

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة بالمناصب القيادية الحكومية

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

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

Student's name:

اسم الطالب : نور علي عبد الحلیم الديرای

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 2014/6/11



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة بالمناصب القيادية الحكومية

إعداد الباحثة

نور على عبد الحلیم الديرأوی

تحت إشراف:

د. یوسف عبد عطیة بحر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1435هـ - 2014م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ نور علي عبدالحليم الديراوي لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة بالمناصب القيادية الحكومية

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاثنين 13 رجب 1434هـ، الموافق 2014/05/12م الساعة

الواحدة ظهراً بمبنى الحديدان، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....

مشرفاً ورئيساً

د. يوسف عبد عطيه بحر

.....

مناقشاً داخلياً

د. أكرم إسماعيل سمور

.....

مناقشاً خارجياً

د. نبيل عبد شعبان اللوح

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التجارة/قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

.....

أ.د. فؤاد علي العاجز



الرَّحْمَنُ الرَّحِيمُ
خَلَقَ الْإِنْسَانَ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ الشَّمْسُ وَالْقَمَرُ مَجْنَانٌ وَالنَّجْمُ وَالشَّجَرُ يَسْجُدَانُ

[الرحمن: 1-6]



الإهداء

إلى الروح التي سكنت روحي.....زوجي الغالي

إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل أسمه بكل افتخار.....والدي

إلى ملاكي في الحياة، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي.....والدتي

إلى من عرفت معهم معنى الحياة.أبنائي

إلى من أرى التفاؤل بعينه. . والسعادة في ضحكته..... أخي

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي.....أخواتي

إلى من أنسني في دراستي وشاركني همومي.....صديقاتي

ثم إلى كل من علمني حرفاً أصبح سنا برقه يضيء الطريق أمامي



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الشكر لله سبحانه وتعالى على فضله وكرمه، الذي أعانني وهياً لي الأسباب حتى تمكنت من إتمام هذه الدراسة.

أما بعد.... فإن أفضل مكان يعترف فيه بالفضل والامتنان لذويه، حيث يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لأستاذي الفاضل الدكتور/ يوسف عبد عطيه بحر لإشرافه على هذه الرسالة، وعلى حسن تعامله الكريم ونصحه الصادق وتوجيهاته السديدة، الذي كان له الفضل الكبير بعد الله سبحانه وتعالى في إخراج هذه الدراسة بهذه الصورة، وإتمامها بسهولة ويسر.

كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للجامعة الإسلامية وكلية التجارة ممثلة في عميدها الأستاذ الدكتور/ سالم حلس و أعضاء هيئة التدريس كافة بالكلية.

كما أتوجه بالشكر والتقدير للدكتور الفاضل/ أكرم اسماعيل سمور

والدكتور الفاضل/ نبيل عبد شعبان اللوح، لتفضلهما بقبول مناقشة رسالتي.

والشكر موصول للأستاذ القدير/محمد رمضان نصار لمساعدته في التدقيق اللغوي للرسالة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع موظفي ديوان الموظفين العام على مساعدتهم لي في تقديم المعلومات اللازمة للدراسة.

والشكر موصول لجميع الموظفين في كافة الوزارات كافة الذين ساعدوني في إتمام الدراسة، ولم يبخلوا علي بالمعلومات.

الباحثة

نور الديراوي

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب.	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
م	ملخص الدراسة باللغة العربية
ن	Abstract
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
5	متغيرات الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
7	مصطلحات ومفاهيم الدراسة
الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة	
12	المبحث الأول حقوق المرأة عبر العصور
12	حقوق المرأة عند اليونان
12	حقوق المرأة عند الرومان
12	حقوق المرأة عند اليهود

رقم الصفحة	الموضوع
13	حقوق المرأة عند المسيحيين
13	حقوق المرأة في القرون الوسطى
13	حقوق المرأة في القرن التاسع عشر
14	المرأة في الإسلام
15	المرأة في العصر الحديث
17	المبحث الثاني المرأة والقيادة
17	مقدمة
18	السمات الشخصية للمدراء والقادة
19	اختيار القادة الإداريين
20	نظريات القيادة
23	النساء كقيادات إدارية
24	سقف غير مرئي بين المرأة والقيادة (السقف الزجاجي)
25	تحيزات ضد قيادة المرأة
27	المبحث الثالث تمكين المرأة
27	مقدمة
27	مفهوم التمكين
28	أهمية التمكين
29	أبعاد التمكين
30	مراحل تحقيق التمكين
31	معوقات التمكين
32	المبحث الرابع ديوان الموظفين العام
32	مقدمة
33	رسالة الديوان
33	الأهداف العامة للديوان
33	الديوان في التشريع الفلسطيني

رقم الصفحة	الموضوع
الفصل الثالث الدراسات السابقة	
40	أولاً: الدراسات العربية
53	ثانياً: الدراسات الأجنبية
59	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الرابع الطريقة والإجراءات	
62	منهجية الدراسة
63	مجتمع وعينة الدراسة
67	أداة الدراسة
77	المعالجات الإحصائية
الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار الفرضيات	
81	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف (Sample K-S - 1))
82	تحليل فقرات محاور الدراسة
الفصل السادس نتائج الدراسة والتوصيات	
111	مقدمة
111	نتائج الدراسة
113	التوصيات
114	دراسات مستقبلية
115	المصادر والمراجع
122	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	م
65	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(4.1)
65	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	(4.2)
66	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(4.3)
67	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في الدرجة الوظيفية الحالية	(4.4)
68	مقياس ليكارت الخماسي	(4.5)
70	الصدق الداخلي لفقرات المجال الأول: (قانون الخدمة المدنية)	(4.6)
71	الصدق الداخلي لفقرات المجال الثاني: (دور لجان التوظيف العام)	(4.7)
72	الصدق الداخلي لفقرات المجال الثالث: (ثقافة الديوان بالنسبة للجنس (النوع الاجتماعي))	(4.8)
73	الصدق الداخلي لفقرات المجال الرابع: (معايير الترقية في السلم الوظيفي)	(4.9)
74	الصدق الداخلي لفقرات المجال الخامس: (المعوقات الشخصية)	(4.10)
75	معامل الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	(4.11)
76	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	(4.12)
77	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	(4.13)
78	مقياس الإجابات	(4.14)
81	اختبار التوزيع لطبيعي (Sample Kolmogorov-Smirnov-1)	(5.1)
85	تحليل فقرات المجال الأول: قانون الخدمة المدنية	(5.2)
89	تحليل فقرات المجال الثاني: دور لجان التوظيف العام	(5.3)
92	تحليل فقرات المجال الثالث: ثقافة الديوان بالنسبة للجنس (النوع الاجتماعي)	(5.4)
95	تحليل فقرات المجال الرابع: معايير الترقية في السلم الوظيفي	(5.5)
99	تحليل فقرات المجال الخامس: المعوقات الشخصية	(5.6)

رقم الصفحة	الجدول	م
100	تحليل مجالات الدراسة: دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا	(5.7)
103	نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى الجنس	(5.8)
105	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى المسمى الوظيفي.	(5.9)
106	اختبار شفبه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير المسمى الوظيفي	(5.10)
107	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى المؤهل العلمي.	(5.11)
108	اختبار شفبه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي	(5.12)
109	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى سنوات الخبرة في الدرجة الوظيفية الحالية.	(5.13)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	م
37	يوضح الإدارة العامة للتعيينات في ديوان الموظفين العام	(1)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الملحق	م
123	قائمة المحكمين	(1)
124	الاستبانة بشكلها النهائي	(2)
131	احصائية بأعداد موظفي الإدارة العليا في الوزارات	(3)
132	احصائية بأعداد الموظفين والموظفات بالمناصب الادارية في الوزارات	(4)
133	كتاب تسهيل مهمة باحثة	(5)

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا في وزارات قطاع غزة، والوقوف على أهم الصعوبات التي تعيق وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا واستعراض الواقع الإداري للمرأة في المؤسسات الإدارية.

حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الفئة العليا في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددهم (899) موظفاً وموظفة أما العينة الفعلية للدراسة فتكونت من (292) موظفاً وموظفة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (47) فقرة موزعة على خمس مجالات (قانون الخدمة المدنية، دور لجان التوظيف العام، ثقافة الديوان بالنسبة للجنس (النوع الاجتماعي)، معايير الترقية في السلم الوظيفي، المعوقات الشخصية) وقامت الباحثة باستخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل استجابات أفراد العينة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن كل من قانون الخدمة المدنية ولجان التوظيف العام وثقافة الديوان بالنسبة للجنس ومعايير الترقية في السلم الوظيفي لا تعيق تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. أن المعوقات الشخصية مثل (ضعف ثقافة المرأة بالحقوق والواجبات التي كفلها لها القانون والتشريعات وعدم ثقة المرأة بنفسها وغيرها) تعمل على صعوبة تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين اجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي). وفي ضوء نتائج هذه الدراسة توصلت الباحثة إلى عدة توصيات أهمها:

أن يتبنى الديوان خطة شاملة بمشاركة جميع الوزارات تقوم على برامج مدروسة من أجل النهوض بواقع المرأة، والعمل على تذليل العقبات التي قد تواجهها المرأة، تشجيع الموظفات على تنمية مهاراتهم الإدارية والالتحاق ببرامج الدراسات العليا لزيادة فرص تقدمهن لمناصب قيادية عليا.

Abstract

This study aimed to identify the role of the General Personnel Council (GPC) in the empowerment of women in leader governmental positions, from the perspective of top management in ministries of the Gaza Strip. And to Know the most important difficulties that impede women's access to top level of managerial position and reviews the administrative reality of women in administrative institutions.

The researcher employed the descriptive analytical method due to its relevance to the topic of the study. The study population consisted of all senior level staff in government institutions in the Gaza Strip estimated at (899) male and female employees. However, the actual sample consisted of (292) respondents. The researcher, in order to achieve the objectives of the study, designed a (47) item questionnaire covering five areas, viz.(the Civil Service Law, the role of committees of public employment, GPC culture concerning gender, promotion criteria in the career ladder and personal obstacles). The researcher used the SSPS to statistically analyze the sample's responses.

The study revealed a set of findings and the most important was First, the four areas of Civil Service Law, Public Employment committees, GPC culture concerning gender and Promotion criteria do not hinder women participation in leadership level positions, from the perspective of senior management at the significance of $\alpha = 0.05$. Second, personal obstacles, such as unawareness of women's rights and duties guaranteed by the law and legislations, women lacking self- confidence and other factors, impede women's access to senior management positions at the significant level of $\alpha = 0.05$. Third, there are statistically significant differences at the level of $\alpha = 0.05$ among the respondents' answers on the role of the GPC in the empowerment of women in senior governmental positions, from the perspective of top management attributed to sex, Job Title and qualification.

In light of the conclusions of this study, the researcher presents the following recommendations:

GPC must adopt a comprehensive plan with the participation of all ministries based on well-designed programs for the sake of enhancing the empowerment of women and overcoming obstacles which women may face, encouraging female employees to upgrade their administrative skills and to pursue post-graduate studies so as to enrich their potentials for leading positions.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات ومفاهيم الدراسة

المقدمة:

منذ أن خلق الله سبحانه وتعالى إلى الإنسان ووهبهُ نعمة العقل والتفكير والتدبر والتحليل واكتشاف الحقائق كلفهُ بإدارة الأرض وعمارتها وخلقتها ولم يأت ذلك التكليف من فراغ ولكن كان لعلم الصانع (جلّ وعلا) بصناعته أثراً في اختياره وتكليفه .

لقد تبين للإدارة الحديثة بعد دراسة معمقة حول أهمية عناصر الإنتاج، وتحديد أولوياتها أن توفر موارد مادية، طبيعية، تقنية، معلوماتية، لا يمكن أن تصل إلى المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية المستمرة إن لم يتوفر فيها عنصران رئيسان هما موارد بشرية مختارة بدقة ومعدة وفق أسس مهنية وعلمية، وقيادات مؤثرة مطلعة على أنماط وقوانين وأنظمة العمل (الحسيني، 2009).

ولا شك أن موضوع المرأة أصبح ركناً أساسياً في الحياة العامة للمجتمعات كافة باختلاف عاداتها وتقاليدها ومفاهيمها، كما إن تمكين المرأة في مجالات العمل الاقتصادي هو طريق التنمية، وتمكينها في الجوانب السياسية والاجتماعية، وقد يحدث ذلك تغييراً في القوانين كما حدث في تطوير نظريات التعليم والتربية بعد أن ساهمت المرأة فيها، وتمكينها لا يعني الانقلاب على الرجل، ولكن من خلال تعزيز دور المرأة الاقتصادي وتمكينها من دخول سوق العمل، وإيجاد الإطار التشريعي والاقتصادي لعملها، وبالتالي المساواة في فرص العمل والأجور والتدريب مع الرجل، ولذلك فإن تمكين المرأة اجتماعياً وسياسياً واقتصادياً هو شرط أساس لقيام نهضة وطنية وتنمية شاملة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2010)، ولا سبيل إلى إقامة مجتمع تسوده قيم المساواة والعدل الاجتماعي إلا باعتماد سياسات جريئة تدعم ثقافياً وعملياً منزلة المرأة أسرياً وسياسياً واقتصادياً واجتماعياً على أساس أحقيتها في فرص متكافئة ومتساوية مع الرجل دون تفرقة إلا بمعيار الكفاءة (جليلي، 2011)، وصحيح أن هناك تزايد ملحوظ لتواجد المرأة على مستويات صنع القرار في المستويات الإدارية والتنفيذية إلا إنه لا زال ضعيفاً في جميع البلدان العربية، في القطاعات العامة والمشاركة والخاصة كافة. يحدث هذا في ظل قوانين معظمها يعطي حقوق متساوية للرجل والمرأة، غير أن العائق الأساس يكمن داخل العقلية العربية المنفذة لهذه القوانين، ففي الأجهزة الحكومية غالباً ما تصطدم المرأة بعائق الترقيات والوصول إلى المناصب الإدارية العليا(المناعي، 2002).

إن رفع كفاءة أداء المرأة في مختلف مواقع العمل ومجالاته ضروري جداً من أجل تأهيلها لشغل مناصب قيادية ومواقع رئيسية في اتخاذ القرارات وعليه فإن الأمر يتطلب الجمع بين المقدرة والمهارة في رسم الاستراتيجيات وتحديد المعالم والتصورات المستقبلية لما سيكون عليه وضع المرأة في السنوات القادمة، وهذا يتطلب تشخيص المشكلات والمعوقات التي تواجه المرأة والتي تبعتها عن تبوؤ المواقع القيادية وإيجاد الحلول الجذرية لمعالجتها، وتقليل تأثيراتها السلبية واتخاذ الخطوات الجادة لتعزيز الثقة بقدرات المرأة في تبوؤها للمواقع القيادية (الشهابي ومحمد، 2001)

مشكلة الدراسة:

على الرغم من أن أعداد النساء اللواتي نلن شهادتهن الجامعية تفوق أعداد الرجال، في قطاع غزة كانت نسبة الاناث الخريجات في العام 2012/2011 في البرامج الأدبية والانسانية والتجارية والقانون 79% مقابل 72% للذكور (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2013)، إلا إن نسبة ولوجها إلى سوق العمل ما تزال متدنية نوعاً ما، كما أن نمو حصة المرأة من الوظائف القيادية بطيء جداً كما أن هناك مجالات لاتزال بعيدة عنها مثل العمل كسفيرة، أو تولي منصب قيادي عال في الأجهزة الأمنية، رغم قدم مشاركة المرأة في هذا المجال كذلك في مجال الاقتصاد والتخطيط الاقتصادي وحتى الاجتماعي وهذا واقع يشير إلي تناقض حصة المرأة من المراكز القيادية ومستوي التعليم والتأهيل الذي تحصل عليه، ويكشف عن العقبات الحقيقية التي تواجهها المرأة في قطاع العمل وفي المشاركة في عملية صنع القرار (فارس، 2005).

إن التحولات التي شهدتها العالم، وخلفتها سياسة العولمة وتحرير المبادلات التجارية وبرامج التكيف الهيكلي والتضخم الاقتصادي وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فرضت تحديات جديدة على المرأة العربية تستوجب بإلحاح شديد تعمق الوعي بقضاياها، وأهمية دورها في النهوض بالمجتمع والارتقاء به. حيث إن تقسيم العمل في العالم على أساس الجنس، وتكاثر وجود النساء في مواقع الأعمال المكتبية البسيطة وقسم المبيعات والخدمات المنزلية، يتسبب في توليد وإيجاد مشكلات وصعوبات جمة أمام تقدم المرأة وتطورها وهذا أدى إلى انخفاض في نسب تبوؤ المرأة للمواقع القيادية العليا. (عماشة، 2009)، وعلى الرغم من زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل

تدريجياً من عام 1996 إلى العام 2012، ولكن الزيادة لم تزيد عن 5% (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2013).

إن للمرأة دوراً فاعلاً في المجتمع، ويعتمد هذا الدور بشكل رئيس على مكانتها الاجتماعية، ومنصبها الوظيفي، مما يمكنها من تأدية دورها بكفاءة وفاعلية، مما يؤدي إلى تنامي دورها في التطوير والتغيير في المجتمع، وعلى الرغم من أن كثيراً من الأبحاث التي تشير إلى كفاءة المرأة وتفوقها أحياناً على الرجل إلا أن الفجوة ما زالت واسعة بين قدرات المرأة وإمكاناتها والواقع الذي يكشف عن ضعف مشاركتها في المؤسسات الحكومية والخاصة (فيشر، 2005).

