

# متطلبات تفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية

وحدة محمد على المؤيد<sup>1</sup>، أحمد غالب الهبوب

قسم الإدارة وأصول التربية- كلية التربية - جامعة إب

[1-Wa7855058@gmail.com](mailto:1-Wa7855058@gmail.com)

[2-Alhaboob1959@gmail.com](mailto: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 بأسلوبيه 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) فردا، 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 الالتفاق 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 والمقترنات 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 ويقدم العلم وتنمو 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، وماخصصة من برامج تهدف إلى تطمية مهارات المرأة وتمكينها، وزيادة فعالياتها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، (ستقر، 2006، 372). ويفك 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 حق تقدماً مهماً في تعزيز الدور القيادي للمرأة، مشيراً إلى أن الأغلبية العظمى من القيادات النسائية أجمعـت 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 الارتفاع بأوضاع النساء في ممارسة العمل الإداري بالجامعات يشكل ركيزة أساسية من ركائز التطوير المجتمعي والتنموي، فضلاً عن تحقيق مبدأ المساواة المجتمعية ونكافـف الفرـص، نظراً لما تمتلكه النساء من قدرات وكـفـاـيات تـوـهـلـهـاـ لـمـارـسـةـ العملـ الـقـيـادـيـ بالـجـامـعـةـ.

## 2. مشكلة البحث:

على الرغم من أن المرأة اليمنية قد حققت تقدماً ملحوظاً في مجال اكتساب التعليم، وخاصة التعليم الجامعي، غير أنها ما زالت 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 موقع اتخاذ القرار قد أفسـهـمـ فيـ تـغـيـبـ أدـوارـهاـ التـارـيـخـيةـ والـسيـاسـيـةـ والـاـقـتـصـادـيـةـ، (الفقيه، 2010، 264).

## أولاً: الإطار العام للبحث:

**1. مقدمة:** حظيت المرأة في العالم عامـةـ والمرأةـ العربيةـ خاصةـ فيـ الـرـبـعـ الـأـخـيـرـ منـ الـقـرـنـ الـعـشـرـينـ باـهـتـمـامـ كـبـيرـ؛ تـجـلـىـ بـتـخـصـيـصـ الـأـمـمـ الـمـتـحـدـةـ عـامـاـ خـاصـاـ بـالـمـرـأـةـ وـالـذـيـ شـهـدـ العـدـيدـ مـنـ الـمـؤـتـمـرـاتـ الـمـلـحـلـيـةـ وـالـعـرـبـيـةـ وـالـإـقـلـيـمـيـةـ وـالـدـولـيـةـ لـدـرـاسـةـ شـفـونـهـاـ وـالـمـشـكـلـاتـ الـتـيـ تـقـفـ عـقـبـةـ فـيـ وـجـهـ تـمـيمـةـ قـدـرـاتـهـاـ فـيـ جـمـيـعـ الـمـجـالـاتـ، (ستـقرـ، 2006، 373). وقد تـزـيـدـ الـاـهـتـمـامـ بـقـضـيـةـ الـمـرـأـةـ سـنـةـ بـعـدـ الـأـخـرـىـ عـلـىـ الـمـسـتـوـيـاتـ كـافـةـ، وـاـمـتـازـتـ الـعـقـودـ الـأـخـيـرـةـ بـاـهـتـمـامـ مـكـفـ بـهـذـهـ الـقـضـيـةـ؛ حـيـثـ يـجـرـىـ الـعـمـلـ دـؤـوبـاـ فـيـ كـافـةـ أـنـحـاءـ الـعـالـمـ مـنـ أـجـلـ الـنـهـوـضـ بـأـوـضـاعـ الـمـرـأـةـ وـتـحـسـينـهـاـ، (الـبـشـاشـةـ، 2008، 13).

وـتـوـكـدـ تـجـارـبـ الـدـوـلـ مـنـ الـقـدـمـ أـنـ نـقـدـمـ لـلـدـوـلـ، وـأـنـ تـمـيمـةـ قـدـرـاتـ الـمـرـأـةـ صـحـيـاـ وـتـعـلـيمـيـاـ وـسـيـاسـيـاـ يـسـمـهـ فـيـ وـصـولـهـاـ إـلـىـ مـوـاقـعـ اـتـخـازـ الـقـرـارـ وـيـرـتـبـ عـلـيـهـ اـسـتـمـارـ الـدـيمـقـراـطـيـةـ وـالـرـخـاءـ فـيـ الـمـجـتمـعـ، (الـعـوـاضـيـ، 2008، 3).

وـلـلـمـرـأـةـ دـوـرـهـاـ الـقـيـادـيـ فـيـ الـجـهـاـزـ الـإـدـارـيـ فـيـ جـانـبـ مـنـ جـوـانـبـ الـحـيـاةـ، وـعـلـىـ رـأـسـهـاـ الـجـانـبـ الـتـعـلـيمـيـ الـذـيـ يـحـتـاجـ إـلـىـ قـيـادـةـ إـدـارـيـةـ تـسـتـدـدـ إـلـىـ أـسـسـ وـقـوـادـ رـصـيـنـةـ مـنـ خـبـرـاتـ وـقـدـرـاتـ وـمـهـارـاتـ بـطـابـعـ النـجـاحـ فـيـ التـأـثـيرـ عـلـىـ الـآـخـرـينـ، وـأـنـ حـصـولـ الـمـرـأـةـ عـلـىـ الـمـرـاكـزـ الـقـيـادـيـةـ فـيـ الـمـجـالـ الـتـعـلـيمـيـ بـشـكـلـ عـامـ وـالـتـعـلـيمـ الـجـامـعـيـ بـشـكـلـ خـاصـ، لـيـسـ هـدـفـاـ بـحـدـ ذاتـهـ، بـقـدـرـ ماـ هـوـ تـحـقـيقـ لـمـبـداـ الـمـساـواـةـ وـالـعـدـالـةـ فـيـ الـحـقـوقـ الـإـنـسـانـيـةـ وـتـكـافـفـ الـفـرـصـ، وـسـيـادـةـ الـمـنـاخـ الـدـيمـقـراـطـيـ وـذـلـكـ لـمـاـ تـمـتـكـهـ الـمـرـأـةـ مـنـ قـدـرـاتـ وـكـفـاـياتـ تـوـهـلـهـاـ لـلـعـلـمـ الـقـيـادـيـ وـذـلـكـ اـعـتـمـادـاـ عـلـىـ الـخـطـطـ الـتـنـموـيـةـ الـتـيـ تـرـكـزـ عـلـىـ تـمـيمـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ بـغـضـبـ الـنـظـرـ عـلـىـ النـوـعـ الـاجـتمـاعـيـ، (عـلـيمـاتـ، 2006، 405).

