



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية - أصول تربية
إدارة تربوية

معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها

إعداد الطالبة

مؤمنة صالح الرقب

إشراف الأستاذ الدكتور

فؤاد علي العاجز

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة

1430هـ/2009 م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿وَكُلَّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ

كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنْشُورًا، اقْرَأْ كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ

حَسِيبًا﴾

(الإسراء، 13-14)

الإهداء

- ♦ إلى النبع الذي أرتوي منه... والدي
- ♦ إلى من عشت معهم أجمل وأحلى الذكريات... إخواني وأختي
- ♦ إلى من دفعني لأكمل مشوار علمي... زوجي الأسير بلال أبو دقة فك الله أسره
- ♦ إلى الأحرار الرابضين خلف القضبان
- ♦ إلى الأبطال الثابتين في مقارعة الطغيان
- ♦ إلى المرابطين في ثرى بيت المقدس وأكناف بيت المقدس
- ♦ إلى المرأة الفلسطينية التي سطرت بمواقفها المشرفة أعظم العبر والبطولات
- ♦ إلى من أعتز باتمائي لهن أخواتي في الحركة النسائية الإسلامية
- ♦ إلى أصحاب القلوب الطاهرة والنوايا النقية والمواقف الصادقة الذين وقفوا بجانبني لمساعدتي على المضي في طريق دراستي
- ♦ إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع سائلة المولى عز وجل أن ينفعنا بما علمنا، ويعلمنا ما ينفعنا.

شكر وتقدير

الحمد لله الكريم الذي منّ علي بنعمة العلم، ويسّر لي سبله، ويسّر لي من يعينني على تحصيله، ثم الشكر لمن سخّرهم الله لخدمة العلم وأهله.

أتقدم بالشكر والعرفان إلى القائمين على جامعتنا الإسلامية الغراء منارة العلم والعلماء، وأخص بالشكر كافة أعضاء الهيئة التدريسية الكرام بقسم أصول التربية تخصص الإدارة التربوية، كما يتنازع في نفسي تقدير وشكر خاص لمن جعلهم الله أعوانا لي فغمروني بكل معاني العون، وعلى رأسهم ثلاثة يتنازع تقديري لهم وشعوري بالجميل نحوهم، فلا أدري بأيهم أبدأ وهم:

- أستاذي أ.د. فؤاد العاجز نائب عميد البحث العلمي الذي أشرف على رسالتي، وشمّلني بعنايته ورعايته، ونمّي بمجهوده الفكري بذور أفكارني عن البحث، حتى أثمرت عنه هذه الرسالة.

- د. محمد الأغا - عميد مركز الجنوب بالجامعة الإسلامية بخان يونس - ود. سناء أبو دقة - رئيس الجودة بالجامعة الإسلامية بغزة - اللذان غمراني بعلمهما الزاخر، ولم يبخلا عليّ بنصحهما السديد، وتوجيهما الرشيد منذ أن كانت هذه الرسالة مجرد فكرة.

أسأل الله أن يبارك في جهودهم وأن يجزيهم عني خير الجزاء، ولهم مني كل معاني الشكر والتقدير، وأن أحفظ لهم حق الأستاذ على تلميذه ما حييت.

وشكر وتقدير أتقدم بهما إلى الأستاذين الفاضلين د. محمد الأغا ود. هيفاء الأغا اللذين غمروني بإحسانهم حين تفضلوا مشكورين بقبول مناقشة الرسالة وبذل الوقت والجهد من أجل إثراء الرسالة.

وأنتقدم بالشكر للسادة المحكمين على تعاونهم المثمر لتحكيم الاستبانة، وإلى كل من أسدى لي مشورة أو قدم لي نصيحة، أو ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد لهم مني خالص التقدير.

كما أتقدم بالشكر إلى والديّ الغاليين، اللذين لم يبخلا علي بالدعاء والعطاء، وجميع أخوتي وأخص أحمد وإيمان، وزوجي الذي جعله الله سببا في إكمال مشواري العلمي، وأهله الذين لم يبخلوا علي بالدعاء، وأخواتي في الحركة النسائية الإسلامية، وزميلاتي وزملائي في وزارة شؤون المرأة، وفي الدراسة.

جزى الله تعالى هؤلاء جميعا خير الجزاء، وأجزل الله لهم المثوبة والعطاء، إنه سميع مجيب الدعاء، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحثة

مؤمنة صالح الرقب

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	▪ من هدي القرآن الكريم
ب	▪ الإهداء
ج	▪ شكر وتقدير
د-هـ	▪ قائمة المحتويات
و-ح	▪ قائمة الجداول
ط	▪ قائمة الأشكال
ي	▪ قائمة الملاحق
ك-ل	▪ ملخص الدراسة باللغة العربية
م-س	▪ ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
7-1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
2	▪ مقدمة الدراسة
4	▪ مشكلة الدراسة
5	▪ فرضيات الدراسة
5	▪ أهداف الدراسة
6	▪ أهمية الدراسة
6	▪ حدود الدراسة
6	▪ مصطلحات الدراسة
66-8	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
21-9	المرأة عبر التاريخ البشري
9	المرأة في الحضارات القديمة
12	المرأة في الحضارة الإسلامية
13	المرأة في العصر الحديث
16	المرأة في فلسطين

35-22	المرأة والتعليم العالي في فلسطين
22	واقع التعليم العالي في فلسطين
31	المرأة الفلسطينية والتعليم العالي
66-36	المرأة والقيادة
36	القيادة "مفاهيم ونظريات وأنماط"
52	المرأة والقيادة
100-67	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
68	أولاً: الدراسات العربية
89	ثانياً: الدراسات الأجنبية
95	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
116-101	الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات
102	أولاً: منهج الدراسة
102	ثانياً: مجتمع الدراسة
103	ثالثاً: عينة الدراسة
108	رابعاً: أداة الدراسة
110	خامساً: صدق وثبات الاستبانة
116	سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
147-117	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتفسيراتها
119	▪ إجابة السؤال الأول
134	▪ إجابة السؤال الثاني
142	▪ إجابة السؤال الثالث
145	▪ التوصيات
147	▪ المقترحات
157-148	قائمة المراجع
148	أ- قائمة المراجع العربية
156	ب- قائمة المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول	م
20	مشاركة المرأة في الانتخابات التشريعية الثانية 2006/1/25	(2.1)	.1
26	مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية	(2.2)	.2
31	معدل التحاق الإناث في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لسنوات مختلفة	(2.3)	.3
32	عدد الطلبة في مؤسسات التعليم العالي حسب الجنس 2008/2007-1995/1994	(2.4)	.4
34	العاملون في مؤسسات التعليم العالي حسب الجنس 2008/2007-1995/1994	(2,5)	.5
48	مقارنة بين أنماط القيادة	(2.6)	.6
53	مقارنة بين قيادة الرجل وقيادة المرأة	(2.7)	.7
59	توزيع لموظفي القطاع العام حسب المنطقة، والمسمى الوظيفي، والجنس للعام 2008	(2.8)	.8
60	التوزيع النسبي لموظفي القطاع العام حسب المنطقة، والمسمى الوظيفي، والجنس للعام 2008	(2.9)	.9
61	توزيع عدد ونسب أعضاء المجلس التشريعي حسب المنطقة، والجنس بعد انتخابات 2006	(2.10)	.10
102	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	(4.1)	.11
103	توزيع أفراد عينة الدراسة الذكور	(4.2)	
104	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة	(4.3)	.12
105	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(4.4)	.13
105	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(4.5)	.14
106	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي	(4.6)	.15
107	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	(4.7)	.16
109	مجالات الدراسة وعدد فقراتها	(4.8)	.17

109	مقياس ليكرت الخماسي	(4.9)	.18
110	معاملات الارتباط بين فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له	(4,10)	.19
114	مجالات الدراسة وعدد فقراتها	(4.11)	.20
114	الارتباط بين مجالات الدراسة	(4.12)	.21
115	معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل	(4.13)	.22
116	معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل	(4.14)	.23
118	المحك المعتمد في الدراسة	(5.1)	.24
119	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة	(5.2)	.25
123	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول/ المعوقات الاجتماعية والتي تعيق ممارسة المرأة للسلوك القيادي	(5.3)	.26
127	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني/ المعوقات السياسية والتي تعيق ممارسة المرأة للسلوك القيادي	(5.4)	.27
130	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث/ المعوقات الشخصية والتي تعيق ممارسة المرأة للسلوك القيادي	(5.5)	.28
134	مجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة ف وقيمة الدلالة لكل مجال والمجموع الكلي تبعاً لمتغير الجامعة	(5.6)	.29
136	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستبانة معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي	(5.7)	.30

	بمحافظة غزة تبعا لمتغير الجنس		
138	مجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة ف وقيمة الدلالة لكل مجال والمجموع الكلي تبعا لمتغير التصنيف الوظيفي	(5.8)	.31
140	مجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة ف وقيمة الدلالة لكل مجال والمجموع الكلي تبعا لمتغير سنوات الخدمة	(5.9)	.32
142	اقتراحات أفراد عينة الدراسة لسبل التغلب على معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي	(5.10)	.33

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل	م
104	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة	(4.1)	1
105	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(4.2)	2
106	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(4.3)	3
107	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي	(4.4)	4
108	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	(4.5)	5

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
159	الاستبانة في صورتها الأولية	(1)
166	قائمة بأسماء السادة المحكمين	(2)
167	الاستبانة في صورتها النهائية	(3)
172	كتاب تسهيل مهمة	(4)

ملخص الرسالة

معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أكثر المعوقات شيوعاً والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:-

- السؤال الأول: ما أكثر المعوقات شيوعاً والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين؟
- السؤال الثاني: ما درجة اختلاف تقدير العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة في تلك المؤسسات تبعاً لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأقصى، الأزهر)، الجنس (ذكور، إناث)، التصنيف الوظيفي (أكاديمي، أكاديمي إداري، إداري)، سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

- السؤال الثالث: ما سبل التغلب على المعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة؟

وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للعام الدراسي (2009/2010 م)، في ثلاث جامعات (الجامعة الإسلامية بغزة، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى) والمفرغين على الكادر (الأكاديمي، الأكاديمي إداري، إداري)، والبالغ عددهم (1148) عامل وعاملة، وقد بلغت عينة الدراسة (301) عامل وعاملة، استجاب منهم (284) فرداً، أي ما نسبته 94.4% من عينة الدراسة الفعلية.

1- ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (50) فقرة موزعة على (3) مجالات: (المعوقات الاجتماعية، المعوقات السياسية، المعوقات الشخصية)، وقد تم عرض الاستبانة على (17) محكماً، وتم التحقق من صدق الاستبانة، وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً، وذلك قبل تطبيقها على عينة الدراسة، وقامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة، فقد استخدمت معامل ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وتحديد الثبات للاستبانة وذلك باستخدام الطريقتين:-

أ- طريقة التجزئة النصفية. ب- طريقة ألفا كرونباخ، واستخدمت اختبار T-test وذلك للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير (الجنس)، كما استخدمت أسلوب تحليل التباين الأحادي (one-way Anova) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير عدد السنوات، متغير الجامعة، متغير التصنيف الوظيفي.

ومن خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:.

أولاً:— أكثر المعوقات التي عبر عنها أفراد عينة الدراسة هي مجال (المعوقات الاجتماعية) إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.654) وبوزن نسبي (73.08)، وبدرجة توافر كبيرة، وتلاه مجال (المعوقات السياسية) بمتوسط حسابي (3.519) وبوزن نسبي (70,38) وبدرجة توافر كبيرة، وتلاه مجال (المعوقات الشخصية) بمتوسط حسابي (3.318) وبوزن نسبي (66.36) وبدرجة توافر متوسطة.

ثانياً:— لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لدرجة تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجامعة، التصنيف الوظيفي، سنوات الخدمة).

ثالثاً:— توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لدرجة تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعاً لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور.

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة توصلت الباحثة إلى العديد من التوصيات أهمها:.

1. عقد برامج تدريبية لتنمية وتطوير المهارات الإدارية والقيادية للمرأة، بهدف رفع كفاءتها العلمية والمهنية التي تؤهلها لإشغال مواقع قيادية.
2. التركيز على أهمية استمرارية الدور الذي تلعبه القيادات السياسية العليا في دعم حصول المرأة على حقوقها لما له من أثر على التغيير المجتمعي، حيث أن هذه القيادات تمثل قوة دافعة باتجاه تطوير المرأة وتحسين أوضاعها وظروفها وتعزيز مكانتها ودورها في المجتمع.
3. ضرورة تبني خطة وطنية للمؤسسات الحكومية بمشاركة مؤسسات المجتمع المدني والتي لها اهتمام بشئون المرأة تقوم على البرامج المدروسة من أجل النهوض بواقع المرأة، وتذليل الصعوبات التي تواجه عدم إنصافها مجتمعيًا، وتشريعيًا، ووظيفيًا.

An abstract

Impediments Preventing Women form Leading Behavior in Higher Education Institutions in Gaza Governorates and Means of Overcoming them.

The study aimed at identifying the most common impediments which hinder women from practicing a leading behavior in the higher education institutions in the Gaza Strip governorates.

Through the study, some questions have been raised and answered.

The first question: what are the most common obstacles Preventing women form practicing leading behavior in Higher Education Institutions in Gaza Governorates according to standpoint of employers working there?

The second question: what is the assessment difference degree of employers working in Higher Education Institutions in Gaza for the obstacles Preventing Women form leading behavior in these institutions according to the variable of institution (the Islamic university, Alazhar university and Alaqsa University, **sex:** males and females; **job classification:** academic, administrative academic, administrative and **seniority:** less than 5 years, 5-10 years, more than 10 years ?

The third question: what are the means of overcoming the obstacles which hinder women form practicing a leading behavior in the higher education institutions in Gaza governorates?

In order to answer the study questions , the researcher has applied the descriptive approach in order to be suitable for the study subject. The study society has included all working people in the higher education institutions of the Gaza Strip governorates, (2009-2010) in three universities, (the Islamic University, Alazhar University, and Alaqsa university), and those working in(the academic, the administrative academic and administrative). They have reached (1148 employees, both males and females). The study sample has reached(301) male and female employers, and (284) ones have responded. This equals % 94.4 of the virtual study sample.

1- In order to achieve of the study goals, the researcher has designed a questionnaire including (50) articles distributed to (3) domains: (the social, political and personal impediments). the questionnaire has been shown to (17) arbitrators and its validity and reliability has been checked throughout being administered to a pilot sample of 30 people before being applied on the study sample. The researcher has used statistical program packages for Social Studies (SPSS). To analyze the responses of the sample, she used the Pearson correlation coefficient to find the internal consistency validity of the questionnaire. While the reliability has been checked by two methods.

a- 'Method of Split- half .

b- Method of Alpha Kronbach. the researcher used T.test in order to identify the extent of having Statistically significant differences attributable to the sex variable . she also used One Way analysis of variance approach (One-Way ANOVA) to identify whether there were statistically significant differences attributable to the variables: number of years, the university, and job classification.

By analyzing the responses of study sample, the study revealed the following results:

First: The most prevailing field of constraints expressed by the members of the study sample is the field of (social constraints), with an average arithmetic (3.654) and relative weight (73.08), and by the availability of large degree, followed by (political constraints) with arithmetic average (3.519) and relative weight (70.38) and by the availability of a large degree, followed by (personal constraints)with arithmetic average (3,318) and relative weight (66.36) and by the availability of medium degree.

Second: There was no statistically significant differences at the level of significance ($0,05 \geq \alpha$) , in the average degree of personnel working in institutions of higher education in the provinces of Gaza for the obstacles that prevent women from exercising leadership in these institutions according to the variables of the study (university, job classification, years of service).

Third: There are significant differences at the level of statistical significance ($0,05 \geq \alpha$) , in the average degree of personnel working in institutions of higher education in the provinces of Gaza for the obstacles that prevent women from practicing leading posts in these institutions according to the variable of sex, and for the benefit of males

In the light of the conclusions of this study, the researcher has reached many of the recommendations including:

1- Training programs for the development of managerial and leadership skills for women, in order to raise the scientific and professional efficiency, which qualifies them to occupy leadership positions.

2. Focusing on the importance of continuity of the role played by the highest political leadership in support of women's rights because of its impact on social change, as these leaders are a driving force towards the development of women and improve their conditions and status and role in society.

3- The need to adopt a national plan for the participation of government institutions and civil society institutions with an interest in women's affairs based on the programs studied for the advancement of women, to overcome the difficulties facing them socially, legislatively and functionally.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

- _ مقدمة الدراسة
- _ مشكلة الدراسة
- _ فرضيات الدراسة
- _ أهداف الدراسة
- _ أهمية الدراسة
- _ حدود الدراسة
- _ مصطلحات الدراسة

الفصل الأول خلفية الدراسة

مقدمة الدراسة:

لقد احتلت المرأة مكانة مرموقة وهامة في المجتمع الإسلامي، بعد أن كانت قبل الإسلام مهانة لا قيمة لها ولا وزن في كثير من المجتمعات، فقد كرمها الإسلام، واعتنى بها خير عناية، وأصلح حالها من خلال عدة مبادئ، حفظ إنسانيتها، وأعلن كامل مسؤوليتها، وقرر أهليتها، وحررها من مظالم الجاهلية، وكرمها بنتاً وزوجة وأماً، ومنحها العديد من الحقوق: كحق التعليم بل أوجبه عليها، وحق العمل، وحق المشاركة في اتخاذ القرار.

فقد أعلن الإسلام كامل مسؤوليتها إلى مسؤولية الرجل فيما عهد به الإنسان من شرف الخلافة في الأرض لقوله سبحانه: ﴿إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾ (سورة البقرة: 30)، وطالبهما على السواء بعمارة الأرض حيث قال سبحانه ﴿هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَإِسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا﴾ (سورة هود: 61)، وطالبهما أيضاً على السواء بعبادة الله فيها حيث قال جل وعلا ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾ (سورة الذاريات: 56)، وهكذا فقد شارك الجنسان فيما عهد إليهما به من قبل الله سبحانه وتعالى ليقوما به من غير استثناء (الدواليبي، 1989: 17-19).

وبما أن عملية التنمية الشاملة في أي بلد تتطلب مشاركة فعالة من قبل كافة الموارد البشرية، ولما كانت المرأة تشكل نصف المجتمع كان عليها أن تشارك الرجل في عملية التنمية، إذ يؤكد القرضاوي (2000) ذلك بقوله "يقولون: إن المرأة نصف المجتمع، وهذا صحيح المرأة نصف المجتمع بحكم العدد، جرت سنة الله أن عدد الرجال وعدد النساء يكاد يكون متساوياً، هناك (50% 50%)، (52% 48%)، (51% 49%)، فالمرأة نصف المجتمع من حيث الكم والعدد ولكنها في الواقع وفي التأثير أكثر من النصف، لأن للمرأة تأثيراً في زوجها وتأثيراً في أبنائها، لهذا كانت العناية بالمرأة أمراً واجباً"، وحتى تستطيع أن تقوم بما عليها من مسؤوليات، وبذلك إذا صلحت صلح المجتمع، وإذا فسدت فسدت المجتمع، وصدق الشيخ محمد إسماعيل المقدّم عندما قال: "أنت نصف الأمة، ثم إنك تلدين لنا النصف الآخر، فأنت أمة بأسرها".

إن الرجال يعتقدون أن المرأة لا تتوافر فيها السمات القيادية اللازمة لأداء الأدوار القيادية، للمرأة طبيعتها الخاصة والتي ميزها الله تعالى بها عن الرجل، وتشير الدراسات الحديثة إلى مجموعة من الصفات، والتي تستطيع المرأة الاستفادة منها لتمارس القيادة في الأجواء المناسبة لها ومن بين هذه الصفات: المشاركة، التعاطف، الإبداع، تفهم حاجات النساء، التفويض وإعطاء

الصلاحيات، بعد النظر، الاتصال، تكوين علاقات مع الآخرين (السويدان وباشراحيل، 2003: 212).

وبالتالي تستطيع المرأة أن تشارك الرجل في تنمية المجتمع على قدر استطاعتها مستفيدة مما منحها الله من ميزات وقدرات. والسيرة النبوية، وكتب التاريخ مليئة بالأمثلة والمواقف لمشاركة المرأة في الحياة العامة بشكل فاعل ومؤثر في مجالات مختلفة كالتعليم والطب وخدمة المجتمع والارتقاء به وتطويره، فالسيدة عائشة رضي الله عنها كانت شاعرة أديبة وعالمة بالطب، وفقهية مجتهدة يؤخذ عنها الدين والقرآن، وشاركت في رواية السنة وتعليمها للناس حيث بلغ مسندها ألفين ومائتين وعشرة أحاديث، واشتركت معها العديد من الصحابيات، وفي أتباع الصحابيات نبغت بنت سيرين، وأم الدرداء الصغرى في علوم الدين، وكتب التاريخ حافلة بالنساء اللاتي نهضن بالعلم في ظل حضارة الإسلام (عاشور، 2005: 41). وهذه أسماء بنت عميس رضي الله عنها تنقل بعض الأفكار من بيئة الحبشة إلى بيئة الحجاز ووظفتها لخدمة المجتمع الإسلامي، وهذه زبيدة بنت جعفر تتفاعل مع الحجيج حينما قل الماء في مكة وانتشر العطش والظمأ فتقسم صادقة أن تبذل كل ما تملك لتوفر الماء للحجيج (السويدان: 2007).

ويعتبر التعليم جزءا مهما في عملية التنمية الشاملة، فالتعليم عامة، والتعليم العالي خاصة يلعب دورا أساسيا في إعداد القيادات الفكرية والعلمية والفنية اللازمة للتنمية الاقتصادية، والاجتماعية الشاملة، خاصة وأنا نعيش في عصر المعلومات، عصر تتحول فيه المعرفة إلى قوة، ويوظف فيه العلم توظيفا اجتماعيا واقتصاديا وعسكريا، وبالتالي تبرز وتتأكد الأهمية المتزايدة للتعليم (حمود، 1994: 50)، وقد حظيت المرأة في العقد الأخير بالتعليم الأساسي والثانوي ودخلت مضمار التعليم الجامعي في فلسطين، فقد حظيت الإناث اهتماما بالتعليم مع الذكور على حد سواء.

واستنادًا لإحصاءات وزارة التربية والتعليم لعام 2007-2008 فقد بلغ عدد مدارس التعليم العام في الضفة الغربية ومحافظات غزة (839) مدرسة بنات، ووصل عدد الإناث الملتحقات بالتعليم العام في تلك المدارس إلى (551276) طالبة وهو مساو تقريبا لعدد الذكور في التعليم، كما وصل عدد الإناث الملتحقات بالتعليم العالي حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم العالي لعام 2007 - 2008 إلى (91020) طالبة أي ما نسبته 53.8% من مجموع المسجلين في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ومحافظات غزة (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2008: 1).

أيضا شاركت المرأة كعامل في مؤسسات التعليم سواء في التدريس أو في إدارة مؤسسات التعليم، وبناءً على إحصاءات وزارة التربية والتعليم لعام 2007 - 2008 فقد بلغ عدد

المعلمات في التعليم العام إلى (28148) معلمة أي ما نسبته 53.7% من مجموع المعلمين في مؤسسات التعليم العام، و(2667) إدارية في الضفة الغربية ومحافظات غزة. لكننا نلاحظ ضآلة مشاركة المرأة في مؤسسات التعليم العالي سواء في المجال الأكاديمي أو المجال الإداري، حيث بلغ نسبة 16.7% من مجموع الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ومحافظات غزة، و 15% من العاملين في المجال الإداري، و 9% من مجموع العاملين في المجال الأكاديمي إداري في تلك المؤسسات (وزارة التربية والتعليم العالي، 2007: 27-31).

ومن خلال لقاء الباحثة بعدد من العاملات في تلك المؤسسات وملاحظة اتسامهن بسمات قيادية، وشكواهن من مواجهة صعوبات أثناء أداء أعمالهن تحول دون تقدمهن وقيامهن بدورهن القيادي، مما حظي اهتمام الباحثة في دراسة المعوقات التي تعترضهن أثناء أداء مهامهن الوظيفية وبالتالي تحد من فرص تقدمهن مهنيًا وإداريًا، ومحاولة اقتراح السبل الكفيلة في تفعيل دورهن القيادي، ولصعوبة التواصل بين أرجاء الوطن اكتفت الباحثة في مجال دراستها على مؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة.

مشكلة الدراسة:

تتركز مشكلة الدراسة على الأسئلة التالية:

- 1- ما أكثر المعوقات شيوعًا والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين؟
- 2- ما درجة اختلاف تقدير العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعًا لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأقصى، الأزهر)، الجنس (ذكور، إناث)، التصنيف الوظيفي (أكاديمي، أكاديمي إداري، إداري)، سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟
- 3- ما سبل التغلب على المعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة؟

فرضيات الدراسة :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعاً لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأقصى، الأزهر).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي (أكاديمي، إداري، أكاديمي إداري).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. التعرف إلى أكثر المعوقات شيوعاً والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة.
2. التعرف إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعاً لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأقصى، الأزهر)، الجنس (ذكور، إناث)، التصنيف الوظيفي (أكاديمي، إداري، أكاديمي إداري)، سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
3. تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساهم في التغلب على معوقات ممارسة المرأة لدورها القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة.

أهمية الدراسة:

1. قد تفيد هذه الدراسة في إلقاء الضوء على واقع المرأة العاملة في مؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة.
2. قد تفيد نتائج هذه الدراسة في المساعدة في عملية انتقاء المرأة المؤهلة للقيادة، وتنمية المرأة الغير مؤهلة للقيادة.
3. قد تفيد التوصيات التي سيتم رفعها إلى الجهات المختصة، في تحسين دور المرأة القيادي في مؤسسات التعليم العالي.

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي:** شمل وصفا تحليليا للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة للسلوك القيادي، والسبل الكفيلة لتحسين دور المرأة القيادي من خلال تقديم المقترحات والتي يمكن أن تساهم في تحسين دورها.
- الحد المكاني:** تقتصر الدراسة على محافظات غزة من بيت حانون شمالاً حتى رفح جنوباً.
- الحد المؤسساتي:** اقتصرت الدراسة على الجامعات وهي: الجامعة الإسلامية غزة، جامعة الأزهر غزة، جامعة الأقصى.
- الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على العاملين المفرغين على الكادر (أكاديمي، أكاديمي إداري، إداري) في ثلاث جامعات في محافظات غزة هي: (الجامعة الإسلامية غزة، جامعة الأزهر غزة، جامعة الأقصى).
- الحد الزمني:** تم تطبيق أداة الدراسة وهي الاستبانة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2009م -2010م.

مصطلحات الدراسة:

- المعوقات:** تعرف لغويًا: (عاق) عن الشيء - عوقًا: منعه عنه وشغله عنه فهو عائق، وعاقه عن الشيء يعوقه عوقًا: فالعوقُ الحبس والصرف والتنشيط كالتعويق والاعتياق، وذلك إذا أراد أمرًا فصرفه عنه صارف (الفيروزآبادي، 1983: 270).
- معوقات السلوك القيادي:** "تلك الأمور التي يمكن أن تقف حائلًا بين المرأة - العاملة في مؤسسات التعليم العالي-، وبين ممارستها لدورها القيادي سواء على المستوى الشخصي، أو المستوى التنظيمي، أو المستوى المجتمعي".

السلوك القيادي:

عرفت رفاعي (1988: 36) السلوك القيادي بأنه "السلوك الذي يسلكه القائد في أي موقف أثناء تحقيق هدف الجماعة، ويحتذى الإلتباع به في سلوكياتهم".

و عرف الساعد (2004: 42) السلوك القيادي بأنه "هو ذاك التصرف الذي يسلكه المدير للتأثير على سلوك المرؤوسين من أجل جعلهم ينجزون الأهداف".

كما عرف العظامات (2004: 15) السلوك القيادي لمدير التربية بأنه "مجموعة النشاطات والممارسات التي يؤديها مدير التربية والتعليم للتأثير في رؤساء الأقسام والموظفين العاملين في المديرية لتحقيق أهداف المديرية".

التعريف الإجرائي للسلوك القيادي: "هو مجموعة من الممارسات التي تسلكها المرأة القيادية العاملة في مؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة لتحقيق أهداف الجماعة من خلال تأثيرها على الآخرين".

مؤسسات التعليم العالي:

"هي المؤسسات التي تعني بتقديم تعليم متخصص للطلبة بعد إنهائهم الثانوية العامة، ومدة الدراسة فيها 4-5 سنوات".

الفصل الثاني
الإطار النظري
معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي

- المرأة عبر التاريخ البشري
- المرأة والتعليم العالي في فلسطين
- المرأة والقيادة

الفصل الثاني

معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي

المرأة عبر التاريخ البشري

عند دراسة حال المرأة عبر التاريخ نلاحظ أنها كانت تعاني معاناة كبيرة لما تعرضت من إهانة وظلم المجتمعات لها، حتى جاء الإسلام وأقدها من ظلم البشرية، فمنهم من اعتبرها شجرة مسمومة، ومنهم من اعتبر أنها ليس لها روح، ومنهم من شك أنها إنسان. وستتناول الباحثة في هذا الفصل المرأة في الحضارات القديمة، المرأة في الحضارة الإسلامية، المرأة في العصر الحديث، المرأة في فلسطين، المرأة والتعليم العالي، والمرأة والقيادة.

المرأة في الحضارات القديمة:

المرأة في المجتمع اليوناني:

أول عهده بالحضارة كسقط المتاع تباع وتشتري في الأسواق وهي مسلوقة الحرية والمكانة في كل فيما يرجع إلى حقوقها المدنية، وأبقوها طيلة حياتها خاضعة لسلطة رجل هذا في أثينا، أما في إسبارطة لوضع المدينة الحربي فكان الرجال يشغلون بالحرب دائماً، ويتركون التصرف في حال غيبتهم للنساء، ومن هنا كانت المرأة في إسبارطة أكثر حرية من أختها في أثينا (السباعي، 1962: 14، 13).

المرأة في المجتمع الروماني:

ما كانت تتبوأ العز والكرامة إلا بأن تكون أمًا لأسرة، ومنحت المرأة جميع حقوق الإرث والملك، وجعلها القانون حرة طليقة لا سلطة عليها للأب ولا للزوج، ولم تصبح الرومانيات مستقلات بشؤون معاشهن فحسب، بل دخل في حوزة ملكهن وسلطانهن جزء عظيم من الثراء القومي على مسيرة الأيام (البرازي، 2000: 50).

المرأة عند قدماء المصريين:

كانت لها مكانتها الممتازة في الأسرة والمجتمع حيث كانت تتمتع بموقع متقدم نسبياً في مجتمعها عن المرأة عند غير المصريين، حيث كانت البيئة زراعية في ذلك الوقت، والحياة مستقرة، فكان لها في هذه البيئة مكان القداسة لما بينها وبين الأرض من علاقة الإنتاج والولادة (عاشور، 2005: 12).

وكان الرجل يجلسها بجواره في أي مكان متباهياً بها، تشاركه في كثير من أعماله اليومية، تراقب العمال أثناء عملهم، وتشرف على عمليات الحصاد، أو رعي الماشية، وكانت

المرأة تمارس كل الأعمال دون تمييز للرجل عليها في أي عمل ما عدا وظائف الحرب وما يتعلق به، وتولت وظيفة "الملك"، ووظيفة "الكاهن"، ووظيفة "الوزير"، ومختلف الوظائف، ولم يثبت عدم كفايتها في أي من تلك الوظائف، وإن كانت اللاتي شغلن مثل هذه المناصب عددهن قليلا بالمقارنة بالرجال، وكانت القواعد الدينية تقضي باحترام المرأة وتقديرها (عبد الباقي، 1981: 72).

المرأة عند الهنود:

لم يكن للمرأة في شريعة "مانو" حق في الاستقلال عن أبيها أو أخيها أو زوجها، ولم يكن لها حق الحياة بعد وفاة زوجها، بل يجب أن تموت يوم موته وأن تحرق معه وهي حية على موقد واحد، وكانت تقدم قرباناً للآلهة لترضى، ولكنة احتقارهم لها فقد جاء في شرائعهم: [ليس الصبر المقدر والريح والموت والجحيم والسم والأفاعي والنار أسوأ من المرأة] (محسن، 2002 : 6).

المرأة عند اليهود:

إن أول ما تلاحظه وتخرج به عين القارئ للتوراة ولأدبيات اليهود التي تكلمت عن المرأة أنها ملعونة!!!! فهي عندهم سبب كل الشرور التي يفعلها الرجل على الأرض وتفنن كُتّابهم على تصويرها دائما على أنها الغانية أو المومس التي تنشر الفاحشة بين الناس، وليس لها حق الميراث لو كان لها أخ، وهذه المهانة والدونية في معاملة المرأة منبعها أنهم يحملونها سبب خطيئة آدم، وأنه بسببها خرجت البشرية من الجنة

(عمر، http://islamegy.wordpress.com/articles/woman_in_islam، 6).

المرأة عند النصارى:

لقد هال رجال المسيحية الأوائل ما رأوا في المجتمع الروماني من انتشار الفواحش والمنكرات، وما آل إليه المجتمع من انحلال أخلاقي شنيع، فاعتبروا المرأة مسئولة عن هذا كله، لأنها كانت تخرج إلى المجتمعات، وتتمتع ما تشاء من اللهو، وتختلط بمن تشاء من الرجال كما تشاء، فقرروا أن الزواج دنس يجب الابتعاد عنه، وأن العزب عند الله أكرم من المتزوج، وأعلنوا أنها باب الشيطان.

قال القسيس "ترنوليان" : إنها مدخل الشيطان إلى نفس الإنسان، ناقضة لنواميس الله، مشوهة لصورة الله أي الرجل (السباعي، 1962: 20).

المرأة عند العرب في العصر الجاهلي:

فقد احتقرها الجاهلي واعتبرها دونه في القيمة الإنسانية، فكلمة أنثى عنده تدل على معان مختلفة متفاوتة في اعتبارات التقويم، فمرة تطلق على كل ما اتضع في المنزلة وانحط في القدر وساء في التقدير، ومرة ثانية يطلقها على ما يعبد من الآلهة ويتوجه إليه بالتقديس ويلتجئ إليه

في قضاء حاجاته، وتارة يطلقونها على الملائكة، هذا الاضطراب نتيجة لاضطراب وخلط في التعامل مع المرأة (كركر، 1993: 24).

كانت المرأة عند كثير من القبائل كسقط المتاع، فقد كانت تورث، وكان الابن الأكبر للزوج من غيرها من حقه أن يتزوجها بعد وفاة أبيه أو يعضلها عن النكاح. وكانوا لا يورثون البنات ولا النساء ولا الصبيان، ولا يورثون إلا من حاز الغنيمة وقاتل على ظهور الخيل، وبقي حرمان النساء والصغار من الميراث. وكان العرب يعيرون بالبنات، لأن البنت لا تخرج في الغزو، ولا تحمي البيضة من المعتدين عليها، ولا تعمل فتأتي بالمال شأن الرجال، وإذا ما سُببت اتخذت للوطء تتداولها الأيدي لذلك. وقد كان هذا يورث الهم والحزن والخجل للأب عندما تولد له بنت، وقد حدثنا القرآن الكريم عن حالة من تولد له بنت قال تعالى: ﴿وَإِذَا بُشِّرَ أَحَدُهُمْ بِالْأُنثَىٰ ظَلَّ وَجْهُهُ مُسْوَدًّا وَهُوَ كَظِيمٌ يَتَوَارَىٰ مِنَ الْقَوْمِ مِنْ سُوءِ مَا بُشِّرَ بِهِ أَيُمْسِكُهُ عَلَىٰ هُونٍ أَمْ يَدُسُّهُ فِي التُّرَابِ أَلَا سَاءَ مَا يَحْكُمُونَ﴾ (النحل: 58-59)، وكثيراً ما كانوا يختارون دسها في التراب، ووأدها حية، ولا ذنب لها إلا أنها أنثى.

وكانت بعض القبائل لا تتد البنات، كما كان فيهم من يستقبحون هذه الفعلة الشنعاء كزيد بن عمرو بن نفيل، وكانت بعض القبائل تحترم المرأة، وتأخذ رأيها في الزواج، وكانت المرأة العربية الحرة تأنف أن تفرش لغير زوجها وحليلها وكانت تتسم بالشجاعة وتتبع المحاربين وتشجعهم، وقد تشارك في القتال إذا دعت الضرورة وكانت المرأة البدوية العربية تشارك زوجها في رعي الماشية، وسقيها، وتغزل الوبر والصوف، وتنسج الثياب، والبرود، والأكسية، مع التصون والتعفف (الصلابي، 2000: 24).

ويمكن تلخيص واقع المرأة في العصور السابقة بما يلي:

- 1 - انعدام إنسانيتها، فلم يكن لها قيمة لدى الرجل، ولم يكن لها دور في هذه الحياة.
- 2 - انعدام المساواة بين الذكر والأنثى، بالنسبة للأولاد، وكذلك بين الزوج والزوجة، كما عند العرب والهنود.
- 3 - خضوع النساء للاحتقار والمهانة، وإجبارهن على الأعمال الحقيرة، كالبغاء، والترفيه عن الرجال، كما عند أكثر الأمم - التي ذكرنا -.
- 4 - لم يكن لها أي علاقة بالدين -فهماً وتطبيقاً-، فقد منعت من ذلك، كما عند اليهود والنصارى وغيرهم.
- 5 - حرمانها من حقوقها الشخصية والاقتصادية، كما هو حاصل عند أكثر الأمم.

المرأة في الحضارة الإسلامية:

بعد أن جاء الإسلام رفع المظالم عن المرأة، وأعاد لها اعتبارها في الإنسانية " يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكرٍ وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم، إن الله عليمٌ خبير " (سورة الحجرات: 13)، ومنحها العديد من الحقوق: كحق التعليم بل أوجبها عليها، وحق العمل، وحق المشاركة في اتخاذ القرار، وجعلها تتمتع بجميع حقوقها في الإرث أو التصرف بأموالها واحترم الإسلام رأي المرأة، واستمع إليها، وجعلها تعبر عن رأيها بكل صدق وصراحة وأعطاه حرية الكلام وإبداء الرأي.

ورفع من مكانتها وأعلى من شأنها، ومنحها حريات، وكلفها بتكاليف كما كلف الرجل، فقد أعلن الإسلام كامل مسئوليتها إلى مسئولية الرجل فيما عهد به الإنسان من شرف الخلافة في الأرض لقوله سبحانه: ﴿إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾ (سورة البقرة: 30)، وطالبهما على السواء بعمارة الأرض حيث قال سبحانه ﴿هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا﴾ (سورة هود: 61)، وطالبهما أيضا على السواء بعبادة الله فيها حيث قال جل وعلا ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾ (الذاريات: 56)، وهكذا فقد شارك الجنسان فيما عهد إليهما به من قبل الله سبحانه وتعالى ليقوما به من غير استثناء.

وكان للمرأة نصيب في نشر الإسلام، فقاومت ما قاسى الرجال من عذاب وهجرة واضطهاد وأذى، فكان للنساء بيعة في القرآن كما للرجال بيعة، ﴿يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ إِذَا جَاءَكَ الْمُؤْمِنَاتُ يُبَايِعْنَكَ عَلَىٰ أَنْ لَا يُشْرِكْنَ بِاللَّهِ شَيْئًا وَلَا يَسْرِقْنَ وَلَا يَزْنِينَ وَلَا يَقْتُلْنَ أَوْلَادَهُنَّ وَلَا يَأْتِينَ بِبُهْتَانٍ يَفْتَرِينَهُ بَيْنَ أَيْدِيهِنَّ وَأَرْجُلِهِنَّ وَلَا يَعْصِينَكَ فِي مَعْرُوفٍ فَبَايِعْنَهُنَّ وَأَسْتَغْفِرْ لَهُنَّ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ﴾ (سورة الممتحنة، 12).

ومن يقرأ تاريخ الإسلام والسيرة النبوية المطهرة قراءة علمية واعية بعيدة عن الفهم الخاطئ والمغلوط لبعض المسلمين الحاليين، يجد أن للمرأة في الإسلام الدور الرائد والقيادي السابق لدور الرجل في حماية الدعوة، والاستشهاد في سبيل الله، والفداية، والمشورة، والطبابة، والجهد والمناقشة وتحصيل العلم وتربية الأجيال.

المرأة في العصر الحديث:

استمر احتقار الغربيين للمرأة وحرمانهم لحقوقها طيلة القرون الوسطى وعندما جاءت الثورة الصناعية كانت السبب في تحطيم الأسرة وفك روابطها ودفعت المرأة الثمن غاليا من جهدها وكرامتها وحاجاتها النفسية والمادية حيث امتنع الرجل عن إعالتها وفرض عليها أن تعمل لتعول نفسها حتى لو كانت زوجة أو أما.

ومن ناحية أخرى استغلنتها المصانع أسوأ استغلال فجعلتها تعمل ساعات طويلة وأعطتها أجرا أقل من الرجل مع أنها تقوم بالعمل نفسه والمصنع نفسه ولكنها مضطرة أن تقبل لتعيل نفسها، وأسفر هذا النظام المستبد عن ثورة فرنسا المشهورة حيث أعلنت حقوق الإنسان تحت شعار الحرية والمساواة والإخاء في نهاية القرن الثامن عشر سنة 1789 م ومما هدفت إليه الثورة الفرنسية إعطاء المرأة حقوقها (عاشور، 2005: 28).

ومع أوائل القرن العشرين جاءت الحرب العالمية الثانية وقتل الملايين من الشباب الأوربي والأمريكي مما أدى إلى وجود ملايين من النساء بلا عائل وبلا زوج فتحملت المرأة قسوة المحنة فكان يجب عليها أن تعمل وإلا هلكت جوعاً هي ومن تعول من الأطفال والعجائز، واستمرت المصانع في معاملتها الظالمة لها حيث كانت تمنحها أجراً أقل من أجر الرجل مع اتحاد الإنتاج والجهد المبذول فلم يبق لها شيء؛ لقد بذلت نفسها وكبرياءها وأنوئتها وحرمت من حاجتها الطبيعية الى أسرة وأولاد تحس بكيانها معهم دون مقابل.

لذا كان لا بد من ثورة نسائية تحطم هذا الظلم الواقع على المرأة منذ قرون طويلة، فاستخدمت المرأة أسلحة عديدة دفاعاً عن حقوقها المهضومة، استخدمت الإضراب والتظاهر، والخطابة في المجتمعات، واستخدمت الصحافة، وأخذت تطالب بحق الانتخاب والتمثيل بالبرلمان، وإنشاء حركات نسائية التي بذلت أقصى جهدها من خلال جمعياتها، وجمعيات حقوق الإنسان، من نقل افكارها وتصوراتها من حيز الكلام والتنظير إلى حيز التطبيق العملي، وذلك بإقامة مؤتمرات وندوات واستصدار الصكوك والوثائق من خلال هيئة الأمم المتحدة، بعضها خاص بالمرأة وبعضها الآخر تكون المرأة جزءاً مهماً من قضاياها، ومن ذلك (عبد الكريم، 2002: 4):

- المؤتمر العالمي الأول للسكان، المنعقد في (بوخارست/رومانيا)، عام (1394هـ-1974م).
- المؤتمر العالمي للسنة الدولية للمرأة، المنعقد في مكسيكو عام (1395هـ-1975م).
- المؤتمر العالمي عن عقد الأمم المتحدة للمرأة، المنعقد في كوبنهاجن عام (1400هـ-1980م).
- المؤتمر الدولي المعني بالسكان، المنعقد في مكسيكو عام (1404هـ-1984م).

- دورة اللجنة المعنية بالقضاء على التمييز ضد المرأة، المنعقدة في نيويورك عام (1404هـ-1984م).
 - المؤتمر العالمي لاستعراض وتقييم عقد الأمم المتحدة للمرأة، المنعقد بنيروبي عام (1405هـ-1985م).
 - مؤتمر الأمم المتحدة عن البيئة والتنمية، المنعقد في ريودي جانيرو عام (1412هـ-1992م).
 - مؤتمر الأمم المتحدة عن حقوق الإنسان، المنعقد في فيينا عام (1413هـ-1993م).
 - المؤتمر الأمم الدولي عن السكان والتنمية، المنعقد بالقاهرة عام (1415هـ-1994م).
 - مؤتمر الأمم المتحدة عن التنمية الاجتماعية، المنعقد في كوبنهاجن عام (1415هـ-1995م).
 - المؤتمر الدولي الرابع المعني بالمرأة، المنعقد في بكين عام (1416هـ-1995م).
 - مؤتمر الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (الموئل الثاني)، المنعقد في إسطنبول/تركيا، عام (1417هـ-1996م).
 - مؤتمر الامم المتحدة عام 2000م "بيجين +5".
- هذا بالإضافة إلى صدور عدد من الصكوك والمواثيق الدولية ذات الصلة بالمسألة الاجتماعية، مثل :
- ميثاق الأمم المتحدة، الصادر بتاريخ 1364هـ-1945م.
 - الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، الصادر بتاريخ 1367هـ-1948م.
 - الاتفاقية الخاصة بالحقوق السياسية للمرأة، عام 1372هـ-1952م.
 - العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، عام 1386هـ-1966م.
 - العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية، عام 1386هـ-1966م.
 - الإعلان الخاص بالقضاء على التمييز ضد المرأة، عام 1387هـ-1967م.
 - إعلان طهران عام 1388هـ-1968م.
 - اتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة، عام 1399هـ-1979م.
 - إستراتيجيات نيروبي التطلعية للنهوض بالمرأة، عام 1405هـ-1985م.

