

التحديات التي تواجه المرأة العاملة مع القيادة النسائية في ضوء متلازمة (Queen Bee) دراسة حالة جامعة الملك سعود

عبد الملك طاهر الحاج * وعفاف ناصر الشريف *

تاريخ القبول 2022/06/16

DOI:https://doi.org/10.47017/31.4.5

تاريخ الاستلام 2022/03/21

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تفضيل الموظفات الإداريات في جامعة الملك سعود للعمل مع القيادة الرجالية أو القيادة النسائية، وكذلك الوقوف على أهم التحديات والمشكلات التي تواجه الموظفات في ظل العمل مع نمط القيادة النسائية، من وجهة نظر الموظفات أنفسهن. تم استخدام المنهج المسحي الوصفي في الدراسة، حيث وُزعت الاستبانة على مفردات مجتمع الدراسة كافة وعددهن (4825) موظفة. وقد استجابت (371) موظفة بما نسبته (7.69%) من مجتمع الدراسة. وفي التحليل الإحصائي للبيانات، تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، واختبار LSD) للتحقق من الفروق في إجابات الباحثين نحو متغيرات الدراسة. وقد أظهرت النتائج ميل أغلبية الموظفات (88%) للعمل مع القيادة الرجالية، في حين أن (66%) من إجمالي أفراد الدراسة يفضلن العمل مع القيادة النسائية. كما كشفت الدراسة وجود جملة من التحديات والمشكلات التي تواجه الموظفات جراء العمل في ظل نمط القيادة النسائية، من أبرزها: افتقار القيادات النسائية للنظرة الشمولية للعمل، والاستفراء بعملية صنع واتخاذ القرارات، والتمييز بين الموظفات وعدم توشي العدالة التنظيمية، وإعطاء تعليمات شفوية في العمل، وانتهاج الأسلوب المركزي، وعدم تفهم احتياجات الموظفات وظروفهن الأسرية، وعدم تهيئة صف قيادي ثانٍ، وعدم تزويد الموظفات بالتغذية العكسية الإيجابية، وتصيد أخطاء الموظفات، وتحميلهن مسؤولية فشل قرارات القيادة، وضعف الثقة بقدرات الموظفات، وحرمان المتميزات منهن من فرص التدريب، وأوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية لبناء الرؤية الشمولية لدى القيادات النسائية، وتوعيتهن بالقضايا الاستراتيجية للعمل، وبأهمية الموازنة بين الأسلوب المركزي والأسلوب اللامركزي، وتطبيق العدالة التنظيمية بصورها المختلفة تبادلياً لأي تمييز بين الموظفات في الجامعة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة النسائية، سوق العمل، متلازمة ملكة النحل.

المقدمة

شهدت العقود الأخيرة اهتماماً عالمياً متزايداً بالمرأة وبالأدوار التي تمارسها في شتى مجالات الحياة، ومنها مجال العمل في قطاعات المجتمع المتعددة. وذلك انطلاقاً من مفهوم أنه لا يمكن لأي مجتمع النهوض بعملية التنمية الوطنية الشاملة على الوجه المطلوب في حال تجاهل المرأة، وتعطيل دورها وإمكانياتها ومواهبها المختلفة. وفي حقيقة الأمر، يدل انخراط المرأة في سوق العمل على نضجها، وطموحها، وثقتها بقدراتها ومؤهلاتها، ووعيها بأهمية الدور المحوري المنوط بها في تطوير المجتمع والمساهمة في التنمية الوطنية الشاملة والمستدامة. لذلك، كان لا بد من أن تسهم الحكومات والمنظمات بفعالية في تطوير قدرات المرأة بشكل عام، والمرأة العاملة على وجه الخصوص، وتمكينها، وتذليل العقبات في طريقها، وتعليق مكانتها إلى المستويات التي تليق بأدوارها المختلفة بغية الاستفادة مما لديها من قدرات وطاقات ودافعية، وتوظيفها بكفاءة عالية لإحداث نقلة نوعية في مسار التطور الاجتماعي والتنموي. ولكن، في الواقع العملي، لا يزال أمام المرأة العاملة العديد من المشكلات والصعوبات، سواءً كانت رئيسة أو مرؤوسة، بحيث لا تخلو من ذلك أي منظمة في العالم. ومن الاعتقادات السائدة لدى الكثيرين أن النساء في أماكن العمل أكثر دعماً، ورعايةً، وعطاءً من الرجال مقارنةً ببقية النساء الأخريات، وأن القيادات النسائية

تسهم بصورة إيجابية في حل مشكلاتهن ووصولهن إلى المستويات القيادية، إلا أن حقائق الواقع تشير إلى عكس ذلك؛ إذ إن المرأة العاملة في كثير من الأحيان تواجه حالة من الممانعة، والاستفزاز، والإقصاء، ليس من الموظفين الذكور أو القيادات الرجالية، بل من بنات جنسها في ذات المنظمة. وتتحول بعض النساء إلى ما يشبه ملكة النحل (Queen Bee). لتمارس بصورة حادة سلوكيات ضارة ومضادة لبقية الإناث في بيئة العمل بدوافع متعددة، وهو ما يحتم على الحكومات والمنظمات بمختلف أشكالها وتوجهاتها أن تعمل على توفير بيئة آمنة وصحية للمرأة العاملة، ومنحها كل وسائل التمكين، وحل مختلف مشكلاتها، وتطوير جدارتها، وإشراكها في صنع القرارات والسياسات في القضايا والسياقات التنظيمية كافة، والأخذ بيدها نحو مراكز قيادية مناسبة. وبالنسبة للمرأة الموظفة في المنظمات الحكومية السعودية، لا تخلو حياتها العملية والتنظيمية من بعض المشكلات والصعوبات والمنغصات، بما في ذلك التعاملات في جامعة الملك سعود مجال تطبيق هذه الدراسة. ومن هذا المنطلق، أتت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع الموظفات الإداريات ومشكلاتهن في ظل القيادة النسائية بجامعة الملك سعود من منظور ما يعرف بمتلازمة ملكة النحل في المنظمات (The Queen Bee Syndrome). وما يصدر عنها من تصرفات وممارسات سلوكية نحو بقية النساء في محيط العمل.

مشكلة الدراسة

نتيجة دخول المرأة سوق العمل، باتت النساء تشكل نسبة (47%) من القوى العاملة في العالم بحسب تقارير قسم الاقتصاد والشؤون الاجتماعية في منظمة الأمم المتحدة لعام (2020) (<https://rb.gy/omdkid>). ومن ثم، استطاعت المرأة أن تصل إلى الوظائف العليا، وأن تمارس أدواراً قيادية متعددة، برغم الهيمنة الذكورية على الوظائف القيادية التي أوجدت ما يعرف بالفجوة بين الجنسين (Gender Gap) كظاهرة عامة تنسحب على دول العالم كافة (Alomair, 2015; Gipson et al., 2017). إذ تؤكد الإحصاءات أن نسبة النساء في الوظائف القيادية لا تزال متدنية مقارنة بالذكور، حيث تشغل النساء (28%) فقط من المناصب الإدارية على مستوى العالم حتى عام (2019). وعلى مستوى أفضل خمسمئة شركة في العالم (Fortune Global 500 List)، تستحوذ النساء - فقط - على (7.4%) من كبار المديرين التنفيذيين، ولم تتجاوز نسبة النساء حاجز (25%) من المقاعد البرلمانية و(22%) في مجالس الوزراء حتى عام (2020) بحسب إحصائيات منظمة الأمم المتحدة (<https://rb.gy/omdkid>).

والمرأة العاملة السعودية لا تزال، مثل غيرها، تقف أمامها جملة من التحديات والصعوبات المختلفة في مسار حياتها المهنية. ولكن، بإعلان الرؤية الوطنية (2030) عام (2016)، التزمت الحكومة بدعمها سياسياً واجتماعياً وإدارياً، ورفع نسبة مساهمتها في سوق العمل (<https://vision2030.gov.sa/ar/>). كذلك، قامت الحكومة بتأسيس مركز تحقيق التوازن بين الجنسين؛ بهدف تقديم مبادرات ومشاريع تسهم في سد الفجوة بين الجنسين (<https://rb.gy/kftj3j>). ونتيجة ذلك، بلغت نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل (34.1%) من إجمالي قوة العمل السعودية عام (2021م) بحسب تقارير الهيئة العامة للإحصاء (<https://rb.gy/onrnm>)، وبلغت نسبة النساء في جهاز الخدمة المدنية (41%)، واستحوذت على (28.5%) من المناصب الإدارية العليا والمتوسطة وفق تقارير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لعام (2020) (<https://rb.gy/7kj1vy>).

ولكن، مع كل هذه الجهود، لا يزال عدد السعوديات في الوظائف القيادية أو الإدارية متدنياً مقارنة بالرجال، ولا تزال المرأة العاملة والقيادية تواجه العديد من الحواجز والتحديات المختلفة (Gazzaz,2017; Alsubaie and Jones,2017; Alotaibi,2020; Al-Mubarak,2020). لعل أبرزها: ضعف التمكين الإداري (Al-Ahmadi and Abu Al-Khdeir,2009; Ghamdi,2016)، والقيم الثقافية والاجتماعية التقليدية، والنظرة السلبية للمجتمع نحو المرأة وخروجها للعمل (Al-Ruwais,2014)، والقوالب النمطية والتمييز بين الجنسين (Alsharif,2018).

وفي سياق الحديث عن تجربة القيادة النسائية، تبرز قضية حيوية، وهي علاقة هذا النمط القيادي مع المرؤوسين والمرؤوسات، وما يتخللها من تعقيدات وتفاعلات تعاونية أو صراعية مختلفة. ومع أهمية هذا الموضوع، يبدو أنه لم يحظ بالقدر الكافي من البحث العلمي بشكل عام؛ إذ إن الدراسات التي تناولت علاقة المرأة العاملة بغيرها من النساء كموظفات أو

قائدات إداريات في السياقات التنظيمية لا تزال قليلة (Warning and Buchanan, 2009; Cuadrado *et al.*, 2012; Webber and Giuffre, 2019).

كذلك لم ينل هذا الموضوع، على أهميته، ما يستحقه من البحث العلمي في العالم العربي، والمملكة العربية السعودية بشكل خاص؛ فبحسب المسح الأدبي الذي قام به الباحثان، اتضحت الندرة الشديدة في الدراسات التي تناولت أبعاد العلاقة بين القيادة النسائية والمرؤوسين (الذكور والإناث)، وخاصة العلاقة مع الموظفات، وهي ما بات يعرف - مؤخراً - في الأدب الإداري بسلوك ملكة النحل (**Queen Bee Syndrome**). وقد أشارت بصورة غير مباشرة بعض الدراسات العربية، على قلتها، إلى أن بعض القيادات النسائية تتعامل بتعالٍ، ولا تتحلى باللباقة والمرونة في التعامل مع الموظفات، وتتصرف بحالة من التعجل وقلة الصبر، وتتعمد التطبيق الحرفي للوائح والتعليمات، وتهتم بالعمل أكثر من الاهتمام بالموظفات (AI- (Hussein, 2010). كما تسعى لإعاقة التقدم المهني للموظفات (Abalkhail, 2020).

وفي هذا السياق، جاءت هذه الدراسة لاستقصاء ومناقشة التحديات والمشكلات المختلفة التي تواجه الموظفات الإداريات، بشكل موسع، جراء العمل في ظل القيادة النسائية في جامعة الملك سعود، وذلك في ضوء ما يعرف بمتلازمة ملكة النحل كظاهرة سلوكية شائعة في المنظمات المعاصرة.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة، وهي كما يلي:

1. ما مدى تفضيل الموظفات الإداريات للعمل مع القيادات الرجالية في جامعة الملك سعود؟
2. ما مدى تفضيل الموظفات الإداريات للعمل مع القيادات النسائية في جامعة الملك سعود؟
3. ما أبرز التحديات والمشكلات التي تواجه الموظفات الإداريات في ظل العمل مع القيادات النسائية، من وجهة نظر الموظفات أنفسهن؟
4. ما مدى وجود فروق جوهريّة في إجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة تُعزى للاختلافات في خصائصهن الوظيفية؟

أهداف الدراسة

ترمي الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهي كما يلي:

1. التعريف بمفهوم متلازمة ملكة النحل (**Queen Bee Syndrome**)، وسلوكياتها المختلفة في السياقات التنظيمية المختلفة كمفهوم إداري حديث.
2. التعرف إلى درجة تفضيل الموظفات الإداريات في جامعة الملك سعود للعمل تحت أي نوع من القيادة: الرجالية أو النسائية.
3. التعرف إلى التحديات والمشكلات التي تواجه الموظفات الإداريات في الجامعة في ظل القيادة النسائية، من وجهة نظرهن.
4. التحقق من وجود اختلافات في إجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة تبعاً للاختلاف في خصائصهن الوظيفية.
5. تقديم جملة من المعلومات والتوصيات لصانعي السياسات والقرارات في جامعة الملك سعود لتساعدتهم عند اتخاذ القرارات الخاصة باختيار وتعيين وتدريب وتقييم القيادات النسائية.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية القيادة بصفة عامة، باعتبارها عنصراً حيوياً للمنظمات بمختلف أشكالها وأحجامها. كما تنبع من أهمية القيادة النسائية كمفهوم حديث نسبياً في الأدب الإداري، ومن حداثة تجربة القيادة النسائية في المملكة العربية السعودية. ويمكن إيضاح أهمية الدراسة ببعديها العلمي والعملي فيما يلي:

1. الأهمية العلمية: من المأمول أن تفيد نتائج هذه الدراسة المهتمين والباحثين في مجال القيادة النسائية، وذلك بفتح الباب أمامهم لإجراء العديد من البحوث والدراسات المشابهة، وكذلك رفد المكتبة العربية بمساهمة علمية قيمة في مجال

الإدارة العامة، والقيادة الإدارية عموماً، وموضوع القيادة النسائية على وجه الخصوص. وبذلك قد تسهم الدراسة في سد ثغرة واضحة في الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع. كذلك، مما يبرز أهمية وقيمة هذه الدراسة أنها تعد من أوائل الدراسات العربية التي تناولت ظاهرة ملكة النحل (Queen Bee)، كمفهوم إداري حديث، بصورة واضحة، مما قد يلفت انتباه الكتاب والباحثين العرب، ويغيرهم بمقاربة هذا المفهوم في المستقبل من خلال مشاريع ودراسات علمية عميقة تستهدف قياس درجة وجوده في المنظمات والسياقات العربية المختلفة، وعلاقته بالعديد من العوامل والمتغيرات التنظيمية الأخرى.