وـبـمـاـ أـنـ مـؤـسـسـاتـ الـتـعـلـيمـ الـعـالـيـ تـحـرـصـ عـلـىـ تـحـقـيقـ الـمـسـتـوـيـ الـأـفـضـلـ مـنـ الـجـوـدـةـ فـيـ جـمـيـعـ الـمـجـالـاتـ عـلـمـهـاـ؛ـ لـأـنـ اـسـتـمـارـ حـيـوـيـةـ هـذـهـ الـمـؤـسـسـاتـ مـرـهـونـ بـمـدـىـ مـوـاـكـبـتـهـاـ لـلـجـدـيدـ وـالـمـنـاسـبـ لـلـبـيـئةـ، وـبـمـدـىـ مـاـ تـحـقـقـهـ مـنـ نـهـوـضـ مـعـرـفـيـ وـمـاـ تـقـومـ بـهـ مـنـ بـحـثـ عـلـمـيـ وـإـشـرـافـ أـكـادـيـمـيـ، وـهـيـ الـعـنـاصـرـ الـتـيـ تـشـكـلـ جـوـهـرـ الـحـيـاةـ الـجـامـعـيـةـ، فـبـالـجـامـعـاتـ وـحـدـهـاـ يـتـحـقـقـ

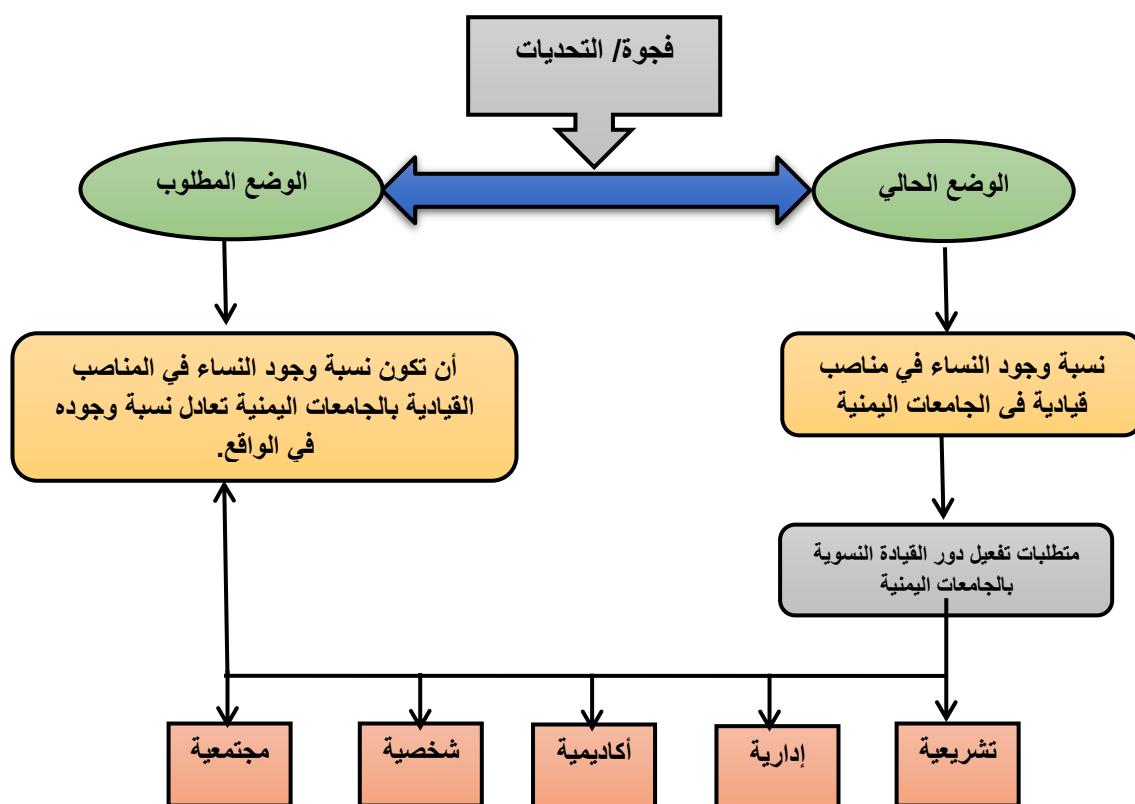
البحث بالسؤال الرئيس الآتي: ما متطلبات تعزيز دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية؟ ويقرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما المتطلبات التشريعية لتعزيز دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية؟
2. ما المتطلبات الإدارية لتعزيز دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية؟
3. ما المتطلبات الأكاديمية لتعزيز دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية؟
4. ما المتطلبات الشخصية لتعزيز دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية؟
5. ما المتطلبات المجتمعية لتعزيز دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية؟

