

المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطور الوظيفي لديهن

الدكتور أحمد محمد حرزالله

قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال والاقتصاد جامعة القدس
بريد إلكتروني: ahirzallah@staff.alquds.edu

الأستاذة ديمة مازن نسبية

قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال والاقتصاد جامعة القدس
بريد إلكتروني: dnusseibah@staff.alquds.edu

الأستاذة نعمه زهير شقير

معهد التنمية المستدامة جامعة القدس
بريد إلكتروني: abuyamannana@gmail.com

الإسهام المتساوي للباحثين
البحث مستل من رسالة ماجستير
بريد إلكتروني: corresponding author

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطور الوظيفي لديهن.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم تصميم استبانتيين الدولى لقياس المعوقات وتضمنت ثلاثة محاور وهي: (المعوقات التنظيمية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات النفسية) وتكونت في صورتها النهائية من (50) فقرة، والثانية لقياس التطور الوظيفي وتكونت في صورتها النهائية من (26) فقرة. تكون عينة الدراسة من (71) من النساء العاملات في الجامعات الفلسطينية. توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية للمعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات كانت متوسطة، وبمتوسط حسابي كلي (2.79)، وبينت نتائج الدراسة وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات المعوقات تعزى لمتغير الجامعة، وكانت بين العاملات في جامعة بيت لحم وجامعة القدس ولصالح العاملات في جامعة القدس ذات المتوسط الحسابي الأعلى (2.83)، وبين جامعتي بير زيت وبيت لحم لصالح جامعة بير زيت ذات المتوسط الأعلى (2.98). وكذلك بينت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للتطور الوظيفي كانت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.14). كما تبين وجود علاقة موجبة متوسطة بين كل من المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية مع التطور الوظيفي في الجامعات، كذلك بين المعوقات الاجتماعية والتطور الوظيفي. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات تمثلت في ضرورة مساعدة النساء العاملات على كسر الحواجز الزجاجية التي تواجهها خلال عملها في المؤسسات المختلفة، وزيادة اهتمام المجتمع والأسرة بدعم المرأة للعمل والترشح لتقلد مناصب ادارية، وتوفير الدعم النفسي للمرأة من قبل المجتمع والأسرة والإدارة العليا، وإيجاد بيئة حاضنة وداعمة في الجامعات الفلسطينية تعمل على تشجيع المرأة للوصول للمناصب الإدارية العليا.

الكلمات المفتاحية: السقف الزجاجي، المرأة الفلسطينية، التطور الوظيفي، الجامعات الفلسطينية.

للمراسلة:

قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال والاقتصاد جامعة القدس

البريد الإلكتروني: ahirzallah@staff.alquds.edu

قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال والاقتصاد جامعة القدس

البريد الإلكتروني: dnusseibah@staff.alquds.edu

معهد التنمية المستدامة جامعة القدس

البريد الإلكتروني: abuyamannana@gmail.com

حقوق النشر 2022، جميع البيانات الواردة في هذا المقال محمية

ويجب أخذ اذن الاستخدام عن طريق جامعة القدس (عمادة البحث العلمي)

عنوان جامعة القدس الإلكتروني (www.alquds.edu)

المقدمة

احتلت قضية المرأة وتمكينها على كافة الأصعدة والمستويات مكانة متقدمة في اهتمامات المجتمعات الإنسانية، حتى وصلت اليوم إلى درجة مرموقة من القيادة وتولي مناصب إدارية متقدمة في نواحي الحياة المتنوعة، حيث ناضلت المرأة من أجل الحصول على حقوقها وتولي مناصب قيادية أسوة بالرجل، وقد ساعدت العديد من العوامل لتمكين المرأة من الوصول إلى المراكز الإدارية العليا، ومنها التقدم في التعليم وازدياد خبرتها في مختلف المناصب الوظيفية (نجم، 2011).

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

وتسعى جميع الدول لتقليص الفجوة بين الجنسين من أجل تحقيق التنمية الوطنية المستدامة، ولكن في الواقع العملي لا تزال المرأة تشعر بحالة من عدم المساواة مع الرجل، إذ ظلت النظرة نحوها على أنها أقل قدرة من الرجل على تحمل المسؤولية وتقلد الوظائف الإدارية العليا، هذه الاتجاهات والانطباعات يطلق عليها «السقوف الزجاجية» والتي تمثل في حد ذاتها ظاهرة ذات طابع عالمي، تشكو منها غالبية النساء المنخرطات في قوة العمل في جميع الدول العربية والأجنبية، حيث تشير الدلائل والدراسات إلى أن المرأة تواجه عدداً من المعوقات غير المرئية والتي تحد من وصولها لمناصب قيادية عليا في السلم الوظيفي، أطلق على هذه المعوقات مصطلح «السقف الزجاجي»، والمتمثل في المعوقات غير المرئية التي تحد من تقدم المرأة بعد مستوى معين في المناصب الإدارية العليا (Kurupparachachi & Surangi, 2020; Imtiaz et al., 2019)، ويمكن تصنيف العوامل المتعلقة بالسقف الزجاجي إلى أربعة أنواع رئيسية: العوامل الفردية والعوامل العائلية والعوامل التنظيمية والعوامل الثقافية (De Alwis & Bombuwela, 2013).

تعتبر الموارد البشرية من أثنى وأهم الأصول في جميع المنظمات على تنوع أعمالها، والقوى العاملة النسائية أمر حيوي ومهم لنجاح أي منظمة (Lakmali et al., 2019)، وبالرغم من تزايد دخول النساء إلى سوق العمل، إلا أنه لا يزال تقلدهن المناصب القيادية العليا محدوداً حسب ما أشارت العديد من الدراسات (Uduwella & Jayatika, 2019; De & Chatterjee, 2017).

لقد ساهمت زيادة مشاركة المرأة في القوى العاملة بلعب دور حيوي في الحد من مستويات الفقر، والحفاظ على النمو الاقتصادي ودعم استقلال المرأة، ووفقًا لتقرير اتجاهات الدراسة العالمية لمنظمة العمل الدولية (2017)، يعمل 3 مليارات شخص في جميع أنحاء العالم، بينما يتألف 1.2 مليار من القوى العاملة النسائية (Fathy & Yousef, 2020).

يشهد المجتمع الفلسطيني في الوقت الحاضر نهضة تعليمية، وزيادة مطردة في أعداد الخريجين في مختلف المراحل التعليمية. ولقد أدى انتشار تعليم الفتيات في فلسطين إلى تعدد التخصصات المتاحة لتعليم الفتاة على المستوى العالي والجامعي، مما وسع من فرصهن بالعمل ضمن مجالات متنوعة، أهمها العمل في حقول التعليم والطب والأعمال.

