

تاريخ الإرسال (2017-11-06)، تاريخ قبول النشر (2017-11-29)

أ. ميسر ضيف الله أبو صيام<sup>1</sup> \*  
أ.د. عارف توفيق العطاري<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قسم الادارة التربوية والأصول كلية التربية جامعة اليرموك  
\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address [myasser\\_abusyam@yahoo.com](mailto:myasser_abusyam@yahoo.com)

## المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهن

### المخلص:

هدفت هذه الدراسة التعرف على المعوقات التي تواجه القيادات النسائية الأكاديمية في الجامعات الأردنية. تكونت عينة الدراسة من (122) من القيادات النسائية الأكاديمية في عدد من الجامعات الأردنية. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي. أما أداة الدراسة فعبارة عن استبانة من 41 عبارة مقسمة على عدد من المجالات. خضعت الاستبانة لاجراءات الصدق والثبات. وكشفت الدراسة أن القيادات النسائية الأكاديمية في الجامعات الأردنية تواجه بدرجة متوسطة وبشكل تنازلي معوقات ثقافية اجتماعية وذاتية وإدارية ومهنية تنظيمية. وقد جاءت خمس فقرات من المعوقات الثقافية الاجتماعية وفقرتان من المعوقات الذاتية بدرجة مرتفعة. ويمكن تصنيف الفقرات التي جاءت بدرجة مرتفعة إلى مجموعتين إحداهما تتعلق بالطابع الذكوري لثقافة المجتمع والثانية بالتضارب بين دور المرأة القائدة من جهة ودورها البيولوجي والاجتماعي. كما أشارت النتائج إلى وجود فرق دال إحصائياً بين المشاركات من الجامعات الحكومية والخاصة لصالح الجامعات الخاصة. وانتهت الدراسة بتقديم عدد من التوصيات.

**كلمات مفتاحية:** القيادات الأكاديمية النسائية، الجامعات الأردنية، معوقات القيادة.

## Obstacles Countering Academic Female Leaders at Jordanian Universities from their Perception

### Abstract:

This study aimed at identifying the obstacles that counter female academic leaders at a number of Jordanian universities. The descriptive methodology was employed, and a 41-item questionnaire was administered to (122) academic female leaders at a number of Jordanian universities. The questionnaire was subject to the validity and reliability tests. The results revealed that female academic leaders face mild level cultural societal, self imposed, administrative and professional organizational obstacles. However, five items of the 'cultural societal' dimension and two items of the 'self imposed' dimension were given higher means which result points to the masculine culture on the one hand and the conflict between the 'leadership role' and 'the biological societal' role of women on the other. The results revealed a statistically significant difference between participants from Government and Private universities in favor of the latter. The study concluded with recommendations.

**Keywords:** Female Academic Leadership, Jordanian Universities, Obstacles to Leadership.

## المقدمة

مع بروز دور المرأة وتمكينها ونيلها حقوقها أصبح حضورها في مراكز القيادة موضع اهتمام في كثير من المجالات ومنها التعليم العالي. ورغم التقدم الذي أحرزته المرأة في التعليم وفي الجامعات إلا أن دورها في القيادة الأكاديمية لا يزال محدوداً. وهذه ظاهرة عالمية فقد أجرت فيتزجيرالد (Fitzgerald, 2014) دراسة حول دور المرأة في التعليم العالي في الجامعات الاسترالية والنيوزلندية ووجدت أنه رغم السياسات التي توضع لتيسير ارتقاء المرأة للقيادة الأكاديمية إلا أنها لم تأخذ حتى الآن مكانها اللائق مقارنة بالذكور. ولكن الفجوة أكثر حدة في المنطقة العربية حيث 3.2% من المراكز القيادية في الجامعات العربية هي للنساء (Patel & Buiting, 2013). وفي دول مجلس التعاون الخليجي هي أقل من 1% (AIOmair, 2015). وأشارت مجموع وكيلي (Jamjoom & Kelly, 2013) إلى أنه في السعودية التي تدار فيها الجامعات على أساس الفصل بين الجنسين لا يزال عدد النساء محدوداً في القيادة الجامعية. وفي الجامعات الأردنية مازالت الفجوة قائمة بين الرجال والنساء في المراكز القيادية ومراكز صنع القرار (الطراونة، 2007).

لقد أجريت دراسات في المنطقة العربية حول المرأة الأكاديمية إلا أن الدراسات حول القيادات النسائية الأكاديمية تنسم بالندرة، وهذا ما تسعى هذه الدراسة لتسليط الضوء عليه من خلال تقصي المعوقات التي تواجه المرأة في تولي مناصب قيادية في الجامعات الأردنية وكذلك المعوقات التي تواجهها أثناء توليها للمناصب القيادية الأكاديمية واقتراح حلول لتذليل تلك المعوقات.

## مشكلة الدراسة

أصبح موضوع القيادة الأكاديمية النسائية محط اهتمام الباحثين في معظم أقطار العالم في العقود الماضية نظراً للتفاوت بين عدد الأكاديميات من أعضاء هيئات التدريس وعدد الأكاديميات في المواقع القيادية. وقد عزي ذلك التفاوت إلى المعوقات التي تواجه الأكاديميات وتعرقل وصولهن إلى المواقع القيادية. ولا يختلف الواقع في العالم العربي عما هو قائم في معظم أقطار العالم. من هنا جاءت هذه الدراسة التي تتمثل مشكلتها هذه الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات الأردنية؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا 5% بين استجابات المشاركات في الدراسة تبعاً للمتغيرات (نوع الجامعة، الكلية، الرتبة الأكاديمية، المنصب القيادي)؟

## أهمية الدراسة

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في تقديمها بيانات ومعلومات عن واقع القيادات النسائية في الجامعات الأردنية وكذلك تقديم مقترحات مما قد يكون مفيداً للمسؤولين في تلك الجامعات ولصناع السياسة والقرار بشكل عام وكذلك للمنظمات النسائية وغير الحكومية. ومن الناحية النظرية يؤمل أن تضيف هذه الدراسة للأدب النظري المتعلق بالقيادات النسائية في الجامعات العربية بشكل عام والجامعات الأردنية بشكل خاص وأن تكون منطلقاً لدراسات أخرى.

## التعريفات الاصطلاحية والاجرائية

### القيادات الأكاديمية النسائية

هن النساء اللواتي يشغلن منصبا قياديا أو مركزا من مراكز صنع القرار الأكاديمي وما يتطلبه ذلك من رسم السياسات والاستراتيجيات التي من شأنها توجيه جهود العاملين على مستوى الجامعة أو الكلية أو القسم (Eagly and Carli, 2003). وتعرف القيادات النسائية الأكاديمية إجرائيا بأنهن الأكاديميات في الجامعات الأردنية اللواتي يشغلن مراكز قيادية مثل رئيس/نائب رئيس جامعة أو عميد/نائب/مساعد عميد كلية أو مدير مركز أو رئيس قسم.