ويشير التقرير الوطني السادس حول مستوى تنفيذ اتفاقية القضاء على كافة أشكال التميز ضد المرأة (السيادة، 2006) إلى أنه بالرغم من اتخاذ الجامعات اليمنية التدابير الإيجابية، من حيث إعادة هيكلة بعض مراكزها لإدماج النوع الاجتماعي، فإن جميع استراتيجيات الجامعات لم تبين من منظور النوع الاجتماعي، ولم تتناول سياساتها أية آليات لتشجيع زيادة أعداد هيئة التدريس من النساء لتلقيهن 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، لتعزيز دور القيادة للمرأة اليمنية في إدارة التعليم الجامعي. وبناء على ما تقدم تحدد مشكلة 3. نموذج الدراسة:

الشكل (1) نموذج مشكلة الدراسة



1. إلى المتطلبات التشريعية لتعزيز دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية.
2. التعرف إلى المتطلبات الإدارية لتعزيز دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية.

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

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 والملقة على عاتق فرد ما، ويقوم بها سياق اجتماعي معين" ، ( Cart, 1973, 502 .

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

## 3. القيادة النسوية:

يعرف ( العайд، 2017، 302 ) القيادة النسوية بأنه: "تولي المرأة المناصب القيادية بكافة الصالحيات والواجبات المنوحة 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 الاتباع أو أصحاب المصلحة، بيئة التنظيم وأهدافه".

تعريف القيادة النسوية إجرائياً بأنها: " منصب تشغله المرأة وتنمّح كافة الصالحيات 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 رئيسة؛ هي: القيادة النسوية، ومتطلبات القيادة النسوية، أدوار 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 عقده الأمم المتحدة، أو اعلنته عاماً دولياً للمرأة وكان شعاره (مساواة،

3. التعرف إلى المتطلبات الأكademية لتعزيز دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية.

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

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

## 5. أهمية البحث:

تكمّن أهمية البحث الحالي من خلال الآتي:

- تكشف نتائج هذا البحث لمتخذ 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 أدائهم؛ 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:

يتحدد البحث الحالي بالحدود الآتية:

-**الحد الموضوعي:** يقتصر البحث الحالي على متطلبات تعزيز 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

**الاتجاه الأول:** يرى أن الفوارق البيولوجية والوراثية والفطرية والعضوية بين الرجل والمرأة ليس دليلاً جندياً للتمييز بين النوعين، ومحاكاة كلاً 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 بالمهامات 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 الجسمي البيولوجي للإنسان، مثل الهرمونات، والكرموزمات، وحجم الدماغ، والمؤثرات الجنينية، هي المسؤولة عن فوارق فطرية في سلوك الرجال والنساء، ويشيف هؤلاء أنه يمكن ملاحظة هذه الاختلافات، بشكل أو بآخر، في مختلف الثقافات.

**الاتجاه الثالث:** يرى أن الفوارق بين الرجال والنساء ليس مرده إلى العامل البيولوجي؛ 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 والتمييط والتقويم، ومن ثم فليس الجندر قدرًا 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 تsemهم 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 أساس بيولوجي، بل يرجعان للصورات الاجتماعية، ويعني هذا أن البيولوجيا الفارقة يمكن التحكم فيها عن طريق التجميل، وتغيير الخلقة واستبدالها تكنولوجياً، كما يمكن تغيير الأدوار الجندرية الطبيعية والمجمعتية من

تنمية، 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 أشغال به الباحثون هو التعمق في نظرية السمات القيادية للمرأة، (منتدى التنمية السياسية، 2009، 19).

ويتحليل محتوى الأبيات السابقة في مجال القيادة النسوية اتضح أن للمرأة دوراً أصيلاً في المجال القيادي، ولكن الضوء كان متمركزاً 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 Blckmor، كان لها الكثير من الأعمال في مجال القيادة النسوية، فكان جدلاً أن تكون هناك عدالة في تطوير 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 لا بد 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 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 بأنهن أكثر ممارسة للقيادة مع الجماعة التي توصف بالتعاون والإنتاج الجماعي، بينما الذكور أكثر ممارسة للقيادة فوق الجماعة التي توصف بالتحكم والسيطرة الاجتماعية، (المنفاش، 2007، 40). وهناك عدة اتجاهات تفسر الاختلافات وعدم المساواة بين الجنسين (المرأة والرجل)، ويمكن حصرها في خمسة اتجاهات كالآتي: (حمداوي، 2018، 19-20-21):

- **التخطيط:** يكون من خلال التخطيط الزماني 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.

#### دowافع 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 موقع العمل حتى أن تلك النسبة ارتفعت لدرجة أن نسبة النساء العاملات تجاوزت الرجال في القوى العاملة في بعض الدول كالدنمارك، السويد، بريطانيا، الولايات المتحدة، والمانيا 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 وال المجالات والخصائص، فهذا جعل منها خياراً يفرض نفسه بقوة في المؤسسات.
- تحول المجتمع إلى مجتمع المعرفة، الذي أصبح يعتمد على القراءة الذهنية لا العضلية.
- ظهور النساء الرياديّات في مختلف المجالات بما فيها قطاع الأعمال، والمشروعات 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 الجنسية نتاج للتمييزات المجتمعية وعواقبها.

