

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات
الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي

ديمة مازن حسن نسيبة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440 هـ / 2019 م

المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات
الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي

إعداد:

ديمة مازن حسن نسبية

بكالوريوس إدارة أعمال من جامعة بيرزيت (فلسطين - رام الله)

المشرف: د. أحمد محمد حرز الله

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال من
كلية الأعمال والاقتصاد/ جامعة القدس

1440 هـ / 2019 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
كلية الأعمال والاقتصاد

إجازة الرسالة

المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي

اسم الطالب: ديمة مازن حسن نسبية
الرقم الجامعي: 21212784

المشرف: د. أحمد محمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2019/05/14م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد محمد حرز الله
التوقيع:.....
2. ممتحنا داخليا: د. عرويه البرغوثي
التوقيع:.....
3. ممتحنا خارجيا: د. إيناس ناصر
التوقيع:.....

القدس - فلسطين

1440 هـ / 2019 م

الإهداء

اهدي عملي وجهدي هذا الى ...

من كلله الله بالهيبة والوقار ، من أحمل أسمه بكل افتخار ، أرجو من الله أن يمد في عمرك والدي العزيز.

إلى ملاكي في الحياة، إلى الحسنة فوق عوامل السنّ يا من دعائها سر توفيقى والدتي الغالية.
إلى من افتقدتهم في مواجهة الصعاب من فارقتهم جسداً والقلب بينهم أخي وأخواتي ، أسأل الله أن يحفظكم من كل مكروه.

إلى من قدم لي الكثير في صور من الصبر والامل ومحبة زوجي العزيز .

إلى العينين اللتين استمد منهما القوة والاستمرار أعذب ما في عمري .. يزن

الى كل من أتقن عمله لأجل جنة الله ...

الباحثة: ديمة مازن حسن نسيبة

إقرار

أقر أنا مقدمة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة بإستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم تقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

ديمة مازن حسن نسيبة

التاريخ: 2019/05/14 م

شكر وتقدير

يطيب لي أن أتوجه بالشكر إلى الله سبحانه وتعالى الذي أمدني بعونه وتوفيقه على إنجاز هذه الدراسة، كما أتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان والعرفان بالجميل إلى الدكتور الفاضل أحمد حرز الله لكل ما قدمه لهذه الدراسة من وقته وآرائه وتوجيهاته الثمينة، وصبره وتشجيعه الكبيرين الذي لم يبخل بهما يوماً، فكان الموجه والرشد والمعلم، ولما لمستته من صدر رحب وتوجيه مثمر ونصائح قيمة كان لها أبلغ الأثر في إنجاز هذا العمل.

كما ويطيب لي أن أتوجه بالشكر العميق إلى الأستاذ ناصر طهوب عميد كلية الأعمال والاقتصاد في جامعة القدس، وإلى الكادر الأكاديمي والإداري.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أشكر الاساتذة المحكمين الاكارم على ما قدموه من وقتهم وتوجيهاتهم وملاحظاتهم بكل كرم وسخاء مما صحح الكثير وقوم الكثير حتى وصلت الدراسة الى شكلها هذا وحقت أهدافها.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الأخوات العاملات في الجامعات الفلسطينية في محافظات الوطن المختلفة على تسهيل مهمتي في البحث والدراسة وعلى ما قدموه لي من بيانات كانت الأساس في إنجاز هذه الدراسة.

الباحثة : ديمة مازن حسن نسبية

مصطلحات الدراسة

- القيادة :** عملية تهدف الى التأثير على سلوك الافراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف محددة (الطنيجي، 2015).
- المعوقات الشخصية :** وهي المعوقات المتعلقة بشخصية المرأة نفسها، وقدراتها ومؤهلاتها العلمية ومهاراتها، والتي تحول دون ممارستها للسلوك القيادي (الرقيب، 2009).
- المعوقات الاجتماعية :** وهي المعوقات المتعلقة بثقافة واتجاهات ومعتقدات المجتمع، ونظرته للمرأة وكيفية تنشئتها وتهيتها للقيام بمسؤولياتها، وتتعلق بنظرة المجتمع ومؤسسات التنشئة الاجتماعية لعمل المرأة وتوليها مناصب قيادية، والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي (الرقيب، 2009).
- المعوقات التنظيمية :** وهي المعوقات المرتبطة بالافتقار للنظم والتشريعات والاطر القانونية التي تساهم في تطوير أوضاع المرأة وتدعم مكانتها وإقرار حقها في التمتع بالامتيازات والحقوق الممنوحة لها (Metcalfe, 2006).
- السقوف الزجاجية :** بانه الحدود التي توضع للنساء وللأقليات للحيلولة دون وصولهن الى المناصب العليا في المنظمات (Riggio, 2008).
- التمكين :** استخدام السياسات العامة والاجراءات التي تهدف إلى دعم مشاركة النساء في الحياة السياسية والاقتصادية او غيرها وص لا الى مشاركتهن في صنع القرارات التي لها تأثير مباشر على المجتمع ومؤسساته المختلفة (اسماعيل، 2006).
- التطور الوظيفي :** هي عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات من أجل ارضاء رغبات القوى البشرية العاملة وتحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي والسعي نحو الموائمة بين اعتبارات الفرد ورغباته وتوقعاته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة المستقبلية (عدوان، 2011).
- عمل المرأة :** إلحاق المرأة بأحد مراكز العمل الحكومية منها أو الخاصة في أوقات محددة باليوم أو الأسبوع نظير مبلغ مالي معين ومحدد قابل للزيادة (رزو، 2014).

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف الى المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث قامت بتصميم استبانة لجمع المعلومات تضمنت (76) فقرة موزعة على أربعة محاور وهي: (المعوقات التنظيمية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات النفسية، التطور الوظيفي)، وتمتعت بدرجة صدق وبدرجة جيدة من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.96)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع النساء العاملات في كل من جامعة القدس، وجامعة بيرزيت، وجامعة البوليتكنك، وجامعة بيت لحم. تم استخدام أسلوب المسح الشامل للمبحوثات من مجتمع الدراسة من العاملات في الجامعات الفلسطينية ممن يشغلن وظيفة (موظفة إدارية، موظفة أكاديمية، عميدة، رئيسة دائرة أكاديمية، رئيسة دائرة إدارية، نائبة الرئيس ومساعدة نائب الرئيس)، والبالغ عددهن (107)، حيث بلغت العينة النهائية المستردة من أفراد مجتمع الدراسة (71) مستجيبة، والتي اعتبرت عينة ممثلة للدراسة.

وتوصلت الدراسة الى أن الدرجة الكلية للمعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات كانت متوسطة، وبمتوسط حسابي كلي (2.79)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.63)، كما وكانت الدرجة الكلية للتطور الوظيفي بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.14)، وبانحراف معياري (0.78)، الامر الذي يؤكد على أن هنالك تباين في تأثير المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في التطور الوظيفي وتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية.

تبين وجود علاقة موجبة متوسطة بين كل من المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية مع التطور الوظيفي في الجامعات، كذلك بين المعوقات الاجتماعية والتطور الوظيفي، كما تبين أن المعوقات الاجتماعية التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية لها علاقة ارتباط سالبة، بالاضافة الى عدم وجود أثر ذي دلالة احصائية للمعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية في التطور الوظيفي باستثناء المعوقات النفسية، وتبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي في جميع أبعاد الدراسة وتعزى لمتغير

العمر والحالة الاجتماعية والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، كما كانت هنالك فروق في بعد التطور الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وكانت الفروق لصالح أكثر من 20 سنة، كما وكانت هنالك فروق في أبعاد المعوقات التي تواجه المرأة في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة التي تعمل بها وكانت الفروق لصالح جامعة القدس وبيروت.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات تمثلت في ضرورة مساعدة النساء العاملات على كسر الحواجز الزجاجية التي تواجهها خلال عملها في المؤسسات المختلفة، وزيادة اهتمام المجتمع والاسرة بدعم المرأة للعمل والترشح لتقلد مناصب ادارية، وتوفير الدعم النفسي للمرأة من قبل المجتمع والاسرة والادارة العليا، وايجاد بيئة حاضنة وداعمة في الجامعات الفلسطينية تعمل على تشجيع المرأة للوصول للمناصب الادارية العليا، من خلال تبني سياسات داعمة تساعد على الموائمة بين مهامها الوظيفية ومسؤولياتها الاسرية، وزيادة الوعي بدور المرأة القيادي وتطوير اتجاهات ايجابية نحو قيادة المرأة، من خلال القيام بحملات توعية وتنقيف على مستوى الوطن، وتوفير التدريب والتأهيل المستمر للمرأة العاملة لكي تأخذ دورها القيادي والريادي عن جدارة واستحقاق، من خلال عقد برامج تدريبية لتنمية وتطوير المهارات الادارية والقيادية للمرأة بهدف رفع كفاءتها العلمية والمهنية التي تؤهلها لشغل مواقع قيادية.

Abstract

The Constraints facing women in taking managerial positions at Palestinian Universities and its impact on her career development .

Prepared by: Dima Mazen Hasan Nusseibeh

Supervised by: Dr. Ahmad Hirzalla

The study aimed to identify the constraints facing women in taking over managerial positions at Palestinian Universities and its impact on the career development.

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach, where she designed a questionnaire to collect information, including (76) paragraphs distributed on four axes: (Organizational Constraints, Social Constraints, Psychological Constraints and Career Development). She also enjoyed a degree of sincerity and a good degree where the stability coefficient of the total tool (0.96). The participants of the study are all women working in Al-Quds University, Birzeit University, the Polytechnic University, and the University of Bethlehem. The overall survey method was used for female employees in Palestinian Universities who were employed as administrative staff, academic staff, deans, head of academic departments, head of administrative departments, vice president and assistant vice president. Their number was (107). The final sample retrieved from the study community was (71) respondents, and they were considered the representative sample of the study.

The study found that the overall degree of the constraints women face to hold high managerial positions in Universities was low and with a total mean of (2.79). Moreover, the standard deviation was (0.63). Furthermore, the overall degree of career development was medium, with a mean of (3.14) and a standard deviation of (0.78). These numbers confirm that there is a difference in the impact of the constraints facing women's career development and taking over managerial positions in Palestinian universities.

An positive correlation was found between each of the constraints faced by women working in Palestinian Universities and their career development in Universities, as well as between societal constraints and career development.

It was also proven that the social constraints facing women to assume managerial positions in Palestinian Universities have negative correlation. There is also an absence of a statistically significant impact on the constraints facing women to assume managerial positions in Palestinian Universities on her career development, with the exception of psychological constraints. There is no significant differences at statistical significance ($\alpha \leq 0.05$) in the answers of the sample that relates the impact of the constraints facing women in taking over managerial positions at Palestinian Universities in favor of age, educational qualification, marital status and academic qualifications.

There were differences in the dimension of career development according to the variable years of experience. The differences were in favor of more than 20 years. There were also differences in the dimensions of obstacles facing women in Palestinian universities according to the variable of the university in which they work, and these were in favor of Al-Quds and Birzeit Universities.

The study concluded with a set of recommendations, namely the need to help working women break the glass barriers they face during their work in different institution. Increase the interest of society and family to support women to work and run for administrative positions. Provide psychological support for women by society, family and senior management. The creation of a supportive, incubator environment in the Palestinian Universities that encourage women to reach senior management positions through the adoption of supportive policies that help them to match their functions and family responsibilities. Raising awareness of women's leadership and developing positive attitudes towards women's leadership through awareness-raising and educational campaigns at the national level. Provide continuous training and qualification for working women in order to take their leadership and pioneer role through competence and merit, through holding training programs to develop women's managerial and leadership skills in order to raise their scientific and professional qualifications.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

يرتكز المجتمع في بناء دعائمه الاساسية وتحقيق نهضته التنموية الشاملة على الموارد البشرية نساءً ورجالاً، حيث يعمل على إعدادهم بما يتسق مع أهدافه الشاملة لكي يكونوا حجر الزاوية في تحقيق تطلعاته والركيزة الاساسية في مواجهة التطور المعرفي، وبالشكل الذي يسمح للجميع بالمشاركة الفاعلة في إطار من الاعتراف والاقتناع بالحقوق والواجبات الخاصة لجميع أفراد المجتمع، وتستطيع المرأة أن تؤدي دوراً محورياً في تقدم المجتمع ونهضته إذا ما توفرت الفرص المناسبة، لذا فمن المهم العمل على إزالة كل ما يمثل عائقاً لتنمية المرأة، والعمل على إحداث وعي وتغيير جذري في المفاهيم السائدة المتعلقة بالمرأة وبأدوارها وصورتها النمطية ومظاهر التمييز ضدها ومساواتها وقضايا النوع الاجتماعي بصورة عامة (أبو عياش، 2006).

تسعى جميع دول العالم لتقليص الفجوة بين الجنسين من أجل الاستفادة من جميع القدرات والموارد البشرية المتاحة، من أجل تعزيز التنمية الوطنية المستدامة، ولكن وفي الواقع العملي لا تزال المرأة في أغلب دول العالم تشعر بحالة من عدم المساواة مع الرجل، إذ ظلت النظرة نحوها على أنها أقل قدرة من الرجل على تحمل المسؤولية وتقلد الوظائف الإدارية العليا، وأن دورها الطبيعي ينحصر في العمل كزوجة وربة بيت بالدرجة الأولى، هذه الاتجاهات والانطباعات يطلق عليها " السقوف الزجاجية " وتكاد مشكلة السقوف الزجاجية تمثل في حد ذاتها ظاهرة ذات طابع عالمي، إذ تشكو منها أغلب النساء المنخرطات ضمن قوة العمل في الدول على حدٍ سواء، ولا سيما المرأة العربية لكونها محاطة بثقافة معينة تركز دورها الإيجابي أكثر من دورها الإيجابي في عملية التنمية الاجتماعية، حيث تلقى المرأة عند تقدمها والتحاقها بالعمل المساعدة الكاملة من القيادات التنظيمية، إلا أن هذا الاهتمام والتعاون يبدأ بالتراجع عندما تعلن نيتها للتقدم للوظائف الإدارية العليا (زايد، 2006).

في العام 2001، وبلغت نسبة مشاركة الرجال 72% للعام 2018 (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2018).

وبحسب الإحصائيات المنشورة من قبل ديوان الموظفين العام للعام 2017، وعلى صعيد المشاركة في القطاع العام المدني، فتشكل النساء 43% من موظفي القطاع العام المدني مقارنة مع 57% للرجال، وتتجسد الفجوة عند الحديث عن الحاصلين على درجة مدير عام فأعلى فبلغت 12% للنساء مقابل 88% للرجال لنفس الفئة، حيث بلغ عدد الإناث العاملات في القطاع الحكومي 38.530 موظفة للعام 2017.

إن التطور الوظيفي يعد مصدراً لتحقيق الذات والتقدم المهني والوظيفي للفرد، وإذا فقد هذا المصدر أو جزء منه تحول العمل إلى مصدر ضغط في الحياة اليومية، فالتطور الوظيفي للأفراد يساعد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم، وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم وسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما يرفع من مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم، وإيجاد نظام للترقيات يحقق العدالة بين الجميع، الأمر الذي سينعكس على تطورهم المهني (عدوان، 2011).

وسوف نتناول هذه الدراسة واقع التطور الوظيفي للمرأة في الجامعات الفلسطينية، من خلال تتبع المسيرة الوظيفية للمرأة في الجامعات الفلسطينية وصولاً إلى عمل المرأة الفلسطينية في الجامعات الفلسطينية في مناصب عليا ومنافستها للرجل في مجال التعليم الجامعي والأكاديمي، ومن هذا المنطلق جاء مسعى الباحثة للتعرف على معوقات التطور الوظيفي للمرأة وهذه الدراسة ستطبق على المرأة في الجامعات الفلسطينية.

2.1. مشكلة الدراسة:

بالرغم من ارتفاع معدلات التعليم لدى المرأة الفلسطينية، مقارنة مع الدول المجاورة إلا أنه لا تزال مشاركة المرأة الفلسطينية في المناصب العليا في المؤسسات الفلسطينية عامة والجامعات الفلسطينية خاصة محدودة، بحسب التقارير الإحصائية الصادرة عن الإحصاء الفلسطيني، وديوان الموظفين العام، ووزارة التربية والتعليم العالي خلال 2018، وبناء عليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي؟

3.1. مبررات الدراسة:

تمحورت مبررات الدراسة حول التالي:

- قلة الدراسات والأدبيات العربية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص المنجزة حول هذا الموضوع - على حد علم الباحثة- فكان لابد من هذه الدراسة لأهميتها في مساعدة الجامعات الفلسطينية لتحديد المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي.
- مبررات ذاتية شخصية نابعة من رغبة الباحثة في تسليط الضوء على هذه الظاهرة حيث أن الباحثة هي إحدى العاملات في الجامعات الفلسطينية.

4.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه وتبرز من خلال:

1.4.1. الأهمية النظرية:

- تبرز أهمية الدراسة النظرية من خلال تناول واقع عمل المرأة بشكل عام وفي القطاع الأكاديمي بشكل خاص.
- تعتبر هذه الدراسة مرجعاً للباحثين والدارسين بالإضافة الى المؤسسات المحلية والدولية المعنية بمعرفة واقع التطور الوظيفي للمرأة في الجامعات الفلسطينية.
- تعد هذه الدراسة والتي تعتبر الاولى حسب علم الباحثة مساهمة متواضعة لتناول موضوع واقع التطور الوظيفي للمرأة في الجامعات الفلسطينية، والذي لم يتم بحثه على مستوى البحوث والدراسات في فلسطين إلا بصورة جزئية ليشكل اضافة جديدة للمكتبة الفلسطينية.
- من الممكن أن تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق بحثية جديدة لما تقدمه من مقترحات عملية في معالجة المعوقات التي تواجه عمل المرأة وتأثيرها على التطور الوظيفي.

2.4.1. الأهمية العملية:

- تظهر أهمية الدراسة العملية من خلال تركيزها على قطاع هام في فلسطين حيث أنها تتناول أهم شريحة من شرائح المجتمع (شريحة الإناث) حيث أن هذه الشريحة الآن تتلقى اهتماماً متزايداً على جميع المستويات في الدول المتقدمة والدول النامية.
- تعطي هذه الدراسة بعض التوصيات لصناع القرار والتي من الممكن الاستفادة منها في تحسين واقع المرأة في الجامعات الفلسطينية وصقل مهاراتها القيادية.

- تسهم هذه الدراسة في تغيير السياسات المتعلقة بالسلم الوظيفي المتبعة في الجامعات الفلسطينية، بالإضافة الى تغيير نظرة المجتمع عن امكانات المرأة العاملة بالوصول الى المناصب العليا.
- تأتي أهمية الدراسة من الناحية العلمية في محاولة ربط الافكار الادارية للدراسات السابقة في هذا المجال بالواقع العملي والتطبيقي.

5.1 أهداف الدراسة:

تستعرض الباحثة أهداف الدراسة مقسمة الى الهدف العام والأهداف الفرعية كما يلي:

1.5.1. الهدف العام:

التعرف الى المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي.

2.5.1. الأهداف الفرعية:

- التعرف الى المعوقات التنظيمية التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي.
- التعرف الى المعوقات الاجتماعية التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي.
- التعرف الى المعوقات النفسية التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي.
- التعرف الى واقع التطور الوظيفي في الجامعات الفلسطينية.
- التعرف الى وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي حسب متغيرات (العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الجامعة).

6.1. أسئلة الدراسة:

تم من خلال هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس المتعلقة بمشكلة الدراسة والأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي المعوقات التنظيمية التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي؟.
- ما هي المعوقات الإجتماعية التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي؟.
- ما هي المعوقات النفسية التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي؟.
- ما هو واقع التطور الوظيفي في الجامعات الفلسطينية؟.
- هل هناك أثر للمعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على تطورها الوظيفي؟.
- هل هناك وجود لفروق معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات الباحثين من أفراد عينة الدراسة نحو المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي حسب متغيرات (العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الجامعة).

7.1 فرضيات الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على تطورها الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين المعوقات التنظيمية التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وتطورها الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين المعوقات الاجتماعية التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وتطورها الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين المعوقات النفسية التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وتطورها الوظيفي.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في المعينات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في المعينات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في المعينات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في المعينات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي تعزى لمتغير الجامعة.

8.1. حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من النساء العاملات في الجامعات الفلسطينية.
- الحدود المكانية: اقتصر إجراء وتطبيق هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية (القدس، بيرزيت، البولتيكناك، بيت لحم).
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع المعينات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي .
- الحدود الزمنية: تم اجراء هذه الدراسة خلال العام 2019.

9.1. مصادر جمع المعلومات والبيانات:

إعتمدت الباحثة على مصدرين رئيسين لجمع البيانات وهما:

- **المصادر الأولية:** تم ذلك من خلال إتباع المنهج الوصفي الارتباطي من خلال إعداد إستبانة ميدانية، وقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع، من خلال استجابات المبحوثين من العاملات في الجامعات الفلسطينية.
- **المصادر الثانوية:** تم ذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والإنترنت والتقارير السنوية الصادرة عن تلك الشركات، والادبيات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، والاطلاع والملاحظة.

10.1 هيكلية الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول وهي:-

- الفصل الأول: تم تقديم عرض عام وتمهيد لهذه الدراسة، ومشكلتها، ومبرراتها، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، وحدودها، ومصادرها.
- الفصل الثاني: تضمن الإطار النظري للدراسة، وصولاً للدراسات السابقة ذات العلاقة العربية والاجنبية، والتعقيب عليها.
- الفصل الثالث: تناول عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة، كمنهجية الإعداد، والأدوات، والمجتمع، ومدى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
- الفصل الرابع: يحتوي على عرض للنتائج وتحليل بيانات أداة الدراسة ومناقشتها.
- الفصل الخامس: يتضمن ملخص النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها، وأخيراً تم اضافة قائمة بأهم المراجع والملاحق ذات الصلة.

الفصل الثاني

الادب النظري والدراسات السابقة

استعرضت الباحثة في هذا الفصل الإطار النظري لموضوع الدراسة، أما الجزء الثاني فتناولت الباحثة عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة والصلة بالموضوع.

1.2 المقدمة:

لقد احتلت قضية المرأة وتمكينها على كافة الاصعدة والمستويات مكانة متقدمة في اهتمامات المجتمعات الدولية، حتى وصلت اليوم الى درجة مرموقة من القيادة وتولي مناصب ادارية متقدمة في نواحي الحياة، وقد ناضلت المرأة من أجل الحصول على حقوقها وتولي مناصب قيادية أسوة بالرجل، وقد ساعدت العديد من العوامل لتمكين المرأة من الوصول الى المراكز الادارية العليا، ومنها التقدم في التعليم وتزايد خبرتها في مختلف مواقع العمل (نجم، 2011).

حيث إن الاطر القانونية النازمة لتولي المرأة الوظائف في فلسطين تحكمها مجموعة من القوانين المنبثقة عن روح القانون الاساسي الفلسطيني لعام 2013، والذي يعد بمثابة الدستور للدولة، والذي جاء متوافقاً مع المبادئ العالمية، والتي تدعو الى انصاف افراد المجتمع، وتحديد الاناث، وقد نصت المادة 22 من القانون على أن (للمرأة شخصيتها القانونية وذمتها المالية المستقلة، ولها ذات الحقوق والحريات الاساسية التي للرجل، وعليها ذات الواجبات (القانون الاساسي المعدل، 2003).

تطالب العديد من المؤسسات النسوية بمبدأ المساواة في الحقوق بين الرجل والمرأة، ويعتبر مبدأ المساواة حقاً أساسياً من حقوق الانسان، متأصل في العديد من الاتفاقيات والمعاهدات واصبح مشروعا في سلسلة من القوانين التي تضمن وصوله الى جميع الافراد. ولكن نجد بالرغم من هذه القوانين، ان المساواة الاجتماعية على أرض الواقع ومن خلال التجربة في الواقع اليومي لا تزال مطلب لآلاف النساء. حيث أن هذه التجاوزات واللامساواة تصنع بصفة غير متماثلة مسارات النساء

مقارنة بمسارات الرجال ، حيث يمكن تمييز هذه الفوارق المهنية بين الجنسين من خلال ظاهرة "السقف الزجاجي"، يرجع مصطلح السقف الزجاجي وهو تعبير مجازي استخدم لأول مرة من قبل صحفيين امريكيين من صحيفة وول ستريت جورنال في عام 1986، ويشير الى الحواجز والصعوبات، التي تكون بالعادة غير ملموسة، والتي تعيق ترقى المرأة في المجالات التنظيمية العليا ، ونجد أن الكنديين لجأوا الى تشبيه مجازي آخر وهو الأرضية اللزجة والتي تعني قوة معارضة تطور المرأة في الشركة الامر الذي اضطرها للبقاء في أدنى مستويات الهرم التنظيمي. وبالتالي حوصرت المرأة بين السقف الزجاجي الذي يحد من حياتها المهنية، والأرضية اللزجة التي تحتفظ بها في الوظائف الإدارية الدنيا.

2.2 القيادة:

تعد القيادة الاداة الرئيسية التي تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها، من خلال الق درة على التنسيق بين المكونات المختلفة لتصل بالمؤسسة الى تحقيق التكامل بين مدخلات العملية الادارية، ويوجد العديد من التعريفات الخاصة بمفهوم القيادة ومنها:

عرفها (الطنيجي، 2015) بانها عملية تهدف الى التأثير على سلوك الافراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف محددة.

أما (غباين، 2009) فعرفها بانها القدرة التي تستند بصورة دائمة على مواصفات شخصية تكون عادة طبيعية او اعتيادية، فالقيادة هي فن التعامل مع الاخرين والقدرة على كسب احترامهم وثقتهم وتعاونهم.

وعرفها (السمادوني، 2007) بانها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لاقتناعهم وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون.

كما وعرفها (الحمادي، 2006) بانها القدرة على التأثير في الاخرين، وتحريكهم نحو تحقيق الاهداف.

كذلك عرفها (Yukl, 2001) بانها عملية التأثير على الاخرين لاقتناعهم حول ما يجب القيام به وكيف يمكن تحقيقه بفاعلية، وهي عملية توفير الجهود الفردية وتكاتف الجهود الجماعية لانجاز الاهداف المشتركة.

في حين عرفها (مصطفى، 2000) بانها القدرة على التأثير في الاخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام الى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة.

ومن خلال التعريفات السابقة نجد أنه لا يوجد تعريف محدد للقيادة، وجميع التعريفات السابقة تتفق على مبادئ أساسية تتمحور حول القائد والتأثير في التابعين من أجل تحقيق الأهداف، وبالتالي يمكن تعريفها بأنها القدرة على التأثير في سلوك واتجاهات الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

1.2.2. أهمية القيادة الإدارية:

يمكن إبراز أهمية القيادة الإدارية بالاتي (العلاق، 2010):

1. تعد القيادة حلقة الوصل بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية من جهة وبين العاملين فيها من جهة أخرى.
 2. تعمل القيادة كإطار عام يندمج به كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالمنظمة.
 3. تعمل القيادة على دعم التوجهات الايجابية، والحد من التوجهات السلبية.
 4. تمكن القيادة من السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات وتوجيه الجهود لما فيه مصلحة المنظمة.
 5. تسعى القيادة الى الاهتمام بمراد المنظمة البشرية باعتبار الافراد أهم مورد للمنظمة، والعمل على رعايتهم وتدريبهم وتنميتهم.
 6. جعل المنظمة ديناميكية من خلال مواكبة المتغيرات المحيطة بها وتوظيفها بما يخدمها.
- وعليه نجد أن للقيادة الادارية أهمية عظيمة لا غنى عنها لاي منظمة، وذلك بما تقوم به من جمع امكانيات المنظمة، والمحافظة على التوجيه نحو أهداف المنظمة بشموليتها (الاسمري، 2013).

2.2.2. نظريات القيادة

هناك العديد من النظريات أهمها:

- نظرية الرجل العظيم: تبين هذه النظرية أن بعض الافراد يولدون وهم يحملون صفات قيادية، حيث أن القائد يولد ولا يدرب على القيادة، وبالتالي فإن التغييرات التي تحدث في حياة الافراد تتحقق بواسطة أشخاص لديهم مواهب وقدرات غير عادية، فالقائد الفذ لديه القدرة على تغيير سمات الجماعة وخصائصها (الخضراء، 2009).
- نظرية السمات: حيث ان هذه النظرية حاولت القيام بتحديد الصفات التي يتميز بها القائد (جسمية، عقلية، شخصية، اجتماعية)، وتعتبر هذه النظرية تطوراً لمفهوم نظرية الوراثة، وبالتالي فإن هذه النظرية تؤكد على ان القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات تميزه عن باقي المجموعة (الحسيني، 2009).

- نظرية القيادة الانسانية: حيث اهتمت هذه النظرية بمدى مساهمة الفرد وتنمية قوته الكامنة وتنميته بدلاً من التركيز على المؤسسة في هيكلها وطريق عملها عن طريق حفز العمل (القيوتي، 2003).
- النظرية الموقفية: وهي تؤكد على أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة معينة حسب ظروف محددة قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى، فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف (السويدان وآخرون، 2006).
- النظرية التفاعلية: حيث تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على العديد من الابعاد وهي: السمات، عناصر الموقف، خصائص المنظمة المراد قيادتها، وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الاهداف المنشودة بنجاح وفاعلية (العساف، 2005).
- نظرية المسار والهدف: والتي تركز على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه من خلال التمييز بين أهداف المنظمة والاهداف الشخصية وتحفيزهم لانجاز تلك الاهداف، وتم تحديد أربعة أنماط للقيادة (النمط الموجه، النمط المساند، والنمط المشارك، ونمط الانجاز)، وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين الطرق التي يمكن أن توصلهم للأهداف، والاساليب المؤدية لذلك، وفاعلية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه، ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم (الحسيني، 2009).
- النظريات السلوكية: وهي تتمحور حول معرفة الفرد ودوافعه وسلوكه من أجل خلق مناخ ايجابي يحقق الكفاءة والفاعلية في العمل، ويساعد في تحقيق الاهداف (الرشيدي، 2004).
- نظرية ليكرت في القيادة: يعتبر ليكرت أن فعالية المنظمات تعتمد وبشكل رئيسي على الاسلوب الذي يتبعه الاداريون في قيادتهم لمرؤوسيه (عبد الرحيم، 2009).

3.2.2. أنماط القيادة:

- يمكن تقسيم القيادة وفقاً لاسلوب ممارستها الى أنواع متعددة تختلف كل طريقة عن الاخرى، وتستخدم في مواقف وظروف معينة، ومن هذه الانماط ما يلي:
- النمط التسلطي أو الاستبدادي أو الاوتوقراطي: هنا يتميز القائد باتباع اسلوب يتصف بالحرم والقسوة والتحديد الدقيق للأعمال والواجبات واجراء الرقابة الصارمة على الافراد، ولا يسمح لهم بمناقشة أو ابداء الرأي ولا يشرك أحداً في اتخاذ القرار ووضع الخطط، ويتصف القائد بالنقطة المطلقة بالنفس والكبرياء وعدم الاعتراف بأخطائه والتفاخر بنفسه وانجازاته، ويحتكر اسرار العمل

ويلقي بالفشل على معاونيه، ويحصل على التقدير لنفسه في حال النجاح (عياصرة والفاضل، 2006).

- النمط الديمقراطي: يقوم هذا النمط على اساس الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه، واتاحة الفرصة للإبداع والابتكار، حيث يتم اتباع اساليب الاق راع والاثبات بالحقائق والاهتمام باحاسيس الافراد ومشاعرهم وكرامتهم وتقديرهم، ويساعد هذا النمط في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون واطلاق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم الكامنة (مصطفى، 2007).
- النمط الفوضوي أو غير المبالي: ويعتبر هذا النمط من انماط القيادة السلبية، التي يفقد بها القائد السيطرة على أعضاء المجموعة، وعدم توفر حماسة كبيرة للعمل، الامر الذي يؤدي الى عدم انجاز وقلة الانتاج والفوضى، حيث يكلف القائد الم رؤوسين بأداء العمل ولا يشرف عليهم، ولا يتدخل ولا يؤثر في الجماعة، ويتصف هذا النمط الى اعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين والاعتماد على تفويض السلطة لهم على اوسع نطاق (المغربي، 2006).
- نمط القيادة التحويلي: حيث أن هذا النمط يركز على القدرة على موائمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية، ويقوم هذا النمط على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على اشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق الاهداف (الغامدي، 2011).
- نمط القيادة الاجرائي: حيث أن المبدأ الرئيسي لهذا النمط هو تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوسين، حيث يتم التأثير كل منها بالآخر (الشمري، 2012).