### المعوقات

المعيق هو أي أمر أو قرار أو إجراء أو حالة أو ظرف يعترض ويحول ويمنع من الوصول إلى تحقيق هدف معين. و يعرف المعيق إجرائيا بأنه أي أمر أو ظرف يحول دون وصول أو ممارسة المرأة الأكاديمية دوراً في المراكز القيادية في الجامعات الأردنية، وتقاس في هذه الدراسة من خلال الاستبانة المعدة لهذا الغرض (Riggio, 2008, p76).

### حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد هذه الدراسة بالحدود التالية:

**الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات الأردنية.

**الحدود الزمنية:** طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2016 / 2017).

**الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات الأردنية.

**الحدود المكانية:** الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

**محددات الدراسة:** تتحدد نتائج الدراسة بصدق الأداة المستخدمة وثباتها وصدق وموضوعية استجابات مجتمع الدراسة على فقرات الأداة.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الإطار النظري

ترتكز هذه الدراسة إلى منطلقات الفلسفة النسوية التي ترى أن النساء اضطهدن وأقصين ولم يكن لهن حقوق متساوية كالرجال كما يبدو ذلك في جوانب كثيرة من بينها الاستبعاد من مراكز السلطة وصنع القرار وقلة فرص التقدم والتطور والتمكين المهني مقارنة بالذكور. وليس هذا قصرا على العالم العربي بل هو موجود أيضا في عدد من الدول الغربية. في استراليا مثلا تشغل النساء في الجامعات مناصب قيادية أقل من الرجال ففي عام 2014 كانت نسبة النساء اللواتي يعملن كعميد كلية 43.6% ونسبة 29,9% منصب اعلى من عميد على الرغم من أن نسبة النساء كأعضاء هيئة تدريس وصل 55%. وأشارت مورلي (Morley and Crossouard, 2006) إلى أن نسبة النساء الأكاديميات اللواتي تولين منصب نائب مستشار (رئيس) (Vice Chancellor) في عدد من جامعات العالم تراوحت بين 0% في هونغ كونغ و17% في بعض دول الاتحاد الأوروبي.

وفي الأردن تبلغ نسبة الإناث الملتحقات بالتعليم العالي في الأردن بجميع مستوياته حيث بلغت (49%) عام (2015) وبنسبة أقل في التعليم العالي (3،57% على مستوى البكالوريوس، و(48%) للدبلوم العالي المهني و (28%) على مستوى الماجستير وإلى (26%) على مستوى الدكتوراه). وتبلغ نسبة الإناث من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية (28%) وتتنخفض إلى (15%) في عدد من التخصصات. كما يلاحظ أن نسبة الإناث في الرتب الأكاديمية العليا (الاستاذية) منخفضة (11%) (وزارة التعليم العالي، 2016) وهذا يؤدي إلى قلة عدد القيادات النسائية الأكاديمية نظرا لارتباط عدد من المناصب القيادية بالرتبة العلمية. وتعد الفجوة بين الرجال والنساء في المراكز القيادية إلى مجموعة من المعوقات من بينها المعوقات الاجتماعية التي تتمثل في مجموعة من الاتجاهات والمعتقدات الاجتماعية والثقافية مثل الاعتقاد أن المرأة مخلوق ضعيف ولا تملك القدرة على تحمل الأعباء التي تتطلبها المناصب القيادية، وأن الرجل أقدر على تحمل الأعباء وأن عمل المرأة كقيادية سوف يكلفها جهدا ووقتا لا تستطيعه (الرواشدة و العرب، 2016، ص10). وقد أسهمت هذه المعوقات في تكوين صورة نمطية للمرأة باعتبارها أضعف من أن تتحمل المسؤوليات بهدف تسوية استبعادها من المراكز القيادية. وقد أطلق ريجيو (Riggio, 2008, 76) على هذه الظاهرة "ظاهرة السقف الزجاجي" التي تحول دون وصول النساء إلى مناصب قيادية عليا.

وتعتبر "مينكالف" (Metcalf, 2006, p12) المعوقات الإدارية مثل الافتقار للبنية التحتية القانونية مثل النظم والتشريعات والأطر القانونية التي تساهم في تطوير أوضاع المرأة وتدعم مكانة المرأة وإقرار حقها في التمتع بالامتيازات والحقوق الممنوحة لها. وأشارت مادسن ولونجمان ودانييل (Madsen, Longman and Daniels, 2012, p132) إلى أن نقص التأهيل والتطوير وبالتالي الترقى لتولي مناصب إدارية متقدمة جعل الأداء المهني للمرأة متدنيا مما أثر على دورها القيادي. أما بخصوص المعوقات الذاتية فقد أشارت مؤسسة ماكنزي التي تهتم بشؤون المرأة (McKinsey & Company, 2007) إلى أن مما يعيق ممارسة المرأة الدور القيادي هو قناعتها الشخصية. وفي دراسة أجرتها مادسن وكامب ودافس (Madsen, Kemp and Davis, 2014) تبين أن التنشئة الاجتماعية والأسرية للمرأة قد تؤدي إلى اعتقادها بدونية قدراتها وإمكاناتها وعدم قدرتها على تولى المناصب القيادية، وهذا ينعكس سلباً على سلوكها وطموحها وبالتالي على ممارستها لدورها القيادي.

#### الدراسات السابقة

#### الدراسات العربية

وأجرت أبو العلا (2014) دراسة بهدف صياغة استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عضوات هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الطائف للفصل الدراسي الثاني 1434/ 1435هـ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وبينت النتائج أن القيادة النسائية تشارك بنسبة متوسطة في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف، وظهرت وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة المشاركة النسائية لصالح الرتبة العلمية.

وأجرت الصانع (2013) دراسة هدفت تعرف الأدوار التي تؤديها عميدات أقسام الطالبات بالجامعات السعودية من وجهة نظرهن، ومعوقات أدائهن لهذه الأدوار من وجهة نظر 7 عميدات أقسام طالبات في سبع جامعات سعودية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود قصور في الأدوار والصلاحيات الممنوحة للقائمات على شؤون أقسام الطالبات وعدم إتاحة الفرصة لهن للمشاركة باتخاذ القرارات الهامة.

وأجرت أبو خضير (2011) دراسة هدفت التعرف على أهم التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والتعرف على درجة إسهام الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة العامة في تزويد القيادات الأكاديمية النسائية بالمعارف والمهارات التي تمكنها من مواجهة تحديات الدور القيادي بكفاءة وفاعلية، وطبقت الدراسة على عينة من (400) من القيادات النسائية المشاركة في الحلقات التطبيقية، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن التحديات التنظيمية تحتل المرتبة الأولى يليها التحديات المادية والتقنية ثم تحديات نقص التمكين فالتحديات الثقافية وأخيرا التحديات الذاتية. وقدمت الدراسة جملة توصيات للتعامل مع كل نوع من التحديات.