#### سمات القيادة النسوية الناجحة:

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

1. تعمل المرأة بثبات كالرجل ولكنها تحتاج إلى وقت لتوسيع 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 ب الإنسانية 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، ومشاركة المسؤولين في السلطة، كما تتسم بالاتزان، والثقة بالنفس، ولديها دافعية عالية للعمل وتحمل المسؤولية، وإدارة الوقت والمجتمعات، 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 القيادة في المؤسسات التربوية، ومن أبرز هذه الأدوار: ( عليمات، 2006 ، 410 ):

2. المتطلبات الشخصية: تتحدد المتطلبات الشخصية  
بالآتي:

يقترح أن تتفز النساء استراتيجيات تحت سيطرتهن 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 للتكييف بدرجة كافية لقبولهن للعمل في محظي Kaplan & Helly, ( 1984, 69).

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

- زيادة الوعي فيما يتعلق بجميع مجالات التحييز اللاواعي ومعالجتها، من خلال برامج التحييز اللاواعي، بما في ذلك تشغيل الموظفين حول التنوع بين الجنسين والآثار الضارة للقوانين النمطية الجنسانية.
- إجراء عمليات تدقيق منتظمة 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.

وتضييف دراسة (البلوي وأحمد، 2016، 19- 24- 42)، التي توصلت إلى ثلاثة 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 تعزيز دور القيادة النسوية، يمكن تحديدها من خلال المحاور الآتية:

- 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 تقدّم النساء في المجالات العلمية المختلفة؛ ما أدى إلى تزايد أعداد النساء في مواقع العمل بسبب تحول المجتمع إلى مجتمع المعرفة.

**المحور الثاني: متطلبات تعزيز 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 الآخريات الإمكانيات والقدرة التي يمتلكنها بأيديهن، ولمعرفة ما هي التجارب التي دفعت هؤلاء النساء إلى الإمام؟ وكيف يمكننا تكثين 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 الحاجز 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".

### المهارات الالزمة 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 والمرؤوسين) 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، واهمها ما يأتي:

1. تمركز غالبية النساء العربيات في الوظائف التي تفتقر 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.

### 1. متطلبات تشريعية:

تمثل بتوفور وتفعيل القوانين والتشريعات واللوائح والأنظمة التي تعطي للمرأة الحق في تولي مناصب قيادية مناسبة بالرجل، وتحديد دور المرأة القيادي في اللوائح والأنظمة.

### 2. متطلبات تنظيمية:

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

### 3. متطلبات أكاديمية:

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

### 4. متطلبات شخصية:

تمثل 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:

تمثل 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 والمرنة.

- القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات.

- امتلاكها بعد النظر وقوة الإدراك والتوقع السليم.

- امتلاكها لفوة التحمل ورباطة الجأش.

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

1. دور القيادة النسوية اليمنية عبر التاريخ:  
كان للمرأة اليمنية أدوار مهمة وبارزة عبر التاريخ اليمني، فقد برز الكثير منهن على المسار السياسي قبل الإسلام وبعدة، كما ظهرت أخرىات في عالم الفكر والثقافة وكانت لهن الإسهامات المبدعة في هذا المجال، ويكفي القول بأن منهن من كانت أعظم ملكة عربية قبل الإسلام وبعدة كبلقيس وأروى، فملكة سبا مذكورة في القرآن الكريم، قال الله تعالى: "إني وجدت أمهات تملّكُهُنْ وآتَيْتُهُنْ كُلَّ شَيْءٍ وَلَهُنْ عَرْشٌ عَظِيمٌ" (سورة النمل، آية 23)، ومعظم الملوكات المسلمات اللواتي جئن بعد القرن الرابع الهجري، عند بداية نشوء الدوليات 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 معياراً عن تطور ذلك المجتمع وانفتاحه ورقية، فقدر ما يتاح لها من فرص التعليم والعمل والابداع والمشاركة المجتمعية بقدر ما يشير إلى تقدم المجتمع على جميع الجوانب الاجتماعية والاقتصادية

5. إحجام بعض المؤسسات التربوية عن تشغيل السيدات أو ترقيتها.

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

7. فرض التدريب متوفّرة 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 وطنطاوي، 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 لا 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 نقاء 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، وبعد ظهور التعليم الحديث تواجهت المرأة اليمنية في العديد من الوظائف الخدمية: طبيبة، ومعلمة، مدمرة، سيدة أعمال، ... الخ، (الفقيه، 2010، 263).

ب. واقع دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية:

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

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

الإجمالي	أعضاء هيئة التدريس		الجامعات
	إناث	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 بمحافظات غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمتها 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)، عاملأً 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 الإدارية العليا. وعلى الرغم من التحولات الكبيرة التي حدثت خلال العشر السنوات الأخيرة، فقد بذلت الجهود الوطنية وقدمت الآليات الهدافة 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 والسياسات لقطاع التعليم والتعليم العالي بشكل خاص.

2. دراسات سابقة:

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، وتنشر 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 استمار استبابة ضمت (43) فقرة، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد تم استخدام أسلوب المعاينة، وذلك من خلال أسلوب العينة العشوائية الطبقية ثم توزيع (387) استبابة 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 رئيسة، وهي: معوقات في منظومة السياسات العامة، ومعوقات في بيئة العمل الداخلية، ومعوقات نفسية، وأخيراً تمثل المعوقات الثقافية والاجتماعية عوائق حقيقة وفقاً لنتائج الدراسات الإحصائية التي قامت بها الباحثة، ووضحت بأنها جاءت درجتها الكلية " كبيرة" وتقابلاً لها القيمة 3,61 بالمقاييس 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 (الطاوونة وأبو درويش، 2013) إلى تقديم عدد من البرامج التدريبية والتطويرية

