



مدى تلاؤم المراكز القيادية للمرأة من وجهة نظر التدريسيين والطلبة

أ.د. عبد الواحد حميد ثامر

أ.د. سعاده حمدي سويدان

جامعة الأنبار - كلية التربية للعلوم الانسانية

saada@uoanbar.edu.iq

DOI

10.37653/juah.2022.176515

**المخلص:**

تم الاستلام: ٢٠٢٢/٥/٦

قبل للنشر: ٢٠٢٢/٧/٩

تم النشر: ٢٠٢٢/٩/١

**الكلمات المفتاحية**

المراكز القيادية

المرأة

التريسيين

الطلبة

هدف البحث التعرف على آراء التدريسيين والطلبة في جامعة الأنبار إلى مدى تلاؤم المراكز القيادية للمرأة من وجهة نظر التدريسيين والطلبة. واتبع المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع البحث من جميع تدريسي جامعة الأنبار من حملة لقب أستاذ و أستاذ مساعد والبالغ عددهم (٦٥٢) منهم (١٧٣) مرتبة أستاذ، و(٤٧٩) مرتبة أستاذ مساعد موزعين على (٢٠) كلية ، و طلبة جامعة الأنبار والبالغ عددهم (٢٢٧١٩) طالب وطالبة للعام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١ ، واستقر الرأي بأخذ ١٠% من التدريسيين ، و ٢٠% من كليات الجامعة (أي ٤ جامعات منها كليتين إنسانية وهما الآداب والتربية للعلوم الإنسانية وكليتين علمية هما العلوم والهندسة واختيروا عشوائياً) ومن المرحلة الرابعة الذين هم مشرفون على التخرج وأكثر خبرة من بقية المراحل واخذ نسبة ٢٠%. وبذلك تكونت عينة الدراسة من (٦٢) تدريسي، و (٢١٣) طالبة وطالبة، استخدم الاستبانة كأداة بحثية لغرض التعرف على الاستجابات لدى العينة وبواقع (٣٠) فقرة، مقابل مقياس خماسي لدرجة الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسط، ضعيفة، ضعيفة جداً). بينت نتائج البحث أن كل أطراف عينة البحث كان لها اتجاهات ايجابية وقبول لدور المرأة في الجامعة وتلاؤمها مع طبيعته، حيث تشير المتوسطات الحسابية كلها أعلى من الوسط الفرضي.

# The suitability of leadership positions for women from the point of view of teachers and students

Prof. Dr. Saada H. Sowedan

Prof. Dr. Abdulwahed H. Thamer

University of Anbar –College of Education for Humanities

## **Abstract:**

The aim of the research is to identify the opinions of teachers and students at the University of Anbar to the extent to which leadership positions for women are appropriate from the point of view of the teachers and students. And follow the descriptive analytical approach, the research community consisted of all the teachers of the University of Anbar holding the title of professor and assistant professor, whose number is (652) of them (173). ) the rank of professor, and (479) the rank of assistant professor distributed among (20) colleges, and the students of Anbar University, whose number is (22719) students for the academic year 2020-2021, and the opinion was settled by taking 10% of the teaching staff, and 20% of the university faculties (ie 4 Universities, including two humanities faculties, which are Arts and Education for the Humanities, and two scientific faculties, science and engineering, and they were chosen at random) and from the fourth stage who are supervisors of graduation and more experienced than the rest of the stages and took 20%. Thus, the study sample consisted of (62) teachers, and (213) female students. And a female student, he used the questionnaire as a research tool for the purpose of identifying the responses of the sample and by (30) paragraphs, against a five-point scale for the degree of approval (very high, high, medium, weak, and very weak). The results of the research showed that all the spectra of the research sample had positive trends and acceptance of the role of women in the university and its compatibility with its nature, where the arithmetic averages all indicate higher than the hypothetical mean, and that the view of the teachers shares the view of the students in the importance and role of women in the leadership positions of women.

Submitted: 06/05/2022

Accepted: 09/07/2022

Published: 01/09/2022

## **Keywords:**

leadership positions  
women  
teachers  
students.

©Authors, 2022, College of Education for Humanities University of Anbar. This is an open-access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



## مشكلة البحث

لقد خطت المرأة العراقية مساهمات في عمليات التنمية وممارسة الانتخابات بل واستلام القيادات العليا على مستوى الوزارة أو ممثلة في البرلمان. وحصلت على أعلى الشهادات العلمية في فروع مختلفة من المعرفة، إلا أننا نلمس أحياناً موضوع تولي المرأة القيادات العليا في الجامعة يتأرجح بين مؤيد ومعارض لعملها كاستلامها للمراكز القيادية كعميدة كلية أو مساعد رئيس الجامعة أو رئيسة جامعة أو مناصب عليا في وزارة التعليم العالي، ولربما المرأة القيادية يمكن تحدث فرقا في قيادة التعليم العالي وحل الأزمات في الجامعات العراقية. لو اعطيت فرصة، كما حدث في جامعة الانبار واستلمت قيادات كعميدة كلية الصيدلة وطب الاسنان والتربية بنات، ولو أحياناً نجد بعض المعارضين من قبل بعض الاساتذة والطلبة في تولي المرأة القيادات الجامعية وتباين الدراسات في اتجاهات او نظرة منتسبي الجامعات لتولي المرأة المراكز القيادية، فدراسة (المعماري، ٢٠٢١) : في العراق بينت ان الاتجاهات اساتذة الجامعات نحو تولي المرأة للقيادات الجامعية ايجابية وبدرجة معتدلة، بينما بينت دراسة (البغدادي، ٢٠٢٠) : ان المجتمع الأردني ذكوري يتحيز للرجل، رغم ان المرأة لها الدافعية العالية نحو القيادات الجامعية النسوية الا ان توجد معوقات في استلامها للقيادات، بينما دراسة (الكعبي، ٢٠١٧) بينت وجود اتجاه ايجابي (مؤيد) قوي نحو موضوع القيادة النسوية لدى عينة البحث، وبينت مؤسسة الفنار للإعلام: لا تتولى أي امرأة أي منصب رئاسي في كل المؤسسات التعليمية العليا في ٩ دول عربية هي: البحرين وجزر القمر وجيبوتي والكويت وليبيا وموريتانيا وقطر والصومال واليمن.