2. **الأهمية العملية:** تتمثل الأهمية العملية للدراسة فيما سنتقله - من خلال نتائجها وتوصياتها - من صورة واضحة ودقيقة للقيادات النسائية في جامعة الملك سعود حول أدائهن الإداري، ومكامن الضعف في أسلوبهن القيادي المؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة في أداء ودافعية الموظفين الإداريين، ومن ثم العمل على تطويره، والتغلب على نقاط الضعف التي تكتنفه. فضلاً عن ذلك، من المأمول أن تساعد نتائج وتوصيات هذه الدراسة صنّاع القرار على مستوى الجامعة في التعرف إلى المشكلات التي تقف أمام الموظفين العاملات في ظل نمط القيادة النسائية، ومن ثم العمل على تذليلها ومعالجتها بالطرق والتدخلات الإدارية والسلوكية المناسبة، بما يسهم في تحقيق رؤية الجامعة، وكذلك الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية (2030) التي تستهدف ضمن توجهاتها ومستهدفاتها تمكين المرأة في مختلف المجالات، ورفع نسبة مساهمتها في سوق العمل، بما في ذلك إزالة العقبات والسقوف الزجاجية التي تعترض طريقها نحو التقدم للوظائف القيادية.

الإطار النظري للدراسة

تحديات المرأة وإيجابيات عملها

تعاني المرأة، لاسيما في المجتمعات التقليدية المنغلقة، ومنها المجتمع العربي، من تحديات وصعوبات، من أبرزها: عدم الثقة بقدراتها وإمكاناتها المختلفة، وقصر دورها في الإنجاب، وتدبير أمور المنزل، ورعاية الأطفال (Al-Shuwaier, 2021). كذلك تعاني من الهيمنة عليها من جانب الذكور، والنظرة السلبية نحوها من المجتمع، وكذلك من العادات والتقاليد البائدة التي تحول دون خروجها للعمل (Al-Hajj and Al-Nasser, 2017)، وممارسة العنف والتمييز ضدها، وعدم مساواتها بالرجل (Ubairah, 2017)، وحرمانها من التعليم أو استكمالها، وتدخل الأسرة في اختيار تخصصها ومجال عملها كمجال الصحة والتعليم في الغالب (Hayjan, 2004)، بالإضافة إلى حرمانها من تولي الوظائف الإدارية والقيادية والقضائية، ومن المشاركة السياسية (Balloul, 2009)، فضلاً على منعها من العمل في المجال التجاري، وممارسة قيادة الأعمال وتأسيس مشروعها الخاص (Al-Qahtani, 2021).

ولكن، مع مرور الوقت، وبفعل عوامل عديدة، منها: انتشار التعليم والثقافة، وثورة الاتصال والمعلومات، وحركات مناصرة قضايا المرأة ومنظمات حقوق الإنسان بشكل عام، تمكنت المرأة من الدخول إلى مجالات العمل في مختلف القطاعات الخدمية والإنتاجية، وأصبح لها وجودها وحضورها إلى جانب الرجل. وبذلك حققت العديد من المكاسب والعوائد على المستوى الذاتي والتنظيمي والمجتمعي، نوجزها بالآتي: تحقيق الذات، والثقة بالنفس، وبناء الشخصية، والشعور بمكانتها وأهميتها في المجتمع (Keller et al., 2015)، وتحسين معارفها ومهاراتها وقدراتها وخبراتها، والمشاركة الفاعلة في مختلف الأنشطة التنموية (القحطاني، 2021)، وكذلك التعبير عن رأيها حيال العديد من القضايا المجتمعية. وبالنسبة للمنظمات، يدعم وجود المرأة في إطارها حالة التنوع الثقافي للقوى العاملة (Patrick and Kumar, 2012)، ويسهم في ردم الفجوة بين الجنسين (Lisowska, 2021)، ويضفي وجودها على بيئة العمل قدراً من الحكمة والمرونة والتعاطف والإبداع (Al-Rabiah and Al-Hadith, 2018). كما تساعد المرأة، بأساليبها الخاصة، في عملية التحفيز، وإدارة النزاعات، وحل مشكلات العمل بطريقة إنسانية (Rey and Rey, 2011). وعلى المستوى المجتمعي، من خلال عمل المرأة يتحقق لها الاستقلال المالي، مما يساهم في دعم المستوى المعيشي للأسرة، وتعزيز القدرة الإنتاجية والاقتصادية للدولة، ودعم التنمية المستدامة (القحطاني، 2021). علاوة على ذلك، يعكس نيل المرأة حقها في العمل والترقية المهنية سمعةً جيدةً للدولة، ويضعها في مراتب متقدمة ضمن المؤشرات العالمية

المعنية بقضايا المرأة وحقوق الإنسان بشكل عام.

مفهوم القيادة النسائية وخصائصها

شكلت القيادة ظاهرة إنسانية فريدة عبر كل العصور؛ لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر في المجتمعات والمنظمات بمختلف أشكالها ونشاطاتها وتوجهاتها. وفي العصر الحالي، زاد الاهتمام بالقيادة ذوي الجدارات المهنية المتميزة، وعملية اكتشافهم، وتطويرهم؛ نظراً لقدرتهم على استمالة المرؤوسين، ودفعهم نحو العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية المرسومة بكفاءة عالية (Al- Muneef,2011).

لقد اختلف الكتاب والعلماء حول وضع تعريف جامع لمصطلح القيادة، وقد يعزى ذلك لاختلاف المنظورات التي انطلقوا منها نحو هذا الغرض (Ghoneim,2020). ولذلك، نعرض هنا عدداً من التعريفات التي تقدم بها بعض الكتاب والباحثين، على النحو الآتي: عرفها (Northouse,2018:p.25) بأنها "علاقة القوة بين القائد والتابعين من خلال تأثيره في الأفراد، وذلك باستخدام القوة". وهناك من عرفها بأنها "المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد، ومن الظروف المواتية له، والعاملين الذين يعززونه بالقدرة على القيام بما هو جديد، وتحقيق ما لم يتحقق في السابق" (Najm,2010:p.21). وكذلك عرفها (Sheen,2017) بأنها "تحفيز القائد مرؤوسيه، وتوجيههم من خلال تطوير شعورهم العاطفي نحو الرؤية ومجموعة القيم؛ ليظهروا متعاطفين ومتجانسين إلى حد كبير مع رؤية وقيم المؤسسة".

وقبل اختتام هذه الجزئية، يتقدم الباحثان بتعريف خاص للقيادة الإدارية، وهو أنها: " فعل إنساني، يتوفر على مجموعة من السمات والخصائص الفريدة، التي تمكن القائد الإداري من احتواء التابعين، واستمالتهم، وتوجيههم الوجهة التي تخدم رؤية وأهداف المنظمة".

وبما أن المرأة قد استطاعت أن تتقلد العديد من الوظائف، وأن تتبوأ مراكز قيادية في العديد من المنظمات، فقد دفع ذلك الباحثين لإجراء الدراسات العلمية لاستقصاء أثر عامل الجنس في القيادة، وقد توصلت إلى وجود اختلافات في الممارسة القيادية بين الذكور والإناث، (Eagly and Johnson, 1990; Jenni, 2017; Paris et al., 2009; Rey and Rey, 2011; Warning and Buchanan, 2009; Webber and Giuffre, 2019; Yaseen, 2010).

وتعرف القيادة النسائية بأنها: "الأسلوب القيادي الذي يشمل قدراً كبيراً من خصائص المرأة وتفضيلاتها، التي لا تتوافق مع خصائص الرجل وتفضيلاته من جوانب عدة" (Najm,2010:p.374). وعرفتها (Rouleau-Carroll, 2014) بأنها: "مجموعة من السمات والخصائص التي تميز أداء المرأة مقارنة بالرجل، والتي تمكنها من تحقيق النتائج المرغوبة والفاعلية والنجاح". ويعرف الباحثان القيادة النسائية بأنها: مجموعة السمات النفسية والفكرية والممارسات السلوكية المختلفة التي تتفرد بها المرأة، وتسم طريقتها في التعامل مع المرؤوسين في المواقف المختلفة؛ بهدف استثارتهم وتوجيه جهودهم نحو الأهداف التنظيمية المحددة.

وفي سبيل استخلاص السمات والخصائص التي تميز نمط القيادة النسائية عن القيادة الرجالية، يرى بعض الباحثين أن النمط القيادي الذكوري يميل للمباشرة، والمواجهة، والمنافسة، والاستقلالية، والاعتراض، والسيطرة، والتوجه بالنتائج، في حين أن النمط الأنثوي غير مباشر، ويميل للتصالحية، والتعاونية، وتقديم التغذية الداعمة، والتوجه بالعلاقات الإنسانية (Holmes and Stubbe,2003; Walker and Aritz, 2015). ويتفق البعض مع هذا الطرح حين يؤكد أن النساء تبدو أكثر اهتماماً بالعاملين وبالجوانب الإنسانية، بعكس القيادة الرجالية التي تهتم غالباً بالجوانب المرتبطة بالعمل (Jenni, 2017). إلى ذلك، يرى (Najm,2010) أن من أبرز خصائص القيادة النسائية المستمدة من طبيعتها كأنتى: التقبل الاجتماعي، والتأهب للقيادة والعمل، والوعي بالعمل كرسالة من أجل المجتمع، علاوة على امتلاك الطاقة الفكرية، والرؤية، وتلقائية التصرف، وحس الالتزام والمسؤولية، وتقديم الحلول من منظورات نسوية، والمحافظة على هويتها كمرأة. كذلك، يعتقد (Al-Al-Suwaidan and Bashraheel,2004) أن من خصائص القيادة النسائية الاستشارة في اتخاذ القرارات، والإبداع والابتكار والتجديد،

والاتصال، وبناء العلاقات، وتبادل المعلومات. علاوة على ذلك، يؤكد بعض الباحثين أن الأسلوب القيادي للنساء يتسم بكونه أكثر تشاركية، وديمقراطية، وحساسة، ومشاركة للمعلومات (Eagly and Johnson, 1990; Paris *et al.*, 2009). وهذا ما أشارت إليه (Al- Olayan, 2016) من أن النساء تميل للقيادة الديمقراطية؛ فتشجع على المشاركة، والتفويض، وتبادل المعلومات مع العاملين، وتعزز القيمة الذاتية لهم، وتفضل القيادة من خلال القدوة والتجربة، وتهتم بتطوير العاملين مهنيًا. فضلًا عن ذلك، تمتلك القيادة النسائية أسلوبًا فعالًا في إدارة النزاعات، ومهارات التعامل مع الآخرين، والاستماع الجيد، والتسامح، والتعاطف، والقيادة من الخلف، بعكس الرجال الذين يقودون من الأمام (Rey and Rey, 2011). كذلك، تتميز القيادة النسائية بأنها تنطوي على التفاعل وتمكين الموظفين، وعدم استعمال السلطة بدرجة كبيرة (Eagly and Carli, 2003). ويتماها إلى حد كبير مع هذا الرأي (Ghoneim, 2020) في قوله: إن القيادة النسائية تميل للتعاون، والعناية، والاهتمام، والتمكين، واستخدام الحد الأدنى من القوة.

من خلال التأمل فيما سبق، يمكن الخروج بما يؤكد أن النمط القيادي النسائي يمتلك عدة سمات وخصائص أساسية تميزه بشكل واضح عن النمط الرجالي، لعل من أبرزها: تفضيل الأساليب الناعمة في التعامل مع العنصر البشري والإحساس به في المنظمات، وإضفاء حالة من الطمأنينة والإبداع في بيئة العمل، والانفتاح والتعاون مع الجميع، وحل المشكلات بطرق ودية وإنسانية هادئة، وتجنب مواقف المواجهة والمخاطرة والهيمنة واستخدام أدوات القوة والسلوك السياسي، وعدم تقييد واحتكار المعلومات لتحقيق أهداف خاصة.

العلاقة بين النساء في العمل ومتلازمة ملكة النحل (Queen Bee)

حاول العلماء والباحثون دراسة أبعاد العلاقة بين الذكور مع بعضهم، وكذلك العلاقة بين الإناث مع بعضهن في المنظمات، ومدى تفضيل الموظفين والموظفات للعمل مع القيادات الرجالية أو النسائية. كما لا تزال علاقة- المرأة سواء كانت موظفة أو قائدة- مع النساء الأخريات محفوفة بالمخاطر في أماكن العمل (Webber and Giuffre, 2019)، ولا تزال الدراسات نادرة حول علاقة المرأة العاملة بغيرها من النساء كموظفات أو قائدات إداريات (Cuadrado *et al.*, 2012; Warning and Buchanan, 2009; Webber and Giuffre, 2019).

على أي حال، يفترض أن تكون النساء العاملات أكثر تفهمًا، ورعايةً، وتسامحًا من الرجال مع النساء الأخريات في المنظمات، وأن تسهم القيادات النسائية بفعالية في الجهود الرامية إلى دعم وصول النساء الأخريات إلى المواقع القيادية (Kremer *et al.*, 2019). ولكن الواقع يشير إلى أن المرأة في حال تقلدت وظيفة قيادية تنقلب على غيرها من النساء في المنظمة، وتسهم في الانتقاص منهن وإعاقة تقدمهن الوظيفي (Arvate *et al.*, 2018). وهذا السلوك، هو ما بات يعرف - من باب الاستعارة- بمتلازمة ملكة النحل (Queen Bee)، ويرمز لها اختصارًا في الأدبيات المتخصصة (QB).

لقد صيغ مصطلح "ملكة النحل" لأول مرة عام (1974) في جامعة ميشيغان من قبل علماء النفس، وهم ستينز وزملاؤه (Staines). لوصف ميل النساء الناجحات لمعارضة حركة تحرير المرأة (Grmek, 2020). ثم تم نقله عام (2004) إلى السياق التنظيمي لوصف النساء اللواتي يمارسن سلوكيات مضادة لبقيّة النساء من أجل تحقيق النجاح الفردي في المنظمات التي يهيمن عليها الذكور (Sobczak, 2018; Sterk *et al.*, 2018). وقد وصفت مارجريت تاتشر، أول رئيسة وزراء في المملكة المتحدة، بملكة النحل؛ لعدم تقرب وتوظيف النساء في حكومتها، حيث كانت أكثر استقطابًا وتوظيفًا للذكور. هذا، مع أن هناك من تحفظ على مصطلح (QB)، واقترح إطلاق مصطلح "القائد الملكي" بدلًا من "ملكة النحل"؛ لكونه أكثر ملاءمة لمستوى المرأة في الوظائف العليا في السلطة (Arvate *et al.*, 2018). كذلك، يرى (Faniko *et al.*, 2021) أن المصطلح بحاجة إلى إعادة نظر ومراجعة؛ لأنه يوحي بأن النساء هن المشكلة، وليس المنظمات. ومن ثم، إذا كانت النساء عدوات أنفسهن، فلماذا يدفع الناس من أجل النهوض بالمرأة في مكان العمل.

جانب آخر، يشير (Faniko *et al.*, 2016) إلى أن هناك ثلاثة مؤشرات تدل على وجود ظاهرة أو متلازمة (QB) في أي منظمة: (1) تقديم القيادات النسائية أنفسهن بشكل أكثر شهاً بالرجال والاندماج معهم، (2) إبعاد أنفسهن جسديًا ونفسيًا

عن النساء الأخريات، و(3) إضفاء الشرعية على الوضع الراهن الذي يتمتع فيه الرجال بمكانة أعلى من النساء من خلال معارضة السياسات التي من شأنها تحسين مكانة المرأة.