استبابة 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 الموتي وآخرون، 2009 (et, 2009 Elmuti al, 2009) إلى معرفة التحديات التي تواجهها المرأة في المناصب القيادية لتحقيق الفعالية التنظيمية واكتشاف الأفكار العامة حول أهوار نساء الولايات المتحدة في المناصب القيادية، واختبار العلاقة بين أساليب القيادة الإدارية والفعالية التنظيمية. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، وتكون مجتمع الدراسة وعيته 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 مادسن، 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

المتطلبات الأكademية المصاحبة للتمكين النسائي للوظائف القيادية في جامعة حائل، واستخدم المنهج الوصفي لملاءمتها 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 الأكademية لدى الهيئة التدريسية في جامعة حائل كبيرة جداً، وأن درجة المتطلبات الأكademية لدى الهيئة التدريسية في جامعة حائل يتمثل بالمتطلبات الشخصية والإدارية والتنظيمية والمجتمعية، وتوجد فروق دالة إحصائياً في تقدير الهيئة التدريسية النسائية لدرجة المتطلبات الأكademية في جامعة حائل، يعزى لمتغير التخصص والجنسية وسنوات الخبرة.

**وهدفت 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 المسمى، واستخدمت الاستبانة بوصفها أداة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها المتمثل في القيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، والبالغ عددهن (14) فرداً، وقد 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 تقويض السلطة، وفي الأخير يمثل التحفيز أقل عناصر التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

**وهدفت دراسة (السومحي، 2017)** إلى التعرف إلى واقع التمكين الإداري للمرأة العاملة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حضرموت. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحاليلي، وتكون مجتمع البحث

ذات المحتوى الهدف لزيادة مهارات المرأة وتطويرها في الإدارة، وتمكينها من تجاوز العديد من المعوقات التي تواجهها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج العلمي التحاليلي الوصفي المختلط (النوعي، والوصفي الميداني)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملات في الواقع الإدارية العليا في محافظات الكرك والطفيلية ومعان، ومنطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وقد طورت استماره 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 الواقع 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 الالزامية لتقدير المرأة.

**وهدفت دراسة رابور، (2015)** إلى تحفيز الأكademيات وتحقيق التوزان بين الأسرة والوظيفية، وإلى تقصي خبرات الأكademيات والاستراتيجيات التي اتبعتها للوصول إلى المراتب الحالية والتحديات التي واجهتها. وقد اعتمدت الدراسة المنهج النوعي، واستخدمت المقابلات المعمقة مع (16) أكademية في 3 جامعات كينية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: قلة من النساء شققن طريقهن للمراتب المهنية والأكademية العليا ببطء، وذلك بسبب الاتجاه الثقافي الذكوري الذي لا يزال قوياً في كينيا، كما كشفت نتائج بعض المشاركات أنهن دفعن ثمناً لقدمهن بتحية الزوج جانياً، بينما بعضهن نحن العمل أو أجلنه من أجل العائلة، أما الاستراتيجيات التي اتبعنها فكانت العمل الجاد والتركيز على البحث والنشر لأغراض الترقية.

**وهدفت دراسة (الرشيد، 2016)** إلى التعرف إلى المتطلبات الأكademية المصاحبة للتمكين النسائي للوظائف القيادية في جامع حائل، والفرق بين

الجنسين فيما يتعلق بالتوظيف والترقية أو النقل أو الندب أو الاعارة وفي الإجازات بأنواعها المستحقات المالية وغيرها من الأحكام العامة، وأن إقرار أحكام خاصة تتعلق بالمرأة دون الرجل، وذلك لحفظ حقوقها المتعلقة 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 متعددة، كوكيلات ومشرفات أقسام، ونائبات، لوحدات 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، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن القيادة النسائية لا تفرق في فاعليتها عن القيادة الذكرية فتأثير ثقافة البيئة في الأداء القيادي أعلى من تأثير جنس القائد، لكن السمات النظرية لكل جنس القائد تظهر في بيئه العمل، كالعنانية والمشاركة لدى المرأة والحرز 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 Delphe).

من جميع مديري المدارس الثانوية للبنات ووكالاتها 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 أحتل 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 وأخرون، 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

## 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 بتسعة 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) خليراً، من أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات. فيما 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 بمجمع 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) خليراً 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 بأسلوبيه المسرحي والتحليلي القائم على جمع البيانات والمعلومات وتبنيها وتحليلها، والتوصل إلى نتائج متعلقة بالمتطلبات الرئيسية لتعزيز الدور القيادي للمرأة في الجامعات اليمنية. كما تم استخدام أسلوب دافي المعدل (Delphi)، بهدف الوصول إلى إجماع الخبراء على أهمية متطلبات تفعيل دور القيادة النسوية بالجامعات اليمنية،

جدول (2) يوضح عينة الخبراء حسب جهة العمل

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

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

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

يتضح من الجدول (2): تتنوع الخبراء من أعضاء هيئة التدريس في (11) جامعة يمنية حكومية، أن عدد الخبراء من 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

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

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

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

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) خبراء بدرجة أستاذ مساعد، و(2) خبراء بدرجة مدرس.

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

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

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

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

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

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

جامعة (اب، صنعاء، عدن، حجة) في مجال أصول التربية وعلم النفس، وعلم الاجتماع، وقدم المحكمون آرائهم حول وضوح الأسئلة وانتمائتها للمجال والسلامة اللغوية، وبعد الاطلاع على إجابات الأساتذة المحكمين، تم الأخذ بجميع ملاحظاتهم. كما تم قياس ثبات الاستبانة لمتطلبات تعديل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية من خلال حساب معامل ثبات أفالكونباخ 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 والمحضرين الذين وقع عليهم الاختيار في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، وعلم الاجتماع، وعلم النفس وخصصات 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 (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 تعديل 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 التسبيير من ملاحظات، وحرضاً على زيادة التأكيد من صدق الاستبانة قبل تطبيقها، تم التتحقق 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 وفتراتها 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 وتقييم 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

القيمة الرقمية	البدائل	م
1	صغيرة	1
2	متوسطة	2
3	كبيرة	3

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

- التكرارات لتحديد مدى الانفاق (الإجماع) بين الخبراء.
- المتوسط الحسابي لمعرفة متوسط استجابات عينة البحث.

