

جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

## اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة

إعداد

سهاد "محمد أسامة" خيال

إشراف

د. حسن محمد تيم

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في دراسات  
المرأة بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2016م

# اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة

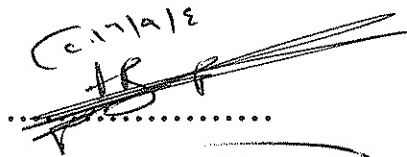
إعداد

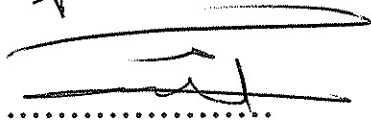
سهاد "محمد أسامة" خيال

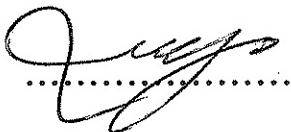
نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2016/07/13م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

٢٠١٦/٧/١٤  






1. د. حسن محمد تيم / مشرفاً ورئيساً

2. أ.د. يوسف دياب عواد/ متحناً خارجياً

3. د. سهيل صالحه / متحناً داخلياً

# الإهداء

إلى والدتي العظيمة

أطال الله بعمرها...

إلى أسرتي... زوجي.. أولادي.

# الشكر والتقدير

من لا يشكر الناس لا يشكر الله

أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم في إنجاح هذه الدراسة، وأتقدم بالشكر والتقدير والاحترام إلى الدكتور حسنة محمد تيم على جهده في إهداء كل ما هو مفيد لإنجاح هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان مع الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة: أ.د يوسف زياب عواد (ممتحناً خارجياً) و د. سهيل حسنة صالحه (ممتحناً داخلياً) وذلك لتكرمهم وتفضلهم بقبول مناقشة عملي المتواضع.

كما يسرني أن أقدم خالص شكري وعرفاني وإمتناني إلى الاستاذ المحامي عزام نوفل الذي كان نعم السند والعون، وصديقتي وأختي حكمة شبيطة طسانتها لي في انجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ مروان زهد الذي قام بتحليل الاداة الخاصة بالدراسة واستقراء النتائج وتفسيرها احصائياً.

والشكر موصول إلى الأستاذ الفاضل محمد عرفة أبو حلوب الذي تفضل بتدقيق الرسالة لغوياً.

سهاد خيال

## الإقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

# اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفالسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيث ما أن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحث لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

## Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

اسم الطالبة: سجاد محمد صالح عري مهناك

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: ٢٠١٦/٧/١٢

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الملحقات
ك	الملخص
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها</b>
2	مقدمة الدراسة
5	مشكلة الدراسة
5	أسئلة الدراسة
6	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
<b>9</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
10	الإطار النظري
33	الدراسات السابقة
33	الدراسات العربية
52	الدراسات الأجنبية
56	التعقيب على الدراسات السابقة
<b>59</b>	<b>الفصل الثالث: الطريقة والجراءات</b>
60	منهج الدراسة
60	مجتمع الدراسة
61	عينة الدراسة

الصفحة	الموضوع
64	أداة الدراسة
64	صدق الأداة
64	ثبات الأداة
65	متغيرات الدراسة
66	إجراءات تطبيق الدراسة
67	المعالجة الإحصائية
<b>68</b>	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
69	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
69	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والرئيس للدراسة
71	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
71	أولاً: فحص الفرضية الأولى
73	ثانياً: فحص الفرضية الثانية
76	ثالثاً: فحص الفرضية الثالثة
78	رابعاً: فحص الفرضية الرابعة
80	خامساً: فحص الفرضية الخامسة
<b>82</b>	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>
83	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس
87	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
87	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
88	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
89	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
91	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
92	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
92	توصيات الدراسة
<b>94</b>	<b>قائمة المصادر والمراجع</b>
<b>104</b>	<b>الملحقات</b>
<b>b</b>	<b>Abstract</b>

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
61	توزيع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية (النجاح الوطنية، والخليل، وبيت لحم، وبيرزيت) حسب الجامعة، والنوع الاجتماعي لعضو هيئة التدريس	جدول (1)
62	توزيع العينة حسب الجامعة والنوع الاجتماعي لعضو هيئة التدريس في هذه الجامعات	جدول (2)
63	وصف العينة حسب متغيرات الدراسة المستقلة (النوع الاجتماعي، لعضو هيئة التدريس، والجامعة، والخبرة العملية، والرتبة العلمية، والكلية)	جدول (3)
65	قيم معامل ثبات كرونباخ الفا من حيث مجالاتها وأرقام الأسئلة وعددها	جدول (4)
70	المتوسطات الحسابية والدرجة الكلية للمجالات الأربعة والدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة	جدول (5)
72	نتائج اختبار (ت) (Independent T-test) لمجموعتين مستقلتين نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب مجالاتها الأربعة وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي	جدول (6)
73	المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات الأربعة والدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الجامعة	جدول (7)
74	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لجميع المجالات والدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة عند العينة	جدول (8)
75	الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير الجامعة للمجال الأول المهارات الذاتية للمرأة القيادية	جدول (9)
75	الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير الجامعة للدرجة الكلية لجميع الفقرات	جدول (10)
76	المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات الأربعة والدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الخبرة العملية	جدول (11)



الصفحة	الجدول	الرقم
77	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمجالات الأربعة والدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة العملية	جدول (12)
78	المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات الأربعة، والدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية	جدول (13)
79	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمجالات الأربعة والدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية عند العينة	جدول (14)
80	نتائج اختبار (ت) (Independent T-test) لمجموعتين مستقلتين نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب مجالاتها الأربعة، وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير الكلية	جدول (15)

## فهرس الملحقات

الصفحة	الملحق	الرقم
105	الاستبانة قبل التحكيم	ملحق (1)
111	أسماء المحكمين	ملحق (2)
112	الاستبانة بعد التحكيم	ملحق (3)
118	المتوسطات الحسابية والدرجة الكلية للفقرات والمجالات الأربعة والدرجة الكلية لأثر اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة	ملحق (4)
123	كتاب تسهيل المهمة	ملحق (5)
124	كتاب الموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف	ملحق (6)

## اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة

إعداد

سهاد "محمد أسامة" خيال

إشراف

د. حسن محمد تيم

### الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة.

ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وذلك باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة من أجل جمع البيانات، وقد تكونت من (40) فقرة توزعت في (4) مجالات، تم التحقق من صدقها وثباتها.

تألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ( النجاح الوطنية، والخليل، وبيت لحم، وبيرزيت)، والبالغ عددهم (1947). أما عينة الدراسة فقد تكونت من (300) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية: إن اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة لمجالات الدراسة كانت جميعها كبيرة إذ بلغت النسبة المئوية للدرجة الكلية (74.6%). وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب مجالاتها الأربعة، وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير الجامعة، والخبرة العملية، والرتبة العلمية، والكلية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب مجالاتها الأربعة، وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي لصالح أعضاء هيئة التدريس من الإناث.

وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت الباحثة بضرورة استمرار المرأة بالعمل على تنمية مهاراتها الذاتية والفنية بشكل مستمر، وذلك من أجل استثمارها، والاستفادة منها لضمان استمرارها في مواكبة متطلبات العمل القيادي، وضرورة قيام الجامعات بعقد برامج تدريبية، تهدف إلى نشر الوعي، وتعزيز ثقافة المساواة بين المرأة والرجل، وضرورة اهتمام المؤسسات في دولة فلسطين سواء كانت مؤسسات حكومية، أو مؤسسات مجتمع مدني، أو مؤسسات تعنى بشؤون المرأة، بتوفير برامج تأهيل وتدريب للنساء، من أجل النهوض بواقع المرأة، واختيار القادة على أساس موضوعي، لعدم وجود معايير واضحة عند التعيين لمناصب قيادية، وذلك لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، مما يزيد من ثقة المرأة بنفسها لتولي المناصب القيادية.

الفصل الأول  
مقدمة الدراسة وخلفيتها

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة وخلفيتها

#### مقدمة الدراسة

لقد احتلت قضية المرأة وتمكينها على كافة الأصعدة والمستويات مكانة كبيرة ومتقدمة، في اهتمامات المجتمعات العالمية والعربية، حتى وصلت اليوم إلى درجة مرموقة من القيادة وتولي المهام في مختلف أركان الحياة العامة، وفي المجتمعات العربية ناضلت المرأة كغيرها من نساء العالم في مختلف الأزمنة والعصور، من أجل الحصول على حقوقها، ووصولها إلى حريتها البناءة التي من خلالها تستطيع أن تشارك الرجل، وتتقاسم معه كافة المهام والأعباء في مختلف مفاصل الحياة، ابتداء من إدارة أسرتها، وحتى مجتمعتها، ووصولاً إلى توليها المناصب القيادية العليا أسوة بالرجل.

إن تقييد فرص تقلد المرأة للمناصب الإدارية العليا، وإن كان مقبولاً في الماضي، أصبح الآن صعب القبول، وذلك بسبب المرأة نفسها، إذ عملت على التقدم في التعليم، ومختلف التخصصات، وتزايد وجودها وخبرتها في مختلف مواقع العمل، كل هذه عوامل ساعدت على تمكين الدور القيادي النسوي من الوصول إلى المراكز الإدارية العليا، إذ أنها أوجدت ما أصبح يعرف "بتأنيث القيادة" (نجم، 2011).

إن الأطر القانونية الناظمة لتولي المرأة الوظيفة العامة في فلسطين تحكمها بوتقة من القوانين المنبثقة عن روح القانون الأساسي الفلسطيني لعام (2003)، الذي يعد بمثابة الدستور للدولة، والذي جاء متوافقاً مع المبادئ والمواثيق العالمية، التي تدعو إلى إنصاف أفراد المجتمع، وتحديد الإناث، فقد نصت المادة 22 على " إن للمرأة شخصيتها القانونية، وذمتها المالية المستقلة، ولها ذات الحقوق والحريات الأساسية التي للرجل، وعليها ذات الواجبات" (القانون الأساسي المعدل، 2003، المادة 22).

وبنظرة على دراسة أعدها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، فإن مشاركة المرأة الفلسطينية في أهم مفاصل الحياة (في قطاع الاقتصاد، والتعليم، والصحة، والقضاء، والسلك الدبلوماسي، والمناصب الإدارية العليا) هي مشاركة خجولة ولاسيما في المناصب الإدارية العليا (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2013).

وبحسب الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، فإن نسبة الرجال والنساء المشاركين في القوى العاملة منذ 15 عاماً، وبالرغم من انخفاض الفجوة بين الرجال والنساء في المشاركة في القوى العاملة إلا أنه لا زالت مشاركة الرجال تزيد بأكثر من 4 أضعاف مشاركة النساء خلال عام 2013، أما بالنسبة إلى النساء والرجال المشاركين في القوى العاملة 15 سنة فأكثر حسب عدد السنوات الدراسية في فلسطين تظهر أعلى نسبة مشاركة في القوى العاملة هي بين النساء الحاصلات على 13 سنة دراسية فأكثر، بالمقابل فإن أعلى مشاركة في القوى العاملة بين الرجال الحاصلين على 7-9 سنوات دراسية والحاصلين على 13 سنة دراسية فأكثر على التوالي (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2014).

والمتمحّص لنسبة النساء والرجال العاملين في القطاع العام حسب المسمى الوظيفي للعام 2013، يظهر أن نسبة النساء تشكل (10.9%) فقط من مجموع العاملين في القطاع العام في درجة مدير عام A4 فأعلى، مقابل (89.1%) من الرجال في نفس الدرجة كما يظهر أن مجموع الموظفين المدنيين العاملين في فلسطين من ذكور وإناث حسب المسمى الوظيفي وكيل وزارة A1 بلغ ما مجموعه (44) مسمى موزعاً على (6) مناصب للإناث مقابل (38) منصباً للذكور، وكذلك الحال بالنسبة للمسمى الوظيفي وكيل مساعد A2 بلغ ما مجموعه (81) منصباً موزعاً على (5) مناصب للإناث فقط مقابل (76) للذكور، وكذلك الحال بالنسبة للمسمى الوظيفي مدير عام A3 بلغ ما مجموعه (87) منصباً موزعاً على (11) منصباً للإناث مقابل (76) منصباً للذكور، بالنسبة لمسمى مدير عام A4 بلغ ما مجموعه (674) منصباً موزعاً على (75) للإناث مقابل (599) منصباً للذكور، وبلغ مجموع المسمى الوظيفي من درجة C إلى A ما مجموعه (6.421) منصباً موزعاً على (1.43) منصباً للإناث مقابل (4.990) منصباً للذكور،

والمسمى الوظيفي من درجة 1 إلى درجة 10 بلغ ما مجموعه (81.856) منصباً موزعاً على (35.401) منصباً للإناث مقابل (46.455) منصب للذكور، وبلغ عدد المسمى الوظيفي "غير محدد" بما مجموعه (784) منصب موزع على (167) للإناث مقابل (617) للذكور، بالمجمل بلغ عدد المسمى الوظيفي للموظفين المدنيين فقط حسب ديوان الموظفين العموميين بما مجموعه (89.947) مسمى وظيفياً بلغ عدد المناصب الموزعة على الإناث (37.096) منصباً مقابل (52.851) منصباً موزعاً للذكور، وبنظرة نسبية بين النساء والرجال العاملين في الوظيفة العمومية في فلسطين يتبين أن ما نسبته (41.2%) من الموظفين في فلسطين هن نساء، مقارنة ب(58.8%) من الرجال. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2014).

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي لأي من القطاعات تدخل فيما يعرف بالتقييم الموضوعي للموارد البشرية، إذ أن التقييم لا ينصب فقط على أداء الفرد الوظيفي، وإنما يدخل فيه تقييم سلوكيات، وتصرفات الفرد العامل على مختلف المستويات، ولمختلف الأسباب، وقد ينقسم التقييم إلى عدة صور، كأن يقيم المشرفون مرؤوسيههم، أو أن يقيم الموظفون الذين يكونون على نفس المستوى بعضهم بعضاً، أو أن يقيم المرؤوسون رؤساءهم، وهو أسلوب متبع في الأكاديميات، وساحات البحث العلمي، من أجل التعرف إلى درجة التقبل لدى المرؤوسين لرؤساتهم (جماز، 2010).

لقد جاء الاهتمام بدراسة موضوع اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة لما لعامل التقبل أو الرفض للدور القيادي للمرأة من قبل العاملين من أهمية كبرى في نجاح أو فشل المرأة في الاستمرارية بدورها القيادي، إذ يساعد على معرفة أهم الأسباب والمعطيات التي أدت إلى تقبل أو رفض أعضاء الهيئة التدريسية للدور القيادي للمرأة، كما تعد هذه الدراسة مرآة تنظر من خلالها المرأة التي تتولى منصباً إدارياً ويعمل تحت إمرتها مجموعة من الموظفين والموظفات، إلى أدائها من خلال تقييمهم لأدائها الإداري بشكل حيادي ومنطقي وعلمي.



يمكن أن تفيد هذه الدراسة المرأة التي تتولى المناصب الإدارية في استخدامها النتائج من أجل تحليلها، والخروج ببوتقة من الركائز والحقائق التي تساعد في تحسين أدائها إن كان التقييم لها سلبياً أو في الاستمرار في أسلوبها ونهجها الإداري الحالي، والعمل على تطويره، إن كان التقييم إيجابياً.

### مشكلة الدراسة

بالرغم من قلة المناصب الإدارية والعليا منها التي قد تترأسها المرأة الفلسطينية، إلا أن تمكنها في بعض المواقع من تولي هذه المناصب القيادية، يصطدم بواقع يحول دون نجاحها، والاستمرار في توليها منصبها القيادي.

تتمحور مشكلة الدراسة حول الاتجاهات التي تتبناها هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية للدور القيادي للمرأة، فقد لا يعتمد الموظفون والموظفات على تقييم الدور القيادي للمرأة، بناء على أسس علمية أو حتى منطقية في بعض الأحيان، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لكي تجيب عن السؤال الرئيس الآتي:

**ما اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة؟**

### أسئلة الدراسة

نصت أسئلة الدراسة على الآتي:

1- ما اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة؟

2- هل تختلف اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والجامعة، والخبرة العملية، والرتبة العلمية، والكلية)؟

## فرضيات الدراسة

سعت الدراسة لفحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة، تعزى لمتغير الجامعة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة، تعزى لمتغير الخبرة العلمية.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة، تعزى لمتغير الرتبة العلمية.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة، تعزى لمتغير الكلية.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة.

2. التعرف على اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة تبعا لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والجامعة، والخبرة العملية، والرتبة العلمية، والكلية)؟.

### أهمية الدراسة

1. تكمن أهمية الدراسة في كونها مرتبطة بأهمية المرأة، وكونها ركيزة أساسية في إرساء قواعد، وأسس صحيحة لبناء مجتمع سليم يقوم على المشاركة والمساواة.
2. تبيان مدى الأهمية الرئيسية في تمكين المرأة ثقافيا ومجتمعيا وقانونيا في تولي المناصب الإدارية في فلسطين، وانعكاسه الإيجابي على المجتمع.
3. يمكن للعديد من الوزارات والجامعات، والإدارات العامة التي تقودها امرأة أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة، من خلال تخطيها لما قد يظهر في هذه الدراسة من أخطاء، أو ثغرات وقعت بها المرأة التي تتولى منصباً قيادياً، وذلك عندما تتخذ قرارات، أو تطبق سياسات ذات أثر على الموظفين والموظفات.

### حدود الدراسة

**الحدود الزمانية:** وهي متمثلة في العام الدراسي 2014/2015.

**الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على الجامعات الفلسطينية التقليدية العامة، وهي: (جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بيرزيت، وجامعة الخليل، وجامعة بيت لحم)

**الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة الحالية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية

### مصطلحات الدراسة

تعتمد الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها:

**الاتجاه:** هو الاستعداد العقلي العصبي الذي يتكون نتيجة الخبرات والتجارب، التي يمر بها الفرد لاتخاذ مواقف بالرفض أو القبول، تجاه قضايا أو أشخاص أو أماكن (عسكر، 2000، ص 129).

**وتعرف الباحثة اجرائيا الاتجاه:** هو موقف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية للدور القيادي للمرأة في المجتمع سواء بالتأييد، أو عدم التأييد، والمقاس في الأداة المعدة لهذا الغرض في الدراسة.

**القيادة:** "هي التأثير في شخص، أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم، وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة، في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية، من خلال خلق دافع للعمل، وتحفيزهم، وبالتالي إنجاز للأهداف" (الغزوي، 2010، ص 11).

**وتعرف الباحثة اجرائيا المرأة القيادية:** هن الإناث اللواتي يشغلن مناصب قيادية، مثل: وزيرة أو عميدة أو وكيلة وزارة أو محافظ في فلسطين.

**أعضاء هيئة التدريس الجامعي:** هم الأعضاء القائمون بشؤون التدريس، والإشراف على التعليم العالي، من حملة درجة الدكتوراه، والماجستير من ذوي الرتب: أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، مدرس (حداد، 2004).

**وقد عرفت الباحثة أعضاء هيئة التدريس إجرائيا:** هم من يقومون بتدريس الطلبة المتفرغين في الجامعات، ويشمل جميع الدرجات العلمية، والخاضعين لنظام هيئة التدريس الخاص بالجامعات.

**الدور:** "الوظيفة أو المركز الإداري في المنظمة الذي يقوم به الفرد، ويحمل توقعات معينة لسلوكه، كما يراها الآخرون" (نشوان، 1991، ص 109).

**وقد عرفت الباحثة الدور القيادي للمرأة إجرائيا:** هو المركز الاجتماعي الذي تشغله المرأة في منصبها القيادي، من خلال امتلاكها لمجموعة من المهارات التي تخولها القيام بهذا الدور.

## الفصل الثاني

# الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتكون هذا الفصل من جانبين: أولهما يتعلق بالإطار النظري الذي استند في بنائه على نظرية الفروق الجنسية، بالإضافة إلى التطرق إلى موضوع القيادة، من جوانب متعددة، اشتملت على مفهوم القيادة، وأهميتها، والأدوار القيادية للمرأة، والمهارات التي تمتلكها، لتكون مؤهلة للقيام بهذه الأدوار، كما تعرض هذا الفصل لظاهرة السقف الزجاجي. وتعد هذه النظرية من أشهر النظريات التي تحدد الدور الذي تقوم به المرأة داخل المؤسسة، كما تعرض للأنماط والنظريات القيادية ومن ثم التطرق إلى أبرز ما جاء في المؤتمرات ذات العلاقة بالمرأة والعمل على ممارسة حقوقها، وفي الجانب الآخر من الفصل، تم عرض العديد من الدراسات السابقة العربية منها، والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث، والتي اختلفت من حيث الزمان والمكان، ومن ثم التعقيب عليها.

### الإطار النظري

#### نظرية الفروق الجنسية

إن الفروق بين الذكور والإناث يرتبط بأدوارهم، والمهام المرتبطة بهذه الأدوار، بفعل التمييز الجندي الذي يمكن إعادة ترتيبه من خلال تغيير المهام، هذا ما يراه أصحاب نظرية الفروق الجنسية كما أن إدراك أهمية القيم النسوية، وعدم أخذ القيم الذكورية على أنها مسلمة، وتشجيع المنافسة، وتمكين النساء من التعبير عن اتجاهاتهن، بالإضافة إلى النظر إلى الخصائص المرتبطة بالإناث، على أنها مساوية لأهميتها بالخصائص المرتبطة بالذكور (السيوف، 2007).

بالإضافة إلى أن من أهم الأسس التي تقوم عليها هذه النظرية على وفق ما يشير إليه منظروها أن النساء يكن مساويات للرجال لا أن يكن شبيهات لهم، واحترام التنوع في الطبيعة الإنسانية، بالإضافة إلى الإشارة إلى قضية هامة، وهي أن النساء يجب أن لا يميز ضدهن في المجال العام وهذا لا يعني أنهن يجب أن يعاملن على أنهن نظائر للرجال، إنما يعني ألا يعامل

اختلاف النساء عن الرجال كقاعدة للتمييز، فتهميش مهارات ومعرفة النساء شكل من أشكال التمييز ضدهن (الخالدي، 2004).

فافتراض أن الرجال والنساء يفكرون بطرق مختلفة هي فكرة يقبلها المجتمع بالكثير من الباحثين قد تنبهوا لهذه الفروق فالسلوك العدواني يعد أمراً طبيعياً عند الذكور وهو أقل عند النساء، فالعديد من الحركات النسوية تعترف ببعض الفروق ولكنها ترفض أن تكون فطرية، وتؤكد على أن المجتمع وليست الطبيعة هي التي تعطي الرجال النزعة للسيادة، وتمنع النساء من الوصول إلى الوظائف العليا (شوامرة، 2013).

### القيادة

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية وضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأي من المجتمعات أو المنظمات فمن النادر وجود مجتمع أو منظمة بدون قائد، وتعد القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعليه في مجال العمل، وتساعد على حل كثير من مهام وتعقيدات العمل، وتعد من أهم عناصر العمل الإداري، فهي جوهر العملية الإدارية (أبو النصر، 2009).

والقيادة هي عملية إلهام للأفراد من قبل القائد، لكي يجودوا بأفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف المتفق عليها، ويكون على عاتق القائد القيام بالتوجيه السليم للأفراد، من أجل التحرك، والسير على خطى تؤدي إلى تحقيق الأهداف (عبوي، 2008).

إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة، كالبينة والزمن، والعوامل الاجتماعية، والسياسية، وحتى الثقافية، إن القيادة عامل رئيس يسلم بقاعدة عريضة من المداخل والأساليب، وفي ضوء ماسبق يمكن الاستنتاج بأن القيادة هي "القدرة في تمكين القائد من توجيه الآخرين التوجيه الصحيح، والتأثير على سلوكياتهم، لكي يحققوا الأهداف المنشودة، والمتفق عليها في ظل إطار علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه" (العجمي، 2008، ص56).

وقد ورد مفهوم القيادة في المراجع العربية بطرق، وصياغات مختلفة، ولكن تحمل ذات

المضمون، ولكثرة الصياغات سيتم أخذ الأكثر شيوعاً منها:

فقد عرفتها الغزو (2010، ص16) "بأنها هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين في استخدام السلطة الرسمية، والتأثير من أجل تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية عملية شاملة تجمع بين الوظائف الإدارية، والسلطة الرسمية، والتأثير في سلوك الأفراد لإنجاز الأهداف المرجوة".

كذلك عرفها القريوتي (1992) بأنها عملية التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يسلكون سلوكاً يتفق مع تصورات الشخص المؤثر عليهم، لقناعتهم بسداد رأيه، وقوة حجته، وسلامة منطقة.

وعرفها الطنجي (2015) هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد، وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.

وعرفها حسن (2004، ص22) "القيادة دور اجتماعي رئيس يقوم به القائد في أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، ومن يقيم به يكن له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم الاجتماعي في سبيل بلوغ هدف الجماعة".

ويتضح من التعريفات السابقة أن هناك ثلاثة شروط أساسية لا بد من توافرها لوجود القيادة، وهي:

1. وجود مجموعة من الأفراد (المرؤوسين).

2. وجود قائد من أفراد الجماعة.

3. وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

### أركان القيادة

يتعدى دور القيادة إلى إمداد القائمين عليها بالدوافع، والحوافز التي تبعث النشاط في نفوس العاملين، وتغرس فيهم روح التعاون، وحب العمل المشترك، إذ لا يقتصر دور القيادة في



كل جماعة، أو مؤسسة على مجرد التأكد من قيام تلك الجماعة بواجباتها، في الحدود المرسومة قانوناً لها، وإنما تركز عملية القيادة على أركان مرتبطة مع بعضها (الأتباع)، وهم جماعة من الناس تجتمع من أجل تحقيق هدف مشترك، و(القائد) وهو الشخص الذي يوجه الجماعة، ويتعاون معها لتحقيق الهدف، سواء كان ذلك الشخص قد اختارته الجماعة أو تم تعيينه، المهم هو أنه لظالما كان لهذا الشخص القدرة على أن يتعامل، ويتعاون مع الجماعة، و(الموقف) يقصد به الظروف والملابسات التي يتفاعل فيها الأفراد وتحتم وجود قائد، بالإضافة إلى البيئة المحيطة بهذه التغيرات، وهذه الأركان هي التي تشكل بتفاعلها عملية القيادة، ويجب أن يتم التوافق بين أركانها حتى يتم التفاعل، فالموقف يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة، ويظهر الاحتياج إليها، والقائد هو فرد من جماعة يشعر بشعورها، ولديه القدرة على استغلال قدرات أفرادها، والتأكيد فيما بينهم لاجابها الموقف الذي يتفاعلون معه (العجمي، 2010).