كما أن هناك محاولات لتحجيم دور المرأة، ومحاولة عدم إعطائها الفرص للتقدم في المناصب الوظيفية ومنحها وظائف إدارية متدنية، وترويج الاعتقاد أن المرأة عاطفية بطبعها، وتهتم بحياتها الشخصية والأسرية، أكثر من اهتمامها بعملها ووظيفتها، مما يجعلها غير مؤهلة لتولي المناصب القيادية، ويحد من قدرتها على الإبداع والعطاء (الشهابي، 1998).

وتؤكد هذه الدراسة على ضرورة أن تتخذ الحكومة خطوات إيجابية للقضاء على العقبات القانونية والاجتماعية التي تحول دون تحقيق المساواة الاقتصادية للمرأة، وينبغي أن تكفل قوانين العمل بصفة خاصة عدم حرمان المرأة من إمكانية الحصول على الوظائف، أو مزايا التوظيف على أي من المستويات بالمساواة مع الرجل، وينبغي أن تتولى الحكومات تنسيق الاحتياجات الاجتماعية للمرأة العاملة مثل وسائل النقل ومرافق الرعاية اليومية من أجل الحد من الضغوط الاجتماعية التي تثبط عزم المرأة عن العمل، وينبغي أيضاً أن تفرض القوانين التي تكفل تكافؤ الفرص.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتحديد دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة بالمناصب القيادية الحكومية و تقديم توصيات لديوان الموظفين العام لمعالجة المعوقات التي قد تواجه المرأة في توليها هذه المناصب.

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة البحث تدور حول السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة الفلسطينية في المناصب الإدارية العليا في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة؟

متغيرات الدراسة:

أ- متغيرات مستقلة:

- 1- قانون الخدمة المدنية.
- 2- دور لجان توظيف الديوان العام .
- 3- ثقافة الديوان بالنسبة للجنس.
- 4- معايير الترقية في السلم الوظيفي.
- 5- المتغيرات الشخصية.

ب- متغيرات تابعة:

- 1- دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة بالمناصب الإدارية العليا.

فرضيات الدراسة:

تتمحور الدراسة حول الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يؤثر قانون الخدمة المدنية تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) على تمكين المرأة بالمناصب الإدارية العليا.

الفرضية الثانية: يؤثر دور لجان التوظيف العام تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) على تمكين المرأة بالمناصب الإدارية العليا.

الفرضية الثالثة: تؤثر ثقافة الديوان بالنسبة للجنس تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) على تمكين المرأة بالمناصب الإدارية العليا.

الفرضية الرابعة: تؤثر معايير الترقية في السلم الوظيفي تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) على تمكين المرأة بالمناصب الإدارية العليا.

الفرضية الخامسة: تؤثر المتغيرات الشخصية تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ على تمكين المرأة بالمناصب الإدارية العليا.

الفرضية السادسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تولي المرأة للمناصب القيادية الإدارية العليا تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (السن، الحالة الاجتماعية، الخبرة، الدرجة العلمية).

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى جملة من الحقائق من أبرزها:

- 1- استعراض الواقع الإداري للمرأة في المؤسسات الحكومية.
- 2- الوقوف على أهم المعوقات التي تحد من مشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا.
- 3- تقديم المقترحات لزيادة فرص تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا.
- 4- التعرف على دور ديوان الموظفين العام في إتاحة الفرص أمام الموظفات للوصول للمواقع الإدارية العليا.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال الفوائد التي تعود على كل من:

- الوزارات الحكومية:

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال إلقاء الضوء على واقع المرأة في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، كما ستحاول الباحثة من خلال دراستها الوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون وصول المرأة لمركز صنع القرار، وتقديم التوصيات والمقترحات التي تساعد أصحاب القرار في المناصب الإدارية العليا لتمكين المرأة المؤهلة من الوصول للمناصب العليا.

- المهتمون:

حيث ستقوم الدراسة بتقديم مقترحات تساعد المرأة المؤهلة في تمكينها للوصول للمناصب العليا، وأهم المؤهلات التي تساعد في الوصول للمراكز الإدارية العليا.

- المجتمع والمرأة:

حيث ترى الإناث أن العمل واجباً وطنياً لخدمة الوطن بالإضافة إلى أن العمل يعتبر مجالاً، لتفتح شخصياتهن وتميئتها وتكوين علاقات اجتماعية هامة ومرقومة في المجتمع، وخروجهن للعمل يساهم في رفع المستوى الاقتصادي للأسرة بالإضافة لتحقيقها لذاتها، وشعورها بقيمتها وأهميتها في المجتمع وأنها عضو فعال ومساهم في تنمية المجتمع و تقدمه، وستتوصل الدراسة إلى نتائج وتوصيات قد يكون لها أثر في تمكين المرأة و انصافها .

- الباحثة:

كما أنها تمثل أهمية قصوى للباحثة كتجربة أساسية في ممارسة البحث العلمي واكتساب مهاراته، بالإضافة لأهميتها كمرجع أكاديمي علمي للجامعة الإسلامية حيث إن الدراسات التي تتعلق بالمرأة وتوليها للمناصب الإدارية العليا تعتبر قليلة جداً وخاصة في مجتمعنا الفلسطيني.

حدود الدراسة:

تم تحديد أطر هذه الدراسة بالمحددات الآتية:

المحدد الزمني : تم إجراء هذه الدراسة في عام 2104.

المحدد المكاني : تم تطبيق هذه الدراسة على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة.

المحدد البشري: تم تطبيق هذه الدراسة على جميع الموظفين والموظفات في المؤسسات الحكومية ممن يشغلون منصب (مدير دائرة، مدير عام، وكيل وزارة مساعد، وكيل وزارة).

محدد الأداة: تتحدد نتائج الدراسة في مدى صدق الأداة المستخدمة، ودرجة ثباتها وتمثيل العينة للمجتمع الأصلي.

مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

القيادة:

إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة القيادة (Leadership) مشتقة من الفعل " يفعل أو يقوم بمهمة ما"، وهي تنطوي على علاقة اعتمادية تبادلية بين من يبدأ بالفعل، وبين من ينجزه.

وتعني كلمة (قائد) الشخص الذي يوجه ويرشد الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه (كنعان، 2009).

كما أن القائد هو الذي يتحكم ويوجه إمكانات المنظمة كافة لتحقيق أهدافها (داولي وآخرون، 2004).

الإدارة:

هي تنظيم وتنسيق نشاط بشري جماعي؛ لتحقيق أهداف معينة، وإن لها بهذا المعنى عدة جوانب تتمثل في: الجانب التنظيمي، والجانب الإنساني، والجانب الاجتماعي، والجانب الخاص بالأهداف (كنعان، 2009).

ويعرفها (السلمي، 1999: 24) بأنها مجموعة متكاملة من الخبرات والمهارات والقدرات أغلبها مكتسب بالتعليم والتدريب والمران العملي وقليل منها فطري موروث.

القيادة الإدارية:

كما يعرفها ففنز و برششوس: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية" ويعرفها كنعان بقوله: "بأنها قدرة المدير بهندسة الأفراد للوصول بهم عن طريق استعمال وسائل التأثير المختلفة مثل قوة التأثير القائمة على المكافأة أو الإكراه وغيرها، والموازنة بين العوامل الشخصية والاجتماعية والنظامية، بحيث تؤدي كل هذه الجهود في جملتها للوصول إلى الغايات المنشودة.

القيادة الإدارية العليا:

هي التي تقوم على رأس الجهاز الإداري وتتولى إدارته، فتقوم بممارسة النشاطات الأساسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحقق الأهداف الرئيسة للتنظيم، كما تتمتع هذه القيادات بالسلطات الواسعة لتمكينها من إنجاز المهام الهامة المنوط بها التي يفرضها عليها المركز القيادي (كنعان، 2009).

الإدارة العليا:

تعريف الإدارة العليا لأغراض الدراسة بأنه مدير المؤسسة أو من ينوب عنه، باعتباره أحد أعضاء الإدارة العليا للمؤسسة التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال رؤية شاملة تعمل على توجيه وتنسيق نشاط العاملين لتحقيقها (الجعبري، 2008).

المؤسسة:

هي إطار قانوني لتجمع بشري هادف، يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينه، و تعرف أيضاً بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة، وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي والذي من خلاله تحصل على عوامل الإنتاج وتؤثر فيه عن طريق منتجاتها، وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة، وتشكل خلية اجتماعية خاصة لها وسائل قانونية ومالية ومادية، وهي أيضاً مركز اتخاذ القرارات (حسن، 2011).

الحكومة:

هي كيان منبثق من الدولة، وهي تعني الكيان التنظيمي للسلطة التنفيذية، والجهاز الذي تعتمد عليه الدولة في صياغة سياساتها العامة وتنظيم شؤونها، وممارسة الضبط السياسي، والقيام بتنفيذ الوظائف العامة، وهي تعتبر الركن الحركي للدولة، والذي يعبر عن وجودها الفعلي (حسن، 2011).

الدائرة الحكومية:

أية وزارة أو إدارة أو مؤسسة عامة أو سلطة أو أية جهة أخرى تكون موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية أو ملحقة بها (الدغمي، 2006: 2639).

لجنة الاختيار:

لجنة انتقاء الموظفين المؤلفة بمقتضى أحكام هذا القانون (الدغمي، 2006: 2639)

الموظف:

ويقصد به الموظف أو الموظفة وهو الشخص المعين بقرار من جهة مختصة لشغل وظيفة مدرجة في نظام تشكيلات الوظائف المدنية على موازنة إحدى الدوائر الحكومية أياً كانت طبيعة تلك الوظيفة أو مسماها (الدغمي، 2006: 2640).

الوظيفة:

مجموعة المهام التي توكلها جهة مختصة إلى موظف للقيام بها بمقتضى هذا القانون أو أي تشريع آخر أو تعليمات أو قرارات إدارية وما يتعلق بها من صلاحيات وما يترتب على تلك المهام من مسؤوليات (الدغمي، 2006: 2640).

تمكين المرأة:

هو إعطاء مزيد من القوة للمرأة، والقوة يعنى بها: مستوى عال من التحكم ومزيد من التحكم، وإمكانية التعبير والسماع لها، والقدرة على الابتكار في منظور المرأة، والقدرة على الاختيارات الاجتماعية المؤثرة والتأثير في كل القرارات المجتمعية، وليس فقط في المناطق الاجتماعية المقبولة كمكان للمرأة، واعتراف بها واحترام لها كمواطن متساو وكيان إنساني مع الآخرين، والقوة تعني مقدرة على المساهمة والمشاركة في كل المستويات الاجتماعية، وليس فقط في المنزل، والقوة تعني أيضاً مشاركة معترف بها ذات قيمة (القاطرجي، 2006: 280).

الجنـدرة :

تعني النوع أو الجنس وهي تشير إلى الأدوار الاجتماعية للنساء والرجال، والتي تتحدد من قبل مجتمع ما أو ثقافة ما على أنها الأدوار والمسؤوليات والسلوكيات والقيم المناسبة لكل من الرجل والمرأة في هذا المجتمع. والأصل فيها تعزيز المساواة بين الرجل والمرأة وإيجاد مكانة لائقة للمرأة في الأسرة والمجتمع (المناعي، 2002).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: حقوق المرأة عبر العصور

المبحث الثاني: المرأة والقيادة

المبحث الثالث: تمكين المرأة

المبحث الرابع: ديوان الموظفين العام

المبحث الأول

حقوق المرأة عبر العصور

مقدمة

يتناول هذا الفصل بشكل أوضاع المرأة الاجتماعية والقانونية في المجتمعات القديمة حتى ظهور الاسلام ثم فيما بعد ذلك في أوروبا في القرون الوسطى والعصور الحديثة ومن الواضح أن المرأة برغم التباين في موقف الأمم والشرائع من القسوة عليها أو الرحمة بها أنها قبل الاسلام لم تتل مكانتها الاجتماعية وحقوقها القانونية التي تستحقها بما يتفق مع رسالتها العظيمة التي خصصتها لها الحياة الطبيعية فيها، ولا مع مكانتها التي ينبغي أن نعترف بها.

حقوق المرأة عند اليونان:

يقول أفلاطون: "الأنثى هي أنثى بسبب نقص بالصفات"

ويقول أيضا " الآلهة قد صنفت الرجل كاملا بشرط المحافظة على كماله، وفي حالة الإخلال يعاقب بأن يولد مرة ثانية في صورة امرأة"، ولم تكن المرأة اليونانية نتيجة هذه الآراء والفلسفات تتمتع بأي حق من الحقوق، إلا أنه في أواخر هذا العهد قامت حركة تهدف إلى تحرير المرأة وحدث تطور كبير في وضع المرأة، أدى إلى حصولها على حرية أكبر في التعليم وحتى في التنقل، ولم يتلق كثير منهن العلوم النظرية العالية، ومع ذلك ظهرت عدة شاعرات (القاطرجي، 2006: 54).

حقوق المرأة عند الرومان:

ظهر في هذا العصر التشديد على النساء داخل الأسرة، حيث كانت السلطة الوحيدة داخلها هي للرجل الذي يعد المالك لأموال كل أفراد أسرته، وكان هو الذي يقوم بتزويج الأبناء والبنات دون إرادتهم، أما البنت فلم يكن لها الحق بالتملك، وأن الأموال التي تحوزها البنت عن طريق ميراث أمها تتميز عن أموال أبيها، ولكن له الحق في استعمالها واستغلالها، وإذا تزوجت الفتاة أبرمت مع زوجها عقداً يسمى "اتفاق السيادة" أي بسيادة الزوج عليها، ومع مرور الزمن حصلت

النساء على حرية أكثر، جعلتهن يفضلن الزيجات العرفية فرارا من وصية الأزواج عليهن، وبذلك أصبن ثراء عظيمًا وتمتعن بحرية التصرف، وجاهدن جهادا وصادقا للتحرر من القيود التي فرضت على المبالغ التي يمكن إنفاقها على زينتهن (فضل الله، 1979).

حقوق المرأة عند اليهود:

يعتبر اليهود أن المرأة هي أصل الخطيئة الأولى، وبسببها طرد الإنسان من الجنة، وهم يعتبرون المرأة لعنة لأنها أغوت آدم عليه السلام بزعمهم، وبسبب الخطيئة التي ارتكبتها حواء عوقبت بالحمل والولادة كما عوقبت بتسلط الرجل عليها، فهي ليست شريكة له بل هي أمة له يتصرف فيها كيف يشاء، ولم يكن للمرأة حق الاستقلال عن أبيها، وكانت تقرب للآلهة لترضى عنها (الرقب، 2009).

حقوق المرأة عند المسيحيين:

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

وقال القديس سوستام: إنها شر لا بد منه، وآفة مرغوب فيها، وفي القرن الخامس اجتمع مجمع "ماكون" للبحث في المسألة التالية: هل المرأة مجرد جسم لا روح فيها؟ أم لها روح؟ وأخيراً قرروا أنها خلقت من الروح الناجية (من عذاب جهنم) ما عدا أم المسيح. ولما دخلت أم الغرب في المسيحية كانت آراء رجال الدين قد أثرت في نظرتهم إلى المرأة، فعقد الفرنسيون في عام 586 للميلاد مؤتمراً للبحث: هل تعد المرأة انساناً أم غير إنسان؟ وأخيراً قرروا أنها إنسان خلقت لخدمة الرجل فحسب، واستمر احتقار الغربيين للمرأة وحرمانهم لحقوقها طيلة القرون الوسطى، ومن الطريف أن نذكر أن القانون الانجليزي حتى عام 1805 كان يبيح للرجل أن يبيع زوجته، وقد حدد ثمن الزوجة بستة بنسات (نصف شلن - ربع ليرة سورية) فقد حدث أن باع انجليزي زوجته عام 1931 بخمسمائة جنيه، وقال محاميه في الدفاع عنه: إن القانون الانجليزي قبل مائة عام كان يبيح للزوج أن يبيع زوجته، وكان القانون الانجليزي عام 1801 يحدد ثمن الزوجة بستة بنسات بشرط أن يتم البيع بموافقة الزوجة، فأجابت المحكمة بأن هذا القانون قد ألغي عام 1805 بقانون

يمنع بيع الزوجات أو التنازل عنهن، وبعد المداولة حكمت المحكمة على بائع زوجته بالسجن عشرة أشهر (السباعي، 1999).

حقوق المرأة في القرون الوسطى:

واستمر احتقار الغربيين للمرأة وحرمانهم لحقوقها طيلة القرون الوسطى حتى إن عهد الفروسية الذي كان يظن فيه أن المرأة احتلت شيئاً من المكانة الاجتماعية، لم يكن عهد خير لها بالنسبة لوضعها القانوني والاجتماعي، فقد ظلت تعتبر قاصرة لا حق لها في التصرف بأموالها دون إذن زوجها، ولما قامت الثورة الفرنسية (نهاية القرن الثاني عشر) وأعلنت تحرير الإنسان من العبودية والمهانة، لم تشمل المرأة، فنص القانون المدني الفرنسي على أنها ليست أهلاً للتعاقد دون رضا وليها إن كانت غير متزوجة، وقد جاء النص فيه على أن القاصرين هم: الصبي والمجنون والمرأة، واستمر ذلك حتى عام 1938 حيث عدلت هذه النصوص لمصلحة المرأة، ولا تزال فيه بعض القيود على تصرفات المرأة المتزوجة (السباعي، 1999).