على الرغم من مشاركة المرأة في مكان العمل وتمثيلها في مناصب الإدارة الوسطى والدنيا يتزايد في جميع أنحاء العالم، إلا أنه لم يرتبط بتمثيل المرأة على مستوى الإدارة العليا خاصة في فلسطين، لا سيما في الجامعات والشركات الكبرى بالإضافة إلى الوظائف الحكومية حيث لا تزال مشاركة المرأة منخفضة. وبحسب تقرير الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حول مشاركة المرأة الفلسطينية في القوى العاملة للعام 2018، فقد أشارت نتائج مسح القوى العاملة العام بأن نسبة مشاركة المرأة في القوى العاملة %21 من مجمل النساء في سن العمل في العام 2018 مقابل %10 في العام 2001، وبلغت نسبة مشاركة الرجال %72 للعام 2018 (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2018). كما بلغ عدد العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية للعام الدراسي (2016-2017) ما يقارب (15571) عاملاً وعاملة منهم (7050) أكاديمي تعليمي، و(653) أكاديمي إداري، و(20) أكاديمي بحثي، وبخصوص المجموع العام للحاصلات على رتب أكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية فقد بلغ عدد النساء (1858) مقارنة بـ (8146) من الرجال (وزارة التعليم العالي، 2019)

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

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

ما المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية وما علاقتها بالتطور الوظيفي لديهن؟

ما المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية وما علاقتها بالتطور الوظيفي لديهن؟

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

السؤال الاول: ما مستوى المعوقات (المعوقات التنظيمية، والمعوقات الاجتماعية، والمعوقات النفسية) التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية؟

السؤال الثاني: هل تختلف المعوقات (المعوقات التنظيمية، والمعوقات الاجتماعية، والمعوقات النفسية) التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية باختلاف الجامعة؟

السؤال الثالث: ما واقع التطور الوظيفي للمرأة في الجامعات الفلسطينية؟

السؤال الرابع: هل يختلف واقع التطور الوظيفي للمرأة في الجامعات الفلسطينية باختلاف الجامعة؟

السؤال الخامس: هل هناك علاقة بين درجات المعوقات (المعوقات التنظيمية، والمعوقات الاجتماعية، والمعوقات النفسية) التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية وبين درجات التطور الوظيفي لديهن؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه وتبرز من خلال:

- تناول واقع عمل المرأة بشكل عام وفي القطاع الأكاديمي بشكل خاص. وتعد هذه الدراسة والتي تعتبر الأولى حسب علم الباحثين مساهمة متواضعة لتناول موضوع واقع التطور الوظيفي للمرأة في الجامعات الفلسطينية، والذي لم يتم بحثه على مستوى البحوث والدراسات في فلسطين إلا بصورة جزئية ليشكل إضافة جديدة للمكتبة الفلسطينية.

- تعطي هذه الدراسة بعض التوصيات لصناع القرار والتي من الممكن الاستفادة منها في تحسين واقع المرأة في الجامعات الفلسطينية وصقل مهاراتها القيادية. كما قد تسهم هذه الدراسة في تغيير السياسات المتعلقة بالسلم الوظيفي المتبعة في الجامعات الفلسطينية، بالإضافة إلى تغيير نظرة المجتمع عن إمكانات المرأة العاملة بالوصول إلى المناصب العليا.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى : التعرف إلى المعوقات التنظيمية التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي.

- **مستوى المعوقات** (المعوقات التنظيمية، والمعوقات الاجتماعية، والمعوقات النفسية) التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية.

- **اختلاف المعوقات** (المعوقات التنظيمية، والمعوقات الاجتماعية، والمعوقات النفسية) التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية تبعاً للجامعة.

- **واقع التطور الوظيفي للمرأة** في الجامعات الفلسطينية .

- **اختلاف واقع التطور الوظيفي** في الجامعات الفلسطينية تبعاً للجامعة.

- **العلاقة بين درجات المعوقات** (المعوقات التنظيمية، والمعوقات الاجتماعية، والمعوقات النفسية) التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية وبين درجات التطور الوظيفي لديهن.

فرضيات الدراسة:

تم تحويل السؤال الثاني والرابع والخامس الى فرضيات مثبتة كما يأتي:

الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$) بين متوسطات المعينات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة التي تعمل بها. الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$) بين متوسطات درجات التطور الوظيفي لدى المرأة في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة التي تعمل بها.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$) بين درجات المعينات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية ودرجات تطورها الوظيفي.

الأدب النظري

المرأة والقيادة:

النساء محدوداً في القيادة الجامعية (Jamjoom & Kelly, 2013)، وفي الجامعات الأردنية ما زالت الفجوة قائمة بين الرجال والنساء في المراكز القيادية وصنع القرار (القضاة والطراونة، 2011). شكلت المرأة نصف المجتمع، وأصبحت تقوم بأدوار عديدة بجانب دورها الأساسي كأم، فعملت في العديد من المجالات والوظائف، فالقيادة تتضح أثناء ممارسة العمل مع الآخرين، ولكي تتمكن المرأة من النجاح في المجال القيادي لا بد أن تعزز من قدراتها الذاتية لكي تتمكن من القيام بمتطلبات العمل، لذا لا بد لها من أن تكون واثقة من قدراتها، من أجل مواجهة التحديات التي تقف أمامها (الرقيب، 2009)، وموضوع القيادة النسائية هو من المواضيع الحديثة، وقد زاد الاهتمام به نتيجة عدة عوامل يمكن تلخيصها بما يلي (نجم، 2011):

مع بروز دور المرأة وتمكينها ونيلها حقوقها أصبح حضورها في مراكز القيادة موضع اهتمام في كثير من المجالات ومنها التعليم العالي، ورغم التقدم الذي أحرزته المرأة في الجامعات إلا أن دورها في القيادة الأكاديمية لا يزال محدوداً، وهذه الظاهرة عالمية، فقد أجرت فيتزجيرالد (Fitzgerald, 2014) دراسة حول دور المرأة في التعليم العالي في الجامعات الأسترالية والنيوزلندية ووجدت أنه رغم السياسات التي توضع لتيسير ارتقاء المرأة للقيادة الأكاديمية إلا أنها لم تأخذ حتى الآن مكانها اللائق مقارنة بالذكور، ولكن الفجوة أكثر حدة في المنطقة العربية حيث 3.2% من المراكز القيادية في الجامعات العربية هي للنساء. وفي دول مجلس التعاون الخليجي هي أقل من 1% (Alomair, 2015)، أما في الجامعات السعودية التي تدار فيها الجامعات على أساس الفصل بين الجنسين لا يزال عدد