وتبين نسبة النساء اللاتي يشغلن مناصب قيادية في الجامعات أقل من نصف نسبة البرلمانيات في العالم العربي والبالغة ١٩ في المئة لعام ٢٠١٧، وفقاً للبنك الدولي، مما يعني أن النساء حققن نجاحات أكبر في مجال السياسة. فعلى سبيل المثال، يوجد سيدة واحدة فقط تتولى رئاسة جامعة في الإمارات العربية المتحدة في مقابل (٩) وزيرات درس في جامعات مثل جامعة هارفارد ونيويورك والإسكندرية.

لذا يتساءل الباحثان عن وجهات النظر المختلفة الأنفة الذكر عن مدى تلاؤم المراكز القيادية للمرأة من وجهة نظر التدريسيين والطلبة؟.

أهمية البحث

إن الارتقاء بأوضاع المرأة العربية العاملة يشكل ركيزة أساسية من ركائز التطوير المجتمعي والتنموي، فللمرأة دوراً فاعلاً في تقدم المجتمع، ويعتمد هذا الدور بفاعلية وأهمية على مدى ما تتمتع به المرأة من مكانة اجتماعية لائقة، وتوفر فرص العمل لها. وتمكين النساء أمر ضروري لتوسيع النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية الاجتماعية إذ أن من شأن مشاركة النساء بصورة كاملة في القوى العاملة أن تضيف نقاطاً مئوية لمعدلات النمو الوطني، وتعمل على تحقيق أهداف التنمية المستدامة العالمية (الزعبي، ٢٠١٩: ٧١٥).

إن العراقية هي المرأة الأولى في جميع الدول العربية التي أتاحت لها فرص العمل والإسهام في بناء وطنها، من خلال الوظائف الرسمية التي انيطت بها منذ تأسيس الدولة العراقية المعاصرة ولحد الآن، وكثيرات هن النساء العراقيات اللواتي حصلن على مواقع قيادية في مؤسسات الدولة. وفي التعليم العالي فإن للمرأة دوراً كبيراً، ولايزال أمامها الكثير لتفعله، ولدينا الكثيرات منهن اللواتي أصبحن أنموذجاً يحتذى به سواء في مركز الوزارة او في المؤسسات الجامعية الأخرى، ويعد التعليم العالي من اهم العوامل المؤدية الى تمكين المرأة كقوة اجتماعية لها المقدرة على مواجهة متطلبات الحياة والمساهمة في خدمة المجتمع(فرج، وشرعبي، ٢٠٢٠: ٣٦).

إن وصول المرأة العراقية إلى مرحلة التعليم الجامعي يعني أنها قد بلغت شوطاً في مشارها العلمي، وأصبحت مسؤولة عن رسالة يجب أن تؤدي وهدف يجب أن يصيب مرماه، ويقدم دوره البناء ليسهم في بناء لبنات المجتمع والنهوض بشأن الأمة وعلو بنيانها، والتعليم الجامعي منه يساعد المرأة على الرقي بالتفكير وأتباع الأساليب العلمية في الاستفادة من تطبيق ثماره العملية التي تعود على مجتمعنا بالنفع والفائدة، إذ أن مؤسسات التعليم الجامعي تقوم بدور فعال في تنمية الثروة البشرية، يعد التعليم الجامعي أساس التقدم العلمي وله أهميته في التقدم والتطور نحو إعداد كوادر علمية وفنية وتنظيمية وإدارية في المجتمعات الحديثة انطلاقاً من كونه يحتل قمة السلم التعليمي فهو يتعامل مع صفوة شباب المجتمع من الفئة العمرية ١٨-٢٤ عاماً، ويعول عليه إعداد العنصر البشري الذي هو المحور الأساسي للتنمية، وذلك من خلال إعداد الكوادر البشرية المؤهلة لتلبية احتياجات سوق العمل وتقليل البطالة، وإحلال الأيدي الوطنية مكان الوافدة(العبادي، والطائي، ٢٠٢٠: ١٨٢).

ومما يزيد من الاهتمام بتعليم المرأة جامعيًا الندوات والمؤتمرات التي تقام في اغلب الدول العربية ان توفير التكافؤ أمام النساء والفنيات في الحصول على التعليم، والرعاية الصحية، والعمل اللائق، والتمثيل في العمليات السياسية والاقتصادية واتخاذ القرارات سيكون بمثابة وقود لتحقيق التنمية الاقتصادية في المنطقة العربية. لذلك، وبمجرد اعتماد الأمم المتحدة في سبتمبر ٢٠١٥ لأهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ البالغ عددها ١٧ هدفًا و ١٦٩ غاية و ٢٣١ مؤشرًا للقياس. لذا بادرت منظمة المرأة العربية بعقد أول مؤتمر عربي وعالمي اهتم بربط المرأة العربية بالأجندة التنموية ٢٠٣٠. عقد المؤتمر تحت عنوان: المرأة العربية في الأجندة التنموية ٢٠١٥-٢٠٣٠ "في القاهرة خلال الفترة ٢٩ نوفمبر حتى ١ ديسمبر ٢٠١٥. وقامت المنظمة برصد علاقة المرأة بكل من الأهداف الـ ١٧ في إطار عدد من الدراسات التي أعدتها خصيصًا للمؤتمر.

وتقوم المنظمة بمتابعة كافة المستجدات الخاصة بالتنمية المستدامة على الصعيدين الإقليمي والدولي بهدف التأكيد على الإدماج العادل والشامل للمرأة في أجندة التنمية المستدامة. فشاركت في كل من :

- ملتقى المنظمات العربية المتخصصة لدعم تنفيذ خطة التنمية المستدامة ٢٠٣٠ (القاهرة: مقر الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، ١٣-١٤/٢/٢٠١٧)
  - المنتدى العربي للتنمية المستدامة لعام ٢٠١٧ (الرباط: ٣-٥/٥/٢٠١٧)
  - الأسبوع العربي للتنمية المستدامة (القاهرة: ١٤-١٧/٥/٢٠١٧) وقد عقدت خلاله جلسة نقاشية رفيعة المستوى بعنوان "المرأة العربية والأجندة التنموية ٢٠٣٠: نحو دعم الجهود الوطنية والإقليمية لتحقيق تنمية شاملة ومتوازنة في المنطقة العربية" يوم ١٦/٥/٢٠١٧.
  - "المنتدى السياسي رفيع المستوى حول التنمية المستدامة لعام ٢٠١٧" (مقر الأمم المتحدة- نيويورك: ١٠-١٩/٧/٢٠١٧)
- وتشارك المنظمة في الاجتماعات السنوية للجنة وضع المرأة بالأمم المتحدة لتطرح وتناقش أهم قضايا المرأة العربية وعلى رأسها إدماج المرأة بكافة فئاتها لاسيما المرأة ضحية الحروب والنزاعات والمرأة المهمشة في التنمية.