حقوق المرأة في القرن التاسع عشر:

تطور وضع المرأة في مطلع القرن التاسع عشر نتيجة الثورة التكنولوجية الصناعية وما رافقها من هجرة الشباب إلى المدن وثورتهم، حيث قام أصحاب المصانع باستخدام المرأة في هذه المصانع، وكانت ساعات العمل تتراوح بين 12 ساعة إلى 15 أو 16 ساعة، وكانت أجور النساء منخفضة جداً مقارنة بالرجال وهكذا كان المعيار الأساس من وراء الدعوة إلى خروج المرأة إلى العمل والمطالبة بإعطائها حريتها هو معيار المنفعة المادية والاقتصادية لا المنفعة الشخصية والاجتماعية والاهتمام بالإنتاجية المادية على حساب القيم الأخلاقية والاجتماعية الأساسية (القاطرجي، 2006: 66).

المرأة في الإسلام:

لقد قرر الإسلام للمرأة حقوقها، وجعله تشريعاً لا يملك مؤمن أو مؤمنة الخيرة فيه، وهذا التشريع لحقوقها فيه تنويه لقيمة المرأة في المجتمع ودورها البارز في التنمية، وفيه بلا شك إعزاز وإكرام للمرأة المسلمة لما لها من دور هام في بناء الشعوب والمجتمعات و الأجيال.

وقد حدثنا التاريخ عن المرأة التي كانت تحضر المسجد(دار الشورى العامة) مع أخواتها، وتستمع إلى أمير المؤمنين عمر رضي الله عنه، فتناقشه في مسألة الصداق، فيقتنع بقولها، ويقول قولته المشهورة(أصابت امرأة وأخطأ عمر) (الأنصاري،2000: 13).

وكانت المرأة في عصر النبوة تمتلك شخصية قوية، مدركة لحقوقها وواجباتها، وقد شاركت في العبادات الجماعية، ورواية الحديث عن النبي صلى الله عليه وسلم، وخرجت مع الجموع وطلبت الشهادة، وهاجرت مع الصحابة الكرام (حلبوني،2012).

الحاجة الآن تقتضي من المسلمات الملتزمات أن يدخلن معترك الحياة العامة في مواجهة المتحولات والعلمانيات اللائي يزعمن قيادة العمل النسائي، والحاجة الاجتماعية والسياسية قد تكون أهم وأكبر من الحاجة الفردية التي تجيز للمرأة الخروج للحياة العامة (شهاب الدين، 2010)، هناك أمور في التشريع تتعلق بالمرأة نفسها وبالأسرة وعلاقاتها، ينبغي أن يؤخذ رأي المرأة فيها، وألا تكون غائبة عنها، ولعلها تكون أنفذ بصيرةً في بعض الأحوال من الرجال (شهاب الدين،2010)، والمرأة في الإسلام مكلفة بالعمل مثل الرجل، وهي مثابة عليه مثل الرجل كما قال تعالى:(فاستجاب لهم ربهم أني لا أضيع عمل عامل منكم من ذكر أو أنثى) (سورة آل عمران آية 195).

كما أن الله سبحانه وتعالى لم يمنع المرأة من العمل خارج البيت، إذا كان هناك حاجة ضرورية لعملها، وفي حال كان المجتمع بحاجة إليها تشارك في عملية بناء وتنمية المجتمع.

تولي المرأة للمناصب العليا في الدولة في الفقه الإسلامي:

اختلفت مذاهب الفقهاء في تولي المرأة الأعمال الوظيفية ذات المناصب العليا إلى ثلاثة آراء (الخولي، 2011):

الأول: جواز تولي المرأة المناصب العليا كلها بما فيها الإمامة.

الثاني: جواز تولي المرأة المناصب العليا إلا الإمامة العظمى وما يتبعها من الأعمال في الخطورة.

الثالث: عدم جواز تولي المرأة المناصب العليا في الدولة كالإمارة والوزارة والقضاء بأنواعه، وقيادة الجيوش ونحوه.

والقول الراجح بجواز تولي المرأة الأعمال الوظيفية ذات المناصب العليا كلها إلا الإمامة العظمى (أي رئاسة الدولة) وما يتبعها من الأعمال في الخطورة مع الالتزام بالضوابط التالية:

- الحجاب، عدم التبجح، عدم الخلوة، إذ الاختلاط المضبوط غير ممنوع شرعاً
- توفيق المرأة الموظفة أو العاملة بين واجبات عملها، وواجبات بيتها

المرأة في العصر الحديث:

بدأ تاريخ الحركة الحديثة لحقوق المرأة في الغرب منذ عام 1970م حين نشر كتاب "ماري وولستونكرافت" "تأييد حقوق المرأة"، وكان أول طلب طالبت به الحركة هي الدعوة إلى تعليم المرأة وتنقيفها، إذ كان تعليم النساء في العصور الوسطى في أوروبا مقصوراً على النساء النبيلات فقط، ولم يكن الهدف من تعليم المرأة القراءة في هذه الفترة، الدعوة إلى الحرية والمساواة بالرجل، بل كان الهدف هو إعانة النساء حتى يكن أمهات أفضل وربات بيوت أقدر (القاطرجي، 2006: 73).

هذا وقد بدأت مفوضية مركز المرأة في الأمم المتحدة في إعداد معاهدة القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة في عام 1973م، والتي عرفت باتفاقية سيداو ويعود السبب في السعي لإيجاد هذه الاتفاقية إلى عدم كفاية الجهود والمواثيق العديدة السابقة في إلغاء التمييز الموجود ضد المرأة، لذا كان لا بد من وجود اتفاقية خاصة بالمرأة تكون في جوهرها إعلاناً عالمياً لحقوق المرأة يتضمن جميع التعهدات التي سبق أن أقرتها بشكل متفرق مواثيق الأمم المتحدة فيما يتعلق بإلغاء التمييز ضد المرأة.

وتتألف الاتفاقية من ثلاثين مادة تشكل مدونة دولية لحقوق المرأة، فهي تدعو إلى تساوي الرجل والمرأة في حق التمتع بجميع الحريات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمدنية والسياسية، وتتناول المعاملة غير المتكافئة للمرأة في القانون والأنماط الثقافية، وحق المرأة في المشاركة في الحياة العامة، والمساواة في فرص التعليم والعمل (القاطرجي، 2006: 206).

وقد شكلت مقررات مؤتمر بيجن أساس عملي للسير في اتجاه تعزيز مشاركة المرأة في الحياة العامة، وكان بمثابة إشارة واضحة لكل الدول بحكوماتها ومنظماتها المدنية للعمل على النهوض بالمرأة وتعزيز المساواة الاجتماعية بين الرجل والمرأة.

ويعتقد البعض بضرورة تكوين مفهوم عالمي موحد للمساواة بين الرجال والنساء، يتم تداوله في أي مكان على وجه الكرة الأرضية ويمكن المرأة من الحصول على كامل حقوقها سواء بالمجتمعات الغربية أو بمجتمعات العالم الثالث (باتلر، 1990: 5).

هذا وقد صادقت 189 دولة على منهاج عمل بيجن. حيث تضمن المنهاج الاتفاق على اثني عشر محور اهتمام للمقارنة بين الرجل والمرأة كما يلي: (المناعي، 2002).

1. القضاء على فقر النساء من خلال استراتيجيات تعالج احتياجات النساء الفقيرة.
2. تحقيق المساواة في التعليم والتدريب، وتحقيق كافة المستويات دون أي تمييز بين الجنسين.
3. الرعاية الصحية للمرأة (بما تشمله من صحة إيجابية وحقوق إيجابية).
4. إنهاء الظلم الاقتصادي التي تتعرض له النساء وذلك عبر توفير الفرص ومعالجة المعوقات التي تواجهها، بالإضافة إلى صياغة السياسة الاقتصادية.
5. إنهاء العنف ضد النساء في كافة أنحاء العالم من خلال استراتيجيات عالمية ناجحة.
6. دعم دور النساء في حماية البيئة لاسيما في صياغة السياسات البيئية.
7. تعزيز دور النساء في السلطة وموقع صنع القرار.
8. وتعزيز دور النساء في المساهمة في حل النزاعات المسلحة من خلال معالجة وضع النساء أثناء النزاعات ودورها القيادي في حل تلك النزاعات.
9. النساء والإعلام (تجاوز الصورة التقليدية للمرأة في وسائل الإعلام وتأكيد تأثير النساء على المضمون والتنمية).
10. تمكين الفتاة الطفلة (وخلق بيئة مساعدة لها).
11. حقوق النساء الإنسانية (من سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية وأثر المعاهدات الدولية على النساء).
12. المرأة والآليات المؤسسية

المبحث الثاني

المرأة والقيادة

مقدمة:

يعتقد بعض الناس أن مصطلح القائد والمدير مترادفان، وفي الحقيقة أنهما مختلفان، القائد "هو الفرد في مجموعة والذي له مهمة توجيهه، وتنسيق النشاطات المناسبة للمهمة"، أما المدير فهو الشخص الذي يقوم بدور محدد ضمن هيكل منظم، و رغم أن هذا الدور يعطي المدير سلطة رسمية فهناك مدراء غير قادرين على القيادة، ومن الواضح أن هؤلاء المدراء ذوو نجاحات محدودة في المنظمة، وأن مصطلح القيادة الإدارية يعني أن كل من المهارات القيادية والإدارية ضرورية للمنظمة. ويجب على القائد الإداري أن يكون قادراً على توجيه وتنسيق المهام داخل الجماعة.

فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة ذات كفاءة جيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع تحقيق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت (السكرانة، 2010: 17).

في كثير من الأحيان يكون شاغل المركز الوظيفي ذا قدرات شخصية محدودة، ومع ذلك يكون رأيه هو الأعلى بسبب نفوذ وظيفته فقط، وهذا ما يسمى بسلطة المركز أو الوظيفة. فإنه بالمقابل قد يكون لبعض الأشخاص قدرات ومهارات عالية، ويدعو علمهم وفهمهم - بصرف النظر عن مركزهم الوظيفي - إلى الاحترام، ويرجع المرؤوسون سلطتهم فيما يقولونه إلى هذا السبب وحده وهي ما تسمى بسلطة القيادة، وإنه إذا التقت سلطة القيادة مع سلطة المركز فإن، المرؤوسين سيقبلون هذه السلطة، بل ويتقبلون الأوامر لتقتهم فيمن أصدرها(كنعان، 2009).

كما أن هناك الكثير من المشكلات التي تواجهها الدول النامية في تنفيذ خططها الطموحة ومنها اختيار وإعداد القيادات الإدارية التي تحتاج إليها أجهزتها الإدارية لتكون قادرة على مواجهة التحديات التي تواجهها في عملية التنمية، ومن هذه المشكلات معايير اختيار الكثير من القيادات

الإدارية في الدول النامية تتحكم فيها عوامل نابعة من طبيعة أنماط السلوك الاجتماعي السائد في هذه المجتمعات مثل: المحسوبية السياسية والاجتماعية، وطبيعة النظم العائلية، والتركيبة الطبقي.

وتعقياً على ذلك ترى الباحثة أن النوع الاجتماعي يؤثر أيضاً في اختيار القيادات الإدارية حيث تفضل بعض المؤسسات الحكومية والخاصة أن من يصل إلى المناصب العليا هم من الذكور بغض النظر عن المؤهلات التي يمتلكونها.

التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الإدارة، أدت إلى زيادة الأعباء على القائد الإداري، مما أوجد خصائص جديدة للقيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة، وتحقيق الفاعلية الإدارية، ومن أهم هذه الخصائص: قدرة القائد على اتخاذ القرارات الفعالة؛ من خلال التشخيص الواعي للمشكلة والتقدير السليم للواقع والاسترشاد بآراء المرؤوسين، والموازنة بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار وقدرته على الاتصال الفعال؛ من خلال حسن إصغائه لموظفيه، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أنفسهم، وتوضيح أفكاره حتى تكون مؤثرة فيهم، وتفهمه للأهداف المتوخاة من الاتصال وتقييمه باستمرار لاتصالاته، وقدرته على إدارة وقته، وقدرته على الإدارة بالأهداف من خلال تفهمه للنظام وأسلوب عمله، وتعرفه على السمات المميزة لمرؤوسيه وإشراكهم في وضع الأهداف (كنعان، 2009).

السمات الشخصية للمدراء والقادة:

لقد أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلى ضرورة وجود عدد من الصفات الشخصية التي يتمتع بها المدراء منها على سبيل المثال لا الحصر: التفاؤل، التكيفية، الثقة بالنفس، الجاذبية، الاستقرار العاطفي، التنبؤ، الثبات، الحزم، حالة المعرفة ومستوى الخبرة، القدرة على العمل والطاقة الحيوية، الذكاء (سرعة الفهم)، السرعة، القدرة على سماع الآخرين، حسن المجازفة، الروح الاجتماعية (الانفتاح على الخارج)، الابتكار والإبداع، المبادرة (حسن، 2011)، ويرى كنعان أن الصفات والقدرات التي يجب توافرها بمن يشغلون الوظائف القيادية تتمثل في الاستعداد الشخصي للقيادة، تحمل المسؤولية، اتخاذ القرار، الاستعداد لقبول التغيير واستيعاب متطلباته، فهم الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وتوفير مثل هذه الصفات والقدرات يكفل حسن اختيار القيادات

الإدارية وفق معايير موضوعية، بعيدة عن المؤثرات - غير الموضوعية- سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو سياسية.

اختيار القادة الإداريين:

إن اختيار القيادات الإدارية يعتبر من المشكلات الهامة التي تعنى بها الدول الحديثة على اختلاف أنظمتها، وإن صعوبة حل هذه المشكلة نابعة من كون متطلبات النجاح في القيادة تختلف من وظيفة إلى أخرى، ومن فترة زمنية إلى أخرى، ومن موقف لآخر في المنظمة الواحدة (كنعان، 2009).

عملية اختيار القادة الإداريين يجب أن تخضع لشروط صارمة وأن تكون وفقاً لمعايير محددة وأن تكون الإجراءات المتبعة في اختيارهم واضحة وصريحة لضمان وصول من هم أكثر كفاءة للمناصب القيادية المهمة في المنظمة وهذه الشروط كالتالي (العلاق، 2010: 28):

- تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الاعتبار عند الترشيح القواعد والمعايير التالية:
 1. توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري.
 2. الكفاءة في العمل والقدرة على تعظيم معدلات الإنتاجية والأداء.
 3. أن تكون التقارير التي كُتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الانحراف.
 4. أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكاً سليماً.
 5. أن يكون قد مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح.
 6. أن يكون الاختيار النهائي مبني على نتائج التدريب.
 7. توافر الصفات العامة أو الخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها.
- أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة ما يتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختيار.
- أن تعقد من حين لآخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب وأن يتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق:
 1. التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية.

2. التقرير الفني عن أداء المرشح.

3. التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة.

4. التقرير من النواحي السلوكية والعقائدية.

ويتم جمع التقارير المطلوبة ومن ثم رفعها إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم.

نظريات القيادة:

نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory):

تتلخص هذه النظرية أن الشخص يتصف ويتمتع بخصائص دون غيره من أفراد جماعته هي التي تفوضه قائداً عليهم والقائد الفذ يستطيع أن يغيّر من سمات الجماعة وخصائصها لأنه يتمتع بمواهب وقدرات غير عادية، وتفترض هذه النظرية إن هناك أشخاصاً ذوي مواهب فذة تمكنهم من التحكم في مجرى التغيير ومجرى التاريخ (الفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد أساساً على افتراض أن القادة يولدون ولا يُصنعون وهذه الولادة تكون في أعضاء ارسنقراطيين فقط). فبعض الرجال يتصفون بسمات غير اعتيادية منذ الولادة، من جهة أخرى فإن السمات القيادية تنتقل بشكل تنازلي من شخص إلى آخر عبر نظام الوراثة (الخطيب، 2007)

نظرية السمات (Traits Theory):

حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء أكانت جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية. إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها (المنقاش، 2006).

النظرية التفاعلية:

تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية: السمات ، عناصر الموقف و خصائص المنظمة المراد قيادتها، وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المتفاداة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية، أما تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي انه يتوجب على الإدارة تحري

الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل والموظف بما يجري في مجال العمل وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه والتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه واكتسابه القدرة على التأثير في الآخرين وهذا ما يساعده على تعبئة جهدهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس إيجابياً على التنظيم ككل (العساف، 2005)

نظرية هالبين أو نظرية البعدين (Theory Halpin):

وفيها يقوم نمط القيادة على بعدين: البعد الأول يهتم ببنية التنظيم وإنجاز مهامه وتحقيق أهدافه، أما البعد الثاني فيهتم بالأفراد العاملين في هذا التنظيم وحاجاتهم وعلاقاتهم، و يحاول غرس روح الثقة والاحترام بينهم. ومن هذين البعدين برزت أربعة أنماط قيادية مختلفة هي:

1. اهتمام عالٍ بالإنتاج و في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة الفريق).
2. اهتمام عالٍ بالإنتاج ومنخفض في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة متسلطة).
3. اهتمام منخفض بالإنتاج وعالٍ في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة إنسانية).
4. اهتمام منخفض بالإنتاج ومنخفض في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة ضعيفة).