أجرت الرقب (2009) دراسة هدفت تعرف معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للعام الدراسي (2010/2009) وبلغت عينة الدراسة (301) عامل وعاملة، قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (50) فقرة. توصلت الباحثة إلى أن أكثر المعوقات هي المعوقات الاجتماعية ثم السياسية ثم الشخصية. ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية إلا فرقا يعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور. وفي ضوء نتائج هذه الدراسة تقدمت الباحثة بعدد من التوصيات أهمها عقد برامج تدريبية لتنمية وتطوير المهارات الإدارية والقيادية للمرأة، بهدف رفع كفاءتها العلمية والمهنية التي تؤهلها لإشغال مواقع قيادية، والتركيز على أهمية استمرارية الدور الذي تلعبه القيادات السياسية العليا في دعم حصول المرأة على حقوقها.

#### الدراسات الأجنبية

وقامت العمير (2015) Alomair بدراسة باعتماد منهج التحليل النظري ومراجعة الأدبيات المتعلقة بالقيادة الأكاديمية النسائية في التعليم العالي في السعودية وخاصة قدرة وفعالية القيادة النسائية في التعليم العالي في السعودية. تعرضت المراجعة لمعوقات وصول المرأة للمراتب القيادية في الجامعات مثل المعوقات الثقافية والقواعد غير المرئية والافتقار للثقة والخوف من الفشل وصعوبة التوفيق بين متطلبات العمل والمنزل والافتقار للمصادر مما قد يصل بالمرأة إلى تحية القيادة جانبا. وهذه المعوقات تنطبق على دول الخليج والسعودية بشكل أكثر حدة. وانتهت الباحثة لخلاصة وهي الحاجة لبرامج تطوير الطاقة القيادية لدى المرأة من أجل زيادة تمثيلها في المناصب القيادية كما أوصت الدراسة بالقيام بدراسات لاحقة خاصة حول أثر الفصل بين البنين والبنات في التعليم العالي في السعودية على تطوير الطاقة القيادية لدى المرأة السعودية.

وتقصت رابورو (Raburu P., A., 2015) خبرات الأكاديميات والاستراتيجيات التي اتبعنها للوصول إلى المراتب الحالية والتحديات التي واجهتها. استخدمت الدراسة المقابلات المعمقة مع 16 أكاديمية في 3 جامعات كينية. أظهرت الدراسة أن قلة من النساء شققن طريقهن للمراتب المهنية والأكاديمية العليا وببطء وذلك بسبب الاتجاه الثقافي الذكوري الذي لا يزال قويا في كينيا. وكشفت بعض المشاركات أنهن دفعن ثمنا لتقدمهن بتحتية الزواج جانبا بينما بعضهن نحى العمل أو أجله من أجل العائلة. أما الاستراتيجيات التي اتبعنها فكانت العمل الجاد والتركيز على البحث والنشر لأغراض الترقية.

وقامت دن وجيرلاش وهابلي (Dunn, Gerlach, and Hyle 2014) بدراسة حول تجربتهن كقيادات أكاديمية. وذكرت الدراسة أن الرجال هم الذين بلوروا الأدب النظري في القيادة وأجروا الدراسات البحثية فجاءت القيادة بطابع وبمعايير ذكورية وكان على المرأة استئلامها والتقييم على أساسها. وقد أسهم ذلك في تقييد وصول المرأة للمناصب القيادية وضعف تمثيلها في إدارة الجامعات. استخدمت الدراسة المنهج التدبري الاسترجاعي المنتظم Systematic Retrospective Reflective Methodology للتعلم في خبرات 3 من النساء من القيادات الأكاديمية في مراحل مختلفة من حياتهن. توصلت الدراسة إلى أن حوافز المشاركات لتسلم مناصب قيادية كانت الشغف بالعمل والرغبة في إحداث فرق والالتزام والوعي الذاتي، أما عوامل النجاح فهي الأيثار وحب الخدمة والإسهام، وبناء شبكات وفرق عمل.

وقامت والاس ومارشانت (Wallace and Marchant 2011) بدراسة حول النساء الأكاديميات في القيادة الأكاديمية الوسطى في الجامعات الاسترالية. شارك في الدراسة 172 مديرة أكاديمية من القيادة الوسطى. وجدت الدراسة أنه برغم السياسة المعلنة من تجريم التمييز ضد المرأة إلا أن المشاركات شكون من التمييز وهيمنة الثقافة الذكورية وعدم المرونة والافتقار للتقدير والتشجيع لدورهن وضعف فرص الترقى. كما تساءلت بعض المشاركات حول ما إذا كان عليهن أن يأتين للعمل بالثقافة الإدارية الذكورية.

وقامت تسينس ووايت وويب (Tessens, White and Web 2011) بدراسة مسحية لاحتياجات تطوير القيادة النسائية وتحدياتها كما تدركها القيادات الأكاديمية النسائية في جامعتين أستراليتين. وجدت الدراسة أن الاحتياجات متشابهة فقد ذكر أكثر من 80% من المشاركات أن برامج تطوير القيادات النسائية قد توفر معرفة ومهارات للقيادات النسائية للنجاح في بيئة العمل الصعبة. ودعت المشاركات لإدخال محتوى حول إدارة الناس والوعي السياسي وقضايا التشغيل والتطوير المهني. ومن أساليب التطوير الرعاية المهنية وشبكات النظراء والملازمة Shadowing وتبادل الزيارات بين الجامعات.

وقامت مورلي وكروسوارد (Morley and Crossouard 2006) بدراسة بهدف توفير معلومات أساسية حول السياسات وبرامج التدخل والاحصائيات المتاحة حول وضع النساء في القيادة الأكاديمية في ست دول وهي أفغانستان وبنغلادش والهند ونيبال وباكستان وسريلانكا وتقديم توصيات من أجل زيادة تمثيل النساء في القيادة الجامعية في تلك الدول. تضمنت الدراسة مقابلات مع 30 أكاديمي وأكاديمية في المنطقة. ووجدت الدراسة أن هناك غيابا شاملا للإحصائيات عن المرأة والقيادة في تلك الدول و باستثناء سريلانكا هناك عدم انتظام في جمع البيانات حول الهيئات الأكاديمية، كما أن النوع الاجتماعي كوحدة تحليل Unit of Analysis لتصنيف البيانات غير موجود أصلا في وثائق تلك الدول باستثناء تلك البيانات حول المدارس. كما أن النوع المجتمعي غائب في

الدراسات والبحوث حول القيادة الأكاديمية. ولم تجد الدراسة ما يشير إلى برامج لإعداد النساء للقيادة الأكاديمية بل ووجدت الدراسة أن الأكاديميات يترددن في التطلع للمراكز القيادية. ولكن من غير المعروف إن كان ذلك بسبب تردد النساء أم بسبب شعورهن بالتمييز ضدهن.

قامت أونسونجو (2004) Onsongo بدراسة بهدف تقصي العوامل التي تؤثر في مشاركة المرأة في إدارة الجامعات في كينيا. جمعت البيانات من ثلاث جامعات خاصة في كينيا من خلال الاستبانات والمقابلات وتحليل الوثائق. شارك في الدراسة 10 من القيادات الجامعية من الذكور (رؤساء أقسام وعمداء ومسؤولي موارد بشرية ونائب رئيس ورئيس) و26 من القيادات الجامعية النسائية (رؤساء أقسام ومسؤولي موارد بشرية ومديري مراكز) وكبار الأكاديميين (20 من الرجال و10 من النساء من الرتب الأكاديمية العليا). كشفت الدراسة ضعف تمثيل النساء في القيادات الجامعية وعزي ذلك لأسباب شخصية مثل افتقار المرأة للثقة بالنفس والخوف من شغل المنصب العام؛ ومؤسسية تتمثل في الاستقطاب المتحيز وتعقيدات الترقية وعدم وضوح بعض الاجراءات؛ واجتماعية تتجسد في النظرة الدونية للمرأة وتنازع الأدوار.