4.2.2. أهمية إعداد القيادة البديلة:

إن المحافظة على استمرار القيادة الادارية في الحاضر والمستقبل لاي تنظيم إداري يعد اولوية من اولويات القيادة الحالية، وقد أورد (عفيفي، 2005) مجموعة من النقاط التي توضح أهمية إعداد القيادة البديلة وهي كما يلي:

- ✓ إن استمرار نمو المنظمة مرتبط باستقرار سياسات وتصرفات الادارة العليا فيها، وأنه يتم التعامل مع المنظمة كمنظمة وليس كأشخاص، وبالتالي فإن تعاقب القيادات الادارية يعد مطلب اساسي لاستمرار السياسات واستمرارية المنظمة.
- ✓ القيادة الحالية لديها معرفها باحتياجات ونوعية القيادات المستقبلية المطلوبة لاستمرار النجاح للمنظمة، كونها لديها المعرفة بالتحديات والفرص التي تحيط بالمنظمة.
- ✓ اعداد القيادات يتطلب وقت من الزمن، وبالتالي فإن مسؤولية القائد الحالي هو إعداد القيادات المستقبلية.

✓ القائد الحالي يعتبر من أكثر الاشخاص الذين يتاح لهم مختلف وسائل الاكتشاف والتدريب والتجربة لقيادة المستقبل.

✓ القائد الفعال هو الذي يترك منظمته تعمل بنجاح وبشكل مستمر بعد تركه منصبه الوظيفي.

5.2.2. معوقات التأهيل القيادي:

من أهم المعوقات التي تواجه المنظمات باعداد واختيار القيادات البديلة ما يلي (الاسمري، 2013):

✓ غياب الاستراتيجيات للأعمال او الاهداف، حيث أن جهود القيادات الادارية يجب أن تستمد من إستراتيجية واضحة مرتبطة بأهداف المنظمة.

✓ عدم الالمام الكافي باهمية ودور القيادة في نجاح المنظمة.

✓ محدودية أدوات الاختيار والاعتماد على معايير شخصية وغير موضوعية.

✓ غياب الوعي الكافي بالتكاليف والاثار المترتبة على سوء إختيار وإعداد القيادات البديلة.

✓ غياب خطط الاحلال والتعاقب الاداري، والتي من شأنها أن تؤدي الى اختيار مرشحين لمناصب ادارية دون معايير واضحة ودون إعطاء فرصة لغيرهم من المرشحين.

6.2.2. المرأة والقيادة:

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

شكلت المرأة نصف المجتمع، وأصبحت تقوم بأدوار عديدة بجانب دورها الاساسي كأم، فعملت في العديد من المجالات والوظائف، فالقيادة تتضح أثناء ممارسة العمل مع الآخرين، ولكي تتمكن المرأة

من النجاح في المجال القيادي لا بد أن تعزز من قدراتها الذاتية لكي تتمكن من القيام بمتطلبات العمل، لذا لا بد لها من أن تكون واثقة من قدراتها، من أجل مواجهة التحديات التي تقف أمامها (الركيب، 2009)، وموضوع القيادة النسائية هو من المواضيع الحديثة، وقد زاد الاهتمام به نتيجة عدة عوامل يمكن تلخيصها بما يلي (نجم، 2011):

- ✓ إزدياد أعداد النساء في المواقع الاشرافية بالعمل داخل العديد من المؤسسات.
- ✓ تقدم النساء في المجالات العلمية بصورة ملحوظة، فأصبح هناك العالمات والمبدعات.
- ✓ تقدم المرأة في الحصول على الدرجات العلمية العليا، جعلهم يتواجدن في كافة المهن والمجالات والتخصصات.
- ✓ تحول المجتمع الى مجتمع المعرفة، والذي أصبح يعتمد على القدرة الذهنية لا العضلية.
- ✓ ظهور النساء الرياديات في مختلف المجالات.
- ✓ ظهور ما يسمى بالاقتصاد النسوي، حيث أصبحت المرأة تمتلك قوة كبيرة في العمل والسوق.
- ✓ تطور الحركة النسوية واكتسابها شعبية كبيرة في العديد من دول العالم، وزيادة المطالبة بحقوق المرأة وعدم التمييز في المعاملة بينها وبين الرجل على اساس الجنس.

7.2.2. مزايا القيادة النسائية:

للقيادة النسوية عدة مزايا وهي (الدليمي، 2016):

- ✓ الحكمة والاستقرار نتيجة وجود بعد العاطفة في قيادتها وذلك يضمن شمولية التفكير.
- ✓ قيادة المرأة منظمة وصارمة لتحقيق الاهداف المرجوة.
- ✓ كثرة الحذر مع مزيج من الجرأة في اتخاذ القرارات عن الرجل.
- ✓ المرأة لديها القدرة على التخطيط للمستقبل أكثر من الرجل.
- ✓ خلق علاقات أنسانية داخل المنظمة.
- ✓ المرأة أكثر قدرة على التعامل مع التغير نتيجة اسلوبها المرن.

8.2.2. المعوقات التي تواجه المرأة القيادية:

تعاني المرأة القيادية والتي تشغل مناصب قيادية عليا في المجتمع العربي بشكل عام والمجتمع الفلسطيني على وجه الخصوص من عدة معوقات والتي تحد بشكل كبير من نسبة تمثيل الإناث في المناصب العليا تتمثل في عدة عوامل منها عوامل شخصية واجتماعية واقتصادية وسياسية وتنظيمية ومن أبرزها ما يلي:

❖ **المعوقات الشخصية:** وهي المعوقات التي تتعلق بشخصية المرأة نفسها، وقدراتها ومؤهلاتها العلمية ومهاراتها، والتي تحول دون ممارستها للسلوك القيادي (الرقيب، 2009).

✓ عدم القدرة على التوفيق بين الاعمال المنزلية من جهة وبين الاعمال المنوطة بها في الوظيفة التي تشغلها.

✓ عدم تقبل الرأي الآخر أحيانا وتغنت المرأة في رأيها وقرارها.

✓ تلجأ المرأة إلى تحكيم العواطف وليس العقل في معالجة المشكلات.

✓ المرأة أكثر ميلا الى خلق العلاقات الانسانية على العلاقات المهنية.

✓ عدم قدرة المرأة على تحمل المسؤوليات بشكل كبير.

✓ شعور النقص لدى المرأة وضعف الثقة بالنفس والاحجام عن أداء دورها.

وقد أشارت مؤسسة ماكنزي التي تهتم بشؤون المرأة (McKinsey & Company, 2007) الى أن ما يعيق ممارسة المرأة للدور القيادي هو قناعاتها الشخصية، وفي دراسة (Madsen, Kemp and Davis, 2014) تبين أن التنشئة الاجتماعية والاسرية للمرأة قد تؤدي الى إعتقادها بدونية قدراتها وامكانياتها وعدم قدرتها على تولي المناصب القيادية، وهذا ينعكس سلباً على سلوكها وطموحها وبالتالي على ممارستها لدورها القيادي.

❖ **المعوقات الاجتماعية:** وهي المعوقات التي تتعلق بثقافة واتجاهات ومعتقدات المجتمع، ونظرة للمرأة وكيفية تنشئتها وتهيئتها للقيام بمسؤولياتها، وتعلق بنظرة المجتمع ومؤسسات التنشئة الاجتماعية لعمل المرأة وتوليها مناصب قيادية، والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي (الرقيب، 2009).

✓ النظرة الدونية للمرأة، وخاصة أننا في مجتمع شرقي يهيمن فيه الذكور بشكل كبير على الحياة العملية والاقتصادية وأن المرأة خلقت فقط لتربية الأطفال وخدمة البيت والرجل.

✓ العادات والتقاليد والقيم والموروثات الثقافية.

✓ عدم الإهتمام بتنقيف المرأة وتوعيتها بأهمية دورها في المجتمع.

✓ قلة الدعم الاسري للمرأة وتشجيعها للوصول للمراكز القيادية.

✓ قلة دعم وسائل الاعلام لتولي المرأة للمناصب القيادية، وتقديمه للمرأة بصورة غير قادرة على القيادة.

✓ الاعتقاد بأن المرأة مخلوق ضعيف لا تملك القدرة على تحمل الاعباء التي تتطلبها المناصب القيادية.

وقد أسهمت هذه المعوقات في تكوين صورة نمطية للمرأة باعتبارها أضعف من أن تتحمل المسؤوليات بهدف تسوية استبعادها من المراكز القيادية، حيث يتضح بأن العادات والتقاليد الاجتماعية تلعب دوراً مهماً في تحديد الأدوار التقليدية لكل من الرجل والمرأة، فتفيض العادات على المرأة أن تكون تابع وليس قائد، وأن تكون مسؤولة عن الأعمال المنزلية، وأن تعمل في مجالات محددة، وعدم تشجيعها على الأعمال الإدارية التي تتطلب العمل لساعات طويلة ومتأخرة، الأمر الذي يؤدي إلى قلة وجود المرأة في المراكز الإدارية العليا، حيث نجد أن الكثير من القادة الإداريين يعتقد أن المرأة ليس لديها القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة والموضوعية لأنها غالباً ما تكون عاطفية وتتأثر بالآخرين وبمشكلاتها العائلية، وتتعكس عدم القناعة والثقة بالنفس على المروءسين، الأمر الذي يؤدي إلى معارضتهم لآرائها فيجعلها تشعر بالاحباط والتوتر النفسي والهروب من مواجهه (الزهيري، 2006).

❖ **المعوقات التنظيمية:** إن التمثيل غير المتكافئ للمرأة في المراكز الإدارية العليا من أهم المعوقات الإدارية أمامها في مختلف المؤسسات، حيث تشكل المعوقات التنظيمية/ الإدارية حاجزاً يقف أمام قلة تواجد النساء في المناصب الإدارية، وتتنوع هذه المعوقات حيث كان من أهمها (عودة، 2002):

- ✓ نظرة القائد الإداري لعمل المرأة.
- ✓ عدم القناعة والثقة بقرارات المرأة.
- ✓ عدم القدرة على تحمل المسؤولية القيادية.
- ✓ محدودية المؤهلات والخبرات الإدارية.

وتعتبر (Metcalfe, 2006) المعوقات الإدارية مثل الافتقار للبنية التحتية القانونية مثل النظم والتشريعات والاطر القانونية التي تساهم في تطوير أوضاع المرأة وتدعم مكانة المرأة وإقرار حقها في التمتع بالامتيازات والحقوق الممنوحة لها، وقد أشار (Madsen, Longman and Daniels, 2012) إلى أن نقص التأهيل والتطوير وبالتالي الترقى لتولي مناصب إدارية متقدمة جعل الاداء المهني للمرأة متدنياً مما أثر على دورها القيادي.

تعد القيادات النسائية وعدم المساواة بين الجنسين واحدة من الموضوعات الحديثة المطروحة للنقاش ، بحيث أصبح من الصعب تجاهل الدور القيادي المحدود للمرأة، وتدني الفرص المتاحة لها في المناصب القيادية في التعليم العالي (Bonebright et al, 2012) و (Madsen et al, 2012)، حيث أصبح نقص تمثيل المرأة في الأدوار القيادية والإدارية مقارنة بالرجل يمثل ظاهرة عالمية (Shneider et al, 2011)، (Pyke, 2013)، (Tessens et al, 2011)، وبالرغم من التطورات التي شهدتها التعليم الجامعي والزيادة في القيادات النسائية في التعليم العالي، لا يزال التقدم بطيئاً، وقد

عزت بعض الدراسات عدم وجود النساء في المناصب القيادية العليا في التعليم العالي للتحديات التي تواجهها المرأة في الوظائف الأكاديمية ومنها:-

أولاً: قلة تمكين المرأة من الوصول للمناصب العليا في التعليم العالي واقتصار وجودها في رئاسة كليات المجتمع والجامعات الخاصة الصغيرة (Chin, 2011).
ثانياً: تدني نسبة النساء الحاصلات على الرتب الأكاديمية كأستاذ وأستاذ مشارك مقارنة بنسب الذكور في هذه الرتب (Schneider et al, 2011).
ثالثاً: قلة تمثيل المرأة مقارنة بالرجل في الهيئة التدريسية للمرحلة الجامعية الأولى على مستوى العالم بالجامعات الخاصة والعامة، وأن ظاهرة تدني وجود المرأة في المناصب القيادية في التعليم العالي هي ظاهرة عالمية حيث بينت الدراسات أن نسبة القيادات النسائية في التعليم العالي في الولايات المتحدة لا تتجاوز 23% في حين أن نسبة الهيئة التدريسية من النساء لا تتجاوز 43% والحاصلات على درجة الاستاذية 26.81% (Madsen, 2012).

وفي دراسات أخرى شملت 27 دولة أوروبية تبين أن 13% فقط من القيادات في التعليم العالي تحتلها النساء، وتشغل النساء في الهيئات التدريسية في الجامعات البريطانية 16.5% وفي الجامعات الاسترالية 19% (Pyke, 2013)، أما في بلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا فتحتل النساء 3.2% من المناصب القيادية العليا العامة (Schneider et al, 2011).

3.2. السقف الزجاجي:

تعد ظاهرة السقف الزجاجي من الظواهر العالمية التي ظهرت في السبعينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أن هذه الظاهر تتمحور حول وجود حواجز تمنع وتحد من قدرة المرأة على الوصول الى المراكز القيادية في المؤسسة، بالرغم من كفاءتها وقدرتها العلمية والمهنية، وهذه الظاهرة لا تزال تعاني منها المرأة العاملة في كلاً من الدول النامية والمتقدمة (هيشر وموفق، 2015).

ومن أبرز التعريفات لظاهرة السقف الزجاجي ما عرفه مكتب العمل في الولايات المتحدة الأمريكية على أنه "الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحيز إتجاهي أو تنظيمي يمنع الأفراد المؤهلين من الوصول إلى المناصب العليا في منظماتهم" (www.ilo.org)، وهذا التعريف يشير الى غياب الاسباب الموضوعية التي تمنع المرأة من الوصول الى المناصب العليا، وانما هو ناتج عن تحيز

إتجاهي ناتج عن أفكار وانطباعات معينة حول أداء المرأة وعن تحيز تنظيمي من المؤسسة لصالح الرجل (قشي، 2009).

ويعرف (Riggio, 2008) ظاهرة السقف الزجاجي بأنه الحدود التي توضع للنساء وللأقليات للحيلولة دون وصولهن الى المناصب العليا في المنظمات.

في حين عرفته منظمة العمل الدولية على أنه "وصف للحواجز الإصطناعية التي تولدها الأفكار المسبقة الشخصية والمؤسسية التي تقصي المرأة عن المراكز التنفيذية العليا" (Denina & Ricky, 2005).

كما وعرفته (عمارة، 1999) على أنه حاجز غير مرئي يحد من التقدم الوظيفي للمرأة او الاقليات في منظمات الاعمال ويمنعهم من الوصول الى المناصب العليا، ويحرم المنظمة من الاستفادة من خبراتهم وطاقاتهم التي تكون متميزة في أحيان كثيرة.

وتعاني الكثير من النساء في دول العالم من هذه الظاهرة، من خلال وجود حواجز تمنع تقلدهن للمناصب القيادية العليا بالمؤسسات، باعتبارها امرأة بالرغم من كفاءتها ومهنتها في العمل وتفوقها على الرجل، ويتم الاحتكار والتمييز بهذه المناصب لفئة محددة وفق مواصفات الجنس واللون او الديانة، ويتم وضع حدود غير معلنة لمدى التقدم المس موح به للترقية داخل المؤسسات للمرأة (خيال، 2016).

1.3.2. أسباب السقف الزجاجي:

من خلال الإطلاع على دراسة (هيشر وموفق، 2015) التي تناولت ظاهرة السقف الزجاجي والذي يعبر عن الحواجز غير المرئية التي تمنع المرأة من الوصول الى الوظائف الادارية العليا ، يمكن تلخيص أسباب ظاهرة السقف الزجاجي بما يلي:-

- ✓ تقسيم الوظائف حسب الجنس ، حيث تعطى المرأة الوظائف العادية المتدنية التي تكون مهامها محدودة والأجر فيها متدني، في حين يمنح الرجل الوظائف العليا والإدارية وذات الأجر المرتفع.
- ✓ العادات والتقاليد الموروثة التي يعيشها المجتمع خاصة المرأة العربية المتزوجة التي يكون إرتباطها وثيقاً لبيتها وأسرته وأبنائها.
- ✓ الإنتقادات التي تتعرض لها المرأة في حال إخفاقها في تأدية المهام المنوطة بها على عكس الرجل، وبالتالي خوفها من تقلد المناصب القيادية العليا.
- ✓ قلة الدعم النفسي والمعنوي للمرأة من قبل الاسرة والزملاء.

✓ القوانين والتشريعات التي تحرم العمل من المساواة في الفرص والحقوق مع الرجل.

2.3.2. الآثار المترتبة على ظاهرة السقف الزجاجي:

يترتب على ظاهرة السقف الزجاجي العديد من الآثار السلبية سواء على صعيد الموظفين أو على صعيد المنظمة، ويمكن إبراز هذه الآثار في النقاط التالية (نجم، 2011):-

- ✓ المساهمة في اضمحلال وضمور رأس المال الفكري للمؤسسة.
- ✓ تؤثر بشكل سلبي على قدرة ورغبة المرأة في الإبداع والمبادرة، وضياع مهارتها ومعارفها، وشعورها بالاغتراب الوظيفي نتيجة شعورها بعدم وجود معايير محددة لسلوكيات الافراد داخل المنظمة والافتقار لمبدأ العدالة والجدارة والمساواة في النمو الوظيفي.
- ✓ تدني أداء وفاعلية المؤسسة، وتراجع قدرتها على المنافسة والوصول الى تحقيق أهدافها، نظراً لضياع وهدر طاقات بشرية مهمة داخل المؤسسة من خلال ارتفاع معدل دوران العمل داخل المؤسسة.
- ✓ عدم الالتزام بتنفيذ التعليمات والقوانين بشكل تام وتراجع مستوى الاداء نتيجة عدم القدرة على الصعود في السلم الوظيفي.

3.3.2. حواجز السقف الزجاجي:

اشارت اللجنة الفيدرالية للسقف الزجاجي بوجود ثلاثة حواجز للسقف الزجاجي والتي تؤثر على وصول المرأة للمراكز الادارية العليا وهي (Federal Glass Ceiling Commission, 1995):-

- ✓ حاجز اجتماعي: ويكون هذا الحاجز خارج المؤسسة، وهو ناتج عن توفر فرص التعليم والتوظيف لافراد المجتمع، والتحيزات تجاه بعض أفراد المجتمع نتيجة الفروقات الجنسية والعرقية.
- ✓ حاجز هيكل داخلي: وهو ناتج من داخل المؤسسة وقد يكون نتيجة لعدم تشجيع المؤسسة نفسها النساء للوصول للمناصب القيادية الادارية.
- ✓ حواجز حكومية: وذلك بعدم وجود قوانين قوية ومتسقة وواضحة من خلال الحكومة متعلقة بالتوظيف والترقية، والتي تحد من وصول أشخاص للمناصب الادارية العليا بناءً على العرق أو الجنس، وكذلك عدم وجود تقارير ومعلومات كافية تتعلق بالسقف الزجاجي.

4.2. التمكين:

إن الحديث عن تمكين المرأة يشكل نقطة تقاطع ما بين ثقافة العزل والتهميش والتمييز وبين ثقافة النوع والمشاركة، فالثقافة السائدة تحول المرأة إلى كائن محبط مهمش فاقد لأبسط حقوق الانسانية

باسم الشرف تارة وباسم الحفاظ على قيم الاسرة تارة أخرى غير أن عملية تمكين المرأة تفتح لها نوافذ وعي جديد بذاتها، وتهيئ المجتمع لخلق تصورات جديدة عن أدوارها (ياسين، 2011)، وتزايد الاهتمام بقضية المرأة وضرورة مشاركتها ودمجها في عمليات المساواة، والتنمية، والسلام، والعمل على تمكينها بهدف تعزيز صورة المرأة عن نفسها، وثقتها بقدراتها الذاتية، وقيمتها في المجتمع، وتزايد الاهتمام بحق المرأة بالمشاركة الفعالة في الحوار والمناقشة، والتحليل للظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية المؤثرة في قدراتها ومكانتها وحقوقها في المشاركة في صنع القرارات الخاصة بها وبأسرتها، وحقوقها في التوعية والتدريب، لتصبح عاملاً فاعلاً في المجتمع بهدف تحقيق العدل والمساواة بمفهومها الشامل وعلى المستويات كافة (موسى، 2006).

وبالتالي فإن اندماج المرأة في النشاط الاقتصادي وارتفاع نسبة مشاركتها في سوق العمل يؤدي إلى تحقيق العديد من المكاسب الاقتصادية، منها الحصول على فرص التوظيف التي تؤمن لها مصدراً دائماً للدخل، كذلك تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة على المستوى القومي، مما يؤدي للوصول على معدلات النمو الاقتصادي المستهدفة، ورفع القدرة التنافسية للمرأة في سوق العمل، كما تعتبر مشاركة للمرأة ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة، حيث إن مشاركتها تدفع عجلة النمو والتقدم والتنمية الاقتصادية، كونها ليست كائناً يسعى لمجرد البقاء، وإن المشاريع التي تقوم بها المرأة تساهم وبشكل إيجابي في تعزيز الاقتصاديات الوطنية (مسعد، 2010)، ويظهر التمييز ضد المرأة في مجتمعنا العربي في عدم تمكينها اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً، وقضية عدم التمكين هي قضية اتجاهات اجتماعية في أغلب الأحيان، ومستمدة من العادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع التي ما زالت تشكل موروثات ثقافية بالغة الأثر في هذا المجال (الساعاتي، 2007)، وبالتالي فإن عدم تمكين المرأة مشكلة تواجه الكثير من المجتمعات، ويظهر عدم التمكين في صور متعددة من أهمها عدم المساواة بين الرجل والمرأة الأمر الذي يؤدي إلى وجود تمييز في المجتمع الأمر الذي يولد الكثير من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية (الحسين وآخرون، 2010).

وبالرغم من تنامي دور المرأة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، إلا أنه ما زال دون الطموح، فهناك الكثير من أشكال التمييز بين الرجل والمرأة تعيق انخراط المرأة في ميادين التنمية الشاملة، وأشكال هذا التمييز متعددة، فمنها ما يعود إلى عوامل ثقافية واجتماعية موروثة، ممثلة ببعض العادات والتقاليد، ومنها يعود إلى تحيز الموروث الاجتماعي والقيمي ضد مشاركة المرأة في الحياة السياسية والعمل العام، كذلك ما يعود إلى المرأة ذاتها، حيث أن بعض الخصائص النفسية والشخصية والمعرفية للمرأة تحول دون انخراطها في العمل العام (أحمد، 2012).

1.4.2. مفهوم التمكين:

يشهد العالم العديد من التغيرات والتحديات في ظل اقتصاد المعرفة، والتسارع في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والتوجه نحو الاهتمام بالموارد البشرية، و رأس المال الفكري، وعليه فإن المجتمعات العربية بحاجة لاستغلال جميع الطاقات الكامنة في موارده البشرية، من خلال التركيز على نوعية القيادات الادارية، ومن هنا برز مفهوم التمكين الاداري الذي يركز على إعطاء الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين وتشجيعهم على المبادرة والمشاركة باتخاذ القرارات المناسبة وخلق بيئة إبداعية تطويرية تتناسب مع متطلبات العصر (فلاق وبن نافلة، 2011)، ولا مجال للمفاضلة بين تمكين الرجل القيادي وتمكين المرأة القيادية، فكل منهما دوره، حيث يتمتع كل قائد بنمط قيادي خاص به يؤثر على المحيطين به، ويتجلى النمط القيادي في درجة المشاركة مع المرؤوسين في وضع الاهداف وأساليب العمل من حيث درجة السلطة أو الحرية التي يستخدمها مع مرؤوسيه (كشكوشة، 2013).

يشير التمكين الى القوى التي يكتسب الافراد من خلالها القدرة وتزيد ثقتهم بانفسهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الانشطة والعمليات، ويتفاعلون بالعمل لاشباع المتطلبات الاساسية لخدمة الجمهور في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم. وبالتالي لا بد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لانشطتهم، واطمأن عملهم، وأدائه بحيث يصبحون مسؤولين مسؤولية كاملة عنه (السكرانة، 2010).

فتعرف (المشهداني، 2012) التمكين من منظور تدريب المرأة وتوفير الخبرات الفنية والمهنية لها حتى تستطيع أن تجد لها فرص عمل وأن تسهم في مسيرة التنمية.

أما (اسماعيل، 2006) فيعرف التمكين بأنه استخدام السياسات العامة والاجراءات التي تهدف إلى دعم مشاركة النساء في الحياة السياسية والاقتصادية او غيرها وصولا الى مشاركتهن في صنع القرارات التي لها تأثير مباشر على المجتمع ومؤسساته المختلفة.

تعرف (Kabeer, 2001) التمكين بأنه "زيادة قدرة الناس على صنع خيارات إستراتيجية في حياتهم في مجال كانت فيه هذه القدرة غير متاحة لهم سابقا"، وترى أن المساواة في النوع ضرورية إلا أنها غير كافية لضمان التمكين فهي تخلق البيئة الممكنة في عملية التمكين ولكنها لا تضمن التمكين الذي لا يتحقق فقط بإمكانية الوصول إلى الموارد، بل بتوافر قدرة اتخاذ الخيارات الاستراتيجية،

والتحكم بالذات واتخاذ القرارات التي تؤثر في النواتج الحياتية المهمة، هذا التعريف للتمكين يعني إن للتمكين ثلاثة أبعاد هي (Kabeer, 2001):

- ✓ الموارد وتشمل مختلف الموارد البشرية والاجتماعية التي تزيد من القدرة على الاختيار وهي تشكل الظروف التي يتم في إطارها الاختيار. لذا فبعض الموارد يمكن أن توفر بيئة مواتية أو غير مواتية لعملية تمكين المرأة.
- ✓ القدرة على إحداث التغيير وهي القدرة على تحديد أهداف المرء والعمل على تحقيقها، وهي لب عملية التمكين التي يتم التنفيذ من خلالها وهي القوة الداخلية التي قد تكون ايجابية أو سلبية .
- ✓ الانجازات وهي نتائج الاختيارات ، حيث إن للتمكين مستويات متعددة تؤثر كل منها في حياة المرأة من جانب، كما أنها تتفاعل مع بعضها البعض من جانب آخر، وعدم إدراك هذه الحقيقة والتعامل معها قد يؤدي إلى نتائج مضللة عند التحليل، ويمكن أن يتم تمكين المرأة في أحد مجالات الحياة دون المجالات الأخرى، فتمكين المرأة في أحد الأبعاد لا يستتبع بالضرورة تمكينها في المجالات الأخرى .

وتمكين المرأة عملية مركبة، تعني بإيجاد الخبرات والإمكانات المادية والفنية التي لا توفرها التنشئة الاجتماعية للمرأة، إلى جانب خلق تصورات ذاتية للمرأة عن نفسها تتطوي على الثقة وشجاعة اتخاذ القرار، والرأي الصائب، فضلاً عن تغيير النظرة التمييزية للمجتمع ضدها، والتمكين بهذا المعنى ليس تدريباً بل هو عملية اجتماعية، نفسية توفر للمرأة فرصة الإسهام في حياة المجتمع، وتعزز أدوارها الايجابية سواء في البيت أو في العمل، أو في علاقتها مع الآخرين (أحمد، 2012)، وبالتالي فلن تمكين المرأة يعني مساعدتها على التطور وزرع الثقة بالنفس والتخلص من معوقات الانجاز ومشاركتها الفعالة في المسؤوليات ، ويمكن النظر إلى مفهوم التمكين من زوايا عديدة منها ذو بعد مجتمعي يدعو إلى إفساح المجال للمرأة لكي تشارك في كافة نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ومن ثم إعطائها القدرة على التحكم في كافة خياراتها وتشجيع التنمية وتحفظ النمو السكاني (صالح، 2002).

2.4.2. أهمية التمكين:

تكمن أهمية التمكين في كونه عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، كما أنه يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين، فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها

السوقية وتوسيعها، وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز، كما انه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم، وبالإضافة إلى ذلك فإنه يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة، كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع (ملحم، 2009)، ويحقق التمكين فوائد عديدة للمنظمة والموظف، وتتعدد المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تمكين الموظفين على النحو التالي (السكرانة، 2010):-

- ✓ زيادة الاقبال على تدريب وتنمية مهارات الموظفين.
- ✓ مشاركة الموظفين في صياغة وتحديد الاهداف التنظيمية.
- ✓ زيادة المساهمات الفكرية للأفراد، ورفع قدراتهم الابتكارية.
- ✓ توثيق العلاقات بين الافراد ودعم العمل بروح الفريق.
- ✓ دعم الافراد والحد من الرقابة وزيادة انتاجية الموظفين.
- ✓ زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.
- ✓ تنمية المهارات والكفاءات من خلال التدريب وتبادل الخبرات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ تقليل الصراعات والنزاعات فيما بين الادارة والعاملين.

3.4.2. مراحل التمكين:

إن تحقيق التمكين يحتاج الى عدة مراحل وهي كما أوردها (المعاني وآخرون، 2011):

- ✓ تشخيص الظروف داخل المنظمة، التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، وهذه الظروف يمكن أن تشخص عوامل تنظيمية مختلفة كالتغيرات التنظيمية الرئيسية والمناخ البيروقراطي والضغط النفسية وضعف الاتصالات والمركزية، لدى يجب على المنظمة أن تضع استراتيجية لازالة هذه الظروف.
- ✓ استخدام اساليب ادارية حديثة كالادارة بالمشاركة وتحديد أهداف دقيقة للعاملين والاثراء الوظيفي وربط نظام المكافآت بالاداء.
- ✓ تقديم المعلومات للعاملين عن أدائهم والتغيرات المتحققة.
- ✓ تزويد الموظفين بالمعلومات والمعرفة بجميع أنشطة وجوانب عمل المنظمة، وبالتالي خلق الشعور بالتمكين، ودفعهم لبذل مزيداً من الجهود لتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية.

4.4.2. أبعاد التمكين:

يوجد العديد من الأبعاد الخاصة بالتمكين الإداري ومنها ما يلي (محمدي، 2016):

- ✓ المشاركة بالمعلومات: حيث يتم إشراك جميع العاملين في المنظمة في القرارات وتبادل المعلومات حول القضايا المتعلقة بالمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
- ✓ العمل الجماعي: حيث يتم إنجاز العمل من خلال فرق عمل موحدة الهدف، بحيث يتمتع أعضاء الفريق بالدافعية العالية للأداء والرقابة الذاتية.
- ✓ تأهيل وتدريب العاملين: من أجل تمكينهم لاستلام زمام الأمور بالطريقة الصحيحة داخل المنظمة.
- ✓ تحفيز العاملين: من خلال منحهم الحوافز المادية والمعنوية التي تستند على الأداء لذوي الكفاءات والابداعات.
- ✓ الاتصال الفعال: والذي يشمل تعريف العاملين بخطط المنظمة وطبيعة المهام المطلوبة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
- ✓ تدعيم الذات: ويتم باختيار العاملين الذي لديهم مهارات وقدرات ومعارف من خلال مشاركتهم بالمعلومات التي تساعد على بناء الثقة بينهم وبين الإدارة.

5.4.2. معوقات تطبيق التمكين:

من أبرز معوقات تطبيق التمكين الإداري ما يلي (الكبيسي، 2004):

- ✓ ضعف دعم الإدارة العليا لعملية التمكين، وخوفها من فقدان السيطرة.
 - ✓ عدم استعداد أغلب المـرؤوسين للمبادرة والابتكار، وعدم الرغبة لتحمل المسؤولية والاعباء الإضافية.
 - ✓ الهيكل البيروقراطي التقليدي، حيث أن وجود المناخ البيروقراطي في المنظمة من شأنه خلق الروتين والرتابة في العمل مما يعيق عملية التمكين.
- ويمكن تصنيف أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق التمكين إلى معوقات تنظيمية وإدارية، ومعوقات بشرية (القحطاني، 2013):

- ✓ المعوقات التنظيمية والإدارية: وهي المتعلقة بالمنظمة وهيكلها التنظيمي والسياسات أو الأنظمة المعمول بها في المنظمة وما ينتج عن تطبيقها، ومنها عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق

منهج التمكين وجمود الثقافة التنظيمية ورتابة وجمود الهيكل التنظيمي والبيروقراطية السلبية وتختلف السياسات الإدارية والمركزية الشديدة وضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين ورداءة نظام الاتصال، كلها أمور تعيق عملية التمكين.