وبناء عليه أصبح البحث في تعليم الفتاة تعليماً عالياً له أهمية بالغة استدعى الوقوف عليها والتنويه لأخطار الوقوف ضد تعليم الفتاة لما انعكاسات على المجتمعات. لذا يوجز الباحثان أهمية البحث بالآتي:-

- تناولت الدراسة أحد الموضوعات الهامة وهو موضوع مدى تلاؤم المراكز القيادية للمرأة من وجهة نظر التدريسيين والطلبة
- سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى القبول والرضا المراكز القيادية للمرأة من وجهة نظر التدريسيين والطلبة وهم اساس للنجاح العملية التعليمية في الجامعات.

### هدف البحث

يهدف البحث التعرف على مدى تلاؤم المراكز القيادية للمرأة من وجهة نظر التدريسيين والطلبة؟.

### فرضيات البحث

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ٠.٠٥) بين آراء التدريسيين والطلبة فيما يخص مدى تلاؤم المراكز القيادية للمرأة.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ٠.٠٥) بين آراء الطلبة فيما يخص مدى تلاؤم المراكز القيادية للمرأة وحسب متغير الجنس.

### تحديد المصطلحات

#### التلاؤم Adaptation عرفه :

- (دخل الله، ٢٠١٥): هو تغيير في استجابات الذات بعد استيعاب معطيات الموقف أو الموضوع باتجاه تحقيق التوازن، وحيث إن الاستيعاب هو إدماج للموضوع في بنيات الذات، والملاءمة هي تلاؤم الذات مع معطيات الموضوع الخارجي (دخل الله، ٢٠١٥: ٢١٣).
- ويعرف إجرائياً: آراء عينة الدراسة بالقبول أو الرفض لتولي المرأة القيادات الجامعية بمنصبها القيادي، كالعمادة أو مساعد ريس الجامعة أو رئيسة جامعة ويقاس بالدرجة التي يأخذها المستجيب على المقياس المعد.

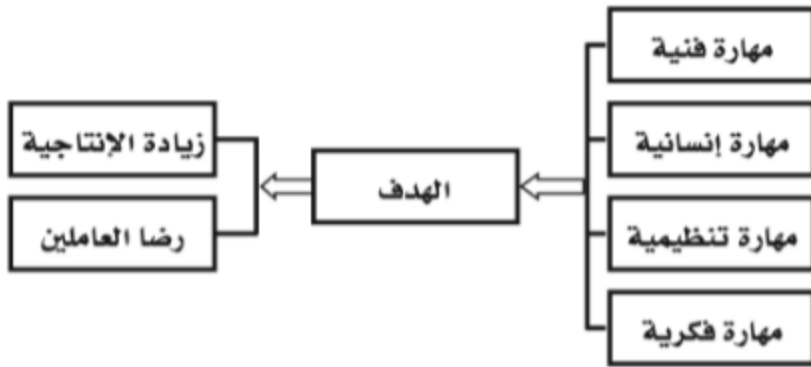
- علاقات بين قائد وتابعين او مرؤوسين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمرؤوسين هم الذين ينفذون امر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الاهداف التي يسعون إليها(علي،وعباس،٢٠١٥: ٤١)

- **التعريف الاجرائي:** القدرة النسوية على التوجيه والتأثير بمنتسبي الكليات في الجامعة و تشجيع على التغيير فيهم و تستطيع حل المشكلات وفرض شخصيتها لتحقيق الاهداف المنشودة.

### خلفية الدراسة

#### القيادة ومهاراتها

القيادة هي: عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة، ولا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها. ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد - التابعون - الموقف) فلا بد أن يحرز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف المؤسسة ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى. وهذه المهارات الأساسية يمثلها المخطط الاتي(العلاق،٢٠٢٠: ١٤):



#### القيادة النسائية

إن تبوؤ المرأة المناصب الإدارية القيادية والإشرافية بات حراكا طبيعيا سواء في مسارات الوظيفة العامة أو حتى في مجالات قطاع الأعمال العام والخاص، وبهذا الاتجاه تميزت بعض القطاعات العلمية و الاقتصادية في دولنا العربية بانحياز واضح يؤكد اندفاع قيادات نسائية نحو المستويات الإدارية والإشرافية العليا ومنها التعليم العالي، بل ووصلت

المرأة بجدارة الأعمال القضاء وأسواق المال والأعمال، وعند تسليط الضوء على مواقف نساء الإدارة العاملات بالمؤسسة نفسها التي باتت تحت قيادة نسوية، وبالعودة لطبيعة المرأة نجد أن هذا الأمر منحها مشاعر من الارتياح والطمأنينة لبنات جنسها عند الحاجة، فهن الأكثر تفهما بل وتفاعلا وإدراكا لمشكلاتها وتطلعاتها، بل وتتوقع أنهن سيقدمن لها فرص إضافية من الإسناد والدعم والمؤازرة(الفیصل، ٢٠١٦: ١١٢).