و بحسب المناقش فإن هالبين أشار إلى أن أكثر الأنماط السابقة فاعلية هو النمط الذي يكون فيه الاهتمام عالياً بالإنتاج، وعالياً في بناء العلاقات الإنسانية وهي قيادة الفريق. إلا أنه لم يكن هناك اقتناع تام لدى رجال الفكر الإداري بأنه ثمة نمط واحد سيكون هو الأفضل في جميع الظروف والأحوال (المناقش، 2006).

نظرية الشبكة الإدارية (Managerial Grid):

قام بليك وماوتون (Blake & Mouton, 1964) باستخدام البعدين السابقين (الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد) في دراستهما. إلا أنهما طورا النظرية السابقة بإضافة نمط خامس وهو النمط المعتدل الذي وازنا من خلاله بين البعدين، أي اهتمام معتدل بالأفراد ومعتدل بالإنتاج. وقد توصلا إلى أنه لا يوجد نمط قيادي أفضل وبصورة دائمة، بل يرجع ذلك إلى القائد ومدى قدرته على استخدام النمط القيادي الذي يتناسب مع كل موقف؛ لذا أجريت كثير من الدراسات في إطار

النظرية الموقفية للقيادة التي كان من أبرز روادها فيدلر Fiedler، وهو المقياس المستخدم لتحديد نمط القيادة في الدراسة الحالية (الجارودي، 2011).

النظرية الموقفية (Situational Theory):

وترى هذه النظرية أن المهارات وأنماط السلوك القيادية تعتمد بشكل أساسي على الظروف والمتغيرات الموقفية التي يكون فيها القائد. وقد أشار فيدلر (Fiedler, 1967) إلى أنه ليس كل قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات، إنما فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وسلوكه من جهة وبالمتغيرات الموقفية من جهة أخرى. وأكد فيدلر أن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي يرجع إلى ثلاثة عناصر رئيسة هي:

علاقة القائد بالعاملين (جيدة أو سيئة).

1. طبيعة المهام (محددة أو غير محددة).

2. سلطة المركز (قوية أو ضعيفة).

وقد استخدم فيدلر هذه العوامل الثلاثة ومستوياتها الستة في تشكيل ثمانية مواقف مختلفة مثلها على خط متصل من موقف ملائم إلى موقف غير ملائم بالنسبة للقائد. وقد قسم فيدلر أسلوب القيادة إلى نوعين، الأول يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية، والآخر يركز على الإنتاج وإنجاز المهام (كنعان، 2009).

نظرية الأبعاد الثلاثة (Three Dimension Theory):

ركز ردين (Reddin, 1970) على الفاعلية القيادية، وشملت نظريته الأبعاد الثلاثة الآتية:

1. الاهتمام بالعمل.

2. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

3. الفاعلية القيادية.

وقد أشار ردين إلى أن المواقف المختلفة تحتاج إلى أنماط مختلفة تعتمد درجة فاعليتها على الموقف الذي استخدمت فيه (القحطاني، 2008).

نظرية المسار والهدف (Path- Goal Theory):

ركز هاوس (House, 1973) في هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه في التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز الأهداف. وحدد أربعة أنماط للقيادة هي: النمط الموجه، والنمط المساند، و النمط المشارك، و نمط الإنجاز.

النساء كقيادات إدارية:

ظل التقدم الإداري للنساء لفتترات في الماضي مسدوداً؛ بسبب التقاليد التنظيمية، ولكن بالتدرج تم إزالة العقبات وتمهيد الطريق أمامهن، وأصبحت المرأة تحتل الكثير من المناصب في البنوك وفي القطاع الحكومي وفي الجامعات وفي قطاع الأعمال العام وفي القطاع الخاص. الخ، ومنذ حقبتين من الزمان كان من الصعب دراسة أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين قيادات الذكور والإناث حيث كانت الأقلية من النساء تحتل المناصب القيادية، ورغم أن النساء في الإدارة ظلن أقلية إلا أن مثل هذه الدراسات أصبحت أكثر شيوعاً وأكثر إمكانية لإجرائها الآن عن ذي قبل (بفلنز، 2011).

و من خلال دراسة قام بها كل من Arthur G. Jago و Victor H. Vroom لمعرفة الفرق بين قيادة الرجال والنساء أن النساء كنّ نوات توجه في المشاركة أكثر من الرجال، وعلى مر السنوات كان لكل من الرجل والمرأة طريقة مختلفة في التفكير، نستطيع القول أنه لا يوجد اثنان من البشر لديهم نفس الطريقة في التفكير، فالرجل يفكر بما يشبه الخط المستقيم يركز على شئ واحد في ذات الوقت، أما النساء فتفكرهن يشبه الشبكة العنكبوتية يستطعن التعامل مع عشرات الأشياء في وقت واحد، وفي دراسة شملت 900 شركة أمريكية قال الباحثون أن القيادات من النساء تفوقن على نظرائهن من المدراء الرجال في 28 مهارة من أصل 31 مهارة في المجالات الإدارية المختلفة (فيشر، 2005).

وعموماً فإن القيادات من النساء لسن مختلفات عن القيادات من الرجال، ولكن يتم فهمهن على نحو مختلف ولا شك أن القيادات من النساء المتعلمات - ومع زيادة عددهن - سوف يدعو بالتدرج إلى الفهم الصحيح لهن من جانب مرؤوسيهن، ولسوء الحظ فإن السيدات يواجهن تمييزاً في المنافسة على الفرص الوظيفية في الإدارة.

سقف غير مرئي بين المرأة والقيادة (السقف الزجاجي):

أول مرة تم تداول تعبير السقف الزجاجي في عام 1986 م من خلال مقال نشرته صحيفة وول ستريت وذلك لوصف الحاجز غير المرئي والذي يفصل بين المرأة والمناصب القيادية العليا (اللجنة الفيدرالية للسقف الزجاجي، 1995).

وقد أشارت اللجنة الفيدرالية للسقف الزجاجي لوجود 3 حواجز للسقف الزجاجي:

الحاجز الأول: حاجز اجتماعي، وقد يكون هذا الحاجز من خارج المؤسسة نفسها وهو ناتج عن توفر فرص التعليم والتوظيف لأفراد المجتمع، والتحيزات تجاه بعض أفراد المجتمع نتيجة الفروقات الجنسية أو العرقية.

الحاجز الثاني: حواجز هيكلية داخلية وهو ناتج من داخل المؤسسة وقد يكون نتيجة لعدم تشجيع المؤسسة نفسها النساء للوصول للمناصب القيادية الإدارية.

الحاجز الثالث: 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.

أظهر استطلاع جديد أن غالبية النساء اللواتي يطمحن لتبؤ مواقع إدارية عليا يعتقدن بوجود سقف غير مرئي يحول دون ارتقائهن إلى هذه المواقع.

كما كشفت نتائج الاستطلاع الذي شمل عينة متساوية من الرجال والنساء الذين يبلغ متوسط أعمارهم 43 سنة، أن 24 في المائة من النساء دون سن الثلاثين يتوقعن أن يبدأن مشاريع تجارية خاصة بهن في غضون عشر سنوات، مقابل 20 في المائة من الرجال (مجيد، 2011).

تحيزات ضد قيادة المرأة:

يوجد بعض المضايقات لتشويه صورة القائدة الفاعلة منها (مانتج، 2005):

- النساء يضعفن عن مواجهة الأزمات والضغط.
- النساء يخشين اتخاذ القرار، وأنهن يغيرن آراءهن باستمرار.

- لا يمكن إرضاء النساء أبداً.
- العمل مع النساء صعب جداً.
- المرأة تحب الأشياء الشخصية.
- لا تستطيع المرأة أن تعمل مع فريق عمل.
- النساء يخلطن بين مشاكل العمل وحياتهن الشخصية.
- طبيعة المرأة عاطفية، ويمكن أن تنهز بسرعة.
- النساء يعملن على تعقيد الأمور وإعطائها أكبر من حجمها.
- المرأة متقلبة المزاج نتيجة لظروف الحمل والولادة وغيرها.
- عندما يتم تدريب المرأة وتصبح خبيرة، تترك العمل لرغبتها في الإنجاب.

صحيح أن هنالك تزايد ملحوظ لتواجد النساء على مستويات صنع القرار في المستويات الإدارية والتنفيذية إلا أنه لا زال ضعيفاً في جميع البلدان العربية، في القطاعات العامة والمشاركة والخاصة كافة. يحدث هذا في ظل قوانين معظمها يعطي حقوق متساوية للرجل والمرأة غير أن العائق الأساس يكمن داخل العقلية العربية المنفذة لهذه القوانين، ففي الأجهزة الحكومية غالباً ما تصطدم المرأة بعائق الترقيات والوصول إلى المناصب الإدارية العليا (عماشة، 2009).

ورغم التطور الذي يسير فيه المجتمع الفلسطيني إلا أنه ما زال يعاني من نفس المشاكل في العمل، فالتمييز ما زال قائماً، ونظرة الرجل للمرأة العاملة بأنها الأضعف، وعدم تقبل المرأة للمرأة في العمل، والبرامج التي تطبق في المجتمع الفلسطيني تركز على الجانب الاجتماعي في حياة المرأة وكيفية مطالبها بحقوقها، والأصل أن تركز على تمكينها، وصقل شخصيتها لتكون صانعة قرار، وأن السياسة الخارجية بمبادئها ونموذجها الغربي لا يصلح تطبيقه في المجتمع الفلسطيني (القطب، 2012).

أما اللواتي يعملن في القطاعات الخاصة فغالبا ما يفتقرن إلى الحماية والضمان. كما أن أصحاب العمل لا زالوا ينظرون إليهن باعتبارهن أقل عملاً وأقل إنتاجاً، إذ إنه يبدو من المستحيل إقناع غالبية أصحاب العمل في القطاع الخاص بترك أمر صنع القرار في المؤسسة للنساء.

ونجد أن مواقف وسياسات أصحاب القرار في مجالات التوظيف والترقية وإتاحة فرص التدريب من أهم العوامل المعيقة لوصول المرأة إلى فرص تناسب طموحاتها واستمرارية العمل. هذا الوضع نابع من إيمان لصانعي القرار بأنه يصعب ترك هذا المجال لامرأة، خصوصاً إذا كانت لها أسرة. و يفضل أصحاب العمل عموماً ترقية الرجال لاعتقادهم بتدني قدرات المرأة وانقطاعها المتكرر بسبب مشاغلها الأسرية والحمل والولادة (المناعي، 2002).

المبحث الثالث

تمكين المرأة

مقدمة:

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المنظمات الاهتمام لتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي ليست مفاجأة أن تولى العديد من المؤسسات والشركات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبنى مفهوم التمكين، لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضاء الوظيفي.

هذا ويعتبر العنصر البشري أحد مقومات المنظمة، التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية دون الاهتمام بمواردها البشرية، وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتعمل على تمكينهم، فتوفر لهم التدريب المناسب، وتمنحهم مزيداً من الحوافز، ومزيداً من التفويض في الصلاحيات، واتخاذ القرارات بالمشاركة، وتشجعهم على المبادرة و الإبداع(القطار، 2012).

وتعتبر الموارد البشرية هي رأس المال الفكري الذي يتفوق في أهميته العناصر المادية كافة، وهي التي يمكنها تهيئة الموارد المادية والمحافظة عليها، وخلق المزايا التنافسية، ولذلك تستهدف المنظمات اليوم تكوين فرق العمل المحفزة والممكنة ذاتياً(السكرانه، 2010).

ويهتم هذا المبحث بتعريف التمكين، وتوضيح مفهومه، بالإضافة للتعرف على أبعاده وخطوات تنفيذه، ومزاياه ومعوقات تنفيذه.

مفهوم التمكين:

إن التمكين يشير إلى القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون بالعمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق

قيم وغايات التنظيم، وبالتالي لابد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم، و إتمام عملهم، وأدائه بحيث يصبحون مسؤولين مسؤولية كاملة عنه (السكرانة، 2010: 300). ويرى (Ford & Fottler, 1995) التمكين بأنه مشاركة السلطة مع المرؤوسين، أو تحريك السلطة لأسفل في الهيكل التنظيمي.

أهمية التمكين:

من الواضح أن تمكين الموظفين يحقق فوائد عديدة للمنظمة، وللموظف أيضاً لما يقدمه من فرصة جيدة للموظف لإثبات نفسه وتطوير قدراته الإبداعية، ويصبح الموظف أكثر حماسة، ويسهم التمكين أيضاً في إطلاق عنان الأفراد؛ لتفعيل قدراتهم الابتكارية، ويمنحهم الطاقة للعمل المستمر والنجاح.

وهكذا تتعدد المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تمكين الموظفين على النحو التالي (السكرانة، 2010: 302):

1. زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد.
2. مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.
3. تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي لارتفاع القدرات الابتكارية.
4. توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.
5. دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.
6. زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم.
7. تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين.
8. تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين.

أبعاد التمكين:

من السابق يتضح لنا أن فلسفة التمكين تبرز في إعطاء مزيد من المسؤوليات للأفراد. وللتمكين خمسة أبعاد، يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة وقد حدد (السكرانه، 2010) هذه الأبعاد الخمسة بالتالي:

البعد الأول: المهمة:

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها. وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة.

البعد الثاني: تحديد المهمة:

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم. وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام؟

البعد الثالث: القوة:

إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم. ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

البعد الرابع: الالتزام:

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين. ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة، والاحتياجات الاجتماعية، وزيادة الثقة بالنفس.

البعد الخامس: الثقافة:

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة، الأدوار، أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.

مراحل تحقيق التمكين:

قبل البدء بتحقيق التمكين في المنظمة من الضروري أن تكون هناك مراحل تحضيرية وأن لا يتم التمكين على مرحلة واحدة وإنما بشكل تدريجي، وتوضيح مفهوم التمكين للموظفين وأهميته حتى لا تصطدم المنظمة بمعوقات من الموظفين أنفسهم فكما هو معروف أن معظم الأشخاص يخافون من التغيير والتجديد.

وبحسب المعاني وآخرون (2011: 209) فإن تحقيق التمكين يحتاج إلى خمس مراحل

هي:

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة، التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، وهذه الظروف يمكن أن تشخص عوامل تنظيمية مختلفة كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، والمناخ البيروقراطي، والضغوط التنافسية، وضعف نظام الاتصالات والمركزية العالية. لذلك فعلى المنظمة التي تتبنى التمكين أن تضع إستراتيجية لإزالة هذه الظروف، وخصوصاً بعد معرفة الأسباب المؤدية لهذا الشعور.

المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية حديثة، مثل الإدارة بالمشاركة، وتحديد أهداف دقيقة للعاملين، والإثراء الوظيفي، وربط نظام المكافآت بالأداء.

المرحلة الثالثة: تقديم المعلومات للعاملين عن أدائهم والتغيرات التي تحققت فعلاً.

المرحلة الرابعة: نتيجة استقبالهم للمعلومات، فالواجب أن يتحقق في هذه المرحلة شعور المرؤوسين بالتمكين، ومن ثم زيادة الجهد المبذول، وارتفاع الاعتقاد بفعاليتهم الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين؛ لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

معوقات التمكين:

من أبرز معوقات عملية التمكين :

- تعثر بعض الخطوات التي تتخذ، أو وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق مما يؤدي فشل بعض القرارات، أو ضعف دعم الإدارة في حالات الإخفاق لبعض القرارات كفيل بإفشال العملية بأكملها، والعودة إلى مرحلة ما قبل التمكين (الكبيسي، 2004).
- عد استعداد أغلب المرؤوسين للمبادأة والابتكار، فضلاً عن عدم الرغبة في تحمل مسؤوليات وأعباء إضافية (يونس، 2002)
- خوف الإدارة العليا من فقد السيطرة والنفوذ.
- الهيكل البيروقراطي التقليدي، حيث إن وجود المناخ البيروقراطي في المنظمة من شأنه أن يخلق نوعاً من الروتين والرتابة في العمل مما يعيق عملية التمكين.

المبحث الرابع ديوان الموظفين العام

مقدمة (موقع ديوان الموظفين العام، بتاريخ 2013/9/27):

بعد توقيع وثيقة إعلان المبادئ سنة 1993م، والتي نتج عنها قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث قام الرئيس ياسر عرفات بإعادة إقرار القوانين التي كانت سارية المفعول في فلسطين في الفترة السابقة.

ولقد تم تشكيل ديوان الموظفين العام ليكون مسؤولاً عن شؤون موظفي الخدمة المدنية بادئاً بذلك مرحلة تنمية وتطوير طويلة الأمد تشمل الأفراد والمؤسسات.

ولقد كان لديوان الموظفين العام ومنذ البداية دوراً هاماً وأساسياً في تحويل أجهزة مبعثرة إلى مؤسسات لها كيان، وذلك لملء الفراغ الإداري الذي خلفه الاحتلال الإسرائيلي.