### القيادة فطرية أو مكتسبة

سؤال يتكرر كثيرا، هل القيادة فطرية أم مكتسبة، بمعنى: هل هي وراثية أم من صنع المجتمع والظروف المحيطة فعندما نقول: هذا قائد يتبادر إلى الذهن القادة السياسيون أو العسكريون أو الاقتصاديون الذين غيروا مسار دولهم، وقد برزوا كأشخاص استثنائيين غيروا مجرى حياة مجتمعاتهم وشعوبهم، إلا أن مفهوم القيادة أصبح اليوم أوسع من ذلك، فمن يستطع تغيير حياة الناس من حوله فهو قائد، ومن يستطع إحداث تغيير ايجابي في أسرته فهو قائد فكل إنجاز تحققه يجعلك قائداً أفضل لأننا لو حصرنا القيادة في القادة السياسيين والاقتصاديين فسوف نحتكر القيادة في مجموعة صغيرة من البشر، فكل إنسان قابل للتطور، والحياة تتسع، وتتطلب أجيالاً كاملة من القادة الذين تحتاجهم شعوبهم للنهوض بها، فلا نحتاج قائداً عظيماً، بل نحتاج إلى فريق عمل عظيم يحمل صفات قيادية متنوعة، و بهذا يكون السؤال هل تريد أن تصبح قائداً أم لا؟ وليس أن القيادة فطرية أم مكتسبة (الطنيجي، 2015).

## أهمية القيادة

للقيادة أهمية كبيرة تتمثل في أنها مفتاح وجوهر العملية الإدارية، لأنها تسري في كل جانب من جوانبها؟ وتساهم في تحقيق التغيير، والتطوير المنشودين، لذلك لا بد للمنظمات والمؤسسات البشرية على اختلاف أنواعها من قيادات تدير أعمالها وتنظمها، فتكمن أهمية القيادة في أنها تواكب المستجدات والمتغيرات العالمية، وتوظفها في خدمة المؤسسة، كما ترعى المرؤوسين، وتعمل على تمهينهم، باعتبارهم أهم الموارد للمؤسسة، وذلك من خلال تدعيم القوى الإيجابية، وتقليل الجوانب السلبية التي تعيق العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، كما تعد السيطرة على مشكلات العمل، وتشكيل حلقة وصل بين المرؤوسين وبين خطط المؤسسة، وتصوراتها المستقبلية من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فلا يختلف إثنان على أهمية القيادة في أي مستوى، لأنها بمثابة الرأس للجسد، كما وتظهر أهميتها كلما زاد حجم المؤسسة (أبو عابد، 2006).

كما تعد الركن الأساسي في حياة المجتمعات والمنظمات، والسبب في نجاحها واستمراريتها، فالقيادة هم الذين يقومون بالمراقبة البناءة، وهم من يضعون العادات السليمة والمقنعة والأهداف وهم من يتخذون القرارات الصحيحة، وهم من يصدرن التعليمات، والتوجيهات والإرشادات، ويؤثرون على سلوك الأفراد ومن هنا تكمن أهمية القيادة في شحذ الهمم بشكل يؤدي إلى القيام بالواجبات، والمهام بالشكل المطلوب، كما إن أية منظمة مهما تضمنت من العاملين ذوي الكفاءة والقدرات، فإنها تظل بحاجة دائمة إلى قائد يوجهها، وينسق جهودها، ويحفز الهمم، ويبث روح الحماس لتحقيق الأهداف، ولهذا تعد القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعليه في مجال العمل، وتساعد على حل الكثير من مهام وتعقيدات العمل (أبو النصر، 2009).

## سمات القائد وخصائصه

لقد ساد اعتقاد قديم توارثته العامة عبر الأزمنة والعصور، ونادى به أيضا بعض العلماء وهو أن القادة "يولدون ولا يصنعون" وهذا الاعتقاد كان عبارة عن وسيلة في يد الملوك،

والطبقات الحاكمة عبر التاريخ، يستخدمونه من أجل ترسيخ حكمهم، وديمومة عرشهم وغطرستهم، وأن أبناءهم فقط هم الوحيدون الذين يتمتعون بسمات وخصائص القائد، وفي مطلع القرن العشرين عام 1959، قام أحد علماء النفس ويدعى (مان) Mann بالبحث عن السمات التي يتميز بها القادة، مثل: "الطول، المظهر، والذكاء، والثقة بالنفس،... إلخ" حيث خلص في دراسته إلى أن الذكاء يتقدم هذه السمات، وبالرغم من أن الذكاء من أهم تلك السمات، فقد أثبتت الدراسات أنه من غير الضروري أن يرتفع مستوى ذكاء القائد كثيرا عن ذكاء من يعملون معه، إذ أن العاملين يفضلون سوء إدارة قائد يستطيعون فهمه، من إدارة قائد لا يستطيعون اللحاق به أو فهمة لشدة ذكائه (التكريتي، 2012).

فسمات وخصائص القائد الناجح عملية نسبية، تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وتتوقف على عدة عوامل متداخلة وهي كثيرة، ولكن هناك سمات أساسية أهمها، الثقة بالنفس وبالآخرين، ويؤدي فقدان تلك السمة إلى نتائج تضعف الأداء، وتعدم الثقة والاحترام بين أي قائد ومن يعملون معه (عبدالله، 2012).

وأيضاً أن يتمتع القائد بعدد لا محدود من المهارات الذهنية، والقدرات الإبداعية، مثل القدرة على التحليل، واليقظة، والطلاقة اللغوية، والقدرة على حل المشكلات فقط عند الضرورة، بالإضافة إلى المرونة والصلابة في ذات الوقت، وكذلك الصفات الجسمانية المناسبة، مثل الصحة الجيدة، والمظهر اللائق، وبعض أهم السمات الشخصية التي يجب أن تتوفر بالقائد الاعتماد على النفس، الاستقامة، والعدل في النهج، والقدرة على ضبط النفس، وتحمل ضغط العمل، بالإضافة إلى تميزه بالموضوعية، والمنطقية في التفسير، والقدرة على فهم الآخرين، وتفهم طبيعة وخصائص العمل والعاملين، وتحفيزهم على العمل بروح الفريق بمتابعة وجد وطموح (بني جابر، 2004).

كما حصر غباين (2009) صفات القائد الإداري بضرورة صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية، أي لا بد لها ان تتطابق مع الاخلاقيات المهنية، وضرورة الترفع عن توافه الامور، والقدرة على إنجاز الاولويات، وامتلاك الشجاعة، والعمل بدافع الإبداع والتفاني

والالتزام، وتحديد الأهداف، والحنكة والحماسة، ومساعدة الآخرين على النمو فالقادة الحقيقيون لا يسعون للنمو الذاتي ولكن يسعون إلى نمو جماعي من أجل الوصول إلى الهدف العام الذي يحقق المصلحة العليا، فالقيادة تحرر القائد من الفردية والأنانية، وانعدام ضبط النفس، فهي استعداد ومواصفات ومؤهلات معينة تنمو عن طريق الإعداد والتدريب الدقيق وهي ليست مقدرة تأتي عن طريق المركز والخبرة، فالسن والأقدمية قد توصل إلى الإدارة، لكنها لا تتطور إلى القيادة.

### أنماط القيادة

هناك الكثير من الدراسات التي بحثت في الأنماط القيادية، وكذلك الكثير من العلماء والباحثين الذين أولوا اهتمامهم بهذا الموضوع، بالإضافة إلى المدارس السلوكية والكلاسيكية، وقد حددت هذه الأنماط بالأنواع الأتية(قنديل، 2010):

### القيادة الديمقراطية

يعتمد هذا النوع من القيادة على المشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى الالتزام تجاه سياقات العمل، وتحمل المسؤولية، وتنمية القدرة على الإبداع، وهي القيادة الإنسانية التي تضمن التزام الجماعة حول القائد الذي يمثلهم (البدري، 2005)، ويؤدي هذا النمط الديمقراطي إلى تقبل الأفراد بعضهم بعضاً، ويقل النقد بين أفراد الجماعة، وتكثر الاقتراحات البناءة ولكن للقائد السلطة النهائية في اتخاذ القرار، وهذا على النقيض من القيادة التسلطية (أحمد، 2006).

### القيادة الأوتوقراطية

يكون القائد فيها هو محور نشاط الجماعة، ويؤمن أن السلطة هي مركز قوته، ولا يفوضها للآخرين، ويحتكر توجيه الجماعة، وتحديد أهدافها، ولا يدع فرصة لخلق أو إبداع، ولا ينظر إلى الفرد كإنسان له القدرة على اتخاذ القرارات، ويستعين القائد بهذا النمط بأساليب القهر والتهديد، وقد يؤخذ أفكار الآخرين وينسبها لنفسه، ويؤدي النمط القيادي الأوتوقراطي إلى محاولة أغلبية الجماعة المسيطرة على زملائهم، بالإضافة إلى محاولة الحصول على اهتمام

القائد (الحقيل، 2004) ومن سيئات هذا النمط أيضا أن الجماعة مهددة بالانحلال مما يؤدي إلى هبوط الروح المعنوية للجماعة إذا قرر القائد الانسحاب، لأنه أقل قدرة على تحمل المسؤولية (الرشيدي، 2010).

### القيادة المتسببة (الحرّة)

القائد في ظل هذه النمط من القيادة يتنازل لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، وتكون القيادة هنا غير موجودة، فعادة يقوم القائد بتوصيل المعلومات لأفراد مجموعته، ويترك لهم حرية التصرف في إصدار القرارات التي يرونها مناسبة، مما يجعل مشاركة الأعضاء على مستوى منخفض من الإنتاجية (العجارمه، 2012) وقد بينت العديد من الدراسات أن أهم ما يميز هذا النمط من القيادة هو إتباع سياسة الباب المفتوح، فيرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا ترك الباب مفتوحا لمرؤوسيه، وسهل عليهم سبل الاتصال لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليه أمرها، بالإضافة إلى تفويض السلطة من قبل القائد للمرؤوسين على نطاق واسع، وهذا يؤدي إلى إحداث الفوضى، وإصدار قرارات خاطئة في أغلب الأحيان (حسن، 2004).

### ظاهرة السقف الزجاجي

ظاهرة السقف الزجاجي هي نظرية غربية في علم الإدارة برزت في السبعينيات، ومن بين أشهر التعريفات لظاهرة السقف الزجاجي يعرفه ريجيو (Riggio, 2008,p.76) ، بأنه "الحدود التي توضع للنساء وللأقليات للحيلولة دون وصولهن إلى المناصب العليا في المنظمات" تعاني منها كل النساء في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وتتمحور حول الحاجز المانع لتقلد المرأة المناصب القيادية، باعتبارها امرأة رغم كفاءتها وتفوقها على الرجل في المجال ذاته، ويطلق هذا المصطلح على احتكار المناصب القيادية على فئة من الناس وفقا للتمييز، إما بحسب الجنس، أو اللون، أو غير ذلك، ويرجع السبب في تسميتها أسقف لأن الأشخاص الذين لا ينتمون إلى الفئة المسيطرة وضعت لهم حدود واضحة لمدى التقدم المسموح لهم، للوصول إليه ضمن

رتب المؤسسة، وسمي بالزجاجي لأنه شفاف لا يمكن ملاحظته، ومن الصعب اكتشافه للوهلة الأولى، فعلى الرغم من نص تشريعات الدول المتقدمة صراحة على عدم التمييز بين الموظفين، على أساس السن أو الجنس أو الديانة أو الجنسية، سواء عند التعيين أو منح المكافآت، أو التمييز في شروط الوظائف، أو منح أي فرص وامتيازات وظيفية، أو الفصل أو الإحالة على التقاعد، بالإضافة إلى نصها على عدم التمييز في الأجر بين العاملين المتشابهين في المهارات والمسؤوليات، والذين يبذلون الجهد ذاته، ويعملون في الظروف ذاتها، إلا أن هذا لم يقف حائلاً دون تعرض النساء لظاهرة السقف الزجاجي (سهام وسميرة، 2015).

### أسباب السقف الزجاجي

بما أن ظاهرة السقف الزجاجي هي كناية عن الحواجز غير المرئية التي تمنع المرأة من الوصول إلى الوظائف الإدارية العليا، فلا بد أن لهذه الظاهرة عدة أسباب، من ضمنها تقسيم الوظائف إلى رجالية ونسائية، إذ غالباً تمنح للمرأة وظائف متدنية المهارات والأجر، في حين يشغل الرجال الوظائف العليا ذات الأجر المرتفع، والمرأة تتعرض للانتقادات إذا أخطأت، بدرجة أكبر مما يتعرض له الرجل، مما يترتب عليه خوفها من تقلد المناصب العليا التي يترتب عن أي خطأ على مستواها، غياباً وقلّة المرأة النموذج، إذ أن هنا كالعديد القليل من النساء في مواقع المسؤولية والسلطة الإدارية (جرينبرج، بارون، 2004).

لذلك فإنّ المرأة التي ترغب في العمل الإداري، غالباً ما يتولد لديها تصور مسبق باحتمال فشلها، بالإضافة إلى غياب الدعم النفسي من قبل الأسرة والزملاء، فغالباً ما يظهر هؤلاء عدم إمكانياتها للأعمال الصعبة، معللين ذلك بأنّ المرأة بطبيعتها أقلّ رغبة، وأقلّ قدرة على أن تكون مديرة، لاحتمال عدم التوافق بينها وبين الرجال المرؤوسين، أو الذين يكونون تحت مسؤولياتها أكثر مما لدى الرجل، إضافة إلى ذلك تواجه المرأة المتزوجة مشكلة تعدد الأدوار، كزوجة، وربة بيت، وامرأة عاملة لديها طموحاتها في التقدم في عملها، وهذا ما يشكل مبرراً لدى العديد من الرؤساء عدم منح المرأة حقها في الترقية لمناصب عليا، كون أنّ التزاماتها الكثيرة تقلل من كفاءتها في إدارة المناصب العليا، بالإضافة إلى ضغط العادات

والتقاليد الموروثة، والتي تعتبر أنّ خروج المرأة للعمل تنصل من عاداتها وتقاليدها (الرشيد، أبو دولة، 2001).

### آثار السقف الزجاجي

من بين أكثر الآثار خطورة لظاهرة السقف الزجاجي، هو ما تؤثر به على رأس المال الفكري للمؤسسة، كما تؤثر ظاهرة السقف الزجاجي سلباً على قدرة ورغبة الموظفين على الإبداع، باعتباره يعبر عن قدرة الأفراد على ابتكار، وتبني، وطرح أنشطة، وأفكار جديدة في المؤسسة، كما تتوقف فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها، على الفاعلية الفردية، فقيام المرأة بأداء مهامها الوظيفية في مناخ تفتقر فيه إلى الحق في الترقى، والوصول إلى المناصب القيادية، الذي تعبر عنه ظاهرة السقف الزجاجي، يضعف من الفاعلية الفردية للموظفات، مما ينعكس سلباً على رغبتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك جديتهم في العمل، وعلى التزامهم بتنفيذ التعليمات بدقة، وبالتالي يتراجع مستوى أدائهم، مما يؤثر سلباً على أداء المؤسسة، كما يترتب على هذه الظاهرة العديد من الآثار على صعيد المؤسسة، ومن أبرز هذه الآثار تدني أداء المؤسسة، وبالتالي تراجع قدرتها على المنافسة، نظراً لضياع وهدر طاقة بشرية مهمة داخل المؤسسة، وهي الطاقة النسوية (نجم، 2011).

### نظريات القيادة

القيادة كظاهرة اجتماعية خضعت للعديد من الدراسات، وذلك لضرورة وجودها، وأهميتها في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، وقد أثبتت العديد من البحوث العلمية أن القيادة هي العامل الحاسم في نجاح أو فشل أية مؤسسة، وقد أفرز الفكر الإداري المعاصر عدداً من نظريات القيادة المتباينة التي ادعت كل منها تفسيراً لنشأة القيادة وظهورها، وهي تتفاوت من حيث التركيز على عوامل معينة دون أخرى، فهناك نظريات تعزو أسباب نجاح القائد إلى سمات أو خصائص معينة يمتلكها القائد، بينما هناك نظريات أخرى تعزو ذلك إلى السلوك القيادي للقائد، أو الموقف القيادي، وعليه سيتم تناول أهم النظريات التي شكلت المحطات الكبرى في دراسة القيادة (المخلافي، 2009).

فلا يمكن لأية جماعه في أي مكان أو زمان يجتمع أفرادها دون أن يتخذوا بنية لهذه الجماعة، فإنه ينبغي لها أن يتواجد الأفراد في موقف يتطلب وسائل مشتركة لبلوغ هدف بعينه، لذلك تعد القيادة مشكلة ذات أهمية بالغة في حياة الجماعة، فإن وجود القائد يعد شرطاً أساسياً لانتظام بنية الجماعة، فهو النواة التي يتمركز الأفراد حولها، كما أن السمات الشخصية للفرد تلعب دوراً هاماً وواضحاً للقيادة (العجمي، 2010).

إن القيادة من وجهة نظر علم النفس هي سمه من السمات الشخصية التي تتوفر في البعض دون غيرهم، وهذه السمات تنشأ في الفرد نتيجة لمروره بعدد من المواقف، والخبرات المعينة. إذ لا توجد سمات ثابتة ولا مطلقة للقيادة، وإنما تتغير بتغير الزمان والمكان، وبحسب ظروف الجماعة، وأهدافها، ومشكلاتها، وهناك نوع من القيادة يصلح لجماعة ويتناسب مع ظروفها دون غيرها، ويقوم اختيار القادة على أساس النظريات التي تفسر القيادة. ولقد توصل الباحثون لعدد من النظريات في تفسيرهم لظاهرة القيادة، كان أهمها (بني جابر، 2004).

### نظرية الرجل العظيم

تعد هذه النظرية من النظريات القديمة، والأولى في نظريات القيادة التي تعتمد على أسس وراثية في تفسيرها لمفهوم القيادة، وتركز على الاعتقاد بأن القادة هم أشخاص استثنائيون خلقوا ليكونوا قادة من خلال تمتعهم بصفات فطرية منذ ولادتهم كما تؤكد هذه النظرية بأن التغييرات في الحياة الاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي قدرات، ومواهب وخصائص عظيمة، إذ أن هؤلاء الأفراد يتمتعون بالفطرة بخصائص عبقرية غير عادية تجعل منهم قادة، بالرغم من اختلاف المواقف الاجتماعية التي تواجههم، ومن أهم دعاة هذه النظرية فرانسيس جالتون، الذي قدم عدداً من البيانات الإحصائية والوراثية التي تؤيد نظريته (الزعيبي، 2010).

### نظرية السمات

حاول أنصار هذه النظرية تقديم تفسير للقادة والسلوك القيادي، من خلال ما يمتلكه القائد من سمات وعليه فإن هذه النظرية تدرس الصفات والسمات التي تجعل من الفرد قائداً، حيث



حاول العلماء أن يجدوا صفات قيادة فعالة، لكي تكون مرجعاً من خلاله يتم اختيار القادة المناسبين، لكنهم لم يجدوا لا صفة ولا صفات تميز فرداً عن غيره من الجماعة ليكون قائداً (الغزو، 2010).

وعليه لم يستطع العلماء أن يثبتوا صحة العلاقة بين السمات الشخصية للقائد، وفاعلية القيادة، إلا أن هذه النظرية ركزت على عدة سمات، أهمها: السمات الجسدية، والعقلية، والاجتماعية، والانفعالية، واعتبرت هذه السمات هي من تصنع القائد، ومن أبرز هذه السمات (الطول، والصحة الجيدة، والثقة بالنفس، والحنكة، والقوام المنتاسق، وسرعة البديهة، والقدرة على الابتكار، والصبر، والطموح، والذكاء، والمرونة، واللباقة) (المحاميد، 2003).

### النظرية الموقفية

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه: أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له الظروف البيئية المحيطة به، من أجل استخدام مهاراته، وتحقيق تطلعاته، كما أن هذه النظرية تعطي اهتماماً أكبر بالمتغيرات الأخرى المتضمنة في أي موقف قيادي، وبخاصة الواجب أو العمل الجمعي أو موقع القائد داخل هذا العمل، من هنا فإن القيادة عملية تفاعلية فيها تأثير متبادل بين النواحي الشخصية، والظروف الاجتماعية، بمعنى أن هناك تفاعلاً بين الصفات الشخصية للقائد والبيئة الاجتماعية، وطبقاً لهذه النظرية فإنه ليست هناك صفات مطلقة للقائد الفرد فربما، يصلح لموقف ولا يصلح لموقف آخر، أي لا يمكن جعله قائداً لكل المواقف (الحربي، 2008).

### النظرية التفاعلية

ترى هذه النظرية أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، وهي تقوم على فكرة الامتزاج والتفاعل بين نظرية السمات والنظرية الموقفية، إلا أنها تركز على فكرة التفاعل مع الذات، فصفات القائد تكون عديمة الفائدة إذا لم تستجيب لعناصر الموقف، كما أنها لا تعتمد على متغير واحد، أو عدد محدود من المتغيرات (العجمي، 2010).

كما تتحدد خصائص هذه النظرية على ثلاثة أبعاد، وهي السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف ومتطلبات وخصائص الجماعة المقصودة، فهي تنظر للقيادة من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه (الحربي، 2008)، "فهي تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف، والمهام المحددة، وأعضاء المنظمة المقودة، وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية" (الطنيجي، 2015، ص108).

يمكن الاستنتاج من جميع النظريات السابقة، أنه ليس هناك طريقة محدد وواضحة لقيادة الأفراد فنادرًا ما نجد قائداً ديمقراطياً أو أوتوقراطياً مئة بالمائة إذ أن عملية القيادة عملية معقدة، نظراً لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها، فالخبرة والمناخ والظروف السائدة وشخصية القائد هي من العوامل التي تتفاعل مع المتغيرات التنظيمية، فالقائد الفعال هو الذي يستطيع أن يؤثر على مرؤوسيه بشكل يزيد من إنتاجهم، ويحقق الأهداف المنشودة (الحربي، 2008).

### المهارات القيادية

لا شك أن نجاح القائد يعتمد بشكل كبير على المهارات التي يمتلكها، وكان لا بد أن تتوفر لدى القائد مجموعة من المهارات اللازمة للقيادة، لذلك سوف يتم تناول أهم المهارات، كما صنفها العلماء والباحثون في مجال الإدارة.

### المهارات الذاتية

تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات، والقدرات اللازمة في بناء شخصية القائد، وهي تشمل: السمات الجسدية، والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار، وضبط النفس، فيجب أن تتوفر لدى القائد صحة جيدة، وقوة ونشاط، وقدرة على التحمل، حتى يشيع الحيوية والنشاط بين العاملين معه، لتحقيق الأهداف المطلوبة، وفي المهارات الذاتية أيضاً يجب التركيز على القدرات العقلية، ويعد الذكاء من أهم القدرات العقلية، وقد أثبتت كثير من الدراسات أن هناك صلة بين الذكاء والنجاح في القيادة، كما أن هناك سمتين مميزتين للذكاء، هما: القدرة على التصور، والتمتع بروح المرح والدعابة (حسن، 2004).

كذلك من المهارات الذاتية للقائد توفر عنصر المبادأة والابتكار، وهي تعني أن يكون القائد مصدراً لكل الأفكار الجديدة، فهي تمكن القائد من الكشف عن عزيمة كل موظف، وتمكنه أيضاً من شحذ عزيمة الموظفين على أداء العمل، والمبادأة تمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد، كما يجب على القائد أن يتمتع بالقدرة على ضبط النفس والالتزان وأن يكون قادراً على إدارة نفسه، مثل إدارة الآخرين، وهذا يتطلب منه الهدوء، ومقابلة الأزمات متى ظهرت بالهدوء والسيطرة على الأعصاب (ربيع، 2006).

### المهارات الفنية

هي المعرفة المتخصصة في مجال معين، وبراعة القائد في استخدام هذه المعرفة، والطرق العلمية، والأساليب المتاحة، والوسائل الضرورية لإنجاز العمل، ومعالجته المواقف التي يصادفها، ويتم اكتسابها بالتعليم والخبرة والتدريب، كما يتحتم على القائد أن يكون ملماً بكثير من المعارف والمعلومات، ويعرف متى، وكيف يحصل عليها من مصادرها، ولا ينتظر أن تصل إليه، أو يزوده بها أحد، فعليه أن يمتلك روح البحثية دائماً، والتدريب الذاتي (العجمي، 2008).

وتتميز هذه المهارة بعدة خصائص منها:

- 1- يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة.
- 2- تتميز بالمعرفة الفنية العالية، والمقدرة على التحليل في مجال التخصص.
- 3- أصبحت أية وظيفة تحتاج لهذه المهارة، أي أصبحت مهارة روتينية لأن القائد يجب أن يكون لديه معرفة، وخبرة تمكنه من فهم عمله وإتقانه.
- 4- الحصول عليها واكتسابها أمر سهل وتستطيع تنميتها بسهولة (الغزو، 2010).

كما توجد قدرات وسمات ترتبط بالمهارة الفنية، ومنها: القدرة على تحمل المسؤولية، وأهم ما يرتبط بهذه السمة هو الثقة في النفس، والقدرة على الإنجاز ورغبته في أداء واجبات وظيفته، وتحمل أعبائها دون تزم، أو تهرب، أو إلقاء مسؤولية إنجازها على الآخرين، وتظهر

هذه السمة على القائد من خلال التنفيذ وقبوله للنقد، وسعيه وراء أفكار جديدة، واتخاذ القرارات بجرأة، ومقاومة الضغوط الخارجية والداخلية (حسن، 2004).

### المهارة الإنسانية

هي الطريقة والمهارات التي يمتلكها القائد من خلال مقدرته على التعامل مع العاملين معه، وفهم احتياجاتهم، والعمل على إشباعها وتنسيق جهودهم، وهي فهم عميق لقدرات وطاقات، ودوافع وحاجات العاملين فهي تبني الروح المعنوية، وتساهم في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لهم، ومحاولة القائد هنا استثمار كل هذه الإمكانيات، لحفزهم للعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المنشودة (العلاق، 2010).

ف نجد أن هذه المهارة تحتاج الى دقة لأن اكتسابها أكثر صعوبة من المهارات الفنية، فالمهارة الفنية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء، أما المهارة الانسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد، فالقائد هنا يتعامل مع أفراد مختلفين في صفاتهم وثقافتهم وعلمهم، وهذا بالطبع يحتاج الى مهارة في التعامل (عليوة، 2001).

تتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة القائد في القدرة على الاستماع والصبر وتحمل الآخرين، واحترام مشاعرهم، ومنحهم الثقة، وتبادل الاقتراحات والانتقادات، وفسح المجال أمامهم للابتكار والإبداع، حيث أظهرت العديد من الدراسات أن فشل كثير من القادة في عملهم، وفي تحقيق أهداف العمل مرجعه نقص في المهارات الإنسانية عندهم أكثر من أن يكون قصوراً في مهارة العمل نفسه (حسن، 2004).

