

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية من  
وجهة نظر العاملين والعاملات  
"جامعة فلسطين التقنية خضوري أنموذجاً"

إعداد

روحية عواد

إشراف

د. هبة خالد سليم

د. أشرف الصايغ

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

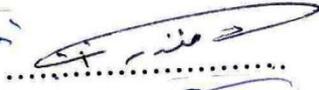
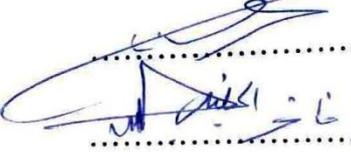
2020

تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية من  
وجهة نظر العاملين والعاملات  
"جامعة فلسطين التقنية خضوري أنموذجاً"

إعداد  
روحية عواد

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2020/8/3م، وأجيزت.

التوقيع

  
.....  
  
.....  
  
.....

أعضاء لجنة المناقشة

- د. هبة خالد سليم / مشرفاً ورئيساً
- د. أشرف الصايغ / مشرفاً ثانياً
- د. ربيع عطير / ممتحناً خارجياً
- د. فاخر الخليلي / ممتحناً داخلياً

ب

ب

## الإهداء

إلى روح ورمز العطاء والتضحية إلى والديّ رحمهما الله

إلى كل من يسعده تقدمي ونجاحي ..... أهلي

وإلى من شاركوني درب العلم والمعرفة.... اساتذتي

إلى كل امرأة شامخة تحددت بجهدا وإرادتها كل الصعاب، وبقيت صامدة إلى أن وصلت القمة

أهدي جهدي العلمي المتواضع

مع خالص احترامي وتقديري

روحية عواد

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني على إتمام هذه الرسالة، ويسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى استاذي الفاضلين الدكتور هبة خالد سليم، والدكتور أشرف الصايغ، الذي أكرمني الله بهما، والإشراف على هذه الرسالة، فقد مدا لي يد العون فكانا لي نعم المعين.

ولا يفوتني أن اشكر عضوي لجنة المناقشة الذين كانت لملاحظاتهم وتوجيهاتهم إثراء لهذا الجهد البحثي.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

روحية عواد

## الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين  
والعاملات "جامعة فلسطين التقنية خضوري أنموذجاً"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه  
حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي  
أو بحثي 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: روهيت نعيم عوار

Signature:

التوقيع: روهيت نعيم عوار

Date:

التاريخ: ٨/٣/٢٠٢٠

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
ح	قائمة الجداول
ك	فهرس الملحقات
ل	الملخص
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>
2	مقدمة الدراسة
5	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
7	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
<b>12</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
13	الإطار النظري
35	الدراسات السابقة
44	التعقيب على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية
<b>46</b>	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
47	منهج الدراسة
47	مجتمع الدراسة
50	عينة الدراسة
51	أداة الدراسة
52	صدق الأداة
53	ثبات الأداة
55	إجراءات الدراسة

57	متغيرات الدراسة
57	المعالجات الإحصائية
<b>59</b>	<b>الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة</b>
60	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.
62	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
<b>85</b>	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات</b>
86	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
96	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
102	ثالثاً: التوصيات
104	المصادر والمراجع
104	المراجع العربية
109	المراجع الأجنبية
111	الملاحق
b	Abstract

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	يمثل أعداد الذكور والإناث في فلسطين بمناطق الضفة الغربية وقطاع غزة	الجدول (1)
33	الطلبة في التعليم العالي في فلسطين حسب الجنس	الجدول (2)
35	توزيع العاملين والعاملات المفرغين حسب الرتبة الأكاديمية والنوع في الجامعات التقليدية للعام الدراسي 2019/2018	الجدول (3)
49	أفراد مجتمع الدراسة من العاملين والعاملات في جامعة خضوري	الجدول (4)
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	الجدول (5)
51	المجالات التي تمثلها الاستبانة	الجدول (6)
52	مفتاح تصحيح أداة الدراسة الكمية	الجدول (7)
52	معيار تفسير النتائج	الجدول (8)
53	معاملات الثبات لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية	الجدول (9)
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين والعاملات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	الجدول (10)
62	اختبار (Independent sample t-Test) لدلالة الفروق في متوسطات العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا تعزى لمتغير "الجنس".	الجدول (11)
64	المتوسطات الحسابية لوجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا تعزى لمتغير "الحالة الاجتماعية"	الجدول (12)
65	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية	الجدول (13)
66	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات تحديات الأنظمة والإجراءات المتبعة في التوظيف	الجدول (14)

67	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا، تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية في مجال الترقية الإدارية في السلم الوظيفي	الجدول (15)
68	المتوسطات الحسابية، متوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية، حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا تعزى لمتغير "المؤهل العلمي	الجدول (16)
69	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق، متوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا تعزى لمتغير "المؤهل العلمي	الجدول (17)
70	المتوسطات الحسابية لوجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا تعزى لمتغير "سنوات الخبرة	الجدول (18)
71	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق لمتوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية، حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا، تعزى لمتغير "سنوات الخبرة	الجدول (19)
72	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	الجدول (20)
73	المتوسطات الحسابية لوجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية، حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا، تعزى لمتغير "المسمى الوظيفي	الجدول (21)
74	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق لمتوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية، حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا، تعزى لمتغير "المسمى الوظيفي	الجدول (22)
75	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال الترقية في السلم الوظيفي	الجدول (23)
76	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي في مجال تقدير عمل المرأة اجتماعياً	جدول (24)

78	توزيع إجابات العاملين والعاملات حول معرفة مميزات تبوء المرأة للمناصب القيادية العليا (نائب للرئيس، عميد، رئيس قسم) مع التكرار، حيث توزعت إجاباتهم على (8) إجابات،	جدول (25)
80	توزيع إجابات العاملين والعاملات حول معرفة ما هو الدور الذي يلعبه الاعلام تجاه تولي المرأة للمناصب القيادية العليا مع التكرار، حيث توزعت إجاباتهم على (6)	جدول (26)
82	أعلاه يتضح أن الاجابات لبعض العاملين والعاملات، حول رؤيتك ما التحديات التي تواجه المرأة في الوصول إلى مراكز قيادية عليا، فكانت استجاباتهم (13) اجابة	جدول (27)
84	اجابات لبعض العاملين والعاملات، حول ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على التحديات التي تواجه المرأة في الوصول الى مراكز قيادية عليا، حيث توزعت إجاباتهم على (9) إجابات	جدول (28)

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
112	لمحة عن جامعة فلسطين التقنية خضوري.	ملحق (1)
115	أداة الدراسة في صورتها الأولىة.	ملحق (2)
119	تسهيل مهمة توزيع أداة الدراسة.	ملحق (3)
120	أداة الدراسة في صورتها النهائية.	ملحق (4)
125	قائمة بأسماء المحكمين.	ملحق (5)

## تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين والعاملات "جامعة فلسطين التقنية خضوري أنموذجاً"

إعداد

روحية عواد

إشراف

د. هبة خالد سليم

د. أشرف الصايغ

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر العاملين والعاملات، في ضوء عدد من المتغيرات المستقلة (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والعاملات في جامعة فلسطين التقنية - خضوري، خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2019-2020)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة، وقامت باختيار عينة الدراسة بطريقة العينة المتيسرة، حيث بلغ حجم العينة (260) موظفاً وموظفة، ولتحقيق أهداف الدراسة طبقت الباحثة استبانة مكونة من (44) فقرة موزعة على خمس مجالات، وسؤال مقالي واحد من خلال إجراء مقابلة مع ستة موظفين (3 ذكور، 3 إناث) على رأس عملهم في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: كان تقدير المتوسط الحسابي العام لتحديات وصول المرأة إلى المناصب القيادية العليا من وجهة نظر العاملين والعاملات كان بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط للدرجة الكلية لهذه التحديات (2.97)، وجاء تقدير تحدي عدم تقدير عمل المرأة اجتماعياً، وتحدي عدم إتاحة فرص التطور المهني المستمر لها جاء كبيراً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لتحدي تقدير عمل المرأة اجتماعياً (3.61)، وبلغ المتوسط الحسابي لتحدي التطور المهني المستمر (3.41)، وجاء تقدير تحدي تأثير الإعلام على عمل المرأة متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا التحدي (2.68)، وجاء تقدير تحدي الأنظمة والإجراءات المتبعة

لتوظيف المرأة في المناصب القيادية العليا قليلاً بمتوسط حسابي قدره (2.36)، كما جاء تقدير تحدي الترقية الإدارية للمرأة في السلم الوظيفي قليلاً كذلك بمتوسط حسابي قدره (2.26).

كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا تعزى لمتغير الجنس، والحالة الاجتماعية، حيث كانت الفروق لصالح الإناث، أي أن الإناث قدرن التحديات التي تواجههن للوصول الى المناصب القيادية أعلى من تقدير الذكور لذلك، كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي لدى الدرجة الكلية للتحديات.

توصلت أشارت نتائج المقابلة الى ان هناك عزوف لدى المرأة لتولي مناصب قيادية في الجامعة كونهم يعيشون في مجتمع ذكوري، ورأى بعض المستجيبين أن هناك بعض العوامل التي تحول دون وصول المرأة للمناصب القيادية في الجامعة تتمثل في أدوارها النمطية وواجباتها الأسرية والعادات والتقاليد، وضعف الثقة بإمكاناتها القيادية والإدارية، وعدم ثقة المرأة بنفسها، وأشار بعض المستجيبين ان هناك بعض المميزات لتولي المرأة مناصب قيادية في الجامعة تتمثل في كونها أكثر التزاماً إدارياً من الرجل وأكثر مرونة، ويسهل التواصل معها مقارنة به، وكان من بين أهم السبل للتغلب على التحديات التي تحول دون وصول المرأة للمناصب القيادية في الجامعة ضرورة توجيه الرأي العام لتغيير النظرة السلبية حول صورة المرأة، وتفعيل دورها ومكانتها في مختلف قطاعات المجتمع، وسن بعض التشريعات والقوانين الضامنة لمشاركة المرأة الفاعلة في المستويات القيادية، وكان من أبرز توصيات الدراسة: أن تفرد المؤسسات ومن بينها الجامعات المساحة الكافية لتولي المرأة بعض المناصب القيادية عبر سن بعض القوانين المتعلقة بالتعيين الوظيفي، والترقيات الأكاديمية والإدارية.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

❖ مقدمة الدراسة

❖ مشكلة الدراسة

❖ فرضيات الدراسة

❖ أهداف الدراسة

❖ أهمية الدراسة

❖ حدود الدراسة

❖ مصطلحات الدراسة

# الفصل الأول

## الاطار العام للدراسة

### المقدمة:

شهد العالم في العصر الحديث تحولات عديدة نتيجة سياسة العولمة، وتحرير المبادلات التجارية، والتضخم الاقتصادي، وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فأدى ذلك إلى فرض تحديات جديدة على المجتمع تستوجب بإلحاحٍ شديد التعمق والوعي لهذه التحولات، من أجل النهوض بالمجتمع والارتقاء به، هذه التحديات يواجهها الرجل أيضاً إلا أن المرأة تتعرض لضغوطات، وتحديات أكثر نتيجة العادات، والتقاليد، والثقافة الموروثة، التي ما زالت موجودة في هذا العصر، ولأن المرأة نصف المجتمع، أصبح خروج المرأة إلى ميدان العمل من الضرورات التي لا غنى عنها على جميع الصّعد، لأجل تحقيق التنمية، وذلك من خلال مشاركتها الفاعلة بمجالات مختلفة، ومن التحديات التي تواجهها المرأة تحديات وصولها لمراكز القيادة العليا في غالبية المؤسسات الحكومية والخاصة، فتكون حائلاً امامها من اجل تحقيق غاياتها وأهداف التنمية المرجوة، وبما أنه أصبح للمرأة الحق في توليها المناصب القيادية العليا حالها كحال الرجال وبدون تمييز، وخاصة إذا ما توفر لدى المرأة التعليم العالي، والتطور العلمي، والصفات القيادية.

حيث أصبحت المرأة تمتلك مخزوناً فكرياً، ومهارياً ومعرفياً، وتمتلك الشهادات العليا، وأصبح لها دور مهم وحيوي في المجتمع والمؤسسات المختلفة، لا يمكن إهمال وتجنب دورها، لأنها عملت على تعزيز قدراتها وإمكانياتها وتطوير نفسها، لكن بالرغم من ذلك لا زالت مشاركتها في المراكز القيادية محدودة مقارنةً مع زملائها الذكور (الهزيمة، 2013).

أكدت الحجوج (2007) بأن التحولات الثقافية والفكرية بقيت تعاني من التأخر، مما انعكس سلباً على حقوق المرأة، والتي ما زالت تعاني من عزلها عن عمليات الإدارة والتخطيط، ومن هنا يبرز التفاوت الحاصل في الفرص بين الرجال والنساء في مجالات التعليم التكنولوجي، والطبي، والتوظيف الصناعي والعلمي، والمشاركة السياسية في المستويات العليا، فهذه التحولات في السياسة

والعولمة تمثل معياراً للتطور أو التخلف للمجتمعات، وذلك لارتباطها الوثيق بالواقع الاجتماعي والاقتصادي والتاريخي، وتعتبر انعكاساً واضحاً له.

وتحدثت تقارير اليونسيف بأنه وفي ظل التغيرات الراهنة تعتبر المرأة العمود الفقري في بعض المؤسسات والمنظمات سواء كانت حكومية أو خاصة، لدورها في تحقيق التطوير والتنمية المستدامة في المجتمع، نتيجة وجود إمكانيات ومؤهلات وقدرات للمرأة للخوض في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، حيث أن هناك اهتمام للنهوض بالمرأة والأخذ بيدها لأعلى المستويات، والاستفادة منها في مختلف القطاعات في الدولة، ومن هذا المنطلق يجب العمل على إدماج النوع الاجتماعي لتحقيق العملية التعاونية التبادلية التكاملية والشمولية بين الرجل والمرأة، ولتحقيق ذلك يجب العمل على توفير العدالة في توزيع المهام والواجبات، وتوزيع المناصب وخاصة العليا في الدولة، لذلك يجب العمل من قبل وزارة التربية والتعليم على الاهتمام بالمرأة من خلال عقد دورات تدريبية ونوعية مختلفة، يهدف لتمكينها من أداء دورها بوصفها شريكا كاملاً في تنمية المجتمع وتقدمه (اليونيفيل واليونسيف، 2002).

وإن العمل حق للجميع، وهذا ما أكدته وكفلته الدساتير والمواثيق الدولية جميعها، لذلك يجب ان يكون للرجل والمرأة دور فاعل ومؤثر في المجتمع، ومن المسلم به ألا يكون هناك تمييز في حصول الرجل والمرأة على العمل، فأصبح من الضروري الانتقال في الحديث عن التقدم الوظيفي للمرأة، ووصولها إلى المراكز الإدارية العليا التي تستحقها كنتيجة مباشرة لنشاطها وكفاءتها في العمل (سابا، 2008).

وقد جاء في وثيقة إعلان استقلال فلسطين الصادرة في 1/10/1948م، والتي أكدت على المساواة الكاملة، وعدم التمييز في الحقوق العامة على أساس العرق أو الدين أو اللون، وتناولت أيضاً مسودة الدستور الفلسطيني، والتي لم يقرّ لغاية الآن، ويجري العمل على إجراء تعديلات عليها، الحق في العمل والتعليم ضمن حدود الإمكانيات، وضمن حق المواطن، رجلاً كان أم امرأة، والحق في تولي المناصب العامة بجميع مستوياتها (نسخة مسودة الدستور لدولة فلسطين، 2017).

ولكن رغم كل المحاولات لدمج المرأة في عمليات التنمية، إلا أن هناك عراقيل تحول دون تمكين المرأة من المشاركة في العمل العام، والوصول للمناصب القيادية العليا، فمشاركة المرأة في مؤسسات المجتمع المدني، ومنظمات العمل الطوعية المختلفة ما زالت تصطدم بالموروث الثقافي والاجتماعي التقليدي الذي كَبَلَ المرأة وحال دون حصولها على حقوقها كاملة باعتبارها مواطنة تقف على قدم المساواة مع الرجل أمام القانون، وترتب على ذلك صورة نمطية للمرأة، تركزت في أذهان شرائح واسعة من مجتمعنا، بدلاً من الصورة المتوازنة له، بل الأكثر سوءاً تسرب هذه النظرة السلبية للمرأة إلى المرأة ذاتها(العناقرة، 2010).

فأشارت نتائج بعض الدراسات أن تقييم أداء الرؤساء أو المرؤوسين والخاص بالمديرات، هو أفضل منه لدى المديرين الرجال مثل: القدرة على تحفيز الآخرين، وتشجيع الاتصالات، ومهارات الإصغاء. فسمي هذا المدخل بالقيادة التفاعلية (Interactive Leadership). وهذا يعني أن القائد يفضل أسلوب الإجماع، والعمل التعاوني، ويؤثر بالآخرين من خلال العلاقات، وليس من خلال القوة النابعة من الموقع الوظيفي أو السلطة الرسمية، وهذا ليس مقتصرًا على النساء فقط، بل بات مطلوباً لجميع المديرين سواء أكانوا رجالاً أم نساء في كل مكان عمل، وخاصة القيادة في الإدارة العليا (الغالبى والعامري، 2007).

ومن خلال عمل الباحثة في موقع إداري في مؤسسة تعليمية فلسطينية تم رصد مجموعة من التحديات التي تعيق وصول المرأة للعمل في المناصب الإدارية العليا في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وبناءً على اهتمام الباحثة بالمشكلة بشكل عام، وعرض معالمها في المجتمع الفلسطيني خاصة، وبناءً على دراسات سابقة، وأدب نظري سابق اعتمدت عليها تم وضع مجموعة من التحديات الاجتماعية والشخصية والمؤسسية، والإعلامية، وتحديات تتعلق بالتأهيل العلمي والفني والمهني، التي تعيق المرأة للوصول للمواقع العليا، فمن خلال البحث تم التعرف إلى هذه التحديات، ومحاولة اقتراح سبل كفيلة من أجل تفعيل دورهن القيادي والإداري، ولصعوبة التواصل بين جامعات الوطن، اكتفت الباحثة بأن تكون حدود دراستها على جامعة فلسطين التقنية خضوري- فرع طولكرم أنموذجاً، بوصفه الحرم الرئيس والأكثر ملاءمة للدراسة.

## مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحثة في جامعة فلسطين التقنية- خضوري - فرع طولكرم بوصفها موظفة إدارية، واهتمامها ومعايشتها للمشكلة على ارض الواقع، ومن خلال رصد مجموعة من التحديات الاجتماعية والشخصية والتنظيمية التي تعيق النساء للوصول للمواقع القيادية، وخاصة في أثناء أداء مهامهن الوظيفية، والتي يواجهنها في تقدمهن مهنيًا وإداريًا. ومن خلال الاطلاع على الأدب النظري السابق، والذي يهتم بموضوع تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا، والاطلاع على نتائج بعض الدراسات السابقة التي اهتمت بهذا الجانب، منها دراسة عبد الواحد (2014)، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تؤثر كل من المعوقات الاجتماعية، والإدارية، والشخصية، والقانونية تأثيراً مباشراً ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( 0.05) على ممارسة الموظفات في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة للدور القيادي، ودراسة الشويحات (2017)، فكان من أهم النتائج التي توصلت إليه تدني قناعات أصحاب القرار بتولي المرأة مناصب قيادية، مواقف الأهل السلبية تحول دون مبادرة المرأة لمنافسة الرجل، نظرة المجتمع لدور المرأة الملتزم بالأسرة والواجبات المنزلية، ونظرة أصحاب العمل السلبية لإجازة الأمومة. ومن خلال مراجعة سجلات البيانات المتعلقة بالتعيينات والترقيات في دائرة الموارد البشرية في الجامعة، تبين أنه تم وصول بعض الأكاديميات لمواقع قيادية مثل عميدة، ومديرة دائرة، ورئاسة قسم، ولكن ليس بالعدد المنصف مع الأكاديميين الذكور، وخاصة المناصب العليا، مثل: النائب الأكاديمي، والنائب الإداري، حيث لم يتم تكليف أية امرأة لهذين المنصبين وبقياً حكراً وحصراً على الذكور.

فمن خلال معايشة الباحثة للمشكلة تم رصد مجموعة من التحديات الاجتماعية والشخصية والتنظيمية، وتحديات التأهيل العلمي، والفني والمهني، ودور الاعلام. لدراسة مدى اسهامها في مشكلة عدم قدرة المرأة للوصول الى المناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية، هذا الجهد الذي بنى على أسس علمية واضحة، وليس بمجرد ملاحظات، أو آراء تحتل أكثر من تفسير، فمشكلة الدراسة تمحورت بالسؤال الرئيس وهو: ما تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين والعاملات "جامعة فلسطين التقنية خضوري أنموذجاً"؟

## فانبتق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

### أ. أسئلة الدراسة الكمية:

1. ما أكثر التحديات شيوعاً (تحديات الأنظمة والإجراءات المتبعة للتوظيف، وتأثير الإعلام على عمل المرأة، والترقية الإدارية في السلم الوظيفي، والتطور المهني المستمر، وتقدير عمل المرأة إجتماعياً)، والتي تحول دون تبوء المرأة للمناصب القيادية العليا في جامعة فلسطين التقنية-خضوري، من وجهة نظر العاملين والعاملات؟

2. هل تختلف تقديرات أفراد العينة للتحديات التي تواجه وصول المرأة للمناصب القيادية في الجامعة الفلسطينية جامعة فلسطين التقنية - خضوري تبعاً لمتغير الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

### ب. أسئلة الدراسة النوعية:

1. برأيك ما هو الدور الذي يلعبه الاعلام تجاه تولي المرأة للمناصب القيادية العليا؟
2. هل تعتقد أن هناك عزوف لدى المرأة لتولي مناصب قيادية عليا؟
3. من وجهة نظرك يمكن أن تبين مميزات تبوء المرأة للمناصب القيادية العليا (نائب للرئيس، عميد، رئيس قسم)؟
4. حسب رؤيتك ما التحديات التي تواجه المرأة في الوصول إلى مراكز قيادية عليا؟
5. ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على التحديات التي تواجه المرأة في الوصول الى مراكز قيادية عليا؟

## فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية الى فحص الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة بشكل رئيس الى تحديد أهم التحديات التي تحول دون وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين " جامعة خضوري أنموذجاً" ضمن محاور الدراسة الخمسة (تحديات الأنظمة، والإجراءات المتبعة للتوظيف، وتأثير الإعلام على عمل

المرأة، والترقية الإدارية في السلم الوظيفي، والتطور المهني المستمر، وتقدير عمل المرأة إجتماعياً). وتهدف إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف إلى أكثر التحديات شيوعاً، والتي تحول دون تبوء المرأة للمناصب القيادية العليا في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية.
- معرفة دور متغيرات الدراسة (الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) في تقدير التحديات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية.
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تسهم في التغلب على تحديات ممارسة المرأة لدورها القيادي في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية.

#### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيث:

#### الأهمية النظرية:

تتضح الأهمية النظرية للبحث في إعداد الإطار النظري الخاص بهذه الرسالة، وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة، والدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة، والتعرف على محتوياتها الفكرية والفلسفية، واستخلاص أبرز النتائج والمؤشرات التي يمكن من خلالها تسليط الضوء على واقع المرأة العاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية، والإشارة إلى ما سوف يضيفه هذا البحث إلى موضوع الدراسة، والأهمية العملية والتأثير العملي للدراسة في الحياة الحقيقية.

#### الأهمية التطبيقية:

تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في التعرف إلى كيفية تحسين آلية وصول المرأة الى المناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية وتسهيل ذلك، من خلال العمل على تنمية

وتشجيع الموظفين كافة للاهتمام بهذا الجانب، والتغلب على ما تواجهه من المعوقات الإدارية، والاجتماعية، والتأهيلية، والشخصية، والفنية والاعلامية، ويتوقع أن يسهم ما سينبثق عن هذه الدراسة من نتائج في مساعدة الباحثين من خلال الإفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها. بالإضافة إلى أن نتائج هذه الدراسة ستساعد في عملية انتقاء المرأة المؤهلة للقيادة، وتنمية المرأة غير المؤهلة للقيادة مستقبلاً، من خلال التعرف على التحديات الفعلية والتي تحد من وصول المرأة في فلسطين الى المستويات القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية، وتمكين صانعي القرار من إيجاد الحلول المناسبة لها، وبالتالي الإسهام في تغيير وضع المرأة العاملة لتصبح جزءاً نشطاً في التنمية المستدامة.

#### حدود الدراسة:

- **الحدّ الموضوعي:** شمل وصفاً تحليلياً للتحديات التي تحول دون ممارسة المرأة للوصول للمناصب القيادية العليا في مؤسسات التعليم العالي - جامعة فلسطين التقنية- خضوري، والسبل الكفيلة لتحسين دورها القيادي من خلال تقديم المقترحات وتوصيات هذه الدراسة.
- **الحدّ البشري:** اقتصرت الدراسة على جميع العاملين والعاملات المتفرغين على الكادر (أكاديمي، وأكاديمي وإداري، وإداري مثبت، وعقود) في جامعة فلسطين التقنية خضوري- فرع طولكرم " الحرم الرئيس".
- **الحدّ المكاني:** تم إجراء الدراسة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري فرع طولكرم (الفرع الرئيس).
- **الحدّ الزمني:** تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 2020/2019.
- **الحدّ الإجرائي:** الدراسة محددة بالأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات، وإجراء المقابلات.

## مصطلحات الدراسة:

**التحديات اصطلاحاً:** وعرف العائق بأنها حالة شك وارتباك تعقبها حيرة وتردد، وتتطلب حلاً أو بحثاً للتخلص من هذه الحالة واستبدالها بحالة شعور بالارتياح والرضى (الكعبي، 2019).

**التعريف الإجرائي للتحديات:** تلك العقبات والصعوبات التي تعترض المرأة الموظفة والمؤهلة، فتؤدي إلى إعاقة سير عملية الانتقال الوظيفي لها وفق الطبيعي أثناء الخدمة، وتحولها دون الوصول للمناصب القيادية العليا، والتي تتمثل بـ: (النظرة الاجتماعية النمطية من خلال الدور الجندي للمرأة، وموقف الرجل السلبي نحو المرأة القيادية، والآراء الفقهية المتشددة، وخوف المرأة من عدم القدرة على التوفيق بين متطلبات الأسرة، ومهمات المنصب القيادي، وضعف تدريب المرأة وتأهيلها).

**المناصب القيادية اصطلاحاً:** هي القدرة على التأثير في الآخرين، وتحريكهم نحو تحقيق الأهداف، وهي عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم. القيادة دور اجتماعي رئيس يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، ومن يقوم به، ويكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم الاجتماعي في سبيل بلوغ هدف الجماعة، وبأنها عبارة عن إجراءات يُؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة (الباز، 2011).

**المناصب القيادية العليا إجرائياً:** تلك المواقع (المناصب) القيادية، والإدارية العليا، والممثلة بالإدارة العليا، والإدارة الوسطى.

**الجامعات الفلسطينية:** هي المؤسسات التي تعنى بتقديم تعليم متخصص للطلبة بعد إنهائهم الثانوية العامة، وتوصيلهم لدرجة الدبلوم، والبكالوريوس، والماجستير، وفي بعضها الدكتوراه، سواء أكانت حكومية وغير حكومية، ومدة الدراسة فيها تتراوح من (4 - 5) سنوات، الدبلوم، سنتان (وزارة التربية والتعليم العالي، 2003).

**جامعة فلسطين التقنية (خضوري):** هي إحدى مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وهي الجامعة الحكومية التقنية الاولى والوحيدة في الضفة الغربية، تأسست عام 1930م باعتبارها مدرسة زراعية، لخدمة المجتمع الفلسطيني، ثم تطورت لتصبح جامعة تتبع وزارة التربية والتعليم العالي، وتسمى جامعة فلسطين التقنية "خضوري"، إلى تقديم برامج تعليمية تقنية مميزة، من خلال توفير البرامج الأكاديمية المختلفة، ذات الجودة العالية في التعليم الجامعي والدراسات العليا (الموقع الإلكتروني الرسمي لجامعة فلسطين التقنية-خضوري).

**العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية إجرائياً:** هم الموظفون الإداريون والأكاديميون من حملة شتى الدرجات العلمية من الدكتوراه والماجستير والباكالوريوس والدبلوم المتوسط، إضافة إلى العاملين في الخدمات العامة من الثانوية العامة وما دونها.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

- ❖ الإطار النظري
- ❖ الدراسات السابقة
- ❖ الدراسات العربية
- ❖ الدراسات الأجنبية
- ❖ التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الإطار النظري

لا شك أن قضايا المرأة من الموضوعات التي شغلت حيزاً كبيراً من الاهتمام على جميع المستويات المحلية، والإقليمية، والعالمية، وخاصةً في الآونة الأخيرة. حيث لم ينفرد بهذه القضايا علم من العلوم بل تصدت لها جميعها العلوم الإنسانية منها: علم الاجتماع، وعلم النفس، والسياسة، والإعلام، والقانون ... إلخ. فتم أخذ قضايا المرأة من زوايا متعددة، وتيارات إيديولوجية مختلفة. وتأتي أهمية الموضوع من خلال كثرة طرحه في كثير من المؤتمرات والمحاويرات، والصحف، ووسائل الإعلام المتنوعة.

فظهرت الدعوة في الوطن العربي لإعادة المرأة الى قلب التنمية، وذلك بمضاعفة الجهود من خلالها ليتم إعطائها أدوار محورية لا غنى عنها، بداية من تنشئة الأجيال وتربيتهم، وتوفير الرعاية الصحية والتغذية السليمة لهم، ورعاية شؤون الأسرة وإدارتها، ثم مروراً بالأعمال التطوعية الخيرية، ومشروعات خدمة البيئة ومكافحة التلوث، وانتهاءً بالانخراط في سوق العمل، والمشاركة السياسية (عبد الموجود والسيد والمنوفي، 2005).

لذا أصبحت حقوق المرأة من المواضيع المهمة وشديدة الحساسية في هذا الزمان، فالمجتمع يتكون من رجل وامرأة، ومهما كبرت أو صغرت الدوائر الاجتماعية المركبة، سنجد أنها في النهاية ستؤول إلى الرجل والمرأة، والأسرة أصغر خلية في المجتمع، لا تتكون إلا بوجود العنصرين معاً، وقد نص الإعلان العالمي لحقوق الانسان في المادة رقم(1): "يولد جميع الناس أحراراً ومتساوين في الكرامة والحقوق، وهم قد وهبوا العقل والوجدان، وعليهم ان يعاملوا بعضهم بعضاً بروح الإخاء، ونص العهد الدولي الخاص بالحقوق السياسية والمدنية"، جاء في المادة الثالثة: " تتعهد الدول الأطراف في هذا العهد بكفالة تساوي الرجال والنساء، في حق التمتع بجميع الحقوق المدنية والسياسية المنصوص عليها في هذا العهد"، وفي عام (1980م) تم توقيع اتفاقية القضاء على جميع أشكال التعذيب، والعنف، وخاصة الابوية، والتي تُعتبر المرأة متاعاً للرجل،

ووعاء إنجاب فقط، حيث تعاني النساء من العنف على اختلاف أعمارهن ومستواهن الاجتماعي، والتعليمي والاقتصادي في المجتمعات، حتى المتطورة منها، لذا فإن إصدار القوانين، والعمل بما جاءت شيء مهم وضروري لجميع فئات المجتمع، سواء على مستوى النساء أنفسهن، أو الرجال بأهمية المرأة في التنمية، لذلك يجب العمل على كفتي الميزان، وليس على المرأة فقط بمعزل عن الرجل. فمن أجل النهوض بمجتمعاتنا لا بد من العمل على التعامل الإنساني والتحلي بثقافة لغة الحوار، لإنهاء التمييز بين الناس (فرحان وطاشمان، 2013).

لذا تمثل قضية عمل المرأة قضية مهمة جداً ليس على المستوى الشخصي فقط، وإنما على مستوى الأسرة والمجتمع ككل، فمن أجل حصول المرأة على العمل، ودمجها في عملية التنمية لا بد من العمل على تنمية وتطوير قدراتها التي تمتلكها، فتطويرها يوفر لها الإمكانيات من أجل أن تقوم بدور فعال في المجتمع الذي تعيش فيه. لأن الإنسان يحقق ذاته وشخصيته ووجوده من خلال ممارسة العمل الذي يجعله مستقلاً اقتصادياً. فقيام المرأة بالعمل يشعرها بالرضى والنجاح فيمنحها قيمة وثقة أكبر بذاتها من الناحية النفسية، والاقتصادية، والاجتماعية (شلبك، 2009).

#### التحديات التي تواجه المرأة في تولي المناصب القيادية العليا:

تتباين وجهات النظر بشأن أحقية وصول المرأة للمواقع القيادية العليا، بعض الآراء تدعم تبوء المرأة للمناصب القيادية، وينظر إليها بتكافؤ مع الرجل، وآراء أخرى تعدها شأناً في الأداء الوظيفي، وتحتاج إلى رقابة وإشراف مستمرين، لذا ما زالت بعض الإدارات ترى أنه يوجد اختلافات بين الرجل والمرأة في العمل، ومن هنا نتأكد بأن البناء الاجتماعي والتنشئة الاجتماعية والأسرية للرجل والمرأة، له الدور الأساس في عدم تحقيق المساواة والعدالة بين الرجل والمرأة، فيخلق عدم التكافؤ في الفرص الوظيفية بينهما (البراك، 2005).

فالمعيقات التي تعترض طريق المرأة في مجال عملها كثيرة ومتنوعة، من هذه المشكلات في درجات تأثيرها على قدرتها على التحمل، وهذا يؤدي في الغالب إلى ابتعاد المرأة عن المواقع القيادية، وبالرغم من التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتي جاءت بتغيرات مجتمعية

متعددة، انعكست في ميادين العلم والعمل في معظم النشاطات الاجتماعية والمهنية، ومشاركة المرأة في عدة مجالات مختلفة، إلا أنها ما زالت محدودة نسبياً، لذلك لا بد من تشخيص التحديات التي غالباً ما تكون متداخلة التأثير، من أجل وضع الحلول المناسبة لها.

**فطرح (الشهابي، 2001) مجموعة من التحديات الإدارية التي تواجهها المرأة لتوليها**

**المناصب القيادية العليا، فيما يلي أهمها:**

**أولاً: التحديات الإدارية:**

هناك كثير من التحديات التنظيمية التي تعاني منها المرأة، وتحد من توليها للمناصب القيادية سواء أكانت في دول متقدمة أم دولاً نامية، وهذا بدوره يؤثر وبشكل سلبي على أداء المرأة في العمل ومن أهم تلك التحديات:

**1. نظرة القائد الإداري لعمل المرأة:** حيث يُنظر لعملها نظرة سلبية، وأنه دون المستوى المطلوب، لعدم كفاءتها وعدم تطوير نفسها، وإضافة إلى مغالاتها باستخدام ما يمنحه القانون لها من امتيازات كإجازة الأمومة، وانشغالها بأمر جانبيه صغيرة كعلاقاتها مع زملائها في العمل على حساب واجباتها الوظيفية.

**2. ضعف القناعة والثقة بقرارات المرأة وآرائها:** غالباً ما يعتقد القادة الإداريون بأن المرأة عاطفية، وكثيرة الانفعال، وتتأثر بالآخرين، وبأنها غير قادرة على اتخاذ القرارات الرشيدة والموضوعية التي تحقق مصلحة العمل فيما لو وضعت بمركز قيادي إداري، فتتولد هذه القناعة لدى المرؤوسين، الأمر الذي يؤدي إلى معارضتهم لآرائها وقراراتها وعند تنفيذ ما يصدر منها من قرارات.

**3. ضعف القدرة على تحمل المسؤولية القيادية:** الموقع القيادي في الغالب يتطلب من شاغله بأن يتحمل مسؤولية في مواجهة متطلبات العمل وظروفه، كالسفر والتأخر في العمل، وبالتالي فإن المرأة غالباً ما تتخوف من تحمل أعباء تلك المسؤولية، والتي في كثير من الأحيان تفوق قدراتها وطاقاتها.

4. **محدودية المؤهلات والخبرات الإدارية الوظيفية لدى المرأة:** ومن أسباب عدم توفرها الخبرات الإدارية لدى المرأة، والتوجهات الاجتماعية في تحديد نوعية الخبرات التي يمكن للمرأة اكتسابها، وربط الكفاءة الإدارية بالرجال فقط، والتشكيك دائماً بقدرات المرأة التي تصل إلى المواقع القيادية العليا، وضعف الاهتمام بتنمية المهارات القيادية لدى المرأة وتنميتها مقارنة بالاهتمام بتنمية مهارات الرجل وتنميته.

وترى الباحثة بأن المرأة تواجهها كثير من المشكلات، والمعوقات، والتحديات؛ وكل ذلك بسبب الموروث الثقافي، والعادات التقليدية الذكورية التي تركز النظرة الدونية لها، وهي أن المرأة خلقت للجانب الاسري فقط، ومن تخرج عن السرب هي فقط من لم تتزوج، أو المرأة القوية المسترجلة بنظرهم.

فهذا القصور يتمثل بادعائهم بأنه يصعب عليها السفر للمشاركة بالدورات والمؤتمرات الخارجية، ويظهر جلياً التحيز في الترشيح للتدريب، والابتعاث، والمشاركة في المؤتمرات، وتدني موضوعية سياسة الترقية لصالح المرأة، بالرغم من أن التشريعات والقوانين تنص على أنه يجب اعتماد سياسة الترقى الوظيفي على أساس موضوعي، وعلى أساس الكفاءة والخبرة الموجودة لدى الشخص دون تمييز على اساس الجنس وألا تبنى على الوساطة والمحسوبية، فمن الاجراءات التي تواجهها المرأة، إبعادها عن مجالات صنع القرارات المهمة. حيث لا يسمح لها بأن يكون لها دور في المشاركة بصنع الخطط والسياسات واتخاذ القرارات، بالرغم من قدرتها على تقديم أفكار وآراء، جيدة تنعكس إيجابياً على تطور المؤسسات، عندما توضع في المكان التي يسمح لها بالمشاركة في رسم السياسات، بسبب الصورة الذهنية المتولدة لدى بعض فئات المجتمع بان المرأة غير قادرة على اتخاذ القرارات، في مجال العمل بسبب تحديات تواجهها خلال مسيرتها الحياتية(السليطي،2002).

## ثانياً: التحديات الشخصية

المرأة تواجه تحديات تؤدي بها لمحدودية وصولها إلى المناصب القيادية العليا، وهي مرتبطة بالمرأة نفسها ومنها ما أوردهه الحلواني (2002) وهي:

### أولاً: الظروف العائلية:

يتم إيقال كاهل المرأة العاملة المتزوجة لما يطلب منها من أمور مثل، أولاً: الموازنة بين أعباء واجباتها المنزلية والواجبات الأسرية، ثانياً: يستخدم كثير من الأزواج أسلوب الضغط على زوجاتهم من أجل ترك العمل والتفرغ للشؤون العائلية، وذلك يجعلها تهتم بجانب على حساب الآخر، وأحياناً إلى ترك العمل خوفاً على حياتها الأسرية، والمتزوجات العاملات يعانين من عدم اقتناع أزواجهن بأهمية عملهن خارج المنزل، فيؤدي ذلك إلى عديد من المشاكل والخلافات الزوجية، وهذا يؤثر حتماً على أدائهن وواجباتهن الوظيفية (الحلواني، 2002).

ولا يعني أن المرأة غير المتزوجة لا يمارس عليها الضغط، بل يمارس عليها ضغط الأب، ومن الآخرين أحياناً، فهذا كله يظهر أهمية دور الظروف العائلية التي تعيشها المرأة العاملة في مدى نجاحها في العمل، وبالتالي تولي مناصب قيادية عليا.

### ثانياً: عدم الثقة بالنفس:

تركز التنشئة الاجتماعية التقليدية على اعتمادية المرأة على غيرها كالأب، والأخ، والزوج في كثير من أمور حياتها، مما يؤدي إلى جعل شخصيتها اعتمادية سلبية، فيجعلها تتخوف من تحمل المسؤولية المترتبة عليها، عند تولي المناصب العليا والإدارية، وفقدانها الثقة بالنفس، وعدم القدرة على اتخاذ القرارات (الشهابي، 2001).

## 1- الخوف من الفشل:

نتيجة لعدم الثقة بالنفس والتحديات الكثيرة، يأتي الخوف من الفشل الناتج من سوء التنشئة الاجتماعية التقليدية والاعتمادية على غيرها في تيسير أمور حياتها، فخوفها من الفشل يدفعها إلى عدم تقلدها المناصب القيادية العليا (نصار، 2002).

## 2- نقص الدافعية والرغبة في تبوء موقع قيادي:

من أهم العقبات التي تواجه المرأة في الوصول إلى المناصب القيادية العليا نقص الدافعية والرغبة، وخاصةً عندما يتطلب الأمر ساعات عمل طويلة، وسفراً وتغيير مكان سكن، ونتيجة لعدم سماح العادات والتقاليد بذلك، فالموقع القيادي يتطلب صفات الدافعية، والرغبة، والإقدام، والمثابرة، والطموح، وعدم الاتكالية (الشهابي، 2001).

## 3- انخفاض إنتاجية المرأة في بعض مراحل حياتها الوظيفية:

تقوم المرأة بدورها باعتبارها زوجة وأماً، فتبتعد عن العمل والتدريب لفترات زمنية طويلة من أجل القيام بوظائفها الأسرية، مما يؤدي بها إلى انخفاض إنتاجيتها في المراحل الوظيفية، ولعدم الاعتراف بإنتاجية المرأة في الأدوار الاجتماعية، مما يدفع بأصحاب العمل إلى تفضيل عمل الرجال عن النساء (البراك، 2005).

## ثالثاً: التحديات الاجتماعية:

نتيجةً للتقاليد والقيم الموروثة والسائدة، والثقافة المجتمعية، ونتيجة انتشارها بعدم تفضيل تولي المرأة للمناصب القيادية العليا، وتفضيل الرجل عليها، حتى وإن تم الوصول للمرأة نتيجة الكفاءة والقدرة لديها رغم ما تعاني من المشاكل مع رؤسائها، فيظهر جلياً بعدم مراعاة طبيعتها في حال توجيه بعض الملاحظات لها، وتواجه بعدة تحديات اجتماعية ومنها:

## 1- نظرة المجتمع للمرأة، والتمييز بينها وبين الرجل:

النظرة السلبية لعمل المرأة نتيجة العادات والتقاليد، والتي تشجع المرأة على الأعمال الروتينية البسيطة في حين تترك الأعمال الكبيرة وذات المسؤولية (القيادية) للرجل، باعتباره أقدر من المرأة، فرغم صدور عدد من القوانين والتشريعات التي تضمن المساواة بين الرجل والمرأة، والعدالة الاجتماعية، ما زالت تواجه المرأة التمييز بالمعاملة لصالح الرجل، فتعاني من أن ما تعمله ليس له قيمة عندما يقارن بعمل الرجل، حتى ولو كان بالمقدار نفسه، وذلك نتيجة ما تعانيه المرأة من المورثات الثقافية الطاغية على المجتمع (رمزي، 2002).

فترى الباحثة بأنه يتم العمل على تحديد مسارات للمرأة، وعلى طبيعة الاعمال التي تناسبها، ويحبذها الآخرين، بحجة أنها لا تحتاج الى جهد ووقت كبير، مثل: التدريس، والتمريض، والسكرتاريا، رغم نجاحها في مجالات أخرى، أما الرجل فله الاعمال المعقدة والصعبة التي تناسب طبيعته باعتباره رجلاً يتحمل الكثير من الجهد والتعب، فالواضح بان نظرة المجتمع ما زالت تنظر إلى المرأة في مجال العمل نظرة دونية غير عادلة، باعتباره عنصراً مكماً، وليس عنصراً فعال وأساسياً في بناء المجتمع، وعمليات التنمية.

## 2- محدودية مجالات عمل المرأة:

وظائف النساء غالباً ما تتركز في مجالات محدودة كالسكرتاريا، والتمريض، والتعليم، فمن هنا يلعب المجتمع الدور الأساس في التوجيهات الاجتماعية، وأنماط المهن وطبيعتها تلك التي يمكن للمرأة أن تعمل بها وتتقلدها دون أن يكون لها حرية في فرصة الاختيار (الحلواني، 2002).

## 2- الدور السلبي التي تمارسه وسائل الإعلام المختلفة:

وسائل الإعلام ودورها السلبي التي تمارسه على المرأة من خلال تعزيز الصورة التقليدية للمرأة التابعة للرجل، والمستهلكة لأدوات الزينة والعطور، والابتعاد عن تقديمها النماذج القيادية الناجحة في مختلف الميادين، وهذا يؤثر على اتجاهات الذكور والإناث معاً، تجاه عمل المرأة وقيادتها، ويعيد إنتاج المفاهيم التقليدية نفسها المتعلقة بدور كل من الجنسين (الغانم، 1999).

### 3- التجاهل العام لخصائص المرأة المميزة:

تمتاز المرأة بالقدرة العالية على الابتكار والصبر والمثابرة والتي يتم تجاهلها، حيث يمكنها تولي العديد من الوظائف التي تبرز فيها تلك المميزات، مما يجعلها أقدر من الرجل من القيام ببعض المهمات (البراك، 2005).

#### رابعاً: التحديات القانونية:

أصبحت عملية تضمين حقوق المرأة في التشريعات والقوانين الوطنية عنصراً مهماً وأصيلاً في قياس مدى تقدم مجتمع ما وتطوره. وأصدرت المنظمات والهيئات الدولية عديد من المواثيق والقوانين الدولية الخاصة بحقوق المرأة، وطالبت بقية دول العالم بتبنيها. وقد حضت هذه القوانين على رفع مكانة المرأة ومساواتها بالرجل، وإلغاء كل أشكال التمييز ضدها. ويلاحظ أن التشريعات الفلسطينية لم تميز المرأة، فعلى الرغم من الأعباء والدور الكبير الذي تتحمله، إلا أن القوانين ضدها، فلا تمنحها (علاوة أولاد، واعالة أسرة، مثل: الوالدين، والزوج والإخوة القاصرين، والعاجزين)، وتعاملت معها بتمييز بحرمانها من أن تورث تقاعدها، ويلاحظ أن القوانين لم تتصف المرأة فيما يتعلق بالخصوصية التي تتمتع بها المرأة، بحكم طبيعة التكوين والوظيفة الإنسانية والاجتماعية (عبد الواحد، 2014).

وترى الباحثة بأن القانون منح المرأة بعض الامتيازات التي تتلاءم مع دورها الوظيفي والاجتماعي باعتبارها امرأة، ولكن لم يميزها إدارياً، أو يسهل توليها لمهام قيادية مثل الرجل، حيث المهارة والكفاءة هي الفيصل، وعليه فإنه يوجد عائق قانوني يحول دون وصول المرأة لمناصب عليا. لذلك لا بد من تحسين قدرات المرأة وتعزيز إمكاناتها، حيث أن كثيراً من النساء يسعين لامتلاك مهارات قيادية، ومؤهلات ممتازة للوظيفة، للتمكن من تمكينهم ووصولهن إلى المستويات القيادية العليا، ولا بد من تمكين المرأة حتى يتم القضاء على ظاهرة التمييز ضدها، ومن أجل تعزيز مكانتها في المجتمع.

لذلك يجب تسليط الضوء وبشكل خاص على قدرات المرأة ونجاحاتها في العمل، فمن هذا المنطلق اقترح البراك (2005) مجموعة من الإستراتيجيات التي تمكن المرأة من تخفيف حده المعوقات التي تواجهها، وتحول دون وصولها إلى المستويات الإدارية العليا.

أ. إستراتيجية تنمية المهارات القيادية لدى المرأة: تجري من خلال تنمية قدرات المرأة على التخطيط والابتكار والتفكير التحليلي والإبداعي.

ب. إستراتيجية تنمية المهارات الإدارية: تنمي المرأة من خلالها مهارات حل المشكلات، وإيجاد البدائل والمفاضلة بينها، وتساعد على تنمية قدرتها على تخطيط البرامج التي تحفز المرؤوسين لزيادة فعاليتهم، وانتائمهم لتحقيق الأهداف في المنظمة أو المؤسسة.

ت. إستراتيجية تنمية المهارات الشخصية: وهدفها تعزيز ثقة المرأة بنفسها من خلال تعميق قيم العمل وأخلاقياته، عن طريق إخضاع المرأة لبرامج تهدف لمساعدتها على إعدادها نفسياً، لشغل الوظائف القيادية.

ث. إستراتيجية نشر الوعي الثقافي والإداري في الشركات والمؤسسات: عندما يتم التعامل مع هذه الإستراتيجية، ويتم الإفادة من النظم الإدارية المتنوعة لإعطاء المرأة مرونة أكبر من عملها، يمكنها من الاهتمام بأسرتها إلى جانب عملها.

ومن أجل زيادة عدد النساء في المستويات الإدارية العليا، تم تصنيف ثلاث نماذج رئيسية يمكن توظيفها، ذكرها مؤلف كتاب القيادة الإدارية: نورثوس (Northouse,2001) وهي:

1- النماذج التنظيمية: بواسطتها تقوم المنظمة بتعزيز التقدم الوظيفي للنساء، من خلال توسيع الخبرة الإدارية للمرأة بتكليفها برئاسة قسم، وإتاحة الفرصة أمامها للعمل في المراكز الرئيسية للمنظمات، وتكليفها بمهام أساسية ومراكز حساسة، تحمل طابع التحدي وتقديم الدعم والمساندة لها.

2- نماذج العلاقات مع الآخرين: من خلال اتباع إجراءات مثل المحافظة على العلاقة المهنية القوية والمباشرة مع الرؤساء المباشرين، والتخلص من الخلافات الشخصية في العمل، وبناء العلاقات مع الزملاء.

3- النماذج الشخصية: تستطيع المرأة أن تعزز تقدمها نحو المراكز الإدارية العليا من خلال أساليبها الذاتية والمرونة الفكرية، وعن طريق قبول الجديد، ومواجهة الانتقادات بمرونة وحزم حسب الموقف، والموازنة بين أولويات العمل، وأولويات الحياة الشخصية والأسرية.

وترى الباحثة أنه يوجد تباين وتنوع بالتحديات والمشكلات التي تعترض عمل المرأة ومجال عملها في المستويات العليا، وهذا يؤدي غالباً إلى استبعادها من المواقع القيادية، بالرغم من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والشخصية، والتي جاءت بتغيرات متعددة، وانعكست على ميادين العمل،

فمن خلال الاطلاع على الإحصائيات والبيانات الحديثة في الكتاب الإحصائي لعام 2019/2018، والذي يستدل على واقع المرأة في عملها في مؤسسات التعليم العالي الجدول المرفق (3)، وظهور الزيادة الملحوظة في عدد النساء العاملات في الجامعات وخاصة في المستويات الوسطى، إلا أنها ليست متوازنة مقارنةً بالرجال، وخاصة في المستويات العليا، حيث تعاني من ظاهرة التمثيل غير المتكافئ على الصعيد العالي، (وزارة التربية والتعليم، الكتاب الإحصائي، 2019/2018).

#### الإطار الفكري والمفاهيمي للقيادة النسوية وخصائصها

بالرغم من وصول وتبوء المرأة لمواقع قيادية، وأحياناً اعتلائها على رأس الهرم القيادي، إلا إن أدبيات القيادة معظمها تنتصف بالنبرة الذكورية، بحيث تناولت الأنماط القيادية من الذكور، مثلاً القوائم التي تضم قادة الشركات البارزين مقصورة على الرجال فقط، ولا ينظر لتزايد لعمل المرأة إلا مجرد أعداد من الجنس الآخر يغيرون التركيب الجنسي للعمل، لذلك لا بد من أن يتزافق ذلك مع

إعادة تركيب هياكل المواقع والأدوار، وقوة التأثير، والذي يجب معرفة من خلال الخصائص والمميزات التي تتصف بها القيادة النسوية.

### خصائص ومزايا القيادة النسوية ومقومات نجاحها:

تتميز قيادة المرأة بأنها أسلوب مختلف في القيادة، أي أنه يطغى فيها الطابع الأنثوي، وهذا ما يميزها في القيادة عن الرجل، ويعود ذلك إلى الخصائص التي تتفرد بها الشخصية، لذلك يجب أن تتوفر خصائص معينة تؤهل المرأة للقيادة النسوية، من بين خصائص القيادة لكلا الجنسين، تطوير الذات، التكيف، والشجاعة، والخبرة، ومن مقومات نجاح القيادة النسوية بأنها تختلف عن قيادة الرجل، وهذا الاختلاف يمثل مزايا للقيادة النسوية ذكرتها الدليمي (2016) تشمل:

1. الحكمة والاستقرار، وذلك لوجود بعد العاطفة في قيادتها، وذلك يضمن شمولية التفكير.
2. قيادة المرأة منظمة، ومرتبنة، وصارمة لتحقيق الأهداف المرجوة.
3. كثرة الحذر مع مزيج من الجرأة في اتخاذ القرارات عن الرجل.
4. المرأة لديها القدرة على التخطيط للمستقبل، أكثر من الرجل.
5. المرأة أكثر قدرة على التعامل مع التغيير، وذلك يعود لأسلوبها المرن.
6. خلق علاقات إنسانية داخل المنظمة.

تري الباحثة ان هناك فوائد عديدة لقيادة المرأة، ويجب على المجتمع ان يقدم الدعم لها واعطائها الفرصة لتحقيق ذاتها، وجعلها قائدة ناجحة لتميزها بالقيادة. فالمرأة بطبيعتها قائدة فإن لم تعمل فهي قائدة في منزلها وتدبر امورها بشكل منظم ومنسق فما بالننا إن كانت تلك الطبيعة ممزوجة مع التعليم الأكاديمي والخبرة لتصبح قائدة لمنظمات تسعى للوصول الى أهداف مرجوة.

ويؤكد الهزيمة (2013) أن هناك عدة عوامل ساعدت على زيادة الاهتمام بالقيادة النسوية، وهي:

1. "الاقتصاد النسوي" (Womem Economices): هذا المصطلح يشير إلى أن المرأة تمتلك

قوة كبيرة في العمل وفي السوق، وهذا لا يتم اعتماده على صورة نمطية بل على وقائع.

2. الزيادة في عدد النساء في مواقع العمل المختلفة: حيث أن النساء في مواقع العمل المختلفة

لم تكن تمثل نسبة تذكر في بداية القرن العشرين، بل كان عملها في البيوت، والزراعة، أما في

الوقت الحالي، فأصبحت تشكل نسبة عالية من مجموع القوى العاملة في كل بلد على مستوى

العالم.

3. في التعليم والعلم أصبحت النساء عالمات، ويحملن جوائز نوبل في المجالات المختلفة: ويتم

اختيارهن ليتم تنافسهن مع الرجال نتيجة تميزهن في المشاريع. بالرغم من أهمية قيادة المرأة

وأهمية العمل التي تقوم به، لما له من أهمية في عمليات التنمية، إلا أن هناك بعض

الاخفاقات في حالات عديدة، وسببها القادة الرجال بما يعملون به من مبادئ وأساليب

لإقصائها من مواقع صنع القرارات، وإذا ما أرادت المرأة النجاح، لا بد لها وأن تعود إلى

الرجل، والذي بدوره يضع العراقيل امامها، فمن هنا لا بد أن يتم بحث المعوقات والمشكلات

التي تواجه القيادة النسوية.

ترى الباحثة بأنه رغماً مما تم ذكره من مزايا وخصائص، وعوامل ساعدت في الاهتمام

بالقيادة النسوية، إلا أنها كثيراً ما تعاني من مشكلات وتحديات تواجهها، سواء في عملها أو

مجتمعها، وذلك نتيجة حدوث تغييرات جذرية في المتغيرات السياسية والقانونية، والاقتصادية،

والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية خلال النصف الأخير من القرن الماضي، حيث فرض

على المرأة أن تسعى إلى اغتنام الفرص المتاحة لها، لتحقيق النمو والتقدم الوظيفي الذي

تتشده، ولقد أفرزت هذه المتغيرات كثير من الفلسفات الإدارية الجديدة التي تبرز العديد من

المؤثرات التي تواجه القيادة النسوية، وفي الوقت نفسه تتيح للمرأة العديد من مجالات التقدم

والنمو الوظيفي. وبناءً عليه

وظهرت أسباب أخرى، ومعتقدات، وتحديات تواجه المرأة كما ذكرها نجم (2011)، وهي:

1- **تحد الوصول الى المراكز الإدارية الوسطى والعليا:** وهو السقف التي تستطيع المرأة أن ترى المراكز العليا بوضوح من الأسفل بدون أن ترى العقبات غير المنظورة، والتي تحول دون الوصول إليها ببسر، وينعكس هذا السقف على التمييز في الوظائف والأجور أيضاً، بحيث تكون مفتوحة للأعلى في حين يكون هناك سقف منخفض لأجور المرأة.