وتلقي دراسة (2003) Kate White الضوء على المشكلات المتعلقة بمشاركة المرأة في قيادة الجامعات في أستراليا. هدفت الدراسة إلى استكشاف العوائق التي تقف في طريق القيادات النسائية الأكاديمية العليا وما إذا كانت برامج التطوير تسهم في زيادة مساهمة القيادات النسائية في التعليم العالي. ورأت الباحثة أنه يجب مع السياسات والتشريعات التي تمكن المرأة من تسلم مراكز قيادية في الجامعات أن تكون هناك برامج تثنم التعددية على أن يكون هناك مجلس للتعددية في المؤسسة يقوم بتحليل وجمع البيانات ومراجعة وتصحيح الفجوات. مثل هذه البرامج تكمل السياسات والتشريعات الهادفة لتحقيق الانصاف والعدالة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

استعرضت المراجعة السابقة اثني عشر دراسة ذات صلة أجريت في عدد من الدول العربية والأجنبية بين 2003 و 2015 حول المعوقات التي تعترض تولي المرأة مراكز قيادية أكاديمية في الجامعات، وسبل التغلب على هذه المعوقات مثل دراسة الرقب (2009) وأبو خضير (2011) وكيت (2003) والعمير (2015) و تسينس ووايت وويب ( 2011)، وتسليط الضوء على العوامل المؤثرة في تولي المرأة للمناصب القيادية (مثل دراسة أوسونجو، 2004). وتناولت دراسة أبو العلا (2014) أدوار عميدات الكليات فيما تقصت دراسة مورلي و كروسوارد (2006) الوضع القيادي للنساء في ست دول آسيوية. وتناولت دراسة تسينس و وايت وويب (2011) احتياجات تطوير القيادات النسائية. أما دراسة رابورو ( 2015 ) و (دن آخرون، 2014) فتناولت الخبرات الذاتية للقيادات النسائية الجامعية. وقد وظفت معظم الدراسات المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة فيما استخدم عدد محدود منها المقابلات وتحليل الوثائق ومنهج التحليل النظري. وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تصميم الدراسة وبلورة منهجها وتوظيف نتائج تلك الدراسات في التأسيس لمشكلة الدراسة الحالية ومناقشة نتائجها.

## منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها من حيث جمع البيانات عن طريق أداة صممت لتناسب واهداف الدراسة ثم تحليل هذه البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss وعرض النتائج في جداول حتى يسهل قراءتها.

## مجتمع الدراسة/عينتها

تكون مجتمع الدراسة من 158 من القيادات النسائية الأكاديمية في الجامعات الأردنية ونظراً لصغر حجم المجتمع فقد اعتبر جميع أفراد عينة ولكن عدد الاستجابات الصالحة للتحليل كانت (122) فقط. والجدول (1) يوضح توزيع المشاركات تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية.

## الجدول(1): توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
نوع الجامعة	حكومية	78	63.9
	خاصة	44	36.1
	<b>المجموع</b>	<b>122</b>	<b>100.0</b>
الكلية	انسانية	44	36.1
	علمية	78	63.9
	<b>المجموع</b>	<b>122</b>	<b>100</b>
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	21	17.2
	أستاذ مشارك	39	32.0
	أستاذ مساعد	62	50.8
	<b>المجموع</b>	<b>122</b>	<b>100.0</b>
المنصب القيادي	نائب رئيس جامعة	2	1.6
	عميد كلية	17	13.9
	نائب عميد كلية	15	12.3
	رئيس قسم	73	59.8
	مدير مركز	15	12.3
	<b>المجموع</b>	<b>122</b>	<b>100.0</b>

يظهر الجدول (1) أن عدد المشاركات من الجامعات الحكومية يفوق عدد المشاركات من الجامعات الخاصة (63.9% و 36.1% على التوالي)، وأن عدد المشاركات من الكليات العلمية يفوق عدد المشاركات من الكليات الانسانية (63.9% و 36.1% على التوالي)، وكان العدد الأكبر من المشاركات ممن يحملن رتبة أستاذ مساعد (50.8%) بينما كان من يحمل رتبة أستاذ مشارك

وأستاذ (32% و17.2% على التوالي)، كما تشغل النسبة الأكبر من المشاركات منصب رئيس قسم (59.8%). ولم يكن بين المشاركات رئيس جامعة بينما كان اثنتان فقط (1.6%) نائب رئيس وتوزعت بقية المشاركات بنسب متقاربة جدا على مناصب عميد ونائب عميد ومدير مركز.

#### أداة الدراسة

أداة الدراسة هي استبيان مكون في صيغته الأولى من (41) فقرة لقياس المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية وهي (معوقات ثقافية اجتماعية، ومعوقات إدارية، ومعوقات مهنية وظيفية، ومعوقات ذاتية) وقد تم تطويرها بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة (الرقب، 2009)، ودراسة أبو خضير (2011) تسينس ووايت وويب (2011) ودراسة العمير (2015). وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة وذلك بعرضها على (16) من أساتذة الجامعات الأردنية وقد طلب من المحكمين الحكم على الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية، ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه وتعديل أو حذف أي فقرة يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة وبعد ذلك تم إعادة صياغتها وفق ما أتفق عليه (85%) من المحكمين وبلغ عدد الفقرات في الصيغة النهائية (41) فقرة. كما تم التحقق من الاتساق الداخلي للأداة باستخدام كرونباخ ألفا. والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2): معاملات كرونباخ ألفا الخاصة بمجالات الدراسة والأداة ككل

الرقم	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1	معوقات ثقافية اجتماعية	10	0.89
2	معوقات إدارية	8	0.93
3	معوقات مهنية وظيفية	10	0.98
4	معوقات ذاتية	13	0.96

- يظهر من الجدول (2) أن معاملات كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة تراوحت بين (0.89-0.98) كان أعلاها لمجال "معوقات مهنية وظيفية"، وأدناها لمجال "معوقات ثقافية اجتماعية"، وهي معاملات مقبولة لأغراض الدراسة.

#### تصحيح المقياس:

استخدم الباحثان مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، وتم اعطاء الاختيارات قيما رقمية: كبيرة جداً (5)، كبيرة (4)، متوسطة (3)، قليلة (2)، قليلة جداً (1)، كما اعتمدت المتوسطات الافتراضية التالية للحكم: 2.33 فأقل منخفضة؛ ومن 2.34-3.66 متوسطة؛ ومن 3.67 إلى 5.00 مرتفعة.

