

متطلبات تفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية

وحدة محمد علي المؤيد¹، أحمد غالب الهبوب

قسم الإدارة وأصول التربية- كلية التربية - جامعة إب

1-Wa7855058@gmail.com

2-Alhaboob1959@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.56807/buj.v3i2.165>

ملخص

هدفت البحث الحالي إلى التعرف إلى متطلبات تفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية. ولتحقيق هدف البحث، استخدم المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والتحليلي، وتم اعتماد استبانة مكونة من (43) فقرة، موزعة على خمسة مجالات تمثل متطلبات تفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية، وهي المتطلبات: (التشريعية، الإدارية، الأكاديمية، الشخصية، المجتمعية). وقد طبقت الأداة بعد التحقق من صدقها وثباتها على عينة قصدية بحجم (27) فرداً، من الخبراء المختصين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، وعلم الاجتماع، وعلم النفس، وتخصصات أخرى، في تسع جامعات حكومية هي: جامعة (صنعاء، عدن، إب، حضرموت، ذمار، البيضاء، حجة، عمران، جبلة)، عبر أسلوب دلفي المعدل لنيل أعلى قدر من الإجماع بين الخبراء على هذه المتطلبات، وبعد تفريغ البيانات وتحليلها في الجولة الأولى، وجد أن نسبة الاتفاق بين الخبراء المشاركين قد تراوحت بين (85% - 98%)، وهي نسبة عالية؛ لذلك أكتفى الباحثان بجولة واحدة، وفي ضوء ذلك، توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها:

- إجماع الخبراء على كافة متطلبات تفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية، وهي: المتطلبات التشريعية، الإدارية، الأكاديمية، الشخصية، المجتمعية وبدرجة أهمية كبيرة جداً،
- حصل مجال المتطلبات الإدارية على الرتبة الأولى من حيث أهميته في تفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية، يليه مجال المتطلبات المجتمعية، ثم مجال المتطلبات الأكاديمية في المرتبة الثالثة، ومجال المتطلبات الشخصية في المرتبة الرابعة، أما مجال المتطلبات التشريعية فحصل على المرتبة الأخيرة.
- في ضوء نتائج البحث قدم الباحثان جملة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها توفير متطلبات تفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية.

الكلمات المفتاحية: القيادة النسوية-المتطلبات-دور القيادة النسوية

Abstract

The present study aimed to identify the requirements for activating the role of women's leadership in Yemeni universities. To achieve this objective, the descriptive approach was used in a survey and analytical style, and a questionnaire consisting of (43) items was adopted, distributed into five areas that represent the requirements for activating the role of women's leadership in Yemeni universities, which are: (legislative, administrative, academic, personal, and societal). After verifying its validity and reliability, the tool was applied to a targeted sample of (27) individuals, of experts in the field of educational administration and planning, sociology, psychology, and other disciplines, in nine government universities, which are: (Sana'a, Aden, Ibb, Hadramout), Dhamar, Al-Bayda, Hajjah, Amran, Jableh), through the modified Delphi method to obtain the highest level of consensus among the experts on these requirements.

After unpacking the data and analyzing it in the first round, it was found that the percentage of agreement among the participating experts ranged between (85% - 98%), which is a high rate, so the two researchers were satisfied with one round.

In light of this, the two researchers reached a set of results, the most important of which are:

-Experts have unanimously agreed on all requirements for activating the role of women's leadership in Yemeni universities, which are: legislative, administrative, academic, personal, and societal requirements of a very great degree

The field of administrative requirements ranked first in terms of its importance in activating the role of women's leadership in Yemeni universities, followed by the field of societal requirements, then the field of academic requirements in third place, and the field of personal requirements ranked fourth, and the field of legislative requirements was ranked last.

In light of the results of the study, the two researchers presented a set of recommendations and proposals that would provide the requirements for activating the role of women's leadership in Yemeni universities.

Key words: female leadership - requirements - the role of female leadership -

التطور ويرتقي الفكر ويتقدم العلم و تنمو القيم الإنسانية، ومن خلالها يزود الإنسان بأصول المعرفة وطرائق البحث المتقدمة، (Schafer & Willam, 2000, 1-8). وقد أولت بعض الجامعات العربية المرأة اليوم اهتمام ملحوظ من خلال ما قدمته من استراتيجيات، وما خصصته من برامج تهدف إلى تنمية مهارات المرأة وتمكينها، وزيادة فعاليتها في التدريس والبحث العلمي وخدة المجتمع، (سنقر، 2006، 372). ويؤكد التقرير الأول الذي أصدرته مؤسسة دبي للمرأة العربية والقيادة (2009-2011)، بعنوان " مفهوم المرأة العربية في العالم العربي"، والذي شاركت فيه (94) قيادة نسائية من (14) دولة عربية من بينها اليمن، على أن العالم العربي حقق تقدماً مهماً في تعزيز الدور القيادي للمرأة، مشيراً إلى أن الأغلبية العظمى من القيادات النسائية أجمعت على تعريف المرأة العربية، بوصفها عضواً فاعلاً في المجتمع ينظر إليه بعين الثقة وهي مصممة على التغلب على كافة العقبات التي تعترض مسيرتها، (تقرير المرأة العربية، 2010، 11). ومن هنا جاءت رغبة الباحثين بتحديد متطلبات تفعيل دور القيادة النسوية بالجامعات اليمنية، انطلاقاً من أن الارتقاء بأوضاع النساء في ممارسة العمل الإداري بالجامعات يشكل ركيزة أساسية من ركائز التطوير المجتمعي والتنمية، فضلاً عن تحقيق مبدأ المساواة المجتمعية وتكافؤ الفرص، نظراً لما تمتلكه النساء من قدرات وكفايات تؤهلها لممارسة العمل القيادي بالجامعة.

2. مشكلة البحث:

على الرغم من أن المرأة اليمنية قد حققت تقدماً ملحوظاً في مجال اكتساب التعليم، وخاصة التعليم الجامعي، غير أنها مازالت تعاني من بعض مظاهر الحرمان في فرص اكتساب المعرفة، ويزداد الأمر سوءاً في فرص توظيف المعرفة في المجال التنموي، وخاصة في المجال القيادي الأكاديمي. كما أن غياب المرأة اليمنية عن عملية التخطيط ورسم السياسة في مواقع اتخاذ القرار قد أسهم في تغييب أدوارها التاريخية والسياسية والاقتصادية، (الفقيه، 2010، 264).

أولاً: الإطار العام للبحث:

1. مقدمة: حظيت المرأة في العالم عامة والمرأة العربية خاصة في الربع الأخير من القرن العشرين باهتمام كبير؛ تجلّى بتخصيص الأمم المتحدة عاماً خاصاً بالمرأة والذي شهد العديد من المؤتمرات المحلية والعربية والإقليمية والدولية لدراسة شؤونها والمشكلات التي تقف عقبة في وجه تنمية قدراتها في جميع المجالات، (سنقر، 2006، 373). وقد تزايد الاهتمام بقضية المرأة سنة بعد الأخرى على المستويات كافة، وامتازت العقود الأخيرة باهتمام مكثف بهذه القضية؛ حيث جرى العمل دؤوباً في كافة أنحاء العالم من أجل النهوض بأوضاع المرأة وتحسينها، (البشاشة، 2008، 13). وتؤكد تجارب الدول منذ القدم أن تقدم المرأة هو تقدم للدول، وأن تنمية قدرات المرأة صحياً وتعليمياً وسياسياً يسهم في وصولها إلى مواقع اتخاذ القرار ويترتب عليه استمرار الديمقراطية والرخاء في المجتمع، (العواضي، 2008، 3).

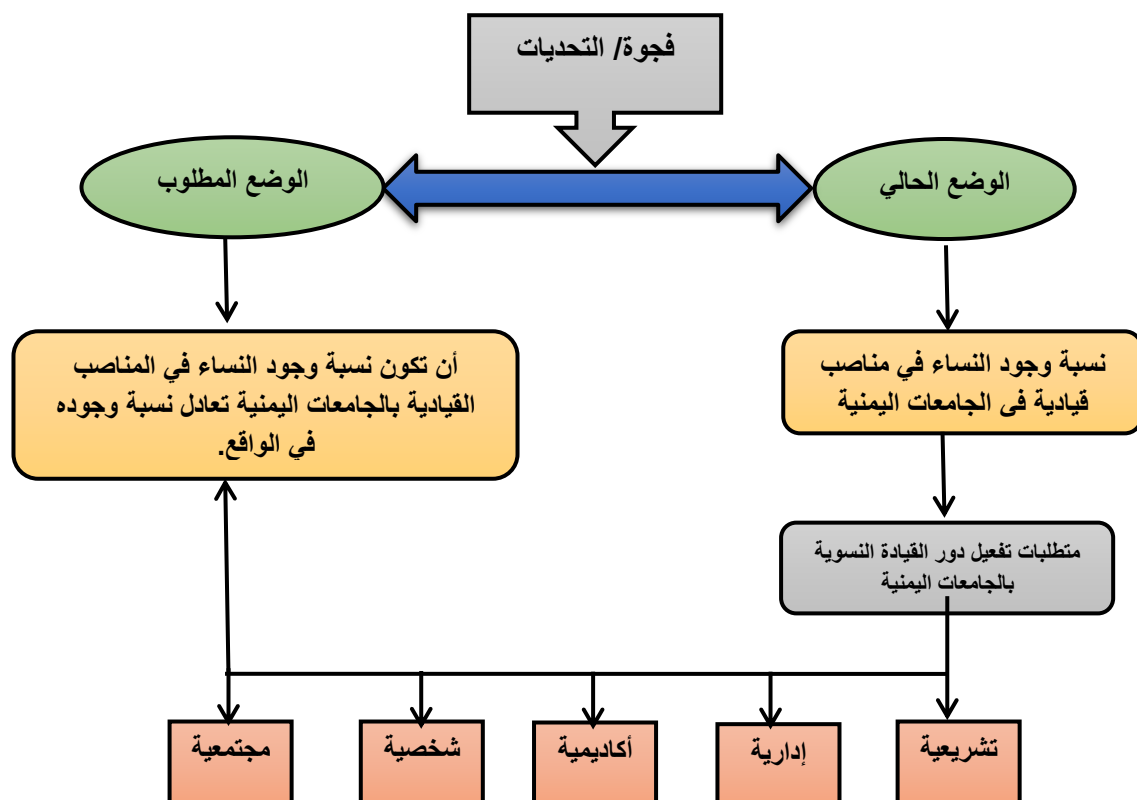
وللمرأة دورها القيادي في الجهاز الإداري في جانب من جوانب الحياة، وعلى رأسها الجانب التعليمي الذي يحتاج إلى قيادة إدارية تستند إلى أسس وقواعد رصينة من خبرات وقدرات ومهارات بطابع النجاح في التأثير على الآخرين، وأن حصول المرأة على المراكز القيادية في المجال التعليمي بشكل عام و التعليم الجامعي بشكل خاص، ليس هدفاً بحد ذاته، بقدر ما هو تحقيق لمبدأ المساواة والعدالة في الحقوق الإنسانية وتكافؤ الفرص، وسيادة المناخ الديمقراطي وذلك لما تمتلكه المرأة من قدرات وكفايات تؤهلها للعمل القيادي وذلك اعتماداً على الخطط التنموية التي تركز على تنمية الموارد البشرية بغض النظر عن النوع الاجتماعي، (عليمات، 2006، 405).

وبما أن مؤسسات التعليم العالي تحرص على تحقيق المستوى الأفضل من الجودة في جميع مجالات عملها؛ لأن استمرار حيوية هذه المؤسسات مرهون بمدى مواكبتها للجدد والمناسبات للبيئة، ومدى ما تحققه من نهوض معرفي وما تقوم به من بحث علمي وإشراف أكاديمي، وهي العناصر التي تشكل جوهر الحياة الجامعية، فبالجامعات وحدها يتحقق

ويشير التقرير الوطني السادس حول مستوى تنفيذ اتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة (السيداو، 2006) إلى أنه بالرغم من اتخاذ الجامعات اليمنية التدابير الإيجابية، من حيث إعادة هيكلة بعض مراكزها لإدماج النوع الاجتماعي، فإن جميع استراتيجيات الجامعات لم تبن من منظور النوع الاجتماعي، ولم تتناول سياستها أية آليات لتشجيع زيادة أعداد هيئة التدريس من النساء لتكليفهن بمسؤوليات إدارية أو فنية أو علمية عليا، عدا إدارة المراكز ومساعدات عمداء بعض الكليات، (المجلس الأعلى للمرأة، 2006، 31).

وهذا ما دفع الباحثين لإجراء هذا البحث، للتعرف إلى أهم المتطلبات الأساسية، لتفعيل الدور القيادي للمرأة اليمنية في إدارة التعليم الجامعي. وبناء على ما تقدم تتحدد مشكلة 3. نموذج الدراسة:

الشكل (1) نموذج مشكلة الدراسة



4. أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف إلى متطلبات تفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية، ويتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية: التعرف المصدر: اعداد الباحثين.

1. إلى المتطلبات التشريعية لتفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية.

2. التعرف إلى المتطلبات الإدارية لتفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية.

3. التعرف إلى المتطلبات الشخصية لتفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية.

4. التعرف إلى المتطلبات الاجتماعية لتفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية.

من تولي منصب في الإدارة العليا (رئيس جامعة، نائب، عميد، رئيس قسم...الخ) في الجامعات اليمنية".