2- **الاعتقادات المسبقة:** وتتمثل بمعظم الرجال الذين يحتلون مناصب إدارية، حيث ما زالوا يترددون في ترقية النساء بسبب الخوف من نزعتها العاطفية.

3- **الرغبة في المرونة والاستقلال:** وتنتج هذه الرغبة نتيجة نظرة المجتمع لعملها، والظروف الأسرية التي تجبرها على بذل كثير من التضحيات، حتى لو كان ذلك على حساب عملها، فتفضل المرأة بأن تعمل في مجال يتيح لها ساعات عمل مرنة، لتتمكن من رعاية الأسرة والعمل.

4- **افتقاد القدوة:** لأن معظم المناصب القيادية يشغلها الرجال، ولا يتبقى إلا القليل من النساء في هذه المناصب، مما يجعلها تلجأ على اقتباس التصرفات الذكورية لكي ترتقي في سلم الوظائف، ولهذا نجد النساء يشكين من حصول زملائهن في العمل على الترقيات بشكل أسرع، لأن المرأة تحتاج إلى قدوة لكي تتعلم منها.

5- **الظروف الأسرية تضطر المرأة في كثير من الأحيان إلى ترك عملها والتخلي عنه،** لأن المرأة هي القائمة على رعاية الأطفال وكبار السن، فذلك يجعل من الصعب عليها دخول مجال العمل مرة أخرى، وإذا ما رغبت في ذلك يتعين عليها زيادة محصلتها التعليمية والتدريبية لتواكب التطور الحاصل في مجال العمل، وتبدأ بالبحث عن عمل جديد، فهذا يفوت عليها كثيراً من فرص التطور والترقية في العمل.

ومن خلال عمل الباحثة في مؤسسة حكومية تلامس واقعاً ملموساً لوضع المرأة، ودراساتها في تخصص دراسات المرأة، تم استنتاج تعريف لمصطلح السقف الزجاجي، وأسباب ظهوره ولا بد من ذكره لما له من أثر في عدم وصول المرأة الى المناصب القيادية العليا، حيث عرفت الباحثة

مفهوم **السقف الزجاجي**: " بأنه هو سقف من الزجاج وجد لخداع المرأة، لأنه من الاسمنت الصلب، وواضح للعيان لا تستطيع المرأة كسره بسهولة". مصطلح السقف الزجاجي له أهمية كبيرة في تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا لأن له عدة عوامل اجتماعية، وثقافية مثلاً: المرأة تركز حياتها لرعاية شؤون العائلة، أما الرجل فيعتمد على المرأة في شؤون الأسرة، ويكون متفرغاً تماماً لمتطلبات العمل. والسبب الأكثر فاعلية في ظهور المصطلح، هو الخلفية الثقافية للمجتمعات التي تعطي ثقة أكبر في الرجل من المرأة، وهذا ما يجعل الرجل يستحوذ على معظم المناصب القيادية العليا.

وقد أهتم العديد اهتمام من الباحثين بموضوع القيادة منهم **الحجوج (2007)**. حيث تحدث عن مجال تطوير وصول المرأة إلى المستويات الادارية العليا وتعزيزها فتحدث عن التدريب باعتباره مدخلاً من المداخل الرئيسية في تمكين المرأة؛ وتم تقسيم مداخل التدريب إلى ثلاث مراحل في المستويات الإدارية:

1- **مدخل التدريب الإداري المخصص**: بحث يتم تخصيصه للنساء، ويشمل البرامج المصممة من أجل تلبية احتياجاتهن الإدارية.

2- **برامج تدريب إدارية مشتركة**: بحيث تصمم من أجل مشاركة النساء والرجال في وقت واحد، محاولين من خلال هذه البرامج معالجة العيوب الناجمة عن تبني برامج التدريب المخصصة للنساء فقط.

3- **برامج تدريب إدارية توجيهية**: تم اشتقاق اسمها من كلمة المعلم أو الموجه، الذي يتولى مسؤولية التدريب للموظفين الأقل خبرة منه، لتطوير المهارات من أجل مصلحة الشخص، ومصلحة المنظمة التي يعمل بها.

هناك أنموذج لتنمية المسار الوظيفي للمرأة، والذي تحدد في ضوء ثلاثة عناصر أساسية ذكرها (زايد، 2000)، وهي:

1- الاستثمار الشخصي: ويتمثل في الاتفاق على التدريب والتعليم، وتنمية القدرات المهنية.

2- النظرة الاجتماعية: تعكس طبيعة المتغيرات، والنمط الاجتماعي المؤثر في قرارات المرأة.

3- النظرة التنظيمية: تعكس مقدار ما تسهم به المنظمة في الاستثمار في تنمية القدرات المهنية للمرأة، ومدى قدرة المرأة للتوصل إلى مراكز اتخاذ القرار، لتمارس حقها في المشاركة في القرارات الإدارية المختلفة.

وترى الباحثة بأن التدريب مهم جداً في تحسين قدرات المرأة وإمكانياتها، لأنه في غالب الأحيان يتم استبعاد مؤهلات معينة بحجة أنها لا تمتلك مؤهلات وخبرات، وتحرم وتستبعد من المنافسة للوظيفة الإدارية وخاصةً إذا كانت منصباً ذا أهمية في المؤسسة، لأنه يؤدي بالنهاية إلى استثمار القدرات الوظيفية للمرأة وتتميتها.

ومن بعد الحديث عن أهمية التدريب. لا بد لي أن اتحدث عن الدور الذي تقوم به وسائل الإعلام في دعم المرأة وإبراز دورها وعملها.

**دور الإعلام وأهميته في إبراز عمل المرأة:**

أن الدور الإعلامي والاتصالي من خلال الأقمار الصناعية، والبيت المباشر، والمحطات الفضائية بتزايد على نحو غير مسبوق، وخاصةً بعد شيوع شبكة الانترنت، وربطها العالم بشرايين معلوماتية لم تكن متاحة سابقاً، فأصبحت وسائل الاعلام الجزء الاساس في جميع نواحي الحياة، حيث نلاحظ وجودها في المقاهي والنوادي والمكاتب والجامعات، أي أنها لا تكاد تفارقنا في حياتنا اليومية، ولا نستطيع العيش دون متابعة ما يجري بالعالم من أحداث، يعيش العالم اليوم تغيرات انقلابية على المفاهيم وأسلوب الحياة عن السنوات السابقة، فالذي يقود هذا الانقلاب والتغيرات وسائل الاعلام والاتصال، والهدف الأساسي تشكيل عقد جديد معرفياً ووجدانياً وسلوكياً عن الاجيال السابقة، والتي تمتد لتغيير قيم الشعوب بمرور الزمن، لأن دور الإعلام والاتصال يشكل في عصرنا الحاضر القوة الأكثر تأثيراً في حياتنا بسبب التطور التكنولوجي، فوسائل الإعلام لا تعمل بمعزل عن قنوات المسموع والمرئي، والأخيرة لا تعمل بمعزل عن قنوات الاتصال الشخصي،

فالهاتف المحمول لم يعد وعاءاً للترفيه ونقل الأخبار فحسب، بل صار وسيطاً متعدد الاستخدامات ومن ثم التأثيرات (الرفاعي، 2011).

وتكمن أهمية الإعلام في تناوله لقضية المرأة والدفع بها إلى الأمام، بما يلعبه من دور في إبراز دور المرأة والمفاهيم المتعلقة بحقوقها في التعليم والمشاركة الاجتماعية، وشغل المناصب العامة واختيار الزوج ورعاية الأمومة وغيرها من خلال الوسائل الإعلامية المتعددة، باعتبارها وسائط ثقافية تربية ترفيهية، لها تأثير كبير في اتجاهات الرأي العام وبلورة الوعي العام. ولا يستطيع أحد أن يجادل في أهمية دور المرأة في المجتمع، فالمرأة التي تدرك حقيقة دورها، وتلتزم بواجباتها، وتحرص على ممارسة حقوقها، إنما تؤثر في حركة الحياة في وطنها تأثيراً بالغاً، يدفع به إلى مزيد من التقدم والرقي وملاحقة الركب الحضاري، على مستوى المجتمعات والعالم أجمع. ولعل أهم عملية استثمارية تقوم بها أية دولة هي تنمية مواردها البشرية، ولا شك أن المرأة في المجتمع - كما هو متعارف - تكوّن نصف الموارد البشرية، التي يعتمد عليها في تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويقصد بالمشاركة التنموية، تلك الجهود والإسهامات التي تبذلها المرأة، سواء اتسمت بالطابع الاقتصادي، أو الاجتماعي، والتي تؤدي إلى إحداث التغيير الاجتماعي، وتسهم في تحقيق درجة ما من التقدم الاجتماعي (علي، 2005).

وتشير الدراسات أن تناول قضايا المرأة في وسائل الإعلام ما يزال يعاني من مشكلات لا يرتقي إلى مستوى التحولات التي شهدتها الساحة من إنجازات ملموسة خلال الفترة الماضية، وتحديداً العشرون سنة الأخيرة من القرن العشرين في مجالات التعليم والعمل والمشاركة الاجتماعية والثقافية والإبداعية. وما زالت وسائل الإعلام تركز على إبراز دور المرأة التقليدي. أما دور الإعلام في إبراز حقوق المرأة والمنصوص عليها في القوانين والقيم والشريعة الإسلامية، فهو لا يزال قاصراً، ولم يلعب دوراً سياسياً في توعية المرأة بحقوقها (عبد الرقيب، 2009).

## الإعلام العربي وأثره على أدوار المرأة:

يقتصر دور الإعلام العربي على المادة الإعلامية الموجهة للمرأة، من خلال ما تطرحه البرامج التلفزيونية، والإذاعية، ومواقع التواصل الاجتماعي: وهي بعمومها مواد عن الطبخ وديكور البيت، والرشاقة، والأهم من ذلك كله الأزياء والتجميل، هذه هي الصورة التي رسمها الإعلام العربي عن المرأة في أذهاننا، حيث عزز في ذهن المرأة أن الجمال والأنوثة مطلب أساسي وضروري في حياتها، ويستحق من المرأة أن تتفق من أجله الغالي والرخيص، وأنه الطريق الأمثل والأفضل للنجاح في الحياة الأسرية والاجتماعية. متجاهلاً حاجات المرأة الفكرية والنفسية، لتسمو بنفسها وترقى بذاتها حتى تستطيع أن تقوم بدورها الكبير في المجتمع، الإعلام العربي وبشكل عام ما زال في طور تحريك الغرائز والمشاعر والعواطف، ولم يصل بالفعل إلى مرحلة خدمة قضايا المرأة ومتطلبات عملها. فالمرأة تظهر في الإعلام، في غالب الأحيان، على شكل النجمة، أو الفنانة، أو المطربة، أو الممثلة، أو الراقصة، أو المذيعة. وقليلاً جداً ما نراها الشاعرة، والباحثة، والكاتبة، والمفكرة. هي كذلك في الواقع المعاش ولكن لا تظهر كثيراً في الإعلام. والى ذلك، فإن صورة المرأة في الإعلام لا تتطابق في كثير من الأحيان مع الواقع المعاش كما ذكرت الدراسات والأرقام (كندي، 2006).

وللحديث عن الموضوع بشكل أعمق فقد توصلت دراسة **خضور (1997)** بعنوان "صورة المرأة في الإعلام العربي" والتي هدفت الى التعرف على صورة المرأة العربية من خلال تحليل الأبحاث الإعلامية الميدانية العربية، وسيلة للتعرف على الصورة التي يرسمها الإعلام في الدول العربية للمرأة توصلت الباحثة في الدراسة إلى تحديد ملامح الصورة التي يقدمها الإعلام العربي من خلال مجموعة من المحاور، هي:

1- الإعلام النسائي التجاري: يبين أن الإعلام يخفي صورة المرأة العاملة خارج المنزل، وتهيمن إلى حد السيطرة المطلقة صورة ربة المنزل، وإذا ظهرت صورة المرأة العاملة خارج المنزل فهي تظهر إما في إطار الترفيه، أو إطار الحوادث، أو في مجال التزيين، أو الأزياء، أو الخدمات.

2- الإعلام النسائي في الدول العربية: والذي تناول صورة المرأة التي تتسم بالمهام الرئيسية: وهي ربة بيت، ولا يقدمها ربة المنزل التي تنجز عملاً منتجاً، وتنموياً، ويبرز المرأة التي تؤدي أعمالاً غير، ويبرز عمل المرأة بأنه ليس هدفاً بحد ذاته، ويبرز صورة المرأة المتعلمة والمتقنة والعاملة، ولكن ولاءها ما زال للعائلة، وليس للمجتمع أو الوطن، أو التنمية، بل يظهرها إن الحافز الأول للمرأة العربية العاملة هو رغبتها في الحفاظ على مكاسبها باعتبارها أنثى، ويقدم المرأة العاملة الناجحة غالباً بصورة نمطية (غير إنسانية، وغير واقعية)، ويتم توظيف نجاحها لخدمة غيرها.

ترى الدراسة بأن للإعلام دوراً بالغ الأهمية للكشف عما تتعرض له المرأة من انتهاكات من خلال وسائل الاعلام المختلفة، والتي تتمثل بما تتضمنه الأعمال الفنية والأدبية، والتي غلب عليها التركيز على صورة لها، لا تتوافق مع الواقع الذي تعيشه، وتقدم مادة تتناول قضاياها الهامشية دون قضاياها المحورية، وحجب أدوارها المستحدثة التي تظهر كفاءتها الفعلية، وقدرتها على الجمع بين أدوار متعددة.

تؤكد الدراسة بأن بمقدور وسائل الإعلام القيام بدور مهم وفعال في درء الصور السلبية للمرأة في سوق العمل، والمساعد بذلك التقدم الكبير الذي حدث في تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، فمن الواجب العمل على مكافحة الصورة السلبية للمرأة، واستبدال صور متوازنة تعزز بها دورها الايجابي في المجتمع ومشاركتها في عمليات التنمية، وأن يتم ذلك من خلال مجموعات خبراء من الإعلاميين، حيث تكون مسؤولة عن مراجعة ما ينشر حول المرأة في وسائل الاعلام.

## المرأة والتعليم العالي

### واقع التعليم العالي في فلسطين:

لقد أصبح من المسلمات أن التعليم أساس نهضة الدولة والأمة، ويحمل على عاتقه مهمة متميزة في مجالات إعداد الكفاءات، ودفع عجلة التقدم العلمي، والتنمية الاقتصادية والإعلاء بروح الأمة، ويلعب دوراً ريادياً وشاملاً في عملية بناء الدولة، كما أنه مشروع

إستراتيجي يقرر المصير في الدول النامية، فلا يمكننا أن نرفع القدرة الكاملة للدولة إلا من خلال الارتقاء بالتعليم، ورفع مستوى الأهلية لجميع أفراد الأمة.

ويعتبر التعليم العالي نشاطاً اجتماعياً اقتصادياً، يهدف إلى تلبية حاجات المجتمع، ويتجاوب مع رغبات الفرد، فالنمو الاقتصادي، والتقدم الثقافي يتحققان من خلال الكفاءات التي يتزود بها الأفراد، ويمكن النظر إلى التعليم العالي كاستثمار آني يتمثل مردوده المستقبلي في زيادة الدخل القومي، عن طريق ارتفاع إنتاجية المتعلم . فقد اعتمد الفلسطينيون عبر تاريخهم الطويل على الموارد البشرية، وخاصة العقل البشري والمهارات البشرية وخاصة التعليم، للمحافظة على بقائهم وتطورهم كشعب حيوي. وقد حافظ الفلسطينيون تحت الاحتلال الإسرائيلي، وفي الشتات على حد سواء، على التزام عميق وراسخ بالتعليم باعتباره مصدراً رئيساً للإحساس بالقيمة الذاتية، ومصدراً للأمن الفردي والجماعي. فقد أقيمت غالبية مؤسسات التعليم العالي المتواجدة في فلسطين في ظل ظروف صعبة، كتعبير عن الإرادة والالتزام وبمبادرات من أفراد وجماعات. وقد سعت مؤسسات التعليم العالي لمواجهة القمع والظلم الاحتلالي، عن طريق تلبية طلب الأجيال الشابة المتزايد على التعليم وتزويدهم بفرصة الدراسة في فلسطين، بعد أن حرموا عنوة من فرص الدراسة في الخارج (وزارة التربية والتعليم، 2003).

ومن الصعب الاستهانة بإنجازات قطاع التعليم العالي الفلسطيني، فإنشاء الجامعات خلال فترة الاحتلال بحد ذاته أثبتت مقدرة الفلسطينيين على النجاح حتى في أصعب الظروف، وبذلك أدى إلى رفع احترامهم لذاتهم، وأسهم في إعداد نخبة سياسية وقيادات اجتماعية واقتصادية، واجتذب كفاءات بشرية وموارد مالية إلى الضفة الغربية وقطاع غزة، وكان أكبر إنجاز هو تخريج الجامعيين بأعداد فاقت التصور (برنامج دراسات التنمية، 2002).

## المرأة الفلسطينية والتعليم العالي:

يعتبر التعليم جزءاً مهماً في عملية التنمية الشاملة، فالتعليم العالي خاصة للمرأة يلعب دوراً أساسياً في إعداد القيادات، فقد اتسم الوضع الفلسطيني بخصوصية مميزة عن باقي الدول العربية، هذه الخصوصية أثرت بدورها على وضع المرأة ومكانتها، فمعاناة المرأة الفلسطينية، من ظلم الاحتلال تتقدم على معاناتها من الوضع الاجتماعي العام، وعلى ذلك فإن التشتت والضياع وخضوع المجتمع الفلسطيني لأكثر من نظام تعليمي، وتدخل سلطات الاحتلال في مسيرة العملية التعليمية، كل هذه الأمور أثرت سلباً على مسيرة المرأة التعليمية، والفكرية، والعلمية، والفنية اللازمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، خاصة وأنا نعيش في عصر المعلومات، وبالتالي تبرز وتتأكد الأهمية المتزايدة للتعليم، خاصة أننا ما زلنا نرضخ تحت الاحتلال، وهذا يتطلب منا جهداً كبيراً. فقد اتبعت سلطة الاحتلال نظام التجهيل في الأراضي المحتلة، ومنع الشعب الفلسطيني من ممارسة حقوقه الإنسانية، ولا سيما في النواحي التعليمية، حيث إن كثيراً ما كانت تغلق الجامعات لشهور، بل لسنوات بقرار عسكري، مما أثر سلبياً على النواحي التعليمية، وقد شكلت الإجراءات التعسفية التي كانت تنتهجها سلطة العدو قيلاً ضد الإناث في الجامعات، لأنه سرعان ما كان الأهل في فترة إغلاق الجامعة يوافقون على تزويج بناتهم في أعمار صغيرة، وعدم السماح لهن بإكمال دراستهن (شتات، 2003).

## المرأة تشكل نصف المجتمع الفلسطيني:

بلغ عدد السكان المقدر في منتصف عام 2019 في فلسطين، حوالي (4.98) مليون فرد؛ منهم (2.53) مليون ذكر بنسبة 51% و2.45 مليون أنثى بنسبة 49%، فيما وصلت نسبة الجنس (103.5)5، أي أن هناك 103.5 ذكر لكل 100 أنثى.

جدول رقم (1): يمثل أعداد الذكور والإناث في فلسطين بمناطق الضفة الغربية وقطاع غزة.

المنطقة	ذكور	إناث	كلا الجنسين
فلسطين	2,530,966	2,445,718	4,976,684
الضفة الغربية	1,522,334	1,464,380	2,986,714
قطاع غزة	1,008,632	981,338	1,989,970

تشكل المرأة نصف المجتمع الفلسطيني، فهناك إقبال واسع للمرأة في مراحل التعليم في فلسطين، بالرغم من ذلك نجد أن هناك انخفاضاً في تواجدهن في وظائف بمناصب عليا في الجامعات، والجدول رقم (2) يبين معدل التحاق الإناث بالجامعات الفلسطينية لسنوات مختلفة مصدره من (دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية من عام (2001/الي عام 2019).

جدول رقم (2): الطلبة في التعليم العالي في فلسطين حسب الجنس.

العام الدراسي	Community colleges			universities			الجامعات	العام الدراسي	
	فجوة الجنسين Both Sexes **GPI	إناث Females	ذكور Male	كلا الجنسين Both Sexes	فجوة الجنسين Both Sexes **GPI	إناث Females			ذكور Male
1/2002200	1.25	3.0	2.4	5.4	0.90	39.6	43.9	83.5	1/2002200
2/2003200	1.00	3.0	3.0	6.0	0.97	48.5	50.0	89.5	2/2003200
3/2004200	0.91	4.1	4.5	6.8	0.98	56.3	57.2	113.5	3/2004200
4/2005200	0.78	4.0	5.1	9.1	1.10	67.7	61.5	129.2	4/2005200
5/2006200	0.75	4.8	6.4	11.2	1.15	74.5	64.8	139.3	5/2006200
6/2007200	0.78	5.0	6.4	11.4	1.19	86.1	72.1	158.2	6/2007200
7/2008200	0.60	4.9	8.2	13.1	1.23	92.8	75.3	168.1	7/2008200
9/2001020	0.68	4.7	9.6	11.6	1.34	106.0	79.1	158.0	9/2001020
10/201120	0.68	5.1	7.5	12.6	1.38	116.9	84.5	201.4	10/201120
11/202201	0.75	5.2	6.9	12.1	1.41	119.9	85.2	205.1	11/202201
2/2013201	0.92	5.9	6.4	12.3	1.48	120.3	81.1	201.4	2/2013201
3/2014201	0.95	5.4	5.7	11.1	1.53	123.0	80.4	203.4	3/2014201
4/2015201	0.92	5.9	6.4	12.3	1.56	127.5	81.6	209.1	4/2015201
5/2016201	1.09	5.9	5.4	11.3	1.57	124.9	79.8	204.7	5/2016201
6/2017201	1.05	5.7	5.4	11.1	1.59	127.4	80.0	207.4	6/2017201
2017/2018	1.05	5.9	5.6	11.5	1.55	128.4	82.9	211.3	2017/2018
2019/2018	1.1	4.2	6.1	10.3	1.57	156.7	65.8	220.5	2019/2018

• البيانات اعلاه تشمل طلبة الدبلوم المتوسط، والبكالوريوس، والدراسات العليا في الجامعات، والتعليم المفتوح والكليات الجامعية.

• تم ايجاد نسبة الذكور بالمعادلة التالية: عدد الذكور/ المجموع الكلي للذكور.

• تم ايجاد نسبة الإناث بالمعادلة التالية: عدد الإناث/ المجموع الكلي للإناث.

• \*\* فجوة الجنس = عدد الإناث الملتحقات/ عدد الذكور الملتحقين = GPI \*\*

• حيث اقل من 1 لصالح الذكور، وأكثر من 1 لصالح الإناث أما القيمة 1 فتعني لا يوجد فجوة.

• فجوة الجنس في الجامعات أصبحت تميل لصالح الإناث، حيث بلغت 1.57 في العام الدراسي 2019/2018؛ بينما كانت 0.90 في العام الدراسي 2002/2001.

وعندما نجد أن هذه الفجوة ازدادت لصالح الإناث، فهذا يدل على أن حضور الإناث في مرحلة التعليم الجامعي ظاهرة بشكل واضح من خلال النسب الظاهرة في الجدول، أما على أرض الواقع في مجال العمل فنجدها موجودة، ولكن ليس بالمستوى المطلوب من الوظائف، وخاصة العليا منها (دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية من عام 2000/2001 الى عام 2019/2018).

### عمل المرأة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين:

رغم ارتفاع نسبة الإناث الملتحقات في مؤسسات التعليم العالي، إلا أننا نجد أن هناك انخفاضاً في نسبة الإناث في الهيئات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، والجدول رقم (3) يبين العاملين المفرغين في مؤسسات التعليم العالي حسب الرتبة الأكاديمية والنوع من العام الدراسي 2017/2016.

جدول (3): توزيع العاملين والعاملات المفرغين حسب الرتبة الأكاديمية والنوع في الجامعات التقليدية للعام الدراسي 2019/2018.

النوع Gender	أستاذ Full Professor	أستاذ مشارك Associated Prof	أستاذ مساعد Assistant Prof	محاضر Lecturer	مدرس Instructor	بدون رتبة With out	المجموع Total
إناث	15	36	298	197	627	6	1179
ذكور	348	467	1624	661	869	4	3973
المجموع	363	503	1922	858	1496	10	5152
نسبة الإناث	%4.13	%7.15	%15.50	%22.96	%13.16	%60	%100
نسبة الذكور	%95.87	%92.85	%84.5	%95.87	%77.4	%40	%100

المصدر: وزارة التربية والتعليم، الكتاب الإحصائي، 2019/2018

#### الدراسات السابقة.

اهتم العديد من الباحثين بدراسة موضوع القيادة، وخروج المرأة إلى العمل، ومنهم من قدم موضوعات متنوعة تتعلق بتحديات لعمل المرأة، فقامت الباحثة بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة الحديثة، والبحوث ذات العلاقة بالدراسة الحالية.

#### أولاً: الدراسات العربية:

قام الغرير (2018) بإجراء دراسة هدفت التعرف الى علاقة التمكين الإداري للقيادات النسائية بأبعاده الخمسة: (الحرية، وتفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتحفيز، والاتصال الفعال، والتدريب والتطوير المهني) بالتحديات في الجامعات السعودية الناشئة، وهدفت إلى التعرف على التحديات التي تواجههن في مجال العمل، والتعرف على الفروق في التمكين الإداري بمجالاته الخمسة (العمر، والتخصص، والدرجة العلمية، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة). وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة على (50) قائدة، وكان من أبرز النتائج: أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية سالبة وضعيفة بين متغير التمكين الإداري ككل، ومتغير التحديات لدى

القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، ومن أبرز توصيات الدراسة كان ضرورة منح القيادات النسائية المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات، وتشجيعهن وتحفيزهن بالإضافة الى ترشيحهن للحصول على عديد من الدورات المهنية والتدريبية، التي تسهم بشكل مباشر في زيادة خبرتهن ومعرفتهن، وزيادة مستوى التمكين الإداري لديهن.

كما أجرى الشويحات ( 2017 ) دراسة الخمسة ( إلى معرفة درجة الموافقة على تولي المرأة مناصب قيادية، ودرجة حدة المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحول دون توليها، من وجهة نظر طلبة الجامعات الأردنية، طورت أداة الدراسة وتضمنت (61) فقرة، نفذت على عينة قوامها (401)، وبنسبة (5.9%) من مجتمع الدراسة، واستخدم منهج المسح التحليلي، وبينت النتائج: أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة الموافقة بلغ (82,3) بتقدير مرتفع، وحصلت المناصب القيادية التالية على أعلى درجات الموافقة مرتبة (تنازلياً): مديرة مدرسة، رئيسة تحرير صحيفة، رئيسة مؤسسة خدمات طبية، مديرة اذاعة وتلفزيون. وتبين أن المتوسط الحسابي الكلي لحدة المعوقات بلغ (03.3) بتقدير متوسط، وحصلت المعوقات التالية على أعلى درجات الحدة مرتبة (تنازلياً): تدني قناعات أصحاب القرار بتولي المرأة مناصب قيادية، مواقف الأهل السلبية تحول دون مبادرة المرأة لمنافسة الرجل، نظرة المجتمع لدور المرأة الملتزم بالأسرة والواجبات المنزلية، ونظرة أصحاب العمل السلبية لإجازة الأمومة. وتبين أيضاً وجود فروق دالة احصائياً في درجة الموافقة لصالح الإناث، وفروق في حدة المعوقات لصالح الذكور، وعدم وجود فروق لتفاعل الجندر مع نوع المدرسة التي تخرج منها الطالب (خاصة/ حكومية). ووجود فروق في درجة الموافقة تبعاً لنظام الدراسة الدولي، لصالح الإناث، والفروق في حدة المعوقات لصالح الذكور، وبناءً على هذه النتائج كانت اهم التوصيات بأن يجري تقييم لصورة المرأة وأدوارها في المجتمع الأردني المتضمنة في الخطط والمحتويات الدراسية في المدارس والجامعات، والعمل على استضافة بعض النساء القيادات لعقد لقاءات هادفة مع الطلبة وإبراز الجانب القيادي لهن في مختلف جوانب الحياة في الأردن.