وتتجلى هذه المشكلة بشكل أكبر في المنظمات التي يشغل فيها الرجال غالبية الوظائف القيادية (Arvate *et al.*, 2018; Harvey and Tremblay, 2020). وتصيح احتمالية دعم المرأة لترقية المرأة أقل من دعمها للرجل في أماكن العمل (Webber and Giuffre, 2019)، حيث تسعى المرأة القيادية في الوظائف العليا إلى إبعاد نفسها عن النساء الأخريات في المنظمة (Derks *et al.*, 2016)، وتعمل على حجب المعلومات عنهن خوفاً من تجاوزها، أو أن يصبحن أكثر تمكناً منها (Johnson and Mathur-Helm, 2011). ليس ذلك فحسب، بل تمارس دور انتقاد بنات جنسها، ودعم الصورة النمطية عن المرأة على أنها أقل طموحاً وانخراطاً في العمل مقارنة بالرجال (Johnson and Mathur-Helm, 2011). ولا تتردد المرأة القيادية في لسع أي موظفة إذا رأت أنها تعرض مكانتها وموقعها للتهديد بصورة مباشرة أو غير مباشرة (Mavin, 2008). ومع كل ذلك، يجب ألا يفهم أن هذه الممارسات سمة سلبية مطلقة في القيادة النسائية، بل توجد لها استثناءات واقعية؛ فقد أكدت بعض الدراسات أن هناك قيادات نسائية يتصرفن بطريقة خيرية تجاه النساء التابعات، ويعملن على الأخذ بأيديهن نحو التطور والترقية والتقدم المهني (Arvate *et al.*, 2018).

الدراسات السابقة

الدراسات المتعلقة بالقيادة النسائية السعودية

أجريت في البيئة السعودية العديد من الدراسات لتحليل ومناقشة واقع عمل القيادات النسائية، وتشخيص المشكلات والتحديات التي تواجهها، وتحد، لذلك، من دورها القيادي، نوجزها فيما يلي:

أجرت (Al-Shuwaier, 2021) دراسة على عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، توصلت إلى وجود عدة تحديات تواجه المرأة القيادية، من أهمها: هيمنة الرجال على المناصب القيادية، وقلة عدد النساء في مواقع اتخاذ القرار، وحصرها في الوظائف القيادية التقليدية، وكذلك ضعف تقبل الرجل لقيادة المرأة، وخوف الموظفين من السلطة الممنوحة للقيادات النسائية، بالإضافة إلى الأعباء الاجتماعية، وصعوبة الموازنة بين مسؤولياتها المهنية والأسرية. كذلك أجرت (Ghoneim, 2020) دراسة على عينة من القيادات في المجال الأكاديمي السعودي، توصلت إلى أن التحديات الرئيسية التي تواجه القيادات النسائية في المجال الأكاديمي تتركز في مجالين، هما: الثقافة التنظيمية، والثقافة الاجتماعية. وفي دراستها على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية في عدد من الجامعات السعودية، أشارت (Alotaibi, 2020) إلى أن التحديات التنظيمية تأتي في المقام الأول، وهي تتمثل في غياب الترقية والتطوير والتدريب القيادي الكافي. وتوصلت دراسة (Al-Rabiah and Al-Hadith, 2018) على عينة من القيادات الإدارية النسائية في الجهاز الإداري السعودي إلى أن أبرز تحديات القيادة النسائية تتمثل في: عدم تقبل الأتباع للقيادة النسائية، وضعف علاقات القيادات النسائية مع مؤسسات المجتمع ذات الصلة بعملهن، وعدم منحهن نفس القدر من الصلاحيات والمعلومات الممنوحة للرجال، والدور السلبي للإعلام نحوها. كذلك، أشارت دراسة (Hakami, 2017) على عينة من القيادات النسائية في الأجهزة الحكومية السعودية إلى أن أبرز تحديات القيادة النسائية: ضعف ثقة المرأة بذاتها في المجتمع الذكوري، وتخوفها من تحمل المسؤولية وتولي الوظائف القيادية. وفي ذات السياق، أجرت (Al-Farhan, 2017) دراسة على عينة من القيادات النسائية في الأجهزة الحكومية السعودية، توصلت إلى وجود عدة تحديات، أبرزها: تداخل الاختصاصات بين الأقسام النسائية والرجالية، وضعف الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية، ومركزية القيادة واتخاذ القرارات. كما توصلت دراسة (Al-Olayan, 2016) على عينة من القيادات النسائية في مستشفى الملك فيصل في الرياض إلى أن أبرز معوقات القيادة النسائية: شيوع ثقافة محاربة عمل المرأة في المجتمع، وافتقار بعض القيادات النسائية لمهارات التعامل مع المورد البشري وحل مشكلاته. كذلك، أكدت (Al-Ruwais, 2014) في دراستها على عينة من القيادات النسائية في بعض الجامعات السعودية وجود بعض التحديات أمام القيادات النسائية، مثل: تدني مستوى التمكين، ومركزية اتخاذ القرارات، والصعوبة في الموازنة بين المسؤوليات الأسرية والعمل. بالإضافة إلى ذلك كشفت دراسة (Al-Tuwaijri, 2014) على عينة من القيادات النسائية في بعض الجامعات السعودية عدة تحديات، أهمها: عدم

تهيئة القيادات النسائية للعمل الإداري بصورة جيدة قبل تولي الوظائف القيادية، وعدم جود أدلة تنظيمية تحدد المهام والمسؤوليات بدقة. علاوة على ذلك، أكدت دراسة (Al- Ahmadi and Abu Khdeir,2009) على عينة من القيادات النسائية في الأجهزة الحكومية السعودية أن القيادات النسائية تواجه عدداً من التحديات، منها: ضعف التغذية الراجعة حول أدائهن، وعدم توفر برامج لتأهيلهن وإعدادهن، وسياسات المنظمات وممارساتها الإدارية، وضعف المشاركة في اتخاذ القرار، ونظرة المجتمع للمرأة، وضعف حماس الأهل نحو دورها القيادي.

الدراسات المتعلقة بواقع الموظفات الإداريات

في هذه الجزئية، تم عرض الدراسات التي أجريت في البيئة السعودية وتناولت واقع الموظفات الإداريات في جامعة الملك سعود، أو في سياقات تنظيمية مشابهة كالجامعات الحكومية ومؤسسات التعليم العالي بشكل عام. وقد تم عرضها بناءً على المعيار الزمني، بدءاً بالدراسات الأحدث ثم الأقدم، وكما يلي:

هدفت دراسة (Al-Muberik and Al-Sheikh, 2022) إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك سعود وجامعة الأمير سلطان الأهلية، وذلك من خلال عينة بلغ حجمها (321) موظفة من جامعة الملك سعود، و(80) موظفة من جامعة الأمير سلطان. توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى الموظفات الإداريات في كلا الجامعتين، مع وجود فرق جوهري في مستوى الرضا الوظيفي لصالح الموظفات في جامعة الأمير سلطان. كما توصلت دراسة (Zamakda Allison, 2021) على عينة من النساء في المناصب الأكاديمية والإدارية في ثلاث من مؤسسات التعليم العالي السعودية إلى أن المرأة العاملة تواجه عدة مشكلات في مكان العمل، مثل: عدم التقدير والتمكين اللازم للنهوض بمسؤولياتها بنجاح مع ما يبذل من جهود حكومية لتصحيح هذا الوضع. كذلك، هدفت دراسة (Kaaki and Naseer, 2021) إلى التعرف إلى أشكال التنمر الإداري، والنمط القيادي المتبع في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، وذلك من خلال عينة بلغت (31) عضو هيئة تدريس، و(49) موظفة إدارية. وقد توصلت إلى وجود أشكال متنوعة للتنمر في بيئة العمل النسائية، منها: تجاهل تحفيز الموظفات المتميزات، وعدم إلحاقهن بالدورات التدريبية، وتصيد أخطائهن، علاوة على وجود نمط قيادي يميل للتسلط والاستبداد في بيئة العمل. كذلك سعت دراسة (Al-Qahtani et al.,2021) إلى قياس درجة تمكين المرأة العاملة في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة من الموظفات الإداريات والأكاديميات في (15) جامعة حكومية. وقد توصلت إلى وجود فروق جوهريّة بين الموظفات الإداريات والأكاديميات في الجامعات محل البحث من ناحية تمكين المرأة؛ إذ إن الموظفات الأكاديميات يتمتعن بدرجة عالية من احترام وتقدير الذات، والحصول على الخدمات والتعليم والتطوير، والمشاركة في اتخاذ القرار أكثر مما هو متاح للموظفات الإداريات. وفي ذات السياق، قدم (Al-Hajj and Al-Ghuwairi, 2021) دراسة لقياس مستوى ممارسة القيادة الخادمة في قطاع التعليم السعودي، كان من أبرز نتائجها: أن عينة الدراسة من الموظفات ترى أن القيادات النسائية تمارس أحياناً سلوكيات القيادة الخادمة، ومنها: تشجيع الموظفات على استخدام مواهبهن في العمل، وتطوير أنفسهن، وتمكينهن من حل مشكلات العمل، وتوليد أفكار جديدة، ورسم رؤية شمولية بعيدة المدى للعمل. وللتعرف إلى معوقات تدريب الموظفات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، أجرت (Omar et al.,2020) دراسة على عينة من (330) موظفة، توصلت إلى عدة معوقات، أبرزها: قلة الوعي لدى القيادات النسائية بأهمية تدريب الموظفات، وعدم فتح مجال التدريب الخارجي، وضعف مشاركة القيادات الإدارية في تخطيط البرنامج التدريبي للموظفة، وعدم قياس أثر التدريب، وعدم ربط نظام الحوافز بنظام التدريب، ومحدودية استخدام التقنية في التدريب. كذلك، هدفت دراسة (Abalkhail,2020) إلى التعرف إلى إدراك الموظفات لدور القيادات النسائية فيما يتعلق بتطوير حياتهن المهنية في المؤسسات العامة السعودية، وذلك عبر المقابلة الشخصية مع (30) موظفة. أظهرت الدراسة أن العلاقات الهرمية بين الموظفات والقيادات النسائية معقدة، وتشكلها عوامل اجتماعية، وثقافية، ودينية، وأسرية، وتنظيمية، وأن دعم النساء القياديات للتقدم الوظيفي للنساء الأخريات في العمل كان محدوداً، فضلاً عن وجود بعض القيادات النسائية اللاتي يناين بأنفسهن عن النساء الأخريات ويمنعن تقدمهن الوظيفي. ولتحديد العوائق التي تحول دون التقدم الوظيفي للمرأة العاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودية، أجرت (Alghofaily,2019) دراسة عبر المقابلة الشخصية مع عينة بلغت (15) موظفة. توصلت إلى أن المرأة العاملة تواجه عدة حواجز تحول دون تقدمها القيادي، منها: قلة فرص المشاركة في صنع القرار وممارسة القيادة

وتفويض السلطة، والمشاعر السلبية نحو المرأة في الوظائف القيادية، ونقص خبرتها الإدارية، والشعور بعدم الثقة والدافعية للقيادة لديها. إلى ذلك، سعت دراسة (Alsharif,2018) إلى التحقق من التحديات التي تؤثر في التطور الوظيفي للمرأة في الجامعات الحكومية السعودية، وذلك من خلال المقابلة الشخصية مع (40) موظفة. وقد كشفت الدراسة عن عدد من التحديات التي تؤثر في التطور الوظيفي للموظفات، من أبرزها: القوالب النمطية لأدوار الجنسين، والتمييز بينهما، وعدم التوازن بين متطلبات الأسرة والعمل، ونقص التدريب، والجمود الوظيفي، وضعف المكافآت والحوافز، وتدني ثقة وطموح المرأة، وغياب خطط التنمية المهنية الشاملة. علاوة على ذلك، أسفرت دراسة (Al-Shaalan and Al-Shammari,2014) حول واقع المسار الوظيفي للموظفات في جامعة نورة بنت عبد الرحمن في الرياض من وجهة نظر عينة تكونت من (266) موظفة عن عدة نتائج، من أبرزها: ضعف اهتمام الجامعة بتطوير المسارات المهنية للموظفات، وعدم تطوير المسار الوظيفي بمنظور تكاملي على المستويين الفردي والتنظيمي، وغموض الرؤية لمستقبل المسار الوظيفي للموظفات، وغياب الأدلة الإرشادية للمسارات الوظيفية، وعدم احتساب الدورات التدريبية ضمن متطلبات الترقية، علاوة على انخفاض رضا الموظفات عن مسارهن الوظيفي.

الدراسات المتعلقة بظاهرة ملكة النحل (Queen Bee)

من خلال البحث في الأدبيات وقواعد البيانات، اتضح عدم وجود دراسات عربية في مجال ظاهرة ملكة النحل كمفهوم إداري حديث. لذلك، تم اللجوء إلى الدراسات الأجنبية، وفيما يلي نستعرض ما توافر منها:

هدفت دراسة (Gomes Neto et al.,2022) إلى تحديد مدى وجود ظاهرة ملكة النحل في مؤسسات التعليم العالي في البرازيل، وذلك من خلال عينة من (495) موظفة. أظهرت النتائج أن النساء في الوظائف القيادية أكثر انخراطاً في العمل، ولديهن سمات ذكورية أكثر، ويتعرفن إلى بقية النساء في أعلى الهرم التنظيمي، وأن النساء في الوظائف القيادية لديهن سمات ملكة النحل أكثر من بقية الموظفات. كذلك، سعت دراسة (Cibibin et al.,2022) إلى التحقق من وجود ظاهرة ملكة النحل في الأندية الرياضية في إيطاليا، وذلك باستقصاء عينة من (516) مدربة. توصلت الدراسة، بشكل عام، إلى نتيجة مفادها وجود ظاهرة ملكة النحل وسط الاتحادات الرياضية، وأن هناك عدة عوامل ومتغيرات أخرى تشارك في نشوء وتمدد هذه الظاهرة تتطلب البحث في المستقبل. ومن جانبها، قدمت (Ebrahimi,2021) دراسة بهدف التعرف إلى بنية مفهوم ملكة النحل، وذلك من خلال المقابلة الشخصية مع (7) محاضرات في جامعة حكومية إيرانية. وقد توصلت إلى خمسة عوامل تفسر بنية ومعنى متلازمة ملكة النحل من وجهة نظر المشاركات في الدراسة، وهي: الشعور المحقون باليأس، ومأزق انسداد التواصل، والسلوك غير العادل، والأسلوب الإداري المزيّف، والتمييز في بيئة العمل. كذلك فحصت دراسة (Apaydin et al.,2021) العلاقة بين متلازمة ملكة النحل والسقف الزجاجي والمرونة (القدرة على التكيف مع الظروف الصعبة)، وذلك من خلال عينة من (377) معلمة في المدارس الحكومية في محافظة أنطاليا في تركيا. وقد كشفت الدراسة عن عدم وجود أي سلوك تضامني بين المعلمات، مع وجود علاقة إيجابية قوية بين متلازمة ملكة النحل والسقف الزجاجي، وعلاقة إيجابية منخفضة بين المرونة ومتلازمة ملكة النحل، وعلاقة سلبية منخفضة بين المرونة والسقف الزجاجي. كما توصلت دراسة (Rones et al.,2018) على عينة من النساء في القوات المسلحة النرويجية إلى أن بيئة الجماعات النسائية مليئة بالصراعات والعداوات والشجارات، ومن الأجدى تطعيمها ببعض العناصر الذكورية. علاوة على ذلك، قام (Johnson et al.,2011) بدراسة عن ظاهرة ملكة النحل في دولة جنوب إفريقيا عن طريق عينة من (25) سيدة من المديرات التنفيذيات في خمسة من البنوك، وقد أكدت الدراسة وجود الظاهرة في تلك المؤسسات، وأن تقدم المرأة ونموها لا يعتمد فقط على دعم ومساعدة النساء الأخريات فيها، بل يرتبط ذلك بعدة عوامل وقيود ثقافية وتنظيمية تشكل كتلة تعيق ترقية وتقدم النساء وظيفياً. كما أشارت الدراسة إلى أن ممارسة سلوك ملكة النحل من قبل بعض النساء هو استجابة لتهديد الهوية الاجتماعية، وشعور النساء بأن جنسهن أصبح ذا سمعة ومكانة متدنية.