✓ المعوقات البشرية: وهي التي ترتبط بالموارد البشرية والعاملين في جميع المستويات التنظيمية إما للنقص في الموارد البشرية أو للضعف في تأهيلها أو لأسباب شخصية ومجتمعية تتعلق بالعاملين، ومنها مقاومة التغيير من قبل المدراء والعاملين أنفسهم وخوف العاملين من تحمل المسؤولية وخوف المدراء على مراكزهم الوظيفية، كذلك ضعف التدريب والتطوير الذاتي، كذلك الاعتقاد بأن التمكين يمثل صالح المنظمة دائماً وهو الحل السحري لكل مشكلات التنظيم واستعجال نتائجه، وافتقاد القادة لخصائص القائد التحويلي الذي يشجع على التغيير، كما أن تركيز العاملين على نجاحهم الفردي من أهم المعوقات البشرية للتمكين.

وترى الباحثة أنه يمكن استخدام التمكين الإداري من قبل القيادة الإدارية في المنظمات من أجل مساعدة المرأة العاملة في التخفيف من الضغوط الوظيفية ويساعدها في الحصول على حرية أوسع في أداء مهامها لأعمالها وفق مهاراتها وقدراتها، ويمنحها مساحة أوسع لاستخدام ذكائها وخبراتها، الأمر الذي سهل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجهها في العمل.

5.2. التطور الوظيفي للمرأة:

يتعلق التطور الوظيفي بضمان أن ترتبط حاجة المنظمة إلى وجود الموظف المناسب في الوقت والمكان المناسبين، باحتياجات وتطلعات الموظفين إلى تدرج وظيفي وعمل هادفين، وينطوي التطور الوظيفي على تخطيط الحياة الوظيفية من جانب الموظفين من منطلق فهم لنظرة المنظمة لهم ولآمالهم وقدراتهم، فهو ينطوي على المسؤولية الشخصية تجاه حياة الموظف الوظيفية مترافقة مع مسؤولية التنظيم تجاه تهيئة بيئة ممكنة، ويرتبط بالعديد من الجوانب الخاصة بتنمية المهارات والكفاءات الحالية وتنمية مهارات وخبرات جديدة والاعتراف بأداء الموظف وتوفير فرص الترقية (الحري، 1995)، ويعتبر التطور الوظيفي أمراً هاماً للموظفين لأنهم يحققون مكانة أفضل داخل المنظمة، فإن عدم القدرة على تعزيز المكانة المهنية والمستقبل الوظيفي ومواكبة المستجدات يمثل مصدراً لضغوط العمل، وبالتالي فإن مسؤولية التطور الوظيفي للموظف هي مسؤولية مشتركة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها (الأحمدي، 2002).

ويرى (النمر، 1994) أن الوظيفة تُعد مصدراً من مصادر تحقيق الذات والتقدم المهني والوظيفي للفرد، وإذا فقد هذا المصدر أو جزء منه تحول العمل إلى مصدر ضغط في الحياة اليومية، وقد

أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى أن من أهم مصادر ضغوط العمل لدى الموظفين انخفاض فرص الترقى؛ الأمر الذي ينعكس على قرارهم بترك العمل (Collins, 1993).

ويعرف (عدوان، 2011) التطور الوظيفي بأنه عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات من أجل ارضاء رغبات القوى البشرية العاملة وتحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي والسعي نحو الموائمة بين اعتبارات الفرد ورغباته وتوقعاته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة المستقبلية.

ويعرف (Mondy & Others, 2002) التطور الوظيفي بأنه المنهج الرسمي الذي تتخذه المنظمة لمساعدة الافراد في الحصول على المهارات والخبرات المطلوبة لمزاولة وظائفهم الحالية والمستقبلية.

1.5.2. اهداف التطور الوظيفي:

يمكن إجمال أهداف وغايات التطور الوظيفي فيما يلي (عدوان، 2011):

- ✓ مساعدة الافراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم ، وقدراتهم من اجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم وسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة.
- ✓ رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم، وإيجاد نظام للترقيات يحقق العدالة بين الجميع، الامر الذي سينعكس أثره على دافعية الأفراد وعطاءهم في العمل، وزيادة ولائهم واخلاصهم للمنظمة.
- ✓ مساعدة المنظمة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسريعة المطلوبة ، وتحسين سمعة المنظمة وزيادة جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج .
- ✓ مساعدة المنظمة على التخطيط التعاقبي ، من خلال معرفة الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة وتوجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.
- ✓ المساهمة في تخطيط المسار الوظيفي للموظفين، وتحديد الخيارات والفرص المتاحة للموظفين مستقبلا.

2.5.2. أهم الأسباب التي تدعو المنظمات للاهتمام بالتطور الوظيفي (الأحمدي، 2002):

- ✓ زيادة جاذبية المنظمة التي تحتفظ بعاملها وتهتم بتطويرهم وزيادة قدرتها على استقطاب الكفاءات .
- ✓ مساعدة الموظفين في تحديد الخيارات والفرص المتاحة أمامهم.
- ✓ مساعدة الموظفين على تنمية مهاراتهم وقدراتهم وسد الفجوة بين قدراتهم ومتطلبات الوظيفة.
- ✓ التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية، والمهنية، والادارية.

- ✓ المساهمة في رفع الروح المعنوية لدى الموظفين ، وزيادة طموحات الموظفين في الترقية والتطور .
- ✓ تحسين الهيكل التنظيمي والوظائف والحد من الجمود في نظام الترقية.

3.5.2. خطوات التطور الوظيفي:

من اهم الخطوات التي يجب على الادارة العليا القيام بها في سبيل اجراء التطوير الوظيفي ما يلي
(صالح، 2004):

- ✓ تحديد الوظائف المراد شغلها، والأشخاص الذين سيشغلونها خلال السنوات القادمة، وتوضيح الخطوات الواجب إتباعها لتدريب هؤلاء الأفراد وتطويرهم من أجل القيام بكفاءة بمهام الوظائف.
- ✓ حصر العاملين في المنظمة في كافة المستويات الوظيفية وتحديد المؤهلات العلمية والعملية الخاصة بكل منهم.
- ✓ تقييم للعاملين في كافة المستويات الوظيفية مع رصد القدرات الكامنة للموظفين المراد تطويرهم وترقيتهم إلى وظائف أعلى.
- ✓ تقديم معلومات حول الموظفين تحت التدريب، إعداد الموظفين المنوي إحالتهم إلى التقاعد وتاريخ التقاعد حتى تتمكن الإدارة من تحديد الأفراد الذين يجب ترقيتهم للقيام بالمهام الوظيفية الشاغرة.

4.5.2. أسباب جمود التطور الوظيفي:

يوجد العديد من الاسباب التي تعيق حركة التطور الوظيفي داخل المنظمات ومنها (صالح، 2004):

- ✓ **الأفراد العاملون أنفسهم:** تختلف السلوكيات من شخص إلى آخر ، فمنهم من يرغبون في التعلم والتدريب وتطوير مهاراتهم واكتساب خبرات جديدة، وهناك أفراد يقاومون التغيير والتطور ويتمسكون بإتباع الطرق القديمة ، وفي حين يسعى بعض الأفراد إلى التطور واكتساب المهارات والخبرات الجديدة باعتباره الوسيلة التي تؤدي إلى الفوز بمراكز متقدمة في العمل وتحمل مسؤوليات أكبر والحصول على سلطات أوسع ، في حين أن البعض الآخر لا يرغبون بالتطور، كذلك فإن أعمار العاملين في المنظمات تترك أثرا كبيرا على عملية التطوير ، فنجد العاملين صغار السن يسعون إلى اكتساب المهارات الجديدة لتطوير أنفسهم، نرى كبار السن لا يسعون إلى التطور، باعتبار أن لديهم من الخبرات والمهارات ما يكفي لأداء عملهم في المنظمة .
- ✓ **التطور التكنولوجي وقدرة المنظمة المالية :** يؤثر التطور التكنولوجي المتسارع على المنظمات، ويلزمها في سبيل ذلك رصد الأموال اللازمة لتحديث معداتها وأجهزتها باستمرار ، والعمل على تدريب موظفيها واكسابهم المهارات والخبرات من أجل القدرة على استخدام هذه المعدات والتكيف

مع التغيرات المفروضة الناتجة عن التغيرات التكنولوجية، وعلى العكس من ذلك تواجه المنظمات ذات القدرة المالية الضعيفة إشكالية كبيرة في التأقلم مع التطور التكنولوجي.

✓ **الاتصالات:** إن لتوفر وسائل الاتصال الحديثة في المنظمة أثراً كبيراً على التطور الإداري فيها، إذ أن ذلك سيجتنب للإدارة والعاملين فيها، الاتصال مع المنظمات الأخرى، للإطلاع على أحدث النظريات الإدارية ومحاولة الأخذ بها وتطبيقها في المنظمة المعنية بما يتلاءم وظروف عملها. وذلك يؤدي إلى زيادة مهارات وخبرات الأفراد العاملين على كافة مستوياتهم الإدارية.

✓ **الإدارة:** حيث أن الإدارة الناجحة هي التي توفر كل مستلزمات العمل وتعمل على تطوير الأفراد فيها، فنجد بعض المنظمات تقوم بالتغيير ولا توفر المستلزمات اللازمة للتطوير من معدات وأجهزة وبرامج تدريبية، وحوافز، بل على العكس تحاول قتل الطموح والإبداع لدى العاملين؛ إما خوفاً من ترقية أحد العاملين على حسابها، وإما لاعتقادها أن قراراتها الإدارية المبنية على خبرتها الطويلة هي وحدها الصحيحة.

6.2. التمييز ضد المرأة في العمل:

تؤثر ظاهرة التمييز ضد المرأة في مجال العمل على استمرار المؤسسة، نظراً لتزايد أعداد النساء داخل المؤسسة، وبالتالي فإن كل إجراء تتخذه المؤسسة من شأنه حرمان جزء من موظفيها من حقوقهم الوظيفية، بحيث يشكل نقطة تهديد لمسارها، ولقد أوليت هذه الظاهرة باهتمام متزايد من قبل الدول من خلال ما نصت عليه قوانينها، إلا أن ذلك لم يمنع من وجود العديد من مظاهر التمييز ضد المرأة في مجال العمل، الأمر الذي يشكل عبئاً إضافياً على مسألة تحقيق المرأة للتوازن بين متطلبات الأسرة والعمل، كما أنه يترك أثراً كبيراً لدى النساء العاملات تفوق مصادر الضغوط الأخرى، حيث أنها تشكل عائقاً للتقدم الوظيفي والمادي للمرأة (رشدية، 2009)، ومن بين أهم أشكال التمييز التي تمارس ضد المرأة في مجال العمل: التمييز في الاختيار، التعيين، التدريب، النقل، الترقية، الأجور.

1.6.2. التمييز ضد المرأة في الاختيار:

تعتبر عملية الاختيار من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسة، كونها ترتبط بمدى قدرتها على انتقاء الأفضل من بين المرشحين، ولذلك فهي عملية تهدف إلى انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة (Rwayne, Mondy and Robert, 2005)، أما فيما يتعلق بالتمييز ضد أي فرد في الاختيار فيقصد به بأن الفرص التي تتاح للفرد في الاختيار تقل إلى حد كبير مقارنة بالتي تتاح لأفراد آخرين لهم نفس القدرات والكفاءات، ويحدث التمييز ضد المرأة في الاختيار إذا حُجبت فرصة الاختيار والتوظيف عن مقدمة لها نفس الخصائص

التي تتطلبها الوظيفة وتسمح الاعتبارات الدينية والإجتماعية بعملها بها وأُتيحت نفس الفرصة لمتقدم رجل له نفس الخصائص أو أقل، وبالتالي فإِن عدم اختيارهن للوظائف التي يتعارض أدائها مع تعاليم الدين أو خصائصهن الجسدية، بحيث تتطلب قدرات جسدية يفترقن إليها لا يدخل في نطاق التمييز ضدهن أو التحيز للرجال (موفق، 2015).

1.1.6.2. مظاهر التمييز ضد المرأة في الاختيار:

يمتاز التمييز في الاختيار بالعديد من المظاهر (عقيلي، 2005):

- ✓ ميل الرؤساء لتضخيم مفهوم الطبيعة الخاصة للمرأة من حيث محدودية الطاقة الجسدية والدور الاجتماعي والبيولوجي لها، وأن الإناث أضعف جسدياً من الرجال وأسرع تعباً، وأقل قدرة على التحمل.
- ✓ اشتراط شروط معينة كالعمل لساعات طويلة، أو نزع الخمار، وغيرها من أمور.
- ✓ يمارس الرؤساء التمييز بين الجنسين في مجال الاختيار، حتى في وظائف لا تتعارض متطلبات وظروف أدائها مع السمات الأنثوية، و تتمثل اتجاهات هؤلاء الرؤساء في هذا الصدد في عبارة "للذكور فقط" التي تبدأ أو تنتهي بها إعلانات طلب الموظفين.

2.6.2. التمييز ضد المرأة في التعيين:

تستهدف عملية التعيين تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فبعدما يمر المترشح بعملية الاختيار وتثبت مقدرته وكفاءته على أداء مهام ومسؤوليات الوظيفة، يتم إصدار القرار بتعيينه في الوظيفة، إعتباراً من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوقاً للموظف أو الموظفة في الأجر والمزايا الإضافية، وأيضاً واجبات ومسؤوليات وظيفية (زناتي، 2004)، ويحدث التمييز ضد المرأة في التعيين بسبب الانطباعات المسبقة لدى بعض الرؤساء والتقييم غير الموضوعي، واتجاه البعض لتصنيف الوظائف حسب كونها رجالية أو نسائية، وتأثير الثقافة الاجتماعية على اتجاهات ومواقف هؤلاء الرؤساء (مصطفى، 2004).

1.2.6.2. مظاهر التمييز ضد المرأة في التعيين:

غالباً ما تجد الموظفة نفسها قد عينت في وظيفة غير التي تقدمت لها من الأساس، فقد تتقدم لشغل وظيفة محاسبة وتختار على هذا الأساس، لكنها تعين بوظيفة سكرتيرة للرئيس أو كاتبة على الحاسب الآلي، وهذه الوظائف في نظر الرؤساء وظائف نسائية وتتناسب مع طبيعة المرأة، إلا أن المشكلة في

هذا الصدد، أن مثل هذه الوظائف تتسم بطابع الروتين ولا تنمي مواهب وقدرات المرأة، كما أنها لا تتيح للمرأة فرصاً مناسبة للترقية والتقدم الوظيفي، كما أن تعيين المرأة في وظائف لم تتقدم للعمل من أجلها، يتسبب لها بالإكتئاب وعدم الرضا وتؤثر على رغبتها في العمل، لكون الوظيفة الجديدة لا تناسب مع ميولها ولا ترضي طموحاتها (موفق، 2015).

3.6.2. التمييز ضد المرأة في التدريب:

يعتبر التدريب كآلية لتزويد الافراد العاملين بالمعلومات والمعارف التي تكسبهم المهارة في أداء العمل أو تنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم باتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية، وكمنسازم لتقليص الفجوة بين قابلية الافراد للعمل وامكانياتهم فيه، وبين متطلبات العمل نفسه، ويقصد بالتمييز ضد المرأة في التدريب أن الفرص التدريبية التي تتاح للموظفات بشكل عام تعد متواضعة إذا ما قورنت بالفرص التي تتاح للموظفين الرجال، حتى مع اعتبار الكثافة العددية النسبية لكل جنس ضمن هيكل العمالة، وتعد هذه الظاهرة أكثر وضوحاً في قلة ما يتاح للموظفات في الكثير من المؤسسات من فرص التدريب على متطلبات الوظائف الاشرافية والرئاسية عمومأ (اللوزي، 2003).

1.3.6.2. مظاهر التمييز ضد المرأة في التدريب:

- ✓ قلة أو تواضع عدد المتدربات في البرامج التدريبية، بالمقارنة مع عددهن الإجمالي في المؤسسة.
- ✓ عزوف بعض الرؤساء عن إعلام الموظفات ببرامج التدريب المناسبة أو ترشيحهن لهذه البرامج.
- ✓ إستحواذ الرجال على فرص التدريب، وترشيح الموظفين الرجال فقط للإلتحاق بالدورات التدريبية حتى وإن سبق حضورهم نفس الدورات (عطية، 2011).

4.6.2. التمييز ضد المرأة في الاجور:

يعبر الأجر عن المقابل المادي الذي يتقاضاه الفرد لقاء ما يبذله من جهد (عدون، 2003)، حيث يعتبر حق من حقوق العاملين، لذلك فإنه من واجب المؤسسات عند وضعها للأجور أن تسعى لتحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة، وأن يكون الإختلاف في دفع الأجور مبنياً على الإختلاف في المسؤوليات الوظيفية أو في الأداء، ورغم وجود العديد من النصوص التي تركز مبدأ المساواة في الأجر، وتنص صراحة على أن لكل فرد دون أي تمييز في أجر مساوٍ للعمل، إلا أن الخياء يجزمون أن النساء في العالم لا تزال تعاني من عدم التساوي في الأجر، إذا ما قورن بأجر الرجل في بلدان كثيرة (السوليمين، 2008).

5.6.2. التمييز ضد المرأة في النقل والترقية:

عملية نقل الافراد تعني تحويلهم من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى الوظيفي، أو من قسم إلى آخر أو من منطقة جغرافية إلى أخرى، بهدف سد الشواغر من الداخل، وتساعد هذه العملية على إحداث التوازن في الموارد البشرية عبر كافة أقسام وفروع المؤسسة وتحدث عملية النقل بطريقتين هما (مصطفى، 2004):

- ✓ يتم النقل بمبادرة من الإدارة، وذلك بعد إطلاعها على حاجة الموظفين فيها، إلى وظائف أخرى تلائم قدراتهم أكثر.
- ✓ كما يتم النقل بطلب من الموظف أو الموظفة بعد موافقة الإدارة.

وفي حالة ما إذا تم قرار النقل بطريقة موضوعية، فسيسهم ذلك في رفع معنويات الموظف ويدعم القدرة التنافسية للمؤسسة، وإذا كان النقل محققاً لرغبة الفرد ومنسجماً مع طموحاته في أداء عمل مرغوب أو شغل مركز معين، فإن ذلك سيشبع حاجات الأمن والتقدير وتحقيق الذات لدى الموظف أو الموظفة.

حيث تتمثل مشاكل المرأة في هذا الجانب بأنه قد تطلب بعض الوظائف النقل من مكان إلى آخر، خاصة إذا تعذر عليها السفر يومياً من محل الإقامة إلى مكان العمل، وفي حالة لم تتوفر بالجهة التي تطلب النقل إليها وظيفة شاغرة مماثلة لوظيفتها، هنا يتعذر تحقيق رغبتها في النقل، وفي حالة تكرار الطلبات أو شكاوي الموظفة، قد توافق الإدارة على نقلها، و لكن بوظيفة أخرى غير وظيفتها الأصلية وقد لا تتناسب مع خصائصها الأنثوية، وقد تنقل الموظفة دون أن تكون الوحدة المنقولة إليها محتاجة أصلاً لتعزيز العمالة بها، وفي الحالتين فلن ذلك سيؤثر سلباً على هيكل العمالة، وفي بعض المؤسسات يضم هيكل الوظائف مجموعتين: الأولى تخصص للنساء وتتناسب مع خصائصهن، والثانية تخصص للرجال، وفي حالة العجز من العمالة في المجموعة الثانية، يتعذر على الإدارة نقل الموظفات من مجموعتهن التي تعاني فائض إلى المجموعة الثانية، وهذا ما يمثل قيلاً على حركة المرأة بهذه الوظائف (مصطفى، 2004).

والمرأة العاملة شأنها شأن أي موظف آخر تطمح إلى الترقية وتسعى إليها، حيث أن هناك بعض المشاكل قد تؤول دون تحقيق طموحاتها، وتتمثل هذه المشاكل فيما يلي (موفق، 2015):

- ✓ تقترن بعض الترقيات بالنقل إلى موقع جغرافي آخر، وفي ظل القيم الاجتماعية والدور البيولوجي والاجتماعي للمرأة فإنها تجد صعوبة في قبول الترقية.

✓ قد تقتزن بعض الترقيات، لاسيما إلى مستوى المراكز العليا بالتعامل لأول مرة مع نوعيات شتى من المرؤوسين والمرؤوسات، مما قد يشعر الموظفات اللاتي تمت ترقيتهن أو ستنتم ترقيتهن بصعوبة في التعامل مع المرؤوسين، خاصة الرجال، الأمر الذي قد يؤثر على درجة قبول الموظفة للترقية، ودرجة استعداد الإدارة لتهيئة فرص الترقية لها.

لذا يجب أن تقوم الترقية على أساس موضوعي، وأن لا تكون مجرد وسيلة لتحسين دخل الموظف أو مكافآت معنوية لها بقدر ما تكون توفيقاً بين القدرات التي تمتلكها الموظفة وبين خصائص المنصب المرقى إليه؛ ويجب أن تسهم خطط وبرامج الترقية في تحقيق أهداف المرأة وأهداف المؤسسة، ولذلك يجب مراعاة طموحاتها ومستوى كفاءتها، كما يجب أن تستند خطط الترقية إلى وصف موضوعي للوظائف التي سترقى إليها، ومدى تناسبها مع خصائصها ومهاراتها الفنية والسلوكية إلى جانب ظروفها العائلية (حريز، 2008)، وبالتالي وبالرغم من إمكانيات وقدرات المرأة للعمل، إلا أن ذلك لم يمنع من وجود أشكال مختلفة للتمييز ضدها، بداية من الإختيار والتعيين وصولاً إلى الترقية، يمكن إرجاع أشكال التمييز في الكثير من الأحيان إلى الخلفيات الذهنية للرؤساء حول عمل المرأة، ونظرتهم لمحدودية قدراتها هذا إلى جانب صراع الأدوار الذي تعاني منه المرأة العاملة، والذي يمكن اعتباره عاملاً رئيسياً يحد من إمكانيات استفادتها من فرص التوظيف والتدريب والترقية، بالشكل الصحيح (موفق، 2015).

وبناءً على ما تقدم ترى الباحثة أن القانون حفظ حقوق المرأة في العمل، إلا أن الواقع أثبت أن هناك فرق بين ما تدعوا إليه القوانين، وبين ما هو مطبق على أرض الواقع، حيث أن نسبة النساء العاملات تعد ضئيلة إذا ما قورنت بعددهن الإجمالي، كما أن فرصهن في الوصول إلى مناصب إدارية عليا تعد محدودة، بسبب العديد من العوامل الإجتماعية، التنظيمية، التشريعية، الشخصية، ولم يقتصر الأمر على ظاهرة السقف الزجاجي بل تعداه إلى ممارسة التمييز ضد المرأة في العديد من المجالات المتعلقة بالوظيفة، والذي يعود للنظرة القاصرة لقدرات المرأة وإمكانياتها، بالإضافة إلى التخوف من عدم قدرتها على الوفاء بكافة مسؤولياتها في العمل، نظراً لالتزاماتها العائلية، كل هذه الأسباب تزيد من عبء العمل، وحدة الضغوط التي تتعرض لها المرأة والتي تستدعي إيجاد حلول موضوعية ترضي كلا من المرأة وأصحاب العمل.

7.2. المرأة العاملة:

أمام التحديات المختلفة التي نعيشها ظهرت الحاجة الماسة في كافة المجتمعات إلى زيادة حجم قوة العمل فيها ورفع مستوى مهاراتها وقدراتها على التجديد والإبتكار، في كافة المجالات وشتى النواحي

الاجتماعية والاقتصادية... إلخ، ولم يعد عبء العمل يقع على الذكور فقط، بل خرجت المرأة لتشارك في مسيرة السعي نحو بناء مجتمع أفضل، هذا إلى جانب أن ما تعرفه المجتمعات اليوم من تحديات اقتصادية، تكنولوجية... إلخ، جعل الطاقات البشرية والقدرات الإنسانية مكان الصدارة في مجال التخطيط المستقبلي، فأصبح الفرد غاية كل سياسة تخطيطية وهدف كل عملية تنموية، إلى جانب أنه وسيلة للتنمية لدفع المجتمع نحو التقدم والتطور ذلك كون التنمية لا تتحدد بنمو الثروة والتراكم الرأسمالي، وانما الأهم من خلال تكوين طاقات بشرية من الرجال والنساء قادرة على خلق الثروة، وفي ظل هذه الظروف أصبح خروج المرأة للعمل في العصر الحديث يمثل ظاهرة هامة تستدعي الإهتمام، نظراً لما تمثله من طاقة بشرية ضخمة وخلاقة في المجتمع، مما يعكس ضرورة مشاركتها في تغطية جوانب كثيرة في عملية التنمية ودفع عجلة التقدم، وهذا يتطلب بذل الكثير من الجهود من أجل إستغلال كل الطاقات البشرية، بما في ذلك طاقة المرأة بهدف الوصول إلى الهدف المحدد (الشايب، 2011).

ويعتبر العمل نقطة تحول في مسار المرأة، وذلك بالنظر إلى الأهمية المترتبة عليه على مستوى المرأة ذاتها، حيث أكسبها قيمة كفرد له كيان ودور فعال، بالإضافة إلى أهميته بالنسبة للمجتمع وذلك بعوائده الاقتصادية.

يعرف (الشايب، 2011) عمل المرأة على أنه كل فعل أو جهد بدني أو فكري تبذله المرأة في سبيل الإمتحان لذلك العمل أو غيره، لتحقيق منافع لنفسها أو لأسرتها أو للمجتمع.

كما ويعرف (زوزو، 2014) عمل المرأة بأنه إلتحاق المرأة بأحد مراكز العمل الحكومية منها أو الخاصة في أوقات محددة باليوم أو الأسبوع نظير مبلغ مالي معين ومحدد قابل للزيادة.

1.7.2. واقع المرأة في فلسطين:

لا يمكن رؤية وضع المرأة الفلسطينية ومدى مشاركتها في الحياة السياسية والعامة، وفي مواقع صنع القرار وتقلد المناصب العامة، إلا من خلال الغوص عميقاً في الظروف المجتمعية التي تحيط بها؛ ما يحتم ضرورة إلقاء الضوء على واقعها المجتمعي، باعتباره عاملاً مهماً في تحديد ورسم ملامح هويتها، والمجتمع الفلسطيني لا يختلف كثيراً عن المجتمعات العربية الأخرى من حيث الموروث الثقافي والبنية الاجتماعية والاقتصادية؛ إلا أن الأمر لا يخلو من بعض الخصوصية؛ إذ لا يمكن مقارنة وضع مجتمع يعيش حالة من الاستقرار، بمجتمع مناضل يسعى بكل أفرادهِ للخلاص من الاحتلال ونيل الحرية؛ فسلك العديد من السبل في شتى ميادين الحياة، وفي شتى ميادين النضال، فصقلته إنساناً

متميزًا بعقله وتفكيره وأساليبه؛ إذ إن سمو الهدف أملى عليه هذا التميز؛ فانصرف عن العديد من اهتمامات الشعوب، واقتصر توجهه على تحقيق هدف مقدس؛ كي يضمن مستقبلًا آمنًا وحياة كريمة دائمة لأبنائه، وقد عانت المرأة الفلسطينية التي تشكل نصف المجتمع الفلسطيني (49.5%) من اضطهاد مزدوج: قومي بسبب الاحتلال الإسرائيلي؛ وجنسي موروث من التقاليد العربية، يقوم على التمييز بين الجنسين؛ إلا أن ذلك لم يمنعها من أن تكون لبنة فاعلة في الحركة الوطنية الفلسطينية؛ ما أهلها لتبوء مراكز قيادية في المجتمع الفلسطيني؛ فأسست جمعياتها ومؤسساتها الخاصة منذ عشرينيات القرن الماضي، ومع مرور الوقت؛ أصبحت المرأة الفلسطينية أفضل حالاً من المرأة في كثير من البلدان العربية والإسلامية؛ حيث اقتحمت مجال التعليم لدرجة أنها أصبحت تشكل نصف أعداد الطلبة في مختلف المراحل الدراسية؛ واقتحمت مجال العمل لتشكّل نسبة لا بأس بها من القوى العاملة في المجتمع الفلسطيني، وأصبحت تتبوأ بعض المناصب القيادية العليا، فمنها: الوزيرة، ومنها عضو البرلمان، ناهيك عن ممارستها للمهن الراقية: كالطب، والهندسة، والمحاماة بالرغم من أن هذه النسبة غي مرضية (info.wafa.ps).

ومن خلال الاطلاع على بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني للعام 2019 نجد أن عدد السكان المقدر في منتصف عام 2019 في فلسطين، حوالي 4.98 مليون فرد؛ منهم 2.53 مليون ذكر بنسبة 51% و 2.45 مليون أنثى بنسبة 49%، فيما وصلت نسبة الجنس 103.5، أي أن هناك 103.5 ذكر لكل 100 أنثى.

رغم أن المرأة تشكل ما يقارب نصف المجتمع الفلسطيني، وعلى الرغم من فرص التعليم المتاحة لها، وتوليها العديد من المناصب إلا أن مساهمتها في القوى العاملة ما زالت محدودة؛ بسبب التمييز الذي يمارسه المجتمع بحقها في الحصول على فرص العمل، مقارنة بالرجل؛ ونتيجة للموروثات الاجتماعية التي تدفع بالكثير من الأسر الفلسطينية إلى عدم السماح لها بالخروج للعمل، إضافة إلى أمور تتعلق بها كإنثى، كالزواج، والحمل، والولادة، وقد تأثر دور المرأة في عملية الإنتاج وموقعها في سوق العمل بعدد من العوامل أهمها: العادات والتقاليد الموروثة، التي حصرت دور المرأة في مهن محددة، ومواقع عمل محددة؛ وعدم وجود خطط تنموية تسعى لإستيعاب اليد العاملة النسائية وفق منهج اقتصادي اجتماعي محدد، يأخذ بعين الاعتبار الحاجات والخصائص الأساسية لاستيعاب المرأة في مواقع الإنتاج، بما في ذلك خطط التدريب والتأهيل المهني؛ والتضارب في قوانين العمل المعمول بها، وعدم الإفادة من جوانبها الإيجابية لمعالجة قضايا المرأة العاملة وإحقاق حقوقها، حيث يتبين لنا أن هنالك فجوة واضحة في نسبة المشاركة في القوى العاملة والأجر اليومي بين النساء والرجال.

وعلى الرغم من ارتفاع مشاركة النساء في القوى العاملة خلال السنوات السابقة ولكنها لا تزال منخفضة جداً مقارنة مع الرجال، فقد بلغت نسبة مشاركة النساء في القوى العاملة 21% من مجمل النساء في سن العمل في العام 2018 مقابل 10% في العام 2001، وبلغت نسبة مشاركة الرجال 72% للعام 2018، مع وجود فجوة واضحة في معدل الأجر اليومي بين النساء والرجال إذ بلغ معدل الأجر اليومي للنساء 92 شيقل مقابل 129 شيقل للرجال، ونجد أن هنالك معدلات بطالة مرتفعة بين النساء، وأكثر من نصف الحاصلات على 13 سنة دراسية فأكثر عاطلات عن العمل، حيث بلغ معدل البطالة بين النساء المشاركات في القوى العاملة 51% في العام 2018 مقابل 25% بين الرجال، وتصل معدلات البطالة بين النساء الحاصلات على 13 سنة دراسية فأكثر إلى 54%، أما على مستوى النساء الفلسطينيات في الحياة العامة نجد أنه لا تزال مشاركة النساء في الحياة العامة محدودة مقارنة مع الرجال، حيث أن 82% من القضاة هم رجال مقابل 18% نساء، و 73% من المحامين المزاويلين للمهنة هم رجال مقابل 27% نساء، و 80% من أعضاء النيابة العامة هم من الرجال مقابل 20% من النساء، و 25% من المهندسين المسجلين في نقابة المهندسين هن نساء مقارنة بما نسبته 75% من الرجال، أما على صعيد أعضاء مجالس الطلبة في جامعات الضفة الغربية فقد بلغت نسبة الطالبات 31% مقابل 69% من الطلاب (info.wafa.ps).