2. الدور:

يعرف الدور بأنه: " سلوك مميز يقوم به الفرد داخل مجموعة معينة كذلك هو عبارة عن مجموعة من الأنماط السلوكية للوظائف المتوقعة والمقاة على عاتق فرد ما، و يقوم بها سياق اجتماعي معين"، (Cart, 502, 1973).

يعرف الدور إجرائياً بأنه: " مجموعة من الأنشطة والمهام التي تقوم بها القيادة النسوية، لتحقيق ما هو متوقع منها، نتيجة لشغلها موقعاً في الإدارة العليا في الجامعات اليمنية".

3. القيادة النسوية:

يعرف (العايد، 2017، 302) القيادة النسوية بأنه: " تولي المرأة المناصب القيادية بكافة الصلاحيات والواجبات الممنوحة لهذا المنصب القيادي، وتعمل من خلاله على إلهام الآخرين وتحفيزهم والتأثير عليهم من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمتها، وهي تشمل ثلاثة عناصر تشكل مثلث القيادة وهي: القائد و التابع أو أصحاب المصلحة، بيئة التنظيم وأهدافه".

تعريف القيادة النسوية إجرائياً بأنها: " منصب تشغله المرأة وتمنح كافة الصلاحيات التي من خلالها تستطيع التأثير على المرؤوسين عن طريق توجيههم إلى المسار الصحيح بما يحقق الأهداف المرسومة بالجامعات اليمنية".

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

1. الإطار النظري: يتناول الإطار النظري للبحث ثلاثة محاور رئيسية؛ هي: القيادة النسوية، ومتطلبات القيادة النسوية، أدور القيادة النسوية اليمنية:

المحور الأول: القيادة النسوية:

إن القيادة النسوية من الموضوعات النادرة؛ فهو مصطلح جديد على الساحة، وتم ذكره أول مرة في منتدى المكسيك عام 1975م، الذي عقدته الأمم المتحدة، أو اعلنته عاماً دولياً للمرأة وكان شعاره (مساواة،

3. التعرف إلى المتطلبات الأكاديمية لتفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية.

4. التعرف إلى المتطلبات الشخصية لتفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية.

5. التعرف إلى المتطلبات المجتمعية لتفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية.

5. أهمية البحث:

تتم أهمية البحث الحالي من خلال الآتي:

- تكشف نتائج هذا البحث لمتخذي القرار في وزارة التعليم العالي في التعرف إلى أهم المتطلبات التي يجب أن تمتلكها القيادة النسوية في الجامعات اليمنية، التي من خلالها يمكن وضع رؤية واضحة لتدريبهن وتطوير أدائهن؛ بما يجعلهن قادرات على تحقيق التنمية المجتمعية.

- تقيّد نتائج هذا البحث الجهات الداعمة للمرأة عند وضع الخطط التي تستهدف تطوير القيادة النسوية.

- يعد هذا البحث إضافة علمية ومرجعاً للباحثين في موضوع القيادة بشكل عام والقيادة النسوية بشكل خاص.

6. حدود البحث:

يحدد البحث الحالي بالحدود الآتية:

-**الحد الموضوعي:** يقتصر البحث الحالي على متطلبات تفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية.

- **الحد البشري:** اقتصر البحث الحالي على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية.

- **الحد المكاني:** الجامعات اليمنية ممثلة بجامعة (صنعاء، عدن، ذمار، إب، حجة، البيضاء، عمران، حضرموت، جبلة).

- **الحد الزمني:** تم إجراء البحث الحالي في 2021م.

7. مصطلحات البحث:

يتضمن البحث الحالي المصطلحات الآتية:

1. المتطلبات:

تعرف المتطلبات إجرائياً بأنها: " المقومات الأساسية التي يفترض أن تحصل عليها القيادة النسوية بما يمكنها

تتمية، سلم)، تلاه بعد ذلك عقد مؤتمرات أخرى، ولكن أحد أهم تلك المؤتمرات المؤتمر الذي طور مفاهيم تتناسب مع عصرنا هذا، والمؤتمر الذي عقد في بكين عام 1995م، وكان أول مجال بحث أنشغل به الباحثون هو التعمق في نظرية السمات القيادية للمرأة، (منتدى التنمية السياسية، 2009، 19).

وبتحليل محتوى الأدبيات السابقة في مجال القيادة النسوية اتضح أن للمرأة دوراً أصيلاً في المجال القيادي، ولكن الضوء كان متركزاً على دورها القيادي في مجال الأسرة فقط، إلى القرن العشرين؛ إذ بدأت تظهر بعض النظريات التي تؤكد أن الدور القيادي للمرأة يمتد لخارج الأسرة، ولا تعد المرأة أقل من شريكها الرجل في هذا المجال؛ فمثلاً منذ عام 1989 Jill Blackmor ، كان لها الكثير من الأعمال في مجال القيادة النسوية، فكان جدلها أن تكون هناك عدالة في تنظير القيادة للجنسين بدءاً من اعتبار أن أحد الجنسين أقل كفاءة من الآخر، ومن النظريات في هذا المجال نظرية (Tronto 1993)، ونظرية أخلاقيات الرعاية (Ethic of care)، التي تدور حول أهمية الأخلاق والرعاية في العلاقات التي لابد أن تظهر من كلا الجنسين بالرغم من تميز العنصر النسائي بهذه الصفة، (غنيم، 2020، 219).

وعند النظر في القيادة بين الجنسين (الرجل- المرأة) يتضح أن الكثير من الدراسات الأجنبية اهتمت بأثر عامل الجنس على نمط القيادة وتوصل معظمها إلى وجود اختلاف بين نمط قيادة الذكور ونمط قيادة الإناث، وقد حددت بعض هذه الدراسات نمطاً قيادياً معيناً للذكور، ونمطاً قيادياً للإناث فوصفت الإناث بانهن أكثر ممارسة للقيادة مع الجماعة التي توصف بالتعاون والإنتاج الجماعي، بينما الذكور أكثر ممارسة للقيادة فوق الجماعة التي توصف بالتحكم والسيطرة الاجتماعية، (المنقاش، 2007، 40). وهناك عدة اتجاهات تفسر الاختلافات وعدم المساواة بين الجنسين (المرأة والرجل)، ويمكن حصرها في خمسة اتجاهات كالآتي: (حمداوي، 2018، 19-20-21):

الاتجاه الأول: يرى أن الفوارق البيولوجية والوراثية والفطرية والعضوية بين الرجل والمرأة ليس دليلاً جندرياً للتمييز بين النوعين، ومحافة كلا الطرفين أو إنتاج صورة نمطية سلبية ومشينة عن دونية المرأة، أو الإساءة إليها، أو عدم إنصافها مادياً ومعنوياً، ويميل الكتاب الذين يتبنون نظرية الفوارق الطبيعية إلى الاعتقاد بأن تقسيم العمل بين الجنسين يقوم على أساس بيولوجي، فالرجال والنساء يقومون بالمهام التي يصلحون لها بيولوجياً.

الاتجاه الثاني: يرى أن الفوارق البيولوجية والتشريحية والعضوية والوراثية أساس لاختلاف السلوك بين الرجال والنساء؛ بمعنى أن جوانب محددة في التكوين الجسدي البيولوجي للإنسان، مثل الهرمونات، والكرموزومات، وحجم الدماغ، والمؤثرات الجينية، هي المسؤولة عن فوارق فطرية في سلوك الرجال والنساء، ويضيف هؤلاء أنه يمكن ملاحظة هذه الاختلافات، بشكل أو بآخر، في مختلف الثقافات.

الاتجاه الثالث: يرى أن الفوارق بين الرجال والنساء ليس مرده إلى العوامل البيولوجية؛ بل هو نتيجة معتقدات ثقافية، واجتماعية، وسياسية، واقتصادية، ودينية، وتاريخية، بمعنى أن الإنسان هو الذي يصنع الجندر بنفسه عبر الممارسات اليومية القائمة على التصنيف والتمييز والتميط والتتويع، ومن ثم فليس الجندر قدراً حتمياً يتحكم في الإنسان؛ بل هو نتاج السلوكيات البشرية التمييزية.

الاتجاه الرابع: الاتجاه الوظيفي: يركز على التنشئة الاجتماعية، وتعلم الأدوار النوعية، بمعنى أن تربية الأطفال تسهم في تكريس الفوارق الجندرية حين الذكورة والأنوثة، فكل نوع عليه أن يدرك هويته النوعية، وأدواره الجندرية، ويتعرف إلى الواجبات التي سيقوم بها مستقبلاً في المجتمع.

الاتجاه الخامس: يرى أنه لا النوع ولا الجنس يقومان على أسس بيولوجية، بل يرجعان للتصورات الاجتماعية، ويعني هذا أن البيولوجيا الفارقة يمكن التحكم فيها عن طريق التجميل، وتغيير الخلقة واستبدالها تكنولوجياً، كما يمكن تغيير الأدوار الجندرية الطبيعية والمجتمعية من

- **التخطيط:** يكون من خلال التخطيط الزمني والمكاني، ووضع الأهداف، والأدوات لأجل تحقيقها.

- **التنظيم:** يمكن أن تقوم المرأة بإعداد الجداول ومناقشة المهام، ومراقبة مدى التقدم من خلال جدول العمل أو أهداف يمكن قياسها.

- **الرقابة:** بمراقبة سير العمل والعاملين في المؤسسة التربوية.

- **التوجيه:** من خلال الاتصال مع العاملين والتنسيق معهم لأجل تحقيق الأهداف.

دوافع الاهتمام بالقيادة النسوية:

إن موضوع القيادة النسوية هو من المواضيع الحديثة، وقد ازداد الاهتمام به في الآونة الأخيرة لعدة عوامل يمكن تلخيصها على النحو الآتي: (نجم، 2011، 364-366):

- تزايد أعداد النساء في مواقع العمل حتى أن تلك النسبة ارتفعت لدرجة أن نسبة النساء العاملات تجاوزت الرجال في القوى العاملة في بعض الدول كالدنمارك، السويد، بريطانيا، الولايات المتحدة، وألمانيا في العام 2008.

- تقدمهن في المجالات العلمية بصورة ملحوظة؛ فأصبح هنالك عالمات، مبدعات وحاصلات على جوائز نوبل.

- تقدم المرأة في الحصول على الدرجات العلمية العليا، جعل من النساء موجودات في كافة المهن والمجالات والتخصصات، فهذا جعل منها خياراً يفرض نفسه بقوة في المؤسسات.

- تحول المجتمع إلى مجتمع المعرفة، الذي أصبح يعتمد على القدرة الذهنية لا العضلية.

- ظهور النساء الرياديات في مختلف المجالات بما فيها قطاع الأعمال، والمشاريع الصغيرة والأعمال الإلكترونية.

- ظهور ما يسمى بالاقتصاد النسوي؛ فالمرأة أصبحت تمتلك قوة كبيرة في العمل والسوق، بل إن الشراكة التي فيها نساء أكثر في الإدارة العليا تكون أكثر ربحاً؛ لأن النساء يطبقن قواعد جديدة للعمل، يتمتعن بمهنية عالية، وخصائص تلائم طبيعة المنظمات الحديثة.

نوع إلى آخر، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن الفوارق الجندرية نتاج للتمثيلات المجتمعية وعوائقها.

سمات القيادة النسوية الناجحة:

من خلال الدراسات المقارنة بين الرجال والنساء في المواقع القيادية، ظهر أن المرأة القيادية لديها سمات تتشابه مع الرجل القيادي ولكنها تتميز بمجموعة من السمات والخصائص تختلف فيها عن نظيرها الرجل، ومن أهم تلك السمات والخصائص كما يحددها (البشاشة، 2008، 71) كالآتي:

1. تعمل المرأة بثبات كالرجل ولكنها تحتاج إلى وقت لتوضيح الفكرة لديها أكثر من الرجل.

2. تجمع المرأة بين الأسرة والعمل فهي تهتم بأسرتها وتكون مرنة معها فضلاً عن عملها بما يتعارض معها في حين يفصل الرجل الأسرة عن أعماله.

3. تفضل المرأة الاتصال الشخصي المباشر؛ فهي تفضل المحادثة والتعاون بإنسانية قدر الإمكان بعيداً عن الهاتف أو الفاكس... الخ.

4. نشاطات المرأة القيادية أوسع منها عند الرجل القيادي؛ فالمرأة تتضمن اهتمامات شخصية تختلف عادة عن طابع العمل.

5. تركز المرأة القيادية اهتمامها على بيئة العمل القيادي وتقضي وقتاً في ذلك في حين يشعر بعض الرجال بضجر لذلك.

6. تتبع المرأة القيادية طرقاً فنية في القيادة.

يتضح مما سبق: أن سمات القيادة النسوية الناجحة تتمثل بالنظرة الشمولية للعمل، وتشارك المرؤوسين في السلطة، كما تتسم بالانزان، والثقة بالنفس، ولديها دافعية عالية للعمل وتحمل المسؤولية، وإدارة الوقت والاجتماعات، كما تعمل بروح الفريق، فضلاً عن تحقيق الاتزان بين متطلبات الأسرة ومتطلبات العمل.

أدوار القيادة النسوية في المؤسسات التربوية:

تتعدد الأدوار القيادية التي يمكن أن تقوم بها المرأة القيادية في المؤسسات التربوية، ومن أبرز هذه الأدوار: (عليما، 2006، 410):

- اكتسبت الحركة النسوية شعبية كبيرة في العديد من دول العالم؛ فهي تطالب بحقوق المرأة وعدم التمييز في المعاملة بينهما وبين الرجل.

يتضح مما سبق: أن دوافع الاهتمام بالقيادة النسوية أتت مع ظهور الحركات النسوية المطالبة بحقوق المرأة، والقضاء على أشكال التمييز، وتكافؤ الفرص، فضلاً عن زيادة تقدم النساء في المجالات العلمية المختلفة؛ ما أدى إلى تزايد أعداد النساء في مواقع العمل بسبب تحول المجتمع إلى مجتمع المعرفة.