من خلال التأمل والنظرة الفاحصة للدراسات السابقة التي تم استعراضها، وجميعها دراسات ميدانية، تناولت واقع القيادة النسائية السعودية وتحدياتها المختلفة، يلاحظ أن تلك التحديات تنتظم في ثلاث فئات رئيسة (تنظيمية- اجتماعية- ذاتية)، كما يلاحظ أن ثمة تقاطعاً واضحاً في نتائج تلك الدراسات إلى حد كبير، وخاصة في النقاط الآتية: نقص الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية للقيام بأدوارها القيادية، وضعف مشاركتها في القرارات والسياسات، وضعف جهود إعدادها وتدريبها

وتطويرها، والتعارض بين أدوارها العملية وأدوارها الأسرية، وكذلك النظرة السلبية نحوها من المجتمع، وعدم تقبل دورها القيادي، فضلاً عن ضعف طموح وثقة المرأة بقدراتها، وانصرافها عن التطوير والتنمية الذاتية. وفيما يتعلق بالدراسات السابقة حول واقع الموظفين السعوديات، فيبدو أنها تفتقر لخاصية الشمولية؛ إذ إن كل دراسة منها تناولت جانباً أو مشكلة واحدة تتعلق بذلك الواقع، مثل: تخطيط المسار الوظيفي للموظفات ومعوقاته المختلفة، أو التدريب، أو الرضا الوظيفي، أو التمر ضد المرأة العاملة، وغيرها. ومن ناحية أخرى، يلاحظ أن معظم تلك الدراسات لم تجر في جامعة الملك سعود محل تطبيق هذه الدراسة، بل في بيئات أخرى مشابهة؛ أي في جامعات ومؤسسات سعودية أخرى. ومن ناحية ثالثة، تم إجراء معظم تلك الدراسات من منظور الموظفين الإداريات والأكاديميات معاً، ولا توجد دراسة تطرقت بشمولية للتحديات والمشكلات من وجهة نظر الموظفين الإداريات، إذا استثنينا جامعة الملك سعود في ظل النمط القيادي النسائي كما هو في الدراسة الحالية. وبالنسبة للدراسات التي تم إيرادها وعرضها حول ظاهرة ملكة النحل (Queen Bee)، فجميعها أُجريت في بيئات أجنبية مختلفة من العالم، ولم يتم العثور على دراسات عربية في هذا المجال حتى تاريخ هذه الدراسة، وهو ما يعطي ميزة لهذه الدراسة عن غيرها؛ إذ إن تناولها ومناقشتها (QB) كمفهوم علمي حديث نسبياً في مجال الإدارة يمثل في حد ذاته محاولة جيدة للتعريف به، والترويج له في المجتمع البحثي العربي؛ بهدف لفت انتباه الباحثين العرب له، على أمل أن يتناولوه مستقبلاً بدراسات علمية رصينة من الأبعاد كافة.

منهج الدراسة

استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج المسحي الوصفي لكونه المنهج المناسب لطبيعة هذا النوع من الدراسات؛ بهدف التعرف إلى التحديات والمشكلات التي تواجه الموظفين الإداريات في ظل القيادة النسائية في جامعة الملك سعود (وكيلة كلية- عميدة كلية- عميدة عمادة مساندة- وكيلة عمادة مساندة- مساعدة وكيل جامعة، وما في مستوى ذلك).

مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الإداريات في جامعة الملك سعود، وعددهن (4825) موظفة، بحسب إفادة وحدة التقارير والمعلومات في الجامعة. وقد استخدم أسلوب الحصر الشامل، حيث تم إرسال الاستبانة إلى جميع الموظفين الإداريات في الجامعة عن طريق مركز الاستبانة فيها، وكان العائد منها (371) استبانة، وهو ما يمثل (7.69%) من مجتمع الدراسة. وبالنسبة لأداة جمع البيانات، أعد الباحثان استبانة من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات الصلة بمشكلة الدراسة، وتكونت من جزأين: الجزء الأول، يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد الدراسة، وهي: المستوى التعليمي، والمنصب الوظيفي. ويشتمل الجزء الثاني على محاور ومتغيرات الاستبانة، وهي: (تفضيل الموظفين العمل مع القيادات الرجالية، وتفضيل الموظفين العمل مع القيادات النسائية، والمشكلات التي تواجه الموظفين مع القيادات النسائية)، ويشتمل على (22) فقرة. هذا، وقد استخدم المقياس الخماسي المتدرج ضمن أداة الدراسة كالاتي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، موافق بدرجة متوسطة (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

صدق وثبات أداة الدراسة

لقد خضعت أداة الدراسة (الاستبانة) إلى نوعين من الصدق، هما: **الصدق الظاهري**، حيث عرض الباحثان مسودة الأداة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وذلك لإبداء آرائهم في مدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى مناسبتها لقياس مشكلة الدراسة، وقد تم تعديلها وفق ملاحظاتهم وتعليقاتهم، ثم إخراجها بصورتها النهائية. وبالنسبة لصدق الاتساق الداخلي، تم اختيار عينة أولية من (30) مفردة من مجتمع الدراسة، ثم تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما هو مبين في الجدول (1).

الجدول (1): معاملات ارتباط بيرسون للاتساق الداخلي لأداة الدراسة

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	** 0.672	12	** 0.683
2	** 0.587	13	** 0.740

** 0.744	14	** 0.620	3
** 0.751	15	** 0.705	4
** 0.749	16	** 0.751	5
** 0.781	17	** 0.739	6
** 0.853	18	** 0.714	7
** 0.768	19	** 0.699	8
** 0.807	20	** 0.684	9
** 0.799	21	** 0.754	10
**0.772	22	** 0.465	11

(**) دالة عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول (1) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية لمحور التحديات والمشكلات التي تواجه الموظفين مع القيادات النسائية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، وذات قيم متوسطة ومرتفعة الأمر الذي يعني تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، ويدل على توافر خاصية الصدق فيها. وبالنسبة لخاصية ثبات أداة الدراسة، استخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) عبر البرنامج الإحصائي المعروف (SPSS). وقد بلغت قيمة معامل الثبات العام (0.95)، وهي درجة عالية، وتدلل على ثبات أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني، كما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
التحديات التي تواجه الموظفين في ظل العمل مع القيادات النسائية	22	0.95
الثبات الكلي للاستبانة		0.95

وللحكم على المتوسطات الحسابية، تم حساب طول فئة المقياس كما في الجدول (3).

الجدول (3): تحديد طول فئات المقياس

الفئة	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة
طول الخلية	1.80 - 1.00	2.60 - 1.81	3.40 - 2.61	4.20 - 3.41	5.00 - 4.21
الحكم	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة

عرض بيانات الدراسة ومناقشتها

فيما يأتي عرض تفصيلي للبيانات الميدانية في سبيل الإجابة عن أسئلة الدراسة.

خصائص أفراد الدراسة

الجدول (4): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغيرات المستوى التعليمي والمنصب الوظيفي

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	الثانوية فأقل	19	%5.1
	دبلوم	15	%4.0
	بكالوريوس	282	%76.0
	دراسات عليا	55	%14.8
المجموع		371	n100
المنصب الوظيفي	إدارية	292	%78.7
	مشرفة	32	%8.6
	رئيسة قسم	34	%9.2
	مديرة إدارة	13	%3.5

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
	المجموع	371	%100

يوضح الجدول (4) تصنيف أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي؛ إذ إن حوالي (76%) يحملن مؤهل (بكالوريوس)، تليهن فئة الموظفين من حاملات مؤهلات عليا بنسبة (14.8%) من إجمالي أفراد الدراسة، بينما كانت نسبة من مؤهلن التعليمي دبلوم فأقل (4%) فقط. وطالما أن الغالبية من حملة الشهادة الجامعية والعليا، فهذا مؤشر على أن هذه الفئة من أفراد الدراسة لديها من المعرفة والخبرة بالبحث العلمي ما يعزز من جودة البيانات الميدانية المطلوبة. وكذلك يتضح أيضاً من الجدول (4) أن (78.7%) من أفراد الدراسة منصبهن الوظيفي (عمل إداري)، وهن بذلك يشكلن الغالبية العظمى، في حين أن ما نسبته (9.2%) منصبهن الوظيفي (رئيسة قسم)، وما نسبته (8.6%) يشغلن منصب (مشرفة). وأخيراً تبين أن ما نسبته (3.5%) من إجمالي أفراد الدراسة يمارسن العمل في منصب (مديرة إدارة).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة

تفضيل الموظفين العمل مع القيادات الرجالية أو القيادات النسائية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة للتعرف إلى تفضيل الموظفين للعمل مع القيادات الرجالية أو النسائية، وجاءت النتائج كما يبينها الجدولان (5)، و(6).

أ- تفضيل العمل مع القيادات الرجالية

الجدول (5): مدى تفضيل الموظفين العمل مع القيادات الرجالية

المتغير	التكرار	النسبة
لا أفضل ذلك إطلاقاً	66	17.8
نعم بشكل جزئي	177	47.7
نعم بشكل تام	128	34.5
المجموع	371	%100

يتضح من الجدول (5) أن أكثرية أفراد الدراسة وعددهم (177) موظفة بنسبة (47.7%) من إجمالي أفراد الدراسة تميل لتفضيل العمل مع القيادات الرجالية بشكل (جزئي). ويمكن تفسير ذلك بالقول إن هذه الفئة من الموظفين ترى أن ثمة قضايا ومشكلات تستلزم التنسيق والاتصال والعمل مع القيادات الرجالية للضرورة، في بعض الأحيان، وليس بشكل دائم؛ لكونهم الأقدر على حلها وتذليلها بشكل سريع وحاسم. كذلك من الجدول (5)، نلاحظ أن (128) موظفة بنسبة (34.5%) يفضلن العمل مع تلك القيادات بشكل تام. وبطريقة أخرى، لو تم جمع عدد الموظفين في فئتي التفضيل (الجزئي والتام)، يصبح العدد (305) موظفات بنسبة (82.2%)، وهو ما يمثل مجموع الموظفين اللاتي يفضلن العمل مع القيادة الرجالية، مما يعني أن هناك أغلبية مرتفعة جداً تنحاز لهذا الخيار. ويمكن تفسير ذلك بالرغبة القوية في التغيير لدى المرأة العاملة بعد عدة عقود من العمل في بيئة عمل نسائية وغير مختلطة، مما جعل الكثير من الموظفين يتقن للعمل في بيئة عمل مفتوحة ومشاركة مع الزملاء الموظفين، ولاسيما بعد عملية الإصلاح الحكومي والتحول الوطني التي تمر بها السعودية منذ عام (2016)، والتي من ضمن أهدافها تمكين المرأة، ومنحها الفرصة في الأعمال والوظائف القيادية، وتضييق الفجوة بين الجنسين- كلما أمكن ذلك- في المجالات كافة. وبالمقابل، يلاحظ من الجدول (5) ذاته أن هناك فئة محدودة ترفض العمل بشكل مطلق مع القيادات الرجالية، وعددها (66) موظفة بنسبة (17.8%)، وربما تنطلق في قرارها هذا من قيم واعتبارات اجتماعية، أو تربوية، أو دينية تناهض مسألة الاختلاط بين الجنسين في أماكن العمل، لاسيما أن سياسة منع الاختلاط في المؤسسات الحكومية امتدت لعدة عقود وتجذرت في الثقافة التنظيمية السعودية. ومن ثم، لم يكن من السهولة بمكان على بعض الموظفين الانتقال إلى العمل في بيئة عمل مختلطة، خصوصاً أن السماح بذلك لا يزال حديث العهد.

ب- تفضيل العمل مع القيادات النسائية

الجدول (6): مدى تفضيل الموظفين العمل مع القيادات النسائية

المتغير	التكرار	النسبة
لا أفضل ذلك إطلاقاً	127	34.2
نعم بشكل جزئي	162	43.7
نعم بشكل تام	82	22.1
المجموع	371	100%

يتضح من الجدول (6) أن الأكثرية البالغ عددها (162) موظفة بنسبة (43.7%) من إجمالي المشاركات في الدراسة تفضل العمل مع القيادات النسائية بشكل (جزئي)، في حين تفضل (82) موظفة بنسبة (22.1%) العمل مع تلك القيادات بشكل تام؛ بمعنى أن (244) موظفة بنسبة (65.8%) هو مجموع الموظفات اللاتي يفضلن العمل مع القيادة النسائية بشكل (جزئي وتام). وبالمقابل، نلاحظ أن (127) موظفة بما نسبته (34.2%) لا يفضلن العمل مع القيادات النسائية بشكل مطلق. ويمكن تفسير ذلك التفاوت في استجابة الموظفات نحو العمل مع القيادة النسائية بوجود عدة عوامل وأسباب شخصية ومهنية واجتماعية مختلفة يمكن إجمالها بالقول إن الفئة التي تفضل العمل مع القيادات النسائية بشكل (جزئي وتام) ربما ترى أن العمل مع القيادات من نفس الجنس يخلق جواً من الحرية والراحة والطمأنينة في العمل. وبالنسبة لفئة الموظفات اللاتي لا يفضلن العمل مع القيادات النسائية بشكل مطلق، قد يعزى ذلك ربما لقناعات شخصية أو تجارب سلبية سابقة مفادها أن تلك القيادات لا تتوافر لهن القدرة اللازمة لإدارة العمل، وأن ثمة بعض التحديات والمشكلات التي تتطلب حلولاً ناجعة لا تقدر عليها سوى القيادات الرجالية.

التحديات والمشكلات التي تواجه الموظفات في ظل القيادة النسائية

في سبيل التعرف إلى التحديات والمشكلات التي تواجه الموظفات في ظل القيادة النسائية في الجامعة محل الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يبينها الجدول (7).