ولقد كان من أبرز التحديات التي واجهها الديوان في ذلك الحين ما يلي:

1. تطوير قانون الخدمة المدنية بما يضمن الشفافية والمساواة في آليات التوظيف وتطوير المسار الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية.
2. إعداد وتنفيذ نظام رواتب فلسطيني، فور تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية لمهامها على أرض الوطن.
3. وضع ومتابعة اللوائح والأنظمة الإدارية الخاصة بتسهيل دور الوزارات لخدمة المواطن.

رسالة الديوان:

ديوان الموظفين العام مؤسسة حكومية فلسطينية، تسعى إلى تطوير نظام الخدمة المدنية من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية والأنظمة الإدارية، والتأكد من تطبيق النظام على موظفي الدولة بتجانس وشفافية ومساواة، لضمان تقديم خدمة نوعية للمواطن الفلسطيني.

الأهداف العامة للديوان:

1. استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتوفرة في سوق العمل؛ لشغل وظائف الخدمة المدنية.
2. رفع مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية من خلال تنمية المعارف والخبرات والمؤهلات وتطوير برامج التدريب والإيفاد والابتعاث لتحقيق مستويات عالية من الجودة والتميز.
3. تطوير وتوحيد منهجية لربط نظم المعلومات الخاصة بإدارة القوى البشرية في أجهزة الخدمة المدنية.
4. تمكين الموظفين المتميزين والمبدعين من تسريع تقدمهم الوظيفي من خلال نظم الحوافز والترقيات؛ لغايات تحقيق برامج التعاقب الوظيفي.

الديوان في التشريع الفلسطيني:

تحتوي موسوعة التشريع الفلسطيني (2006)، والتي قامت المحامية تغريد عبد الله الدغمي بإعدادها؛ لتحتوي على جميع المواد والقوانين الخاصة بالتشريعات الفلسطينية، وقد احتوى الفصل الثالث في موسوعة التشريع الفلسطيني على المواد الخاصة بديوان الموظفين العام وأهم المواد فيه:

مادة (6)

1. تنشأ دائرة مستقلة يسمى (ديوان الموظفين العام) ويعني بشؤون الخدمة المدنية ويتولى إدارته رئيس يرتبط بمجلس الوزراء.
2. يعين رئيس الديوان بقرار من رئيس السلطة الوطنية بناءً على تنسيب من مجلس الوزراء.
3. يمارس رئيس الديوان صلاحياته في إدارة الشؤون المتعلقة بالديوان وفقاً لأحكام هذا القانون.
4. يقدم ديوان الموظفين مشروع هيكله التنظيمي لمجلس الوزراء لإصدار القرار بشأنه.

مادة (7)

تحقيقاً للغايات المقصودة من التنمية الإدارية في تطوير الجهاز الإداري في فلسطين، يتولى الديوان المهام والمسؤوليات التالية:

1. الإشراف على تطبيق أحكام هذا القانون، والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لساتر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة.
2. المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط المتعلقة بالموظفين، والعمل على تنمية قدراتهم عن طريق تنسيق التدريب والبعثات داخل فلسطين وخارجها.
3. المشاركة في وضع القواعد الخاصة بإجراء امتحانات تنافسية بين المتقدمين للتعيين في الوظائف العامة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لعقد تلك الامتحانات سنوياً، أو كلما دعت الحاجة إليها، وذلك بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات الأخرى المعنية.
4. مراجعة القرارات الإدارية الصادرة من الدائرة الحكومية بالتعيين والترقية التي تلتزم بتبليغها للديوان خلال خمسة عشر يوماً من صدورها، وللديوان أن يعترض على ما يراه مخالفاً منها لأحكام هذا القانون واللوائح السارية بشأن الخدمة المدنية ويبلغ أسباب اعتراضه إلى الدائرة الحكومية خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تبليغه بها، وفي حالة عدم الاتفاق بين الديوان والدائرة الحكومية المعنية، يرفع الديوان الأمر إلى مجلس الوزراء لاتخاذ ما يراه مناسباً وفقاً لأحكام هذا القانون

تصنيف الوظائف الحكومية وفئات الموظفين:

مادة (9)

1. فيما عدا الوزراء تقسم الوظائف في الدوائر الحكومية في فلسطين إلى الفئات التالية:
الفئة الخاصة: وتشمل من يعين بدرجة وزير من رؤساء الدوائر الحكومية.
الفئة الأولى: وتشمل الوظائف التخطيطية و الإشرافية العليا، وتكون مسؤوليات موظفي هذه الفئة الإشراف على تنفيذ أهداف الدوائر الحكومية في المجالات التخصصية المختلفة ووضع الخطط والبرامج واتخاذ القرارات والإجراءات لتنفيذها. ويشترط فيهم توفر المؤهلات العلمية والخبرات العملية المطلوبة، ويتم تعيين الوكلاء ورؤساء الدوائر والمديرين العاميين

من موظفي هذه الفئة أو ما يعادلها. تحدد الرواتب وسائر الحقوق المالية لشاغلي وظائف هذه الفئة وفقاً للدرجة الوظيفية الواردة في قرار التعيين وفقاً لأحكام القانون.

الفئة الثانية: وتشمل الوظائف التخصصية في مختلف المجالات وتكون مسؤوليات موظفي هذه الفئة القيام بالأعمال التخصصية في المهن الطبية والهندسية والإدارية والقانونية والمالية والمحاسبية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية وغيرها. وتضم هذه الفئة موظفي الدوائر الحكومية التي تتطلب مهارات تخصصية محددة. ويتم اختيار من يمتلكون مهارات إدارية وقيادية من بين موظفي هذه الفئة أو ما يعادلها لشغل الوظائف الإدارية والإشرافية الوسطى كالمديرين ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب والوحدات.

الفئة الثالثة: وتشمل الوظائف الفنية والكتابية وأعمال السكرتارية من طباعة وحفظ وثائق وغيرها.

الفئة الرابعة: وتشمل الوظائف الحرفية في مجالات التشغيل والصيانة والحركة والنقل والورش الميكانيكية والكهربائية ومحطات القوى وغيرها.

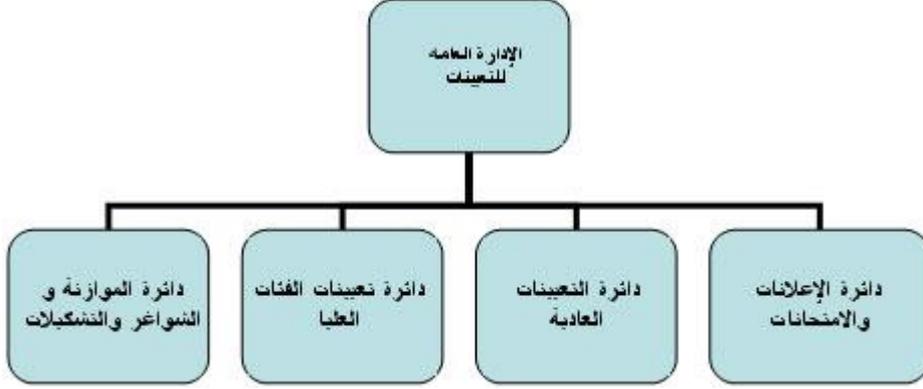
الفئة الخامسة: وتشمل وظائف الخدمات كالحراس والسعاة ومن في حكمهم.

2. تعتبر كل فئة من هذه الفئات وحدة متميزة في مجالات شؤون الخدمة المدنية من تعيين وترقية ونقل ويكون لها قائمة مستقلة بأقدمية موظفيها في كل الدرجات التي تتضمنها.

الإدارة العامة للتعيينات:

شكل رقم (1)

يوضح الإدارة العامة للتعيينات في ديوان الموظفين العام.



(المصدر: الموقع الالكتروني لديوان الموظفين العام، تاريخ دخول الموقع 2013/9/30)

الاختصاص:

تتلخص صلاحية هذه الإدارة العامة بالإشراف على تعيين الموظفين العموميين سواء الفئات العليا، والفئات العادية وفقاً للقانون الأساسي - مادة (86) "يكون تعيين الموظفين العموميين، وسائر العاملين في الدولة وشروط استخدامهم وفقاً للقانون".

المسؤوليات الرئيسية:

- الالتزام بإجراءات قانون الخدمة المدنية في التعيين والاختيار والتوظيف والترقية
- الإشراف على مهام التعيين (التوظيف) في مستوى الفئة الثانية وما دون ذلك والعمل مع مؤسسات الخدمة المدنية والدوائر الحكومية لضمان أن التوظيف يتم دون تحيز أو محاباة وأنه قائم على أساس الجدارة والاستحقاق
- إدارة تعيين موظفي الفئة الأولى والفئة الخاصة، والعمل على أن يكون تعيين الموظفين في هاتين الفئتين مبنياً على أساس الجدارة والاستحقاق (المواد 16-22 من قانون الخدمة المدنية)، وتقديم التوصيات اللازمة بهذا الخصوص إلى مجلس الوزراء (المواد 701 و703 و704 من قانون الخدمة المدنية).

▪ الإشراف على الوزارات والمؤسسات العامة في التقييد التام بالقوانين والمواد لإعداد مشروع نظام جدول تشكيلات الوظائف العامة في الخدمة المدنية (المادة 22 من قانون تنظيم الموازنة رقم 07 لعام 1998).

▪ التنسيق مع الدوائر الحكومية في إعداد الإعلانات والامتحانات التنافسية للمتقدمين للشواغر وفق مبادئ النزاهة والحيادية والمهنية؛ لأغراض اختيار موظفي الخدمة المدنية.

دائرة تعيينات الفئات العليا:

المهام:

▪ تقديم الدعم والمشورة لمجلس الوزراء فيما يتعلق باختيار موظفي الفئات العليا وفق معايير تنافسية مبنية على أساس الجدارة والاستحقاق والكفاءة فيما يخص هذا المستوى من التعيينات.

▪ وضع المعايير والشروط اللازمة لشغل الوظائف المدرجة ضمن وظائف الفئات العليا. القيام بعمل دراسة الطلبات، ومطابقة المؤهلات المطلوبة، وعمل قوائم التصفية والتصنيف للمتقدمين لتسهيل عمل اللجنة الإدارية في مجلس الوزراء لاختيار الشخص المناسب.

▪ تنفيذ قرارات مجلس الوزراء كافة بخصوص تعيين موظفي المراكز العليا على المستويات، الإجراءات، التدريب، التقييم، والفترة التجريبية لهذه الفئات كافة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية
- التعقيب على الدراسات

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

قامت الباحثة بالبحث في الدراسات السابقة التي تناولت موضوع معوقات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا وأهم الالمهارات التي يجب ان تتميز بها المرأة للوصول للمناصب العليا ودور الإدارة في تمكين المرأة بالمناصب العليا سواء كانت تلك الدراسات محلية أم عربية أم أجنبية، وذلك بالرجوع للمراجع والدوريات وصفحات الانترنت، هذا ولم تجد الباحثة أي دراسة تتناول دور ديوان الموظفين في تمكين المرأة بالمناصب القيادية العليا.

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة (اشتية، 2012) بعنوان " تجربة المرأة الفلسطينية في العمل البرلماني وأثر ذلك في تعزيز المشاركة السياسية(1996-2009م)".

هدفت هذه الدراسة للوقوف على الدور الذي أدته المرأة في الحقل السياسي الفلسطيني وبالتحديد في المجلس التشريعي، ومدى إسهامها في صنع القرارات والتشريعات الصادرة عن هذا المجلس.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مشاركة المرأة البرلمانية في المؤسسات الرسمية لم ترتق للدور المهم الذي يجب أن تؤديه المرأة الفلسطينية، وأن الأحزاب قامت بدعم المرأة في الانتخابات التشريعية من منطلق حرصها على مصلحتها الحزبية وليس تضامناً مع المرأة ودعماً لحقوقها.

وعليه فقد قدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها: ضرورة مراجعة السياسات الحكومية، ودراسة مدى توافقها مع مشاركة المرأة في صنع القرار، كما يتوجب العمل على زيادة مشاركة المرأة في المؤسسات الرسمية بشكل عام والمؤسسات التشريعية بشكل خاص، وضرورة إشراكها في عملية التنمية ورسم السياسات وإجراء التعديلات والقوانين التي تخدم مصالح المرأة وحقوقها.

2- دراسة (القطب، 2012) بعنوان "دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية (1995-2012)"

قامت الباحثة من خلال هذه الدراسة بتناول دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في الفترة ما بين (1995-2010) حيث بحثت أهم معوقات توليها مراكز عليا لصنع القرار، واستعرضت الباحثة من خلال بحثها التطور التاريخي للمرأة العاملة، والدور السياسي والاجتماعي الذي لعبته خلال هذه الفترة والتعرف على أهم القوانين التي تخص المرأة العاملة في المؤسسات الحكومية، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (401) من العاملات في الوزارات المختلفة، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: عدم تحقيق مبدأ المساواة والفرص بين الذكور والإناث، أن بعض الأفكار الاجتماعية المتعلقة بعمل المرأة قد تغيرت، إلا أنها لم تتغير من منظور عمل المرأة في مناصب قيادية، فما زال المجتمع الفلسطيني يتسم بأنه ذكوري ويرى المرأة هي التابع والمنفذ لقراراته، إن نسبة النساء في الوظائف الخدماتية كالصحة والتعليم هي الأكثر انتشاراً وتتنخفض نسبة النساء في مراكز صنع القرار كرئيسة وزارة أو وكيل أو وكيل مساعد.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة: ضرورة دعوة المؤسسات الحكومية و المجتمع المدني إلى تعزيز مشاركة المرأة في المراكز القيادية، ومنح حقوق متساوية حقيقية بين الرجل والمرأة في العمل الحكومي، والحكم على أساس الكفاءة لا الجنس، وتطوير مفهوم فلسطيني جديد غير الجندر، والسعي لخلق تجربة فلسطينية خاصة بوضع المرأة في العمل، والتوقف عن مقارنة المرأة الفلسطينية بالغربية، وفتح المجال لها للتعبير عن رأيها.

3- دراسة (الحسين، 2011) بعنوان " السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية والمعوقات التي تواجهها، وقد تكونت العينة من 55 فرداً (27 امرأة قيادية، 7 رؤساء، 21 مرؤوسين) وقد توصلت الباحثة لعدة نتائج أهمها: أن الصورة النمطية السلبية للمرأة في ذهن الرجل والمرأة، ومحدودية طموحها وعدم ثقها بنفسها، وتحيز المحسوبية والعشائرية ضدها كانت من أهم معوقات وصول المرأة للمناصب القيادية

وقد قدمت الباحثة عدة توصيات أهمها: تطوير المهارات الإدارية للقيادات التربوية، وذلك بعقد دورات تدريبية مكثفة ودورية في المهارات الإدارية، ودورات متخصصة وإدارية لقيادات الصف الثاني، وإجراء أبحاث ودراسات حول موضوع القيادة في وزارة التربية والتعليم تستهدف كلا الجنسين.

4- دراسة (الباز، 2011) بعنوان " معوقات ممارسة الدور القيادي لموظفات مكتب غزة الإقليمي لوكالة الغوث الدولية (الأونروا)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تمنع الموظفات في مكتب غزة الإقليمي لوكالة الغوث من ممارسة الدور القيادي، وذلك من خلال قيام الباحثة بعمل استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة والبالغ عددها 260 موظف وموظفة وتكون الاستبانة من 5 فقرات تشمل على المجالات التالية (المعوقات الاجتماعية، المعوقات الإدارية، المعوقات الشخصية، المعوقات المادية، المعوقات القانونية). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

ما تزال المرأة تحتاج لدعم إداري من قبل المسؤولين وتفويض صلاحيات لها لكي تستطيع أن تمارس مهام قيادية، أن المرأة تقف حاجزا أمام نفسها، هذا وقد عرضت الباحثة بعض التوصيات التي قد تتغلب على معوقات ممارسة المرأة للدور القيادي في الأونروا منها:

1. ضرورة عقد لقاءات بين مسؤولين في الأونروا وشخصيات بالمجتمع المحلي لتوضيح أهمية عمل المرأة الإداري وحقيقة قدراتها الوظيفية الداعمة لعمل الأونروا.
2. تشجيع توظيف النساء المؤهلات في الوظائف العليا في مكتب غزة الإقليمي.
3. وضع قوانين تساعد المرأة على الموازنة بين التزاماتها الأسرية والمهنية.
4. التركيز على أهمية استمرارية الدور الذي تلعبه القيادات النسائية في مكتب غزة الإقليمي.

5- دراسة (السلمي، 2011) بعنوان: " أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في إدارة جوازات محافظة جدة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الميداني وقد تناول الباحث تعريف التمكين الإداري وأهم مقوماته (المعرفة والمهارة، الاتصال وتدفق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافز، الثقافة التنظيمية، المشاركة والتفويض) وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة

لجمع المعلومات وقد بلغت العينة العشوائية حوالي 312 من العسكريين (ضباط وضباط صف) العاملين بإدارة الجوازات في محافظة جدة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن التمكين الإداري ومن خلال مقوماته التي وضحها الباحث يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة جوازات محافظة جدة.