المحور الثاني: متطلبات تفعيل دور القيادة النسوية:

هناك العديد من النساء اللواتي يمثلن نماذج للقيادة (كيف يصبحن قائدات)، فقد نقلن المؤسسات الأكاديمية والمنظمات الأخرى إلى آفاق جديدة، ولقد أظهرن للنساء الأخريات الإمكانيات والقوة التي يمتلكنها بأيديهن، ولمعرفة ماهي التجارب التي دفعت هؤلاء النساء إلى الإمام؟ وكيف يمكننا تمكين المزيد من النساء ليتبعن خطاهن؟ (Veihmeyer & Doughtie, n.d, 2). يمكن الإجابة عن هذه التساؤلات من خلال تحقيق المتطلبات الآتية:

1. المتطلبات الاجتماعية: تتحدد المتطلبات الاجتماعية بالآتي: (Ceda, 2013, 8):

- كسر الحواجز النمطية لأدوار النوع الاجتماعي المضمنة في مكان العمل.
- إعادة تقييم الطريقة التاريخية التي نظمت بها المؤسسات العمل من خلال استكشاف بدائل لنظام العمل، وإعادة النظر في كيفية ملائمة رعاية الأطفال والالتزامات الأخرى غير المتعلقة بالعمل داخل النظام.
- استكشاف جدوى تصميم أماكن العمل التي تعزز ممارسات العمل المرنة لجميع الموظفين بغض النظر عن الجنس والوضع العائلي؛ بحيث يمكن أن يساعد تعميم المرونة في مواجهة الارتباط بين العمل المرن و "عمل المرأة".

2. المتطلبات الشخصية: تتحدد المتطلبات الشخصية بالآتي:

يقترح أن تنفذ النساء استراتيجيات تحت سيطرتهم مثل السعي للحصول على تعليم متقدم، واكتساب المناصب المهنية والاستمرار فيها والبحث عن مرشدين والاستعداد لها، والعمل لساعات طويلة، (Sossen, 1995, 14). للوفاء بالمسؤوليات المهنية والشخصية، يجب على المديرات أن يكن مرتاحات لأنفسهن وقيمهن وأن يكن قابلات للتكيف بدرجة كافية لقبولهن للعمل في محيط غريب في بعض الأحيان، (Kaplan & Helly, 1984, 69).

3. المتطلبات التنظيمية/ المؤسسية: تتحدد المتطلبات التنظيمية/ المؤسسية بالآتي: (Ceda, 2013, 8):

- زيادة الوعي فيما يتعلق بجميع مجالات التحيز اللاوعي ومعالجتها، من خلال برامج التحيز اللاوعي، بما في ذلك تثقيف الموظفين حول التنوع بين الجنسين والآثار الضارة للقوالب النمطية الجنسانية.
 - إجراء عمليات تدقيق منظمة للأجور لتحديد الفجوات المحتملة في الأجور بين الجنسين.
 - إجراء تقييم الأداء والترقية لضمان عدم تحيزها ضد المرأة عن غير قصد أو عن قصد.
 - تقديم برامج التوجيه وفرص التواصل لدعم وظائف المرأة وتجهيزها لأدوار قيادية بهدف تكافؤ الفرص.
- وتضيف دراسة (البليوي وأحمد، 2016، 19-24-42)، التي توصلت إلى ثلاث متطلبات لتطوير أدوار القيادة النسوية، يمكن إجمالها في ما يأتي:
- أ. المتطلبات الإدارية: هي جميع الأوامر، واللوائح والقوانين، والأنظمة التي تصدرها القيادة العليا.
- ب. المتطلبات التنظيمية: هي مجموع المفاهيم والمعتقدات، والثقافة السائدة في بيئة العمل.
- ت. المتطلبات الشخصية: تتضمن الخصائص الشخصية ذات التأثير الاجتماعي على عملية التمكين.
- خلاصة القول:** إن متطلبات تفعيل دور القيادة النسوية، يمكن تحديدها من خلال المحاور الآتية:

1. متطلبات تشريعية :

تتمثل بتوفر وتفعيل القوانين والتشريعات واللوائح والأنظمة التي تعطي للمرأة الحق في تولي مناصب قيادية منصفة بالرجل، وتحديد دور المرأة القيادي في اللوائح والأنظمة.

2. متطلبات تنظيمية:

تتمثل بتبني صناع القرار ورسمي السياسات لطبيعة العمل القيادي للمرأة، وتفعيل مشاركة المرأة في المجالس الإدارية والأكاديمية وتمثيلها في مواقع اتخاذ القرار، ومنح الفرص المتكافئة مع الرجل في تبوء المناصب القيادية.

3. متطلبات أكاديمية:

تتمثل بإتاحة الفرص المتكافئة للتدريب المستمر، وممارسة العمل الإداري، فضلاً عن المشاركة في الأبحاث العلمية، والإشراف عليها ومناقشتها، وأن يتم تقييم الأداء على أسس ومعايير محددة وواضحة.

4. متطلبات شخصية:

تتمثل بامتلاك المرأة الثقة بنفسها وبقدرتها، وقوة شخصيتها، وأن يكون لديها رغبة وإرادة لتولي منصب قيادي، وأن تحصل على المساعدة في التوفيق بين متطلبات الأسرة ومتطلبات الوظيفة .

5. متطلبات مجتمعية:

تتمثل بالدعم الأسري والمجتمعي للمرأة، وأن تتاح فرص العمل للمرأة من قبل المجتمع في مختلف المجالات (العلمية والعملية).

مقومات نجاح القيادة النسوية:

مقومات نجاح المرأة القيادية - كما ذكر (حامد، 2007) المشار إليه في (الدليمي، 2016، 20) تتلخص بالآتي:

- القدرة على العمل لساعات طويلة.
- الحرية والاستقلالية بالتفكير.
- الديناميكية والمرونة.
- القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات.
- امتلاكها لبعد النظر وقوة الإدراك والتوقع السليم.
- امتلاكها لقوة التحمل ورباطة الجأش.

المهارات اللازمة لتطوير دور القيادة النسوية:

توجد أربع مهارات، يجب أن تمتلكها القيادة النسوية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وهي:

(Marquardt, 2009, 9):

- **المهارات المعرفية:** تتضمن هذه المجموعة مهارة التفكير والتخطيط الإستراتيجي، ومهارات الإبداع، ومهارة التحليل.

- **مهارة العلاقات:** تتضمن هذه المجموعة مهارة التأثير في الآخرين، ومهارة إثارة الحماس والاتصال، والتعاون، وبناء العلاقات.

- **مهارة إدارة الذات:** وتتضمن هذه المجموعة مهارة بناء الثقة ومهارة التكيف ومهارة التعامل مع الانفعالات الذاتية.

- **المهارات التنفيذية:** تتضمن مهارة تخطيط وإدارة البرامج ومهارة الإنجاز.

ويضيف (محمد، 1999، 50) أن المرأة القيادية يجب أن تمتلك القدرات والمهارات الآتية:

1. قدرات إنسانية: فهم العاملين (الرؤساء والمؤوسين) والتعامل معهم.

2. قدرات فنية: معرفة طبيعة العمل وفهم ظروفه ومشاكله.

3. مهارات فكرية: مواجهة المواقف والقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

التحديات التي تواجه القيادة النسوية:

يلخص (عليمات، 2006، 409) المعوقات التي تحول دون مشاركة المرأة في عملية التنمية، وعمليات اتخاذ القرار في محيطنا العربي، وأهمها ما يأتي:

1. تمركز غالبية النساء العربيات في الوظائف التي تقتصر إلى فرص التدرج في السلم الإداري.
2. عجز المرأة عن تنظيم حياتها والتوفيق بين مسؤوليات العمل داخل المنزل ومسؤوليات العمل خارج المنزل.
3. قلة الرغبة لدى المرأة في التوجه نحو القيادة.
4. النظرة السلبية في العمل تجاه قدرات وإمكانات المرأة والعمل على تجاهلها.

عدم تقبل العاملين أن يكونوا تحت قيادة امرأة، وتحديات مجتمعية تتمثل بالصور النمطية وهي الأحكام التي أصدرت مسبقاً، وهي تحدد أدوار المرأة في المجتمع، ولا يسمح لها بالدور القيادي.

المحور الثالث: أدور القيادة النسوية اليمنية:

يتناول هذا المحور دور القيادة النسوية اليمنية عبر التاريخ، ودور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية، وذلك على النحو الآتي:

أ. دور القيادة النسوية اليمنية عبر التاريخ:

كان للمرأة اليمنية أدوار مهمة وبارزة عبر التاريخ اليمني، فقد برز الكثير منهن على المسرح السياسي قبل الإسلام وبعده، كما ظهرت أخريات في عالم الفكر والثقافة وكانت لهن المساهمات المبدعة في هذا المجال، ويكفي القول بأن منهن من كانت أعظم ملكة عربية قبل الإسلام وبعده كبلقيس وأروى، فملكة سبأ مذكورة في القرآن الكريم، قال الله تعالى: "إني وجدت أمراه تملكهم وأوتيت من كل شيء ولها عرش عظيم"، (سورة النمل، آية 23)، ومعظم الملكات المسلمات اللواتي جئن بعد القرن الرابع الهجري، عند بداية نشوء الدويلات اليمنية المستقلة عن دار الخلافة قد أصبح يطلق عليهن "حفيدات بلقيس"، أما أروى بنت أحمد الصليحي، فقد وصفها المؤرخون بأنها أعظم ملكات العرب في الإسلام، وقال آخرون بأنه كان يقال لها بلقيس الصغرى لرجاحة عقلها وحسن تدبيرها، (ناجي، 1980، 35-36)، فقد استطاعت أن تحكم اليمن بجميع أجزائها، وكان من أثرها أن حققت راية الوحدة في ربوع اليمن السعيدة فترة من الزمن، (تامر، 1970، 6).

وفي العصر الحديث اعتبرت المرأة في المجتمع أحد الأعمدة الرئيسية في بناء باعتبار أن مكانة المرأة يعد مقياساً معبراً عن تطور ذلك المجتمع وانفتاحه ورفقته، فبقدر ما يتاح لها من فرص التعليم والعمل والأبداع والمشاركة المجتمعية بقدر ما يشير إلى تقدم المجتمع على جميع الجوانب الاجتماعية والاقتصادية

5. إجماع بعض المؤسسات التربوية عن تشغيل السيدات أو ترقيةهن.

6. اعتماد الرجل على الأم في تربية الأولاد ما يحذر من مشاركتها.

7. فرص التدريب متوافرة للرجال أكثر من النساء.

8. اعتبار المرأة قوة عمل احتياطية تستخدم لحاجات البلاد فقط.

9. نقص الخدمات الاجتماعية التي تخفف الأعباء عن المرأة.

ويلخص (محمود ووطنطوي، 57، 2016-56)، نوعين من التحديات التي تواجه القيادة النسائية؛ تتمثل بالآتي:

1. تحديات تنظيمية: وتتضمن ما يأتي:

- عدم وضوح الرؤية الخاصة بالمجموعة.
- الاختلاف بين هوية المبادرة وهويات الأفراد المكونين للمبادرة.
- عدم إجراء تخطيط استراتيجي للمبادرة بشكل دوري.
- عدم وجود خطة واضحة لأهداف المجموعة.
- عدم وجود نظام تقييم ومحاسبة.
- عدم وجود لائحة تنظيمية مكتوبة أو وجود لائحة ولا يتم تنفيذها.

1. تحديات تنفيذية: وتتضمن ما يأتي:

- عدم عمل دراسة جيدة لحالة المجتمع المحيط والفئة المستهدفة.
- عدم الوعي بوجود تقاطعات متعددة مع النسوية مثل التقاطعات (الطبقية، الدينية، العرقية).
- عدم تداول المعلومات بين عضوات المجموعة (عدم وجود فريق عمل متكامل).
- التجهيز بشكل سيء وغير عملي للفعاليات.

نستنتج مما سبق أن التحديات التي تواجه القيادة النسوية في ممارسة عملها القيادي تتحدد بثلاثة محاور هي: تحديات ذاتية تتمثل بعدم ثقة المرأة بقدرتها على تولي المنصب القيادي، وتحديات تنظيمية تتمثل بالنظرة القاصرة من قبل صناع القرار بعدم قدرة المرأة على تحمل المسؤولية وممارسة العمل الإداري، إلى جانب

بنسبة 1.29%، كما تشير إلى أن عدد أعضاء هيئة التدريس من الإناث تمثل نسبة 15.03%، وتعد نسبة منخفضة، مقارنة بأعضاء هيئة التدريس من الذكور تمثل نسبة 84.97%، (وزارة التعليم العالي، 2020، 12) كما هو موضح في الجدول الآتي:

والثقافية والسياسية، (عليمات، 2006، 405). وقد اقتضت التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من المرأة في المجتمع اليمني أدواراً متعددة في مختلف المجالات الحديثة، فبعد ظهور التعليم الحديث تواجدت المرأة اليمنية في العديد من الوظائف الخدمية: طبية، ومعلمة، مديرة، سيدة اعمال، ... الخ، (الفقيه، 2010، 263).