### المهارات الذهنية

تعني هذه المهارات مدى كفاءة القائد في ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات، والتقنن في الحلول والتوصل الى الآراء، وتتعلق برؤية القائد لمؤسسته ككل، وإدراكه وتفهمه لشبكة العلاقات التي تربط وظائفها ومكوناتها الفرعية، وكيف أن أي تغيير في أي مكون فرعي يؤثر بالضرورة على بقية المكونات الفرعية الأخرى، ويعد القائد الذي يتمتع بمهارات ذهنية جيدة هو

الذي يحتفظ في ذهنه دائماً بالصورة الكلية، وهو الذي يربط بين أي إجراء يتخذه وبين الأهداف، فهي ضرورية لمساعدة القائد في تخطيط العمل، وتوجيهه، وترتيب الأولويات، وتوقع الأمور التي تحدث بالمستقبل (السكران، 2010).

كما أنها تعد من أهم المهارات اللازمة للقائد، وهي في نفس الوقت من أصعبها في تعلمها واكتسابها، ولكن يمكن تنميتها عن طريق المؤتمرات والندوات، فهي مزيج من المهارات الفنية، والإنسانية، وعلى علاقة ارتباطية بالمهارات الذاتية، ومن أراد أن ينجح في أدائه مهامه القيادية عليه أن يمتلكها بقوة، والمهارة الذهنية ينبثق عنها نوعان آخران من المهارات، وهما: المهارة السياسية، والمهارة الإدارية (كنعان، 2002).

فالمهارة السياسية تعني قدرة القائد على تبصره بالصالح العام، والأهداف الكبرى للدولة، وأن يجعل من قيادته انعكاساً للاتجاهات السياسية للدولة، ولعادات وتقاليد المجتمع، وأن تتصهر رؤية التنظيم الذي يقوده مع النسق السياسي العام للدولة، كذلك تتمثل في قدرته على الربط بين أهداف المؤسسة وسياستها، وجعلها تتماشى مع سياسة النظام القائم، وكذلك مهارة التوفيق بين الاتجاهات، والضغوط المختلفة الموجودة في المجتمع وبين عمل المؤسسة (أبو عابد، 2006).

ومن هنا يجب أن نأخذ بعين الاعتبار شيئاً أساسياً وهو بالرغم من أنه يجب أن تتسجم قيادة الجماعة مع سياسة الدولة، لكن لا يعني ذلك بأن تصبح القيادة أداة تستخدم في لعبة القوى السياسية الموجودة، بل فقط على القيادة ألا تتجاهل المصالح العليا والمثل والأهداف السياسية التي يطمح الشعب إلى تحقيقها، على مختلف الأصعدة في كافة مجالات الحياة، ولكي تتوفر المهارة السياسية لأي قائد لابد من أن تتوفر لديه عدة عوامل، أهمها: القدرة على معالجة المشاكل الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة، وأن يكون قادراً على إعطاء الأولوية إلى العمل الحكومي الذي يصب في الصالح العام، على حساب صالح المنظمة، وأن يكون لديه الحس السياسي الذي من خلاله يستطيع أن يبني الاتجاه، والسياسة التي تتلاءم مع متطلبات العامة وورغباتهم (كنعان، 2002).

أما بخصوص المهارة الإدارية، تعني بأن يكون للقائد قدرة على فهم عمله بما يتلاءم ويحقق أهداف التنظيم من جهة، ومن جهة أخرى يحقق متطلبات المرؤوسين وتلبية رغباتهم، ومن العوامل التي تدل على توفر المهارة الإدارية لأي قائد أن يكون لديه القدرة على التخطيط الإداري وتوزيع العمل على العاملين توزيعاً عادلاً، وأن يعمل على الاستفادة من كافة إمكانيات التنظيم، بأن يضع الموظف المناسب بالمكان المناسب، وأن يكون لديه القدرة على اختيار أحدث وأفضل الأساليب التي تمكنه من الاستفادة بأكبر قدر ممكن من طاقة العاملين لديه، وقدرته على التواصل بالآخرين (كنعان، 2002).

### المرأة الفلسطينية وممارستها للأدوار القيادية

تمثل المرأة نصف المجتمع، ومفتاح التقدم البشري والتطور الإنساني يقع في يدها فهي التي تصنع الرجال، إذ أصبح دورها في المجتمع المعاصر يحتل مكانة عالية حيث عقد على المستوى العالمي عدة مؤتمرات تعنى بنهوض المرأة وبتنمية قدراتها مثل مؤتمر المكسيك عام 1975، ومؤتمر نيروبي عام 1985، وبيجين عام 1995 وغيرها العديد من المؤتمرات الدولية (فهمي، 2012).

اذ ساهمت هذه المؤتمرات في زيادة الوعي لدى لقضايا الجنسين (Gender)، وتضييق الفجوات بين المرأة والرجل في التعليم والمشاركة الاقتصادية، إلا أن عدم المساواة بين المرأة والرجل في الميدان السياسي يبقى ظاهرة عالمية متفشية (قاسم، 2015).

وعمل المجتمع الدولي في الربع الأخير من القرن العشرين على تكريس جهوده من أجل النهوض بمكانة المرأة وتطوير مشاركتها في كافة مجالات الحياة، فقد صدر قرار عن مجلس الأمن رقم (1325)، والذي انعقد بجلسته رقم 4213 بتاريخ 2000/10/31، والواقع في ثمانية عشر بنداً، يحث و يدعو في فحواه الدول الأعضاء في الأمم المتحدة على ضرورة تمكين نساء العالم في مختلف البلدان، سواء اللواتي يعشن في دول تشهد حالة حرب، أو اللواتي يعشن في دول حرة، للحد من النزاعات المسلحة، وتمكين المرأة في صنع القرار وصنع السلام. ولقد كان

من أوائل إنجازات الأمم المتحدة، عندما أنشأ المجلس الاقتصادي والاجتماعي تشكيل لجنة لبحث وضع المرأة، من أجل تحقيق المساواة بين الجنسين والنهوض بالمرأة (نزال، 2009).

إن المرأة في دول العالم الثالث لا زالت تسعى في محاولات مستمرة، للحصول على حقها، ودورها في التنمية، لذلك إن معظم دول العالم الثالث اليوم تتحرك نحو الديمقراطية، وهذا التحرك سيؤدي بدوره وبشكل تدريجي إلى التنمية، واختفاء مظاهر الاستبداد في مختلف مجالات الحياة (فهمي، 2012).

إن المجتمع الفلسطيني هو أكثر المجتمعات العربية حاجة، لتطوير وتمكين المرأة في مختلف المجالات، والإستفادة من الطاقات النسوية في ظل احتلال مدمر لكل الطاقات، والموارد البشرية، إن مشاركة المرأة في كافة مجالات الحياة، ونقلها المناصب القيادية يعتبران حق دولياً كفلته الأعراف الدولية، ونصت عليه المواثيق الدولية والإعلان العالمي لحقوق الإنسان، والعهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية، والعهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وأيضاً ما جاء في اتفاقية سيداو (عاصي، 2009).

وبالنظر إلى القانون الأساسي الفلسطيني والذي هو بمثابة الدستور في دولة فلسطين، فقد احتوى على مجموعة من النصوص الدستورية التي تضمن للمرأة الحرية والمساواة، والتكافؤ في الفرص أمام الرجل في مختلف مجالات الحياة، فجاء نص المادة التاسعة من القانون الأساسي المعدل بنص على:

"الفلسطينيون أمام القانون والقضاء سواء، لا تمييز بينهم بسبب العرق أو الجنس أو اللون أو الدين أو الرأي السياسي أو الإعاقة." (فارس، 2005، ص26)

لقد كان للمرأة الفلسطينية دور رئيس وبارز في مختلف الأصعدة في الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في فلسطين على مدى أجيال، فقد ساهمت في المجتمع الفلسطيني وصولاً إلى بر الأمان، في مختلف مراحل التاريخ، إذ شغلت المرأة أدواراً عديدة في النظام السياسي الفلسطيني، وتقلد المناصب العليا، فكانت هناك نساء ملهمات ورائدات في الحياة السياسية والحياة

العامة في فلسطين عبر مراحل التاريخ، فيعد تمكين المرأة من القضايا المحورية التي تواجه المجتمع الفلسطيني رهاناً في نضاله، وبناء دولته المستقلة (كمال، 2005).

### القيادة النسائية

شهدت العقود الأخيرة اعترافاً متزايداً واهتماماً على كافة المستويات بالدور الذي لعبته المرأة في المجتمع، وقد انعكس هذا الاهتمام في نشاطات الأمم المتحدة، من خلال المؤتمرات التي أولت قضايا المرأة اهتماماً واضحاً، بهدف تمكينها من أداء دورها الفاعل، بوصفها شريكا كاملاً في تنمية المجتمع وفي ضوء ذلك أعلنت الأمم المتحدة عام 1975 عاماً دولياً للمرأة، حيث عقد في ذلك العام المؤتمر العالمي الأول للمرأة في المكسيك، والذي أوصى بضرورة بذل كافة الجهود للقضاء على التمييز ضد المرأة في ميدان العمل، وبعد ذلك انعقد المؤتمر الثاني للمرأة في كوبنهاجن عام 1980، تبين فيه أن المرأة لا زالت تعاني من التمييز في معظم مجالات العمل، وبعد ذلك عقد المؤتمر الثالث للمرأة في نيروبي عام 1985، وتم الإعلان فيه عن الاستراتيجية الاستشرافية للمرأة لعام 2000 (الحسين، 2004).

فقد حصلت المرأة على تغييرات جذرية ومهمة، وخاصة فيما يتعلق بالأدوار الجندرية، حيث بدأت تشغل مواقع لم تكن متاحة لها من قبل، ودخلت الحياة العامة بكافة جوانبها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وأصبحت نسبة العمالة النسائية في معظم البلدان أعلى من الذكور، إلا أن نسبتهم في المراكز القيادية قليلة جداً بالإضافة إلى أن متوسط رواتبهم أقل من الذكور (الخضر، 2005).

بالإضافة لذلك يعد العمل في التعليم أكبر مجال حكومي يستقطب النساء للعمل فيه، وذلك لتقبل المجتمع عمل النساء في هذا المجال، فلا يزال واقع المرأة العربية ينطوي على نوع من عدم المساواة القانونية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية (البشاشة، 2008).

بالرغم من أن النساء تمتلك العديد من الصفات التي تميزهن عن الرجال، والتي تعد المشاركة من أبرزها، كما أن التعاطف والشعور بالرحمة، وتقدير احتياجات الآخرين الصفة



التي تعين المرأة على بناء علاقات حقيقية وصادقة، بالإضافة إلى أن المرأة أقدر على تفهم حاجات العاملين معها أكثر من الرجال، ولديها بُعد نظر مما يجعلها تتجه إلى المستقبل البعيد، وهي أكثر استعداداً للحوار من الرجل وفي نفس الظروف، كما أن لديها قدرة أسرع وأعمق من الرجل في تكوين العلاقات مع الآخرين (الطنيجي، 2015).

### نظرة على واقع المرأة الفلسطينية

بالرغم من التحديات التي تواجه المرأة الفلسطينية، سواء من قبل العادات والتقاليد، والأعراف المتوارثة التي تركز على أساس التمييز بين الجنسين، أو من قبل الاحتلال الإسرائيلي، إلا أن تلك التحديات لم تمنعها من تقلد مناصب قيادية في المجتمع الفلسطيني في كافة المراحل، وعلى مختلف الأصعدة، حيث أن المرأة الفلسطينية تشكل نصف المجتمع الفلسطيني، فكان لا بد لها أن تناضل من أجل البقاء والصمود، أمام كافة المعوقات على مختلف المراحل التاريخية (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2015).

ما زالت المرأة الفلسطينية تعاني من التمييز الممارس على خلفية الجنس، فالمرأة الفلسطينية كمثيلاتها في مختلف البلدان، والمجتمعات العربية تعيش في نطاق مجتمع ذي سمات تقليدية محافظة، فالمرأة الفلسطينية تعاني من بطء التقدم على صعيد حقوقها الديمقراطية، وعلى الرغم من تحدي المرأة الفلسطينية للواقع الذكوري الذي يتسم به المجتمع الفلسطيني، وبالرغم من تقدم مشاركة المرأة الفلسطينية بتبوءها مواقع جديدة في هرم النظام السياسي، بدءاً من تقلدها منصب وزيرة في الحكومات الفلسطينية المتعاقبة، مروراً بمناصب عليا في الوظيفة العامة، فإن مساحات عدة مازالت مغلقة في وجهها بسبب الأعراف والتقاليد التي تحول في أغلب الأحيان دون تولي المرأة لدورها في المجتمع (نزال، 2009).

لقد دفعت المرأة الفلسطينية في الوطن والشتات ثمناً باهظاً على مختلف المراحل التي مرت بها القضية الفلسطينية، فمنذ بداية القرن العشرين والمرأة الفلسطينية تشارك في معركة الاستقلال الوطني والسياسي والاجتماعي، وكان الطريق الأول لضمان اندماج المرأة في قضايا المجتمع الحياتية في تلك المرحلة، هو انضمامها للجمعيات الخيرية (عاصي، 2009).

فتشكلت أول جمعية نسوية فلسطينية عام 1903م في مدينة عكا، وجمعية في يافا عام 1910م، وكانت مهام هذه الجمعيات النهوض بالمرأة، وإشراكها بالعمل السياسي، والنضالي الذي انتهجه المجتمع الفلسطيني في محاربة الإنتداب البريطاني، والعصابات الصهيونية آنذاك، ومن أبرز النساء اللواتي علا صيتهن في ذلك الوقت: زليخة الشهابي، وكاميليا السكاكيني، وزهية الناشيبي، وخديجة الحسيني، وطرب عبد الهادي. وفي عام 1929 شاركت المرأة الفلسطينية بالمظاهرات في مدينة القدس، فقد شهد التاريخ على الدور النسوي الفلسطيني في هذه المظاهرة بالإقدام والشجاعة أكثر من الرجال الفلسطينيين (القطب، 2012).

إذ نالت المرأة الفلسطينية نصيبها في التضحيات فداء للوطن، فقد سقطت آلاف الشهداء على يد الاحتلال الإسرائيلي منذ مطلق القرن الماضي عام 1948، ولا زالت تتكبد الخسائر جراء سياسات الاحتلال التي ما انفكت، وخلال مختلف المراحل، من تدمير كل ما هو فلسطيني (نزال، 2009).

وفي سنة 1964 كان للمرأة دور مهم في منظمة التحرير منذ إنشائها، فقد زار أحمد الشقيري بصفته أول رئيس لمنظمة التحرير الفلسطينية النساء الفلسطينيات اللواتي التحقن بالعمل السياسي في إطار منظمة التحرير، وعقدت تحت لواء منظمة التحرير الفلسطينية مؤتمر العام للمرأة في القدس في 15/تموز عام 1965م، وتم إنشاء الاتحاد العام للمرأة الفلسطينية، وفي مطلع عام 1978م، شكلت مجموعة من الشباب الفلسطينيات حركة نسائية قوية تهدف إلى التحرر، حيث اتسع مجال التنسيق في السبعينات بين الجمعيات والمؤسسات النسائية، التي انتهجت سبيل المساعدات الخيرية والإنسانية، إلى جانب نضال المرأة الفلسطينية السياسي، وكان للمرأة الفلسطينية في عام 1987 عندما اندلعت الانتفاضة الفلسطينية الأولى دور فعال، حيث ساهمت في جميع جوانب الحياة الفلسطينية في تلك الفترة، لم تنحصر مشاركة المرأة الفلسطينية بفتة معينة، إذ تضمنت مختلف الفئات من طفلة لشابة وعجوز، كما اشتركت الأمية منها والمتعلمة، وشاركت المرأة في القرية والمدينة والمخيم، وخلال الفترة من عام 1991م - 1995 كان للمرأة الفلسطينية دور في اتفاق أوسلو تبعاً للفصيل الفلسطيني الذي تنتمي له، وعلى الرغم

من موافقة منظمة التحرير الفلسطينية على اتفاق أوسلو إلا أن الاتحاد العام للمرأة الفلسطينية قد تحفظ عليها، ورأى فيها تراجعاً وانتكاسة للقضية الفلسطينية، وهو ما جعل القيادة الفلسطينية تجمد عضويته في المجلس الوطني، وتوقف المساعدات المقدمة إليه (دراغمة، 1991).

### المراة الفلسطينية مقارنة بالرجل في الحياة العامة في دولة فلسطين

إن تمكين المرأة من المشاركة في الحياة العامة، وصناعة القرارات السياسية والاجتماعية، بنفس القدر الممنوح للرجل هي الوسيلة الوحيدة التي يمكن أن تحدث تغيراً إيجابياً في مواطنة النساء، فلو تم النظر إلى واقع النساء في دولة فلسطين يتبين أنهن لا يحظين بالتنشجيع الكافي والدعم، كما يحظى بها الرجال في مختلف مجالات الحياة، وبالرغم من مشاركة المرأة للرجل في مختلف نواحي الحياة، إلا أن انخراط المرأة في الشأن العام، وفي أعلى مستوياته لازال محدوداً كما أن مشاركتها في صنع القرارات السياسية والاجتماعية بالكاد تذكر، فالأرقام والإحصائيات الوطنية في فلسطين، والتي تتعلق بمشاركة النساء مقارنة بالرجال في الحياة العامة، لا تبشر بخير قادم (الجريري، البرغوثي، 2010).

قبل المضي في الحديث عن مشاركة المرأة في الحياة العامة والسياسية، يجب تعريف المشاركة السياسية، وهي منظومة السلوكيات والأفعال التي يبادر إلى ممارستها المواطن طواعية، انطلاقاً من قناعة أو إحساس بالتزام تجاه الشأن العام، والتي يهدف منها الوصول إلى القرار السياسي السليم - من وجهة نظره - من خلال الضغط على السلطة السياسية في البلاد، نحو الاشتراك في صنع وتنفيذ ومراقبة، وتقييم القرار السياسي، والخصوصية الفلسطينية، فالمشاركة السياسية فيها تلامس أيضاً ما يقود إلى الانخراط في العمل التحرري الوطني بأشكاله الديمقراطية المختلفة (الخوaja، 2014).

وعليه وبالاستناد على أحدث الأرقام والإحصائيات الوطنية الصادرة عن جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني في دولة فلسطين للعام 2015، سوف تسلط الباحثة الضوء على مشاركة المرأة الفلسطينية مقارنة مع الرجل في الحياة العامة في دولة فلسطين.

يقدر عدد السكان الفلسطينيين في نهاية عام 2015 في دولة فلسطين بحوالي 4.75 مليون فرد، كما يمتاز المجتمع الفلسطيني بأنه مجتمع فتي، حيث قدرت نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 15 سنة نهاية عام 2015 بـ 39.4%، مع وجود اختلاف واضح بين الضفة الغربية وقطاع غزة، فقد بلغت النسبة في الضفة الغربية 37.0% مقابل 42.8% في قطاع غزة. كما قدرت نسبة الأفراد الذين أعمارهم 65 سنة فأكثر في دولة فلسطين بـ 2.8%، مع تمايز تلك النسبة بين الضفة الغربية وغزة، حيث بلغت النسبة في الضفة الغربية 3.4% وبلغت في قطاع غزة 2.4%. وبمقابل هذه النسبة تبين أنه في نهاية العام 2015 وصلت نسبة الجنس في دولة فلسطين إلى 103.3 ذكر مقابل 100 أنثى، حيث بلغ عدد الذكور حوالي 2.413 مليون ذكر مقابل 2.336 مليون أنثى، وبالنظر إلى نسبة المرأة مقارنة بالرجل في فلسطين، يظهر أن تمكين المرأة في الحياة العامة في فلسطين هو أمر حتمي، ولكن لا يتطلب ذلك إحلالها محل الرجل في مختلف مجالات الحياة، بل يأتي من خلال تعزيز صمودها، ودورها بالمشاركة في مختلف المجالات العامة في الحياة، بالمشاركة مع الرجل، وذلك من خلال تعزيز دورها الاقتصادي وتمكينها من دخول سوق العمل، وإيجاد نظم قانونية وتشريعية تعزز دخولها سوق العمل في فلسطين ومشاركة الرجل في مختلف مجالات الحياة العامة في فلسطين، إن المرأة الفلسطينية هي عنصر أساسي في التنمية والنهضة في مختلف مجالات الحياة العامة في فلسطين إذ لا يستطيع الرجل القيام منفرداً بها سواء على الصعيد السياسي أو الاجتماعي، ولذلك إن تمكين المرأة الفلسطينية اجتماعياً وسياسياً واقتصادياً هو شرط أساسي لقيام نهضة وطنية وتنمية شاملة في دولة فلسطين (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2015).

وبنظرة على وضع النساء والرجال العاملين في القطاع العام في دولة فلسطين لدراسة أعدتها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وحسب المسمى الوظيفي، فإن النساء تشكل ما نسبته 10.7% فقط من مجموع العاملين في القطاع العام من درجة مدير عام A4 فأعلى، مقابل 89.3% للرجال من نفس الدرجة، إن هذه النتائج تدل على مدى ارتباط تدني مستوى تمثيل المرأة الفلسطينية في مواقع صنع القرار في المؤسسات الفلسطينية بسبب الثقافة الذكورية، والنظرة النمطية لدور المرأة، وإن تلك الثقافة تقف عائقاً أمام تولي النساء في فلسطين للمناصب

العليا في القطاع العام على قدم المساواة مع الرجل. كما بلغت نسبة النساء كأعضاء في مجلس الوزراء في الحكومة الفلسطينية السابعة عشر، 2014، 12.0% للنساء مقابل 88.0% للرجال. وبلغت نسبة النساء من وكلاء النيابة في دولة فلسطين 14.5% في الضفة الغربية، مع عدم وجود وكلاء نيابة من النساء في قطاع غزة. إن ما نسبته 21.0% من أعضاء الهيئات المحلية في الضفة الغربية هن من النساء؟ مقابل 79.0% الرجال في العام 2012، وأن ما نسبته 11.7% من النساء يعملن في سلك القضاء، كما لم تزد نسبة السفيرات الفلسطينيات عن 5.1%، مقارنة مع 94.9% للسفراء. كما أن 25.0% من الصحفيين في فلسطين هن من النساء مقارنة بـ 75.0% من الرجال، وأن رؤساء التحرير من النساء بلغن 18.5% مقابل 81.5% من الرجال. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2015).

#### الدراسات السابقة

قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تناولت المرأة ودورها في القيادة، والمعوقات التي تواجهها في الوصول الى المناصب القيادية، وقد قامت الباحثة باستعراض الدراسات السابقة بناءً على تقاطعها مع الدراسة الحالية ومتغيراتها.

#### الدراسات العربية

دراسة خليفة (2013) وعنوانها "الاتجاه نحو عمل المرأة في المناصب القيادية في المجتمع القطري"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين في مؤسسات مختلفة، نحو دور المرأة في القيادة في دولة قطر، في ضوء متغيرات المستوى التعليمي، والعمر الزمني، ونوع المؤسسة، وعدد العاملين بالمؤسسة والوظيفة التي يشغلها بالمؤسسة، كما هدفت إلى دراسة الاختلاف في دور المرأة في العمل، وتأثير أدائها أدوارها في المناصب العليا على العاملين معها، وعلى اتجاههم نحو القيادة النسوية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، تكونت عينة الدراسة من (400) من الجنسين (ذكور وإناث)، وكانت الأداة المستخدمة مقياس

القيادة النسوية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعه من النتائج، كان من أهمها: أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في اتجاه الأفراد نحو فعالية المرأة في المناصب القيادية، وأن هناك اتجاها إيجابيا لدي أفراد العينة نحو فعالية المرأة في المناصب القيادية، من خلال قدرتها على إدارة المؤسسة، وتفويضها للعمل، حسب نوع المدير القائد في المؤسسة، حيث تشير النتائج إلى أن الأفراد الذين هم تحت إدارة المرأة، يعتقدون أن المرأة أكثر فعالية، وأكثر قدرة على إدارة العمل، من خلال اتخاذ المبادرة، وممارسة تطوير الذات، وتطور الآخرين، وأنها أكثر تفاعلا من الناحية الاجتماعية، وقدرة على تقدير مشاعر العاملين، والتواصل اجتماعيا معهم، وبناء العلاقات، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، كان من أهمها: إن ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن الاستفادة منه في المؤسسات التربوية في تعزيز أو تغيير، أو تطوير التوجه نحو عمل المرأة بشكل عام، وعمل المرأة في مناصب قيادية بشكل خاص، كما أوصت بتوجيه وتطوير التفكير الاستراتيجي في اتجاه استثمار الموارد البشرية بشكل عام، والموارد البشرية في قطاع النساء بشكل محدد.

### دراسة الغامدي (2013) وعنوانها "معوقات وصول المرأة السعودية إلى المناصب القيادية في القطاع العام"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى معوقات وصول المرأة السعودية إلى مناصب قيادية في القطاع العام، من خلال التعرف على المعوقات الثقافية والشخصية التي تمنع المرأة من الوصول إلى المناصب القيادية في القطاع العام، اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي، أما الأداة المستخدمة فكانت الاستبيان، حيث تم تطبيق الدراسة في جامعة الملك عبد العزيز بن سعود على عينة، اختيرت بطريقة عشوائية طبقية نسبية مكونة من (111) موظفة. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج، كان من أهمها: أن المعوقات الثقافية ليست ذات أهمية في منع وصول المرأة إلى المناصب القيادية، حيث أكدت أغلبية العينة على قدرة المرأة، وأحقيتها على شغل المناصب القيادية، كما أكدت على الموقف الداعم من آبائهن، أو أزواجهن في حالة توليها مناصب قيادية، وبينت الدراسة أن الآراء الفقهية المتشددة نحو عمل المرأة في المناصب القيادية لا تعد عائقاً

نحو سعي النساء إلى هذه المناصب. وأن المعوقات الشخصية لها أكبر الأثر في تعطيل وصول المرأة إلى المناصب القيادية، ولمحدودية طموح المرأة، وضعف رغبتها في الوصول إلى المناصب القيادية، رغم قدرتها على التوفيق بين الأعباء الأسرية وأعباء منصبها الحالي، ورغم حرصها على التدريب وتطوير الذات. وقد أوصت الدراسة بإجراء هذه الدراسة على شرائح مختلفة ومتنوعة من المجتمع، وفي مناطق مختلفة من المملكة، ورفع حصة المرأة من المناصب القيادية تدريجياً للاستفادة من الكفاءات النسائية في تطوير الحركة التنموية في المملكة في كافة المجالات، وتهيئة المناخ العام لقبول فكرة تمكين المرأة ووجودها في مواقع صناعة القرار.