الجدول (7): التحديات والمشكلات التي تواجه الموظفات في ظل القيادة النسائية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	غياب النظرة الشمولية لدى بعض القيادات النسائية، وتركيزهن على التفاصيل	3.96	1.03	1	موافق
2	الانفراد بعملية اتخاذ القرارات، وعدم إشراك الموظفات في ذلك	3.94	1.12	2	موافق
3	الانحياز لبعض الموظفات والتمييز بينهن لاعتبارات غير مهنية	3.92	1.24	3	موافق
4	الميل لإعطاء تعليمات شفوية للموظفات فيما يتعلق بأمر العمل	3.83	1.04	4	موافق
5	اتباع الأسلوب المركزي في العمل وعدم تفويض الصلاحيات	3.81	1.13	5	موافق
6	الافتقار للقدرة على تفهم الاحتياجات المختلفة للموظفات	3.72	1.11	6	موافق
7	سيطرة الجوانب الشخصية على العلاقة مع الموظفات	3.71	1.18	7	موافق
8	عدم تفهم الجوانب الأسرية للموظفات الإداريات	3.70	1.25	8	موافق
9	تعتمد عدم تهيئة صف ثانٍ من القيادات خوفاً من المنافسة على الموقع القيادي	3.69	1.30	9	موافق
10	الافتقار لمهارة تزويد الموظفات بالتغذية العكسية المطلوبة حول أدائهن	3.66	1.13	10	موافق
11	تدخل الجانب العاطفي أحياناً فيما يتعلق بتقييم أداء الموظفات	3.65	1.26	11	موافق
12	عدم توخي العدالة في التعامل مع جميع الموظفات	3.58	1.31	12	موافق
13	عدم تشجيع الموظفات على طرح الأفكار لمعالجة مشكلاتهن في العمل	3.55	1.21	13	موافق
14	الميل لاستخدام السلطة في التعامل مع الموظفات	3.53	1.28	14	موافق
15	الحرص على تصيد أخطاء الموظفات أكثر من الاهتمام بتصحيحها بطريقة إنسانية	3.50	1.33	15	موافق
16	تحميل الموظفات مسؤولية فشل القرارات التي يتخذنها	3.46	1.24	16	موافق
17	التدخل في أمور تعد من صميم عمل الموظفات	3.43	1.16	17	موافق
18	ضعف الثقة بقدرات الموظفات على تحمل المسؤولية	3.43	1.22	18	موافق
19	تقلب الحالة المزاجية بسبب التغيرات الجسدية، ما يؤثر في علاقتهن بالموظفات	3.40	1.22	19	موافق بدرجة متوسطة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
20	فرض طرق غير ملائمة على الموظفين لتنفيذ بعض المهام	3.34	1.28	20	موافق بدرجة متوسطة
21	حرمان الموظفين (المميزات) من الالتحاق بالدورات التدريبية بحجة عدم تعطيل العمل	3.20	1.35	21	موافق بدرجة متوسطة
22	صعوبة الموازنة بين مسؤولياتهن الوظيفية والالتزامات الأسرية	3.16	1.18	22	موافق بدرجة متوسطة
المؤشر الحسابي العام		3.60	0.89	موافق	

يتضح من الجدول (7) أن المؤشر الحسابي العام بلغ (3.60 من 5) بانحراف معياري (0.89)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس الدراسة التي تشير إلى درجة (موافق)، وذلك يعني إقرار أفراد الدراسة (الموظفات) بوجود جملة من التحديات والمشكلات التي تواجههن في ظل العمل مع القيادات النسائية في الجامعة. ويمكن عرض أبرز تلك التحديات والمشكلات وفق المتوسط الحسابي كما يأتي: (1) غياب النظرة الشمولية لدى بعض القيادات النسائية والتركيز على تفاصيل العمل؛ أي إن تلك القيادات لا ينظرن لمنظومة العمل بصورة شمولية ومتوازنة، مما يفقد بعض جوانب العمل اهتمام القيادة ذاتها، ومن ثم تصيح بؤرة لبعض المشكلات أمام الموظفات. (2) الاستفراء بعملية اتخاذ القرارات، وعدم إشراك الموظفات في ذلك، وقد يعزى ذلك لاعتقاد القيادات النسائية أن الاستحواذ على السلطة، والتفرد بالقرار الإداري، يقوي مركزهن الوظيفي، وهو بطبيعة الحال اعتقاد خاطئ لأن حرمان الموظفات من المشاركة في صنع القرارات والسياسات الإدارية يمثل مشكلة كبيرة؛ ذلك أن الموظف الذي لا يُشرك في صنع القرارات لا يتحمس فيما بعد لتنفيذها ولو أكره على ذلك بحكم القوة؛ فقد يتظاهر بذلك دون قناعة داخلية، ويقدم، بناءً على ذلك، مساهمات متواضعة أو مشوهة. (3) الانحياز لبعض الموظفات والتمييز بينهن لاعتبارات غير مهنية، ولعل ذلك يعود لغلبة الجوانب الذاتية والعاطفية لدى المرأة بشكل عام، وهو ما ينسحب على القيادات النسائية، في حين يفترض أن يكون هناك قدر من التجرد والموضوعية في التعامل مع المرؤوسات، وتجسيد مفهوم العدالة التنظيمية أبعادها كافة، لا سيما البعد الخاص بعدالة التعاملات؛ لأن التمييز والتحيز يخلقان موظفًا غاضبًا على المنظمة، ويسعى للتأثر منها في أي وقت، ويشتى الطرق والوسائل (Zayed, 2006). (4) الميل لإعطاء تعليمات شفوية غير مكتوبة للموظفات بشأن أمور العمل، ويمكن إرجاع ذلك إلى خشية القيادات النسائية من المساءلة والمحاسبة في حال الإخفاق والفشل فيما لو كانت التعليمات مكتوبة، وهي بطبيعة الحال ممارسة إدارية غير مناسبة، وقد تتسبب التعليمات الشفهية في إرباك وإقلاق الموظفة، مما يؤثر بصورة سلبية في أدائها وعلاقتها بالقيادة الإدارية ذاتها. (5) اتباع الأسلوب المركزي في العمل وعدم تفويض الصلاحيات، ويمكن عزو ذلك لفشل القيادات النسائية في كسب ود المرؤوسات بطرق أخرى، وهو ما يرسخ لديهن الاعتقاد بأن الأسلوب المركزي في الإدارة هو الطريق الأسلم للحصول على الطاعة، وتنفيذ الأوامر، وهذه ممارسة سلوكية سلبية وسائدة منذ القدم في العلاقات الإنسانية، وبين الحكام والمحكومين، وقد أشار لها مكيافيلي (Machiavelli, 2004) ضمن نصائحه للحاكم بأن يحرص على أن يكون مهذبًا في نظر المحكومين ليضمن السيطرة عليهم. (6) الافتقار للقادرة على تفهم الاحتياجات المختلفة للموظفات، ويمكن إرجاع ذلك إلى ضعف الخبرة ومهارات الاتصال الفعال والذكاء العاطفي لدى القيادات النسائية، الذي يساعد على فهم النفس البشرية، وسبر أغوارها، والتعرف إلى احتياجات كل موظف على حدة. (7) عدم تفهم الجوانب الأسرية للموظفات، وقد يعود ذلك إلى اعتقاد القيادات النسائية أن أي نجاح مرده التركيز على الجوانب العملية دون الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية، والقائد الإداري الناجح هو الذي يعمل على إحداث حالة من التوازن بين الجانبين بحسب ما تقضي به نظريات القيادة، خاصة نظرية بليك وموتون (Blake and Mouton) التي تؤكد ضرورة تبني مدخل توفيق بين مصلحتي العمل والأفراد (Northouse, 2018). (8) تعتمد عدم تهيئة صف ثانٍ من القيادات خوفًا من المنافسة على الموقع القيادي، وهذه نزعة مغروزة في النفس البشرية،

وتصيب معظم القيادات، الرجالية منها والنسائية؛ لأن الاعتقاد المترسخ في أذهانهم هو أن إعداد وبناء القائد البديل يمثل عاملاً مهدداً في المستقبل، في حين أن القائد الحقيقي هو من يخلف بعده قادة، وليس موظفين بيروقراطيين (Al-Hajj and Al-Qahtani, 2019). (9) الافتقار لمهارة تزويد الموظفين بالتغذية العكسية المطلوبة حول الأداء الوظيفي، ولعل ذلك يعود إلى إهمال التدريب الخاص بمجال الاتصال الفعال وتقديم تغذية مرتدة فاعلة للموظفين، ذلك التدريب الذي يركز على عدة خطوات من أهمها: كيفية ملاحظة الأداء بصورة مستمرة، وتدوين الملاحظات، ثم تشخيص نقاط القوة والضعف، ثم توصيلها إلى الموظف بطريقة علمية ومؤدبة من خلال لقاء خاص (Nassani,2020). (10) عدم توشي العدالة في التعامل مع جميع الموظفين، وقد يعزى ذلك لعدم الوعي بمفهوم العدالة التنظيمية وعوائدها الإيجابية في الحياة العملية، وهو ما يستوجب أن تكون القيادات واعية بمفهوم العدالة التنظيمية، وأن تحرص على تطبيقه بكل أبعاده وبصورة شمولية، سواءً العدالة في توزيع أعباء العمل، أو الموارد والامتيازات والمكافآت والمعلومات، وكذلك العدالة التفاعلية، وهي التعامل مع الجميع بكياسة واحترام (Zayed,2006). (11) عدم تشجيع الموظفين على طرح الأفكار لمعالجة مشكلات في العمل، ويمكن تفسير ذلك إما بعدم امتلاك القيادات النسائية لاستراتيجيات التواصل الفعال التي من شأنها منح الثقة للموظفات لتوليد الأفكار البناءة لحل المشكلات، أو ربما الرغبة في الظهور بمظهر حلال المشكلات لجميع الموظفين وفق رؤية خاصة كنوع من تكريس المكانة الوظيفية، وهي تُعد في الحقيقة من الممارسات الخاطئة وفق المنطق الإداري. (12) الميل لاستخدام السلطة في التعامل مع الموظفين، وقد يعود ذلك لاعتقاد القيادات النسائية أن السلطة الممنوحة بحكم المنصب تمثل الطريق الأسلم لإنفاذ التعليمات من قبل المرؤوسات دون أي معارضة أو مقاومة، وهذا يتنافى مع طرح ماري باركر فوليت التي ترى ضرورة العمل بالسلطة وليس عن طريق السلطة (Shafritz and Hyde,2009). (13) الحرص على تصيد أخطاء الموظفين أكثر من تصحيحها بطريقة إنسانية، ولعل ذلك يعود لاعتقاد مفاده حتى يضمن المدير إحكام القبضة على جماعة العمل، لا بد له من أن يعد لكل واحدٍ منهم سجلاً بأخطائه في العمل. وهذا بكل تأكيد أسلوب رقابي تقليدي لا يتناسب مع المنظمات العصرية التي باتت تدار وفق منظومة قيمية متكاملة أساسها الشفافية والثقة والمشاركة والتمكين والتعلم من الأخطاء لتحسين الأداء، وليس رصد وتصيد أخطاء العاملين بغية التوريط والتخويف والإدانة. (14) تحميل الموظفين مسؤولية فشل القرارات المتخذة، ويمكن تفسير ذلك بقصور الفهم لدى هذه القيادات حول المسؤولية التضامنية نحو القرارات الإدارية، سواءً من حيث صنعها أو تنفيذها في الواقع العملي، مع العلم أن القائد الحقيقي هو من يعلن بشجاعة تحمل مسؤولية أخطائه وقراراته في حال الفشل، بل وأخطاء مرؤوسيه إذا كانت غير مقصودة. (15) التدخل في أمور تُعد من صميم عمل الموظفين، ويمكن تفسير ذلك بتدني فهم طبيعة العمل القيادي، حيث يفترض أن يتفرغ القائد الإداري للقضايا الكبرى، ويترك المهام التشغيلية لمن هم في المستويات الدنيا، ومنهم شتى أوجه الدعم والتمكين والاستقلالية للعمل، دون تدخل إلا عند الضرورة القصوى (Al-Wadi,2012). (16) ضعف الثقة بقدرة الموظفين على تحمل المسؤولية. وقد يعزى ذلك للقيادات النسائية أنفسهن، لكونهن لم يتدربن على مسألة التفويض الإداري وشروطه، وتبعاته، أو ربما لأن الموظفين أنفسهن لم يتم إعدادهن وتوعيتهن علمياً ومهارياً للنهوض بالمهام والأعمال المفوضة لهن كما ينبغي. هذا، علاوة على أن الثقة عامل مهم في الحياة التنظيمية، وفي العلاقة بين القائد والتابع، وينعكس ضعفها بشكل سلبي على جوانب كثيرة في العمل كالرضا والانتماء والأداء الوظيفي (Rasheed, 2003; Al-Huwaiti, 2018; Northouse,2018). (17) حرمان الموظفين المتميزات من الالتحاق بالدورات التدريبية لضمان عدم تعطيل العمل. وهذه في حد ذاتها ممارسة إدارية غير سليمة، وقد يرجع ذلك إلى عدم توزيع الأعمال بعدالة بين جميع الموظفين ومتابعة أدائهن وتقييمهن بدقة وعدالة، ومنح الحوافز بناءً على نتائج أداء كل موظفة، بما في ذلك فرص التدريب المتاحة كشكل من أشكال المكافأة، ودون ذلك تذهب للموظف المتقاعس، ويحرم المتميز منها.

الفروق في إجابات أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة تبعاً للاختلاف في خصائصهم الوظيفية

- الفروق حسب المستوى التعليمي

للتعرف إلى ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة لمحاوَر الدراسة باختلاف المستوى التعليمي، استخدم اختبار (One- Way Anova)، وجاءت النتائج كما في الجدول (8).

الجدول (8): نتائج تحليل التباين الأحادي (One- Way Anova) للفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف المستوى التعليمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة
تفضيل العمل مع القيادات الرجالية	بين المجموعات	4.72	3	1.57	3.23	0.02
	داخل المجموعات	178.92	367	0.49		
	المجموع	183.64	370			
تفضيل العمل مع القيادات النسائية	بين المجموعات	3.91	3	1.30	2.39	0.07
	داخل المجموعات	199.64	367	0.54		
	المجموع	203.54	370			
التحديات والمشكلات التي تواجه الموظفين في ظل القيادة النسائية	بين المجموعات	0.68	3	0.23	0.28	0.84
	داخل المجموعات	295.61	367	0.81		
	المجموع	296.29	370			

* مستوى الدلالة (0.05) فأقل.