### سلوكيات القيادة النسوية

إن المرأة القيادة العليا تتبنى أنماطاً خاصة بها نوصلها إلى النجاح ولا يفترض بها أن تنتمتع الخصائص الذكورية. إن أسلوب المرأة القيادي يحتوي على سلوكيات أنثوية تدور حول أربعة موضوعات مهمة وأساسية للنجاح في العمل الإداري والقيادي والسلوكيات هي:

- **بناء الاتفاقات تقاسم القوة:** أن القيادات النسوية أكثر ميلا للاستشارة وحل الإشكالات من خلال التوافق والاتفاق. وهن يرين أن القوة شيء يفترض تقاسمه في إطار رؤية علاقات جيدة وليس التحكم في إطار هرمي محدد. إن هذه الجوانب، تشعر العاملين بأهميتهم وتخلق لديهم ولاء يضعهم مرتكز للتطوير الشخصي.
- **إدارة الصراع:** في الأعم الأغلب ترى النساء أن إدارة الصراع مهمة جداً ولديهن ميلا لاستخدام حلول يكون فيها جميع الأطراف رابحة، إن هذا الأمر يتأتى من خلال مد جسور الثقة والتعاون. **مناخ إيجابي:** السلوك الأثوي يؤطر بإمكانية جعل النساء ماهرات في الاستشارة وبناء مناخ داعم إيجابي للعمل. ويسود اعتقاد لدى النساء بأن القيادة تتطلب خصائص الدفاء، والعناية والعطف لضمان النجاح.
- **التزام بالتنوع:** إن المدخل الأثوي أكثر إندماجاً والتزامها بالتنوع، فالنساء في الغالب بالضد من التمييز القائم على أساس الجنس أو النوع أو الأصل أو أية خصائص لا علاقة لها بالأداء ونتائجه وبشكل عام فإن هذه الخصائص الأثوية تسمح للنساء بالنجاح لأنها خصائص مرتبطة أكثر بالقيادة التحويلية، والتي تلهم التابعين للوصول إلى مستويات أداء عالية.

(حافظ، وعباس، ٢٠١٦: ٦٦)

### خصائص القيادة النسوية



تمتاز الخصائص للقيادة النسوية بالمقارنة مع الرجال والتي تمكن المرأة من تحقيق هي مجموعة الخصائص المميزة في اداء النساء بالمقارنة مع الرجال والتي تمكن المرأة من تحقيق النتائج المرغوبة والفاعلية والحفاظ على النجاح، ومن هذه الخصائص:-

**التعاطف** : قدرة المرأة القائدة على التواصل مع الزملاء بشكل فعال اكثر وهذا يعطي المرأة القوة في قيادتها لانها تستطيع التصرف بالمواقف الحرجة واتخاذ القرار بعقلانية مع الاخذ بالظروف المحيطة بالمرؤوسين .والاخذ بعين الاعتبار إن احدى الاستراتيجيات التي تمارسها القائدة في التعامل مع المرؤوسين هي التكلم والإصغاء اليهم والتواصل معهم بشكل شخصي ومناقشة قضاياهم وهذه الاستراتيجية تساعد القائدة ايضا في تنفيذ استراتيجيات العمل.

**الصبر** : القدرة على التحمل في الشدائد ومواقف معينه وتمالك الاعصاب والفكر

وتوجيه

الفكر بالشكل الصحيح للوصول الى حل عقلائي معين، الصبر هو التعامل مع الموقف ككل ليس من ناحية واحدة وهو الفهم الاعمق للظروف الخارجة عن القاعدة و أن الألفة مع القيادة أكثر تمثيل لروح الصبر.

**التعاون**: تشارك العمل مع اشخاص لتحقيق اهداف المنظمة من خلال الاستماع الجيد والتشاور فيما بينهم يؤدي الى التوصل الى اتخاذ قرارات بطريفة التشاور الديقراطي وذلك يؤدي الى ارتفاع المعنويات لدى العاملين في المنظمات وبالتالي يزيد من الولاء للموظفين باتجاه المنظمة

**البداهة** : قدرة المرأة على تفهم العمل الذي يجب ان يتم وقدرة المرأة على تفهم الامور دون التكلم بها بشكل واضح وصريح اي انها تفهمه من حدسها الداخلي دون اي شرح او التكلم بالموضوع. وذلك من خلال فطرتها ومن خلال اصغائها الى نفسها لذلك الحدس الداخلي الذي بداخل المرأة حول الموضوع.

**رياسة الجاش** :تحمل الصعاب والمشاق التي تواجه القائدة والوصول الى النجاح

والاهداف

المرجوة وهي تعتبر من الصفات المهمة جدا في قيادة المرأة لحساسيتها اذ انها جدا مهمة مثلا في قيادة المدارس وذلك لانها اساس العمل في المدارس.

( العطوي، ٢٠٢٠: ١٢٧-١٢٨ )

وعند تسليط الضوء على النظريات القيادية والأدبيات التي تناقش القيادة النسائية، نجد أن القيادة النسائية أضافت تميزاً للنمط القيادي المطلوب في القرن الواحد والعشرين فالمرأة تتميز بفطرتها بميلها للاهتمام والاحتواء والمشاركة. فمن أدوارها الأمومة والعناية والرعاية، وهذه الصفات أصبحت مرغوبة في القائد لنجاح المنظمات في الوقت الراهن، كما يظهر ذلك جلياً في أنماط القيادة الحديثة كالقيادة التحويلية والقيادة الخادمة. ولكن بالرغم من التميز القيادي للمرأة نجد أن الاعتراف فعلياً بكفاءتها القيادية في المجال الأكاديمي لا يزال محاصراً بالنظرة الأزلية المهيمنة

التي تفرض تفضيل - ومن ثم تقديم - القيادة الذكورية. فنجد في الجامعات مديراً للجامعة تليه وكيلة، وعميداً تليه كذلك في السلم الإداري وكيلة، ورئيساً لقسم أكاديمي تليه مشرفة قسم... وهكذا. ويبقى رأي المرأة مقيداً بتمرير الرئيس الأعلى وموافقته! لذلك تهدف الورقة العلمية المقدمة إلى تأصيل القيادة النسائية علمياً، والتعرف على واقعها في المجال الأكاديمي

(Blackmore, 2012: 110).

القيادة النسوية عالمياً، أذ وجد (١٨%) من المؤسسات التي تصنف ضمن أفضل

٢٠٠ جامعة، بحسب مجلة تايمز للتعليم العالي ومقرها المملكة المتحدة، لديها قيادات نسائية.

كما تبلغ نسبة تولى النساء لمنصب رئاسة الجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية نحو

(٣٠%)، بحسب دراسة أجراها المجلس الأميركي للتعليم لعام ٢٠١٧.