رغم تلك المؤتمرات والمواثيق الدولية إلا أنه مع ذلك لا زالت كثيرًا من دول العالم حتى اليوم تضطهد المرأة وتسلبها حقوقها بغض النظر عن مدى تقدم هذه الدول، أو حتى الأفراد وبغض النظر عن المستوى التكنولوجي، أو الثقافي، أو الاجتماعي، أو المهني، أو الاقتصادي، أو السياسي، أو العرفي، أو الديني.

ولعل الإحصائيات الآتية تشير إلى مدى اضطهاد المرأة والعنف الممارس ضدها في بعض الدول المتقدمة وغير المتقدمة:

- فرنسا: 95% من ضحايا العنف من النساء.
- 51% من النساء يتعرضن للضرب من أزواجهن أو أصدقائهن
- كندا: 60% من الرجال يمارسون العنف ضد النساء.
- 66% تتعرض العائلة بأسرها للعنف.
- الهند: 8 نساء من كل 10 نساء ضحايا للعنف والاضطهاد سواء العنف الأسري أو القتل.
- البيرو: 70% من الجرائم المسجلة لدى الشرطة هي لنساء تعرضن للضرب من قبل أزواجهن.
- أمريكا: يعتبر الضرب والعنف الجسدي المسبب الرئيسي في الإصابات البليغة للنساء (الغول، 1998: 32).

المرأة في فلسطين:

فرض الاحتلال الإسرائيلي على المرأة الفلسطينية منذ عام 1948م أن تعيش حياة مختلفة عن بقية النساء في هذا العالم، وليس من المبالغة القول إن التأثيرات السلبية للاحتلال طالت كل جوانب حياة المرأة الفلسطينية، الشخصية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، مما جعل حياة هذه المرأة أنموذجاً فريداً مختلفاً عن سواه، نموذجاً أشد صعوبة وأكثر قساوة، إلا أن تلك الظروف كلها لم تكسر عزيمة المرأة الفلسطينية، ولم تتمكن من النيل من صمودها، بل على العكس؛ فقد خرجت من رحم تلك الآلام امرأة غير بقية النساء، امرأة سطرت بمواقفها المشرقة وصبرها الجميل أعظم العبر والبطولات؛ ليفوق دور المرأة بذلك نسبة النصف التي تشكلها في المجتمع الفلسطيني، ولتكون مسئولة عن بناء مجتمع بأكمله برجاله ونسائه.

أما عن تطور نظرة المجتمع الفلسطيني اتجاه المرأة فقد مر بعدة مراحل حيث في الماضي تأثر بعدة عوامل فبسبب ضعف الوازع الديني الإسلامي لدى المجتمعات الإسلامية، فقد أصبح المسيطر على فكر المجتمعات العادات والتقاليد، فنلاحظ من خلال تتبع حركة التفكير الفلسطيني في الماضي من خلال إبداعاته الشعبية المتمثلة في أمثله الشعبية أو أغانيه أو عاداته وتقاليدته ندرك أن هناك حدة في التمييز بين الرجل والمرأة وتأتي هذه الحدة لأسباب متعددة (البردويل، 1998: 23-24):

1. طبيعة المجتمع الفلسطيني في معظمه كان زراعياً يحتاج إلى استثمار سواعد الرجل القوية في العمل أكثر من المرأة، والأبناء الذكور هم الأقوى والأثبت للعمل، بل إن هذا الضعف المعهود عن المرأة انعكس أيضاً على نفسية المجتمع الفلسطيني بشكل سلبي حتى فقد هذا المجتمع ثقته بأن بمقدور المرأة أن تساهم حتى في صنع القوة في المجتمع.
 2. طبيعة المجتمع الفلسطيني مجتمع محافظ أخلاقياً وهو يعتبر الشرف أهم قضية يحافظ عليها، ولديه شعور دائم بأن المرأة هي نقطة ضعفه في هذا المجال منذ أن تولد وحتى تموت.
 3. السبب الثالث في هذه النظرة الحادة للمجتمع الفلسطيني اتجاه المرأة، عدم ثقة هذا المجتمع في عقلية ونفسية النساء، وقد استمدوا هذه الصورة السلبية من النظرة العامة لطبيعة المرأة.
- ويزداد عدم الثقة في المرأة في المجتمع الفلسطيني من لحظة زواجها وكونها زوجة، وذلك لأنها تخالف الرجل في قضايا لا يحتم أن تخالفه فيه امرأة ولا يعتبر لها الحق في مخالفته وبسبب عدم الثقة يرفض الرجل الفلسطيني مشاركة المرأة.

ونتيجة الأسباب السابقة نتجت عادات وتقاليد توارثت، ومنها ما هو باقي ليومنا هذا:

1. تفضيل المولود الذكر على الأنثى وهذه النظرة من العصور الجاهلية حيث كانوا ينظرون للمرأة نظرة احتقار، بل وكانوا يتشاءمون كلما كان مولود احدهم أنثى قال تعالى " وَإِذَا بُشِّرَ أَحَدُهُم بِالْأُنْثَىٰ ظَلَّ وَجْهُهُ مُسْوَدًّا وَهُوَ كَظِيمٌ " (سورة النحل: 58).
 2. التفرقة بين الأبناء والبنات في التربية، فمثلا تفضيل تعليم الأبناء الذكور على تعليم البنات.
 3. تزويج البنت بدون علمها وأخذ رأيها، وأحيانا يتعدى الرجل على خطبة أخيه، فيما يقال (التبدي) إذا كان من أقاربها، وهناك من يقوم بحجز بنت الصديق أو الجار منذ صغرها لابنه، فإذا كبرت وجدت نفسها مخطوبة.
 4. إهانة الزوجة وعدم احترامها وعدم مشاركتها في اتخاذ القرارات التي تخص الحياة الأسرية.
 5. عدم إعطاء الإناث حقهن في الميراث.
 6. تفضيل الرجل على المرأة، وإن كانت أكفأ في إتاحة فرص العمل.
 7. عدم مشاركة المرأة في مراكز اتخاذ القرار، أو الاستماع إلى رأيها، وحتى إبدائه.
- ولكن مع الصحوة الإسلامية في مجتمعنا الفلسطيني والتطور العلمي والتكنولوجي، ولما كانت المرأة تشكل نصف المجتمع كان عليها أن تشارك الرجل في عملية التنمية.
- أهم المجالات التي تهتم المرأة الفلسطينية ونظرة المجتمع إليها:**

أولا/ تعليم المرأة الفلسطينية:

يعتبر التعليم جزءا مهما في عملية التنمية الشاملة، فالتعليم العام، والتعليم العالي يلعب دورا أساسيا في إعداد القيادات الفكرية والعلمية والفنية اللازمة للتنمية الاقتصادية، والاجتماعية الشاملة، خاصة وأنا نعيش في عصر المعلومات، عصر تتحول فيه المعرفة إلى قوة، ويوظف فيه العلم توظيفا اجتماعيا واقتصاديا وعسكريا، وبالتالي تبرز وتتأكد الأهمية المتزايدة للتعليم، وقد حظيت المرأة في العقد الأخير بالتعليم الأساسي والثانوي ودخلت مضمار التعليم الجامعي في فلسطين، فقد حظيت الإناث اهتماما بالتعليم مع الذكور على حد سواء.

1. التعليم العام:

ففي السبعينات نلاحظ أن عدد الطالبات يساوي عدد الطلاب الذكور تقريبا في المراحل الأساسية في الضفة الغربية وقطاع غزة، بينما في المرحلة الثانوية نلاحظ انخفاض عدد

الطالبات إلى نصف عدد الذكور، وذلك يرجع إلى تسرب الطالبات في المرحلة الثانوية لعدة عوامل منها:

- الاعتقاد بعدم فائدة التعليم العالي للفتيات.
- تفضيل الذكر على الأنثى في التعليم.
- الاعتقاد أن التعليم يؤثر سلباً على فرص الزواج.
- وجود المدارس في أماكن بعيدة.

ومع الوعي الكامل لأفراد المجتمع الفلسطيني بأهمية تعليم المرأة سواء كانت فتاة أو أم، نلاحظ في عام 1996-1997م ارتفعت نسبة الإناث الملتحقات في المرحلتين الأساسية والثانوية، حيث بلغ نسبة الإناث الملتحقات بالتعليم العام 48.82% (دائرة الإحصاء المركزية، 1997: 22).

واستناداً لإحصاءات الجهاز المركزي للإحصاء لعام 2008-2009، وصلت نسبة الإناث الملتحقات بالتعليم الثانوي 54%، بينما وصلت نسبة الإناث الملتحقات بالتعليم العام مساو تقريبا لعدد الذكور في التعليم العام.

2. التعليم العالي:

بلغت نسبة الإناث المسجلات في الجامعات الفلسطينية لعام 1996-1997 (45.11%) من مجموع المسجلين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، و 38.92% من مجموع المسجلين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة (دائرة الإحصاء المركزية، 1998: 68).

كما وصل نسبة الإناث الملتحقات بالتعليم العالي حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم العالي لعام 2007-2008 إلى 53.8% من مجموع المسجلين في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ومحافظات غزة (وزارة التربية والتعليم، 2008: 1).

3. التدريس:

أيضا شاركت المرأة الفلسطينية كعامل في مؤسسات التعليم سواء في التدريس أو في إدارة مؤسسات التعليم، فبلغ نسبة المعلمات في المدارس الأساسية والثانوية لعام 1996/1997 م حوالي 46.9% (دائرة الإحصاء المركزية، 1998: 75).

وبناء على إحصاءات وزارة التربية والتعليم لعام 2008-2009 م فقد بلغت نسبة المعلمات في التعليم العام إلى 54.8% من مجموع المعلمين في مؤسسات التعليم العام (الجهاز المركزي للإحصاء، 2010: 1).

ثانيا/ مشاركة المرأة في مجال العمل:

رغم أننا نلاحظ حصول الطالبات على أكثر العشر أوائل في الثانوية العامة، وتفوقهن في الجامعات، وبرغم أننا نلاحظ تفوق المتقدمات للقبول للوظائف المختلفة على المتقدمين الذكور لكننا نجد هناك فجوة بين الذكور والإناث في المشاركة في القوى العاملة فقد بلغت نسبة الإناث المشاركات في القوى العاملة حوالي 15.2% من إجمالي المشاركين في القوى العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2009: <http://www.pcbs.gov.ps>).

وهذا نتيجة نظرة المجتمع لعمل المرأة، مما أدى إلى عدم انخراطها في سوق العمل بما يتناسب مع مستواها العلمي ودورها في العملية التنموية.

ثالثا/ مشاركة المرأة في العمل المجتمعي والمؤسسات الأهلية:

النشاط الاجتماعي للمرأة الفلسطينية وتوحدتها مع قضايا مجتمعيها واضحة فهي تحاول بكل طاقاتها وإمكاناتها العمل على تطوير وتنمية ذلك المجتمع. فشاركت في العمل التطوعي والعمل النقابي، وفي المجال الإغاثي، والصحي، والثقافي، والتنمية فهناك العديد من المؤسسات الأهلية النسائية، وهناك الكثير من الجمعيات الأهلية التي تشارك المرأة في إدارتها وعضويتها بجانب الرجل، فالعديد من الجمعيات الأهلية تخصص فيها قسما نسائيا.

رابعا/ المرأة والمشاركة السياسية:

- مشاركة المرأة في الانتخابات المحلية (الملتقى التنموي الفلسطيني، 2007: 41-47):
قد سجلت نسبة التصويت للنساء في جميع المراحل الانتخابية "47.8%" من مجموع المقترعين.
- مشاركة المرأة في الانتخابات التشريعية الثانية:
أ. مشاركة المرأة كمرشحة :

مما لا شك فيه أن تعديل القانون وإقرار الكوتا النسائية ساهم في زيادة عدد المرشحات كمتطلب قانوني في القوائم حيث بلغ عددهن من "70" مرشحة موزعة على "11" قائمة انتخابية في حين قلت نسبة المرشحات على الدوائر وكان عددهن "15" مرشحة في مقابل "437" مرشحا من الرجال أي بنسبة 3.3% فقط.

وسجلت نتائج الانتخابات فشل جميع المرشحات على الدوائر وعدم فوزهن بأي من المقاعد بالرغم من أن عدد منهن حصله على نسبة مرتفعة من أصوات الناخبين أما على مستوى القوائم فقد فازت "17" امرأة من مجموع "66" مقعد بنسبة "25.75%" من مقاعد القوائم وبنسبة 12.8% من مقاعد المجلس التشريعي البالغ عددها "132" مقعدا وبهذه النسبة تعتبر المرأة قد

حققت تقدماً على صعيد توليها مراكز صنع القرار حيث كانت نسبة النساء في مقاعد المجلس التشريعي السابق 5.7% فقط.

ب. مشاركة المرأة كناخبة :

لم تقتصر مشاركة المرأة في الانتخابات التشريعية على الترشيح بل كانت المشاركة الأوسع للنساء كناخبات حيث تطور الوعي لدى النساء عموماً بضرورة إشراك النساء للمساهمة في تقرير انتخاب القيادة الوطنية .

وقد بلغت نسبة النساء المقترعات "45.75%" مقابل "54.25%" ذكور موزعة بنسبة "45.08%" نساء في قطاع غزة مقابل "54.9%" ذكور، أما في الضفة الغربية نسبة المقترعات "46.19%" مقابل "53.80%" ذكور.

جدول رقم (2.1): مشاركة المرأة في الانتخابات التشريعية الثانية 2006/1/25

المنطقة	الذكور		الإناث		مجموع المقترعين
	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
غزة	54.9%	229613	45.80%	188495	418108
الضفة	53.80%	335910	46.19%	288406	624316
المجموع	54.25%	565523	45.75%	476901	1042424

(الملتقى التنموي الفلسطيني، 2007: 43)

خامساً/ مشاركة المرأة في المقاومة:

لم تكن قضية إشراك المرأة الفلسطينية في العمل الجهادي المقاوم بأشكاله وأساليبه وأطواره كافة؛ مثار جدل أو إشكال حاد في تاريخ الشعب الفلسطيني وقضيته؛ فالمعاناة الفلسطينية الهائلة التي ولدها الاحتلال، ونالت أوجه الحياة كافة؛ جعلت منها جحيماً لا يطاق ولم تترك مساحة لأي جدل ولم تدع خياراً لأحد - رجالاً ونساءً، شيباً وشباناً وأطفالاً - إلا اللحاق بالمقاومة ومحاوله رد العدوان وكف الأذى؛ فالمرأة - كما هو الرجل - تشربت الألم، وتدوقت المعاناة، وعانت المصائب، ولم يراع الاحتلال لها أي حرمة، ولم يوقر لها أمومة، ولذلك فهي باتت على خط المواجهة الساخن مع قوات الاحتلال تبادلله النار بالنار، والدم بالدم، والقتل بالقتل، دون تردد، عبر العمليات الاستشهادية، والتصدي للاجتياحات، وإيواء المقاومين.

المظاهر الجهادية وصور الممانعة المقاومة للمرأة الفلسطينية (الشنطي، 2008):
:(www.salmajed.com)

المظهر الأول:

- 1- تعرّض أكثر من عشرة آلاف فلسطينية للاعتقال منذ عام 1967م.
- 2- اعتقال زوجات المجاهدين وأمهاتهم وبناتهم وأخواتهم والتحقيق معهن لإيجاد حالة من الضغط النفسي على المجاهدين ليضطروا إلى الاعتراف.
- 3- صبر زوجات الأسرى اللواتي لم يمر على زواجهن إلا أشهر قليلة ، وبالرغم من ذلك فهن يرفضن الانفصال بل يؤكدن إصرارهن على المصابرة والوقوف إلى جانب أزواجهن.
- 4- اضطرار زوجات المجاهدين المطاردين وعائلاتهم أحياناً للثقل في الشهر الواحد لأكثر من مسكن خوفاً من الملاحقة والمطاردة، وأعتقد أن هذه قمة المعاناة ، ومع ذلك فالصبر منهن في أعلى درجاته.

المظهر الثاني: وهي المشاركة الفعلية في الجهاد:

- 1- فالمرأة تقوم بتجهيز ابنها وأخيها وهو خارج للرباط، وتودعه وتدعمه بالثبات، قائلةً له: (أريدك مقبلاً غير مدير).
- 2- المرأة تحتضن المقاومة، فالمرابطون يحتمون في بيتها، وهي التي تسهر على أكلهم وشربهم، وتساعدهم إن أرادوا الثقل في حمل أمتعتهم.
- 3- المرأة على استعداد لأن تخرج إلى أي عمل جهادي؛ فهي تمتلك القوة والشجاعة كما حدث في ملحمة فدائيات الحصار في بيت حانون.
- 4- المرأة تبقى في بيتها ويهدم على رأسها ولا تتركه، بل تنصب خيمة على أنقاضه وترفع شعار التحدي والصمود: (لن أرحل).
- 5- المرأة الفلسطينية شاركت في العمليات الاستشهادية.
- 6- هناك نساء فلسطينيات تجيد استعمال السلاح، فقد تعلّمت على يد ابنها أو زوجها أو أخيها؛ لأنه يجب أن تتعلم وتتدرب، ولها قدوة في تاريخها وحضارتها كما جاء في حديث الرسول صلى الله عليه وسلم، فقد تقضي الضرورة أن تشتبك مع العدو بحيث لا تقع في يده لقمة سائغة.

المرأة والتعليم العالي في فلسطين

واقع التعليم العالي في فلسطين:

لقد أصبح من المسلمات أن التعليم أساس لنهضة الدولة والأمة ويحمل على عاتقه مهمة متميزة في مجالات إعداد الكفاءات ودفع الاختراع التكنولوجي والتنمية الاقتصادية والإعلاء بروح الأمة، ويلعب دوراً ريادياً وشاملاً في عملية بناء الدولة، كما أنه مشروع استراتيجي يهتم المصير في الدول النامية، فلا يمكننا أن نرفع القدرة الكاملة للدولة إلا من خلال الارتقاء بالتعليم، ورفع مستوى الأهلية لجميع أفراد الأمة.

فاللوم تدخل البشرية عصر المعلومات بخطوات متسارعة، وأصبح الربط بين التعليم والتقنية أوثق يوماً بعد يوم، وقد قدمت التقنية الحديثة وسائل جديدة لرفع مستوى التعليم. ولقلة الموارد الطبيعية في فلسطين يجب الاهتمام بالموارد البشرية ولا يتأتى ذلك إلا من خلال التعليم.

ويعتبر التعليم العالي نشاطاً اجتماعياً - اقتصادياً يهدف إلى تلبية حاجات المجتمع ويتجاوز مع رغبات الفرد فالنمو الاقتصادي والتقدم الثقافي يتحققان من خلال الكفاءات التي يتزود بها الأفراد، ويمكن النظر إلى التعليم العالي كاستثمار أني يتمثل مردوده المستقبلي في زيادة الدخل القومي عن طريق ارتفاع إنتاجية المتعلم.

فقد اعتمد الفلسطينيون عبر تاريخهم الطويل على الموارد البشرية، وخاصة العقل البشري والمهارات البشرية، للمحافظة على بقائهم وتطورهم كشعب حيوي وقد حافظ الفلسطينيون تحت الاحتلال الإسرائيلي وفي الشتات على حد سواء، على التزام عميق وراسخ بالتعليم باعتباره مصدراً رئيسياً للإحساس بالقيمة الذاتية ومصدراً للأمن الفردي والجماعي.

فقد أقيمت غالبية مؤسسات التعليم العالي المتواجدة في فلسطين في ظل ظروف صعبة كتعبير عن الإرادة والالتزام وبمبادرات من قبل أفراد وجماعات. وقد سعت مؤسسات التعليم العالي لمواجهة القمع والظلم الاحتلالي عن طريق تلبية طلب الأجيال الشابة المتزايدة على التعليم وتزويدهم بفرصة الدراسة في فلسطين بعد أن حرموا عنوة من فرص الدراسة في الخارج (وزارة التربية والتعليم، 2003: 3).

فمن الصعب الاستهانة بإنجازات قطاع التعليم العالي الفلسطيني، فإنشاء الجامعات خلال فترة الاحتلال بحد ذاته أثبت مقدرة الفلسطينيين على النجاح حتى في أصعب الظروف وبذلك أدى إلى رفع احترامهم لذاتهم وأسهم في إعداد نخبة سياسية وقيادات اجتماعية واقتصادية، واجتذب كفاءات بشرية وموارد مالية إلى الضفة الغربية وقطاع غزة، وكان أكبر إنجاز هو تخريج الجامعيين بأعداد فاقت التصور (برنامج دراسات التنمية، 2002: 78).

وتعود الجذور التاريخية لنظام التعليم العالي الفلسطيني إلى سنوات الأربعينات عندما بدأ عدد كبير نسبياً من الطلبة يلتحقون بمؤسسات التعليم العالي في الخارج حيث لم يكن هناك أية مؤسسات داخل فلسطين. وقد كان التوجه الرئيسي للطلبة عندئذ هو للجامعات المصرية والأمريكية والبريطانية، وبالطبع فقد كانت تكاليف الدراسة عندئذ مرتفعة نسبياً كما إن إجراء الاتصالات اللازمة للحصول على القبول كانت صعبة وليست في متناول الجميع لذلك فقد اقتصرت الدراسة العليا إلى حد بعيد على أبناء العائلات الميسورة ذات المكانة الاجتماعية والسياسية.

قبل عام 1967م لم يكن هناك مؤسسات تعليم جامعي في الأراضي الفلسطينية المحتلة وكل ما كان قائماً كان عبارة عن كليات مجتمع تدعى في ذلك الوقت بدور المعلمين برز منها دور المعلمين التابعة لوكالة الغوث الدولية (أنروا)، وبعض الكليات التي أنشأتها الحكومة الأردنية إضافة إلى بعض الكليات الخاصة مثل كلية بيرزيت وكلية النجاح في نابلس والكلية العربية في القدس.

أحدث الاحتلال الإسرائيلي في الأراضي الفلسطينية (الضفة الغربية وقطاع غزة) عام 1967 تغييرات اجتماعية واقتصادية ودفع بالمجتمع الفلسطيني في الأراضي المحتلة إلى الاعتماد على نفسه في التخطيط والتفكير حتى في مجال التعليم. وفي هذا المجال فإن عدم وجود مؤسسات قيادية تعليمية أعطى دوراً أكبر للأشخاص ذوي النفوذ الاجتماعي أو الاقتصادي أو العلمي للأخذ بزمام المبادرة في هاذ المجال.

وقد كانت أولى المبادرات في كلية بيرزيت عام 1972 التي أعلنت عن تطوير التخصصات التي تدرسها إلى درجة البكالوريوس، وفي عام 1973 أعلنت مدارس الفرير في القدس عن تحويلها إلى جامعة أطلق عليها جامعة بيت لحم، وفي عام 1980 افتتحت كلية أخرى في الخليل إلى جانب كلية الشريعة التي تأسست منذ عام 1971 لتشكلا جامعة الخليل. وتطورت كلية النجاح في نابلس إلى جامعة عام 1977 بعد إن كانت كلية متوسطة وفي عام 1978 تأسست الجامعة الإسلامية في غزة، وفي نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات انطلقت أربع كليات جامعية في القدس شكلت ما يعرف باسم جامعة القدس، ومع بداية العقد الأخير من القرن الماضي تأسست احدث جامعتين في فلسطين وهما جامعة الأزهر وجامعة القدس المفتوحة (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، 2005: 29-30)، وأخيراً الجامعة الأمريكية في جنين، وجامعة فلسطين، وجامعة الأمة في غزة.

تصنيف مؤسسات التعليم العالي في فلسطين:

يحدد قانون رقم (11) لسنة 1998 بشأن التعليم العالي (المادة 10) تصنيف مؤسسات التعليم العالي على مستويين: من حيث التأسيس ومن حيث البرامج التعليمية التي تدرسها (السلطة الوطنية الفلسطينية، 1998).

فمن حيث التأسيس تصنف المؤسسات في ثلاث فئات:

1. مؤسسات التعليم العالي الحكومية:

تتبع مؤسسات التعليم العالي الحكومية لوزارة التربية والتعليم العالي مباشرة إدارياً ومالياً وقانونياً، ويعين رئيس المؤسسة بقرار من رئيس السلطة الوطنية، وكذا مجلسها الاستشاري بتتسيب من الوزير.

2. مؤسسات التعليم العالي العامة:

يتولى مسؤولية كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي العامة مجلس أمناء ويديرها مجلس المؤسسة، وتنظم شؤونها وأسلوب عملها بأنظمة تصادق عليها وزارة التربية والتعليم العالي.

3. مؤسسات التعليم العالي الخاصة:

يتولى إدارة كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة مجلس المؤسسة طبقاً للنظام الأساسي للمؤسسة، وتنظم شؤونها وأسلوب عملها بأنظمة داخلية، ويشترط أن تقتن هذه الأنظمة بمصادقة وزارة التربية والتعليم العالي.

أما من حيث البرامج التعليمية يحدد القانون أربعة مستويات من المؤسسات:

• الجامعات:

وهي مؤسسات "التي تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس ... وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه ...".

• الكليات الجامعية:

وهي المؤسسات التي تقدم "برامج تعليمية أكاديمية أو مهنية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس وللكلية الجامعية أن تقدم برامج تعليمية و/أو مهنية و/أو تقنية لمدة سنتين أو ثلاث تنتهي بمنح شهادة الدبلوم ...".

• البوليเทคนิค:

وهي المؤسسات التي تقدم "برامج مهنية و/أو تقنية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم ... وللبوليتكنيك أن تقدم برامج تقنية و/أو مهنية وتنتهي بمنح درجة البكالوريوس و/أو الماجستير أو الدكتوراه في التخصصات المهنية و/أو التقنية."

• كليات المجتمع:

وهي المؤسسات التي تقدم "برامج تعليمية أكاديمية و/أو مهنية و/أو تقنية لا تقل مدة الدراسة فيها عن سنة دراسية واحدة تنتهي بمنح شهادة الدبلوم الأكاديمي أو المهني أو التقني".

أهداف التعليم العالي:

يهدف التعليم العالي لتحقيق ما يلي (السلطة الوطنية الفلسطينية، 1998):

1. فتح المجال أمام جميع الطلبة المؤهلين للالتحاق بالتعليم العالي ومتابعة الكفاءات العلمية في الداخل والخارج وتميئتها.
 2. تشجيع حركة التأليف والترجمة والبحث العلمي ودعم برامج التعليم المستمر التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
 3. تمكين المجتمع الفلسطيني من التعامل مع المستجدات العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية واستثمارها وتطويرها.
 4. الإسهام في تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني من الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات العلمية الثقافية.
 5. توثيق أطر التعاون العلمي مع الهيئات العلمية والدولية ودعم وتطوير مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي.
 6. العناية بدراسة الحضارة العربية والإسلامية وإكساب الطلبة مهارات التفكير الناقد وتشجيع الإبداع والابتكار العلمي والقدرة على البحث والتقصي ومواكبة التقدم العلمي.
 7. تنمية القيم العلمية والروحية وتنشئة أفراد منتمين لـوطنهم وعروبتهم وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي لدى الطلبة.
 8. الإسهام في تقدم العلم وصون الحريات ونزاهة البحث العلمي وبناء الدولة على أسس تضمن سيادة القانون واحترام الحقوق والحريات العامة.
- ولكي يكون التعليم العالي قادراً على تحقيق الأهداف وبالنوعية القادرة على بناء الفرد المتعلم والمجتمع ومن ثم تحقيق التنمية وفق التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية المتسارعة كان هناك وظائف للتعليم العالي تتمثل في (التدريس، خدمة المجتمع، البحث العلمي).

مؤسسات التعليم العالي في فلسطين:

جدول رقم (2.2): مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية

الرقم	الاسم	جهة الإشراف	سنة التأسيس	الموقع
أولاً- الجامعات التقليدية				
1.	الخليل	عامة	1971	الخليل
2.	بير زيت	عامة	1972	بير زيت
3.	بيت لحم	عامة	1973	بيت لحم
4.	النجاح	عامة	1977	نابلس
5.	العربية الأمريكية	خاصة	1977	نابلس
6.	بوليتكنك فلسطين	عامة	1978	الخليل
7.	الإسلامية	عامة	1978	غزة
8.	القدس	عامة	1984	القدس
9.	الأزهر	عامة	1991	غزة
10.	الأقصى	حكومية	2000	غزة
11.	فلسطين	خاصة	2005	غزة
12.	الأمة	حكومية	2009	غزة
ثانياً: التعليم المفتوح				
1.	القدس المفتوحة	حكومية	1991	القدس
ثالثاً: الكليات الجامعية				
1.	فلسطين التقنية_طولكرم	حكومية	1930	طولكرم
2.	فلسطين للتمريض_خان يونس	حكومية	1976	خان يونس
3.	العلوم التكنولوجية_خان يونس	حكومية	1983	خان يونس
4.	العلوم التربوية_مجتمع المرأة	وكالة الغوث	1992	رام الله
5.	العلوم التربوية_مجتمع رام الله	وكالة الغوث	1992	رام الله
6.	فلسطين التقنية_العروب	حكومية	1995	الخليل
7.	فلسطين التقنية_رام الله للبنات	حكومية	1996	رام الله
8.	فلسطين التقنية_دير البلح	حكومية	1996	دير البلح
9.	ابن سينا للتمريض	وزارة الصحة	1997	رام الله
10.	الدعوة الإسلامية_غزة	وزارة الأوقاف	1999	قلقيلية

غزة	1999	وزارة الأوقاف	الدعوة الإسلامية_غزة	.11
بيت لحم	2000	خاصة	كلية بيت لحم للكتاب المقدس	.12
القدس	2004	خاصة	معهد وجدي أبو غربية التكنولوجي	.13
رابعاً: الكليات المتوسطة				
القدس	1952	حكومية	الأمة	.1
القدس	1952	حكومية	الإبراهيمية	.2
غزة	1953	وكالة الغوث	تدريب	.3
نابلس	1970	عامة	الحاجة عندليب العمد للتمريض	.4
الخليل	1970	خاصة	الخليل للتمريض	.5
غزة	1978	عامة	الدراسات المتوسطة_الأزهر	.6
غزة	1979	عامة	العلوم المهنية والتطبيقية_الإسلامية	.7
رام الله	1982	خاصة	الروضة	.8
نابلس	1982	خاصة	النجاح	.9
القدس	1983	خاصة	العصرية	.10
نابلس	1990	عامة	هشام حجاوي التكنولوجية	.11
غزة	1990	خاصة	المجتمع العربية_رفح	.12
رام الله	1992	عامة	صحة المجتمع	.13
الخليل	1992	عامة	المهن التطبيقية_بوليتكنك فلسطين	.14
رام الله	1999	عامة	كلية التمريض_جمعية إنعاش الأسرة	.15
بيت لحم	2000	عامة	كلية التمريض_مستشفى الكاريتاس	.16
القدس	2000	عامة	كلية التمريض_مستشفى المقاصد	.17
بيت لحم	2000	خاصة	كلية مجتمع طاليتا قومي	.18
غزة	2004	خاصة	غزة السياحية	.19

المصدر: (وزارة التربية والتعليم العالي، واقع التعليم العالي في فلسطين أرقام وإحصاءات، تشرين ثاني، 2006)

الجامعات في محافظات غزة:

1. الجامعة الإسلامية:

نشأت الجامعة الإسلامية بغزة عام 1978 انبثاقاً عن معهد فلسطين الديني، الذي أنشئ عام 1954، وظلت الجامعة إلى عام 1991م الجامعة الوحيدة التي تخدم قطاع غزة الذي يقطن فيه الآن قرابة مليون ونصف المليون نسمة.

بدأت الجامعة الإسلامية بثلاث كليات هي: كلية الشريعة التي أصبحت لاحقاً كلية الشريعة والقانون، وكلية أصول الدين، وكلية اللغة العربية التي أصبحت لاحقاً كلية الآداب، ونظراً لحاجة لمجتمع الفلسطيني الماسة إلى التخصصات الأخرى فقد تم في عام 1980م افتتاح ثلاث كليات أخرى هي: التربية، والتجارة، والعلوم، ثم افتتحت كلية الهندسة عام 1992م، وكلية التمريض مطلع العام الدراسي 1992-1993م، وكلية الطب مطلع العام الدراسي 2006-2007م.

وعلى مدار تلك السنوات شهدت الجامعة تطوراً في هيئتها الأكاديمية والإدارية، وأعداد طلبتها وخريجها، إلى جانب مرافقها، ووحداتها، ومختبراتها، وخدماتها في مجالي البحث العلمي والتنمية المجتمعية، علاوة على علاقاتها الوطنية والإقليمية والعالمية (الجامعة الإسلامية، 2009 <http://www.iugaza.edu.ps/ar/AboutIUG/Default.aspx>).

أهداف الجامعة الإسلامية:

1. توفير خدمة التعليم العالي لأبناء قطاع غزة خاصة والشعب الفلسطيني عامة.
2. مواكبة التقدم العلمي في مختلف مناحي الحياة.
3. تقوية العلاقات العلمية والثقافية مع الجامعات.
4. خدمة المجتمع الفلسطيني.

2. جامعة القدس المفتوحة:

بدأ التفكير في إنشاء الجامعة عام 1975 انطلاقاً من احتياجات الشعب الفلسطيني للتعليم العالي في ظل ظروفه السكانية والاجتماعية والاقتصادية تحت الاحتلال الإسرائيلي وبطلب من منظمة التحرير الفلسطينية والتي استكملت عام 1980 وأقرها المؤتمر العام لليونسكو. حيث باشرت الجامعة خدماتها التعليمية في فلسطين في عام 1991 متخذة من مدينة القدس الشريف مقراً رئيساً لها وأنشأت مناطق تعليمية ومراكز دراسية في المدن الفلسطينية الكبرى، ضمت في

البداية المئات من الدارسين وبدأ العدد بالازدياد سنوياً إلى أن أصبح حوالي 60000 في العام 2008 م وقد خرجت الجامعة الكوكبة الأولى من طلبتها عام 1997. (جامعة القدس المفتوحة،

[http://www.gou.edu/homePage/arabic/index.jsp?pageId=7:](http://www.gou.edu/homePage/arabic/index.jsp?pageId=7)

أهداف جامعة القدس المفتوحة:

1. تشجيع الحرية الأكاديمية وحرية التفكير والتعبير بعامة ضمن إطار من المحافظة على الأخلاق الحميدة والشريفة واحترام الآخرين والحرص على الوحدة الوطنية.
2. تعميق الاهتمام بالمتعلم/الدارس وجعل نشاطات الجامعة كافة موجهة لخدمته ودعم تعلمه وتخرجه بمستوى عال من النوعية.
3. تعميق الاهتمام بنوعية الأداء على جميع الصعد ضمن خطة للجودة الشاملة.
4. إعداد الدارس لكي يتخرج إنساناً يملك المعارف والمهارات الكافية للاستمرار في التعلم معتمداً على نفسه، ويتسم بروح المبادرة والفاعلية والتنظيم والقدرة على مواجهة التحديات.
5. الإسهام في إكساب المتعلم شخصية محلية وعربية، قوية الانتماء للوطن والأمة.
6. زيادة الاهتمام بشرائح المجتمع المعاقلة مجتمعياً أو مالياً أو جغرافياً للحصول على التعليم العالي، والعمل على تحسين وزيادة فرص إلحاقها بالتعليم العالي والنجاح فيه.

3. جامعة الأزهر:

أنشئت جامعة الأزهر بغزة في العام 1991 كمؤسسة للتعليم العالي تلبى طموحات الشعب الفلسطيني وتكون عنواناً لقدرة هذا الشعب على البذل والعطاء وقد كان قرار الأخ القائد العام أبو عمار رئيس دولة فلسطين -رحمه الله- في إنشاء هذه الجامعة هادفاً إلى غرس الشباب الفلسطيني في بلده وتدعيم جذوره فيها، وقد نمت هذه الجامعة نمواً سريعاً يستحق كل الإعجاب والتقدير.

فقد بدأت جامعة الأزهر بكليتين فقط هما: كلية الشريعة والقانون (الحقوق الآن)، وكلية التربية وفي العام 1992 تم إنشاء أربع كليات أخرى هي: الصيدلة-الزراعة-العلوم-والآداب الإنسانية، ثم أضيفت لها في العام 1993 كلية سابعة وهي كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. أما في العام 1997 فقد تم إنشاء كلية العلوم الطبية التطبيقية تلبية لاحتياجات المجتمع الفلسطيني القادر على الخوض في مجال التخصصات الدقيقة. وفي العام 1999 تمت الموافقة

على إنشاء كلية طب فلسطين فرع جامعة الأزهر، حيث باشر طلبة كلية الطب دراستهم الأكاديمية.

وفي العام 2001 ونتيجة للتطور الهائل في علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات كان لجامعة الأزهر القرار الحكيم في إنشاء الكلية العاشرة بالجامعة وهي كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات وذلك لمواكبة التقدم العلمي والتطور السريع في مجال التخصصات العلمية الحديثة (جامعة الأزهر، 2009: <http://www.alazhar.edu.ps/arabic/>).

4. جامعة الأقصى:

نشأة الجامعة:

تأسست جامعة الأقصى عام 2000م - 2001م، كامتداد لتطوير كلية التربية الحكومية التي نشأت عام 1991م وتضم الجامعة الآن ست كليات هي: كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية العلوم الطبيعية والتطبيقية، كلية التربية، كلية الإعلام، كلية الفنون الجميلة، كلية العلوم الإدارية.

رسالة الجامعة:

إن برامج الجامعة تم تخطيطها لتلبي احتياجات المجتمع، وتتواءم مع التغييرات التي تحدث في المجتمع حيث تقوم بتعليم الطالب علوم المعرفة إلى جانب المعرفة العامة، وتعمل على تنمية الفرد وسماته الخلقية والدينية، على أساس تقدير واحترام الإنسان، أخذه في الاعتبار معايير التكامل بين الفرد والمجتمع.

كما تعمل الجامعة جاهدة على خدمة المجتمع في دولة فلسطين من خلال:

إتاحة حضور الندوات، والمحاضرات العامة، والدورات التدريبية، والمؤتمرات المتخصصة لحل مشكلات المجتمع.

وتحمل الجامعة على عاتقها ثلاث وظائف أساسية هي:

- التدريس
- البحث العلمي
- خدمة المجتمع

لتسهم الجامعة في بناء المجتمع الفلسطيني خاصة، والمجتمع العربي بوجه عام (جامعة الأقصى، 2007: 6).

ثانيا/ المرأة الفلسطينية والتعليم العالي:

1. التعليم العالي للمرأة:

يعتبر التعليم جزءا مهما في عملية التنمية الشاملة، فالتعليم العالي خاصة يلعب دورا أساسيا في إعداد القيادات الفكرية والعلمية والفنية اللازمة للتنمية الاقتصادية، والاجتماعية الشاملة، خاصة وأننا نعيش في عصر المعلومات، عصر تتحول فيه المعرفة إلى قوة، ويوظف فيه العلم توظيفا اجتماعيا واقتصاديا وعسكريا، وبالتالي تبرز وتتأكد الأهمية المتزايدة للتعليم.

أما عن تعليم المرأة الفلسطينية، فقد اتسم الوضع الفلسطيني بخصوصية مميزة عن باقي الدول العربية، هذه الخصوصية أثرت بدورها على وضع المرأة ومكانتها، فمعاناة المرأة الفلسطينية، من ظلم الاحتلال تتقدم على معاناتها من الوضع الاجتماعي العام، وعلى ذلك فإن التشتت والضياع وخضوع المجتمع الفلسطيني لأكثر من نظام تعليمي، وتدخل سلطات الاحتلال في سيرة العملية التعليمية، كل هذه الأمور أثرت سلبا على مسيرة المرأة التعليمية زمن الاحتلال.

فقد اتبعت سلطة الاحتلال نظام التجهيل في الأراضي المحتلة، ومنع الشعب الفلسطيني من ممارسة حقوقه الإنسانية، ولا سيما في النواحي التعليمية، حيث كثيرا ما كانت تغلق الجامعات لشهور، بل لسنوات بقرار عسكري، مما أثر سلبيا على النواحي التعليمية، فقد أدى الإغلاق إلى انقطاع الكثير من الطلبة عن الدراسة، ودفع إلى هجرة الكثير من الكفاءات العلمية إلى الخارج، بل أكثر من ذلك عمدت سلطة الاحتلال إلى عدم الاعتراف ببعض الجامعات، كالجامعة الإسلامية بغزة، وأثر هذه الإجراءات التعسفية التي كانت تنتهجها سلطة العدو كان معدل قيد الإناث ضئيلا في الجامعات، لأنه سرعان ما كان الأهل في فترة إغلاق الجامعة يوافقون على تزويج بناتهم (شتات، 2003: 92).

هذا وبالرغم من أن الإناث تشكل نصف المجتمع الفلسطيني وهناك إقبال واسع في المراحل الأولى للتعليم، نجد هناك انخفاضا في تواجدهن في الجامعات، والجدول رقم (2.3) يبين معدل التحاق الإناث بالجامعات.

جدول رقم (2.3)

معدل التحاق الإناث في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لسنوات مختلفة

1994-93	1993-92	1992-91	1991-90	1986-85
%37	%28	%30	%32	%38

المصدر: دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، 1995: 195

يتبين من الجدول السابق أن معدل تواجد الإناث في الجامعات الفلسطينية في العام الدراسي 1985-1986 كان 38%، ثم مع تفجر الانتفاضة عام 1987 ما لبث في الانخفاض حتى وصل إلى 28%، ثم ارتفع المعدل مع دخول السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 حيث وصل إلى 37%.

ولكن مع مجيء السلطة الوطنية الفلسطينية، بدأت المرأة الفلسطينية مسيرة تحررها التعليمية، ففتحت أبواب الجامعات أمامها على مصراعها، ولاقت من التشجيع والترغيب على كافة الأصعدة للانخراط في العملية التنموية، والجدول رقم (2.4) يبين معدل التحاق الإناث بالجامعات.

جدول رقم (2.4)

عدد الطلبة في مؤسسات التعليم العالي حسب الجنس 1994/1995-2007/2008

الطلبة المسجلين في مؤسسات التعليم العالي					السنة الدراسية
المجموع	النسبة المئوية	ذكور	النسبة المئوية	إناث	
33490	56.5%	18918	43.5	14572	1995/1994
40916	56.3%	23032	43.7	17884	1996/1995
50775	56.7	28787	43.3	21988	1997/1996
56726	56.5	31495	44.5	25231	1998/1997
66282	54.4	36081	45.6	30201	1999/1998
71207	53.4	38084	46.5	33123	2000/1999
80543	52.6	42349	47.4	38194	2001/2000
88721	52.1	46243	47.9	42478	2002/2001
104331	51.7	52888	49.3	51443	2003/2002
121928	50.5	61591	49.5	60337	2004/2003
138139	48.2	66549	51.8	71590	2005/2004
150273	47.3	71101	52.7	79172	2006/2005
169373	46.3	78353	53.7	91020	2007/2006
180956	46.1	83376	53.9	97580	2008/2007

المصدر: (الجهاز المركزي الإحصائي الفلسطيني، 1-8-2009)

http://www.pcbs.gov.ps/Portals/_pcbs/educatio/ed

يتبين من الجدول السابق أن معدل التحاق الإناث في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في العام الدراسي 1995/1994 كان 43.5 %، وبدأ في الزيادة حتى وصل معدل تواجد الإناث في الجامعات الفلسطينية مساو تقريبا لمعدل تواجد الذكور في تلك المؤسسات في العام الدراسي 2004 /2003، إلى أن زاد معدل تواجد الإناث في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية عن معدل تواجد الذكور في تلك الجامعات في العام الدراسي 2008/2007 ليصل إلى 53.9%، وهذا يدل على الإقبال الشديد للفتيات على التعليم الجامعي.

2. عمل المرأة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين:

رغم ارتفاع نسبة الإناث الملتحقات في مؤسسات التعليم العالي، إلا أننا نجد أن هناك انخفاض في نسبة الإناث في الهيئات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، والجدول رقم (2.5) يبين عدد ونسبة الإناث في مؤسسات التعليم العالي من العام الدراسي 1994-1995 وحتى العام الدراسي 2007-2008.