ب. واقع دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية:

تشير الإحصائيات إلى زيادة عدد الطالبات في الالتحاق بالجامعات الحكومية بنسبة 06%. بينما انخفض عدد الملتحقات في الجامعات الأهلية

جدول (1) يوضح توزيع أعضاء هيئة التدريس للعام الجامعي (2018-2019م)

الاجمالي	أعضاء هيئة التدريس		الجامعات
	أناث	ذكور	
6101	663	5438	الحكومية
4116	873	3243	الخاصة
10217	1536	8681	الإجمالي
100%	15.03%	84.97%	النسبة

المصدر: (وزارة التعليم العالي، 2020، 12).

يزخر الأدب النظري بعدد كبير من الدراسات التي تناولت موضوع المرأة في مختلف المجالات، ومنها: مجال القيادة النسوية، وسيتم استعراض بعض الدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث على النحو الآتي:

هدفت دراسة (الرقب، 2009) إلى التعرف إلى أكثر المعوقات شيوعاً، التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي بغزة للعام الدراسي (2009 / 2010)، في ثلاث جامعات (الجامعة الإسلامية بغزة، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، والبالغ عددهم (1148)، عاملاً وعاملة، وقد بلغت عينة الدراسة (301) عامل وعاملة، وتم تصميم

كما توضح التقارير بأن تواجد الإناث يتركز ضمن أعضاء هيئة التدريس فقط، على الرغم من امتلاكهن لمؤهلات علمية وخبرات عملية (سنوات خبرة)، تعزز من تنافسهن وتقدمهن للمناصب الادارية العليا. وعلى الرغم من التحولات الكبيرة التي حدثت خلال العشر السنوات الأخيرة، فقد بذلت الجهود الوطنية وقدمت الآليات الهادفة إلى تعزيز مستوى التربية في اليمن، ومع ذلك تبقى الفجوة الجندرية مرتفعة جداً.

وفي ضوء ما سبق، فإن المرأة اليمنية لم تحصل على أي منصب قيادي في مؤسسات التعليم العالي، ولا يزال هناك تدن في نسبة مشاركة المرأة في مناصب صنع القرار والسياسيات لقطاع التعليم والتعليم العالي بشكل خاص.

2. دراسات سابقة:

استبانة مكونة من (50) فقرة موزعة على (3) مجالات: (المعوقات الاجتماعية ، والمعوقات السياسية ، والمعوقات الشخصية)، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أكثر المعوقات التي عبر عنها أفراد عينة الدراسة هي مجال (المعوقات الاجتماعية)؛ إذ بلغ متوسطه الحسابي (3,654)، وبوزن نسبي (73,08)، وبدرجة توافر كبيرة، وتلاه مجال (المعوقات السياسية) بمتوسط حسابي (3,519)، وبوزن نسبي (70,38)، وبدرجة توافر كبيرة، وتلاه مجال (المعوقات الشخصية)، بمتوسط حسابي (3,318)، وبوزن نسبي (66,36)، وبدرجة توافر متوسطة، كما أظهرت أن العادات والتقاليد والأعراف السائدة تعرقل وصول المرأة إلى المراكز القيادية في الجامعة.

وهدفت دراسة الموتى وآخرون، 2009 (Elmuti al, 2009) إلى معرفة التحديات التي تواجهها المرأة في المناصب القيادية لتحقيق الفعالية التنظيمية واكتشاف الأفكار العامة حول أدوار نساء الولايات المتحدة في المناصب القيادية، واختبار العلاقة بين أساليب القيادة الإدارية والفعالية التنظيمية. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، وتكون مجتمع الدراسة وعينته من (700) امرأة مختارة من الصناعات في الولايات المتحدة، تم اختيارهن بطريقة عشوائية لقياس تصورات الأدوار القيادية والفعالية التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أظهرت النتائج أن ما يقرب من 50 ٪ من القيادات النسائية يواجهن عوائق تحد من توليهن مناصب إدارية . وشعرت غالبية النساء والرجال من أفراد العينة أن التعليم والتدريب يمكن أن يزيد من استعداد النساء لأدوار قيادية.

بينما هدفت دراسة مادنسن، 2010 (Madsen, 2010) إلى التعرف إلى الأساليب التي استخدمتها المرأة الصينية العاملة في مؤسسات التعليم العالي في تطوير معارفها ومهاراتها وقدراتها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن

تطوير المهارات القيادية للمرأة الصينية العاملة في مؤسسات التعليم العالي في الصين يتطلب الاهتمام بثلاثة أمور: أولاً: تطوير برنامج مكثف لتطوير المهارات القيادية للمرأة في مؤسسات التعليم في الصين، ثانياً: أن تقوم الجامعات والكليات بتطوير برامج أكاديمية تستهدف إعداد الطالبات وتأهيلهن في مجال القيادة الأكاديمية، ثالثاً: أن تسعى الجامعات والكليات في الصين إلى إبراز نماذج نسائية من القيادات الأكاديمية لتكون نموذجاً، وتنتشر قصص نجاحهن بين الجميع للتعلم منها.

أما دراسة (اليوسفي، 2013) فقد هدفت إلى تحديد درجة معوقات ارتقاء المرأة للمناصب القيادية في وحدات الجهاز الإداري اليمني للدولة من وجهة نظر القيادات النسوية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الدراسة الميدانية، وذلك باستخدام استمارة استبانة ضمت (43) فقرة، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد تم استخدام أسلوب المعاينة، وذلك من خلال أسلوب العينة العشوائية الطبقية ثم توزيع (387) استبانة في (15) وحدة إدارية حكومية ما بين وزارة أو هيئة أو مؤسسة، أو شركة عامة ، أو ما في حكمها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: كانت معوقات ارتقاء المرأة للمناصب القيادية في وحدات الجهاز الإداري اليمني من وجهة نظر القيادات النسوية، التي حصرتها الباحثة في أربعة محاور رئيسية، وهي: معوقات في منظومة السياسات العامة، ومعوقات في بيئة العمل الداخلية، ومعوقات نفسية، وأخيراً تمثل المعوقات الثقافية والاجتماعية عوائق حقيقية وفقاً لنتائج الدراسات الإحصائية التي قامت بها الباحثة، و أوضحت بأنها جاءت درجتها الكلية "كبيرة" وتقابلها القيمة 3,61 بالمقياس النظري للدراسة. كما أوضحت نتائج الدراسة أن درجات معوقات كل محور بحسب الترتيب كانت على النحو الآتي: الثقافية والاجتماعية، معوقات بيئة العمل الداخلية، المعوقات النفسية، وأخيراً المعوقات في منظومة السياسات العامة جاءت في المرتبة الأخيرة.

وهدفت دراسة كل من (الطراونة وأبو درويش، 2013) إلى تقديم عدد من البرامج التدريبية والتطويرية

ذات المحتوى الهادف لزيادة مهارات المرأة وتطويرها في الإدارة، وتمكينها من تجاوز العديد من المعوقات التي تواجهها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج العلمي التحليلي الوصفي المختلط (النوعي، والوصفي الميداني)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملات في المواقع الإدارية العليا في محافظات الكرك والطفيلة ومعان، ومنطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وقد طورت استمارة وزعت على عينة بلغت (120) من السيدات اللواتي يشغلن مواقع إدارية في محافظات الجنوب في الأردن: (الكرك، الطفولة، معان، العقبة)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها: المعوقات الاجتماعية والمهنية كانت من أبرز التحديات التي تواجه تقدم المرأة في المواقع الإدارية العليا، وأن دعم الرجل للمرأة، والتعاون في تقسيم الأدوار الأسرية، وإعادة النظر في أسس الترقية والترشيح للمواقع والمناصب العليا والابتعاد عن التمييز ضد المرأة لصالح الرجل في العمل - من أهم المتطلبات اللازمة لتقدم المرأة.

وهدف دراسة رابور، 2015 Raburu,

2015) إلى تحفيز الأكاديميات وتحقيق التوازن بين الأسرة والوظيفية، و إلى تقصي خبرات الأكاديميات والاستراتيجيات التي اتبعنها للوصول إلى المراتب الحالية والتحديات التي واجهتها. وقد اعتمدت الدراسة المنهج النوعي، واستخدمت المقابلات المعمقة مع (16) أكاديمية في 3 جامعات كينية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: قلة من النساء شققن طريقهن للمراتب المهنية والأكاديمية العليا ببطء، وذلك بسبب الاتجاه الثقافي الذكوري الذي لا يزال قوياً في كينيا، كما كشفت نتائج بعض المشاركات أنهن دفعن ثمناً لتقدمهن بتتحيه الزوج جانباً، بينما بعضهن نحين العمل أو أجلنه من أجل العائلة، أما الاستراتيجيات التي اتبعنها فكانت العمل الجاد والتركيز على البحث والنشر لأغراض الترقية.

وهدف دراسة (الرشيد، 2016) إلى

التعرف إلى المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للتمكين النسائي للوظائف القيادية في جامع حائل، والفروق بين

المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للتمكين النسائي للوظائف القيادية في جامعة حائل، واستخدم المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية النسائية في جامعة حائل، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية الطبقية، وبلغ حجم عينة الدراسة (56) عضواً ، واستخدمت الاستبانة كأداة بوصفها أداة رئيسة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة أهمية المتطلبات الأكاديمية لدى الهيئة التدريسية في جامعة حائل كبيرة جداً، وأن درجة المتطلبات الأكاديمية لدى الهيئة التدريسية في جامعة حائل يمثل بالمتطلبات الشخصية والإدارية والتنظيمية والمجتمعية، وتوجد فروق دالة إحصائية في تقدير الهيئة التدريسية النسائية لدرجة المتطلبات الأكاديمية في جامعة حائل، يعزى لمتغير التخصص والجنسية وسنوات الخبرة.

وهدف دراسة (المطيري و الجارودي،

2016) إلى التعرف إلى درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة بوصفها أداة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها المتمثل في القيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، والبالغ عددهن (14) فرداً، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توفر عناصر التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.14)، وقد جاء محور فريق العمل والتدريب بالمرتبة الأولى من بين عناصر التمكين الإداري، يليها الاتصال الفعال، وبالمرتبة الرابعة يأتي تفويض السلطة، وفي الأخير يمثل التحفيز أقل عناصر التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

وهدف دراسة (السومحي، 2017) إلى

التعرف إلى واقع التمكين الإداري للمرأة العاملة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حضرموت. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث

من جميع مديري المدارس الثانوية للبنات ووكلائها بمحافظة حضرموت، واعتمدت الاستبانة أداة للدراسة؛ تكونت من (31) فقرة، موزعة على سبعة مجالات (منح الصلاحيات، اتخاذ القرارات، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المعرفة والمهارات، التفكير الإبداعي، فرق العمل، التدريب)، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن واقع التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حضرموت كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة مجتمع الدراسة على وجود الأبعاد السبعة التي حددتها الدراسة لواقع التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حضرموت حيث احتل بعد فرق العمل المرتبة الأولى، بينما احتل بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المرتبة الثانية، ثم بعد منح الصلاحيات، ثم بعد المعرفة والمهارات، ثم بعد التفكير الإبداعي، ثم بعد اتخاذ القرارات، بينما كان بعد التدريب في المرتبة السابعة والأخيرة.

وأجرى (البلوشي وآخرون، 2019)، دراسة

هدفت إلى معرفة التحديات التي تواجه القيادة النسائية في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع النساء اللواتي يشغلن وظائف في مؤسسات التعليم الحكومية : (مدير عام ومساعد مدير عام، مدير دائرة ونائب مدير دائرة، ورئيسة قسم، البالغ عددهن (322) سيدة، بلغت عينة الدراسة (202) تم اختيار بالطريقة العشوائية البسيطة، كما صممت الدراسة استبانة تتكون من (51) فقرة موزعة على ثلاثة محاور: التحديات الشخصية، التحديات التنظيمية، التحديات المجتمعية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن تقدير التحديات التي تواجه القيادات النسائية كانت بدرجة متوسطة لجميع محاور الدراسة، وكانت حسب الترتيب: التحديات التنظيمية، والتشريعية، التحديات المجتمعية، التحديات الشخصية، كما أظهرت النتيجة أن مرونة التشريعات تعزز الدور القيادي للمرأة، وأنه لا توجد أحكام وقوانين تميز بين

الجنسين فيما يتعلق بالتوظيف والترقية أو النقل أو النذب أو الاعارة وفي الإجازات بأنواعها المستحقات المالية وغيرها من الأحكام العامة، و أن إقرار أحكام خاصة تتعلق بالمرأة دون الرجل، وذلك للحفاظ على حقوقها المتعلق وبطبيعتها البيولوجية ووظيفتها في المجتمع.

أما (غنيم، 2020) فقد أجرى دراسة هدفت

إلى تأصيل القيادة النسائية علمياً، والتعرف إلى واقعها في المجال الأكاديمي، والتحديات التي تواجه المرأة في المجال القيادي الأكاديمي، وتم اتباع منهج البحث النوعي، وذلك بتحليل محتوى الأدبيات السابقة لتأصيل القيادة النسائية علمياً، كما استخدمت الملاحظة والمقابلة أداتين للتعرف إلى واقع القيادة النسائية والتحديات التي تواجه القيادة النسائية في المجال الأكاديمي، تم تطبيقها على قيادات أكاديمية متنوعة، كوكيلات ومشرفات أقسام، ونائبات، لوحات مختلفة، وقد تم جمع البيانات عن طريق المقابلة إلى أن تم الوصول لدرجة الإشباع التي تعني أن إجراء المزيد من المقابلات لا تتبع الجديد من المعلومات، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن القيادة النسائية لا تفرق في فاعليتها عن القيادة الذكورية فتأثير ثقافة البيئة في الأداء القيادي أعلى من تأثير جنس القائد، لكن السمات النظرية لكل جنس القائد تظهر في بيئة العمل، كالعناية والمشاركة لدى المرأة والحزم لدى الرجل، وقد تركزت التحديات التي تواجه المرأة في مجال القيادة الأكاديمية في مجالين: الثقافة التنظيمية، والثقافة الاجتماعية.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في كثير من جوانبه لاسيما فيما يتعلق بتحديد مشكلة البحث، وصياغة أهداف البحث، وبناء أداة البحث، وإثراء الإطار النظري، والتعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية للبحث، غير أن البحث الحالي يتميز عن هذه الدراسات السابقة بما يأتي:

-تميز البحث الحالي بانفراده بأسلوب البحث؛ باستخدام أسلوب الدراسات المستقبلية (دلفي Delphi).

2. مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث وعينته من جميع الخبراء المختصين من الهيئة التدريسية بالجامعات اليمنية، في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، ومجال علم الاجتماع، وعلم النفس، وتخصصات أخرى، للتعرف إلى أهمية توافر متطلبات تفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية. ونظراً لطبيعة البحث الحالي وأهدافه المستقبلية؛ تم اختيار عينة قصدية من المختصين والخبراء، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية، المتمثلة بتسع جامعات حكومية وهي: جامعة (صنعاء، عدن، إب، حضرموت، ذمار، البيضاء، حجة، عمران، جبلة). وقد تم اختيار هذه الجامعات بشكل قطاعي؛ بحيث تمثل جامعات من الشمال والجنوب والوسط، وبلغ عدد الخبراء (27) خبيراً، من أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات. وفيما يأتي عرض موجز لخصائص عينة الخبراء الذي استجابوا، من حيث جهة العمل، الجنس، الدرجة العلمية، التخصص العلمي، المستوى الوظيفي.

1. جهة العمل: يبين الجدول (2) الخبراء حسب جهة العمل:

-تميز البحث الحالي بانفراده بمجتمع البحث وعينته؛ التي تم اختيارها بطريقة قصدية؛ إذ جمعت من خبراء مختصين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، وعلم النفس، وعلم الاجتماع وغيرها.

-تميز البحث الحالي بحجم العينة المكون من (27) خبيراً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية.

-تميز البحث الحالي بالنتائج التي تم التوصل إليها بحصوله على درجة أهمية كبيرة لجميع متطلبات القيادة النسوية في الجامعات.

ثالثاً: منهجية البحث وإجراءاته:

1. منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والتحليلي القائم على جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وتحليلها، والتوصل إلى نتائج متعلقة بالمتطلبات الرئيسية لتفعيل الدور القيادي للمرأة في الجامعات اليمنية. كما تم استخدام أسلوب دلفي المعدل (Delphi)، بهدف الوصول إلى إجماع الخبراء على أهمية متطلبات تفعيل دور القيادة النسوية بالجامعات اليمنية،

جدول (2) يوضح عينة الخبراء حسب جهة العمل

م	الجامعة	العدد	النسبة%
1	صنعاء	6	22.22
2	عدن	3	11.11
3	إب	9	33.33
4	ذمار	1	3.7
5	حضرموت	1	3.7
6	عمران	1	3.7
7	البيضاء	2	7.40
8	حجة	3	11.11
9	جبلة	1	3.7
	الإجمالي	27	100%

بأعضاء هيئة التدريس؛ ما سهل الالتقاء بهم وتطبيق الاستبانة معهم.

2. الجنس: يبين الجدول (3) الخبراء حسب الجنس.

يتضح من الجدول (2): تنوع الخبراء من أعضاء هيئة التدريس في (11) جامعة يمنية حكومية، أن عدد الخبراء ممن يعملون في جامعة إب (9) خبراء، بنسبة (33.33)، وهي تمثل أعلى نسبة، ويرجع ذلك إلى أن جامعة إب مكان وجود الباحثين، وعلى معرفة واسعة

جدول (3) يوضح خصائص عينة البحث (الخبراء) حسب متغير الجنس

المتغير الديمغرافي	مستويات المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	15	55.55
	أنثى	12	44.44
	الإجمالي	27	100%

3. الدرجة العلمية: يبين الجدول (4) الخبراء حسب الدرجة العلمية

يتضح من الجدول (3): أن عدد الخبراء من الذكور (15) يمثلون نسبة (55.55) من العدد الكلي للخبراء. وعدد الخبراء من الإناث (12) يمثلون نسبة (44.44) من العدد الكلي للخبراء.

جدول (4) يوضح خصائص عينة البحث (الخبراء) حسب متغير الدرجة العلمية

المتغير الديمغرافي	مستويات المتغير	العدد	النسبة
الدرجة العلمية	أستاذ	2	7.40
	أستاذ مشارك	6	22.22
	أستاذ مساعد	17	62.96
	مدرس	2	7.40
	الإجمالي	27	100%

4. التخصص العلمي: يبين الجدول (5) الخبراء حسب التخصص العلمي

يتضح من الجدول (4): أن عدد الخبراء الأكاديميين قد توزع بين (2) خبراء بدرجة أستاذ، و(6) خبراء بدرجة أستاذ مشارك، و(17) خبيراً بدرجة أستاذ مساعد، و(2) خبراء بدرجة مدرس.

جدول (5) يوضح خصائص عينة البحث (الخبراء) حسب متغير التخصص العلمي

المتغير الديمغرافي	مستويات المتغير	العدد	النسبة
التخصص العلمي	علوم أنسانية	22	81.48
	علوم تطبيقية	5	18.51
	الإجمالي	27	100%

الخبراء في التخصص العلمي (علوم تطبيقية) (5) يمثلون نسبة (18.51)، من العدد الكلي للخبراء. 5. المستوى الوظيفي: يبين الجدول (6) الخبراء حسب المستوى الوظيفي

جدول (6) يوضح خصائص عينة البحث (الخبراء) حسب متغير المستوى الوظيفي

المتغير الديمغرافي	مستويات المتغير	العدد	النسبة
المستوى الوظيفي	أكاديمي	19	70.37
	إداري	8	29.62
	الإجمالي	27	100%

جامعة (إب، صنعاء، عدن، حجة) في مجال أصول التربية وعلم النفس، وعلم الاجتماع، وقدم المحكمون آرائهم حول وضوح الأسئلة وانتمائها للمجال والسلامة اللغوية، وبعد الاطلاع على إجابات الأساتذة المحكمين، تم الأخذ بجميع ملاحظاتهم. كما تم قياس ثبات الاستبانة لمتطلبات تفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية من خلال حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ حيث قدرت بـ (94%)، وهي تمثل ثبات عالي، وبذلك يمكن القول بأن الأداة لها ثبات مقبول وجاهز للتطبيق.

5. تطبيق أداة البحث: بعد الانتهاء من إعداد الأداة في صورتها النهائية؛ تم القيام بالإجراءات الميدانية وتطبيق البحث على الخبراء المشاركين وفقاً لجولات أسلوب دلفي (Delphi) المعدل، حيث تم التواصل مع الخبراء والمختصين الذين وقع عليهم الاختيار في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، وعلم الاجتماع، وعلم النفس وتخصصات أخرى بلغ عددهم (27) خبيراً، للمشاركة في البحث في الجامعات اليمنية (صنعاء، عدن، إب، حضرموت، ذمار، البيضاء، حجة، عمران، جبلة)، خلال فترة زمنية استمرت أكثر من شهر، وتوزيع الاستبانة عليهم وشرح الهدف من البحث، وقد طرح الخبراء تساؤلات عن أسلوب البحث، وتم تفسير تلك التساؤلات من خلال اللقاء بهم وجهاً لوجه أو عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني.

يتضح من الجدول (5): أن عدد الخبراء في التخصص العلمي (علوم أنسانية) (22) وهم يمثلون نسبة (81.48) من العدد الكلي للخبراء. كما أن عدد

يتضح من الجدول (6): أن عدد الخبراء الأكاديميين (19) يمثلون نسبة (70.37) من العدد الكلي للخبراء. وعدد الخبراء الإداريين (8) يمثلون نسبة (29.62) من العدد الكلي للخبراء.

3. أداة البحث: اعتمد الباحثان الاستبانة المغلقة بوصفه أداة لجمع بيانات ومعلومات البحث، ولقد تم بناؤها بالاستفادة من الإطار النظري والبحوث والدراسات السابقة المتعلقة بشؤون المرأة، والسياسات واللوائح التنظيمية للجامعات اليمنية، وقد تكونت الاستبانة من (43) فقرة موزعة على خمسة مجالات؛ تمثل متطلبات تفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية، وهي:

-المجال الأول: المتطلبات التشريعية (6) فقرات.

-المجال الثاني: المتطلبات الإدارية (11) فقرة.

-المجال الثالث: المتطلبات الأكاديمية (8) فقرات.

-المجال الرابع: المتطلبات الشخصية (8) فقرات.

-المجال الخامس: المتطلبات المجتمعية (10) فقرات.

وتم استخدام مقياس (ليكرت الثلاثي) لقياس درجة أهمية توافر المتطلبات (كبيرة، متوسطة، صغيرة).

4. صدق وثبات الاستبانة: تم التحقق من صدق الاستبانة في مرحلة إعدادها الأولى على ما طرحته لجنة التسيير من ملاحظات، وحرصاً على زيادة التأكيد من صدق الاستبانة قبل تطبيقها، تم التحقق من الصدق من خلال عرض الاستبانة على (6) محكمين، من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في

85%-98%). وهي نسبة عالية، وبما أن الأداة وفقراتها حصلت على درجة موافقة كبيرة، تمثل إجماع دلفي (67%)؛ فقد اكتفى الباحثان بجولة واحدة.

7. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم اعطاء كل بديل من بدائل سلم الإجابة عن الاستبانة قيمة رقمية، كما تتضح في الجدول (7) الآتي

6. إجراءات تطبيق الجولة الأولى: وبعد انتهاء الخبراء من الإجابة عن الاستبانة؛ تم جمعها وتفرغ إجابة الخبراء في الجولة الأولى، وتحليل نتائج الجولة الأولى بهدف معرفة درجة اتفاق الخبراء المشاركين، وبعد تحليل نتائج هذه الجولة وجد أن الخبراء المشاركين وافقوا على جميع الفقرات التي احتوتها الأداة البالغة (43) فقرة، وكانت النسب المتفق عليها تزيد عن النسبة المحددة بأسلوب دلفي؛ حيث تراوحت بين

جدول (7) يوضح القيم الرقمية لبدائل الإجابة عن فقرات الاستبانة ومحك الحكم

م	البدايل	القيمة الرقمية	حدود المتوسطات بالنسب المئوية %
1	صغيرة	1	(1-1,66)
2	متوسطة	2	(1,67- 2,33)
3	كبيرة	3	(2,34-3)

وتم استخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعيات البحث الحالي، وهي:

- التكرارات لتحديد مدى الاتفاق (الاجماع) بين الخبراء.

- المتوسط الحسابي لمعرفة متوسط استجابات عينة البحث.

المتوسط الحسابي

$$\text{الوزن المئوي} = \frac{\text{المتوسط الحسابي}}{100} \times 100$$

الدرجة القصوى (3)

وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية، عبر جولة واحد من أسلوب دلفي، وفيما يلي عرضاً لنتائج البحث ومناقشتها على النحو الآتي:

1. تحديد درجة موافقة الخبراء على مجالات الأداة ككل:

لتحديد درجة موافقة الخبراء على مجالات الأداة ككل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لاستجابات الخبراء لمجالات الأداة ككل، والمرتبة التي حصل عليها كل مجال من خلال المتوسط الحسابي والنسب المئوية، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (8):

رابعاً: عرض النتائج ومناقشتها:

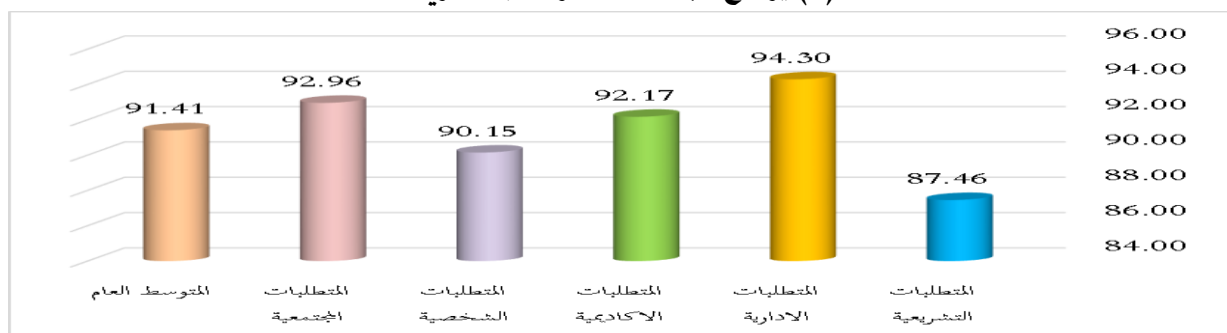
للإجابة عن سؤال البحث الرئيس: ما متطلبات تفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية؟ تم إعداد استبانة أسلوب دلفي (Delphe) المعدل، بالاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة، فضلاً عن لوائح الجامعات اليمنية وأنظمتها، وصياغة فقراتها وفقاً للتدرج الثلاثي لمقياس ليكرت بدرجة أهمية (كبيرة، متوسطة، صغيرة). طبقت على عينة من الخبراء بلغ عددهم (27) خبيراً من القيادات الأكاديمية،

جدول (8) تحليل استجابة الخبراء حول متطلبات تفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية

المجالات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية
المتطلبات التشريعية	5	2.62	0.48	87.46	كبيرة
المتطلبات الإدارية	1	2.83	0.32	94.30	كبيرة
المتطلبات الأكاديمية	3	2.77	0.30	92.17	كبيرة
المتطلبات الشخصية	4	2.70	0.41	90.15	كبيرة
المتطلبات المجتمعية	2	2.79	0.32	92.96	كبيرة
المتوسط العام		2.74	0.29	91.41	كبيرة

المتطلبات المجتمعية على المرتبة الثانية وفقاً لاستجابات الخبراء، بدرجة أهمية كبيرة، ومتوسط حسابي (2.79)، وانحراف معياري (0.32)، ونسبة مئوية (92.96)، ثم المجال الثالث: المتطلبات الأكاديمية في المرتبة الثالثة وفقاً لاستجابات الخبراء، بدرجة أهمية كبيرة، ومتوسط حسابي (2.77)، وانحراف معياري (0.30)، ونسبة مئوية (92.17)، والمجال الرابع: المتطلبات الشخصية في المرتبة الرابعة، بدرجة أهمية كبيرة، ومتوسط حسابي (2.70)، وانحراف معياري (0.41)، ونسبة مئوية (90.15)، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء المجال الأول: المتطلبات التشريعية، بدرجة أهمية كبيرة، ومتوسط حسابي (2.62)، وانحراف معياري (0.48)، ونسبة مئوية (87.46). ويشير هذا إلى أن التشريعات والقوانين اليمنية قد كفلت تكافؤ الفرص للجميع (ذكور - وإناث)، في مختلف المجالات، كما أرست مبادئ المساواة في الحقوق والواجبات، ولهذا فإن المتطلبات التشريعية أقل أهمية من وجهة نظر الخبراء لكونها متوافرة لكنها تحتاج إلى تفعيل. وهذا ما تتفق فيه الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (البلوشي وآخرون، 2019) بأنه لا توجد أحكام وقوانين تميز بين الجنسين فيما يتعلق بالتوظيف والترقية أو النقل وغيرها من الأحكام.