و تقود النساء أقل من ٧ في المئة من مؤسسات التعليم العالي العربية، وفقاً لمسح تفصيلي أجرته مؤسسة الفنار للإعلام، إذ لا تتولى أي امرأة أي منصب رئاسي في كل المؤسسات التعليمية العليا في ٩ دول عربية هي: البحرين وجزر القمر وجيبوتي والكويت وليبيا وموريتانيا وقطر والصومال واليمن، ولازالت المناصب القيادية للمرأة القيادية في الدول العربية قليلة مقارنة بالرجال يبينها الشكل الاتي وفق تقديرات عام ٢٠١٨:-

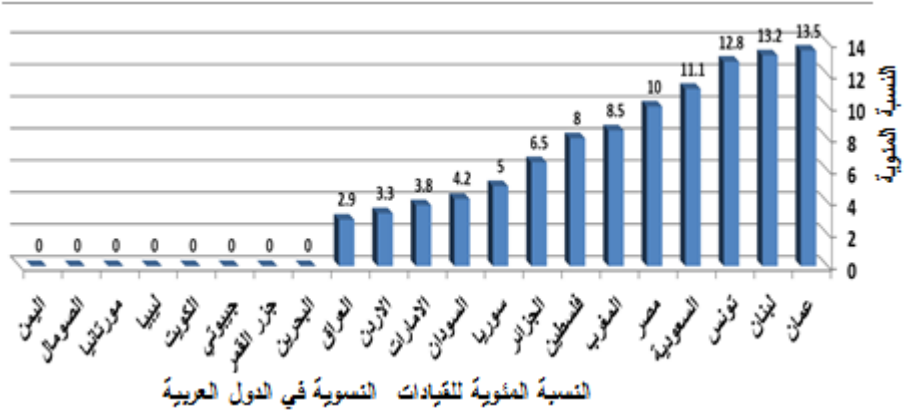


Figure: It shows that no woman holds any presidential position in all higher educational institutions in 9 Arab countries: Bahrain, Comoros, Djibouti, Kuwait, Libya, Mauritania, Qatar, Somalia and Yemen. Leadership positions for women in Arab countries are still few compared to men, as shown in the following figure, according to 2018 estimates

### دراسات سابقة

١- دراسة (خيال، ٢٠١٦): أجريت في فلسطين وهدفت لى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة، استخدم منهج البحث الوصفي وتمثلت اداة البحث باستبيان من (٤٠) فقرة توزعت في ( ٤ ) مجالات، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وبلغت عينة الدراسة (٣٠٠) من اعضاء الهيئات الدراسية وبينت النتائج: إن اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس نحو الأدوار القيادية للمرأة لمجالات الدراسة كانت جميعها كبيرة إذ بلغت النسبة المئوية للدرجة الكلية (٧٤.٦%)، ولا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس او الخبرة او الكلية.

٢- دراسة (الكبي، ٢٠١٧): أجريت في العراق وهدفت الى قياس الاتجاه نحو القيادة النسوية في الوسط الجامعي و تحدد العينة من منتسبي جامعتي بغداد وميسان قوامها (٢٤٦) منتسبا، وتم ببناء مقياس لقياس الاتجاه نحو القيادة النسوية، مكون (٢٦) فقر ثم التحقق من خصائصه السيكومترية وبينت النتائج، وجود اتجاه ايجابي قوي نحو موضوع القيادة النسوية وظهر ان هناك فرقا دالا احصائيا بين الذكور والاناث في الاتجاه نحو القيادة النسوية لصالح الاناث، و ليس هناك فرق ذو دلالة احصائية في الاتجاه نحو القيادة النسوية لدى عينة البحث كلها تبعا لعدد سنوات الخدمة .

٣- دراسة (منصور، ٢٠٢١): اجريت في العراق وهدفت الى التعرف على اتجاهات اعضاء هيئة التدريس في الجامعات العراقية نحو تبوء المرأة الجامعية للمراكز الوظيفية القيادية. و اتبع المنهج الوصفي التحليلي وأعتد الاستبانة تكونت من ست وعشرون سؤالاً لقياس الاتجاهات وبلغت العينة (٨٥٠) تدريسي، واطهرت النتائج وجود اتجاه ايجابي عام معتدل نحو تبوء المرأة الجامعية للمراكز القيادية، وان هناك فرق في الاتجاهات وفقاً لمتغير الجنس لصالح الاناث الاكثر ايجابية من الذكور، ولصالح اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية مقارنة بالجامعات الاهلية.

#### ٤- إجراءات البحث

اتبع المنهج الوصفي للدراسة الحالية كونه الأنسب لهذا النوع من الدراسات والذي يقوم على رصد الظواهر ووصفها لغرض الوصول إلى تفسير علمي مقبول لها وذلك عن طريق استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية المتبعة في مثل تلك الدراسات .  
تكون مجتمع البحث من جميع تدريسي جامعة الأنبار من حملة لقب أستاذ و أستاذ مساعد والبالغ عددهم (٣٠٢) مهم (٥٢) مرتبة أستاذ، و(٢٥٥) مرتبة أستاذ مساعد موزعين على (٢٠) كلية ، و طلبة جامعة الأنبار والبالغ عددهم (١٢٧٤٨) طالب وطالبة للعام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١ ، واستقر الرأي بأخذ ٢٠% من التدريسيين ، و٢٠% من كليات الجامعة (أي ٤ جامعات منها كليات إنسانية وهما الآداب والتربية للعلوم الإنسانية وكليتين علمية هما العلوم والهندسة واختيروا عشوائياً ) ومن المرحلة الرابعة الذين هم مشرفون على التخرج وأكثر خبرة من بقية المراحل واخذ نسبة ٢٠% وبلغت عينة الدراسة (٦٢) تدريسي و(٢١١) طالب وطالبة والجدول (١) يوضح ذلك .