جدول رقم (2.5)

العاملون في مؤسسات التعليم العالي حسب الجنس 1994/1995-2007/2008

العاملين في مؤسسات التعليم العالي					السنة الدراسية
المجموع	ذكور		إناث		
	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
1 571	87.6	1 376	12.4	195	1995/1994
1 644	87.7	1 441	12.3	203	1996/1995
1 983	87.9	1 743	12.1	240	1997/1996
2 213	87	1 925	13	288	1998/1997
2 791	89.3	2 493	10.7	298	1999/1998
2 904	88.7	2 575	11.3	329	2000/1999
3 638	88.3	3 212	11.7	426	2001/2000
3 474	88.4	3 071	11.6	403	2002/2001
3 384	87.4	2 959	12.6	425	2003/2002
3 688	86	3 169	14	519	2004/2003
3 731	87	3 242	13	489	2005/2004
4 610	85.1	3 921	14.9	689	2006/2005
3,147	83.1	2,614	16.9	533	2007/2006
4,527	82.3	3,725	17.7	802	2008/2007

المصدر(الجهاز المركزي الإحصائي الفلسطيني، 1- 8-2009

http://www.pcbs.gov.ps/Portals/_pcbs/educatio/ed.htm

يتبين من الجدول السابق أن نسبة الإناث من العدد الإجمالي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في العام الدراسي 1994/1995 كان 12.4 %، وبدأ في الزيادة حتى وصلت نسبة الإناث من العدد الإجمالي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية 2007/2008

إلى 17.7%، وهذا يشير إلى ضعف مشاركة الإناث في التدريس في مؤسسات التعليم العالي التي لا تتسجم مع الزيادة في عدد طالبات تلك المؤسسات.

المرأة والقيادة

القيادة "مفاهيم ونظريات وأنماط"

المقدمة:

تلعب القيادة دوراً هاماً ورئيسياً في حياة الأفراد والأمم والشعوب، فحياة الشعوب والمؤسسات والمنظمات لا يصلح حالها إلا بوجود قيادة صالحة، فهي بدونها كالجسد بدون رأس وكالقطيع التائه على غير هدى عرضة للذعر، فالقيادة هي العامل المؤثر في مجريات الأمور. فالأمة العربية قبل ظهور الإسلام لم تكن سوى مجموعة من القبائل المتفرقة حيث تعددت فيها الزعامات، وبمجيء الرسول الكريم وبظهور الإسلام تحولت هذه المجموعات من القبائل المتفرقة إلى أمة قوية فرضت سيطرتها على جزء كبير من العالم، ويمكننا القول أنه ما كان يمكن إقامة مثل هذه الدولة الإسلامية العظيمة إلا من خلال القيادات التي تواترت عليها ابتداء من الرسول الكريم ونزولا إلى الخلفاء الراشدين وباقي الصحابة والتابعين (توفيق، 2006: 58)، وبمرور الزمن وغياب القيادات الحقيقية ضعفت الدولة الإسلامية وتراجعت وتفككت. لذلك تناول المؤرخون والفلاسفة والباحثون موضوع القيادة بالبحث والدراسة ليتعرفوا على ماهيتها وعناصرها والأساليب القيادية الأكثر فاعلية.

القيادة لغة:

القيادة لغة من الفعل قود ونقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من أمام والسوق من خلف، والقائدة من الإبل: التي تَقْدَمُ الإِبِلَ وتَأْتِئُهَا والاسم من ذلك كله القيادة، والانقياد هو الخضوع (ابن منظور، 1994: 370).
القَوْدُ: نقيضُ السَّوْقِ، فهو من أمام، وذاك من خَلْفِ، كالقِيَادَةِ وَرَجُلٌ قَائِدٌ من قُوْدٍ وقُوَادٍ وقَادَةٍ (الفيروز آبادي، 1978، مج1: 330).
قَادَ الدابة قودا وقيادا وقيادة مشى أمامها آخذاً بمقودها، قاد الجيش قيادة: أي رَأَسَهُ ودَبَّرَ أَمْرَهُ (مجمع اللغة العربية، 2004: 765).

مفهوم القيادة اصطلاحا:

تعددت مفاهيم القيادة فتحديد تعريفها ليس بالأمر السهل. فقد عرفها الحمادي (2006: 6) بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين، وتحريكهم نحو تحقيق الأهداف".

أما عياصرة والفاضل (2006: 78) فقد عرفاها بأنها "عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية فالقيادة الحقيقية هي التي

تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

أما حسن (2004: 21) فيرى أن القيادة "دور اجتماعي رئيس يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، ومن يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم الاجتماعي في سبيل بلوغ هدف الجماعة، والقيادة سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة، وتيسير الموارد للجماعة، والقيادة توجيه لسلوك الأفراد وتنسيق جهودهم والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم، من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفاعلية.

أما السويدان وياشراحيل (2003: 40) فقد عرفا القيادة بأنها "عملية تحريك الناس نحو الهدف. أما العسّاف (2002: 3) فقد عرفها بأنها "عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة".

كما عرفها شوقي (2000: 40): "القيادة مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة - والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد، والأتباع، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط - وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة".

أما الطويل (2001: 251) فقد عرفها على أنها دالة تفاعل الموقف ومتطلباته، والأتباع وتوقعاتهم، والقائد وخصاله.

أما الطالب (1998: 52) فقد عرفها بأنها "عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم"

ومن مفهوم القيادة تستخلص الباحثة بأن القيادة تتكون من عدة عناصر هي:

1. مجموعة من الأفراد.
2. أهداف مشتركة يُراد تحقيقها.
3. قائد ذو تأثير في سلوك أفراد المجموعة.

مفهوم السلوك القيادي:

أولاً ماذا نقصد بالسلوك "السلوك يشمل جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد، والسلوك يتمثل في النشاط المستمر الدائم الذي يقوم به الفرد لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته، ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته (فليه وعبد المجيد، 2005: 29). أما السلوك القيادي فقد عرفته رفاعي (1988: 36) بأنه "السلوك الذي يسلكه القائد في أي موقف أثناء تحقيق هدف الجماعة، ويحتذى الإلتباع به في سلوكياتهم". وعرف الساعد (2004: 42) السلوك القيادي بأنه "هو ذلك التصرف الذي يسلكه المدير للتأثير على سلوك المرؤوسين من أجل جعلهم ينجزون الأهداف". كما عرف العظامات (2004: 15) السلوك القيادي لمدير التربية بأنه "مجموعة النشاطات والممارسات التي يؤديها مدير التربية والتعليم للتأثير في رؤساء الأقسام والموظفين العاملين في المديرية لتحقيق أهداف المديرية". ومن خلال ما سبق فقد عرفت الباحثة السلوك القيادي بأنه ذلك السلوك الذي يمارسه القائد في الجماعة، ويستهدف توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة".

أنماط السلوك القيادي:

هناك العديد من التصنيفات لأنماط السلوك القيادي، فهناك من صنفها من الباحثين على أساس طبيعة القيادة والعلاقات التي تحكمها ومدى ارتباطها بالأجواء الاجتماعية التي تسودها وتسيّرها، وهناك من صنفها على أساس بعدين: البعد الأول الاهتمام بالعمل، والآخر الاهتمام بالأفراد، ومنهم من أضاف بعد ثالث وهو درجة الفاعلية، أما أبرز الأنماط القيادية التي أشار إليها الباحثون فهي:

- 1- القيادة الأوتوقراطية
- 2- القيادة الديمقراطية
- 3- القيادة الحرة أو المتسببة
- 4- القيادة الشورية

أولاً : القيادة الأوتوقراطية

يكون فيه القائد مستبدًا برأيه متعصبًا له، ولا يشرك أحدًا في اتخاذ القرارات، ووضع الخطط، كما لديه نزعة إلى السيطرة على الأعضاء العاملين معه، متوقعًا منهم الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها.

ويتبع القائد الأوتوقراطي أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم، بل أنه دائم الشك فيهم، غير مدرك لما يترتب على ذلك من إثارة روح القلق والتوتر بهم في نفوسهم، كما أنه يركز اهتمامه على انجاز العمل، وعلى المحافظة على مركزه (عياصرة والفاضل،

2006: 113)، كما أن اتصالاته دائماً تكون إلى أسفل فقط كما أنه لا يعرف معنى التحفيز وشعر أن التهديدات وحدها هي المحفزات للعمل، ولذلك فإنه لا يحقق إشباعاً دائماً لحاجات مرؤوسيه مما يترتب عليه ميلهم إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده (حسن، 2004: 72).

وينركز النفوذ في شخص القائد، كما يحدد ويشكل المهام والعلاقات، ويسيطر على ألوان الإثابة والعقاب ويرى نفسه الأوسع أفقياً والأعزز فكرياً والأصوب دائماً (مصطفى، 2007: 48).

ويندرج تحت هذا النمط القيادي ثلاثة أشكال رئيسية على الوجه التالي:

أ- الأوتوقراطي المتسلط أو المتشدد hard-boiled الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف، ويتخذ القرارات منفرداً، ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها الأفراد.

ب- الأوتوقراطي الخير Benevolent الذي ينفرد باتخاذ القرارات، ولكنه يبدو متعاوناً ويحاول أن يستخدم كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الإطراء والثناء، وذلك لكي يضمن ولاء الأفراد في تنفيذ قراراته.

ت- الأوتوقراطي المناور Manipulative الذي يجعل الأفراد يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي اتخذ القرار بنفسه.

مزايا القيادة الأوتوقراطية:

1. أثبتت الدراسات الحديثة أن نمط القيادة الأوتوقراطية هو أفضل أنماط القيادة للتعامل مع بعض الأفراد الذين فشلت معهم أنماط القيادة الأخرى في إقناعهم واستجاباتهم لقياداتهم، ومن ثم فإنهم يحتاجون إلى قائد حازم يكبح جماحهم، ويدفعهم إلى الطريق السليم، ويزيد من كفاءاتهم في العمل وفعاليتهم لعدم إضاعة وقت الجماعة في العمل (عبد الحميد، 2004: 385).

2. يتميز هذا الأسلوب بصلاحيته في الحالات الطارئة التي تمر بها الجماعة أو المؤسسة والتي تتطلب من القائد أن يكون حازماً وصارماً بدون أي تهاون (عياصرة والفاضل، 2006: 117).

مآخذ القيادة الأوتوقراطية:

يرى عياصرة والفاضل (2006: 118) أن اعتماد النمط الأوتوقراطي في القيادة يؤدي إلى:

1. انعدام العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة.
2. معاملة الأفراد على أساس القانون دون مراعاة للظروف الشخصية.
3. عدم نقل الاقتراحات البناءة الهادفة إلى تطوير العمل في المؤسسة وتحسين نوعيته.

4. يحاول بعض أفراد الجماعة الحصول على اهتمام خاص من القائد والتقرب إليه.
5. إشاعة الكراهية بين أفراد الجماعة في المؤسسة مما يؤدي إلى تفكك هؤلاء الأفراد والعمل على خلق أجواء يسودها الخوف والقلق.
6. الاتصال باتجاه واحد أي من الأعلى إلى الأسفل يمنع نقل آراء وحاجات ومشاعر الأفراد إلى القيادة العليا وهذا ما يؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم والتعاون بين الطرفين مما يضطر الأفراد إلى تشكيل التجمعات غير الرسمية بوجود القائد غير الرسمي للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم عن طريق الاتصالات غير الرسمية لتنبه القائد بضرورة إشباع حاجاتهم.
- كما يرى عبد الحميد (2004: 385) أن اعتماد النمط الأوتوقراطي في القيادة يؤدي إلى:
7. سير العمل مرهون بوجود القائد وعند غيابه يحصل الاضطراب في العمل والتعثر وعدم الاهتمام.
8. عدم مشاركة أفراد الجماعة في عمليات اتخاذ القرارات وتحديد أساليب العمل وكيفية أدائه، مما يضعف روح البحث والتفكير والابتكار لديهم.
9. يفقد الأفراد الاستقلالية، والاعتماد على النفس.
10. صعوبة تطبيق القيادة الأوتوقراطية في وقتنا الحاضر، الذي ارتفعت فيه نسبة التعليم، والوعي الثقافي بين الأفراد، وظهور النقابات المهنية، وازدياد قدراتها وفعاليتها.

ثانياً: القيادة الديمقراطية

كلمة الديمقراطية أصلها يوناني وهي مكونة من كلمتين ديموس ومعناها الشعب، وكراتوس ومعناها السلطة ولهذا فهي تعني السلطة الشعب أو حكم الشعب حيث أنه في ظل هذه القيادة ، يشارك الأفراد في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقييم، كما أن المسؤوليات تتوزع على الأفراد (عياصرة والفاضل، 2006: 121)، يتجه هذا النمط إلى تعميق العلاقات الإنسانية والاعتماد عليها، باعتبار أن الإنسان أعلى قيمة يجب احترامها وتميئتها، مما يؤدي إلى الاهتمام بالأفراد والاعتراف بدورهم ومساهماتهم بالعمل وإشراكهم عند بحث المشكلات، واتخاذ القرارات (البديري، 2001: 123).

ويكون لأفراد الجماعة رأي وإسهام أكبر في تصميم السياسات والإجراءات، ونظام الحوافز، وصنع القرارات، ويرى القائد الديمقراطي أن الصواب ليس حكراً عليه فقط ويتيح الفرصة للأفراد للمشاركة والاقتناع، ويحترم الجميع (مصطفى، 2007: 48)، والقائد الديمقراطي عندما يخطط بمشاركة أفراد الجماعة تكون الأهداف مستوعبة احتياجاتهم الفسيولوجية، واحتياجات الأمان والانتماء والاحترام المتبادل وتحقيق الذات. وترتكز القيادة الديمقراطية على الأسس التالية:

1. المشاركة

2. تنمية العلاقات الإنسانية

3. تفويض السلطة

مزايا القيادة الديمقراطية:

1. المشاركة في صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار، وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، حيث يمكن للقائد من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلالها تقييمها واختيار البديل الملائم والمحقق للهدف، فضلا عن أن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول الأفراد للقرار وولائهم له وعدم معارضتهم له بعد إصداره (حسن، 2004: 76).
2. عندما يشارك الأفراد القائد في صياغة الأهداف ويتسق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة سيزيد حماس الأفراد لتحقيق الأهداف، لأن نجاح المؤسسة سيكون نجاح للأفراد.
3. المشاركة تعمل على إيجاد المناخ الصالح والملائم مما سيدفع الأفراد إلى أداء مهامهم على أحسن وجه.
4. سياسة الباب المفتوح في القيادة الديمقراطية تتيح الثقة المتبادلة بين القيادة والأفراد وتعمل على إفساح المجال للأفراد في التعبير عن آرائهم وإيصال أفكارهم للقيادة بكل وضوح.
5. تفويض القائد لبعض صلاحياته ومسؤولياته يتيح له الوقت والجهد للتعرف للمهام القيادية بدلا من تبديد جهده في الإجراءات الشكلية الإجرائية، كما ترفع الروح المعنوية لأفراد الجماعة ويولد الثقة المتبادلة والإحساس بالمسئولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه (دويك، 1998: 56).
6. القائد الديمقراطي من خلال تعامله مع الأفراد يستطيع أن يتعرف على الاستعدادات الخاصة لديهم، ويعرف حدود قدراتهم وميولهم، فبذلك يستطيع أن يفوض الفرد في العمل الذي يستطيع الإنتاج فيه، وبذلك تتحقق الاستفادة التامة من كافة الكفاءات والتخصصات الفنية والمهنية والإدارية داخل المؤسسة.

مآخذ القيادة الديمقراطية:

1. إن ممارسة القائد للقيادة الديمقراطية يؤدي في أحيان كثيرة إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية، حيث أن تركيزه المفرط على العاملين وإعطائهم حوق المشاركة في اتخاذ القرارات، قد يؤدي إلى إضعاف مركزه كقائد، كما أن ممارسته لتفويض الصلاحيات قد تؤدي إلى عدم علمه بكل ما يتم إنجازه بواسطة أفراد الجماعة (عياصرة والفاضل، 2006: 128).

2. ببطء إجراءات إصدار القيادة الديمقراطية لقراراتها، يؤدي إلى صعوبة تطبيقها، في الظروف والأحداث والأمور المستعجلة التي قد تمر بها المؤسسة، وتحتاج فيها لقرارات سريعة وحازمة ومتسلطة (عبد الحميد، 2004: 421).
3. كذلك اهتمام القيادة الديمقراطية بآراء الأفراد، وتبادل الرأي معهم، يجعل هذه القيادة غير عملية، ولا تتلاءم مع الأفراد الذين هم بحاجة إلى قيادة أوتوقراطية متسلطة تكبح جماحهم، وتدفعهم إلى الطريق السليم، وتزيد من كفاءاتهم في العمل وفاعليتهم لعدم إضاعة وقت الجماعة في العمل.
4. اهتمام القائد الديمقراطي البالغ بالأفراد قد ينعكس بشكل سلبي على الإنتاجية.

ثالثاً: القيادة الحرة أو المتسببة

تمنح القيادة الحرة الكاملة للأفراد في كل شيء دون أدنى تدخل من القائد، ويعد هذا النمط معاكساً للنمط الأوتوقراطي. فتتجه هذه القيادة إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لأفراد الجماعة لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، كما تتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات مع أفراد الجماعة وذلك لنقل آرائهم وأفكارهم، كما يتجه القائد المتسبب إلى تفويض الصلاحيات على أوسع نطاق، ويميل إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، لأن التفويض يعطي الأفراد المزيد من الحرية.

مزايا القيادة الحرة:

تفويض الصلاحيات على نطاق واسع يتطلب من القائد أن يحسن اختيار من يفوضهم الصلاحيات ويكون ذلك من ثقته بقدرتهم وخبرتهم في العمل التي تجعلهم أهلاً لاستعمال الصلاحيات المفوضة إليهم، ومثل هذا النمط القيادي يمكن أن يكون صالحاً لبعض أوجه النشاط كالمؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي، حيث غالباً ما يكون العاملون من العلماء الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث العلمي وإجراء التجارب (حسن، 2004: 80).

مآخذ القيادة الحرة:

1. يؤدي تطبيق القيادة الحرة - وفقاً لما أثبتته الدراسات والتطبيقات العملية لها- إلى خلق الحرية الزائدة لدى أفراد الجماعة الخاضعين لها، وعدم خضوعهم لضوابط فعلية، وحازمة مما يترتب عليه آثار سيئة مثل عدم تحقيق السرور الدائم في نفوسهم، وزيادة حدة الروح الفردية بينهم، ومحاولة سيطرة البعض منهم على زملائهم، وظهور النزعة العدوانية بينهم،

مما يؤدي إلى الفوضى وتفكك الجماعة، وفقدان روح التعاون بينهم، وإصدار القرارات الخاطئة (عبد الحميد، 2004: 432) سينعكس على العمل سلبيًا.

2. يعد هذا النمط من أقل الأنماط من حيث نتائج العمل ولا يبعث على احترام أفراد المجموعة لشخصية القائد (عياصرة والفاضل، 2006: 133).

رابعاً: القيادة الشورية

لقد وُجدت القيادة الشورية منذ فجر الإسلام الأول، وتمثلت في شخصية الرسول صلى الله عليه وسلم القائد والمرابي لهذه الأمة، وتمتد جذورها منذ عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، وهي منهاج وأسلوب حياة، فهي تعني الشدة وقت الشدة، واللين وقت اللين.

ومن الواضح أن الرسول صلى الله عليه وسلم عوّد أصحابه على التصريح بأرائهم عند مشاورته لهم حتى ولو خالفت رأيه، فهو إنما يشاورهم فيما لا نص فيه تعويداً لهم على التفكير في الأمور العامة ومعالجة مشاكل الأمة، فلا فائدة من المشورة إذا لم تقترن بحرية إبداء الرأي، ولم يحدث أن لام الرسول صلى الله عليه وسلم أحدًا، لأنه أخطأ في اجتهاده ولم يوفق في رأيه، وكذلك فإن الأخذ بالشورى ملزم للقائد، فلا بد أن يطبق الرسول صلى الله عليه وسلم التوجيه القرآني: ﴿فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (آل عمران: 159)، ليعتاد المسلمون على ممارسة الشورى (الصلابي، 2006: 476).

فقد كان عليه السلام يشاور أصحابه في كل الأمور صغيرها وكبيرها، رغم أن الوحي جبريل عليه السلام كان دائماً يرشده ويبدله، وكان باستطاعة الرسول أن يستغني عن مشورة الآخرين حوله، لكنه عليه السلام أراد أن يعلم أمته من بعده طريقة إدارة الأمور بشكل ناجح، يكفل للجميع حقوقهم حتى يعيشوا بأمن وطمأنينة، فمشاورة القائد لأفراد مجموعته تزرع الثقة المتبادلة في الطرفين.

ومن أمثلة مشاورته عليه السلام لأصحابه :

• غزوة بدر: عندما علم المسلمون بقافلة قريش، استشار رسول الله صلى الله عليه وسلم الناس، فقام أبو بكر الصديق فقال وأحسن، ثم قام عمر بن الخطاب، فقال وأحسن. ثم قال: أشيروا علي أيها الناس - وإنما يريد الأتصار فكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يخوف ألا تكون الأتصار ترى عليها نصره إلا ممن دهمه بالمدينة، فلما قال ذلك قال له سعد بن معاذ: والله لكأنك تريدنا يا رسول الله قال: أجل فقال: قد آمننا بك وصدقناك. وشهدنا أن ما جئت به هو الحق وأعطيناك على ذلك عهدنا ومواثيقنا على السمع والطاعة لك. فامض يا رسول الله لما أردت، فنحن معك. فوالذي بعثك بالحق، لو استعرضت بنا البحر فخضته،

لخضناه معك، ما تخلف منا رجل واحد، وما نكره أن يلقي بنا عدونا غدا. إنا لصبر في الحرب، صدق عند اللقاء، لعل الله يريك منا ما تقر به عينك، فسر على بركة الله...
فسر رسول الله صلى الله عليه وسلم بقول سعد ونشطه ثم قال: سيروا وابشروا فإن الله قد وعدني إحدى الطائفتين. والله لكأني أنظر إلى مصارع القوم (المعافري، 1997: 615/2).

- ثم سار الرسول ﷺ حتى وصل أدنى ماء من بدر فنزل به، فقال الحباب بن المنذر: يا رسول الله! هذا منزل أنزلك الله تعالى، لا تقدمه، ولا تتأخر عنه، أم هو الرأي والحرب والمكيدة؟ فقال الرسول ﷺ: «بل هو الرأي والحرب والمكيدة»، فأشار عليه الحباب بن المنذر أن يسير إلى مكان آخر هو أصلح وأمكن للمسلمين من قطع ماء بدر عن المشركين، فنهض الرسول ﷺ وأصحابه حتى وصلوا إلى المكان الذي أشار به الحباب، فأقاموا فيه، ثم أشار سعد بن معاذ أن يبني للرسول ﷺ عريشاً وراء صفوف المسلمين (السباعي، 2006: 111).

- وقبل غزوة أحد استشار الرسول صلى الله عليه وسلم أصحابه في مقابلة العدو داخل المدينة أم خارجها.

- غزوة الخندق: أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال لقائدي غطفان: «أرأيت إن جعلت لكم ثلث تمر المدينة ترجعان بمن معكم وتخذلان بين الأعراب؟» قالوا: تعطينا نصف تمر المدينة، فأبى رسول الله صلى الله عليه وسلم أن يزيدهما على الثلث. وقبل عقد الصلح مع غطفان شاور رسول الله صلى الله عليه وسلم الصحابة في هذا الأمر، فكان رأيهم في عدم إعطاء غطفان شيئاً من ثمار المدينة وقال السعدان -سعد بن معاذ-، وسعد بن عباد-: يا رسول الله امرأ تحبه، فنصنعه، أم شيئاً أمرك الله به لا بد لنا من العمل به، أم شيئاً تصنعه لنا؟ فقال: «بل شيء أصنعه لكم، والله ما أصنع ذلك إلا لأني رأيت العرب رمتكم عن قوس واحدة، وكالبوكم من كل جانب، فأردت أن أكسر عنكم من شوكتهم إلى أمر ما» فقال له سعد بن معاذ: يا رسول الله قد كنا وهؤلاء على الشرك بالله وعبادة الأوثان، لا نعبد الله ولا نعرفه، وهم لا يطمعون أن يأكلوا منها ثمرة واحدة إلا قرى أو بيعاً، أفحين أكرمنا الله بالإسلام وهدانا له وأعزنا بك وبه، نعطيهم أموالنا؟ ما لنا بهذا من حاجة، والله لا نعطيهم إلا السيف، حتى يحكم الله بيننا وبينهم، فقال النبي صلى الله عليه وسلم: «أنت وذلك» (الصالحى الشامى، 1993: 376/4).

- غزوة الحديبية: "عندما خرج رسول الله متجهاً مكة مع أصحابه، بهدف العمرة يوم الحديبية، كان الرسول يبعث سفراء لقريش ليظهر لهم حسن نواياه وأنه جاء فقط للعمرة، فكان السفير الأول خراش بن أمية، وبعد أن رجع خراش فأراد الرسول أن يكون السفير الثاني عمر بن

الخطاب، ولكن بسط عمر عذره بين يدي قائده رسول الله، لأن سفارته لن تحقق الهدف المطلوب منها ومن أجل ذلك قال: يا رسول الله إني أخاف قريشا على نفسي، وليس بمكة من بني عدي بن كعب أحد يمنعني وقد عرفت قريش عداوتي إياها وغلظتي عليها ولكن أدلك على رجل أعز بها مني عثمان بن عفان" (المعافري، 1997: 315/4).

وقبل رسول الله رأي ابن الخطاب دون تردد، فليس هو محل تهمة أو ظنه، لكن لكل أمر رجاله وعثمان للسفارة خير من عمر (الغضبان، 1997: 21).

والقيادة الشورية ترتكز على عدة مبادئ، هي:

1. مبدأ التشاركية والاستفادة من خبرات الآخرين:

لقد كان حضور سلمان الفارسي - رضي الله عنه - غزوة الخندق أول حضور عسكري له مع النبي صلى الله عليه وسلم، وكان حضوره في الوقت المناسب حيث عاش المشكلة الضخمة التي تواجه المسلمين، وقدم خبرته بهذا الصدد، في ما كان يفعله في الفرس إذا دهموا من عدو، ولم يكن سلمان من قادة المسلمين الكبار من المهاجرين والأنصار، وكان قبل قليل مولى لرجل يهودي، لكن الخبرة تؤخذ مظانها، فالفرس أمة عريقة في القتال والحرب والمواجهة، فلا بد أن يستفيد المسلمون من هذه الطاقات والخبرات.

واستفاد النبي صلى الله عليه وسلم، من هذه الخبرة فطورها إلى أعلى مستوياتها، لقد دار المدينة مع القيادات حوله، واختار الموقع المناسب، وتمت مباشرة تهيئة الوسائل الناقصة من حلفائهم بني قريظة، وتم توزيع المهمات على المهاجرين والأنصار، وتحددت الجزيئات كلها، حتى في عمق الحفر ومسافته، وابتدأ التنفيذ على الفور، وهذه هي الإيجابية الفذة في التعامل مع الطاقات والخبرات.

وشهد العدو مباشرة بالكفاءة الإسلامية، وبالتفوق النوعي مع الطاقات والخبرات، وبالتفوق النوعي للمسلمين، وقالوا إن هذه المكيدة ما كانت العرب تكيدها، وأحببت هذه الخطة عتاوة الهجوم الشرس على المسلمين من العدو اللدود (الغضبان، 1997: 316)، وهذا المثال مثال على استماع القائد لأتباعه بجميع مستوياتهم.

2. مبدأ القدوة الحسنة:

وضرب لنا الرسول صلى الله عليه وسلم - لنا القائد المثل في الجندية الحقة، حيث شارك الجنود الصبر والاحتمال على مشاق السفر، ولم يميز نفسه عنهم، بالرغم من مقام النبوة والقيادة التي يتميز بهما الرسول - صلى الله عليه وسلم - .

وكان الرسول صلى عليه وسلم يجالّد المشركين بنفسه ويتقدم الصفوف، حتى أن علياً رضي الله عنه ، قال: (لما كان يوم بدر، وحضر البأس اتقينا برسول الله، وكان أشد الناس بأساً، وما كان منا لأحد أقرب إلى العدو منه) (خليل، 1981: 183).
وقد تجلت القدوة الحسنه لرسول الله في أحلك المواقف، لذا يجب على القائد أن يكون قدوة حسنه لأتباعه (لرعيته) حتى يتأسوا به.

3. مبدأ سياسة الباب المفتوح:

كان الرسول - صلى الله عليه وسلم - يترك الباب مفتوحاً لصحابته لمراجعتة في الأمور، لم يصددهم أو يمتنع عنهم، حتى أنه صلى الله عليه وسلم أرسى هذه القاعدة لدى صحابته من خلفه فهذا عمر بن الخطاب رضي الله عنه يوصي أحد ولاته فيقول: " افتح لهم باباً، وياشر أمورهم بنفسك، فإنما أنت رجل منهم، غير أن الله جعلك أثقلهم حملاً"، وقد سرى هذا الوعي بين جمهرة المسلمين وكانوا لا يتخرجون من السير بظلاماتهم إلى دار الخلافة (الطويل، 2001: 36).

4. مبدأ العلاقات الإنسانية:

كان الرسول - صلى الله عليه وسلم - يعامل من حوله معاملة إنسانية تسودها المحبة والرحمة فقد فتح قلوب من حوله قبل أن يفتح عقولهم، وقد تحدث عن خلقه وتعامله مع صحابته القرآن الكريم قال تعالى: ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (آل عمران: 159).

5. مبدأ تفويض الصلاحيات:

كان الرسول - صلى الله عليه وسلم - يفوض أصحابه المهام والمسئوليات في شؤون الدولة الإسلامية، فكان قدوة للخلفاء الراشدين من بعده فقد ترسخ هذا المبدأ في ممارستهم، "فقد فوض أبو بكر الصديق عمر بن الخطاب أمر القضاء، وفوض علي بن أبي طالب الإشراف على أسرى الحرب، وأبا عبيدة بن الجراح أمانة بيت المال، وكان أبو بكر يياشر رقابته ومتابعته على كل من قوضه جزء من اختصاصاته نيابة عنه (عبد الحميد، 2004: 455).

مزايا القيادة الشورية:

1. يمارس فيها القائد أكبر قدر من التوجيه الذاتي، وهذا يقتضي تحمله المسؤولية على خير وجه، مع ممارسة المبادأة وضبط النفس في تحقيق الأهداف المرجوة.
2. يستخدم القائد في القيادة الشورية تصرفه الذكي، وتفكيره العقلاني في حل المشكلات والمواقف التي تواجههم.
3. يحصل القائد على المعلومات والحقائق من مصادرها الأصلية، ولا يعتمد على أخبار بدون أصل عملاً بالآية الكريمة ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ﴾ (الحجرات:6).
4. يحاول القائد الشوري أن يوسع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار طالما أن رأيه صواب.
5. القائد في القيادة الشورية لا يطلب لنفسه الإمارة، ولا يرشح لها نفسه، وإنما يزكي من قبل الآخرين. كما قال صلى الله عليه وسلم "يا أبا ذر إنك ضعيف وإنها أمانة، وإنها خزى وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها" (ابن مسلم، 1972، 12/11: 209).
6. القائد في القيادة الشورية يهتم بحقوق وواجبات الأفراد ويشجعهم على تعلم القيادة فعلاً وليس بالقول، يعاملهم بكرامة وحرية، ويعمل على تقدم العلم والمعرفة ويعمل على تحسين فرص المعرفة والفهم.

جدول رقم (2.6): مقارنة بين أنماط القيادة

أوجه المقارنة	القيادة الأوتوقراطية	القيادة الديمقراطية	القيادة الحرة المتسببة	القيادة الشورية
صفات القائد	يحب السيطرة	إنساني	متسبب	عقلاني، شوري
التخطيط	يقوم به القائد منفردا بشكل محكم	يقوم به القائد بمشاركة الأفراد	الحرية الكاملة للأفراد في وضع الخطط واتخاذ القرارات، ومشاركة ضئيلة من قبل القائد	يقوم به القائد بمشاركة أهل الخبرة
رسم السياسات وصياغة الأهداف	تصاغ من قبل القائد وتتعارض مع أهداف الأفراد	تصاغ من قبل الجميع وتتسق أهداف المؤسسة مع أهداف الأفراد	الحرية للجميع في رسم السياسات وصياغة الأهداف	يقوم به القائد بمشاركة أهل الخبرة
الرقابة والتقييم	تعتمد على الرقابة الإدارية المحكمة	هناك رقابة إدارية بجانب الإدارة الذاتية	الرقابة تكاد تكون معدومة	تعتمد على الرقابة الذاتية كما تتوفر الرقابة الإدارية
العلاقات الإنسانية	منعدمة بين أفراد الجماعة، فالقائد عديم الثقة بالأفراد	تركيز مفرط على الأفراد	تفكك وفقدان روح التعاون بين الأفراد ويحاول البعض السيطرة على الآخرين	هناك تماسك بين أفراد الجماعة، وثقة متبادلة بين القائد والأفراد
الاتصالات	تتجه من أسفل إلى أعلى	تتبع سياسة الباب المفتوح	تتبع سياسة الباب المفتوح	تتبع سياسة الباب المفتوح
تفويض الصلاحيات	لا يثق القائد بالأفراد ويحتفظ الصلاحيات لنفسه	يقوم القائد بتفويض معظم صلاحياته	يمنح القائد الجميع الحرية في كل الأعمال	يفوض القائد أهل الخبرة بالأعمال
مناخ بيئة العمل	متوتر وقلق	مريح	فوضوي	إيجابي ومستقر
رضا الأفراد	غير راضين	راضين	غير راضين	راضين

الجدول من إعداد الباحثة

وفي ضوء هذا العرض يمكن القول بأن ميدان القيادة قد مر بكثير من التطورات والتغيرات، واستمر الخلاف بين الباحثين حول أفضل الأنماط القيادية التي ينبغي استخدامها من قبل القيادة، وترى الباحثة أن إتباع سلوك القائد الأوتوقراطي له نتائج ايجابية على العمل ولكن على حساب العلاقات الإنسانية لذا لا يحبذ إتباعه في جميع المواقف. كما أن إتباع النمط الديمقراطي في القيادة، قد ينعكس بشكل سلبي على الإنتاجية في العمل بسبب الاهتمام البالغ من قبل القائد.

وترى الباحثة أن النمط الحر المتسبب في القيادة يدور في مجمله حول القول بأن دور القائد سلبي حيث يكون إشرافه وتوجيهه لأفراد الجماعة ورقابته على نشاطاتهم تكاد تكون معدومة، مما يترتب عليه نتائج سيئة تنعكس سلبيا على العمل، فعدم ضبط نشاطات الأفراد، وإطلاق العنان لهم في أداء العمل وفي إصدار القرارات، يؤدي إلى الفوضى وإلى إصدار قرارات خاطئة في أغلب الأحيان.

لذا ترى الباحثة أن أفضل الأنماط القيادية هو النمط الذي يركز على مبدأ الشورى بحدود معينة وشروط معينة، وهو النمط الذي سلكه الرسول صلى الله عليه وسلم وصحابته من بعده. **السمات والمهارات اللازمة للقيادة الفعالة:**

تتطلب القيادة مجموعة من السمات والمهارات لتكون قيادة فعالة ومن هذه المهارات:

1- المهارات الذاتية

2- المهارات الفنية

3- المهارات الاجتماعية

4- المهارات الإدراكية والذهنية

فشخصية القائد = مهارات ذاتية × مهارات فنية × مهارات اجتماعية × مهارات إدراكية
معنى هذا إذا كانت قيمة واحدة منها تساوي صفراً، إذن المحصلة تعني صفر أي عدم الكفاءة (توفيق، 2006: 58).

أولاً: المهارات الذاتية

هي المهارات التي تتعلق بشخصية القائد، وترجع إلى عوامل فطرية وعوامل مكتسبة، وتعتبر من العناصر الأساسية في القيادة لما لها تأثير كبير على الأفراد، وتشمل:

1- **السمات الجسدية:** تشمل كافة الاستعدادات التي تبدو أنها تتصل بالناحية الجسمية كالقامة والهيئة وتمثل السمات الجسمية في القوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية (حسن، 2004: 90).

2- **القدرة العقلية:** المقصود بها مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية

اللازمة للإدارة وقد أثبتت الدراسات أن هناك صلة بين سمة الذكاء والنجاح في القيادة (البستان، 1983: 45).

3- المبادأة والابتكار: المبادأة معناها الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للغير وهي من السمات الهامة للقائد (حسن، 2004: 91)، والابتكار تعني إيجاد حلول جديدة فهذه السمة تمكن القائد من اتخاذ القرارات الصائبة في مختلف المواقف.

ثانياً: المهارات الفنية

هي المهارات التي تتعلق بالجانب التنفيذي، وتعكس المعرفة المتخصصة في فرع من فروع المعرفة، وتتميز بالكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية، ويمكن امتلاك هذه المهارة بالدراسة والخبرة والتدريب.

من أهم السمات المرتبطة بهذه المهارات:

- الحزم: هذا يعني أن يكون القائد إيجابياً، مباشراً، صريحاً، وضحاً، محدداً، حاسماً في اتجاهاته وسلوكياته، أي ألا يكون هلامياً، متردداً، خجولاً، غير مباشر أو محدد في التعبير عن آرائه (مصطفى، 2007: 38).
- القدرة على اتخاذ القرارات: وتعني قدرة القائد على الاختيار الواعي القائم على بعض المعايير والأسس العلمية لبدل واحد من بين بدلين أو أكثر في أمور يستحق القيام بها وإمعان التفكير فيها وبذل الجهود لتحقيقها (فليه وعبد المجيد، 2005: 224)
- القدرة على حل المشكلات.
- القدرة على تحمل المسؤولية: يجب على القائد التحلي بالأمانة وعدم تذبذرها، فشعوره بالمسؤولية اتجاه من يقود تجعل له الهيبة والثقة به من أتباعه، وهدايتهم إلى الطريق الصحيح (الوهيبي، 2005: 35).
- الفهم العميق والشامل للأمور
- الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه

ثالثاً: المهارات الاجتماعية

وترتبط بمهارات التفاعل مع الآخرين، وبالرغم من أن هذه المهارات يمكن اكتسابها وتعلمها بمزيد من التعلم والتدريب والمثابرة إلا أنها تعتمد بالدرجة الأولى على درجة الاستعداد والميل الشخصي. ويقصد بها السلوك الذي ينتج عنه علاقات فردية وجماعية فعالة (توفيق، 2006: 39).

وترتبط هذه المهارات بالمهارات التالية:

- القدرة على التعامل مع الأفراد: فمن المسلم به أن القائد يتعامل مع كم متنوع من الأفراد منهم المرعوس، والزميل، والرئيس، وهو في كل الحالات مطالب بأن يقيم علاقات ذات

طابع إنساني تجعله أكثر قبولاً لديهم، وتسهم في إقامة مناخ إيجابي يشجع هؤلاء الأفراد على بذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف (شوقي، 2000: 77)، ولتحقيق ذلك يتطلب من القائد أن يكون قادراً على بناء علاقات طيبة مع الجميع، وإدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه، وفهمه لمشاعرهم، وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة، وإفساح المجال لهم لإظهار روحهم الابتكارية فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان في العمل، وتلبية مطالبهم وإشباع حاجاتهم (حسن، 2004: 96).

- توكيد الذات: تعد أحد العناصر التي تحفظ للقائد هويته واستقلاليته، وتعين الحدود التي يجب على الآخرين مراعاتها، والإطار الواجب عليهم التحرك في أرجائه (شوقي، 2000: 76).

- مهارات الاتصال: وتعبر عن قدرة القائد على توصيل المعلومات التي يرغب في نقلها للآخرين لفظياً أو غير لفظي من خلال عمليات نوعية كالتحدث، والحوار، والإشارات الاجتماعية، وكذلك مهارته في الانتباه إلى تلقي الرسائل، والهاديات اللفظية وغير اللفظية من الآخرين، وإدراكها وفهم مغزاها، والتعامل معهم في ضوءها (فرج، 2003: 51).

- مهارات العمل الجماعي وروح الفريق

- مهارات التوجيه والإرشاد والتدريب

- مهارة الإقناع

- مهارة التفويض

رابعاً: المهارات الإدراكية

هذه المهارات تتعلق بقدرة القائد على رؤية مؤسسته ككل وعلى إدراكه شبكة العلاقات التي تربط وظائفها ومكوناتها الفرعية المتنوعة، وفهم العلاقات بين الأفراد وبقدرته على التخطيط ووضع تصور ورؤية مستقبلية للعمل، ورؤية لتطوير الأفراد.

المرأة والقيادة:

تشكل المرأة نصف المجتمع، وأمست تقوم بأدوار عديدة بجانب دورها الأساسي كأم، فعملت في الوظائف الإدارية والتعليمية، فقد تكون مديرة، أو قائد أو كليهما، فالقيادة تتضح أثناء ممارسة العمل مع الآخرين لتحقيق أهداف تنظيمية محددة، ولكي تتمكن المرأة من تحقيق نتائج إيجابية في المجال القيادي لا بد أن تنظر إلى قدراتها الذاتية وإلى متطلبات العمل التي تقوم به، وذلك يتطلب أن تكون واثقة من قدراتها، وذكية لتتمكن من مواجهة الكثير من التحديات التي تقف أمام معارفها ومهاراتها.

الفرق بين قيادة الرجل وقيادة المرأة:

الكثير من الدراسات الأجنبية اهتمت بأثر عامل الجنس على نمط القيادة وتوصل معظمها إلى وجود اختلاف بين نمط قيادة الذكور ونمط قيادة الإناث، وقد حددت بعض هذه الدراسات نمطاً قيادياً معيناً للذكور، ونمطاً قيادياً للإناث، فوصفت الإناث بأنهن أكثر ممارسة للقيادة مع الجماعة والتي توصف بالتعاون والإنتاج الجماعي، بينما الذكور أكثر ممارسة للقيادة فوق الجماعة والتي توصف بالتحكم والسيطرة الاجتماعية (المنقاش، 2007: 40).

ولأن تلك الدراسات تشكلت في بيئة مختلفة عن بيئتنا العربية، فقد يكون للاختلاف الثقافي دور مهم في التأثير على سلوك الأفراد وعلى رؤيتهم وإحساسهم بظاهرة القيادة ومدى ممارستهم لنمط قيادي معين لذا قامت المنقاش (2007) بدراسة تكشف فيها عن مدى اختلاف النمط القيادي الذي يمارسه الذكور عن النمط القيادي الذي تمارسه الإناث في جامعة الملك سعود، ومدى ميل كل منهما للقيادة مع الجماعة أو القيادة فوق الجماعة، وتوصلت الدراسة إلى أن الغالبية العظمى من الذكور يمارسون نمط القيادة مع الجماعة، وإن الإناث يمارسن نمط القيادة فوق الجماعة، والقيادة مع الجماعة، ولكن نسبة الإناث اللاتي يمارسن نمط القيادة فوق الجماعة كانت أكبر من نسبة الذكور الذين يمارسون هذا النمط.

وفي دراسة (Lynch, 2003) تبين أن الرجال يتمتعون بصفات تساعد على القيادة "الاكتفاء الذاتي، الحسم، القوة، تأكيد الذات، السيطرة، الثقة بالنفس، الدافعية، القدرة على المنافسة، الانضباط، بينما تتصف المرأة بصفات أظهرت قوة قدرتها القيادية فهي تعزز التفاعل بين الأفراد، تعاونية، تركز على العلاقات الاجتماعية أكثر من تركيزها على التسلسل الهرمي، فأسلوب القيادة الديمقراطية التشاركية هو الأسلوب الأكثر شيوعاً لدى المرأة القيادية.

جدول رقم (2.7): مقارنة بين قيادة الرجل وقيادة المرأة

المرأة القيادية	الرجل القيادي	الرقم
تعمل بدرجة واحدة من الجهد ولكنها تأخذ فترات راحة قصيرة متباعدة	يعمل بدرجات متفاوتة من الجهد ولكن بدون انقطاع	1.
تعتبر الزيارات والمقاطعات فرصة لبناء العلاقات ولتفهم احتياجات الأتباع و مساعدتهم	المقاطعات و الزيارات تتركه وتؤثر على إنتاجيته وأدائه	2.
تخصص وقتاً للأمر الأخرى و من أهمها متابعة الأمور الأسرية	يحرص على العمل بشكل كبير ولا يتخلل ذلك أمور أخرى في الغالب	3.
لها علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة	له علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة	4.
تقيم كل عمل و تحرص على دراسة الآثار المستقبلية والآثار العامة على الأسرة والبيئة والتعلم ونحوها	يتابع أداء المهمة تلو المهمة دون تركيز كبير على تقييم الأداء أو النظر في الآثار المستقبلية	5.
ترتبط بعملها و لكنها ترتبط بأمر كثيرة أخرى	يرتبط بعمله بشكل عميق	6.
تحب تبادل المعلومات	يحب الاحتفاظ بالمعلومات	7.
تعمل من خلال شبكة علاقات وليس تسلسل تنظيمي	يحرص على التسلسل التنظيمي	8.