ازدياد أعداد النساء في المواقع الإشرافية بالعمل داخل العديد من المؤسسات، تقدم النساء في المجالات العلمية بصورة ملحوظة، فأصبح هناك العالمات والمبدعات. تقدم المرأة في الحصول على الدرجات العلمية العليا، جعلها تتواجد في كافة المهن والمجالات والتخصصات. تحول المجتمع إلى مجتمع المعرفة، والذي أصبح يعتمد على القدرة الذهنية لا العضلية. **ظهور النساء الرياديات في مختلف المجالات.**

ظهور ما يسمى بالاقتصاد النسوي، حيث أصبحت المرأة تمتلك قوة كبيرة في العمل والسوق. تطور الحركة النسوية واكتسابها شعبية كبيرة في العديد من دول العالم، وزيادة المطالبة بحقوق المرأة وعدم التمييز في المعاملة بينها وبين الرجل على أساس الجنس والمعوقات التي تواجه المرأة القيادية:

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

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

عدم القدرة على التوفيق بين الأعمال المنزلية من جهة وبين الأعمال المنوطة بها في الوظيفة التي تشغلها. عدم تقبل الرأي الآخر أحياناً وتعنت المرأة في رأيها وقرارها. تلجأ المرأة إلى تحكيم العواطف وليس العقل في معالجة المشكلات. المرأة أكثر ميلاً إلى خلق العلاقات الإنسانية وتقديرها على العلاقات المهنية. عدم قدرة المرأة على تحمل المسؤوليات بشكل كبير. شعور النقص لدى المرأة وضعف الثقة بالنفس والإحجام عن أداء دورها.

وقد أشارت مؤسسة ماكنزي التي تهتم بشؤون المرأة (McKinsey & Company, 2007) إلى أن ما يعيق ممارسة المرأة للدور القيادي هو قناعتها الشخصية، وفي دراسة (Kemp et al., 2015) تبين أن التنشئة الاجتماعية والأسرية للمرأة قد تؤدي إلى اعتقادها بدونية قدراتها وإمكاناتها وعدم قدرتها على تولي المناصب القيادية، وهذا ينعكس سلباً على سلوكها وطموحها وبالتالي على ممارستها لدورها القيادي.

المعوقات الاجتماعية: وهي المعوقات التي تتعلق بثقافة المجتمع واتجاهاته ومعتقداته، ونظرته للمرأة وكيفية تنشئتها وتهيئتها للقيام بمسؤولياتها، وتعلق بنظرة المجتمع ومؤسسات التنشئة الاجتماعية لعمل المرأة وتوليها مناصب قيادية، والتي تحول دون ممارستها للمرأة للسلوك القيادي (الرقيب، 2009).

النظرة الدونية للمرأة، وخاصة أننا في مجتمع شرقي يهيمن فيه الذكور بشكل كبير على الحياة العملية والاقتصادية وأن المرأة خلقت فقط لتربية الأطفال وخدمة البيت والرجل. العادات والتقاليد والقيم والموروثات الثقافية. عدم الاهتمام بتثقيف المرأة وتوعيتها بأهمية دورها في المجتمع. قلة الدعم الأسري للمرأة وتشجيعها للوصول للمراكز القيادية. قلة دعم وسائل الاعلام لتولي المرأة للمناصب القيادية، وتقديمه للمرأة بصورة غير قادرة على القيادة. الاعتقاد بأن المرأة مخلوق ضعيف لا تملك القدرة على تحمل الأعباء التي تتطلبها المناصب القيادية. وقد أسهمت هذه المعوقات في تكوين صورة نمطية للمرأة باعتبارها أضعف من أن تتحمل المسؤوليات بهدف تسوية استبعادها من المراكز القيادية، حيث يتضح بأن العادات والتقاليد الاجتماعية تلعب دوراً مهماً في تحديد الأدوار التقليدية لكل من الرجل والمرأة، فتفرض العادات على المرأة أن تكون تابعاً وليس قائداً، وأن تكون مسؤولة عن الأعمال المنزلية، وأن تعمل في مجالات محددة، وعدم تشجيعها على الأعمال الإدارية التي تتطلب العمل لساعات طويلة ومتأخرة، الأمر الذي يؤدي إلى قلة وجود المرأة في المراكز الإدارية العليا، حيث نجد أن الكثير من القادة الإداريين يعتقد أن المرأة ليس لديها القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة والموضوعية لأنها غالباً ما تكون عاطفية وتتأثر بالآخرين وبمشكلاتها العائلية، وتنعكس عدم القناعة والثقة بالنفس على المرؤوسين، الأمر الذي يؤدي إلى معارضتهم لأرائها فيجعلها تشعر بالإحباط والتوتر النفسي والهروب من مواجهه (الزهيري، 2006).

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

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

وتعتبر (Metcalf, 2006) المعوقات الإدارية مثل الافتقار للبنية التحتية القانونية مثل النظم والتشريعات والأطر القانونية التي تساهم في تطوير أوضاع المرأة وتدعم مكانة المرأة وإقرار حقها في التمتع بالامتيازات والحقوق الممنوحة لها، وقد أشار (Madsen et al., 2012) إلى أن نقص التأهيل والتطوير وبالتالي الترقى لتولي مناصب إدارية متقدمة جعل الأداء المهني للمرأة متدنياً مما أثر على دورها القيادي. لقد عزت بعض الدراسات عدم وجود النساء في المناصب القيادية العليا في التعليم العالي إلى التحديات التي تواجهها المرأة في الوظائف الأكاديمية ومنها: أولاً: قلة تمكين المرأة من الوصول للمناصب العليا في التعليم العالي واقتصار وجودها في رئاسة كليات المجتمع والجامعات الخاصة الصغيرة. (Chin, 2011)

ثانياً: تدني نسبة النساء الحاصلات على الرتب الأكاديمية كأستاذ وأستاذ مشارك مقارنة بنسب الذكور في هذه الرتب (Schneider et al., 2011).

ثالثاً: قلة تمثيل المرأة مقارنة بالرجل في الهيئة التدريسية للمرحلة الجامعية الأولى على مستوى العالم بالجامعات الخاصة والعامة، وأن ظاهرة تدني وجود المرأة في المناصب القيادية في التعليم العالي هي ظاهرة عالمية حيث بينت الدراسات أن نسبة القيادات النسائية في التعليم العالي في الولايات المتحدة لا تتجاوز 23% في حين أن نسبة الهيئة التدريسية من النساء لا تتجاوز 43% والاصلات على درجة الأستاذية 26.81% (Madsen et al., 2012).

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

السقف الزجاجي:

تعد ظاهرة السقف الزجاجي من الظواهر العالمية التي ظهرت في السبعينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث إن هذه الظاهر تتمحور حول وجود حواجز تمنع وتحد من قدرة المرأة على الوصول الى المراكز القيادية في المؤسسة، بالرغم من كفاءتها وقدرتها العلمية والمهنية، وهذه الظاهرة لا تزال تعاني منها المرأة العاملة في كل من الدول النامية والمتقدمة (شويحات ، 2017 ؛ موفق وهيشر، 2015).