#### المعالجة الإحصائية:

وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة. كما استخدمت المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع مجالات أداة الدراسة. واستخدمت قيمات لتقرير الدلالة الاحصائية للفروق بين المستجيبين تبعاً لنوع الجامعة والكلية، وتحليل التباين الرباعي ((4-way-ANOVA) لتقرير الدلالة الاحصائية للفروق بين المستجيبين تبعاً للرتبة العلمية والمنصب القيادي.

### عرض النتائج

السؤال الأول للدراسة: ما المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات الأردنية؟ للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة وفقاً لمجالاتها والجدول 3 يوضح ذلك.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة وفقاً لمحاورها (ن=122)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
<b>المجال الأول: معوقات ثقافية اجتماعية</b>					
1	لم يعتقد المجتمع على رؤية المرأة تتصدر المشهد الأكاديمي	3.25	1.12	9	متوسطة
2	اعتقاد المجتمع أن الرجل أكثر قدرة من المرأة	3.06	1.35	10	متوسطة
3	ضعف تقبل الرجل أن تكون المرأة مسؤولة	3.91	1.03	1	مرتفعة
4	قلة الاهتمام بتنشئة المرأة قيادياً	3.73	1.16	5	مرتفعة
5	تحفظ الزملاء على قيادة المرأة لهم	3.84	1.07	3	مرتفعة
6	التعامل مع المرأة من منطلق استضعاف	3.60	0.92	7	متوسطة
7	الصراع بين الدور الاجتماعي والقيادي للمرأة	3.89	1.09	2	مرتفعة
8	شعور بعض النساء بالغيرة من زميلاتهن القياديات	3.82	0.94	4	مرتفعة
9	الاعتقاد السائد أن المرأة أقل تحكماً في انفعالاتها من الرجل.	3.26	1.39	8	متوسطة
10	تفضيل الزميلات في المجتمع الجامعي التعامل مع الرجل كقائد لهن بدلاً من المرأة	3.65	0.91	6	متوسطة
<b>مجال "معوقات ثقافية اجتماعية" ككل</b>					
<b>مجال المعوقات الإدارية</b>					
1	عدم وضوح الرؤية التنظيمية للجامعة	2.80	1.06	8	متوسطة
2	ضعف الفرص البحثية المتاحة للأكاديميات	3.21	0.93	2	متوسطة
3	المجاملات في بيئة العمل	3.25	0.91	1	متوسطة
4	ضعف فرص الترقية للأكاديميات	2.87	0.91	7	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	محدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية الأكاديمية.	2.98	0.83	6	متوسطة
6	المركزية في اتخاذ القرارات الأكاديمية.	3.04	0.83	4	متوسطة
7	ضعف المشاركة النسائية في عملية اتخاذ القرار	3.01	0.84	5	متوسطة
8	عدم الجدية في تمكين المرأة القيادية	3.06	0.95	3	متوسطة
	<b>مجال "معوقات إدارية" ككل</b>	<b>3.03</b>	<b>0.74</b>	-	متوسطة
	<b>المعوقات المهنية والوظيفية</b>				
1	نقص الحوافز المادية والمعنوية	3.19	0.73	1	متوسطة
2	ضعف شبكة علاقات العمل مع القيادات الأخرى في الجامعة	2.78	1.12	3	متوسطة
3	ضعف التغذية الراجعة حول أداء القيادات الأكاديمية النسائية	2.92	0.85	2	متوسطة
4	ضعف فرص تبادل الخبرات الإدارية	2.69	0.83	4	متوسطة
5	إدراك القائدة الأكاديمية أن القيادة صعبة	2.57	1.18	5	متوسطة
6	صعوبة تشكيل فرق عمل فاعلة	2.54	1.11	7	متوسطة
7	مواجهة القائدة الأكاديمية صعوبة في الإفادة من الموارد (المادية والبشرية) المتاحة	2.55	1.14	6	متوسطة
8	صعوبة في إدارة الوقت وتفويض الصلاحيات	2.50	1.12	10	متوسطة
9	صعوبة في التخطيط والتركيز على الأولويات	2.52	1.13	8	متوسطة
10	لا يضع المسؤولون في الاعتبار أن القيادة أمر جديد على المرأة في مجتمعنا	2.52	1.14	8	متوسطة
	<b>مجال "معوقات مهنية وظيفية" ككل</b>	<b>2.68</b>	<b>0.94</b>	-	متوسطة
	<b>المعوقات الذاتية</b>				
1	ضعف الثقة بالذات	2.66	1.41	13	قليلة
2	صعوبة الموازنة بين المسؤوليات المهنية والالتزامات الأسرية	3.70	0.93	2	مرتفعة
3	الشعور بالعزلة بالمنصب الإداري	2.67	1.35	12	متوسطة
4	تقمص المرأة القائدة دور الرجل القائد	3.46	0.95	4	متوسطة
5	الضغط النفسي والتوتر لصعوبة الموازنة بين متطلبات المنصب القيادي وأهداف الجامعة	3.30	1.16	6	متوسطة
6	التخوف من تحمل المسؤولية	2.99	1.43	9	متوسطة
7	صعوبة السفر بسبب الظروف العائلية	3.91	1.19	1	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	ضعف التدريب على استخدام الاجهزة	3.02	1.22	7	متوسطة
9	سيطرة العلاقات التقليدية غير الرسمية	3.44	1.16	5	متوسطة
10	صعوبة التعامل مع الزملاء والرؤساء الرجال	2.73	1.42	11	متوسطة
11	الخوف من الفشل	2.93	1.36	10	متوسطة
12	تردد المرأة في قبول مناصب قيادية	3.56	1.08	3	متوسطة
13	عدم مواصلة تطوير الذات	3.02	1.42	7	متوسطة
	مجال "معوقات ذاتية" ككل	<b>3.18</b>	<b>1.01</b>	-	متوسطة

يظهر من الجدول (3) أن جميع المحاور جاءت بدرجات متوسطة وحسب الترتيب التنازلي التالي: المعوقات الثقافية

الاجتماعية (3.6) تليها المعوقات الذاتية (3.18) ثم الادارية (3.03) وأخيرا المهنية الوظيفية (2.68). وهناك خمس فقرات من

محور " المعوقات الثقافية الاجتماعية" جاءت بمتوسطات مرتفعة. وهذه الفقرات هي: " ضعف تقبل الرجل أن تكون المرأة مسؤولة

عنه إداريا" "قلة الاهتمام بتنشئة المرأة قياديا وتوعيتها يجعلها ضعيفة قياديا" " تحفظ الزملاء على قيادة المرأة لهم" " الصراع بين

الدور الاجتماعي للمرأة ودورها القيادي" "شعور بعض النساء بالغيرة من زميلاتهن القياديات" " بينما جاءت فقرتان من محور "

المعوقات الذاتية" بمتوسط مرتفع. وهذه الفقرات هي: صعوبة الموازنة بين المسؤوليات المهنية والالتزامات الاسرية" " صعوبة

السفر اذا اقتضت ظروف العمل بسبب الظروف العائلية". وجاءت فقرة وحدة بمتوسط منخفض وهي " ضعف الثقة بالذات".

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المشاركين تعزى لتعزى لمتغيرات نوع الجامعة والكلية

والدرجة العلمية والمنصب القيادي؟. يعرض الجدول 4 النتائج الخاصة بدلالة الفروق تبعا لمتغير الجامعة والكلية.