المصدر: (السويدان وبارشحيل، 2003: 214)

الصفات القيادية التي تميز المرأة:

للمرأة طبيعتها الخاصة والتي ميزها الله تعالى بها عن الرجل و تشير الدراسات الحديثة إلى مجموعة من الصفات والتي تستطيع المرأة الاستفادة منها لتمارس القيادة في الأجواء المناسبة لها ومن بين هذه الصفات (السويدان وبارشحيل، 2003 : 210- 211):

الصفة الأولى: المشاركة

فقد أصبح النساء يمثلن أكثر من نصف أعداد المجتمع و أصبح للمرأة دور في جميع التغيرات العقديّة والفكرية، ومن أنواع المشاركة : الاستشارة في عملية اتخاذ القرار : فهي تحب الاستشارة والمشاركة وهذه صفة ممتازة ينصح بها علماء الإدارة جميع القياديين في العصر

الحديث فهذه ملكة سبأ تقول: ﴿ قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ ﴾ (سورة النمل: 32).

وأيضاً: المشاركة في النصح و التوجيه: تشارك في الإصلاح وقيادة الآخرين نحو التصحيح فهذه أم البنين بنت عبد العزيز بن مروان عندما مضى إليها الحجاج فحجبتة طويلاً ثم أذنت له فأقرته قائماً و لم تأذن له بالجلوس ثم قالت: إيه يا حجاج أما والله لو لا أن الله جعلك أهون خلقه ما ابتلاك برمي الكعبة ولا يقتل ابن ذات النطاقين، أول مولود في الإسلام بعد الهجرة.

الصفة الثانية: التعاطف

الشعور بالرحمة وتقدير احتياجات الآخرين وظروفهم وهذه الصفة تعين المرأة على بناء علاقات حقيقية وصادقة مما يجعل الأتباع يحبونها ويتحركون معها نحو الأهداف المشتركة برغبتهم، فهذه زبيدة بنت جعفر عندما تفاعلت مع الحجيج في قلة الماء في مكة فكان العطش والظماً فيشترون الراوية بدينار فتأسى لذلك و تبكى وتقسم صادقة أن تبذل كل ما تملك لتوفر الماء للحجاج.

الصفة الثالثة: الإبداع

الدراسات تشير إلى أن المرأة أكثر إبداعاً من الرجل بحوالي 25% فإذا أضفنا إلى هذا أن مشاركة النساء في إدارة المؤسسات تعتبر حديثة نسبياً فكل هذا يعطي للمرأة القدرة على إيجاد حلولاً غير مسبوقه والمساهمة بأفكار تعين المؤسسات على تغيير طريقة عملهم بما يتناسب مع التغيرات السريعة التي تجري في العالم، فهذه أسماء بنت عميس رضي الله عنها التي نقلت بعض الأفكار من بيئة الحبشة إلى بيئة الحجاز واستفادت من تجاربها ووظفتها لخدمة المجتمع الإسلامي.

الصفة الرابعة: تفهم حاجات النساء

المرأة أقدر على تفهم حاجات النساء أكثر من الرجل، ولما أصبح للنساء دور أكبر في الاقتصاد حيث أنها التي تصدر معظم القرارات المتعلقة بالمنزل أو التعليم أو الصحة، وأصبح لها دور أكبر في القرارات الرئيسية كشراء المنزل وغيرها فأضحى مهماً لجميع المؤسسات تقريباً تفهم طريقة المرأة في التفكير واتخاذ القرار والمرأة قادرة على ذلك أكثر من الرجل ولذلك قام عمر بن الخطاب رضي الله عنه بتعيين امرأة لمراقبة السوق والأسعار فيه إذا سواء في القضايا الشخصية الاقتصادية أو في الأمور الخاصة بالنساء وهي أقدر من الرجل.

الصفة الخامسة: التفويض وإعطاء الصلاحيات

أثبتت الدراسات التي قامت بها الباحثة جوديث روزنر و الباحثة سالي هيلجنس

The Female Advantage Judith Rziner sally Helgusen في كتابتها الميزة الأنثوية

وغيرهما أن استعمال المرأة للقوة في العمل أرق من الرجل وهي أكثر من الرجل في إعطاءها الصلاحيات للعاملين معها، وتخويلهم حرية اتخاذ القرار مما يجعل الفريق متحمساً ومتماسكاً وهذه المسألة واضحة في قصة ملكة سبأ: ﴿قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ {32} قَالُوا نَحْنُ أَوْلُوا قُوَّةٍ وَأَوْلُوا بِأَسْ شَدِيدِ وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ فَانظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَ﴾ (سورة النمل: 32-33).

الصفة السادسة: بعد النظر

نظرها يتجه إلى المستقبل البعيد سواء في الدنيا أو الآخرة، فقد أثبتت الدراسات أن المرأة تحرص على جمع المعلومات أكثر من الرجل وبالتالي فهي صاحبة نظر أبعد منه كذلك فالنظرة البعيدة قد تتجاوز من الدنيا للآخرة، كما فعلت امرأة فرعون، عندما تركت لذات الدنيا ونعيم القصور وقالت بلغة البعد المستقبلي: ﴿رَبِّ ابْنِ لِي عِنْدَكَ بَيْتًا فِي الْجَنَّةِ﴾ (سورة التحريم: 11)، والنظرة البعيدة قد يقصد الآثار المستقبلية في الدنيا كما فعلت أم سلمة في إبداء الرأي والمشورة للنبي صلى الله عليه وسلم و يدل ذلك على بعد نظرها لما يترتب ليه من آثار للحدث، والنظرة البعيدة من زبيدة تجاه الحجيج، فبتلك العين وفرت العناء واحتمال ضروب المشقات على مئات الألواف من حجاج بيت الله الحرام.

الصفة السابعة: الاتصال

المرأة أكثر استعداداً للحوار من الرجل في نفس الظروف، وتعتبر أن الاتصال و الحوار أساسياً لإدارة العمل، بينما الرجل يمارسه دون قناعة حقيقية، والمرأة أكثر انفتاحاً في الحديث عن مشاعرها وقناعاتها، واستعدادها للحوار والوصول إلى حلول للمشاكل فهذه ملكة سبأ لم تختار الحرب، بل بدأت بالمفاوضات على شكل هدية "وَأَنْتِي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِمْ بِهَدِيَّةٍ فَنَاطِرَةٌ بِمَنْ يَرْجِعُ الْمُرْسِلُونَ" (سورة النمل: 35)، ويدل ذلك على إتقانها لمهارات الاتصال، وأيضاً خوله بنت ثعلبة في قدرتها على الحديث ومجادلتها للنبي صلى الله عليه وسلم مراراً ثم قالت بكل وضوح عن مشاعرها الدفينة: "اللهم إني أشكو إليك شدة وجدي وما شق على من فراقه، اللهم أنزل على لسان نبيك ما يكون لنا فيه فرج" وأيضاً من إتقان المرأة لمهارات الاتصال ما فعلته أم سليم بنت ملحان عندما توفي ابنها فلم تخبر زوجها أبو طلحة بشكل مباشر، بل هيأت أمره، وعندما رجع، كانت سيرت له عشاءه، فتعشى ثم أصاب من أهله، فلما كان من آخر الليل قالت: يا أبا طلحة، ألم تر إلى آل أبي فلان استعاروا عارية، فمنعوها وطلبت منهم، فشق عليهم، فقال: ما أنصفوا، قالت: فإن ابنك كان عارية من الله فقبضه، فاسترجع و حمد الله".

الصفة الثامنة: العلاقات

المرأة أسرع من الرجل وأعمق في تكوين العلاقات مع الآخرين وهي أدق منه في الانتباه للأخطاء التي قد تؤثر سلباً على العلاقات، والمرأة تملك منهجية في إقامة العلاقات بشكل منظم فهذه عائشة رضي الله عنها كانت كلما جاءها رزق من الله تصدقت به وهذا يدل على علاقاتها بالضعفاء والمساكين، وأيضاً أم البنين كانت تبعث إلى نساءها فيجتمعن عندها، وكانت تكسوهن الثياب الحسنة وتعطيهن الدنانير.

وفي دراسة جديدة نشرت في لوس أنجلوس تأكد أن الرجال يستخدمون نصف أدمغتهم لدى الإصغاء في حين تستخدم المرأة الدماغ كله، ولكم يتكرر في كل أسرة عدم استماع الأب إلى كل ما يقوله أبنائه فيسأل أهم: ماذا قال : فتعيد الأم كلام ابنها، وتؤكد بهذا أنها كانت تستمع لابنها بصورة أفضل مما كان يستمع إليه أبوه " وهذه الأفعال تساهم بشكل واضح في تكوين العلاقات.

الصفة التاسعة: استعدادها للتضحية

يبرز هذا الاستعداد لدى المرأة نابعا من قدرتها على تحمل الألم والتي تتجاوز المجال المادي إلى المجال المعنوي، حيث نجد أنها لا نكتفي بمجرد التعاطف مع آلام الآخرين، بل تعيش من خلال تلك الآلام، وتحاول التخفيف منها بقدر الاستطاعة.

فقد روى أنس بن مالك رضي الله عنه عن أم حرام رضي الله عنها قالت: أتانا النبي صلى الله عليه وسلم يوماً فقال عندنا. فاستيقظ وهو يضحك، فقلت: ما يضحكك يا رسول الله؟ بأبي أنت وأمي! قال: "أريت قوماً من أمتي يركبون ظهر البحر كالملوك على الأسرة، فقلت: ادع الله أن يجعلني منهم، فقال: "فإنك منهم". ثم نام فاستيقظ أيضاً وهو يضحك، فسألته فقال مثل مقالته، فقلت: ادع الله أن يجعلني منهم. قال: "أنت من الأولين" (البخاري، 2003، 2878/2: 34).

إحصاءات عالمية وعربية ومحلية للمشاركة النسائية في المراكز القيادية:

رغم كل الأنشطة والمؤتمرات والاتفاقيات الدولية لتولي المرأة مناصب قيادية إلا أننا نجد أن نسبة مشاركة المرأة في المناصب القيادية ما زالت ضئيلة في دول العالم جميعها، فعلى مستوى الولايات المتحدة الأمريكية رغم أن المرأة تشكل 56.5% من مجموع القوى العاملة إلا أنها تشغل فقط 5% من المناصب القيادية في الدولة (Lynch,2003)، حيث تحتل النساء 23.5% من جميع المقاعد التشريعية وتحتل تسعة من مناصب حكام الولايات من أصل 50 منصباً، أما على المستوى الفدرالي، فتمثل النساء 16% من أعضاء مجلس الشيوخ و16.3% من أعضاء مجلس النواب، وبذلك تحتل الولايات المتحدة المرتبة 61 بين جميع البلدان من حيث نسبة النساء في الهيئة التشريعية القومية، كما أنه رشحت امرأة لرئاسة مجلس النواب في

الكونغرس، ولم يسبق أن انتخبت أية امرأة لمنصب الرئيس أو نائب الرئيس الأمريكي
(lahti,2007: <http://www.america.gov/st/washfile>)

أما عن مشاركة المرأة السعودية في مراكز صنع القرار فقد أظهرت إحصاءات قامت بها شركة "ماستر كارد" الائتمانية أن معدل المناصب الإدارية التي تشغلها المرأة السعودية ارتفع هذا العام إلى 39.3% من 29.3% العام الماضي ليعطي دلالة على أن 2009 هو عام متميز للمرأة السعودية في رحلة بحثها عن مناصب قيادية في المملكة، وكانت المرأة السعودية قد شاركت للمرة الأولى في تشكيل حكومي هذا العام بعد أن تم تعيين نورة الفايز في منصب نائبة وزير التربية والتعليم، وهو المنصب الإداري الجديد في التربية والتعليم، وهو المنصب الإداري الجديد والوحيد المؤنث هذا العام (شبكة سعوديون الإخبارية، 2009: <http://www.saudiwoon.com/news-actio>).

وقد شهدت المملكة العربية السعودية عام 2007/2006 إنشاء جامعة الرياض للبنات: تضم كليات جامعية" كليات التربية وعلوم الحاسب الآلي وإدارة الأعمال والتصاميم والفنون واللغات والترجمة والخدمة الاجتماعية" وسكناً للطالبات وسكناً للأعضاء ومستشفى وكليات صحية ومراكز أبحاث ومراكز تدريب ومكتبة مركزية للطالبات وللمرأة عموماً داخل المملكة وخارجها. كما تضم المدينة الجامعية الجديدة لجامعة البنات مراكز خدمية وتجارية متكاملة ومدارس للبنين وللبنات من منسوبات ومنسوبي الجامعة

(المفلاح، 2006: <http://www.amanjordan.org/a-news>).

كما شهدت المملكة العربية السعودية عام 2009/2008 إنشاء جامعة عفت للبنات:

- تضم عدداً من الكليات والأقسام، ومنها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ويندرج تحتها قسم دراسات الطفولة المبكرة، وقسم اللغة الإنجليزية والترجمة، وقسم علم النفس، وكلية الهندسة ومنها قسم الهندسة الكهربائية وهندسة الحاسبات وقسم الحاسب الآلي، وقسم نظم المعلومات وقسم العمارة، وكلية الأعمال ويتبعها قسم المالية والمحاسبة، وقسم التسويق وقسم الموارد البشرية وقسم إدارة العمليات والمعلومات وقسم الريادة في الأعمال، كما تتطلع الكلية على المدى البعيد إلى طرح تخصصات أخرى نادرة موافقة لخطط التنمية المحلية والعالمية المستقبلية (العواجي، 2009: <http://www.alroya.com/node/9672>).

كما استطاعت المرأة الإماراتية أن تتبوأ مكانة مرموقة في المجتمع حيث وصلت إلى عدد من المناصب القيادية التي تسهم من خلالها في تقديم الرأي والمشورة واتخاذ القرار، تولت المرأة أربع حقائب وزارية في عام 2008، ودخلت المرأة الإماراتية أيضاً في السلك الدبلوماسي

بوزارة الخارجية ، حيث تم تعيين سفيرتان، إحداهما في السويد والأخرى في أسبانيا، كما توجد امرأة واحدة بدرجة وزير مفوض من الدرجة الأولى، و(3) سيدات بدرجة سكرتير ثاني، و(15) سيدة بدرجة سكرتير ثالث. كما دخلت المرأة الإماراتية في السلك العسكري والشرطي حيث تعتبر رتبة العميد أعلى رتبة تصل إليها بالقوات المسلحة، أضيف إلى ذلك فقد تم تعيين امرأة في منصب الأمين العام لمجلس الوزراء، ودخول 12 سيدة في عضوية مجالس إدارة غرف التجارة والصناعة، كما تم تعيين قاضية ووكيلتي نيابة في دائرة القضاء بإمارة أبو ظبي وعشر وكيلات نيابة في دبي في عام 2008 (التقرير الوطني الإماراتي، 2009: 15).

أما عن مشاركة المرأة القطرية فإن الإحصائيات تشير إلى أن هناك (456) امرأة قطرية يتولين مناصب قيادية في المجتمع، ويمثلن (3%) فقط من إجمالي قوة العمل النسائية القطرية و(9%) من إجمال قوة العمل النسائية في القطاع الحكومي، وهناك (22) امرأة فقط يتولين مناصب سياسية أو قيادية عليا (الغانم، 2008)، فعام 2003 شهد تعيين أول وزيرة للتربية والتعليم، وتعيين نائب لرئيس المجلس الأعلى لشئون الأسرة بدرجة وزير، ومديرة لجامعة قطر، وعميدة لكلية الشريعة والقانون في الجامعة، ورئيس لمجلس إدارة مؤسسة حمد الطبية وهي المؤسسة الصحية الرسمية في الدولة، هذا إلى جانب رئاسة العديد من الإدارات والأقسام وعضوية العديد من اللجان الهامة في البلاد والتي ترسم السياسات (المجلس الأعلى لشئون الأسرة، 2004: 10).

أما عن مشاركة المرأة السورية في مراكز صنع القرار فبالرغم من التطور الواضح لمشاركة المرأة في السلطة التشريعية عبر الأدوار المتعاقبة حتى وصلت حالياً إلى 11%، كما أن مشاركة المرأة السورية في عضوية مجالس المحافظات والمدن والبلدان متواضعة جداً هي (6% ، 3.3% ، 1.7%) على التوالي، وعينت أول وزيرة عام 1976 وارتفع العدد إلى وزيرتين عام 2000 وبلغ عدد معاوني الوزراء من النساء 30 عام 2001، وفي السلك الدبلوماسي تشارك المرأة منذ عام 1953 بنسب لا تكاد تذكر وهي 11% لعام 2002، وعينت أول سفيرة عام 1988 (الخوري وآخرون، 2006: 233).

مشاركة المرأة الأردنية في مراكز صنع القرار، فقد شهد الأردن خلال السنوات الماضية تطورات إيجابية على صعيد التنمية الشاملة، انعكست إيجاباً على مكانة المرأة في الأردن، ومن ذلك خفض نسبة الأمية بين النساء، والتحسين في وضع المرأة الصحي حسب المؤشرات العالمية، وزيادة عدد السيدات اللواتي وصلن إلى مراكز قيادية في السلطات: التشريعية والتنفيذية والقضائية. ويمكن اعتبار (عام 2007) بحق، عام الإنجاز السياسي للمرأة الأردنية، فقد فازت (6) سيدات في الانتخابات النيابية الأخيرة عن الكوتا النسائية، ووصلت امرأة واحدة إلى مجلس النواب بالتنافس، وتم تعيين (7) سيدات في مجلس الأعيان، وتعيين (4) وزيرات في

الطاقم الوزاري، كما زاد عدد النساء في المجالس البلدية ومجلس أمانة عمان الكبرى ليصل إلى (241) سيدة؛ (218) مقعداً منها عن طريق الكوتا و(23) مقعداً فازت بها النساء تنافسياً، وهو ما رفع نسبة تمثيل المرأة في هذه المجالس لتصل إلى (25%)، وهو أكبر إنجاز حقته المرأة في الأردن في انتخابات تنافسية. إضافة إلى تعيين سيدة أميناً عاماً لوزارة الصحة، وتعيين أول سيدة برتبة محافظ بوزارة الداخلية، وتعيين أول سيدة رئيسة لمحكمة بداية غرب عمان (خليل، 2009: 33).

كما تشكل نسبة تمثيل المرأة في التعليم العالي 12% من إجمالي أعداد الهيئات التدريسية في مختلف الجامعات الرسمية والحكومية (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2006: 62).
المرأة الفلسطينية في مراكز صنع القرار:

على الرغم من مشاركة المرأة الفلسطينية في الحياة السياسية العامة بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية سنة 1994م، وعملها في المؤسسات والوزارات التابعة للسلطة، إلا أن تلك المشاركة كانت ضعيفة (مركز الزيتونة، 2008: 97).

الجدول رقم (2.8) يوضح مشاركة المرأة الفلسطينية في المراكز الإدارية العليا في وزارات ومؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية للعام 2008.

جدول رقم (2.8): توزيع لموظفي القطاع العام حسب المنطقة، والمسمى الوظيفي، والجنس للعام 2008

المسمى الوظيفي	الضفة الغربية			قطاع غزة			المجموع		
	ذكور	إناث	كلا الجنسين	ذكور	إناث	كلا الجنسين	ذكور	إناث	كلا الجنسين
وكيل وزير	22	2	24	6	0	6	28	2	30
وكيل مساعد	55	2	57	33	2	35	88	4	92
مدير عام الوزارة A3	44	9	53	44	4	48	88	13	101
مدير عام الوزارة A4	325	42	367	211	20	231	536	62	598
مدير (A,B,C)	2291	528	2829	1989	443	2432	4280	971	5251

المصدر: (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2008: 118)

والجدول رقم (2.9) يوضح نسبة مشاركة المرأة الفلسطينية في المراكز الإدارية العليا في وزارات ومؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية للعام 2008.

جدول رقم (2.9)

التوزيع النسبي لموظفي القطاع العام حسب المنطقة، والمسمى الوظيفي، والجنس للعام 2008

المجموع		قطاع غزة		الضفة الغربية		المسمى الوظيفي
إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
%6.7	%93.3	0	%100	%0.8	%91.2	وكيل وزير
%4.3	%95.7	%5.7	%94.3	%3.5	%96.5	وكيل مساعد
%12.9	%87.1	%8.3	%91.7	%17	%83	مدير عام الوزارة A3
%10.4	%89.6	%8.7	%91.3	%11.4	%88.6	مدير عام الوزارة A4
%18.5	%81.5	%18.2	%81.8	%19.9	%80.1	مدير (A,B,C)

من الجدول رقم (2.9) يتضح أن نسبة مشاركة المرأة الفلسطينية في المراكز الإدارية العليا في وزارات ومؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية للعام 2008 تتراوح بين (4.3%-18.5%).

المجالس المحلية:

تم تخصيص مقعدين للنساء في المجلس المحلي بغض النظر عن عدد أعضاء المجلس، وبلغت نسبة النساء في المجالس المحلية، نتيجة للانتخابات التي جرت على أربعة مراحل في عامي 2004 و 2005، في المرحلة الأولى حوالي 17%، وفي الثانية كذلك، وفي الثالثة حوالي 20%، وفي الرابعة حوالي 19%، بمعنى أن نسبة النساء في المجالس المحلية ارتفعت من 2% قبل الانتخابات إلى حوالي 18% في المراحل الانتخابية مجتمعة.

المجلس التشريعي عام 2006:

جرت انتخابات المجلس التشريعي وفقاً للنظام المختلط (الدوائر والنسبي)، وقد ارتفع عدد أعضاء المجلس التشريعي من 88 عضواً للعام 1996 إلى 132 عضواً في عام 2006.

- ترشحت 15 امرأة على نظام الدوائر، لم تفز أي منهن.
- ترشحت 71 امرأة على القوائم (التمثيل النسبي) وقد فازت 17 امرأة، و ساعد وصول النساء المجلس التشريعي عن طريق هذا النظام، أن القانون أجبر القوائم على ترشيح امرأة واحدة على الأقل في أول ثلاث أسماء، ومن ثم امرأة في الأربعة الأسماء التي تليها، وامرأة في كل خمسة أسماء بعد ذلك.

جدول رقم (2.10)

توزيع عدد ونسب أعضاء المجلس التشريعي حسب المنطقة، والجنس بعد انتخابات 2006

المجموع			قطاع غزة			الضفة الغربية			المسمى الوظيفي
كلا الجندين	إناث	ذكور	كلا الجندين	إناث	ذكور	كلا الجندين	إناث	ذكور	
132	17	115	48	7	41	84	10	74	عدد أعضاء المجلس التشريعي
100	12.9	87.1	100	14.6	85.4	100	11.9	88.1	النسبة المئوية %

المصدر: (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2008: 121)

المرأة الفلسطينية والقيادة في التعليم العالي:

إن ضعف تمثيل المرأة في المراكز الإدارية في مؤسسات التعليم العالي ما يزال ملموساً، وتعد ظاهرة قائمة في معظم دول العالم، وإن تفاوتت من بلد إلى آخر، ويزيد تدني مشاركتها في المراكز العليا وخاصة في الدول النامية، وفلسطين واحدة من هذه الدول. ففي مؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة لم تشغل مركزاً قيادياً سوى 28 امرأة، بينما عدد من يشغل المراكز القيادية من الرجال يصل إلى 356 رجل حسب إحصائيات الشؤون الإدارية في تلك المؤسسات، أي ما نسبته 7.2% من إجمالي من يشغلون مراكز قيادية، حيث يبدو أن وصول النساء إلى هذه المواقع مُحاط ببعض الصعوبات أو التحديات أو بمعايير الاختيار التي غالباً ما تكون لصالح الذكور.

معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي:

إن تعزيز دور المرأة وتعظيم مساهمتها في التنمية، ينطلقان من إيمان راسخ بأن الارتقاء بأوضاع المرأة يشكل ركيزة من ركائز التطوير المجتمعي والتنموي .
إن للمرأة دورا فاعلا في تقدم المجتمع والارتقاء به، ويعتمد هذا الدور بفاعلية وأهمية على ما تتمتع به المرأة من مكانة اجتماعية لائقة، وقدرتها على التعبير عن رأيها، الأمر الذي يساعد في بلورة شخصيتها وزيادة وعيها بالمشكلات التي يعاني منها المجتمع وتنامي مساهمتها في التطوير والتغيير .

فبالرغم من التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي جاءت بتغيرات مجتمعية، وبدأت المرأة بالحصول على فرص متكافئة في ميادين التعليم، وفي معظم النشاطات الاجتماعية والمهنية وعلى الرغم من أن مشاركتها في كل هذه المجالات السياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية والعائلية مازالت محدودة نسبيا إلا أنها في ازدياد مستمر وينسب متفاوتة وذلك لنتفاوت المشكلات والمعوقات التي تقف في طريقها والتي تحد من مستوى مشاركتها في اتخاذ القرارات .

ولكن الاعتقاد بضعف قدرة المرأة وضعف كفاءتها، وأن ليس لديها الإبداع والتجديد والعباء هذه المعتقدات تعيق ممارسة المرأة لدورها القيادي وتعيق تقدمها وتطورها .
تتنوع المعوقات والمشكلات التي تعترض المرأة في مجال عملها وتتباين في درجات تأثيرها فيما بين النساء الأمر الذي غالبا ما يؤدي إلى ضعف ممارسة المرأة لدورها القيادي، الأمر الذي يستدعي ضرورة تشخيص المعوقات والمشكلات التي تواجه المرأة والتي تعيق ممارستها للسلوك القيادي وبالتالي تبعتها عن تبوء المواقع القيادية التي غالبا ما تكون متداخلة التأثير لكي يصار إلى تذليلها وإيجاد الحلول المناسبة لتقليل حدة تأثيرها على المرأة .
وقد أجمعت الكثير من الدراسات على مجموعة من المعوقات التي تقف أمام المرأة في ممارسة دورها القيادي، يمكن تصنيفها كما يلي:

المعوقات الاجتماعية: هي المعوقات التي تتعلق بثقافة المجتمع، ونظرة المرأة وكيفية تنشئتها وتهيئتها للقيام بمسئولياتها، وتتعلق بنظرة المجتمع ومؤسسات التنشئة الاجتماعية لعمل المرأة وتوليها مناصب قيادية، والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي .

المعوقات السياسية: هي المعوقات التي تتعلق بالبعد التشريعي والسياسي، وكذلك الأوضاع السياسية والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي .

المعوقات الشخصية: هي المعوقات التي تتعلق بشخصية المرأة ونفسياتها، وقدراتها، ومؤهلاتها العلمية ومهاراتها، والتي تحول دون ممارستها لسلوك القيادي .

المعوقات الاجتماعية:

تتعلق هذه المعوقات بثقافة المجتمع، ونظرته للمرأة وكيفية تنشئتها وتهيئتها للقيام بمسئولياتها، وتتعلق بنظرة المجتمع ومؤسسات التنشئة الاجتماعية لعمل المرأة وتوليها مناصب قيادية، والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي.

"فالمجتمع الفلسطيني هو جزء من المجتمع العربي، والذي تسيطر عليه اتجاهات سلبية نحو المرأة، كذلك العادات والتقاليد والموروثات الثقافية التي تحد دور المرأة فقط بأنها ربة بيت ومربية أطفال، وبالتالي هي دون الرجل في القدرات العقلية والجسمية والانفعالية" (شتات، 2003: 134).

فالكثير من أولياء الأمور كان يعتقد أن تعليم الذكور أهم من تعليم الإناث، وأكثر استثماراً، كما يلاحظ أنهم يحاولون تأمين تعليم جيد ومناسب للذكور ويرسلونهم إلى أفضل المدارس المتاحة، ويوجهونهم إلى أفضل التخصصات كلما أمكن، وإن تطلب منهم ذلك التضحيات المادية، أما الفتاة فلا تشجع على متابعة الدراسة بحجة أن مصيرها في النهاية في المنزل (عودة، 2002: 25)، وبالرغم من تفوق الطالبات على الذكور في مراحل التعليم المختلفة إلا أننا نجد المجتمع لا يهتم بالطالبات المتفوقات بدفعهن لمواصلة مسيرتهن الأكاديمية والحصول على أعلى درجات التعليم العالي بكافات التخصصات، وبالتالي تفقد الجامعات كفاءات وطاقات هائلة من الطالبات المتفوقات اللواتي تنتهي مسيرتهن عند هذا الحد.

وأوردت بعض الدراسات بأن أكثر التفسيرات شيوعاً لقلّة تواجد المرأة في مجال صنع القرار هي النظرة السلبية والنمطية حول اتجاهات الرجال نحو المرأة القيادي. ففي إحدى الدراسات لعام 1998 تم توجيه الأسئلة للرجال في مراكز صنع القرار والطلب منهم إعطاء أهم المواصفات التي تميز الرجل القيادي والمرأة القيادية على حد سواء، وقد بينت هذه الدراسة بأن هناك ميل واضح لدى الرجال في مواقع صنع القرار إلى وصف المرأة القيادية بضعف الثقة بالنفس وعدم التحكم بالعواطف وانخفاض القدرة على تحليل الأمور ومحدودية القدرات الإدارية بالمقارنة مع الرجل القيادي (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2006: 48).

فالكثير من القادة الإداريين يعتقد أن المرأة لا قدرة لها على اتخاذ القرارات الرشيدة، والموضوعية، لأنها غالباً ما تكون عاطفية، وانفعالية وتتأثر بالآخرين، وبمشكلاتها العائلية، وتنعكس عدم القناعة، والثقة على المرؤوسين الذين تتعامل معهم، مما قد يؤدي إلى معارضتهم لأرائها فيجعلها تشعر بالإحباط والتوتر النفسي، والهرب من المواجهة (الزهيـري، 2006: 227).

مثل هذه الأفكار السلبية والاتجاهات الخاطئة والمُبَالغ بها التي يحملها بعض الرجال المتنفذين في المؤسسات والذين هم يملكون القرار بالتعيينات أو الترقيات عن النساء، بالرغم أنهم

يحملون أعلى الشهادات ويحتلون أرقى المناصب العلمية في المجتمع، تجعل مهمة النساء أكثر صعوبة وتخلق أمامهن عقبات اجتماعية متوارثة مما قد يؤدي ببعض النساء القادرات منهن إلى الاعتذار عن نيل المناصب الإدارية أو التخوف من تحمل مثل هذه المسؤولية.

لكن نجد أنه إذا كان هناك تشجيع من الأسرة والمجتمع، فإن المرأة تبدع وتنجح في القيام بدورها القيادي ففي دراسة (الحسين، 2004) لتجربة المرأة الأردنية في المراكز القيادية، أظهرت النتائج أن الحالة الاجتماعية لا تعد عائقاً أمام وصول المرأة إلى مراكز قيادية، وأن لدعم الأسرة المعنوي والمادي دوراً كبيراً في وصول المرأة إلى مراكز قيادية.

بالإضافة إلى ما ذكر إن تركيز وسائل الإعلام على السلبيات، وتقديم المرأة في صورة غير القادرة على القيادة، أو كسلعة أو كائن مستهلك وليس كائن منتج، بدلاً من التركيز على الصورة المنتجة للمرأة، وتقديم نماذج من النساء الناجحات في مختلف الميادين، كل هذا له أثر على اتجاهات الرجل والمرأة على السواء، في تكوين نظرة سلبية نحو المرأة.

من الواضح أن نظرة المجتمع والقيم والعادات السائدة نحو المرأة يمكن أن يمثل أحد المعوقات الأساسية التي تؤثر على نمو ونجاح المرأة وقيامها بدورها في المجتمع.

المعوقات السياسية:

تتعلق هذه المعوقات بالبعد التشريعي والسياسي، وكذلك الأوضاع السياسية والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي.

بالرغم أن قانون الانتخاب الفلسطيني منح المرأة الحق في الترشيح والانتخاب إلا أن مشاركة المرأة الفلسطينية في المجلس التشريعي والوزارات والمؤسسات التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية ما نسبته 12.8% من مجموع أعضاء المجلس التشريعي، وما نسبته 17.3% في المراكز القيادية في تلك المؤسسات لعام 2008 حسب إحصائيات (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2008)، "يقول قائل أن هذه النسبة أعلى من العديد من الدول المجاورة، وهذا ربما يعود في جانب منها، إلى المشاركة الفعالة للمرأة الفلسطينية في إطار الحركة الوطنية، وما تحملته من أعباء وتضحيات ومسئوليات لكن النسبة تبقى متدنية، إذا أخذنا حجم هذا الدور" (عودة، 2002 : 18)، وهذا يرجع إلى عدة عوامل منها نظرة المجتمع نحو المرأة، ونظرة صناع القرار بضعف قدرة المرأة على تولي تلك المناصب، وضعف دعم الحركات السياسية للمرأة.

كما أن الوضع السياسي في فلسطين غير مستقر لأنها تقع تحت الاحتلال الصهيوني الذي لا يفرق بين رجل أو امرأة.

"فالمراة الفلسطينية تعيش حياة اختلطت فيها صعوبات الحياة اليومية وأعبائها بمعاناتها جراء ممارسات الاحتلال الجائرة؛ والتي تشمل سياسة إغلاق صارمة، ومنع تجول، وتعطيل للعملية التعليمية، وهدم منازل، ومصادرة أراض، وتجريف مزروعات، وهجمات مستمرة، وغارات تستهدف في معظم الأحيان المناطق السكنية، وتحكم بكل تفاصيل الشؤون المدنية والحياتية للفلسطينيين بنريعة أنها "قضايا أمنية" (مركز الزيتونة للدراسات، 2008: 43)، فلم تسلم المدارس ومؤسسات التعليم العالي من الاستهداف المباشر، أو التدمير أو تحويلها إلى معتقلات مؤقتة، كل هذا دفع بعض الأسر الفلسطينية ببناتها للبقاء في البيت، وعدم تكميلهن دراستهن.

إن إمكانية وصول المرأة إلى دائرة صنع القرار في الحياة العامة (المناصب السياسية) مؤشراً لتقدم مساهمتها في التنمية، ومؤشراً لقدرة المرأة على القيام بدورها القيادي في جميع المجالات بما فيها القيام بالدور القيادي بمؤسسات التعليم العالي.

المعوقات الشخصية:

تتعلق هذه المعوقات بشخصية المرأة ونفسيته، وقدراتها، ومؤهلاتها العلمية ومهاراتها، والتي تحول دون ممارستها للسلوك القيادي. من المعلوم أن الأداء الإنساني لأي فرد هو حاصل ضرب عاملي (القدرة × الرغبة) وتتضمن "القدرة" مقدار المعارف والمهارات التي يشكلها الفرد بصدده عمله أو تطورها وبحسنها، في حين تعني "الرغبة" مقدار الدافعية التي يحملها الفرد تجاه عمله (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2006: 49).

إن أصعب ما تواجهه المرأة هو اقتناعها - تحت تأثير التنشئة الاجتماعية - بدونيتها وبقدراتها واستعداداتها المحدودة، من هنا يتكون شعور النقص لدى المرأة وضعف الثقة والإحجام عن أداء دورها مما يؤثر سلباً على سلوكها، بالتالي يتكون فكرة عن ذاتها أنها غير جديرة بأي عمل قيادي، وبأنها ليست أهلاً لهذا المكان، مما قد يؤدي ببعض النساء القادرات منهن إلى الاعتذار عن نيل المناصب القيادية أو التخوف من تحمل مثل هذه المسؤولية. إضافة إلى ذلك الضغوطات التي تواجه المرأة للموازنة بين المسؤوليات الأسرية ومسؤوليات العمل، بالتالي تحتاج المرأة إلى مضاعفة جهودها ورفع كفاياتها وتوظيف فعاليتها في استثمار عامل الوقت، على نحو يفوق ما تتطلبه ظروف الرجل، لكي تحافظ على اتساق واستمرارية تطورها المهني، فالمعادلة التي تتطلب التوازن بين النجاح المهني من جهة ودور الزوجة والأم الرائعة والمتفانية من جهة أخرى لا تنطبق على الرجل.

بالإضافة إلى ذلك حداثة تجربة التعليم العالي في فلسطين، وعدم منح الجامعات الفلسطينية درجة الماجستير والدكتوراه إلا منذ فترة قصيرة نسبياً بدأت تمنح درجات علمية لبعض التخصصات، والمرأة الفلسطينية بسبب عوامل متعددة لم تستطيع تحمل عناء السفر والالتحاق في جامعات خارج الوطن، بالتالي انخفض نسبة النساء الحاصلات على درجات علمية عليا كالماجستير والدكتوراه، مما أثر على أداء أدوارهن القيادية في مؤسسات التعليم العالي. ففي دراسة (الحسين، 2004) لتجربة المرأة الأردنية في المراكز القيادية، أظهرت النتائج إن من المعوقات الأساسية لوصول المرأة إلى المراكز القيادية "المسؤوليات الأسرية، ومحدودية طموح المرأة وعدم ثقتها بنفسها وبقدراتها، وعدم استمرارها بالعمل".

مما سبق يمكننا القول أن المرأة تواجه معوقات كثيرة تعيق وتحد من أداء أدوارها القيادية في مؤسسات التعليم العالي، نتجت من تفاعل المعوقات السابقة "المجتمع ونظريته، معوقات سياسية، ومعوقات تتعلق بشخصية المرأة"، لذلك أصبح من الضروري أن يعيد المجتمع النظر في مؤسساته، وفي كيفية تسخير واستثمار طاقات جميع أفرادها، وتكون هناك وقفة جادة من قبل اتلجميع نحو المرأة، ودورها في المجتمع لتكون أكثر فعالية، وعلى المرأة تأكيد ذاتها، والإيمان بالقدرة الذاتية التي منحها الله إياها، وعليها إتقان تنظيم الوقت والجهد وإعادة التفكير بالأولويات المتاحة أمامها، وتحقيق التوازن بين الأدوار المتعددة المناطة بها.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولا / الدراسات العربية
ثانيا/ الدراسات الأجنبية
ثالثا/ التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

قامت الباحثة بالإطلاع على العديد من الدراسات والبحوث ذات العلاقة بالدراسة الحالية، والتي أجريت في مناطق مختلفة من العالم، وقد تم تصنيف هذه الدراسات إلى مجموعتين كالآتي:

أولا / الدراسات العربية:

1- دراسة الغانم وآخرون (2008) " معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية في المجتمع القطري "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تواجه المرأة لتوليها المناصب القيادية في المجتمع القطري، وأعد الباحثون استبانة وتم تطبيقها على عينة والتي بلغ عددها 1015 شخصا يمثلون مختلف شرائح المجتمع، وكانت النسبة متقاربة ما بين عدد الذكور والإناث، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المجتمع يتبنى رؤية معينة حول أدوار المرأة وتضعها في صورة التابع، وليس في مركز الصدارة، مما يؤثر على فرص حصولها على مناصب قيادية، كما لا تزال الصورة التقليدية للمهن المناسبة لعمل المرأة مسيطرة على ذهنية المجتمع، حيث يركز المجتمع على المهن الإدارية والكتابية وفي مجال التعليم، وهذا هو النمط السائد الذي تعمل فيه المرأة.

وكشفت الدراسة أيضا عن تبني العينة لموقف معارض إلى حد ما للأدوار القيادية للمرأة، وذلك لكون المجتمع لديه صورة جاهزة محددة المواصفات لصورة المرأة، وبهذه الصورة النمطية تأثر موقف الرجل من قضية تولي زوجاتهم للمناصب القيادية، فكانت المعارضة من عدد كبير منهم، وحسب الدراسة أيضا فقد اتضح أن أغلبية أفراد العينة يفضلون أن يكون رئيسهم رجلا وفي هذا تساوى الذكور والإناث، فحسب وجهة نظرهم فإن المرأة غير صالحة لهذا النوع من الأعمال.

كما شملت الدراسة أيضا 23 مؤسسة وكان 52% منها من المؤسسات قديمة المنشأ والتي مضى على إنشائها 20 عاما، و52% منها يعمل في القطاع الحكومي، وأشارت البيانات إلى أن 22% من هذه المؤسسات يتراوح عدد موظفيها بين 501-1000 موظف .

وأكدت نتائج استطلاع المؤسسات على أن أهم معايير الترشيح والتوظيف في المناصب القيادية تتمثل في تمتع المرأة القطرية بالمهارات القيادية والكفاءات اللازمة لشغل هذه الوظائف

إضافة على أقدمية وجود المرأة في المؤسسة ومن ثم أحقيتها في الترقيّة لهذه المناصب، وأشارت 78% من المؤسسات إلى عدم وجود معوقات تحول دون المرأة والمناصب القيادية، مع ذلك فإن نصف المؤسسات المشمولة بالدراسة لا توجد بها نساء في مناصب الإدارة العليا، وأغلب المراكز التي تتولاها النساء تقع في مناصب الإدارة الدنيا.

2- دراسة القحطاني (2008): "العوامل المؤثرة في السلوك الإداري الإبداعي للقيادات الإدارية النسائية (دراسة مطبقة على منظمات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة)":

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع القيادات الإدارية النسائية في منظمات التعليم العالي في المملكة والتحديات التي تواجهها، نظراً لتزايد حجم الدور المتوقع منهن في تحقيق التنمية البشرية، والربط بين مدى حاجة كل من تلك المنظمات وقياداتها النسائية إلى الإبداع الإداري كأداة أساسية للتغلب على تلك التحديات، كما هدفت إلى التعرف على أثر مجموعة من العوامل المؤثرة في السلوك الإداري للقيادات الإدارية النسائية في تلك المنظمات وهي الخبرة العملية، التدريب، الحوافز، دعم الإدارة العليا، بالإضافة إلى التعرف على معوقات الإبداع الإداري في تلك المنظمات.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت استبانة وطبقتها على عينة مكونة من (203)، من عميدات ووكيلات ورئيسات أقسام في منظمات التعليم العالي في منطقة مكة المكرمة، وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. أن مستوى السلوك الإداري للقيادات النسائية في منظمات التعليم العالي جاء ضمن المستوى الطبيعي إلى ما فوق الطبيعي.
2. تأثر السلوك الإداري الإبداعي طردياً بطول الخبرة العملية، الحوافز التشجيعية بشرط أن تكون مناسبة وكافية، ودعم واهتمام الإدارة العليا في حال التشجيع الواضح لهذا السلوك.
3. في حين لم يتأثر السلوك الإداري الإبداعي بالتدريب.
4. تأثر السلوك الإداري الإبداعي بعدة معوقات: المخصصات المالية للإبداع، قصور في منظمات التعليم العالي من حيث السياسات التحفيزية، وسياسات التدريب والتثقيف في مجال الإبداع.

3- دراسة الزهيري (2006) " معوقات الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية بنات وكيفية التغلب عليها":

هدفت الدراسة الكشف عن معوقات الدور القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية بنات، وتقديم المقترحات التي تسهم في التغلب على معوقات الدور القيادي لديهن، وكيفية تفعيل دورهن القيادي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وأعد استبانة حول بعض معوقات الدور القيادي للمديرات، وطبقه على عينة مكونة من 583 من القيادات المدرسية، والتي هي عبارة عن مجتمع الدراسة، وتوصل الباحث إلى:

- أن المعوقات الاجتماعية جاءت في الترتيب الأول بالنسبة لبقية المعوقات، ومن المعوقات الاجتماعية حسب الدرجة:
 1. معارضة المجتمع لعمل المرأة في مناصب قيادية.
 2. قلة اهتمام وسائل الإعلام بإبراز أهمية الدور القيادي للمرأة.
 3. قيام المسؤولين بالتمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة كقيادة.
 4. تخوف بعض الرجال من منافسة النساء لهم في المناصب القيادية.
- أن المعوقات التنظيمية جاءت في الترتيب الثاني، ومن المعوقات التنظيمية حسب الترتيب:

1. صعوبة استخدام المعايير العلمية الصحيحة عند توزيع المسؤوليات على الأفراد.
 2. كثرة الزيارات الخارجية إلى المدرسة تتسبب في توتر العلاقة بينها وبين العاملين في المدرسة.
 3. غياب التكافؤ في فرص الترقى الوظيفي بين الرجل والمرأة.
- المعوقات الشخصية جاءت في الترتيب الثالث وهي حسب الترتيب:
 1. شعور المديرية بالضيق عندما لا تحصل على ترقياتها المتوقعة في الوقت المناسب.
 2. شعورها بإهمال الجهات العليا لأرائها عند اتخاذ القرار التربوي.
 3. شعورها بفقدان الثقة تجاه نفسها نظراً لشيوع بعض المفاهيم الخاطئة حول ضعف قدرة المرأة على تحمل المسؤوليات.
 4. أنها تتأثر كثيراً بالظروف العائلية والأسرية في عملها.
- ومن التوصيات التي قدمها الباحث لتحقيق المرأة لنجاح في دورها القيادي كمديرة مدرسة:

1. أن تستشير مجلس إدارة المدرسة بقدر الإمكان ولكن هناك أمور ووسائل لا يمكن عرضها على الآخرين.

2. يجب أن تكون صداقات المديرية معتدلة، فهي لا يمكن أن تجنب التعامل مع الآخرين ولكن عليها أن تكون حريصة ومنتزنة، وأن تتجنب الانحياز أو المحاباة.
3. ضرورة توفير أجواء عمل تتلاءم والدور الأسري للمرأة ومن ذلك: توفير دور لحضانة الأطفال، تعديل ساعات العمل لبعض المهن والوظائف.
4. زيادة الاهتمام بتدريب المرأة مع توجيه جزء من البرامج التدريبية وتطوير المهارات الإدارية والقيادية للمرأة، ويمكن لكليات التربية أن تلعب دوراً هاماً في إعداد وتنفيذ خطة تدريبية.
- 5.