وجاءت دراسة عبد الواحد (2014) التي سعت إلى التعرف على المعوقات التي تواجه الموظفات، وتمنعهن من ممارسة الدور القيادي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوزارات وعددهم

(32165) موظفاً وموظفةً، وقد بلغت عينة الدراسة (467) موظفاً وموظفةً، استجاب منهم (435) فرداً، أي ما نسبته (93.15 %) من عينة الدراسة الفعلية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (38) فقرةً موزعةً على أربعة مجالات وهي المعوقات (الاجتماعية، والإدارية، والشخصية، والقانونية)، وقام الباحث باستخدام برنامج SPSS الإحصائي. توصلت الدراسة إلى أهم النتائج: تؤثر كل من المعوقات (الاجتماعية، والإدارية، والشخصية، والقانونية) تأثيراً مباشراً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 على ممارسة الموظفين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة للدور القيادي، وكذلك توصلت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء أفراد العينة في متوسط تقديرات الموظفين- للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للدور القيادي تعزى إلى متغير (الجنس، العمر، التخصص، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، سنوات الخبرة، المحافظة، مكان السكن تحديداً)، ومن أهم التوصيات: ضرورة أن يقوم المسؤولون في الحكومة من خلال اللقاءات التي يتم عقدها مع شخصيات من المجتمع المحلي بتوضيح أهمية عمل المرأة، وبحقيقة قدراتها الوظيفية الداعمة للعمل، وعقد برامج تدريبية لتنمية وتطوير المهارات الادارية والقيادية للمرأة، بهدف رفع كفاءتها العلمية والمهنية التي تؤهلها لإشغال مواقع قيادية.

وقامت القطب (2012) بإجراء دراسة تناولت دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في الفترة (1995-2010)، حيث بحثت أهم معوقات توليها مراكز عليا لصنع القرار، واستعرضت الباحثة من خلال التطور التاريخي للمرأة العاملة الدور السياسي والاجتماعي الذي لعبته خلال هذه الفترة والتعرف على أهم القوانين التي تخص المرأة العاملة في المؤسسات الحكومية، بلغ حجم عينة الدراسة (401) من العاملات في الوزارات المختلفة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: عدم تحقيق مبدأ المساواة والفرص بين الذكور والإناث، وأن بعض الأفكار الاجتماعية المتعلقة بعمل المرأة قد تغيرت، إلا أنها لم تتغير من منظور عمل المرأة في مناصب قيادية، إن نسبة النساء في الوظائف الخدمية كالصحة والتعليم هي الأكثر انتشاراً، وتتنخفض نسبة النساء في مراكز صنع القرار، ومن أهم التوصيات: ضرورة دعوة المؤسسات الحكومية والمجتمع المدني إلى تعزيز مشاركة المرأة في المراكز القيادية، ومنح حقوق

متساوية حقيقية بين الرجل والمرأة في العمل الحكومي والحكم على أساس الكفاءة لا الجنس، وتطوير مفهوم فلسطيني جديد غير الجندر، والسعي لخلق تجربة فلسطينية خاصة بوضع المرأة في العمل، والتوقف عن مقارنة المرأة الفلسطينية بالغربية، وفتح المجال لها للتعبير عن رأيها.

وفي دراسة اليعقوبي وحسن وعزيز وظاهر وحبیب (2012) كان الهدف التعرف على أهم الصعوبات التي تعيق ارتقاء المرأة للمناصب الإدارية العليا في الجامعات العراقية، وقد بلغ حجم العينة (56) من اعضاء هيئة تدريسية بمختلف الدرجات العلمية، وقد وزعت عليهم استبانة تحتوي على عدة فقرات تمثل المعوقات التي تمر بها المرأة العراقية وهي (معوقات أسرية، ومعوقات اجتماعية، ومعوقات بالخبرة الإدارية، ومعوقات العلاقات الاجتماعية الأكاديمية)، وتم اتباع منهج بناء مقياس المعوقات الخاصة بالمرأة العراقية، وأهمية نظرية تتمثل في التعرف على أهم المعوقات، وقد توصل الباحثون لعدة نتائج أهمها: أن المرأة العراقية التي تعمل في الجامعة تعاني من الكثير من العقبات التي تحول دون وصولها إلى القيادة العليا، على اختلاف درجاتهن العلمية، وأن فرصة المرأة في الاختصاصات الإنسانية أكثر في التدرج الوظيفي للقيادة العليا من الاختصاصات العلمية، وأكد الباحثون على عدة توصيات من أهمها: الاهتمام بالمعوقات التي تعاني منها المرأة العراقية في الجامعة، سواء أكانت معوقات تتعلق بالخبرة الإدارية أم معوقات العلاقات الاجتماعية والأكاديمية، وإشراك المرأة الجامعية في دورات مكثفة للإدارة العليا الجامعية.

أما دراسة العاجز (2009) فهدف التعرف إلى أكثر المعوقات شيوعاً والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة وسبل التغلب عليها. حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة للعام الدراسي (2009/2010)، في ثلاث جامعات (الجامعة الإسلامية بغزة، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى) والمفرغين على الكادر (الأكاديمي، والأكاديمي إداري، وإداري)، والبالغ عددهم (1148) عاملاً وعاملةً، ومن خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أكثر المعوقات التي عبر عنها أفراد عينة الدراسة هي مجال (المعوقات الاجتماعية)، توصلت الباحثة إلى عديد من التوصيات أهمها: عقد برامج تدريبية لتنمية المهارات الإدارية والقيادية للمرأة وتطويرها، بهدف رفع

كفاءتها العلمية والمهنية التي تؤهلها لإشغال مواقع قيادية، ضرورة تبني خطة وطنية للمؤسسات الحكومية بمشاركة مؤسسات المجتمع المدني، والتي لها اهتمام بشؤون المرأة، وتقوم على البرامج المدروسة من أجل النهوض بواقع المرأة، وتذليل الصعوبات التي تواجه عدم إنصافها مجتمعياً، وتشريعياً، ووظيفياً.

وقامت دراسة سابا (2008) تشخيص المحددات الرئيسة التي تواجهها المرأة الأردنية في تقدمها وظيفياً في القطاع المصرفي الأردني، والعمل على تيريرها من وجهة نظر المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، واعتمدت الباحثة في جمع البيانات على استبانة علمية محكمة، تم توزيعها على عينة مكونة من المديرين ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى وعددهم (500) مدير، وتم اتباع منهج المراجعات الأدبية من الكتب، والمقالات، ومواقع على الإنترنت، فأظهرت بعض النتائج أن أكثر المحددات تأثيراً على وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني هي المحددات الاجتماعية، ثم الشخصية ثم المحددات المؤسسية، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تغيير النظرة الاجتماعية نحو وصول المرأة قيادة عليا، وضرورة وضع معايير محددة وواضحة لسياسات التعيين والاستقطاب والترقية في المؤسسات العامة والخاصة.

أما في دراسة الغانم (2008) فهذفت الى تحديد المعوقات التي تواجه المرأة لتوليها المناصب القيادية في المجتمع القطري، وأعد الباحثون استبانة، وتم تطبيقها على عينة والتي بلغ عددها (1015) شخصاً يمثلون مختلف شرائح المجتمع، وكانت النسبة متقاربة بين عدد الذكور والإناث، كما شملت الدراسة أيضا (23) مؤسسة وكان (52%) منها من المؤسسات قديمة المنشأ والتي مضى على إنشائها (20) عاماً، و (52%) منها يعمل في القطاع الحكومي. ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن المجتمع يتبنى رؤية معينة حول أدوار المرأة تضعها في صورة التابع، وليس في مركز الصدارة، كما لا تزال الصورة التقليدية للمهن المناسبة لعمل المرأة مسيطرة على ذهنية المجتمع، وتبني العينة لموقف معارض إلى حد ما للأدوار القيادية للمرأة. وأكدت نتائج استطلاع المؤسسات على أن أهم معايير الترشيح والتوظيف في المناصب القيادية،

تتمثل في تمتع المرأة القطرية بالمهارات القيادية والكفاءات اللازمة لشغل هذه الوظائف، إضافة إلى أقدمية وجود المرأة في المؤسسة، ومن ثم أحقيتها في الترقية لهذه المناصب.

وهدف دراسة المناقش (2006) إلى التعرف إلى واقع الإدارة النسائية / الرجالية في مؤسسات التعليم العالي للفتاة، ومدى ملاءمتها للارتقاء بكفاءة النظام، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. كما أعدت الباحثة استبانة استقصاء التنظيم الإداري لمؤسسات التعليم العالي للفتاة، وأعدت استبانة للتعرف على الصعوبات التي تواجه الإدارة النسائية / الرجالية في مؤسسات التعليم العالي للفتاة، وطبقت الباحثة الاستبانة على عينة مكونة من (572) مفردة اشتملت على الإداريات والإداريين في المستويات الإدارية الثلاثة: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة والتنفيذية في مؤسسات التعليم العالي للفتاة. ومن أهم النتائج نقص الفرص التدريبية والوظيفية وخاصة لدى الإدارة النسائية، ومحدودية الصلاحيات الممنوحة للإدارة النسائية لإدارة أقسامها وكلياتها، ونقص الوعي الثقافي بأهمية القيادة الإدارية النسائية والثقة بمخرجاتها، كما كان لبعض المتغيرات الشخصية دوراً هاماً في تحديد هذه الصعوبات. وأهم التوصيات: دعم هذه المؤسسات لحق النساء في المناصب الإدارية العليا وفي القيام بوظائف هذه المؤسسات كافة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة من خلال مواد صريحة ومحددة وواضحة في النظام.

وفي دراسة جبر (2005) كان الهدف التعرف إلى درجة الصعوبات التي تواجهها المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية (نابلس، وجنين، وطولكرم، وطوباس، وقلقيلية، وسلفيت) في المجالات الآتية: (الصعوبات الاجتماعية والأسرية، والصعوبات الإدارية، والصعوبات السياسية، والصعوبات القانونية، كما هدفت الدراسة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة (المؤسسة، والحالة الاجتماعية، ومكان العمل، وعدد الأولاد، ومكان الإقامة، والعمر، والتحصيل الدراسي، ودوافع العمل، والمحافظة، وعدد سنوات العمل، والدخل الشهري) في الصعوبات التي تواجهها المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام من وجهة نظر النساء العاملات. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأعدت استبانة وطبقتها على عينة مكونة من (746) موظفة تم اختيارهن بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج، منها: الصعوبات التي تواجهها المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في

محافظات شمال الضفة الغربية كانت مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي: (الصعوبات القانونية، الصعوبات السياسية، الصعوبات الاجتماعية والأسرية، الصعوبات الإدارية، وتبين أن بند المحسوبة والواسطة، هو أكبر الصعوبات المحتملة التي تؤثر في عمل المرأة، وتلاهما في ذلك الاحتلال، والحوجز في الانتفاضة، فيما كان بند الأطر المدنية والنسوية أقل صعوبة محتملة في عمل المرأة. وأوصت الباحثة بعدة توصيات من أهمها: ضرورة اهتمام المسؤولين بإعطاء أهمية أكبر للمرأة الفلسطينية، وإعادة دراسة القوانين، وإنصافها ومساواتها بالرجل، وإجراء تعديلات على قانون الخدمة المدنية.

أما دراسة الشهابي والعزام (2003) فهدفت إلى الكشف عن أهم المعوقات التي تواجه المرأة في الوصول إلى مناصب قيادية متقدمة، وتقديم الحلول المناسبة لمواجهة تلك المعوقات، كما هدفت إلى تحديد اتجاهات المرأة القيادية نحو الحلول المقترحة للمعوقات التي تواجه المرأة في الوصول إلى المناصب القيادية العليا. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وأعد استبياناً وطبقها على عينة مكونة من (94) امرأة تم اختيارها عشوائياً من مجتمع الدراسة وتوصلت النتائج إلى وجود عوامل ذات تأثير سلبي كبير على تبوء المرأة للموقع القيادي، وهي النظرة السلبية الرسمية لقيادة المرأة، وظروف المرأة وتحديات العمل، والنظرة السلبية للمجتمع لعمل المرأة، والتحيز لصالح الذكور في إشغال المناصب القيادية، وعدم موضوعية أسس الترشيح للمناصب القيادية، وبناءً على هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان من أهمها: إنشاء مركز تدريبي وطني يتولى مهمات تهيئة القيادات النسائية في المجالات المختلفة، وإعادة النظر في أسس الترشيح للمناصب القيادية العليا بحيث تكون أكثر موضوعية.

وسعت دراسة عودة (2002) إلى تحديد درجة معوقات وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة من وجهة نظر العاملين بها، مع تحديد دور كل من المؤسسة، والجنس، والحالة الاجتماعية، وعدد الأولاد، والمؤهل العلمي، ومكان الإقامة، والعمر في إعاقة وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة من وجهة نظر العاملين فيها. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأعدت استبانة وطبقتها على عينة مكونة من 450 من العاملين والعاملات في المؤسسات العامة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية

وتوصلت الباحثة إلى نتائج إن معوقات وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة كانت مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي: (المعوقات الاجتماعية، المعوقات السياسية، المعوقات النفسية، المعوقات الإدارية) وتبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤسسة، و متغير الجنس، و متغير عدد الأولاد، و من أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة ضرورة تبني الدولة لسياسة إعلامية تعبوية لتغيير نظرة المجتمع حول أهمية عمل المرأة .

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

قام كل من كاي وسينج (Kiay & Singh, 2013) بإجراء دراسة هدفت الى تحديد إذا كان هناك وجود للسقف الزجاجي في المؤسسات العاملة في دير بان، وتحديد معوقات تقدم المرأة في المناصب القيادية مثل الدور الاجتماعي، وتقدم الدراسة عدة مقترحات للمنظمات في جنوب أفريقيا لتسهيل وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا، وقد تم إجراء البحث من خلال استبانة عن طريق الإنترنت لمجموعة من النساء اللواتي تنطبق عليهن معايير البحث، كما أن الباحثين وللحصول على عينة أكبر استخدمتا طريقة عينة كرة الثلج. وقد خرجت الباحثتان بنتائج أهمها: إن العوامل التي مكنت النساء من الوصول للمناصب العليا هو تقييم مؤسساتهن العادل لهن، ووجود فرص عمل متاحة، والاضطرار للعمل مرتين أكثر من الرجال لإثبات جدارتهن، وامتلاكهن خبرات واسعة ومستويات تعليم عالية أما عن معوقات وصولهن فهو عدم احترام زملائهن الذكور لهن، وعدم الدعم الكافي للتقدم بوظائفهن، وأشارت بعض النساء إلى أن عدم تقدمها هو نابع منها شخصياً لعدم رغبتها في الانتقال من وظيفتها، وقدمت الباحثتان عدة توصيات أهمها: ضرورة أن تقوم المؤسسات بتحديد إذا ما كان فيها سقف زجاجي أم لا، وأن تقوم بتشجيع المرأة وتسهيل وصولها للمناصب الإدارية العليا.

وجاءت دراسة إنجين فان وجارتسيا (Engen Van & Gartzia, 2012) للتعرف الى الفروق بين الجنسين في القيادة من خلال الأبعاد التالية (الفردية، والمكافآت، والحوافز، والذكاء العاطفي)، والتعرف إلى مدى تأثير اختلاف أساليب القيادة المستخدمة في الإدارة باختلاف النوع في المؤسسات الإسبانية، حيث قام الباحثان بتصميم برنامج تدريبي لمديري الشركات الصناعية

والمؤسسات الخدمية في إسبانيا، وقام الباحثان بتطبيق الدراسة على عينة مكونة من (157) من المديرين (74%) من الذكور متوسط أعمارهم (40) عاماً ومتوسط خبرة (9) أعوام، ولتقييم البرنامج التدريبي تم تصميم استبانة وتوزيعها على المبحوثين. وأظهرت النتائج: أن النظرة الفردية لمدراء المؤسسات الذكور إيجابية عكس المدراء الإناث، وأن تأثير أسلوب المكافآت، والذكاء العاطفي في الإدارة أقل تأثيراً من الصفات التعبيرية للقيادة، لا فرق بين أساليب القيادة للذكور والإناث.

أما دراسة بفلنز (Biflinz, 2011) فسعت للوقوف على أهم صفات المرأة القيادية، والطرق والأساليب المتبعة للمحافظة على مواقعهن القيادية، وأهم المعوقات التي واجهتهن خلال رحلة صعودهن للمناصب القيادية وتعريفهن للقيادة الناجحة من خلال تجاربهن، قامت الباحثة بعقد مقابلات مع 10 نساء ممن يتقلدن مناصب قيادية عليا في المجتمع، واشتملت العينة على مديرات، ورئيسات، وسياسيات، ومن أهم التوصيات: ضرورة إجراء الدراسة على نطاق أوسع، وأن تشمل الرجال والنساء، لأن الباحثة واجهتها صعوبات، وهي أن العينة كانت محدودة، وفي منطقة جغرافية محددة، ولم تتضمن الدراسة المنظور الذكوري للقيادة.

وأجرى باولوا (Bawuluu, 2008) دراسة هدفت من خلال إتباع أسلوب المقارنة بين الثقافات في الدول، فقد قام الباحث بجمع البيانات من 213 دولة وشملت حوالي 300 متغير للقيادة في مجال الأعمال بعينة مقدارها 115 مفردة، وفي القيادة في المجال السياسي بعينة مقدارها 181 مفردة وأهم نتائج هذه الدراسة: التنمية البشرية والاقتصادية يشكلان محوراً رئيساً في تقدم المرأة، وأن الحريات السياسية والاقتصادية وسياسات تمكين المرأة لها دور كبير في زيادة عدد النساء القياديات في جميع المجالات، والمعايير الثقافية التي تدعم قيم العمل الجاد، والإنجاز الشخصي، والفردانية، والاستعداد للمخاطرة والقيادة التشاركية تعد مؤشرات مهماً لمستوى مشاركة المرأة في المناصب القيادية.

وهدفت دراسة أونونوي (Ononiwnu, 2011) إلى تحديد العوامل والتحديات التي تؤثر في وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في جامعة متشغن، وهدفت إلى التعرف ما إذا كانت العوامل المعززة والتحديات التي تواجهها المرأة تختلف عما توصل إليه الباحثون بقضايا عدم وصول المرأة إلى المواقع الإدارية العليا، وهدفت إلى التعرف إلى أثر العوامل الديموغرافية، والمؤهل العلمي، والأدوار النمطية حسب الجنس، والمواقع الإدارية السابقة، والخبرات التعليمية المهنية وخبرات تعليمية أخرى، وكما هدفت إلى الحصول على تلك المعلومات لتكون مصدراً للنساء الطموحات للوصول إلى المواقع الإدارية العليا.

وسعت دراسة غريغز (Griggs, 1990) التعرف إلى أسباب تدني أداء الإناث في المراكز القيادية في الجامعات الأمريكية، وبينت الدراسة أن تدني تلك النسبة يعود إلى عدة أسباب بعضها يتعلق بالمرأة نفسها من حيث: إنها تقاعست عن إثبات قدرتها على القيادة، وإنها لا تمتلك الصفات التي تؤهلها لتقلد المناصب القيادية، وذلك من خلال الأبحاث والدراسات التي تقوم بها، إضافة إلى أسباب أخرى تتعلق بتشويه صورة المرأة من خلال معظم الدراسات التي تناولت القيادة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

تم عرض عدداً من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة بتحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا، في المؤسسات، وفي الجامعات، وكيفية سبل التغلب عليها، وقد توصلت تلك الدراسات إلى مجموعة من النتائج، وقدم الباحثون بمجملهم توصيات ومقترحات قد تفيد المرأة في التغلب على التحديات التي قد تواجهها خلال مسيرتها الوظيفية، والتي ساعدت الباحثة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كما ساعدتها في تطوير أداة الدراسة التي تم استخدامها لجمع المعلومات الخاصة للدراسة الحالية، ومن خلال الاستعراض تم التعقيب على تلك الدراسات في النقاط التالية:

إن الدراسات الحديثة تناولت المرأة والقيادة، والدراسات الأسبق تتناول مشاركة المرأة في الحياة العامة، وهذا يدل على اهتمام الباحثين بما يتسق مع التطور التاريخي، وما يرافقه من وعي ثقافي عام بأهمية القيادة النسوية في الوقت الحالي.

## استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بما يلي:

1. تحديد المفاهيم الخاصة بالدراسة الحالية، ومنها تحديات الوصول الى المناصب الإدارية العليا.
2. اختيار منهج الدراسة المنهج الوصفي، واختيار أدوات الدراسة المناسبة، والأساليب الإحصائية المناسبة.
3. تحديد متغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، والحالة الاجتماعية).
4. التعرف إلى التحديات وتصنيفها، والتي من الممكن أن تعيق المرأة في مؤسسات التعليم العالي في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من ممارسة دورها القيادي، وذلك بغرض بناء بنود الاستبانة .
5. التعرف إلى السبل الكفيلة في تفعيل دور المرأة القيادي في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية.
6. في تدعيم الإطار النظري للدراسة الحالية.

## تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

تميزت هذه الدراسة بأنها من الدراسات الحديثة، التي تتناول موضوع تحديات وصول المرأة الفلسطينية للمواقع القيادية العليا في جامعة فلسطين التقنية خضوري- طولكرم، وكما أنه تم استخدام المنهج الكمي والنوعي(المختلط) فيها، وتطبيق استبانة، واستخدام المقابلات، وعينة الدراسة كانت جميع العاملين والعاملات بمختلف المستويات الأكاديمية والإدارية في الجامعة، وذلك لنتمكن من الحصول على المعلومات الكافية والموضوعي التي تساعد في معرفة تحديات تولي المرأة للمناصب القيادية العليا مثل (نائب أكاديمي ، ونائب إداري، ومنصب رئاسة الجامعة).

وفي النهاية، يمكن القول بأن جميع الدراسات السابقة قد أفادت الباحثة بشكل كبير ومهم في التعرف على التحديات التي تواجه المرأة الفلسطينية في الوصول إلى المراكز القيادية العليا، مما ساعدها على وضع أهداف محددة وموضوعية، وتحديد الآلية المناسبة لمتابعة البحث والتقدم به.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

❖ منهجية الدراسة

❖ مجتمع وعينة الدراسة

❖ صدق وثبات الاستبانة

❖ المعالجات الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وشرحاً للخطوات التي تم إتباعها في تطوير أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، وإجراءات الدراسة وتصميمها، وعرضاً للطرق الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات بهدف الوصول إلى نتائج الدراسة.

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي، والمنهج الكيفي (النوعي)، (المنهج المختلط) وذلك من خلال استخدام الاستبانة، وإجراء المقابلات، وذلك لتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة؛ هو المناسب لطبيعتها، حيث يعمل هذا المنهج على تحديد خصائص الظاهرة، ووصف طبيعتها، ونوعية العلاقة التي تربط بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها ويشمل تحليل البيانات، وقياسها، وتفسيرها، والتوصل إلى توصيف دقيق للمشكلة ونتائجها، ومن ثم تقديم الحلول والمقترحات المناسبة لمعالجتها، أما المنهج الكيفي فهو يدرس الظاهرة كما في الواقع، بأنه يدرس المشكلة في سياقها الطبيعي، ويجمع المعلومات كما تحدث على أرض الواقع وبلغتها الأفراد أنفسهم، فهو منهج متعمق وتكون درجة الوثوق في نتائجه مرتفعة، فتم الجمع بين المنهج الكمي والكيفي في هذه الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والعاملات في جامعة خضوري خلال الفصل الدراسي الأول (2019-2020) موزعين حسب مجموعة من المتغيرات الشخصية والمهنية، وقد بلغ عددهم حسب إحصائيات دائرة الموارد البشرية في الجامعة (510) عامل وعاملة والجدول الآتي يوضح ذلك:

تم الحصول على البيانات أدناه من دائرة الموارد البشرية في جامعة خضوري، وتم تطبيق هذه الدراسة في جامعة فلسطين التقنية خضوري- الحرم الرئيس في الفصل الأول من العام الدراسي (2020/2019م).

يبين الجدول التالي ذلك:

جدول رقم (4) أفراد مجتمع الدراسة من العاملين والعاملات في جامعة خضوري:

المسمى الوظيفي			سنوات العمل				المؤهل العلمي				الحالة الاجتماعية			الجنس				
أكاديمي	إداري	إداري	أكاديمي	فائق	أكثر من 10 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	فائق	5 سنوات	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	غير ذلك	متزوج/متزو	جدة	أعزب/عزباء	أنثى	نمر
59	275	176	127	149	234	117	5	137	53	15	12		390	105	157	353		
510			510				432				510			510				

ملاحظة على الجدول أعلاه: خانة المؤهل العلمي لم تتساو مع باقي الخانات، لأنها تضم أعداد أقل من ثانوية عامة.

## عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة المتيسرة، ممثلة لعدد العاملين والعاملات في جامعة خضوري، وقد بلغ حجم العينة (260) من أصل (510) وقد تم توزيع الاستبانات باليد، وكان عدد الاستبانات المسترجعة التي جرى عليها التحليل الإحصائي (251) وبلغ عدد الاستبانات المفقودة (9) من حجم العينة. والجدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

جدول (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	143	57.0
	أنثى	108	43.0
	المجموع	251	100.0
الحالة الاجتماعية	أعزب/ عزباء	52	20.7
	متزوج/ متزوجة	193	76.9
	غير ذلك	6	2.4
	المجموع	251	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	22	8.8
	بكالوريوس	86	34.3
	ماجستير	82	32.7
	دكتوراه	61	24.3
	المجموع	251	100.0
	5 سنوات فأقل	56	22.3
	من 6-10 سنوات	91	36.3
	أكثر من 10 سنوات	104	41.4
	المجموع	251	100.0
المسمى الوظيفي	أكاديمي	109	43.4
	إداري	117	46.6
	أكاديمي / إداري	25	10.0
	المجموع	251	100.0

أداتا الدراسة:

أولاً: الاستبانة:

قامت الباحثة بتطوير الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تهدف إلى استطلاع وجهات نظر العاملين والعاملات في جامعة خضوري، حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا، وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة كدراسة (عبد الواحد، 2014) ودراسة (العاجز، 2009) وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام: كما في ملحق رقم (1).

واشتملت مقدمة الاستبانة على مجموعة من العناصر التي تحدد هدف الدراسة، ونوع البيانات، والمعلومات التي تود الباحثة جمعها من أفراد عينة الدراسة، إضافةً إلى فقرة تشجع المبحوثين على تقديم المساعدة وفي القسم الثاني: معلومات عامة حول العاملين والعاملات (البيانات الشخصية والمهنية) التي أدخلت باعتبارها متغيرات مستقلة في البحث وهذه المتغيرات الديموغرافية هي (الجنس، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)، وتكونت الاستبانة من (44) فقرة موزعة على خمسة مجالات والجدول (3) يوضح تقسيم المجالات وهي كالآتي:

جدول (6): المجالات التي تمثلها الاستبانة

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات
1.	الأنظمة والإجراءات المتبعة للتوظيف	8
2.	تأثير الإعلام على عمل المرأة	9
3.	الترقية الإدارية في السلم الوظيفي	6
4.	التطور المهني المستمر	9
5.	تقدير عمل المرأة اجتماعياً	12
44	مجموع الفقرات	44

واتبعت الفقرات نظام (ليكرت) خماسي؛ حيث أعطت الفقرات الأوزان كما هو مبين في

الجدول الآتي رقم (4).

الجدول (7): مفتاح تصحيح أداة الدراسة الكمية

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	اتجاه الفقرة
1	2	3	4	5	موجبة
5	4	3	2	1	سلبية

معيار تفسير النتائج: تحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة؛ إذ حسبت طول المدى وهو  $(4 = 1-5)$  ثم قسمته على 5 فترات  $(0.8 = 5/4)$  وعليه فإن طول الفترة هو  $(0.8)$  وعليه اعتمدت الباحثة التقدير التالي، للفصل ما بين الدرجات، وفق المعيار في الجدول (5):

جدول (8): معيار تفسير النتائج

الدرجة	المتوسط
كبيرة جداً	4.2 - فما فوق
كبيرة	من 3.4-4.2
متوسطة	أقل من 2.6-3.39
قليلة	1.8-2.59
قليلة جداً	أقل من 1.8

صدق الأداة:

بعد إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية، انظر الملحق (4) وللتحقق من صدقها تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الفلسطينية، وبلغ عددهم (18) محكماً كما في ملحق (6)، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ومتغيراتها، حيث طلب منهم بيان صلاحية العبارة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد حصلت على موافقتهم بدرجة كبيرة مع إجراء بعض التعديلات على فقراتها، في ضوء الملاحظات التي تقدم بها الخبراء المحكمون، من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها، أو حذفها لعدم أهميتها، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي 80% من الأعضاء

المحكمين) في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية كما في ملحق (5) .