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل في استجابات أفراد الدراسة نحو كل من: تفضيل العمل مع القيادات النسائية، والتحديات والمشكلات التي تواجه الموظفين في ظل القيادة النسائية، وذلك باختلاف مستواهن التعليمي، حيث إن مستويات الدلالة بلغت (0.07 و 0.84)، وهي أكبر من (0.05) المحددة مسبقاً، وهذا يدل على أن الاختلاف في المستوى التعليمي لأفراد الدراسة لا يقود إلى اختلاف في آرائهن نحو هذين المتغيرين (تفضيل العمل مع القيادات النسائية، والتحديات والمشكلات التي تواجه الموظفين في ظل القيادة النسائية). هذا، ويتضح من الجدول ذاته وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول متغير (تفضيل العمل مع القيادات الرجالية) تبعاً للاختلاف في المستوى التعليمي، حيث إن مستوى الدلالة بلغ (0.02)، وهو أقل من (0.05). ولتحديد إتجاه الفروق لصالح أي فئة من فئات المستوى التعليمي، استخدم اختبار "LSD"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (9).

الجدول (9): نتائج اختبار "LSD" للفروق في كل فئة من فئات المستوى التعليمي

المحور	المستوى التعليمي	ن	المتوسط الحسابي	الثانوية فأقل	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
تفضيل العمل مع القيادات الرجالية	الثانوية فأقل	19	2.47	0.36			
	دبلوم	15	2.27				
	بكالوريوس	282	2.11				
دراسات عليا	55	2.35	0.24				

يتضح من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل في استجابات أفراد الدراسة لصالح الموظفين اللاتي مستواهن التعليمي (الثانوية فأقل، والدراسات العليا) ومن مستواهن التعليمي (البكالوريوس)، وكانت الفروق لصالح أفراد الدراسة حاملات مؤهل (الثانوية فأقل، والدراسات العليا)، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة من حملة مؤهل (الثانوية فأقل، والدراسات العليا) درجة تفضيلهن للعمل مع القيادات الرجالية أكبر ممن يحملن مؤهل (البكالوريوس)، بمعنى آخر، فإن الموظفين اللاتي يحملن مؤهل الثانوية فأقل، أو مؤهل دراسات عليا يفضلن العمل بقوة مع القيادات الرجالية، ويتضح ذلك من المتوسط الحسابي البالغ (2.47، 2.35 من 3) على التوالي، في حين أن الموظفين اللاتي يحملن مؤهل البكالوريوس يفضلن العمل مع القيادات الرجالية بصورة أقل. ويمكن تفسير ذلك بأن من مستواهن التعليمي الثانوية فأقل ربما يفضلن التعامل مع القيادات الرجالية لاكتساب الخبرة، وزيادة مستويات كفاءاتهن الإدارية في ممارسة مهام العمل، كما أن حاملات مؤهل الدراسات العليا ربما يملن للعمل مع قيادات رجالية نتيجة امتلاكهن النضج والوعي والثقة العالية بالنفس.

- الفروق حسب المنصب الوظيفي

للتعرف إلى ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف المنصب الوظيفي، تم استخدام اختبار (One - way Anova)، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10): نتائج "تحليل التباين الأحادي (One- Way Anova) للفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف المنصب الوظيفي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
تفضيل العمل مع القيادات الرجالية	بين المجموعات	0.69	3	0.23	0.46	0.71
	داخل المجموعات	182.95	367	0.50		
	المجموع	183.64	370			
تفضيل العمل مع القيادات النسائية	بين المجموعات	1.94	3	0.65	1.17	0.32
	داخل المجموعات	201.61	367	0.55		
	المجموع	203.54	370			
التحديات والمشكلات التي تواجه الموظفين في ظل القيادة النسائية	بين المجموعات	8.06	3	2.69	3.42	0.02
	داخل المجموعات	288.23	367	0.79		
	المجموع	296.29	370			

* مستوى الدلالة (0.05) فأقل.

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل في استجابات أفراد الدراسة نحو المتغيرات الآتية: (تفضيل العمل مع القيادات الرجالية، وتفضيل العمل مع القيادات النسائية) باختلاف المنصب الوظيفي، حيث إن مستويات الدلالة بلغت (0.71 و 0.32) وهي أكبر من (0.05). وهذا يدل على أن اختلاف المنصب الوظيفي لأفراد الدراسة لا يحدث فرقاً في الاستجابة فيما يتعلق بتفضيل العمل مع كلٍ من القيادات الرجالية والنسائية على حدٍ سواء. ويمكن تفسير ذلك ربما بأن تفاوت الاستجابة بشأن العمل مع القيادات الرجالية أو النسائية تحدده عوامل أخرى، بغض النظر عن مستوى المنصب الوظيفي. هذا، في حين أن نتائج الجدول ذاته تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل في استجابات أفراد الدراسة نحو متغير (التحديات والمشكلات التي تواجه الموظفين في ظل القيادة النسائية) تبعاً لاختلاف المنصب الوظيفي، حيث إن مستوى الدلالة بلغ (0.02)، وهو أقل من (0.05). ولتحديد اتجاه الفروق لصالح أي فئة من فئات المنصب الوظيفي استخدم اختبار "LSD"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (11).

الجدول (11): نتائج اختبار "LSD" للفروق في كل فئة من فئات المنصب الوظيفي

المحور	المنصب الوظيفي	ن	المتوسط الحسابي	إدارية	مشرفة	رئيسة قسم	مديرة إدارة
التحديات والمشكلات التي تواجه الموظفين في ظل القيادة النسائية	إدارية	292	3.65				0.69
	مشرفة	32	3.65				0.69
	رئيسة قسم	34	3.36				
	مديرة إدارة	13	2.96				

يتضح من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل في استجابات أفراد الدراسة ممن يشغلون مناصب وظيفية بسمى (إدارية، ومشرفة)، وكذلك أفراد الدراسة اللاتي يشغلن منصب (مديرة إدارة)، وكانت الفروق لصالح اللاتي يشغلن المنصب الوظيفي (إدارية، ومشرفة)؛ أي إن درجة موافقتهم على محور المشكلات أكبر من درجة موافقة أفراد الدراسة ممن منصبهم الوظيفي (مديرة إدارة)، وهذا يدل على أن مديرات الإدارات يرين أن التحديات والمشكلات المذكورة توجد ولكن بدرجة أقل. ويمكن تفسير ذلك بالقول إن المديرات أكثر اتصالاً وقرباً من القيادات النسائية، وهذا التواصل والتقارب والتفاهم الدائم من خلال الاجتماعات واللجان وغيرها يذيب بدوره كثيراً من المشكلات، مما يجعلها تبدو من وجهة نظرهم غير حادة. وبالمقابل، قد يخلق وجود الموظفين والمشرفات في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي

صعوبة لديهن في التواصل والتفاهم مع القيادات النسائية، مما يحول دون حل المشكلات المختلفة، فنتفاهم مع مرور الوقت. لذا ترى هذه الفئة من الموظفات أن تلك المشكلات تبدو بصورة قوية ومؤثرة في أدائهن الوظيفي.

تاسعاً- أهم النتائج والتوصيات

فيما يلي ملخص بأهم نتائج الدراسة، إضافةً إلى التوصيات المقترحة في ضوء ذلك.

نتائج الدراسة

• تفضيل العمل مع القيادات الرجالية أو القيادات النسائية

تشير النتائج إلى أن الأغلبية (82%) من إجمالي الموظفات المشاركات في الدراسة تميل نحو تفضيل العمل مع القيادة الرجالية بشكل (جزئي، وتام)، في حين أن ما نسبته (17%) لا يفضلن ذلك إطلاقاً. وبالمقابل، اتضح أن ما نسبته (66%) تقريباً من الموظفات يفضلن العمل مع القيادات النسائية بشكل (جزئي، وتام)، و(34.2%) لا يرغبن ذلك بصورة مطلقة.

• التحديات والمشكلات التي تواجه الموظفات في ظل القيادة النسائية

أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة نحو جملة التحديات والمشكلات التي طرحتها الدراسة بلغ (3.60 درجة من 5)، وهو وفق مقياس الدراسة يدل على إقرار الموظفات بوجودها في حياتهن العملية في ظل العمل مع النمط القيادي النسائي. ونوردها، هنا، بشكل متسلسل، بدءاً بأكثرها حدة، مع ربطها بالدراسات السابقة، وذلك على النحو الآتي:

1. غياب النظرة الشمولية للعمل لدى بعض القيادات النسائية. وتتفق هذه النتيجة مع إحدى نتائج دراسة (Al-Hajj and Al-Ghuwairi, 2021) على الموظفات في قطاع التعليم السعودي، التي أكدت أن القيادات النسائية لا تهتم برسم رؤية شمولية بعيدة المدى للعمل.
2. استفاد القيادات النسائية بالقرارات دون إشراك الموظفات في ذلك. وتتفق هذه النتيجة مع إحدى نتائج دراسة (Alghofaily, 2019)، التي توصلت إلى أن المرأة العاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي تواجه حواجز تنظيمية، منها: ندرة فرص المشاركة في صنع القرار، وضعف تفويض السلطة. وكذلك تتفق مع دراسة (Al-Qahtani et al., 2021) التي أشارت إلى أن درجة مشاركة الموظفات الإداريات في اتخاذ القرار في الجامعات السعودية أقل بكثير مما هو متاح للموظفات الأكاديميات.
3. ميل القيادات النسائية لإعطاء تعليمات شفوية غير مكتوبة في العمل. ولعل هذه النتيجة لا تتفق مع نتيجة دراسة (Al-Hussein, 2010)، التي أشارت إلى أن القيادات النسائية تحرص على التطبيق الحرفي للوائح وللتعليمات علماً بأن التطبيق الحرفي للوائح يقتضي إعطاء تعليمات مكتوبة وليست شفوية؛ منعاً لضياع المسؤولية، ومن ثم غياب الأساس القانوني للمساءلة.
4. انتهاج القيادات النسائية الأسلوب المركزي في العمل، وعدم تفويض الصلاحيات وتتفق هذه النتيجة مع إحدى نتائج دراسة (Alghofaily, 2019)، التي توصلت إلى أن المرأة العاملة السعودية تعاني من ضعف تفويض السلطة في مجال العمل. وكذلك تتفق مع دراسة (Zamakda Allison, 2021)، التي أكدت أن المرأة العاملة تعاني من عدم التمكين اللازم للقيام بمسؤولياتها بنجاح.
5. عدم تفهم القيادات النسائية لاحتياجات الموظفات وظروفهن الأسرية. وتتفق هذه الدراسة نوعاً ما مع بعض نتائج دراسة (Alsharif, 2018)، التي أشارت إلى أن من تحديات المرأة العاملة عدم التوازن بين متطلبات العمل والحياة الأسرية.
6. تعمد القيادات النسائية عدم تهيئة صف قيادي ثانٍ من الموظفات. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Abalkhail, 2020)، التي أشارت إلى أن دعم القيادات النسائية للتقدم الوظيفي للنساء في العمل لا يزال محدوداً، بل تسعى بعضهن إلى منع التقدم الوظيفي للنساء. ومن ناحية أخرى، تختلف هذه النتيجة مع دراسة (Johnson et al., 2011) في جنوب إفريقيا، التي أكدت أن هناك عوامل ثقافية وتنظيمية تحول دون ترقية وتقديم النساء في العمل، وليس فقط سلوك ملكة النحل.

7. افتقار القيادات النسائية لمهارة تزويد الموظفين بالتغذية العكسية الإيجابية. وهذا الأمر أكدته دراسة (Zamakda Allison, 2021)، التي أشارت إلى أن المرأة العاملة تعاني من عدم الاعتراف بجهودها في العمل والتقدير لتلك الجهود بما فيه الكفاية.
8. التمييز وعدم توخي العدالة في التعامل مع الموظفين. ولعل هذه النتيجة تتسق، على نحو ما، مع دراسة Al-Qahtani *et al.* (2021)، التي توصلت إلى عدم التعامل بمعيار عادل بين الموظفين الإداريات والأكاديميات؛ إذ أن الإداريات لا يتمتعن بالتقدير، والخدمات، والتعليم، والمشاركة بنفس القدر الممنوح للأكاديميات.
9. عدم تشجيع القيادات النسائية للموظفات على طرح الأفكار لمعالجة مشكلات العمل. وتتفق هذه النتيجة، إلى حد ما، مع بعض نتائج دراسة (Al-Hajj and Al-Ghuwairi, 2021) التي أشارت إلى أن القيادات النسائية تشجع - أحياناً - الموظفات على استخدام مواهبهن في العمل، وتمكنهن من حل مشكلاته، وتوليد أفكار جديدة لتطويره.
10. ميل القيادات النسائية لاستخدام السلطة في التعامل مع الموظفات. وتتفق هذه النتيجة إلى حد كبير مع ما خرجت به دراسة (Kaaki and Naseer, 2021)، التي أشارت إلى أن ثمة نمطاً قيادياً يميل للتسلط والاستبداد على الموظفات الإداريات في بيئة العمل.

11. حرص القيادات النسائية على تصيد أخطاء الموظفات باستمرار. وتنسجم هذه النتيجة مع إحدى نتائج دراسة (Kaaki and Naseer, 2021)، التي أشارت إلى شيوع سلوك تصيد أخطاء الموظفات في بيئة العمل النسائية من قبل الإدارة.
12. حرمان الموظفات المتميزات من البرامج التدريبية بحجة عدم تعطيل العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Al-Omar *et al.*, 2020)، التي أشارت في إحدى نتائجها إلى قلة الوعي لدى القيادات النسائية بأهمية تدريب الموظفات، وضعف مشاركتهن في تصميم البرنامج التدريبي للموظفات. وكذلك تتفق مع دراسة (Kaaki and Naseer, 2021) التي كشفت أن من سلوكيات التنمر على الموظفات تعمد عدم تطوير مهارتهن، وحرمانهن من الالتحاق بالدورات التدريبية.

• مدى وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة تُعزى للاختلافات في خصائصهن الوظيفية. كشفت الدراسة وجود فروق جوهرية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل في استجابات أفراد الدراسة لصالح من مستوى تعليمهن (الثانوية فأقل، ودراسات عليا) باختلاف المستوى التعليمي نحو مسألة تفضيل العمل مع القيادات الرجالية. وكذلك وجود فروق جوهرية لصالح من يشغلن منصباً وظيفياً (إدارية، ومشرفة) نحو المشكلات التي تواجه الموظفات في ظل القيادة النسائية باختلاف المنصب الوظيفي.

توصيات الدراسة

- في ضوء نتائج الدراسة، نقترح عدداً من التوصيات العملية، وذلك على النحو الآتي:
- فيما يتعلق بمشكلة غياب النظرة الشمولية لدى بعض القيادات النسائية وتركيزهن على التفاصيل في العمل، يوصي الباحثان للتغلب على هذه المشكلة بالقيام بما يلي:
1. تصميم برامج تدريبية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي؛ بهدف بناء الرؤية الشمولية بعيدة المدى لدى القيادات النسائية، وتوعيتهن بالقضايا الاستراتيجية التي يفترض التركيز عليها دون الخوض في الأمور الروتينية البسيطة التي تستنفد الجهد والوقت، وترك ذلك للموظفات في المستويات الإدارية الدنيا.
 2. الحرص عند إجراء المقابلات الوظيفية لترقية الموظفات إلى وظائف قيادية من الداخل، أو استقطاب كفاءات قيادية من الخارج، على التحقق من امتلاكهن للمنظور الشمولي والرؤية الاستراتيجية الواضحة.
- فيما يتعلق بمشكلة عدم تهيئة صف قيادي ثانٍ، يوصي الباحثان بتوعية القيادات النسائية بأهمية إعداد قيادات بديلة للمستقبل، لتفادي حالات الاضطراب التنظيمي الناتج عن شغور أي موقع قيادي، ولما لذلك من عائد إيجابي على العمل بشكل عام، علاوة على ضرورة إيجاد سياسة داخلية تقضي بالزام القيادات الإدارية باكتشاف المواهب القيادية في صفوف الموظفات، وتهيئتهن، وبناء قدرتهن، ونقل الخبرات المهمة إليهن كقيادات مستقبلية محتملة.