ومن أبرز التعريفات لظاهرة السقف الزجاجي ما عرفه مكتب العمل في الولايات المتحدة الأمريكية على أنه «الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحيز اتجاهي أو تنظيمي يمنع الأفراد المؤهلين من الوصول إلى المناصب العليا في منظماتهم» وهذا التعريف يشير إلى غياب الأسباب الموضوعية التي تمنع المرأة من الوصول إلى المناصب العليا، وإنما هو ناتج عن تحيز اتجاهي ناتج عن أفكار وانطباعات معينة حول أداء المرأة وعن تحيز تنظيمي من المؤسسة لصالح الرجل (قشي، 2009). ويعرف (Riggio, 2017) ظاهرة السقف الزجاجي بأنها الحدود التي توضع للنساء وللأقليات للحيلولة دون وصولهن إلى المناصب العليا في المنظمات. في حين عرفت منظمة العمل الدولية على أنه «وصف للحواجز الاصطناعية التي تولدها الأفكار المسبقة الشخصية والمؤسسية التي تقصي المرأة عن المراكز التنفيذية العليا» (Denina & Ricky, 2005). وتعاني الكثير من النساء في دول العالم من هذه الظاهرة، من خلال وجود حواجز تمنع تقلدهن للمناصب القيادية العليا في المؤسسات، باعتبارها امرأة على الرغم من كفاءتها ومهنتها في العمل وتفوقها على الرجل، ويتم الاحتكار والتمييز في هذه المناصب لفئة محددة وفق مواصفات الجنس واللون او الديانة، ويتم وضع حدود غير معلنة لمدى التقدم المسموح به للترقية داخل المؤسسات للمرأة (خيال، 2016).

حواجز السقف الزجاجي:

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

حاجز اجتماعي: ويكون هذا الحاجز خارج المؤسسة، وهو ناتج عن توفر فرص التعليم والتوظيف لأفراد المجتمع، والتحديات تجاه بعض أفراد المجتمع نتيجة الفروقات الجنسية والعرقية.

حاجز هيكلية داخلي: وهو ناتج من داخل المؤسسة وقد يكون نتيجة لعدم تشجيع المؤسسة نفسها النساء للوصول للمناصب القيادية الإدارية.

حواجز حكومية: وذلك بعدم وجود قوانين قوية ومتسقة وواضحة من خلال الحكومة متعلقة بالتوظيف والترقية، والتي تحد من وصول أشخاص للمناصب الإدارية العليا بناءً على العرق أو الجنس، وكذلك عدم وجود تقارير ومعلومات كافية تتعلق بالسقف الزجاجي.

التطور الوظيفي للمرأة:

يتعلق التطور الوظيفي بضمان أن ترتبط حاجة المنظمة إلى وجود الموظف المناسب في الوقت والمكان المناسبين، باحتياجات وتطلعات الموظفين إلى تدرج وظيفي وعمل هادفين، وينطوي التطور الوظيفي على تخطيط الحياة الوظيفية من جانب الموظفين من منطلق فهم نظرة المنظمة لهم ولآمالهم وقدراتهم، فهو

الموظف الوظيفية مترافقة مع مسؤولية التنظيم تجاه تهيئة بيئة ممكنة، ويرتبط بالعديد من الجوانب الخاصة بتنمية المهارات والكفاءات الحالية وتنمية مهارات وخبرات جديدة والاعتراف بأداء الموظف وتوفير فرص الترقية، ويعتبر التطور الوظيفي أمراً هاماً للموظفين لأنهم يحققون مكانة أفضل داخل المنظمة، فإن عدم القدرة على تعزيز المكانة المهنية والمستقبل الوظيفي ومواكبة المستجدات يمثل مصدراً لضغوط العمل، وبالتالي فإن مسؤولية التطور الوظيفي للموظف هي مسؤولية مشتركة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها (الأحمدي، 2002). تُعد الوظيفة مصدراً من مصادر تحقيق الذات والتقدم المهني والوظيفي للفرد، وإذا فُقد هذا المصدر أو جزء منه تحول العمل إلى مصدر ضغط في الحياة اليومية، وقد أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى أن من أهم مصادر ضغوط العمل لدى الموظفين انخفاض فرص الترقى؛ الأمر الذي ينعكس على قرارهم بترك العمل (Collins, 1993) ويعرف عدوان (2011) التطور الوظيفي بأنه عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات من أجل إرضاء رغبات القوى البشرية العاملة وتحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي والسعي نحو المواءمة بين اعتبارات الفرد ورغباته وتوقعاته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة المستقبلية. ويعرف (Mondy et al., 2002) التطور الوظيفي بأنه المنهج الرسمي الذي تتخذه المنظمة لمساعدة الأفراد في الحصول على المهارات والخبرات المطلوبة لمزاولة وظائفهم الحالية والمستقبلية

الدراسات السابقة:

وعلى الدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير الجامعة، والخبرات العملية، والرتبة العلمية والكلية، وتوجد فروق دالة احصائياً بين متوسط استجابات عينة الدراسة للدوار القيادية للمرأة حسب مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي لصالح أعضاء هيئة التدريس من الاناث. أما دراسة الشويحات (2016) فقد هدفت لمعرفة درجة الموافقة على تولي المرأة مناصب قيادية، ودرجة حدة المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحول دون توليها، من وجهة نظر طلبة الجامعات الأردنية، وطورت أداة الدراسة وتضمنت (61) فقرة، نفذت على عينة قوامها (401) وبنسبة (9.5%) من مجتمع الدراسة، واستخدم منهج المسح التحليلي، من أهم نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة الموافقة بلغ (3.82) بتقدير مرتفع، وحصلت المناصب القيادية التالية على أعلى درجات الموافقة مرتبة تنازلياً: مديرة مدرسة، رئيسة تحرير صحيفة، رئيسة مؤسسة خدمات طبية، ومديرة اذاعة وتلفزيون، وتبين ان المتوسط الحسابي الكلي لحدة المعوقات بلغ (3.03) بتقدير متوسط، وتبين ايضا وجود فروق دالة احصائيا في درجة الموافقة لصالح الإناث، وفروق في حدة المعوقات لصالح الذكور، وعدم وجود فروق لتفاعل الجندر مع نوع المدرسة التي تخرج منها الطالب، ووجود فروق في درجة الموافقة تبعاً لنظام الدراسة الدولي، لصالح الاناث، والفروق في حدة المعوقات لصالح الذكور.