### دراسة محمود ومراد (2013) وعنوانها " المرأة والقيادة في الجزائر "

هدفت هذه الدراسة إلى عمل دراسة مسحية حول تصورات الموظفين والموظفات في مختلف المستويات المهنية حول القيادة النسوية، وكذلك التعرف على السمات التي تتسم بها المرأة المرتبطة بالقيادة، وهل المرأة أفضل من الرجل في بعض الصفات القيادية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، أما الأداة المستخدمة كانت استبياناً خاصاً بدراسة التصورات حول القيادة النسوية، وتكونت عينة البحث من 319 مفحوصاً، منهم 170 من الذكور، و146 من الإناث، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها: أن 45% من أفراد العينة عبروا على أنهم يوافقون، أو يوافقون جداً على تفضيل القيادة النسوية، في مقابل 21% فقط من يعارضون، وأن نسبة أفراد العينة الذين يوافقون على تمييز المرأة في مناصب القيادة عن الرجل أعلى بكثير من الذين يعارضون، ومن هذه الصفات أن المرأة أكثر فاعلية وأفضل على اتخاذ القرار ولديهم ثقة بالمرأة، وأن المرأة أقل تسلطاً من الرجل، أما فيما يختص بأسلوب القيادة أكد 52% من أفراد العينة أنه لا فرق بين الجنسين في أسلوب القيادة، وأشار 43% أن المرأة لا تميز في معاملتها بين الموظفات والموظفين، وأنها غير قاسية على بني جنسها، ومتساهلة مع الذكور، وأشار 33.9% يوافقون على أن الإناث في مراكز القيادة يفوض أكثر من القيادة الذكور، وأشارت النتائج إلى عدم تمييز المرأة على الرجل في الاهتمام بالمشاعر، والاهتمام بإنجاز الأهداف، والتعاون، أوصت الدراسة بعمل دراسات أخرى تكون ممثلة بشكل أكبر لقطاعات كبيرة من المجتمع.

## دراسة جدوالي (2012) وعنوانها " اتجاهات الفرد الجزائري نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات أفراد المجتمع الجزائري، نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية، كما هدفت إلى تحديد نوعية الاتجاه من خلال تحويل اتجاهات أفراد المجتمع، نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية، من طبيعتها الإنسانية إلى طبيعة حسابية، يمكن الحكم عليها بالإيجاب أو السلب، ومعرفة الفروق بين اتجاهات أفراد المجتمع في ضوء متغيرات الجنس، والسن والمستوى التعليمي، وتم اعتماد المجتمع المفتوح مجتمعاً للبحث، أما العينة فقد تكونت من 384 مفردة، وقد أخذت بالطريقة العرضية من ولاية سطيف، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: وجود فروق في الاتجاه نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية مرتبط بالجنس والمستوى التعليمي. ووجود فروق طفيفة في الاتجاه نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية، بين كبار السن، وصغار السن. واتجاهات أفراد المجتمع الجزائري نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية جاءت إيجابية في مجملها، وللمرأة القدرة على تسيير المؤسسات التعليمية ومختلف المؤسسات الاقتصادية، ولكنها عاجزة عن تكوين علاقات إنسانية جديدة بينها وبين مرؤوسيه.

## دراسة بن خذير (2012) وعنوانها "غياب المرأة عن صنع القرار في المنظومة التربوية الجزائرية من وجهة نظر عينه من الأستاذات"

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العوامل التي تقف وراء غياب المرأة عن صنع القرار في قطاع التربية والتعليم، ومعرفة علاقة متغير الموقع الجغرافي، ومتغير الحالة العائلية، ومتغير الأقدمية في المهنة، بعوامل غياب المرأة عن صنع القرار في قطاع التربية والتعليم، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما الأداة المستخدمة كانت الإستبانة، وتم تطبيق الأداة على عينة عشوائية قوامها 422 استاذة من ولايتين من ولايات الجزائر، وهما تبسة بالشرق الجزائري، وولاية ورقلة بالجنوب الجزائري، قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان



أهمها أن أفراد العينة يرجعون بعد المرأة عن صنع القرار بالدرجة الأولى إلى العوامل المؤسسية، وضعف التمثيل السياسي، والمشاركة السياسية للمرأة، ثم النموذج التقليدي للأدوار، والهيمنة الرجالية، والنموذج الذكوري للقيادة ثم الفهم الخاطئ للدين، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة، تعزى إلى متغير الموقع الجغرافي، ومتغير المؤهل العلمي، ومتغير الحالة العائلية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم على أداة الدراسة ككل، تعزى لمتغير سنوات الأقدمية في المهنة لصالح الاستاذات ذوات الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات.

### دراسة القطب (2012) وعنوانها " دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية (1995-2010)"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في الفترة الواقعة بين (1995-2010)، وتم بحث أهم المعوقات التي تؤثر في حياة المرأة الفلسطينية العاملة، وتحدي من توليها مراكز عليا لصنع القرار، وذلك من خلال دراسة العوامل التي تحيط بالمرأة الفلسطينية في القطاع الحكومي، لذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وصف وتفسير وتحليل الاستبيان، ومدى تأثير المعوقات الثقافية والاجتماعية والسياسية الداخلية والخارجية على المرأة، والاتجاهات الإدارية، إضافة للمنهج المقارن لدراسة عدد النساء المرشحات في الانتخابات الأولى والثانية، وعدد المنتخبات في الانتخابات الأولى والثانية. وأبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن للمرأة الفلسطينية دورا كبيرا في التنمية المستدامة، فهي تشكل نصف المجتمع، وهي مربية الأجيال القادمة، وهي التي ربت صناعات القرار من رجال ونساء. والمعوقات التي تواجهها المرأة في وصولها لمراكز صنع قرار تؤثر على بنية المجتمع الفلسطيني، وتؤثر على دور المرأة الفلسطينية. وأوصت الدراسة بدعوة مؤسسات الحكومة الفلسطينية لممارسة التمييز الإيجابي لصالح المرأة الفلسطينية، والالتزام بما ورد في وثيقة الاستقلال. ودعوة الأحزاب، والفصائل، والحركات، والقوى السياسية الفلسطينية، إلى إبراز قضايا المرأة في أدائها، وبرامجها، وتوسيع مشاركتها في الأطر القيادية على مختلف المستويات، والعمل على استقطابها، وتحفيزها للالتحاق بصفوفها.

## دراسة عطا (2011) وعنوانها " أثر دافعية المرأة المديرة على مشاركة المرؤوسين لها في اتخاذ القرار "

هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر المتغيرات الاجتماعية، والمتغيرات التنظيمية على دافعية المرأة المديرة وكذلك قياس أثر المتغيرات الخاصة بالمرأة المديرة، و تحديد وقياس معوقات مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، وكذلك تحديد أساليب التغلب على هذه المعوقات . واعتمدت في الدراسة على أسلوبين هما: الأسلوب المكتبي، والأسلوب الميداني، قد تم إعداد قوائم استقصاء لقياس أثر دافعية المرأة المديرة على مشاركة المرؤوسين لها في اتخاذ القرار، وتم توزيعها على عدد 280 مفردة بمحافظة دمياط (140 مفردة في القطاع الحكومي - 140 مفردة في القطاع غير الحكومي). وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الآتية: يؤثر المتغيرات الاجتماعية للمرأة المديرة (التنشئة الاجتماعية، وتغيير ثقافة المجتمع، التوقعات الاجتماعية للمرأة) في دافعيته الإدارية. تؤثر المتغيرات التنظيمية للمرأة المديرة (جماعات العمل - نمط الملكية - المستوى الوظيفي - التحيز ضد المرأة - تشجيع نموذج الرجل المدير- التدريب) في دافعيته الإدارية. تؤثر المتغيرات الخاصة بالمديرة (القيم الخاصة بالمرأة - السمات الشخصية للمرأة - الخبرة - المؤهل - إدارة المرأة المديرة للانطباعات المسبقة ) في مشاركة المرؤوسين لها في اتخاذ القرار. تؤثر المتغيرات الخاصة بالمرؤوسين والزملاء والقادة (الأنماط السلوكية للقادة والمرؤوسين والزملاء - الانطباعات المسبقة عن القدرات العقلية للرجل والمرأة ) في مشاركة المرؤوسين لها في اتخاذ القرار . وقد أوصت الدراسة بتحقيق العدالة الاجتماعية في تقييم قدرات المرأة العاملة بشكل عام والمرأة المديرة بشكل خاص. والتغلب على المعوقات والصراعات التي تواجه المرأة في أثناء ممارستها لعملها القيادي. وإشاعة مناخ من المنافسة بين العاملين يقوم على الكفاءة وليس النوع .

## دراسة الحسين (2011) وعنوانها " السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية والمعوقات التي تواجهها "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، والمعوقات التي تواجهها وتعتبر هذه الدراسة نوعية، حيث

أجريت على (55) فرداً من العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تم اختيارهم بطريقة المعاينة الهادفة، وتم استخدام الأساليب التالية لجمع المعلومات، الوثائق الرسمية، المقابلة المقننة، والملاحظة المقننة، واستخدمت الدراسة النسب المئوية، والتكرارات، والأوساط الحسابية لوصف البيانات وترتيبها، كما تم إجراء مقارنات بين إجابات الفئات الثلاث. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج، كان أهمها: أن المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية تواجه بعض المعوقات للوصول إلى المراكز القيادية أهمها: الصورة النمطية السلبية للمرأة في ذهن الرجل والمرأة، تتميز المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم بسمات عديدة، أهمها شخصيتها المتزنة، وقدرتها على تحمل المسؤولية، دافعتها للعمل عالية، حب الاطلاع على ما هو جديد، دقيقة في إعطاء المعلومات، عادلة، وملتزمة، تتميز أيضاً بمصادقية عالية، ولكنها تفتقر للمرونة، وتفتقر للباقة، وغير صبورة، ولا تهتم إلا بالعمل، فوقية في التعامل مع الآخرين، وثقتها بنفسها متوسطة. كما أنها تمتلك مهارات ادارية عديدة، فهي تدير الاجتماعات بكفاءة وتعمل بروح الفريق، وتتعاون مع الجميع وتنسق الجهود بالمؤسسة، إلا أنها تفتقر للمبادأة والقدرة على اتخاذ القرار، ومن خلال النتائج، أوصت الدراسة بتطوير المهارات الإدارية للقيادات التربوية، وذلك بعقد دورات تدريبية مكثفة، ودورية في المهارات الإدارية. وكذلك دورات متخصصة، وإدارية لقيادات الصف الثاني، أو لمن تتوافر فيهم أو فيهن السمات القيادية لإعدادهم للإدارة في المستقبل، إجراء أبحاث ودراسات حول موضوع القيادة في وزارة التربية والتعليم تستهدف كلا الجنسين.

### دراسة القواسمة والبدارين ( 2010 ) وعنوانها "دور المرأة الأردنية في قيادة التغيير"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تقوم به المرأة الأردنية في قيادة التغيير، وأهم المهارات القيادية والخصائص التي تتمتع بها، وأثرها على قدرتها في قيادة عملية التغيير في منظمات الأعمال الأردنية. وكما هدفت إلى التعرف على الطرق و الاستراتيجيات التي تستخدمها المرأة الأردنية في قيادة التغيير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لفحص متغيرات الدراسة على مجتمع الدراسة الذي تكون من 18 منظمة من منظمات المرأة

العاملة في الأردن، وتم توزيع الاستبانة على كافة العاملين في هذه المنظمات، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (254) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها وجود أثر ايجابي ذي دلالة احصائية للخصائص القيادية التي تتمتع بها المرأة الاردنية على دورها في قيادة التغيير التنظيمي. وجود أثر ايجابي ذي دلالة احصائية للمهارات التي تتمتع بها المرأة الأردنية على دورها في قيادة التغيير التنظيمي. كما تمتلك المرأة الأردنية القدرة الكافية للقيام بالدور المطلوب منها، في قيادة عملية التغيير التنظيمي في المنظمات التي تتولى إدارتها.

### دراسة الرقب (2009) وعنوانها "معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أكثر المعوقات شيوعاً والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للعام الدراسي (2009/2010م)، في ثلاث جامعات الجامعة الإسلامية بغزة، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى والمفرغين على الكادر (الأكاديمي، الأكاديمي إداري، إداري) والبالغ عددهم (1148) عاملاً وعاملة، وقد بلغت عينة الدراسة (301) عاملاً وعاملة، استجاب منهم (284) فرداً، أي ما نسبته 94.4% من عينة الدراسة الفعلية. ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة مكونة من (30) فقرة وذلك قبل تطبيقها على عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أبرزها: أن أكثر المعوقات التي عبر عنها أفراد عينة الدراسة هي مجال (المعوقات الاجتماعية)، تلاه مجال (المعوقات السياسية)، وتلاه مجال (المعوقات الشخصية)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(a \leq 0.05)$  ، لدرجة تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعاً للجنس، وذلك لصالح الذكور، وفي ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى العديد 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 علي حقوقها، لما له من أثر على التغيير المجتمعي.

## دراسة الجندي (2009) وعنوانها " اتجاهات العاملين والعاملات العمانيين نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نوعية الاتجاه لدى العاملين والعاملات، نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية في مؤسسات العمل المختلفة في المجتمع العماني، ومعرفة الفروق بين اتجاهات العاملين والعاملات في ضوء متغيرات: الجنس، والحالة الاجتماعية، والخبرة في العمل، والعمر، والمستوى التعليمي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والأسلوب الميداني في جمع المعلومات، وكانت الأداة المستخدمة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والعاملات في المؤسسات الحكومية والخاصة، في ولايات مسقط، وصحار، والرسّاق لعام (2006). أما عينة الدراسة فقد تكونت من 149 من العاملين والعاملات في القطاعين العام والخاص، في سلطنة عمان (ولايات مسقط وصحار والرسّاق) موزعين طبقاً لمتغيرات الدراسة. وقد اختيرت هذه العينة بطريقة عشوائية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان أهمها: وجود اتجاه إيجابي لدى العينة نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية في مؤسسات العمل المختلفة. وجود اتجاه إيجابي لكل من الجنسين نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية في مؤسسات العمل المختلفة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث كان متوسط الإناث أعلى من الذكور. وانتهت الدراسة باقتراحات وتوصيات تهدف إلى الاستمرار في دعم جهود المرأة العمانية وتمكينها للوصول إلى مواقع العمل في المجالات الإدارية والقيادية المختلفة، وزيادة معدلات مشاركتها في مجال العمل. وإفساح المجال أمام المرأة لتحقيق تطلعاتها، وإبراز إمكاناتها، وإتاحة الفرص المتساوية مع الرجل، واعتماد مبدأ الكفاءة دون تمييز.

## دراسة مجاهد (2009) وعنوانها "مفاهيم واتجاهات الفلسطينيين تجاه شغل لمرأه مناصب اداريه عليا"

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مفاهيم واتجاهات الفلسطينيين تجاه شغل المرأة مناصب ادارية عليا، لتلقي الضوء على مشاكل محتمله، ووضع بعض التوصيات، وقد تكون مجتمع الدراسة من مؤسسات القطاع العام في وسط، وجنوب الضفة الغربية، تم استخدام مزيجا من المصادر الرئيسة والثانوية، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسة في عملية جمع البيانات، حيث تم توزيع 1300 استبانة، وتم استرجاع 1079 استبانة، وشكلت نسبة 83% من مجموع ما تم توزيعه، توصلت نتائج الدراسة إلى أن المفهوم والاتجاه الأول الذي يميل إليه الفلسطينيون بنسبه عالية هو أن المرأة يجب أن تعمل في وظائف تستطيع من خلالها القيام بواجبات منزلية، وأن المرأة جادة في عملها، وأنها قادرة على أداء المهام التي تتطلب مهارات ذهنية، ويجب أن تكون حاصلة على المراتب العلمية اللازمة للحصول على المناصب الإدارية العليا، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: أن على المؤسسات الأكاديمية تطوير استراتيجيات تواصل، يتم من خلالها الحوار حول أدوار المرأة والرجل في المجتمع، وأن على هذه المؤسسات كذلك عمل دراسات أكثر فيما يتعلق بمفاهيم واتجاهات الناس تجاه المرأة الريادية في المحور المتعلق بالجنس والوظيفة.

## دراسة عماشة(2009) وعنوانها " أثر العوامل التنظيمية والاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل التنظيمية والاقتصادية التي لها أثر في تولي المرأة المواقع القيادية، كما هدفت إلى بيان إن كان هناك اختلافات دالة معنويًا للخصائص الديمغرافية في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وتكونت من (25) فقرة. وفي ضوء ذلك جرى جمع، وتحليل البيانات، واختبار الفرضيات، باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبعد اجراء التحليل الوصفي للدراسة، وتحليل التباين لفرضيات الدراسة

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان أهمها: عدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية لكل من التأهيل والتدريب، عدم المساواة في العمل، ظروف وصعوبات العمل، الراتب، ووجود تأثير دال معنويًا لكل من: ضعف دعم الإدارة العليا للمكافآت والحوافز، في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية، بالإضافة إلى عدم وجود اختلاف دال معنويًا في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والاقتصادية، تبعاً لاختلاف كل من العمر، عدد الأطفال، المستوى التعليمي، التخصص، وجهة العمل، ووجود اختلاف دال معنويًا في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والاقتصادية، تبعاً لاختلاف كل من الحالة الاجتماعية، الخبرة العملية، والموقع الإداري.

**دراسة الطراونة (2007) وعنوانها "واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية، وأثر المعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية للعام الدراسي (2006، 2007) ومن هم برتبة (استاذ، استاذ مشارك، استاذ مساعد)، حيث بلغ تعدادهم الكلي (3455) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها: إن واقع التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأبعاده الخمسة جاء متوسطاً، وجاءت تصورات أفراد عينة الدراسة للمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة في تمكين المرأة بدرجة متوسطة، وبترتيب تنازلي على النحو الآتي: (المعوقات الاجتماعية، التنظيمية، الشخصية)، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية، لدرجة وجود المعوقات الشخصية، حسب مدة الخدمة بين ذوي الخبرة من 5-10 سنوات، وذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، ولصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بدعم المرأة

الأكاديمية نحو تطوير الذات من خلال تبني برامج تدريبية لمواجهة الصعوبات والتحديات الشخصية والاجتماعية، التي تعيق تقدمها في مؤسسات التعليم العالي، وتحد من توليها مناصب إدارية عليا. وتبني سياسه تحرص على ضمان وجود نسبه مقبولة في أعضاء هيئة التدريس من الإناث في مختلف مواقع صنع القرار في مؤسسات التعليم العالي .

### دراسة الغانم(2007) وعنوانها "معوقات تولي المرأة المناصب القيادية في المجتمع القطري"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تواجه المرأة في مجال العمل بشكل عام، و موقف المجتمع من تولي المرأة المناصب القيادية، و التعرف على دور مؤسسات العمل في دعم فرص المرأة في تولي المراكز القيادية، والعوامل التي تساعد المرأة على تولي المناصب القيادية، و تحديد السبل والأليات التي ترفع من حصة المرأة في المناصب القيادية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و قد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأشخاص ذكوراً و إناثاً و مؤسسات العمل و القيادات النسائية في المجتمع و نظراً لكبر مجتمع الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية من القطريين مقدارها ( 1200 ) و (16) امرأة تولين مناصب قيادية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أدوات الدراسة وهي (الاستبيان، استمارة دراسة الحالة، استمارة المقابلة)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها: أن هناك اعترافاً اجتماعياً بمؤهلات المرأة التي تؤهلها لممارسة الأدوار القيادية، وأكدت الدراسة أن من أهم المعايير التي تحدد أهلية المرأة لتولي المناصب القيادية هو تمتع المرأة القطرية بالمهارات القيادية، والكفاءة اللازمة لشغل هذه الوظائف، ولكن في الوقت نفسه نجد أن المجتمع يتبنى رؤية معينة حول أدوار المرأة تضعها ضمن إطار التابع، و ليس في مركز الصدارة، مما يؤكد أن موقف العينة جاء معارضاً الى حد ما للأدوار القيادية للمرأة، وحسب نتائج الدراسة فان معظم أفراد العينة يفضلون أن يكون رئيسهم رجلاً، وفي هذا تساوى الذكور والإناث، أي وجود نظرة سلبية من المجتمع نحو عمل المرأة، وتبوءها مواقع قيادية. وأن الموروث الثقافي، و سيطرة ذهنية معينة على الرجال و رفضهم قيادة المرأة، و دورها في عملية صنع القرار، و في ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات، أهمها: التخلص من القيود الاجتماعية و الاقتصادية التي تحد من مشاركة



المرأة في عملية صنع القرار، و تغيير نظرة المجتمع حول نوع المهن التي يمكن أن تمارسها المرأة، و تغيير ذهنية المجتمع ذكوراً و إناثاً حول صلاحية المرأة للعمل القيادي، و الذي أثر على حجم مشاركتها المجتمعية و طبيعة هذه المشاركة، و على توليها المناصب القيادية، و ذلك من خلال برامج تربوية و إعلامية تقدم المرأة في صورة جديدة صورة المرأة المشاركة و القائدة .

**دراسة العمائرة (2007) وعنوانها " درجة موافقة طلبة كليات العلوم التربوية في الجامعات الخاصة بالأردن على تسلم المرأة الأردنية المتعلمة للمناصب القيادية "**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة موافقة طلبة كليات العلوم التربوية في الجامعات الخاصة بالأردن على تسلم المرأة الأردنية المتعلمة للمناصب القيادية، و المعوقات التي تحول دون ذلك، تكون مجتمع الدراسة من الطلبة الأردنيين في كليات العلوم التربوية في الجامعات الخاصة بالأردن ( جامعة الاسراء، جامعة الزيتونة، جامعة البتراء، كلية العلوم التربوية الجامعية، جامعة جرش، جامعة الزرقاء الأهلية ) وقد بلغت عينة الدراسة (352) طالباً وطالبة، أي ما نسبته 13,3% من مجتمع الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة مكونة من 54 فقرة و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها: أن 66,1% من أفراد العينة يوافقون على تسلم المرأة المناصب القيادية، و 68,2% من أفراد العينة يرون وجود معوقات أمام تسلمها المناصب القيادية، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث في درجة موافقتهم على تسلم المرأة المناصب القيادية، لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في درجة موافقتهم على تسلم المرأة للمناصب القيادية تبعاً لمتغير مكان السكن و في ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات، كان أهمها أن تقوم وسائل الإعلام بإظهار المرأة في أدوار تنموية و قيادية في مراكز صنع القرار، وعدم إظهارها في أدوار هامشية و ثانوية في العمل .

دراسة المناقش (2007) وعنوانها " القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عامل الجنس على نمط قيادة الذكور والإناث، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام مقياس فدلر لتحديد مدى ممارسة الجنسين لنمطي القيادة فوق الجماعة و القيادة مع الجماعة، وقد طبقت الدراسة على عينة من رؤساء و وكيلات الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود بالرياض، وكانت أبرز نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في ممارستهم لنمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، أي أن نوع الجنس له تأثير كبير على النمط القيادي، وإن الغالبية العظمى من الذكور (رؤساء الأقسام الأكاديمية) يمارسون نمط القيادة مع الجماعة بالإضافة إلى أن الإناث ( وكيلات الأقسام الأكاديمية ) يمارسن نمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، ولكن نسبة الإناث اللاتي يمارسن نمط القيادة فوق الجماعة كانت أكبر من نسبة الذكور الذين يمارسون هذا النمط، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط قيادة الذكور والإناث تعزى لاختلاف التخصص (علمي/ أدبي) أو الرتبة الأكاديمية أو سنوات الخبرة، وقد اختتمت الدراسة بتوصيات بناء على النتائج تؤكد أهمية عامل الجنس في التأثير على النمط القيادي الذي يؤثر بدوره في سير العمل و إنجازة.

دراسة عيسى (2006) وعنوانها "اتجاهات القادة الرياضيين في مجالس إدارة الاتحادات الرياضية الأردنية نحو تولي المرأة مراكز قيادية في المؤسسات الرياضية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات القادة الرياضيين في مجالس إدارة الاتحادات الرياضية الأردنية نحو تولي المرأة مراكز قيادية في المؤسسات الرياضية، وذلك من خلال موافقتهم على امتلاك المرأة السمات والمهارات القيادية، وكذلك التعرف على الفروق في اتجاهاتهم تبعاً لمتغير نوع اللعبة، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت عينة الدراسة بالطريقة العمدية من مجالس إدارة الاتحادات الرياضية الأولمبية للألعاب الجماعية و الفردية، وقد بلغ إجمالي العينة (82) عضواً منهم (67)

ذكرا و (15) انثى، أي ما نسبته 44% من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء و تطوير استبانة الاتجاهات نحو تولي المرأة للمراكز القيادية في المؤسسات الرياضية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها: أن درجة اتجاهات القادة الرياضيين عالية وإيجابية، نحو تولي المرأة المراكز القيادية في المؤسسات الرياضية الأردنية، و نحو قبولهم لدورها ومشاركتها في القيادة الرياضية، كما أنهم يرون أن المرأة الأردنية تمتلك مهارات شخصية، وقدرات في الاتصال و التفاعل مع الآخرين، تؤهلها لتحمل المسؤوليات القيادية، في الاتحادات الرياضية، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، كان أهمها: التخطيط لندوات تثقيفية تؤكد أهمية تبني اتجاهات أكثر ايجابية في الاتحادات الرياضية الأردنية نحو قدرات المرأة القيادية وضرورة مشاركتها الفعلية في العمل القيادي .

### دراسة جبر(2005) وعنوانها "الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الصعوبات التي تواجهها المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية (نابلس، جنين، طولكرم، طوباس، قلقيلية، سلفيت) في المجالات الآتية (الصعوبات الاجتماعية والأسرية، الصعوبات الإدارية، الصعوبات السياسية، الصعوبات القانونية ) وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفات القطاع العام في منطقة شمال الضفة الغربية للعام 2005-2006؟ وكان عددهم 10660 موظفة، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية حيث تكونت من 7% من مجتمع الدراسة، وبلغ عددهم 746 موظفة، استجاب منهم 550 موظفة مثلت 74% . وكانت الأداة المستخدمة عبارة عن استبانة؟ واستخدمت المعالجات الإحصائية الآتية: التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن الصعوبات التي تواجهها المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية كانت مرتبة ترتيبا تنازليا كما يلي: الصعوبات القانونية ومن ثم السياسية، والصعوبات الاجتماعية والأسرية، وأخيرا الإدارية. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، كان من أهمها: ضرورة اهتمام المسؤولين بإعطاء

أهمية أكبر للمرأة الفلسطينية، وإعادة دراسة القوانين، وإنصافها ومساواتها بالرجل، وإجراء تعديلات على قانون الخدمة المدنية.