المتوسط الحسابي

$$\text{الوزن المئوي} = \frac{1}{100} \times \text{الدرجة القصوى} (3)$$

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:

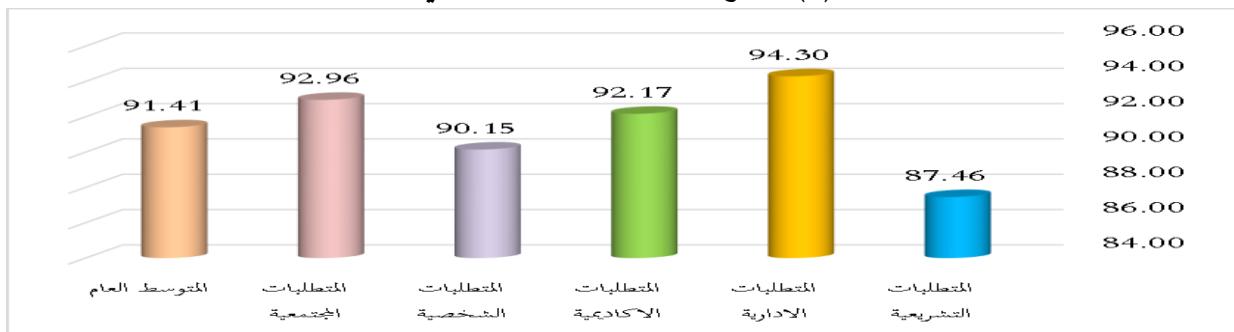
لإجابة عن سؤال البحث الرئيس: ما متطلبات تفعيل دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية؟ تم إعداد استبانة أسلوب دلفي (Delphi) المعدل، بالاستقادة من الأدبيات والدراسات السابقة، فضلاً عن لواحة الجامعات اليمنية وأنظمتها، وصياغة فقراتها وفقاً للدرج الثلاثي لمقياس ليكرت بدرجة أهمية (كبيرة، متوسطة، صغيرة). طبقت 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 مؤوية (92.96)، ثم المجال الثالث: المتطلبات الأكاديمية في المرتبة الثالثة وفقاً لاستجابات الخبراء، بدرجة اهمية كبيرة، ومتوسط حسابي (2.77)، وانحراف معياري (0.30)، ونسبة مؤوية (92.17)، وال المجال الرابع: المتطلبات الشخصية في المرتبة الرابعة، بدرجة أهمية كبيرة، ومتوسط حسابي (2.70)، وانحراف معياري (0.41)، ونسبة مؤوية (90.15)، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء المجال الأول: المتطلبات التشريعية، بدرجة أهمية كبيرة، ومتوسط حسابي (2.62)، وانحراف معياري (0.48)، ونسبة مؤوية (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 متوفّرة لكنها تحتاج إلى تفعيل. وهذا ما تتفق فيه الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (البلوشي وأخرون، 2019) بأنه لا توجد أحكام وقوانين تميّز بين الجنسين فيما يتعلق بالتوظيف والترقية أو النقل وغيرها من الأحكام.

الشكل (2) يوضح مجالات الأداة والنسب المئوية



حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة 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 كل 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 لتعزيز الدور القيادي النسوى في الجامعات اليمنية، لكي يسهم في مساعدة المرأة على مواجهة التحديات التي تعرّضها في الوصول إلى المناصب القيادية العليا بالجامعات اليمنية. وهذا ما تتفق فيه الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (الرشيدى، 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 مؤوية تراوحت بين (87.46 - 94.30)، وكان ترتيب المجالات بحسب النسب المئوية لاستجابات الخبراء كالتالي: حصل المجال الثاني: المتطلبات الإدارية على المرتبة الأولى، وفقاً لاستجابات الخبراء، بدرجة اهمية كبيرة، ومتوسط حسابي (2.83)، وانحراف معياري (0.32)، ونسبة مؤوية (94.30)، وهذا يشير إلى نقص في التمكين الإداري للمرأة في الجامعات اليمنية، من وجهة نظر الخبراء. ويليه المجال الخامس:

الشكل (2) يوضح مجالات الأداة والنسب المئوية

عرض ومناقشة نتائج المجال الأول: المتطلبات التشريعية لتحديد درجة موافقة الخبراء حول متطلبات تعزيز دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية، تم

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

م	ال 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 مناسقة 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 تميز 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						
87.46						
0.48						
2.62						

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 تميز نوعي". بالمرتبة الثانية، بدرجة اهمية 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 تميز 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،

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)، ونسبة مئوية تراوحت بين (85.19-90.12)، بدرجة أهمية كبيرة. وكان ترتيب الفقرات بحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لاستجابات الخبراء كالتالي: حصلت الفقرة (1) التي تنص: "تعديل اللوائح والأنظمة بما يسهم في تولي المرأة للوظائف القيادية في

لرأي الخبراء، نتيجة لغياب دعم الدولة وصناعة 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 تعديل 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):

وذلك للحفاظ على حقوقها المتعلقة بطبعتها 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