#### ثبات الأداة:

تم استخدام معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا - كرونباخ ( Cronbach - Alpha) والجدول (6) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

#### جدول (9): معاملات الثبات لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية

رقم المجال	المجال	معامل الثبات
1.	الأنظمة والإجراءات المتبعة للتوظيف	0.86
2.	تأثير الإعلام على عمل المرأة	0.74
3.	الترقية الإدارية في السلم الوظيفي	0.92
4.	التطور المهني المستمر	0.74
5.	تقدير عمل المرأة اجتماعياً	0.86
	الدرجة الكلية	0.86

يتضح من الجدول (6) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة كانت جيدة جداً ومرتفعة، حيث تراوحت نسب الثبات ما بين (0.74-0.92)، أما بالنسبة للدرجة الكلية حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.86)، وهي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض البحث العلمي.

#### ثانياً: المقابلة:

استخدمت الباحثة المقابلات المقننة أو المقيدة من خلال طرح الأسئلة المفتوحة، وفي هذا النوع من المقابلات يتم تحديد الأسئلة بشكل مسبق، وصياغتها وترتيبها بما يخدم أغراض الدراسة، ولا يسمح للباحث بالخروج عن حدود هذه الأسئلة، ويتم توجيه الأسئلة للمبحوثين بنفس الصياغة وببنفس الترتيب (أبو سمرة والطيطي، 2019)، وقد قامت الباحثة بصياغة خمسة أسئلة مقننة بنهاية مفتوحة، وكان نصّ هذه الأسئلة:

– السؤال الأول: برأيك ما هو الدور الذي يلعبه الاعلام تجاه تولي المرأة للمناصب القيادية العليا؟

– السؤال الثاني: هل تعتقد أن هناك عزوف لدى المرأة لتولي مناصب قيادية عليا؟

– السؤال الثالث: من وجهة نظرك يمكن أن تبين مميزات تبوء المرأة للمناصب القيادية العليا (نائب للرئيس، عميد، رئيس قسم)؟

– السؤال الرابع: حسب رؤيتك ما التحديات التي تواجه المرأة في الوصول إلى مراكز قيادية عليا؟

– السؤال الخامس: ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على التحديات التي تواجه المرأة في الوصول الى مراكز قيادية عليا؟

#### صدق المقابلة:

للتأكد من صدق أسئلة المقابلة قامت الباحثة بعرضها على (6) محكمين من تخصصات الإدارة التربوية والإدارة ودراسات المرأة في جامعة النجاح الوطنية، وقد رأى المحكمون أن الأسئلة ذات صياغة واضحة، وتغطي موضوع الدراسة بشكلٍ متزن.

#### ثبات المقابلة:

للتوصل إلى ثبات المقابلة لجأت الباحثة إلى طريقة تحليل الثبات عبر الزمن، ثم قامت الباحثة باستخدام معادلة هولستي لتحقيق من ثبات تحليل محتوى المقابلات، وتنص المعادلة على الآتي: معادلة هولستي =  $(2 \times \text{عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين مرتي التحليل}) / \text{مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل}$ .

وبلغ عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين مرتي التحليل (بفارق عشرة

أيام) لإجابات جميع الأسئلة = 45، وكان مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل

لإجابات جميع الأسئلة = (52 + 61 = 113)، وعليه كان معامل الثبات باستخدام هذه المعادلة هو (0.79).

### إجراءات الدراسة:

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أدوات الدراسة (الاستبانة، وأسئلة المقابلات) بصورتها الأولية.
- توزيع أسئلة المقابلات على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة، وبناءً على توصياتهم تم اعتماد الاسئلة بالصورة النهائية.
- قامت الباحثة بإجراء مقابلات مع عينات مقصودة من العاملين عددهم (6) في الجامعة (3 ذكور، و 3 إناث)؛ وكان وصفهم الوظيفي: (محاضرين أكاديميين، موظفين إداريين، موظفين أكاديميين ومكلفين بعمل إداري)، وتم اختيار العاملين والعاملات من كليات ومراكز مختلفة، وتم تصنيفهم المستجيبين وإعطاء إجاباتهم أرقام من رقم (1-6) وهي:
  - رقم (1): محاضر في كلية الهندسة.
  - رقم (2): محاضرة في كلية الآداب.
  - رقم (3): محاضر في كلية الآداب، ومدير مكتبة الجامعة.
  - رقم (4): مساعد النائب الأكاديمي.
  - رقم (5): موظفة إدارية في قسم العلاقات العامة.
  - رقم (6): سكرتيرة النائب الأكاديمي.

- تم تفريغ المقابلات التي تم إجرائها، ثم تم إجراء التحليل النوعي للمقابلات، ومناقشة نتائجها.
- توزيع الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة، ومن ثم إعادة صياغتها بناءً على توصياتهم واقتراحاتهم، لتتشكل الصورة النهائية للاستبانة.
- تحديد مجتمع الدراسة بناءً على دائرة الموارد البشرية في جامعة خضوري للعام 2020/2019.
- تحديد أفراد عينة الدراسة حسب دائرة الموارد البشرية في الجامعة 2019/2018.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية والذي تم توجيهه لجامعة فلسطين التقنية - خضوري.
- توزيع الأداة على عينة الدراسة المكونة من: الأكاديميين، والإداريين، والأكاديميين، والإداريين في جامعة فلسطين التقنية - خضوري، إذ تم توزيع (260) استبانة، وتم استرجاع (251) استبانة صالحة للتحليل.
- استرجاع الاستبانات المعبأة، ومن ثم تم مراجعتها، وترميزها.
- إدخال البيانات إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً، باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتفريغ إجابات أفراد العينة.
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح بعض التوصيات المناسبة مع النتائج.
- تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2020/2019م.

## متغيرات الدراسة:

احتوت الدراسة على نوعين من المتغيرات، وهي:

أولاً: المتغيرات المستقلة (Independent Variables) والمكونة من:

1. الجنس: وهو مكون من مستويين (ذكر، أنثى).
2. الحالة الاجتماعية: ولها أربعة مستويات (أعزب/عزباء، متزوج/متزوجة)، وغير ذلك والتي تضم (مطلق/مطلقة، أرمل/أرملة).
3. المؤهل العلمي: وله أربعة مستويات (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
4. سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات (5 سنوات فأقل)، (6- 10 سنوات)، (أكثر من 10 سنوات).
5. المسمى الوظيفي: ولها ثلاثة مستويات (أكاديمي، إداري، أكاديمي إداري).

ثانياً: المتغيرات التابعة (Variables Dependent) وتشتمل على المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن سؤال الدراسة الرئيس والأسئلة الفرعية، والمتعلقة بدرجة تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين والعاملات وفي ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية.

## المعالجات الإحصائية:

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة تم ترميزها، وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.

2. معادلة ألفا - كرونباخ (Cronbach - Alpha) لحساب ثبات الاستبانة.
3. استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات المشاركين على كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك الدرجة الكلية.
4. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
5. اختبار (LSD) للمقارنات البعدية.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

❖ النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

❖ النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

### نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين والعاملات. كما هدفت التعرف إلى دور متغيرات الدراسة في تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين والعاملات، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وبعد عملية جمع الاستبانات تم ترميزها، وإدخالها للحاسوب، ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ويتضمن هذا الفصل نتائج أسئلة الدراسة، وفرضياتها التي توصلت إليها الباحثة في هذه الدراسة، وقد تم ترتيبها وفقاً لتسلسل الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

أ. النتائج التي تتعلق بسؤال الدراسة الأول والذي نصه:

ما درجة تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين والعاملات؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين والعاملات مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، ويبين الجدول (7) هذه النتائج:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين والعاملات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
.1	1	تقدير عمل المرأة اجتماعياً	3.61	0.65	كبيرة
.2	2	التطور المهني المستمر	3.41	0.56	كبيرة
.3	3	تأثير الإعلام على عمل المرأة	2.68	0.49	متوسطة
.4	4	الأنظمة والإجراءات المتبعة للتوظيف	2.37	0.64	قليلة
.5	5	الترقية الإدارية في السلم الوظيفي	2.26	0.85	قليلة
		الدرجة الكلية	2.97	0.39	متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين والعاملات، قد بلغ (2.97) بانحراف معياري (0.39) ويعتبر تقدير هذه التحديات متوسطاً، وجاء تقدير تحدي عدم تقدير عمل المرأة اجتماعياً كبيراً بمتوسط حسابي قدره (3.61) وبانحراف معياري قدره (0.65)، وجاء تقدير تحدي عدم اتاحة فرص التطور المهني المستمر للمرأة كبيراً وبمتوسط حسابي بلغ (3.41) وبانحراف معياري (0.56)، وجاء تقدير تحدي تأثير الإعلام على عمل المرأة متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا التحدي (2.68) وبانحراف معياري قدره (0.49)، وجاء تقدير تحدي الأنظمة والإجراءات المتبعة لتوظيف المرأة في المناصب القيادية العليا قليلاً بمتوسط حسابي قدره (2.36) وبانحراف معياري قدره (0.64)، كما جاء تقدير تحدي الترقية الإدارية للمرأة في السلم الوظيفي قليلاً كذلك بمتوسط حسابي قدره (2.26) وبانحراف معياري قدره (0.85).

وفيما يتعلق بترتيب التحديات فقد حصل تحدي تقدير عمل المرأة اجتماعياً على المرتبة الأولى، وأتى في المرتبة الثانية تحدي التطوير المهني المستمر، وجاء في المرتبة الثالثة تحدي تأثير الإعلام على عمل المرأة، وكان في المرتبة الرابعة تحدي الأنظمة والإجراءات المتبعة للتوظيف، أما في المرتبة الأخيرة فكان تحدي الترقية الإدارية في السلم الوظيفي.

ب. النتائج التي تتعلق بسؤال الدراسة الثاني والذي نصه:

هل تختلف تقديرات العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا باختلاف متغيرات (الجنس، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة باختبار الفرضيات الصفرية المتعلقة بهذا

السؤال:

– الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا تعزى لمتغير "الجنس"، ولفحص هذه الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent sample t-Test) ونتائج الجدول (8) تبين ذلك:

جدول (11): اختبار (Independent sample t-Test) لدلالة الفروق في متوسطات العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا تعزى لمتغير "الجنس".

المجالات	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الأنظمة والإجراءات المتبعة للتوظيف	ذكر	143	2.23	0.62	3.83	**0.000
	أنثى	108	2.54	0.63		
تأثير الإعلام على عمل المرأة	ذكر	143	2.64	0.48	1.40	0.162
	أنثى	108	2.72	0.49		
الترقية الإدارية في السلم الوظيفي	ذكر	143	2.00	0.68	5.90	**0.000
	أنثى	108	2.60	0.93		
التطور المهني المستمر	ذكر	143	3.37	0.61	1.44	0.150
	أنثى	108	3.47	0.49		
تقدير عمل المرأة اجتماعياً	ذكر	143	3.53	0.66	2.31	*0.022
	أنثى	108	3.72	0.63		
المجال الكلي	ذكر	143	2.87	0.39	4.73	**0.000
	أنثى	108	3.10	0.36		

\*\*دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha = 0.01$ )، \*دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من النتائج أن الفروقات بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمجمل تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية في جامعة خضوري ولمجالات التحديات المتعلقة بالأنظمة والإجراءات المتبعة للتوظيف والترقية الإدارية في السلم الوظيفي وتقدير عمل المرأة اجتماعياً بحسب متغير الجنس كانت ذات دلالة إحصائية ولصالح العاملات، أي أن العاملات قدرن التحديات التي تواجه المرأة للوصول للمناصب القيادية في جامعة خضوري أكثر مما قدره العاملون، أما الفروقات بين المتوسطات الحسابية للتحديات المتعلقة بتأثير الاعلام على عمل المرأة والتطور المهني المستمر فلم تكن ذات دلالة إحصائية بحسب متغير الجنس عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

– **الفرضية الثانية:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية، حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا تعزى لمتغير "الحالة الاجتماعية".

ولفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية، حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويتضح من نتائج جدول الآتي وجود فروق ظاهرية في تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية في جامعة خضوري بحسب متغير الحالة الاجتماعية، والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

الجدول (12): المتوسطات الحسابية لوجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا تعزى لمتغير "الحالة الاجتماعية".

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجالات
0.64	2.59	52	أعزب/عزباء	الأنظمة والإجراءات المتبعة للتوظيف
0.63	2.3	193	متزوج/متزوجة	
0.42	2.39	6	غير ذلك	
0.64	2.36	251	المجموع الكلي	
0.48	2.70	52	أعزب/عزباء	تأثير الإعلام على عمل المرأة
0.50	2.67	193	متزوج/متزوجة	
0.25	2.57	6	غير ذلك	
0.49	2.67	251	المجموع الكلي	
0.98	2.54	52	أعزب/عزباء	الترقية الإدارية في السلم الوظيفي
0.81	2.19	193	متزوج/متزوجة	
0.66	2.13	6	غير ذلك	
0.85	2.26	251	المجموع الكلي	
0.56	3.40	52	أعزب/عزباء	التطور المهني المستمر
0.56	3.43	193	متزوج/متزوجة	
0.63	3.07	6	غير ذلك	
0.56	3.41	251	المجموع الكلي	
0.67	3.51	52	أعزب/عزباء	تقدير عمل المرأة اجتماعياً
0.64	3.64	193	متزوج/متزوجة	
0.52	3.26	6	غير ذلك	
0.65	3.61	251	المجموع الكلي	
0.41	3.02	52	أعزب/عزباء	المجال الكلي
0.39	2.96	193	متزوج/متزوجة	
0.32	2.77	6	غير ذلك	
0.39	2.97	251	المجموع الكلي	

ولتحديد معنوية هذه الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way

ANOVA) والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

الجدول (13): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الأنظمة والإجراءات المتبعة للتوظيف	المربعات بين الفئات	3.523	2	1.762	4.371	*0.014
	المربعات الداخلية	99.957	248	0.403		
	المجموع الكلي	103.480	250			
تأثير الإعلام على عمل المرأة	المربعات بين الفئات	0.118	2	0.059	.242	0.785
	المربعات الداخلية	60.273	248	0.243		
	المجموع الكلي	60.391	250			
الترقية الإدارية في السلم الوظيفي	المربعات بين الفئات	5.040	2	2.520	3.508	*0.031
	المربعات الداخلية	178.147	248	0.718		
	المجموع الكلي	183.187	250			
التطور المهني المستمر	المربعات بين الفئات	0.763	2	0.382	1.199	0.303
	المربعات الداخلية	78.905	248	0.318		
	المجموع الكلي	79.668	250			
تقدير عمل المرأة اجتماعياً	المربعات بين الفئات	1.454	2	0.727	1.710	0.183
	المربعات الداخلية	105.415	248	0.425		
	المجموع الكلي	106.869	250			
المجال الكلي	المربعات بين الفئات	0.421	2	.211	1.349	0.261
	المربعات الداخلية	38.738	248	.156		
	المجموع الكلي	39.160	250			

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من النتائج أن الفروقات بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمجمل تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية في جامعة خضوري وبين المتوسطات الحسابية للتحديات المتعلقة بتأثير الاعلام على عمل المرأة والتطور المهني المستمر وتقدير عمل المرأة اجتماعياً بحسب متغير الحالة الاجتماعية لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، أما الفروقات بين المتوسطات الحسابية للتحديات المتعلقة بالأنظمة والإجراءات المتبعة في التوظيف والترقية الإدارية في السلم الوظيفي بحسب متغير الحالة الاجتماعية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ولمعرفة طبيعة الفروقات في التحديات المتعلقة بالأنظمة والإجراءات المتبعة في التوظيف تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، تم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD) والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

الجدول (14): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات تحديات الأنظمة والإجراءات المتبعة في التوظيف.

الحالة الاجتماعية	متزوجون	غير ذلك
عزّاب	*0.29	0.20
متزوجون		0.09-

\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من نتائج الجدول السابق أن الفروقات في تقدير التحديات المتعلقة بالأنظمة والإجراءات المتبعة في التوظيف كانت دالة إحصائياً بين المتزوجين والعزّاب ولصالح العزّاب، أي أن العزّاب قدروا التحديات المتعلقة بالأنظمة والإجراءات المتبعة في التوظيف أكثر من المتزوجين.

ولمعرفة طبيعة الفروقات في التحديات المتعلقة بالترقية الإدارية في السلم الوظيفي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية؛ تم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD) والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

الجدول (15): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا، تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية في مجال الترقية الإدارية في السلم الوظيفي.

الحالة الاجتماعية	متزوجون	غير ذلك
أعزب	*0.34	0.40
متزوجون		0.05

\*\* دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ .

يتضح من نتائج الجدول السابق أن الفروقات في تقدير التحديات المتعلقة بالترقية الإدارية في السلم الوظيفي كانت دالة إحصائياً بين المتزوجين والعزّاب ولصالح العزّاب، أي أن العزّاب قدروا التحديات المتعلقة بالترقية الإدارية في السلم الوظيفي أكثر من المتزوجين.

– **الفرضية الثالثة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية، حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويتضح من نتائج جدول الآتي وجود فروق ظاهرية في تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية في جامعة خضوري بحسب متغير المؤهل العلمي، والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

جدول (16): المتوسطات الحسابية، متوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية، حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا تعزى لمتغير "المؤهل العلمي".

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجالات
0.48	2.46	22	دبلوم	الأنظمة والإجراءات المتبعة للتوظيف
0.68	2.37	86	بكالوريوس	
0.68	2.37	82	ماجستير	
0.57	2.29	61	دكتوراه	
0.64	2.36	251	المجموع الكلي	
0.42	2.63	22	دبلوم	تأثير الإعلام على عمل المرأة
0.49	2.63	86	بكالوريوس	
0.46	2.70	82	ماجستير	
0.54	2.72	61	دكتوراه	
0.49	2.67	251	المجموع الكلي	
0.81	2.33	22	دبلوم	الترقية الإدارية في السلم الوظيفي
0.92	2.43	86	بكالوريوس	
0.86	2.21	82	ماجستير	
0.70	2.07	61	دكتوراه	
0.85	2.26	251	المجموع الكلي	
0.46	3.52	22	دبلوم	التطور المهني المستمر
0.54	3.41	86	بكالوريوس	
0.60	3.40	82	ماجستير	
0.57	3.40	61	دكتوراه	
0.56	3.41	251	المجموع الكلي	
0.71	3.73	22	دبلوم	تقدير عمل المرأة اجتماعياً
0.69	3.58	86	بكالوريوس	
0.66	3.56	82	ماجستير	
0.55	63.6	61	دكتوراه	
0.65	3.61	251	المجموع الكلي	
0.33	3.04	22	دبلوم	المجال الكلي
0.41	2.97	86	بكالوريوس	
0.42	2.95	82	ماجستير	
0.35	2.95	61	دكتوراه	
0.39	2.97	251	المجموع الكلي	

ولتحديد معنوية هذه الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way

ANOVA) والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

جدول (17): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق، متوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا تعزى لمتغير "المؤهل العلمي".

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانظمة والإجراءات المتبعة في التوظيف	المربعات بين الفئات	0.512	3	0.171	0.409	0.746
	المربعات الداخلية	102.968	247	0.417		
	المجموع الكلي	103.480	250			
تأثير الإعلام على عمل المرأة	المربعات بين الفئات	0.447	3	0.149	0.614	0.607
	المربعات الداخلية	59.944	247	0.243		
	المجموع الكلي	60.391	250			
الترقية الإدارية في السلم الوظيفي	المربعات بين الفئات	4.883	3	1.628	2.255	0.083
	المربعات الداخلية	178.304	247	0.722		
	المجموع الكلي	183.187	250			
التطور المهني المستمر	المربعات بين الفئات	0.744	3	0.248	0.577	0.631
	المربعات الداخلية	106.125	247	0.430		
	المجموع الكلي	106.869	250			
تقدير عمل المرأة اجتماعياً	المربعات بين الفئات	0.744	3	0.248	0.577	0.631
	المربعات الداخلية	106.125	247	0.430		
	المجموع الكلي	106.869	250			
المجال الكلي	المربعات بين الفئات	0.155	3	0.052	0.328	0.805
	المربعات الداخلية	39.004	247	0.158		
	المجموع الكلي	39.160	250			

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من النتائج أن الفروقات بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمجمل تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية في جامعة خضوري بحسب متغير المؤهل العلمي لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

- **الفرضية الرابعة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية، حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا تعزى لمتغير "سنوات الخبرة".

ولفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة، حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويتضح من نتائج جدول الآتي وجود فروق ظاهرية في تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية في جامعة خضوري بحسب متغير سنوات الخبرة، والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

**جدول (18): المتوسطات الحسابية لوجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا تعزى لمتغير "سنوات الخبرة".**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجالات
0.45	2.31	56	5 سنوات فأقل	الأنظمة والإجراءات المتبعة في التوظيف
0.66	2.37	91	من 6-10 سنوات	
0.70	2.38	104	أكثر من 10 سنوات	
0.64	2.36	251	<b>المجموع الكلي</b>	
0.43	2.66	56	5 سنوات فأقل	تأثير الإعلام على عمل المرأة
0.46	2.67	91	من 6-10 سنوات	
0.54	2.69	104	أكثر من 10 سنوات	
0.49	2.67	251	<b>المجموع الكلي</b>	
0.70	2.27	56	5 سنوات فأقل	الترقية الإدارية في السلم الوظيفي
0.97	2.34	91	من 6-10 سنوات	
0.82	2.18	104	أكثر من 10 سنوات	
0.85	2.26	251	<b>المجموع الكلي</b>	
0.60	3.45	56	5 سنوات فأقل	التطور المهني المستمر
0.42	3.55	91	من 6-10 سنوات	
0.61	3.27	104	أكثر من 10 سنوات	
0.56	3.41	251	<b>المجموع الكلي</b>	

0.67	3.68	56	5 سنوات فأقل	تقدير عمل المرأة اجتماعياً
0.64	3.70	91	من 6-10 سنوات	
0.63	3.49	104	أكثر من 10 سنوات	
0.65	3.61	251	المجموع الكلي	
0.39	2.98	56	5 سنوات فأقل	المجال الكلي
0.35	3.03	91	من 6-10 سنوات	
0.42	2.90	104	أكثر من 10 سنوات	
0.39	2.97	251	المجموع الكلي	

ولتحديد معنوية هذه الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way

ANOVA) والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

جدول (19): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق لمتوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية، حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا، تعزى لمتغير "سنوات الخبرة".

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الأنظمة والإجراءات المتبعة في التوظيف	المربعات بين الفئات	0.207	2	0.104	0.249	0.780
	المربعات الداخلية	103.272	248	0.416		
	المجموع الكلي	103.480	250			
تأثير الإعلام على عمل المرأة	المربعات بين الفئات	.028	2	.014	0.57	0.944
	المربعات الداخلية	60.363	248	.243		
	المجموع الكلي	60.391	250			
الترقية الإدارية في السلم الوظيفي	المربعات بين الفئات	1.209	2	0.605	0.824	0.440
	المربعات الداخلية	181.978	248	0.734		
	المجموع الكلي	183.187	250		1	
التطور المهني المستمر	المربعات بين الفئات	4.077	2	2.039	6.688	**0.001
	المربعات الداخلية	75.591	248	0.305		
	المجموع الكلي	79.668	250			
تقدير عمل المرأة اجتماعياً	المربعات بين الفئات	2.364	2	1.182	2.805	0.062
	المربعات الداخلية	104.505	248	0.421		
	المجموع الكلي	106.869	250			
المجال الكلي	المربعات بين الفئات	0.867	2	0.434	2.808	0.062
	المربعات الداخلية	38.293	248	0.154		
	المجموع الكلي	39.160	250			

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من النتائج أن الفروقات بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمجمل تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية في جامعة خضوري بحسب متغير سنوات الخبرة لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، أما الفروقات بين المتوسطات الحسابية للتحديات المتعلقة بالتطور المهني المستمر بحسب متغير سنوات الخبرة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، ولمعرفة طبيعة الفروقات تم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD) والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

الجدول (20): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	10-5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	0.10-	0.18*
10-5 سنوات		0.28*

\*\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من نتائج الجدول السابق أن الفروقات في تقدير التحديات المتعلقة بالتطوير المهني المستمر كانت دالة إحصائياً بين فئتي الخبرة أقل من 5 سنوات وأكثر من عشر سنوات ولصالح أقل من 5 سنوات، أي أن ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات قدروا التحديات المتعلقة بالتطوير المهني المستمر أكثر من ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات، وكانت الفروقات في تقدير التحديات المتعلقة بالتطوير المهني المستمر دالة إحصائياً بين فئتي الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) وأكثر من عشر سنوات ولصالح (من 5 إلى 10 سنوات)، أي أن ذوي الخبرة في الفئة من 5 إلى 10 سنوات قدروا التحديات المتعلقة بالتطوير المهني المستمر أكثر من ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات.

– الفرضية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية، حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا، تعزى لمتغير "المسمى الوظيفي".

ولفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي، حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويتضح من نتائج جدول الآتي وجود فروق ظاهرية في تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية في جامعة خضوري بحسب متغير المسمى الوظيفي، والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

**جدول (21): المتوسطات الحسابية لوجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية، حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا، تعزى لمتغير "المسمى الوظيفي".**

المجالات	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأنظمة والإجراءات المتبعة في التوظيف	أكاديمي	109	2.35	0.60
	إداري	117	2.39	0.69
	أكاديمي إداري	25	2.28	0.60
	المجموع الكلي	251	2.36	0.64
تأثير الإعلام على عمل المرأة	أكاديمي	109	2.76	0.51
	إداري	117	2.63	0.47
	أكاديمي إداري	25	2.55	0.43
	المجموع الكلي	251	2.67	0.49
الترقية الإدارية في السلم الوظيفي	أكاديمي	109	2.14	0.75
	إداري	117	2.42	0.96
	أكاديمي إداري	25	2.02	0.59
	المجموع الكلي	251	2.26	0.85
التطور المهني المستمر	أكاديمي	109	3.48	0.48
	إداري	117	3.39	0.59
	أكاديمي إداري	25	3.25	0.71
	المجموع الكلي	251	3.41	0.56
تقدير عمل المرأة اجتماعياً	أكاديمي	109	3.72	0.58
	إداري	117	3.55	0.70
	أكاديمي إداري	25	3.41	0.62
	المجموع الكلي	251	3.61	0.65
المجال الكلي	أكاديمي	109	3.01	0.34
	إداري	117	2.96	0.43
	أكاديمي إداري	25	2.81	0.38
	المجموع الكلي	251	2.97	0.39

ولتحديد معنوية هذه الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way

ANOVA) والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

جدول (22): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق لمتوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية، حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا، تعزى لمتغير "المسمى الوظيفي".

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانظمة والإجراءات المتبعة في التوظيف	المربعات بين الفئات	0.237	2	0.118	.284	0.753
	المربعات الداخلية	103.243	248	0.416		
	المجموع الكلي	103.480	250			
تأثير الإعلام على عمل المرأة	المربعات بين الفئات	1.424	2	0.712	2.995	0.052
	المربعات الداخلية	58.966	248	0.238		
	المجموع الكلي	60.391	250			
الترقية الإدارية في السلم الوظيفي	المربعات بين الفئات	5.789	2	2.895	4.047	*0.019
	المربعات الداخلية	177.398	248	0.715		
	المجموع الكلي	183.187	250			
التطور المهني المستمر	المربعات بين الفئات	1.155	2	0.578	1.824	0.163
	المربعات الداخلية	78.513	248	0.317		
	المجموع الكلي	79.668	250			
تقدير عمل المرأة اجتماعياً	المربعات بين الفئات	2.649	2	1.325	3.152	*0.044
	المربعات الداخلية	104.220	248	0.420		
	المجموع الكلي	106.869	250			
المجال الكلي	المربعات بين الفئات	.840	2	0.420	2.719	0.068
	المربعات الداخلية	38.320	248	0.155		
	المجموع الكلي	39.160	250			

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من النتائج أن الفروقات بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمجمل تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية في جامعة خضوري وبين المتوسطات الحسابية للتحديات المتعلقة بالأنظمة والإجراءات المتبعة في التوظيف وتأثير الإعلام على عمل المرأة والتطور المهني

المستمر بحسب متغير المسمى الوظيفي لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، أما الفروقات بين المتوسطات الحسابية للتحديات المتعلقة بالترقية الإدارية في السلم الوظيفي وتقدير عمل المرأة اجتماعياً بحسب متغير الحالة الاجتماعية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ولمعرفة طبيعة الفروقات في التحديات المتعلقة بالترقية الإدارية في السلم الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، تم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD) والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

الجدول (23): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال الترقية في السلم الوظيفي.