تنوعت الدراسات التي تناولت موضوع المعوقات التي تواجه التطور الوظيفي للمرأة، ومن هذه الدراسات دراسة صيام والعطاري (2017) التعرف الى المعوقات التي تواجه القيادات النسائية الاكاديمية في الجامعات الاردنية، تكونت عينة الدراسة من (122) من القيادات النسائية الأكاديمية في عدد من الجامعات الاردنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة مكونة من 41 فقرة مقسمة على عدة مجالات، وكشفت الدراسة الى أن القيادات النسائية الاكاديمية في الجامعات الاردنية تواجه بدرجة متوسطة وبشكل تنازلي معوقات ثقافية واجتماعية وذاتية وادارية ومهنية تنظيمية. ودرس خيال (2016) اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الادوار القيادية للمرأة، وذلك باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة من أجل جمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من 300 عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وكان من أهم نتائج الدراسة إن اتجاهات عينة الدراسة نحو الأدوار القيادية للمرأة لمجالات الدراسة كانت جميعها كبيرة، إذ بلغت النسبة المئوية للدرجة الكلية %74.6، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الادوار القيادية للمرأة حسب مجالاتها الاربعة،

من الرجال لإثبات جدارتهن، وامتلاكهن خبرات واسعة ومستويات تعليم عالية، أما عن معوقات وصولهن فهو عدم احترام زملائهن الذكور لهن، وعدم وجود الدعم الكافي للتقدم بوظائفهن، وأشارت بعض النساء الى أن عدم تقدمها هو تابع منها شخصياً لعدم رغبتها بالانتقال من وظيفته

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها ترتبط معها في موضوع الدراسة الرئيسي، وهو المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي، ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تعتبر الأولى (وفق حدود علم الباحثين) من حيث هدفها الخاص بالتعرف على المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية وأثرها على التطور الوظيفي، حيث تشكل الجامعات الفلسطينية قاعدة عريضة في المجتمع الفلسطيني، وتلمس وبشكل مباشر شريحة عريضة من المجتمع. كما تناولت الدراسة تمكين المرأة الفلسطينية في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، من خلال كون الباحثين يعملون في جامعة واحدة كأحد العاملين الأكاديميات من حملة (الدكتوراه والماجستير) في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، وذلك للتعرف على واقع المرأة في الجامعات الفلسطينية، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات والتحديات التي تواجه الجامعات الفلسطينية في تطوير واقع المرأة.

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

وهدفت دراس كياي وسنغ (Kiaye & Singh, 2013) الى تحديد إذا كان هناك وجود للسقف الزجاجي في المؤسسات العاملة في دير بان، وتحديد معوقات تقدم المرأة في المناصب القيادية مثل الدور الاجتماعي، الصفات الشخصية والحوافز الموضوعية، وتقديم مقترحات للمنظمات لتسهيل وصول المرأة للمناصب الادارية العليا، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام استبيان عن طريق الانترنت لمجموعة من النساء اللواتي تنطبق عليهن معايير الدراسة، وتم استخدام طريقة عينة كرة الثلج للحصول على عينة أكبر، خرجت الدراسة بأن العوامل التي مكنت النساء من الوصول للمناصب العليا هو التقييم العادل من قبل مؤسساتهن ووجود فرص متاحة، والاضطرار للعمل مرتين اكثر

منهج الدراسة:

وعميدة، ورئيسة دائرة أكاديمية، ورئيسة دائرة إدارية، ونائبة الرئيس، ومساعدة نائب الرئيس، والبالغ عددهن (107) ضمن إحصائيات دوائر الموارد البشرية في الجامعات المذكورة من العام 2019.

تم اختيار عينة مقصودة من الجامعات المذكورة ممثلة لجميع الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية علما بأن بعض الجامعات رفضت التعاون رغم إرسال كتب رسمية لهم، لذلك اقتصرنا على (جامعة القدس، جامعة بيرزيت، جامعة البوليتكنك، وجامعة بيت لحم) ، حيث بلغت العينة النهائية حسب أفراد مجتمع الدراسة (71) مستجيبة، ويبين الجدول (1) توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجامعة

اتبع الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي لدراسة موضوعها المتعلق بالمعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطور الوظيفي لديهن، حيث إن المنهج الوصفي يعنى بدراسة الظاهرة محل البحث والدراسة من خلال القيام بوصف دقيق وبطريقة علمية للوصول إلى التفسيرات والدلائل المنطقية، وكذلك البراهين التي تمنح الباحث القدرة على وضع الأطر المحددة للمشكلة محل الدراسة (المشهداني، 2014).

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع النساء العاملات في كل من (جامعة القدس، جامعة بيرزيت، جامعة البوليتكنك، وجامعة بيت لحم) ممن يشغلن وظيفة موظفة إدارية، وموظفة أكاديمية،

الجدول (1) توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجامعة

الجامعة	التكرار	النسبة المئوية
جامعة القدس	33	46.5
جامعة بيرزيت	23	32.4
جامعة البوليتكنك	7	9.9
جامعة بيت لحم	8	11.3
المجموع	71	100.0

أدوات الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة طور الباحثون أداتين للدراسة الأولى استبانيتين الأولى لقياس المعوقات وتضمنت ثلاثة محاور وهي: (المعيقات التنظيمية، المعيقات الاجتماعية، المعيقات النفسية) وتكونت في صورتها النهائية من (50) فقرة، والثانية لقياس التطور الوظيفي وتكونت في صورتها النهائية من (26) فقرة، وحددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي من (1-5).

صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين، وذلك للتحقق من مدى فعاليتها لتحقيق هدفها وما وضعت لقياسه وقدرة أداة القياس المستخدمة من قياسه، وفي ضوء ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات اللازمة.

ثم جرى التحقق من صدق البناء (Construct Validity) لمحور المعيقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية وكذلك جرى التحقق من صدق البناء لمحور التطور الوظيفي في الجامعات الفلسطينية، حيث تمّ حساب معامل الارتباط بين متوسط كل فقرة من فقرات المقياس مع المتوسط الكلي له، وفحص مستوى دلالاته، عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وذلك على أفراد عينة الدراسة الفعلي، وتبين أن معامل ارتباط فقرات مقياس المعيقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للفقرات كافة، إذ تراوح معامل الارتباط ما بين (0.65-0.89)، أما محور التطور الوظيفي فتراوح معامل الارتباط ما بين (0.70-0.90)، وهذا يعني أن الأداة تتمتع بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي.

وللتحقق من ثبات الاستبانة تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency) ، إذ بلغ معامل الثبات لاستبانة المعيقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية (0.94) بينما تراوحت قيم معاملات الثبات لابعاد الاداة (0.90-0.94)، وبلغت قيمة معامل الثبات كرونباخ-ألفا لاداة التطور الوظيفي في الجامعات الفلسطينية (0.96).