كما اقترح الباحث عدة توصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بموضوع التمكين الإداري لأنه يسهم بشكل كبير في حل المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي بالمنظمات العامة وانه يجب توضيح التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة والعمل على تنمية وتطوير مقومات التمكين الإداري في المنظمات العامة وهي المعرفة والمهارة، اتصال وتدفق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافز، الثقافة التنظيمية، المشاركة والتفويض.

6- دراسة (السليحات، 2011) بعنوان "تقييم أنظمة الترقية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"

هدفت الدراسة لتقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لأنظمة الترقية المتبعة، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات وقد تم توزيعها على العينة المكونة من 720 عضو هيئة تدريس، وقد جاءت النتائج لتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الجنس ونوع الكلية في حين كان لمتغير الرتبة الأكاديمية أثر ذو دلالة إحصائية لصالح رتبة الأستاذ المساعد وفي جميع المجالات، وقد خلص الباحث إلى مقترح مهم، وهو ضرورة اشراك أعضاء الهيئة التدريسية في إعداد وصياغة نظام الترقية قبل إقراره والعمل به، وضرورة توحيد إجراءات الترقية في جميع الجامعات الأردنية، والاكتفاء بقرار قبول النشر وعدم اشتراط النشر الفعلي للأبحاث كشرط من شروط الترقية.

7- دراسة (اليقوبي وآخرون، 2011) بعنوان "معوقات عمل المرأة في القيادة الإدارية العليا للجامعات العراقية: جامعة كربلاء نموذجا"

هدف البحث إلى التعرف على أهم الصعوبات التي تعيق ارتقاء المرأة للمناصب الإدارية العليا في الجامعات العراقية، وقد بلغ حجم العينة 56 تدريسية بمختلف الدرجات العلمية وزعت عليهم استبانة تحتوي على عدة فقرات تمثل المعوقات التي تمر بها المرأة العراقية وهي (معوقات أسرية، معوقات اجتماعية، معوقات متعلقة بالخبرة الإدارية ومعوقات العلاقات الاجتماعية

والأكاديمية) قد توصل الباحثون لعدة نتائج أهمها: أن المرأة العراقية التي تعمل في الجامعة تعاني من العديد من العقبات التي تحول دون وصولها إلى القيادة العليا، على اختلاف درجاتهن العلمية، أن فرصة المرأة في الاختصاصات الإنسانية أكثر حظوة في التدرج الوظيفي للقيادة العليا من الاختصاصات العلمية.

وقد قدم الباحثون عدة توصيات من أهمها: الاهتمام بالمعوقات التي تعاني منها المرأة العراقية في الجامعة سواء كانت معوقات تتعلق بالخبرة الإدارية ومعوقات العلاقات الاجتماعية والأكاديمية، وإشراك المرأة الجامعية في دورات مكثفة للإدارة العليا الجامعية.

8- دراسة (السبيعي، 2010) بعنوان " المشكلات الاجتماعية التي تواجه المرأة العاملة في بيئة العمل المختلط "

هدفت هذه الدراسة إلى التوصل لتحديد المشكلات الاجتماعية التي تواجه المرأة العاملة في بيئة العمل المختلط ولتحقيق ذلك قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بنسبة 15% من النساء العاملات في كل مؤسسة من المؤسسات التي بها بيئة عمل مختلطة وقد بلغ عددهن 126 عاملة. وقد توصلت الباحثة لعدة نتائج منها:

1. أن من أهم المشكلات التي تواجه المرأة هي التمييز بين النساء والرجال في الترقيات الوظيفية في بيئة العمل المختلطة، وارتفاع درجة النقد الذاتي بين النساء العاملات في بيئة العمل المختلط.

2. ترى بعض المبحوثات أن العمل في البيئة المختلطة يؤدي إلى ازدياد تحقيق الإنجازات في بيئة العمل المختلطة.

9- دراسة (تيم والنادي، 2010) بعنوان " درجة مساهمة المرأة الفلسطينية في التنمية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية بنابلس "

هدفت هذه الدراسة لمعرفة درجة مساهمة المرأة الفلسطينية في التنمية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية بنابلس، ومدى تأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الكلية، مكان السكن، المستوى الدراسي) على درجة المساهمة وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية بنابلس المسجلين للفصل الأول من العام الدراسي 2010/2009م، وقد تكونت العينة من 200 طالب وطالبة، وكانت نتائج الدراسة أنه من

وجهة نظر طلبة الدراسات العليا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، من حيث درجة مساهمة المرأة الفلسطينية في التنمية تعزى إلى متغيرات مكان السكن والمستوى الدراسي، وأن جميع مجالات الدراسة حصلت على موافقة كبيرة باستثناء المجال الأسري حيث حصل على درجة موافقة متوسطة، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات منها:

1. ضرورة تمكين المرأة من الحصول على فرصتها التعليمية بما يكفل تحقيق التكافؤ مع الرجل.

2. ضرورة القضاء على المفهوم النمطي والذهني السائد عن دور المرأة.

3. إشراك النساء في مناقشة وإقرار القوانين التي تخص النساء عبر تشكيل لجان مهنية متخصصة لضمان مراعاتها لأوضاع النساء وطموحاتهن لمستقبل أفضل.

10- دراسة (الأعرج، 2009) بعنوان " معوقات تولي المرأة العربية مراكز قيادية في المجال الرياضي في الدول العربية الآسيوية"

هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات تولي المرأة العربية مراكز قيادية في المجال الرياضي من وجهة نظر القادة الرياضيين في مجالس إدارة الاتحادات الرياضية في الدول العربية الآسيوية. وكذلك التعرف إلى هذه المعوقات تبعاً لمتغيرات الدراسة، وهي الدولة ونوع الاتحاد والجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والخبرة في الاتحاد والممارسة الرياضية وطبيعة المهنة الرئيسة، وتكونت عينة الدراسة من (251) عضواً أختيروا بالطريقة العشوائية لتمثيل أكبر شريحة ممكنة من القادة الرياضيين في مجالس إدارة الاتحادات الرياضية في الدول العربية الآسيوية (فلسطين، الأردن، لبنان، سوريا)، كما استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (49) فقرة موزعة على (3) محاور هي (العلمي والمهارات القيادية والاجتماعي والشخصي). أظهرت نتائج الدراسة أن من أهم المعوقات التي تواجه المرأة العربية في توليها مراكز قيادية في المجال الرياضي هي "سيادة النظرة المجتمعية الذكورية في قيادة المؤسسات الرياضية"، أما في المحور العلمي والمهارات القيادية هي "توفر فرص النمو المهني للرجل أكثر من المرأة". أما في المحور الشخصي فكانت أهم المعوقات "افتقار المرأة للقدرة المالية اللازمة للوصول لمراكز قيادية رياضية". كما وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية فقط تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ولصالح المطلقين. وأوصت الباحثة بتطوير

البيئة التنظيمية وتفعيل القوانين في اللجان الوطنية الأولمبية والاتحادات الرياضية لزيادة مشاركة المرأة في الإدارة والقيادة الرياضية.

11- دراسة (الرقب، 2009) بعنوان "معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها"

هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة التعرف على أكثر المعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، وقد تَوَّجَّع مجتمع العينة من جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ثلاث جامعات (الإسلامية، الأزهر وجامعة الأقصى) والبالغ عددهم 1148 وبلغت عينة الدراسة 301 عامل وعاملة، وقد توصلت الباحثة لعدة نتائج أهمها: أن أهم المعوقات التي تواجه المرأة هي المعوقات الاجتماعية تليها المعوقات السياسية وأخيراً المعوقات الشخصية.

وقد قدمت الباحثة عدة توصيات أهمها: ضرورة عقد برامج تدريبية لتنمية المهارات الإدارية والقيادية للمرأة، ضرورة تعاون كل من المؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني من أجل النهوض بواقع المرأة ومساعدتها على التغلب على معيقات تقدمها في المجتمع.

12- دراسة عماشة (2009) بعنوان: "أثر العوامل التنظيمية والاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية"

هدفت الباحثة من خلال هذا البحث إلى التعرف على أهم العوامل التنظيمية والاقتصادية التي لها أثر في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية، كما هدفت إلى بيان إن كان هناك اختلافات دالة معنوياً للخصائص الديموغرافية في توليها للمواقع القيادية.

هذا وقد تكونت العينة من 180 امرأة تشغل مناصب إدارية في المستويات العليا والمتوسطة من جميع الوزارات الأردنية بالإضافة إلى الجهات التي تعنى بالمرأة وحقوقها مثل لجان المرأة واتحاد المرأة وغيرها، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها عدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية لكل من التأهيل والتدريب، عدم المساواة بالعمل، ظروف وصعوبات العمل، الراتب، ووجود تأثير دال معنوياً لكل من ضعف الإدارة العليا للمكافآت والحوافز في تولي المرأة الأردنية للمواقع الإدارية.

ومن أهم النتائج أن العوامل التنظيمية والاقتصادية لا ترتبط بالمستوى التعليمي، حيث إن تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية أساسه عوامل تنظيمية واقتصادية وعوامل أخرى وليس للمستوى التعليمي أثر يذكر.

وقد قدمت الباحثة عدة توصيات منها:

- ضرورة الاهتمام بزيادة نسبة مساهمة المرأة الأردنية في البرامج التدريبية ذات العلاقة بالمهارات القيادية.
- تحديد وتوضيح الأسس المتبعة في الترشيحات للمواقع القيادية.
- التوضيح الكبير لدور المرأة وإعطائها الفرصة الكافية التي تعطى للرجل للوصول إلى المواقع القيادية.

13- دراسة (باحشوان، 2008) بعنوان " التغير القيمي وعلاقته بالحراك المهني للمرأة العاملة اليمنية"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تغير القيم والعادات والتقاليد التي كانت تحد وتعوق مشاركة المرأة وخروجها للعمل، كما هدفت الباحثة للتعرف على أنماط الحراك و أساليبه و انعكاساته على أوضاع المرأة العاملة ومدى تأثيره بالقيم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتاريخي لدراستها، وتتكون عينة الدراسة من عدد من النساء اليمنيات العاملات في مجالات مختلفة ومنهن متزوجات و غير متزوجات. واختيرت العينة العشوائية بمقدار (8%) من تعداد العاملات في مجتمع البحث أي (547) امرأة وزعت على الإدارات الحكومية أو غير الحكومية وبعض الشركات والبنوك والمستشفيات، وذلك لتشمل العينة على التخصصات والمهن كافة، وقد أجريت الدراسة في مدينة المكلا عاصمة حضرموت، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: إن أسباب ودوافع لعمل المرأة كان أولها الأسباب الاقتصادية، ثم شغل أوقات الفراغ و ثم تحقيق الذات، لا يزال هناك تمييز في الترقيات بين الرجال والنساء، حيث تلعب المحسوبية والعلاقات الشخصية دورا كبيرا في الترقيات، من معوقات عدم وصول المرأة العاملة للمناصب القيادية عدم اقتناع المسؤولين بقدرة المرأة على تولي المناصب القيادية، عدم المعرفة الكافية بقوانين العمل.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الباحثة: ضرورة العمل على إلغاء التمييز بين الرجل والمرأة وإيجاد التكافؤ بينهما في الالتحاق بالوظيفة العامة وتمنح المرأة حقوقها في الترقى الوظيفي وفرص التأهيل والتدريب، وضع سياسات والتي من شأنها أن تؤدي إلي زيادة مشاركة المرأة في قوة العمل كجزء لا يتجزأ من خطة تنمية الموارد البشرية.

14- دراسة (الغنام، 2007) بعنوان " معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية في المجتمع القطري: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى تشخيص الأسباب الواقعية والكامنة التي تسهم في تقليل استفادة المرأة من التطورات الجارية في السياق التنموي وقد بلغ مقدار العينة العشوائية 1200 امرأة شملت كل مناطق الدوحة.

وتوصلت الباحثة لعدة نتائج أهمها : أنه غالباً ما يسود عدم التوازن بين الرجل والمرأة، وعلى حساب المرأة خصوصاً في توزيع القوة، وتكون النتيجة احتلال الرجل مكانة فوقية بينما تأخذ المرأة وضعاً ثانوياً بالمجتمع، وجود تحديات تواجه المرأة في مجال تولي المناصب القيادية حيث تتضاءل حصة المرأة في المناصب القيادية مقارنة بالرجل.

وقد قدمت الباحثة عدة توصيات أهمها: ضرورة تغيير الصورة النمطية المتوارثة لأدوار المرأة، وإتاحة الفرصة المتكافئة للرجل والمرأة لاكتشاف القدرات الكامنة فيهم مما يعود بالنفع على المجتمع.

15- دراسة (المنقاش، 2007) بعنوان "الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية: القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عامل الجنس على نمط قيادة الذكور والإناث بالإضافة إلى معرفة مدى ممارسة الذكور في جامعة الملك سعود لنمط "القيادة مع الجماعة" و كذلك معرفة مدى ممارسة الإناث في جامعة الملك سعود لنمط "القيادة مع الجماعة"، وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تسهم في تزويد الباحثين والمهتمين بطبيعة الأنماط القيادية التي يمارسها كل من الذكور والإناث في التعليم العالي. كما أنها تعرض مفهومين جديدين لأنماط القيادة في الأدبيات العربية، وهما: القيادة مع الجماعة والقيادة فوق الجماعة، هذا وتتألف عينة الدراسة

من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية الذكور في جامعة الملك سعود ممن لديهم وكيلات أقسام في الفروع النسائية من الجامعة والبالغ عددهم 34 رئيساً. كما شملت العينة جميع وكيلات الأقسام الأكاديمية الإناث في الفروع النسائية من الجامعة نفسها والبالغ عددهم 34 وكيلة قسم. وبذلك تم استبعاد جميع رؤساء الأقسام الذين ليس لهم وكيلات. وفي ضوء ذلك، أرسلت أداة الدراسة إلى 68 عضو هيئة تدريس.

وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

1. أن نوع الجنس له تأثير كبير على النمط القيادي الممارس.
2. وإن الغالبية العظمى من الذكور (رؤساء الأقسام الأكاديمية) يمارسون نمط القيادة مع الجماعة.
3. وإن الإناث (وكيلات الأقسام الأكاديمية) 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.

16- دراسة (فارس، 2005) بعنوان "مدخل لدراسة دور المرأة في مستويات الإدارة العليا في مؤسسات السلطة الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى قياس حجم مشاركة النساء في مؤسسات القطاع العام في فلسطين وتصنيفاتهن داخل الفئات والدرجات الوظيفية المختلفة، كما قام البحث بدراسة النصوص القانونية ذات العلاقة بالتوظيف والنظر في شروط التقييم والترقيات ومعاييرها والاستفادة من الامتيازات والحوافز وتطبيقاتها العملية بغية اكتشاف فيما إذا كان هناك إجحاف أو تمييز لصالح أحد الجنسين على حساب الآخر.

وقد قام الباحث بتوزيع استبيانات على 216 شخص يشغلون منصب مدير A فما فوق، منهم 38 امرأة يشكلون ما نسبته 17,6 %.

وتتبع أهمية الدراسة في التعرف على الحجم الحقيقي لمشاركة المرأة الفلسطينية في رسم القطاع العام، واتخاذ القرار في فلسطين. والكشف عن أي تمييز تواجهه في لعب مثل هذا الدور والكشف عن المشاكل التي تواجه مشاركة المرأة في القطاع العام، وقد توصل الباحث إلى مجموعة

من النتائج أهمها :وجود تمييز ضد المرأة في تفسير قانون الخدمة المدنية وتطبيقه، هناك مؤسسات لا تتبع الإجراءات القانونية للتوظيف بل يتم التعيين بقرارات من جهات عليا ما يحجب بحق المرأة وتقليل من فرصها في تولي المناصب العامة.

أما أهم التوصيات التي قدمها الباحث فهي:

1. تفعيل تطبيق قانون الخدمة المدنية لضمان تكافؤ الفرص بين الرجل و المرأة.
2. ضرورة تدخل السلطة الوطنية الفلسطينية لتغيير شعور الموظفات والموظفين بعدم الثقة في نظام التقييم والترقيات.
3. ضرورة قيام وزارة شؤون المرأة بالبحث عن أسباب التباين في الاستفادة و المشاركة في الدورات الخارجية.

17- دراسة (جبر، 2005) بعنوان " الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجات الصعوبة التي تواجهها المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية في مجالات (الصعوبات الإدارية، الاجتماعية، السياسية والقانونية)، وهدفت الدراسة أيضاً إلى بيان أثر متغيرات الدراسة (الحالة الاجتماعية، مكان العمل، عدد الأولاد، التحصيل الدراسي، عدد سنوات العمل والدخل الشهري) في الصعوبات التي تواجهها المرأة العاملة من وجهة نظر النساء العاملات.

وقد طبقت الباحثة الدراسة على عينة مكونة من 746 موظفة، وتوصلت الباحثة للنتائج التالية:

1. إن الصعوبات التي تواجهها المرأة الفلسطينية كانت مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:
(الصعوبات القانونية، الصعوبات السياسية، الصعوبات الاجتماعية والأسرية، الصعوبات الإدارية).
2. تبين أن بند المحسوبة والواسطة، هو أكثر الصعوبات المحتملة فيما كان بند الأطر المدنية و النسوية أقل صعوبة محتملة في عمل المرأة.
كما وقدمت الباحثة عدة توصيات من أهمها:
 1. ضرورة إعطاء المسؤولين أهمية أكبر لعمل المرأة، وإنصافها ومساواتها بالرجل.