وحسب الإحصائيات المنشورة من قبل ديوان الموظفين العام، وعلى صعيد المشاركة في القطاع العام المدني، فتشكل النساء 43% من موظفي القطاع العام المدني مقارنة مع 57% للرجال، وتتجسد الفجوة عند الحديث عن الحاصلين على درجة مدير عام فأعلى فبلغت 12% للنساء مقابل 88% للرجال لنفس الفئة، حيث بلغ عدد الإناث العاملات للعام 2017 في القطاع الحكومي 38.530 موظفة، وتوزعت العاملات في القطاع الحكومي حسب الفئة الوظيفية كما يلي:

جدول رقم (1.2) توزيع الموظفين العاملات حسب الفئة الوظيفية للعام 2017

الفئة الوظيفية	عدد الموظفين والموظفات	عدد الموظفات
العليا	900	104
الاولى	6131	1503
الثانية	52275	25552
الثالثة	18889	9094
الرابعة	2920	92
الخامسة	7496	2012
غير محدد	829	173
المجموع	89440	38530

المصدر: ديوان الموظفين العام، التقرير السنوي لعام 2016-2017

2.7.2. واقع المرأة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية:

وفقاً للإحصائيات الصادرة عن وزارة التعليم العالي الفلسطينية للعام 2016-2017، التي أشارت إلى أن وجود 33 مؤسسة تعليم عالي في مناطق الضفة الغربية، حيث توزعت هذه المؤسسات بواقع 9 جامعات، و 12 كلية جامعية، 12 كلية مجتمع متوسطة، وبلغ عدد العاملين الأكاديميين في هذه المؤسسات 7050 منهم (4360) في الجامعات التقليدية، (929) في الكليات الجامعية، (424) في الكليات المتوسطة، (1337) في التعليم المفتوح (www.mohe.pna.ps).

بلغ عدد العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية للعام الدراسي (2016-2017) ما يقارب (15571) عاملاً وعاملة منهم (7050) أكاديمي تعليمي، و(653) أكاديمي إداري، و(20) أكاديمي بحثي، و(1010) إداري، و(2409) مكتبي، و(1109) مساعد بحث وتدرّس، و(793) مهني اختصاصي، و(638) تقني وحرفي، و(1889) عاملاً (www.mohe.pna.ps).

أما بخصوص عدد الحاصلين على رتب أكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينيين فنجد أن الحاصلات على درجة الاستاذية بلغ عددهم (14)، أما الحاصلات على استاذ مشارك بلغ عددهن (36)، والحاصلات على درجة استاذ مساعد بلغ عددهن (316)، والحاصلات على درجة محاضر فقد بلغ عددهم (399)، أما الحاصلات على درجة مدرس فقط بلغ عددهم (1093)، وبخصوص المجموع العام للحاصلات على رتب أكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية فقد بلغ عدد النساء (1858) مقارنة بـ (8146) من الرجال (www.mohe.pna.ps).

8.2. الدراسات السابقة:

1.8.2. المقدمة:

يعتبر موضوع المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا وأثرها على التطور الوظيفي من المواضيع التي لاقت اهتماماً من الباحثين والدارسين، وفيما يلي توضيح لعدد من الدراسات التي أجريت في مجال الدراسة أو مجال قيادة المرأة بشكل عام، حيث تم ترتيب الدراسات حسب تسلسلها الزمني من الاحدث الى الأقدم وهي مقسمة كالتالي: دراسات عربية، دراسات أجنبية.

❖ دراسة (صيام والعطاري، 2017) بعنوان "المعوقات التي تواجه القيادات الاكاديمية النسائية في الجامعات الاردنية من وجهة نظرهن"، وهدفت هذه الدراسة التعرف على المعوقات التي تواجه القيادات النسائية الاكاديمية في الجامعات الاردنية، تكونت عينة الدراسة من (122) من القيادات النسائية الأكاديمية في عدد من الجامعات الاردنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة مكونة من 41 فقرة مقسمة على عدة مجالات، وكشفت الدراسة الى أن القيادات النسائية الاكاديمية في الجامعات الاردنية تواجه بدرجة متوسطة وبشكل تنازلي معوقات ثقافية واجتماعية وذاتية وادارية ومهنية تنظيمية، وقد جاءت خمس فقرات من المعوقات الثقافية والاجتماعية، وفقرتين من المعوقات الذاتية بدرجة مرتفعة، كما وأشارت النتائج الى وجود فروق دالة احصائياً بين المشاركات من الجامعات الحكومية والخاصة لصالح لجامعات الخاصة.

❖ دراسة (الحاج والناصر، 2017) بعنوان "إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقوف الزجاجية في المملكة العربية السعودية"، وهدفت هذه الدراسة الى قياس إدراك المرأة السعودية العاملة في الاجهزة الحكومية لمشكلة السقوف الزجاجية، والتعرف الى أسبابها، والسبل الكفيلة بالتغلب عليها، كذلك فاعلية جهود الحكومة لتشجيع المرأة على كسر الحاجز الزجاجي وتقلد وظائف قيادية في الاجهزة الحكومية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استقصاء آراء عينة ملائمة من مجتمع الدراسة المكون من الموظفين الاداريات في الجهاز الحكومي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج ومن أبرزها ان أفراد عينة الدراسة من العاملات في الاجهزة الحكومية يدركن مشكلة السقوف الزجاجية في العمل، وأن العوامل التنظيمية تأتي في المقام الاول إذ تسهم بدرجة مرتفعة في إنتاج المشكلة، تليها العوامل الذاتية الشخصية، كذلك اتفق غالبية أفراد عينة الدراسة على أن الجهود الحكومية تبدو فعالة على صعيد تمكين المرأة من تقلد الوظائف القيادية في العمل الحكومي في المملكة العربية السعودية.

❖ دراسة (خيال، 2016) بعنوان "اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الادوار القيادية للمرأة"، وهدفت هذه الدراسة التعرف الى اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الادوار القيادية للمرأة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة من أجل جمع البيانات، وتكونت من 40 فقرة توزعت على 4 مجالات، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتألف مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية (النجاح الوطنية، والخليل، وبيت لحم، وبيريزيت)، والبالغ عددهم 1947، أما عينة الدراسة فقد تكونت من 300 عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وكان من أهم نتائج الدراسة إن اتجاهات عينة الدراسة نحو الأدوار القيادية للمرأة لمجالات الدراسة كانت جميعها كبيرة، إذ بلغت النسبة المئوية للدرجة الكلية 74.6%، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الادوار القيادية للمرأة حسب مجالاتها الاربعة، وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير الجامعة، والخبرات العملية، والرتبة العلمية والكلية، وتوجد فروق دالة احصائياً بين متوسط استجابات عينة الدراسة للادوار القيادية للمرأة حسب مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي لصالح أعضاء هيئة التدريس من الاناث.

❖ دراسة (الشويحات، 2016) بعنوان "المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحول دون تولي المرأة المتعلمة مناصب قيادية من وجهة نظر طلبة الجامعة الالمانية الاردنية"، وهدفت الدراسة معرفة درجة الموافقة على تولي المرأة مناصب قيادية، ودرجة حدة المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحول دون توليها، من وجهة نظر طلبة الجامعات الأردنية، وطورت أداة الدراسة وتضمنت (61) فقرة، نفذت على عينة قوامها (401) وبنسبة (9.5%) من مجتمع الدراسة، واستخدم منهج المسح التحليلي، من أهم نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة الموافقة بلغ (3.82) بتقدير مرتفع، وحصلت المناصب القيادية التالية على أعلى درجات الموافقة مرتبة تنازلياً: مديرة مدرسة، رئيسة تحرير صحيفة، رئيسة مؤسسة خدمات طبية، ومديرة اذاعة وتلفزيون، وتبين ان المتوسط الحسابي الكلي لحددة المعوقات بلغ (3.03) بتقدير متوسط، وحصلت المعوقات التالية على أعلى درجات الحدة مرتبة تنازلياً: تنني 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 ايضا وجود فروق دالة احصائيا في درجة الموافقة لصالح الإناث، وفروق في حدة المعوقات لصالح الذكور، وعدم وجود فروق لتفاعل الجندر مع نوع المدرسة التي تخرج منها الطالب، ووجود فروق في درجة الموافقة تبعا لنظام الدراسة الدولي، لصالح الاناث، والفروق في حدة المعوقات لصالح الذكور.

❖ **دراسة (كريم، 2015) بعنوان "السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية"**، وهدفت الدراسة للتعرف إلى السلوك القيادي الذي تمارسه المرأة الفلسطينية التي تشغل مواقع إدارية في مؤسسات الحكومة الفلسطينية، كذلك التعرف على النمط القيادي العام الذي تمارسه المرأة الفلسطينية التي تشغل مواقع إدارية في مؤسسات الحكومة الفلسطينية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة عينة مكونة من 170 موظف ممن ترأسهم امرأة تشغل درجة (C) في سلم الوظائف الحكومية الفلسطيني، كذلك تم الاستعانة بمقياس القيادة متعدد العوامل الخاص بنموذج القيادة كاملة المدى لكل من برنارد باس وبروس أفوليو، ومن أبرز النتائج التي وردت في الدراسة أن أبرز معوقات وصول المرأة لمراكز اتخاذ القرار هي المسؤوليات الأسرية، وتمتلك المرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية القدرة على استخراج الطاقات الاستثنائية لدى مرؤوسيه بشكل متوسط، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية لأبعاد السلوك القيادي تعزى للمؤسسة الحكومية التي تتبعها في ممارستها لكل من أبعاد السلوك التالية: التأثير المثالي، الإعتبارات الفردية، الإدارة الإيجابية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية لأبعاد السلوك القيادي تعزى للمهام المكلفة بها، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية لأبعاد السلوك القيادي تعزى لطريقة وصولها للمنصب المكلف به.

❖ **دراسة (الشريف، 2015) بعنوان "واقع تمكين النساء العاملات بالمناصب الإدارية العليا بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"**، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى توافر معايير تمكين المرأة ومؤشراتها في وثائق المنظمات غير الحكومية، والتعرف على مستوى تمكين النساء العاملات بالمناصب الإدارية العليا في المجالات التالية (الذاتي، الإداري، الاجتماعي، السياسي، الإقتصادي، القانوني)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة جميع النساء العاملات في المناصب الإدارية العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددهن (60) منظمة نسوية، وشملت الدراسة ثلاث أدوات رئيسية، الاستبانة بالإضافة لتحليل مضمون (5) وثائق المنظمات الحكومية (الخطط الإستراتيجية)، وإجراء مقابلات مع (10) نساء عاملات بالمناصب الإدارية العليا، وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين الاجتماعي أكثر أنواع التمكين توافراً في الخطط الإستراتيجية، يليه التمكين الذاتي، ثم التمكين القانوني ثم التمكين الإداري ثم التمكين الاقتصادي ثم التمكين السياسي، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات التمكين لدى النساء العاملات بالمناصب الإدارية العليا بالمنظمات الأهلية غير الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات التمكين لدى النساء العاملات

بالمناصب الإدارية العليا بالمنظمات الأهلية غير الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والفئة العمرية.

❖ **دراسة (الديراوي، 2014) بعنوان "دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة بالمناصب القيادية الحكومية"**، وهدفت الدراسة للتعرف إلى دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية وذلك من وجهة نظر الادارة العليا في وزارات قطاع غزة، والوقوف على أهم الصعوبات التي تعيق وصول المرأة للمناصب الادارية العليا واستعراض الواقع الاداري للمرأة في المؤسسات الادارية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الفئة العليا في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددهم (899) موظفاً وموظفه، أما العينة الفعلية للدراسة فتكونت من (292) موظفاً وموظفة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من خمسة مجالات وهي (قانون الخدمة المدنية، دور لجان التوظيف العام، ثقافة الديوان بالنسبة للجنس، معايير الترقية في السلم الوظيفي، المعوقات الشخصية)، وتوصلت الدراسة الى أن كل من قانون الخدمة المدنية ولجان التوظيف وثقافة الديوان بالنسبة للجنس ومعايير الترقية في السلم الوظيفي لا تعيق تولي المرأة للمناصب الادارية العليا، اما المعوقات الشخصية تؤثر في تولي المرأة للمناصب الادارية العليا، كما وتبين وجود فروق دالة احصائياً تجاه دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الادارة العليا تعزى لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

❖ **دراسة (خليفة، 2013) بعنوان "الاتجاه نحو عمل المرأة في المناصب القيادية في المجتمع القطري"**، وهدفت الدراسة الى معرفة اتجاهات العاملين في مؤسسات مختلفة، نحو دور المرأة في القيادة في دولة قطر، في ضوء متغير المستوى التعليمي والعمر الزمني ونوع المؤسسة وعدد العاملين بالمؤسسة والوظيفة التي يشغلها بالمؤسسة، كما وهدفت الى دراسة الاختلاف في دور المرأة في العمل، وتأثير أداء أدوارها في المناصب العليا على العاملين معها وعلى اتجاهاتهم نحو القيادة النسوية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 400 مفردة، وكانت أدوات المستخدمة مقياس القيادة النسوية ، وخلصت الدراسة الى أن هنالك فروقاً ذات دلالة احصائية في اتجاه الافراد نحو فعالية المرأة في المناصب القيادية، وأن هنالك اتجاهات ايجابية لدى افراد العينة نحو فعالية المرأة في المناصب القيادية، من خلال قدرتها على إدارة المؤسسة، وتقويضها للعمل، حسب نوع المدير القائد في المؤسسة، حيث اشارت النتائج الى أن الافراد الذين هم تحت ادارة المرأة يعتقدون أن المرأة أكثر فعالية، وأكثر قدرة على ادارة العمل، من خلال اتخاذ المبادرة، وممارسة

تطوير الذات، وتطوير الآخرين، وأنها أكثر تفاعلاً من الناحية الاجتماعية، وقدرة على تقدير مشاعر العاملين، والتواصل اجتماعياً معهم، وبناء العلاقات.

❖ **دراسة (الغامدي، 2013) بعنوان "معوقات وصول المرأة السعودية الى ا لمناصب القيادية في القطاع العام"**، وهدفت الدراسة التعرف الى معوقات وصول المرأة السعودية الى مناصب قيادية في القطاع العام، من خلال التعرف على المعوقات الثقافية والشخصية التي تمنع المرأة من الوصول الى المناصب القيادية في القطاع العام ، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي، أما الاداة المستخدمة فكانت الاستبيان، حيث تم تطبيق الدراسة في جامعة الملك عبد العزيز بن سعود على عينة اختيرت بطريقة عشوائية طبقية بنسبة مكونة من 111 موظفة، وخلصت الدراسة أن المعوقات الثقافية ليست ذات أهمية في منع وصول المرأة إلى المناصب القيادية، حيث أكدت غالبية العينة على قدرة المرأة وأحقيتها على شغل المناصب القيادية، كما أكدت على الموقف الداعم من آبائهن أو أزواجهن في حال توليها مناصب قيادية، وبينت الدراسة أن الآراء الفقهية المتشددة نحو عمل المرأة في المناصب القيادية لا تعد عائقاً نحو سعي النساء الى هذه المناصب، وأن المعوقات الشخصية لها أكبر الاثر في تعطيل وصول المرأة الى المناصب القيادية، ولمحدودية طموح المرأة وضعف رغبتها في الوصول الى المناصب القيادية، رغم قدرتها على التوفيق بين الالعباء الاسرية وأعباء منصبها الحالي ورغم حرصها على التدريب وتطوير الذات.

❖ **دراسة (أبو خضير، 2011) بعنوان " التحديات التي تواجه القيادات الاكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"**، وهدفت الدراسة التعرف إلى أهم التحديات التي تواجه القيادات الاكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والتعرف على درجة إسهام الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الادارة العامة في تزويد القيادات الاكاديمية النسائية بالمعارف والمهارات التي تمكنها من مواجهة تحديات الدور القيادي بكفاءة وفاعلية، وطبقت الدراسة على عينة من (400) من القيادات النسائية المشاركة في الحلقات التطبيقية، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم نتائج الدراسة الى أن التحديات التنظيمية تحتل المرتبة الاولى يليها التحديات المادية والتقنية ثم تحديات نقص التمكين فالتحديات الثقافية وأخيراً التحديات الذاتية.

❖ **دراسة (الرقيب، 2009) بعنوان "معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها"**، وهدفت الدراسة التعرف إلى معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للعام 2009، وبلغت عينة

الدراسة (301) عامل وعاملة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الى أن أكثر المعوقات هي المعوقات الاجتماعية ثم السياسية ثم الشخصية، ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة احصائياً الا فرقا يعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور .

❖ دراسة (الطراونة، 2007) بعنوان "واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، وهدفت الدراسة التعرف إلى واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة عينة مكونة من 444 من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية للعام الدراسي (2006/2007)، ومن أبرز نتائج الدراسة أن واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الاردنية العامة بأبعاده الخمسة جاء متوسطاً، وجاءت تصورات أفراد عينة الدراسة للمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة في تمكين المرأة بدرجة متوسطة، وتبين وجود أثر ذي دلالة احصائية للمعوقات الشخصية ومدة الخدمة في الجامعة، كذلك التفاعل بين مدة الخدمة والرتبة الاكاديمية، ووجود فروق دالة احصائياً للتمكين الإداري للمرأة في الجامعات الاردنية العامة ومتغير المعوقات الشخصية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثات للمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة)، وتبين أن من أهم معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية العليا هي تدني مستوى التقبل الاجتماعي لدور المرأة القيادي، بالإضافة إلى التفكير السائد في المجتمع بأن المرأة أقل تحكماً في إنفعالاتها من الرجل.

❖ دراسة (Bombuwela & Chamaru, 2013) بعنوان "أثر السقف الزجاجي على التطور الوظيفي للمرأة في المناصب الادارية العليا في منظمات القطاع الخاص في سريلانكا"، وهدفت الدراسة الى دراسة تأثير السقف الزجاجي على التطور الوظيفي للمرأة في المناصب الإدارية العليا في منظمات القطاع الخاص في سريلانكا، والتعرف على تأثير العوامل الفردية والعوامل الأسرية، والعوامل التنظيمية والثقافية فيما يتعلق بتطوير المرأة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة عينة مكونة من 150 امرأة من العاملات في الإدارة التنفيذية في منظمات القطاع الخاص في سريلانكا، وتبين من الدراسة أن هناك علاقة سلبية متوسطة (وسطية) بين تأثير السقف الزجاجي والتطور الوظيفي للمرأة في المناصب الإدارية العليا، كما وتلعب العوامل الفردية والثقافية والتنظيمية دور كبير في التأثير على التطور الوظيفي للمرأة العاملة في المناصب الإدارية العليا.

❖ دراسة (Kiaye & Singh, 2013) بعنوان "السقف الزجاجي من وجهة نظر النساء العاملات في دير بان"، وهدفت الدراسة الى تحديد إذا كان هناك وجود للسقف الزجاجي في المؤسسات العاملة في دير بان، وتحديد معوقات تقدم المرأة في المناصب القيادية مثل الدور الاجتماعي، الصفات الشخصية والحواجز الموضوعية، وتقديم مقترحات للمنظمات لتسهيل وصول المرأة للمناصب الادارية العليا، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام استبيان عن طريق الانترنت لمجموعة من النساء اللواتي تنطبق عليهن معايير الدراسة، وتم استخدام طريقة عينة كرة الثلج للحصول على عينة أكبر، خرجت الدراسة بأن العوامل التي مكنت النساء من الوصول للمناصب العليا هو التقويم العادل من قبل مؤسساتهن ووجود فرص متاحة، والاضطرار للعمل مرتين اكثر من الرجال لاثبات جدارتهن، وامتلاكهن خبرات واسعة ومستويات تعليم عالية، أما عن معوقات وصولهن فهو عدم احترام زملائهن الذكور لهن، وعدم وجود الدعم الكافي للتقدم بوظائفهن، وأشارت بعض النساء الى أن عدم تقدمها هو نابع منها شخصياً لعدم رغبتها بالانتقال من وظيفتها.

❖ دراسة (kurunil, 2010) بعنوان "العوامل التي تقف وراء بعد المرأة عن المناصب القيادية التربوية في اسبانيا"، وهدفت الدراسة الى تحديد العوامل التي تقف وراء بعد المرأة عن المناصب القيادية التربوية في اسبانيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واجريت على عينة مكونة من (206) امرأة، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، من بين رئيسات المدارس التحضيرية والابتدائية من 8 مقاطعات في اسبانيا، وتوصلت الدراسة الى أن العوامل التي أثرت في أفراد عينة الدراسة عند التفكير في الوصول الى المناصب القيادية في قطاع التربية تتمثل في غياب سياسات لدعم الامومة والسماح بازدواجية الدور كأم ومعلمة، وغياب قوانين تسمح بمغادرة العمل لارضاع الاطفال، او تخفيض ساعات العمل، صراع الادوار وبعض خصائص الثقافة السائدة داخل التنظيمات التي تعتبر ثقافة ذكورية، المواقف السلبية تجاه المرأة القيادية وصعوبة الحصول على المعلومة.

❖ دراسة (Ohlott & McCauley , 2008) بعنوان "الأسباب التي تحول دون وصول المرأة إلى المراكز القيادية العليا"، وهدفت الدراسة الى معرفة الأسباب التي تحول دون وصول المرأة إلى المراكز القيادية العليا، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة عينة مكونة من (249) امرأة من العاملات في مختلف المستويات الإدارية في منظمات الأعمال والمؤسسات الحكومية الأمريكية، وبينت الدراسة أن أحد أسباب قلة ترقية النساء للمناصب الإدارية العليا في عدد من منظمات الأعمال والمؤسسات الحكومية الأمريكية هو ضعف الفرص الوظيفية المتاحة لتطوير

إمكانياتهن بالمقارنة مع الرجال، وكذلك أن التحديات التي تمر بها النساء الناجمة عن العقبات التي يواجهنها في العمل تساعد على تطويرهن وظيفياً.

❖ **دراسة (Baer, Susanne, 2007) بعنوان "النساء والقيادة في المجال الأكاديمي"** ، وهدفت الدراسة التعرف على المعوقات التي تحد من وصول النساء للمراكز القيادية في المجال الأكاديمي، حيث أنه وعلى الرغم من تزايد عدد الإناث اللواتي يتخرجن من الجامعات وخاصة الكليات العلمية إلا أن وصولهن للمناصب الأكاديمية ومناصب صنع القرار في التعليم العالي ما زال محدوداً، وفي أمريكا ومن خلال بحث أجرته الرابطة الأمريكية لاساتذة الجامعات AAUP خلال عامي 2006/2005 أظهرت النتائج أنه في بلد يحظر فيه التمييز بين الأفراد وفقاً للجنس في التعليم، فإن المرأة كانت تواجه صعوبات بالغة في الوصول للمناصب الأكاديمية العليا، وتشير الدراسات أنه وبالرغم من أن أكثر من نصف الحاصلين على شهادة الدكتوراة من النساء إلا أن 31% فقط حصلن على وظائف ثابتة، وأشارت الدراسة أنه خلال عام 2006 كان هناك ما نسبته 23% من النساء يشغلن وظائف رؤساء كليات، ولكن هذه الكليات كانت على الأغلب كليات مجتمعية، أما الكليات التي تمنح الدكتوراة فكانت نسبة النساء الرئيسيات لا تتعدى 13.8%، وفي بريطانيا تنخفض نسبة النساء الأكاديميات لتصل 20%، وكانت البلد الوحيد الذي تخطت نسبته 39% هي تركيا، وبذلك تفوقت على عدد كبير من الدول الأوروبية، وذلك لأنها تحد بشكل كبير من التمييز العنصري ضد النساء وتسهل وصولهن للمناصب الأكاديمية إلا أن تواجهها كان قليل كرؤساء وعمداء.

❖ **دراسة (Lilja & Luddeckens, 2006) بعنوان "المرأة في الإدارات الوسطى في ألمانيا والسويد وبريطانيا"** ، وهدفت الدراسة إلى إجراء دراسة مقارنة لتجربة المرأة في الإدارات الوسطى في ألمانيا والسويد وبريطانيا، ودراسة أهم التحديات التي تواجه المرأة في الإدارات الوسطى في تلك الدول، وكانت الاداة المستخدمة في الدراسة المقابلة مع ثلاث نساء من كل دولة، وتم استخدام المنهج النوعي، وخلصت الدراسة إلى أن من أهم التحديات التي تواجه المرأة في الإدارات الوسطى هي النظرة الدونية للعاملين تجاه المرأة، وانهم يفضلون قيادة الرجل على قيادة المرأة، وضعف ثقافة المجتمع في أن شغل المرأة مناصب قيادية، وسيطرة الرجال على المواقع القيادية العليا، وضعف الدعم من القيادة العليا للمرأة.

❖ **دراسة (Jeffries & Edward, 2006) بعنوان "فرص عمل متساوية للمرأة"** ، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى فرص العمل المتساوية بين الرجل والمرأة ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة عينة مكونة من (289) امرأة يعملن في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات المالية في تايلاند ، وتبين أن المؤسسة قد تمارس تحيزاً ضد المرأة لاعتقاد المسؤولين فيها

بأن النساء عاطفيات، ولا يتوفر لديهن القدرة الجسمية الكافية ، وأنهن أقل حضوراً في المواقع الإشرافية، ويعزو سبب ذلك إلى عدم قيام معظم المؤسسات التي تعمل لديها النساء على توفير خدمات الرعاية للأطفال ، كما أن قنوات الارتقاء في العمل، تعتمد على رفع ودعم الرجال المسيطرين على المراكز العليا وعلى مسؤولية القرار فيها، وأن النساء لسن كالرجال في وصولهن إلى أعلى مستويات العمل، وليس الانجاز والكفاءة في العمل هما العاملان الكافيان والمهيمنان اللذان يعزى إليهما وحدهما سببا للترقية، وأن المكاسب المتحققة من عملية الترقية في المستوى والمكانة لها علاقة بالعوامل المؤدية إلى تحقيق بعض الأفراد لعملية الترقية إلى مستويات عليا في السلم الوظيفي .

❖ دراسة (Zahidi, 2006) بعنوان "تمكين النساء وقياس الفجوة بين الجنسين عالمياً"، وهدفت الدراسة الى التعرف إلى أهم المشكلات التي تنعكس على المرأة نتيجة هذه الفجوة وبيان الدور الذي تلعبه المرأة في المجال الحكومي ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام عينة من النساء في (58) دولة احتلت فيها المرأة مناصب رفيعة جنباً إلى جنب مع الرجل لمعرفة المشاكل التي تواجهها المرأة في هذه المناصب ، وبينت نتائج الدراسة أنه على الرغم من وصول المرأة إلى مناصب تساوت فيها مع الرجل، أو تفوقت عليه في بعضها، إلا أن الواقع والحقيقة يبين أن نماذج من المساواة بين الجنسين لا وجود لها ، وبينت النتائج كذلك أن من المشكلات التي تواجهها المرأة صعوبة الوصول إلى مراكز قيادية عليا، لذا فهي بحاجة إلى تقديم بعض التنازلات إلى درجة قبولها بالوصول إلى مراكز محدودة، وعدم تقدمها إلى منصب أعلى .

2.8.2 تعقيب على الدراسات السابقة:

لاحظت الباحثة من خلال اطلاعها على الدراسات السابقة انطلاق غالبيتها من محاولة تسليط الضوء على دراسة ظاهرة السقف الزجاجي، والمعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في منظمات مختلفة، وعلى قضية تمكين المرأة ، وأكدت هذه الدراسات على وجود العديد من المعوقات التي تحد من وصول المرأة للمناصب الادارية العليا وتحد من سبل تطورها الوظيفي، حيث ان هنالك اهمية لمواجهة هذه التحديات من مختلف المستويات، لما له الاثر المباشر على تحقيق العدالة بين الجنسين ودعم وتمكين النساء والاستفادة من امكانياتهن القيادية.

قدمت هذه الدراسة عرضا لعدد من الدراسات السابقة صممت، وأجريت في بيئات مختلفة، وأوقات مختلفة، وقد لاحظت الباحثة في عرض الدراسات السابقة الآتي:

1.2.8.2 من حيث المنهج العلمي:

استخدمت أغلب الدّراسات السابقة المنهج الوصفي كمنهج علمي للدراسة.

2.2.8.2 على صعيد الأهداف:

هدفت الدراسات السابقة إلى مجموعة أهداف حددها مجال الدراسة، وموضوعها، والمتغيرات، والمنهج العلمي الذي اتبعته ، بالإضافة إلى الأسئلة والفرضيات التي تناولتها، فكان من أهم أهداف تلك الدراسات التعرف على تأثير السقف الزجاجي على التطور الوظيفي للمرأة في المناصب الإدارية العليا، وتحديد أهم معوقات تقدم المرأة في المناصب القيادية، و التعرف على السلوك والنمط القيادي الذي تمارسه المرأة الفلسطينية التي تشغل مواقع إدارية، ومعرفة اتجاهات العاملين في المنظمات نحو قيادة المرأة، ومعرفة واقع التمكين الاداري للمرأة.

3.2.8.2 على مستوى النتائج، وما خرجت به الدراسات السابقة حيث كانت كما يلي:

- ✓ إن القيادات النسائية الاكاديمية في الجامعات يواجهن معوقات ثقافية واجتماعية وذاتية وادارية تنظيمية.
- ✓ هنالك ادراك عام وشامل من قبل العاملين في المنظمات على اختلافها لمشكلة السقوف الزجاجية التي تواجهها النساء في العمل.
- ✓ هناك علاقة سلبية متوسطة بين تأثير السقف الزجاجي والتطور الوظيفي للمرأة في المناصب الإدارية العليا.
- ✓ أهمية التمكين الاجتماعي والاداري والقانوني لمساعدة المرأة لتولي مناصب ادارية عليا.

✓ من أهم معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية العليا هي تدني مستوى التقبل الاجتماعي لدور المرأة القيادي.

✓ تمارس المرأة في المنظمات ادوار قيادية مختلفة.

✓ تبني قناعات أصحاب القرار بتولي المرأة مناصب قيادية.

4.2.8.2. الاستفادة من الدراسات السابقة:

✓ استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة.

✓ استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تسلسل عرض الإطار النظري للدراسة.

✓ معرفة ما توصل إليه الباحثين في موضوع الدراسة والانطلاق من حيث إنتهوا لغاية الخروج بنتائج وتزويدها لمتخذي القرار .

✓ استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة.

✓ استفادت الباحثة من هذه الدراسة في تصميم واعداد الاستبانة.

✓ الاستفادة من النتائج والتوصيات في بلورة العديد من الأفكار .

✓ وسعت الباحثة القاعدة المعرفية والمعلوماتية عن موضوع الدراسة.

✓ أتاحت الفرصة لنظرة مقارنة لواقع المرأة في المراتب العليا بين دولة وأخرى.

5.2.8.2. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها ترتبط معها في موضوع الدراسة الرئيسي ، وهو المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي، ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو ما يلي:

✓ تعتبر هذه الدراسة هي الاولى (وفق حدود علم الباحثة) من حيث هدفها الخاص بالتعرف على

المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على

التطور الوظيفي ، حيث تشكل الجامعات الفلسطينية قاعدة عريضة في المجتمع الفلسطيني،

وتلمس ويشكل مباشر شريحة عريضة من المجتمع.

✓ تتناولت الدراسة أيضاً تمكين المرأة الفلسطينية في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، من

خلال اندماج الباحثة كأحد العاملات الأكاديميات من حملة (الدكتوراه والماجستير) في الجامعات

الفلسطينية في الضفة الغربية ، والتعرف على واقع المرأة في الجامعات الفلسطينية، بالإضافة إلى

التعرف على المعوقات والتحديات التي تواجه الجامعات الفلسطينية في تطوير واقع المرأة.

✓ كما وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في البعدين المكاني والزمني.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3. المقدمة:

تستعرض الباحثة هنا منهجية الدراسة وإجراءاتها من خلال عرض الخطوات والمراحل التي تم اتباعها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي ، وذلك لتسليط الضوء على المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي .

2.3 منهج الدراسة:

إتبعت الباحثة المنهج الوصفي الإرتباطي لدراسة موضوعها المتعلق بالمعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي، حيث أن المنهج الوصفي يعنى بدراسة الظاهرة محل البحث والدراسة من خلال القيام بوصف دقيق وبطريقة علمية للوصول الى التفسيرات والدلائل المنطقية، وكذلك البراهين التي تمنح الباحث القدرة على وضع الأطر المحددة للمشكلة محل الدراسة (المشهداني، 2014).

3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع النساء العاملات في كل من (جامعة القدس، وجامعة بيرزيت، وجامعة البوليتكنك، وجامعة بيت لحم) ممن يشغلن وظيفة موظفة إدارية، وموظفة أكاديمية، وعميدة، ورئيسة دائرة أكاديمية، ورئيسة دائرة إدارية، ونائبة الرئيس، ومساعدة نائب الرئيس، والبالغ عددهن (107) ضمن إحصائيات دوائر الموارد البشرية في الجامعات المذكورة من العام 2019.

4.3. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة مقصودة من الجامعات المذكورة ممثلة لجميع الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، ومن ثم قامت الباحثة بإستخدام أسلوب المسح الشامل للمبحوثين من مجتمع الدراسة ضمن الفئات الوظيفية المذكورة والبالغ عددها (107)، حيث تم اختيارهن كونهن الأكثر دراية ومعرفة وقدرة على التقييم من غيرهن، وقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على جميع أفراد المجتمع، وتم استرداد (80) استبانة، (9) منها غير صالحة للتحليل الإحصائي، حيث بلغت العينة النهائية حسب أفراد مجتمع الدراسة (71) مستجيب مثلت المجتمع، وفيما يلي توضيح لخصائص العينة بحسب متغيرات الدراسة الديمغرافية:

جدول رقم 1.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
20- أقل من 30 سنة	2	2.8
30- أقل من 40 سنة	26	36.6
40- أقل من 50 سنة	19	26.8
50 سنة فأكثر	24	33.8
المجموع	71	100.0

يتضح من الجدول رقم (1.3) ان ما نسبته 36.6% من افراد العينة من العاملات في الجامعات الفلسطينية اعمارهن ما بين الثلاثين وأقل من أربعين عاماً، بينما أن ما نسبته 33.8% منهن اعمارهن من خمسون عاماً فأكثر، بينما تبين أن 26.8% منهن اعمارهن ما بين الأربعين الى أقل من 50 عاماً، في حين أن 2.8% منهن أعمارهن أقل من ثلاثون عاماً.

جدول رقم 2.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
عزباء	13	18.3
متزوجة	56	78.9
مطلقة	2	2.8
المجموع	71	100.0

يتضح من الجدول رقم (2.3) ان ما نسبته 78.9% من افراد العينة العاملات في الجامعات الفلسطينية متزوجات، في حين أن 18.3% منهن لم يتزوجن، وأن 2.8% من افراد العينة منفصلات.

جدول رقم 3.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5- أقل من 10 سنوات	10	14.1
10- أقل من 15 سنة	15	21.1
15 - أقل من 20 سنة	16	22.5
20 سنة فأكثر	30	42.3
المجموع	71	100.0

نجد من الجدول رقم (3.3) ان ما نسبته 42.3% من افراد العينة من العاملات في الجامعات الفلسطينية لديهن أكثر من 20 عاماً في العمل، بينما نجد أن 22.5% منهن سنوات خبرتهن ما بين (15 الى أقل من 20 سنة)، وأن 21.1% منهم سنوات خبرتهن ما بين (10 سنوات الى أقل من 15 سنة)، في حين نجد أن 14.1% منهن سنوات خبرتهن ما بين (5 سنوات- أقل من 10 سنوات).

جدول رقم 4.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
موظفة إدارية	37	52.1
موظفة أكاديمية	7	9.9
رئيس دائرة أكاديمية	9	12.7
رئيس دائرة إدارية	14	19.7
نائب رئيس	2	2.8
مساعد نائب رئيس	2	2.8
المجموع	71	100.0

تبين من الجدول رقم (4.3) ان ما نسبته 52.1% من افراد العينة يعملن بوظائف إدارية، وأن ما نسبته 19.7% منهن يشغلن رئاسة دوائر إدارية، وأن 12.7% منهن يشغلن رؤساء دوائر أكاديمية، في حين أن 9.9% من أفراد العينة يعملن بوظائف إكاديمية في الجامعات، وأن ما نسبته 2.8% يشغلن وظيفة مساعدات لنائب الرئيس، وبنفس النسبة يشغلن وظيفة نائبات للرئيس.

جدول رقم 5.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم أو أقل	4	5.6
بكالوريوس	19	26.8
ماجستير	34	47.9
دكتوراه	14	19.7
المجموع	71	100.0

يتضح من الجدول السابق رقم (5.3) ان ما نسبته 47.9% من افراد العينة من العاملات في الجامعات الفلسطينية يحملن درجة الماجستير، في حين أن 26.8% منهن يحملن درجة البكالوريوس، بينما وجد أن ما نسبته 19.7 منهن يحملن درجة الدكتوراة، وأن 5.6% منهن يحملن درجة الدبلوم فأقل.

جدول رقم 6.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجامعة

الجامعة	التكرار	النسبة المئوية
جامعة القدس	33	46.5
جامعة بير زيت	23	32.4
جامعة البولتكنيك	7	9.9
جامعة بيت لحم	8	11.3
المجموع	71	100.0

يتضح من الجدول رقم (6.3) ان ما نسبته 46.5% من افراد العينة يعملن في جامعة القدس، وأن 32.4% منهن يعملن في جامعة بير زيت، في حين أن 11.3% منهن يعملن في جامعة بيت لحم، وأن 9.9% منهن يعملن في جامعة البولتكنك.

5.3 أداة الدراسة:

طورت الباحثة أداة لقياس أهداف دراستها ولغرض تنفيذها بإستبانة ميدانية وذلك بعد الإطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة كما يلي:

- تصميم وصياغة نموذج الاستبانة بعد الإطلاع على أدوات قياس وصفية علمية ومحكمة محلية وأقليمية وعالمية.
- الإطلاع على ملخصات لمحاضرات ومنشورات مهتمة بواقع عمل المرأة في الجامعات، والتطور الوظيفي.
- عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المحكمين وذوي الخبرة من المهتمين لمعرفة نقاط القوة والضعف في الصياغة، ودرجة تفهم المستجيب لكل فقرة من الفقرات.

وعليه تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (76) فقرة فعيلة موزعة على أربعة محاور حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي من (1-5).

1.5.3 صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة وبعد اتمام كافة الخطوات اللازمة لتصميم الاستبانة الميدانية وإخراجها بشكل نهائي على قياس صدقها الظاهري بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين مبينة أسماؤهم في قائمة

الملاحق، حسب الملحق رقم (2)، وذلك للتحقق من مدى فعاليتها لتحقيق هدفها وما وضعت لقياسه وقدرة أداة القياس المستخدمة من قياسه، فصدق الدراسة يعرف بأنه "أن يؤدي وقياس ما صممت الأسئلة لقياسه" (داوود، 2011)، وفي ضوء ملاحظاتهم وبعد ومراجعة المشرف تم حذف الفقرات التي اقترح حذفها اثنان من المحكمين فأكثر، وإضافة بعض الفقرات التي تم اقتراحها، وإجراء تعديلات لبعض العبارات لتعطي الهدف والمطلوب منها، وبعد القيام بإجراءات الحذف والتعديل والإضافة خرجت الاستبانة بصورتها النهائية وتكونت من (76) فقرة حسب الملحق رقم (1).

1.1.5.3. صدق البناء (Construct Validity) لمحور المعينات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية.

جرى التحقق من صدق البناء لمحور المعينات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية، حيث تم حساب معامل الارتباط بين متوسط كل فقرة من فقرات المقياس مع المتوسط الكلي له، وفحص مستوى دلالاته، عند مستوى الدلالة الاحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ ، وذلك على أفراد عينة الدراسة الفعلي، وكانت نتيجة هذه الطريقة كما هو مبين في الجدول (7.3) الآتي:

جدول رقم (7.3): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين متوسط كل فقرة من فقرات مقياس المعينات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية والمتوسط الكلي للمقياس لكافة أفراد العينة.

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1.	0.829**	18.	0.792**	35.	0.760**
2.	0.796**	19.	0.845**	36.	0.845**
3.	0.880**	20.	0.815**	37.	0.770**
4.	0.784**	21.	0.857**	38.	0.776**
5.	0.828**	22.	0.782**	39.	0.816**
6.	0.816**	23.	0.678**	40.	0.770**
7.	0.864**	24.	0.754**	41.	0.764**
8.	0.865**	25.	0.713**	42.	0.685**
9.	0.778**	26.	0.850**	43.	0.793**
10.	0.647**	27.	0.802**	44.	0.826**
11.	0.900**	28.	0.749**	45.	0.834**
12.	0.844**	29.	0.840**	46.	0.740**
13.	0.838**	30.	0.847**	47.	0.741**
14.	0.874**	31.	0.831**	48.	0.822**
15.	0.844**	32.	0.816**	49.	0.822**
16.	0.747**	33.	0.892**	50.	0.763**
17.	0.883**	34.	0.770**		

يتضح من الجدول (7.3) أن معامل ارتباط فقرات مقياس المعينات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للفقرات كافة، إذ ترواح معامل الارتباط ما بين (0.647-0.892)، وهذا يعني أن مقياس المعينات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية يتمتع بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي.

2.1.5.3. صدق البناء (Construct Validity) لمحور التطور الوظيفي في الجامعات الفلسطينية:

جرى التحقق من صدق البناء لمحور التطور الوظيفي في الجامعات الفلسطينية، حيث تمّ حساب معامل الارتباط بين متوسط كل فقرة من فقرات المقياس مع المتوسط الكلي له، وفحص مستوى دلالاته، عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$)، وذلك على أفراد عينة الدراسة الفعلية، وكانت نتيجة هذه الطريقة كما هو مبين في الجدول (5.3) الآتي:

جدول رقم (8.3): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين متوسط كل فقرة من فقرات مقياس التطور الوظيفي والمتوسط الكلي للمقياس لكافة أفراد العينة.

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1.	0.805**	10.	0.797**	19.	0.813**
2.	0.823**	11.	0.866**	20.	0.687**
3.	0.829**	12.	0.815**	21.	0.733**
4.	0.778**	13.	0.722**	22.	0.794**
5.	0.782**	14.	0.762**	23.	0.765**
6.	0.695**	15.	0.748**	24.	0.825**
7.	0.758**	16.	0.670**	25.	0.901**
8.	0.858**	17.	0.768**	26.	0.817**
9.	0.801**	18.	0.781**		

يتضح من الجدول (8.3) أن معامل ارتباط فقرات مقياس التطور الوظيفي بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للفقرات كافة، إذ ترواح معامل الارتباط ما بين (0.695-0.901)، وهذا يعني أن مقياس التطور الوظيفي يتمتع بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي.

2.5.3. ثبات أداة الدراسة:

الثبات يعني "درجة التوافق في علامات مجموعة من الأفراد عند تكرار تطبيق الاختبار، أو صورة مكافئة له على نفس المجموعة" (عبد الحفيظ وباهي، 2000)، وللتحقق من ثبات الاستبيان تم حساب

معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، واستقرت الأداة على (76) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية لمحور المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية (0.94)، والدرجة الكلية لمحور التطور الوظيفي في الجامعات الفلسطينية (0.96).

وبعد الإطلاع على الجدول أدناه (9.3) تبين أن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.90-0.94) عند محور المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية ، كذلك محور التطور الوظيفي (0.96) وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة ، ولأهداف التي وضعت هذه المحاور وفقراتها من أجلها ، وفيما يلي جدول (9.3) يوضح معامل الثبات لكل بعد من ابعاد الدراسة والبعد الكلي:

جدول رقم (9.3): معاملات الثبات كرونباخ ألفا

البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
بعد المعوقات التنظيمية	17	0.94
بعد المعوقات الإجتماعية	11	0.90
بعد المعوقات النفسية	22	0.90
البعد الكلي لمحور المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية	50	0.94
البعد الكلي لمحور التطور التنظيمي	26	0.96

6.3 إجراءات تطبيق الدراسة:

قامت الباحثة بمجموعة من الإجراءات والخطوات الإجرائية كانت كما يلي:

- تم جمع المعلومات الخاصة بالدراسة، وكذلك تحديد المجتمع المقصود، واختيار العينة وأسلوبها.
- تم جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين من خلال أداة الدراسة الخاصة وهي الاستبانة وذلك للحصول على نتائج أكثر مصداقية.
- تم تفرغ الاستجابات، وعددها (71) استبانة، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية المعروفة بإسم الـ (SPSS) للمعالجات الإحصائية، ثم تم تفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلاص التعميمات والاستنتاجات والتوصيات منها.

7.3 متغيرات الدراسة:

ضمت هذه الدراسة عدة متغيرات وهي كما يلي:

1.7.3 المتغيرات المستقلة: تشمل:

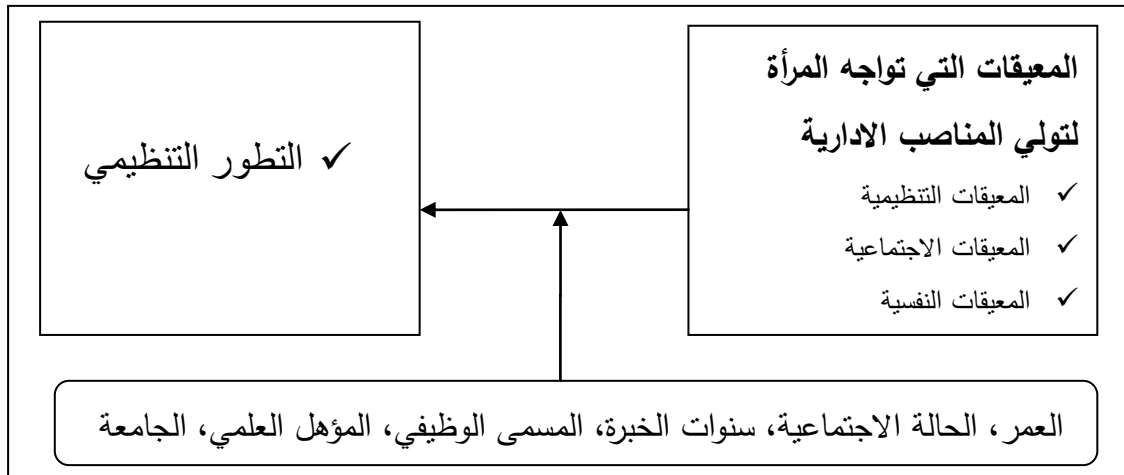
1. بعد المعوقات التنظيمية.
2. بعد المعوقات الإجتماعية.
3. بعد المعوقات النفسية.

2.7.3 المتغيرات التابعة: تشمل بعد التطور التنظيمي.

3.7.3 المتغيرات الضابطة: تشمل خصائص عينة الدراسة وهي:

1. العمر.
2. الحالة الاجتماعية.
3. سنوات الخبرة.
4. المسمى الوظيفي.
5. المؤهل العلمي.
6. الجامعة.

شكل رقم (1.3) : يوضح النموذج الخاص بهذه الدراسة



8.3 أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدمت الباحثة لإجراءات الدراسة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وذلك من خلال الحصول

على المعالجات الإحصائية اللازمة كما يلي:

- تم ترجمه وتحويل الإجابات اللفظية بحسب سلم ليكرت الخماسي الى إجابات رقمية حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات، الإجابة موافق 4 درجات، الإجابة محايد ثلاث درجات، الإجابة

- معارض درجتين، والإجابة معارض بشدة أعطيت درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة المعوقات التي تواجه المرأة في تولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية.
- تم إستخراج المعالجة الإحصائية اللازمة للأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف.
- تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$)، عن طريق تحليل الارتباط Pearson Correlation، وتحليل الانحدار المتعدد (Analysis Multiple Regression)، وتحليل التباين الاحادي للمتغيرات الضابطة.
- تم إستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي المبني على طريقة المكونات الأساسية (Components Principal) لفحص صدق أداة الدراسة.
- تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق في المتغيرات الديمغرافية.
- تم استخدام نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف على المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها وفحص فرضياتها:

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكرت كما يأتي:

جدول رقم (1.4): مفتاح التصحيح لتقدير درجة الاستجابة

كبيرة.	5-3.68	✓
متوسطة.	3.67-2.34	✓
منخفضة.	2.33-1	✓

1.2.4: المعوقات التنظيمية التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما هي المعوقات التنظيمية التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية؟ للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد المعوقات التنظيمية ، والجدولين رقم (2.4.أ-ب) يوضحان ذلك.

جدول (2.4.أ): إجابات المبحوثين حول بعد المعوقات التنظيمية كأحد أبعاد المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية مرتبة تنازلياً.

الترتيب	بعد المعوقات التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	السيطرة المهنية للرجل يحول دون التقدم الإداري للمرأة في سلم المناصب العليا.	3.97	.98	24%	كبيرة
2.	إهمال رفع كفاءة المرأة في الجامعات أضعف من قدرتها على الوصول إلى مناصب إدارية عليا.	3.22	1.05	32%	متوسطة
3.	ضعف مشاركة المرأة العاملة في البرامج التدريبية أثناء الخدمة يعيق تبوءها لمناصب إدارية عليا.	2.88	1.24	43%	متوسطة
4.	ضعف الحزم الإداري للمرأة يحد من وصولها لمناصب إدارية عليا.	2.61	1.24	47%	متوسطة
5.	محدودية المؤهلات الوظيفية للمرأة يحد من قدرتها على الوصول لمناصب إدارية عليا.	2.49	1.27	51%	متوسطة
6.	كثرة التذمر لدى المرأة ببقائها في مناصب إدارية متدنية.	2.38	1.37	57%	متوسطة
7.	ضعف الخبرة الإدارية للمرأة يحول دون وصولها لمناصب إدارية عليا.	2.36	1.20	51%	متوسطة
8.	غياب جدية المرأة في العمل يحد من وصولها إلى المناصب الإدارية عليا.	2.35	1.45	61%	متوسطة
9.	سوء استخدام السلطة من قبل المرأة يحد من قدرتها على الوصول لمناصب إدارية عليا.	2.35	1.38	58%	متوسطة
10.	عدم القدرة على مواجهة مشكلات العمل يحد من قدرتها على الوصول لمناصب إدارية عليا.	2.33	1.34	57%	متوسطة
11.	تدني قدرة المرأة على العمل (بروح الفريق، وإدارة الوقت) يحد من قدرتها على الوصول لمناصب قيادية عليا.	2.29	1.35	59%	منخفضة

جدول (2.4.ب): إجابات المبحوثين حول بعد المعايير التنظيمية كأحد أبعاد المعايير التي تواجه المرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية مرتبة تنازلياً.

الترتيب	بعد المعايير التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
12.	ضعف الانتماء للعمل يُبقي المرأة في مناصب إدارية متدنية.	2.19	1.30	59%	منخفضة
13.	الثقافة الإدارية السطحية للمرأة تحرمها من تبوء المناصب الادارية العليا.	2.16	1.17	53%	منخفضة
14.	ضعف قدرة المرأة على اتخاذ القرارات المناسبة يحد من وصولها لمناصب إدارية عليا.	2.15	1.23	57%	منخفضة
15.	ضعف قدرة المرأة على (التخطيط، ورسم السياسات) يضعف من فرصتها في الوصول الى مناصب ادارية عليا.	2.15	1.27	59%	منخفضة
16.	ضعف قدرة المرأة على قيادة الآخرين يحد من قدرتها على الوصول لمناصب قيادية عليا.	2.09	1.22	58%	منخفضة
17.	تدني قدرة المرأة على إقامة تفاعلات ايجابية ناجحة في العمل يحد من قدرتها على الوصول لمناصب ادارية عليا	2.05	1.18	57%	منخفضة
الدرجة الكلية للبعد		2.47	0.91	36%	متوسطة

أظهرت نتائج الجدولين (2.4.أ-ب) أن معامل الاختلاف لبعـد المعايير التنظيمية كأحد أبعاد المعايير التي تواجه المرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية تراوحت ما بين 24% الى 61%، حيث حظيت الفقرة الاولى والثانية بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن هنالك تشتت في استجابة أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتأثير السيطرة المهنية للرجل والتي قد تحول دون التقدم الاداري للمرأة في سلم المناصب العليا، وتأثير إهمال رفع كفاءة المرأة في الجامعات في أضعاف قدرة المرأة على الوصول إلى مناصب إدارية عليا ، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية للبعد 36%، وبناءً على ذلك فان الباحثة تؤكد على أنه درجة التباين بهذا البعد عالية كون معامل الاختلاف عالي.

كما وأظهرت نتائج الجدولين (2.4.أ-ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد المعايير التنظيمية كانت الفقرة الاولى والتي تنص (السيطرة المهنية للرجل يحول دون التقدم الاداري للمرأة في سلم المناصب العليا)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.97)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.98)، وبمعامل اختلاف 24%، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملات في الجامعات لديهن مستويات عالية من الادراك حول الازواضع

التنظيمية في الجامعات والتي تؤثر على وصولهن للمراكز الادارية العليا فيها، حيث أن هنالك سيطرة كبيرة للرجل على أغلب المناصب الادارية العليا فيها، والذي يرتبط بمتغيرات وظروف متعددة ساهمت بسيطرة الرجل على هذه المناصب، وبالتالي حرمان النساء على الرغم من كفاءتهن المهنية والعلمية من الوصول الى بعض المراكز القيادية والتي ما زالت حكراً على الرجال في هذه الجامعات.

كما ونجد من الجدولين (2.4.أ-ب) أن الفقرة التي حظيت بأقل متوسط حسابي في بعد المعينات التنظيمية كانت الفقرة السابعة عشرة والتي تنص (تدني قدرة المرأة على إقامة تفاعلات ايجابية ناجحة في العمل يحد من قدرتها على الوصول لمناصب ادارية عليا) ، حيث كان المتوسط الحسابي لها (2.05)، وبدرجة تقدير منخفضة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (1.18)، وبمعامل اختلاف قدره 57%، وقد كان المتوسط منسجم مع المتوسطات العامة ل فقرات هذا المجال والتي جاء أغلبها بدرجة منخفضة، ويعود السبب في ذلك نتيجة تأكيد أفراد عينة الدراسة من العاملات في الجامعات الفلسطينية بأن لدى المرأة قدرة عالية على إقامة تفاعلات ايجابية ناجحة في العمل مع الزملاء والمراجعين، حيث أنها تتمتع بخبرات ادارية واسعة ومخزون فكري وثقافي جيد يساعدها في تقلد مناصب ادارية عليا في الجامعات، ولا يوجد أي تأثير تنظيمي لهذا الجانب على قدرتهن في التسلسل في السلم الوظيفي داخل الجامعات.

يتضح من إجابات المبحوثات على هذا المجال الواردة في الجدولين رقم (2.4.أ-ب) الخاص ببعيد المعينات التنظيمية أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثات على هذا المجال قد بلغت حوالي (2.47) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.91)، وبمعامل اختلاف قدره 36%، وهنا تستنتج الباحثة على أن هناك تأثير متوسط لبعيد المعينات التنظيمية على وصول المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية، حيث أن لدى العاملات المهارات والخبرات الادارية والتنظيمية التي تمكنها من ممارسه مهامها الادارية بكفاءة وفاعلية، كما أنها تتمتع بمؤهلات علمية تتناسب مع المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، بالإضافة إلى جديتها وقدرتها العالية على مواجهة المشكلات في بيئة العمل واتخاذ القرارات والتخطيط ورسم السياسات، وحسن استخدام السلطة الادارية وادارة الوقت وقيادة الآخرين والتأثير عليهم، واقامة علاقات ايجابية ضمن مختلف المستويات الادارية داخل الجامعات الفلسطينية، ويتفق ذلك مع دراسة خليفة (2013) حول أن المرأة القيادية أكثر فعالية وقدرة على ادارة العمل، واتخاذ المبادرة وممارسة التطوير، وأنها أكثر تفاعلاً وقدرة على تقدير مشاعر العاملين، والتواصل اجتماعياً معهم، وبناء العلاقات ، كما وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة صيام والعطاري (2017) حول مواجهة القيادات النسائية معوقات تنظيمية، ودراسة بومبويلا وجامارو (2013) حول تأثير العوامل التنظيمية على التطور الوظيفي للمرأة. ودراسة الحاج والناصر (2017) حول تأثير العوامل التنظيمية على التطور الوظيفي للمرأة.

2.2.4: المعوقات النفسية التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما هي المعوقات النفسية التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد المعوقات النفسية ، والجدولين رقم (3.4.أ-ب) يوضحان ذلك.

جدول (3.4.أ): إجابات المبحوثين حول بعد المعوقات النفسية كأحد أبعاد المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية مرتبة تنازلياً.

الترتيب	بعد المعوقات النفسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	تعرض المرأة لصراع الادوار (ابنة/زوجة/أم/موظفة) وانعكاساته النفسية السلبية بشكل عائقا لوصولها لمواقع ادارية عليا.	2.71	1.23	45%	متوسطة
2.	إحتكام المرأة للعاطفة أكثر من العقل في التعامل مع القضايا الإدارية	2.49	1.20	48%	متوسطة
3.	عدم قدرة المرأة على مواجهة الضغوط النفسية يقلل من فرص وصولها للمناصب الادارية العليا.	2.46	1.28	52%	متوسطة
4.	عدم وجود دافع لدى المرأة يحد من قدرتها على الوصول لمناصب قيادية عليا.	2.42	1.21	50%	متوسطة
5.	ضعف ثقة المرأة بنفسها يحول دون وصولها لمناصب إدارية متقدمة.	2.42	1.09	45%	متوسطة
6.	التأثيرات النفسية للحمل والولادة تضعف من منافسة المرأة للرجل	2.39	1.08	45%	متوسطة
7.	خوف المرأة من الفشل يحد من قدرتها على الوصول لمناصب قيادية عليا.	2.30	1.02	44%	منخفضة
8.	ضعف قدرة المرأة على (المواجهة والتحدي) يحد من وصولها لمناصب ادارية عليا.	2.30	1.15	49%	منخفضة
9.	ضعف الطموح القيادي لدى المرأة أفقدها فرص الوصول إلى المناصب الادارية العليا.	2.29	1.16	50%	منخفضة
10.	ضعف قدرة المرأة على الاستماع الجيد يضعف وصولها للمناصب الادارية العليا.	2.25	1.25	55%	منخفضة

جدول (3.4.ب): إجابات المبحوثين حول بعد المعوقات النفسية كأحد أبعاد المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية مرتبة تنازلياً.

الترتيب	بعد المعوقات النفسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
11.	التأثيرات النفسية السلبية لعدم الزواج عند النساء يضعف وصولها للمناصب الادارية العليا.	2.23	1.10	49%	منخفضة
	الدرجة الكلية للبعد	2.39	.83	34%	متوسطة

أظهرت نتائج الجدولين (3.4.أ-ب) أن معامل الاختلاف لبعد المعوقات النفسية كأحد أبعاد المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية تراوحت ما بين 42% الى 55%، وحيث حظيت الفقرة السابعة والأولى والخامسة والسادسة بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على وجود تشتت في استجابة أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بخوف المرأة من الفشل والتأثيرات النفسية للحمل والولادة وضعف ثقة المرأة بنفسها، وتعرضها لصراع الأدوار قد يحد من قدرتها على الوصول لمناصب قيادية، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية للبعد 34%، وبناءً على ذلك فإن الباحثة تؤكد على أنه درجة التباين بهذا البعد عالية كون معامل الاختلاف عالي.

كما وأظهرت نتائج الجدولين (3.4.أ-ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد المعوقات النفسية كانت الفقرة الأولى والتي تنص (تعرض المرأة لصراع الادوار "أبنة، زوجة، أم، موظفة" وانعكاساته النفسية السلبية يشكل عائقاً لوصولها لمواقع إدارية عليا)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (2.71)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (1.23)، وبمعامل اختلاف 45%، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة من العاملات في الجامعات لديهن مستويات متوسطة من الفهم والادراك حول تأثير الاوضاع النفسية والمتمثلة في صراع الدور لدى المرأة الفلسطينية، حيث اننا نجد أن العاملات في الجامعات اغلبهن من النساء المتزوجات واللواتي لديهن مسؤوليات اسرية خاصة بالزوج والاطفال ومسؤوليات اجتماعية، حيث أن ذلك يحد من قدرتهن على التفرغ للعمل واعطائه اهتمام اقل، وبالتالي فإنهن يفضلن عدم التقدم في التسلسل الاداري في المناصب القيادية العليا في الجامعات، نتيجة لعدم رغبتهن بتحمل مسؤوليات اضافية خاصة بالمنصب الجديد لانشغالهن بالاساس باوضاعهن الاسرية.

كما ونجد من الجدولين (3.4.أ-ب) أن الفقرة التي حظيت بأقل متوسط حسابي في بعد المعوقات النفسية كانت الفقرة الحادية عشرة والتي تنص (التأثيرات النفسية السلبية لعدم الزواج عند النساء يضعف وصولهن للمناصب الادارية العليا)، حيث كان المتوسط الحسابي لها (2.23)، وبدرجة تقدير

منخفضة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (1.10)، وبمعامل اختلاف قدره 49%، وقد كان المتوسط منسجم مع المتوسطات العامة لفقرات هذا المجال والتي جاء معظمها بدرجة منخفضة، ويعود السبب في ذلك نتيجة تأكيد أفراد عينة الدراسة من العاملات في الجامعات الفلسطينية بعدم وجود تأثير لعزوف النساء عن الزواج في الحد من وصولهن للمناصب الادارية العليا، حيث أن عدم زواج المرأة يعطيها فرصة أكبر في الاهتمام بمجال عملها واختصاصها الوظيفي، ويوفر لديها الوقت للاهتمام بشؤونها الوظيفية، وفتح المجال للإبداع والابتكار كون كامل طاقتها الفكرية والنفسية موجهة لمصلحة العمل.

يتضح من إجابات المبحوثات على هذا المجال الواردة في الجدول ين رقم (3.4.أ-ب) الخاص ببعد المعوقات النفسية أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثات على هذا المجال قد بلغت حوالي (2.39) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.83)، وبمعامل اختلاف قدره 34%، وهنا تستنتج الباحثة على ضعف تأثير بعد المعوقات النفسية في وصول المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية، حيث أن العاملات لديهن مستوى جيدة من الكفاءة والفاعلية والامكانيات العلمية والمهنية والخبرة ومستوى عالي من الدافعية والطموح النفسي والقيادي والذي يمكنهن من أداء واجباتهن الوظيفية والرغبة بالتطور الوظيفي خلال المناصب القيادية المتاحة في الجامعات الفلسطينية، بالإضافة الى وجود ثقة وقدرة عالية لديهن في مواجهة الصعوبات والتحديات واتخاذ القرارات ضمن منطق علمي ومهني، وقدرتهم على أداء المهام المختلفة وبما يخدم مصلحة العمل، والقدرة العالية على تفهم مشاكل واحتياجات الموظفين والاستماع لهم ومحاولة توفير كل ما من شأنه دعم بيئة العمل والعاملين، ويتفق ذلك مع دراسة الطراونة (2007) حول انخفاض مستوى تأثير المعوقات الشخصية على تولي المرأة للمناصب القيادية، كما وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة الديراوي (2014) والتي أشارت لتأثير المعوقات الشخصية على تولي المرأة للمناصب الادارية العليا، كذلك دراسة الغامدي (2013) حول أن المعوقات الشخصية لها أكبر الاثر في تعطيل وصول المرأة الى المناصب القيادية، ولمحدودية طموح المرأة وضعف رغبتها في الوصول الى المناصب القيادية، رغم قدرتها على التوفيق بين الابعاء الاسرية وأعباء منصبها الحالي ورغم حرصها على التدريب وتطوير الذات ، كما وتتعارض مع دراسة كاي وسيانج (2013) حول أن من اهم المعوقات لتقدم المرأة هو نابع منها شخصياً لعدم رغبتها بالانتقال من وظيفتها الحالية.

3.2.4: المعوقات الإجتماعية التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما هي المعوقات الإجتماعية التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد المعوقات الإجتماعية ، والجدولين رقم (4.4.أ-ب) يوضحان ذلك.