الجدول 4: قيمة ت لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات المشاركين تبعا لنوع الجامعة والكلية

المجال	متغير نوع الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
معوقات ثقافية اجتماعية	حكومية	3.52	0.85	-1.50	120	0.16
	خاصة	3.74	0.67			
معوقات إدارية	حكومية	2.94	0.78	-1.88	120	0.44
	خاصة	3.20	0.65			
معوقات مهنية	حكومية	2.60	0.94	-1.27	120	0.99

المجال	متغير نوع الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
وظيفية	خاصة	2.82	0.94			
معوقات ذاتية	حكومية	3.09	1.06	-1.35	120	0.03
	خاصة	3.35	0.90			
المجالات ككل	حكومية	3.04	0.70	-1.90	120	0.16
	خاصة	3.29	0.64			
المجال	متغير كلية					
معوقات ثقافية اجتماعية	انسانية	3.77	0.71	1.75	120	0.72
	علمية	3.51	0.82			
معوقات إدارية	انسانية	3.13	0.73	1.07	120	0.46
	علمية	2.98	0.75			
معوقات مهنية وظيفية	انسانية	2.82	0.92	1.75	120	0.72
	علمية	2.60	0.95			
معوقات ذاتية	انسانية	3.29	1.03	40.8	120	0.79
	علمية	3.13	0.99			
المجالات ككل	انسانية	3.26	0.73	1.53	120	0.12
	علمية	3.06	0.65			

يظهر من الجدول (4) أنه لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المشاركين تبعاً لنوع الجامعة باستثناء محور "المعوقات الذاتية" حيث بلغت قيمة "t" (-1.35) بدلالة إحصائية (0.03) ولصالح القيادات النسائية العاملة في الجامعات الخاصة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للجامعات الخاصة (3.35)، مقارنة بالجامعات الحكومية (3.09). أما متغير الكلية فلم يحدث أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المشاركين.

أما فيما يتعلق بالرتبة الأكاديمية والمنصب القيادي فالنتائج التي تبين متوسطات إجابات المشاركين يعرضها الجدول (5)

الجدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لاختلاف متغير الرتبة الأكاديمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة الأكاديمية	المحور
0.78	3.61	أستاذ	معوقات ثقافية اجتماعية
0.97	3.42	أستاذ مشارك	
0.65	3.71	أستاذ مساعد	
0.79	3.60	المجموع	
0.90	2.85	أستاذ	معوقات إدارية
0.71	3.00	أستاذ مشارك	
0.71	3.11	أستاذ مساعد	
0.74	3.03	المجموع	
0.78	2.72	أستاذ	معوقات مهنية وظيفية
1.02	2.62	أستاذ مشارك	
0.96	2.70	أستاذ مساعد	
0.94	2.68	المجموع	
1.06	3.13	أستاذ	معوقات ذاتية
0.99	3.11	أستاذ مشارك	
1.01	3.25	أستاذ مساعد	
1.01	3.18	المجموع	
0.74	3.09	أستاذ	المجالات ككل
0.70	3.05	أستاذ مشارك	
0.66	3.20	أستاذ مساعد	
0.68	3.13	المجموع	

ويبين الجدول 6 نتائج تحليل التباين في إجابات المشاركين حسب الرتبة الأكاديمية

جدول (6) نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في جميع محاور الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F.	الدلالة الاحصائية
معوقات ثقافية اجتماعية	بين المجموعات	2.01	2.00	1.00	1.62	0.20
	خلال المجموعات	73.70	119.00	0.62		

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F.	الدلالة الاحصائية
	الكلية	75.71	121.00			
معوقات إدارية	بين المجموعات	1.17	2.00	0.58	1.05	0.35
	خلال المجموعات	65.89	119.00	0.55		
	الكلية	67.06	121.00			
معوقات مهنية وظيفية	بين المجموعات	0.20	2.00	0.10	0.11	0.89
	خلال المجموعات	107.76	119.00	0.91		
	الكلية	107.96	121.00			
معوقات ذاتية	بين المجموعات	0.50	2.00	0.25	0.25	0.78
	خلال المجموعات	122.20	119.00	1.03		
	الكلية	122.70	121.00			
المجالات ككل	بين المجموعات	0.62	2.00	0.31	0.65	0.52
	خلال المجموعات	56.09	119.00	0.47		
	الكلية	56.71	121.00			

يظهر من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع المجالات.

الفروق تبعاً لمتغير المنصب القيادي

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع المجالات تبعاً لمتغير (المنصب القيادي)، والجدول (7) يوضح ذلك،

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لاختلاف متغير المنصب القيادي

المحور	المنصب القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معوقات ثقافية اجتماعية	نائب رئيس جامعة	3.40	0.00
	عميد كلية	3.42	1.00
	نائب عميد كلية	3.59	0.85
	رئيس قسم	3.61	0.74
	مدير مركز	3.79	0.79
	المجموع	3.60	0.79

المحور	المنصب القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معوقات إدارية	نائب رئيس جامعة	2.69	1.50
	عميد كلية	2.90	0.78
	نائب عميد كلية	2.94	0.92
	رئيس قسم	3.16	0.71
	مدير مركز	2.68	0.48
	المجموع	3.03	0.74
معوقات مهنية وظيفية	نائب رئيس جامعة	2.45	0.21
	عميد كلية	2.41	1.07
	نائب عميد كلية	2.59	0.79
	رئيس قسم	2.82	0.95
	مدير مركز	2.41	0.91
	المجموع	2.68	0.94
معوقات ذاتية	نائب رئيس جامعة	2.39	0.87
	عميد كلية	2.86	0.89
	نائب عميد كلية	3.00	0.97
	رئيس قسم	3.36	1.04
	مدير مركز	2.97	0.90
	المجموع	3.18	1.01
المجالات ككل	نائب رئيس جامعة	2.71	0.62
	عميد كلية	2.90	0.77
	نائب عميد كلية	3.03	0.68
	رئيس قسم	3.25	0.67
	مدير مركز	2.97	0.62
	المجموع	3.13	0.68

يظهر من الجدول (7) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في جميع محاور الدراسة تبعاً لمتغير المنصب القيادي، ولمعرفة الدلالة الاحصائية لهذه الفروق تم تطبيق تحليل التباين "ANOVA"، جدول (8) يوضح ذلك.

## جدول (8) نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في جميع محاور الدراسة تبعاً لمتغير المنصب القيادي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية
معوقات ثقافية اجتماعية	بين المجموعات	1.14	4	0.29	0.45	0.77
	خلال المجموعات	74.57	117	0.64		
	الكلية	75.71	121			
معوقات إدارية	بين المجموعات	3.76	4	0.94	1.74	0.15
	خلال المجموعات	63.30	117	0.54		
	الكلية	67.06	121			
معوقات مهنية وظيفية	بين المجموعات	3.97	4	0.99	1.12	0.35
	خلال المجموعات	104.00	117	0.89		
	الكلية	107.96	121			
معوقات ذاتية	بين المجموعات	6.66	4	1.66	1.68	0.16
	خلال المجموعات	116.04	117	0.99		
	الكلية	122.70	121			
المجالات ككل	بين المجموعات	2.88	4	0.72	1.56	0.19
	خلال المجموعات	53.83	117	0.46		
	الكلية	56.71	121			

يتبين من الجدول 8 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين تبعاً لمتغير المنصب القيادي.