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

م	الفرص	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 الازمة 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 الازمة للقيادة النسوية في إدارتها بالجامعة	8	2.81	0.56	93.83	كبيرة
7	تبني رسمي السياسات التعليمية ومتخذى القرار لطبيعة العمل القيادية للمرأة وقيمتها التنموية	10	2.74	0.59	91.36	كبيرة
8	منح الصالحيات 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 والموقع القيادي العليا	11	2.56	0.75	85.19	كبيرة
11	تفعيل مشاركة المرأة في المجالس الإدارية والأكاديمية وتمثيلها في موقع اتخاذ القرار	5	2.89	0.42	96.30	كبيرة
المتطلبات الإدارية						

(0.42)، (0.42)، ونسبة مؤوية (96.30)، وهذا يشير إلى ضعف في المهارات الإدارية والمهنية لقيادة النسوية في الجامعات اليمنية، وأنها بحاجة إلى مزيد من التدريب والتأهيل للوصول إلى الواقع القيادي، وهذا ما تتفق فيه 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 والموقع القيادي العليا". على المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية كبيرة وفقاً لاستجابات الخبراء، بمتوسط حسابي (2.56)، وانحراف معياري (0.75)، ونسبة مؤوية (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 إشارات 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 المؤوية لاستجابات الخبراء في مجال المتطلبات الأكاديمية وفقراته، والمرتبة التي حصلت عليها كل فقرة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (11):

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 لتعزيز الدور القيادي النسوى 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 (2.96-2.56)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.19-0.75)، ونسبة مؤوية تراوحت بين (98.77- 85.19)، بدرجة أهمية كبيرة، وكان ترتيب الفقرات بحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسبة المؤوية، لاستجابات الخبراء كالتالي: 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 مؤوية (98.77)، تليها الفقرات (3)، (4)، (5)، (11) التي نصها: " الدعم الإداري للمرأة للتعاطي مع الضغوط التي تواجهها أثناء الدور القيادي بالجامعة- توفير البرامج الإدارية التدريبية اللازمية لتأهيل المرأة للأدوار القيادي- تحديد دور المرأة القيادي في اللوائح والأنظمة في الجامعات. - تفعيل مشاركة المرأة في المجالس الإدارية والأكاديمية وتمثيلها في موقع اتخاذ القرار" ، جاءت بالمستوى نفسه، وفي المرتبة الثانية بدرجة أهمية كبيرة وفقاً لاستجابة الخبراء، بمتوسط حسابي (2.89)، وانحراف معياري (0.42)، (0.32)،

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 الازمة لقيادات النسوية في ممارسة عملها الأكاديمي	6	2.70	0.47	90.12	كبيرة
3	اتاحة الفرص البحثية المناسبة لقيادة النسوية بالجامعة	5	2.78	0.42	92.59	كبيرة
4	منح الفرص لقيادات النسوية في الإشراف ومناقشة الرسائل العلمية	1	2.89	0.32	96.30	كبيرة
5	تقييم 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 أبناء الخدمة في مختلف ميادين العمل الإداري	7	2.70	0.61	90.12	كبيرة
المتطلبات الأكاديمية						

( التي تنص: "تقييم 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 لقيادة النسوية في الإشراف على الرسائل العلمية، وغياب معايير تقييم أداء القيادة النسوية في الجامعات اليمنية، والسبب أن التعيين في الواقع القيادي 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 للموقع والمناصب العليا والابتعاد عن التمييز ضد المرأة لصالح الرجل في العمل- من أهم المتطلبات الازمة لتقدير المرأة.

بينما حصلت الفقرة (6) التي تنص: "تشجيع الزيارات وتبادل الخبرات الأكاديمية والإدارية بالجامعة" . على المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية كبيرة وفقاً لاستجابات الخبراء ، بمتوسط 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 المتطلبات الحسابية لاستجابات الخبراء حول مجال المتطلبات الأكاديمية، تراوحت بين (2.89-2.56)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.70-0.32)، ونسبة مئوية تراوحت بين (96.30-85.19)، بدرجة أهمية كبيرة. وكان ترتيب الفقرات بحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية، لاستجابات الخبراء كالتالي: حصلت الفقرة (4) التي تنص: " منح الفرص لقيادات 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)، وتلتها الفقرة (5)

#### عرض ومناقشة نتائج المجال الرابع: المتطلبات الشخصية:

لتحديد درجة موافقة الخبراء حول متطلبات تعديل 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):

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

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

م	الفقرات	المتطلبات الشخصية	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 وبقوتها شخصيتها		4	2.74	0.59	91.36	كبيرة
3	تتمتع القيادة النسوية بصحة جسدية ونفسية تمكناها من ممارسة العمل الإداري		5	2.67	0.55	88.89	كبيرة
4	تتكيف 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
كبيره							
		90.15	0.41	2.70			

بين (0.32-0.69)، ونسبة مئوية تراوحت بين (96.30-86.42)، بدرجة أهمية كبيرة. وكان ترتيب الفقرات بحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لاستجابات الخبراء كالتالي: 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

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 (2.89-2.59)، وانحرافات معيارية تراوحت