#### جدول (١) أعداد أفراد مجتمع البحث وعينته

المجموعات		عدد أفراد مجتمع البحث			عدد أفراد عينة البحث	
	الذكور	الإناث	المجموع	الذكور	الإناث	المجموع
التدريسيين	٢٩١	١٢	٣٠٢	٥٨	٢	٦٠
طلبة الفروع الإنسانية	٥٩٠	١٦٠	٧٥٠	١١٨	٣٢	١٥٠
طلبة الفروع العلمية	١٥٧	١٦٠	٣١٧	٣١	٣٢	٦٣



٢٧٣	٦٦	٢٠٧	١٣٦٩	٣٣٢	١٠٣٧	المجموع
-----	----	-----	------	-----	------	---------

Table 1: The research community consisted of all the teaching staff of the University of Anbar who held the title of professor and assistant professor, and they numbered (302) important (52) rank of professor, and (255) rank of assistant professor distributed over (20) colleges, and students of the University of Anbar, who numbered (12748) male and female students for the academic year 2020-2021, and the opinion was settled by taking 20% from the teaching staff, and 20% from the university colleges

استخدم في الدراسة الحالية الاستبانة كأداة بحثية لغرض التعرف على الاستجابات لدى عينة المجتمع الأصلي حول مشكلة البحث وأسئلته بعد الاطلاع على أدبيات الموضوع ودراسات مماثلة كون الباحث الاستبيان وبواقع (٣٠) فقرة، مقابل مقياس خماسي لدرجة الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً) ويجب بوضع علامة (ü) أمام احد الاختيارات المذكورة، وعرض الأداة على المختصين والخبراء وحصلت الموافقة على كافة الفقرات باستثناء بعض التعديلات بالصياغة، وتحقق الباحث من صدق الأداة (الظاهري، والمنطقي)، وتم التأكد من الثبات بأسلوب إعادة المقياس وبلغ معامل الثبات، (٠.٨٣) وبذلك تكون الأداة جاهزة (الملحق ١).

طريقة إجابة وتصحيح الأداة: أعطى الباحث لبدائل درجات الموافقة لكل فقرة من الفقرات للمجالات على الشكل الآتي (عالية جداً ٥ درجات، عالية ٤ درجات، متوسطة ٣ درجات، ضعيفة درجتان، وضعيفة جداً درجة واحدة). وبذلك تتراوح درجات المقياس بين أعلى درجة ١٥٠ واقل درجة ٣٠، وبذلك يكون الوسط الفرضي يساوي ٩٠ درجة أي بنسبة ٦٠%. واعتماداً على بعض المحكمين والدراسات السابقة (مثل دراسة حمائل، ٢٠٠٣) حدد نسبة ٦٠% فأكثر للتعبير عن القبول أو الاتجاه الايجابي على فقرات الاستبيان، واعتمد الباحث على النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون والاختبار التائي كوسائل إحصائية.

### جدول (٢) يبين المتوسطات ونسب المئوية لاستجابات عينة البحث

ت	المجموعة	الوسط الحسابي	النسبة المئوية
١	التدريسيين	١٠٥.٨١	٧٠.٥٤%
٢	الطلبة	١٠٥.٩١٢	٧٠.٦%

ت	المجموعة	الوسط الحسابي	النسبة المئوية
٣	الطلاب	١٠٨.١٥	%٧٢.١
٤	الطالبات	١٠٣.٦٨	%٦٩.١٢
	كل أفراد العينة	١٠٥.٨٨٢	%٧٠.٥٩

Table 2: The average of the sample responses was (105.882), which constitutes (70.59%), which is more than the hypothetical mean of (90), which constitutes (60%). University and shared with men in community service

### نتائج البحث

بعد تصحيح الاستبيانات واستخراج المتوسطات الحسابية بين الجدول (٢) نتائج البحث بين الجدول (١) أن متوسط استجابات العينة كان (١٠٥.٨٨٢) وبشكل نسبة (٧٠.٥٩%) وهو أكثر من الوسط الفرضي البالغ (٩٠) الذي يشكل نسبة (٦٠%) وهذا يدل على وجود قبول والرضا من قبل عينة البحث في تولي المرأة القيادات في الوسط الجامعي وتشاطرها مع الرجل في خدمة المجتمع .

ونلاحظ أيضا من الجدول (١) أن كل أطراف عينة البحث كان لها اتجاهات ايجابية وقبول لدور المرأة القيادي في الجامعة وتلاؤمها مع طبيعته، حيث تشير المتوسطات الحسابية كلها أعلى من الوسط الفرضي، ألا ان الغريب في الأمر أن المتوسط الحسابي لقبول فقرات الاستبيان بالنسبة للطالبات بلغ (١٠٣.٦٨) وبنسبة (٦٩.١٢%) وهو اقل المتوسطات بالنسبة لبقية أفراد العينة وقد يعود سبب ذلك إن الطالبات تنظر لتولي المرأة القيادة قد يخلف بعض المعوقات الاجتماعية او الشخصية.

ولتحقيق الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ٠.٠٥) بين آراء التدريسيين والطلبة فيما يخص تلاؤم التعليم الجامعي للمرأة العراقية، تم حساب المتوسطات والتباين والجدول (٣) يبين ذلك.

### جدول (٣) الفروق بين استجابات التدريسيين والطلبة على أداة البحث.

الدلالة عند	درجة الحرية	قيمة ( ت )		التباين	الوسط الحسابي	العدد	العينة
		المحسوبة	الجدولية				
٠.٠٥		٠.٠٥٤	١.٩٦	١١٨.٥٢	١٠٥.٨١	٦٠	التدريسيين
غير دال	٢٧١						

الطلبة	٢١٣	١٠٥.٩١٢	١٢٠.١٢٧
--------	-----	---------	---------

Table 3: It is noted that there are no statistically significant differences (at the level of 0.05) between the opinions of teachers and students regarding the suitability of university education for Iraqi women. Averages and variances were calculated

نلاحظ من جدول (٣) أن الفروق ليست ذي دلالة إحصائية أي تقبل الفرضية الصفرية التي وضعها الباحث، وتدل على ان نظرة التدريسيين تشارك نظرة الطلبة في أهمية دور المرأة في المراكز القيادية الجامعية.