جدول (4.4.أ): إجابات المبحوثين حول بعد المعوقات الإجتماعية كأحد أبعاد المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية مرتبة تنازلياً.

الترتيب	بعد المعوقات الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	يحد تمييز الاسرة والمجتمع للذكر على حساب الأنثى (المجتمع الذكوري) من وصول المرأة للمناصب الادارية العليا.	3.90	.86	22%	كبيرة
2.	تجنب المجتمع لترشيح المرأة لمناصب إدارية رفيعة وتجنب دعمها عند الترشيح.	3.77	.77	20%	كبيرة
3.	الفهم الخاطئ للدين والمعتقدات تحد من قدرة المرأة على الوصول لمناصب ادارية عليا.	3.76	.96	25%	كبيرة
4.	صعوبة تقبل الموظفين لتولي المسؤولية من جانب المرأة يحد من وصولها لمناصب إدارية عليا.	3.76	.91	24%	كبيرة
5.	يقلل الاعتقاد بوجود تفاوت في المكانة الاجتماعية بين الرجل والمرأة من فرص وصول النساء للمناصب العليا.	3.67	.96	26%	متوسطة
6.	المسؤولية الأسرية الناتجة عن تربية الابناء تحد من وصول المرأة إلى المناصب الادارية العليا.	3.66	1.08	29%	متوسطة
7.	نظرة المجتمع إلى المرأة على أنها أقل قدرة من الرجل على تحمل ضغوط العمل في المناصب العليا وما يحتاجه من (سهر واجتماعات ولقاءات طويلة خارج المنزل) يقلل من وصولها للمناصب العليا.	3.64	1.04	28%	متوسطة
8.	قناعة الكثيرين من صناع القرار في المجتمع بأن المرأة غير قادرة على تولي المناصب الادارية العليا.	3.63	1.03	28%	متوسطة
9.	تبعية الفتاة والزوجة للأهل وللزوج يضعف من استقلاليتهم ويحد من وصولها الى المناصب العليا.	3.61	.94	26%	متوسطة

جدول (4.4.ب): إجابات المبحوثين حول بعد المعوقات الاجتماعية كأحد أبعاد المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية مرتبة تنازلياً.

الترتيب	بعد المعوقات الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
10.	الزواج المبكر للفتاة يحول دون وصولها لمناصب إدارية عليا.	3.60	.85	23%	متوسطة
11.	يحول الأزواج والأقارب كثيرا بين زوجاتهم وبناتهم وتولي المناصب الادارية العليا وقناعتهم بالوظائف العادية ضمن مجالات محددة.	3.60	1.06	29%	متوسطة
12.	زيادة المشكلات الاجتماعية المرتبطة بوصول المرأة الى المناصب الرفيعة مقارنة بالرجل يحد من وصولها لتلك المناصب.	3.49	.93	26%	متوسطة
13.	الحد من حرية المرأة وتفاعلها مع المجتمع يقلل من فرص وصولها لمناصب إدارية عليا.	3.49	.99	28%	متوسطة
14.	تخوف الأهل والأزواج من عمل النساء خارج المنزل مما يحد وصولها لمناصب إدارية عليا.	3.45	.98	28%	متوسطة
15.	اقتصار المناصب العليا النسائية على عدد محدود من العائلات مما يحد من وصول غيرهن لها.	3.43	.99	28%	متوسطة
16.	اعتقاد الكثير من الناس بأن المرأة تهتم بالأمر الشكلي على حساب الجوهر مما يقلل من فرص وصولها للمناصب العليا.	3.40	1.06	31%	متوسطة
17.	قلة متابعة المرأة لتعليمها العالي يحول دون منافستها الرجل للوصول إلى المناصب العليا.	3.39	1.08	32%	متوسطة
18.	قيود الأهل والأزواج على الاختلاط يحد من وصول المرأة لمناصب إدارية عليا.	3.35	1.07	31%	متوسطة
19.	اعتقاد الكثير من الناس بان نجاح بعض النساء في العمل يعتمد على المجاملات أكثر من تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات.	3.28	1.13	34%	منخفضة
20.	نظرة المجتمع السلبية (العادات والتقاليد) إلى المرأة كربة منزل افضل من كونها موظفة في قلة فرص وصولها الى المناصب الادارية العليا.	3.25	1.14	35%	منخفضة
21.	العلاقة المتوترة بين المرأة العاملة وزميلاتها تحد من وصولهن لمناصب إدارية عليا.	3.21	1.10	34%	منخفضة
22.	صعوبة توفيق المرأة بين البيت والعمل تقلل من فرص وصولها إلى مناصب إدارية عليا.	3.08	1.25	40%	منخفضة
الدرجة الكلية للبعد		3.52	0.58	16%	متوسطة

أظهرت نتائج الجداولين (4.4.أ-ب) أن معامل الاختلاف لبعد المعوقات الاجتماعية كأحد أبعاد المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية تراوحت ما بين 20% الى 40% وهذه الفروقات ليست كبيرة حيث حظيت الفقرة الاولى والثانية بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشبهاً فيما يتعلق بتمييز الاسرة والمجتمع للرجل، وتجنب ترشيح ودعم المجتمع للمرأة لتولي مناصب قيادية رفيعة، ومدى تأثير ذلك لوصولها لمراكز قيادية، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية للبعد 16%، وبناءً على ذلك فان الباحثة تؤكد على أن هنالك درجة ثقة كبيرة بهذا البعد كون معامل الاختلاف قليل.

كما وأظهرت نتائج الجدولين (4.4.أ-ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد المعوقات الاجتماعية كانت الفقرة الأولى والتي تنص (يحد تمييز الاسرة والمجتمع للذكر على حساب الانثى "مجتمع ذكوري" من وصول المرأة للمناصب الادارية العليا)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.90)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.86)، وبمعامل اختلاف 22%، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملات في الجامعات لديهن مستويات جيدة من الفهم والادراك حول تأثير المعوقات الاجتماعية والمتمثلة في التمييز بين الرجل والمرأة في الحد من وصولهن للمراكز القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية، حيث أن هنالك مستويات داعمة من قبل المجتمع والأسرة لتولي الرجل المراكز القيادية بسبب تولد القناعة لديهم بأنه الاقدر والاكفأ على ادارة هذه المراكز القيادية، وكونه يتوفر لديه الوقت الكافي لخدمة منصبه الوظيفي، كونه الاجدر بذلك من المرأة التي لديها مسؤوليات اجتماعية لا تمكنها من ممارسة دورها الاداري بكفاءة وفاعلية كالرجل.

كما ونجد من الجدولين (4.4.أ-ب) أن الفقرة التي حظيت بأقل متوسط حسابي في بعد المعوقات الاجتماعية كانت الفقرة الثانية والعشرين والتي تنص (صعوبة توفيق المرأة بين البيت والعمل تقلل من فرص وصولهن الى مناصب إدارية عليا) ، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.08)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (1.25)، وبمعامل اختلاف قدره 40%، وقد كان المتوسط منسجم مع أغلب المتوسطات العامة لفقرات هذا المجال والتي جاء نصفها بدرجة متوسطة، ويعود السبب في ذلك نتيجة تأكيد أفراد عينة الدراسة من العاملات في الجامعات الفلسطينية أن لديهن معوقات إجتماعية بشكل متوسط كون المرأة ربة بيت وعاملة بنفس الوقت، حيث أن لديها قدرة عالية على تنظيم وقتها وتخصيص جهدها لبيتها وزوجها وأطفالها، ولوظيفتها كونها تتمتع بخبرة وكفاءة ادارية وعلمية عالية، حيث يوجد بالواقع الفلسطيني العديد من النساء العاملات وبنفس الوقت موظفات متميزات، ولديهن حضور مهني داخل المؤسسات التي يعملن بها.

يتضح من إجابات المبحوثات على هذا المجال الواردة في الجدول ين رقم (4.4.أ-ب) الخاص ببعد المعوقات الاجتماعية أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثات على هذا المجال قد بلغت حوالي (3.52) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.58)، وبمعامل اختلاف قدره 16%، وهنا تستنتج الباحثة وجود تأثير خاص ببعد المعوقات الاجتماعية على وصول المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية، حيث أن هنالك تمييز بالمكانة الاجتماعية بين الذكر والأنثى من قبل المجتمع الفلسطيني "مجتمع ذكوري"، وارتباط ذلك بالفهم الخاطئ للدين والمعتقدات الذي يحد من استقلالية المرأة ومن قدرة المرأة على العمل والوصول للمناصب القيادية أو رغبتهم بعملها ضمن وظائف محددة يتقبلها المجتمع، وعدم دعم المجتمع للمرأة في ميادين العمل، كما أن هنالك عدم تقبل من قبل الموظفين لقيادة المرأة لهم، كما أن الادارة العليا وصناع القرار في المجتمع لديهم قناعات بعدم قدرة المرأة على تولي مناصب ادارية عليا بسبب مسؤولياتها الاجتماعية والاسرية الناتجة عن تربية الابناء والتي تحد من قدرتها على تكريس وقتها وطاقاتها الانتاجية لخدمة المؤسسات، وعدم قدرتها على تحمل ضغوط العمل، حيث تعتبر هذه الامور من أهم المعوقات الاجتماعية التي تواجه المرأة الفلسطينية من الوصول للمراكز الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية، ويتفق ذلك مع دراسة كريم (2015) ودراسة الرقيب (2009) ودراسة الطراونة (2007) حول تأثير المسؤولية الأسرية في اعاقه وصول المرأة لمراكز صنع القرار، كذلك دراسة اهلوت واخرون (2008) حول أن من أسباب قلة ترقية النساء للمناصب الإدارية العليا في عدد من منظمات الأعمال ضعف الفرص الوظيفية المتاحة لتطوير إمكانياتهن بالمقارنة مع الرجال .

4.2.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في تولي المناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على أبعاد المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية مرتبة تنازلياً.

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	بُعد المعوقات الاجتماعية	3.52	.58	16%	كبيرة
2.	بُعد المعوقات التنظيمية	2.47	.91	36%	متوسطة
3.	بُعد المعوقات النفسية	2.39	.83	34%	متوسطة
	الدرجة الكلية للمعوقات	2.79	0.63	22%	متوسطة

أظهرت نتائج جدول (5.4) أن معامل الاختلاف لأبعاد المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في تولي المناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية تراوحت ما بين 16% الى 36% وهذه الفروقات ليست كبيرة حيث أن أغلب هذه الأبعاد كانت معاملاتها قليلة ومتوسطة وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة تشنتها كان بين القليل والمتوسط، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية للمعوقات 22%، وبناءً على ذلك فإن الباحثة تؤكد على أن هنالك درجة ثقة كبيرة بأبعاد المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في تولي المناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية كون معامل الاختلاف قليل ومتوسط.

نجد من الجدول السابق رقم (5.4) أن بعد المعوقات الاجتماعية بلغ المتوسط الحسابي له (3.52)، وانحرافه المعياري (0.58)، وبدرجة تقدير كبيرة، كما نجد أن بعد المعوقات التنظيمية بلغ المتوسط الحسابي له (2.47)، وانحرافه المعياري (0.91)، وبدرجة تقدير متوسطة، كذلك بعد المعوقات النفسية بلغ المتوسط الحسابي له (2.39) وانحرافه المعياري (0.83)، وبدرجة تقدير متوسطة، ونجد أخيراً أن الدرجة الكلية للمعوقات كانت منخفضة بوسط حسابي كلي (2.79) وبدرجة تقدير متوسطة ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.63)، وهذا يؤكد على محدودية تأثير المعوقات التنظيمية والنفسية في الحد من قدرة المرأة على تولي المناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية، ووجود دور أكبر للمعوقات الاجتماعية في الحد من وصول المرأة للمناصب القيادية ، ويتفق ذلك مع ما جاء بدراسة صيام والعطاري (2017) حول إن القيادات النسائية الأكاديمية تواجه بدرجة متوسطة وبشكل تنازلي معوقات ثقافية واجتماعية وذاتية وإدارية ومعنية تنظيمية، ودراسة الغامدي (2013) حول عدم تأثير المعوقات الثقافية في منع وصول المرأة للمناصب القيادية، ودراسة الرقيب (2009) حول أن أكثر المعوقات لوصول المرأة للمراكز القيادية هي المعوقات الاجتماعية ثم السياسية ثم الشخصية.

1.2.4: التطور الوظيفي في الجامعات الفلسطينية

• النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على " ما هو واقع التطور الوظيفي في الجامعات الفلسطينية؟"

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات محور واقع التطور الوظيفي في الجامعات الفلسطينية ، والجدولين رقم (6.4.أ-ب) يوضحان ذلك.

جدول (4.6.1): إجابات المبحوثين حول محور واقع التطور الوظيفي في الجامعات الفلسطينية مرتبة تنازلياً.

الترتيب	محور واقع التطور الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	الجامعة مستمرة في تحديث وتطوير أساليب العمل المختلفة.	3.54	.99	28%	متوسطة
2.	تشجع الجامعة العاملين على البحث العلمي لتطوير مهاراتهم المختلفة.	3.49	1.05	30%	متوسطة
3.	تراعي الجامعة العلاقات الانسانية داخل بيئة العمل.	3.47	1.02	29%	متوسطة
4.	ترتبط اسس الترقية في الجامعة بتحقيق مكانة اجتماعية.	3.32	1.13	34%	متوسطة
5.	ترتبط الترقية بالجامعة بزيادة معدل الراتب الشهري.	3.26	1.04	31%	متوسطة
6.	يرتبط التطور الوظيفي بالاستعداد لقبول التوجيهات.	3.23	1.04	32%	متوسطة
7.	تطور الجامعة هيكلها التنظيمي باستمرار انسجاماً مع خططها الاستراتيجية.	3.23	1.10	34%	متوسطة
8.	اسس ومعايير التطور الوظيفي المتبعة في الجامعة موثقة.	3.22	1.07	33%	متوسطة
9.	يرتبط التطور الوظيفي في الجامعة بدرجة المؤهل العلمي.	3.21	1.14	35%	متوسطة
10.	اسس ومعايير الترقية في الجامعة معممة على الجميع.	3.18	1.15	36%	متوسطة
11.	يحقق التطور الوظيفي في الجامعة الامن الوظيفي.	3.15	1.17	37%	متوسطة
12.	تتبنى الجامعة سياسات مرنة تقوم على أساس (الكفاءة والجدارة) بين العاملين.	3.14	1.08	34%	متوسطة
13.	معايير التطور الوظيفي الموجودة في الجامعة محفزة.	3.11	1.08	35%	متوسطة
14.	تتبنى الجامعة سياسات (الابتكار والابداع) لدى العاملين.	3.11	1.02	28%	متوسطة
15.	نظام الترقية المتبع يشجعك لبذل مزيداً من الجهد.	3.09	1.20	30%	متوسطة
16.	يرتبط التطور الوظيفي بعدد سنوات الخدمة.	3.05	1.08	29%	متوسطة
17.	تتبنى الجامعة وضع معدلات للأداء (بعدالة وموضوعية).	3.05	1.13	34%	متوسطة
18.	يرتبط التطور الوظيفي بتقديم افكار ومقترحات تطويرية.	3.04	1.12	31%	متوسطة
19.	يرتبط التطور الوظيفي بتقييم الاداء السنوي.	3.04	1.11	32%	متوسطة
20.	يتم توضيح (الحقوق، الواجبات) ضمن بطاقة الوصف الوظيفي لاي شاغر.	3.04	1.24	34%	متوسطة
21.	يرتبط التطور الوظيفي بالجامعة بنوع التخصص الاكاديمي.	3.02	1.09	33%	متوسطة

جدول (4.6.4.ب): إجابات المبحوثين حول محور واقع التطور الوظيفي في الجامعات الفلسطينية مرتبة تنازلياً.

الترتيب	محور واقع التطور الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
22.	تتم الترقية داخل الجامعة بصورة منتظمة.	2.98	1.22	28%	متوسطة
23.	تتبنى الجامعة نظاماً عصرياً لتقييم أداء العاملين فيها.	2.97	1.04	30%	متوسطة
24.	يتم توفير (التدريب، التأهيل) اللازم للحصول على فرص التطور الوظيفي.	2.94	1.14	29%	متوسطة
25.	أسس التطور الوظيفي المتبعة في الجامعة عادلة	2.85	1.11	34%	متوسطة
26.	معايير التطور الوظيفي في الجامعة تحقق الرضا الوظيفي	2.83	1.09	31%	متوسطة
	الدرجة الكلية للبعد	3.14	0.78	25%	متوسطة

أظهرت نتائج الجدولين (4.6.4.أ-ب) أن معامل الاختلاف لمحور واقع التطور الوظيفي في الجامعات الفلسطينية تراوحت ما بين 28% الى 37% وهذه الفروقات متقاربة وليست كبيرة الى حد ما، حيث حظيت الفقرة الاولى والرابعة عشر والثانية والعشرون بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات، وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق باستمرار الجامعات بتحديث وتطوير أساليب العمل المختلفة، وتبينها لسياسات الابتكار والابداع لدى العاملين، وانتظام الترقيات بها، وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية للبعد 25%، وبناءً على ذلك فإن الباحثة تؤكد على أن هنالك درجة ثقة متوسطة بهذا البعد كون معامل الاختلاف قليل نسبياً.

كما وأظهرت نتائج الجدولين (4.4.أ-ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور واقع التطور الوظيفي كانت الفقرة الاولى والتي تنص (الجامعة مستمرة في تحديث وتطوير أساليب العمل المختلفة)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.54)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.99)، وبمعامل اختلاف 28%، وتعزو الباحثة السبب في ذلك كون افراد عينة الدراسة من العاملات في الجامعات لديهن مستويات جيدة من الفهم والادراك حول واقع التطور الوظيفي الخاص بهن وذلك خلال عملن في الجامعات الفلسطينية، حيث أن ادارة هذه الجامعات تعمل وبشكل حثيث على تطوير وتحديث أساليب العمل الاداري بمختلف جوانبه، وتقوم بتطوير الاوصاف الوظيفية وتحديد الواجبات والمسؤوليات الخاصة للعاملين بشكل دقيق، بالاضافة الى قيامها بتطوير الانظمة والقوانين النازمة للعمل الاداري بالجامعات، وتحدد أساس ومعايير الترقية والمنافسة بشكل مهني، وتقوم بوضع نماذج متطورة وعادلة لتقييم الأداء الوظيفي، الأمر الذي من شأنه تعزيز

فرص التقدم والتطور الوظيفي للعاملين فيها على اختلاف اجناسهم وبمستويات عالية من النزاهة والشفافية، وبما يضمن لها وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وبما ينعكس على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات الاكاديمية.

كما ونجد من الجدولين (4.4.أ-ب) أن الفقرة التي حظيت بأقل متوسط حسابي في محور واقع التطور الوظيفي في الجامعات الفلسطينية كانت الفقرة السادسة والعشرين والتي تنص (معايير التطور الوظيفي في الجامعة تحقق الرضا الوظيفي)، حيث كان المتوسط الحسابي لها (2.83)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (1.09)، وبمعامل اختلاف قدره 31%، وقد كان المتوسط منسجم مع المتوسطات العامة لفقرات هذا المجال والتي جاء اغلبها بدرجة متوسطة، ويعود السبب في ذلك نتيجة أن أفراد عينة الدراسة من العاملات في الجامعات الفلسطينية يؤكدن على ان هنالك مستوى قليل من الرضا عن التطور الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بسبب ضخامة حجم الكادر الوظيفي العامل في الجامعات وبالتالي وجود تنافس عالي على المناصب الادارية العليا، حيث أن فرص التسلسل الوظيفي والذي يكون مبنى على أسس ومهارات اكايدمية وعلمية، حيث أن البعض منهم لا يمتلكن المؤهلات العلمية الكافية والمطلوبة لتولي مناصب إدارية أعلى.

يتضح من إجابات المبحوثات على هذا المجال الواردة في الجدولين رقم (4.4.أ-ب) الخاص بمحور واقع التطور الوظيفي في الجامعات الفلسطينية أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثات على هذا المجال قد بلغت حوالي (3.14) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.78)، وبمعامل اختلاف قدره 25%، وهنا تستنتج الباحثة على أن مستويات التطور الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية كانت متوسطة وبشكل تدريجي، بسبب أن التطور الوظيفي مبنى على أسس علمية ومهنية مترابطة وتحقق أعلى درجات العدالة والنزاهة، حيث أن الجامعات الفلسطينية تقوم بتعميم المعايير التي يتم على أساسها منح الترقيات والتطور الوظيفي والتي تكون مرتبطة بتقييم الاداء السنوي، بالإضافة الى تطوير الهياكل التنظيمية والانظمة والقوانين النازمة للعمل الاداري، كما ويتم منح الترقيات بصورة منتظمة من خلال ارتباطها بالمؤهلات العلمية ونوع التخصص وسنوات الخدمة والكفاءة والجدارة بين العاملين والابداع وبالانجازات المتميزة والبحث العلمي المرتبط والمتوفر بالعاملين، وبالتالي فإن أنظمة ومعايير التطور الوظيفي المتبعة بالجامعات موثوقة ومحفزة وتعمل على تشجيع العاملين على بذل جهود اضافية في العمل والسعي المستمر الى تطوير المهارات والخبرات الخاصة بهم وتقديم أفكار ومقترحات تطويرية، ويتفق ذلك مع دراسة الديراوي (2014) حول أن معايير الترقية في السلم الوظيفي لا تعيق تولي المرأة للمناصب الادارية العليا، كذلك دراسة بومبويلا وجامارو (2013) حول وجود علاقة متوسطة بين تأثير السقف

الزجاجي والتطور الوظيفي للمرأة في المناصب الإدارية العليا ، ودراسة كاي وسيانج (2013) حول أن هنالك العديد من العوامل التي مكنت النساء من الوصول للمناصب العليا هو التقييم العادل من قبل مؤسساتهن ووجود فرص متاحة، وامتلاكهن خبرات واسعة ومستويات تعليم عالية، كذلك دراسة اهلوت وآخرون (2008) حول أن ا لتحديات التي تمر بها النساء الناجمة عن العقبات التي يواجهنها في العمل تساعد على تطويرهن وظيفيا.

3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:

- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من أسئلة الدراسة والذي ينص على "هل هناك أثر للمعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية بأبعادها (المعوقات التنظيمية، والمعوقات الاجتماعية، والمعوقات النفسية) على تطورها الوظيفي"؟

فقد تم صياغة الفرضية المنبثقة عنه، ولكن قبل فحصها فقد تم فحص و جود علاقة ارتباطية بين جميع المتغيرات المستقلة (المعوقات بأبعادها)، وجميع المتغيرات التابعة (التطور الوظيفي) من خلال اختبار الارتباط بيرسون، وفيما يلي توضيح ذلك:

جدول (7.4): نتائج اختبار الارتباط بيرسون حسب مصفوفة ماتركس (Correlation Matrix) بين كل بعد من أبعاد المعوقات التي تواجه المرأة العاملة على التطور الوظيفي.

التطور التنظيمي		
المعوقات التنظيمية	معامل الارتباط	0.426**
	مستوى الدلالة	0.000
	العدد	71
المعوقات النفسية	معامل الارتباط	0.472**
	مستوى الدلالة	0.000
	العدد	71
المعوقات الاجتماعية	معامل الارتباط	-0.227**
	مستوى الدلالة	0.000
	العدد	71
محور المعوقات مجتمعة	معامل الارتباط	0.484**
	مستوى الدلالة	0.000
	العدد	71

يتضح من الجدول (7.4) وجود علاقة موجبة متوسطة بين كل معيق من المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية مع التطور الوظيفي في الجامعات بإستثناء المعوقات الاجتماعية،

كذلك بين المعوقات مجتمعة والتطور الوظيفي ، حيث بلغ معامل الارتباط للمعوقات التنظيمية (0.426)، وللمعوقات النفسية (0.472)، وللمعوقات مجتمعة (0.484)، وقد بلغت قيمة الدلالة لجميع المعوقات المذكورة (0.000) وهي أصغر من (0.05)، ويتضح أيضا أن هذه العلاقة موجبة، لأن قيم معامل الارتباط تراوحت ما بين (0.426 و 0.484)، وهذا يشير إلى إمكانية فحص وجود الأثر بين هذه المتغيرات، كما تبين أن المعوقات الاجتماعية التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية لها علاقة ارتباط سالبة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.227) عند مستوى الدلالة (0.000) أي أنه قلما قلت المعوقات الاجتماعية للمرأة العاملة زاد من تطورها الوظيفي في الجامعات الفلسطينية، ويتفق ذلك مع ما دراسة صيام والعطاري (2017) حول أن القيادات النسائية الأكاديمية في الجامعات الاردنية تواجه بدرجة متوسطة وبشكل تنازلي معوقات ثقافية واجتماعية وذاتية وإدارية ومهنية وتنظيمية، ودراسة بومبويلا وجامارو (2013) حول وجود علاقة سلبية متوسطة بين تأثير السقف الزجاجي والتطور الوظيفي للمرأة في المناصب الإدارية العليا .

- **فحص فرضية الدراسة الرئيسية الأولى:** والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للمعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية بأبعادها (المعوقات التنظيمية، والمعوقات الاجتماعية، والمعوقات النفسية) على تطورها الوظيفي".

لفحص الفرضية تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Analysis Multiple Regression) والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (8.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في الجامعات في التطور الوظيفي.

مستوى دلالة	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية	Unstandardized المعاملات غير النمطية	
-----	-----	-----	1.563	(Constant)
0.460	0.744	.155	.133	المعوقات التنظيمية
0.000	8.156	.475	0.448	المعوقات النفسية
0.315	1.013	.119	.159	المعوقات الاجتماعية
			.487	قيمة R
			.237	قيمة R-square
			.203	Adjusted R-square
			6.934	قيمة F المحسوبة
			0.000	مستوى دلالة اختبار F

يتضح من الجدول (8.4) أنه لا يوجد أثر ذي دلالة احصائية للمعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية في التطور الوظيفي باستثناء المعوقات النفسية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للاختبار (3.934)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.203) مما يشير إلى أن المعوقات التي تواجه المرأة في تولي المناصب الإدارية العليا تقسّر ما قيمته (20.3%) من التطور الوظيفي وهذا الأثر ضعيف ، وبين الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المعوقات النفسية من بقية المعوقات، إذ كانت قيم (T) للمعوقات النفسية (8.156)، بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر للمعوقات النفسية للمرأة في الجامعات الفلسطينية في تطورها الوظيفي، في حين تبين عدم وجود أثر للمعوقات التنظيمية، إذ كانت قيمة (T) لهما (0.744)، بمستوى دلالة قدره (0.460)، وهذه القيمة أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود أثر له في التطور التنظيمي، كما تبين عدم وجود أثر للمعوقات الاجتماعية، إذ كانت قيمة (T) لهما (1.013)، بمستوى دلالة قدره (0.315)، وهذه القيمة أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود أثر له في التطور التنظيمي، وهذا يتفق مع ما جاء بدراسة بدراسة الطراونة (2007) حول وجود أثر ذي دلالة احصائية للمعوقات الشخصية ومدة الخدمة في الجامعة، كذلك التفاعل بين مدة الخدمة والرتبة الأكاديمية.

- **النتائج المتعلقة بالسؤال السادس من أسئلة الدراسة والذي ينص على "هل هناك فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي حسب متغيرات (العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الجامعة)؟**

- من أجل الإجابة عن السؤال السابق فقد تم فحص الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى : والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي تعزى لمتغير العمر".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير العمر، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي تعزى لمتغير العمر .

المحاور	المتوسطات الحسابية			
	من 20 الى اقل من 30 سنة	من 30 الى اقل من 40 سنة	من 40 الى اقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
المعوقات التي تواجه المرأة في الجامعات الفلسطينية	3.08	2.60	2.93	2.87
التطور الوظيفي	3.07	2.85	3.23	3.37

أظهرت بيانات جدول (9.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بتأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي حسب متغير العمر ، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها متوسطة.

جدول (10.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر .

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
المعوقات التي تواجه المرأة في الجامعات الفلسطينية	بين المجموعات	1.646	3	.549	1.400	0.251
	داخل المجموعات	26.264	67	.392		
	المجموع	27.910	70			
التطور الوظيفي	بين المجموعات	3.634	3	1.211	2.037	0.117
	داخل المجموعات	39.844	67	.595		
	المجموع	43.478	70			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (10.4) نتائج إختبار الفرضية الصفرية الفرعية الأولى والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات الباحثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي تعزى لمتغير العمر" في جميع محاور الدراسة.

وقد كانت الدلالة الإحصائية لمحور المعوقات التي تواجه المرأة في الجامعات الفلسطينية (0.251)، ولمحور التطور الوظيفي (0.117) عند متغير العمر وهذه القيم أكبر من قيمة الدلالة المفترضة ($0.05 \geq \alpha$)، وتعوذ الباحث سبب ذلك إلى أن أفراد العينة من العاملات في الجامعات الفلسطينية على اختلاف أعمارهم لديهم مستويات جيدة من الفهم والإدراك تجاه تأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي ، حيث أن العاملات يؤكدن على وجود بعض المعوقات التنظيمية والنفسية والاجتماعية بدرجات متوسطة ومتباينة تنعكس على

قدرتهن للوصول الى المراكز الادارية العليا في الجامعات الفلسطينى ولو بشكل نسبى، حيث أنه يوجد سيطرة مهنية للرجل على سلم المناصب الادارية بالجامعات، بالاضافة الى ضعف الاهتمام برفع كفاءتهن من خلال مشاركتهن في البرامج التدريبية، كما وينعكس صراع الدور وبشكل سلبى على قدرتهن في تبوء مراكز قيادة، بالإضافة الى احتكام البعض منهن للعاطفة خلال العمل الاداري وضعف مستوى الحزم الاداري، الامر الذي يشكل ضغط نفسى ويحد من دافعيتهن للتطور في السلم الاداري بالجامعات، كما وتواجه العاملات في الجامعات مشكلات متعلقة بتميز المجتمع والاسرة للرجل على حسابها وقلة دعمها، وتكريس الفهم السلبى للدين للحد من تقلدها للمناصب العليا، وعدم تقبل العاملين بالجامعات لتقلد المرأة للمسؤولية عنهم، كل ذلك من شأنها التأثير بشكل نسبى ومحدود حسب ما توصلت اليه الدراسة على التطور الوظيفى في الجامعات، حيث ان هذه الجامعات تولي اهتمام بجانب التطور الوظيفى من خلال قيامها بتحديث وتطوير اساليب عملها، وتشجيع البحث العلمى لتطوير المهارات الخاصة بالعاملين، والعمل على دعم العلاقات الانسانية، وربط اسس الترقية بتحقيق مكانة اجتماعية وزيادة بمعدل الراتب الشهري، وعالية تم قبول الفرضية المفترضة، وهذا يتفق مع دراسة الرقيب (2009) حول عدم وجود فروق تجاه وصول المرأة للمراكز القيادية العليا، وتعارض ذلك مع دراسة كل من الشريف (2015) وخليفة (2013) والطراونة (2007) حول وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير العمر بخصوص معيقات تولي المرأة لمراكز قيادية عليا.

الفرضية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفى تعزى لمتغير الحالة الإجتماعية".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير الحالة الإجتماعية، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفى تعزى لمتغير الحالة الإجتماعية.

المتوسطات الحسابية			المحاور
مطلقة	متزوجة	عزباء	
2.62	2.85	2.55	المعوقات التي تواجه المرأة في الجامعات الفلسطينية
3.21	3.11	3.25	التطور الوظيفى

أظهرت بيانات جدول (11.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بتأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي حسب متغير الحالة الاجتماعية، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها متوسطة.

جدول (12.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
المعوقات التي تواجه المرأة في الجامعات الفلسطينية	بين المجموعات	1.030	2	.515	1.30	0.279
	داخل المجموعات	26.880	68	.395		
	المجموع	27.910	70			
التطور الوظيفي	بين المجموعات	.220	2	.110	0.17	0.842
	داخل المجموعات	43.258	68	.636		
	المجموع	43.478	70			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (12.4) نتائج إختبار الفرضية الصفرية الفرعية الأولى والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو نحو تأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية"، في جميع محاور الدراسة.