متغيرات الدراسة:

المتغير المعدل: الجامعة.

المتغيرات التابعة :

- 1 - المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية.
- 2 - التطور الوظيفي لدى المرأة في الجامعات الفلسطينية.

عرض النتائج ومناقشتها

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل محور من المحاور كما هو موضح في الجدول (2).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة و مناقشتها :

النتائج المتعلقة بالسؤال الاول: ما مستوى المعوقات (المعوقات التنظيمية، والمعوقات الاجتماعية، والمعوقات النفسية) التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية؟

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على أبعاد المعوقات التي تواجه المرأة

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
	بُعد المعوقات الاجتماعية	3.52	58.	كبيرة
	بُعد المعوقات التنظيمية	2.47	91.	متوسطة
	بُعد المعوقات النفسية	2.39	83.	متوسطة
	الدرجة الكلية للمعوقات	2.79	0.63	متوسطة

يتضح من الجدول (2) أن بعد المعوقات الاجتماعية بلغ المتوسط الحسابي له (3.52)، وانحرافه المعياري (0.58)، وبدرجة تقدير كبيرة، كما نجد أن بعد المعوقات التنظيمية بلغ المتوسط الحسابي له (2.47)، وانحرافه المعياري (0.91)، وبدرجة تقدير متوسطة، كذلك بعد المعوقات النفسية بلغ المتوسط الحسابي له (2.39) وانحرافه المعياري (0.83)، وبدرجة تقدير متوسطة، ونجد أخيراً أن الدرجة الكلية للمعوقات كانت بوسط حسابي كلي (2.79) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.63)، وهذا يؤكد على محدودية تأثير المعوقات التنظيمية والنفسية في الحد من قدرة المرأة على تولي المناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية، ووجود دور أكبر للمعوقات الاجتماعية في الحد من وصول المرأة للمناصب القيادية، حيث تلعب هذه العوامل دوراً أساسياً في الحد من التطور الوظيفي للمرأة نتيجة المنظومة الاجتماعية السائدة في فلسطين، ويتفق ذلك مع ما جاء بدراسة صيام والعتاري (2017) حول أن القيادات النسائية الأكاديمية تواجه بدرجة متوسطة وبشكل تنازلي معوقات ثقافية واجتماعية وذاتية

وإدارية وتنظيمية، ودراسة الرقيب (2009) حول أن أكثر المعوقات لوصول المرأة للمراكز القيادية هي المعوقات الاجتماعية ثم السياسية ثم الشخصية. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف المعوقات (المعوقات التنظيمية، والمعوقات الاجتماعية، والمعوقات النفسية) التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية باختلاف الجامعة؟ من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضية الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$) بين متوسطات المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة التي تعمل بها.

لفحص هذه الفرضية تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول (5) والجدول (6) يوضحان ذلك:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على استبانة المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة التي تعمل بها.

الجامعة	المتوسط الحسابي
القدس	2.83
بيرزيت	2.98
البولتكناك	2.57
بيت لحم	2.29

أظهرت بيانات الجدول (5) أن هناك فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات المعينات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية حسب متغير الجامعة

التي تعمل بها. ولفحص فيما إذا كانت هذه الفروق دالة احصائياً تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) كما هو موضح في الجدول (6).

الجدول (6): نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجامعة التي تعمل بها.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	3.295	3	1.098	2.98	*0.037
داخل المجموعات	24.615	67	367.		
المجموع	27.910	70			

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

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى الدلالة الاحصائية يساوي (0.037) وهو دال احصائياً أي أنه توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات المعينات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات

الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة التي تعمل بها. وللكشف عن مواطن الفروق تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب متغير الجامعة ويوضح الجدول (7) نتائج هذا الاختبار.

الجدول (7): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لمتوسطات درجات المعينات التي تواجه المرأة في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة.

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

يتضح من الجدول (7) أن الفروق كانت بين العاملات في جامعة بيت لحم وجامعة القدس ولصالح العاملات في جامعة القدس ذات المتوسط الحسابي الأعلى (2.83)، وكذلك كانت هناك فروق بين استجابات أفراد العينة اللواتي يعملن في جامعتي بير زيت وبيت لحم وكانت الفروق لصالح جامعة بير زيت ذات المتوسط الأعلى (2.98). ويعزو الباحثون السبب في ذلك إلى توفر الخبرة لدى العاملات في هذه الجامعات وإدراكهن لهذه المعوقات وكيفية التغلب عليها، وما تقوم به إدارة هذه الجامعات من إجراءات تنظيمية وإدارية لوصول الكفاءات الإدارية للمناصب الإدارية في الجامعات، واتباع أسس النزاهة والشفافية في هذه الإجراءات، ويتفق ذلك مع دراسة صيام والعطاري (2017) حول وجود فروق دالة إحصائياً بين المشاركات من الجامعات الحكومية والخاصة لصالح الجامعات الخاصة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما واقع التطور الوظيفي في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات استبانة واقع التطور الوظيفي للمرأة في الجامعات الفلسطينية. يتضح من إجابات المبحوثات على هذا المجال الخاص بواقع التطور الوظيفي للمرأة في الجامعات الفلسطينية أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثات على هذا المجال قد بلغت حوالي (3.14) وبدرجة تقدير متوسطة،

وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.78)، وهنا يستنتج الباحثون أن مستويات التطور الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية كانت متوسطة وبشكل تدريجي، بسبب أن التطور الوظيفي مبنى على أسس علمية ومهنية مترابطة وتحقق أعلى درجات العدالة والنزاهة، حيث إن الجامعات الفلسطينية تقوم بتعميم المعايير التي يتم على أساسها منح الترقيات والتطور الوظيفي والتي تكون مرتبطة بتقييم الأداء السنوي، بالإضافة إلى تطوير الهياكل التنظيمية والأنظمة والقوانين الناظمة للعمل الإداري، كما ويتم منح الترقيات بصورة منتظمة من خلال ارتباطها بالمؤهلات العلمية ونوع التخصص وسنوات الخدمة والكفاءة والجدارة بين العاملين وبالابتكار والإبداع وبالإنجازات المتميزة والبحث العلمي المرتبط والمتوفر بالعاملين، وبالتالي فإن أنظمة التطور الوظيفي ومعاييرها المتبعة في الجامعات ماثوقة ومحفزة وتعمل على تشجيع العاملين على بذل جهود إضافية في العمل والسعي المستمر إلى تطوير المهارات والخبرات الخاصة بهم وتقديم أفكار ومقترحات تطويرية، ويتفق ذلك مع دراسة الديراوي (2014) حول أن معايير الترقية في السلم الوظيفي لا تعيق تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا، كذلك دراسة De Alwis & Bombuwela (2013) حول وجود علاقة متوسطة بين تأثير السقف الزجاجي والتطور الوظيفي للمرأة في المناصب الإدارية العليا، ودراسة (Kiaye & Singh, 2013) حول أن هنالك العديد من العوامل التي مكنت النساء من الوصول للمناصب العليا هو التقييم العادل من قبل مؤسساتهن ووجود

الجدول (8): المتوسطات الحسابية لدرجات التطور الوظيفي لدى المرأة في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة التي تعمل بها.