ويقد تعزى الاسباب الى:-

- إن الخطط والسياسات التي تنتهجها الدولة العراقية سواء التعليمية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية وغيرها، والممثلة في مساواة الفرص بين الرجل والمرأة تؤثر بشكل إيجابي في تعزيز مكانة المرأة ونظرة منتسبي الجامعة لها.
  - تنامي ثقة المرأة بقدراتها وإمكاناتها وتزايد طموحها في تحصيل العلم والمعرفة ومنافسة الرجل في مختلف المراكز الوظيفية.
  - إن العمل القيادي يعطي المرأة الثقة في ذاتها ويشعرها باستقلاليتها ويحقق لها الكيان الاجتماعي والإحساس بالقيمة والتكافؤ مع الرجل وتحمل المسؤولية.
- ولتحقق من الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ٠.٠٥) بين آراء الطلبة فيما يخص تلاؤم التعليم الجامعي للمرأة العراقية وحسب متغير الجنس تم حساب المتوسطات والتباين والجدول (٤) يبين ذلك.

جدول (٤) الفروق بين استجابات الطلاب والطالبات على أداة البحث.

العينة	العدد	الوسط الحسابي	قيمة (ت)		التباين	الدرجة الحرة	الدلالة عند
			المحسوبة	الجدولية			
الطلاب	١٤٩	١٠٨.١٥	٢.٧١٠	١.٩٦	١٢٥.٩٨	٢١١	٠.٠٥
الطالبات	٦٤	١٠٣.٦٨			١٠٨.٢٦	دال	

Table 4: It is noted that the differences were statistically significant between the male and female students' answers and in favor of the students, and this enhances the students' interest in the opposite sex and the recognition of women's leaders and their positive view of their acceptance in the university milieu

يتضح من جدول (٤) أن الفروق كانت ذات دلالة إحصائية بين اجابات الطلاب والطالبات ولصالح الطلاب ، وهذا يعزز اهتمام الطلاب بالجنس الاخر والاعتراف بالقيادات النسوية ونظرتهم الايجابية على قبولهم في الوسط الجامعي .

### التوصيات:

- ومن خلال نتائج البحث يوصي الباحثان بعض التوصيات التي نراها بمثابة اقتراحات، من أجل المساهمة أكثر تقبل المناصب القيادية النسوية في الجامعة
- إفساح المجال أمام المرأة لتحقيق تطلعاتها وإبراز إمكانياتها وإتاحة الفرص المتساوية مع الرجل من حيث التعليم والتأهيل والتدريب واعتماد مبدأ الكفاءة دون تمييز.
  - الدعم والمساندة التي للقيادات النسوية امن الجهات الرسمية والقيادة العليا في الدولة والمنظمات والهيئات المدنية لمحاولة الوصول إلى مواقع العمل في المستويات الإدارية والقيادية المختلفة وإثبات وجودها.
  - تكثيف الجهود عبر وسائل الإعلام المختلفة لتوعية المجتمع العراقي حول أهمية الدور الذي تؤديه المرأة العراقية في تنمية المجتمع وتوظيفها لتغيير اتجاهات أفراد المجتمع نحو عمل المرأة، وتعديل الاتجاهات السلبية السائدة عن عدم قدرتها على تحمل المسؤولية والمشاركة في عملية صناعة القرار واتخاذها وتولي المراكز الإدارية والقيادية المختلفة بنجاح.
  - نشر الثقافة التي تساعد على إلغاء التمييز بين الرجل والمرأة، وتهيئ الرأي العام لتقبل أدوار المرأة في مختلف جوانب المجتمع.
  - تسهيل إجراء البحوث المتعلقة بالمرأة أمام الباحثين والباحثات وتوفير إمكانيات البحث المادية والمعلوماتية لهم للقيام بإجراء البحوث والدراسات في هذا المجال.

### قائمة المصادر

- ١- البغدادي، تمارة سمير. (٢٠٢٠). تصورات تولي القيادات النسائية الأكاديمية المناصب في مجالس أمناء الجامعات الأردنية الرسمية: المعوقات ولحلول المقترحة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- ٢- حافظ، عبد الناصر علك ، عباس، حسين وليد. (٢٠١٦). الأنماط القيادية: الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة ، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.



- ٣- خيال، سهاد محمد.(٢٠١٦). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين.
- ٤- دخل الله، ايوب.(٢٠١٥). التعليم ونظرياته، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان.
- ٥- الزعبي، ابتسام عبدالله.(٢٠١٩). سمات الشخصية والاتجاهات نحو القيادة النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء بعض المتغيرات، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٨٢) الجزء الأول، ص ٧١٥-٧٦٢.
- ٦- العطوي ركدة عتيق شقيان.(٢٠٢٠). إدارة المواهب بالمدارس الثانوية الحكومية ، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٧- العلاق، بشير.(٢٠٢٠). القيادة الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
- ٨- علي ، ناسو صالح ، و عباس، وليد حسين.(٢٠١٥) . الشخصية القيادية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٩- فرج ، علياء عمر، وشرعبي، وداد عبدالله.(٢٠٢٠). دور التعليم الجامعي في تمكين المرأة السعودية في ضوء إستراتيجية التنمية 2030 من وجهة نظر طالبات جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد(٢٦)، العدد(١).ص٣١-٥٣.
- ١٠- الفيصل، بسمان .(٢٠١٦). نساء الإدارة، شركة دار أكاديميون للنشر والتوزيع، عمان،الاردن.
- ١١- الكعبي، سيام مطشر .(٢٠١٧). الاتجاه نحو القيادة النسوية في الوسط الجامعي، مجلة مركز البحوث النفسية، العدد(٢٦)، ص٥٣٩-٥٨٨.
- ١٢- المعماري، احمد حمود.(٢٠٢١). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تبوء المرأة الجامعية للمراكز الوظيفية القيادية-دراسة في الجامعات العراقية، مجلة الكوت للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد(١٣)، العدد(٤٠)، ص١-٢٥.
- 13- Blackmore, J. (2012). **Performing and reforming leaders: Gender, educational restructuring, educational restructuring, and organizational change** . Suny Press.