- فيما يتصل بمشكلة اتباع القيادات النسائية الأسلوب المركزي في العمل، وعدم تفويض الصلاحيات، يوصي الباحثان بتوعية القيادات النسائية بأهمية الموازنة بين الأسلوب المركزي واللامركزي وفق حاجة العمل، وكذلك ضرورة تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع عملية التفويض الإداري في العمل وفهم الأصول والقواعد المنظمة لها.
- فيما يتعلق بعدم توشي العدالة في التعامل مع الموظفين، يوصي الباحثان بأهمية تصميم برنامج تدريبي وتوعوي للقيادات النسائية حول العدالة التنظيمية صورها كافة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، وغيرها). وتبصيرهن بأهمية ذلك، والآثار السلبية المختلفة المترتبة جراء التعامل غير العادل على العلاقات التنظيمية، وعلى جهة العمل بشكل عام.
- بالنسبة لمشكلة افتقار القيادات النسائية لمهارة تزويد الموظفين بالتغذية العكسية المطلوبة حول أدائهن الوظيفي، يوصي الباحثان بإلحاق القيادات النسائية ببرنامج تدريبي في مجال إدارة الأداء الوظيفي، لتزويدهن بمهارات تخطيط وإدارة وتقويم الأداء بطريقة سليمة، بما في ذلك الطرق والاستراتيجيات الخاصة بتقديم التغذية العكسية البناءة للمؤسسات.
- بشأن مشكلة تدخل الجانب العاطفي لدى بعض القيادات النسائية عند تقييم أداء الموظفين، يوصي الباحثان بتنمية مهارات القيادات النسائية في استخدام المعايير الموضوعية في تقييم الأداء من خلال الاعتماد على البرامج الحديثة التي توضح كمية الإنجاز بصورة دقيقة وعادلة، ويمكن في سبيل ذلك استخدام نظام تقييم الأداء متعدد المصادر (360) درجة.
- بالنسبة لمشكلة تعمد القيادات النسائية تصيد أخطاء الموظفين أكثر من الاهتمام بتصحيحها بطريقة سليمة، يوصي الباحثان بضرورة تنظيم دورة تدريبية وتثقيفية للقيادات النسائية حول الأساليب الحديثة في الرقابة الإدارية، وكيفية بناء الثقة لدى الموظف أو الموظفة وتمكينهما، والاعتماد على منظومتهم الأخلاقية، والرقابة الذاتية، وترسيخ الوعي لدى القيادات الإدارية بأن الرقابة التنظيمية عملية إنسانية في المقام الأول، غايتها الإرشاد، والتقويم، والإصلاح، وليست أداة ترهيب وتخويف للمؤسسات.
- بشأن مشكلة ضعف الثقة بقدرات الموظفين على تحمل المسؤولية، يوصي الباحثان بضرورة توعية القيادات النسائية بأهمية الثقة التنظيمية باعتبارها أحد أهم الموارد التنظيمية، وإيضاح الآثار السلبية نتيجة غيابها وفقدانها في الحياة العملية، والعمل بطرق عدة على بناء جسور الثقة بين الموظفين والقيادات الإدارية من خلال الفعاليات الرسمية وغير الرسمية، كاللقاءات والمناسبات والأنشطة الاجتماعية خارج مجال العمل.
- بخصوص مشكلة حرمان الموظفين المتميزات من الالتحاق بالبرامج التدريبية، نوصي بما يلي:
 1. توزيع الأعمال والمهام بعدالة على جميع الموظفين وفق عملية توصيف وظيفي واضحة ودقيقة، ثم تقييم الأداء بعدالة وموضوعية.
 2. اتباع نظام المكافأة المرتبطة بالأداء، بحيث لا تعطى المكافآت والحوافز، بما في ذلك الدورات التدريبية، كشكل من أشكال المكافأة إلا للموظفة التي تقدم أداء متميزاً فقط. كذلك، لا بد من توشي عدالة الزمان والمكان بين الموظفين عند الترشيح للدورات التدريبية الداخلية والخارجية.
 3. تبني سياسة واضحة للإحلال الوظيفي لملاء الوظائف الشاغرة نتيجة زهاب بعض الموظفين للتدريب الداخلي أو الخارجي حتى لا يتوقف سير العمل في الوحدات الإدارية في الجامعة.

مقترحات لدراسات مستقبلية

- إجراء دراسة مماثلة تتناول واقع العمل في ظل القيادة النسائية من وجهة نظر الموظفين الذكور.
- إجراء دراسة حول المشكلات الناشئة نتيجة عمل القيادات النسائية مع الموظفين الذكور.
- إجراء دراسة لتقييم أداء القيادات النسائية من وجهة نظر المستفيدين من الخدمات العامة.
- إجراء دراسة حول ظاهرة ملكة النحل (Queen Bee) على مستوى الجهاز الحكومي السعودي.

The Challenges That Face the Working Woman under the Female Leadership in Light of Queen Bee Syndrome: A Case Study of King Saud University

Abdulmalek Taher Al-Hajj and Afaf Nasser Al-Sharif

Faculty of Business Administration, King Saud University, Riyadh

Abstract

This study aimed to identify the preference of female administrative staff at King Saud University to work under male leadership or female leadership, as well as the problems that face them due to working with female leadership. The descriptive method was used in the study, where a questionnaire was distributed to the study population amounting to (4,825) female employees. (371) employees (7.69%) responded. The study used frequencies, percentages, the mean, (SD), (One-Way ANOVA) and (LSD) tests. The results showed that the majority (88%) of study members tend to work with male leaders compared to those who prefer to work with female leaders at a rate of approximately (66%). The study revealed some problems facing female employees as a result of working under female leadership, such as the absence of a holistic view of some female leaders, the bias against some female employees and discrimination among them, the tendency to give verbal instructions to them about the work, the adoption of the centralization method, the lack of understanding of the needs of female employees and their familial circumstances, not developing a second line of leadership, not providing employees with positive feedback, catching mistakes of employees and depriving them of training. The study recommended designing a training program to build a holistic vision for female leaders to make them aware of strategic issues, balancing between centralization and decentralization and applying organizational equity to avoid discrimination among female employees.

Keywords: Leadership, Female leadership, Labor market, Queen bee syndrome.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- الأحمدي، حنان؛ أبو خضير، إيمان. (2009). دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة: دراسة ميدانية على المشاركات في الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة. *دورية الإدارة العامة*, 49 (4)، 517-528.
- بلول، صابر. (2009). التمكين السياسي للمرأة العربية بين القرارات والتوجهات الدولية والواقع. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*, 25 (2)، 645-686. متاح على الرابط (shorturl.at/dkuxN).
- التويجري، فاطمة عبد العزيز. (2014). التمكين الوظيفي للقيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية. ورقة مقدمة لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات. الرياض: معهد الإدارة العامة، 46-51.
- حكيم، أماني ناصر. (2017). القيادات الإدارية النسائية- التحديات والفرص: دراسة ميدانية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- الحاج، عبد الملك؛ الناصر، نوف. (2017). إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقوف الزجاجية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على عينة من موظفات الجهاز الحكومي بمدينة الرياض. *مجلة جامعة الشارقة*, 15 (2)، 170-172.

- الحاج، عبد الملك؛ الغوري، ابتهاج. (2021). ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. *مجلة رؤى اقتصادية*، 11(1)، 339-360.
- الحاج، عبد الملك؛ القحطاني، هيا. (2019). واقع ومعوقات التعاقب القيادي في مدينة الملك فهد الطبية بمدينة الرياض. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل*، 20(2)، 143-162.
- الحسين، إيمان بشير. (2010). السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها. *مجلة جامعة دمشق*، 27(3+4)، 452-463. متاح على الرابط (<https://rb.gy/thajrg>).
- الحويطي، أحمد. (2018). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على معلمي المدارس الابتدائية بمدينة تبوك. *المجلة التربوية بجامعة سوهاج*، 51(51)، 516-546.
- الربيعة، البندري؛ الحديثي، هدى. (2018). تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية. *الرياض: إصدارات مركز البحوث والدراسات بمعهد الإدارة العامة*، 15-84.
- الرويس، عزيزة سعد. (2014). التحديات التي تواجه القيادات الإدارية النسائية بالجامعات السعودية. ورقة مقدمة لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات. *الرياض: معهد الإدارة العامة*.
- رشيد، مازن فارس. (2003). الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثار. *دورية الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة*، 43(3)، 435-479.
- زايد، عادل محمد. (2006). *العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- السويدان، طارق؛ باشراحي، فيصل. (2004). *صناعة القائد*. الرياض: مكتبة جرير.
- الشعلان، مضوي؛ الشمري، فوزية. (2014). المسار الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. *مجلة الإدارة التربوية*، 1(13-87).
- الشويبع، عبيد صالح. (2021). التحديات التي تواجه تمكين المرأة السعودية من تولي المناصب القيادية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. ورقة مقدمة لمؤتمر تمكين المرأة ودورها التنموي في عهد الملك سلمان، المنعقد في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. متاح على الرابط (shorturl.at/eAJN4).
- شين، فيروز. (2017). *القيادة الإدارية وتنمية المهارات*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عبيره، عهود جبار. (2017). المجتمع الذكوري وانعكاساته على دور المرأة التنموي: دراسة ميدانية. *دورية أمأراباك*، 8(27)، 113-132. DOI: 10.12816/0041235
- العليان، مرام محمد. (2016). *كفاءة القيادات النسائية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر منسوبات مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض*. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العمر، حصة؛ العسكر، سارة؛ التويجري، فاطمة. (2020). *معوقات تدريب الموظفين الإداريات في جامعة الامام محمد بن سعود بالرياض: دراسة ميدانية*. *المجلة التربوية والنفسية*، 42(4)، 1-18.
- غنيم، فايزة عادل. (2020). التميز القيادي النسائي وواقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 40(1)، 215-226.
- الفرحان، الهنوف شلهوب. (2017). *أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على اتخاذ القرار لدى القيادات النسائية في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض*. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- القحطاني، نورة. (2020). *الصناعات الإبداعية ودورها في تمكين المرأة السعودية في مجال ريادة الأعمال*. ورقة مقدمة لمؤتمر تمكين المرأة ودورها التنموي في عهد الملك سلمان، المنعقد في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. متاح على الرابط (shorturl.at/eAJN4).

- كعكي، سهام؛ نصير، دلال. (2021). التنمر الإداري وانعكاساته على بيئة العمل النسائية في جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن. *المجلة التربوية، كلية التربية بسوهاج*, 89(2), 591-634.
- المباركي، مريم محمد. (2020). دور جامعة خالد في تطوير القيادات النسائية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*, 4 (12), 82-108. متاح على الرابط: <https://doi.org/10.26389/ajsrp.m140320>
- المنيف، إبراهيم عبد الله. (2011م). القيادة والإدارة: إعداد القيادات الإدارية العربية. الرياض: مجلة المدير.
- ملاذ، المبيريك؛ الشيخ، سارة. (2022). الرضا الوظيفي للموظفات وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية والمهنية: دراسة على الموظفات في جامعة الملك سعود وجامعة الأمير سلطان. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*, 63, 45-73.
- مركز تحقيق التوازن بين الجنسين. متاح على الرابط (<https://rb.gy/kftj3j>).
- مكيا فيلي، نيكولا. (2004). الأمير. القاهرة: مكتبة ابن سينا. ترجمة أكرم مؤمن. (نشر الكتاب قبل الترجمة سنة 1553م).
- نجم، نجم عبود. (2010). القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- نعساني، عبد المحسن. (2020). إدارة الأداء الوظيفي: مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية. الرياض: مكتبة جرير.
- نورث هاوس، بيتر. (2018). القيادة الإدارية. (ترجمة صلاح المعيوف). الرياض: معهد الإدارة العامة (نشر الكتاب قبل الترجمة سنة 2013).
- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (2004). القيادة الإدارية النسائية: مدخل سيكولوجي. الرياض: دار المؤيد للنشر والتوزيع.
- الهيئة العامة للإحصاء. (2021). قاعدة بيانات سوق العمل السعودي، متاح على الرابط (<https://www.stats.gov.sa/ar/814>).
- الوادي، محمد حسين. (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2021). قاعدة بيانات القوى العاملة في القطاع الحكومي. متاح على الرابط (<https://data.gov.sa/Data/ar/dataset/government-sector-employees-2021>).
- وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية (2030). متاح على الرابط (<https://www.vision2030.gov.sa/ar/>).

Arabic References in English

- Al-Ahmadi, Hanan and Abu Khdeir, Iman. (2009). The role of administrative development institutions in enabling women leaders to face leadership challenges: A field study on the participants in the applied seminars presented at the Institute of Public Administration. *Public Administration Journal*, (49), (4), pp. 517-528.
- Al-Farhan, Al-Hanouf Shalhoob. (2017). *The impact of personal and organizational factors on decision-making among female leaders in government agencies in the city of Riyadh*. Unpublished master's thesis, Riyadh: King Saud University.
- Al-Hajj, Abdulmalik and AL-Nasser, Nouf. (2017). Working women's perception of the problem of glass ceilings in the Kingdom of Saudi Arabia: a field study on a sample of female government employees in the city of Riyadh. *University of Sharjah Journal of Humanities and Social Sciences*, (15), (2), pp. 170-172.
- Al-Hajj, Abdulmalik and Al-Ghuwairi, Ibtihal. (2021). Practicing servant leadership behaviors in the education sector in the Kingdom of Saudi Arabia: A field study. *Roa Iktissadia Journal*, 11, (1), pp. 339-360. Available at: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/153686>
- Al-Hajj, Abdulmalik and Al-Qahtani, Haya. (2019). The reality and obstacles of leadership succession in King Fahd Medical City in Riyadh. *The Scientific Journal of King Faisal University*. (20), pp. 143-162.