دراسة فارس (2005) وعنوانها " مدخل لدراسة دور المرأة في المستويات الإدارية العليا في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على حجم مشاركة النساء في مؤسسات القطاع العام في فلسطين، وتصنيفاتهن داخل الفئات والدرجات الوظيفية المختلفة. إضافة إلى دراسة النصوص القانونية ذات العلاقة بالتوظيف، والنظر في شروط التقييم والترقيات ومعاييرها، والاستفادة من الامتيازات والحوافز وتطبيقاتهما العملية، بغية اكتشاف فيما إذا كان هنالك إجحاف، أو تمييز لصالح أحد الجنسين على حساب الآخر، كما هدفت إلى زيادة الوعي، وإثارة الاهتمام بقضايا ومشكلات النوع الاجتماعي، عند السلطة الوطنية الفلسطينية والمؤسسات الأهلية والمحلية، مما سيتجه في النهاية صوب تطوير مشاركة المرأة الفلسطينية في الحياة العامة، وصنع القرار على مختلف درجاته، اعتمدت الدراسة على إنشاء مسح ميداني على عدد العاملين والعاملات في المؤسسات الحكومية المختلفة، وتوزيعهم على الدرجات الوظيفية المختلفة، مع التركيز على عدد النساء العاملات في الوظائف الإدارية العليا، وتمحصرها بأربع وزارات على درجة كبيرة من الأهمية في رسم السياسة العامة، وتنفيذها في قطاعات الحياة العامة المختلفة وذلك لهدف إجراء دراسة عامة تحليلية.

واظهرت النتائج إن النسبة المتدنية لعدد النساء في الخدمة المدنية، وعدم العدالة في توزيع النساء على الدرجات الوظيفية المختلفة، يعني وجود تمييز ضد المرأة في تفسير قانون الخدمة المدنية وتطبيقه، وبخاصة في المجالات ذات العلاقة بالوظيفة العامة، وهي أنظمة التوظيف والتقييم والترقيات، والاستفادة من العلاوات والحوافز. هناك عدد من المؤسسات العامة الفلسطينية لا تتبع الإجراءات القانونية المنصوص عليها في قانون الخدمة المدنية عند التوظيف، بل هي تعتمد على التعيين من خلال قرارات من جهات عليا. وتبين أن التعيين من خلال قرارات عليا محجف بحق المرأة، ويقلل من فرصها في تولي المناصب العامة على اعتبار أن

معظم هذه القرارات تصب في مصلحة الرجال. بينت هذه الدراسة أن نسبة النساء اللواتي وظفن حسب نص القانون بلغت 69% من مجموع النساء موضوع الاستبانة، في حين بلغت نسبة الرجال الذين وظفوا حسب نص القانون 49%، وجرى تعيين النسبة المتبقية من كلا الجنسين عن طريق قرارات من جهات عليا. اوصت الدراسة بتفعيل تطبيق قانون الخدمة المدنية الفلسطيني بكل ما يتعلق بإجراءات التوظيف وشروطه في الوظائف العامة، باعتباره خير ضمان لمبدأ تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة، وضرورة قيام وزارة شؤون المرأة بتوعية المجتمع الفلسطيني بقدرة المرأة وكفاءتها على تولي إدارة شؤون القطاع العام، وتسييره بصورة مكافئة للرجل، وتكون هذه التوعية بأساليب متعددة ومتنوعة.

#### **دراسة الدوري (2003) وعنوانها "اتجاهات المرؤوسين من الجنسين تجاه القيادات النسائية"**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات المرؤوسين من الجنسين نحو القيادة النسائية في جامعة آل البيت، وتم اعتماد مجتمع الدراسة من جميع موظفي جامعة آل البيت، وبلغ حجم العينة 51 مفردة، اختيرت بالطريقة العشوائية، أما الأداة المستخدمة فكانت الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان من أهمها: أن هناك اتجاهاً إيجابياً للمرؤوسين من الجنسين نحو تولي المرأة المناصب القيادية، وأوصت الدراسة بعدة توصيات كان أهمها أن يكون اختيار القادة على أساس موضوعي بعيداً عن الأهواء الشخصية، والاهتمام بالعلاقات الانسانية داخل العمل، وتحقيق الأمن والاستقرار النفسي.

#### **دراسة عسكر وأحمد (2003) وعنوانها "الاتجاه النفسي نحو تولي المرأة للوظائف الإشرافية بمنظمات العمل المختلفة في المجتمع الكويتي"**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نوعية الاتجاه النفسي نحو تولي المرأة للوظائف الإشرافية بمنظمات العمل المختلفة في المجتمع الكويتي، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (278) من الطلبة الجامعيين والعاملين بمؤسسات دولة الكويت، وتشير النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي بدرجة معتدلة نسبياً لدى العينة كلها، واتجاه إيجابي لكل من الجنسين مع وجود فارق

إحصائي، حيث كان متوسط الإناث أعلى، واتجاه إيجابي للمجموعات التي تمثل الحالة المدنية، واتجاه إيجابي لكل من الكويتيين وغير الكويتيين مع فارق إحصائي، حيث كان للكويتيين متوسط أعلى، واتجاه إيجابي للمتزوجين وغير المتزوجين، واتجاه إيجابي لذوي خبرات العمل المختلفة، وغياب تأثير التفاعل في حالة الأخذ بالاعتبار أكثر من متغيرين، إن الاتجاه الإيجابي النسبي الذي تبرزه الدراسة الحالية يمثل مسارا تصاعديا نابعا من المطالبة العالمية بمساواة المرأة بالرجل في المسؤوليات والامتيازات، ومن المتغيرات المحلية المتمثلة في تزايد وجود المرأة في منظمات العمل، وتزايد طموحها في تحصيل العلم، ومنافستها الرجل في مختلف المواقع الوظيفية.

### دراسة بني عودة (2002) وعنوانها " معوقات وصول المرأة الى المناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجهها المرأة للوصول الى المناصب الإدارية العليا من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الفلسطينية العامة، مع تحديد عدد من العوامل التي تؤثر على معوقات وصول المرأة للمناصب القيادية كالجنس، والمؤسسة، والحالة الاجتماعية وعدد الأولاد، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية بسيطة، حيث تم توزيع (450) نسخة من الاستبانة على المؤسسات الفلسطينية العاملة (الحكومية وغير الحكومية)؛ شملت المديرين العاملين في الوزارات الحكومية، ورؤساء المنظمات الأهلية، والأحزاب والتنظيمات السياسية (غير الحكومية). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها أن ضعف المشاركة السياسية للمرأة الفلسطينية يجرمها من المناصب الإدارية الرفيعة. غياب المعايير الواضحة للمناصب الإدارية العليا يحد من وصول المرأة إليها. كما شكل واقع المجتمع الفلسطيني الذكوري صعوبة في تقبل الموظفين لتولي المسؤولية من جانب المرأة، الأمر الذي حد من وصولها إلى المناصب الإدارية العليا، وضعف ثقة المجتمع بقدرة المرأة على القيادة يضاعف من إمكانية وصولها للمناصب العليا. وقد أوصت الدراسة إلى خلق الوعي في عملية التنشئة الاجتماعية حول أهمية عمل المرأة ومشاركتها في

شتى المجالات وكافة المستويات من أجل خلق المناخ الاجتماعي الملائم الذي يدفعها لممارسة حقوقها دون تردد.

### دراسة الشهابي ومحمد (2001) "مشكلات تبوء المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية (التجربة العراقية)"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدوافع التي تدفع المرأة لتبوء المواقع القيادية، والتعرف على اتجاهات المرأة نحو الموقع القيادي من خلال تحديد الخصائص الشخصية والاجتماعية والثقافية والمهنية التي تتصف النساء بها في المواقع القيادية، وما هي السمات الواجب توافرها في المرأة القيادية، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة المستخدمة عبارة عن استبانة، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، حيث تكونت من 122 امرأة في مختلف المواقع القيادية في القطاع العام، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان، أهمها: أن السمات الواجب توافرها في المرأة القيادية من وجهة نظر العينة، هي: السمات الشخصية (كقوة الشخصية والرغبة في التفوق والطموح، الذكاء، تحمل المسؤولية، الثقة بالنفس، قوة الملاحظة، اللباقة والدبلوماسية)، السمات التنظيمية) القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على قيادة الجماعة، الكفاءة العلمية، الجرأة والحزم، المرونة في التعامل، القدرة على تفويض الصلاحيات)، السمات الاجتماعية ( القدرة على التكيف مع المواقف، الاتزان والسمعة الجيدة، تكوين العلاقات الاجتماعية، النزاهة والاستقامة، الأمانة والصدق)، كما أكدت الغالبية العظمى من النساء القياديات عن وجود مستوى عال للطموح لتولي موقع قيادي متقدم، كما أظهرت النتائج أن أهم المشكلات التي تؤثر في تبوء المرأة للموقع القيادي هي: (المشكلات التنظيمية) المتمثلة في تدني نظرة القائد الإداري لعمل المرأة، وعدم الثقة والقناعة بقرارات وآراء المرأة، وأن الفكرة السائدة لدى القادة الإداريين بعدم قدرة المرأة على تحمل المسؤولية القيادية، وعدم قدرتها على مواجهة مشكلات العمل، وأن مؤهلاتها وخبرتها الوظيفية محدودة، كلها عوامل ساعدت على توفر الفرصة أمام المرأة لتبوء المواقع القيادية، كذلك ( المشكلات الشخصية) التي تتعلق بالمرأة نفسها كعدم ثقتها بنفسها نتيجة التنشئة

الاجتماعية الذكورية، والخوف من الفشل، وعدم وجود الحافز والرغبة في تبوء موقع أعلى، إضافة الى الأعباء الأسرية، والمشكلات الاجتماعية، كالتمييز في المعاملة بين الرجال والنساء، ونظرة المجتمع لعمل المرأة القيادي، وتخوف الرجال من منافسة المرأة لهم، وكذلك المشكلات المادية لعدم تناسب الراتب مع الجهود المبذولة، وعدم توفر المكافأة والحوافز المناسبة، وعدم توفير ظروف عمل ملائمة.

## الدراسات الأجنبية

دراسة (Shahtalebi&Hossein&Ajami) (2011) وعنوانها "عوامل نجاح المرأة في القيادة في التعليم العالي"

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على عوامل نجاح النساء القياديات في التعليم العالي، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع البحث من جميع النساء اللواتي لديهن شهادات جامعية، وكان لهن العديد من التجارب في مناصب جامعية مهمة جداً، مثل: مستشار جامعي، نائب رئيس الجامعة، وعميد الكلية. ومن لديهم الخبرة في العمل في المناصب الإدارية في مجال التعليم العالي في محافظة أصفهان. تم أخذ عينات من الحالات الحرجة التي كان لها نوع من المعايينة النظرية أو الهادفة، وكان الأسلوب المتبع كرة الثلج. وقد تم استخدام مقابلة شاملة أيضاً لجمع المعلومات التي تم تسجيلها من قبل جهاز MP3. تم استخدام طريقة (Colizzi) أيضاً لتحليل البيانات. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو وجود انخفاض لتمثيل النساء في المناصب الرئيسية؛ ومع ذلك، كانت النساء يبذلن قصارى جهدهن للتغلب على الصعوبات، حيث تمكنت النساء من إيجاد توازن بين وظائفهن والحياة الأسرية، رغم مسؤولياتهن الكبيرة سواء في المنزل أو في العمل. وعلاوة على ذلك، فإنه يمكن القول إن الدقة والمثابرة وحساسية النساء للقيام بأعمالهن جعلهن ناجحات، ونتيجة لذلك يمكن القيام بواجباتهم بشكل جيد، وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة تمثيل المرأة في المستويات العليا في الجامعات، وتلك التي تهدف إلى إكسابهن المهارات والقدرات المطلوبة، والتي لا ينبغي لهن متابعتها بشكل منفصل ولكن بطريقة متكاملة.



## دراسة Coronel (2010) وعنوانها "العوامل التي تقف وراء بعد المرأة عن المناصب القيادية التربوية في إسبانيا"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تقف وراء بعد المرأة عن المناصب القيادية التربوية في إسبانيا، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (206) امرأة، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، من بين رئيسات المدارس التحضيرية والابتدائية من 8 مقاطعات أندلسية بإسبانيا، و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها: أن العوامل التي أثرت في أفراد عينة الدراسة عند التفكير في الوصول الى المناصب القيادية في قطاع التربية، يمكن أن تتلخص في عوامل، أولها: غياب سياسات لدعم الأمومة والسماح بازدواجية الدور كأم معاملة، كغياب قوانين تسمح بمغادرة العمل لإرضاع الأطفال، أو تخفيض ساعات العمل، بحيث تسمح للأمهات بالبقاء أكثر مع أبنائهن، ثم يليها صراع الأدوار، وبعض خصائص الثقافة السائدة داخل المنظمات التي تعتبر ثقافة ذكورية، أما المواقف السلبية تجاه المرأة القيادية، وصعوبة الحصول على المعلومة، فقد اعتبرت أفراد عينة الدراسة عوامل أقل تأثيراً على بعد المرأة عن القيادة.

## دراسة Wolfram، Mohr&Schyns (2007) وعنوانها "الاحترام المهني للقادة من الجنسين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الجندرية المؤثرة على الاحترام المهني للقادة من الجنسين، وقد تكون مجتمع الدراسة من 34 منظمة ألمانية، أما عينة الدراسة فقد تكونت من 121 موظفاً، و81 مديراً ممن يعملون في المستويات الإدارية العليا، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أنه عندما يكون القائد امرأة فإن المرؤوسين الذكور يظهرون احتراماً مهنيًا أقل من الاحترام المهني الذي يظهرونه عندما يكون القائد رجلاً، وأن المرؤوسين الذين لديهم اتجاهات نمطية عن الأدوار الجندرية يميلون إلى إظهار قدر أقل من الاحترام المهني لقادتهم من النساء، تتلقى المرأة القائدة احتراماً أقل من المرؤوسين الذكور مقارنة مع الاحترام المهني الذي يتلقاه القائد الرجل من المرؤوسين الإناث.

## دراسة Lilja&Luddeckens (2006) "المرأة في الإدارات الوسطى في ألمانيا والسويد وبريطانيا"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مقارنة لتجربة المرأة في الإدارات الوسطى في ألمانيا، والسويد، وبريطانيا، كما هدفت إلى دراسة أهم التحديات التي تواجه المرأة في الإدارات الوسطى في تلك الدول، كانت الأداة المستخدمة في الدراسة المقابلة مع ثلاث نساء من كل دولة، وتم استخدام المنهج النوعي، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، إن من أهم التحديات التي تواجه المرأة في الإدارات الوسطى في تلك الدول، النظرة الدونية للعاملين تجاه المرأة، وأنهم يفضلون قيادة الرجل على قيادة المرأة، وضعف ثقة المجتمع في أن تشغل المرأة مناصب قيادية، وسيطرة الرجال على المواقع القيادية العليا، وضعف الدعم من القيادة العليا للمرأة.

## دراسة Becks (2004) "المديرات الأمريكيات من أصل أفريقي في التعليم العالي: استكشاف التحديات و الخبرات في الكليات والمعاهد الحكومية في ولاية لويزيانا"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه المرأة الأمريكية القيادية من أصل أفريقي في التعليم العالي بكليات وجامعات لويزيانا، تم استخدام المنهج النوعي، أما الأداة المستخدمة المقابلة مع 10 نساء أمريكيات يشغلن مناصب إدارية في تلك المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها: أن أهم التحديات التي تواجه المرأة الأمريكية القيادية من أصل أفريقي في التعليم العالي، هي الموازنة بين مسؤولية المنزل ومسؤولية العمل، العرقية والجنس، وقلة احترام زملاء العمل لهن، ضعف تمثيل المرأة في العمل، عدم ثقة المجتمع بقيادة المرأة، عدم ثقة العاملين بكفاءة المرأة، ثقافة المجتمع تجاه قيادة المرأة.

## دراسة Dorn, Rouke& Papalewis (2003) وعنوانها "المرأة والإدارة التربوية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دراسة حالة تسع نساء قياديات في التربية، ومعرفة آرائهن بشأن أهم أنواع القيادة، وللتعرف على أهم السمات التي يتمتعن بهن، وإدراكهن للفروق بين الأنماط القيادية بين الذكور والإناث، كانت الأداة المستخدمة الملاحظة والمقابلة، توصلت

الدراسة إلى مجموعة من النتائج، حيث بينت أهم السمات القيادية لديهن: التواصل الاجتماعي في محيط العمل، والصبر، والتفكير الإيجابي، والحماس، والإصغاء، والتنظيم، والشمولية، والاهتمام بكل من حولهن، ويتحملن المسؤولية، والثقة بالنفس، والقدرة على احتواء من حولهن، وبالنسبة للمقارنة بين المرأة والرجل في الأنماط القيادية، بينت الدراسة أن المرأة تستخدم الأسلوب التعاوني أكثر من الرجل في اتخاذ القرار، ومشاركة للعاملين معهم، كما تعد المرأة ديمقراطية أكثر من الرجل، ويشعر العاملون مع المرأة بالرضا الوظيفي أكثر من العاملين مع الرجل، وتعد المرأة مثالية، وأكثر مشاركة وتحملاً للمسؤولية، وتقبلاً للصعوبات الصعبة.

دراسة Coleman (2001) وعنوانها " الإدارة والقيادة التربوية في مدارس الثانوية في بريطانيا وويلز "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الخصائص الاجتماعية والديموغرافية للمديرات، وعلى الأسباب التي تقف عائقاً أمام وصول المرأة إلى مركز مديرة مدرسة ثانوية، في كل من بريطانيا وويلز، وقد تم استخدام البحث الكمي، والنوعي معاً لتعميم الدراسة، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة، وتم توزيعها على مديرات المدارس الثانوية جميعها في كل من ويلز وبريطانيا، والبالغ عددهن (670) مديرة، وقد بينت نتائج الدراسة أن أعمار المديرات تتراوح بين (40 إلى 60) عاماً، وأن 65.9% متزوجات و 22.7% عازبات و 3% منفصلات و 8.3% مطلقات، وأن (55.6%) ليس لهن أطفال وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: من أسباب عدم وصول المرأة لموقع مدير مدرسة المسؤوليات العائلية فالمرأة هي المسؤولة الأولى عن الواجبات المنزلية والأطفال لصعوبة إيجاد من يتابع الأطفال وبخاصة من هم بعمر 12 إلى 14 سنة. الإجازات الطويلة: كإجازات الأمومة وإجازات العناية بالأطفال، مما جعلهن يتأخرن في الحصول على هذه الوظيفة. الثقافة الذكورية في المدارس الثانوية، حيث يعتقد أن القوة الذكورية كقوة مؤسسية تعمل على تهميش المرأة واستبعادها، وأن ثقة الرجل بنفسه أعلى بكثير من ثقة المرأة بنفسها، بالرغم من أن المؤهلات التي تمتلكها المرأة تكون في أغلب الأحيان أكثر من مؤهلات الرجل، ولكن ضعف ثقته بنفسها تحول دون أن تتقدم لطلب وظيفة مدير .

## التعقيب على الدراسات السابقة

- استعرضت الباحثة في هذا الفصل (31) دراسة عربية وأجنبية أجريت بين عامي (2013-2001)، ومن الملاحظ من الدراسات السابقة أنها تشابهت في معظمها في تناولها للقيادة، ودور المرأة فيها، مع التركيز على التحديات والمعوقات التي تواجه المرأة في الوصول الى المناصب الإدارية العليا، كما بينت الدراسات أنه بالرغم من كل المؤتمرات التي عقدت، والقوانين التي وضعت من أجل الغاء التمييز ضد المرأة، إلا أنه لازالت الفجوة كبيرة بين وجود الرجال في مراكز القيادة، والادارة العليا، وبين وجود المرأة.
- على حد علم الباحثة تعتبر الدراسة الحالية هي الأولى على مستوى الوطن، حيث تقيس اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية المتمثلة بجامعة (النجاح الوطنية، بيرزيت، الخليل، بيت لحم) نحو الدور القيادي للمرأة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف، وهو معرفة اتجاهات العاملين نحو الدور القيادي للمرأة كدراسة (خليفة، 2013) ودراسة (جدوالي، 2012) ودراسة (الدوري، 2003) ودراسة (الجندي، 2009) ودراسة (عيسى، 2006).
- استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للدراسة، واتفقت بذلك مع دراسة (جدوالي، 2012)، ودراسة (الدوري، 2003)، ودراسة (الغامدي، 2013)، ودراسة (الرقب، 2009)، ودراسة (الجندي، 2009)، ودراسة (القطب، 2012)، ودراسة (بني عودة، 2002)، ودراسة (جبر، 2005)، ودراسة (مجاهد، 2009)، ودراسة (الطروانة، 2007)، ودراسة (عماشة، 2009)، ودراسة (بن خذير، 2012)، ودراسة (القواسمة، 2010)، ودراسة (عيسى، 2006)، ودراسة (العميرة، 2007)، وبعض الدراسات استخدمت عدة أدوات كالاستبيان والمقابلة ودراسة الحالة كدراسة (الغانم، 2007).
- اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي واتفقت بذلك مع العديد من الدراسات السابقة كمنهج للدراسة كدراسة (خليفة، 2013)، ودراسة (الرقب، 2009)، ودراسة (الجندي، 2009)،

ودراسة (عماشة،2009)، ودراسة (الغانم،2007)، ودراسة (بن خذير،2012)، ودراسة (عيسى،2006)، واختلفت مع دراسة (الحسين،2011)، ودراسة (بيكس،2004)، ودراسة (اوزكانلي، ووايت،2008)، حيث استخدمت المنهج النوعي، ودراسة (بني عودة،2002)، التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي؟ ودراسة (القطب،2012)، التي استخدمت المنهج المقارن.

• تشابهت الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة الذي تكون من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات سواء الفلسطينية أو الاردنية مع دراسة (الرقب،2009)، ودراسة (الطرونة،2007). وتتوع مجتمع الدراسات السابقة فمنها من تناول مؤسسات القطاع العام من وجهة نظر العاملين والعاملات كدراسة (الغانم،2007)، ومنها من تناول مختلف القطاعات والوزارات، والمؤسسات والبنوك بدولة قطر كدراسة (خليفة،2013)، وبعضها تناول مجالس إدارة الاتحادات الرياضية الاولمبية للألعاب الجماعية والفردية كدراسة (عيسى،2006)، وبعضها تناول القطاع الحكومي، والتنظيمات السياسية، والقطاع الأهلي من العاملين والعاملات كدراسة (بني عودة،2002)، ومنها من تناول القطاع التعليمي فقط من العاملين والعاملات مثل دراسة (الرقب،2009)، وبعضها تناول المرأة العاملة في القطاع العام مثل دراسة (العزام والشهابي،2003)، وبعضها تناول المرأة العاملة في مؤسسات التعليم العالي كدراسة (بيكس،2004)، ودراسة (اوزكانلي، ووايت،2008)، وبعضها تناول موظفي جامعة ال البيت كدراسة (الدوري،2003)، وموظفي جامعة الملك عبد العزيز كدراسة (الغامدي،2013)، وبعضها تناول العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية كدراسة (الحسين،2011)، وبعضها تناول الطلبة الجامعيين والعاملين بمؤسسات دولة الكويت كدراسة (عسكروأحمد،2003).

• اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المكان، حيث طبقت الدراسة الحالية على الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، أما دراسة (الرقب،2009) فقد طبقت على المجتمع الفلسطيني في محافظات غزة، في حين طبقت دراسة (بني

عودة،2002) على كافة المجتمع الفلسطيني، ودراسة (جبر،2005) التي طبقت على المجتمع الفلسطيني في محافظات شمال الضفة الغربية، اما دراسة (مجاهد،2009) فقد طبقت على مؤسسات القطاع العام في وسط وجنوب الضفة الغربية، وبعض الدراسات التي طبقت على عدة دول عربية مجاورة، فقد طبقت على المجتمع الاردني كدراسة (الحسين،2011)، ودراسة (الدوري،2003)، وكذلك دراسة (الطروانة،2007)، ودراسة (عماشة،2009)، ودراسة (القواسمة،2010)، ودراسة (عيسى،2006)، ودراسة (العمامرة،2007)، وهناك بعض الدراسات التي طبقت على المجتمع الجزائري كدراسة (جدوالي،2012)، ودراسة (بن خذير،2012)، أما دراسة (الغامدي،2013) فقد طبقت على المجتمع السعودي، وطبقت دراسة (الغانم،2007) على المجتمع القطري، ودراسة (الجندي،2009) التي طبقت على المجتمع العماني، في حين طبقت دراسة (عطا،2011) على المجتمع المصري، أما دراسة (عسكر وأحمد،2003) فقد طبقت على المجتمع الكويتي.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة فقد استفادت الباحثة في الدراسة الحالية ما يلي:

- اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي، وكذلك الأداة المناسبة لهذه الدراسة، والمتمثلة بالاستبانة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
- اختيار بعض متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، الخبرة العملية، الرتبة العلمية).
- تحديد بعض المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بالدراسة.

## الفصل الثالث

# الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والاجراءات

يتضمن هذا الفصل الطريقة والإجراءات المتبعة في هذه الدراسة، بحيث يشتمل على كل من منهج الدراسة، أداة الدراسة (الاستبانة)، وصدق الأداة، وثباتها، بالإضافة إلى تحديد كل من مجتمع الدراسة، وطريقة اختيار العينة، والإجراءات المتبعة، وسنتعرف على متغيرات الدراسة بنوعها المستقلة والتابعة، والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج.

#### منهج الدراسة

لأغراض هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي لجمع بيانات هذه الدراسة، وتحليلها، لاستخلاص النتائج، ويتميز هذا المنهج عن غيره بوصفه واقع حال عنوان البحث باستخراج النسب المئوية، والتكرار لعينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية لمستوى اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية (النجاح الوطنية، والخليل، وبيت لحم، وبيريزيت)، والبالغ عددهم (1947) عضواً وفق الدليل الإحصائي السنوي 2015/2014 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني.

والجدول (1) يبين توزيع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية الأربع حسب

الجامعة، والنوع الاجتماعي لعضو هيئة التدريس



جدول (1) توزيع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية (النجاح الوطنية، وبيرزيت، والخليل، وبيت لحم) حسب الجامعة، والنوع الاجتماعي لعضو هيئة التدريس

المجموع	مجتمع الدراسة		اسم الجامعة
	رجل	امراة	
972	807	165	النجاح الوطنية
557	424	133	بيرزيت
179	153	26	الخليل
239	176	63	بيت لحم
1947	1560	387	المجموع

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام العينة الطبقية العشوائية بحيث توزعت العينة والبالغ نسبتها 15% من أعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية منها (النجاح الوطنية، وبيرزيت، والخليل، وبيت لحم)، على كل من طبقة الجامعة (النجاح الوطنية، وبيرزيت، والخليل، بيت لحم)، وطبقة النوع الاجتماعي لعضو هيئة التدريس (امراة، رجل)، أما بالنسبة لتوزيع الاستبيان على أعضاء الهيئة التدريسية فقد استخدمت الباحثة العينة العشوائية في اختيارهم في الجامعات المذكورة.