المسمى الوظيفي	إداري	أكاديمي إداري
أكاديمي	-0.27*	0.12
إداري		0.39*
أكاديمي إداري		

\*\* دالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من نتائج الجدول السابق أن الفروقات في تقدير التحديات المتعلقة بالترقية في السلم الوظيفي كانت دالة إحصائياً بين الأكاديميين والإداريين ولصالح الإداريين، أي أن الإداريين قدروا التحديات المتعلقة بالترقية في السلم الوظيفي أكثر من الأكاديميين، وكانت الفروقات في تقدير التحديات المتعلقة بالترقية في السلم الوظيفي دالة إحصائياً بين الأكاديميين الإداريين ولصالح الإداريين، أي أن الإداريين قدروا التحديات المتعلقة بالترقية في السلم الوظيفي أكثر من الأكاديميين الإداريين.

ولمعرفة طبيعة الفروقات في التحديات المتعلقة بتقدير عمل المرأة اجتماعياً تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي؛ تم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD) والنتائج يوضحها الجدول الآتي:

الجدول (24): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي في مجال تقدير عمل المرأة اجتماعياً.

المسمى الوظيفي	إداري	أكاديمي إداري
أكاديمي	0.16	0.30*
إداري		0.13
أكاديمي إداري		

\*\* دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ .

يتضح من نتائج الجدول السابق أن الفروقات في تقدير التحديات المتعلقة بتقدير عمل المرأة اجتماعياً كانت دالة إحصائياً بين الأكاديميين والإداريين ولصالح الأكاديميين، أي أن الأكاديميين قدروا التحديات المتعلقة بتقدير عمل المرأة اجتماعياً أكثر من الأكاديميين والإداريين.

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة:

أ- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

"ما سبل التغلب على تلك التحديات والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في

جامعة خضوري في الفرع الرئيس - طولكرم من وجهة نظر العاملين والعاملات؟"

السؤال الأول: برأيك ما هو الدور الذي يلعبه الاعلام تجاه تولي المرأة للمناصب القيادية العليا؟

بعد طرح السؤال على العاملين والعاملات توزعت إجاباتهم على الاستجابات التي حازت

على أعلى تكرارات، إذ أجمع (3) منهم على أن الإعلام له دور مهم لتسليط الضوء على وضع

المرأة، وكان داعم لها، حيث كانت استجاباتهم على النحو التالي:

- محاضر أكاديمي (الأول) ذكر بأن الإعلام "يقدم امثلة لنماذج قيادية نسوية ناجحة ومبدعة

في مجالات متنوعة".

- موظف إداري (الرابع) ذكر "بأن الاعلام دائماً يسלט الضوء اتجاه تولي المرأة لمناصب قيادية".

- محاضر ومكلف إدارياً (الثالث) أفاد بأن "الاعلام له دور كبير وفعال جدا في إبراز دور المرأة، وله أهميته في تولي المناصب القيادية".

- في حين أجمع (3) من العاملين والعاملات على ضرورة توجيه الرأي العام لتغيير النظرة السلبية حول صورة المرأة، حيث كانت استجاباتهم على النحو التالي:

- محاضرة أكاديمية (الثاني) أكدت بأن "هناك دور كبير للإعلام في توجيه الرأي العام بخصوص المرأة".

- موظفة إدارية (الخامس) ذكرت بأن "الإعلام يسهم بشكل بسيط نوعاً ما في إعداد تقارير حول نساء ناجحات، ولكن ما زالت الحاجة قائمة لتغيير النظرة المجتمعية والنمطية حول المرأة وحققها المتساوي مع الرجل في تولي المناصب".

- موظفة إدارية (السادس) أكدت وقالت بأن "دور الإعلام مهم جداً في تغيير النظرة السلبية حول تنصيبها دور قيادي في المؤسسات المحلية من حيث استضافة نساء قياديات ناجحات لنقل تجاربهن إلى العامة".

- في حين ذكر (1) بأن الإعلام لا يدعم بشكل كبير تولي المرأة المناصب القيادية العليا.

- محاضرة أكاديمية (الثاني) أكدت بأن الإعلام لا يدعم بشكل كبير، وبصورة عامة تولي المرأة المناصب القيادية".

جدول (25): توزيع إجابات العاملين والعاملات حول معرفة ما هو الدور الذي يلعبه الاعلام تجاه تولي المرأة للمناصب القيادية العليا مع التكرار، حيث توزعت إجاباتهم على (6) إجابات وكان التوزيع على النحو التالي:

الرقم	النص	التكرار
1	يقدم أمثلة لنماذج نسوية ناجحة ومبدعة في مجالات متنوعة	5
2	الإعلام له الدور الكبير في توجيه الرأي العام	5
3	له دور كبير وفعال في إبراز دور المرأة القيادية	5
4	الاعلام يسلط الضوء اتجاه تولي المرأة لمناصب قيادية دائماً	5
5	له دور مهم جداً في تغيير النظرة السلبية حول تنصيبها دور قيادي	5
6	لا يدعم بشكل كبير تولي المرأة المناصب القيادية	1

ب- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

"هل تعتقد أن هناك عزوف لدى المرأة لتولي مناصب قيادية عليا؟"

تشير النتائج إلى أن اربعة موظفين أكدوا على وجود عزوف من قبل النساء لتولي مناصب قيادية عليا، وموظف افاد بأنه لا يوجد عزوف لدى المرأة عن تولي المناصب القيادية، والنتائج كالآتي:

- المحاضر الأكاديمي (الأول) أفاد "نعم، قد يكون السبب ضرورة الالتزام بساعات عمل متأخرة أو السفر لدول خارجية والتنقل بين المحافظات".
- محاضر ومكلف إدارياً (الثالث) أفاد بأن " نعم، هناك عزوف وخاصة المتزوجات منهن، وذلك بسبب الالتزامات العائلية وطول فترة الدوام".
- موظفة إدارية (السادس)، لا يوجد عزوف بل ممكن ترتكز المناصب العليا على الرجال فقط.
- أما المحاضرة الأكاديمية (الثانية) قالت "نحن نعيش في مجتمع ذكوري وهذا الأمر يحجم دور المرأة الفاعل في الإدارة العليا لتولي المناصب". فأرى أنه يوجد عزوف وسببه المجتمع الذكوري.

- والموظف الإداري (الرابع) ذكر وقال "ربما العزوف يأتي من منطلق فكرة المجتمع التي يُقصر أدوار المرأة في مهام معينة، وتوقعها لحجم المعوقات التي ستواجهها وحقوق بيتها وأبنائها التي قد تضرر بها".

#### ت- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

"من وجهة نظرك يمكن أن تبين مميزات تبوء المرأة للمناصب القيادية العليا (نائب للرئيس، عميد، رئيس قسم)؟

بعد طرح السؤال على العاملين والعاملات توزعت إجاباتهم وأجمع (2) منهم على أنه يوجد مميزات لتبوء المرأة المناصب القيادية العليا، حيث كانت استجاباتهم على النحو التالي:

- المحاضرة الأكاديمية (الثانية)، (الثالث) أكدا "بأن الالتزام الكبير هو صفة من صفات المرأة العاملة، التعامل بمرونة في بعض المواقف. وأنه سهولة التعامل مع المرأة في معظم الاوقات".

- الموظفة الإدارية (الخامس)، قالت "إذا كانت المرأة التي احتلت المنصب ذات كفاءة ومؤهلة له بالتأكيد ستسهم وستنجح في عملها، ويمكن أن ينعكس ذلك في تشجيع نساء أخريات وتحفيزهن على هذا الطريق.

- في حين ذكر (1) بأن المناصب القيادية العليا ليست حكراً على جنس دون الآخر.

- اما المحاضر الأكاديمي (الأول) أفاد "أن المناصب القيادية العليا ليست حكراً على جنس دون الآخر، والميزات مرتبطة بالشخص، وهناك العديد من القيادات النسوية الناجحة، والعديد من الأمثلة الفاشلة، والأمر ينطبق على الذكور بنفس الطريقة".

وذكر (1) الموظف الإداري بأنه لا يوجد أي مميزات لتبوء المرأة لمناصب قيادية، فكانت إجابته كالآتي:

- موظف إداري(الرابع) قال " بأنه لا يوجد أي مميزات لتبوء المرأة لمناصب قيادية بالعكس توليها لمناصب قيادية يؤدي إلى ترهل في ذلك الموقع".

- في حين كانت إجابة (1) من الموظفة الإدارية (السادس) فكانت إجابتها "بنعم فقط " دون ذكر أي مميزات لتبوء المرأة للمناصب العليا.

جدول (26): توزيع إجابات العاملين والعاملات حول معرفة مميزات تبوء المرأة للمناصب القيادية العليا (نائب للرئيس، عميد، رئيس قسم) مع التكرار، حيث توزعت إجاباتهم على (8) إجابات، وكان التوزيع على النحو التالي:

الرقم	النص	التكرار
1	الالتزام الكبير هو صفة من صفات المرأة العاملة	6
2	التعامل بمرونة في بعض المواقف	6
3	سهولة التعامل مع المرأة في معظم الأوقات	6
4	التأني عند اتخاذ القرار	6
5	المرأة التي احتلت المنصب ذات كفاءة ومؤهلة له بالتأكيد ستسهم وستنجح في عملها	6
6	تشجيع نساء أخريات وتحفيزهن على هذا الطريق	6
7	لا يوجد أي مميزات لتبوء المرأة لمناصب قيادية	1
8	المناصب القيادية العليا ليست حكراً على جنس دون الآخر، والمميزات مرتبطة بالشخص.	1

ث- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

"حسب رؤيتك ما التحديات التي تواجه المرأة في الوصول إلى مراكز قيادية عليا؟"

عند طرح السؤال على العاملين والعاملات في الجامعة حول اهم التحديات التي تواجه المرأة في الوصول إلى المراكز العليا، فأجمع (6) من إجاباتهم على أن التحديات تتعلق بالأسرة والمجتمع، كانت الاجابات على النحو الآتي:

- المحاضر الأكاديمي (الأول): قال "أعتقد أن هناك أمور مرتبطة بطبيعة التزامات المرأة تجاه العائلة، قد تؤثر في قدراتها على التحرك بسهولة في أمور يتطلبها عمل القيادات العليا".

- المحاضر المكلف إدارياً (الثالث): قال " هناك تحديات إضافية مثل العادات والتقاليد، وسياسة الاحتلال الإسرائيلي، وتحديات اقتصادية تشغل المرأة من اجل مساعدة الرجل لسد حاجات المنزل".

- الموظفة الإدارية في قسم العلاقات العامة (الخامسة): قالت "عدم ثقة من حولها بها في العمل، الخوف من التقصير بحق بيتها وتنشئة ابنائها، خاصة إذا لم تجد الدعم وتوزيع المهام في المنزل، وعدم الرغبة في تغيير امر الواقع.

الموظفة الإدارية (السادسة) أكدت: "التنشئة الأسرية، والعادات والتقاليد، المجتمع، مصالح شخصية لبعض القياديين، نظرة المجتمع للتعليم الخاص بالمرأة، الفقر".

في حين أجمع (2) بأن عدم الرغبة وعدم الثقة بالنفس، وآراء الآخرين هي من التحديات التي تواجه المرأة، وكانت الإجابات ما يلي:

- المحاضرة الأكاديمية (الثانية): أكدت "رأي الآخر يهيم المرأة فهي بالتالي تتأثر بذلك، وتعزف عن السعي للحصول على المناصب.

- الموظفة الإدارية في قسم العلاقات العامة (الخامسة): قالت عدم ثقة من حولها بها في العمل، وعدم الرغبة في تغيير الواقع.

- وذكر (1) بأن المرأة لا تواجه أي تحديات في المجتمع.

- مساعد النائب الأكاديمي (الرابع) تحدث، لا يوجد أي تحديات تواجه المجتمع بشكل عام إلى ذلك هذا من اجل دمار المجتمع لأن دور المرأة هو صناعة الرجال.

نتائج الجدول أدناه (27): أعلاه يتضح أن الإجابات لبعض العاملين والعاملات، حول رؤيتك ما التحديات التي تواجه المرأة في الوصول إلى مراكز قيادية عليا، فكانت استجاباتهم (13) اجابة على النحو التالي:

الرقم	النص	التكرار
1	أمور مرتبطة بالتزامات المرأة تجاه العائلة	6
2	العادات والتقاليد، والتنشئة	6
3	دور المرأة هو صناعة الرجال	6
4	الخوف من التقصير بحق بيتها وتنشئة ابنائها	6
5	التنشئة الأسرية، المجتمع	6
6	نظرة المجتمع للتعليم الخاص بالمرأة	6
7	رأي الآخر تهتم به المرأة وتتأثر بذلك	3
8	عدم ثقة من حولها بها في العمل	3
9	عدم الرغبة وعدم الثقة في تغيير الواقع	3
10	تحديات اقتصادية تواجه المرأة	2
11	الفقر	2
12	لا يوجد أي تحديات تواجه المجتمع بشكل عام	1
13	سياسة الاحتلال الاسرائيلي	1

### ج- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

"ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على التحديات التي تواجه المرأة في الوصول الى مراكز قيادية عليا؟"

تم طرح سؤال على العاملين والعاملات في الجامعة لتقديم الاقتراحات المناسبة للتغلب على التحديات، فكانت إجاباتهم على النحو الآتي:

– المحاضرة الأكاديمية (الثانية): أكدت "تفعيل دور المرأة وتمكينها والحديث عن ميزات العمل المناط بها وليس العوائق.

– المحاضر المكلف إدارياً (الثالث): قال "تفعيل دور المرأة في المجتمع، والمشاركة المجتمعية، تقليل ساعات الدوام الرسمي للمرأة إلى حد ما، دعم وتمكين المرأة وتمكينها اقتصادياً".

– الموظفة الإدارية في قسم العلاقات العامة (الخامسة): قالت " العمل بشكل جدي على تمكين المرأة من خلال القوانين والتشريعات وإتاحة الفرص المتساوية والتنافس العادل للجنسين، عدم ثقة المرأة بنفسها وقدرتها على الوصول والنجاح في المناصب القيادية، عدم فكرة التعاون في المسؤوليات داخل المنزل للتخفيف من الأعباء على المرأة".

– الموظفة الإدارية (السادسة) أكدت: " بأنه يوجد عدة اقتراحات منها: ( التعليم، إتاحة الفرص للجميع سواء ذكر أم أنثى، سن قوانين لحق المرأة للترشح لأي منصب).

وذكر (1) بأنه يعتقد أن التحديات لا يمكن تجاوزها، فكانت اجابته كآآتي:

– المحاضر الأكاديمي (الأول): قال "أعتقد أن بعض هذه التحديات لا يمكن تجاوزها وخصوصا ما هو مرتبط بالاعتقاد بأن السفر للمرأة غير جائز شرعاً، علماً بأن هناك تكافؤ بالفرص ما لم تبد المرأة بنفسها تحفظاً على قيامها ببعض المهام.

وذكر (1) بأنه ضد تولي المرأة لمناصب قيادية عليا من الأساس.

– مساعد النائب الأكاديمي(الرابع) تحدث: "اصلاً أنا ضد أن تتولى المرأة مناصب قيادية يوجد بها اتخاذ قرارات وإذا تكلمنا عن مناصب قيادية عبر التاريخ فهي تجارب محدودة ونجاحها محدود في التاريخ الاسلامي وغير الإسلامي.

نتائج الجدول أعلاه (28): اجابات لبعض العاملين والعاملات، حول ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على التحديات التي تواجه المرأة في الوصول الى مراكز قيادية عليا، حيث توزعت إجاباتهم على (9) إجابات وكان التوزيع على النحو التالي:

الرقم	النص	التكرار
1	تكافؤ بالفرص ما لم تبد المرأة بنفسها تحفظاً على قيامها ببعض المهام	7
2	تفعيل دور المرأة وتمكينها اقتصادياً، والمشاركة المجتمعية	7
3	الحديث عن ميزات العمل المناط بها وليس العوائق	7
4	تقليل ساعات الدوام الرسمي للمرأة إلى حد ما	7
5	سن قوانين لحق المرأة للترشح لأي منصب، وتمكين المرأة	7
6	التعليم	7
7	اتاحة الفرص للجميع سواء ذكر أم أنثى، سن قوانين لحق المرأة للترشح لأي منصب	7
8	أنا ضد أن تتولى المرأة مناصب قيادية تجارها محدودة ونجاحها محدودة	1
9	التحديات لا يمكن تجاوزها، وخصوصا ما هو مرتبط بالاعتقاد بأن السفر للمرأة غير جائز شرعا	1

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

❖ مناقشة النتائج

❖ التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت لها الدراسة، والتي تم مقارنتها بنتائج دراسات سابقة، من حيث الاتفاق والاختلاف فيما بينها، ومن ثم الوقوف على أهم التوصيات التي انبثقت عنها، وقد تم مناقشتها، وفقاً لتسلسل أسئلة الدراسة.

وتناولت الدراسة استقصاء وتحليل "تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين والعاملات، وتحليل هذه التحديات". وفيما يلي عرض لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

#### • مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين والعاملات؟".

بالنظر إلى النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (7) يتبين أن المتوسط العام لتحديات وصول المرأة إلى المستويات القيادية العليا من وجهة نظر العاملين والعاملات، قد بلغ (2.97) المتوسط الحسابي وبانجراف معياري (0.39)، حيث يعتبر هذه التحديات متوسطاً.

وفيما يتعلق بترتيب التحديات فقد حصل تحدي تقدير عمل المرأة إجتماعياً على المرتبة الأولى، وأتى في المرتبة الثانية التطور المهني المستمر، وجاء في المرتبة الثالثة تحدي تأثير الإعلام على عمل المرأة، وكان في المرتبة الرابعة تحدي الأنظمة والإجراءات المتبعة للتوظيف، أما في المرتبة الأخيرة فكان تحدي الترقية الإدارية في السلم الوظيفي.

وفيما يلي مناقشة النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة كلاً على حده:

#### 1- مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تحدي تقدير عمل المرأة إجتماعياً:

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين حول تحديات تقدير عمل المرأة اجتماعياً قد جاء كبيراً، حيث يعزى ذلك إلى عدم تقبل المجتمعات لفكرة أن تكون المرأة مسؤولة في مناصب قيادية عليا، وأن تكون مسؤولة عن الرجل أيضاً، وعدم ثقة الآخرين بقدراتها، وأنها لا تستطيع أن تتخذ القرارات الرشيدة، ومن الأسباب أيضاً قلة ثقة المرأة بالمرأة بسبب الغيرة والحسد، فلا ننسى العادات والتقاليد السائدة حول عمل المرأة، واعتباره دوراً ثانوياً في المجتمع، وذلك لأن العمل الإداري يحتاج إلى متطلبات كثيرة، ويحتاج إلى ساعات متأخرة في الدوام الرسمي، وذلك ينعكس سلباً على التزاماتها الأسرية.

وتتفق هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة منها دراسة، (الشهابي والعزام، 2003) حيث توصلت النتائج إلى وجود تأثير سلبي لتبوء المرأة للموقع القيادي، وهي النظرة السلبية لعمل المرأة، واتفقت أيضاً مع دراسة (سابا، 2008) ودراسة (العاجز، 2009)، ودراسة (جبر، 2005) حيث توصلت الدراسات بأن أكثر المحددات تأثيراً على وصول المرأة الى المناصب الإدارية العليا هي المحددات الاجتماعية، واتفقت مع كل من (سابا، 2008)، واختلفت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الشويحات، 2017) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحساب الكلي لحدة المعوقات بلغ (03.3) بتقدير متوسط.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تحدي التطوير المهني المستمر:

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين، حول تحديات التطور المهني المستمر بأن النسبة جاءت كبيرة أيضاً، ويعزى ذلك إلى أن دور الجامعة السلبي تجاه تطور المرأة، وذلك لعدم العمل على تنمية الكفاءات النسوية لوصولها الى المستويات القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية. وترى الباحثة أن الجامعة تقوم بعقد بعض الدورات التدريبية لمتطلبات الوظائف، لكنها تكون للمستويات المتوسطة: مثل دورات تخصص السكرتارية، او مشرفي المختبرات، ولم يتم عمل

دورة تدريبية لتطوير المهارات الإدارية العليا، من أجل تنمية المهارات الإدارية والقيادية للمرأة وتطويرها، فهذا يشكل عائقاً كبيراً أمام المرأة وخاصة العاملة في الجامعة، فيضطرها إلى العزوف أحياناً عن تولي مناصب قيادية، لأنها تشعر بأن الجامعة لا ترغب في قدراتها، وتعمل على التمييز ضدها.

لذلك الواجب أن يكون من أولويات الجامعة تطوير كادرها بأسلوب موضوعي، وأن تحذو حذو الأفضل باستخدام نماذج وتجارب سابقة من دول طبقت هذه البرامج التدريبية، وحصلت على نتائج مرضية للجميع، حيث إن المرأة بشكل عام لا تعاني من الضغوطات النفسية بسبب أسرتها فقط، بل هناك تأثير من مكان العمل أيضاً، لأنه لا يدعم ذلك، ولأنها لا تشتمل على تسهيلات ومميزات مثل: دوراً للحضانات والمدارس لأبناء الموظفين مرتبطة بدوامهم، فهذا يشكل ضغطاً نفسياً وجسدياً على المرأة، خاصة لأنها غالباً ما تكون هي المسؤولة عن تربية الأولاد في مجتمعاتنا. واتفقت الدراسة مع دراسة (المنقاش، 2005)، والتي أظهرت النتائج وجود نقص في الفرص التدريبية، والوظيفية، خاصة لدى الإدارة النسائية، واتفقت مع دراسة (باولوا، 2008) حيث أظهر أسلوب المقارنة بين الثقافات التي اتبعته الدراسة، والتي كانت من أهم نتائجها التنمية البشرية، والاقتصادية، وتمكين المرأة لها يشكلان محوراً أساسياً في تقدم المرأة.

### مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تحدي الإعلام على عمل المرأة:

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين حول تحديات تأثير الإعلام على الوظيفة، والتي تشكل عائقاً أمام وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا، جاء متوسطاً ويعود ذلك إلى القصور في دور الإعلام الفلسطيني لدور المرأة، حيث لا يقوم الإعلام بتغطية الأعمال الإبداعية المتعددة التي تقوم بها المرأة، وذلك من خلال استضافة قيادات نسوية مؤثرة في المجتمع، وقلة إبراز دورها القيادي، وقدرتها على إدارة المراكز القيادية العليا، وذلك من خلال وسائل الإعلام الحديثة مثل: مواقع التواصل الاجتماعي. وقصوره بعدم التطرق إلى مواضيع مهمة تواجهها المرأة القيادية مثل الثقافة المجتمعية، والموروث الاجتماعي، المتمثل بعدم قدرة المرأة على القيادة لأنه ليس لديها ثقة بقدراتها، ولا تستطيع اتخاذ القرارات المناسبة والجريئة، بل يتم

تسليط الضوء على دورها الإيجابي فقط، والمتمثل بإظهار دور المرأة الثانوي بالعمل والمجتمع، وإظهارها سلعةً تستغلها شركات التسويق التجارية، والدليل على ذلك ما نشاهده في الإعلانات التجارية، وإعلانات شركات الكوزمكتكس، والشركات المنتجة لأدوات التجميل والنحافة، ويتم نسيان دورها المهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، بالإضافة إلى الدور الثاني الذي تقوم به وهو الدور الأمومي، فهذا يثبت أن ودور الإعلام ذكوري، وينحاز للثقافة الذكورية.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (المنقاش، 2006) من خلال النتائج المستخلصة منها، بخصوص نقص الوعي الثقافي بأهمية القيادة النسوية، وهذا الذي يجب إظهاره من خلال وسائل الاعلام المسموعة والمرئية، وعن طريق مواقع التواصل الاجتماعي.

### مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تحدي الأنظمة والإجراءات المتبعة في التوظيف:

بينت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين حول تحديات الأنظمة والإجراءات المتبعة في التوظيف، والتي تؤثر على وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا، قد جاء قليلاً، وتعزى الباحثة سبب ذلك إلى أن الديوان يوفر الفرص المتكافئة لكلا الجنسين، لتقلد الوظائف، فيجب على الموظف أن يكون لديه المهارات القيادية، والكفاءات اللازمة لشغل هذه الوظائف، إلا أن أغلبية واضعي السياسات العامة، ومنها المتعلقة بإجراءات التوظيف رجالاً، فداًماً يفضلون أمثالهم من الرجال لتقلد هذه الوظائف بحجة أنهم لا يتقنون بقدرات المرأة الإدارية، ولا يشجعون وصول المرأة إلى المناصب القيادية العليا، ويعزى ذلك إلى التنشئة الأسرية المرسومة في ذهن الرجل عن المرأة، والمتمثلة بأن المرأة تقوم بدور ثانوي، ولا تمتلك القدرة على تحمل المسؤولية في العمل القيادي والإداري، وهذا ما أثبتته النتائج الإحصائية في مجال تقدير عمل المرأة اجتماعياً في الدراسة.

تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (القطب، 2012) التي أشارت إلى دور المرأة في صنع القرار، وما ينجم عن تحقيق العدالة والمساواة في تقلد الوظائف، إلا أن الدراسة أكدت بأن السبب في ذلك هو عدم تحقيق مبدأ المساواة والفرص بين الذكور والإناث في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ووتتفق دراسة (الغانم وآخرون، 2008) مع هذه الدراسة من حيث معايير الترقية، حيث

بينت نتائج استطلاع المؤسسات في الدراسة، على أن أهم معايير الترشيح والتوظيف تتمثل بالمهارات القيادية والكفاءات اللازمة لشغل هذه الوظائف.

واختلفت كذلك مع دراسة (كاي وسيانج، 2013) مع هذه الدراسة، حيث بحثت في موضوع تحديد إن كان وجود سقف زجاجة في المؤسسات العاملة، وخرجت الباحثتان بأن العوامل التي مكنت النساء من الوصول إلى المناصب العليا، هي التقييم العادل من قبل مؤسساتهن، ووجود فرص متاحة لهن، وأن عدم تقدم النساء والوصول هو نابع منها شخصياً، لعدم رغبتها في الانتقال من وظيفتها.

### مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تحدي الترقية الإدارية في السلم الوظيفي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن تحديات الترقية الإدارية في السلم الوظيفي جاء قليلاً، ويعزى ذلك بشكل رئيس حسب النتائج، بأن الجامعة تقوم بتوفير معايير ترقية، وسياسات واضحة للتعيين، حيث أن معايير الحصول على الترقية لا ينتابها الغموض والعقبات بل واضحة للجميع ذكراً كان أم أنثى، إلا أن الترقية غالباً ما يحصل عليها الرجل، ويعزى ذلك لأن المرأة تعيش صراع الأدوار، فهذا يشكل لها صعوبة، لمواكبة البحث العلمي، وصعوبة الاشتراك في مؤتمرات ودورات في الخارج، وأظهرت نتائج الإحصائيات الواردة من دائرة الموارد البشرية الفرق الواضح بين أعداد الذكور وأعداد الإناث العاملين في الجامعة لصالح الإناث، وهذا لأن المرأة التي يتم تعيينها في الجامعة تكون لوظائف لا تحتاج إلا لشهادات: دبلوم، وبكالوريوس، وماجستير في الغالب، وهذه الوظائف تحتاج لكثير من الجهد منها للحصول على شهادات عليا لا يمكن أن توفرها معايير الجامعة، ولا العائلة لدعم هذه الكوادر للوصول والحصول على الترقية، وترى الباحثة بأنه من الواجب من الجامعة أن تعمل على ترغيب المرأة في التطور الإداري والأكاديمي، والعمل على تحفيزها لتمكين من الحصول على الترقية، لأن هذا ما تحتاج إليه الدولة؛ لاستثمار جميع كوادرها والدخول بمجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (القطب، 2012)، حيث توصلت الدراسة إلى نتيجة مهمة وهي عدم تحقيق مبدأ المساواة والفرص بين الذكور والإناث في عمل المرأة لمناصب قيادية، ووتتفق مع دراسة (الشهابي والعزام، 2003)، والتي اظهرت نتائج الدراسة بعدم موضوعية أسس الترشيح للمناصب القيادية.