## مناقشة النتائج والتوصيات

## نتائج السؤال الأول: ما المعوقات التي تواجه القادة الأكاديمية في الجامعات الأردنية؟

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لمجالات الاستبانة جاءت بدرجة متوسطة حسب الترتيب التنازلي التالي: المعوقات الثقافية والاجتماعية ثم المعوقات الذاتية وثالثاً المعوقات الإدارية وأخيراً المعوقات المهنية الوظيفية. وهذا يعني أن المنظومة الإدارية والوظيفية لا تعوق عمل المرأة القائدة في الجامعة قدر ما تفعله المعوقات الثقافية والذاتية. تختلف هذه النتيجة من حيث ترتيب المعوقات مع ما توصلت إليه أبو خضير (2011) حيث جاءت المعوقات التنظيمية أولاً بينما جاءت المعوقات الذاتية أخيراً وقد يعزى ذلك إلى اختلاف بيئة الدراسة حيث أجريت دراسة أبو خضير (2011) في السعودية. ولكن نتيجة الدراسة الحالية تتفق مع ما توصلت إليه دراسة الرقب (2009) حيث حلت المعوقات الاجتماعية أولاً، وكذلك مع دراسة الرواشدة والعرب (2016) حيث

جاءت المعوقات الثقافية أولاً. وبشكل خاص جاءت سبع فقرات بدرجة مرتفعة منها خمس من المعوقات الثقافية الاجتماعية وفقرتان من المعوقات الذاتية. ويمكن عزو بعض الفقرات ذات المتوسطات المرتفعة إلى طبيعة الثقافة الذكورية السائدة. ويمكن النظر إلى الثقافة الذكورية فيما يتعلق بالقيادة من زاويتين الأولى نظره الرجل والمجتمع عموماً إلى "أبوية" القيادة وأنها من اختصاص الذكور. وقد يفهم هذا في ضوء المبدأ الإداري الشهير "تقسيم العمل Division of Labor". كما قد يفهم في ضوء نظريات علم الاجتماع خاصة النظرية النقدية التي تنطلق من جدلية "الهيمنة-التبعية" في أي مجتمع صغير أو كبير. وتطبيق ذلك على المؤسسات بصفتها مجتمعاً مصغراً يعمل الرجال فيه على هيمنتهم من خلال الامساك بالقيادة والابقاء على تبعية النساء في الأدوار الأقل في السلم الوظيفي. ولا يقتصر هذا كما يظن على مجتمعاتنا العربية والشرقية عموماً بل ربما كان سائداً إلى حد كبير في المجتمعات الغربية ولا زال سائداً هناك بدرجات متفاوتة حتى الآن. لقد أشارت ميرتز (Mertz, 2009) إلى استمرار تغييب صوت النساء في المناقشات والمنابر الخاصة بالإدارة التربوية في أقسام الإدارة التربوية في الجامعات الأمريكية رغم حضورهن حالياً كأعضاء هيئة تدريس. ويرى بيتس (Bates, 2006) أن التوجه في الولايات المتحدة في النصف الأول من القرن العشرين كان نحو استئثار الرجال بالإدارة التربوية وتخصيص التعليم للناث وبشكل قصدي. ولكن عدداً من النسوة في حينه تصدين لذلك وخضن لمواجهة في إطار "رابطة التربية الوطنية". ولكن ذلك جوبه بمقاومة من رجال اعتبروا أن التحدي النسوي لهيمنة الذكور على الإدارة التربوية ينم عن "جهل أخلاقي عام وعجز". أما الزاوية الثانية التي يمكن النظر من خلالها للثقافة الذكورية فهي أن الفكر الإداري الحديث هو من إنتاج الذكور وبالتالي فهو ذو طابع ذكوري. ومعنى ذلك أن على المرأة القائدة أن تتمثل المنظومة المعرفية والقيم الذكورية وتتحى جانباً خبرتها النسوية. ذكرت Shelly, O'Rourke and Papalewis (1995) أن الكتابات التقليدية في الإدارة التربوية مالت لاستبعاد كثير من الخبرات ومنها الخبرات النسائية. وقد ذكرت (Tyack and Hansot, 1982) أن أدبيات الإدارة التربوية التي تجعل بعض الصفات الذكورية مثل التنافس والتمسك بالسلطة الهرمية والحزم والتوجه لأداء المهام من محددات فعالية القائد بينما تميل النساء إلى التعاون وإلى أخلاقيات الرعاية والعناية. ولكن النساء ينحين جانباً هذه الصفات النسائية ويجدن أن عليهن إبداء أنماط السلوك الذكوري ليكون فاعلات. ويعتبر المنتمون للتيار النقدي هذا مؤشراً على تهميش الخبرة النسائية بل واضطهاد المرأة القائدة إذ يفرض عليها تنحية خبرتها وتبني الخبرة الذكورية. وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع ما توصلت إليه دراسات أخرى مثل "دن وجيرلاش وهايلي" (2014) وكذلك "والاس ومارشانت" (2011) اللواتي أشرن إلى دور الطابع الذكوري للقيادة التربوية. أما دراسة (إيجلي و كارلي، 2003، Eagly and Carli, 2003) فقد أشارت إلى أن المرأة تعاني من الميول الاجتماعية بتفضيل الرجل كقائد.

كما يمكن عزو فقرات أخرى ذات متوسطات مرتفعة إلى صعوبة التوفيق بين قيادة المرأة ودورها العائلي ما يجعلها مترددة بين تطلعاتها القيادية وأدوارها الاجتماعية والبيولوجية. من هنا تأتي صعوبة الموازنة بين المسؤوليات المهنية والالتزامات الأسرية والضغط النفسي والتوتر بين متطلبات المنصب القيادي والوقت المتاح لتنفيذ تلك المتطلبات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل "أوسونجو" (2004) والعمير (2015) و "رابورو" (2015) و "مورلي و كروسوارد" (2006) التي

أشارت جميعها إلى أن تنازع الأدوار من أهم المعوقات التي تعترض عمل القيادات الأكاديمية النسائية وتؤدي إلى تردد المرأة الأكاديمية في تسلّم المناصب القيادية خاصة إذا لم يتوفر لها دعم أسري واجتماعي وسياسي كما اشارت دراسة (غياث، 2013) في المجتمع الجزائري.