الشكل (2) يوضح مجالات الأداة والنسب المئوية



حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات الخبراء في مجال المتطلبات التشريعية وفقراته، والمرتبة التي حصلت عليها كل فقرة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (9):

يتضح من الجدول (8): أن نتائج التحليل الإحصائي لمجالات الأداة ككل حصلت على درجة أهمية كبيرة؛ بنسبة (91.41)، ومتوسط حسابي (2.74)، وانحراف معياري (0.29)، وهذا يشير إلى وعي الخبراء بأهمية توافر المتطلبات السابقة لتفعيل الدور القيادي النسوي في الجامعات اليمنية، لكي يساهم في مساعد المرأة على مواجهة التحديات التي تعترضها في الوصول إلى المناصب القيادية العليا بالجامعات اليمنية. وهذا ما تتفق فيه الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (الرشدي، 2016)، بأن المتطلبات القيادية الأكاديمية لدى الهيئة التدريسية المتمثلة بالمتطلبات الشخصية والإدارية والتنظيمية والمجتمعية جاءت بدرجة كبيرة.

كما تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية لاستجابات الخبراء تراوحت بين (2.62 - 2.83) بدرجة أهمية كبيرة، ونسبة مئوية تراوحت بين (94.30 - 87.46)، وكان ترتيب المجالات بحسب النسب المئوية لاستجابات الخبراء كالتالي: حصل المجال الثاني: المتطلبات الإدارية على المرتبة الأولى، وفقاً لاستجابات الخبراء، بدرجة أهمية كبيرة، ومتوسط حسابي (2.83)، وانحراف معياري (0.32)، ونسبة مئوية (94.30)، وهذا يشير إلى نقص في التمكين الإداري للمرأة في الجامعات اليمنية، من وجهة نظر الخبراء. ويليه المجال الخامس:

عرض ومناقشة نتائج المجال الأول: المتطلبات التشريعية

لتحديد درجة موافقة الخبراء حول متطلبات تفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية، تم

جدول (9) تحليل استجابة الخبراء حول المتطلبات التشريعية لتفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية
1	تعديل اللوائح والأنظمة بما تسهم في تولي المرأة للوظائف القيادية في الجامعات	1	2.70	0.54	90.12	كبيرة
2	إقرار لوائح وأنظمة صارمة تحمي المرأة من أي تحرش يحد من رغبتها بالوصول إلى الأدوار القيادية	3	2.67	0.55	88.89	كبيرة
3	إقرار نظام ينص على تعيين المرأة مناصفة مع الرجال في الوظائف القيادية بالجامعة	4	2.56	0.70	85.19	كبيرة
4	توفير معايير لاختيار القيادات النسوية الإدارية الجامعية على أساس الكفاءة والتأهيل دون تمييز نوعي	2	2.70	0.61	90.12	كبيرة
5	توفير التوصيف الوظيفي الواضح لمهام القيادة النسوية بالجامعة	5	2.56	0.75	85.19	كبيرة
6	إنشاء هيئة مسؤولة تمثل فيها المرأة لمراقبة مدى تطبيق القوانين الخاصة بحقوق المرأة وتنفيذها في الواقع العملي	6	2.56	0.70	85.19	كبيرة
	المتطلبات التشريعية		2.62	0.48	87.46	كبيرة

يتضح من الجدول (9): تبين نتائج التحليل الإحصائي بأن مجال المتطلبات التشريعية حصل على درجة أهمية كبيرة؛ بنسبة (87.46)، ومتوسط حسابي (2.62)، وانحراف معياري (0.48)، وهذا يشير إلى إدراك الخبراء بأهمية التشريعات واللوائح والأنظمة بوصفها الركائز التي تنظم العمل الإداري في أي مؤسسة وخصوصاً العمل القيادي في الجامعة. وهذا ما تتفق فيه الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (البلوشي وآخرون، 2019) بأن مرونة التشريعات تعزز من دور المرأة القيادي.

كما تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية لاستجابات الخبراء حول مجال المتطلبات التشريعية تراوحت بين (2.56-2.70)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.54-0.70)، ونسب مئوية تراوحت بين (85.19-90.12)، بدرجة أهمية كبيرة. وكان ترتيب الفقرات بحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لاستجابات الخبراء كالاتي: حصلت الفقرة (1) التي تنص: "تعديل اللوائح والأنظمة بما يسهم في تولي المرأة للوظائف القيادية في

الجامعات". على المرتبة الأولى، بدرجة أهمية كبيرة، وفقاً لاستجابات الخبراء، بمتوسط حسابي (2.70)، وانحراف معياري (0.54)، ونسبة مئوية (90.12)، وتليها الفقرة (4) التي تنص: "توفير معايير لاختيار القيادات النسوية الإدارية الجامعية على أساس الكفاءة والتأهيل دون تمييز نوعي". بالمرتبة الثانية، بدرجة أهمية كبيرة وفقاً لاستجابات الخبراء، بمتوسط حسابي (2.70)، وانحراف معياري (0.61)، ونسبة مئوية (90.12)، ويعزى ذلك إلى أن اللوائح والأنظمة ومعايير اختيار القيادات في الجامعات لم تأت واضحة؛ بحيث يحدد فيها تكافؤ الفرص للجميع؛ لهذا يرى الخبراء أن تعديل اللوائح والأنظمة وتوفير معايير دون تمييز نوعي من أهم المتطلبات التشريعية لتفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية. وهذا ما تتفق فيه الدراسة الحالية مع ما أشارت إليه دراسة (غنيم، 2020)، بأنه لا يوجد نص في لوائح الجامعات السعودية وأنظمتها يحول دون القيادة النسائية أو استحقاقية الذكور للمناصب القيادية دون المرأة. كما أشارت دراسة (البلوشي وآخرون، 2019)، إلى أن إقرار أحكام خاصة تتعلق بالمرأة دون الرجل،

وذلك للحفاظ على حقوقها المتعلقة بطبيعتها البيولوجية ووظيفتها في المجتمع.

بينما حصلت الفقرات (3)، (5)، (6) التي تنص: " إقرار نظام ينص على تعيين المرأة مناصفة مع الرجال في الوظائف القيادية بالجامعة - توفير التوصيف الوظيفي الواضح لمهام القيادة النسوية بالجامعة - إنشاء هيئة مسؤولة تمثل فيها المرأة لمراقبة مدى تطبيق القوانين الخاصة بحقوق المرأة وتنفيذها في الواقع العملي"، على المرتبة الأخيرة، و الدرجة نفسها، بدرجة أهمية كبيرة، ومتوسط حسابي (2.56)، وانحراف معياري (0.70)، (0.75)، (0.70)، ونسبة مئوية (85.19)، ويشير ذلك إلى أن هذه الفقرات لا تستحق درجة أهمية من بين المتطلبات التشريعية، وفقاً

لرأي الخبراء، نتيجة لغياب دعم الدولة وصناع القرار لمثل هذه القوانين، وهذا ما اشارت إليه دراسة (الرقب، 2009) من أن قلة دعم السلطة الوطنية للمرأة يعد أكبر معوق سياسي.

عرض ومناقشة نتائج المجال الثاني: المتطلبات الإدارية:

لتحديد درجة موافقة الخبراء حول متطلبات تفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات الخبراء في مجال المتطلبات الإدارية وفقراته، والمرتبة التي حصلت عليها كل فقرة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (10):

جدول (10) تحليل استجابة الخبراء حول المتطلبات الإدارية لتفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية
1	توضيح المهام والأدوار والمسؤوليات للقيادات النسوية بالجامعة بشكل دقيق	1	2.96	0.19	98.77	كبيرة
2	تبني الخطط والآليات التي تسهم في إعداد المرأة وتأهيلها للوظائف القيادية	7	2.85	0.36	95.06	كبيرة
3	الدعم الإداري للمرأة للتعاطي مع الضغوط التي تواجهها في أثناء الدور القيادي بالجامعة	2	2.89	0.32	96.30	كبيرة
4	توفير البرامج الإدارية التدريبية اللازمة لتأهيل المرأة للأدوار القيادية	3	2.89	0.42	96.30	كبيرة
5	تحديد دور المرأة القيادي في اللوائح والأنظمة في الجامعات	4	2.89	0.42	96.30	كبيرة
6	توفير الموارد المادية والمالية اللازمة للقيادة النسوية في إدارتها بالجامعة	8	2.81	0.56	93.83	كبيرة
7	تبني رسمي السياسات التعليمية ومتخذي القرار لطبيعة العمل القيادية للمرأة وقيمتها التنموية	10	2.74	0.59	91.36	كبيرة
8	منح الصلاحيات الإدارية للمرأة التي تناسب مهام عملها الإداري	6	2.85	0.36	95.06	كبيرة
9	توفير الفرص للقيادة النسوية للمشاركة في رسم الخطط الاستراتيجية بالجامعة	9	2.78	0.51	92.59	كبيرة
10	منح المرأة المزيد من الفرص المتكافئة مع الرجل في تبوء المناصب والمواقع القيادية العليا	11	2.56	0.75	85.19	كبيرة
11	تفعيل مشاركة المرأة في المجالس الإدارية والأكاديمية وتمثيلها في مواقع اتخاذ القرار	5	2.89	0.42	96.30	كبيرة
	المتطلبات الإدارية		2.83	0.32	94.30	كبيرة

يتضح من الجدول (10): أن نتائج التحليل الإحصائي في مجال المتطلبات الإدارية حصلت على درجة أهمية كبيرة؛ وفقاً لاستجابات الخبراء بنسبة (94.30)، ومتوسط حسابي (2.83)، وانحراف معياري (0.32)، وهذا يشير إلى وعي الخبراء بأهمية المتطلبات الإدارية لتفعيل الدور القيادي النسوي بالجامعات اليمنية، بوصفها المتطلبات الإدارية من أهم المتطلبات لتحقيق جودة العمل الإداري والقيادي للمرأة في الجامعة، ويزيد من فاعليتها.

كما تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية لاستجابات الخبراء حول مجال المتطلبات الإدارية، تراوحت بين (2.56-2.96)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.75-0.19)، ونسب مئوية تراوحت بين (85.19-98.77)، بدرجة أهمية كبيرة، وكان ترتيب الفقرات بحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لاستجابات الخبراء كالآتي:

حصلت الفقرة (1) التي تنص: "توضيح المهام والأدوار والمسؤوليات للقيادات النسوية بالجامعة بشكل دقيق"، على المرتبة الأولى بدرجة أهمية كبيرة وفقاً لاستجابات الخبراء، وبمتوسط حسابي (2.96)، وانحراف معياري (0.19)، ونسبة مئوية (98.77)، تليها الفقرات (3)، (4)، (5)، (11) التي نصهما: "الدعم الإداري للمرأة للتعاطي مع الضغوط التي تواجهها أثناء الدور القيادي بالجامعة- توفير البرامج الإدارية التدريبية اللازمة لتأهيل المرأة للأدوار القيادي- تحديد دور المرأة القيادي في اللوائح والأنظمة في الجامعات.- تفعيل مشاركة المرأة في المجالس الإدارية والأكاديمية وتمثيلها في مواقع اتخاذ القرار"، جاءت بالمستوى نفسه، وفي المرتبة الثانية بدرجة أهمية كبيرة وفقاً لاستجابة الخبراء، بمتوسط حسابي (2.89)، وانحراف معياري (0.32)، (0.42)،

(0.42)، (0.42)، ونسبة مئوية (96.30)، وهذا يشير إلى ضعف في المهارات الإدارية والمهنية للقيادة النسوية في الجامعات اليمنية، وأنها بحاجة إلى مزيد من التدريب والتأهيل للوصول إلى المواقع القيادية، وهذا ما تتفق فيه الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (Madsen, 2010) أن تقوم الجامعات والكليات بتطوير برامج أكاديمية بهدف إعداد الطالبات وتأهيلهن في مجال القيادة الأكاديمية، ودراسة (Elmuti, et al, 2009) التي توصلت إلى أن غالبية النساء والرجال شعروا أن التعليم والتدريب يمكن أن يزيد من استعداد النساء لأدوار قيادية.