2. ضرورة اهتمام المسؤولين في الوزارات بالناحية النفسية والصحية للنساء العاملات، وتوفير أماكن مريحة وصحية، قيام المسؤولين في القطاع العام باعتماد المؤهل العلمي والخبرات كأساس للتعيينات والترقيات والمكافآت في الوزارات كافة، وليس الوساطة والمحسوبية.

18- دراسة (عودة، 2002) بعنوان: "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 من وجهة نظر العاملين فيها مع تحديد دور كل من (المؤسسة، الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد الأولاد، المؤهل العلمي، مكان الإقامة والعمر) كمعوقات لوصول المرأة للمناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية حيث قامت الباحثة بالتقصي عن معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية، وتتبع أهمية الدراسة من وجهة نظر الباحثة من أنها الدراسة الأولى في فلسطين من نوعها التي تتناول معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية في المؤسسات الفلسطينية و أن هذه الدراسة ستزيد من اهتمام المسؤولين لأهمية وجود المرأة الفلسطينية في المناصب الإدارية العليا، فقد قامت الباحثة بتوزيع 450 استبانة على عينة عشوائية من المديرين العاملين في المؤسسات الحكومية و رؤساء المنظمات الأهلية، والأحزاب و المنظمات السياسية (غير الحكومية) بواقع 56% من مجتمع العينة هذا وقد خلصت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها أن نظرة المجتمع إلى المرأة كربة منزل أفضل من كونها موظفة ساهمت في قلة فرص وصولها إلى المناصب الإدارية العليا، بالإضافة إلى قناعة الكثيرين من صناع القرار بأن المرأة غير قادرة على تولي المناصب الإدارية العليا، واعتقاد البعض بأن نجاح المرأة في العمل يعتمد على المجاملات أكثر من تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات.

19- دراسة (الشهابي، 2001) بعنوان " مشكلات تبؤ المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية (التجربة العراقية) "

هدف هذا البحث دراسة وتحديد الدوافع التي تدفع المرأة لتبؤ الموقع القيادي وتشخيص أهم المعوقات التي تؤثر في تبؤها لهذه المواقع، وذلك من خلال تحليل الجوانب التالية: التعرف على اتجاهات المرأة نحو الموقع القيادي ، معرفة الدوافع التي تدعو المرأة لتبؤ المواقع القيادية.

تشخيص أهم المشكلات والمعوقات التي تؤثر في تبؤ المرأة للموقع القيادي (المشكلات التنظيمية، المشكلات الشخصية، المشكلات الاجتماعية والمادية). وتبرز أهمية البحث من وجهة نظر الباحثة في إلقاء الضوء على طبيعة مشاركة المرأة في المواقع القيادية وكيفية تبؤها لهذه المواقع وما أهم المعوقات التي تصادفها وتبعدها عن المواقع القيادية، وقد قامت الباحثة بتوزيع استمارات بحثية على النساء كافة في المواقع القيادية في 15 وزارة من الوزارات العراقية، بواقع 20 استمارة لكل وزارة، بالإضافة لقيام الباحثة بإجراء مقابلات شخصية مع العديد من النساء في المواقع القيادية. هذا وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أكدت الغالبية العظمى من النساء القياديات على وجود مستوى عالي للطموح لتولي موقع قيادي متقدم وأن لديهن تطلعات نحو تبوء مختلف المواقع القيادية العليا وذلك في محاولتهن لتأكيد الذات والشخصية من خلال المنصب الإداري، أظهرت النتائج أن (المشكلات التنظيمية) لها تأثير كبير في تبؤ المرأة للموقع القيادي، حيث أكدت الغالبية العظمى من النساء القياديات إلى تدني نظرة القائد الإداري لعمل المرأة كان في مقدمة المشكلات، بالإضافة إلى عدم القناعة والثقة بقرارات و آراء المرأة، كما أن عدم توفر الحوافز و المكافآت المناسبة، وتوفير ظروف عمل ملائمة للتطوير والإبداع يجعلهن يبتعدن عن تبؤ الموقع القيادي.

و في نهاية بحثها قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة العمل على تنمية الكفاءات الشابة ممن يتوسم فيهن إمكانية احتلالهن للمناصب القيادية مستقبلاً، أهمية توفر المؤهل الأكاديمي العالي للقيادات الإدارية، أهمية اعتماد المرأة القيادية للأساليب والطرق العلمية في كيفية اتخاذ القرارات.

20- دراسة (أبو حمدان، 2000) بعنوان " النوع الاجتماعي والتربية: المناصب القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن - دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تعيق وصول المرأة إلى المناصب القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تمت مراجعة الدستور الأردني ونظام الخدمة المدنية، وقانون العمل حيث أشارت جميعها على المساواة بين الجنسين في الحقوق لتولي المناصب القيادية في القطاع العام، وقد تم توزيع استبانة على جميع العاملين والعاملات في

المناصب القيادية في مركز وزارة التربية والتعليم وجميع مديرياتها وبلغ حجم العينة 576 فرداً، وأظهرت النتائج وجود العدالة والمساواة وعدم التمييز بين الجنسين.

في التسلسل الإداري الوظيفي ولكن هناك تمييز في الترقية بين الذكور و الإناث في تقلد المناصب القيادية العليا لصالح الذكور، وعدم الوضوح لشروط الترقية لدى أفراد عينة الدراسة من الجنسين، واتفق أفراد العينة على أن الانطباع العام بقدرة الرجل على اتخاذ القرار، وعدم قناعة المسؤولين بقدرة المرأة القيادية، تعد من الأسباب التي تحد من وصول المرأة للمناصب القيادية، وقدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها تسهيل عملية وصول المرأة لأماكن صنع القرار وخاصة في وزارة التربية والتعليم، التي تشكل نسبة الإناث العاملات في مهنة التعليم 62% من مجموع الكادر الوظيفي فيها.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة كاي وسيانج (2013) السقف الزجاجي: من وجهة نظر النساء العاملات في دير بان".

الهدف من البحث هو تحديد إذا كان هناك وجود للسقف الزجاجي في المؤسسات العاملة في دير بان، وتحاول الدراسة تحديد معوقات تقدم المرأة في المناصب القيادية مثل الدور الاجتماعي، الصفات الشخصية والحواجز الموضوعية، وتقدم الدراسة عدة مقترحات للمنظمات في جنوب أفريقيا لتسهيل وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا، وقد تم إجراء البحث من خلال استبانته عن طريق الانترنت لمجموعة من النساء اللواتي تنطبق عليهن معايير البحث، كما أن الباحثين وللحصول على عينة أكبر استخدمتا طريقة عينة كرة الثلج.

وقد خرجت الباحثتان بعدة نتائج أهمها أن من العوامل التي مكنت النساء من الوصول للمناصب العليا هو التقييم العادل من قبل مؤسساتهن ووجود فرص عمل متاحة، والاضطرار للعمل مرتين أكثر من الرجال لإثبات جدارتهن، وامتلاكهن خبرات واسعة ومستويات تعليم عالية أما عن معوقات وصولهن فهو عدم احترام زملائهم الذكور لهن وعدم وجود الدعم الكافي للتقدم بوظائفهن، و أشارت بعض النساء إلى أن عدم تقدمها هو نابع منها شخصياً لعدم رغبتها في الانتقال من وظيفتها.

وقدمت الباحثتان عدة توصيات أهمها ضرورة أن تقوم المؤسسات بتحديد إذا ما كان لديها سقف زجاجي أم لا وأن تقوم بتشجيع المرأة وتسهيل وصولها للمناصب الإدارية العليا.

2- دراسة بفلنز (2011) " نساء في مواقع التأثير: ورحلتهم نحو قيادة مجتمعاتهم "

الهدف من هذه الدراسة هو الوقوف على أهم صفات المرأة القيادية، والطرق والأساليب المتبعة للمحافظة على مواقعهم القيادية، وأهم المعوقات التي واجهتهم خلال رحلة صعودهم للمناصب القيادية وتعريفهم للقيادة الناجحة من خلال تجاربهم.

وقد قامت الباحثة بعمل مقابلات مع 10 نساء ممن يتقلدن المناصب القيادية العليا في المجتمع واشتملت العينة على مدراء، رؤساء وسياسيات، وقد كان لكل واحدة من المبحوثات عقباتها وتحدياتها الخاصة التي واجهتها ولكن القاسم المشترك بينهن كان مشكلة الجندر والقوالب النمطية التي وضعها المجتمع لكل من الرجل والمرأة.

وقد لعبت الكفاءة الذاتية وثقة المبحوثات بأنفسهن دوراً مهماً في نجاح القيادات ووصولهن للمراكز العليا، ومن الصعوبات التي واجهتها الباحثة هي أن العينة كانت محدودة وفي منطقة جغرافية محدودة، ولذلك لم تكن هناك فروقات واضحة وجوهريّة بين اجابات المبحوثات، وكذلك لم تتضمن الدراسة المنظور الذكوري للقيادة ولذلك توصي الباحثة بضرورة إجراء الدراسة على نطاق أوسع وأن تشمل الرجال والنساء.

3- دراسة جوغل و وود (2008) " دراسة مقارنة لتقييم كفاءة قيادة المرأة عبر الثقافات المختلفة "

قامت الباحثتان من خلال هذه الدراسة بالمقارنة بين القيادات النسائية في الإدارة الوسطى لثقافتين مختلفتين هما ماليزيا وأستراليا وكيف يتم تقييم النساء القيادات في هاتين الدولتين، واشتملت عينة الدراسة على 324 من القيادات النسائية في الإدارة الوسطى في كل من أستراليا وماليزيا، وقد توصلت الدراسة إلى أن تقييم النساء القيادات يختلف اختلافاً كلياً باختلاف العادات والتقاليد والقيم وخاصة في ماليزيا، ولهذا فإنه من الضروري توخي الحذر عند تفسير نتائج الدراسات الغربية ومحاولة تطبيق تلك الدراسات في ثقافات أخرى، في ماليزيا لم ينظر إلى المديرات بأن أساليهن التي اعتمدها في القيادة فعالة مقارنة بالمديرات في أستراليا. وقد يعتمد تقييم المديرات في المجتمع بحسب ثقافة المجتمع نفسه ومعتقداته بالدور المناسب للمرأة في هذا المجتمع.

4- دراسة باير (2007) "النساء والقيادة في المجال الأكاديمي"

تشير الباحثة أنه على الرغم من تزايد عدد الإناث اللواتي يتخرجن من الجامعات وخاصة من الكليات العلمية إلى أن وصولهن للمناصب الأكاديمية، ومناصب صنع القرار في التعليم العالي ما زال محدوداً، وفي أمريكا ومن خلال بحث أجرته الرابطة الأمريكية لأساتذة الجامعات (AAUP) خلال عامي 2006/2005 أظهرت النتائج أنه في بلد يحظر فيه التمييز بين الأفراد وفقاً للجنس في التعليم، فإن المرأة كانت تواجه صعوبات بالغة في الوصول للمناصب الأكاديمية العليا، وتشير الدراسات أنه بالرغم من أن أكثر من نصف الحاصلين على شهادة الدكتوراه من النساء إلا أن 31% فقط حصلن على وظائف ثابتة.

وتشير الدراسات أنه خلال عام 2006 كان هناك ما نسبته 23% من النساء يشغلن وظائف رؤساء كليات، ولكن هذه الكليات كانت على الأغلب كليات مجتمعية أما الكليات التي تمنح الدكتوراه فكانت نسبة النساء الرئيسات لا تتعدى 13,8%، وفي بريطانيا تنخفض نسبة النساء الأكاديميات لتصل 20%، وكان البلد الوحيد الذي تخطت نسبته 39% هي تركيا، وبذلك تفوقت على عدد كبير من الدول الأوروبية؛ وذلك لأنها تحد بشكل كبير من التمييز العنصري ضد النساء وتسهل وصولهن للمناصب الأكاديمية إلا أن تواجدها كان قليل كرؤساء وعمداء. وتوصي الباحثة بضرورة تحديد العوامل التي تحد من تغلب النساء على السقف الزجاجي.

5- دراسة شين (2007) بعنوان "النساء في الإدارة: الانعكاسات والتوقعات"

يناقش البحث كيف أن المقولة السائدة "فكر بمدير، أذا فكر برجل" قد تغيرت خلال العقود الثلاثة الماضية، مما سمح للمرأة بالتقدم في تولي المناصب الإدارية العليا وإن كان بشكل بطيء. وأظهرت نتائج الدراسة أنه خلال العقود الثلاثة الماضية كان الرجل ينظر للمرأة على أنها أقل كفاءة في تولي المناصب القيادية العليا وأن التقدم المستمر للمرأة ووصولها للمناصب القيادية يعتمد على تغير المواقف السلبية تجاهها والتي تعرقل نجاحها.

ومن أهم التوصيات التي قدمها البحث: ضرورة زيادة الخطوات القانونية التي تدعم جهود المرأة في حصولها على المساواة في تولي المناصب القيادية، وضرورة إعادة هيكلة العمل الإداري لتصبح بيئة العمل أكثر راحة للمرأة، ولا تؤثر بشكل سلبي على حياتها الأسرية.

6- دراسة نوبل وموور (2006) بعنوان "تقدم المرأة وقيادتها في المناصب النسوية فيما بعد عصر تكافؤ فرص العمل"

يناقش الباحث موضوع مهم وهو أنه في بداية القرن الواحد والعشرين كان يندر وجود القيادات النسائية في مجالس إدارة الشركات وفي أروقة الجامعات وأنه بعد ثلاثة عقود من الدعم التشريعي والتنظيمي لمزيد من المساواة بين الجنسين ما يزال هناك موضوع السقف الزجاجي الذي ما زال يُناقش من خلال السياسات الإدارية وتوصل الباحث إلى أن الحركة النسوية التي كانت تدعو للمساواة في الحياة العامة قد فقدت أهميتها في ظل التغيرات الواسعة التي حدثت في مجال الإدارة وإعادة هيكلة الأنظمة الإدارية في الشركات .

وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة الاستماع لآراء النساء فيما يتعلق بالمساواة في أماكن العمل ووضع إطار عملي لتطبيق مبدأ المساواة بين الجنسين في تولي المناصب الإدارية، والوقوف على أهم التحديات التي تواجه المرأة للوصول للمناصب القيادية.

7- دراسة داوولي وآخرون (2004) بعنوان "تعاقب الخلافة : مدى تأثير الجندرة؟"

يرى الباحثون أن تعاقب القيادة في أي مؤسسة هي عملية صعبة وفي هذه الدراسة تختبر تأثير جنس القائد الجديد على الأداء، ولقد تم اختيار العينة من واحد من أكثر أشكال الخلط بين النساء والرجال تميزا من خلال ما يسمى NCAA US وهن نساء قائدات لفرق كرة السلة في أمريكا. ويرى الباحثون أنه على الرغم من أن عدد النساء القائدات في الإدارة الوسطى ينمو بشكل متسارع، إلا أن وجودها في الإدارة العليا قليل بشكل ملحوظ وقد يعود ذلك لعدة أسباب منها عدم وجود فرص مناسبة للترقية والتنشئة الاجتماعية وهناك تفسيرات أخرى منها اختلاف الإناث عن الذكور في أساليب القيادة المتوقعة من كل منهما، وأن النساء الأكثر موهبة في مجال الأعمال التجارية عادة يتجنبن عمل الشركات و يتجهن لإنشاء مشاريعهن الخاصة.

وقد تكونت العينة من 142 شخص منهم 49 من الذكور و 93 من الإناث لقياس مدى تأثير التعاقب في الإدارة على أداء المنظمة على الأمد القصير وعلى الأمد الطويل، ومدى تأثير جنس القائد سواء ذكر أو أنثى، ولقد تمت الدراسة على مرحلتين الأولى قصيرة الأجل (سنة واحدة) والمرحلة الثانية طويلة الأجل (خلال حياة المدرب الوظيفية).

وقد أظهرت النتائج أنه على المدى الطويل لا يوجد فرق بين أداء المنظمات التي تعتمد على سياسة تعاقب الإناث بالقيادة، والمنظمات التي تعتمد على سياسة تعاقب الذكور بالقيادة، ولكن على المدى القصير قد يؤثر الجنس على أداء المؤسسة، فمن خلال الدراسة تبين أن توظيف النساء القياديات من داخل المؤسسة يؤثر بشكل إيجابي أكثر على أداء المؤسسة، ويكون أفضل من توظيف رجال من داخل المؤسسة أو رجال من خارج المؤسسة أو حتى نساء من خارج المؤسسة، ومن خلال الدراسة تبين للباحثين أن تعاقب القيادة للنساء على المدى القصير أفضل من الرجال ولكن على المدى الطويل لا يوجد هناك فرق، وأوضح الباحثون أنه على المديرين أن يكون لديهم وعياً أن النساء القياديات اللاتي تفوقن على نظرائهم من الرجال قد واجهن نوعاً من الاحتكاك؛ بسبب التحيز ضد النساء.