4- دراسة المناقش (2006): " قضية الإدارة النسائية / الرجالية في مؤسسات التعليم العالي للفتاة":

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى:

1. واقع الإدارة النسائية / الرجالية في مؤسسات التعليم العالي للفتاة ومدى ملائمتها للارتقاء بكفاءة النظام، ومن ثم استشراف مستقبلها وتحديد البديل الأمثل لمعالجة قضاياها، وذلك عن طريق: تحليل التنظيم الإداري للإدارة النسائية وعلاقتها بالإدارة الرجالية، وتحليل لوائح نظام مجلس التعليم العالي والجامعات المتعلقة بها.
2. أهم الصعوبات التي تحد من إنجاز عملها بكفاءة وفعالية.
3. مدى توافق أدائها مع معايير الجودة الشاملة في الإدارة.
4. تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها.
5. مقارنة وضعها مع تجارب بعض الكليات والجامعات النسائية المتميزة عالمياً (الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، اليابان، الإمارات العربية المتحدة) بهدف الاستفادة من مزايا وفاعلية أنظمتها الإدارية.

ولتحقيق هذا الأهداف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام العديد من الأدوات وهي حضور ورش عمل وندوات تتعلق بقضية الإدارة النسائية والصعوبات التي تواجهها وبرامج في الاعتماد الأكاديمي وجودة التعليم العالي، عقد ورشتي عمل تخللها جلسات العصف الذهني.

كما أعدت الباحثة استبانة استقصاء التنظيم الإداري لمؤسسات التعليم العالي للفتاة، وأعدت استبانة للتعرف على الصعوبات التي تواجه الإدارة النسائية / الرجالية في مؤسسات التعليم العالي للفتاة وللتعرف على مدى تطبيقها لمعايير جودة إدارة التعليم العالي. وطبقت الباحثة الاستبيانات على عينة مكونة من (572) اشتملت على الإداريات والإداريين في المستويات الإدارية الثلاثة: الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في مؤسسات التعليم العالي للفتاة.

وتوصلت الباحثة إلى أن أهم الصعوبات التي تواجه الإدارة النسائية / الرجالية في مؤسسات التعليم العالي للفتاة حسب الأهمية:

1. نقص الموارد المالية والمادية في الإدارة النسائية / الرجالية مثل محدودية الميزانية المخصصة للإدارة النسائية وضعف التسهيلات التقنية.
2. يليها في الأهمية الصعوبات المتعلقة بعدم وضوح إجراءات العمل وتعقدتها بسبب مركزية الإدارة الرجالية وبعدها المكاني.
3. الصعوبات المتعلقة بالموارد البشرية مثل نقص الفرص التدريبية والوظيفية وخاصة لدى الإدارة النسائية.
4. الصعوبات المتعلقة بسياسات ولوائح نظام التعليم العالي، والتي لم تتضمن العنصر النسائي أو أقسام الطالبات في موادها وتبعيات ذلك.
5. الصعوبات المتعلقة بالتنظيم الإداري للإدارة النسائية وعلاقتها بالإدارة الرجالية مثل محدودية الصلاحيات الممنوحة للإدارة النسائية لإدارة أقسامها وكلياتها، وعدم وضوح العلاقة التنظيمية بين الإدارتين وضعف التنسيق بينهما، وخضوع الإدارة النسائية للإدارة المركزية الرجالية لوجودها في نهاية الهيكل التنظيمي وتحكمها في الموارد المالية والمادية.
6. وآخر الصعوبات المتعلقة بنقص الوعي الثقافي بأهمية القيادة الإدارية النسائية والثقة بمخرجاتها، كما كان لبعض المتغيرات الشخصية دوراً هاماً في تحديد هذه الصعوبات. فقد لعب متغير الجنس دوراً كبيراً في تحديد الصعوبات حيث كانت هذه الصعوبات أشد معاناة في الإدارة النسائية عنها في الإدارة الرجالية. كما كانت نسبة تطبيق معايير الجودة في الإدارتين متدنية جداً.

وعند مقارنة وضع بعض مؤسسات التعليم العالي المتميزة عالمياً والخاصة بتعليم الفتاة مع وضع مؤسسات التعليم العالي للفتاة في المملكة، اتضح الفجوة بينهما.

- فقد كانت أهم العوامل التي ساعدت على تميز هذه المؤسسات في تعليمها للفتاة ما يلي: استقلالية هذه المؤسسات عن جامعاتها أو عن إدارتها المركزية إدارياً وأكاديمياً والاتجاه نحو اللامركزية مع الالتزام بالأنظمة.
- وجود سياسات وإجراءات خاصة بهذه المؤسسات محددة ومعلنة في مواقعها ويمكن لهذه المؤسسات تعديلها حسب الحاجة بالتشاور مع أعضاء المجالس.
- دعم هذه المؤسسات لحق النساء في المناصب الإدارية العليا وفي القيام بكافة وظائف هذه المؤسسات من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة من خلال مواد صريحة ومحددة وواضحة في النظام.

- الصلاحيات الواسعة لرئيسات هذه المؤسسات مثل التعيين والعزل و تحديد المهام للموظفين وتحديد الرواتب ورئاسة المجالس، وجود ميزانية مستقلة للمؤسسات السابقة تستطيع الكلية أو الجامعة التصرف فيها ضمن ضوابط معينة.
- وجود هياكل تنظيمية واضحة تحدد مواقع الأمر وخطوط السلطة والمسئولية ووجود أدلة تنظيمية تحدد سياسات التوظيف والمهام وإجراءات العمل.
- وجود رسالة واضحة لهذه الكليات تحدد غايتها ومستقبلها ونظرتها البعيدة، إشراك الطالبات في مجالس الكليات وفي اللجان المختلفة.

5- دراسة وزارة التربية والتعليم الأردنية (2006) "المرأة والتعليم العالي: واقع وتطلعات":

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع المرأة الأردنية في مؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق الهدف تم إعداد استبانة وتم تطبيقها على (337) سيدة من أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى أن (17.9%) من الأكاديميات قد شغلن مناصب إدارية تراوحت بين مرة واحدة (7.8%) وثمان مرات (0.3%) خلال فترة خدمتهن في الجامعة، كما أنه تنوعت المناصب الإدارية التي تقلدتها المرأة من مساعدة نائب الرئيس ومستشارة نائب الرئيس وعميدة ونائبة عميد ومساعدة عميد ورئيسة قسم إلى رئيسة شعبة ومديرة دائرة ومديرة تدريب ومشرفة شعبة، ولكن احتل منصب رئيس القسم أعلى النسب في المناصب التي شغلتهن المرأة (3.8%) مع العلم بأن من النساء من شغلن منصب الرئيس ونائب رئيس جامعة إلا أنها ليست من ضمن عينة هذه الدراسة، تضاعفت نسبة تسجيل أعضاء هيئة التدريس من الإناث لبراءة الاختراع على المستويين الوطني (0.4%) والعالمي (0.4%) بالمقارنة مع الذكور (0.2%) وطنياً و(0.2%) عالمياً. كما توصلت الدراسة إلى أن الذكور تفوق على الإناث في مجال البحوث المنشورة على كافة المستويات المحلية والوطنية والعالمية سواء في الجامعات الرسمية أو الخاصة، كما حقق الذكور نسباً أعلى في عدد المؤلفات المنشورة من حيث الكتب العلمية والمراجع التدريس.

كما قام فريق البحث بجمع البيانات النوعية باستخدام أسلوب المقابلة والتحاور مع ثلاثة عشر شخصية متميزة من صانعي القرار في المواقع العليا المختلفة لهذه المؤسسات إلى جانب شخصيات عامة مهتمة بهذا الموضوع. وكان بين هذه الشخصيات رئيس مجلس أمناء، عضو مجلس التعليم العالي، ثلاثة رؤساء جامعات، اثنين من عمداء الكليات، إلى جانب خمس شخصيات متميزة في مواقع قيادية مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن المقومات التي افترضت هذه الشخصيات تواجدها في المرأة الأكاديمية في مجال صنع القرار، فتتلخص بما يلي: الصبر وقوة التحمل والمواظبة، والقدرة على مواجهة التحديات، التأهيل الجيد والإنتاجية، القدرة على

الاتصال والتواصل (الإقناع والحوار)، الجدية والدافعية والتركيز على العمل، ومتابعة الأمور، الصدق والأمانة، والموضوعية، القدرة على تنظيم الوقت، الدقة والمثابرة، الثقة بالنفس، والجرأة، الانفتاح والقدرة على تطوير الذات.

أما المعوقات التي ارتأت هذه الشخصيات بأنها قد تحول دون تطور المرأة الأكاديمية فتتلخص بما يلي:

العادات المتوارثة وثقافة المجتمع، وعدم تقبل بعض صانعي القرار لمبدأ مشاركة المرأة، وانخفاض دافعية المرأة نحو تطوير ذاتها، واعتذار المرأة عن قبول الفرص المتاحة لها، والتغير السريع للمسؤولين مما يعيق استمرارية تنفيذ السياسات.

6- دراسة جبر (2005م) " الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية":

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة الصعوبات التي تواجهها المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية (نابلس، وجنين، وطولكرم، وطوباس، وقفيلية، وسلفيت) في المجالات الآتية: (الصعوبات الاجتماعية والأسرية، والصعوبات الإدارية، والصعوبات السياسية، والصعوبات القانونية).

كما هدفت الدراسة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة (المؤسسة، والحالة الاجتماعية، ومكان العمل، وعدد الأولاد، ومكان الإقامة، والعمر، والتحصيل الدراسي، ودوافع العمل، والمحافظة، وعدد سنوات العمل، والدخل الشهري) في الصعوبات التي تواجهها المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام من وجهة نظر النساء العاملات.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأعدت استبانة وطبقتها على عينة مكونة من 746 موظفة تم اختيارهن بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتوصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

1- إن الصعوبات التي تواجهها المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية كانت مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي: (الصعوبات القانونية، الصعوبات السياسية، الصعوبات الاجتماعية والأسرية، الصعوبات الإدارية).

2- تبين أن بند المحسوبية والواسطة، هو أكبر الصعوبات المحتملة التي تؤثر في عمل المرأة، وتلاهها في ذلك الاحتلال، والحواجز في الانتفاضة، فيما كان بند الأطر المدنية والنسوية أقل صعوبة محتملة في عمل المرأة.

وأوصت الباحثة بعدة توصيات من أهمها:

1- ضرورة اهتمام المسؤولين بإعطاء أهمية أكبر للمرأة الفلسطينية، وإعادة دراسة القوانين وإنصافها ومساواتها بالرجل، وإجراء تعديلات على قانون الخدمة المدنية.

2- ضرورة اهتمام المسؤولين في الوزارات بالناحية النفسية والصحية للنساء العاملات، وتوفير أماكن عمل مريحة وصحية، وأجواء عمل مناسبة.

7- دراسة الحسين (2004) "تجربة المرأة الأردنية في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم - دراسة حالة-":

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تجربة المرأة الأردنية في المراكز الإدارية القيادية في وزارة التربية والتعليم، واستخدمت الباحثة المنهج النوعي للبحث ، وقد تكونت عينة الدراسة من (55) فردا (27 امرأة قيادية، 7 رؤساء، 21 مرؤوسين) والتي هي عبارة عن مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة لجمع المعلومات أساليب المقابلة والملاحظة ومراجعة الوثائق الرسمية للتعرف إلى الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والسياسية للمرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ودرجة تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في الوصول إلى المراكز القيادية، والمعوقات التي تواجه المرأة للوصول إلى المراكز القيادية وتواجهها في مركزها، كذلك التعرف إلى السمات القيادية والمهارات الإدارية التي تتميز بها المرأة القيادية ومستوى فاعليتها كقيادية في وزارة التربية والتعليم، وقد تم تحليل المعلومات حسب الفقرات والمفاهيم الواردة في الأسئلة .

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

1. إن الحالة الاجتماعية (متزوجة، غير متزوجة) لا تعتبر عائقا أمام وصول المرأة إلى مركز قيادي.
2. تنتمي المرأة القيادية لأسر مستواها الاقتصادي فوق المتوسط.
3. لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي أو الخبرة أو الدورات التدريبية أو الشكل الخارجي وبين وصول المرأة إلى مركز قيادي.
4. لا توجد معايير واضحة وشفافة للتعيينات في المراكز القيادية.
5. تواجه المرأة الإدارية القيادية بعض المعوقات للوصول إلى المراكز القيادية أهمها: الصورة النمطية السلبية للمرأة في ذهن الرجل والمرأة، ومحدودية طموحها وعدم ثقتها بنفسها وبقدراتها، وعدم استمراريتها بالعمل، وتحيز المحسوبية (الواسطة)، والعشائرية لصالح الرجل.
6. تتميز المرأة الإدارية القيادية في وزارة التربية والتعليم بسمات عديدة أهمها شخصيتها المتزنة وقدرتها على تحمل المسؤولية، دافعتها للعمل عالية، حب الاطلاع على ما هو جديد، دقيقة في إعطاء المعلومات، عادلة، ملتزمة، تتميز بمصادقية عالية ولكنها تفتقر

للمرونة، تفتقر للباقة، وغير صبورة، ولا تهتم إلا بالعمل، فوقية في التعامل مع الآخرين وثقتها بنفسها متوسطة.

7. تمتلك المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم مهارات إدارية عديدة، فهي تدبر الاجتماعات بكفاءة وتعمل بروح الفريق، وتتفاعل وتتعاون مع الجميع، وتتميز بالإبداع وتتسق الجهود بالمؤسسة، إلا أنها تفتقر للمبادأة والتنبؤ، ولا تستطيع تحقيق التوازن بين العمل والعاملين، وتفتقر للقدرة على اتخاذ القرار.

8. دلت الدراسة أن فاعلية المرأة القيادية متوسطة، فلديها قدرة متوسطة على الانجاز وقادرة على توضيح الأهداف، ولكنها لا تواجه الموظفين، ولا تقسم العمل بعدالة، ولا تشجع الأفكار الجديدة، وتقوم بالتحفيز معنويا فقط، وتوفر الرضا الوظيفي بدرجة متدنية أيضا.

8- دراسة العظامات (2004م) "درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم" هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم في مديريات التربية والتعليم.

ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث ثلاث استبيانات الأولى لقياس درجة ممارسة السلوك القيادي لدى مديري التربية والتعليم، والثانية لقياس الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام، والثالثة لقياس الالتزام التنظيمي، وطبقه على عينة مكونة من 264 رئيس قسم تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتوصل الباحث إلى أن مديرو التربية والتعليم في الأردن يمارسون السلوك القيادي المنوط بهم وبدرجة عالية، وإلى أن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت إيجابيا وبدلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بالرضا الوظيفي الكلي.

9- دراسة العيدروس (2004): " ضغوط العمل التي تواجهها القيادات التربوية النسائية بجامعة أم القرى في عصر عولمة السلوك الإنساني":

تهدف الدراسة لمعرفة مدى تأثير ضغوط العمل بالتوجيهات الإسلامية لدى القيادات التربوية النسائية ومعرفة مدى تأثير بعدي السلوك الشخصي والتنظيمي وتأثير العولمة على ضغوط العمل لدي القيادات النسائية.

واستخدمت الباحثة المنهج الوظيفي المسحي للحصول على النتائج الميدانية، وتم استخدام أداة استبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع القيادات النسائية والموظفات بجامعة أم القرى البالغ عددهم (320).

وتوصلت الباحثة إلى ما يلي:

أولاً: إن القيادات التربوية النسائية تتعرض لعدد من ضغوط العمل في كلا متغيري الدراسة وهما:

أ- البيئة الداخلية للعمل ب- محور المصادر التنظيمية

وكان تأثير مصادر البيئة الداخلية لضغوط العمل أكثر من مصادر البيئة الخارجية على القيادات النسائية، وقد جاءت كما يلي:

لمصادر الداخلية على الترتيب الأكثر تأثيراً في سلم المقاييس تجاه عمل القيادات وفق ترتيباً للمحاور كما يلي:

1- محور المصادر الوظيفية. 2- محور المصادر الشخصية. 3- محور المصادر التنظيمية.

والمصادر الخارجية على الترتيب من الأكثر تأثيراً إلى الأقل تأثيراً في سلم المقاييس تجاه ترتيب المحاور تنازلياً كالتالي: محور سمات السلوك القيادي الإسلامي، محور التقنيات الحديثة، محور عولمة السلوك.

ثانياً: لا توجد فروق دالة إحصائية من وجهة نظر المجتمع الدراسة والموظفات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى وفقاً للمتغيرات التالية: متغير (الوظيفة) متغير (المؤهل العلمي) متغير (سنوات الخبرة). فيما يتعلق بتأثير هذه المتغيرات على مصادر ضغوط العمل الداخلية بمحاورها الإنساني، ومحور التقنيات الحديثة).

وأوصت الباحثة أنه من أجل تخفيف ضغوط العمل لديهن يجب ملاحظة ما يلي:

1- بالنسبة للبعد الأول؛ البيئة الداخلية للعمل: العلاج الروحي بالاتجاه نحو الخالق، والإيمان بأن الإسلام دين العالمية، المنهج المحكم الذي فيه شفاء ورحمة، ويحقق الحياة السعيدة، ثم الإيمان بأن الوظيفية عبادة، الاهتمام بالوقت، والصحة، تغيير نمط السلوك من خلال التدريب الفعال، التخطيط لرفع مستوى أداء العمل، تحسين اختيار وتقنين عملية اختيار القيادات علمياً وعملياً، تحديد حجم العمل ثم الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي في العمل وتطويره وتفويض الصلاحيات.

بالنسبة للبعد الثاني؛ البيئة الخارجية للعمل، فإن جهاد النفس والعمل بعزيمة مما يساعد على تحسين أدائهن بالعمل. لذل فعلى القيادات النسائية مسؤولية تنمية فكرهن الذاتي، والاهتمام بأساليب التعليم الحديثة واعتماد تقنياتها.

10- دراسة السيسي (2003) " أنماط السلوك القيادي وعلاقتها بالمهارات الاجتماعية لدى المدير المصري":

هدفت الدراسة الكشف عن أنماط السلوك القيادي وعلاقتها بالمهارات الاجتماعية لدى المدير المصري، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأعد الباحث مقياسين مقياس لنمط السلوك القيادي، ومقياس للمهارات الاجتماعية وطبقه على عينة مكونة من 279 مديراً تم اختيارها عشوائياً من مجتمع الدراسة، وتوصل الباحث إلى أن يوجد فروق في أنماط السلوك القيادي حسب الجنس حيث حصل الذكور على درجات أعلى في النمط الموجه وحصل الإناث على درجات أعلى في النمط المرتبط حيث زاد اهتمام الذكور بالعمل وزاد اهتمام الإناث بالعلاقات الإنسانية، إلا أنه لا توجد فروق معنوية بين الذكور والإناث في النمط القيادي المتكامل والنمط القيادي البندولي حيث احتل النمطين المرتبة الأولى والثانية لدى كل من الذكور والإناث وبالتالي فالإناث يمكن أن يكونوا قادة فعالين مثل الذكور .

وكما توصل الباحث إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وبين المهارات الاجتماعية.

11- دراسة شتات (2003) "العوامل المجتمعية المرتبطة بفاعلية عمل المرأة كمديرة في المدارس الأساسية والثانوية بمحافظة غزة":

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أهم العوامل المجتمعية المرتبطة بفاعلية المرأة المديرة في المدارس الأساسية والثانوية بمحافظة غزة.

واستخدمت الباحثة المنهج النظمي، والمنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة أدوات الدراسة (المقابلات المفتوحة، والاستبانة) وطبقت الاستبانة على 161 مديرة من مجتمع الدراسة، وتوصلت الباحثة إلى أن أهم العوامل المؤثرة في فعالية المرأة المديرة على الترتيب:

1. العوامل الثقافية وفيه دلالة على أثر الموروثات الثقافية والعادات والتقاليد، والأعراف في المجتمع الفلسطيني على تولي المرأة للمناصب القيادية والإدارية.
2. العوامل النفسية وهذا يؤكد ما تعانيه المرأة المديرة من ضغوط نفسية، واتجاهات سلبية نحوها تؤثر بدورها على قيامها بمهامها الإدارية والقيادية.
3. العوامل الاجتماعية مما يدل على أثر التنشئة الاجتماعية، والتدريب الاجتماعي للفتاة، ثم السلوك الاجتماعي المفروض عليها، كل هذه الأمور تؤثر بطريقة أو بأخرى على أداء المرأة المديرة لمهامها.
4. العوامل الاقتصادية مما يدل على ضعف هذه العوامل على المرأة المديرة مقارنة بالعوامل السابقة الثلاث.

12- دراسة العروان (2003) " الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات ومدى تطبيقها في

الأقسام النسائية بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الواقع الإداري للمرأة السعودية في مكتبات البحث بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، من حيث أساليب تطبيق الإدارة وكيفية ممارستها، ومدى معرفة وتطبيق المسئولات عن تلك المكتبات ومراكز المعلومات للأصول والقواعد العلمية للعملية الإدارية، كما هدفت إلى دراسة الصعوبات والعقبات الإدارية التي تواجه المرأة أثناء قيامها بمهامها الإدارية.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وأعدت استبيان وطبقته على عينة مكونة من

70 امرأة من مجتمع الدراسة، وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- غالبية المشاركات في الدراسة بنسبة 61.43% لا توجد لديهن خبرات إدارية سابقة سواء داخل مجال العمل أو خارجه.
- حقق المؤهل العلمي السبب الأول والرئيس لترشيح المسئولات لإدارة المكتبة أو مراكز المعلومات .
- جاءت ثقة المسئولين في قدرات بعض المسئولات عن المكتبات ومراكز المعلومات في المرتبة الأولى من حيث أسباب منح الصلاحية لمديرات المكتبات ومراكز المعلومات.
- من أولويات الأسس التي تأخذ بها وتعتمد عليها مديرات المكتبات ومراكز المعلومات في ممارسة مهامها الإدارية المعاشية والاحتكاك اليومي بالعمل، أما الأساس الثاني الذي تعتمد عليه المديرات ويأخذن بع في ممارسة العمل فهو المشورة ومقترحات الآخرين، أما الاجتهاد الشخصي فهو السبب الثالث، في حين أن أسس الإدارة العلمية ووهي أهم الأسس ومناطق هذا البحث قد جاءت في المرتبة الرابعة.

احتلت طبيعة العلاقات الإنسانية من ود وتعاون الأولوية، أما العلاقات الرسمية جاءت في

المرتبة الثانية، أما العلاقات الممزوجة بين الرسمية والإنسانية فاحتلت المرتبة الثالثة.

13- دراسة العزم والشهابي (2003) "اتجاهات المرأة القيادية في الأردن نحو معوقات

وصول المرأة إلى المواقع القيادية العليا":

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهم المعوقات التي تواجه المرأة في الوصول إلى مناصب قيادية متقدمة وتقديم الحلول المناسبة لمواجهة تلك المعوقات، كما هدفت إلى تحديد

اتجاهات المرأة القيادية نحو الحلول المقترحة للمعوقات التي تواجه المرأة في الوصول إلى المناصب القيادية العليا.

واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وأعد استبيان وطبقه على عينة مكونة من 94 امرأة تم اختيارها عشوائيا من مجتمع الدراسة وتوصل الباحثان إلى وجود عوامل ذات تأثير سلبي كبير على تبوء المرأة للموقع القيادي وهي:

1. النظرة السلبية الرسمية لقيادة المرأة.
2. ظروف المرأة وتحديات العمل.
3. النظرة السلبية للمجتمع لعمل المرأة.
4. التمييز بين الجنسين في احتلال المواقع القيادية.
5. ضعف قدرة المرأة على تحمل مسؤوليات العمل القيادي.
6. ضعف المحفزات المالية للمواقع القيادية للمرأة.
7. الترشيحات للمناصب القيادية غير مبنية على أسس موضوعية، حيث غالبا ما يتم اختيار الرجال للمناصب القيادية دون النساء.

كما أوضحت الدراسة أهم اتجاهات النساء القياديات نحو الحلول المقترحة لمواجهة هذه المعوقات مرتبة حسب أهميتها النسبية كما يلي:

1. وضع أسس موضوعية وتبنيها في الترشيح للمناصب العليا.
2. تبني سياسة إعلامية تؤكد أهمية التنشئة الاجتماعية ودورها في تعزيز ثقة المرأة بنفسها.
3. تبني سياسة إعلامية توجه إلى شرائح المجتمع بأهمية دور المرأة في التنمية الاجتماعية.

14- دراسة الشهابي (2002م) " السبل والطرق الكفيلة بتفعيل دور المرأة في مجال ممارستها للعمل الإداري والقيادي":

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع المرأة العربية في ممارستها للعمل الإداري والقيادي، وأهم الاتجاهات والدوافع التي تدفع المرأة في تبوء الموقع القيادي، والتركيز على السمات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المرأة لمساعدتها في ممارسة عملها القيادي، ومدى التكافؤ في احتلال المواقع القيادية بين الرجل والمرأة، وأهم المشكلات والصعوبات التي تعاني منها المرأة العربية في ممارستها للعمل الإداري والقيادي، ووضع الاستراتيجيات التي من شأنها تفعيل دور المرأة في مجال ممارستها للعمل الإداري والقيادي.

وقد جاءت نتائج الدراسة مؤكدة أن أهم الدوافع التي تدفع المرأة لتولي المواقع القيادية هي: الرغبة وحب العمل، وتأكيد الذات والطموح، والمقدرة على تحمل المسؤولية، والخبرة

الوظيفية في مجال العمل ومؤهلاتها العلمية، والحرص على تعزيز مكانة المرأة، والعلاقة الجيدة بالمسؤولين والمرؤوسين بالعمل.

وتأسيسا على ذلك فإن اتجاهات المرأة ودوافعها في ممارستها للعمل الإداري والقيادي ينبع من تركيزها على تحقيق الذات وتحقيق المكانة الاجتماعية اللائقة بها، وإثبات جدارتها وكفاءتها وقدرتها على توظيف مجالات العمل الإداري كالتخطيط والتوجيه والرقابة والإشراف واتخاذ القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق أهداف منظماتها بفاعلية عالية.

15- دراسة الطارق (2002) " خصائص الشخصية القيادية في المرأة اليمنية":

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى خصائص الشخصية القيادية للمرأة اليمنية من وجهة نظر مرؤوسيهيها من الجنسين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأعد مقياس الخصائص القيادية في المرأة اليمنية، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملون المرتبطون بدوائر الدولة في ثلاث وزارات هي التربية والتعليم، والتخطيط والتنمية، والصحة العامة من كلا الجنسين، وتوصل الباحث إلى أن المرأة متحمسة في أدائها، ومثابرة على عملها، وذات خبرة كافية في عملها الإداري، ولديها قدرة على إقناع الآخرين، ولديها القدرة على التخطيط في عملها بالإضافة إلى اهتمامها بمظهرها الشخصي.

16- دراسة عودة (2002): " معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية":

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة معوقات وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة من وجهة نظر العاملين بها، مع تحديد دور كل من المؤسسة، والجنس، والحالة الاجتماعية، وعدد الأولاد، والمؤهل العلمي، ومكان الإقامة، والعمر في معوقات وصول المرأة على المناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة من وجهة نظر العاملين فيها.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأعدت استبانة وطبقته على عينة مكونة من 450 من العاملين والعاملات في المؤسسات العامة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

1. إن معوقات وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية

العامة كانت مرتبة ترتيبا تنازليا كما يلي: (المعوقات الاجتماعية، المعوقات

السياسية، المعوقات النفسية، المعوقات الإدارية).

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة تعزى لمتغير المؤسسة.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة تعزى لمتغير الجنس.

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة تعزى لمتغير عدد الأولاد.

6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة تعزى لمتغير مكان الإقامة.

8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة تعزى لمتغير العمر.

وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بتوصيات أبرزها توصية للمؤسسات التربوية والاجتماعية للعمل على الوعي في عملية التنشئة الاجتماعية بين الجنسين ورصد الإشكاليات التي تواجه المرأة في عملية الوصول للمناصب الإدارية العليا، وإلى أجهزة الدولة للعمل على تطبيق أسس الترقية على أساس الكفاءة والمقدرة، وإتاحة فرص التدريب المتكافئة أمام المرأة، مع تبني إستراتيجية إعلامية تعبوية لتغيير نظرة المجتمع حول أهمية عمل المرأة لدفع عجلة التنمية والتقدم على الأمام، وكذلك توصية للمرأة نفسها للعمل بجهد واجتهاد متميزين لتحقيق المساواة في الترقى الوظيفي.

17- دراسة السباعي (2001): " ضغوط العمل مستوياتها ومصادرها واستراتيجيات إدارتها لدى الإداريات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل الذي يتعرض لها الإداريات والفنيات العاملات في الجامعات السعودية، والتعرف على أهم المصادر المسببة لتلك الضغوط لدى هؤلاء العاملات، ومدى وجود اختلافات بينهم، في مستوى ضغوط العمل، وفقا لمتغيراتهم الشخصية: (السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة، نوع الوظيفة)، وكذلك التعرف على أهم الاستراتيجيات المستخدمة في مواجهة ضغوط العمل، سواء من قبل الأفراد، أو من قبل الجامعات السعودية.

وقد استخدمت الباحثة المنهج المسحي الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة وطبقتهها على أفراد العينة البالغ عددهم (598) موظفة (إدارية وفنية). وتوصلت الباحثة إلى:

- إن مستوى ضغوط العمل الذي تشعر به الموظفات ظهر بوجه عام منخفض نسبيا.
- إن أهم المصادر المسببة لضغوط العمل لدى الموظفات من أفراد عينة الدراسة، من وجهة نظرهن، بحسب ترتيبها التنازلي من الأكثر ضغوطا إلى الأقل، جاءت على النحو التالي:-

- 1- محدودية فرص التطور والترقي الوظيفي.
- 2- عبء العمل.
- 3- عدم المشاركة في اتخاذ قرارات العمل.
- 4- ظروف بيئة العمال المادية.
- 5- صراع الدور.
- 6- غموض الدور.

- يزداد شعور الموظفات الأصغر سنا بضغوط العمل أكثر من الكبيرات في السن.
- الموظفات اللواتي مستواهن التعليمي أعلى يشعرن بضغوط عمل أكثر من الموظفات اللواتي مستواهن التعليمي أدنى.

- الموظفات الأقل خدمة في الوظيفة، يزداد شعورهن بضغوط العمل، بدرجة أعلى.
* إن من أهم الاستراتيجيات المستخدمة من قبل الموظفات لمواجهة ضغوط العمل، هي:

- 1- حرص الموظفة على تحديد أهداف وأولويات عملها اليومي.
- 2- استشعار الموظفة الثقة في نفسها وبقدراتها في العمل.

* إن من أهم الاستراتيجيات المستخدمة من قبل الجامعات السعودية لإدارة الضغوط، هي:

- 1- لجوء رئيسة العمل إلى تسوية الخلاف بين الموظفات بالتفاهم والحوار الهادئ.

2- توفير الجامعات السعودية لنظام اتصالات فعال بين الرئيسات والمرؤوسات داخل العمل.

وقد اختتمت الباحثة دراستها بعدد من المقترحات منها:

- 1- دراسة النظام المتبع في ترقية الموظفين.
- 2- ضرورة الاهتمام بمبدأ "التشابه الوظيفي" عند توزيع الأعمال بين الموظفين.
- 3- تفويض جزء من سلطات وصلاحيات الموظفين ذات المستوى التعليمي العالي لسواهن من الموظفين.
- 4- زيادة فرص الالتحاق بالبرامج والدورات التدريبية أثناء الخدمة.

18- دراسة الشهابي ومحمد (2001م) " مشكلات تبوء المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية (التجربة العراقية):"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحديد الدوافع التي تدفع المرأة لتبوء الموقع القيادية وتشخيص أهم المعوقات التي تؤثر في تبؤها وتبعدها عن هذا الموقع، وذلك من خلال إلقاء الضوء وتحليل الجوانب التالية:

- 1) التعرف على اتجاهات المرأة نحو الموقع القيادي وذلك من خلال:
 - تحديد الخصائص الشخصية والاجتماعية والثقافية والمهنية التي تتصف النساء في المواقع القيادية.
 - التشجيع والدعم للوصول إلى الموقع القيادية.
 - مدى الرضا عن الموقع القيادي الحالي.
 - معرفة مستوى الطموح لدى المرأة لتولي موقع قيادي متقدم.
 - ماهية السمات الواجب توافرها في المرأة القيادية.
 - مدى التكافؤ في احتلال المواقع القيادية بين المرأة والرجل.
 - 2) معرفة الدوافع التي تدفع المرأة لتبوء الموقع القيادي.
 - 3) تشخيص أهم المشكلات والمعوقات التي تؤثر في تبوء المرأة للموقع القيادي (المشكلات التنظيمية والمشكلات الشخصية والمشكلات الاجتماعية (البيئية) والمشكلات المادية).
- واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت استبيان وطبقته على عينة مكونة من 122 امرأة في مختلف المواقع القيادية في القطاع العام، تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة، وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:
- 1) أهم السمات الواجب توافرها في المرأة القيادية من وجهة نظر العينة هي:

السمات الشخصية (قوة الشخصية، الذكاء، الرغبة في التفوق والطموح، القدرة على تحمل المسؤولية، الثقة بالنفس، اللباقة والدبلوماسية، قوة الملاحظة، الإخلاص والحرص، الثقافة العامة)، السمات التنظيمية (الكفاءة العلمية، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على قيادة الجماعة، القدرة على توزيع المهام، القدرة على تفويض الصلاحيات، الخبرة الوظيفية، القدرة على التطوير، الجرأة والحزم، المرونة في التعامل)، السمات الاجتماعية (تكوين العلاقات الاجتماعية، العدالة والمساواة، النزاهة والاستقامة، الأمانة والصدق، القدرة على التكيف مع المواقف، الاتزان والسمعة الجيدة، المساهمة والتعاون).

(2) أكدت الغالبية العظمى من النساء القياديات عن وجود مستوى عال للطموح لتولي موقع قيادي متقدم، وأن لديهن تطلعات نحو تبؤ مختلف المواقع الأعلى.

(3) أظهرت النتائج أن أهم المعوقات والمشكلات التي تؤثر في تبوء المرأة للموقع القيادي على الترتيب:

- (المشكلات التنظيمية) لها تأثير كبير على تبؤ المرأة للموقع القيادي، حيث أكدت الغالبية العظمى من النساء القياديات إلى تدني نظرة القائد الإداري لعمل المرأة كان في مقدمة المشكلات كما أن عدم القناعة والثقة بقرارات وآراء المرأة، وأن الفكرة السائدة لدى القادة الإداريين بعدم قدرة المرأة على تحمل المسؤولية القيادية، وعدم قدرتها على مواجهة مشكلات العمل، وأن مؤهلاتها وخبرتها الوظيفية محدودة كلها عوامل ساعدت على عدم توفر الفرصة أمام المرأة لتتبؤ المواقع القيادية في المنظمات.
- (المشكلات الشخصية) التي تتعلق بالمرأة نفسها والتي تعيق عملية تبوءها للموقع القيادي هي: الظروف العائلية وأعبائها الأسرية التي يلقيها الزوج على كاهلها، إضافة عدم ثققتها بالنفس نتيجة (التنشئة الاجتماعية الذكورية)، الخوف من الفشل، عدم وجود الحافز والرغبة في تبوء موقع أعلى، عدم الاهتمام بتتقيف المرأة.
- (المشكلات الاجتماعية): التمييز بالمعاملة بين الرجال والنساء، نظرة المجتمع لعمل المرأة القيادي، تخوف الرجال من منافسة المرأة لهم.
- (المشكلات المادية): عدم تناسب الراتب مع الجهود المبذولة، عدم توفر المكافأة والحوافز المناسبة، عدم توفير ظروف عمل ملائمة.

19- دراسة العجمي (2001) "العوامل التي تدعم النساء العربيات المسلمات في دورهن الوظيفي":

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر العوامل الاجتماعية والعائلية في أدوار النساء القياديات في المجتمع الإسلامي وضمن حدود الدين الإسلامي، واستخدم الباحث المنهج النوعي

في البحث، وتضمن مجتمع الدراسة 18 سيدة قيادية في مجالات مختلفة، وبينت هذه الدراسة أن معظم النساء القياديات كن من مستوى اجتماعي عال اقتصاديا واجتماعيا، وأنهن نشأن لأبوين تقليديين، كما بينت الدراسة أن معظم القياديات كانت لديهن خبرة وأصبحن خبيرات في مجالاتهن وحصلن على درجات علمية عالية، ومعظمهن يحملن درجة الدكتوراه كما بينت الدراسة أن معظمهن متزوجات ولديهن من ثلاثة إلى أربعة أطفال. كما بينت أن النساء المتزوجات يعتبرن أن دعم الزوج عامل حرج وله دور كبير في حصولهن على المراكز القيادية.

20- دراسة كعكي (2001): "واقع المرأة العربية في الإدارة وسبل النهوض بها":

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على عمل المرأة في المجال الإداري والعوامل المؤثرة عليه كما تهدف إلى الرقي بأداء المرأة الوظيفي وتمكينها من التغلب على الصعوبات التي تحد من عطائها وتقف عائقا في طريق تقلدها المناصب الإدارية العليا، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على المراجع المكتبية والإحصائيات والوثائق، وتوصلت الباحثة إلى أن عمل المرأة الإداري يتأثر بعدة عوامل هي:

- عوامل ثقافية.
- عوامل اجتماعية.
- عوامل اقتصادية.

واقترحت الباحثة عدة سبل للنهوض بالمرأة الإدارية العربية أهمها:

1. التدريب أثناء الخدمة لاكتساب المهارات الضرورية للقيام بأعباء العمل الإداري.
2. قيام الإعلام بمختلف أدواته بتوعية المجتمع بأهمية عمل المرأة الإداري وبحقيقة قدراتها.
3. القدرة على تحديد عناصر القوة والضعف في الإمكانيات المتاحة بإداراتها ووضع الخطط المستقبلية في ضوءها.

21- دراسة أسعد (2000): "تنمية القوى البشرية دراسة لأعضاء الجهاز الإداري النسائي في

إحدى مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإداريات في الجامعة، وكيفية اختيار الموظفة وفرص تدريبها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت استبانة طبقها على عينة مكونة من (185) من الإداريات في الجامعة. وتوصلت الباحثة إلى أن:

1. غالبية الإداريات حاصلات على شهادات جامعية في تخصصات أخرى غير العلوم الإدارية، ليس لديهن خبرة سابقة في العمل الذي يقمن به، وتخصصهن غير مطابق لنوع العمل الذي يقمن به وعملهن لا يتيح لهن فرصة استخدام قدراتهن ومهاراتهن.
2. عدد كبير من الإداريات لا يستفاد منهن استفادة كافية حيث أن ما يقمن به من أعمال لا يتطلب الحصول على شهادة جامعية.
3. فرص حضور الدورات محدود حيث إن الغالبية ممن التحقن بالدورات حضرن مرة واحدة فقط، وأفدن أنهن لم يتمكن من تطبيق ما حصلن عليه من معرفة ومهارات في فترة التدريب على العمل، ما يقرب من نصف الإداريات لم يتح لهن فرصة حضور أي دورة، وأكثر من ثلاثة أرباع الإداريات لا يتاح لهن فرصة التدريب سنويا.

22- دراسة العضائية (1998) "المشكلات الإدارية التي تواجه المرأة الموظفة في القطاع العام الأردني "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على بعض المشكلات الإدارية التي تواجه الموظفة في القطاع الحكومي الأردني، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت 470 موظفة في سبعة وزارات أردنية، وتم جمع المعلومات من خلال استبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مشكلة تحيز ضد المرأة الموظفة في القطاع العام تمثلت في تجاوزها في الوظائف الهامة وعدم إشراكها في اتخاذ القرارات الخاصة بعملها، وكذلك عدم إعطائهن الفرصة في الدورات التدريبية أسوة بالموظفين الذكور، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين لا يتقون أن تكون رئيستهم أنثى، وبينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية وعلاقة ايجابية للمتغيرات المستقلة كالعمر والمؤهل العلمي ونوع الوظيفة والحالة الاجتماعية والخبرة للموظفات في متغير التحيز الوظيفي.

23- دراسة شامي (1995) "العوامل المؤثرة على مدى نجاح المرأة في المشروعات التي تملكها وتديرها في الأردن":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهم العوامل المؤثرة على مدى نجاح المرأة في المشروعات التي تملكها وتديرها في الأردن، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأعدت استبانة وطبقته على عينة مكونة 200 امرأة صاحبة مشروع، في كل من قطاع الصناعة والتجارة والخدمات والزراعة. و قد توصلت الباحثة إلى أن لكل من العوامل الاجتماعية والتعليمية والحكومية والتمويلية والإدارية تأثيرا إيجابيا على نجاح المرأة في المشاريع التي

تملكها وتديرها، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر للعوامل الشخصية على نجاح المرأة في المشاريع التي تملكها وتديرها.

24- دراسة حمود (1994) " دور المرأة العربية في إدارة التعليم العالي في المنطقة العربية": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وضع النساء اللواتي يشغلن المراكز الإدارية القيادية المتوسطة والعليا في مؤسسات التعليم العالي في المنطقة العربية، كالكشف عن نسبة النساء في مواقع اتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية، والتعرف على آراء وملاحظات عينة منهن حول تجربتهن في الإدارة، ومشاعرهن إزاءها، وتحديد الصعوبات التي تعترضهن. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأعدت استبيان طبقته على 71 سيدة شغلن أو يشغلن مراكز إدارية في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الباحثة أن النساء غير ممثلات بشكل كاف في الوظائف الأكاديمية والإدارية على حد سواء في مؤسسات التعليم العالي في المنطقة العربية خاصة في المراكز الإدارية العليا، وبينت العوامل التي ساعدت المرأة على تولي مناصب إدارية في المنطقة العربية وأهم الأسباب التي ساعدت المرأة على الوصول إلى المراكز القيادية هي: المؤهل الأكاديمي، يليه الخبرة السابقة والأقدمية في الرتبة والخصائص الشخصية، وبينت الدراسة أن النساء يتحملن المسؤولية ويعملن بجدية ودقة، ويتمتعن بالصبر والاستقلالية والالتزام والإخلاص والعمل الدؤوب والقدرة على التواصل مع الآخرين، كما بينت الدراسة أن أسلوب المرأة أكثر جدية وإخلاصا ودقة والتزاما من الرجل.

كما بينت الدراسة أن إن العوامل التي تعرقل وصول المرأة إلى المراكز القيادية في التعليم العالي هي على الترتيب:

1. الاتجاهات والقيم السائدة في المجتمع.
2. المستوى الاقتصادي للأسرة والمجتمع.
3. تأثير وسائل الإعلام الجماهيرية والكتب المدرسية والأدبية.
4. صورة المرأة الدونية عن نفسها.
5. سلوك المرأة المهني.
6. التمييز بين الجنسين في القبول في التعليم العالي.
7. غياب خدمات التوجيه والإرشاد.
8. نقص فرص التدريب المتاحة للنساء.
9. الوضع السياسي العام.
10. نقص الخدمات الاجتماعية.

ثانيا/ الدراسات الأجنبية:

1- دراسة أوزكانلي ووايت (Ozkanli & White, 2008)

"القيادة و الخيارات الحاسمة : أساتذة إناث في استراليا و تركيا"

" Leadership and Strategic Choices: Female Professors in Australia and Turkey":

تستكشف هذه الدراسة أنماط القيادة والمساواة بين الجنسين في التعليم العالي عن طريق فحص تمثيل الأساتذة الإناث في الجامعات الاسترالية والتركية وتحديد العقبات التي تحول دون تحقيق التقدم الوظيفي للمرأة في مؤسسات التعليم العالي.

وبينت الدراسة العوامل التي تعيق المرأة في التقدم الوظيفي، بما فيها القيادة، كما تفسر ارتفاع نسبة تمثيل الأساتذة النساء في تركيا، على الرغم من الأطر التشريعية والاستراتيجية في استراليا لتحسين تمثيل النساء في المواقع الإدارية وبالتالي فهي تستكشف العقبات التي تعيق المرأة في التقدم الوظيفي بما فيها صعوبة التكيف الثقافي وانخفاض الروح المعنوية، والإجراءات غير الرسمية في التعيين والترقية وقلّة التدريب على الأدوار الإدارية في استراليا. والصراع بين العمل الوظيفي والدور في الأسرة (الواجب الأسري) في تركيا.

وأخيرا إن الدراسة تبحث في تأثير الخيارات الإستراتيجية على أساليب القيادة والتقدم الوظيفي للنساء، كما تدرس تلك الدراسة أثر تساوي فرص التوظيف، واطر العمل الايجابي على تمثيل النساء كإساتذة .