الجدول (2) يبين توزيع العينة حسب الجامعة والنوع الاجتماعي لعضو هيئة التدريس

في الجامعات عينة الدراسة

جدول (2) توزيع العينة حسب الجامعة والنوع الاجتماعي لعضو هيئة التدريس في هذه الجامعات

المجموع		امرأة		رجل		الجامعة
نسبة العينة من المجتمع	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
46%	132	37%	49	63%	83	النجاح الوطنية
23%	65	48%	31	52%	34	بيرزيت
17%	48	42%	20	58%	28	بيت لحم
15%	43	30%	13	70%	30	الخليل
100%	288	39%	113	61%	175	المجموع

من الجدول (2) السابق يتضح أن عدد الاستبانات المستردة بلغ (288) استبانة علماً بأنه تم توزيع (300) استبانة على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية المذكورة. الجدول (3) التالي يبين توزيع العينة حسب متغيرات (النوع الاجتماعي لعضو هيئة التدريس، الجامعة، والخبرة العملية، والرتبة العلمية، والكلية).

جدول (3) وصف العينة حسب متغيرات الدراسة المستقلة (النوع الاجتماعي لعضو هيئة التدريس، والجامعة، والخبرة العملية، والرتبة العلمية، والكلية)

المتغير المستقل	المتغير	التكرار	النسبة المئوية %	
النوع الاجتماعي	رجل	175	60.8%	
	امرأة	113	39.2%	
	<b>المجموع</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>	
الجامعة	النجاح الوطنية	132	45.8%	
	بيرزيت	65	22.6%	
	بيت لحم	48	16.7%	
	الخليل	43	14.9%	
	<b>المجموع</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>	
	الخبرة العملية	5 سنوات فأقل	87	30.2%
		من 5-10 سنوات	81	28.1%
10 سنوات فأكثر		120	41.7%	
<b>المجموع</b>		<b>288</b>	<b>100%</b>	
الرتبة العلمية	أستاذ دكتور	27	9.3%	
	أستاذ مشارك	20	6.9%	
	أستاذ مساعد	101	35.1%	
	محاضر	71	24.7%	
	مدرس	69	24.0%	
	<b>المجموع</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>	
الكلية	علمية	105	36.5%	
	إنسانية	183	63.5%	
	<b>المجموع</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>	

من خلال الجدول السابق (3) يتضح أن الاغلبية من أعضاء الهيئة التدريسية هم من الرجال بحيث بلغت النسبة المئوية لهم 60.8% في عينة الدراسة، وحسب متغير الجامعة فإن 45.8% من جامعة النجاح الوطنية، و 22.6% منهم من جامعة بيرزيت، وأقل هذه النسب من جامعة الخليل بنسبة بلغت 14.9%، أما بالنسبة للخبرة العملية لأعضاء الهيئة التدريسية فإن

أعلى نسبتها في الفترة 10 سنوات فأكثر، بحيث بلغت 41.7%، وأقلها في الفترة من 5-10 سنوات بنسبة 28.1%، وبالنسبة لرتبة أعضاء الهيئة التدريسية فإنه يتضح أن 35.1% منهم يحملون رتبة الأستاذ المساعد وأن 24.7% منهم محاضر، 24% معلم، وأقل الرتب العلمية نسبة كانت أستاذ مشارك وبلغت 6.9%، كما بلغت نسبة أعضاء الهيئة التدريسية في عينة الدراسة من الكلية الإنسانية 63.5%.

### أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات الخاصة باتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة.

وقد اشتمل الاستبيان على جزأين:

**الجزء الأول:** يشتمل هذا الجزء على متغيرات الدراسة المستقلة منها ( النوع الاجتماعي، والجامعة، والخبرة العملية، والرتبة العلمية، والكلية).

**الجزء الثاني:** يشتمل هذا الجزء على فقرات الإستبانة والتي تتوزع على مجالات لها علاقة باتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة، وهي: المهارات الذاتية للمرأة القيادية، والمهارات الفنية للمرأة القيادية، والمهارات الإنسانية للمرأة القيادية، والمهارات الذهنية للمرأة القيادية.

### صدق الأداة

قامت الباحثة بعرض الأداة على مجموعة من الأساتذة الجامعيين ذوي الخبرة والاختصاص؛ لإبداء رأيهم في مضمون فقرات المقياس نحو الفئة المستهدفة، وتم حذف بعض الفقرات وتعديل البعض الآخر وإعادة صياغتها بما يتناسب مع أهداف الدراسة، وقد بلغت عدد فقرات الاستبيان بشكله النهائي (40) فقرة.

## ثبات الأداة

تم احتساب معامل الثبات كرونباخ ألفا لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة، وللمجالات الأربعة المكونة للأداة كل على حدة.

وبلغ معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للأداة ككل 0.97 وهي قيمة مقبولة إحصائياً.

أما في ما يتعلق في المجالات الأربعة الجدول (4) يبين قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لكل منها على حدة.

جدول (4) قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا من حيث مجالاتها وأرقام الأسئلة وعددها

المجالات	أرقام الفقرات المنتمية للمجال	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا ( $\alpha$ )
المهارات الذاتية للمرأة القيادية	1-14	14	0.87
المهارات الفنية للمرأة القيادية	15-25	11	0.94
المهارات الإنسانية للمرأة القيادية	26-32	7	0.92
المهارات الذهنية للمرأة القيادية	33-40	8	0.93
<b>الدرجة الكلية</b>	<b>1-40</b>	<b>40</b>	<b>0.97</b>

يتضح من خلال الجدول (4) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا تراوحت ما بين 0.87-0.94 وأن جميع هذه القيم مقبولة إحصائياً، ويظهر الجدول أن مجال المهارات الفنية للمرأة القيادية هو الأعلى قيمةً وبلغ معامل ثباته (0.94) أما مجال المهارات الذاتية للمرأة القيادية فكان أقلها قيمةً بحيث بلغت (0.87).

## متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: النوع الاجتماعي، والجامعة، والخبرة العملية، والرتبة العلمية، والكلية.

- متغير النوع الاجتماعي وله مستويان : (1 رجل. 2 امرأة).
- متغير الجامعة وله أربعة مستويات : (1 النجاح الوطنية. 2 بيرزيت. 3 بيت لحم. 4 الخليل).

- متغير الخبرة العملية وله ثلاثة مستويات: (1) 5 سنوات فأقل. (2) من 5-10 سنوات. (3) 10 سنوات فأكثر.
- متغير الرتبة العلمية وله خمسة مستويات: (1) أستاذ دكتور. (2) أستاذ مشارك. (3) أستاذ مساعد. (4) محاضر. (5) مدرس.
- متغير نوع الكلية ولها مستويان: (1) العلمية. (2) الإنسانية.

**المتغير التابع:** المتوسطات الحسابية لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة.

### إجراءات تطبيق الدراسة

من أجل إتمام الدراسة فقد ترتب على الباحثة القيام بما يأتي:

1. مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
2. إعداد أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها.
3. حصر مجتمع الدراسة واختيار العينة.
4. استكمال الإجراءات الرسمية للحصول على موافقة الجهات ذات العلاقة بتطبيق الدراسة. (ملاحق)
5. توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة.
6. استرجاع الاستبانات التي تم توزيعها.
7. جمع البيانات وتحليلها.
8. عرض النتائج.
9. كتابة التوصيات.

## المعالجة الإحصائية

استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS20) من أجل معالجة البيانات إحصائياً، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة ككل وعلى كل فقرة من فقراتها.

2- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent T-test) لفحص الفرضيات التي تتعلق باتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب مجالاتها الأربعة وعلى الدرجة الكلية تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي والكلية.

3- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفرضيات التي تتعلق باتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب مجالاتها الأربعة وعلى الدرجة الكلية تبعاً لمتغيرات الجامعة والخبرة العلمية والرتبة العلمية.

4- معادلة (كرونباخ ألفا) لحساب الثبات.

5- اختبار LSD لمعرفة الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية.

## الفصل الرابع

# نتائج الدراسة



## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للبيانات الإحصائية الكمية التي تم إدخالها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، والتي جمعت عبر أداة الدراسة المتمثلة بمعرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة، كما هدفت هذه الدراسة للتعرف على اختلاف تقديرات أفراد عينة الدراسة، بتحليل اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة، تبعاً للمتغيرات المستقلة للمستقضي منهم، مثل: النوع الاجتماعي، والجامعة، والخبرة العملية، والرتبة العلمية، والكلية. ستقوم الباحثة بالإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات التي انبثقت عنها وذلك لاستخلاص نتائج الدراسة.

#### النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

نصت أسئلة الدراسة على الآتي:

- 1- ما اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة؟
- 2- هل تختلف اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والجامعة، والخبرة العملية، والرتبة العلمية، والكلية)؟

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والرئيس للدراسة

للإجابة عن السؤال الأول للدراسة استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية لكل فقرة ومجال، وعلى الدرجة الكلية للأداة عند العينة.

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت الباحثة المتوسطات الحسابية الآتية المعتمدة والخاصة بالاستجابة على الفقرات كالتالي:

- (80%) فأكثر مستوى الاتجاهات كبيرة جداً.

- (من 70% - 79.99%) مستوى الاتجاهات كبيرة.

- (من 60% - 69.99%) مستوى الاتجاهات متوسطة.

- (من 50% - 59.99%) مستوى الاتجاهات قليلة.

- (أقل من 50%) مستوى الاتجاهات قليلة جداً.

ولبيان مستوى اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة، تم حساب الانحراف المعياري والوسط الحسابي وذلك حسب مجالات الدراسة وقد كانت النتائج بحسب الجدول (5) التالي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاتجاهات للمجالات الأربعة والدرجة الكلية لمستوى اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة

الرقم	الترتيب	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الاتجاهات
1	4	المهارات الذاتية للمرأة القيادية	3.66	0.62	73.2%	كبيرة
2	1	المهارات الفنية للمرأة القيادية	3.79	0.72	75.8%	كبيرة
3	2	المهارات الإنسانية للمرأة القيادية	3.78	0.79	75.6%	كبيرة
4	3	المهارات الذهنية للمرأة القيادية	3.70	0.76	74.1%	كبيرة
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.73</b>	<b>0.65</b>	<b>74.6%</b>	<b>كبيرة</b>

يتضح من الجدول (5) السابق:

- أن مستوى اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة لمجالات الدراسة كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت النسب المئوية

للاستجابة عليها ما بين 73.2% للمجال الأول الخاص بالمهارات الذاتية للمرأة القيادية، و 75.8% للمجال الثاني المتعلق بالمهارات الفنية للمرأة.

تشير الدرجة الكلية لجميع الفقرات إلى أن مستوى اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة كبيرة، بحيث بلغت النسبة المئوية للمعدل العام 74.6%، وللمزيد حول مستوى الاتجاهات والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجالات الأربعة فان الملحق (1) يبين ذلك.

### النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

للإجابة عن السؤال الثاني:

هل تختلف اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والجامعة، والخبرة العملية، والرتبة العلمية، والكلية)؟

قامت الباحثة باختبار فرضيات الدراسة الخمس ولعرض النتائج سنتطرق لفحص الفرضيات الخمس كما هو موضح:

#### أولاً: فحص الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب مجالاتها الأربعة، وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

لفحص الفرضية الأولى استخدمت الباحثة اختبار (ت) (Independent t-test) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق على الدرجة الكلية للمجالات الأربعة وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات لأداة الدراسة، تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

الجدول (6) يبين اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية حول اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب مجالاتها الأربعة، وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول (6) نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب مجالاتها الأربعة وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

الدلالة *	(ت)	امرأة		رجل		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*0.001	-5.74	0.57	3.91	0.61	3.50	المهارات الذاتية للمرأة القيادية
*0.001	-4.89	0.66	4.04	0.71	3.63	المهارات الفنية للمرأة القيادية
*0.001	-4.15	0.70	4.01	0.81	3.63	المهارات الإنسانية للمرأة القيادية
*0.001	-5.40	0.73	3.99	0.73	3.52	المهارات الذهنية للمرأة القيادية
<b>*0.001</b>	<b>-5.79</b>	<b>0.60</b>	<b>3.99</b>	<b>0.62</b>	<b>3.56</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

\* دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يلاحظ من الجدول (6) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب مجالاتها الأربعة، وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي لصالح أعضاء الهيئة التدريسية الإناث، بحيث بلغ متوسط الاستجابات على المجالات الأربعة، والدرجة الكلية على التوالي 3.91، 4.04، 4.01، 3.99، 3.99.

## ثانياً: فحص الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب مجالاتها الأربعة، وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير الجامعة.

لفحص الفرضية الثانية استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات الأربعة، وعلى الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الجامعة كما يوضحه الجدول (7).

جدول (7) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات الأربعة والدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الجامعة

الخليل	بيت لحم	بيرزيت	النجاح الوطنية	المجال
3.52	3.85	3.73	3.60	المهارات الذاتية للمرأة القيادية
3.64	4.02	3.83	3.74	المهارات الفنية للمرأة القيادية
3.68	3.98	3.89	3.69	المهارات الإنسانية للمرأة القيادية
3.53	3.89	3.77	3.66	المهارات الذهنية للمرأة القيادية
<b>3.61</b>	<b>3.93</b>	<b>3.79</b>	<b>3.66</b>	<b>الدرجة الكلية لجميع الفقرات</b>

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، لاستخراج دلالة الفروق للدرجة الكلية للمجالات الأربعة، والدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير الجامعة عند العينة. والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8): نتائج تحليل التباين الأحادي لجميع المجالات والدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
المهارات الذاتية للمرأة القيادية	بين المجموعات	3.46	3	1.15	3.02	*0.03
	داخل المجموعات	108.47	284	0.38		
	المجموع	111.93	287			
المهارات الفنية للمرأة القيادية	بين المجموعات	3.99	3	1.33	2.59	0.053
	داخل المجموعات	145.73	284	0.51		
	المجموع	149.72	287			
المهارات الإنسانية للمرأة القيادية	بين المجموعات	4.27	3	1.42	2.33	0.07
	داخل المجموعات	173.23	284	0.61		
	المجموع	177.50	287			
المهارات الذهنية للمرأة القيادية	بين المجموعات	3.65	3	1.22	2.10	0.10
	داخل المجموعات	164.16	284	0.58		
	المجموع	167.81	287			
الدرجة الكلية لجميع الفقرات	بين المجموعات	3.40	3	1.14	2.77	*0.04
	داخل المجموعات	116.55	284	0.41		
	المجموع	119.95	287			

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (8) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة، حسب مجالات المهارات الإنسانية للمرأة القيادية، والمهارات الذهنية للمرأة القيادية، والمهارات الفنية للمرأة القيادية، تبعاً لمتغير الجامعة.

كما يظهر من نتائج الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات

الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة، حسب مجال المهارات الذاتية للمرأة القيادية ولمعرفة لصالح من تكون هذه الفروق نقوم بفحص الفرضية باستخدام اختبار LSD لمعرفة معنوية فروق المتوسطات الحسابية الجدول (9) يبين ذلك

جدول (9) الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير الجامعة للمجال الاول المهارات الذاتية للمرأة القيادية

الجامعة	النجاح	بيرزيت	بيت لحم	الخليل
النجاح		-0.12	-0.25*	0.08
بيرزيت	0.12		-0.12	0.21
بيت لحم	.25*	0.12		.33*
الخليل			-.33*	

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة، حسب مجال المهارات الذاتية للمرأة القيادية لكل من جامعات بيت لحم والنجاح والخليل وذلك لصالح جامعة بيت لحم.

أما بالنسبة للدرجة الكلية لجميع الفقرات الجدول (10) يبين معنوية فروق المتوسطات الحسابية وباستخدام اختبار LSD تتضح معنوية الفروق لصالح اي من الجامعات.

جدول (10) الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير الجامعة للدرجة الكلية لجميع الفقرات

الجامعة	النجاح	بيرزيت	بيت لحم	الخليل
النجاح		-0.12	-0.26*	0.05
بيرزيت	0.12		-0.13	0.18
بيت لحم	0.26*	0.13		0.32*
الخليل	-0.05	-0.18	-0.32*	

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات

الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة، حسب الدرجة الكلية لجميع فقرات الاداة لكل من جامعات بيت لحم والنجاح والخليل وذلك لصالح جامعة بيت لحم.

### ثالثاً: فحص الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب مجالاتها الأربعة، وعلى الدرجة الكلية للفقرات، تبعاً لمتغير الخبرة العملية.

لفحص الفرضية الثالثة استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات الأربعة، وعلى الدرجة الكلية للأداء، تبعاً لمتغير الخبرة العملية كما يوضحه الجدول (11).

جدول (11) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات الأربعة والدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الخبرة العملية

المجال	5 سنوات فأقل	من 5-10 سنوات	10 سنوات فأكثر
المهارات الذاتية للمرأة القيادية	3.77	3.54	3.66
المهارات الفنية للمرأة القيادية	3.85	3.67	3.83
المهارات الإنسانية للمرأة القيادية	3.77	3.71	3.84
المهارات الذهنية للمرأة القيادية	3.69	3.66	3.74
الدرجة الكلية لجميع الفقرات	3.78	3.64	3.75

وتم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، لاستخراج دلالة الفروق للدرجة الكلية للمجالات الأربعة، والدرجة الكلية للفقرات، تبعاً لمتغير الخبرة العملية. والجدول (12) يبين ذلك.



جدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمجالات الأربعة والدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة العملية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
المهارات الذاتية للمرأة القيادية	بين المجموعات	2.25	2	1.12	2.92	0.06
	داخل المجموعات	109.68	285	0.39		
	المجموع	111.93	287			
المهارات الفنية للمرأة القيادية	بين المجموعات	1.70	2	0.85	1.63	0.20
	داخل المجموعات	148.03	285	0.52		
	المجموع	149.73	287			
المهارات الإنسانية للمرأة القيادية	بين المجموعات	0.76	2	0.38	0.61	0.54
	داخل المجموعات	176.74	285	0.62		
	المجموع	177.50	287			
المهارات الذهنية للمرأة القيادية	بين المجموعات	0.37	2	0.18	0.31	0.73
	داخل المجموعات	167.44	285	0.59		
	المجموع	167.81	287			
الدرجة الكلية لجميع الفقرات	بين المجموعات	0.89	2	0.45	1.07	0.35
	داخل المجموعات	119.06	285	0.42		
	المجموع	119.95	287			

\*دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يتبين من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب المجالات الأربعة، وعلى الدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة، تبعاً لمتغير الخبرة العملية لأعضاء الهيئة التدريسية.

#### رابعاً: فحص الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب مجالاتها الأربعة، وعلى الدرجة الكلية للفقرات، تبعاً لمتغير الرتبة العلمية.

لفحص الفرضية الرابعة استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات الأربعة، وعلى الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية كما يوضحه الجدول (13).

جدول (13) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات الأربعة، والدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية

المجال	أستاذ دكتور	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	محاضر	مدرس
المهارات الذاتية للمرأة القيادية	3.74	3.55	3.62	3.56	3.82
المهارات الفنية للمرأة القيادية	3.87	3.60	3.75	3.77	3.90
المهارات الإنسانية للمرأة القيادية	3.88	3.55	3.79	3.78	3.79
المهارات الذهنية للمرأة القيادية	3.70	3.55	3.69	3.70	3.78
الدرجة الكلية لجميع الفقرات	3.83	3.57	3.70	3.68	3.83

وتم أيضاً استخدام تحليل التباين الأحادي ، لاستخراج دلالة الفروق للدرجة الكلية للمجالات الأربعة والدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير الرتبة العلمية. والجدول (14) يبين ذلك.

جدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي للمجالات الأربعة والدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية

الدرجة الكلية للمجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
المهارات الذاتية للمرأة القيادية	بين المجموعات	2.99	4	0.75	1.94	0.10
	داخل المجموعات	108.94	283	0.39		
	المجموع	111.93	287			
المهارات الفنية للمرأة القيادية	بين المجموعات	1.86	4	0.47	0.89	0.47
	داخل المجموعات	147.86	283	0.52		
	المجموع	149.72	287			
المهارات الإنسانية للمرأة القيادية	بين المجموعات	1.34	4	0.34	0.54	0.71
	داخل المجموعات	176.16	283	0.62		
	المجموع	177.50	287			
المهارات الذهنية للمرأة القيادية	بين المجموعات	0.85	4	0.21	0.36	0.84
	داخل المجموعات	166.95	283	0.59		
	المجموع	167.80	287			
الدرجة الكلية لجميع الفقرات	بين المجموعات	1.69	4	0.42	1.01	0.40
	داخل المجموعات	118.26	283	0.42		
	المجموع	119.95	287			

يتبين من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتوسط اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب المجالات الأربعة، وعلى الدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة، تبعاً لمتغير الرتبة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية.

## خامساً: فحص الفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب مجالاتها الأربعة، وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير الكلية.

لفحص الفرضية الخامسة استخدمت الباحثة اختبار (ت) (Independent T-test) لمجموعتين مستقلتين، لدلالة الفروق على الدرجة الكلية للمجالات الأربعة، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات لأداة الدراسة، تبعاً لمتغير الكلية.

الجدول (15) يبين اختبار (ت) (Independent T-test) لمجموعتين مستقلتين، لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية، حول اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب مجالاتها الأربعة، وعلى الدرجة الكلية للفقرات، تبعاً لمتغير الكلية.

جدول (15) نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب مجالاتها الأربعة، وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير الكلية

الدلالة *	(ت)	انسانية		علمية		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.92	-0.11	0.63	3.66	0.61	3.65	المهارات الذاتية للمرأة القيادية
0.41	0.83	0.71	3.77	0.74	3.84	المهارات الفنية للمرأة القيادية
0.55	0.6	0.79	3.76	0.78	3.82	المهارات الإنسانية للمرأة القيادية
0.88	0.15	0.74	3.70	0.81	3.71	المهارات الذهنية للمرأة القيادية
<b>0.76</b>	<b>0.31</b>	<b>0.64</b>	<b>3.72</b>	<b>0.66</b>	<b>3.74</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يلاحظ من الجدول (15) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب مجالاتها الأربعة، وعلى الدرجة الكلية للفقرات، تبعاً لمتغير الكلية.

## الفصل الخامس

# مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال التحليل الاحصائي للأسئلة والفرضيات ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة بالإضافة إلى التوصيات، في ضوء نتائج الدراسة.

#### أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس

ما اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة؟

يتضح من الملحق (4) أن متوسط الاستجابة على الدرجة الكلية لجميع الفقرات بلغ (3.73) وانحراف معياري بلغ (0.65) بدرجة موافقة كبيرة، بالنسبة لتوجهات أعضاء الهيئة التدريسية لدى عينة الدراسة، وبالعودة إلى المتوسطات لمجالات الدراسة نجد أن المتوسط الحسابي للمجال الأول "المهارات الذاتية للمرأة القيادية" بلغ 3.66 بدرجة موافقة كبيرة وهي الأقل بين المجالات الأربعة، مما يعني أن هناك توجهات إيجابية بين أعضاء الهيئة التدريسية نحو المهارات الذاتية التي تمتلكها المرأة القيادية، بحيث يظهر ذلك من خلال اعتقادهم بأن المرأة القيادية تتسم بالتعقل في معالجة الأمور عند اتخاذ القرارات، وهذا الاعتقاد هو ناتج عن مجموعة من الأمور، من أهمها الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال عملها، والذي يمكنها من القدرة على حل المشكلات، واتخاذ القرارات الحازمة في المواقف العاجلة دون تردد، مما يدل على أن المرأة القيادية لديها القدرة في التحكم بعواطفها وتوجيهها بما يضمن سير العمل، ويجعلها تتصف بثقة عالية في النفس، أما فيما يتعلق بعلاقتها مع زملائها في مجال العمل، فنجد أن المرأة القيادية قليل ما تتحلى بروح الدعابة في تعاملها مع زملائها وذلك لان لديها شعوراً بتحمل المسؤولية والعمل بنشاط وحيوية إلى جانب ذلك فإنها تهتم بمظهرها الحسن.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحسين (2011) والتي توصلت إلى أن المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية تتميز بسمات عديدة، من أهمها قدرتها على تحمل المسؤولية،

دافعتها للعمل عالية، كما أن لديها حب الاطلاع على كل ما هو جديد، ولا تهتم سوى بعملها، أما فيما يتعلق بثقتها بالنفس فنجد أن ثقتها بنفسها متوسطة علماً بأن الثقة بالنفس كانت عالية في هذه الدراسة.

كما اتفقت مع دراسة مجاهد (2009)، حيث ظهر من تحليل هذه الدراسة أن المرأة الفلسطينية جادة في عملها، وقادرة على أداء الأعمال التي تتطلب مهارات ذهنية.

**أما فيما يتعلق بالمجال الثاني والذي يتضمن فقرات "المهارات الفنية للمرأة القيادية"** فنجد أن المتوسط الحسابي لهذا المجال بلغ (3.79) بدرجة موافقة كبيرة وهي الأعلى بين كافة المجالات، مما يعني أن هناك توجهات ايجابية بين أعضاء الهيئة التدريسية، نحو المهارات الفنية التي تمتلكها المرأة القيادية، بحيث يتضح من خلال فقرات هذا المجال، أن المرأة القيادية تسعى لاكتساب المهارات، وتنمية معرفتها، فنجد أن لديها الإلمام بالمعارف والخبرات، والثقافة بما هو حولها، وهذا يؤكد ما جاء في الفقرة 10 من المجال الأول بأنها تتميز بحب الاطلاع على كل ما هو جديد، أما فيما يتعلق بأهداف العمل، وكيفية التعامل مع الموظفين خلال تنفيذ خطة العمل وأهدافها، فإننا نجد توجهات عينة الدراسة ايجابية بحيث أجمعوا على أن المرأة القيادية تعمل على تحقيق أهدافها وبشكل واقعي، وينتج عن ذلك تحديد أهداف العاملين بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فلديها القدرة على إقناع الآخرين بشكل فاعل مما يؤثر ايجابيا في انجاز العمل، كما أنها بارعة في استخدام الطرق العلمية في إنجاز العمل.

وانتفتت هذه النتيجة مع دراسة عيسى (2006) التي توصلت إلى أن المرأة تمتلك مهارات وقدرات في الاتصال، والتفاعل مع الآخرين تؤهلها لتحمل المسؤوليات القيادية في الاتحادات الرياضية.