بينما حصلت الفقرة (10)، والتي تنص: "منح المرأة المزيد من الفرص المتكافئة مع الرجل في تبوء المناصب والمواقع القيادية العليا". على المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية كبيرة وفقاً لاستجابات الخبراء، بمتوسط حسابي (2.56)، وانحراف معياري (0.75)، ونسبة مئوية (85.19)، وهذا يشير إلى أن التصورات والمعتقدات التي تكونت نتيجة الفهم الخاطئ عن المرأة، نتيجة لرفض العاملين أن يكونوا تحت قيادة امرأة، وهذا ما تتفق فيه الدراسة الحالية مع ما أشارت إليه دراسة (الرقب، 2009) بعدم قناعة العاملين بقدرة المرأة على العمل القيادي.

عرض ومناقشة نتائج المجال الثالث: المتطلبات الأكاديمية:

لتحديد درجة موافقة الخبراء حول متطلبات تفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات الخبراء في مجال المتطلبات الأكاديمية وفقراته، والمرتبة التي حصلت عليها كل فقرة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (11):

جدول (11) تحليل استجابة الخبراء حول المتطلبات الأكاديمية لتفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية
1	إيجاد ثقافة تنظيمية في الجامعة تتيح للقيادات النسوية ممارسة العمل القيادي الأكاديمي	3	2.81	0.48	93.83	كبيرة
2	توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للقيادات النسوية في ممارسة عملها الأكاديمي	6	2.70	0.47	90.12	كبيرة
3	اتاحة الفرص البحثية المناسبة للقيادة النسوية بالجامعة	5	2.78	0.42	92.59	كبيرة
4	منح الفرص للقيادات النسوية في الإشراف ومناقشة الرسائل العلمية	1	2.89	0.32	96.30	كبيرة
5	تقديم أداء القيادات النسوية بناءً على أسس ومعايير محددة وواضحة	2	2.85	0.36	95.06	كبيرة
6	تشجيع الزيارات وتبادل الخبرات الأكاديمية والإدارية بالجامعة	8	2.56	0.70	85.19	كبيرة
7	تمكين القيادة النسائية من الاطلاع على كل ما يستجد في مجال تخصصها	4	2.81	0.48	93.83	كبيرة
8	إتاحة الفرصة المتكافئة للتدريب المستمر لتأهيل المرأة أثناء الخدمة في مختلف ميادين العمل الاداري	7	2.70	0.61	90.12	كبيرة
	المتطلبات الأكاديمية		2.77	0.30	92.17	كبيرة

(التي تنص: "تقديم أداء القيادات النسوية بناءً على أسس ومعايير محددة وواضحة"، بالمرتبة الثانية بدرجة أهمية كبيرة وفقاً لاستجابات الخبراء ، وبمتوسط حسابي (2.85)، وانحراف معياري (0.36) ، ونسبة مئوية (95.06)، وهذا يشير إلى ضعف الفرص المتاحة للقيادة النسوية في الإشراف على الرسائل العلمية، وغياب معايير تقييم أداء القيادة النسوية في الجامعات اليمنية، والسبب أن التعيين في المواقع القيادية لا تحكمها معايير واضحة تعتمد على الكفاءة والخبرة؛ ما يقلل فرص وجود المرأة في المناصب القيادية، وهذا ما تتفق فيه الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (الطراونة وأبو درويش، 2013) من ضرورة إعادة النظر في أسس الترقية والترشيح للمواقع والمناصب العليا والابتعاد عن التمييز ضد المرأة لصالح الرجل في العمل - من أهم المتطلبات اللازمة لتقدم المرأة.

بينما حصلت الفقرة (6) التي تنص: "تشجيع الزيارات وتبادل الخبرات الأكاديمية والإدارية بالجامعة". على المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية كبيرة وفقاً لاستجابات الخبراء، وبمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري

يتضح من الجدول (11): أن نتائج التحليل الإحصائي في مجال المتطلبات الأكاديمية حصل على درجة أهمية كبيرة؛ بنسبة (92.17)، ومتوسط حسابي (2.77)، وانحراف معياري (0.30)، وهذا يشير إلى وعي الخبراء بأهمية المتطلبات الأكاديمية في تفعيل دور القيادة النسوية بالجامعات اليمنية، بما تسهم به في تطوير دور المرأة القيادي في المجال التعليمي والبحثي. كما تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية لاستجابات الخبراء حول مجال المتطلبات الأكاديمية، تراوحت بين (2.56-2.89)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.32-0.70)، ونسب مئوية تراوحت بين (85.19-96.30)، بدرجة أهمية كبيرة. وكان ترتيب الفقرات بحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لاستجابات الخبراء كالاتي:

حصلت الفقرة (4) التي تنص: "منح الفرص للقيادات النسوية في الإشراف ومناقشة الرسائل العلمية"، على المرتبة الأولى بدرجة أهمية كبيرة وفقاً لاستجابات الخبراء، بمتوسط حسابي (2.89)، وانحراف معياري (0.32)، ونسبة مئوية (96.30)، وتليها الفقرة (5

عرض ومناقشة نتائج المجال الرابع: المتطلبات الشخصية:

لتحديد درجة موافقة الخبراء حول متطلبات تفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات الخبراء في مجال المتطلبات الشخصية وفقراته، والمرتبة التي حصلت عليها كل فقرة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (12):

جدول (12) تحليل استجابة الخبراء حول المتطلبات الشخصية لتفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية
1	حرص القيادة النسوية على التنمية الذاتية وتطوير مهاراتها الشخصية	3	2.74	0.59	91.36	كبيرة
2	امتلاك القيادة النسوية الثقة بنفسها وبقوة شخصيتها	4	2.74	0.59	91.36	كبيرة
3	تمتع القيادة النسوية بصحة جسدية ونفسية تمكنها من ممارسة العمل الإداري	5	2.67	0.55	88.89	كبيرة
4	تمكين القيادة النسوية من التكيف مع المتطلبات الوظيفية في (السفر - الحضور - الاجتماعات)	6	2.59	0.69	86.42	كبيرة
5	مساعدة المرأة على التوفيق بين متطلبات الأسرة ومتطلبات الوظيفة القيادية	7	2.59	0.69	86.42	كبيرة
6	توافر الرغبة والإرادة لدى المرأة في تولي المناصب القيادية بالجامعة	1	2.89	0.32	96.30	كبيرة
7	القدرة على الالتزام بالموضوعية في عملية اتخاذ القرارات بالجامعة	2	2.81	0.40	93.83	كبيرة
8	مراعاة الظروف الصحية للقيادة النسوية وخاصة في الإجازات الاستثنائية (من ولادة وما شابه ذلك)	8	2.59	0.69	86.42	كبيرة
المتطلبات الشخصية			2.70	0.41	90.15	كبيرة

بين (0.32-0.69)، ونسب مئوية تراوحت بين (86.42-96.30)، بدرجة أهمية كبيرة. وكان ترتيب الفقرات بحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لاستجابات الخبراء كالاتي: حصلت الفقرة (6) التي تنص: "توافر الرغبة والإرادة لدى المرأة في تولي المناصب القيادية بالجامعة". على المرتبة الأولى بدرجة أهمية كبيرة وفقاً لاستجابات الخبراء، بمتوسط حسابي (2.89)، وانحراف معياري (0.32)، ونسبة مئوية (96.30)، وتليها الفقرة (7) التي تنص: "القدرة على الالتزام بالموضوعية في عملية اتخاذ القرارات بالجامعة". في المرتبة الثانية

(0.70)، ونسبة مئوية (85.19). وهذا يشير إلى أن هذه الفقرة لا تستحق درجة أهمية كبيرة جداً من وجهة نظراً الخبراء؛ بسبب ممارسة الأساليب التقليدية في الأعمال الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية، ومن ثم، قد تكون الزيارات غير مفيدة. وهذا ما تتفق فيه الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (غني، 2020) بأن التحديات التي تواجه المرأة في مجال القيادة الأكاديمية تركز في الثقافة التنظيمية.

يتضح من الجدول (12): أن نتائج التحليل الإحصائي في مجال المتطلبات الشخصية حصل على درجة أهمية كبيرة؛ بنسبة (90.15)، ومتوسط حسابي (2.70)، وانحراف معياري (0.41)، وهذا يشير إلى إدراك الخبراء أهمية المتطلبات الشخصية لتفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية، بما تسهم في تطوير شخصية المرأة وتنمية مهاراتها وقدراتها المهنية؛ لكي تستطيع تحدي كل ما يعترضها من تحديات العمل. كما تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية لاستجابات الخبراء حول مجال المتطلبات الشخصية، تراوحت بين (2.59-2.89)، وانحرافات معيارية تراوحت

شابه ذلك). على المستوى نفسه وفي المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية كبيرة وفقاً لاستجابات الخبراء، بمتوسط حسابي (2.59)، وانحراف معياري (0.42)، ونسبة مئوية (86.42). وهذا يشير إلى أن هذه المتطلبات خاصة في المجتمع اليمني وطبيعته المحافظة يشكل عائقاً أمام تقدم المرأة وتوليها للمناصب القيادية، خاصة المتطلبات المتعلقة بالسفر والتنقل، وتخوف المرأة من عدم التوافق في الأدوار، وهذا ما تتفق فيه الدراسة الحالية مع ما أشارت إليه دراسة (الرشيدي، 2016)، من أن هذه المتطلبات بالذات في المجتمعات العربية والإسلامية تمثل عائقاً أمام قيادة المرأة للمناصب والمراكز القيادية في الجامعة. كما توصلت دراسة (الطراونة وأبو درويش، 2013) إلى أن دعم الرجل للمرأة، والتعاون في تقسيم الأدوار الأسرية من أهم المتطلبات اللازمة لتقديم المرأة.

عرض ومناقشة نتائج المجال الرابع: المتطلبات المجتمعية:

لتحديد درجة موافقة الخبراء حول متطلبات تفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات الخبراء في مجال المتطلبات المجتمعية وفقراته، والمرتبة التي حصلت عليها كل فقرة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (13):

جدول (13) تحليل استجابة الخبراء حول المتطلبات المجتمعية لتفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية
1	توفر الدعم الأسري/ المجتمعي للمرأة في تولي منصب قيادي.	6	2.78	0.42	92.59	كبيرة
2	تغيير النظرة الاجتماعية في مدى قدرة المرأة على تولي المناصب القيادية.	4	2.81	0.40	93.83	كبيرة
3	التوعية المجتمعية بأن الثوابت الشرعية لا تتعارض مع تولي المرأة للمناصب القيادية.	2	2.85	0.46	95.06	كبيرة
4	خلق بيئة اجتماعية مناسبة تساعد المرأة على التغلب على ضغوط العمل.	10	2.59	0.64	86.42	كبيرة
5	التوعية بأهمية تولي المرأة لمناصب قيادية عليا انطلاقاً من كونها شريكاً أساسياً في التنمية.	3	2.85	0.36	95.06	كبيرة
6	رفع مستوى الوعي بأن الأعراف والعادات لا تتعارض مع قيام المرأة في دورها	1	2.89	0.32	96.30	كبيرة

بدرجة أهمية كبيرة وفقاً لاستجابات الخبراء، بمتوسط حسابي (2.81)، وانحراف معياري (0.40)، ونسبة مئوية (93.83)، وهذا يشير إلى تفضيل القيادة الذكورية على القيادة النسوية؛ ما أثر على مستوى الاعتقاد الشخصي للمرأة عن ذاتها وقدراتها، وهذا ما تتفق فيه الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (Elmuti 2009) من أن ما يقرب من (50%) من القيادات النسائية يرون عوائق تمنع النساء من دخول مناصب إدارية ومعدلات تقدم منخفضة للمرأة. ولهذا فإن الحاجة إلى تطوير المهارات الذاتية والمهنية من أهم المتطلبات الشخصية للقيادة النسوية، وهذا ما تتفق فيه الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (Madsen, 2010) من ضرورة تطوير برنامج مكثف لتطوير المهارات القيادية للمرأة في مؤسسات التعليم في الصين على أن يصمم البرامج بعناية فائقة بحيث توفر الفرص التي تساعد المشاركات فيه على تنمية مهارتهن وإتاحة الفرصة لهن لتطوير مهارات لم يستطعن اكتسابها أو تطويرها في أثناء حياتهن الوظيفية.