#### مناقشة نتائج اسئلة المقابلة:

ما سبل التغلب على تلك التحديات والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في جامعة خضوري في الفرع الرئيس - طولكرم من وجهة نظر العاملين والعاملات؟

تناولت الدراسة استقصاء وتحليل لاسئلة المقابلة التي اجريت، تحليل ومناقشة هذه التحديات". وفيما يلي عرض لأهم ما توصلت إليه المقابلة من نتائج، وسيتم مناقشة كل سؤال على حده.

#### مناقشة نتائج السؤال الأول للمقابلة.

برأيك ما هو الدور الذي يلعبه الاعلام تجاه تولي المرأة للمناصب القيادية العليا؟

ترى الباحثة أنه، ومن خلال الإجابات من المقابلات التي تم اجراءها، والتي تؤكد أن للإعلام دور مهم وفعال في توجيه الرأي العام، وله دور مثم لتسليط الضوء على وضع المرأة اتجاه تولي المرأة لمناصب قيادية، وذلك لأن الإعلام وخاصةً في وقتنا الحالي يعتبر السلطة الخامسة في الدولة، وله وعليه امور كثيرة تترتب عليه، فيعتبر الأداة المحركة لما يجري، فعندما يتم العمل على إبراز دور المرأة القيادي، وعلى أهمية القيادة النسوية، وأهمية دورها في التنمية المجتمعية الاجتماعية والاقتصادية، من خلال ما تقدمه وسائل الاعلام من أمثلة ونماذج نسائية ناجحة قيادياً، ومبدعة في مجالات متعددة، ومؤثرة في المجتمعات، فهذه الأجراءات تساعد في تغيير النظرة السلبية المجتمعية، لحصول المرأة على حقها المشروع والمتساوي مع الرجل في تولي مناصب قيادية عليا، وحول أهمية دورها المجتمعي أيضاً. وهذا ما أظهرته نتائج التحليل الاحصائي لإجابات المبحوثين حول تحديات تأثير الاعلام على الوظيفة، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة

**المناقش (2006)**، من خلال النتائج المستخلصة بأنه يوجد نقص بالوعي الثقافي بأهمية القيادة النسوية والثقة بمخرجاتها، والذي يجب إظهارها من خلال وسائل الإعلام المسموعة، والمرئية، ومواقع التواصل الاجتماعي، واتفقت مع دراسة (باولوا، 2008)، والتي اظهرت نتائجها بأن المعايير الثقافية تدعم قيم العمل الجاد والإنجاز الشخصي.

### مناقشة السؤال الثاني للمقابلة:

#### هل تعتقد أن هناك عزوف لدى المرأة لتولي مناصب قيادية عليا؟

من خلال ما جاء من إستجابات للمبحوثين حول عزوف المرأة عن تولي مناصب قيادية عليا، تبين انه فعلاً يوجد عزوف لدى المرأة لتقلد مناصب قيادية عليا، فتعزى لعدة أسباب منها ( ضرورة الالتزام بساعات متأخرة، أو السفر، والالتزامات العائلية، والمجتمع الذكوري)، كشفت الدراسات أن المرأة لا تحصل في الغالب على الدعم الذي قد تحتاجه في المنزل، وخاصة للأنشطة المرتبطة برعاية الأطفال والاهتمام بهم. والمرأة لا تحصل أيضاً على الدعم الكافي لحصولها على الترقية العلمية من أجل الوصول لتلك المناصب العليا، في حقيقة الأمر المرأة تحتاج إلى التوضيح بوقت الفراغ مقابل الحصول على المنصب القيادي، وتدرك المرأة أن هذا هو واقع الأمر. فليس من السهل تعليل أسباب استمرار ضعف تمثيل المرأة في المناصب الرفيعة. لكن من خلال ما توصلتُ إليه من خلال دراستي البحثية، هو أن الأسباب تتجاوز التمييز المحتمل والموارد المتاحة. فربما تقرر المرأة بإرادتها عدم صعود السلم التنظيمي، حتى لو كانت مؤهلة بقدر كبير. وعلى الرغم من ذلك، يمكن لقوانين الدولة، وقادتها التأثير على هذا القرار؛ من خلال هيكلة الأعمال الإدارية، فإنشاء مزيد من المساحات المفتوحة للمناصب القيادية، وإتاحة مسارات مهنية مرنة، يمثل كلٌّ منهما أحد الحلول التي تجعل كلاً من الرجل والمرأة يصل للمناصب العليا في العمل، ويستمتع بالسعادة التي يمكن أن تجلبها هذه المناصب.

انفقت هذه الدراسة مع دراسة(غريفز،1990)، حيث بينت الدراسة تدني نسبة الإناث في المراكز القيادية في الجامعات، ويعود السبب بالمرأة نفسها، وتقاعسها عن إثبات قدرتها على القيادة، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الشويحات،2017)، حيث أظهرت نتائجها وجود فروق دالة احصائياً إلى درجة الموافق على تولي المرأة مناصب قيادية، وكانت لصالح الإناث.

### مناقشة السؤال الثالث للمقابلة:

من وجهة نظرك يمكن أن تبين مميزات تبوء المرأة للمناصب القيادية العليا (نائب للرئيس، عميد، رئيس قسم)؟

جاءت الإستجابات التالية من للمبحوثين حول مميزات تبوء المرأة للمناصب القيادية العليا، فتبين انه يوجد مميزات كثيرة لتبوء المرأة لمناصب قيادية عليا منها:(المرونة، وسهولة التعامل، والإلتزام الكبير في العمل، والتأني عند اتخاذ القرارات، والإسهام في إنجاز عملها، وتشجيع نساء اخريات)، ترى الباحثة أن للمرأة القيادية مميزات فريدة ونوعية، مرتبطة بفكرة العطاء التي تتطورت بفعل التجارب والخبرات الحياتية، والمستوى التعليمي لها، مما أدى إلى تطور المهارات القيادية، حيث تساهم أدوار الرعاية التي تشرف عليها المرأة في تطوير قدرتها على التعامل مع الآخرين، والخلفية الثقافية التي تأتي منها، فتؤثر وبشكل مباشر على قدراتها القيادية أثناء قيامها بدورها القيادي، فهي أكثر مبادرة، وتتجاوز النظرة المادية، وتعمل لصالح الآخرين وتعتمد مبدأ المشاركة الموجهة أكثر من فرض الهيمنة، فيتسم عملها بأسلوب المرونة، والإخلاص بعملها، وتتعامل بسهولة مع الزملاء، تتفانى بعملها، وعند اتخاذ القرارات تأخذها بتأني وحكمة بالغة لأنها أكثر حذراً من الرجل، ومن صفات المرأة القيادية بأنها تعمل على مبدأ المشاركة والاستشارة في عملية اتخاذ القرار، وأيضاً لها القدرة على تفهم حاجات النساء، فهي أقدر على الفهم بأن المرأة لها حاجات خاصة بها، وللمرأة صفة تقدير احتياجات الآخرين وظروفهم، مما يجعل الأتباع يحبونها ويتحركون معها نحو الأهداف المشتركة برغبتهم، ويعود ذلك إلى ما جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، حيث يرى أن القائد الذي تتوفر لديه المهارات الإنسانية يساهم في زيادة الإنتاج

وارتفاع رضا العاملين وإشباع الحاجات المعنوية، مما يرفع مستوى أداء العاملين وإحساسهم بالرضى عن العمل.

### مناقشة السؤال الرابع للمقابلة:

حسب رؤيتك ما التحديات التي تواجه المرأة في الوصول إلى مراكز قيادية عليا؟

من خلال الاستجابات نرى أن هناك تحديات كبيرة تواجه المرأة الفلسطينية في بتوليها للمناصب القيادية العليا، حيث كانت (4) إجابات من العاملين تؤكد بأن المرأة تواجه تحديات تحول من وصولها إلى مراكز قيادية عليا ومنها: (التزاماتها العائلية، وآراء الآخرين، والعادات والتقاليد، والنشئة، والتحديات الاقتصادية، وعدم الثقة وعدم الرغبة)، وهذه الاستجابات تتفق مع دراسة (عبد الواحد، 2014)، حيث توصلت الدراسة إلى اهم النتائج: تؤثر كل من المعوقات (الاجتماعية، والإدارية، والشخصية، والقانونية تأثيراً مباشراً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) على ممارسة الموظفين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة للدور القيادي، واتفقت مع دراسة (سابا، 2008) من أهم نتائجها التي توصلت اليها أن أكثر تثيراً على وصول المرأة للمناصب الإدارية هي المحددات الاجتماعية، واختلفت مع دراسة (القطب، 2012)، حيث أنها توصلت نتائجها بأن بعض الأفكار الاجتماعية المتعلقة بعمل المرأة قد تغيرت.

فتعزى الباحثة إلى التأكيد بأن جميع هذه التحديات تتعلق بتقدير عمل المرأة اجتماعياً، وإدارياً، وقانونياً، فالتحديات الاجتماعية والتي تتمثل بالعادات والتقاليد، والمعتقدات والقيم والافكار التي تؤكد أدوار محددة لكل من الجنسين، أما قلة تواجد النساء في المناصب القيادية العليا، فتتمثل بالمعوقات الإدارية التي تواجهها المرأة، وهي: ظاهرة السقف الزجاجي، وهي الظاهرة العالمية التي تواجهها المرأة، والتحديات القانونية التي يجب العمل عليها وهي إلغاء كل أشكال التمييز السلبي ضد المرأة، والعمل على ما جاء بالمواثيق والقوانين الدولية الخاصة بحقوق المرأة حسب ما يتلائم مع مجتمعنا الإسلامي الفلسطيني.

## مناقشة السؤال الخامس للمقابلة:

ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتغلب على التحديات التي تواجه المرأة في الوصول الى مراكز قيادية عليا ؟

من خلال الاستجابات كانت الاقتراحات للتغلب على التحديات التي تواجهها المرأة في تبوئها لمناصب قيادية عليا هي: (تكافؤ الفرص وإتاحتها، تفعيل دور المرأة، تقليل ساعات الدوام، سن قوانين لحق الترشح للمناصب، التعليم)، وترى لباحثة أن هناك تحديات تواجه المرأة المؤهلة علمياً ومهنياً، المتمثلة بقلة التدريب للموارد البشرية في المؤسسات، والثقافة المحلية اتجاه العمل الإداري، إضافة إلى التغيير في الأنظمة لمواكبة التغيرات والتطورات المستمرة، لذلك يجب التغلب على تلك التحديات في المجتمع عن طريق العمل على مراجعة لوائح وانظمة الخدمة المدنية، والبدء بإعادة بناء التشريعات والقوانين لكي تكون قابلة للتنفيذ، لا بد من العمل على تغييرات في البناء الاجتماعي من خلال تفعيل دور المرأة لتكون عضواً فعالاً ومهماً لا يمكن الإستغناء عنه، ولتعزيز دورها وهذا يتطلب تحفيز القيادات النسائية عن طريق اتباع مبدأ تكافؤ الفرص في التعيين والترقيات، واعطاء القيادات الادارية النسائية المساحات والصلاحيات التنظيمية لتتمكن من الوصول إلى المراكز القيادية العليا.

مناقشة نتائج السؤال الثالث في الدراسة (فرضيات الدراسة):

هل تختلف تقديرات أفراد العينة (العاملين والعاملات) للتحديات التي تواجه وصول المرأة للمناصب القيادية في الجامعات الفلسطينية، باختلاف المتغيرات المستقلة، (الجنس، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)؟.

وعند مناقشة نتائج السؤال الثاني في الدراسة، كانت النتائج كالاتي:

أولاً: نتائج متعلقة بالفرضية الأولى

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية، حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا تعزى لمتغير "الجنس".

توصلت الدراسة إلى أن النتائج بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمجمل تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية ولمجالات التحديات المتعلقة بالأنظمة والإجراءات المتبعة للتوظيف والترقية الإدارية، وتقدير عمل المرأة اجتماعياً، بحسب متغير "الجنس"، كانت ذات دلالة إحصائية ولصالح العاملات، أي أن العاملات قدّرن التحديات التي تواجه المرأة للوصول للمناصب القيادية العليا في جامعة فلسطين التقنية خضوري أكثر مما قدره العاملون، وعلى الأنظمة والإجراءات المتبعة، والترقية الإدارية في السلم الوظيفي، والمجال الكلي، أما مجال تقدير عمل المرأة فقد كانت الفروق لصالح الإناث. وهذا يتم تفسيره بأن الديوان العام لا يقوم بتوفير فرص متكافئة لكلا الجنسين، والسبب أن لجان التوظيف، أو لجان الترقيات تكون غالباً مكونة من الذكور، فتكون منحازة للذكور أكثر من الإناث، ولأن هذين المجالين من أهم الأمور التي تعطي حق المنافسة العادلة للوصول إلى تقلد المناصب القيادية العليا لمن يستحقها، بغض النظر عن الجنس (ذكر أو أنثى)، وتعزو الباحثة السبب في إظهار فروق ذات دلالة إحصائية في كلا المجالين، إلى أن غالبية العاملين من النساء، وخاصةً من حملة الشهادات الدراسية (دبلوم، بكالوريوس)، والقوانين المتبعة في الديوان لا تسمح للموظفين في التطور الإداري والأكاديمي

والحصول على شهادات عليا ليتمكن الموظف من الوصول إلى المناصب القيادية العليا. ولا تتفق دراستي مع نتيجة دراسة ( عبد الواحد، 2014) من حيث ما توصلت إليه الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد العينة في متوسط تقديرات الموظفين - للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للدور القيادي تعزى إلى متغير (الجنس).

أما بمجال تقدير عمل المرأة والتي كانت الفروق ذات الدلالة الإحصائية في وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية لصالح الإناث، فيعزى ذلك بأن المرأة قائدة بطبيعتها فإن لم تعمل فهي قائدة في منزلها، وتدبر أمورها بشكل منظم ومنسق، فما بالنسبة إن كانت تلك الطبيعة ممزوجة مع التعليم الأكاديمي والخبرة لتصبح قائدة لمنظمات تسعى للوصول إلى أهداف مرجوة.

أما الفروقات بين المتوسطات الحسابي للتحديات المتعلقة بتأثير الاعلام على عمل المرأة والتطور المهني المستمر فلم تكن ذات دلالة إحصائية بحسب متغير الجنس عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ . فيعزى ذلك إلى العولمة التي شهدها العالم، حيث نلاحظ بأن المرأة فُتحت لديها الأفق للخوض في مجال الاتصال والاعلام والبريد الفضائي، في مناصرة مفاهيم العدالة والحرية، والدفاع عن الحقوق والحريات، وسعة نطاق ادوارها الإعلامية والظهور على الساحة جنباً بجنب الرجل، إدى إلى ظهورها وتميزها إعلامياً، ولكن في هذه الحالة تحتاج المرأة ان تكون قيادية، وتتوفر فيها صفات القائد الناجح، من النواحي التنموية والعلمية وقوة الشخصية، التي من خلالها ستتمكن المرأة من التأثير على المجتمعات التي تحيط بها، وتوسعة الدوائر التنقيفية والعلمية والأهداف التي تسعى لها.

ثانياً: مناقشة نتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية، حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا، تعزى لمتغير "الحالة الاجتماعية".

توصلت الدراسة إلى وجود الفروقات بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمجمل تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية في جامعة خضوري وبين المتوسطات الحسابية للتحديات المتعلقة بتأثير الاعلام على عمل المرأة والتطور المهني المستمر وتقدير عمل المرأة اجتماعياً بحسب متغير الحالة الاجتماعية لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ويتضح من النتائج أن الفروقات في تقدير التحديات المتعلقة بالأنظمة والإجراءات المتبعة في التوظيف كانت دالة إحصائياً بين المتزوجين والعزّاب ولصالح العزّاب، أي أن العزّاب قدروا التحديات المتعلقة بالأنظمة والإجراءات المتبعة في التوظيف أكثر من المتزوجين، يتضح من نتائج الجدول السابق أن الفروقات في تقدير التحديات المتعلقة بالترقية الإدارية في السلم الوظيفي كانت دالة إحصائياً بين المتزوجين والعزّاب ولصالح العزّاب، أي أن العزّاب قدروا التحديات المتعلقة بالترقية الإدارية في السلم الوظيفي أكثر من المتزوجين.

وتعزى الباحثة ذلك إلى نظرة المجتمع للمرأة وخاصة العزباء، حيث أنها لا تستطيع ان تتخذ قراراً يخصها، إلا بأن تأخذ موافقة عائلتها، وخاصة الذكور منهم، لأنها مسؤولة منهم فقط، وينظرون للمرأة بأنها عاطفية، ولا تستطيع أن تتخذ قرارات مصيرية، ودائماً ينظرون إلى عملها بأنه عمل ثانوي، وليس لديها قدرة على القيادة بمفردها، وفي حالات يكون الأب متوفياً فتنتقل السيطرة مباشرة إلى الأخ، ويجب أن تأخذ موافقته في أمور حياتها جميعها، وتبين أيضاً بأن هناك فروقاً حتى على المرأة المتزوجة ايضاً، ولكن بنسبة أقل من العزباء، وتعزى الباحثة ذلك بأن في مجتمعاتنا العربية ينظر إلى دور المرأة الانجابي(البيت، التربية) أما التعليم العالي، والتطور، والمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لا مجال لها فيه، أما المرأة المطلقة أو الارملة في بعض الاحيان ينظر لها نظرة اقل حدة من غيرها، والسبب انها اصبحت مسؤولة عن تامين جميع

حاجيات اسرتها، فيكون اكبر طموحها الوظيفة العادية المتعارف عليها، والمقبولة في المجتمع، وهي: إما مدرسة، أو ممرضة، وذلك بسبب كثرة واجباتها الاسرية والاجتماعية، وتحمل مسؤوليات الأطفال ورعايتهم، لأنها دائماً هي المسؤولة عنهم، فهذه من الأسباب التي تجعل المرأة تعزف عن التطور، والدافعية لتولي مناصب قيادية عليا. وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة ( عبد الواحد، 2014) حيث أظهرت نتائجها، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء افراد العينة في متوسط تقديرات الموظفين/ للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للدور القيادي تعزى إلى متغير(الحالة الاجتماعية).

### ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية، حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا، تعزى لمتغير "المؤهل العلمي".

يتضح من النتائج أن الفروقات بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمجمل تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية في جامعة خضوري بحسب متغير المؤهل العلمي لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي لا جدال عليه، والزاميته للجميع، من أجل التطور العلمي والأكاديمي، فحصول الموظف على المؤهل العلمي، يساعده في الوصول الى المناصب القيادية العليا، بغض النظر عن الجنس.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية، حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا، تعزى لمتغير "سنوات الخبرة".

يتضح من النتائج أن الفروقات بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمجمل تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية في جامعة خضوري بحسب متغير سنوات الخبرة لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، توصلت الدراسة بأنه يتضح من نتائج الجدول السابق أن الفروقات في تقدير التحديات المتعلقة بالتطوير المهني المستمر كانت دالة إحصائياً بين فئتي الخبرة أقل من 5 سنوات وأكثر من عشر سنوات ولصالح أقل من 5 سنوات، أي أن ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات قدروا التحديات المتعلقة بالتطوير المهني المستمر أكثر من ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات، وكانت الفروقات في تقدير التحديات المتعلقة بالتطوير المهني المستمر دالة إحصائياً بين فئتي الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) وأكثر من عشر سنوات ولصالح (من 5 إلى 10 سنوات)، أي أن ذوي الخبرة في الفئة من 5 إلى 10 سنوات قدروا التحديات المتعلقة بالتطوير المهني المستمر أكثر من ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات.

ويعزى ذلك إلى نظرة المجتمع لعمل المرأة، مهما كانت الخبرة التي لديها طويلة أم قصيرة، فستبقى النظرة لها ولقدرتها في القيادة سلبية، وتبقى المرأة مستثناة من الوصول إلى المستويات الإدارية العليا، كونها من المجتمع الذي يفضل التعامل مع الرجل غير المؤهل على التعامل مع صاحبة مؤهلات وخبرات طويلة، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (الجبر، 2005) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الصعوبات الاجتماعية تبعاً لمتغير الخبرة.

#### خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية، حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا، تعزى لمتغير "المسمى الوظيفي".

توصلت الدراسة بأنه يتضح من النتائج أن الفروقات بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمجمل تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية في جامعة خضوري وبين المتوسطات الحسابية للتحديات المتعلقة بالأنظمة والإجراءات المتبعة في التوظيف وتأثير الإعلام على عمل المرأة والتطور المهني المستمر بحسب متغير المسمى الوظيفي لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، أما الفروقات بين المتوسطات الحسابية للتحديات المتعلقة بالترقية الإدارية في السلم الوظيفي وتقدير عمل المرأة اجتماعياً بحسب متغير الحالة الاجتماعية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، أن الفروقات في تقدير التحديات المتعلقة بالترقية في السلم الوظيفي كانت دالة إحصائياً بين الأكاديميين والإداريين ولصالح الإداريين، أي أن الإداريين قدروا التحديات المتعلقة بالترقية في السلم الوظيفي أكثر من الأكاديميين، وكانت الفروقات في تقدير التحديات المتعلقة بالترقية في السلم الوظيفي دالة إحصائياً بين الأكاديميين الإداريين ولصالح الإداريين، أي أن الإداريين قدروا التحديات المتعلقة بالترقية في السلم الوظيفي أكثر من الأكاديميين الإداريين. يتضح من نتائج الجدول السابق أن الفروقات في تقدير التحديات المتعلقة بتقدير عمل المرأة اجتماعياً كانت دالة إحصائياً بين الأكاديميين والإداريين ولصالح الأكاديميين، أي أن الأكاديميين قدروا التحديات المتعلقة بتقدير عمل المرأة اجتماعياً أكثر من الأكاديميين والإداريين.

وترى الباحثة إلى أن الموظف الأكاديمي دائماً يكون مركزه الوظيفي أفضل من الموظف الإداري، وذلك لما له من امتيازات كثيرة مثل: حقه في الابتعاث الأكاديمي من الجامعة، بالمقابل لا يحق للموظف الإداري الحصول على الابتعاث الأكاديمي من أجل تطوير ذاته ووظيفته، بدعوى أن الموقع الإداري لا يحتاج إلى تطوير، هنا تظهر عمليات التمييز بين الأشخاص، وعمل شرح

وضغينة بين العاملين الأكاديمين والإداريين. والمناصب العليا في الجامعة مثل موقع رئيس جامعة، ونائب أكاديمي، ونائب إداري محصورة بالذكور فقط. وتتفق هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (عبد الواحد، 2014) التي توصلت نتائجها، إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء افراد العينة، في متوسط تقديرات الموظفين/ للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للدور القيادي تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).

### التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة تعرض الباحثة عدة توصيات مقترحة، والتي قد تسهم في زيادة تمكين المرأة بالمناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية، والحد من التحديات التي تواجهها المرأة وتعيقها من الوصول للمناصب القيادية العليا.

- أن يكون للجامعات الحكومية خصوصية مختلفه عن باقي المؤسسات الحكومية بالتعليمات المتبعة بالتعيين والتوظيف والترقيات الأكاديمية والإدارية، وإذا تعارضت تلك التعليمات مع قانون الخدمة المدنية، فيجب ايجاد قانون خاص بالجامعات الحكومية، يأخذ بعين الاعتبار خصوصياتها الأكاديمية، وخصوصية(الجندر)، أسوة بكل الجامعات الحكومية في العالم، ولا سيما في دول الجوار.

- تبني الجامعة فكرة التطوير الأكاديمي والإداري معاً، وخاصةً فكرة تطوير المرأة دون أي تمييز بينها وبين الرجل، وذلك للعلاقة العضوية والوثيقة بينهما، فلا يكون تطوير أكاديمي إذا لم يرافقه تطوير في جوانب العمل الإداري المختلفة، من حيث الأنظمة والاجراءات المختلفة، بما فيهما أنظمة الجودة في الجانب الإداري والأكاديمي.

- اعتماد مبدأ الكفاءة والموضوعية عند الاختيار للترقية، ومنح الامتيازات المختلفة، ليس فقط على أساس الجنس.

- زيادة استضافة بعض النساء القيادات الفلسطينيات في وسائل الاعلام المرئية، والمقروءة، والمسموعة، وإبراز الجانب القيادي لهن في مختلف جوانب الحياة في فلسطين.

- تشجيع الموظفين على متابعة دراستهن العليا، وتنمية مهارتهن الإدارية حتى تكون الفرص أمامهن أكبر من أجل الوصول إلى المناصب العليا في الجامعات الفلسطينية.
- زيادة وعي المجتمعات بأهمية عمل المرأة ودورها التنموي الاجتماعي، والاقتصادي، وذلك عن طريق وسائل الاعلام المتنوعة، وعقد الدورات التثقيفية لجميع المستويات، مع التركيز على الفئة الناشئة.
- وأوصي بأن يجري هذا النوع من الدراسات باحثين ذكور.

## قائمة المصادر والمراجع

المراجع:

المراجع العربية:

- الباز، إيناس (2011) " معوقات ممارسة الدور القيادي لموظفات مكتب غزة الإقليمي لوكالة الغوث الدولية (الأونروا)", رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة .
- البراك، ماجد (2005) " أثر المعوقات الإجتماعية والتنظيمية والشخصية على تولي المرأة في مراكز الوزارات الأردنية للمناصب القيادية "من وجهة نظر الموظفات"، رسالة ماجستير منشورة - جامعة مؤتة، الأردن.
- برنامج دراسات التنمية (2002) تقرير التنمية البشرية فلسطين لعام 2002: جامعة بير زيت، فلسطين، رام الله.
- جبر، دينا (2005) " الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الجهاز المركزي الإحصائي الفلسطيني. 2019، 2018. رام الله - فلسطين  
<http://www.pcbs.gov.ps>
- الحجوج، كوثر (2007) "معوقات وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الحلواني، ابتسام(2002) *العوائق التي تقف في طريق المرأة العاملة وتعرقل مسيرة نجاحها،* المجلة العربية للإدارة"، المجلد 22 (2)، ص 61-113.
- خضور، أديب (1997) "صورة المرأة في الإعلام العربي"، ط1، دمشق: المكتبة الإعلامية.

- الدغري، وفاء (2018) " التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (7) (8).
- الدليمي، مريم (2016) " خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي : اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة، دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان" رسالة ماجستير منشورة- جامعة الشرق الأوسط- الأردن.
- الرفاعي، محمد(2011) " دور الإعلام في العصر الرقمي في تشكيل قيم الأسرة العربية" دراسة تحليلية، مجلة جامعة دمشق - ص (2+1).
- رمزي، ناهد(2002) " المرأة العربية والعمل الواقع والآفاق: دراسة في ثلاث مجتمعات عربية"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد (30) العدد3.
- زايد، عادل ( 2000) "المديرة ورائدة الأعمال : مقومات نجاحها في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- سابا، قمر (2008) "محددات وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- السليطي، خالد (2002) " محددات تولي المرأة القطرية للمناصب الإدارية القيادية"، ندوة دور المرأة في الإدارة في منطقة الخليج العربي، الدوحة- قطر.
- شتات، نهى إبراهيم (2003) "العوامل المجتمعية المرتبطة بفاعلية عمل المرأة كمديرة في المدارس الأساسية والثانوية بمحافظة غزة"، رسالة دكتوراه، جامعة شمس البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى بغزة، القاهرة، مصر.
- شلبك، ديانا (2009). المرأة بين الحقوق والموروث الثقافي- مجموعة متكاملة من الدراسات المنشورة- مركز حقوق الانسان والمشاركة الديمقراطية- شمس.

- الشهابي، أنعام ومحمد، موفق (2001) "مشكلات تبؤ المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية، (التجربة العراقية)"، مؤتمر القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- ، صفاء (2017) "المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحول دون تولي المرأة المتعلمة مناصب قيادية من وجهة نظر طلبة الجامعة الألمانية الأردنية 2015-2016"، بحث منشور، مجلة جامعة البلقاء - عمان - الأردن. لمجلد (10) ، العدد (1) ، الصفحات 99-118.
- العاجز، الرقب (2009) "معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- عبد الرحمن، عواطف (1999) "الإعلام وقضايا العولمة"، ط1/ القاهرة: دار الفكر العربية للنشر والتوزيع.
- عبد الرقيب، أحلام (2009) "رؤية صحفية مشتركة لدعم حقوق المرأة ، المركز المصري"، القاهرة.
- عبد الواحد، مؤمن (2014) "معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة". رسالة ماجستير منشورة ورقة علمية منشورة بـ جامعة فلسطين، مجلس كلية فلسطين للأدبيات.
- العزام، عبد المجيد والشهابي، أنعام (2003) "اتجاهات المرأة القيادية في الأردن نحو معوقات وصول المرأة إلى المواقع القيادية العليا"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية-العلوم الإنسانية-، المجلد السادس، العدد الثاني، ص94 - ص114.
- علي، مريم ( 2005 ) المرأة المسلمة ودورها في التنمية الشاملة للمجتمعات الإسلامية"، مجلة كلمة، العدد (47) السنة (12)، ص17.