**أما فيما يتعلق بالمجال الثالث والذي يتضمن فقرات تتعلق "بالمهارات الإنسانية للمرأة القيادية"** نجد أن المتوسط الحسابي لهذا المجال بلغ 3.78 بدرجة موافقة كبيرة، وانحراف معياري 0.79 مما يعني أن هناك توجهات ايجابية بين أعضاء الهيئة التدريسية، نحو المهارات الإنسانية



التي تمتلكها المرأة القيادية، بحيث يتضح من خلال فقرات هذا المجال أن المرأة القيادية تتصف باللباقة في التعامل مع الآخرين، وهذه الصفة تغلب عليها وذلك حسب وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية لعينة الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خليفة (2013)، حيث تبين أن المرأة القيادية أكثر تفاعلا من الناحية الاجتماعية، ولديها القدرة على تقدير مشاعر العاملين معها، والتواصل معهم اجتماعيا، كما تتحلى المرأة القيادية بالمواظبة، لتكون قدوة حسنة للعاملين معها، ومن منطلق تحملها لكافة المسؤوليات نجد أن المرأة القيادية تمارس دور الرقيب على نفسها، فيكون نتاج ذلك أنها تتجنب وتتحاشى أن تكون أنانية في تصرفاتها وسلوكها، وتعاملها مع الآخرين بحيث يتم إعطاء الفرص للعاملين معها لإبراز مواهبهم وقدراتهم مما يخلق مناخاً طيباً مع العاملين وفي مصلحة سير العمل.

واختلفت مع دراسة Becks (2004)، حيث أظهرت أن من أهم التحديات التي تواجه المرأة الأمريكية القيادية من أصل أفريقي في التعليم العالي قلة احترام زملاء العمل لهن، وعدم ثقة العاملين بكفاءة المرأة، ولعل هذا الاتجاه مبني على أساس عنصري وهو ما لم يوجد في ثقافتنا المهنية.

**بالنسبة للمجال الرابع فيما يتعلق بالفقرات الخاصة "بالمهارات الذهنية للمرأة القيادية"**

نجد أن المتوسط الحسابي لهذا المجال يبلغ 3.70 بدرجة موافقة كبيرة وانحراف معياري 0.76، يتبين من خلال فقرات هذا المجال أن المرأة القيادية تتمتع بقدرة عالية في فهم الأنشطة التي تقوم بها في مختلف مستويات الإدارة، ويعكس هذا الفهم القدرة لديها إلى التخطيط ووضع رؤية مستقبلية للعمل ونتيجة لهذا الفهم فإنها تكون قادرة على معالجة المشكلات الإدارية في إطار السياسات العامة للعمل، وتقوم كذلك بتطوير القدرات الكامنة لدى العاملين، والاستفادة من إمكانياتهم لصالح العمل، مما يمكنها من فهم العلاقات بين الأفراد العاملين في المؤسسة، وتعمل المرأة القيادية على تعزيز الروح الجماعية لدى العاملين مما يخلق علاقات إيجابية تسهم في تطوير العمل، كما أن لدى المرأة القيادية القدرة في تحسين المناخ العام في العمل بما يتيح تبادل

الخبرات لدى العاملين، ويجنبها الإجراءات الروتينية المعقدة التي تقف عائقاً أمام انطلاق أفكار العاملين.

وقد جاءت نتيجة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لعينة الدراسة (النجاح الوطنية، بيرزيت، بيت لحم، الخليل) نحو الأدوار القيادية للمرأة إيجابية في مجملها.

وهو ما اتفق مع دراسة جدوالي (2012) والتي توصلت الي أن اتجاهات أفراد المجتمع الجزائري نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية جاءت إيجابية في مجملها، وللمرأة القدرة على تسيير المؤسسات التعليمية، ومختلف المؤسسات الاقتصادية، بينما اختلفت مع دراسة الطراونة (2007) التي أظهرت أن واقع التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأبعاده الخمس جاء متوسطاً، وهو أدنى من متوسط نتيجة هذه الدراسة مما يشير إلى حصول تطور ايجابي بحكم الزمن والاهتمامات المجتمعية اتجاه المرأة. واختلفت مع دراسة الغانم (2007) التي أكدت على وجود نظرة سلبية من المجتمع نحو عمل المرأة وتبوءها مواقع قيادية.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة أن النجاحات التي وصلت لها المرأة جاءت من خلال العمل على تطوير ذاتها، ومعرفة حقوقها بالدستور وبجميع الاتفاقيات المتعلقة بقضايا النوع الاجتماعي، وأنها استطاعت بإصرارها وعزيمتها تحدي واقع المجتمع الذكوري، وحققت إنجازات ونجاحات عديدة، والنماذج في مجتمعنا الفلسطيني عدة، ولذلك أصبحت المرأة على دراية بأن الحكم للكفاءة أكثر منه للنوع.

كما تعزو الباحثة هذه النتيجة الايجابية ربما كون العينة على درجة عالية من التفهم لدور المرأة، ومساهمتها الفعالة في المجتمع، وإنها شريك مهم للرجل أياً كان موقعها، وهذه النتيجة الإيجابية قد تساعد المرأة أكثر في الدور القيادي الذي تؤديه، كما أن مبدأ التعامل الإيجابي مع الآخرين هو أحد مقومات نجاح النساء في عملهن، وتفوقهن الوظيفي يرتكز على أساسين هما الوعي الذاتي، وقوة الشخصية وهذا ما يساعد المرأة في النجاح بعملها، ووصولها إلى المواقع القيادية.

## ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

والتي نصت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب مجالاتها الأربعة، وعلى الدرجة الكلية للفقرات، تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

يتضح من الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب مجالاتها الأربعة، وعلى الدرجة الكلية للفقرات، تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي لصالح أعضاء الهيئة التدريسية من النساء بحيث بلغ متوسط الاستجابات على المجالات الأربعة، والدرجة الكلية على التوالي 3.91، 4.04، 4.01، 3.99، 3.99.

وقد تعزو الباحثة أن توجه المرأة جاء أعلى من توجه الرجل، ربما لأن المرأة القيادية تكون متفهمة لحاجات ومشاكل المرأة أكثر من الرجل، وأنه عند وصول المرأة للقيادة، فإنها تصبح قادرة للترويج للنساء الأخريات، وإيصال صوتها وإخراجها من الصورة النمطية التي رسمها لها المجتمع.

وانتفتت هذه النتيجة مع دراسة جدوالي (2012) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ولصالح الإناث. كما انتفتت مع دراسة الجندي (2009) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو تولي المرأة في سلطنة عُمان للوظائف الإدارية القيادية، حيث كان المتوسط الحسابي لتوجه الإناث أعلى من المتوسط الحسابي لتوجه الذكور.

واتفقت مع دراسة العمامرة (2007) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في درجة موافقتهم على تسلم المرأة للمناصب القيادية لصالح الإناث. كما اتفقت مع دراسة عسكر وأحمد (2003) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو تولي المرأة للوظائف الإشرافية تبعاً لمتغير النوع لصالح الإناث.

بينما اختلفت مع دراسة عودة (2002) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

والتي نصت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب مجالاتها الأربعة، وعلى الدرجة الكلية للفقرات، تبعاً لمتغير الجامعة.

يتبين من الجدول (8) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتوسطات اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب المجالين الثالث: المهارات الإنسانية للمرأة القيادية والرابع: المهارات الذهنية للمرأة القيادية تبعاً لمتغير الجامعة.

كما يوضح الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، لمتوسطات اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب المجالين، الأول: المهارات الذاتية للمرأة القيادية، والثاني: المهارات الفنية للمرأة القيادية، وعلى الدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة تبعاً لمتغير الجامعة، وذلك لصالح أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بيت لحم.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ثقافة معظم أعضاء الهيئة التدريسية في هذا الجزء من الوطن هي ثقافة منفتحة إلى حد ما، وربما يرجع ذلك لأن الخلفية الثقافية لمعظمهم في تلقيهم

تعليمهم خارج الوطن، الأمر الذي ساعد على تفهم أعضاء هيئة التدريس إلى أهمية مشاركة المرأة للرجل، وضرورة مساندة المرأة في تنمية مهاراتها، وتعزيز قدراتها الذاتية من أجل وصولها لتحقيق كافة أهدافها، من خلال رؤية حضارية تنبثق من منظور التكافؤ في الفرص بين المرأة والرجل، وهو السبيل الوحيد للوصول الى تنمية مجتمعية مستدامة تحقق فيها المرأة بالمشاركة مع الرجل نجاحاً يصل بالمجتمع إلى بر الأمان.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة جبر (2005) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقديرات أفراد العينة، للصعوبات الاجتماعية والسياسية التي تواجه المرأة العاملة تبعاً لمتغير المؤسسة .

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة عودة (2002) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات المرأة للمناصب الادارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة تعزى لمتغير المؤسسة.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الرقب (2009) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعاً لمتغير الجامعة.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

وتنص هذه الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة، حسب مجالاتها الأربعة، وعلى الدرجة الكلية للفقرات، تبعاً لمتغير الخبرة العملية.

يتبين من الجدول (8) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لمتوسطات اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات

الفلسطينية؟ نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب المجالات الأربعة، وعلى الدرجة الكلية لجميع فترات الأداة، تبعاً لمتغير الخبرة العملية لأعضاء الهيئة التدريسية.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الخبرة العملية لأعضاء هيئة التدريس كانت متقاربة لحد ما، إذ من الممكن أن يكون هذا التقارب في الفترات الزمنية للخبرة العملية لهم، ساهم في توحيد التصورات أو تشابه الآراء فيما بينهم، من حيث أهمية الدور القيادي للمرأة، وضرورة مساندتهم لها، لكي تكون قادرة على تمكين نفسها، وتحقيق أهدافها في المجتمع أسوة بالرجل، وقد يكون ساعد التقارب في الفترات الزمنية للخبرات العلمية ما بين أعضاء الهيئة التدريسية أيضاً إلى تقليل الفجوة فيما بينهم من حيث الانفتاح الفكري، وصراع الأجيال في العادات والأفكار والتقاليد، وساعد أيضاً إلى تفهم الحاجة الماسة لضرورة مشاركة المرأة للرجل، في كافة مسارات الحياة، بشكل منطقي ومتجانس، يحقق الوصول الآمن للمرأة إلى بر المشاركة الفاعلة مع الرجل.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عيسى (2006) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات القادة الرياضيين في مجالس إدارة الاتحادات الرياضية الأردنية، تبعاً لمتغير الخبرة العملية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرقب (2009) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الطروانة (2007) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لدرجة وجود المعوقات الشخصية، حسب مدة الخدمة بين ذوي الخبرة من 5-10 سنوات، وذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، ولصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب مجالاتها الأربعة، وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير الرتبة العلمية.

يتبين من الجدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتوسطات اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب المجالات الأربعة، وعلى الدرجة الكلية لجميع فقرات الاداء، تبعاً لمتغير الرتبة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية.

تعزو الباحثة هذا التوافق في دعم المرأة لممارسة دورها القيادي ما بين مختلف شرائح أعضاء الهيئة التدريسية، وعلى اختلاف رتبهم العلمية، يرجع إلى سببين رئيسيين، هما: إن مفهوم المساواة وتمكين المرأة لوصولها إلى ممارسة الأدوار القيادية، المنبثق من منظور النوع الاجتماعي، هو مفهوم حديث من حيث الفكرة وأسلوب الطرح، على مجتمعنا الفلسطيني، فكان لا بد من أن يتم نشره أولاً من خلال أهم المؤسسات الوطنية وبخاصة الجامعات التي تعد نافذة فلسطين على العالم المتحضر من حيث الفكر، والثقافة، والتعاون الحضاري ما بين الشعوب، وعليه كانت أهم شريحة في مجتمعنا من حيث الثقافة والانفتاح الفكري، هي شريحة المتعلمين والمعلمين، وكان على رأسهم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، لما لهم من أهميه في نقل ما يتقبلونه من فكر يتعلق بتمكين المرأة لوصولها إلى ممارسة الأدوار القيادية الى طلابهم بشكل متوازن، وقريب إلى الواقع الذي وصلت اليه المرأة في مجتمعنا.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرقب (2009) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات، تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين متوسطات اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب مجالاتها الأربعة، وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير الكلية.

نلاحظ من الجدول (11) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب مجالاتها الأربعة، وعلى الدرجة الكلية للفقرات، تبعاً لمتغير الكلية.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الكليات العلمية أو الانسانية في الجامعات الفلسطينية لم يكن لها أي تأثير سلبي على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات، بالرغم من تنوع الفكر الذي تتناوله تلك الكليات، سواء: فكر إنساني أو ديني، أو حتى فكر علمي، والسبب بذلك أنهم الفئة الأكثر تفهما لقضايا النوع الاجتماعي، وأنهم على درجة عالية من الوعي والثقافة والتعليم، وهذا ما قد يسهم في دعم المرأة في دورها القيادي رغم اختلاف الكليات على مستواها العلمي.

## توصيات الدراسة

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحثة توصي بما يأتي:

1. استمرار المرأة بالعمل على تنمية مهاراتها الذاتية والفنية بشكل مستمر، ودون توقف، وذلك من أجل استثمارها، والاستفادة منها لضمان استمرارها في مواكبة متطلبات العمل القيادي.
2. ضرورة قيام الجامعات بعقد برامج تدريبية، تهدف إلى نشر الوعي، وتعزيز ثقافة المساواة بين المرأة والرجل.



3. ضرورة تعزيز الوعي بقضايا المرأة وتنقيف الفكر لدى الجيل الناشئ تنقيفاً، يتمشى مع التطور الحضاري في المجتمع من خلال:

أ\_ استهداف فئة الطلاب من النوعين في كافة المراحل التعليمية، وصولاً إلى المراحل الأولى في الجامعات، ببرامج تنقيفية وتدريبية من أجل تأهيل قيادات شابة تكون مستقبلاً الركيزة في دعم المرأة لممارسة دورها القيادي.

ب\_ استهداف الفئة القائمة على تعليم الطلاب في كافة المراحل، بعقد ورشات عمل تتناول أهمية مشاركة المرأة للرجل في مختلف مجالات الحياة.

4. ضرورة اهتمام المؤسسات في دولة فلسطين سواء كانت مؤسسات حكومية، أو مؤسسات مجتمع مدني، أو مؤسسات تعنى بشؤون المرأة، بتوفير برامج تأهيل وتدريب للنساء، من أجل النهوض بواقع المرأة، واختيار القادة على أساس موضوعي، لعدم وجود معايير واضحة عند التعيين لمناصب قيادية، وذلك لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، مما يزيد من ثقة المرأة بنفسها لتولي المناصب القيادية.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية

أبو النصر، مدحت (2009). قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة. القاهرة، المجموعة العربية للتدريب.

أبو عابد، محمود (2006). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. الأردن، دار الأمل للنشر والتوزيع.

أحمد، أحمد (2006). نحو تطوير الإدارة المدرسة دراسات نظرية و ميدانية. الاسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة.

البدري، طارق (2005). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. ط2، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

البشاشة، عبير (2008). درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها. (رسالة ماجستير منشورة) عمان، دار الحامد للطباعة والنشر والتوزيع.

بن خدير، نادية حبيبة (2012). غياب المرأة عن صنع القرار في المنظومة التربوية الجزائرية من وجهة نظر عينة من الاستاذات. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.

بني جابر، جودة (2004). علم النفس الاجتماعي. عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

بني عودة، سمر محمد (2002). معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

التكريتي، وديع ياسين؛ وهيب، محمد ياسين؛ زيدان، ندى فتاح (2012). علم النفس الاجتماعي. الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

جبر، دينا فهمي خالد (2005). الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية. جامعة النجاح الوطنية (رسالة ماجستير غير منشورة). نابلس. فلسطين.

جدوالي، صيفية (2012). اتجاهات الفرد الجزائري نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاجتماعية. 15. جامعة سطيف. الجزائر.

الجريري، اعتدال؛ البرغوثي، فداء (2010). المرأة في الحياة العامة، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

جرينبرج، جيرالد؛ بارون، روبرت (2004). إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة رفاعي، محمد رفاعي؛ بسيوني، اسماعيل علي. دار المريخ للنشر، الرياض.

جماز، طارق علي (2010). المدخل الى إدارة الموارد البشرية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

الجندي، نزية أحمد (2009). اتجاهات العاملين والعاملات العمانيين نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية. مجلة جامعة دمشق. (3+4). مج 25.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2015). الفلسطينيون في نهاية 2015. رام الله، فلسطين.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2015). المرأة والرجل في فلسطين. قضايا وإحصاءات 2015. رام الله، فلسطين.

حداد، بشير (2004). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي. مصر. القاهرة، عالم الكتب.

الحربي، قاسم بن عائل (2008). القيادة التربوية الحديثة. عمان، الجندرية للنشر والتوزيع.

حسن، ماهر محمد (2004). القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم. الأردن، دار الكندي للنشر والتوزيع.

الحسين، إيمان بشير محمد (2011). السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها. مجلة جامعة دمشق. (3+4). مج 27.

الحسين، إيمان (2004). تجربة المرأة الاردنية في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم. رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان.

الحقيل، سليمان (2004). الإدارة المدرسة و تعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية. ط8، الرياض، دار المعرفة.

الخالدي، نسيمه مصطفى (2004). دور المنهاج المدرسي في تمكين المرأة الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. الأردن.

الخضر، عثمان حمود (2005). علم النفس التنظيمي. الكويت، مكتبة فلاح.

خليفة، بتول محي الدين (2013). الاتجاه نحو عمل المرأة في المناصب القيادية في المجتمع القطري، الندوة الاقليمية حول المرأة في مراكز القيادة واتخاذ القرار بالبلدان العربية الكويت 10-11 مارس.

الخوaja، مصطفى (2014). المشاركة السياسية للطلبة في الجامعات والمعاهد الفلسطينية. مفتاح.

دراغمة، عزت (1991). الحركة النسائية في فلسطين. القدس، مكتب ضياء للدراسات.

الدوري، أسماء قحطان عبد الرحمن (2003). اتجاهات المرؤوسين من الجنسين اتجاه القيادات النسائية. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية. جامعة آل البيت. الاردن.

ربيع، هادي (2006). المدير المدرسي الناجح. عمان، مكتبة المجتمع العربي.

الرشيد، عادل؛ أبو دولة، جمال (2001). اتجاهات المرأة الموظفة نحو معوقات تقدمها وظيفيا في منظمات الأعمال الأردنية. مجلة العلوم الإدارية. 1. مج 28. الجامعة الاردنية. عمان. الاردن.

الرشيدي، عبد الله بشير (2010). الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت و علاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية.

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

الزعيبي، أحمد محمد (2010). علم النفس الاجتماعي. الاردن، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

السكرانة، بلال خلف (2010). القيادة الادارية الفعالة. عمان، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

سهام، موفق؛ هيشر، سميرة (2015). المرأة العاملة والمناصب القيادية "دراسة لظاهرة السقف الزجاجي". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بسكرة. الجزائر.

السيوف، نبيلة فايز (2007). منظمات المجتمع المدني والتغير الاجتماعي، دراسة مدى فاعلية برامج تمكين الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. الأردن.

الشهابي، أنعام؛ محمد، موفق (2001). مشكلات تبوء المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية (التجربة العراقية). مؤتمر القيادة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. مصر.

شوامرة، نادر (2013). الاتجاهات نحو تحرر المرأة وعلاقتها بالرضا الوظيفي وتقدير الذات والرضا الزوجي الفلسطيني . رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة تونس. مكتبة جامعة النجاح.

الطراونة، نجاه صالح (2007). واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. جامعة مؤتة. عمان.

الطنيجي، سالم (2015). قوة القيادة إدارة وتحديات. عمان، الأردن، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع.

عاصي، أمين (2009). واقع المرأة الفلسطينية في الحياة السياسية. وزارة شؤون المرأة.

عبدالله، محمد الصافي عبد الكريم (2012). علم النفس الاجتماعي. عمان، الاردن، دار زهران للنشر والتوزيع.

عبوي، زيد منير (2008). القيادة ودورها في العملية الادارية. عمان، دار البداية للنشر والتوزيع.

العجارمة، موافق أحمد شحادة (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط.

العجمي، محمد حسنين (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد حسنين (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- عسكر، علي (2000). *ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها*. ط2، القاهرة، دار الكتاب الحديث.
- عسكر، علي؛ أحمد، معصومة (2003). *الاتجاه النفسي نحو تولي المرأة للوظائف الإشرافية بمنظمات العمل المختلفة في المجتمع الكويتي*. مجلة العلوم الاجتماعية. 4. مج 31. جامعة الكويت.
- عطا، رغداء محمد حلمي (2011). *أثر دافعية المرأة المديرية على مشاركة المرؤوسين لها في اتخاذ القرار*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بنها. كلية التجارة.
- العلاق، بشير (2010). *القيادة الادارية*. عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عليوة، السيد (2001). *تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد*. القاهرة، دار السماح للنشر والتوزيع.
- عماشة، هنييدة "محمد إحسان (2009). *أثر العوامل التنظيمية والاقتصادية التي تواجه المرأة الاردنية في تولي المواقع القيادية*. جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا. عمان. الاردن.
- العمامرة، محمد حسن؛ السرابي، سهام (2007). *درجة موافقة طلبة كليات العلوم التربوية في الجامعات الخاصة بالاردن على تسلم المرأة الاردنية المتعلمة للمناصب القيادية*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة الاسراء الخاصة. الاردن.
- عيسى، سهى أديب (2006). *اتجاهات القادة الرياضيين في مجالس إدارة الاتحادات الرياضية الأردنية نحو تولي المرأة مراكز قيادية في المؤسسات الرياضية*. دراسات العلوم التربوية. 1. مج33. الجامعة الأردنية.
- الغامدي، فوز سعيد (2013). *معوقات وصول المرأة السعودية إلى المناصب القيادية في القطاع العام*. جامعة الملك عبدالعزيز.

الغانم، كلثم (2007). معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية في المجتمع القطري. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة قطر. قطر.

غباين، عمر محمود (2009). القيادة الفاعلة والقائد الفعال. عمان، الأردن، اثراء للنشر والتوزيع.

الغزو، فاتن عوض (2010). القيادة والاشراف الاداري. عمان، دار اسامة للنشر والتوزيع.

فارس، سامر واخرون (2005). مدخل لدراسة دور المرأة في المستويات الإدارية العليا في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس). القدس ورام الله. فلسطين.

فهيمي، محمد سيد (2012). مشاركة المرأة في مجتمعات العالم الثالث. الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

قاسم، فاطمة سبيتي (2015). سياسة الأحزاب والدين والمرأة في القيادة: لبنان من منظور مقارن. بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية.

القانون الأساسي الفلسطيني المعدل (2003). المادة 22.

القيوتي، محمد قاسم (1992). المفاهيم الحديثة في الإدارة. عمان. الاردن.

القطب، رولا عبد الرحيم حمدي (2012). دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية (1995-2010). جامعة النجاح الوطنية. نابلس.

قنديل، علاء محمد سيد (2010). القيادة الادارية وإدارة الابتكار. عمان، دار الفكر.

القواسمة، فريد محمد؛ البدارين، رقية (2010). دور المرأة في قيادة التغيير: دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الاردن. قسم ادارة الاعمال. جامعة جدارا. إربد. الاردن.



كمال، زهيرة (2005). *تمكين المرأة. مجلة فوكس FOCUS*. برنامج الأمم المتحدة الانمائي. العدد (4).

كنعان، نواف (2002). *القيادة الادارية*. عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

مجاهد، فارس عبد الحميد (2009). *مفاهيم واتجاهات الفلسطينيين تجاه شغل امرأه مناصب اداريه عليا*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بيرزيت. فلسطين.

المحاميد، شاكرا (2003). *علم النفس الاجتماعي*. الاردن، مركز يزيد للخدمات الطلابية.

محمود، بوسنه؛ مراد، عيمر (2013). *المرأة والقيادة في الجزائر، دراسة مسحية حول تصورات الموظفين والموظفات*. (الندوة الاقليمية حول المرأة في مراكز القيادة واتخاذ القرار بالبلدان العربية) الكويت 10-11 مارس 2013.

المخلافي، محمد سرحان (2000). *القيادة الفاعلة وإدارة التغيير*. الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

مركز المعلومات الوطني الفلسطيني (2015). *واقع المرأة في فلسطين*. موقع وكالة وفا. <http://www.wafainfo.ps/atemplate.aspx?id=3195>. 2015/12/19

المنقاش، سارة بنت عبدالله (2007). *القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض*. مجلة رسالة التربية وعلم النفس. 28 جامعة الملك سعود.

نجم، نجم عبود (2011). *القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين*. عمان. الأردن، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

نزال، ريما كتانة (2009). *المرأة الفلسطينية والقرار 1325*. المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية (مفتاح). الطبعة الاولى، رام الله.

نشوان، يعقوب حسين (1991). الإدارة والإشراف التربوي. ط3، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم العالي، الدليل الإحصائي السنوي 2015/2014 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني. رام الله، فلسطين.

#### المراجع الاجنبية

Becks, G. M (2004). **African American women administrators in higher education: exploring the challenges and experiences at Louisiana public colleges and universities**, Doctor's Dissertation, Louisiana State University, Louisiana.

Coleman, Marianne (2001). *Achievement against the odds the female secondary head teachers in England and Wales, school leadership & management* .vol.21,number 1 . Feb . 2001 England: university of reading.

Coronel, J.M, Moreno, E, &carrasco, M.J (2010) *Work-family conflicts and the organizational work culture as barriers to women educational managers in Gender , work and organization* , 17(2), 219-239.

Dorne, M. Shelly, & O., Rouke, Carolynl, &Papalewis, Rosemary (2003). *Women in Educational Administration: Nine Case Studies*,available, on: [www.educationazadministration.edu](http://www.educationazadministration.edu).

Wolfram ,Hans-Joachim, Gisela Mohr, Birgit Schyns (2007) Professional respect for female and male leaders: influential gender-relevant factors, *Women In Management Review*, Vol. 22 Iss: 1, pp.(19 – 32),  
See more at:  
<http://www.hrdiscussion.com/hr96076.html#sthash.cEdKvQu9.dpuf>

Lilja,S .&Luddeckens, E.(2006) **Women in Middle Management in Germany, Sweden, & The United Kingdom**, Master's Dissertation,Internatonella Handelshogskolan, Jönköping,.

Riggio,R.E (2008). **Introduction to Industrial\Organizational Psychology**.5<sup>th</sup> Edition, Pearson Education, New jersey.

SomayeShahtalebia, Mohammad HosseinYarmohammadian\*b, SimaAjamic (2011). **Women's success factors from leadership in higher education**.Procedia- Social and Behavioral Sciences,Volume 15, 2011, Pages 3644–3647, 3rd World Conference on Educational Sciences.

## الملحقات

## ملحق (1)

الاستبانة قبل التحكيم



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج دراسات المرأة

عزيزي/عزيزتي عضو هيئة التدريس المحترم.

تحية طيبة وبعد؛

فتقوم الباحثة بدراسة عنوانها:

### اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في دراسات المرأة من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس - فلسطين.