- Al-Hussein, Iman Bashir. (2010). The characteristics and skills that characterize the Jordanian female leadership and the obstacles they face. *Damascus University Journal*, (27), (3,4), pp. 452-463. Available at: (<https://rb.gy/thajrg>).
- Al-Huwaiti, Ahmed. (2018). Organizational trust and its relationship to job satisfaction: A field study on primary school teachers in the city of Tabuk. *Sohag University Educational Journal*, (51), pp. 516-546.
- Al-Mubarak, Maryam Muhammad. (2020). The role of Khalid University in developing women leaders. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, (4), (12), pp. 82-108. <https://doi.org/10.26389/ajsrp.m140320>.
- Al-Muberik, Malath and Al-Sheikh, Sarah. (2022). Job Satisfaction and its Relation to Some Demographic and Vocational Variables: A Study on a Sample of Female Employees at King Saud University and Prince Sultan University. *Ramah Journal of Research and Studies*, 63, pp. 45-73. Available at: [tps://remahresearch.com/index.php/rehamecho-no63-papers/latest.html](https://remahresearch.com/index.php/rehamecho-no63-papers/latest.html)
- Al- Munif, Ibrahim Abdullah. (2011). *Leadership and Administration: Preparing Arab Administrative leaders*. Riyadh: Manager's Journal.
- Al-Qahtani, Noura. (2021). *Creative industries and their role in empowering Saudi women in the field of entrepreneurship*. A paper presented to the Conference on Women's Empowerment and Their Developmental Role in the Era of King Salman, held at Imam Muhammad bin Saud Islamic University. Available at: shorturl.at/dkuxN.
- Al-Rabiah, Al-Bandari and Al-Hadithi, Huda. (2018). Evaluating the experience of Saudi women in leadership positions in government agencies: A field study. *Publications of the Research and Studies Center at the Institute of Public Administration*, pp. 15-84.
- AL- Ruwais, Aziza Saad. (2014). *Challenges facing women administrative leaders in Saudi universities*. A paper presented to the Conference of Governmental Administrative Leaders in the Kingdom of Saudi Arabia: Reality and Aspirations. Riyadh: Institute of Public Administration.
- Al-Shaalan, Modawi and Al-Shammari, Fawzia. (2014). Career path for the administrative staff at Princess Norah bint Abdulrahman University in Riyadh: A field study. *Educational Administration Journal*, 1, pp.13-87. Available at: <http://search.mandumah.com/Record/713065/Details>
- Al-Shuwaier, Abeer Saleh. (2021). *Challenges facing empowering Saudi women to assume leadership positions from the point of view of academic leaders at Imam Muhammad bin Saud Islamic University*. A paper presented to the Conference on Women's Empowerment and Their Developmental Role in the Era of King Salman, held at Imam Muhammad bin Saud Islamic University. Available at: shorturl.at/dkuxN.
- Al-Suwaidan, Tariq and Bashraheel, Faisal. (2004). *Creating the leader*. Riyadh: Jarir Bookstore.
- Al-Omar, Hessa; AL-Asker, Sarah and Al-Tuwaijri, Fatima. (2020). Obstacles that face training female employees at Imam Muhammad bin Saud University in Riyadh: A field study. *Educational and Psychological Journal*, 42, (4), pp. 1-18. Available at: [ttp://search.mandumah.com/Record/1101486](http://search.mandumah.com/Record/1101486).
- Al-Olayan, Maram Muhammad. (2016). *Female leaders' competency and its relationship to human resources management from the viewpoint of female employees of King Faisal Hospital in Riyadh*. Unpublished master's thesis, Riyadh: Naif University for Security Sciences.
- Al-Tuwaijri, Fatima Abdulaziz. (2014). *Job Empowerment for Women Academic Leaders in Saudi Universities*. A paper presented to the Conference of Governmental Administrative Leaders in the Kingdom of Saudi Arabia: Reality and Aspirations. Riyadh: Institute of Public Administration, pp. 46-51.
- Al-Wadi, Muhammad Hussain. (2012). *Administrative Empowerment in the Modern Era*. Amman: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.

- Balloul, Saber. (2009). Political empowerment of Arab women between international decisions and directions and reality. *Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences*, 25, (2). pp. 645-686. Available at: shorturl.at/dkuxN.
- Ghoneim, Fayza Adel. (2020). Excellence of female leadership and its reality in the academic field in Saudi universities. *Arab Journal of Management*, (40), (1), pp. 215-226.
- General Authority for Statistics. (2021). *Saudi labor market database*. Available at: <https://www.stats.gov.sa/ar/814>.
- Gender Balance Center. Available at: <https://rb.gy/kftj3j>.
- Hakami, Amani Nasser. (2017). *Female administrative leaders: Challenges and opportunities: A field study of government agencies in the Kingdom of Saudi Arabia*. Unpublished master's thesis, Riyadh: King Saud University.
- Hayjan, Abdurrahman Ahmed. (2004). *Female leadership: A psychological approach*. Riyadh: Dar Al-Moayyad for Publishing and Distribution.
- Kaaki, Siham and Naseer, Dalal. (2021). Administrative bullying and its repercussions on the women's work environment at Princess Norah bint Abdurrahman University. *Educational Journal*, College of Education, Sohag, (89), 2, pp. 591-634.
- Machiavelli, Niccolo. (2004). *The Prince*. Cairo: Ibn Sina Library. (Translated by Akram Momen). (The book was published in 1553).
- Ministry of Human Resources and Social Development .(2021).*Government sector workforce database*. Available at: <https://data.gov.sa/Data/ar/dataset/government-sector-employees-2021>.
- Najm, Najm Abboud. (2010). *Administrative leadership in the twenty-first century*. Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution.
- Nassani, Abdulmohsen. (2020). *Performance management is an introduction to improving organizational effectiveness*. Riyadh: Jarir Bookstore.
- Northouse, Peter. (2018). *Administrative leadership*. (Translated by Salah Al-Mayouf). Riyadh: Institute of Public Administration. (The book was published in 2013).
- Rasheed, Mazen Fares. (2003). Organizational trust in government agencies in the Kingdom of Saudi Arabia: Some determinants and effects. *Public Administration Journal*. Riyadh Institute of Public Administration. (43), (3), pp. 435-479.
- Saudi Vision 2030. Available at: <https://www.vision2030.gov.sa/ar/>.
- Sheen, Fayrouz. (2017). *Administrative leadership and skills development*. Amman: Dar Osama for Publishing and Distribution.
- Ubairah, Ohoud Jabbar .(2017). The patriarchal society and its implications for the developmental role of women: A field study. *Amarabak journal*, 8, (27), pp. 113-132. DOI: 10.12816/0041235
- Zayed, Adel Muhammad. (2006). *Organizational justice: The next task of human resource management*. Cairo, Arab Administrative Development Organization.

English references:

- Abalkhail,J.(2019).Women managing women: Hierarchical relationships and career impact. *Career Development International*, 4, (25), pp. 389-413. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2019-0020>
- Alghofaily, L. (2019). *Investigating the Perceived Barriers to Women's Rise to Leadership in Higher Education in Saudi Arabia*. (Doctoral dissertation, University of Lincoln). Available at: <https://rb.gy/fmuhji>
- Alomair, M. O. (2015). Female Leadership Capacity and Effectiveness: A Critical Analysis of the Literature on Higher Education in Saudi Arabia. *International Journal of Higher Education*, 4, (4), pp. 81–93. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v4n4p81>

- Alotaibi, F. T. (2020). Saudi Women and Leadership: Empowering Women as Leaders in Higher education Institutions. *Open Journal of Leadership*, 09, pp.156–177. <https://doi.org/10.4236/ojl.2020.93010>
- Al-Qahtani, A; Elgzar, W; Ibrahim, H; El-Houfy, A. and El Sayed, H. (2021). Women empowerment among academic and administrative staff in Saudi universities: A cross-sectional study. *African Journal of Reproductive Health*, 25, (1), pp. 60-68. DOI: 10.29063/ajrh2021/v25i1s.7
- Alsharif, S. A. (2018). The challenges associated with women career development at the state universities in Saudi Arabia: A ground theory approach. *International Journal of Gender and Women's Studies*, 6, (2), pp.18-30. DOI: 10.15640/ijgws.v6n2p3.
- Alsubaie, A & Jones, K. (2017). An Overview of the Current State of Women's Leadership in Higher Education in Saudi Arabia and a Proposal for Future Research Directions. *Administrative Sciences*, 7,(4), pp. 36. <https://doi.org/10.3390/admsci7040036>
- Apaydin, Ç; Gökgül, M; Aydiner, A & Oktay, E.(2021). Administration.The Relationship Between queen bee Syndrome, Glass Ceiling and Resilience: Female Teachers.*Mediterranean Journal of Gender and Women's Studies*, 4, (2), pp.130-153. <https://doi.org/10.33708/ktc.981316>.
- Arvate, P. R., Galilea, G. W., & Todescat, I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *Leadership Quarterly*, 29, (5), pp.533–548. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.002>
- Cibibin, C., & Leo, I. (2022). The Queen Bee Syndrome in Sports Federations: An Exploratory Investigation of Gender Stereotypes in Italian Female Coaches. *Sustainability*, 14, (3), pp. 4-11.1596.<https://doi.org/10.3390/su14031596>.
- Cuadrado, I., Navas, M., Molero, F., Ferrer, E., & Morales, J. F. (2012). Gender Differences in Leadership Styles As a Function of Leader and Subordinates' Sex and Type of Organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, (12), pp.3083–3113. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00974.x>
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *Leadership Quarterly*, 27, (3), pp. 456–469. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *Leadership Quarterly*, 14, (6), pp. 807–834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, (2), pp. 233–256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Ebrahimi, E. (2021). Understanding the Meaning of Queen Bee Syndrome Phenomenon from the Perspective of Women Working in a Public University: A Descriptive Phenomenological Approach. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 9(2), pp.31-46. Doi: 10.30473/IPOM.2021.55266.4204
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2016). Queen Bees and Alpha Males: Are successful women More Competitive Than Successful Men? *European Journal of Social Psychology*, 46(7), pp. 903–913. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2198>
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2021). The Queen Bee Phenomenon in Academia 15 Years after: Does It Still Exist, and If So, Why? *British Journal of Social Psychology*, 60, (2), pp.383–399. <https://doi.org/10.1111/bjso.12408>
- Gazzaz, L. (2017). *Renaissance of Saudi Women Leaders' Achievement*. Doctoral dissertation, Brunel University London. Available at:<https://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/14736>
- Al-Ghamdi, A. M. (2016). *The Empowerment of Academic Women Leaders at Saudi Universities and Its Relationship to Their Administrative Creativity*. Doctoral dissertation. Available at: <https://rb.gy/llduzb>

- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), pp. 32–65. <https://doi.org/10.1177/0021886316687247>
- Gomes Neto, M; Grangeiro, R, & Esnard, C. (2022). Academic women: A study on the queen bee phenomenon. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 23, (2). pp. 3-30. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220211.en>
- Harvey, V., & Tremblay, D. G. (2020). Women in the IT Sector: Queen Bee and Gender Judo Strategies. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 32(4), pp.197–214. <https://doi.org/10.1007/s10672-020-09353-z>
- Holmes, J., & Stubbe, M. (2003). *Feminine workplaces: Stereotypes and reality*. In: J. Holmes & M. Meyerhoff (Eds.), *The Handbook of language and Gender* (pp. 573-599). Oxford, England: Blackwell. Available at: http://www.carinadizonmaellt.com/socweb/pdf/the_handbook.pdf
- Jenni, C. (2017). Motivation to lead: A contingent approach to female leadership. *The Journal of Business Diversity*, 17(2), pp.75–81. Available at: <http://www.na-businesspress.com/jbdopen.html>
- Johnson, Z., & Mathur-Helm, B. (2011). Experiences with Queen Bees: A South African study exploring the reluctance of women executives to promote other women in the workplace. *South African Journal of Business Management*, 42, (4), pp. 47–55. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v42i4.504>
- Keller, A. C., Meier, L. L., Gross, S., & Semmer, N. K. (2015). Gender differences in the association of a high quality job and self-esteem over time: A multiwave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, (1), pp.113-125. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2013.865118>
- Kremer, H., Villamor, I., & Ormiston, M. (2019). *Princess bee effect: The reverse queen bee phenomenon*. 79th Annual Meeting of the Academy of Management 2019: Understanding the Inclusive Organization, AoM 2019. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.253>
- Lisowska, E. (2021). Empowering women in organizations: Good practices. *Women and Business Journal*, 1-4. Available at: <https://rb.gy/uggnzk>
- Mavin, S. (2008). Queen bees, wannabees and afraid to bees: No more “best enemies” for women in management? *British Journal of Management*, 19(Suppl.1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00573.x>
- Paris, L. D., Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Hanges, P. J. (2009). Preferred leadership prototypes of male and female leaders in 27 countries. *Journal of International Business Studies*, 40, (8), pp. 1396–1405. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.114>
- Patrick, H & Kumar, V.(2012). *Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges*. SAGE Open. DOI: 10.1177/2158244012444615
- Rey, C. (2011). Gender , Women and leadership, *Agenda* 19, (65), pp.4-11. <https://doi.org/10.1080/10130950.2005.9674614>
- Rones, N and Steder, F. (2018). The queen bees and the women's team-A contextual examination of enmity and friendship between military women. *Kvinder, Køn og Forskning*, 27, (3-2), pp.32-48. Available at: <https://tidsskrift.dk/KKF/article/view/110846/160007>
- Rouleau- Carroll, Linda. (2014). *Attributes and characteristics that contribute to successful female leadership in secondary education*. Doctoral dissertation. Drake University Des Moines, Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/46925939.pdf>
- Shafritz, J. M., & Hyde, A. C. (2016). *Classics of public administration*. (8th Edition), Cengage Learning. Available at: <https://rb.gy/qsn1xl>
- Sobczak, A. M. (2018). The queen bee syndrome: The paradox of women discrimination on the labour market. *Journal of Gender and Power*, 9, (1), pp. 51–61. <https://doi.org/10.14746/jgp.2018.9.005>
- Sterk, N., Meeussen, L., & Van Laar, C. (2018). Perpetuating inequality: Junior women do not see queen bee behavior as negative but are nonetheless negatively affected by it. *Frontiers in Psychology*,

- 9(Sep), pp.1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01690>
- Walker, R. C., & Aritz, J. (2015). Women doing leadership: Leadership styles and organizational culture. *International Journal of Business Communication*, 52, (4), pp.452–478. <https://doi.org/10.1177/2329488415598429>
- Warning, R., & Buchanan, F. R. (2009). An exploration of unspoken bias: Women who work for women. *Gender in Management*, 24(2), pp.131–145. <https://doi.org/10.1108/17542410910938817>
- Webber, G. R., & Giuffre, P. (2019). Women's relationships with women at work: Barriers to solidarity. *Sociology Compass*, 13, (6), pp. 1–13. <https://doi.org/10.1111/soc4.12698>
- Yaseen, Z. (2010). Leadership styles of men and women in the Arab world. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 3, (1), pp.63–70. <https://doi.org/10.1108/17537981011022823>
- United Nations. Department of Economic and Social Affairs.(2020). *Women's job market participation stagnating at less than 50% for the past 25 years: finds UN Report*. Available at: <https://rb.gy/omdkid>
- Zamakda Allison, Safwaan.(2021).The Leadership of Women in the Saudi Higher education System. *Papers.SSRN*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3838332>