## الملحق: الاستبيان المعتمد

يرجى تفضلكم بوضع إشارة (١) أمام الحقل المناسب لكل فقرة الجنس ذكر ( )

، أنثى ( )

ت	الفقرة	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
	اعتقد ان المرأة مؤهلة لتولي أي منصب قيادي في الجامعة رئيس قسم فما فوق.					
	أرى أن المرأة القيادية العراقية تمتلك شخصية متزنة وقوية تمكنها من القيام بالأدوار القيادية في الجامعة.					
	أظن أن المرأة القيادية قليلة الصبر، ومحدودة القدرة على تحمل ضغط العمل في الجامعة.					
	أرى أن المرأة تخليها العاطفة في القيادة.					
	أرى أن المرأة القيادية تتمتع بالقدرة على حل المشكلات واستيعاب أبعادها والتصرف بحكمة.					
	أرى أن المرأة القيادية تتحلى بروح الدعابة والمرح في تعاملها مع زملائها بالعمل.					
	أرى أن المرأة تتعامل مع طلبات النساء اللواتي تراسهن بشيء من الغيرة والحسد إذا ما تولت منصبا قياديا.					
	أشعر أن المرأة القيادية تتسم بالهدوء والالتزان في معالجة الأمور والتعقل عند اتخاذ القرارات.					
	أعتقد أن المرأة القيادية تتميز بحب الاطلاع على كل ما هو جديد.					
	ارى ان على الجميع الوقوف مع المرأة ومساندتها اذا تولت منصبا قياديا داخل الجامعة .					
	أرى أن المرأة القيادية لديها القدرة على اتخاذ القرارات					

ت	الفقرة	درجة الموافقة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة جداً
	السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.				
	امانع أن يكون المرأة نورا قياديا بارزا في المؤسسة الجامعية .				
	أرى أن المرأة القيادية تتسم بضبط النفس، وبالقدرة على السيطرة على اعصابها أثناء ضغط العمل.				
	لا يهمني أن ان يتولى المنصب القيادي رجلا أم امرأة فالمهم هو التأهيل والكفاءة في العمل .				
	أشعر أن المرأة القيادية لديها القدرة على التحكم بعواطفها وتوجيهها بما يضمن حسن سير العمل.				
	أرى إلى الحياة المعاصرة تتطلب مشاركة المرأة في القيادة الجامعية.				
	اعتقد أن المرأة القيادية تسعى دائما لاكتساب المهارات وتنمية معرفتها وتعزيز خبرتها العملية.				
	أتحمل نفسياً الأوامر والقرارات التي تصدر من المرأة القيادية وانفذها.				
	أرى أن المرأة القيادية لديها الالمام بالمعارف والخبرات والثقافة بما هو حولها.				
	أعتقد أن المرأة القيادية لديها القدرة على الحزم في اتخاذ القرارات دون تردد.				
	أرى ان عمل المرأة قال في الوسط الجامعي يؤدي إلي ارتكاب أخطاء أكثر من المعتاد.				
	اعتقد أن المرأة القيادية تأخذ بعين الاعتبار شعور الآخرين وتتجنب الوقوع بأي خلل أو خطأ أثناء الحكم				

درجة الموافقة					الفقرة	ت
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					عليهم.	
					أشعر أن المرأة القيادية تعمل على تحديد الأهداف وایضاحها للعاملين بما یضمن تحقيقها.	
					من وجهة نظري أثبتت المرأة القيادية إيمانها بأهدافها وإصرارها على تحقيقها.	
					أرى أن المرأة القيادية تكون رقيباً على نفسها وتتحدى بالاستقامة.	
					أرى أن الرجل أقدر على تولي العمل القيادي الجامعي.	
					أشعر أن المرأة القيادية تتحدى بالمواظبة والانظام لتكون قدوة حسنة للعاملين معها.	
					أعتقد تولي المرأة للعمل القيادي الجامعي يؤدي لحدوث انسجام أكثر في العمل.	
					اتجاهل التوجيهات والقرارات التي تصدر من المرأة التي شغل المنصب القيادي.	
					أرى أن المرأة القيادية لديها الملكة على فهم العلاقات بين الأفراد والتخطيط ووضع رؤية مستقبلية للعمل.	

### English Reference

- 1-al-Baghdadi, Tamara Samir.( 2020).Perceptions of women academic leaders holding positions in the boards of Trustees of official Jordanian universities: obstacles and proposed solutions, unpublished master's thesis, Faculty of Educational Sciences, Middle East University, Jordan.
- 2-Hafez, Abdel Nasser alak, Abbas, Hussein Walid.( 2016). Leadership styles: the way to build sustainable competitive advantage, Ghida publishing and distribution house, Amman, Jordan.



- 3-Khayal, Suhad Mohammed.(2016).Trends of teaching staff in Palestinian universities towards women's leadership roles, unpublished master's thesis, Faculty of Graduate Studies, An-Najah University, Palestine.
- 4-God entered, job.(2015).Education and its theories, scientific books House, Beirut Lebanon.
- 5-Al-Zoubi, Abdullah's smile.(2019). Personality traits and trends towards women's leadership at Princess Noura Bint Abdul Rahman University in the light of some variables, Journal of the Faculty of Education, Al - Azhar University, issue( ١٨٢)part I, pp. 715-762.
- 6-Al-Atwi is a naughty old slave.(2020). Talent management in government secondary schools, Dar Al-Jinan publishing and distribution, Amman, Jordan.
- 7-alalak, Bashir.(2020). Administrative leadership, Al-yazouri scientific publishing and distribution house, Amman, Jordan
- 8-Ali, Yasso Saleh, Abbas, Walid Hussein.(2015) . Leading personality, Ghida publishing and distribution house, Amman, Jordan.
- 9-Faraj, Alia Omar, Sharabi, and dad Abdullah.(2020). The role of university education in empowering Saudi women in the light of the Development Strategy 2030 from the point of view of students of Prince Sattam Bin Abdulaziz University, Journal of social studies, Volume(26), Issue(1).
- 10-Alfaisal, Basman .(2016). Women of management, Dar akademiyoun publishing and distribution company, Amman, Jordan.
- 11-Al-Kaabi, Siam matcher .(2017). The trend towards feminist leadership in the university environment, Journal of the Center for psychological research, No. 26, pp. 539-588.
- 12-the architect, Ahmed Hammoud.(2021).Trends of faculty members towards the assumption of University women to leadership positions-a study in Iraqi universities, Al-Kut Journal of economic and Administrative Studies, Vol. (13), No. (40), pp. 1-25.
- Blackmore, J. (2012). Performing and reforming leaders: Gender, educational restructuring, educational restructuring, and organizational change . Sunny Press.