**السؤال الثاني للدراسة:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 5\%$ ) بين استجابات المشاركات

في الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية ( نوع الجامعة، تصنيف الكلية، الرتبة الأكاديمية، المنصب القيادي)؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المشاركات في الدراسة بالنسبة لمتغير نوع الجامعة لصالح الجامعات الخاصة. أي أن هناك معوقات في الجامعات الخاصة أعلى من الجامعات الحكومية. وهذه نتيجة لافتة للنظر. وربما تعزى إلى وجود سياسة في الجامعات الحكومية تشجع تسلّم المرأة المناصب القيادية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المشاركة تعزى لمتغيرات (الكلية، الرتبة الأكاديمية، المنصب القيادي). وقد تعزى هذه النتيجة إلى تفاوت عدد المشاركات عبر مستويات وفئات هذه المتغيرات فالنسبة الأكبر هي من الكليات العلمية ومن درجة أستاذ مساعد ومن رؤساء الأقسام ومديري المراكز فيكون اختلاف حجم العينة قد أثر على النتيجة. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الرقب (2009) التي لم تجد فروقاً دالة تعزى للمتغيرات، وكذلك (الجرادات، 2014) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للرتبة الوظيفية، واختلفت معها في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى الأكاديمي، في المحاور التنظيمية، في حين لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لسنوات الخبرة الوظيفية. كما اختلفت مع دراسة أبو العلا (2014) التي وجدت فرقاً دالاً يعزى للرتبة الأكاديمية، وكذلك مع دراسة (الطراونة، 2007) التي أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية.

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يمكن وضع التوصيات التالية:

1. توفير الدعم الاجتماعي والأسري للمرأة القائدة لتتمكن من الموازنة بين المسؤوليات المهنية والالتزامات الأسرية. على سبيل المثال تجهيز أماكن للعناية بالأطفال أثناء ساعات العمل.
2. زيادة الوعي بدور المرأة القيادي وتسلط الضوء على المعوقات الثقافية والاجتماعية من أجل تطوير اتجاهات إيجابية نحو قيادة المرأة
3. توفير التدريب والتأهيل بشتى الطرق لتأخذ المرأة دورها القيادي عن جدارة واستحقاق
4. التعمق في الخبرة القيادية الذاتية المتميزة للمرأة والموازنة بينها وبين الطابع الذكوري للقيادة
5. وضع رؤية وسياسة واضحة لتمكين المرأة الأكاديمية من تسلّم مناصب قيادية
6. اجراء دراسات مزيد من الدراسات حول القيادة النسائية في الجامعات ووضعها في السياق العام للمشهد المجتمعي.

## المصادر والمراجع

- أبو العلا، ليلى محمد حسني (2014) استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف، المجلة الدولية التربوية المتخصصة. المجلد (3)، العدد (10) - تشرين أول، ص 123-146.
- أبو خضير، إيمان بنت سعود (2011) التحديات التي تواجه القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد السابع ص 87-123
- الجرادات، محمود خالد محمد (2014). التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في المدارس الثانوية في منطقة اربد التعليمية، *International Educational studies*, vol 7, N5 P 147-160.
- الرقب، مؤمنة صالح (2009). معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، جامعة غزة، فلسطين.
- الرواشدة، علاء زهير و أسماء ربحي العرب (2016). المعوقات التي تحد من مشاركة المرأة الأردنية في الحياة السياسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية، دراسة ميدانية على عينة من النساء الرائدات في إقليم الشمال. مجلة دراسات العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 43، ملحق 3، ص 1353-1373.
- الصائغ، نجاة محمد سعيد (2013). استراتيجية مقترحة لمشاركة المرأة السعودية في صناعة القرار. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس العدد (37)، الجزء 2، مايو، ص 13-56.
- الطراونة، نجاة صالح (2007). واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، جامعة مؤتة، الكرك.
- غيات، بوفلحة (2013). نظرة النساء القياديات للاتجاهات الاجتماعية نحوهن: دراسة ميدانية. ورقة مقدمة ب الندوة الإقليمية حول المرأة في مراكز القيادة واتخاذ القرار بالبلدان العربية، الكويت 10-11 آذار 2013.

## المراجع الأجنبية:

- Alomair, M., (2015) Female Leadership Capacity and Effectiveness: A Critical Analysis of the Literature on Higher Education in Saudi Arabia, *International Journal of Higher Education*, 4(4)
- Bates, R., (2006.) Leadership and management as a field of Study, *History of educational leadership and management*, (ms 412)
- Dunn, D., Gerlach, J., and Hyle, A., (2014) Gender and Leadership: Reflections of Women in Higher Education Administration, *International Journal of Leadership and Change*, 2 | (1) Article 2
- Fitzgerald, T. (2014). *Women Leaders in Higher Education Shattering the Myths*. London, UK: Routledge & SRHE
- Eagly, H. A., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.

- Jamjoom, F. B., & Kelly, P. (2013). Higher education for women in the Kingdom of Saudi Arabia. In P. Maassen & J. Muller (Series Eds.), *Higher education dynamics: Volume 40. Higher education in Saudi Arabia: Achievements, challenges and opportunities* (pp. 117-125).
- Kate Wight (2003) *Women and Leadership in Higher Education In Australia, Tertiary Education and Management* 9: 45–60,
- Madsen, S. R., Kemp, L., & Davis, J. (2014, February). Women in business leadership: A comparative study of countries in the Gulf Arab states. Paper presented at the Academy of Human Resource Development, International Conference on Higher Education, Houston, USA.
- Madsen, S. R., Longman, K. A., & Daniels, J. R. (2012). Women's leadership development in higher education: Conclusions and implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 14(1), 113-128.
- McKinsey & Company. (2007). *Women Matter: Gender Diversity; A Corporate Performance Driver*.
- Mertz, N. (2009). *Breaking into the all-Male Club: Female Professors of Educational Administration*, Albany: Sunny Press.
- Metcalf, B. D. (2006). Exploring cultural dimensions of gender and management in the Middle East. *Thunder bird International Business Review*, 48(1), 93-107.
- Morley, L., and Crossouard, B., (2006) *Women in Higher Education Leadership in South Asia: Rejection, Refusal, Reluctance, Re-visioning*, Center for Higher Education, University of Sussex.
- Onsongo, J., (2004) *Factors Affecting Womens' Participation In University Management In Kenya*, Gender Issues Research Report Series - no. 22. Organization for Social Science Research in Eastern and Southern Africa.
- Patel & Buiting, (2013). *GENDER DIFFERENCES IN LEADERSHIP STYLES AND THE IMPACT WITHIN CORPORATE BOARDS*. The Commonwealth Secretariat, Social Transformation Programmes Division,
- Raburu P., A., (2015) *Motivation of Women Academics and Balancing Family & Career*, *Journal of Educational and Social Research*, 5 (1) 359-370
- Riggio, R. E. (2008). *Introduction to Industrial Organizational Psychology*. 5<sup>th</sup> Edition, Pearson Education, New Jersey.
- Shelly, D., O'Rourke, C., and Papalewis, R., (1995) *Women in Educational Administration, Nine Case studies*, National Forum Journals, USA.
- Tessens, L., White, K., and Web, C., (2011) *Senior women in higher education institutions*, *Journal of higher education policy and management* 33(6), 653-665
- Tyack, D., and Hansot, E., (1982) *Mangers of Virtue*, Basic Books, NY
- Wallace, M., and Marchant, T., (2011) *Female administrative managers in Australian Universities: not male and not academic*, *Journal of higher education policy and management* 33(6), 567-581