- العنقارة، محمد (2010) دور المرأة في الدولة الأردنية، عمان، الاردن: صحيفة الدستور.
- عودة، سمر (2002) "معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الغالبي، طاهر والعامري، صالح (2007)، الإدارة والأعمال، الأردن، دار وائل للنشر، ص413.
- الغانم، كلثم وآخرون (2008) معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية في المجتمع القطري، جامعة قطر، الدوحة: المجلس الأعلى لشؤون الأسر، قطرة.
- فرحان، دعاء، طاشمان، سليمان (2013). حقوق المرأة في القانون الدولي لحقوق الإنسان، جامعة جرش، كلية الحقوق، الأردن .
- القطب، رولا (2012) " دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية 1995- 2010" رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الكعبي، سهام (2019) "معوقات وصول المرأة إلى المواقع القيادية في الوسط الجامعة من وجهة نظرها"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، المجلد (16)، العدد (60).
- كندي، آسيا (2006) "دور الوسائل الإعلامية والثقافية في إبراز عمل المرأة"، رسالة غير منشورة، كلية التربية بمكة، السعودية.
- المنقاش، سارة (2006) قضية الإدارة النسائية/الرجالية في مؤسسات التعليم العالي للفتاة، مشروع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الملك عبد الله للبحوث والدراسات الاستشارية .
- المنوفي، كمال، السيد، سامي وعبد الموجود، محمد (2005) "كتاب قضايا ومشكلات التنمية في الوطن العربي"، ص 160.

- نجم، عبود(2011) "القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- نسخة مسودة الدستور لدولة فلسطين،2017.
- نصار، هبة (2002) دور المرأة في المناصب القيادية الإدارية في بعض أقطار المجتمع العربية ودور الدول والحكومات في تفعيله، ندوة دور المرأة في الإدارة في منطقة الخليج العربي، الدوحة - قطر.
- الهزايمة، اسلام (2013) " واقع المرأة الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الأردنية" رسالة غير منشورة، جامعة جرش- الاردن.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2003 ) نظام لضمان وتحسين الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، فلسطين، رام الله.
- وزارة التربية والتعليم، الكتاب الإحصائي، 2019.
- وزارة التربية والتعليم، فلسطين، الكتاب الاحصائي، 2017 .
- اليعقوبي، حسن، وناس، عزيز وطاهر، حبيب(2011)"معوقات عمل المرأة في القيادة الإدارية العليا للجامعات العراقية: جامعة كربلاء أنموذجاً"، مجلة جامعة كربلاء، العلوم الإنسانية، المجلد(20)، العدد(2).
- اليونيفيم، واليونيسف (2002)، اتفاقية القضاء على كافة اشكال التمييز ضد المرأة، عمان اليونيفيم (المكتب الاقليمي للدول العربية)، واليونيسف .(المكتب الاقليمي للشرق الأوسط والشمال الإفريقي).

- Bullough, A. M. (2008). **Global factors affecting women's participation in leadership.**
- Gartzia, L., & Van Engen, M. (2012). "*Are (male) leaders "feminine" enough? Gendered traits of identity as mediators of sex differences in leadership styles.* Gender in Management": **An International Journal**, 27(5), 296-314.
- Griggs, C. S. (1990). **Exploration of a feminist leadership model at university women's centers and women's studies programs: A descriptive study.**
- Ononiwu, Sister Inno Centia Marie (2001). **A Study of Selected Women Administrators and Their Perceptions of The Challenges Encountered in Achieving High Level Positions in Higher Education Administration.** USA: A Dissertation Submitted to Michigan State University.
- Pflanz, Mary, "**Women in Positions of Influence: Exploring the Journeys of Female Community Leaders**" (2011). Educational Administration: Theses, Dissertations, and Student Research. Paper 78.
- .Kiaye, Risper and Singh, Anesh "*The glass ceiling: a perspective of women working in Durban*". **Gender in Management: An International Journal**, Vol.28 No. 1,2013 pp. 28-42.

- Jogulu, Uma and Wood, Glenice, (2008) "A cross-cultural study into peer evaluations of women's leadership effectiveness", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 29 Iss: 7, pp.600 – 616.
- Northhouse, P.G (2001). Leadership; **Theory and Practice**. Thousand.

#### الشبكات العنكبوتية

- <https://ptuk.edu.ps/aarticlepage>. – موقع جامعة فلسطين التقنية خضوري
- [www.ecwregypt.org](http://www.ecwregypt.org)
- [www.ecwregypt.org](http://www.ecwregypt.org)

## الملاحق

❖ لمحة عن جامعة فلسطين التقنية خضوري

❖ أداة الدراسة بنسختها الأولية

❖ تسهيل مهمة توزيع أداة الدراسة

❖ أداة الدراسة بنسختها النهائية

❖ قائمة اسماء المحكمين لأداة الدراسة

## ملحق رقم (1)

### لمحة عن جامعة فلسطين خضوري

#### لمحة عن جامعة فلسطين التقنية خضوري:

تأسست هذه المدرسة في العام 1933. إقامة هذه المدرسة كان بفضل تبرع مالي كبير خلفه الثري اليهودي العراقي السيد الياس خضوري بقيمة 140 ألف جنيه إسترليني لحكومة الانتداب البريطاني في فلسطين بهدف إقامة مدرسة زراعية في فلسطين. فأنشئت مدرستين تحملان اسمه الأخرى أضحت جامعة فلسطين التقنية - خضوري في طولكرم، ووقع نزاع بين حكومة الانتداب وبين الوكالة اليهودية حول تفسير محتوى وصية السير كدوري فيما يتعلق بإنشاء المدرسة الزراعية في فلسطين.

بعد انتهاء الانتداب البريطاني عام 1948، ووقوع نكبة الشعب الفلسطيني على أراضيه التاريخية، وما صاحبها من قرارات الجمعية العامة التابعة لهيئة الأمم المتحدة خاصة قرار رقم 181، الذي أصدر بتاريخ 29 نوفمبر 1947، والذي أوصى بتقسيم فلسطين إلى دولتين عربية وأخرى يهودية، ألحقت إدارة المدرسة كعموم الأراضي الفلسطينية التي لم تخضع لاحتلال العصابات الصهيونية عام 1948، تحت الوصاية العربية الأردنية، حيث اتبعت إلى وزارة التربية والتعليم الأردنية، وفي العام 1961 تم رفع مستوى مدرسة خضوري الزراعية إلى كلية زراعية متوسطة وأصبح اسمها "كلية الحسين الزراعية" وكانت مدة الدراسة فيها سنتين.

في بداية العام 1965 تم تأسيس قسم لإعداد معلمي العلوم والرياضيات من حملة الشهادة الثانوية العامة الفرع العلمي ومدة الدراسة كانت سنتين وأصبح اسمها "معهد الحسين الزراعي"

وفي العام 1994 انتقلت مسؤولية الكلية إلى السلطة الوطنية الفلسطينية وألحقت بوزارة التربية والتعليم العالي، حيث وتم إجراء تغييرات جذرية على تخصصاتها وبرامجها وأصبح اسمها "كلية فلسطين التقنية-طولكرم خضوري"، وفي العام 1999 بدأت الكلية بمنح درجة البكالوريوس في تخصصين، هما التربية الرياضية والهندسة الكهربائية، وفي العام 2004 تم إضافة تخصص جديد بمنح درجة البكالوريوس في التربية التكنولوجية.

وبتاريخ 28/8/2007 تم تحويلها إلى جامعة تقنية (جامعة فلسطين التقنية-خضوري) تمنح درجة البكالوريوس في عدد من التخصصات وهي البكالوريوس التقني-الهندسة الكهربائية، والتربية الرياضية، والتربية التكنولوجية، وهندسة الأتمتة الصناعية والعلوم المالية والمصرفية المحوسب.

بتاريخ 26/7/2008 صدر مرسوم رئاسي بتعيين الأستاذ الدكتور داود الزعتري - أول رئيس لجامعة فلسطين التقنية - خضوري، والعمل على النهوض بهذا الصرح الأكاديمي العريق والوصول به إلى مصاف أفضل الجامعات المحلية والإقليمية والدولية.

وفي العام 2009 تم فتح تخصصات جديدة في هندسة الاتصالات، وهندسة الحاسوب، وهندسة الميكاترونكس، والرياضيات التطبيقية والإدارة الصناعية.

وفي العام 2013 تمكنت إدارة الجامعة في عهد رئيسها الثاني الأستاذ الدكتور مروان العورتاني من تكريس منهج "الريادية والابتكار والتميز" عبر توسيع برامج الجامعة الأكاديمية والبحثية القائمة، واستقطاب الكوادر والطاقات العلمية الفلسطينية والعربية وترسيخ قاعدة التبادل المعرفي والعلمي مع عشرات الجامعات الدولية، واسترداد ما يقرب من 140 دونم من أراضي الجامعة كانت بحوزة العديد من المؤسسات الرسمية.

#### رسالة الجامعة :

تسعى جامعة فلسطين التقنية - خضوري، لتقديم تعليم تقني مميز، من خلال البرامج الأكاديمية ذات الجودة العالية في التعليم الجامعي والدراسات العليا، وتقوم بإعداد خريجين أكفاء قادرين على المساهمة بفاعلية في صنع مستقبل وطنهم وأمتهم، من خلال اثراء المعارف النظرية والتطبيقية المتوافقة مع معايير المجتمع الأخلاقية والاجتماعية والثقافية، تضم نخبة متميزة ومتنوعة من أعضاء هيئة التدريس الملتمزمين بتجويد عملية التعليم، وإنتاج بحوث ودراسات علمية وتقنية إبداعية، ذات صلة بالتحديات المحلية والإقليمية، من خلال حوكمة

الجامعة، وإيجاد بيئة محفزة للتعليم والتعلم والإبداع الفكري، والتوظيف الأمثل للتقنية، والشراكة المحلية والعالمية الفاعلة.

#### رؤية الجامعة:

تتطلع جامعة فلسطين التقنية- خضوري، لتصبح منارة علمية رائدة مبدعة، ونموذجاً للجامعة الحكومية، على المشارف الوطنية، والإقليمية، والعالمية، في مجال التعليم التقني العالي، والبحث العلمي، ونشر المعرفة والثقافة، وخدمة الإنسانية، والتنمية المستدامة (<https://ptuk.edu.ps/aarticlepage>).

## ملحق رقم (2)

### أداة الدراسة بصورتها الأولية

الجزء الأول:  
المعلومات الشخصية : الرجاء وضع إشارة (✓) في المكان الذي ينطبق على حالته

الحالة الاجتماعية	عزباء <input type="checkbox"/>	متزوجة <input type="checkbox"/>	مطلقة <input type="checkbox"/>	غير ذلك <input type="checkbox"/>
العمر	<input type="checkbox"/> 20-29 عام	<input type="checkbox"/> 30-39 عام	<input type="checkbox"/> 40 - 49 عام	<input type="checkbox"/> 50 - 60 عام فما فوق
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراه
سنوات الخدمة	<input type="checkbox"/> اقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 6-10 سنوات	<input type="checkbox"/> 11 سنة فأكثر	
المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> أكاديمي	<input type="checkbox"/> إداري	<input type="checkbox"/> أكاديمي إداري	

ثانياً: فقرات الاستبانة

المجال الأول: (النوع الاجتماعي) رؤية ديوان الموظفين						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
1.	يمنح ديوان الموظفين فرص متكافئة لكلا الجنسين للحصول على الوظيفة.					
2.	يتقبل ديوان الموظفين فكرة وصول المرأة لمناصب قيادية عليا.					
3.	يثق ديوان الموظفين الديوان أن المرأة لديها القدرة على تنمية قدراتها الإدارية.					
4.	تعتقد أن الجندر (النوع الاجتماعي) هو حاجة اقتصادية واجتماعية وليس نتاج ترف فكري.					
5.	يعتمد ديوان الموظفين ثقافة تشجيع المرأة على الابتكار والإبداع الإداري.					
6.	يقوم ديوان الموظفين بالتمييز بين الموظفين والموظفات عند وضع الخطط المستقبلية للابتعاث الأكاديمي والتطوير المستقبلي للجامعة					
المجال الثاني: دور الاعلام في عمل المرأة						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
7.	يركز الاعلام على أدوار المرأة النمطية في المجتمع .					
8.	يمارس الاعلام دور ثانوي في ترسيخ دور المرأة القيادي.					
9.	يتناول الإعلام صوراً ايجابية متنوعة للمرأة .					
10.	يظهر الاعلام المرأة شريكاً أساسياً في تحقيق أهداف التنمية الشاملة المستدامة.					
11.	يستثمر الاعلام وسائل حديثة للنهوض بواقع المرأة.					

المجال الثالث: معايير الترقية في السلم الوظيفي						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
12.	يتم مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص عند ترقية اعتماد الموظفين.					
13.	تتميز معايير الترقية بالوضوح والشفافية بالنسبة لكلا الجنسين.					
14.	تشجع المعايير المتبعة كلا الجنسين للتقدم للمناصب القيادية العليا.					
15.	تساعد معايير الترقية في وصول المرأة للمناصب القيادية العليا.					
16.	تدرك الموظفات حقوقهن الوظيفية مما يساعدهن على التقدم في وظائفهن للوصول للمراكز العليا.					
17.	تساعد المنافسة العادلة بين الجنسين على ترقية المرأة للمناصب العليا.					
18.	يتم مراعاة اعتماد قانون عادل للترقية تجاه المرأة .					
المجال الرابع : تحديات التأهيل العملي والمهني والفني						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
19.	قلة الكفاءات المدربة بين النساء للوصول إلى المستويات القيادية العليا.					
20.	تواجه المرأة النظرة المجتمعية تجاه المرأة لإتمام دراستها العليا .					
21.	التمييز في المشاركة بين الموظفين والموظفات في برامج بناء القدرات والفعاليات المحلية والدولية وفي التعليمات والنشاطات .					
22.	عدم تأهيل وبناء قدرات المرأة الإدارية بشكل صعبوبة من التقدم والترقي في الوظائف.					
23.	ضعف مهارات المرأة في التعامل والاتصال مع فئات العمل المختلفة بشكل صعبوبة أمام تقدمها وظيفيا.					

المحور الخامس : تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية					
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض بشدة
24.	تدني الطموح لدى المرأة يحول دون وصولها إلى المستويات القيادية العليا .				
25.	صعوبة تقبل المجتمع لفكرة أن تكون المرأة مسؤولة عن الرجل.				
26.	الاعتقاد بأن المرأة أقل تحكماً في انفعالاتها وعواطفها ومستوى نضوجها من الرجل .				
27.	مواجهة المرأة للخبرة والحسد مع زميلاتها في العمل .				
28.	الفهم الخاطئ للذين يحد من قدرة المرأة على القيادة، وتميز بين الرجل والمرأة .				
29.	سيطرة الرجل المهنية تحول دون التقدم الإداري للمرأة في سلم المناصب العليا.				
30.	الوضع الاجتماعي العام للمرأة والذي يقيد حدها بقطاعات معينة من العمل كالتدريس مثلاً.				
31.	ضعف الثقة والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة للمرأة .				
32.	ترسيخ العادات والتقاليد لدور المرأة الثانوي في العمل والتنمية.				
33.	الفهم الخاطئ للتنشئة الاجتماعية يحد من قدرة المرأة على القيادة.				

شكراً لحسن تعاونكم

### ملحق رقم (3)

## تسهيل مهمة توزيع أداة الدراسة

An-Najah  
National University  
Faculty of Graduate Studies



جامعة  
النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

التاريخ: 2019/11/4

حضرة الدكتور ساند ملاك المحترم  
نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية / جامعة فلسطين التقنية - خضوري

**الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ روية نعيم سليم عواد، رقم تسجيل (11750685)  
تخصص ماجستير دراسات المرأة**

تحية طيبة وبعد ،،،

الطالبة/ روية نعيم سليم عواد، رقم تسجيل 11750685، تخصص ماجستير دراسات المرأة في كلية الدراسات العليا وهي بصدد اعداد الأطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:  
(تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين والعاملات  
"جامعة خضوري النموذجاً")

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في جمع المعلومات والبيانات من خلال مقابلات شخصية وتوزيع استبيان على العاملين والعاملات في الجامعة، وذلك لاتمام مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

أ.د. ناجي قطناني

عميد كلية الدراسات العليا



## ملحق رقم (4)

أداة الدراسة في صورتها النهائية

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

حضرة/ الموظف/ الموظفة المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

بين أيديكم استبانة لبحث تربوي بعنوان " تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين والعاملات - "جامعة خضوري أنموذجاً"، وذلك استكمالاً، لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص دراسات المرأة - جامعة النجاح الوطنية.

وتأمل الباحثة التعاون والتكرم بتعبئة هذه الاستبانة بموضوعية، لنتمكن من تحقيق الهدف المرجو، وهو دعم الدور القيادي للمرأة الفلسطينية وتطويره.

وتشير الباحثة إلى أن البيانات التي سيتم الاجابة عنها ستستخدم لأغراض علمية فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرة لكم حسن تعاونكم،،،

الباحثة : روجية نعيم عواد

---

أولاً: البيانات الشخصية : الرجاء وضع إشارة (✓) في المكان الذي ينطبق على حالتك:

		<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر	الجنس
	<input type="checkbox"/> غير ذلك	<input type="checkbox"/> متزوج/متزوجة	<input type="checkbox"/> اعزب/عزباء	الحالة الاجتماعية
<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دبلوم	المؤهل العلمي
	<input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> 6 - 10 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
	<input type="checkbox"/> أكاديمي إداري	<input type="checkbox"/> إداري	<input type="checkbox"/> أكاديمي	المسمى الوظيفي

## ثانياً: فقرات الاستبانة

المجال الأول : الانظمة والإجراءات المتبعة للتوظيف						
درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
أعارض بشدة	أعارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					1.	يوفر ديوان الموظفين العام فرصاً متكافئة لكلا الجنسين للحصول على الوظيفة.
					2.	يشجع ديوان الموظفين العام فكرة وصول المرأة لمناصب قيادية عليا.
					3.	يثق ديوان الموظفين العام بالقدرات الإدارية للمرأة.
					4.	يعمل ديوان الموظفين العام وفقاً لفهم يتبنى الجندر (النوع الاجتماعي).
					5.	يشجع ديوان الموظفين العام المرأة على الابتكار الإداري.
					6.	يشجع ديوان الموظفين العام المرأة على والإبداع الأكاديمي والإداري.
					7.	يميز ديوان الموظفين العام عند وضع الخطط المستقبلية للإبتعاث الأكاديمي بين العاملين.
					8.	يؤمن ديوان الموظفين العام بأن توفر المرأة في المناصب القيادية حاجة تطويرية.
المجال الثاني: تأثير الإعلام على عمل المرأة						
درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
أعارض بشدة	أعارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					9.	تركز وسائل الإعلام الفلسطينية على دور المرأة النمطي في المجتمع .
					10.	يمارس الإعلام الفلسطيني دوراً ثانوياً في ترسيخ دور المرأة القيادي.
					11.	يتناول الإعلام الفلسطيني صوراً واضحة بإبراز دور المرأة في قدرتها على القيادة .
					12.	يظهر الإعلام الفلسطيني المرأة شريكاً أساسياً في تحقيق أهداف التنمية الشاملة المستدامة.
					13.	يستثمر الاعلام الفلسطيني وسائل التواصل الاجتماعي للنهوض بواقع المرأة في كافة النواحي.
					14.	يستضيف الاعلام الفلسطيني قيادات نسوية شابة في جميع القضايا.
					15.	يغطي الاعلام الفلسطيني الاعمال الإبداعية التي تنتجها المرأة في المجتمع دون تمييز.
					16.	الاعلام الفلسطيني يبرز المعوقات التي تواجه المرأة القيادية.
					17.	غالباً الاعلام الفلسطيني ما يكون منحازاً للثقافة الذكورية.
المجال الثالث: الترقية الإدارية في السلم الوظيفي						
درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
أعارض بشدة	أعارض	محايد	موافق	موافق بشدة		

					توفر إدارة الجامعة مبدأ تكافؤ الفرص عند الترقيات.	18.
					تتميز إدارة الجامعة بتوفير معايير الترقية الواضحة لكلا الجنسين.	19.
					تتميز معايير الترقية بالجامعات بالشفافية لكلا الجنسين.	20.
					تشجع المعايير المتبعة للترقية كلا الجنسين للتقدم للمناصب القيادية العليا.	21.
					تساعد معايير الترقية في وصول المرأة للمناصب القيادية العليا.	22.
					تساعد المنافسة العادلة بين الجنسين على ترقية المرأة للمناصب العليا.	23.

المجال الرابع : التطور المهني المستمر

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
أعترض بشدة	أعترض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					24.	عدم تنمية الكفاءات النسوية بشكل حاجزاً في حصولها على المستويات القيادية في الجامعات الفلسطينية.
					25.	تعاني المرأة من تدني النظرة المجتمعية السلبية اتجاه توليها مناصب قيادية عليا.
					26.	تميز إدارة الجامعة في مشاركة الموظفين من حيث النوع الاجتماعي (موظفين+ وموظفات) في مختلف الفعاليات العلمية المحلية والدولية.
					27.	عدم تطوير وبناء القدرات المختلفة للمرأة الإدارية بشكل صعوبة في ترقيتها بالوظائف المختلفة.
					28.	ضعف مهارات الاتصال مع فئات العمل بشكل صعوبة امام تقدمها وظيفياً.
					29.	توفر الجامعة دورات مستمرة لتنمية الكادر الأكاديمي والإداري النسوي.
					30.	تقتصر الجامعات الفلسطينية في بناء القدرات الإدارية للمرأة مما يشكل صعوبة في التقدم بالمستويات الإدارية بالجامعة.
					31.	التزامات المرأة المهنية والاجتماعية تحد من اتمامها الدراسات العليا.
					32.	العمل لساعات متأخرة في الدوام الرسمي يمنع من تأهيل المرأة للمناصب القيادية العليا

المجال الخامس : تقدير عمل المرأة اجتماعياً

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
أعترض بشدة	أعترض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					33.	تدني الطموح لدى المرأة يحول دون وصولها إلى المستويات القيادية العليا.
					34.	صعوبة تقبل المجتمع لفكرة أن تكون المرأة مسؤولة عن الرجل.
					35.	التقاليد الاجتماعية السائدة تنظر إلى عمل المرأة ما هو إلا دور ثانوي.
					36.	مواجهة المرأة للمنافسة مع زميلاتها في العمل(المرأة عدو المرأة) .
					37.	التطبيق الخاطئ للدين يحد من قدرة المرأة على القيادة.
					38.	التثنية الاجتماعية تحد من قدرة المرأة على القيادة.
					39.	سيطرة الرجل تحول دون التقدم للمرأة في سلم المناصب الإدارية العليا.

					40. فلسفة المجتمع العربي يقيد ويحدد مجال المرأة بقطاعات معينة من العمل كالتدريس والتمريض مثلاً.
					41. قلة ثقة الآخرين بالمرأة على اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة جعلها تحد من قدرتها على استلام مناصب قيادية.
					42. طبيعة الحمل والولادة وغيرها تستنفذ طاقة المرأة لتوليها مناصب قيادية عليا.
					43. تدخل الأخوة والأقارب السلبي يحول دون مبادرة المرأة لتولي مناصب قيادية عليا.
					44. واجبات المرأة المنزلية تعيق من تولي المرأة لمناصب قيادية عليا.

#### امور اخرى تود إضافتها

.....

.....

شكرا لحسن تعاونكم

## ملحق رقم (5)

### قائمة بأسماء المحكمين

#### اسماء المحكمين

الجامعة	المؤهل العلمي	اسم المحكم	الرقم
القدس المفتوحة - نابلس	دكتوراه - الإدارة التربوية	أ.د. يحيى ندى	1
القدس المفتوحة - نابلس	دكتوراه - الفلسفة التربوية / صحة نفسية	أ.د. يوسف عواد	2
القدس المفتوحة - نابلس	دكتوراه قياس وتقويم تربوي	أ.د. معزوز علاونة	3
القدس المفتوحة - طولكرم	دكتوراه - الخدمة الاجتماعية	د. نظمية حجازي	4
القدس المفتوحة - نابلس	دكتوراه - تكنولوجيا التعميم	د. كفاح حسن	5
جامعة فلسطين التقنية	دكتوراه - إدارة تربوية	د. جعفر ابو صاع	6
جامعة فلسطين التقنية	دكتوراه فلسفة التربية	د. نهى عطير	7
جامعة فلسطين التقنية	دكتوراه - الإدارة التعليمية	د. حسام القاسم	8
جامعة فلسطين التقنية	دكتوراه - ICT in Education	د. ختام شريم	9
جامعة فلسطين التقنية	دكتوراه - اساليب رياضيات	د. مصعب عبوشي	10
جامعة فلسطين التقنية	دكتوراه - الاتصال والدراسات الإعلامية	د. محمد اشتويوي	11
القدس المفتوحة - نابلس	دكتوراه - التربية الخاصة	د. فخري دويكات	12
جامعة فلسطين التقنية	دكتوراه - علم النفس التربوي	د. رندة العالم	13
جامعة فلسطين التقنية	دكتوراه - علم النفس التربوي	د. مجدي الجبوسي	14
جامعة فلسطين التقنية	علم نفس تربوي - جامعة اليرموك	د. هشام شناعة	15

**An-Najah National University**

**Faculty of Graduate Studies**

**Challenges of Women's Access to Higher Leadership  
Positions in Palestinian Universities from the  
Viewpoint of Employees- Palestine Technical  
University Kadoorie as a Model**

**By**

**Ruwhia Awwad**

**Supervisor**

**Dr. Hiba Khaled Salem**

**Co-Supervisor**

**Dr. Ashraf Al- Sayegh**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Women's Studies, Faculty of Graduate studies,  
An-Najah National University, Nablus- Palestine.**

**2020**

**Challenges of Women's Access to Higher Leadership Positions in  
Palestinian Universities from the Viewpoint of Employees- Palestine  
Technical University Kadoorie as a Model**

**By**

**Ruwhia Awwad**

**Supervisor**

**Dr. Hiba Khaled Salem**

**Co-Supervisor**

**Dr. Ashraf Al- Sayegh**

**Abstract**

The study aims to identify the reality of the challenges that women face in accessing senior leadership positions in Palestinian universities from the perspective of male and female workers in light of a number of independent variables (gender, marital status, educational qualification, years of experience, job title). The study's population consists of all workers at Kadoorie University during the first semester (2019-2020). The researcher uses the descriptive analytical approach, whereby the study's sample is chosen in a random stratified manner that is representative of the male and female workers at the university's main branch in Tukarem. The sample consists of 260 employees out of a total of 510. To achieve the goals of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (44) items and one essay question that targeted 6 employees (3males and 3 females). The results of the questionnaire revealed that the general average of the challenges of women's access to senior leadership positions from the point of view of workers was of a moderate degree; the average overall score for these challenges was (2.97). Not appreciating women's work socially, and not providing them with opportunities for continuous professional development came to be great with a (3.61) average. The average of the

challenge of continuous professional development was (3.41), and the impact of media on women's work was moderate with (2.68) average. The impact of procedures used to recruit women in senior leadership positions came slight with an average of (2.36), and administrative promotion for women in the career ladder came slight as well, with an average of (2.26). There were differences of statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) between the averages of the views of male and female workers in Palestinian universities on the challenges of women's access to senior leadership positions attributable to the variable "gender, marital status." There are no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) between the averages of the views of administrative officials towards the reality of improving administrative performance in West Bank universities due to the variable of educational qualification, years of experience, job title.

The results of the interviews indicated that there is reluctance among women to assume leadership positions at the university because of the patriarchal societal norms. Some respondents attributed the lack of women presence in higher managerial positions to their stereotypical roles, family duties, customs and traditions, and the lack of confidence in their leadership capabilities. Some of the respondents indicated that there are some advantages for women holding leadership positions in the university. For these respondents, women demonstrate more administrative commitment than men, more flexibility, and ease of communication compared to their male counter parts.

The study concludes in recommending the necessity to direct public opinion to change the negative perception about the image of women, to activate their role and position in various sectors of society, and to enact some legislations and laws guaranteeing the active participation of women in the leadership positions.