شابه ذلك). على المستوى نفسه وفي المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية كبيرة وفقاً لاستجابات الخبراء، بمتوسط حسابي (2.59)، وانحراف معياري (0.690)، ونسبة مئوية (86.42). وهذا يشير إلى أن هذه المتطلبات خاصة في المجتمع اليمني وطبيعته المحافظة يشكل عائقاً أمام تقدم المرأة وتوليه للمناصب القيادية، وخاصة المتطلبات المتعلقة بالسفر والتقلل، وتخوف المرأة من عدم التوافق في الأدوار، وهذا ما تتفق فيه الدراسة الحالية مع ما أشارت إليه دراسة (الرشيدية، 2016)، من أن هذه المتطلبات بالذات في المجتمعات العربية والإسلامية تمثل عائقاً أمام قيادة المرأة للمناصب والمراكز القيادية في الجامعة. كما توصلت دراسة (الطاونة وأبو درويش، 2013) إلى أن دعم الرجل للمرأة، والتعاون في تقسيم الأدوار الأسرية من أهم المتطلبات الالزامية لتقدير 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	تغير النظرة الاجتماعية في مدى قدرة المرأة على تولي المناصب القيادية.	4	2.81	0.40	93.83	كبيرة
3	الوعية 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	الوعية بأهمية تولي المرأة لمناصب قيادية عليها 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 (et al, 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 لقيادة النسوية، وهذا ما تتفق فيه 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 مهاراتهن وإتاحة الفرصة لهن لتطوير مهارات لم يستطعن اكتسابها أو تطويرها في أثناء حياتهن الوظيفية.

بينما حصلت الفقرات (4)، (5)، (8)، التي نصها: "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 لقيادة النسوية وخاصة في الأجزاء الاستثنائية (من ولادة وما

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية
	القيادي في المجتمع.					
7	تغير الثقافة المجتمعية السائدة التي تواجه المرأة في التعامل مع المسؤولين من الذكور.	7	2.78	0.51	92.59	كبيرة
8	تعزيز دور الأعلام 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	اتاحة 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

بأهمية تولي المرأة لمناصب قيادية عليا انطلاقاً من كونها شريكاً أساسياً في التنمية". في المرتبة الثانية وحصلولهما على المستوى نفسه بدرجة أهمية كبيرة وفقاً لاستجابات الخبراء، وبمتوسط حسابي (2.85)، وانحراف 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، وتشير 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 تعزيز دور القيادة النسوية في

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 لتعزيز 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 (2.89-2.59)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.32-0.64)، ونسبة مئوية تراوحت بين (86.42-96.30)، بدرجة أهمية كبيرة. وكان ترتيب الفقرات بحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية، لاستجابات الخبراء كالتالي: 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)، والثانية نصهما: "الوعية المجتمعية بأن الثوابت الشرعية لا تتعارض مع تولي المرأة لمناصب القيادية-الوعية

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

#### سابعاً: المقترنات:

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:

- البشاشه. عبير طايل 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. عايدة. (2019). التحديات التي تواجه القيادات النسائية في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان. *المجلة الإلكترونية الدولية للتقدم في العلوم الاجتماعية*. المجلد (5). العدد (14). ص ص: (1097-1116).
- البلوبي، 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*. أقراء دار المعارف. مصر.

الجامعات اليمنية، فالمرأة القيادية من خلال كفاءتها وقدراتها على تطوير مهاراتها 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، كانت العمل الجاد والتركيز على البحث والنشر لأغراض الترقية. ودراسة (غنيم، 2020) التي توصلت إلى أن السمات النظرية لكل جنس القائد تظهر في بيئة العمل، كالعناء والمشاركة لدى المرأة والحزم لدى الرجل.

#### خامساً: الاستنتاجات:

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

1. أن كافة متطلبات تعزيز دور القيادة النسوية في الجامعات اليمنية، وهي: المتطلبات التشريعية، الإدارية، الأكademie، الشخصية، المجتمعية؛ قد حصلت على درجة أهمية كبيرة جداً، وفقاً لاستجابات الخبراء.
2. حصل مجال المتطلبات الإدارية على أعلى درجة أهمية في تعزيز 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 الأكademie على المرتبة الثالثة، أما مجال المتطلبات الشخصية فقد حصل على المرتبة الرابعة.
4. كانت أقل درجة أهمية لمتطلبات تعزيز 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 لمراكز الإدارية.

- بنطقة الرياض من وجهة نظرهن. **مجلة الخدمة الاجتماعية**. المجلد (2). العدد (58). الجمعية المصرية للأخصائين 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. الطباعة 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 ملتقي. دور المرأة العربية في التنمية المستدامة ومؤسسات المجتمع المدني. المنعقد في الدوحة-قطر. ص ص (1-40).
  - غنيم. فايزه عادل. (2020). التميز القيادي النسائي وواقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية. **المجلة العربية للادارة**. المجلد (40). العدد (1). ص ص (215-226).
  - الفقيه. وهيبة على غالب فارع. (2010). **قراءات في التربية**. الطبعة الأولى. جامعة الملكة أروى.
  - محمد. قطب إبراهيم. (1999). المشكلات التي تواجه المدير العربي وأساليب حلها. **المجلة العربية للادارة**. 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 (السيادة، 2006م)**. صنعاء.
  - المطيري. نوف عبد الله ثواب والجاوري. 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 الجند، وما المقارنة الجندرية؟**. الطبعة الأولى.
  - الرشيدى. شيخة بنت ثارى النفعى. (2016). **المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للتمكين النسائي في الوظائف القيادية في جامعة حائل**. **مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس**. العدد (69). (212-187).
  - الرقبي، 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). **تكتيكي لففي. أحكام الخبراء وخبرة الحكماء**. **مجلة مستقبل التربية العربية**. المجلد (8). العدد (24). المركز العربي للتعليم والتنمية. القاهرة. مصر.
  - سقرا. 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: (183-137).
  - 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), chines women Administrors in Higher Eaucation: Developing Leadership throgughout 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 وإناث 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،الأردن.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. ( 2020). *تحليل الوضع الراهن للتعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية أكتوبر 2020*. صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- اليوسفي. نجلاء محسن. (2013). *موققات ارتقاء المرأة للمناصب القيادية في وحدات الجهاز الإداري اليمني*. من وجهة نظر القيادات النسوية. 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.