وقد كانت الدلالة الإحصائية لمحور المعوقات التي تواجه المرأة في الجامعات الفلسطينية (0.279)، ولمحور التطور الوظيفي (0.842) عند متغير الحالة الاجتماعية وهذه القيم أكبر من قيمة الدلالة المفترضة ($0.05 \geq \alpha$) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية، وتغزو الباحث سبب ذلك إلى أن أفراد العينة من العاملات في الجامعات الفلسطينية على اختلاف حالتهم الاجتماعية لديهم مستويات جيدة من الفهم والإدراك تجاه تأثير وجود المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي ، فهن يؤكدن على وجود بعض المعوقات التنظيمية والنفسية والاجتماعية بدرجات متوسطة ومتباينة تنعكس على قدرتهن للوصول الى المراكز الادارية العليا في الجامعات الفلسطين ولو بشكل نسبي، حيث أن المستجيبات يؤكدن على أن العاملات في الجامعات لديهن مؤهلات وظيفية وخبرات ادارية تمكنهن من الترقى في السلم الاداري في الجامعات، بالإضافة الى توفر الجدية في العمل والرغبة بتحمل المسؤولية والعمل تحت الضغط، كما أن المرأة العاملة في الجامعات الفلسطين لديها ثقة عالية بشخصيتها ونفسها وقادرة على مواجهة تحديات العمل، الامر الذي يعزز من قدرتها على النجاح والتطور، بالإضافة الى أنها قادرة على الفصل بين اوضاعها

النفسية المتعلقة بالحمل والولادة وبين واجباتها الوظيفية في الجامعات، ولكن يوجد تأثير مباشر لبعض المعوقات الاجتماعية على تطور المرأة في المراكز القيادية العليا في الجامعات من حيث الاعتقاد بتفاوت المكانة الاجتماعية بين الرجل والمرأة ووجود مسؤولية اسرية ناتجة عن تربية الابناء، وطبيعة نظرة المجتمع للمرأة على أنها أقل قدرة من الرجل على تحمل ضغط العمل في المناصب العليا، ووجود قناعة لدى صناع القرار بأن المرأة غير قادرة على تولي هذه المناصب، وفي سبيل مواجهة هذه المعوقات بالرغم من تباينها النسبي فإن الجامعات الفلسطينية تعمل على تعزيز سبل التطور الوظيفي للعاملين فيها من خلال قيامها بتطوير هياكلها التنظيمية بشكل يستجيب مع احتياجاتها الوظيفية والادارية وبما ينسجم مع خططها الاستراتيجية، بالإضافة الى أن أسس ومعايير التطور الوظيفي المتبعة فيها موثقة ويتم تعميمها على جميع العاملين فيها، والعمل على ربط الترقية بمدى توفر المؤهلات العلمية وبلاستعداد لقبول وتنفيذ التوجيهات الادارية، وعالية تم قبول الفرضية الصفريّة، وهذا يتفق مع دراسة كريم (2015) والرقيب (2009) حول عدم وجود فروق دالة احصائياً حول علاقة بين المعوقات التي تواجهها المرأة ووصولها للمناصب الادارية العليا، كما تعارضت الدراسة مع دراسة الطراونة (2007) حول وجود فروق لتصورات المبحوثات للمعوقات التنظيمية والشخصية والاجتماعية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

الفرضية الثالثة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو نحو تأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة ، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المتوسطات الحسابية				
20 سنة فأكثر	من 15- أقل من 20 سنة	من 10- أقل من 15 سنة	من 5-10 سنوات	
2.85	2.95	2.49	2.81	المعوقات التي تواجه المرأة في الجامعات الفلسطينية
3.35	3.01	2.68	3.38	التطور الوظيفي

أظهرت بيانات جدول (13.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بتأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة .

جدول (14.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
المعوقات التي تواجه المرأة في الجامعات الفلسطينية	بين المجموعات	1.868	3	.623	1.60	0.197
	داخل المجموعات	26.042	67	.389		
	المجموع	27.910	70			
التطور الوظيفي	بين المجموعات	5.385	3	1.795	3.15	0.030
	داخل المجموعات	38.093	67	.569		
	المجموع	43.478	70			

*دالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (14.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الصفرية الثالثة والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو نحو تأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة"، في محور المعوقات التي تواجه المرأة في الجامعات الفلسطينية، أما محور التطور الوظيفي فقد وجد به فروق دالة إحصائية.

وقد كانت الدلالة الإحصائية لمحور المعوقات التي تواجه المرأة في الجامعات الفلسطينية (0.197)، عند متغير سنوات الخبرة وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة المفترضة ($0.05 \geq \alpha$) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية، وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن أفراد العينة من العاملات في الجامعات الفلسطينية على اختلاف سنوات الخبرة المتوفرة لديهم مستويات جيدة من الفهم والإدراك تجاه تأثير وجود المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية، فهن يؤكدن على وجود تأثير بدرجات منخفضة وبشكل نسبي لبعض المعوقات التنظيمية والنفسية والاجتماعية على قدرتهن للوصول الى المراكز الادارية العليا في الجامعات الفلسطين، حيث أن بعض العاملات لا يتوفر لديهن معرفة في مواجهة مشكلات العمل، نتيجة تدني قدرتهن على العمل بروح الفريق وادارة الوقت واتخاذ القرارات، كذلك ضعف الطموح القيادي وعدم التواصل الفاعل مع مختلف العاملين ووجود بعض المؤثرات السلبية النفسية أدى الى فقدان فرص الوصول للمناصب الادارية العليا في الجامعات، لكن كان هنالك تأثير واضح لمحور المعوقات الاجتماعية في الحد من فرص وصول المرأة للمراكز القيادية والتمثلة في عدم استقلالية المرأة وتبعيتها للأسرة، وعدم قناعة الاسرة بتقلد

النساء لوظائف عليا واقتصار دورها في الوظائف العادية التي لا تتطلب جهد ومسؤولية والتزامات عالية تكون على حساب اسرتها، والحد من حريتها وتفاعلها مع المجتمع نظراً لتخوف الالهل تجاه عملهن، الامر الذي قد ينتج عنه مشكلات اجتماعية مرتبطة بوصول المرأة الى المناصب الادارية العليا، وعالية تم قبول الفرضية المفترضة ، وهذا يتفق مع دراسة خيال (2016) حول عدم وجود فروق تجاه الادوار القيادية للمرأة تبعاً لمتغير الخبرات العملية كون الجامعات الفلسطينية المقصودة في الدراسة لديها أنظمة مؤتمنة ومنظمة لتطور الكادر فيها حسب المؤهلات والدرجات العلمية وطبيعة التطور الوظيفي فيها.

وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى المحاور تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب متغير سنوات الخبرة تبعاً لمحور التطور الوظيفي، وفيما يلي الجداول أدناه توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (15.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير سنوات الخبرة لمحور التطور الوظيفي.

متغير سنوات الخبرة	من 5-10 سنوات	من 10-15 سنة	من 15-20 سنة	20 سنة فأكثر
متغير سنوات الخبرة	(3.38)	(2.68)	(3.01)	(3.35)
من 5-10 سنوات (3.38)	--	-0.70-	-0.36-	-0.03-
من 10-15 سنة (2.68)	--	--	0.33	-0.67-*
من 15-20 سنة (3.01)	--	--	--	-0.33-
20 سنة فأكثر (3.35)	--	--	--	--

يتضح من الجدول (15.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة لمحور التطور الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة اللواتي لديهم سنوات خبرة 20 سنة فأكثر واللواتي لديهم سنوات خبرة من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة، وقد كانت الفروق لصالح اللواتي لديهن سنوات خبرة أكثر من 20 سنة، وتعزو الباحثة السبب في ذلك هو بسبب توفر الخبرة لدى تلك النساء ومعرفةن بنظم واجراءات العمل في الجامعات والقوانين الخاصة بالتطور الوظيفي، ويتفق ذلك مع دراسة الشريف (2015) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات التمكين لدى النساء العاملات بالمناصب الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، ودراسة الطراونة (2007) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثات للمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرابعة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير المعوقات التي تواجه المرأة

لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المسمى الوظيفي ، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المتوسطات الحسابية						المحاور
موظفة ادارية	موظفة أكاديمية	رئيس دائرة أكاديمية	رئيس دائرة إدارية	مساعد نائب رئيس	نائب رئيس	
2.85	2.93	2.44	2.88	2.44	2.58	المعوقات التي تواجه المرأة في الجامعات الفلسطينية
3.03	3.66	3.31	2.98	2.75	3.94	التطور الوظيفي

أظهرت بيانات جدول (16.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بتأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي حسب متغير المسمى الوظيفي ، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها بين المتوسطة والمرتفعة.

جدول (17.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
المعوقات التي تواجه المرأة في الجامعات الفلسطينية	بين المجموعات	1.840	5	.368	.918	0.475
	داخل المجموعات	26.070	65	.401		
	المجموع	27.910	70			
التطور الوظيفي	بين المجموعات	4.519	5	.904	1.508	0.200
	داخل المجموعات	38.959	65	.599		
	المجموع	43.478	70			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (17.4) نتائج إختبار الفرضية الصفريّة الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات

المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي"، في جميع محاور الدراسة.

وقد كانت الدلالة الإحصائية لمحور المعوقات التي تواجه المرأة في الجامعات الفلسطينية (0.475)، ولمحور التطور الوظيفي (0.200) عند متغير المسمى الوظيفي وهذه القيم أكبر من قيمة الدلالة المفترضة ($0.05 \geq \alpha$) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية، وتعزو الباحث سبب ذلك إلى أن أفراد العينة من العاملات في الجامعات الفلسطينية على اختلاف مسمياتهن الوظيفية لديهن مستويات جيدة من الفهم والإدراك تجاه تأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي ، فنلاحظ وجود بعض المعوقات التنظيمية والنفسية والاجتماعية بدرجات متوسطة ونسبية تنعكس على قدرتهن في الوصول الى المراكز الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية، حيث أنهن يؤكدن على أن من أهم المشكلات التنظيمية التي قد تواجه النساء العاملات في الجامعات تتمثل في ضعف القدرة على اتخاذ القرارات والتخطيط ورسم السياسات وقيادة الآخرين وإقامة تفاعلات ايجابية ناجحة داخل محيطها التنظيمي، بالإضافة الى محدودة قدرتها على مواجهة الضغوط النفسية وقلة الدافعية والثقة بالنفس يعتبر من المشكلات النفسية التي تواجه بعض العاملات بالجامعات، كذلك اقتصار المناصب العليا النسائية على عدد محدود من العائلات يحد بدرجة متباينة من وصول العاملات للمناصب القيادية العليا والنظرة السلبية للمجتمع تجاه المرأة واعتقاده بحصر اهتمامها بالامور الشكليه على حساب جوهر العمل، واعتقاده بأن نجاحهن في العمل يعتمد على المجالات أكثر من الاعتماد على الناحية المهنية وتطبيق القوانين والانظمة والتعليميات الادارية، وتسعى الجامعات الفلسطينية لتتطور المسار الوظيفي للعاملين فيها من خلال تبني سياسات مرنة تقوم على اساس الكفاءة والفاعلية والجدارة بين العاملين وتتبنى الجامعات سياسات خاصة بالابتكار والابداع تكون محفزة للعاملين وتشجعهم على بذل جهود اضافية بالعمل وتقديم أفكار ومقترحات تطويرية، وتعمل على ربط الترقية بتقييم معدلات الاداء السنوي ضمن معايير موضوعية مرتبطة بالجدارة والكفاءة وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، حيث أن كل ذلك من شأنه تحقيق الامن الوظيفي للعاملين في الجامعات ويحفظ حقوقهم المهنية، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة ، وهذا يتفق مع دراسة كريم (2015) والتي أشارت بعدم وجود فروق احصائية بين ممارسة المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية لأبعاد السلوك القيادي ، وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة الديراوي (2014) حول وجود فروق في تمكين المرأة في المناصب القيادية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الخامسة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي ، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المتوسطات الحسابية				المحاور
دكتوراة	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم أو أقل	
2.76	2.78	2.87	2.63	المعوقات التي تواجه المرأة في الجامعات الفلسطينية
3.43	3.04	3.15	2.83	التطور الوظيفي

أظهرت بيانات جدول (25.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بتأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها بين المتوسطة والمرتفعة.

جدول (19.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
المعوقات التي تواجه المرأة في الجامعات الفلسطينية	بين المجموعات	.245	3	.082	0.19	0.897
	داخل المجموعات	27.665	67	.413		
	المجموع	27.910	70			
التطور الوظيفي	بين المجموعات	1.928	3	.643	1.03	0.382
	داخل المجموعات	41.550	67	.620		
	المجموع	43.478	70			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (19.4) نتائج إختبار الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا

في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، في جميع محاور الدراسة.

وقد كانت الدلالة الإحصائية لمحور المعوقات التي تواجه المرأة في الجامعات الفلسطينية (0.897)، ولمحور التطور الوظيفي (0.382) عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيم أكبر من قيمة الدلالة المفترضة ($0.05 \geq \alpha$) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية، وتعزو الباحث السبب في ذلك كون العوامل في الجامعات الفلسطينية على اختلاف مؤهلاتهن العلمية لديهن مستويات جيدة من الفهم والإدراك تجاه تأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي ، فنلاحظ وجود بعض المعوقات بدرجات متوسطة ونسبية قدر تؤثر في وصولهن للمراكز الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية، ونستنتج من خلال استجاباتهن بوجود بعض المعوقات البسيطة والمؤثرة في تطورهن الوظيفي، حيث أن بعض النساء لا يشاركن في البرامج التدريبية الامر الذي ينعكس على قدرتهن في تطور الذات، واكتساب مهارات القدرة على مواجهة المشكلات والحزم الاداري وزيادة قدرتهن من اداء مهامهن ومسؤولياتهن الوظيفية، بالاضافة الى تعرض البعض منهن الى صراع الادوار مما يؤدي الى ضعف الثقة بالنفس وخوف المرأة من الفشل، كما أن البعض من النساء تواجه مشكلة عدم القدرة في الموائمة بين عملها وكونها ربة منزل وتأثير العادات والتقاليد على المرأة يحد من وصولهن من مراكز ادارية عليا، وفي سبيل دعم العاملين فقد حرصت الجامعات الفلسطينية على ايجاد معايير للتطوير الوظيفي تحقق الرضا الوظيفي لجميع العاملين، من خلال جعل الترقية مرتبطة بنظام عصري لتقييم الاداء، وضمن أسس عادلة وبصورة منتظمة تشمل الجميع وفق معايير خاصة ترتبط بالمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وعالية تم قبول الفرضية المفترضة ، وهذا يتفق مع دراسة خيال (2016) حول عدم وجود فروق تجاه الادوار القيادية للمرأة ، ودراسة الشريف (2015) حول عدم وجود فروق في درجات التمكن لدى النساء العاملات بالمناصب الإدارية العليا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية السادسة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات الباحثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي تعزى لمتغير الجامعة التي تعمل بها".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير الجامعة التي تعمل بها ، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (20.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي تعزى لمتغير الجامعة التي تعمل بها.

المحاور	المتوسطات الحسابية			
	جامعة القدس	جامعة بيرزيت	جامعة البولتكناك	جامعة بيت لحم
المعوقات التي تواجه المرأة في الجامعات الفلسطينية	2.83	2.98	2.57	2.29
التطور الوظيفي	3.02	3.35	3.10	3.03

أظهرت بيانات جدول (20.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بتأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي حسب متغير الجامعة التي تعمل بها ، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها بين المتوسطة والمرتفعة.

جدول (21.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجامعة التي تعمل بها.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
المعوقات التي تواجه المرأة في الجامعات الفلسطينية	بين المجموعات	3.295	3	1.098	2.98	0.037*
	داخل المجموعات	24.615	67	.367		
	المجموع	27.910	70			
التطور الوظيفي	بين المجموعات	1.648	3	.549	0.88	0.456
	داخل المجموعات	41.830	67	.624		
	المجموع	43.478	70			

*دالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (21.4) نتائج إختبار الفرضية الصفرية الفرعية السادسة والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات الباحثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي تعزى لمتغير الجامعة التي تعمل بها"، في محور التطور الوظيفي، أما محور المعوقات التي تواجه المرأة في الجامعات الفلسطينية فقد وجد به فروق دالة إحصائياً.

وقد كانت الدلالة الإحصائية لمحور التطور الوظيفي (0.456)، عند متغير الجامعة التي تعمل بها وهذه القيم أكبر من قيمة الدلالة المفترضة ($0.05 \geq \alpha$) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية ، وتعزو الباحث سبب ذلك إلى أن أفراد العينة من العاملات في الجامعات الفلسطينية على اختلاف الجامعات

التي يعمل بها لديهم مستويات جيدة من المعرفة والإدراك تجاه الإجراءات التي تقوم بها الجامعات الفلسطينية في سبيل دعم التطور الوظيفي للعاملين فيها من خلال العامل على تطوير هيكلها التنظيمية بشكل يجعلها منسجمة مع خططها الاستراتيجية، بالإضافة إلى استمرارها في تحديث وتطوير أساليب العمل المختلفة، وتشجع العاملين على البحث العلمي لتطوير مهاراتهم المختلفة، كما وأن أسس ومعايير التطور الوظيفي تكون محفزة وعادلة وموثقة ومعممة على جميع العاملين، ومرتبطة بنظام عصري لتقييم الاداء يضمن تحقيق العدالة وتشجيع العاملين على تقديم افكار ابداعية من شأنها انجاز المهام والواجبات المحددة ببطاقة الوصف الوظيفي بكفاءة وفاعلية، وعلية تم قبول الفرضية المفترضة، وهذا يتفق مع دراسة خيال (2016) حول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الادوار القيادية للمرأة تبعاً لمتغير الجامعة .

وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى المحاور تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب متغير الجامعة وفيما يلي الجداول أدناه توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (22.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير الجامعة التي تعمل بها لمحور المعوقات التي تواجه المرأة في الجامعات الفلسطينية

جامعة بيت لحم (2.29)	جامعة البولتكناك (2.57)	جامعة بيرزيت (2.98)	جامعة القدس (2.83)	متغير الجامعة التي تعمل بها
0.54*	0.26	-150-	--	جامعة القدس(2.83)
0.69*	0.41	--	--	جامعة بيرزيت(2.98)
0.28	--	--	--	جامعة البولتكناك(2.57)
--	--	--	--	جامعة بيت لحم(2.29)

يتضح من الجدول (22.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة لمحور المعوقات التي تواجه المرأة في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة التي تعمل بها، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة اللواتي يعملن في جامعتي بير زيت وبيت لحم وكانت الفروق لصالح العاملات في جامعة بير زيت ذات المتوسط الاعلى (2.98)، كذلك كانت الفروق بين العاملات في جامعة بيت لحم وجامعة القدس وكانت الفروق لصالح العاملات في جامعة القدس ذات المتوسط الحسابي الاعلى (2.83)، وتعزو الباحثة السبب في ذلك هو بسبب توفر الخبرة لدى العاملات في هذه الجامعات وادراكهن لهذه المعوقات وكيفية التغلب عليها، وما تقوم به ادارة هذه الجامعات من اجراءات تنظيمية وادارية لوصول الكفاءات الادارية للمناصب الادارية في الجامعات، واتباع اسس النزاهة والشفافية في هذه الاجراءات، ويتفق ذلك مع دراسة صيام والعتاري (2017) حول وجود فروق دالة احصائياً بين المشاركات من الجامعات الحكومية والخاصة لصالح لجامعات الخاصة.

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5 النتائج

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للمعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات كانت متوسطة وبمتوسط حسابي كلي (2.79)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.63)، كما وكانت الدرجة الكلية للتطور الوظيفي بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.14)، وبانحراف معياري (0.78).
2. بلغ المتوسط العام لبعـد المعـيقات الاجتماعية (3.52)، وبانحراف معياري (0.58) وبدرجة تقدير متوسطة.
3. بلغ المتوسط العام لبعـد المعـيقات التنظيمية (2.47)، وبانحراف معياري (0.91) وبدرجة تقدير متوسطة.
4. بلغ المتوسط العام لبعـد المعـيقات النفسية (2.39)، وبانحراف معياري (0.83) وبدرجة تقدير متوسطة.
5. تبين وجود علاقة موجبة متوسطة بين كل من المعـيقات التي تواجه المرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية مع التطور الوظيفي في الجامعات باستثناء المعـيقات الاجتماعية حيث كانت علاقاتها علاقة ارتباط سالبة، كذلك بين المعـيقات مجتمعة والتطور الوظيفي كانت علاقة ارتباط متوسطة موجبة.
6. تبين عدم وجود أثر ذي دلالة احصائية للمعـيقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية في التطور الوظيفي باستثناء المعـيقات النفسية.
7. تبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو تأثير المعـيقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي في جميع أبعاد الدراسة وتعزى لمتغير العمر

والحالة الاجتماعية والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، كما كانت هنالك فروق في بعد التطور الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وكانت الفروق لصالح أكثر من 20 سنة، كما وكانت هنالك فروق في أبعاد المعوقات التي تواجه المرأة في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة التي تعمل بها وكانت الفروق لصالح جامعة القدس وبيروت.

2.5 الاستنتاجات

1. هنالك تباين في تأثير المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في التطور الوظيفي وتولي المناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية.
2. تؤثر المعوقات التنظيمية بدرجة متوسطة على وصول المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية، حيث انه يتوفر لدى العاملات مهارات وخبرات ادارية وتنظيمية تمكنهن من ممارسه مهامهن الادارية بكفاءة وفاعلية، بالاضافة الى امتلاكهن درجات ومؤهلات علمية تتناسب مع المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، كما ويساعدهن على عملية التطور الوظيفي امتلاكهن قدرات جيدة في مواجهة مشكلات بيئة العمل والتخطيط ورسم السياسات، وحسن استخدام السلطة الادارية وادارة الوقت وقيادة الاخرين والتأثير عليهم، واقامة علاقات ايجابية ضمن مختلف المستويات الادارية داخل الجامعات الفلسطينية ، الامر الذي دفع بهن لتولي مناصب ادارية عليا في هذه الجامعات.
3. تؤثر المعوقات النفسية بدرجة متوسطة على وصول المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية، بسبب أن العاملات لديهن مستويات جيدة من الكفاءة والفاعلية والامكانيات المتنوعة التي تعزز لديها الدافعية والطموح النفسي والقيادي لأداء واجباتهن الوظيفية، وخلق رغبة عالية لديهن بالتطور الوظيفي لشغل المناصب القيادية المتاحة في الجامعات، بالاضافة الى تمتعهن بثقة وقدرة عالية على مواجهة الصعوبات والتحديات المتعلقة ببيئة العمل والاسرة.
4. تؤثر المعوقات الاجتماعية بدرجة متوسطة على وصول المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية، نتيجة تأثير العديد من العوامل المجتمعة التي تؤثر على المرأة الفلسطينية، حيث أن المجتمع الفلسطيني لا يدعم المرأة وهو مجتمع ذكوري بالاساس، و يجد من استقلاليته وقدرتها على العمل وحصر مجالها المهني ضمن وظائف محددة يتقبلها المجتمع، ومحدودية تقبل قيادة المرأة لدى العاملين وعدم قناعة صناع القرار بقدرات المرأة ، بالاضافة لتأثير المسؤوليات الاجتماعية والاسرية في قدرتها على الوصول لمناصب عليا.
5. التطور الوظيفي بالجامعات الفلسطينية يرتبط ب أسس علمية ومهنية محكمة تحقق اعلى درجات العدالة والنزاهة، حيث يتم منح الترقيات بصورة منتظمة بشرط توفر المؤهلات العلمية وسنوات

الخدمة والكفاءة والجدارة بين العاملين ، والقدرة على الابتكار والابداع، من خلال تقديم الانجازات المتميزة، ومعايير وأنظمة التطور الوظيفي المتبعة بالجامعات موثوقة ومحفزة وتعمل على تشجيع العاملين لهذا جهود اضافية في العمل ، والسعي الدائم لتطوير المهارات والخبرات وتقديم أفكار ومقترحات تطويرية.

6. عدم سعى المرأة للوصول بسبب مسؤولياتها الأسرية كونها أولوية، وعدم وجود بيئة عائلية داعمة، وعدم رغبة المرأة بالتضحية بأسرتها.

3.5 التوصيات

تأسيساً على النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتتجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات وهي كما يلي:

1. إيجاد أطر وعقد ندوات ومنتديات تسمح للمرأة بعرض إمكانياتها، وقدراتها .
2. ضرورة مساعدة النساء العاملات على كسر الحواجز الزجاجة التي تواجهها خلال عملها في المؤسسات المختلفة.
3. ضرورة اهتمام المجتمع والأسرة بدعم المرأة للعمل والترشح لتقلد مناصب ادارية.
4. ضرورة توفير الدعم النفسي للمرأة من قبل المجتمع والأسرة والادارة العليا.
5. ضرورة العمل على ايجاد بيئة حاضنة وداعمة في الجامعات الفلسطينية تعمل على تشجيع المرأة للوصول للمناصب الادارية العليا، من خلال تبني سياسات داعمة تساعد على الموائمة بين مهامها الوظيفية ومسؤولياتها الاسرية.
6. زيادة الوعي بدور المرأة القيادي وتطوير اتجاهات ايجابية نحو قيادة المرأة، من خلال القيام بحملات توعية وتثقيف على مستوى الوطن.
7. توفير التدريب والتأهيل المستمر للمرأة العاملة لكي تأخذ دورها القيادي والريادي عن جدارة واستحقاق، من خلال عقد برامج تدريبية لتنمية وتطوير المهارات الادارية والقيادية للمرأة بهدف رفع كفاءتها العلمية والهيمنة التي تؤهلها لشغل مواقع قيادية.
8. ضرورة اهتمام الجامعات الفلسطينية بالناحية النفسية والصحية للنساء العاملات، وتوفير أماكن وأجواء عمل مريحة وصحية.
9. العمل على صياغة وتنفيذ استراتيجيات لمواجهة الموروثات الثقافية والاجتماعية والنفسية السلبية تجاه قضايا وأدوار المرأة في المجتمع، والتي تعيق من وصول المرأة لمراكز صنع القرار.
10. تعزيز العدالة التنظيمية داخل الجامعات الفلسطينية بما يضمن للمرأة جميع حقوقها الوظيفية.
11. ضرورة تعزيز فكرة دعم المرأة للمرأة للوصول الى المناصب العليا في الجامعات.

12. تأسيس برامج هدفها تعزيز قدرة المرأة في الوصول الى المناصب العليا.

13. ضرورة وجود مبادرات على مستوى صناع القرار لتنفيذ الواقع.

4.5 المقترحات البحثية:

1. اجراء دراسة حول معوقات وصول المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات الحكومية.
2. اجراء دراسة حول تأثير العوامل السياسية والاقتصادية في تولي المرأة الفلسطينية للمناصب القيادية العليا.
3. اجراء دراسة حول دور التمكين الاداري في وصول المرأة لمراكز صنع القرار.
4. اجراء دراسة حول اتجاهات المرأة الفلسطينية نحو تقلد المواقع القيادية في قطاعات مختلفة.
5. اجراء دراسات حول تفاوت التحصيل العلمي في الجامعات بين الطالبات والطلاب، لإلقاء الضوء على حقيقة أن الوضع الوظيفي للفتيات لا يعكس تقدمهن على الطلاب في مستويات التحصيل، مما يعكس الموروث الثقافي.
6. اجراء دراسات تتناول جانب العرض الذي يبحث العوامل المتعلقة بالمرأة نفسها في عدم طلبها الترقيات وزيادة الرواتب.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو خضر، إيمان. (2011): التحديات التي تواجه القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير منشورة، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد السابع، السعودية.
- أبو عياش، إسماء. (2006): صورة المرأة في المناهج، مجلة الدراسات الفلسطينية.
- أحمد، مالك. (2012): تمكين المرأة العراقية في مجالات التنمية، مجلة الاقتصاد الخليجي، مركز دراسات الخليج العربي، العدد 23، جامعة البصرة، العراق.
- الأحمد، حنان. (2002): ضغوط العمل لدى الأطباء المصادر والأعراض - بحث ميداني في المستشفيات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض، مركز البحوث والدراسات الإدارية، الرياض، السعودية.
- اسماعيل، اجلال. (2006): رؤية مستقبلية للتمكين الاقتصادي للمرأة المصرية في محافظة القاهرة، المؤتمر السادس للمجلس القومي للمرأة. القاهرة.
- الاسمري، فاطمة. (2013): إعداد القيادات النسائية الادارية البديلة وعلاقتها بتنمية الكوادر في الادارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض.
- جيرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت. (2004): إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، واسماعيل علي بسيوني " دار المريخ، الرياض.
- الحاج، عبد الله و الناصر، نوف. (2017): إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقوف الزجاجية في المملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية على عينة من موظفات الجهاز الحكومي بمدينة الرياض، رسالة ماجستير منشورة، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد 15، العدد 2، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحربي، خديجة. (1995): التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة ، دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة، رسالة ماجستير بالعلوم الإدارية غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- حريز، سامي. (2008): أساسيات ادارة الاعمال "مهارات، نظريات وتطبيقات" ، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- الحسين، إيمان، سلامة، عماد، العمري، جمال. (2010): المعوقات النفسية والاجتماعية التي تواجه مشاركة المرأة الأردنية في المجالس البلدية، المصدر مجلة كلية التربية، العدد 34، الجزء 3، عين شمس، مصر.
- الحسيني، صلاح. (2009): القيادة الادارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً . رسالة ماجستير غير منشورة، العراق
- الحمادي، علي. (2006): تساعية صناعة القيادات ، مركز التفكير الابداعي، أبو ظبي، الامارات.
- الخضراء، بشير وآخرون. (2009): السلوك التنظيمي. فلسطين. جامعة القدس المفتوحة: منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- خليفة، بتول. (2013): الاتجاهات نحو عمل المرأة في المناصب القيادية في المجتمع القطري ، الندوة الاقليمية حول المرأة في مراكز القيادة واتخاذ القرار بالبلدان العربية، الكويت.
- خيال، سهاد. (2016): اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الادوار القيادية للمرأة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- داوود، عزيز. (2011): مناهج البحث العلمي والتربوي، دار اسامه للنشر، عمان.
- الدليمي، مريم. (2016): خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان.
- الديراوي، نور. (2014): دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة بالمناصب القيادية الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- رشدية، رانية. (2009): حماية صحة وسلامة المرأة العاملة في بيئة العمل، ورقة بحثية قمت الى ورشة العمل القومية "تنمية المهارات المهنية والقدرات التنافسية للمرأة العربية، دمشق.
- الرشدي، سالم. (2004): أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- الرقيب، مؤمنة. (2009): معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- زايد، عادل. (2006): العدالة التنظيمية: المهمة الجديدة لإدارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر.