2- دراسة كابارو وبوش (Kaparou & Bush, 2007)

"التقدم الوظيفي لمديرات المدارس الثانوية للبنات في اليونان"

" The Career Progress of Women Secondary School Principals in Greece":

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة التقدم الوظيفي للعاملات في المدارس الثانوية للبنات في اليونان، كما هدفت إلى دراسة واقع تمثيل المرأة في المواقع الإدارية، واستخدم الباحث المنهج النوعي، واستخدم أداة المقابلة حيث تم مقابلة ست رؤساء للمرأة في أثينا، لدراسة العوامل التي تؤثر على مشاركة المرأة في إدارة المدارس، وتبين النتائج أن المرأة ممثلة تمثيلا ضئيلا إلى حد كبير في المدارس الثانوية في وظائف الإدارة وأن العوامل الرئيسية لهذه النتيجة هي العوامل الشخصية، والتمييز بين الجنسين.

3- دراسة ليلجا ولوديكنيس (Lilja & Luddeckens, 2006)

"المرأة في الإدارات الوسطى في ألمانيا والسويد وبريطانيا"

"Women in Middle Management in Germany, Sweden, & The United Kingdom":

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مقارنة لتجربة المرأة في الإدارات الوسطى في ألمانيا والسويد وبريطانيا، ودراسة أهم التحديات التي تواجه المرأة في الإدارات الوسطى في تلك الدول، واستخدم الباحثان المنهج النوعي واستخدم المقابلات مع ثلاث نساء من كل دولة. توصلت الباحثان إلى أن أهم التحديات التي تواجه المرأة في الإدارات الوسطى في تلك الدول:

- ضعف الدعم من القيادة العليا للمرأة.
- سيطرة الرجال على المواقع القيادية العليا.
- النظرة الدونية للعاملين اتجاه المرأة.
- عدم وجود دوائر عمل خاصة للنساء.
- الموازنة بين مسؤوليات المنزل والعمل.
- العاملون يفضلون قيادة الرجل.
- ضعف ثقة المجتمع أن تشغل المرأة مناصب قيادية.

4- دراسة بيكس (Becks,2004)

" المديرات الأمريكيات من أصل أفريقي في التعليم العالي: استكشاف التحديات و الخبرات في الكليات و المعاهد الحكومية في ولاية لويزيانا"

"African American Women Administrators in Higher Education: Exploring the challenges and Experiences at Louisiana Public Colleges and Universities":

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف التحديات التي واجهت المرأة الأمريكية القيادية من أصل أفريقي في التعليم العالي بكليات وجامعات لويزيانا، واستخدمت الباحثة المنهج النوعي، حيث أجرت مقابلات مع 10 نساء أمريكيات يشغلن مناصب إدارية في تلك المؤسسات وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- أهم التحديات التي تواجه المرأة الأمريكية من أصل أفريقي القيادية في التعليم العالي هي:
 1. الموازنة بين مسؤولية المنزل ومسؤولية العمل.
 2. العرقية والجنس.
 3. قلة احترام زملاء العمل لهن.

4. ضعف تمثيل المرأة في العمل.
5. عدم ثقة المجتمع بقيادة المرأة .
6. عدم ثقة العاملين بكفاءة المرأة.
7. ثقافة المجتمع اتجاه قيادة المرأة.

5- دراسة سبايسير (Spicer, 2004)

"دراسة أوتوثوجرافية لدى المديرات أمريكيات من أصل أفريقي في المدارس الثانوية العامة"
 "An auto ethnographic study of African American Women principals in K-12 public schools":

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تجربة قيادة المرأة الأمريكية من أصل أفريقي في المدارس الثانوية العامة في ولاية ماساشوسيس، والمعوقات التي تواجهه في قيادة تلك المدارس. واستخدمت الباحثة الأسلوب الاوتوثوجرافي، واستخدمت الباحثة أدوات الدراسة الاستبانة والمقابلات الشخصية، وطبقتهما على 65 مديرة من مديرات المدارس الثانوية العامة من الأمريكيات ذات الأصل الأفريقي، وتوصلت الباحثة إلى وجود معوقات للقيادة على الترتيب:

1. العرقية الداخلية، والتمييز العنصري.
2. القوانين المقيدة لنشاطاتهم.
3. معوقات مالية
4. المعوقات الإدارية نظرا للجنس واللون.

6- دراسة موكيلستروم (Mockelstrom,2003)

"استعراض القيادة التربوية العليا: من خلال قصة حياة مستشارة تربوية"
 "Exploring Higher Education Leadership: The Life History of A Female Administrator":

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في الولايات المتحدة إلى التعرف إلى العوامل التي تساعد على تولي امرأة موقع قيادي تربوي، ومن خلال دراسة حالة لامرأة قيادية (مستشارة تربوية)، التعرف على تاريخ تلك المرأة لاستكشاف خبرات المستشارة، و قد ركزت الدراسة على معاني هذه الخبرات إضافة إلي دور المستشارة في القيادة الأكاديمية كما أدركتها هي و عاشتها، وكذلك العوامل التي ساعدت على تميزها في موقعها، واستخدمت الباحثة المنهج النوعي للبحث، واستخدمت أداة المقابلة، والملاحظة، ومن خلال سلسلة من المقابلات المكثفة التي امتدت إلى أكثر من 18 شهر، كما أنه تم عمل مقابلات مع مخبرين ثانويين شملت زوجها الذي أعطى معلومات عن حياتها وقيادتها، كما تم مراجعة العديد من الصحف و الكتابات الأخرى بواسطة

الباحثة وتم مراجعة قيام المستشارة بوظائفها في الجامعة و الاجتماعات التي حضرتها لإضفاء طابع خاص و نظرة شمولية أكبر للدراسة.

كان من أهم مواضيع حياة المستشارة أنها كانت منظمة منذ بداية حياتها، كونها المثال الأعلى كانت نموذجاً في تحملها للأعباء والمسؤوليات المتعددة، منضبطة ومحاوره والتعليم لديها قيمة، وقد نشأت وتربت في بيئة ناضجة، كونها قد نضجت بسرعة أضافت إلى حياتها المهنية الاحترافية الكثير من الانجازات كما أنها أضافت المنهج الأنثوي في القيادة.

في وجود تشابك بين وظيفة بيتها التي تعتمد الأفقية، وسلمها الوظيفي الذي يعتمد الرأسية. أن مسار وظيفة المستشارة لم يكن مسار امرأة عادية فضلاً عن كونه مسار أفقي ورأسي في أن واحد مع بعض الانحرافات.

على الرغم من كون هذا المسار فريداً من نوعه للنساء بشكل عام، إلا أنه يشكل عرفاً لدى النساء المتمثلات في المناصب القيادية العليا في التعليم العالي، فبالإضافة إلى قدراتها واتجاهاتها، كان أحد عوامل كون مهنتها غير تقليدية، هو مساندة زوجها، و دعمه لها، وإرادته في هذه الوظيفة الأفقية، الأمر الذي يشبه دور النساء على مر السنين.

7- دراسة لينش (Lynch, 2003)

"دراسات حالة: تنمية المهارات القيادية لدى الطالبات الجامعيات في جامعة الولاية"

"Case Studies of Undergraduate Women's Leadership Development at A State University":

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور مؤسسات التعليم العالي في تنمية المهارات القيادية لدى الطالبات في المرحلة الجامعية، واستخدمت الباحثة المنهج النوعي، حيث أجرت مقابلات شخصية مع أفراد عينة الدراسة وهن 18 طالبة، وتوصلت الباحثة للنتائج التالية:

- 1- مؤسسات التعليم العالي لا تعد قيادات نسائية.
- 2- مؤسسات التعليم العالي يعد الأفراد ما قبل القيادة أي تؤهلهم لأن يصبحوا قادة.
- 3- العوامل المؤثرة في إعداد القيادة لدى أفراد العينة هي (الأسرة، بيئة المؤسسة)
- 4- الجامعة، أعضاء الهيئة التدريسية، إدارة الجامعة، المجتمع كان له أثر بسيط في إعداد القيادة.

8- دراسة كولمان (Coleman, 2001)

"الانجاز رغم الصعاب: مديرات الثانويات في انكلترا وويلز"

"Achievement Against the Odds: The Female Secondary Headteachers in England and Wales":

دراسة عن المديرات في بريطانيا بعنوان "الإدارة والقيادة التربوية في المدارس الثانوية في بريطانيا وويلز" بحثت هذه الدراسة في الخصائص الاجتماعية والديمقراطية للمديرات وعن الأسباب التي تقف عائقا أمام وصول المرأة إلى مركز مديرة مدرسة ثانوية في كل من بريطانيا وويلز، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والمنهج النوعي، فأعدت استبانة، وطبقته على جميع مديرات المدارس الثانوية في كل من بريطانيا وويلز، وعددهن 670 مديرة، وتبين لدى الباحثة أن نسبة الرجال والنساء في وظيفة التعليم متساوية تقريبا، وتبين أن الوظيفة التي في موقع إداري عال والوظيفة التي راتبها مرتفع يشغلها الرجال أكثر من النساء، حيث يشكل الرجال ثلاثة أضعاف النساء في موقع مدير مدرسة ثانوية، وقد بينت نتائج الدراسة أسباب عدم وصول المرأة إلى موقع مدير مدرسة وهي:

1. المسئوليات العائلية: فالمرأة هي المسئولة الأولى عن الواجبات المنزلية.
2. الأطفال: حيث من الصعوبة بمكان إيجاد من يتابع الأطفال.
3. إستراتيجية العمل: لقد اتخذ كثير من النساء، إستراتيجية للقيام بدور واحد في بداية زواجهن، ألا وهو الدور الإيجابي، ففضلن العناية بأطفالهن في البداية وبعد أن يكبر الأطفال يمارسن العمل خارج المنزل، وهناك عدد من النساء كن يعملن بوظيفة جزئية، وبذلك فإنهن يبررن سبب عدم توليهم مركز مدير إلا في عمر متقدم.
4. الإجازات الطويلة: ومن أهم أسباب الإجازات الطويلة إجازات الأمومة، أو إجازة طويلة للعناية بالأطفال، أو إعارة إلى مكان وظيفي آخر، مما يجعلهن يتأخرن في الحصول على هذه الوظيفة.
5. عوائق مؤسسية: إيمان الجميع أن المرأة لا تستطيع أن تكون مديرة ناجحة، وذلك بسبب ظروفها العائلية، والثقافة المختلطة يجب أن يديرها رجل.
6. إن ثقة الرجل بنفسه أعلى بكثير من ثقة المرأة بنفسها، بالرغم من أن المؤهلات التي تمتلكها المرأة أكثر من مؤهلات الرجل، ولكن ضعف ثقته بنفسها تحول دون أن تتقدم لطلب وظيفة مدير.
7. الثقافة الذكورية في المدارس الثانوية، حيث يعتقد أن القوة الذكورية كقوة مؤسسية تعمل على تهميش واستبعاد المرأة.

9- دراسة موريس وآخرون (Morris & Tin, 1999)

"الأنماط والأساليب القيادية لمديرات المدارس الثانوية السنغافورية"

"Leadership Stereotypes and Styles of Female Singaporean Principals":

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة إدراك عينة من مديرات مدارس ثانوية سنغافورية لأنماط القيادة كما تقارن ردودهن مع دراسة مثيلة بها أجريت مؤخرا لبعض المدرسات الانجليزيات، ولقد استخدم الباحث المنهج النوعي، وأجرى مقابلات مع إحدى عشر مديرة مدرسة سنغافورية لتحديد أساليبهن في الإدارة، القيادة، الاتجاهات، المواقف، هذا وقد ركزت المناقشة على أنه هل تتشابه أساليب المدراء بالنظر إلى الأنماط الأنثوية و الذكورية في القيادة أو لا تتشابه مع مثيلاتها عند المدرسات الانجليزيات، كما تم إجراء مقارنة أخرى لمجموعتين حول أنماط القيادة، الاتجاهات، أساليب الإدارة، صنع القرار بيئة العمل، الحاجة إلى الرؤية، والقيم. إن أنظمة التعليم في كل من إنجلترا، وسنغافورة مختلفة عن بعضها البعض، فالبيئة الانجليزية تسمح بالحكم الذاتي في إدارة شؤون الموظفين كما أن معظم المدرسون والمدراء هم ذكور، في حين أن البيئة التعليمية السنغافورية هي بيئة مركزية تشمل إدارة المشاورات الوظيفية و حصة المديرات الإناث في الإدارة اكبر بكثير. وتوصلت الدراسة إلى أن حصة الإناث في إدارة المدارس في سنغافورة، أكثر بكثير من حصة الإناث في إدارة المدارس في انكلترا.

10- دراسة دورن وروكي وبابلويز (Dorn & Rouke, 1996)

"المرأة والإدارة التربوية: دراسة حالة لتسع نساء"

"Women In Educational Administration: Nine Case Studies":

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى سمات القيادات في التربية بولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة، وللمقارنة بين المرأة والرجل في الأنماط القيادية، واستخدم الباحثون المنهج النوعي، وللتوصل للنتائج استخدم الباحثون أدوات الملاحظة والمقابلة، فتم إجراء مقابلات مع تسع نساء قيادات في التربية، توصل الباحثون إلى أن أهم السمات القيادية لدى القيادات: الصبر، التفكير الإيجابي، الحماس، الإصغاء، التنظيم، الشمولية، الاهتمام بكل ما حولهن، يتحملن المسؤولية، ولديهن القدرة على احتواء من حولهن.

وبالنسبة للمقارنة بين المرأة والرجل في الأنماط القيادية، تبين أن المرأة تستخدم الأسلوب التعاوني أكثر من الرجل في اتخاذ القرار فينتج عنه المشاركة في السلطة، كما تعتبر المرأة ديمقراطية أكثر من الرجل، ويشعر العاملین بالرضا الوظيفي أكثر من العاملین مع الرجل، فالرجل سلطوي، بينما المرأة مشاركة وتتحمل المسؤولية وتقبل المهمات الصعبة.

ثالثاً/ التعقيب على الدراسات السابقة

لقد تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت دراسة واقع المرأة، والمعوقات والصعوبات التي تواجه المرأة لتقوم بدورها القيادي في المجتمعات والمؤسسات التعليمية، والسبل الكفيلة بالتغلب على تلك المعوقات، والسبل اللازمة لرفع كفاءة أداء المرأة العاملة في مؤسسات التعليم العالي، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة اتفقت تلك الدراسات مع الدراسة الحالية في بعض النواحي، واختلفت في بعض النواحي، كما استفادت الباحثة من تلك الدراسات.

أولاً/ أوجه التقارب بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

• من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث الأهداف، ومنها دراسة (اوزكانلي ووايت، 2008) والتي هدفت إلى تحديد العقبات التي تحول دون تحقيق التقدم الوظيفي للمرأة في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الاسترالية والتركية، ودراسة (الغانم وآخرون، 2008) التي هدفت إلى تحديد المعوقات التي تواجه المرأة لتوليها المناصب القيادية في المجتمع القطري، ودراسة (القحطاني، 2008) التي هدفت إلى دراسة التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في منظمات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ودراسة (كابارو وبوش، 2007) والتي هدفت إلى دراسة العوامل التي تعيق التقدم الوظيفي للعاملات في المدارس الثانوية للبنات في اليونان، ودراسة (الزهيري، 2006) التي هدفت إلى دراسة معوقات الدور القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية، وتقديم المقترحات التي تسهم في التغلب على تلك المعوقات، ودراسة (ليلجا ولوديكنيس، 2006) التي هدفت إلى دراسة مقارنة لتجربة المرأة في الإدارات الوسطى في ألمانيا والسويد وبريطانيا، ودراسة أهم التحديات التي تواجه المرأة في الإدارات الوسطى في تلك الدول، ودراسة (المنقاش، 2006) والتي هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة النسائية في مؤسسات التعليم العالي للفتاة وأهم الصعوبات والتحديات التي تواجه الإدارة النسائية، ودراسة (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2006) التي هدفت واقع المرأة الأردنية في مؤسسات التعليم العالي والمعوقات التي تحول دون تطور المرأة الأكاديمية في تلك المؤسسات، ودراسة (جبر، 2005) التي هدفت التعرف إلى درجة الصعوبات التي تواجهها المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية، ودراسة (بيكس، 2004) والتي هدفت إلى دراسة التحديات التي تواجه المرأة الأمريكية -من أصل أفريقي- القيادية في التعليم العالي بكليات وجامعات لويزيانا، ودراسة (الحسين، 2004) التي هدفت إلى

التعرف إلى تجربة المرأة الأردنية في المراكز الإدارية القيادية فـي وزارة التربية والتعليم والمعوقات التي تواجه المرأة للوصول إلى المراكز القيادية، ودراسة (سبايسير، 2004) والتي تهدف إلى التعرف إلى تجربة المرأة الأمريكية من أصل أفريقي في المراكز القيادية في المدارس الثانوية العامة في ولاية ماساشوسيس، والمعوقات التي تواجه المرأة في قيادة تلك المدارس، ودراسة (العروان، 2003) التي هدفت إلى دراسة الواقع الإداري للمرأة السعودية في مكاتب البحث بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، ودراسة الصعوبات والعقبات الإدارية التي تواجه المرأة أثناء قيامها بمهامها الإدارية، ودراسة (شنتات، 2003) والتي هدفت إلى الكشف عن أهم العوامل المجتمعية المرتبطة بفاعلية المرأة المديرة في المدارس الأساسية والثانوية بمحافظة غزة، دراسة (العزام والشهابي، 2003) التي هدفت إلى الكشف عن أهم المعوقات التي تواجه المرأة في الوصول إلى مناصب قيادية متقدمة وتقديم الحلول المناسبة لمواجهة تلك المعوقات، ودراسة (الشهابي، 2002) التي هدفت إلى إلقاء الضوء على واقع المرأة العربية في ممارستها للعمل الإداري والقيادي، وأهم الاتجاهات والدوافع التي تدفع المرأة في تبوء الموقع القيادي، والتركيز على السمات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المرأة لمساعدتها في ممارسة عملها القيادي، ومدى التكافؤ في احتلال المواقع القيادية بين الرجل والمرأة، وأهم المشكلات والصعوبات التي تعاني منها المرأة العربية في ممارستها للعمل الإداري والقيادي، ووضع الاستراتيجيات التي من شأنها تفعيل دور المرأة في مجال ممارستها للعمل الإداري والقيادي، ودراسة (عودة، 2002) والتي هدفت إلى تحديد درجة معوقات وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة من وجهة نظر العاملين بها، ودراسة (الشهابي ومحمد، 2001) والتي هدفت إلى تشخيص أهم المعوقات التي تؤثر في تبوء المرأة للموقع القيادي، وتبعدها عن هذا الموقع، ودراسة (كولمان، 2001) والتي هدفت إلى دراسة المعوقات التي تواجه المرأة للوصول إلى موقع مدير مدرسة، ودراسة (العضايلة، 1998) والتي هدفت إلى التعرف على بعض المشكلات الإدارية التي تواجه الموظفة في القطاع الحكومي الأردني، ودراسة (حمود، 1994) والتي هدفت التعرف على المعوقات التي تواجه النساء اللواتي يشغلن المراكز الإدارية القيادية المتوسطة والعليا في مؤسسات التعليم العالي في المنطقة العربية.

• من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي حيث اتفقت مع العديد من الدراسات مثل دراسة (الغانم وآخرون، 2008)، ودراسة (القحطاني، 2008)، ودراسة (الزهيري، 2006)، ودراسة (المنقاش، 2006)، ودراسة (جبر، 2005)، ودراسة (العظامات، 2004م)، ودراسة

(العيدروس، 2004)، ودراسة (السيسي، 2003)، ودراسة (شتات، 2003)، ودراسة (العروان، 2003)، ودراسة (العزام والشهابي، 2003)، ودراسة (الشهابي، 2002)، ودراسة (الطارق، 2002)، ودراسة (عودة، 2002)، ودراسة (السباعي، 2001)، ودراسة (الشهابي ومحمد، 2001)، ودراسة (أسعد، 2000)، ودراسة (العضايلة، 1998)، ودراسة (شامي، 1995)، ودراسة (حمود، 1994).

• من حيث الأداة المستخدمة في الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدام أداة الاستبانة كأداة للدراسة دراسة مثل دراسة (الغانم وآخرون، 2008)، ودراسة (القحطاني، 2008)، ودراسة (الزهيري، 2006)، ودراسة (المنقاش، 2006)، ودراسة (جبر، 2005)، ودراسة (العظامات، 2004م)، ودراسة (العيدروس، 2004)، ودراسة (السيسي، 2003)، ودراسة (العروان، 2003)، ودراسة (العزام والشهابي، 2003)، ودراسة (الشهابي، 2002)، ودراسة (الطارق، 2002)، ودراسة (عودة، 2002)، ودراسة (السباعي، 2001)، ودراسة (الشهابي ومحمد، 2001)، ودراسة (أسعد، 2000)، ودراسة (العضايلة، 1998)، ودراسة (شامي، 1995)، ودراسة (حمود، 1994).

• من حيث مجتمع الدراسة والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين والعاملات (أكاديمي، أكاديمي إداري، إداري) في مؤسسات التعليم العالي، لتتفق مع دراسة (المنقاش، 2006) التي طبقت أداة الدراسة على عينة من العاملين والعاملات في مؤسسات التعليم العالي.

ثانياً/ أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

• من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

تنوعت الدراسات السابقة في استخدام منهج الدراسة بعضها استخدم المنهج النوعي مثل دراسة (اوزكانلي ووايت، 2008)، ودراسة (كابارو ويوش، 2007)، ودراسة (اليلجا ولوديكينس، 2006)، ودراسة (بيكس، 2004)، ودراسة (الحسين، 2004)، ودراسة (لينش، 2003)، ودراسة (موكيلستروم، 2003)، ودراسة (العجمي، 2001)، ودراسة (موريس وآخرون، 1999)، ودراسة (دورن وآخرون، 1996).

وبعضها جمع بين المنهج الوصفي والمنهج النوعي مثل دراسة (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2006)، ودراسة (سبايسير، 2004)، ودراسة (كولمان، 2001).

• من حيث الأداة المستخدمة في الدراسة:

تنوعت الدراسات السابقة في استخدام أداة الدراسة بعضها استخدم المقابلات والملاحظة مثل دراسة (اوزكانلي ووايت، 2008)، و دراسة (كابارو وبوش، 2007)، ودراسة (ليلجا ولوديكينس، 2006)، ودراسة (بيكس، 2004)، و دراسة (الحسين، 2004)، ودراسة (لينش، 2003)، ودراسة (موكيلستروم، 2003)، ودراسة (العجمي، 2001)، ودراسة (موريس وآخرون، 1999)، ودراسة (دورن وآخرون، 1996).

وبعضها جمع بين عدة أدوات (الاستبانة، المقابلات، الوثائق الرسمية) مثل دراسة (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2006)، ودراسة (سبايسير، 2004)، ودراسة (شثتات، 2003) ودراسة (كولمان، 2001).

• من حيث مجتمع الدراسة والعينة:

تنوع مجتمع الدراسة في الدراسات السابقة فبعضها تناول المرأة العاملة في مؤسسات التعليم العالي مثل دراسة (اوزكانلي ووايت، 2008)، ودراسة (القحطاني، 2008)، ودراسة (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2006)، ودراسة (بيكس، 2004)، ودراسة (العيديروس، 2004)، ودراسة (العروان، 2003)، ودراسة (موكيلستروم، 2003)، ودراسة (أسعد، 2000)، ودراسة (السباعي، 2001)، ودراسة (حمود، 1994).

وبعضها تناول مديرات المدارس مثل دراسة (الزهيري، 2006)، ودراسة (سبايسير، 2004)، ودراسة (شثتات، 2003)، ودراسة (موريس وآخرون، 1999)، ودراسة (دورن وآخرون، 1996).

وبعضها تناول المرأة العاملة في القطاع العام مثل دراسة (ليلجا ولوديكينس، 2006)، ودراسة (جبر، 2005)، ودراسة (الحسين، 2004)، ودراسة (العزام والشهابي، 2003)، ودراسة (الشهابي ومحمد، 2001)، ودراسة (العجمي، 2001)، ودراسة (العضايلة، 1998).

وبعضها تناول العاملين في القطاع العام من الذكور والإناث مثل دراسة (الغانم وآخرون، 2008)، ودراسة (العظامات، 2004م)، ودراسة (السيسي، 2003)، ودراسة (الشهابي، 2002)، ودراسة (الطارق، 2002)، ودراسة (عودة، 2002).

• من حيث البيئة المكانية:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المكان، حيث طبقت الدراسة الحالية على البيئة الفلسطينية في محافظات غزة، أما دراسة (عودة، 2002) ودراسة (جبر، 2005) طبقت على البيئة الفلسطينية في الضفة الغربية، أما دراسة (الشهابي، 2002)، ودراسة

(العجمي، 2001)، ودراسة (حمود، 1994) طبقت على الدول العربية، ودراسة (الغانم وآخرون، 2008) طبقت على المجتمع القطري، ودراسة (القحطاني، 2008)، ودراسة (المنقاش، 2006) ودراسة (العيدروس، 2004)، ودراسة (العروان، 2003) ودراسة (السباعي، 2001)، ودراسة (أسعد، 2000) طبقت على المجتمع السعودي، ودراسة (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2006)، ودراسة (الحسين، 2004) ودراسة (العظامات، 2004م)، ودراسة (العزام والشهابي، 2003)، ودراسة (العضايلة، 1998)، ودراسة (شامي، 1995) طبقت على المجتمع الأردني، ودراسة (الطارق، 2002) طبقت على المجتمع اليمني، ودراسة (الزهيري، 2006)، ودراسة (السيسي، 2003)، ودراسة (الشهابي، 2001) طبقت على المجتمع العراقي.

أما الدراسات الأجنبية مثل دراسة (بيكس، 2004)، ودراسة (سبايسير، 2004)، ودراسة (موكيلستروم، 2003)، ودراسة (لينش، 2003)، ودراسة (دورن وآخرون، 1996) طبقت على المجتمع الأمريكي، ودراسة (كابارو وبوش، 2007) طبقت على المجتمع اليوناني، ودراسة (كولمان، 2001) طبقت على المجتمع البريطاني، ودراسة (موريس وآخرون، 1999) طبقت على المجتمع السنغافوري، ودراسة (اوزكانلي ووايت، 2008) طبقت كدراسة مقارنة بين المجتمع الاسترالي والتركي، ودراسة (ليلجا ولوديكنيس، 2006) طبقت كدراسة مقارنة بين المجتمع الألماني، والسويدي والبريطاني.

ثالثاً/ استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

1. تحديد المفاهيم الخاصة بالدراسة الحالية، ومنها معوقات السلوك القيادي.
2. استفادات الباحثة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة المنهج الوصفي، واختيار أدوات الدراسة المناسبة، والأساليب الإحصائية المناسبة.
3. تحديد متغيرات الدراسة (الجامعة، الجنس، سنوات الخبرة، التصنيف الوظيفي).
4. التعرف على المعوقات وتصنيفها، والتي من الممكن أن تعيق المرأة في مؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة في ممارسة دورها القيادي، وذلك بغرض بناء بنود الاستبانة.
5. التعرف على السبل الكفيلة في تفعيل دور المرأة القيادي في مؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة.
6. استفادات الباحثة من الدراسات السابقة في تدعيم الإطار النظري للدراسة الحالية.
7. استفادات الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد المحك المعتمد في الدراسة الحالية.

رابعاً/ تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

1. حاولت الدراسة التعمق في مشكلة انخفاض مشاركة المرأة في المراكز القيادية في مؤسسات التعليم العالي، رغم أن نسبة الإناث الملتحقين في التعليم في تلك المؤسسات يفوق نسبة الذكور.
2. حاولت الدراسة تقديم مقترحات وتوصيات قد تساهم في تفعيل دور المرأة القيادي في مؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة.
3. أنها تعتبر من الدراسات الحديثة التي تتناول القيادة والمرأة في التعليم العالي في محافظات غزة، حيث أن الباحثة على حد علمها ومعرفتها لم تجد دراسة سابقة تناولت المرأة في التعليم العالي في محافظات غزة.

ومجمل القول إن الدراسات السابقة لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية، وإنضاج مساراتها، فبالرغم من وجود بعض الاختلافات في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب، إلا أنها أكسبت الباحثة سعة في الاطلاع بكل جوانب موضوع الدراسة.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق وثبات الاستبانة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة، والعينة إضافة إلى أدوات الدراسة وخطوات إجرائها والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

أولاً: منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، لأنه الأنسب لهذه الدراسة، والذي عرفه (ملحم، 2000: 324) على أنه: "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"

ثانياً: مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للعام الدراسي (2009/2010 م)، في ثلاث جامعات (الجامعة الإسلامية بغزة، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى) والمفرغين على الكادر (الأكاديمي، الأكاديمي إداري، إداري)، والبالغ عددهم (1148) عامل وعاملة، وفق إحصائيات الشؤون الإدارية في الجامعات الثلاث.

جدول رقم (4.1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة

العدد الكلي	إداري			أكاديمي			الجامعة	م
	المجموع	ذكور	إناث	المجموع	ذكور	إناث		
402	26	21	5	376	344	32	الجامعة الإسلامية غزة	1
321	26	24	2	295	256	39	جامعة الأزهر-غزة	2
325	21	17	4	304	259	45	جامعة الأقصى	3
1148	73	62	11	975	859	116	العدد الكلي	

ثالثاً: عينة الدراسة

أ- عينة استطلاعية

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة تكونت من 30 عامل وعاملة، يعملون في الجامعات الثلاث.

ب- عينة الدراسة الفعلية

- تكونت عينة الدراسة من (301) عامل وعاملة وتم اختيارها من مجتمع الدراسة كالتالي:
- نظراً لأن الدراسة استهدفت المرأة في مؤسسات التعليم العالي، ونسبة تواجدها في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة منخفض، لذا تمّ اختيار جميع الإناث ضمن أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهن (127) عاملة مفرغة على الكادر الأكاديمي والإداري، ولأنه تم اختيار 10 عاملات ضمن العينة الاستطلاعية فقد أصبح عدد الإناث في العينة الفعلية (117) عاملة.
 - تمّ اختيار أفراد العينة الذكور بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة (حسب الجدول أدناه)، والبالغ عددهم (184) عامل، أي ما نسبته 20% من عدد أفراد مجتمع الدراسة الذكور.

جدول رقم (4.2): توزيع أفراد عينة الدراسة الذكور

الرقم	الجامعة	عدد أفراد مجتمع الدراسة الذكور	عدد أفراد عينة الدراسة الذكور نسبة (20%)
1.	الجامعة الإسلامية	365	73
2.	جامعة الأقصى	276	55
3.	جامعة الأزهر	280	56
العدد الكلي		921	184

خصائص العينة الفعلية:

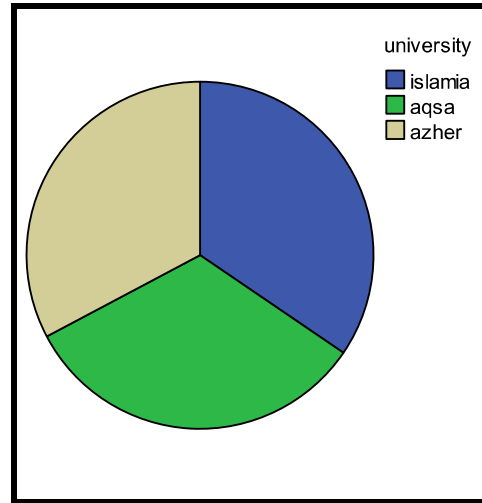
تم تطبيق أداة الدراسة على العينة والبالغ عددها (301) فرداً، استجاب منهم (284) فرداً، أي ما نسبته 94.4% من عينة الدراسة الفعلية، وفيما يلي الجداول التي تبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخدمة).

جدول رقم (4.3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة

الجامعة	العدد	النسبة المئوية
الجامعة الإسلامية	98	34.5%
جامعة الأقصى	93	32.75%
جامعة الأزهر	93	32.75%
المجموع	284	100%

يبين الجدول رقم (4.3) أن (34.5%) من عينة الدراسة من الجامعة الإسلامية، و(32.75%) من عينة الدراسة من جامعة الأقصى، و(32.75%) من عينة الدراسة من جامعة الأزهر.



شكل رقم (4.1)

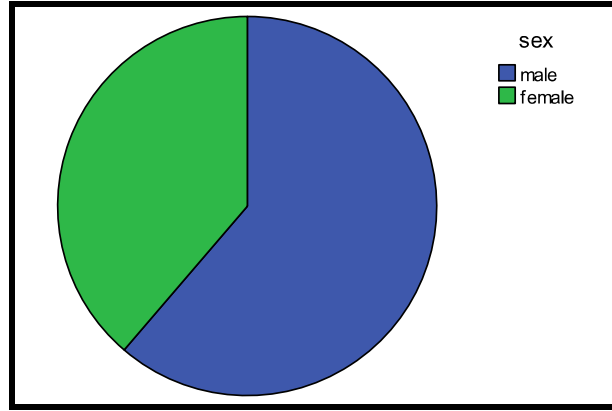
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة

جدول رقم (4.4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
61.3	174	ذكر
38.7	110	أنثى
%100	284	المجموع

يبين الجدول رقم (4.4) أن (61.3%) من عينة الدراسة من الذكور، و(38.7%) من عينة الدراسة من الإناث.



شكل رقم (4.2)

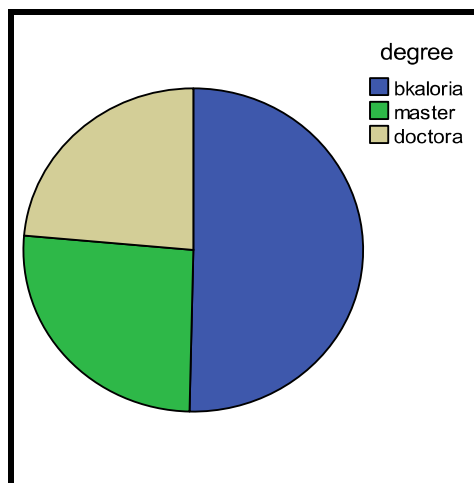
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (4.5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
%50.35	143	بكالوريوس
%26.05	74	ماجستير
%23.6	67	دكتوراه
%100	284	المجموع

يبين الجدول رقم (4.5) أن (50.35%) من عينة الدراسة المؤهل العلمي لهم بكالوريوس، وأن (26.05%) من عينة الدراسة المؤهل العلمي لهم ماجستير، وأن (23.6%) من عينة الدراسة المؤهل العلمية لهم دكتوراه.



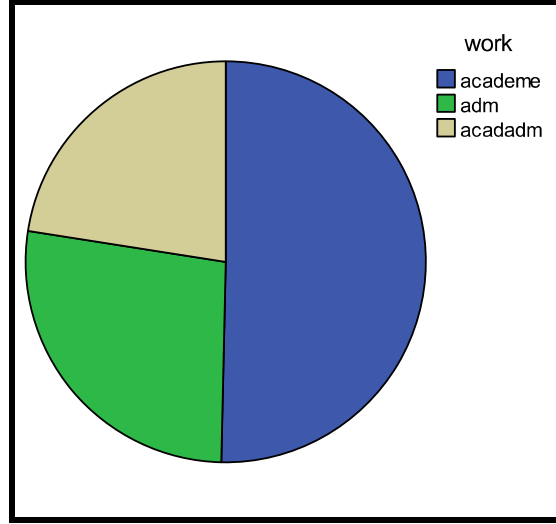
شكل رقم (4.3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (4.6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	التصنيف الوظيفي
50.4%	143	أكاديمي
27.1%	77	إداري
22.5%	64	أكاديمي إداري
100%	284	المجموع

يبين الجدول رقم (4.6) أن (50.4%) من عينة الدراسة التصنيف الوظيفي لهم أكاديمي، وأن (27.1%) من عينة الدراسة التصنيف الوظيفي لهم إداري، وأن (22.5%) من عينة الدراسة التصنيف الوظيفي لهم أكاديمي إداري.

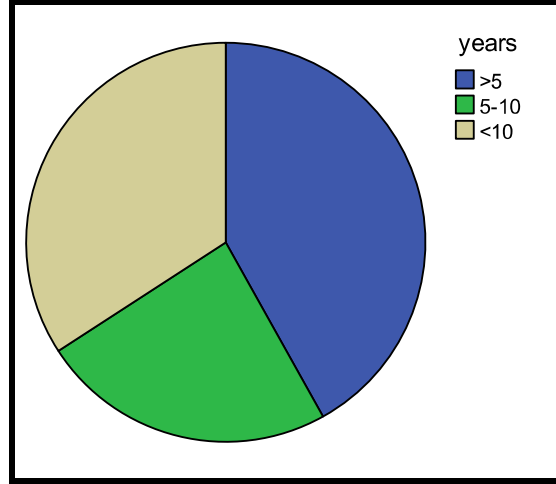


شكل رقم (4.4)
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي

جدول رقم (4.7)
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	119	41.9
5-10 سنوات	68	24
أكثر من 10 سنوات	97	34.1
المجموع	284	%100

يبين الجدول رقم (4.7) أن (41.9%) من عينة الدراسة أقل من 5 سنوات، و(24%) من عينة الدراسة من 5-10 سنوات، و(34.1%) أكثر من 10 سنوات.



شكل رقم (4.5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

رابعاً: أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة حيث تعتبر "الاستبانة الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات والحقائق المرتبطة بواقع معين، والتي يجرى تعيبتها من قبل المستجيب" (ملحم، 2000: 258).

الخطوات التي قامت بها الباحثة لبناء الاستبانة وهي كما يلي:

1. الإطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
2. الاستفادة من الدراسات والبحوث التربوية المتعلقة بقيادة المرأة، ولا سيما الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة.
3. استشارة ذوي الخبرة والمختصين في المجال التربوي والإداري وتضم (أساتذة في الجامعات، قيادات نسائية).
4. مقابلة بعض العاملات في المجال الإداري والأكاديمي في الجامعات المحلية، واستطلاع آرائهم حول قيادة المرأة ومعوقات ممارسة المرأة لعمل القيادي.
5. تحديد مجالات الاستبانة بهدف تحديد المعوقات التي تواجه المرأة في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، وكذلك لتحديد المقترحات لتفعيل دورها القيادي، وشملت ثلاثة مجالات وهي:
 - المعوقات الاجتماعية والاقتصادية، والتي تعيق ممارسة المرأة للسلوك القيادي.
 - المعوقات السياسية، والتي تعيق ممارسة المرأة للسلوك القيادي.

- المعوقات الشخصية، والتي تعيق ممارسة المرأة للسلوك القيادي.
6. صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال، وإعداد الاستبانة في صورتها الأولية، حيث شملت الأداة على (65) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، كما هو مبين في الملحق رقم (1).

وصف أداة الدراسة:

- تتكون أداة الدراسة من 3 أجزاء هي:
- **الجزء الأول:** اشتمل على المعلومات العامة لأفراد العينة (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخدمة).
 - **الجزء الثاني:** اشتمل على (65) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، ولكل مجال عدد من الفقرات كما هو موضح في الجدول رقم (4.8).

جدول رقم (4.8) مجالات الدراسة وعدد فقراتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1.	المعوقات الاجتماعية	29
2.	المعوقات السياسية	11
3.	المعوقات الشخصية	25
	المجموع	65

- **الجزء الثالث:** ويتكون من سؤال مفتوح هو: ما سبل التغلب على معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة من وجهة نظركم؟
- وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لإجابة فقرات الاستبانة كالتالي:

جدول رقم (4.9): مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
النقاط	5	4	3	2	1

خامسا: صدق وثبات الاستبانة

قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة، وذلك للتأكد من صدقها وثباتها كالتالي:

1. صدق الاستبانة:

أ- صدق المحكمين:

عُرِضَت الأداة بصيغتها الأولى على مجموعة من المحكمين من التربويين والإداريين، والعاملات في المجال الإداري في الجامعات المحلية، ووزارة التربية والتعليم العالي، بلغ عددهم (17) حكما، كما هو مبين في الملحق رقم (2). وبعد استعادة الاستبانة من السادة المحكمين ودراسة ملاحظاتهم وتوجيهاتهم، قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده والتي اشتملت:

1. تحديد مدى مناسبة فقرات الاستبانة وملاءمتها للمجال.
2. حذف الفقرات إذا طلب ذلك (3-7) محكمين.
3. إعادة صياغة الفقرة إذا طلب ذلك (3-7) من المحكمين.
4. تجزئة بعض الفقرات المركبة.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من الفقرات في المجال الذي تنتمي إليه مع الدرجة الكلية للمجال (أبو ناهية، 1994: 127). وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (4.10)

معاملات الارتباط بين فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	مستوى الدلالة
معاملات الارتباط بين كل فقرة في المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال			
1.	نظرة المجتمع الفلسطيني للمرأة كربة بيت فقط.	0.434	دالة عند 0.01

غير دالة	0.257	تعدد المسؤوليات الأسرية لدى المرأة.	2.
دالة عند 0.01	0.512	عدم تقبل المجتمع لترشيح المرأة لمناصب إدارية رفيعة.	3.
دالة عند 0.01	0.484	ضعف ثقة المسؤولين بأداء المرأة العاملة.	4.
دالة عند 0.01	0.462	ضعف الحوافز التشجيعية المعنوية.	5.
دالة عند 0.01	0.558	العاملون لا يتقبلون أن تفودهم امرأة.	6.
دالة عند 0.01	0.553	وجود تفاوت في المكانة الاجتماعية بين الرجل والمرأة.	7.
دالة عند 0.01	0.553	العادات والتقاليد غير مشجعة لقيادة المرأة.	8.
دالة عند 0.01	0.568	قلة الفرص التي يوفرها المجتمع لتطور المرأة.	9.
دالة عند 0.01	0.512	الفهم الخاطئ للدين، والمعتقدات التي تحد من قدرة المرأة على القيادة.	10.
غير دالة	0.237	الاعتقاد بضرورة اقتصار دور المرأة على مجالات محددة في العمل.	11.
دالة عند 0.01	0.630	رفض الرجل لنجاح المرأة وتقلدها المناصب العليا.	12.
دالة عند 0.01	0.507	الأهل أو الزوج يعارضون تولي المرأة مناصب قيادية.	13.
دالة عند 0.01	0.537	محدودية مجالات عمل المرأة الفلسطينية.	14.
دالة عند 0.01	0.533	التنشئة الاجتماعية للمرأة التي تميز بين الرجل والمرأة.	15.
دالة عند 0.01	0.577	قلة تشجيع المجتمع للمرأة على الابتكار والإبداع في العمل الإداري.	16.
دالة عند 0.01	0.570	سيطرة الرجل المهنية تحول دون التقدم الإداري للمرأة في سلم المناصب العليا.	17.
معامل الارتباط مع المجال		الفقرة	الرقم
دالة عند 0.01	0.396	قلة انخراط المرأة في العمل الشبابي مثل (الأندية والجمعيات).	18.
معاملات الارتباط بين كل فقرة في المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال			
دالة عند 0.01	0.574	ضعف المشاركة السياسية للمرأة الفلسطينية.	1.

0.01	دالة عند	0.486	قلة عدد النساء في موقع اتخاذ القرارات.	2.
0.01	دالة عند	0.485	غياب المعايير الواضحة للمناصب الإدارية العليا.	3.
0.01	دالة عند	0.533	ضعف أداء المرأة في إطار العمل النسوي.	4.
0.01	دالة عند	0.652	قلة دعم السلطة الوطنية الفلسطينية للمرأة.	5.
0.01	دالة عند	0.705	ضعف دعم الحركات السياسية في فلسطين للمرأة.	6.
0.01	دالة عند	0.631	انخفاض الدعم المادي المقدم للمرأة عند الترشيح للانتخابات.	7.
0.01	دالة عند	0.513	ظروف الاحتلال وانعكاساته السلبية يعيق وصول المرأة لمناصب إدارية	8.
0.01	دالة عند	0.661	اعتقاد صناع القرار بضعف قدرة المرأة على تولي المناصب الإدارية العليا.	9.
0.01	دالة عند	0.548	اعتقاد صناع القرار بأن نجاح بعض النساء في العمل يعتمد على المجاملات.	10.
0.01	دالة عند	0.573	اعتقاد صناع القرار باهتمام المرأة بالأمور الشكلية على حساب الجوهر.	11.
معاملات الارتباط بين كل فقرة في المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال				
0.01	دالة عند	0.566	احتكام المرأة للعاطفة أكثر من العقل في التعامل مع القضايا الإدارية.	1.
0.01	دالة عند	0.680	ضعف الموضوعية لدى المرأة في اتخاذ القرارات مقارنة بالرجل.	2.
0.01	دالة عند	0.696	ضعف ثقة المرأة بقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة.	3.
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط مع المجال	الفقرة	الرقم
0.01	دالة عند	0.681	ضعف مقاومة المرأة للضغوط النفسية.	4.
0.01	دالة عند	0.685	ضعف قدرة المرأة على المواجهة والتحدي.	5.
0.01	دالة عند	0.543	تعرض المرأة لصراع الأدوار (ابنه/ زوجة/ أم/ موظفة) وانعكاساته النفسية السلبية.	6.