لذا ترجو الباحثة منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بكل دقة وموضوعية وصدق، مؤكداً لكم أن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية وموضوعية تامة ولغايات البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حُسن التعاون

الطالبة

سهاد خيال

أولاً: القسم الأول: (البيانات الشخصية)

ضع إشارة (√) في المكان المناسب:

1. الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

2. الجامعة:

( ) النجاح الوطنية ( ) بيرزيت

( ) بيت لحم ( ) الخليل

3. مدة الخدمة في الجامعة لعضو هيئة التدريس:

( ) 5 أعوام فأقل ( ) من 6\_10 أعوام

( ) أكثر من 10 أعوام

4. الرتبة العلمية:

( ) أستاذ دكتور ( ) أستاذ مشارك

( ) أستاذ مساعد ( ) محاضر

5. الكلية:

( ) علمية ( ) إنسانية

القسم الثاني: يُرجى وضع إشارة (√) في المربع المناسب الذي يتفق ورأيك وذلك أمام كل فقره من الفقرات الآتية :

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
المجال الأول: المهارات الذاتية للمرأة القيادية (سمات جسميه، قدرات عمليه، مبادئه ابتكار، ضبط نفس)					
1.	أرى أن المرأة القيادية تمتلك شخصية متزنة وقوية تمكنها من القيام بالأدوار القيادية				
2.	أرى أن المرأة القيادية تتمتع بقدره على العمل المستمر بوتيرة عالية ونشاط وحيوية				
3.	أشعر ان المرأة القيادية لديها مرونة عالية على تحمل المسؤولية				
4.	أرى أن المرأة القيادية تتهم دوماً بالظهور بالمظهر الحسن				
5.	أظن أن المرأة القيادية قليلة الصبر، ومحدودة القدرة على تحمل ضغط العمل.				
6.	أرى أن المرأة القيادية تتمتع بالقدرة على حل المشكلات واستيعاب أبعادها والتصرف بحكمة				
7.	أشعر أن المرأة القيادية غير مرنة، فهي حرفية في تطبيق التعليمات.				
8.	أرى أن المرأة القيادية تتحلى بروح الدعابة والمرح في تعاملها مع زملائها بالعمل				
9.	أشعر أن المرأة القيادية تنسم بالهدوء والاتزان في معالجة الأمور والتعقل عند اتخاذ القرارات.				
10.	أعتقد أن المرأة القيادية تتميز بحب الاطلاع على كل ما هو جديد.				

موافق بدرجة					الرقم	الفقرات
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					11.	أرى أن المرأة القيادية لديها القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد
					12.	أرى أن المرأة القيادية تتسم بضبط النفس، وبالقدرة على السيطرة على اعصابها أثناء ضغط العمل
					13.	أشعر أن المرأة القيادية لديها القدرة على التحكم بعواطفها وتوجيهها بما يضمن حسن سير العمل
<b>المجال الثاني: المهارات الفنية للمرأة القيادية</b>						
					14.	اعتقد ان المرأة القيادية بارعه في استخدام الطرق العلمية والوسائل المتاحة لإنجاز العمل بسرعه ودقه
					15.	أرى أن المرأة القيادية تتجز مهامها في اطار ما تمتلكه من خبره وتدريب
					16.	اعتقد أن المرأة القيادية تسعى دائما لاكتساب المهارات وتنمية معرفتها وتعزيز خبرتها العملية
					17.	أرى أن المرأة القيادية لديها الامام بالمعارف والخبرات والثقافة بما هو حولها
					18.	أعتقد أن المرأة القيادية لديها القدرة على الحزم في اتخاذ القرارات دون تردد
					19.	اعتقد أن المرأة القيادية تأخذ بعين الاعتبار شعور الآخرين وتتجنب الوقوع بأي خلل أو خطأ أثناء الحكم عليهم
					20.	أظن أن المرأة القيادية لديها المقدرة على استيعاب الآخرين وفهمهم وخصوصا فيما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم



موافق بدرجة					الرقم	الفقرات
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					21.	أرى أن المرأة القيادية لديها المقدرة على التحدث واقناع الآخرين بشكل فاعل مما يأتز ايجابياً على انجاز العمل
					22.	أشعر أن المرأة القيادية تعمل على تحديد الأهداف وايضاحها للعاملين بما يضمن تحقيقها
					23.	من وجهة نظري أثبتت المرأة القيادية إيمانها بأهدافها وإصرارها على تحقيقها
					24.	أعتقد أن المرأة القيادية تسعى الى تحقيق أهدافها بشكل واقعي وبعيداً عن أي التباس وغموض
<b>المجال الثالث: المهارات الانسانية للمرأة القيادية</b>						
					25.	أرى أن المرأة القيادية تكون رقيباً على نفسها وتتحدى بالاستقامة
					26.	أعتقد أن المرأة القيادية تمتلك المهارات في التعامل مع الآخرين بما ينسق الجهود والعمل بروح الفريق الواحد
					27.	من وجهت نظري أثبتت المرأة القيادية قدرتها على تحمل المسؤولية
					28.	أرى أن المرأة القيادية يغلب عليها اللباقة في التعامل مع الآخرين والخلق الطيب
					29.	أشعر أن المرأة القيادية تتحدى بالمواظبة والانتظام لتكون قدوة حسنة للعاملين معها
					30.	أشعر أن المرأة القيادية لديها القدرة العالية على خلق المناخ الطيب والملائم مع العاملين لسير العمل
					31.	أرى أن المرأة القيادية تتجنب الأنانية وحب الذات وتعطي الفرصة للعاملين معها لإبراز مواهبهم وقدراتهم

موافق بدرجة					الفقرات	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
<b>المجال الرابع: المهارات الذهنية للمرأة القيادية</b>						
					أرى أن المرأة القيادية تتمتع بقدره عالية على فهم التنظيم والأنشطة التي تقوم بها في مختلف مستويات الإدارة	32.
					أعتقد أن المرأة القيادية لديها المام في معالجة المشاكل الادارية في اطار السياسات العامة للعمل	33.
					أرى أن المرأة القيادية لديها الملكة على فهم العلاقات بين الأفراد والتخطيط ووضع رؤية مستقبلية للعمل	34.
					اشعر أن المرأة القيادية تسعى الى تطوير القدرات الكامنة لدى العاملين والاستفادة من امكانياتهم لصالح العمل	35.
					اعتقد ان المرأة القيادية لديها القدرة على تحسين المناخ العام في العمل بما يتيح تبادل الخبرات بين العاملين	36.
					من وجهة نظري أرى أن المرأة القيادية تسعى للتخلص من الاجراءات الروتينية المعقدة التي تقف عائقاً امام انطلاق الأفكار والابداع	37.
					أرى ان المرأة القيادية تعمل على تعزيز الروح الجماعية لدى العاملين مما يخلق علاقات ايجابية تسهم في تطوير علاقات العمل	38.

## ملحق (2)

### أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ. د احسان الديك	جامعة النجاح الوطنية
2	أ. د. يوسف ذياب عواد	رئيس جامعة القدس المفتوحة / نابلس
3	د. حسين العابد	جامعة النجاح الوطنية
4	د. سائده عفونه	جامعة النجاح الوطنية
5	د. صلاح صبري	جامعة القدس المفتوحة / قلقيلية
6	د. عبدالغني الصيفي	جامعة النجاح الوطنية
7	د. علياء العسالي	جامعة النجاح الوطنية
8	د. فاخر الخليلي	جامعة النجاح الوطنية
9	د. محمود ابراهيم ملحم	جامعة القدس المفتوحة / قلقيلية
10	د. معزوز علاونه	جامعة القدس المفتوحة / نابلس

### ملحق (3)

الاستبانة بعد التحكيم



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج دراسات المرأة

عزيزي/عزيزتي عضو هيئة التدريس المحترم.

تحية طيبة وبعد؛

فتقوم الباحثة بدراسة عنوانها:

## اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في دراسات المرأة من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس - فلسطين.

لذا ترجو الباحثة منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بكل دقة وموضوعية وصدق، مؤكداً لكم أن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية وموضوعية تامة ولغايات البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حُسن التعاون

الطالبة

سهاد خيال

أولاً: القسم الأول: (البيانات الشخصية)

ضع إشارة (√) في المكان المناسب:

1. النوع الاجتماعي:

( ) امرأة ( ) رجل

2. الجامعة:

( ) النجاح الوطنية ( ) بيرزيت

( ) بيت لحم ( ) الخليل

3. الخبرة العملية

( ) 5 أعوام فأقل ( ) من 5\_10 أعوام

( ) أكثر من 10 أعوام

4. الرتبة العلمية:

( ) أستاذ دكتور ( ) أستاذ مشارك

( ) أستاذ مساعد ( ) محاضر ( ) مدرس

5. الكلية:

( ) علمية ( ) إنسانية

القسم الثاني: يُرجى وضع إشارة (√) في المربع المناسب الذي يتفق ورأيك وذلك أمام كل فقره من الفقرات الآتية :

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
<b>المجال الأول: المهارات الذاتية للمرأة القيادية</b>					
1.	أرى أن المرأة القيادية تمتلك شخصية متزنة وقوية تمكنها من القيام بالأدوار القيادية.				
2.	أرى أن المرأة القيادية تتمتع بقدرة على العمل المستمر بنشاط وحيوية.				
3.	أشعر أن المرأة القيادية لديها مرونة عالية في تحمل المسؤولية.				
4.	أرى أن المرأة القيادية تهتم بالمظهر الحسن.				
5.	أظن أن المرأة القيادية قليلة الصبر على تحمل ضغط العمل.				
6.	أرى أن المرأة القيادية تتمتع بالقدرة على حل المشكلات.				
7.	أشعر أن المرأة القيادية غير مرنة، في تطبيق التعليمات.				
8.	أرى أن المرأة القيادية تتحلى بروح الدعابة في تعاملها مع زملائها في العمل.				
9.	أشعر أن المرأة القيادية تتسم بالتعقل في معالجة الأمور عند اتخاذ القرارات.				
10.	أعتقد أن المرأة القيادية تتميز بحب الاطلاع على كل ما هو جديد.				

موافق بدرجة					الفقرات	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					أرى أن المرأة القيادية لديها القدرة على اتخاذ القرارات الحازمة في المواقف العاجلة دون تردد.	11.
					أرى أن المرأة القيادية تتسم بضبط النفس.	12.
					أشعر أن المرأة القيادية لديها القدرة على التحكم بعواطفها وتوجيهها بما يضمن حسن سير العمل.	13.
					أشعر أن المرأة القيادية تتصف بثقة عالية بالنفس.	14.
<b>المجال الثاني المهارات الفنية للمرأة القيادية</b>						
					أعتقد أن المرأة القيادية بارعة في استخدام الطرق العلمية لإنجاز العمل.	15.
					أرى أن المرأة القيادية تنجز مهامها في إطار ما تمتلكه من خبرة.	16.
					أعتقد أن المرأة القيادية تسعى لاكتساب المهارات وتنمية معرفتها.	17.
					أرى أن المرأة القيادية لديها الإلمام بالمعارف والخبرات والثقافة بما هو حولها.	18.
					أعتقد أن المرأة القيادية لديها القدرة على الحزم في اتخاذ القرارات دون تردد.	19.
					أعتقد أن المرأة القيادية تأخذ بعين الاعتبار شعور الآخرين عند اتخاذ القرار.	20.
					أظن أن المرأة القيادية لديها المقدرة على استيعاب الآخرين، وفهمهم وخاصة فيما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم.	21.

موافق بدرجة					الرقم	الفقرات
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					22.	أرى أن المرأة القيادية لديها القدرة على اقناع الآخرين بشكل فاعل مما يؤثر ايجابياً في إنجاز العمل.
					23.	أشعر أن المرأة القيادية تعمل على تحديد الأهداف للعاملين بما يضمن تحقيقها.
					24.	من وجهة نظري تثبت المرأة القيادية إيمانها بأهداف العمل.
					25.	أعتقد أن المرأة القيادية تسعى إلى تحقيق أهدافها بشكل واقعي.
<b>المجال الثالث المهارات الإنسانية للمرأة القيادية</b>						
					26.	أرى أن المرأة القيادية تكون رقيقة على نفسها.
					27.	أعتقد أن المرأة القيادية تمتلك المهارات في التعامل مع الآخرين.
					28.	أرى أن المرأة القيادية يغلب عليها اللباقة في التعامل مع الآخرين.
					29.	أشعر أن المرأة القيادية تتحلى بالمواطبة لتكون قدوة حسنة للعاملين معها.
					30.	أشعر أن المرأة القيادية لديها القدرة العالية على خلق المناخ الطيب مع العاملين لسير العمل.
					31.	أرى أن المرأة القيادية تتجنب الأنانية.
					32.	أرى أن المرأة القيادية تعطي الفرصة للعاملين معها لإبراز مواهبهم وقدراتهم.
<b>المجال الرابع المهارات الذهنية للمرأة القيادية</b>						
					33.	أرى أن المرأة القيادية تتمتع بقدرة عالية على فهم الأنشطة التي تقوم بها في مختلف مستويات الإدارة.



موافق بدرجة					الرقم	الفقرات
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					34.	أعتقد أن المرأة القيادية لديها إلمام في معالجة المشكلات الإدارية في إطار السياسات العامة للعمل.
					35.	أرى أن المرأة القيادية لديها الملكة على فهم العلاقات بين الأفراد.
					36.	أرى أن المرأة القيادية لديها القدرة على التخطيط ووضع رؤية مستقبلية للعمل.
					37.	أشعر أن المرأة القيادية تسعى إلى تطوير القدرات الكامنة لدى العاملين و الاستفادة من إمكانياتهم لصالح العمل.
					38.	أعتقد ان المرأة القيادية لديها القدرة على تحسين المناخ العام في العمل بما يتيح تبادل الخبرات بين العاملين.
					39.	من وجهة نظري أرى أن المرأة القيادية تسعى للتخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تقف عائقاً أمام انطلاق الأفكار.
					40.	أرى أن المرأة القيادية تعمل على تعزيز الروح الجماعية لدى العاملين مما يخلق علاقات إيجابية تسهم في تطوير علاقات العمل.

انتهت الإستبانة

#### ملحق (4)

المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر للفقرات والمجالات الأربعة والدرجة الكلية لأثر اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة

رقم البند	الفقرات	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	نسبة الاستجابة	درجة الأثر
<b>المجال الأول: المهارات الذاتية للمرأة القيادية</b>					
1	أرى أن المرأة القيادية تمتلك شخصية متزنة وقوية تمكنها من القيام بالأدوار القيادية.	0.94	3.93	78.6%	كبيرة
2	أرى أن المرأة القيادية تتمتع بقدرة على العمل المستمر بنشاط وحيوية.	1.02	3.84	76.8%	كبيرة
3	أشعر أن المرأة القيادية لديها مرونة عالية في تحمل المسؤولية.	1.01	3.80	76.0%	كبيرة
4	أرى أن المرأة القيادية تهتم بالمظهر الحسن.	0.92	3.76	75.2%	كبيرة
5	أظن أن المرأة القيادية قليلة الصبر على تحمل ضغط العمل.	1.11	3.10	62.0%	متوسطة
6	أرى أن المرأة القيادية تتمتع بالقدرة على حل المشكلات.	0.91	3.74	74.8%	كبيرة
7	أشعر أن المرأة القيادية غير مرنة، في تطبيق التعليمات.	1.14	3.25	65.0%	متوسطة
8	أرى أن المرأة القيادية تتحلى بروح الدعابة في تعاملها مع زملائها في العمل.	1.10	3.28	65.6%	متوسطة
9	أشعر أن المرأة القيادية تتسم بالتعقل في معالجة الأمور عند اتخاذ القرارات.	1.05	3.67	73.4%	كبيرة

رقم البند	الفقرات	الاحراف المعياري	متوسط الاستجابة	نسبة الاستجابة	درجة الأثر
10	أعتقد أن المرأة القيادية تتميز بحب الاطلاع على كل ما هو جديد.	1.00	3.95	79.0%	كبيرة
11	أرى أن المرأة القيادية لديها القدرة على اتخاذ القرارات الحازمة في المواقف العاجلة دون تردد.	1.05	3.76	75.2%	كبيرة
12	أرى أن المرأة القيادية تتسم بضبط النفس.	1.00	3.70	74.0%	كبيرة
13	أشعر أن المرأة القيادية لديها القدرة على التحكم بعواطفها وتوجيهها بما يضمن حسن سير العمل.	1.02	3.60	72.0%	كبيرة
14	أشعر أن المرأة القيادية تتصف بثقة عالية بالنفس.	0.92	3.85	77.0%	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للمجال الأول</b>	<b>0.62</b>	<b>3.66</b>	<b>73.2%</b>	كبيرة
<b>المجال الثاني: المهارات الفنية للمرأة القيادية</b>					
15	أعتقد أن المرأة القيادية بارعة في استخدام الطرق العلمية لإنجاز العمل.	0.98	3.74	74.8%	كبيرة
16	أرى أن المرأة القيادية تنجز مهامها في إطار ما تمتلكه من خبرة.	0.95	3.82	76.4%	كبيرة
17	اعتقد أن المرأة القيادية تسعى لاكتساب المهارات وتنمية معرفتها.	0.87	3.87	77.4%	كبيرة
18	أرى أن المرأة القيادية لديها الإلمام بالمعارف والخبرات والثقافة بما هو حولها.	0.89	3.84	76.8%	كبيرة
19	أعتقد أن المرأة القيادية لديها القدرة على الحزم في اتخاذ القرارات دون تردد.	1.07	3.72	74.4%	كبيرة

رقم البند	الفقرات	الاحراف المعياري	متوسط الاستجابة	نسبة الاستجابة	درجة الأثر
20	أعتقد أن المرأة القيادية تأخذ بعين الاعتبار شعور الآخرين عند اتخاذ القرار.	0.94	3.71	74.2%	كبيرة
21	أظن أن المرأة القيادية لديها المقدرة على استيعاب الآخرين، وفهمهم وخاصة فيما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم.	0.93	3.75	75.0%	كبيرة
22	أرى أن المرأة القيادية لديها القدرة على إقناع الآخرين بشكل فاعل مما يؤثر ايجابياً في إنجاز العمل.	0.90	3.80	76.0%	كبيرة
23	أشعر أن المرأة القيادية تعمل على تحديد الأهداف للعاملين بما يضمن تحقيقها.	0.90	3.84	76.8%	كبيرة
24	من وجهة نظري تثبت المرأة القيادية إيمانها بأهداف العمل.	0.84	3.83	76.6%	كبيرة
25	أعتقد أن المرأة القيادية تسعى إلى تحقيق أهدافها بشكل واقعي.	0.88	3.79	75.8%	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للمجال الثاني</b>	<b>0.72</b>	<b>3.79</b>	<b>75.8%</b>	كبيرة
<b>المجال الثالث: المهارات الإنسانية للمرأة القيادية</b>					
26	أرى أن المرأة القيادية تكون رقيقة على نفسها.	0.95	3.85	77.0%	كبيرة
27	أعتقد أن المرأة القيادية تمتلك المهارات في التعامل مع الآخرين.	0.97	3.80	76.0%	كبيرة
28	أرى أن المرأة القيادية يغلب عليها اللباقة في التعامل مع الآخرين.	0.94	3.90	78.0%	كبيرة
29	أشعر أن المرأة القيادية تتحلى بالموازنة لتكون قدوة حسنة للعاملين معها.	0.85	3.88	77.6%	كبيرة

رقم البند	الفقرات	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	نسبة الاستجابة	درجة الأثر
30	أشعر أن المرأة القيادية لديها القدرة العالية على خلق المناخ الطيب مع العاملين لسير العمل.	1.00	3.73	74.6%	كبيرة
31	أرى أن المرأة القيادية تتجنب الأنانية.	1.01	3.58	71.6%	كبيرة
32	أرى أن المرأة القيادية تعطي الفرصة للعاملين معها لإبراز مواهبهم وقدراتهم.	0.96	3.72	74.4%	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للمجال الثالث</b>	<b>0.79</b>	<b>3.78</b>	<b>75.6%</b>	كبيرة
<b>المجال الرابع: المهارات الذهنية للمرأة القيادية</b>					
33	أرى أن المرأة القيادية تتمتع بقدرة عالية على فهم الأنشطة التي تقوم بها في مختلف مستويات الإدارة.	0.84	3.80	76.0%	كبيرة
34	أعتقد أن المرأة القيادية لديها إلمام في معالجة المشكلات الإدارية في إطار السياسات العامة للعمل.	0.83	3.79	75.8%	كبيرة
35	أرى أن المرأة القيادية لديها الملكة على فهم العلاقات بين الأفراد.	1.03	3.64	72.8%	كبيرة
36	أرى أن المرأة القيادية لديها القدرة على التخطيط ووضع رؤية مستقبلية للعمل.	1.01	3.67	73.4%	كبيرة
37	أشعر أن المرأة القيادية تسعى إلى تطوير القدرات الكامنة لدى العاملين و الاستفادة من إمكانياتهم لصالح العمل.	0.83	3.73	74.6%	كبيرة
38	أعتقد أن المرأة القيادية لديها القدرة على تحسين المناخ العام في العمل بما يتيح تبادل الخبرات بين العاملين.	0.90	3.69	73.8%	كبيرة

رقم البند	الفقرات	الاحراف المعياري	متوسط الاستجابة	نسبة الاستجابة	درجة الأثر
39	من وجهة نظري أرى أن المرأة القيادية تسعى للتخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تقف عائقاً أمام انطلاق الأفكار.	0.98	3.59	71.8%	كبيرة
40	أرى أن المرأة القيادية تعمل على تعزيز الروح الجماعية لدى العاملين مما يخلق علاقات إيجابية تسهم في تطوير علاقات العمل.	1.00	3.72	74.4%	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال الرابع	0.76	3.70	74.1%	كبيرة
	الدرجة الكلية للفقرات الكلية	0.65	3.73	74.6%	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5).

## ملحق (5)

### كتاب تسهيل المهمة

An-Najah  
National University  
Faculty of Graduate Studies



جامعة  
النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

التاريخ: 2015/4/22

حضرة أ.د. نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية المحترم  
جامعة النجاح الوطنية

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ سهاد محمد اسامة سعدي خيال، رقم تسجيل (11255724)  
تخصص ماجستير دراسات المرأة

تحية طيبة وبعد.

الطالبة سهاد محمد اسامة سعدي خيال/ رقم تسجيل 11255724 تخصص ماجستير دراسات المرأة في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد اعداد الأطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:

(اتجاهات اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الادوار القيادية للمرأة)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في توزيع استبانة على اعضاء الهيئة التدريسية في جامعتكم، لمتابعة مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية

د. سامح الخطوط



فلسطين، نابلس، ص.ب 7، 707 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113، 2345113 (09) 972\* فاكس: 2342907 (09) 972\*  
Nablus, P. O. Box (7) \*Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200  
\* Facsimile 972 92342907 \*www.najah.edu - email fgs@najah.edu

## ملحق (6)

### كتاب الموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف

An-Najah  
National University  
Faculty of Graduate Studies  
Dean's Office



جامعة  
النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا  
مكتب العميد

التاريخ : 2014/10/12

حضرة الدكتورة جوليا دروير المحترمة  
منسقة برنامج ماجستير دراسات المرأة

تحية طيبة وبعد،

#### الموضوع : الموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف

قرر مجلس كلية الدراسات العليا في جلسته رقم (278)، المنعقدة بتاريخ 2014/9/29، الموافقة على مشروع الأطروحة المقدم من الطالبة / سهاد محمد اسامه سعدي خيال، رقم تسجيل 11255724، تخصص ماجستير دراسات المرأة، عنوان الأطروحة:

(اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة)  
(The Perspectives of the University Staff Members in the Palestinian Universities  
Towards the Woman's Different Leadership Roles)

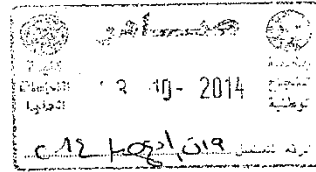
بإشراف: (1) د. جوليا دروير (2) د. حسن نيم

يرجى اعلام المشرف والطالب بضرورة تسجيل الأطروحة خلال اسبوعين من تاريخ اصدار الكتاب. وفي حال عدم تسجيل الطالب/ة للأطروحة في الفترة المحددة له/ا ستقوم كلية الدراسات العليا بإلغاء اعتماد العنوان والمشرف.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. خليل عودة



نسخة : د. رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية المحترم

ق.أ.ع. القبول والتسجيل المحترم

مشرف الطالب :

فلسطين، نابلس، ص.ب 7، 707 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09) \*فاكسيل: (09)2342907 (972)

3200 (5) هاتف داخلي \*Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 Nablus, P. O. Box (7) \*فاكسيل: (5) 972 92342907

\* Facsimile 972 92342907 \*www.najah.edu - email fgs@najah.edu



**An-Najah National University  
Faculty of Graduates Studies**

**The Perspectives of the University Staff Members  
in the Palestinian Universities Towards the  
Woman's Different Leadership Roles**

**By  
Suhad "Mohammed Osama" Khayyal**

**Supervision  
Dr. Hassan Tayyem**

**This thesis is Submitted in partial Fulfillment of the Requirements  
for the degree of Master of Study of Women in the Faculty of  
Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine  
2016**

**The Perspectives of the University Staff Members in the Palestinian Universities Towards the Woman's Different Leadership Roles**

**By**

**Suhad "Mohammed Osama" Khayyal**

**Supervision**

**Dr. Hassan Tayyem**

**Abstract**

This study sought to identify the attitudes of the faculty members at Palestinian universities towards the leadership roles of women. To this end, the researcher used the descriptive method. To collect data, she developed and administered a 40-item questionnaire distributed among four domains. The questionnaire was also tested for validity and reliability. The population of the study was all faculty members (No. 1947) at Palestinian universities in the West Bank: An-Najah, Hebron, Bethlehem and Bir Zeit. The sample of the study consisted of 300 faculty members, selected randomly. After data collection and analysis, it was found that, on the four domains, the score of impact of the attitudes of the faculty members towards the leadership roles of women was high. The general average was 74.6%. However, no statistically significant differences were found between the means of responses of the study participants pertaining to the four domains and in the overall score which could be attributed to variables of university, experience, academic rank and college. It was also found that there were statistically significant differences

( $\alpha \leq 0.05$ ) between the means of responses of the study participants concerning the leadership roles of women on the four domains and on the overall score of the items which could be attributed to variable of gender in favor of the female faculty members. In the light of the study results, the researcher recommends continuation of developing women's technical skills in order to be invested and used, thus guaranteeing their continuation of assuming leadership positions in their communities. The researcher also recommends that universities hold training courses for the sake of educational awareness and reinforcement of culture of equality between men and women. Furthermore, government and civic society institutions in Palestine should offer rehabilitation and training programs to improve the situation of women and make selection of leaders on objective basis instead of ambiguous criteria followed upon appointment of people in leadership positions. This would be in line with the principle of equal opportunities, thus increasing women's confidence in themselves to assume leadership positions.