- زناتي، أمل. (2004): تطوير الاداء الاداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التعلم التنظيمي، أطروحة دكتوراة غير منشورة في التربية، جامعة عين شمس، مصر.
- الزهيري، ابراهيم. (2006): معوقات الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية وكيفية التغلب عليها، مجلة مستقبل التربية العربي، العدد 43.
- زوزو، فريدة. (2004): أثر عمل المرأة خارج البيت على استقرار بيت الزوجية، ماليزيا نموذجاً، ورقة بحثية قدمت ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول ظاهرة الطلاق الاسباب والاثار والعلاج، جامعة الشارقة، الامارات العربية المتحدة.
- الساعاتي، سامية. (2007): المرأة والمجتمع المعاصر، القاهرة: الدار المصرية، القاهرة.
- السكارنة، بلال. (2010): القيادة الادارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- السمدوني، السيد. (2007): الذكاء الوجداني اسسه، تطبيقاته، تنميته، دار الفكر، القاهرة.
- السويدان، طارق، باشرا حيل، فيصل. (2006): صناعه القائد، الطبعة الرابعة، دار الأندلس الخضراء، السعودية.
- السويلمين، محمد. (2008): مدى استجابة قانون العمل الاردني للمرأة العاملة، مجلة الثقافة والتنمية، المجلد 8، العدد 27، مصر.
- الشايب، أحمد. (2011): المرتكزات الاسلامية لدور المرأة في التنمية الإدارية، ورقة بحثية قدمت ضمن فعاليات منتدى دور المرأة المسلمة في التنمية الإدارية، سلطنة عمان.
- الشريف، ريم. (2015): واقع تمكين النساء العاملات بالمناصب الادارية العليا بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
- الشمري، أحمد. (2012): درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- شويحات، صفاء. (2016): المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحول دون تولي المرأة المتعلمة مناصب قيادية من وجهة نظر طلبة الجامعة الالمانية الاردنية، رسالة ماجستير منشورة، المجلة الاردنية للعلوم الاجتماعية، المجلد 10، العدد 1، الاردن.
- صالح، أماني. (2002): التمكين السياسي في الوطن العربي، الشروط والمحددات، دراسة حالة التمكين السياسي في الكويت، جمعية دراسات المرأة والحضارة، القاهرة.
- صالح، محمد. (2004): إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

- صيام، ميسر، العطاري، عارف.(2017): المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهن، رسالة ماجستير منشورة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الاصدار 26، العدد 6، غزة، فلسطين.
- الطراونة، نجاه.(2007): واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير منشورة، مؤتم للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد السادس والعشرون، العدد الرابع. عمان، الاردن.
- الطنجي، سالم.(2015): قوة القيادة ادارة وتحديات، أواج للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- عبد الحفيظ، إخلص، باهي، مصطفى.(2000): طرق البحث والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- عبد الرحيم، لين.(2009): أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الاقليمي بغزة (الاونروا) على تهيئة البيئة الابداعية للعاملين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عدوان، منير.(2011): واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثره على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عدون، ناصر. (2003): ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- العساف، أحمد.(2002): مهارات القيادة وصفات القائد. دار النشر العلمي والمطابع، الرياض.
- عطية، منى. (2011): التخطيط لمواجهة التمييز النوعي للمرأة كمدخل لتحقيق الامن الاجتماعي، مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، العدد 30، مصر.
- عفيفي، صديق.(2005): دور القيادات الادارية في تكوين القائد البديل، ورقة مقدمة الى ملتقى استراتيجيات وسياسات الاحلال وتكوين الصف الثاني من القيادات الادارية، القاهرة.
- عقيلي، عمر.(2005): ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- العلاق، بشير.(2010): القيادة الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- عمارة، تحية.(1999): استراتيجية التغيير، مفاهيم ومناظرات في ادارة التغيير، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
- عودة، سمر. (2002): معوقات وصول المرأة للمناصب الادارية العليا في المؤسسات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- عياصرة، علي، الفاضل، محمد. (2006): الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الغامدي، جمعان. (2011): ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- الغامدي، فوز. (2013): معوقات وصول المرأة السعودية الى المناصب القيادية في القطاع العام، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- غباين، عمر. (2009): القيادة الفاعلة والقائد الفعال. إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- فلاق، محمد، وبن نافلة، قدور. (2011): أثر التمكين في إبداع الموظفين، دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية اورانج، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، الجزائر.
- القانون الاساسي الفلسطيني المعدل (2003): المادة 22.
- القحطاني، محمد. (2013) التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.
- القريوتي، محمد. (2003): نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.
- قشي، الهام. (2009): محددات تخطيط المسارات الوظيفية في اطار ادارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة.
- الكبيسي، عامر. (2004): إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- كريم، همسة. (2015): السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية في المواقع الادارية الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعي الاقصى، غزة، فلسطين.
- كشكوشة، نجوى. (2013): القيادات الادارية النسائية، مجلة الامن والحياة، العدد 380.
- اللوزي، موسى. (2003): التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن.
- محمدي، عمر. (2016): أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان.
- مسعد، محيي. (2010): حق التمكين الاقتصادي للمرأة في مصر، المؤتمر العلمي الدولي لكلية الحقوق جامعة الإسكندرية، مصر.
- المشهداني، خالد. (2014): مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- المشهداني، فهيمة.(2012): سياسات تمكين المرأة البرامج والمعوقات: رؤية اجتماعية ، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 88، جامعة بغداد، العراق.
- مصطفى، أحمد.(2000): إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، القاهرة.
- مصطفى، أحمد.(2004): إدارة الموارد البشرية، الادارة العصرية لرأس المال الفكري، مصر.
- مصطفى، أحمد.(2007): المدير الذكي كيف يكون الذكاء في القيادة، المعادي الجديدة ، مصر.
- المعاني، أحمد، عريقات، أحمد، الصالح، أسماء وجرادت، ناصر.(2011) قضايا ادارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- المغربي، عبد الحميد.(2006): الادارة- الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية ، المنصورة، المكتبة المصرية، مصر.
- ملحم، يحيى.(2009): التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر.
- منشورات ديوان الموظفين العام.(2017): التقرير السنوي لديوان الموظفين العام للأعوام (2016-2017)، رام الله، فلسطين.
- موسى، ميسون.(2006): أثر برامج التدريب في مراكز الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية على تمكين المرأة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- موفق، سهام.(2015): دور القيادة الاستراتيجية في التخفيف من ضغوط الوظيفة للمرأة العاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، ليبيا.
- نجم، نجم.(2011): القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- النمر، سعود.(1994): دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغوط العمل في القطاعين العام والخاص بالمملكة الاردنية، المجلة العربية للإدارة، الأردن، عمان.
- هشير، سميرة، موفق، سهام.(2015): المرأة العاملة والمناصب القيادية "دراسة لظاهرة السقف الزجاجي"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع عشر، جامعة بسكرة، الجزائر.
- ياسين، عدنان.(2011): المجتمع العراقي وديناميات التغيير، بيت الحكمة، بغداد، العراق.

المراجع الاجنبية:

- Alomair, M., (2015) Female **Leadership Capacity and Effectiveness**: A Critical Analysis of the Literature on Higher Education in Saudi Arabia, International Journal of Higher Education, Vol.4 , No. 4.

- B. Schneider , W. Carden, A. Francisco, & T. Jones, (2011), **Women "Opting Out" of Academia: At What Cost?** , Vol.2 .
- Baer, Susanne.(2007), "**Women and leadership in academia**". 5th European Conference on Gender Equality in Higher Education in Berlin.
- Bombuwela P. M., De Alwis A. Chamaru,(2013). **Effects of Glass Ceiling on Women Career Development in Private Sector Organizations** – Case of Sri Lanka, Journal of Competitiveness, Vol.5, NO. 2.
- Bonebright, D. Cottledge, A. &Lonnquist, P. (2012), **Developing Women Leaders on Campus:** A Human Resources-women's Center Partnership at University of Minnesota.
- Chin, j.(2011), **Women and Leadership:** Transforming Visions and Contexts VOL .2.
- Collins, Karen M. ,1993, " **Stress and departures from the public Accounting Profession** : A study of gender differences ", Accounting Horizons, Vol.7 , No. 1.
- Coronel,J.M, Moreno, E, &carrasco, M.J (2010), **Work-family conflicts and the organizational work culture as barriers to women educational managers in Gender, work and organization.** Vol.17 , No. 2.
- Denina,angelo &Ricky griffin, (2005), **Human ressource management**,Houghton mifflin company, Second edution, Boston.
- Federal Glass Ceiling Commission. (1995). **Solid Investments: Making Full Use of the Nation's Human Capital.** Retrieved (1-1-2017) from <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.ca/&httpsredir=1&article=1117&context=keyworkplace>
- Fitzgerald, T. (2014). **Women Leaders in Higher Education Shattering the Myths. London,** UK: Routledge & SRHE.
- J. Pyke, (2013), **Women, Choices and Promotion or why Women are still a Minority in the Professoriate,** Vol.4 .
- Jamjoom, F. B., & Kelly, P. (2013). **Higher education for women in the Kingdom of Saudi Arabia.** In P. Maassen & J. Muller (Series Eds.), Higher education dynamics: Volume 40. Higher education in Saudi Arabia: Achievements, challenges and opportunities.
- Jeffries, Vincent and Ransford, H. Edward. (2006) **equal career opportunities for women,** academy of management journal, Vol.37 , No. 1.
- Kabeer.N.(2000)."**Reflection on the Measurement of Womens Empowerment**" Discussing Womens Empowerment theory and practice. Institute of Development Studies (IDS). UK .
- Kabeer.N.(2001). **Resources Agency. Achievements: Reflections on the Measurement of Womens Empowerment in B . Sevefjord et al. Discussing Womens Empowerment- Theory and Practice.** SIDA Study NO (3).
- Kiaye, Risper and Singh, Anesh. (2013),"**The glass ceiling: a perspective of women working in Durban**". Gender in Management: An International Journal,Vol.28,No. 1.
- L. Tessens , K. White, & C.Web, (2011), **Senior Women in Higher Education Institutions:** Perceived Development Needs and Support, VOL ,6.
- Lilja, S . & Luddeckens, E. (2006), **Women in Middle Management in Germany, Sweden, & the United Kingdom Masters Dissertaion,** Internatonella Handelshgskolan, Jonkoping.

- Madsen, S. R., Kemp, L., & Davis, J. (2014). **Women in business leadership: A comparative study of countries in the Gulf Arab states**. Paper presented at the Academy of Human Resource Development, International Conference on Higher Education, Houston, USA.
- Madsen, S. R., Longman, K. A., & Daniels, J. R. (2012). **Women's leadership development in higher education Conclusions and implications for HRD. Advances in Developing Human Resources**, Vol.14 , No. 1.
- McKinsey & Company. (2007). **Women Matter: Gender Diversity**; A Corporate Performance Driver.
- Metcalfe, B. D. (2006). **Exploring cultural dimensions of gender and management in the Middle East. Thunder bird International Business Review**, Vol.48 , No. 1.
- Mondy, R.& Others,(2002). **"Human Resource Management"**, Prentice Hall Upper Saddle River, - New Jersey, 8th Edition.
- Ohlott, P. J., Ruderman, M.N. and McCauley, C.D. (2008) **Gender differences in manager, s development job experiences**, academy of management journal, Vol.37 , No. 1.
- Patel & Buiting, (2013). **GENDER DIFFERENCES IN LEADERSHIP STYLES AND THE IMPACT WITHIN CORPORATE BOARDS**. The Commonwealth Secretariat, Social Transformation Programmes Division,
- Riggio.R.E (2008). **Introduction to Industrial Organization Psychology**. 5th Edition Pearson Education, New jersey.
- S. Madsen , K. Longman , & J. Daniela, (2012), **Women Leadership Development in Higher Education: Conclusions and Implications for HRD**.
- Yukl, G. (2001). **Leadership in organization**, New York: Prentice Hall.
- Zahidi, Saadia (2006) **Women's empowerment :Measuring the Global Gender Gap. The World Bank economic review**, vol 16, No3.

مواقع الانترنت:

1. http://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=3195, تاريخ الزيارة، 2019/4/3 الساعة 2 ظهراً.
2. <https://www.mohe.pna.ps/moehe/factsandfigures>, تاريخ الزيارة، 2019/3/28 الساعة 5 مساءً.
3. www.ilo.org/public/arabic/region/arpro.



ملحق 1: الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة القدس _ القدس

عمادة الدراسات العليا

أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

(المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي)

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من كلية الأعمال والاقتصاد / تخصص إدارة أعمال في جامعة القدس، وبناءً عليه يرجى الإجابة على فقرات الاستبانة بإهتمام وموضوعية، علماً بأن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً ومقدرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة/ ديمة مازن حسن نسيبة
إشراف الدكتور/ أحمد محمد حرز الله

تعليمات للمبحوثين:

- ✓ يرجى قراءة العناوين والشرح.
- ✓ يرجى وضع إشارة (v) أمام الخيار الأكثر ملائمة بك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.
- ✓ يرجى مراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.

القسم الأول: البيانات الأساسية

يحتوى هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بك، يرجى وضع إشارة (√) في الخانة التي تلائمك:

1. العمر:

20- أقل من 30 سنة	☐	30- أقل من 40 سنة	☐
40- أقل من 50 سنة	☐	50 سنة فأكثر	☐

2.. الحالة الاجتماعية:

عزباء	☐	متزوجة	☐
مطلقة	☐	أرملة	☐

3. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات	☐	5- أقل من 10 سنوات	☐
10- أقل من 15 سنة	☐	15 - أقل من 20 سنة	☐
20 - أكثر من 20 سنة	☐		

4. المسمى الوظيفي:

موظفة إدارية	☐	موظفة أكاديمية	☐
عميد	☐	رئيس دائرة أكاديمية	☐
رئيس دائرة إدارية	☐	نائب رئيس	☐

5. المؤهل العلمي:

دبلوم أو أقل	☐	بكالوريوس	☐
ماجستير	☐	دكتوراه	☐

6. الجامعة التي تعمل بها:

جامعة القدس	☐	جامعة بير زيت	☐
جامعة البولتكنيك	☐	جامعة بيت لحم	☐

القسم الثاني: مجالات الدراسة

يرجى قراءة كل عبارة في هذا القسم، وتحديد إلى أي درجة توافق بين على ما جاء فيها استناداً إلى معوقات التطور الوظيفي للمرأة لمناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب الذي يمثل إجابتك على المجالات الآتية:-

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	أولاً: المعوقات التنظيمية: تتمثل في سيادة المصالح الخاصة وانخفاض في الوعي والمستوى التعليمي، ضغوط البيئة الخارجية والداخلية، والتحيز في تطبيق اللوائح التنظيمية والتسيير غير العقلاني للموارد البشرية وعدم وجود رقابة صارمة على العمال في أدائهم لمهامهم.
					1. ضعف الحزم الإداري للمرأة يحد من وصولها لمناصب إدارية عليا.
					2. الثقافة الإدارية السطحية للمرأة تحرمها من تبوء المناصب الإدارية العليا.
					3. ضعف قدرة المرأة على اتخاذ القرارات المناسبة يحد من وصولها لمناصب إدارية عليا.
					4. إهمال رفع كفاءة المرأة في الجامعات أضعف من قدرتها على الوصول إلى مناصب إدارية عليا.
					5. ضعف الخبرة الإدارية للمرأة يحول دون وصولها لمناصب إدارية عليا.
					6. ضعف الانتماء للعمل يُلقي المرأة في مناصب إدارية متدنية.
					7. كثرة التذمر لدى المرأة يبقّيها في مناصب إدارية متدنية.
					8. غياب جدية المرأة في العمل يحد من وصولها إلى المناصب الإدارية العليا.
					9. السيطرة المهنية للرجل يحول دون التقدم الإداري للمرأة في سلم المناصب العليا.
					10. ضعف مشاركة المرأة العاملة في البرامج التدريبية أثناء الخدمة يعيق تبوءها لمناصب إدارية عليا.
					11. ضعف قدرة المرأة على (التخطيط، ورسم السياسات) يضعف من فرصتها في الوصول إلى مناصب إدارية عليا.
					12. تدني قدرة المرأة على إقامة تفاعلات ايجابية ناجحة في العمل يحد من قدرتها على الوصول لمناصب إدارية عليا
					13. ضعف قدرة المرأة على قيادة الآخرين يحد من قدرتها على الوصول لمناصب قيادية عليا.
					14. تدني قدرة المرأة على العمل (بروح الفريق، وإدارة الوقت) يحد من قدرتها على الوصول لمناصب قيادية عليا.
					15. سوء استخدام السلطة من قبل المرأة يحد من قدرتها على الوصول لمناصب إدارية عليا.
					16. محدودية المؤهلات الوظيفية للمرأة يحد من قدرتها على الوصول لمناصب إدارية عليا.
					17. عدم القدرة على مواجهة مشكلات العمل يحد من قدرتها على الوصول لمناصب إدارية عليا.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	ثانياً: المعوقات النفسية : تتمثل في قناعة المرأة الشخصية - بسبب التنشئة الاجتماعية - بدونية قدراتها وامكانياتها وعدم قدرتها على تولي المناصب القيادية وهذا ينعكس سلباً على سلوكها وطموحها

					18. إحتكام المرأة للعاطفة أكثر من العقل في التعامل مع القضايا الإدارية.
					19. ضعف ثقة المرأة بنفسها يحول دون وصولها لمناصب إدارية متقدمة.
					20. عدم قدرة المرأة على مواجهة الضغوط النفسية يقلل من فرص وصولها للمناصب الادارية العليا.
					21. ضعف الطموح القيادي لدى المرأة أفقدها فرص الوصول إلى المناصب الادارية العليا.
					22. ضعف قدرة المرأة على (المواجهة والتحدى) يحد من وصولها لمناصب ادارية عليا.
					23. تعرض المرأة لصراع الادوار (ابنة/زوجة/أم/موظفة) وانعكاساته النفسية السلبية يشكل عائقا لوصولها لمواقع ادارية عليا.
					24. التأثيرات النفسية السلبية لعدم الزواج عند النساء يضعف وصولها للمناصب الادارية العليا.
					25. التأثيرات النفسية للحمل والولادة تضعف من منافسة المرأة للرجل
					26. خوف المرأة من الفشل يحد من قدرتها على الوصول لمناصب قيادية عليا.
					27. عدم وجود دافع لدى المرأة يحد من قدرتها على الوصول لمناصب قيادية عليا.
					28. ضعف قدرة المرأة على الاستماع الجيد يضعف وصولها للمناصب الادارية العليا.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	ثالثاً: المعوقات الاجتماعية: تتمثل في الاتجاهات والعادات والتقاليد والقيم والمعتقدات وأنماط العلاقات السائدة في المجتمع والأفكار المقبولة عميقة الجذور التي تؤكد أدوار محددة بشكل صارم لكل من الجنسين
					29. نظرة المجتمع السلبية (العادات والتقاليد) إلى المرأة كربة منزل افضل من كونها موظفة في قلة فرص وصولها الى المناصب الادارية العليا.
					30. قناعة الكثيرين من صناع القرار في المجتمع بأن المرأة غير قادرة على تولي المناصب الادارية العليا.
					31. يحول الازواج والأقارب كثيرا بين زوجاتهم وبناتهم وتولي المناصب الادارية العليا وقناعتهم بالوظائف العادية ضمن مجالات محددة.
					32. المسؤولية الأسرية الناتجة عن تربية الابناء تحد من وصول المرأة إلى المناصب الادارية العليا.
					33. نظرة المجتمع إلى المرأة على أنها أقل قدرة من الرجل على تحمل ضغوط العمل في المناصب العليا وما يحتاجه من (سهر واجتماعات ولقاءات طويلة خارج المنزل) يقلل من وصولها للمناصب العليا.
					34. اعتقاد الكثير من الناس بان نجاح بعض النساء في العمل يعتمد على المجاملات أكثر من تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات.
					35. قلة متابعة المرأة لتعليمها العالي يحول دون منافستها الرجل للوصول إلى المناصب العليا.
					36. يحد تم يميز الاسرة والمجتمع للذكر على حساب الأنثى (المجتمع الذكوري) من وصول المرأة للمناصب الادارية العليا.
					37. صعوبة تقبل الموظفين لتولي المسؤولية من جانب المرأة يحد من وصولها لمناصب إدارية عليا.
					38. اعتقاد الكثير من الناس بأن المرأة تهتم بالأمور الشكلية على حساب الجوهر مما يقلل من فرص وصولها للمناصب العليا.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					39. العلاقة المتوترة بين المرأة العاملة وزميلاتها تحد من وصولهن لمناصب إدارية عليا.	
					40. صعوبة توفيق المرأة بين البيت والعمل نقلت من فرص وصولها إلى مناصب إدارية عليا.	
					41. تجنب المجتمع لترشيح المرأة لمناصب إدارية رفيعة وتجنب دعمها عند الترشح.	
					42. تخوف الأهل والأزواج من عمل النساء خارج المنزل مما يحد وصولها لمناصب إدارية عليا.	
					43. الحد من حرية المرأة وتفاعلها مع المجتمع يقلل من فرص وصولها لمناصب إدارية عليا.	
					44. قيود الأهل والأزواج على الاختلاط يحد من وصول المرأة لمناصب إدارية عليا.	
					45. اقتصار المناصب العليا النسائية على عدد محدود من العائلات مما يحد من وصول غيرهن لها.	
					46. زيادة المشكلات الاجتماعية المرتبطة بوصول المرأة إلى المناصب الرفيعة مقارنة بالرجل يحد من وصولها لتلك المناصب.	
					47. تبعية الفتاة والزوجة للأهل وللزوج يضعف من استقلاليتها ويحد من وصولها إلى المناصب العليا.	
					48. الزواج المبكر للفتاة يحول دون وصولها لمناصب إدارية عليا.	
					49. يقلل الاعتقاد بوجود تفاوت في المكانة الاجتماعية بين الرجل والمرأة من فرص وصول النساء للمناصب العليا.	
					50. الفهم الخاطئ للدين والمعتقدات تحد من قدرة المرأة على الوصول لمناصب إدارية عليا.	

القسم الثالث: التطور الوظيفي

يرجى قراءة كل عبارة في هذا القسم، وتحديد إلى أي درجة توافق على ما جاء فيها، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب الذي يمثل إجابتك على هذا المجال:-

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	التطور الوظيفي	
					1. الجامعة مستمرة في تحديث وتطوير أساليب العمل المختلفة.	
					2. تطور الجامعة هيكلها التنظيمي باستمرار انسجاماً مع خططها الاستراتيجية.	
					3. تتبنى الجامعة نظاماً عسرياً لتقييم أداء العاملين فيها.	
					4. تتبنى الجامعة سياسات (الابتكار والإبداع) لدى العاملين.	
					5. تراعي الجامعة العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل.	
					6. تتبنى الجامعة سياسات مرنة تقوم على أساس (الكفاءة والجدارة) بين العاملين.	
					7. تتبنى الجامعة وضع معدلات للأداء (بعدالة وموضوعية).	
					8. تشجع الجامعة العاملين على البحث العلمي لتطوير مهاراتهم المختلفة.	

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					9. اسس ومعايير التطور الوظيفي المتبعة في الجامعة موثقة.	
					10. اسس ومعايير الترقية في الجامعة معممة على الجميع.	
					11. اسس التطور الوظيفي المتبعة في الجامعة عادلة.	
					12. معايير التطور الوظيفي في الجامعة تحقق الرضا الوظيفي.	
					13. معايير التطور الوظيفي الموجودة في الجامعة محفزة.	
					14. ترتبط الترقية بالجامعة بزيادة معدل الراتب الشهري.	
					15. ترتبط اسس الترقية في الجامعة بتحقيق مكانة اجتماعية.	
					16. نظام الترقية المتبع يشجع لبذل مزيداً من الجهد.	
					17. تتم الترقية داخل الجامعة بصورة منتظمة.	
					18. يتم توضيح (الحقوق، الواجبات) ضمن بطاقة الوصف الوظيفي لاي شاغر.	
					19. يرتبط التطور الوظيفي في الجامعة بدرجة المؤهل العلمي.	
					20. يرتبط التطور الوظيفي بالجامعة بنوع التخصص الأكاديمي.	
					21. يرتبط التطور الوظيفي بعدد سنوات الخدمة.	
					22. يتم توفير (التدريب، التأهيل) اللازم للحصول على فرص التطور الوظيفي.	
					23. يرتبط التطور الوظيفي بتقييم الاداء السنوي.	
					24. يرتبط التطور الوظيفي بتقديم افكار ومقترحات تطويرية.	
					25. يرتبط التطور الوظيفي بالاستعداد لقبول التوجيهات.	
					26. يحقق التطور الوظيفي في الجامعة الامن الوظيفي.	

انتهت فقرات الاستبانة

الباحثة: ديمة نسيبة



ملحق 2 : رسالة تحكيم الاستبانة.

حضرة الدكتور/ة المحترم /ة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانة لرسالة ماجستير

أتقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم إستخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:
"المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي"

إشراف: د. احمد محمد حرز الله

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من كلية الأعمال والاقتصاد تخصص إدارة أعمال.

محاور التحكيم:

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترحة حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحثة: ديمة نسيبة

قائمة المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل	الوظيفة
1.	د. إياد خليفة	جامعة القدس	أستاذ مساعد
2.	د. إيناس ناصر	جامعة القدس	عميد كلية العلوم التربوية
3.	د. الهام الخطيب	جامعة القدس	عميد البحث العلمي
4.	د. سلوى البرغوثي	جامعة القدس	منسقة برنامج ماجستير إدارة الأعمال
5.	د. نضال درويش	جامعة القدس	أستاذ مساعد
6.	د. بسام بنات	جامعة القدس	أستاذ مشارك
7.	د. أسى الامام	جامعة القدس	أستاذ مساعد
8.	د. ناصر جرادات	جامعة فلسطين الاهلية	عميد كلية العلوم الادارية
9.	د. يوسف أبو فارة	جامعة القدس المفتوحة	عميد كلية العلوم الادارية
10.	د. مروان درويش	جامعة القدس المفتوحة	نائب الرئيس للشؤون الادارية

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1.	الاستبانة بصورتها النهائية.....	100
2.	رسالة تحكيم الاستبانة.....	106

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	توزيع الموظفين العاملات حسب الفئة الوظيفية للعام 2017.....	36
1.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير العمر.....	50
2.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير الحالة الاجتماعية.....	50
3.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة.....	51
4.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي.....	51
5.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.....	51
6.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجامعة.....	52
7.3	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين متوسط كل فقرة من فقرات مقياس المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية والمتوسط الكلي للمقياس لكافة أفراد العينة.....	53
8.3	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين متوسط كل فقرة من فقرات مقياس التطور الوظيفي والمتوسط الكلي للمقياس لكافة أفراد العينة.....	54
9.3	معاملات الثبات كرونباخ ألفا.....	55
1.4	مفتاح التصحيح لتقدير درجة الاستجابة.....	58
أ.2.4	إجابات المبحوثين حول بعد المعوقات التنظيمية كأحد أبعاد المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية مرتبة تنازلياً.....	59
ب.2.4	إجابات المبحوثين حول بعد المعوقات التنظيمية كأحد أبعاد المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية مرتبة تنازلياً.....	60
أ.3.4	إجابات المبحوثين حول بعد المعوقات النفسية كأحد أبعاد المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية مرتبة تنازلياً.....	62
ب.3.4	إجابات المبحوثين حول بعد المعوقات النفسية كأحد أبعاد المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية مرتبة تنازلياً.....	63
أ.4.4	إجابات المبحوثين حول بعد المعوقات الاجتماعية كأحد أبعاد المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية مرتبة تنازلياً.....	65
ب.4.4	إجابات المبحوثين حول بعد المعوقات الاجتماعية كأحد أبعاد المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية مرتبة تنازلياً.....	66

68	5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على أبعاد المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية مرتبة تنازلياً.
70	أ.6.4	إجابات المبحوثين حول محور واقع التطور الوظيفي في الجامعات الفلسطينية مرتبة تنازلياً.....
71	ب.6.4	إجابات المبحوثين حول محور واقع التطور الوظيفي في الجامعات الفلسطينية مرتبة تنازلياً.....
73	7.4	نتائج اختبار الارتباط بيرسون حسب مصفوفة ماتركس (Correlation Matrix) بين كل بعد من أبعاد المعوقات التي تواجه المرأة العاملة على التطور الوظيفي.....
74	8.4	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في الجامعات في التطور الوظيفي.....
76	9.4	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي تعزى لمتغير العمر.....
76	10.4	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر.....
77	11.4	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الإجتماعية.....
78	12.4	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الحالة الإجتماعية.....
79	13.4	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....
80	14.3	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.....

81	15.3	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير سنوات الخبرة لمحور التطور الوظيفي.....
82	16.3	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....
82	17.3	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.....
84	18.3	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....
84	19.3	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....
86	20.3	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتأثير المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية على التطور الوظيفي تعزى لمتغير الجامعة التي تعمل بها.....
86	21.3	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجامعة التي تعمل بها.....
87	22.3	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير الجامعة التي تعمل بها لمحور المعوقات التي تواجه المرأة في الجامعات الفلسطينية.....

فهرس الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.3	نموذج الدراسة.....	56

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
شكر وعرفان		أ
الإقرار		ب
تعريفات		ت
اختصارات الدراسة		ح
الملخص بالعربية		خ
الملخص بالإنجليزية		ذ
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها		1
1.1. المقدمة		1
2.1. مشكلة الدراسة		3
3.1. مبررات الدراسة		4
4.1. أهمية الدراسة		4
1.4.1. الأهمية النظرية		4
2.4.1. الأهمية العلمية		4
5.1. أهداف الدراسة		5
1.5.1. الهدف العام		5
2.5.1. الأهداف الفرعية		5
6.1. أسئلة الدراسة		5
7.1. فرضيات الدراسة		6
8.1. حدود الدراسة		7
9.1. مصادر جمع المعلومات والبيانات		7
10.1. هيكلية الدراسة		8
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		9
1.2. المقدمة		9
2.2. القيادة		10
1.2.2. أهمية القيادة الإدارية		11
2.2.2. نظريات القيادة الإدارية		11

12	 أنماط القيادة	3.2.2
13	 أهمية إعداد القيادة البديلة	4.2.2
14	 معوقات التأهيل القيادي	5.2.2
14	 المرأة والقيادة	6.2.2
15	 مزايا القيادة النسائية	7.2.2
15	 المعوقات التي تواجه المرأة القيادية	8.2.2
18	 السقف الزجاجي	3.2
19	 أسباب السقف الزجاجي	1.3.2
20	 الآثار المترتبة على ظاهرة السقف الزجاجي	2.3.2
20	 حواجز السقف الزجاجي	3.3.2
20	 التمكين	4.2
22	 مفهوم التمكين	1.4.2
23	 أهمية التمكين	2.4.2
24	 مراحل التمكين	3.4.2
25	 أبعاد التمكين	4.4.2
25	 معوقات تطبيق التمكين	5.4.2
26	 التطور الوظيفي للمرأة	5.2
27	 أهداف تطوير المسار الوظيفي	1.5.2
27	 أهم الأسباب التي تدعو المنظمات للاهتمام بالتطور الوظيفي	2.5.2
28	 خطوات التطور الوظيفي	3.5.2
28	 أسباب جمود التطور الوظيفي	4.5.2
29	 التمييز ضد المرأة في العمل	6.2
29	 التمييز ضد المرأة في الاختيار	1.6.2
30	 مظاهر التمييز ضد المرأة في الاختيار	1.1.6.2
30	 التمييز ضد المرأة في التعيين	2.6.2
30	 مظاهر التمييز ضد المرأة في التعيين	1.2.6.2
31	 التمييز ضد المرأة في التدريب	3.6.2
31	 مظاهر التمييز ضد المرأة في التدريب	1.3.6.2
31	 التمييز ضد المرأة في الاجور	4.6.2

32	التميز ضد المرأة في النقل والترقية.....	5.6.2
33	المرأة العاملة.....	7.2
34	واقع المرأة في فلسطين.....	1.7.2
37	واقع المرأة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.....	2.7.2
38	الدراسات السابقة.....	8.2
38	المقدمة.....	1.8.2
47	تعقيب على الدراسات السابقة.....	2.8.2
47	من حيث المنهج العلمي.....	1.2.8.2
47	على صعيد الاهداف.....	2.2.8.2
47	على مستوى النتائج.....	3.2.8.2
48	الاستفادة من الدراسات السابقة.....	4.2.8.2
48	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.....	5.2.8.2
49	 الفصل الثالث: منهجية الدراسة واجراءاتها	
49	المقدمة.....	1.3
49	منهج الدراسة.....	2.3
49	مجتمع الدراسة.....	3.3
50	عينة الدراسة.....	4.3
52	أداة الدراسة.....	5.3
52	صدق أداة الدراسة.....	1.5.3
53	صدق البناء (Construct Validity) لمحور المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية.....	1.1.5.3
54	صدق البناء (Construct Validity) لمحور التطور الوظيفي في الجامعات الفلسطينية.....	2.1.5.3
54	ثبات أداة الدراسة.....	2.5.3
55	إجراءات تطبيق الدراسة.....	6.3
55	متغيرات الدراسة.....	7.3
55	المتغيرات المستقلة.....	1.7.3
56	المتغيرات التابعة.....	2.7.3
56	المتغيرات الضابطة.....	3.7.3

56	 أساليب المعالجة الإحصائية.....	8.3
48	 الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	
58	 المقدمة.....	1.4
58	 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها.....	2.4
73	 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها.....	3.4
88	 الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات	
88	 النتائج.....	1.5
89	 الاستنتاجات.....	2.5
90	 التوصيات.....	3.5
91	 المقترحات البحثية.....	4.5
92	 المراجع	
107	 فهرس الملاحق	
108	 فهرس الجداول	
111	 فهرس الاشكال	
112	 فهرس المحتويات	