0.01 دالة عند	0.511	7. التأثيرات النفسية والتغيرات الجسدية للحمل والولادة.
0.01 دالة عند	0.383	8. قلة متابعة المرأة لتعليمها العالي.
0.01 دالة عند	0.627	9. ضعف الثقافة الإدارية لدى المرأة.
0.01 دالة عند	0.703	10. ضعف قدرة المرأة على تحمل مسؤولية العمل القيادي.
0.01 دالة عند	0.735	11. عقدة الخوف الدائم من الفشل في التقدم والتطور لدى المرأة.
0.01 دالة عند	0.606	12. ضعف وجود الدافع والرغبة لدى المرأة في تبوء موقع أعلى.
0.01 دالة عند	0.690	13. ضعف الحزم الإداري للمرأة.
0.01 دالة عند	0.709	14. ضعف قدرة المرأة على أداء الأعمال التي تتطلب مهارة ذهنية.
0.01 دالة عند	0.660	15. كثرة تدمير المرأة من أعباء العمل.
0.01 دالة عند	0.732	16. قلة مشاركة المرأة العاملة في البرامج التدريبية أثناء الخدمة.
0.01 دالة عند	0.602	17. قلة مشاركة المرأة في دورات إدارية متخصصة لفترة طويلة.
0.01 دالة عند	0.478	18. اعتذار المرأة عن قبول الفرص المتاحة لها.
0.01 دالة عند	0.560	19. ضعف إدراك المرأة لدورها وأهميتها في المجتمع.
0.01 دالة عند	0.652	20. قصور النظرة الشمولية لدى المرأة وتركيزها على الجزئيات.
0.01 دالة عند	0.444	21. ضعف قدرة المرأة على المطالبة بحقوقها.
0.01 دالة عند	0.689	22. ضعف الخبرة الإدارية للمرأة.
0.01 دالة عند	0.465	23. العلاقة المتوترة بين المرأة العاملة وزميلاتها.

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

يتضح من الجدول (4.10) أن جميع فقرات الاستبانة ترتبط بالمجال الذي تنتمي له ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ما عدا معامل الارتباط للفقرتين (2)، (11) في المجال الأول غير دال إحصائياً لذا تم حذفهما من الاستبانة، وهما:

1. الفقرة رقم (2) في المجال الأول "تعدد المسؤوليات الأسرية لدى المرأة" حيث معامل الارتباط بين هذه الفقرة والمجال الذي تنتمي له (0.237) وهي تعتبر غير دال إحصائياً.
2. الفقرة (11) في المجال الأول الاعتقاد بضرورة اقتصار دور المرأة على مجالات محددة في العمل" حيث معامل الارتباط بين هذه الفقرة والمجال الذي تنتمي له (0.257) وهي تعتبر غير دال إحصائياً.

والملاحق رقم (3) يوضح شكل الاستبانة النهائي - بعد إجراء التعديل عليها بعد التحكيم وحذف الفقرات غير الدالة إحصائياً - والتي تكونت من ثلاثة أجزاء هي:

- **الجزء الأول:** اشتمل على المعلومات العامة لأفراد العينة (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخدمة).
- **الجزء الثاني:** اشتمل على (50) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، ولكل مجال عدد من الفقرات كما هو موضح في الجدول رقم (4.11).

جدول رقم (4.11): مجالات الدراسة وعدد فقراتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات
4.	المعوقات الاجتماعية	16
5.	المعوقات السياسية	11
6.	المعوقات الشخصية	23
	المجموع	50

- **الجزء الثالث:** ويتكون من سؤال مفتوح هو: ما سبب التغلب على معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة من وجهة نظركم؟

(ج) الصدق البنائي:

للتحقق من الصدق البنائي لمجالات الاستبانة قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى، وكذلك درجة كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4.12): الارتباط بين مجالات الدراسة

المجال	المجموع	المجال الأول	المجال الثاني	المجال الثالث
المجموع	1			
المجال الأول	0.816	1		
المجال الثاني	0.858	0.755	1	
المجال الثالث	0.925	0.572	0.659	1

- الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

يتضح من الجدول السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

2. ثبات الاستبانة:

تحققت الباحثة من ثبات الاستبانة باستخدام طريقتي التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ وهما كما يلي:

أ- طريقة التجزئة النصفية:

قامت الباحثة بتقدير معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية حيث تم تجزئة الاستبانة إلى نصفين ثم احتسبت درجة النصف الأول لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات لنفس المجال وقامت بحساب معامل ارتباط (بيرسون) ثم جرى تعديل الطول باستخدام معامل التعديل (سبيرمان براون) والجدول رقم (4.13) يوضح ذلك:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r_2}{r+1} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط.}$$

جدول رقم (4.13)

معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

المجال	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	الارتباط بعد التعديل
المعوقات الاجتماعية	16	0.631	0.774
المعوقات السياسية	11	0.633	0.775
المعوقات الشخصية	23	0.871	0.931
المجموع الكلي للاستبانة	50	0.799	0.888

ب- طريقة ألفا كرونباخ:

تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ) عن طريق البرنامج الإحصائي، والجدول رقم (4.14) يوضح معاملات (ألفا كرونباخ) لكل مجال من مجالات الاستبانة، والمجموع الكلي لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (4.14)

معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المعوقات الاجتماعية	16	0.820
المعوقات السياسية	11	0.796
المعوقات الشخصية	23	0.940
المجموع الكلي للاستبانة	50	0.945

يتضح من الجدول السابق أن معاملات (ألفا كرونباخ) مرتفعة وتتراوح بين (0.796-0.945) لكل مجال من مجالات الاستبانة، كما بلغت قيمة معامل ألفا للمجموع الكلي لفقرات الاستبانة (0.945) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، والذي جعل الباحثة تنظمّن إلى تطبيق الاستبانة ملحق (3) على عينة الدراسة للتحقق من فرضيات الدراسة.

سادسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة. وتحديد الثبات للاستبانة وذلك باستخدام الطريقتين: أ- طريقة التجزئة النصفية. ب- طريقة ألفا كرونباخ.
2. التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية وذلك لحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ككل، وحساب متوسطات الاستجابة لكل مجال من مجالات الاستبانة على حدة، وكذلك لحساب انحرافها المعياري.
3. اختبار T-test وذلك للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى).
4. أسلوب تحليل التباين الأحادي (one-way Anova) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير عدد السنوات (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنة، أكثر من 10 سنوات)، متغير الجامعة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، جامعة الأزهر)، متغير التصنيف الوظيفي (أكاديمي، أكاديمي إداري، إداري).
5. اختبار شافيه لقياس الفروق بين المتوسطات التي تنتج بعد إجراء أسلوب التباين الأحادي.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

- إجابة السؤال الأول
- إجابة السؤال الثاني
- إجابة السؤال الثالث
- توصيات الدراسة
- مقترحات الدراسة

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

تناولت الباحثة في هذا الفصل الإجابة عن تساؤلات الدراسة، مع استعراض النتائج التي ظهرت من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة)، وخاصة من تحليل فقراتها، وذلك بهدف التعرف على معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، والتعرف على سبل التغلب على تلك المعوقات، والخروج بتوصيات للعمل بها، ثم التحقق من فروض الدراسة لمعرفة علاقة هذه المعوقات بمتغيرات الدراسة، وهي:

- الجامعة (الإسلامية، الأقصى، الأزهر)
- الجنس (ذكر، أنثى)
- التصنيف الوظيفي (أكاديمي، أكاديمي إداري، إداري)
- سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

للحصول على نتائج الدراسة تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات الناتجة من خلال تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، حيث استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS - (Statistical Package for Social Spss).

ولتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديده بناء على دراسة (عودة، 2002)، ودراسة (العزام والشهابي، 2003)، ودراسة (العظامات، 2004)، وتم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5÷4 = 0.80)، ويعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(5.1): المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة التوافر
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	قليلة جدا
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر 36% - 52%	قليلة
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر 68% - 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر 84% - 100%	كبيرة جدا

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة التوافر حسب المحك المعتمد للدراسة.

نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لترتيبها:

أولاً/الإجابة عن السؤال الأول:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على:.

"ما أكثر المعوقات شيوعاً والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين؟"

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت الباحثة الأوساط الحسابية، والأوزان النسبية ومستوى الدلالة للدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الدراسة، والجدول رقم (5.2) يوضح ذلك.

جدول رقم (5.2)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	المتوسط	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التوافر
1	المعوقات الاجتماعية	16	3.654	58.463	7.955	73.08	1	كبيرة
2	المعوقات السياسية	11	3.519	38.716	6.7254	70.38	2	كبيرة
3	المعوقات الشخصية	23	3.318	76.315	14.4713	66.36	3	متوسطة
	المجموع الكلي للاستبانة	50	3.472	173.58	22.921	69.44		كبيرة

- يتضح من نتائج الجدول رقم (5.2) أن المتوسط الكلي لدرجة توافر المعوقات التي تعيق ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في مجالات أداة الدراسة لدى أفراد عينة الدراسة بلغ (3.472)، ويوزن نسبي (69.44%) وبدرجة توافر كبيرة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.318-3.654) وبأوزان نسبية بين (66.36%-73.08%).

- مما يعني أن آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة متوفرة بدرجة كبيرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة، وهذا يشير إلى أنه بالرغم من التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي جاءت بتغييرات مجتمعية، وبدأت المرأة بالحصول على فرص متكافئة في ميادين التعليم، وفي معظم النشاطات الاجتماعية والمهنية، إلا أن المعوقات التي تواجه المرأة متنوعة وتتباين في درجات تأثيرها على المرأة، والتي تعيق ممارستها للسلوك القيادي.

- وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (الزهيري، 2006) التي أشارت إلى وجود معوقات عديدة تعيق ممارسة المرأة للدور القيادي، ودراسة (الحسين، 2004) التي أكدت أن هناك معوقات عديدة تواجه المرأة للوصول إلى المواقع القيادية، ودراسة (شتات، 2003) التي أكدت على تعدد العوامل المؤثرة بفاعلية المرأة، ودراسة (عودة، 2002) التي أشارت بأن درجة معوقات وصول المرأة للمواقع القيادية بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية (68%) وهي نسبة تقترب من الدرجة الكبيرة، ودراسة (الشهابي ومحمد، 2001) التي أكدت على وجود معوقات عديدة تواجه المرأة في تبوءها المواقع القيادية ، ودراسة بيكس (Becks, 2004) التي أكدت على وجود تحديات تواجه المرأة الأمريكية التي تشغل مناصب قيادية في التعليم العالي، ودراسة كولمان (Coleman, 2001) التي أكدت على وجود معوقات عديدة تواجه المرأة للوصول إلى منصب مدير .

ويتضح من نتائج جدول رقم (5.2) ما يلي:

- أكثر المعوقات التي عبر عنها أفراد عينة الدراسة هي مجال (المعوقات الاجتماعية) وبدرجة توافر كبيرة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.654) ويوزن نسبي (73.08%)، وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى أن المجتمع الفلسطيني ما زال يسيطر على أفراد المعتقدات والتنشئة الاجتماعية التي تأثرت بالعادات والتقاليد الشرقية الموروثة فنجد أن هناك نظرة تقلل من قدرات المرأة للارتكاز على عاطفة المرأة التي تجعلها - حسب نظرة أفراد المجتمع - مندفعة وقليلة التفكير ومتسرفة في اتخاذ القرارات، كذلك النظرة إلى أن مكانة المرأة دون مكانة الرجل، وتكونت تلك المعتقدات نتيجة:

- التفسير الخاطئ للآيات القرآنية والأحاديث الشريفة.
- الجهل بالمنهج القرآني وموضوع الاستخلاف في الأرض، وحديث "إنما النساء شقائق الرجال".
- التأثر بالأحاديث الضعيفة والموضوعة التي ظهرت في عصر الركود ومنها (أبو شقة، 2002، ج 1: 12):
- 1. "شاورهن وخالفوهن" (الألباني، 1992، 430/1: 619)، مع أن الرسول صلى الله عليه وسلم قد أخذ بمشورة أم سلمة يوم الحديبية.
- 2. "دفن البنات من المكرمات" حديث موضوع (الطبراني، 1983: 144).
- 3. "طاعة المرأة ندامة" حديث موضوع" (الألباني، 1992، 435/1: 623).
- 4. "هلكت الرجال حين أطاعت النساء" (الألباني، 1992، 436/1: 625).
- 5. "لا تسكنوهن الغرف ولا تعلموهن الكتابة، وعلموهن الغزل وسورة النور" حديث موضوع (الألباني، 1992، 2017/5: 30).
- 6. حديث سؤال النبي صلى الله عليه وسلم لابنته فاطمة الزهراء: "أي شيء أصلح للمرأة؟ فقالت: "ألا ترى رجلا ولا يراها رجل! فقبلها ثم قال: ذرية بعضها من بعض" !! الحديث رواه البزار والدارقطني في الأفراد من حديث علي بسند ضعيف وهو حديث واه لا يساوي المداد الذي كتب به والرواية عن علي بن أبي طالب رضي الله عنه قوله: "المرأة شر كلها وشر ما فيها أنه لا بد منها!"، "إن هذه الأحاديث كان له أسوأ الأثر في تشويه صورة المرأة، وتؤكد أنها أصل البلاء وسبب الشقاء للرجل، ومنها ما يؤكد أهمية سوء الظن بها ومخالفتها، ومنها ما يأمر بإذلالها واحتقارها حتى لا تقاوم الرجل" (حسن، 2001: 225).
- تشويه صورة ومكانة المرأة في الإسلام من قبل أعداءه.
- النظرة التي تكونت لدى الرجل اتجاه المرأة انعكس على المرأة الفلسطينية وأدائها داخل مؤسسات التعليم العالي.
- واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الغانم وآخرون، 2008) التي أكدت أن المعوقات التي تحد من اعتلاء المرأة المناصب الإدارية هي في المقام الأول معوقات اجتماعية في الأساس، ودراسة (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2006) التي أكدت أن أكثر معوقات الدور القيادي للمرأة هي العادات المتوارثة وثقافة المجتمع، ودراسة (الزهيري، 2006) التي أشارت أن المعوقات الاجتماعية جاءت في الترتيب الأول بالنسبة لبقية معوقات الدور القيادي للمرأة ودراسة (شتات، 2003) التي استنتجت أن العوامل الثقافية التي تتعلق بالموروثات الثقافية والعادات والتقاليد، والأعراف في المجتمع الفلسطيني أكثر العوامل المؤثرة على تولي المرأة للمناصب القيادية

والإدارية، ودراسة (عودة، 2002) التي أكدت أن المعوقات الاجتماعية هي أكثر المعوقات التي تواجه المرأة وتمنع وصول المرأة للمواقع القيادية بدرجة كبيرة وبنسبة مئوية (71.2%)، ودراسة (كولمان، 2001) التي أكدت أن هناك ثقافة ذكورية مجتمعية تعمل على تهميش واستبعاد المرأة عن المواقع القيادية.

وتلاه مجال (المعوقات السياسية) بمتوسط حسابي (3.519) وبوزن نسبي (70.38%) وبدرجة توافر كبيرة وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الوضع السياسي المرير بسبب الاحتلال، وضعف ثقة صانعي القرار بالمرأة ونظرتهم للمرأة أنها أداة ومنفذة للأوامر فقط، وبالتالي ضعف مشاركة المرأة في مواقع صنع القرار ينعكس بصورة كبيرة على أهلية المرأة وتعليمها وعملها، وعلى قيام المرأة بدورها القيادي في جميع المجالات ومنها مؤسسات التعليم العالي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جبر، 2005) التي توصلت إلى أن الصعوبات السياسية احتلت الترتيب الثاني في الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة، ودراسة (عودة، 2002) أن المعوقات السياسية احتلت الترتيب الثاني في درجة المعوقات التي تعيق وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا.

- **وتلاه مجال (المعوقات الشخصية) بمتوسط حسابي (3.318)، وبوزن نسبي (66.36%)** وبدرجة توافر متوسطة وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المرأة قادرة على إثبات ذاتها في العمل القيادي فيما لو أتيحت لها الفرصة لذلك حيث أن هناك أمثلة كثيرة لنساء قياديات ناجحات في عملهن، كما أن المرأة تملك من المهارات ما يؤهلها لممارسة وأداء دور قيادي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الزهيري، 2006) التي أكدت أن المعوقات الشخصية هي أقل المعوقات التي تعيق أداء المرأة لدورها القيادي.

لتفصيل الإجابة على السؤال الأول في كل مجال من مجالات الدراسة، استخدمت الباحثة الأوساط الحسابية، والأوزان النسبية ومستوى الدلالة للدرجة لكل كلية لكل مجال؛ والجدول رقم (5.3) يوضح الإحصاءات المتعلقة بالمجال الأول "المعوقات الاجتماعية".

جدول رقم (5.3)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول/ المعوقات الاجتماعية والتي تعيق ممارسة المرأة للسلوك القيادي

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في المجال	درجة المعوقات
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة جدا	قليلة					
1	نظرة المجتمع الفلسطيني للمرأة كربة بيت فقط.	57	111	95	15	5	3.71	0.908	74.2	5	كبيرة
2	عدم تقبل المجتمع لترشيح المرأة لمناصب إدارية رفيعة.	55	123	86	17	3	3.74	0.875	74.8	3	كبيرة
3	ضعف ثقة المسؤولين بأداء المرأة العاملة.	31	96	105	48	3	3.37	0.926	67.4	13	متوسطة
4	ضعف الحوافز التشجيعية المعنوية.	49	107	90	29	7	3.57	0.926	71.4	10	كبيرة
5	العاملون لا يتقبلون أن تقودهم امرأة.	145	82	43	11	0	4.28	0.864	85.6	1	كبيرة جدا
6	وجود تفاوت في المكانة الاجتماعية بين الرجل والمرأة.	70	98	86	22	5	3.73	0.98	74.6	4	كبيرة
7	العادات والتقاليد غير مشجعة لقيادة المرأة.	96	109	63	13	2	4.00	0.901	80	2	كبيرة
8	قلة الفرص التي يوفرها المجتمع لتطور المرأة.	36	123	87	25	5	3.58	0.893	71.6	9	كبيرة
9	الفهم الخاطئ للدين، والمعتقدات	65	110	71	27	10	3.68	1.04	73.6	6	كبيرة

										التي تحد من قدرة المرأة على القيادة.
كبيرة	11	70.8	1.014	3.54	4	43	86	94	54	10 رفض الرجل لنجاح المرأة وتقلدها المناصب العليا.
متوسطة	15	65.6	0.975	3.28	10	45	113	84	30	11 الأهل أو الزوج يعارضون تولي المرأة مناصب قيادية.
متوسطة	14	67.2	0.9	3.36	4	43	110	101	26	12 محدودية مجالات عمل المرأة الفلسطينية.
كبيرة	5	74.2	0.83	3.71	1	18	89	126	46	13 التنشئة الاجتماعية للمرأة التي تميز بين الرجل والمرأة.
كبيرة	12	69.8	0.919	3.49	5	33	98	109	35	14 قلة تشجيع المجتمع للمرأة على الابتكار والإبداع في العمل الإداري.
كبيرة	8	72	1.30	3.6	11	27	79	108	54	15 سيطرة الرجل المهنية تحول دون التقدم الإداري للمرأة في سلم المناصب العليا.
كبيرة	7	72.8	1.08	3.64	12	30	67	105	63	16 قلة انخراط المرأة في العمل الشبابي مثل (الأندية والجمعيات).

- نلاحظ من الجدول السابق أن أكثر المعوقات الاجتماعية التي تعيق ممارسة المرأة للسلوك القيادي من وجهة نظر أفراد العينة هي:
- الفقرة رقم(5)، والتي تنص (العاملون لا يتقبلون أن تقودهم امرأة) احتلت المرتبة الأولى في مجالها بوزن نسبي (85.6%)
 - وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:
 - عدم قناعة العاملين بقدرة المرأة على العمل القيادي.
 - التصورات والمعتقدات التي تكونت نتيجة الفهم الخاطئ لبعض الآيات القرآنية والأحاديث الشريفة

- رفض العاملين لقيادة المرأة ينعكس سلبيًا على المرأة حيث يتكون لديها قناعة بأنها غير مرغوب فيها في المواقع القيادية، بالتالي لا يتكون لديها حافز أو رغبة في تبوء موقع قيادي.

والنتيجة توافقت مع دراسة (الغانم، 2008) التي أكدت أن الموظفين يفضلون أن يكون رئيسهم في العمل رجلا وليس امرأة، ودراسة (عودة، 2002) والتي أكدت صعوبة تقبل الموظفين لتولي المسؤولية من جانب المرأة مما يحد من وصولها لمناصب إدارية عليا، ودراسة (العضايلة، 1998) التي أشارت بأن الغالبية العظمى من الموظفين لا يتقنون أن تكون رئيستهم أنثى، كما اتفقت هذه النتيجة جزئيًا مع دراسة بيكس (Becks,2004) التي بينت أن من أهم التحديات التي تواجه المرأة الأمريكية - من أصل أفريقي- القيادية في التعليم العالي هي عدم ثقة العاملين بكفاءة المرأة.

- الفقرة رقم (7) والتي تنص (العادات والتقاليد غير مشجعة لقيادة المرأة) احتلت المرتبة الثانية في مجالها بوزن نسبي (80%)

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه رغم التقدم العلمي والانفتاح ما زالت العادات والتقاليد هي المسيطرة على أفكار الأفراد في المجتمع الفلسطيني وبالتالي تؤثر على سلوكهم وبالتالي تنعكس على سلوك المرأة العاملة والتي تعيق تقدمها وأداء دورها القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة.

والنتيجة توافقت مع دراسة (شتات، 2003) التي أكدت أن العادات والتقاليد والأعراف في المجتمع الفلسطيني من معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية والإدارية، ودراسة (حمود، 1994) التي بينت أن الاتجاهات والقيم السائدة في المجتمع تعرقل وصول المرأة إلى المراكز القيادية في التعليم العالي.

ونلاحظ أيضا من الجدول السابق أن أقل المعوقات الاجتماعية التي تعيق ممارسة المرأة للسلوك القيادي من وجهة نظر أفراد العينة هي:

- الفقرة رقم (11) والتي تنص على (الأهل أو الزوج يعارضون تولي المرأة مناصب قيادية)، احتلت المرتبة الخامسة عشر بوزن نسبي (65.6%)

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المرأة لها أعباء أسرية كالواجبات المنزلية وتربية الأبناء، بالإضافة إلى الأعباء الوظيفية وما تتطلبه من التزامات كبيرة الذي يتقل كاهل المرأة، فتركز الاهتمام على جانب قد يكون على حساب جانب الآخر فيؤثر على مستوى أدائها لهذا الجانب مما يجعل الأهل أو الزوج يقوموا بالضغط على المرأة لعدم القبول لإشغال مواقع قيادية، وبالتالي ترفض المرأة إشغال تلك المواقع للمحافظة على تماسك أسرتها وحياتها الزوجية.

والنتيجة توافقت مع دراسة (الغانم وآخرون، 2008) التي أكدت معارضة الأزواج لزوجاتهم لإشغال مواقع قيادية، (العزام والشهابي، 2003) التي بينت أن العديد من الأزواج يستخدمون أسلوب الضغط على زوجاتهم لترك العمل، ودراسة (عودة، 2002) التي أكدت أن الزوج والأقارب يحول بين المرأة وتولي المناصب الإدارية العليا وقناعتهم بالوظائف العادية بنسبة مئوية 70.6% وبدرجة كبيرة، ودراسة (الشهابي ومحمد، 2001) التي بينت أن تشجيع الأهل للمرأة لتولي مواقع قيادية كان في المرتبة الأخيرة.

واختلفت مع دراسة (الحسين، 2004) التي أكدت أن جميع القيادات التي تضمنتها الدراسة قد حظين بدعم أسري كبير، وعلى كافة الأصعدة تعليمياً ومهنياً، ودراسة (حمود، 1994) التي أكدت أن 80% من أفراد العينة أنهن حصلن على دعم من عائلاتهن، ودراسة (موكيلستروم، 2003) التي أكدت أن مساندة الزوج من أحد عوامل نجاح المستشار التربوية.

- الفقرة رقم (12) والتي تنص على (محدودية مجالات عمل المرأة الفلسطينية)، احتلت المرتبة الرابعة عشر بوزن نسبي (67.2%)

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن العادات والتقاليد والتنشئة الاجتماعية للمرأة غالباً ما تشجع المرأة على ممارسة الأعمال البسيطة والتقليدية وإبعادها قدر الإمكان عن الوظائف الصعبة والمرهقة وخاصة فيما يتعلق بالمواقع القيادية.

والنتيجة توافقت مع دراسة (عودة، 2002) التي أكدت أن محدودية مجالات عمل المرأة الفلسطينية يقلل من فرص وصول المرأة إلى مناصب إدارية عليا بنسبة مئوية 70.6% وبدرجة كبيرة.

جدول رقم (5.4)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني/ المعوقات السياسية والتي تعيق ممارسة المرأة للسلوك القيادي

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في المجال	درجة المعوقات
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة جدا	قليلة					
1	ضعف المشاركة السياسية للمرأة الفلسطينية.	79	107	60	29	5	3.81	1.019	76.2	3	كبيرة
2	قلة عدد النساء في مواقع اتخاذ القرارات.	93	120	41	21	4	3.99	0.956	79.8	1	كبيرة
3	غياب المعايير الواضحة للمناصب الإدارية العليا.	75	108	71	22	3	3.84	0.953	76.8	2	كبيرة
4	ضعف أداء المرأة في إطار العمل النسوي.	33	82	96	48	19	3.22	1.081	64.4	9	متوسطة
5	قلة دعم السلطة الوطنية الفلسطينية للمرأة.	25	81	94	48	25	3.12	1.093	62.4	11	متوسطة
6	ضعف دعم الحركات السياسية في فلسطين للمرأة.	27	86	91	59	13	3.199	1.093	63.8	10	متوسطة
7	انخفاض الدعم المادي المقدم للمرأة عند الترشيح للانتخابات.	50	91	94	30	11	3.50	1.036	70	6	كبيرة
8	ظروف الاحتلال وانعكاساته السلبية يعيق وصول المرأة لمناصب إدارية	58	76	69	49	28	3.31	1.036	66.2	8	متوسطة
9	اعتقاد صناع القرار بضعف قدرة المرأة على تولي المناصب الإدارية العليا.	51	118	85	19	7	3.67	0.935	73.4	4	كبيرة
10	اعتقاد صناع القرار بأن نجاح بعض النساء في العمل يعتمد	50	103	73	44	10	3.49	1.068	69.8	7	كبيرة

										على المجالات.	
كبيرة	5	71.2	1.068	3.56	11	32	85	94	58	اعتقاد صناع القرار باهتمام المرأة بالأمر الشكلى على حساب الجوهر.	11

نلاحظ من الجدول السابق أن أكثر المعوقات السياسية التي تعيق ممارسة المرأة للسلوك القيادي من وجهة نظر أفراد العينة هي:

- الفقرة رقم (2) والتي تنص على (قلة عدد النساء في مواقع اتخاذ القرارات) احتلت المرتبة الأولى في مجالها بوزن نسبي (79.8)

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن ضعف مشاركة المرأة في مواقع صنع القرار ينعكس بصورة كبيرة على قيام المرأة بدورها القيادي في جميع المجالات ومنها مؤسسات التعليم العالي حيث تتكون فكرة لدى النساء أن المواقع القيادية من نصيب الرجال فلا يتكون لديها حافز أو رغبة في تبوء تلك المواقع.

والنتيجة توافقت مع دراسة (عودة، 2002) التي أكدت أن قلة عدد النساء في موقع اتخاذ القرارات يحد من وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا.

- الفقرة رقم (3) والتي تنص على (غياب المعايير الواضحة للمناصب الإدارية العليا) احتلت المرتبة الثانية في مجالها بوزن نسبي (76.8%)

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التعيين في المواقع الإدارية العليا بالعادة لا تحكمها معايير واضحة تعتمد على الكفاءة والخبرة مما يقلل الدافعية لدى المرأة اتجاه إشغال تلك المواقع. والنتيجة توافقت مع دراسة (الحسين، 2004) التي أكدت أن عدم وضوح المعايير للمناصب الإدارية يعيق وصول المرأة إليها حيث تدخل الوساطة والمحسوبية غالباً ما تكون لصالح الرجل في التعيين لتلك المناصب، كما أن العشوائية تكرر رئاسة الرجل في التعيين لتلك المناصب مما يؤثر ذلك على وصول المرأة للمناصب الإدارية، ودراسة (العزام والشهابي، 2003) التي بينت أن الترشيح للمناصب القيادية لا يبنى على أسس موضوعية، ودراسة (عودة، 2002) التي أكدت أن غياب المعايير الواضحة للمناصب الإدارية العليا تحد من وصول المرأة إليها،

ونلاحظ أيضا من الجدول السابق أن أقل المعوقات السياسية التي تعيق ممارسة المرأة للسلوك القيادي من وجهة نظر أفراد العينة هي:

- الفقرة رقم (5) والتي تنص على (قلة دعم السلطة الوطنية الفلسطينية للمرأة) احتلت المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي (62.4%)

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك أصبح توجه لدى السلطة الوطنية الفلسطينية إلى دعم المرأة الفلسطينية ودعم دورها في المجتمع الذي يؤثر إيجابياً على صانعي القرار في مؤسسات التعليم العالي وتغيير اتجاهاتهم نحو تولي المرأة مواقع قيادية في تلك المؤسسات، ولكن الباحثة ترى أنه ما زال هذا الدعم محدود وبحاجة إلى تطوير وزيادة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عودة، 2002) التي أكدت بأن قلة دعم السلطة الوطنية الفلسطينية للمرأة يعتبر أكبر المعوقات السياسية التي تحد من وصول المرأة للمناصب القيادية، ولعله أن الدراسة الحالية تمت في عام 2009 حيث تغيرت قيادة السلطة الوطنية الفلسطينية والتي يبدو أنها أكثر دعماً لدور المرأة الفلسطينية.

- الفقرة رقم (6) والتي تنص على (ضعف دعم الحركات السياسية في فلسطين للمرأة) احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي (63.8%)

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أنه أصبح هناك وعياً سياسياً لدى بعض الحركات السياسية لدور المرأة سياسياً مما أصبح توجه لتلك الحركات في أن تشغل المرأة مناصب قيادية مما يؤدي إلى تفعيل دور النساء في المجتمع الذي يؤثر على المرأة العاملة في مؤسسات التعليم العالي التي يتولد لديها الدافع والحافز والرغبة في أن تثبت نفسها وبجدارتها التي تؤهلها لأن تؤدي دوراً قيادياً في المؤسسة التي تعمل بها، إلا أن هذا الوعي بحاجة إلى تعزيز وتدعيم.

جدول رقم (5.5)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث/ المعوقات الشخصية والتي تعيق ممارسة المرأة للسلوك القيادي

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في المجال	درجة المعوقات
		قليلة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً	قليلة					
1	احتكام المرأة للعاطفة أكثر من العقل في التعامل مع القضايا الإدارية.	78	113	60	26	7	3.81	1.02	76.2	3	كبيرة
2	ضعف الموضوعية لدى المرأة في اتخاذ القرارات مقارنة بالرجل.	42	109	86	35	12	3.47	1.024	69.4	5	كبيرة
3	ضعف ثقة المرأة بقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة.	34	69	96	62	18	3.14	1.095	62.8	19	متوسطة
4	ضعف مقاومة المرأة للضغوط النفسية.	53	109	80	35	7	3.59	1.01	71.8	4	كبيرة
5	ضعف قدرة المرأة على المواجهة والتحدي.	43	83	91	47	15	3.33	1.092	66.6	8	متوسطة
6	تعرض المرأة لصراع الأدوار (ابنه/ زوجة/ أم/ موظفة) وانعكاساته النفسية السلبية.	79	125	61	18	1	3.93	0.881	78.6	2	كبيرة
7	التأثيرات النفسية والتغييرات الجسدية للحمل والولادة.	92	115	55	17	3	3.98	0.928	79.6	1	كبيرة
8	قلة متابعة المرأة لتعليمها العالي.	39	102	94	31	15	3.43	1.033	68.6	6	كبيرة
9	ضعف الثقافة الإدارية لدى المرأة.	27	80	109	54	13	3.19	0.99	63.8	16	متوسطة
10	ضعف قدرة المرأة على تحمل	33	82	97	52	12	3.26	1.036	65.2	10	متوسطة

										مسؤولية العمل القيادي.
متوسطة	13	64.6	1.041	3.23	16	49	104	83	31	11 عقدة الخوف الدائم من الفشل في التقدم والتطور لدى المرأة.
متوسطة	20	61.6	1.052	3.08	23	55	104	80	22	12 ضعف وجود الدافع والرغبة لدى المرأة في تبوء موقع أعلى.
متوسطة	15	64	1.087	3.2	20	50	98	80	33	13 ضعف الحزم الإداري للمرأة.
متوسطة	23	54.8	1.167	2.74	45	78	90	45	25	14 ضعف قدرة المرأة على أداء الأعمال التي تتطلب مهارة ذهنية.
متوسطة	9	65.6	1.057	3.28	51	51	90	94	33	15 كثرة تدمير المرأة من أعباء العمل.
متوسطة	11	65	0.925	3.25	6	54	108	92	22	16 قلة مشاركة المرأة العاملة في البرامج التدريبية أثناء الخدمة.
متوسطة	7	67.2	0.889	3.36	4	40	117	95	27	17 قلة مشاركة المرأة في دورات إدارية متخصصة لفترة طويلة.
متوسطة	22	59.8	1.045	2.99	27	56	107	75	17	18 اعتذار المرأة عن قبول الفرص المتاحة لها.
متوسطة	21	60.6	1.1	3.03	25	61	106	62	29	19 ضعف إدراك المرأة لدورها وأهميتها في المجتمع.
متوسطة	14	64.2	0.977	3.21	13	46	119	78	26	20 قصور النظرة الشمولية لدى المرأة وتركيزها على الجزئيات.
متوسطة	17	63.4	0.989	3.17	14	54	104	88	21	21 ضعف قدرة المرأة على المطالبة بحقوقها.
متوسطة	12	65	0.957	3.25	8	50	112	81	27	22 ضعف الخبرة الإدارية للمرأة.
متوسطة	18	63	1.09	3.15	19	60	96	73	33	23 العلاقة المتوترة بين المرأة العاملة وزميلاتها.

نلاحظ من الجدول السابق أن أكثر المعوقات الشخصية التي تعيق ممارسة المرأة للسلوك القيادي من وجهة نظر أفراد العينة هي:

- الفقرة رقم (7) والتي تنص على (التأثيرات النفسية والتغيرات الجسدية للحمل والولادة) احتلت المرتبة الأولى في مجالها بوزن نسبي (79.6%)

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الآلام التي تتعرض له المرأة أثناء الحمل والولادة وقد عبر عنها القرآن الكريم في قوله تعالى: ﴿ وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهْنًا عَلَى وَهْنٍ وَفِصَالُهُ فِي عَامَيْنِ أَنْ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ ﴾ (سورة لقمان، 14).

حيث تكون المرأة في أشد تعب، وأضعف حال، وقت الحمل. وأصعب الآلام أيام الولادة. لذا كان أجر الأم التي تموت وهي تلد الشهادة بسبب ما تعانيه من آلام أثناء الولادة، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم الشهادة سبع سوى القتل في سبيل الله عز وجل المطعون شهيد والمبطون شهيد والغريق شهيد وصاحب الهدم شهيد وصاحب ذات الجنب شهيد وصاحب الحرق شهيد والمرأة تموت بجمع شهيدة" رواه النسائي (الألباني، 1998، 4/1846: 490).

والنتيجة توافقت مع دراسة (عودة، 2002) التي أكدت أن التأثيرات النفسية والجسدية تعتبر أكثر المعوقات النفسية التي تضعف من منافسة المرأة للرجل في الوصول إلى المناصب الإدارية العليا وقد حصلت على نسبة مئوية 71.8%.

- الفقرة رقم (6) والتي تنص على (تعرض المرأة لصراع الأدوار (ابنه/ زوجة/ أم/ موظفة) وانعكاساته النفسية السلبية) احتلت المرتبة الثانية في مجالها بوزن نسبي (78.6%)

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الضغوطات التي تواجه المرأة للموازنة بين المسؤوليات الأسرية ومسئوليات العمل، حيث أن أعباء الأسرة ملقى على عاتق المرأة، فلا توجد ثقافة التعاون ما بين المرأة وزوجها في الأعباء المنزلية، وعدم تحمل الزوج لمسئولياته ودوره في التنشئة الاجتماعية، وتغيبه لفترة طويلة عن البيت خلال اليوم، بالتالي تحتاج المرأة إلى مضاعفة جهودها ورفع كفاءتها وتوظيف فعاليتها في استثمار عامل الوقت، على نحو يفوق ما تتطلبه ظروف الرجل، لكي تحافظ على اتساق واستمرارية تطورها المهني، فالمعادلة التي تتطلب التوازن بين النجاح المهني من جهة ودور الزوجة والأم الرائعة والمتفانية من جهة أخرى لا تنطبق على الرجل.

والنتيجة توافقت مع دراسة أوزكانلي ووايت (Ozkanli & White, 2008) التي توصلت إلى أن أهم العقبات التي تعيق المرأة في التقدم الوظيفي هي الصراع بين العمل الوظيفي والدور في الأسرة، ودراسة ليلجا ولوديكنيس (Lilja & Luddeckens, 2006) التي أكدت أن الموازنة بين مسؤوليات الأسرة ومسئوليات العمل هي من أهم التحديات التي تواجه المرأة في الإدارات الوسطى، ودراسة بيكس (Becks, 2004) التي بينت أن أهم التحديات التي تواجه المرأة

الأمريكية- من أصل أفريقي- القيادية في التعليم العالي هي الموازنة بين مسؤولية المنزل ومسؤولية العمل، ودراسة كولمان (Coleman, 2001) التي بينت نتائجها أن أهم أسباب عدم وصول المرأة إلى موقع مدير هي المسؤوليات العائلية فالمرأة هي المسؤولة الأولى عن الواجبات المنزلية، والأطفال.

ونلاحظ أيضا من الجدول رقم (5.5) أن أقل المعوقات الشخصية التي تعيق ممارسة المرأة للسلوك القيادي من وجهة نظر أفراد العينة هي:

- الفقرة رقم (14) والتي تنص على (ضعف قدرة المرأة على أداء الأعمال التي تتطلب مهارة ذهنية) احتلت المرتبة الثالثة والعشرون، بوزن نسبي (54.8%) وهذه الفقرة حصلت على أقل درجة في الاستبانة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الله عز وجل منح العقل ومهارة التفكير الرجل والمرأة على حد سواء، فما ارتفاع نسبة تفوق الإناث على الذكور في مراحل التعليم المختلفة لهو دليل واضح على المقدره الذهنية للمرأة وقدرتها على أداء الأعمال التي تكلف بها.

- الفقرة رقم (18) والتي تنص على (اعتذار المرأة عن قبول الفرص المتاحة لها) احتلت المرتبة الثانية والعشرون، بوزن نسبي (59.8) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

- أن المرأة إذا نالت ثقة الآخرين فإنها تبعد وتتجج بجدارة.
- ثقة المرأة بقدراتها وكفاءتها التي تؤهلها لأداء الأعمال الموكلة لها.
- وأن المرأة قد تعتذر عن قبول المناصب القيادية، وهذا ليس لضعف الثقة أو ضعف القدرة، ولكن قد يكون السبب تعارض الأدوار والضغوط الاجتماعية.

ثانيا/ الإجابة على السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على:

" ما درجة اختلاف تقدير العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة في تلك المؤسسات تبعا لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأقصى، الأزهر)، الجنس (ذكور، إناث)، التصنيف الوظيفي (أكاديمي، أكاديمي إداري، إداري)، سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

الفرض الأول: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ لدرجة تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعا لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى).

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (5.6) يوضح ذلك:

جدول رقم (5.6)

مجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة F وقيمة الدلالة لكل مجال والمجموع الكلي تبعا لمتغير الجامعة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المعوقات الاجتماعية	بين المجموعات	372.56	2	186.279	2.989	0.052	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	15829.341	254	62.320			
	المجموع	16201.899	256				
المعوقات السياسية	بين المجموعات	76.813	2	38.406	0.848	0.429	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	11818.88	261	45.283			

				263	11895.693	المجموع	
إحصائيا غير دال	0.996	0.004	0.849	2	1.697	بين المجموعات	المعوقات الشخصية
			211.062	254	53609.774	داخل المجموعات	
				256	53611.471	المجموع	
إحصائيا غير دال	0.466	0.767	403.898	2	807.795	بين المجموعات	المجموع الكلية للاستبانة
			526.444	224	117923.447	داخل المجموعات	
				226	118731.242	المجموع	

يوضح الجدول رقم (5.6) أن قيمة مستوى الدلالة لجميع مجالات الدراسة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.005)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجيبين حول توافر تلك المعوقات في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة تبعا لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) مما يعني قبول الفرض الصفري "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في متوسط تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للاستلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعا لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى)".

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة من الجامعات الثلاث يعيشون في مجتمع واحد يتأثرون بنفس العوامل المجتمعية والثقافية اتجاه المرأة الفلسطينية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عودة، 2002) التي استنتجت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقديرات أفراد العينة لمعوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا تبعا لمتغير المؤسسة، ودراسة (جبر، 2005) التي استنتجت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقديرات أفراد العينة للصعوبات الاجتماعية والسياسية التي تواجه المرأة العاملة تبعا لمتغير المؤسسة.

الفرض الثاني: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في متوسط تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث)).

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب اختبار ت (T.test)؛ والجدول (5.7) يوضح ذلك:

جدول رقم (5.7)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستبانة معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المعوقات الاجتماعية	ذكر	156	58.8782	7.4914	1.04	0,299	غير دال احصائياً
	أنثى	101	57.8218	8.6225			
المعوقات السياسية	ذكر	162	38.7963	6.6268	0.244	0.807	غير دال احصائياً
	أنثى	102	38.5882	6.9101			
المعوقات الشخصية	ذكر	157	81.3439	13.0544	7.742	0.000	دال احصائياً
	أنثى	100	68.42	13.0354			
المجموع الكلي للاستبانة	ذكر	138	179.47	21.7286	5.085	0.000	دال احصائياً
	أنثى	89	164.4382	21.797			

يوضح الجدول رقم (5,7) أن قيمة مستوى الدلالة لمجال المعوقات الاجتماعية، ومجال المعوقات السياسية أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجيبين حول توافر تلك المعوقات في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس، كما يوضح الجدول رقم (5.7) أن قيمة الدلالة لمجال المعوقات الشخصية أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجيبين حول توافر المعوقات الشخصية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، لصالح الذكور. وبصفة عامة يتضح من الجدول (5.7) أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يعني رفض الفرض الصفري، وقبول الفرض البديل

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في متوسط تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعًا لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) وذلك لصالح الذكور". وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى أثر التنشئة الاجتماعية على الذكور التي تقلل من قدرات الأنثى وتعتبرها دون الذكر.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عودة، 2002) التي استنتجت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقدير أفراد العينة لمعوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا تبعًا لمتغير الجنس، ولصالح الذكور.

واختلفت مع دراسة (الغانم وآخرون، 2008) التي استنتجت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقدير أفراد العينة لمعوقات تولي المرأة للمناصب القيادية تبعًا للجنس.

الفرض الثالث: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في متوسط تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي (أكاديمي، أكاديمي إداري، إداري).

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

One Way ANOVA والجدول (5.8) يوضح ذلك:

جدول رقم (5.8)

مجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة F وقيمة الدلالة لكل مجال والمجموع

الكلّي تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المعوقات الاجتماعية	بين المجموعات	52.907	2	26.453	0.0416	0.660	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	16148.992	254	63.579			
	المجموع	16201.899	256				
المعوقات السياسية	بين المجموعات	171.444	2	212.474	1.908	0.150	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	11724.250	261	209.396			
	المجموع	11895.693	263				
المعوقات الشخصية	بين المجموعات	424.949	2	876.894	1.015	0.364	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	53186.522	254	522.221			
	المجموع	53611.471	265				
المجموع الكلّي للاستبانة	بين المجموعات	1753.788	2	876.894	1.679	0.189	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	116977.455	224	522.221			
	المجموع	118731.242	226				

يوضح الجدول رقم (5.8) أن قيمة مستوى الدلالة لجميع مجالات الدراسة تساوي

(0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء

المستجيبين حول توافر تلك المعوقات في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة تبعا لمتغير التصنيف الوظيفي (أكاديمي، أكاديمي إداري، إداري)، مما يعني قبول الفرض الصفري "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعا لمتغير التصنيف الوظيفي (أكاديمي، أكاديمي إداري، إداري)". وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى توحيد الظروف المحيطة وتوحد العادات والتقاليد والأعراف، وبالتالي توحيد المعتقدات والتصورات اتجاه معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العيدروس، 2004) التي استنتجت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقدير أفراد العينة للضغوط التي تواجه المرأة القيادية في مؤسسات التعليم العالي تبعا لمتغير نوع الوظيفة.