الجامعة	المتوسط الحسابي
القدس	3.02
بيرزيت	3.35
البولتكناك	3.10
بيت لحم	3.03

أظهرت بيانات الجدول (8) أن هناك فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات التطور الوظيفي لدى المرأة في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة التي تعمل بها. ولفحص فيما اذا كانت هذه الفروق دالة احصائياً تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) كما هو موضح في الجدول (9).

فرص متاحة، وامتلاكهن خبرات واسعة ومستويات تعليم عالية، كذلك دراسة (Ohlott et al., 2008) حول أن التحديات التي تمر بها النساء الناجمة عن العقبات التي يواجهنها في العمل تساعد على تطويرهن وظيفياً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يختلف واقع التطور الوظيفي للمرأة في الجامعات الفلسطينية باختلاف الجامعة؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم تحويله الى الفرضية الصفرية الآتية:

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات التطور الوظيفي لدى المرأة في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة التي تعمل بها. لفتح هذه الفرضية تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) للاختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول (8) والجدول (9) يوضحان ذلك:

الجدول (9): نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجامعة التي تعمل بها.

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.46	0.88	549.	3	1.648	بين المجموعات
		624.	67	41.830	داخل المجموعات
			70	43.478	المجموع

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

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$) بين درجات المعينات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية ودرجات تطورها الوظيفي.

لفحص هذه الفرضية فقد تم فحص وجود علاقة ارتباطية بين درجات المعينات بأبعاده، ودرجات التطور الوظيفي من خلال اختبار الارتباط بيرسون، والجدول (10) يوضح ذلك:

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى الدلالة الإحصائية يساوي (0.46) وهو غير دال احصائياً أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \leq 0.05$) بين متوسطات درجات التطور الوظيفي لدى المرأة في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة التي تعمل بها. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة بين درجات المعينات (المعينات التنظيمية، والمعينات الاجتماعية، والمعينات النفسية) التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية وبين درجات التطور الوظيفي لديهن؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضية الصفرية الآتية:

الجدول (10): نتائج اختبار ارتباط بيرسون حسب مصفوفة ماتركس ((Correlation Matrix بين درجات كل بعد من أبعاد المعوقات التي تواجه المرأة العاملة ودرجات التطور الوظيفي.

التطور التنظيمي		
0.43	معامل الارتباط	بعد المعوقات التنظيمية
0.00*	مستوى الدلالة	
0.47	معامل الارتباط	بعد المعوقات النفسية
0.00*	مستوى الدلالة	
-0.23	معامل الارتباط	بعد المعوقات الاجتماعية
0.00*	مستوى الدلالة	
0.48	معامل الارتباط	الدرجة الكلية للمعوقات
0.00*	مستوى الدلالة	

التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية لها علاقة ارتباط سالبة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.23) عند مستوى الدلالة (0.00) أي أنه كلما قلت المعوقات الاجتماعية للمرأة العاملة زاد من تطورها الوظيفي في الجامعات الفلسطينية، ويتفق ذلك مع دراسة صيام والعطاري (2017) حول أن القيادات النسائية الأكاديمية في الجامعات الأردنية تواجه بدرجة متوسطة وبشكل تنازلي معوقات ثقافية واجتماعية وذاتية وإدارية ومهنية وتنظيمية، ودراسة De Alwis & Bombuwela, 2013)) حول وجود علاقة سلبية متوسطة بين تأثير السقف الزجاجي والتطور الوظيفي للمرأة في المناصب الإدارية العليا.

يتضح من الجدول (10) وجود علاقة موجبة دالة احصائياً بين كل معيق من المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في الجامعات الفلسطينية مع التطور الوظيفي في الجامعات باستثناء المعوقات الاجتماعية، كذلك بين المعوقات مجتمعة والتطور الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط للمعوقات التنظيمية (0.43)، وللمعوقات النفسية (0.47)، وللمعوقات مجتمعة (0.48)، وقد بلغت قيمة الدلالة لجميع المعوقات المذكورة (00.0) وهي أقل من (0.05)، ويتضح أيضاً أن هذه العلاقة موجبة، لأن قيم معامل الارتباط تراوحت ما بين (0.43 و 0.48)، وهذا يشير إلى إمكانية فحص وجود الأثر بين هذه المتغيرات، كما تبين أن المعوقات الاجتماعية

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدم الباحثون التوصيات الآتية:
العمل على مساعدة النساء العاملات لكسر الحواجز الزجاجية التي تواجهها خلال عملهن في المؤسسات

المختلفة.

تشجيع المجتمع والأسرة على دعم المرأة للعمل والترشح لتقلد مناصب إدارية.
العمل على إيجاد بيئة حاضنة وداعمة في الجامعات الفلسطينية تعمل على تشجيع المرأة للوصول للمناصب الإدارية العليا، من خلال تبني سياسات داعمة تساعد على المواءمة بين مهامها الوظيفية ومسؤولياتها

الأسرية.

زيادة الوعي بدور المرأة القيادي وتطوير اتجاهات إيجابية نحو قيادة المرأة، من خلال القيام بحملات توعية
وتثقيف على مستوى الوطن.

توفير التدريب والتأهيل المستمر للمرأة العاملة لكي تأخذ دورها القيادي والريادي عن جدارة واستحقاق، من خلال
عقد برامج تدريبية لتنمية المهارات الإدارية والقيادية للمرأة بهدف رفع كفاءتها العلمية والاهمية التي تؤهلها

لشغل مواقع قيادية.

العمل على صياغة وتنفيذ استراتيجيات لمواجهة الموروثات الثقافية والاجتماعية والنفسية السلبية تجاه
قضايا وأدوار المرأة في المجتمع، والتي تعيق من وصول المرأة لمراكز صنع القرار.