بينما حصلت الفقرات (4)، (5)، (8)، التي نصهما: "تمكين القيادة النسوية من التكيف مع المتطلبات الوظيفية في (السفر-الحضور-الاجتماعات) -مساعدة المرأة على التوفيق بين متطلبات الأسرة ومتطلبات الوظيفة القيادية-مراعاة الظروف الصحية للقيادة النسوية وخاصة في الاجازات الاستثنائية (من ولادة وما

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية
	القيادي في المجتمع.					
7	تغيير الثقافة المجتمعية السائدة التي تواجه المرأة في التعامل مع المسؤولين من الذكور.	7	2.78	0.51	92.59	كبيرة
8	تفعيل دور الإعلام في توعية المجتمع بالأثر السلبي على إقصاء المرأة عن تولي المناصب القيادية.	8	2.78	0.51	92.59	كبيرة
9	تكريس الصورة الجديدة للمرأة في أجهزة الإعلام بما يعزز دورها القيادي في المجتمع	5	2.81	0.40	93.83	كبيرة
10	إتاحة فرص العمل والقيادة للمرأة في مختلف المجالات (العلمية والعملية).	9	2.74	0.59	91.36	كبيرة
	المتطلبات المجتمعية		2.79	0.32	92.96	كبيرة

يتضح من الجدول (13): أن نتائج التحليل الإحصائي في مجال المتطلبات المجتمعية حصل على درجة أهمية كبيرة؛ بنسبة (92.96)، ومتوسط حسابي (2.79)، وانحراف معياري (0.32)، وهذا يشير إلى وعي الخبراء بأهمية المتطلبات المجتمعية لتفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية، بما يسهم في تغيير النظرة السلبية نحو المرأة، وتحصل على الدعم من المجتمع المحيط بها في تولي المناصب القيادية في الجامعة. كما تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية لاستجابات الخبراء حول مجال المتطلبات الشخصية، تراوحت بين (2.59-2.89)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.64-0.32)، ونسب مئوية تراوحت بين (86.42-96.30)، بدرجة أهمية كبيرة. وكان ترتيب الفقرات بحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لاستجابات الخبراء كالاتي:

حصلت الفقرة (6) التي نصها: "رفع مستوى الوعي بأن الأعراف والعادات لا تتعارض مع قيام المرأة في دورها القيادي في المجتمع"، على المرتبة الأولى بدرجة أهمية كبيرة وفقاً لاستجابات الخبراء، بمتوسط حسابي (2.89)، وانحراف معياري (0.32)، ونسبة مئوية (96.30)، وتليها الفقرتان (3)، (5)، واللذان نصهما: "التوعية المجتمعية بأن الثوابت الشرعية لا تتعارض مع تولي المرأة للمناصب القيادية-التوعية

بأهمية تولي المرأة لمناصب قيادية عليا انطلاقاً من كونها شريكاً أساسياً في التنمية". في المرتبة الثانية وحصولهما على المستوى نفسه بدرجة أهمية كبيرة وفقاً لاستجابات الخبراء، بمتوسط حسابي (2.85)، و انحراف معياري (0.46)، (0.36)، ونسبة مئوية (95.06)، وهذا يشير إلى الحاجة للوعي المجتمعي بدور المرأة وأهميته في تنمية المجتمع، ومحاولة تعديل الفكر القديم عن قدراتها وإمكاناتها، في تولي مناصب قيادية عليا في الجامعة. وهذا ما تتفق فيه الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (الرقب، 2009) من أن العادات والتقاليد والأعراف السائدة تعرقل وصول المرأة إلى المراكز القيادية في الجامعة. كما توصلت دراسة (Madsen, 2010) إلى ضرورة أن تسعى الجامعات والكليات إلى إبراز نماذج نسائية من القيادات الأكاديمية لتكون نموذجاً، وتنتشر قصص نجاحهن بين الجميع للتعلم منها.

بينما حصلت الفقرة (4) التي تنص: "خلق بيئة اجتماعية مناسبة تساعد المرأة على التغلب على ضغوط العمل". على المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية كبيرة وفقاً لاستجابات الخبراء، بمتوسط حسابي (2.59)، وانحراف معياري (0.64)، ونسبة مئوية (86.42)، وهذا يشير إلى أن هذه الفقرة لا تستحق درجة أهمية كبيرة بالنسبة لمتطلبات تفعيل دور القيادة النسوية في

- عقد برامج تدريبية لتنمية وتطوير المهارات الإدارية والقيادية للمرأة في الجامعات اليمنية، بهدف رفع كفاءتها العلمية والمهنية التي تؤهلها لشغل مناصب قيادية.
- توفير المرافق الضرورية التي تحتاج إليها المرأة في مواقع العمل مثل دور الحضانة، بما يساهم في توفير أجواء عمل تمكن المرأة من الموازنة بين متطلبات العمل الأسرية.
- تعزيز ثقافة المجتمع نحو تولي المرأة للمناصب القيادية من خلال وسائل الإعلام.

سابعاً: المقترحات:

في ضوء نتائج البحث يقترح الباحثان ما يأتي:

1. إعداد برنامج تدريبي لتنمية مهارات القيادة النسوية في الجامعات اليمنية.
2. إجراء دراسة أخرى حول التحديات التي تواجه القيادة النسائية في الجامعات اليمنية.
3. قياس اتجاهات العاملين في الجامعات اليمنية نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية.

قائمة المراجع:

أولاً المراجع العربية:

- الباشة. عبيد طایل فرحان. (2008). *درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها، الطبعة الأولى*. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- البلوشي. فريدة بنت سعيد وعلي. كلثوم والقاسمي. عايده. (2019). *التحديات التي تواجه القيادات النسائية في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان. المجلة الإلكترونية الدولية للتقدم في العلوم الاجتماعية*. المجلد (5). العدد (14). ص: (1097-1116).
- البلوي، خديجة عبد الله وأحمد، هالة عبد المنعم، (2016)، *متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية، بجامعة تبوك، مجلة رسالة التربية وعلم النفس*، العدد (53)، الرياض.
- تامر. عارف. (1970). *أروى بنت اليمن*. أقرأ دار المعارف. مصر.

الجامعات اليمنية، فالمرأة القيادية من خلال كفاءتها وقدراتها على تطوير مهارتها ومتابعة كل جديد في مجال عملها، تستطيع خلق بيئة عمل مناسبة لعملها القيادي. وهذا ما تتفق فيه الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (Raburu, 2015)، من أن أهم الاستراتيجيات التي اتبعتها النساء للوصول إلى مناصب قيادية، فكانت العمل الجاد والتركيز على البحث والنشر لأغراض الترقية. ودراسة (غني، 2020) التي توصلت إلى أن السمات النظرية لكل جنس القائد تظهر في بيئة العمل، كالعناية والمشاركة لدى المرأة والحزم لدى الرجل.

خامساً: الاستنتاجات:

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي، وأهداف البحث توصل الباحثان إلى الاستنتاجات الآتية:

1. أن كافة متطلبات تفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية، وهي: المتطلبات التشريعية، الإدارية، الأكاديمية، الشخصية، المجتمعية؛ قد حصلت على درجة أهمية كبيرة جداً، وفقاً لاستجابات الخبراء.
2. حصل مجال المتطلبات الإدارية على أعلى درجة أهمية في تفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية، وفقاً لاستجابات الخبراء،
3. حصل على المرتبة الثانية وفقاً لاستجابات الخبراء المجال الخامس: المتطلبات المجتمعية، بينما حصل مجال المتطلبات الأكاديمية على المرتبة الثالثة، أما مجال المتطلبات الشخصية فقد حصل على المرتبة الرابعة.
4. كانت أقل درجة أهمية لمتطلبات تفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية، وفقاً لاستجابات الخبراء، هي التي حصل عليها المجال الأول: المتطلبات التشريعية.

سادساً: التوصيات: في ضوء نتائج البحث، يوصي الباحثان بالآتي:

- تطوير لوائح وأنظمة وقوانين في الجامعات اليمنية وإضافة أخرى؛ بما يخدم قيادة المرأة للمراكز الإدارية.

بمنطقة الرياض من وجهة نظرهن. *مجلة الخدمة الاجتماعية*. المجلد (2). العدد (58). الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين. ص ص: (16-60)

• عليمات. صالح ناصر. (2006). *الدور القيادي للمرأة في المؤسسات التربوية*. المحرر في كتاب الأبحاث والدراسات المقدمة للمؤتمر الدولي حول " المرأة .. العلوم والتنمية"، الذكرى الـ 30 لتأسيس جامعة عدن. الطبعة الأولى. دار جامعة عدن. للطباعة والنشر. عدن الجمهورية اليمنية. ص ص (405-413)

• العواضي. بدرية عبدالله (2008). *العقبات القانونية والاجتماعية المقيدة للمرأة الخليجية في تولي الوظائف القيادية*. بحوث وأوراق عمل ملتقى. دور المرأة العربية في التنمية المستدامة ومؤسسات المجتمع المدني. المنعقد في الدوحة-قطر. ص ص (1-40).

• غنيم. فايزة عادل. (2020). التميز القيادي النسائي وواقعة في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية. *المجلة العربية للإدارة*. المجلد (40). العدد (1). ص ص (215-226).

• الفقية. وهبة على غالب فارغ. (2010). *قراءات في التربية*. الطبعة الأولى. جامعة الملكة أروى.

• محمد. قطب إبراهيم. (1999). المشكلات التي تواجه المدير العربي وأساليب حلها. *المجلة العربية للإدارة*. مجلد (19). العدد (1).

• محمود. هند وطنطاوي. شيماء. (2016). *نظرة للدراسات النسوية*. الإصدار الأول.

• المجلس الأعلى للمرأة. (2006). *التقرير الوطني السادس حول مستوى تنفيذ اتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة (السيداو، 2006م)*. صنعاء.

• المطيري. نوف عبد الله ثواب والجوردي. ماجدة بنت إبراهيم. (2016). درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية. بجامعة الملك سعود. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*. المجلد (5). العدد (10). ص ص (67-90).

• تقرير المرأة العربية. (2010). *واقع المرأة العربية في ظل النظم الانتخابية*. الحلقة التاسعة عشر لشهر كانون الثاني يناير 2010.

• حمداوي. جميل. (2018). *ما الجندر، وما المقارنة الجندرية؟*. الطبعة الأولى.

• الرشيد. شبيخة بنت ثاري النفعي. (2016). المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للتمكين النسائي في الوظائف القيادية في جامعة حائل. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. العدد (69). (187-212).

• الرقب، مؤمنة صالح. (2009). *معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.

• زاهر، ضياء الدين عبد الشكور. (2004). *تكنيك دلفي*. أحكام الخبراء وخبرة الحكماء. *مجلة مستقبل التربية العربية*. المجلد (8). العدد (24). المركز العربي للتعليم والتنمية. القاهرة. مصر.

• سنقر. صالحة محي الدين. (2006). *الفعاليات العلمية للمرأة عضو الهيئة التدريسية في جامعة دمشق*. المحرر في كتاب الأبحاث والدراسات المقدمة للمؤتمر الدولي حول " المرأة العلوم والتنمية". الذكرى الـ 30 لتأسيس جامعة عدن، الطبعة الأولى. دار جامعة عدن، للطباعة والنشر. عدن الجمهورية اليمنية. (371-395).

• السومحي. نشوي سعيد بن حارث. (2017). *واقع التمكين الإداري للمرأة العاملة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حضرموت*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة حضرموت.

• الطراونة. إخلاص إبراهيم وأبو درويش منى (2013). تطوير القيادات النسائية في الأردن. *مجلة العلوم الاجتماعية*. المجلد (41). العدد (3). جامعة الكويت. مجلس النشر العلمي. ص ص: (137-183).

• العايد. سري إبراهيم. (2017). التحديات التي تواجهه القيادات النسائية السعودية في منظمات القطاع العام

- Elmuti. D.& Jia. H. & Davis. H.. (2009). Challenges Women Face in Leadership Positions and Organizational Effectiveness: An Investigation. **Journal of Leadership Education. Volume 8. Issue 2.**
- Kaplan, S., & Helly, D. O. (1984). *An agenda for senior women administrators. In A. Tinsley, C. Secor, & S. Kaplan (Eds.). Women in higher education administration.* (pp. 67-75). (New Directions for Higher Education. No. 45). San Francisco: Jossey-Bass.
- Madsen, Susan R. (2010), chine women Administrrors in Higher Eaucation: Developing Leadership throughtout Life. Academis Leadervship: *The On Line Journal.* V.(8). NO.(2).
- Marquardt, Michael J. (2009). *Action Learnin for Derloping Leaders and Organizations: principles strategies and Cases.* Washington DC. American psychological Association.
- Raburu P..A(2015),Mdivation of Women Academics and Balancing Family& caeer. *Journal of Educational and Social Research.* 5.(1).
- Schafer. W. D.. (2000). *Educating Applied. Assessment Professionals at the Martha W; Patitu, Carol L.* (1992). Faculty Job Satisfaction: Women and Minorities in Peril. ERIC Digest. U. S: District of Columbia.
- Sossen, N. (1995). *Lessons on leadership for women. Women in Higher Education.* 14(1). p. 14
- Veihmeyer, J. . & Doughtie, L. . (n.d). *Kpmg women's Leadership Study.* Moring Women Forward in to leadership Rolle
- المنقاش. سارة عبد الله. (2007). القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة. دراسة مقارنة بين قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض. *مجلة رسالة التربية وعلم النفس.* العدد(28).
- منتدى التنمية السياسية. (2009). *تعزيز القيادة النسوية في الأحزاب.* منتدى التنمية السياسية. صنعاء.
- ناجي. سلطان. (1980). الحقوق الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمرأة في المجتمع اليمني. *مجلة العلوم الاجتماعية.* العدد(1)، الكويت.
- نجم. نجم. (2011). *القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين.* دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. عمان، الاردن.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2020). *تحليل الوضع الراهن للتعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية أكتوبر(2020).* صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- اليوسفي. نجلاً محسن. (2013). *معوقات ارتقاء المرأة للمناصب القيادية في وحدات الجهاز الإداري اليمني.* من وجهة نظر القيادات التسوية. رسالة غير منشورة. جامعة صنعاء.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
- Carter. V. Good .(1973) (Ed). *Dictionary of Education* .New York :Mc Graw-Hill Book Company.
- Ceda,(2013). *Women in Leadership: Understanding the gender gap* . design: robyn Zwar graphic design. Ceda – the Committee for economic development of Australia.