الفرض الرابع: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعا لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA والجدول (5.9) يوضح ذلك:

جدول رقم (5.9)

مجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة F وقيمة الدلالة لكل مجال والمجموع الكلي تبعا لمتغير سنوات الخدمة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المعوقات الاجتماعية	بين المجموعات	18.777	2	9.388	0.147	0.863	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	16183.122	254	63.713			
	المجموع	16201.899	256				
المعوقات السياسية	بين المجموعات	31.345	2	15.673	0.345	0.709	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	11864.348	261	45.457			
	المجموع	11895.693	263				
المعوقات الشخصية	بين المجموعات	610.206	2	305.103	1.462	0.234	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	53611.471	254	208.666			
	المجموع	53611.471	256				
المجموع الكلي للاستبانة	بين المجموعات	348.202	2	174.101	0.329	0.720	غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	118383.041	224	528.496			
	المجموع	118731.242	226				

يوضح الجدول رقم (5.9) أن قيمة مستوى الدلالة لجميع مجالات الدراسة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.005)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجيبين حول توافر تلك المعوقات في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، مما يعني قبول الفرض الصفري "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في متوسط تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)".

وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى توحيد الظروف المحيطة وتوحد العادات والتقاليد والأعراف، وبالتالي توحد المعتقدات والتصورات اتجاه معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العيدروس، 2004) التي استنتجت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقدير أفراد العينة للضغوط التي تواجه المرأة القيادية في مؤسسات التعليم العالي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (جبر، 2005) التي استنتجت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقدير أفراد العينة للضغوط التي تواجه المرأة القيادية في مؤسسات التعليم العالي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

ثالثاً/ الإجابة على السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على:.

"ما سبل التغلب على المعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة؟

وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بتقريب المقترحات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة والواردة في إجاباتهم للسؤال المفتوح للاستبانة، ورتبت الباحثة هذه المقترحات تنازلياً وفقاً لتكرارها كما في الجدول رقم (5.10) التالي:—

جدول رقم (5.10)

اقتراحات أفراد عينة الدراسة لسبل التغلب على معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي

الترتيب	الوزن النسبي	التكرار	المقترح	الرقم
الأول	51.7	62	عقد برامج تدريبية للعاملات في مؤسسات التعليم العالي في مجال الإدارة والقيادة	1.
الثاني	41.7	50	التوعية الدينية لفئات المجتمع بدور المرأة في المجتمع في جميع المجالات	2.
الثالث	30	36	متابعة المرأة تعليمها العالي "الدراسات العليا"	3.
الرابع	24.1	29	منح المرأة الفرصة المناسبة للوصول إلى مركز قيادي	4.
الخامس	22.5	27	تنفيذ ورش عمل وندوات لتوعية المرأة بأهمية دورها في المجتمع	5.
السادس	21.7	26	دعم السلطة الوطنية الفلسطينية للمؤسسات النسائية	6.
السابع	19.2	23	تغيير بعض المفاهيم في التنشئة الاجتماعية التي تميز بين الرجل والمرأة	7.
الثامن	15	18	توفير الدعم المادي والمعنوي للمرأة عند خوضها دور قيادي	8.

التاسع	11.7	14	مشاركة المرأة في اتخاذ القرارات الإدارية في المستويات المختلفة	9.
العاشر	10.8	13	عقد دورات تدريبية للمرأة في تأكيد الذات والثقة بالنفس	10.
الحادي عشر	10	12	وضع معايير واضحة للمناصب الإدارية العليا في مؤسسات التعليم العالي	11.
الحادي عشر مكرر	10	12	سن القوانين المساندة لحقوق المرأة في العمل	12.
الثاني عشر	9.2	11	تخصيص برامج إعلامية "إذاعية ومرئية" لتسليط الضوء على إبداعات المرأة الفلسطينية ودورها الريادي في المجتمع	13.
الثالث عشر	6.7	8	توعية الرجل في مؤسسات التعليم العالي بقدرة المرأة على القيام بالدور القيادي	14.

- بلغ عدد أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا ن السؤال المفتوح (120) عامل وعاملة.
 - لقد تم عرض المقترحات التي بلغ تكرارها (8) فأكثر.
- من خلال الجدول السابق يلاحظ ما يلي:—

1. أن المقترح الأول "عقد برامج تدريبية للعاملات في مؤسسات التعليم العالي في مجال الإدارة والقيادة" أكثر مقترحات أفراد العينة تكرارا وحصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (51.7%) حيث تعتبر البرامج التدريبية مهمة جدا لتزويد وإكساب العاملات المهارات القيادية التي تساعدن في أداء دورهن القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة حيث أثبتت الدراسات فاعلية البرامج التدريبية.
2. أما المقترح "التوعية الدينية لفئات المجتمع بدور المرأة في المجتمع في جميع المجالات" حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (41.7%) وذلك كي يتم تغيير

النظرة اتجاه المرأة والذي بدوره ينعكس على ثقة المرأة بنفسها وعلى سلوكها الذي يؤهلها لأداء دورا قيادي في جميع أماكن تواجدها.

3. أما المقترح "متابعة المرأة تعليمها العالي" الدراسات العليا" حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (30%) حيث أن الدرجة العلمية ستؤهل المرأة العاملة في مؤسسات التعليم العالي لإشغال مواقع قيادية.

التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة تعرض الباحثة فيما يلي بعض التوصيات التي تهدف للتغلب على معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي.

لذا توصي الباحثة بما يلي:

1. ضرورة تبني خطة وطنية للمؤسسات الحكومية بمشاركة مؤسسات المجتمع المدني والتي لها اهتمام بشئون المرأة تقوم على البرامج المدروسة من أجل النهوض بواقع المرأة، وتذليل الصعوبات التي تواجه عدم إنصافها مجتمعيًا، وتشريعيا، ووظيفيا حيث تتضمن الخطة:

- تعزيز الوعي المجتمعي وتغيير ذهنيته اتجاه المرأة عن طريق استثمار وسائل الإعلام والتنقيف والمساجد والمؤسسات الجماهيرية في غرس القيم والمفاهيم الإيجابية نحو تنشئة المرأة ودورها في الحياة الاجتماعية والعملية وتعريف الرجل والمرأة بحقوقهم وواجباتهم وأدوارهم في الحياة، وفي المشاركة في اتخاذ القرارات وإتاحة الفرص في تبوء المواقع القيادية.

- تفعيل دور المؤسسات التعليمية ومؤسسات المجتمع المدني في تدريب النشء وتنمية وعيهم، وتنشئتهم تنشئة فكرية واجتماعية سليمة.

- إنشاء مركز تدريبي للقيادات النسائية:

أ- يتولى مهام تهيئة القيادات النسائية في مختلف المجالات والتخصصات، من خلال إكسابها المهارات والقدرات القيادية وإطلاعها على أحدث ما توصل إليه في علم الإدارة وممارسة العمل الإداري.

ب- يوفر المركز قاعدة معلومات والإحصاءات وتطويرها بشكل دوري ودائم.

ت- يقوم المركز بإجراء الدراسات العلمية المتعمقة في مجال ممارسة المرأة للعمل الإداري والقيادي، وتشخيص المعوقات التي تواجهها أثناء عملها، ووضع الحلول المناسبة.

- إيلاء أهمية كبيرة لمتابعة المرأة تعليمها للدراسات العليا عن طريق عمل توأمة مع مؤسسات دولية ماليزيا وتركيا والاستفادة من التجربة السعودية تجربة "الإبتعاث الخارجي لطالبات متفوقات في مجال دراستهن مع أزواجهن لمتابعة تعليمهن الأكاديمي "دراسات عليا".

- برامج تدريبية لتأهيل قيادات شابة للطالبات المتميزات في المرحلة الثانوية والمرحلة الجامعية يمكن أن يكون لهن دورا قياديا في المستقبل.

• العمل على تعديل صورة المرأة أمام نفسها، وتوعيتها بحقوقها ودورها في التنمية الشاملة، وإقناعها بقدراتها التي يمكن لها من خلالها أداء الدور القيادي عن طريق تسليط الضوء على التجارب الناجحة للقيادات الإدارية النسائية الموجودة في المواقع المختلفة في العالم العربي والإسلامي وإبراز نماذج نسائية شاركت في الأعمال، ووصلت إلى المناصب الإدارية العليا بناء على الكفاءة والخبرة والتميز، وعرضها على المجتمع كنماذج متميزة ورائدة تؤكد كفاءة المرأة.

• ضرورة العمل على إيجاد مؤسسات نسائية متخصصة (شريعياً - علمياً - تربوياً - اجتماعياً - اقتصادياً)، من شأنها أن تسهم إسهاماً جلياً في البناء الدعوي والتربوي للمرأة المسلمة، وتقوم - أيضاً - بإعداد كوادر نسائية متخصصة في مجال العلوم الشرعية، والطب، والاجتماع، والاقتصاد، وغيرها من المجالات؛ ولا شك أن دفاع المرأة المسلمة عن حقوقها الشرعية التي ضمنها دينها أبلغ أثراً من دفاع الرجل عنها، وهذا أمر مجرب ومشاهد.

2. عقد برامج تدريبية لتنمية وتطوير المهارات الإدارية والقيادية للمرأة، بهدف رفع كفاءتها العلمية والمهنية التي تؤهلها لإشغال مواقع قيادية.

3. عقد دورات تدريبية في إدارة الذات وإدارة الوقت التي تهدف إلى تعزيز الثقة بالنفس، وإلى الإعداد والتهيئة الذهنية والنفسية والوجدانية للمرأة لإشغال مواقع قيادية.

4. التركيز على أهمية استمرارية الدور الذي تلعبه القيادات السياسية العليا في دعم حصول المرأة على حقوقها لما له من أثر على التغيير المجتمعي، حيث أن هذه القيادات تمثل قوة دافعة باتجاه تطوير المرأة وتحسين أوضاعها وظروفها وتعزيز مكانتها ودورها في المجتمع.

5. دعم إنشاء ملتقى للعاملات يتم من خلاله عقد ورش عمل للعاملات في مؤسسات التعليم العالي لمناقشة بعض المعوقات والصعوبات التي تجابههن في ميدان العمل والتوصل إلى طرق لمعالجتها.

6. ضرورة توفير أجواء عمل تتلاءم والدور الأسري للمرأة ومن ذلك مثلاً: دور لحضانة الأطفال.

المقترحات:

تقترح الباحثة إجراء مجموعة من الدراسات المستقبلية وهي:

1. دراسة حالة " تجربة المرأة الفلسطينية القيادية في مؤسسات التعليم العالي تغلبت على المعوقات" كمثال يحتذى به للعاملات في مؤسسات التعليم العالي.
2. تقييم فاعلية إدارة الوقت لدى العاملات في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة.
3. فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتنمية المهارات القيادية لدى العاملات في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة.
4. دراسة اتجاهات المرأة الفلسطينية نحو تطلعاتها في تبوء المواقع القيادية وتحديد مستوى الطموح والرغبة لديها في إشغالها تلك المواقع في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة.

- المراجع:

• القرآن الكريم.

أولا/ المراجع العربية:

1. الألباني، محمد ناصر (1992): سلسلة الأحاديث الضعيفة والموضوعة وأثرها السيئ في الأمة، ط1، ج1، دار المعارف، الرياض، المملكة العربية السعودية.
2. — (1998): صحيح وضعيف النسائي، ج4، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، الرياض.
3. البخاري، محمد ابن إسماعيل (2003): صحيح البخاري، ترقيم وتبويب محمد الباقي، ط1، ج2، مطابع دار البيان الحديثة، القاهرة.
4. ابن مسلم، مسلم بن الحجاج (1972): صحيح مسلم بشرح النووي، ط2، ج12/11، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان.
5. ابن منظور، محمد بن مكرم (1994): لسان العرب، مج 3، ط3، دار الفكر للطباعة، بيروت.
6. أبو شقة، عبد الحلیم (2002): تحرير المرأة في عصر الرسالة، ط6، ج1، دار القلم للنشر والتوزيع بالكويت، الكويت.
7. أبو ناهية، صلاح الدين (1994): القياس التربوي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
8. أسعد، ثريا ولي الدين (2000): تنمية القوى البشرية دراسة لأعضاء الجهاز الإداري النسائي في إحدى مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 14، عدد 2، ص13 - ص29.
9. البديري، طارق عبد الحميد (2001): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر، دمشق، سوريا.
10. البرازي، محمد فؤاد (2000): حجاب المسلمة بين انتحال المبطلين وتأويل الجاهلين، ط2، مكتبة أضواء السلف، الرياض.
11. البردويل، صلاح (1998): العقلية الفلسطينية، مؤتمر المرأة الفلسطينية إلى أين، حزب الخلاص الوطني الإسلامي، غزة، فلسطين.
12. برنامج دراسات التنمية (2002): تقرير التنمية البشرية فلسطين لعام 2002، جامعة بير زيت، رام الله، فلسطين.
13. البستان، أحمد عبد الباقي وطه، حسن جميل (1983): مدخل إلى الإدارة التربوية، دار القلم، الكويت.

14. التقرير الوطني الإماراتي (2009): التقرير الوطني لدولة الإمارات العربية المتحدة بيجن +15، الإمارات، دبي.
15. توفيق، عبد الرحمن (2006): تنمية المهارات الإشرافية والإدارية، الطبعة الرابعة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الكويت.
16. توفيق، عبد الرحمن (2006): المهارات السلوكية والقيادية، الطبعة الرابعة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الكويت.
17. جامعة الأزهر (2009): <http://www.alazhar.edu.ps/arabic/>
18. الجامعة الإسلامية (2009):
<http://www.iugaza.edu.ps/ar/AboutIUG/Default.aspx>
19. جامعة الأقصى (2007): دليل جامعة الأقصى 2007/2008، غزة.
20. جامعة القدس المفتوحة (2009):

[http://www.qou.edu/homePage/arabic/index.jsp?pageId=7:](http://www.qou.edu/homePage/arabic/index.jsp?pageId=7)

21. جبر، دينا فهمي (2005): الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
22. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2008): سلسلة تقارير إحصاءات المرأة والرجل قضايا وإحصاءات 2008، رام الله فلسطين.
23. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2009): إحصاءات التعليم،
http://www.pcbs.gov.ps/Portals/_pcbs/educatio/ed.htm acces8/2009،
24. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2009): إحصاءات المرأة والرجل، رام الله، فلسطين _ <http://www.pcbs.gov.ps>، acces8/2009) ..
25. _____ (2010): واقع المرأة الفلسطينية،

<http://www.pcbs.gov.ps/desktopmodules>

26. حسن، حفصة أحمد (2001): أصول تربية المرأة المسلمة المعاصرة، ط1، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان.
27. حسن، ماهر محمد (2004): القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي، إربد، الأردن.

28. الحسين، إيمان بشير (2004): تجربة المرأة الأردنية في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم - دراسة حالة-، رسالة دكتوراة (غير منشورة)، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن.
29. الحمّادي، علي (2006): تساعية صناعة القيادات، مركز التفكير الإبداعي، أبو ظبي، الإمارات.
30. حمود، رقيقة سليم (1994م): دور المرأة العربية في إدارة التعليم العالي في المنطقة العربية، *المجلة العربية للتربية*، المجلد 14، العدد2، ص51-ص84.
31. خليل، عماد الدين (1981) : دراسة في السيرة، ط5، دار النفائس، بيروت، لبنان.
32. خليل، منى مؤتمن (2009): التقرير الوطني للملكة الأردنية الهاشمية بيجن +15، عمان الأردن.
33. الخوري، عصام ومخول، مطانيوس وهديوة، ندى (2006): تمكين المرأة في الجمهورية العربية السورية الواقع والآفاق، *مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، مجلد 28، عدد 2، ص219-241.
34. دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، ووزارة التربية والتعليم (1995): *إحصاءات التعليم في الضفة الغربية وقطاع غزة*، رام الله، فلسطين.
35. _____ (1997): *الكتاب الإحصائي التربوي السنوي 1996/1997*، رقم 3، رام الله، فلسطين.
36. _____ (1998): *المرأة والرجل في فلسطين اتجاهات وإحصاءات*، رام الله، فلسطين.
37. الدواليبي، محمد معروف(1989): *المرأة في الإسلام*، ط1، دار النقاش، بيروت، لبنان.
38. دويك، تيسير وآخرون (1998): *أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي*، دار الفكر للطباعة، ط2، عمان، الأردن.
39. رفاعي، ناريمان محمد (1988): *دراسة السلوك القيادي لدى طلاب الحلقة الأولى من التعليم الأساسي -مقياس السلوك القيادي-*، *مجلة دراسات تربوية*، المجلد الثالث، الجزء 13، ص34-ص80.
40. الزهيري، إبراهيم عباس (2006): *معوقات الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية بنات وكيفية التغلب عليها*، *مجلة مستقبل التربية العربي*، العدد43، ص185-ص285.
41. الساعد، رشاد محمد (2004): *مدى الارتباط بين فلسفة الإدارة والسلوك القيادي وأثره على الإبداع التنظيمي*، *مجلة دراسات المستقبل -جامعة أسيوط-*، العدد العاشر، ص31-ص54.

42. السباعي، مصطفى (1962): **المرأة بين الفقه والقانون**، ط3، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان.
43. السباعي، مصطفى (2006): **السيرة النبوية دروس وعبر**، ط1، اتحاد المنظمات الطلابية، الكويت.
44. السباعي، هنية محمود (2001): **ضغوط العمل مستوياتها ومصادرها واستراتيجيات إدارتها لدى الإداريات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراة**، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
45. السلطة الوطنية الفلسطينية (1998): **مادة رقم 10 لسنة 1998 بشأن التعليم العالي، منشورات وزارة التربية والتعليم**، رام الله، فلسطين.
46. السويدان، طارق وياشراحيل، فيصل (2003): **صناعة القائد**، ط2، دار ابن حزم، لبنان.
47. السويدان، طارق محمد (2007): **أسباب فكرية واجتماعية حالت دون وصول المرأة الخليجية إلى المناصب القيادية**، <http://www.aleqt.com/news.php?do=show&id=10282> acces26/4/2008
48. السيسي، شعبان (2003): **أنماط السلوك القيادي وعلاقتها بالمهارات الاجتماعية لدى المدير المصري، مجلة البحوث الإدارية، العدد الأول، ص47-ص80.**
49. شامي، ميرندا (1995): **العوامل المؤثرة على مدى نجاح المرأة في المشروعات التي تملكها وتديرها في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.**
50. شبكة سعوديون الإخبارية (2009): **ارتفاع معدل المناصب التي تشغلها المرأة السعودية**، <http://www.saudiyoona.com/news-actio>
51. شتات، نهى إبراهيم (2003): **العوامل المجتمعية المرتبطة بفاعلية عمل المرأة كمديرة في المدارس الأساسية والثانوية بمحافظة غزة، رسالة دكتوراه، جامعة شمس البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى بغزة، القاهرة، مصر.**
52. الشنطي، جميلة (2008): **المرأة الفلسطينية والعمل الجاد في الدعوة والجهاد**، (<http://www.salmajed.com/node/145>)
53. الشهابي، أنعام عبد اللطيف (2002): **السبل والطرق الكفيلة بتفعيل دور المرأة في مجال ممارستها للعمل الإداري والقيادي، مؤتمر دور المرأة في الإدارة في منطقة الخليج العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدوحة، قطر.**

54. الشهابي، أنعام ومحمد، موفق (2001): مشكلات تبوء المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية (التجربة العراقية)، مؤتمر القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
55. شوقي، طريف (2000): السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، مصر.
56. الصالحي الشامي، محمد بن يوسف (1993): سبل الهدى والرشاد في سيرة خير العباد، تحقيق وتعليق الشيخ عادل أحمد عبد الموجود والشيخ علي محمد معوض، ط1، ج4، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
57. الصلابي، علي محمد (2006): السيرة النبوية عرض وقائع وتحليل أحداث، دار المعرفة، بيروت، لبنان.
58. — (2000): السيرة النبوية في تربية الأمة وبناء الدولة، المكتبة الشاملة.
59. الطارق، علي (2002): خصائص الشخصية القيادية في المرأة اليمنية، مجلة كلية الآداب، جامعة صنعاء، العدد 25، ص1-ص31.
60. الطالب، هشام (1998) " دليل التدريب القيادي، ط3، دار المستقبل، الخليل، فلسطين.
61. الطبراني، سليمان أحمد (1983): المعجم الكبير، تحقيق: حمدي بن عبد المجيد، مج3، ج2، ط2، مكتبة العلوم والحكم، الموصل.
62. الطويل، هاني عبد الرحمن (2001): الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط3، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
63. عاشور، صفاء عوني (2005): قضايا المرأة المسلمة والغزو الفكري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
64. عبد الباقي، زيدان (1981): المرأة بين الدين والمجتمع، ط2، مطبعة السعادة، مصر.
65. عبد الحميد، عبد العظيم عبد السلام (2004): القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
66. عبد الكريم، فؤاد عبد الكريم (2002): قضايا المرأة في المؤتمرات الدولية دراسة نقدية في ضوء الإسلام، رسالة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
67. العروان، هند عبد الرحمن (2003): الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات ومدى تطبيقها في الأقسام النسائية بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية.

68. العزّام، عبد المجيد والشهابي، أنعام (2003): اتجاهات المرأة القيادية في الأردن نحو معوقات وصول المرأة إلى المواقع القيادية العليا، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية-العلوم الإنسانية-*، المجلد السادس، العدد الثاني، ص94-ص114.
69. العسّاف، أحمد عبد المحسن (2002): *مهارات القيادة وصفات القائد*، Acces15/11/2008 <http://www.saaaid.net/Doat/assaf/3.htm>
70. العضابله، علي (1998): *المشكلات الإدارية التي تواجه المرأة الموظفة في القطاع العام الأردني*، *مجلة أبحاث اليرموك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد14، العدد4، ص123-ص140.
71. العظامات، خلف دهر (2004): *درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم، رسالة دكتوراه (غير منشورة)*، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
72. عمر، مسلم عبد الله: *المرأة في الإسلام والنصرانية واليهودية*، acces20/02/09
- http://islamegy.wordpress.com/articles/woman_in_islam
73. العواجي، محمد (2009): *جامعة عفت تفتتح التعليم الأهلي النسوي في السعودية*، (<http://www.alroya.com/node/9672>)
74. عودة، سمر محمد (2002): *معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية، رسالة ماجستير*، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
75. عياصرة، علي والفاضل، محمد (2006): *الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية*، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
76. العيدروس، أغادير سالم (2004): *ضغوط العمل التي تواجهها القيادات التربوية النسائية بجامعة أم القرى في عصر عولمة السلوك الإنساني*، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
77. الغانم، كلثم وآخرون (2008): *معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية في المجتمع القطري*، جامعة قطر، المجلس الأعلى لشئون الأسرة، قطر.
78. الغضبان، منير محمد (1997): *فقه السيرة النبوية*، ط1، دار الوفاء، المنصورة، مصر.
79. الغول، محمد فرج (1998): *حقوق المرأة، مؤتمر المرأة الفلسطينية إلى أين*، حزب الخلاص الوطني الإسلامي، غزة، فلسطين.

80. فرج، طريف شوقي (2003): **المهارات الاجتماعية والاتصالية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
81. فليح، فاروق وعبد المجيد، السيد (2005): **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
82. الفيروزأبادي، محمد بن يعقوب (1978): **القاموس المحيط**، مج1، دار الفكر، بيروت.
83. _____ (1978): **القاموس المحيط**، مج3، دار الفكر، بيروت.
84. القحطاني، مريم أحمد (2008): **العوامل المؤثرة في السلوك الإداري الإبداعي للقيادات الإدارية النسائية (دراسة مطبقة على منظمات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية).**
85. القرضاوي، يوسف محمد (2000): **المرأة في الواقع وفي التأثير أكثر من نصف المجتمع**، <http://www.balagh.com/woman/hqoq/650p96b8.htm> Acces26/4/2008
86. كركر، عصمة الدين (1993): **المرأة في العهد النبوي**، ط1، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان.
87. كعكي، سهام صالح (2001): **واقع المرأة العربية في الإدارة وسبل النهوض بها، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتربية والتعليم، القاهرة.**
88. المجلس الأعلى لشئون الأسرة (2004): **ردود دولة قطر بشأن تنفيذ منهاج بيجين**، قطر.
89. مجمع اللغة العربية (2004): **المعجم الوسيط**، ط4، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر.
90. محسن، فاطمة خليل (2002): **دور المرأة المسلمة بين الأصالة والمعاصرة، القدس، فلسطين** islamport.com/w/amm/Web/4717/1.htm - 5k.20/02/09 acces
91. مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات (2008): **معاونة المرأة الفلسطينية تحت الاحتلال الإسرائيلي**، ط1، بيروت، لبنان.
92. المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان (2005): **التعليم العالي في فلسطين الواقع وسبل تطويره**، ط1، غزة، فلسطين.
93. مصطفى، أحمد سيد (2007): **المدير الذكي كيف يكون الذكاء في القيادة**، المعادي الجديدة، مصر.

94. المعافري، عبد الملك ابن هشام (1997): السيرة النبوية، ج4/3، تحقيق السقا، مصطفى وآخرون، الدار الثقافية العربية، بيروت.
95. _____ (1997): السيرة النبوية، ج2/1، تحقيق السقا، مصطفى وآخرون، الدار الثقافية العربية، بيروت.
96. المفلاح، هيام (2006): المرأة السعودية تتبوأ مناصب قيادية في سلك التعليم وتثبت جدارتها فيما يناط بها من مسؤوليات:

<http://www.amanjordan.org/a-news/wmprint.php?ArtID=4065>

97. الملنقى التتموي الفلسطيني (2007): المشاركة السياسية للمرأة الفلسطينية، غزة.
98. ملحم، سامي محمد (2000): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
99. المنقاش، سارة عبد الله (2006): قضية الإدارة النسائية/ الرجالية في مؤسسات التعليم العالي للفتاة، معهد الملك عبد الله للبحوث والدراسات الاستشارية، السعودية.
100. المنقاش، سارة عبد الله (2007): القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة دراسة مقارنة بين قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، عدد 28، ص35-54.
101. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2003): نظام لضمان وتحسين الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، رام الله، فلسطين.
102. _____ (2006): واقع التعليم العالي في فلسطين أرقام وإحصاءات، رام الله، فلسطين.
103. _____ (2007): الدليل الإحصائي السنوي 2007/2006 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
104. _____ (2008): الجداول الإحصائية الأولية للعام الدراسي 2007/2008، 26/4/2008، <http://www.mohe.gov.ps/stats/index.html>
105. وزارة التربية والتعليم الأردنية (2006): المرأة والتعليم العالي: واقع وتطلعات، الأردن.
106. الوهبي، خالد (2005): دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- 1) Alajmi, Abdullah Saad (2001) :**Factors that Support Arab Muslem Women in their Career Roles (Saudi Arabia)**,University of Pittsburgh, Degree ED.
- 2) Becks, G. M. (2004): African American women administrators in higher education: exploring the challenges and experiences at Louisiana public colleges and universities, **Doctor´ s Dissertation**, Louisiana State University, Louisiana.
- 3) Coleman, M.(2001): Achievement Against the Odds: The Female Secondary Headteachers in England and Wales, **School Leadership& Management**, Vol.21, Number 1.
- 4) Dorn, Sh .M. & Rouke, C.I. & Papalewis, R. (1996): **Women in Educational Administration: Nine Case Studies**,
<http://www.nationalforum.com/Electronic>
- 5) Kaparou, M.& Bush, T.(2007): The Career Progress of Women Secondary School Principals in Greece, **A Journal of Comparative Education**, v37, n2, p221-237
http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/Home.portal?_nfpb= acces26/4/2008
- 6) Lahti, D. (2007): **Governments Seen Flourishing with Women Included in Leadership**, <http://www.america.gov/st/washfile-english/2007/March/20070309153130XLrenneF0.7911493.html#ixzz0ZJgRuLZF>
- 7) Lilja, S .& Luddeckens, E. (2006): Women in Middle Management in Germany, Sweden, & The United Kingdom, **Master´ s Dissertation**, Internatonella Handelshogskolan, Jönköping.
- 8) Lynch, J. M. (2003): Case Studies Of Undergraduate Women’s Leadership Development at a State University, **Doctor´ s Dissertation**, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- 10) Morriss, S. B & Tin, L.G.& Coleman, M.(1999): Leadership Stereotypes and Styles of Female Singaporean Principals, **A journal of**

comparative education, vol.29, iss.2, pages 191 – 202.
<http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a746401126~db=all~order=page> acces26/4/2008.

11) Mockelstrom, N.(2003): Exploring higher education leadership: The life history of a female administrator, **Dissertation, University of Nebraska – Lincoln**.
<http://digitalcommons.unl.edu/dissertations/AAI9967393> acces26/4/2008.

12) Ozkanli, O. & White, K. (2008): Leadership and Strategic Choices: Female Professors in Australia and Turkey, **Journal of Higher Education Policy and Management**, v30, n1, p53-63.

13) Spicer, Y. M. (2004): An auto ethnographic study of African American Women principals in K-12 public schools, **Dissertation**, University of Massachusetts Boston.

الملاحق

1. استبانة المحكمين " الاستبانة في صورتها الأولية "
2. قائمة بأسماء المحكمين
3. استبانة التطبيق "الاستبانة في صورتها النهائية"
4. كتاب تسهيل مهمة

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية - أصول تربية

إدارة تربوية

اليوم:

التاريخ: / / 2009

الأخ/ت:

حفظه/الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: طلب تحكيم استبانته

بداية نشكر لكم جهودكم المباركة وكل ما تبذلوه من أجل مسيرة العلم في بلادنا المباركة، نسأل الله أن يبارك فيكم، ويجعلكم ذخرا لبلدنا الطيب.

يرفق هذا الكتاب استبانته وهي أداة دراسة حيث تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها" للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة تربوية.

وتحتوي الاستبانة على مجالات أربع عرفت الباحثة المجالات إجرائيا كالتالي:

المعوقات الاجتماعية: هي المعوقات التي تتعلق بثقافة المجتمع، ونظرة للمرأة وكيفية تنشئتها وتهيئتها للقيام بمسئولياتها، وتعلق بنظرة المجتمع ومؤسسات التنشئة الاجتماعية لعمل المرأة وتوليها مناصب قيادية، والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي.

المعوقات الاقتصادية: هي المعوقات التي تتعلق بالأوضاع الاقتصادية، والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي.

المعوقات السياسية: هي المعوقات التي تتعلق بالبعد التشريعي والسياسي، وكذلك الأوضاع السياسية والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي

المعوقات الشخصية: هي المعوقات التي تتعلق بشخصية المرأة ونفسياتها، وقدراتها، ومؤهلاتها العلمية ومهاراتها، والتي تحول دون ممارستها لسلوك القيادي.

يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الاستبانة لإبداء آرائكم وتعديل ما ترونه من خلال خبرتكم القيمة لتخرج بالصورة المناسبة.

الباحثة

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مؤمنة صالح الرقب

أولاً/ معلومات عامة:-

- 1- المؤسسة التعليمية: الجامعة الإسلامية جامعة الأزهر جامعة الأقصى
- 2- الجنس: ذكر أنثى
- 3- المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير دكتوراه
- 4- سنوات الخدمة: أقل من خمس سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 5- المسمى الوظيفي: أكاديمي إداري أكاديمي إداري

ثانياً/ فقرات الاستبانة:

التعديل المناسب	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الفقرة
	غير سليمة	سليمة	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة	
المجال الأول: المعوقات الاجتماعية والاقتصادية							
							1. نظرة المجتمع للمرأة كربة بيت.
							2. قناعة صناع القرار بأن المرأة غير قادرة على تولي المناصب الإدارية العليا.
							3. ضعف قدرة المرأة على تحمل ضغوط العمل في المناصب القيادية.
							4. تعدد المسؤوليات الأسرية سواء الزوج أو الأبناء.
							5. اعتقاد صناع القرار بأن نجاح بعض النساء في العمل يعتمد على المجاملات.
							6. اعتقاد صناع القرار بأن المرأة تهتم بالأمر الشكلي على حساب الجوهر.
							7. صعوبة تقبل الموظفين لتولي المسؤولية من جانب المرأة.

التعديل المناسب	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الفقرة
	غير سليمة	سليمة	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة	
							8. تجنب المجتمع لترشيح المرأة لمناصب إدارية رفيعة.
							9. عدم وثوق المسؤولين بأداء المرأة العاملة.
							10. ضعف المحفزات المالية في المواقع القيادية.
							11. الراتب والأجر غير متوازن مع الجهد المبذول.
							12. عدم وجود الحوافز التشجيعية المادية والمعنوية.
							13. العلاقة المتوترة بين المرأة والرؤساء.
							14. عدم تقبل العاملين أن تقودهم امرأة.
							15. تخوف الأهل والأزواج من عمل المرأة خارج المنزل.
							16. ضعف ثقة صناع القرار بقدرة المرأة على القيادة.
							17. قيود الأهل والأزواج على الاختلاط.
							18. وجود تفاوت في المكانة الاجتماعية بين الرجل والمرأة.
							19. العادات والتقاليد غير مشجعة لقيادة المرأة.
							20. قلة الفرص التي يوفرها المجتمع لتطور المرأة.
							21. التفسير الخاطئ للدين، والمعتقدات التي تحد من قدرة المرأة على القيادة.

التعديل المناسب	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الفقرة
	غير سليمة	سليمة	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة	
							22. اقتصار دور المرأة على مجالات محددة في العمل.
							23. رفض الرجل لنجاح المرأة وتقلدها المناصب العليا.
							24. التنشئة الاجتماعية للمرأة التي تميز بين الذكر والمرأة.
							25. قلة تشجيع المجتمع للمرأة على الابتكار والإبداع في العمل الإداري.
							26. عدم تقبل الأهل أو الزوج إلى تولي المرأة مناصب قيادية.
							27. غياب الخدمات المجتمعية المناسبة التي تساعد المرأة على النجاح الإداري.
							28. محدودية مجالات عمل المرأة الفلسطينية.
							29. سيطرة الرجل المهنية تحول دون التقدم الإداري للمرأة في سلم المناصب العليا.
المجال الثاني: المعوقات السياسية							
							1. القوانين والتشريعات المعمول بها ولا سيما في مجال الترشيحات والانتخابات.
							2. ضعف المشاركة السياسية للمرأة الفلسطينية.
							3. قلة عدد النساء في موقع اتخاذ القرارات.
							4. غياب المعايير الواضحة للمناصب

							الإدارية العليا.
التعديل المناسب	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الفقرة
	غير سليمة	سليمة	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة	
							5. ضعف عمل المرأة في إطار العمل النسوي.
							6. قلة دعم السلطة الوطنية للمرأة.
							7. ضعف دعم الحركات النسائية في فلسطين للمرأة.
							8. انخفاض الدعم المادي المقدم للمرأة عند الترشيح للانتخابات.
							9. مرحلة الاحتلال كانت من معيقات وصول المرأة لمناصب إدارية رفيعة.
							10. قلة انخراط المرأة في العمل الشبابي مثل (الأندية والجمعيات).
							11. ضعف (الأهلية السياسية) للمرأة.

المجال الثالث: المعوقات الشخصية

							1. احتكام المرأة للعاطفة أكثر من العقل في التعامل مع القضايا الإدارية.
							2. غياب الموضوعية لدى المرأة في اتخاذ القرارات مقارنة بالرجل.
							3. ضعف ثقة المرأة بنفسها وبقدراتها.
							4. ضعف ثقة المرأة بقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة.
							5. ضعف مقاومة المرأة للضغط النفسية.
							6. ضعف قدرة المرأة على المواجهة

							والتحدي.	
التعديل المناسب	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الفقرة	
	غير سليمة	سليمة	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
							7. تعرض المرأة لصراع الأدوار (ابنه/ زوجة/ أم/موظفة) وانعكاساته النفسية السلبية.	
							8. التأثيرات النفسية والجسدية للحمل والولادة.	
							9. عدم تمتع المرأة بحريتها في كافة المجالات.	
							10. قلة متابعة المرأة لتعليمها العالي.	
							11. الثقافة الإدارية السطحية للمرأة.	
							12. ضعف قدرة المرأة على تحمل مسؤولية العمل القيادي.	
							13. عقدة الخوف الدائم من الفشل في التقدم والتطور لدى المرأة.	
							14. ضعف وجود الدافع والرغبة لدى المرأة في تبوء موقع أعلى.	
							15. ضعف الحزم الإداري للمرأة.	
							16. ضعف قدرة المرأة على أداء الأعمال التي تتطلب مهارة ذهنية.	
							17. كثرة التذمر من أعباء العمل يبقي المرأة في مناصب إدارية متدنية.	
							18. ضعف مشاركة المرأة العاملة في البرامج التدريبية أثناء الخدمة.	
							19. ضعف قدرة المرأة على الاشتراك في دورات إدارية متخصصة لفترة طويلة.	

							20. اعتذار المرأة عن قبول الفرص المتاحة لها.
							21. ضعف إدراك المرأة لدورها وأهميتها في المجتمع.
							22. قصور النظرة الشمولية لدى المرأة وتركيزها على الجزيئات.
							23. ضعف قدرة المرأة على المطالبة بحقها.
							24. ضعف الخبرة الإدارية للمرأة.
							25. العلاقة المتوترة بين المرأة العاملة وزميلاتها.

ثالثاً/ ما سبب التغلب على معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي
بمحافظة غزة من وجهة نظركم؟

1_

.....

.....

2-

.....

.....

3-

.....

.....

4-

.....

.....

5-

.....

.....

ملحق رقم (2)
قائمة أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1.	د. أيمن أبو سمرة	الجامعة الإسلامية
2.	د. جميل الطهراوي	الجامعة الإسلامية
3.	د. جواد الشيخ خليل	جامعة الأقصى
4.	د. رشدي وادي	الجامعة الإسلامية
5.	د. سليمان المزين	الجامعة الإسلامية
6.	د. سناء أبو دقة	الجامعة الإسلامية
7.	د.سهيل دياب	جامعة القدس المفتوحة
8.	د. عاطف الأغا	الجامعة الإسلامية
9.	د. عطا الله أبو السبح	الجامعة الإسلامية
10.	د. عليان الحولي	الجامعة الإسلامية
11.	د.فايز شلدان	الجامعة الإسلامية
12.	د. فتحية اللولو	الجامعة الإسلامية
13.	د. ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية
14.	د. محمد الأغا	الجامعة الإسلامية
15.	ا.د. محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية
16.	د. نهى شتات	وزارة التربية والتعليم
17.	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية

ملحق رقم (3)



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية - أصول تربية
إدارة تربوية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ/ت الفاضل/ة:-

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تطبيق استبانته

بداية نشكر لكم جهودكم المباركة وكل ما تبذلوه من أجل مسيرة العلم في بلادنا المباركة، نسأل الله أن يبارك فيكم، ويجعلكم ذخرا لبلدنا الطيب.

يرفق هذا الكتاب استبانته وهي أداة دراسة حيث تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها" للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة تربوية.

وتحتوي الاستبانته على مجالات ثلاث "المعوقات الاجتماعية، المعوقات السياسية، المعوقات الشخصية".

يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الاستبانة للإجابة على فقراتها بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتكم، علما بأن البيانات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي تتوصل إليها الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

والله ولي السداد والتوفيق

الباحثة
مؤمنة صالح الرقب

أولاً/ معلومات عامة:-

1. المؤسسة التعليمية: الجامعة الإسلامية جامعة الأزهر جامعة الأقصى
2. الجنس: ذكر أنثى
3. المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير دكتوراه
4. سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
5. المسمى الوظيفي: أكاديمي إداري أكاديمي إداري

ثانياً/ فقرات الاستبانة:

درجة الموافقة					الفقرة
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	
المجال الأول: المعوقات الاجتماعية					
					1. نظرة المجتمع الفلسطيني للمرأة كربة بيت فقط.
					2. عدم تقبل المجتمع لترشيح المرأة لمناصب إدارية رفيعة.
					3. ضعف ثقة المسؤولين بأداء المرأة العاملة.
					4. ضعف الحوافز التشجيعية المعنوية.
					5. العاملون لا يتقبلون أن تقودهم امرأة.
					6. وجود تفاوت في المكانة الاجتماعية بين الرجل والمرأة.
					7. العادات والتقاليد غير مشجعة لقيادة المرأة.
					8. قلة الفرص التي يوفرها المجتمع لتطور المرأة.
					9. الفهم الخاطئ للدين، والمعتقدات التي تحد من قدرة المرأة على القيادة.
					10. رفض الرجل لنجاح المرأة وتقلدها المناصب العليا.
					11. الأهل أو الزوج يعارضون تولي المرأة مناصب قيادية.
					12. محدودية مجالات عمل المرأة الفلسطينية.

					13. التنشئة الاجتماعية للمرأة التي تميز بين الرجل والمرأة.
درجة الموافقة					الفقرة
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	
					14. قلة تشجيع المجتمع للمرأة على الابتكار والإبداع في العمل الإداري.
					15. سيطرة الرجل المهنية تحول دون التقدم الإداري للمرأة في سلم المناصب العليا.
					16. قلة انخراط المرأة في العمل الشبابي مثل (الأندية والجمعيات).
المجال الثاني: المعوقات السياسية					
					1. ضعف المشاركة السياسية للمرأة الفلسطينية.
					2. قلة عدد النساء في موقع اتخاذ القرارات.
					3. غياب المعايير الواضحة للمناصب الإدارية العليا.
					4. ضعف أداء المرأة في إطار العمل النسوي.
					5. قلة دعم السلطة الوطنية الفلسطينية للمرأة.
					6. ضعف دعم الحركات السياسية في فلسطين للمرأة.
					7. انخفاض الدعم المادي المقدم للمرأة عند الترشيح للانتخابات.
					8. ظروف الاحتلال وانعكاساته السلبية يعيق وصول المرأة لمناصب إدارية
					9. اعتقاد صناع القرار بضعف قدرة المرأة على تولي المناصب الإدارية العليا.
					10. اعتقاد صناع القرار بأن نجاح بعض النساء في العمل يعتمد على المجاملات.
					11. اعتقاد صناع القرار باهتمام المرأة بالأمر الشكلية على حساب الجوهر.

درجة الموافقة					الفقرة
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	
المجال الثالث: المعوقات الشخصية					
					1 احتكام المرأة للعاطفة أكثر من العقل في التعامل مع القضايا الإدارية.
					2 ضعف الموضوعية لدى المرأة في اتخاذ القرارات مقارنة بالرجل.
					3 ضعف ثقة المرأة بقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة.
					4 ضعف مقاومة المرأة للضغوط النفسية.
					5 ضعف قدرة المرأة على المواجهة والتحدي.
					6 تعرض المرأة لصراع الأدوار (ابنه/ زوجة/ أم/ موظفة) وانعكاساته النفسية السلبية.
					7 التأثيرات النفسية والتغييرات الجسدية للحمل والولادة.
					8 قلة متابعة المرأة لتعليمها العالي.
					9 ضعف الثقافة الإدارية لدى المرأة.
					10 ضعف قدرة المرأة على تحمل مسؤولية العمل القيادي.
					11 عقدة الخوف الدائم من الفشل في التقدم والتطور لدى المرأة.
					12 ضعف وجود الدافع والرغبة لدى المرأة في تبوء موقع أعلى.
					13 ضعف الحزم الإداري للمرأة.
					14 ضعف قدرة المرأة على أداء الأعمال التي تتطلب مهارة ذهنية.
					15 كثرة تذمر المرأة من أعباء العمل.

					16	قلة مشاركة المرأة العاملة في البرامج التدريبية أثناء الخدمة.
درجة الموافقة					الفقرة	
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					17	قلة مشاركة المرأة في دورات إدارية متخصصة لفترة طويلة.
					18	اعتذار المرأة عن قبول الفرص المتاحة لها.
					19	ضعف إدراك المرأة لدورها وأهميتها في المجتمع.
					20	قصور النظرة الشمولية لدى المرأة وتركيزها على الجزئيات.
					21	ضعف قدرة المرأة على المطالبة بحقوقها.
					22	ضعف الخبرة الإدارية للمرأة.
					23	العلاقة المتوترة بين المرأة العاملة وزميلاتها.

ثالثاً/ ما سبل التغلب على معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي
بمحافظة غزة من وجهة نظركم؟

1-

.....
.....

2-

.....
.....

3-

.....
.....

4-

.....



هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

ج س غ/35/

الرقم..... Ref 2009/10/13

التاريخ..... Date.....

الشيخ / عميد كلية التربية
لتكريم عبادة بطالين
أخصوا

حفظه الله،

الأخ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية

جامعة الأزهر - غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالبة/ مؤمنة صالح حسين الرقب برقم جامعي 2006/0028 المسجلة في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية/الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق استبانته على (الموظفين الأكاديميين، والأكاديميين والإداريين أصحاب المناصب الإدارية) والحصول على البيانات التي تساعدنا في إعداد رسالتها للماجستير والمعونة بـ:

"معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها"

والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا

د. زياد إبراهيم مقداد



صورة إلى:-
❖ الملف.