المراجع العربية:

<p>أحمد، مالك. (2012). تمكين المرأة العراقية في مجالات التنمية، مجلة الاقصادي الخليجي، مركز دراسات الخليج العربي، جامعة البصرة، العراق، 29 (23)، 110 - 135.</p>
<p>الأحمدي، حنان. (2002). ضغوط العمل لدى الأطباء المصادر والأعراض - بحث ميداني في المستشفيات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض. مركز البحوث والدراسات الإدارية، الرياض، السعودية.</p>
<p>الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2018). https://www.pcbs.gov.ps</p>
<p>خيال، سهاد. (2016). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.</p>
<p>الديراوي، نور. (2014). دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة بالمناصب القيادية الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.</p>
<p>الرقيب، مؤمنة. (2009). معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.</p>
<p>الزهيري، إبراهيم. (2006). معوقات الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية وكيفية التغلب عليها. مجلة مستقبل التربية العربي، 12(43)، 185-214.</p>
<p>شويحات، صفاء. (2017). المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحول دون تولي المرأة المتعلمة مناصب قيادية من وجهة نظر طلبة الجامعة الألمانية الأردنية. الأردن، المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، 10(1)، 99-118.</p>

صيام، ميسر، العطاري، عارف.(2017). المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(6)، 677-697.

عدوان، منير. (2011). واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثره على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العامة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عدوان، منير. (2011). واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثره على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العامة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

قشي، إلهام. (2009). محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة.

القضاة، محمد والطراونة، نجاة. (2011). واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 26(4)، 133-178 .

المشهداني، خالد. (2014). مناهج البحث العلمي. دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

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

موفق، سهام وهيشر، سميرة. (2015). المرأة العاملة والمناصب القيادية «دراسة لظاهرة السقف الزجاجي». مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، 9 (1)، 243-264.

وزارة التعليم العالي الفلسطينية، (2019) <https://www.mohe.pna.ps/moehe/factsandfigures>

Alomair, M. O. (2015). Female Leadership Capacity and Effectiveness: A Critical Analysis of the Literature on Higher Education in Saudi Arabia. *International Journal of Higher Education*, 4(4), 81-93.

Bombuwela, P. M. and De Alwis, A. C. (2013). Effects of Glass Ceiling on Women Career Development in Private Sector Organizations–Case of Sri Lanka.

Chin, J. L. (2011). Women and Leadership: Transforming Visions and Current Contexts. *Forum on Public Policy Online* (Vol. 2011, No. 2). Oxford Round Table. 406 West Florida Avenue, Urbana, IL 61801.

Collins, K. M. (1993). Stress and departures from the public accounting profession: A study of gender differences. *Accounting Horizons*, 7(1), 29.

De Alwis, A. C., & Bombuwela, P. M. (2013). Effects of glass ceiling on women career development in private sector organizations–Case of Sri Lanka.

De, S. N., & Chatterjee, S. P. (2017). EFFECTS OF GLASS CEILING ON WOMEN CAREER DEVELOPMENT IN INDIA. *International Research Journal of Management Sociology & Humanity (IRJMSH)*, 8(2), 109-125.

Denina, A. & Ricky, G. (2005). *Human resource management*. Houghton mifflin company, 2ed edition, Boston.

Fathy, E. & Yousef, H. (2020). The Impact of Glass Ceiling Beliefs on Women's Subjective Career Success in Tourism and Hospitality Industry: The Moderating Role of Social Support. *The Scientific Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, Alexandria University*, 17(2), 137-162.

Federal Glass Ceiling Commission. (1995). *Solid Investments: Making Full Use of the Nation's Human Capital*. <https://hdl.handle.net/1813/79349>

Fitzgerald, T. (2014). *Women leaders in higher education: Shattering the myths*. Routledge.

Imtiaz, R., Shaikh, S., & Ain, S. Q. U. (2018). Glass Ceiling Effect on Women Career Progression in Urban Pakistan. *Journal of Business Strategies*, 12(2), 17.

Jamjoom, F. B., & Kelly, P. (2013). Higher education for women in the Kingdom of Saudi Arabia. In *Higher Education in Saudi Arabia* (pp. 117-125). Springer, Dordrecht.

Kemp, L. J., Madsen, S. R., & Davis, J. (2015). Women in business leadership: A comparative study of countries in the Gulf Arab states. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(2), 215-233

Kuruppuarachchi, K. A. P. S. T., & Surangi, H. A. K. N. S. (2020). The Glass Ceiling and Women Career Advancement: A Study Based on Ready-Made Garment Industry in Sri Lanka. *Kelaniya Journal of Management*, 8(2), 18-39.

Lakmali, T. A. H., Madawala, R. M. D. A. K., Arachchi, D. W., & Weeraratna, R. S. (2019). Effects of Glass Ceiling on Women Career Blooming in Sri Lankan Academic Sector. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 5 (4), 1-12.

Madsen, S. R., Longman, K. A., & Daniels, J. R. (2012). Women's leadership development in higher education: Conclusion and implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 14(1), 113-128.

McKinsey & Company. (2007). *Women Matter: Gender Diversity. A Corporate Performance Driver*.

Metcalfe, B. D. (2006). Exploring cultural dimensions of gender and management in the Middle East. *Thunderbird International Business Review*, 48(1), 93-107.

Mondy, R and et al. (2002). *Human Resource Management*. Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, 8th Edition.

Pyke, J. (2013). Women, choice and promotion or why women are still a minority in the professoriate. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 35(4), 444-454.

Riggio, R. E. (2017). *Introduction to industrial/organizational psychology*. Routledge.

Schneider, B. Z., Carden, W., Francisco, A., & Jones, T. O. (2011, June). Women opting out of academia: at what cost. In *Forum on Public Policy*, 2(1), 1-19.

Uduwella, U. K. S. M., & Jayatilaka, M. W. A. P. (2019). Impact of glass ceiling on women career development in non-state banking sector in Colombo. *Tropical Agricultural Research*, 30 (3), 106–108.

Abstract

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

Dr. Ahmad Herzallah Dima Mazen Nusseibeh Ne'meh Sheqeir

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

A sample of (71) women working in Palestinian Universities was chosen. In order to achieve the purpose of the study, two questionnaires have been used: a constraints facing women in taking over managerial positions at Palestinian Universities questionnaire and Career Development questionnaire, validity and reliability of both questionnaires were proved. The study found that the overall degree of the constraints women face to hold high managerial positions in Universities was medium and with a total mean of (2.79). There were a significant differences at statistical significance ($\alpha \leq 0.05$) in the dimensions of obstacles facing women in Palestinian universities according to the variable of the university in which they work, and these were in favor of Al-Quds and Birzeit Universities. Furthermore, the overall degree of career development was medium, with a mean of (3.14) which is medium. An positive correlation was found between each of the constraints faced by women working in Palestinian Universities and their career development in Universities, as well as between societal constraints and career development. The study concluded with a set of recommendations, namely the need to help working women break the glass barriers they face during their work in different institution. Increase the interest of society and family to support women to work and run for administrative positions. Provide psychological support for women by society, family and senior management.

Keywords: Glass ceiling, Palestinian women, Carrer development, Palestinian universities.