8- دراسة تريماين (2000) بعنوان "النساء كرئيسات بلديات وما تتطلبه القيادة: النظريات الموضوعية مقابل الحياة العملية"

من خلال هذه الدراسة قامت الباحثة بالمقارنة بين نظرية (Burns' (1978) عن القيادة التحويلية وما هو على أرض الواقع وذلك من خلال سؤال النساء اللاتي يشغلن منصب رؤساء البلديات في نيوزيلندا. وترى الباحثة أن تزايد أعداد النساء اللواتي يشغلن منصب عمدة في نيوزيلندا دليل واضح على تنامي ثقة الجمهور بالنساء وبقدرتهن على تولي المناصب القيادية، وما دفع الناس لاختيارهن لهذا المنصب كان بسبب الانجازات العظيمة والايجابية التي حققهن من خلال منصبهن. هذا وقد شملت العينة على 10 نساء من أصل 19 امرأة يشغلن منصب عمدة في نيوزيلندا وقد تم عمل 8 من المقابلات من خلال الهاتف وقد استمرت المكالمات الواحدة ما يقرب الخمسين دقيقة، كما تم عمل مقابلتين وجها لوجه كما أن المقابلات تم طباعتها وإعادتها لرئيسات البلديات للاطلاع عليها وتصحيح ما قد يكون بها من أخطاء وإضافة بعض النقاط التي لم يفكروا بها في حينها.

ومن خلال إجابات الأسئلة تبين للباحثة أن الشعور بالتزام المبحوثات تجاه مجتمعاتهن وضرورة النهوض والارتقاء به هو ما دفعهم للترشح لمنصب العمدة، إلا أن ثلاثة فقط أقرن أن الترشح لهذا المنصب كان جزء من خططهم المستقبلية، أما الأخريات فقد جاء ترشحهم إما من خلال أشخاص دفعوهم للترشح للمنصب لإيمانهم بقدرتهم على إحداث التغيير في المجتمع وأنهن مناسبات لهذا المنصب، أو من خلال المبحوثات أنفسهن اللواتي يفضلن المشاركة بالتغيير على

الوقوف جانباً للتفرج أو الشكوى. وعند سؤال المبحوثات أرجعن السبب في نجاحهن في وظائفهن؛ لوجود الرغبة لديهن في عمل ما هو أفضل للمجتمع، وليس عمل ما هو متوقع منهن، ورؤيتهن لأنفسهن مع المجتمع وليس فوق المجتمع وكأداة مساعدة لتحول المجتمع نحو الأفضل.

وقد كن حذرات جداً في مناقشتهن لموضوع الجندر وعلاقته بوظيفة رئيس البلدية وانفتحت جميع النساء على أنه لا يوجد فرق بين الرجل والمرأة في مجال القيادة فمن كلا الجنسين يوجد من هو الجيد ومن هو السيئ.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من الملاحظ أنه بالسنوات الأخيرة تزايدت الدراسات والأبحاث التي تناقش موضوع المرأة وتحاول البحث عن مدى مشاركة المرأة في الحياة العامة والصعوبات التي قد تواجهها عند وصولها لمراكز صنع القرار وكذلك حاول الباحثون الوقوف على ما قد يقدمه المجتمع للمرأة من تسهيلات تساعد في الوصول لمناصب صنع القرار والأثر الإيجابي لذلك على تقدم المجتمع وتطوره، ويقدم الباحثون بمجملهم توصيات ومقترحات قد تفيد المرأة للتغلب على الصعوبات التي قد تواجهها خلال مسيرتها الوظيفية، وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في عدة محاور واختلفت معها في محاور أخرى وللوقوف على أهم المحاور نذكر منها التالي:

أولاً: أوجه التقارب والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وبذلك اتفقت مع دراسة (القطب، 2012) التي استخدمت المنهج الوصفي بالإضافة للمنهج المقارن، ومع دراسة (الباز، 2011)، (الأعرج، 2009)، (عماشة، 2009)، (فارس، 2005)، ولكنها اختلفت مع دراسات أخرى مثل دراسة (كاويسيانج، 2013) والتي استخدمت استبانة وزعت عن طريق الانترنت وقد استخدمت طريقة كرة الثلج لتصل الاستبانة لعينة أكبر، ودراسة (باير، 2007) والتي استخدمت المنهج التاريخي.

من حيث مجتمع الدراسة والعينة:

لقد تكون مجتمع الدراسة لدى الباحثة من جميع موظفي الإدارة العليا في جميع وزارات قطاع غزة وقد اتفقت في جزء من ذلك مع دراسة (فارس، 2005) والتي شملت عينتها الأشخاص الذين يشغلون منصب A فما فوق، ودراسة (عودة، 2002) والتي شملت عينتها المديرين العاملين في المؤسسات الحكومية، واختلفت معها في أن عينتها تضمنت المديرين في المنظمات الأهلية والأحزاب والمنظمات السياسية، ومع دراسة (الشهابي، 2001) فقد كانت عينة الدراسة تشمل على الأشخاص في المواقع القيادية في الوزارات العراقية ولكنها اختلفت معها أنها شملت النساء فقط،

كما اختلفت مع دراسة (قطب، 2012) التي شملت الموظفات فقط العاملات في وزارات الضفة ويشغلن منصب (مدير عام - مدير - مدير قسم - رئيس شعبة).

ثانياً: تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

تعتبر من الدراسات الحديثة التي تتناول موضوع القيادة والمرأة في محافظات غزة خاصة، حيث أن هناك دراسات تناولت هذا الموضوع ولكن في الضفة الغربية، كما أنها الدراسة الأولى حسب علم الباحثة التي تبحث في دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب الحكومية وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا وليس من وجهة نظر الديوان لضمان عدم التحيز، وحسب علم الباحثة واطلاعها على الدراسات السابقة لم تتناول أي منها دور الديوان في توظيف المرأة، وقد حاولت الدراسة معرفة أسباب انخفاض وصول المرأة لمناصب صنع القرار في وزارات القطاع رغم أن نسبة الموظفات في الوزارات تعتبر عالية نسبياً، كما أنها الدراسة الأولى حسب علم الباحثة التي تشمل جميع الوزارات في قطاع غزة، كما أنها تناولت محاور جديدة لم تتطرق لها الدراسات الأخرى مثل قانون الخدمة المدنية وثقافة لجان التوظيف بالنسبة للجنس، وقد حاولت الباحثة تقديم مقترحات وتوصيات قد تساهم في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية

وفي النهاية يمكن القول أن جميع الدراسات السابقة قد أفادت الباحثة بشكل كبير ومهم في التعرف على أهم المعوقات التي تحدّ من وصول المرأة للمناصب القيادية العليا مما ساعدها على وضع أهداف محددة وموضوعية وتحديد الآلية المناسبة لمتابعة البحث والتقدم به.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- منهجية الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- صدق وثبات الاستبانة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت الباحثة عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبع الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية، وحيث أن الباحثة تعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال إطلاعها على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث " دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا"، والذي يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث، فإن الباحثة ستعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنها ستستخدم أسلوب العينة العشوائية في اختيارها لعينة الدراسة، وستستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

طرق جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على نوعين من البيانات

1-البيانات الأولية.

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2-البيانات الثانوية.

سوف تقوم الباحثة بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا، وأية مراجع قد ترى الباحثة أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الفئة العليا في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددهم 899 موظف و موظفة من جميع مؤسسات قطاع غزة كما هو موضح بالملحق رقم (3) أما عينة الدراسة فتتكون بنسبة 35% من مجتمع الدراسة أي ما يقارب 314 موظف وموظفة بطريقة العينة العشوائية الطبقية. وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة ، وتم استرداد 295 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد 3 استبانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 292 استبانة.

العينة الاستطلاعية:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة تكونت من 30 موظف وموظفة .

العينة الفعلية:

تكونت العينة الفعلية من 292 موظف وموظفة وبما أن نسبة الإناث في المراكز الإدارية العليا قليل كما هو موضح بالملحق رقم (4) حيث تبلغ نسبة الموظفات ممن يشغلن منصب (رئيس قسم، مدير دائرة، وكيل وزارة مساعد، وكيل وزارة) 21.2% فقط في المؤسسات الحكومية (ديوان الموظفين العام، 2014)، ونظراً لأهمية رأي الرجال في الدراسة وتجنباً لعدم التحيز فقد تم توزيع الاستبانة على كلا الجنسين من الذكور والإناث حيث أن الدراسة تبحث عن دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية ولذلك رأت الباحثة ضرورة أخذ رأي كلا الجنسين.

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

أولاً: البيانات الشخصية و الوظيفية:

الجنس:

يبين جدول رقم (4.1) أن 76.4% من عينة الدراسة من " الذكور"، و 23.6% من عينة الدراسة من " الإناث"، ومن الملاحظ أن نسبة النساء في المراكز الإدارية العليا هي نسبة منخفضة ويعتبر هذا نتيجة لتدني مشاركة المرأة في القوى العاملة، حيث إن مشاركة الرجل في القوى العاملة تزيد بأكثر من 4 أضعاف مشاركة النساء وما زالت ثابتة خلال الفترة 2001-2010م (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2010)، وبهذا تقاربت النسبة مع دراسة (فارس، 2005) التي كانت عينة الدراسة تتكون من 216 شخص يشغلون منصب مدير A فما فوق منهم 38 امرأة يشكلون نسبة 17.6% فقط.

جدول رقم (4.1)
توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
76.4	223	ذكر
23.6	69	أنثى
100.0	292	المجموع

المسمى الوظيفي:

يبين جدول رقم (4.2) أن 0.7 % من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم " وكييل وزارة"، و 2.1 % من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم " وكييل وزارة مساعد"، و 21.2 % من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "مدير عام"، و 76.0 % من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم " مدير دائرة"، ويعزو انخفاض نسبة وكييل وزارة ووكيل وزارة مساعد إلى أن العديد من الوزارات لا يوجد من يشغل هذا المنصب، وفي حال وجود من يشغله لم تستطع الباحثة توزيع الاستبانات عليهم بسبب انشغالهم الشديد فالكثير منهم يشغل منصب وكييل وزارة لأكثر من وزارة، كما أنه بحسب إحصائية ديوان الموظفين العام والهيكل التنظيمي للوزارات فإن عدد شاغلي مسمى وظيفي "وكيل وزارة" و"وكيل وزارة مساعد" تكون متدنية نوعاً ما، واتفقت بذلك مع دراسة (الباز، 2001) والتي كانت نسبة من هم في الدرجة الوظيفية العليا 11,2 %، ومع دراسة (أبو حمدان، 2000) حيث كانت النسبة 10 % من عينة الدراسة يشغلون المناصب العليا.

جدول رقم (4.2)
توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
0.7	2	وكيل وزارة
2.1	6	وكيل وزارة مساعد
21.2	62	مدير عام
76.0	222	مدير دائرة
100.0	292	المجموع

المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (4.3) أن 2.4 % من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دبلوم"، و 63.4% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس"، و 30.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ماجستير"، و 3.8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دكتوراه"، وتعزو الباحثة إلى أن غالبية الموظفين في المناصب العليا يحملون شهادة بكالوريوس لاهتمام ديوان الموظفين تعيين من يحملون مؤهلات عليا في المراكز القيادية، كما أنه من الملاحظ أن هناك نسبة عالية ممن يحملون شهادة ماجستير وهو دليل على اهتمام الموظفين بتنمية قدراتهم العلمية، وقد تقاربت النسبة مع دراسة (الباز، 2011) حيث اشتملت عينتها على 60.2% من حملة البكالوريوس و 14.9% من حملة شهادة الماجستير، ومع دراسة (الرقب، 2009) والتي بلغ نسبة من يحملون درجة البكالوريوس 50.35% والماجستير 26.05%، وكانت قريبه من نسبة دراسة (القطب، 2012) حيث بلغت نسبة حملة البكالوريوس 59.4%.

جدول رقم (4.3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيرالمؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
2.4	7	دبلوم
63.4	185	بكالوريوس
30.5	89	ماجستير
3.8	11	دكتوراه
100.0	292	المجموع

سنوات الخبرة في الدرجة الوظيفية الحالية:

يبين جدول رقم (4.4) أن 18.8 % من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة في الدرجة الوظيفية الحالية " أقل من 5 سنوات"، و 36.0% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة "من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات"، و 17.1% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة "من 10 سنوات - أقل من 15 سنة"، و 28.1% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة " 15 سنة فأكثر"، وتعزو

الباحثة ارتفاع عدد الموظفين الذين خبرتهم خمس سنوات فأكثر إلى أن الخبرة تعتبر أحد الشروط المهمة للترقية للمناصب العليا في الوزارات، وبهذا اتفقت مع دراسة (القطب، 2012) والتي كانت نسبة من تزيد خبرتهم عن 5 سنوات اكبر من 60%.

جدول رقم (4.4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في الدرجة الوظيفية الحالية

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة في الدرجة الوظيفية الحالية
18.8	55	أقل من 5 سنوات
36.0	105	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات
17.1	50	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة
28.1	82	15 سنة فأكثر
100.0	292	المجموع

أداة الدراسة:

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
- 6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

◀ القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة ويتكون من 4 فقرات.

◀ **القسم الثاني:** تتناول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا وتم تقسيمه إلى خمسة محاور كما يلي:

- **المحور الأول:** يناقش قانون الخدمة المدنية، ويتكون من 10 فقرات.
- **المحور الثاني:** يناقش دور لجان التوظيف العام، ويتكون من 10 فقرات.
- **المحور الثالث:** يناقش ثقافة الديوان بالنسبة للنوع (النوع الاجتماعي)، ويتكون من 8 فقرات.
- **المحور الرابع:** يناقش معايير الترقية في السلم الوظيفي، ويتكون من 9 فقرات.
- **المحور الخامس:** يناقش المعوقات الشخصية، ويتكون من 10 فقرات.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة حسب مقياس ليكارت كما هو موضح في جدول رقم (4.5)

جدول رقم (4.5)

مقياس ليكارت الخماسي

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

صدق وثبات الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429)، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون 2001، 179)، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

صدق فقرات الاستبيان: تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (11) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر متخصصين

في الادارة والإحصاء. ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلبت الباحثة من المحكمين من إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه. ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكارت المستخدم في الاستبانة. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداهها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي.

الصدق الداخلي لفقرات المجال الأول: (قانون الخدمة المدنية)

جدول رقم (4.6) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (قانون الخدمة المدنية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4.6)

الصدق الداخلي لفقرات المجال الأول: (قانون الخدمة المدنية)

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.653	قانون الخدمة المدنية لا يراعي ظروف سوق العمل في قطاع غزة.	1
0.000	0.636	حقوق المرأة في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني أدت إلى إجماع ديوان الموظفين على توظيف المرأة.	2
0.000	0.628	عدم وضوح قانون الخدمة المدنية يؤثر سلباً على حصول المرأة على فرصة عمل.	3
0.006	0.494	نظام الإجازات (الوضع والأمومة) الذي يمنح للموظفة حسب قانون الخدمة المدنية يؤدي إلى تفضيل الرجال من الموظفين.	4
0.000	0.866	يوجد تناقض بين القانون والواقع العملي بالنسبة لتوظيف المرأة.	5
0.000	0.812	قانون الخدمة المدنية لا يوفر حماية لحقوق المرأة ضد التمييز القائم على النوع الاجتماعي.	6
0.000	0.788	المساواة بين الرجل والمرأة هي مساواة شكلية، مما يشكل عائقاً للتطبيق الفعلي لحقوق المرأة.	7
0.003	0.527	عدم وصول المرأة للمناصب القيادية نتاج ضعف تطبيق القوانين	8
0.017	0.431	هناك اعتقاد أن قانون الخدمة المدنية لا ينصف المرأة من حيث الترقيات والحقوق المالية.	9
0.000	0.660	خلو قانون الخدمة المدنية من نصوص للحصاة النسائية في الوظائف العليا يساهم في قلة وصول المرأة لهذه المناصب.	10

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

الصدق الداخلي لفقرات المجال الثاني: (دور لجان التوظيف العام)

جدول رقم (4.7) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني: (دور لجان التوظيف العام) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4.7)

الصدق الداخلي لفقرات المجال الثاني: (دور لجان التوظيف العام)

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.814	تتسرى إعلانات التوظيف التي تقوم بوضعها لجان التوظيف قبول الرجال دون النساء.	1
0.000	0.722	تستقطب لجان التوظيف المرأة في وظائف مثل الطب والتمريض والتعليم أو في مهن لا تحتاج لمهارات عالية.	2
0.003	0.517	هناك اعتقاد لدى صناع القرار بصعوبة تولي المرأة للمناصب القيادية مما يؤدي لإحجام لجان التوظيف عن توظيف النساء.	3
0.000	0.909	هناك اعتقاد أن وصول المرأة للمناصب العليا يعتمد على المجاملات.	4
0.000	0.686	عدموجود ممثل عن وزارة شؤون المرأة ضمن لجنة التوظيف لضمان عدم التحيز.	5
0.000	0.632	ضعف الخبرة الإدارية للمرأة يؤدي لإحجام لجان التوظيف عن توظيف النساء.	6
0.000	0.653	قلة عدد النساء في الوظائف الحكومية يحد من وصولهن للمناصب القيادية العليا.	7
0.000	0.861	المعايير المطلوبة التي تحددها لجان التوظيف للوصول للمناصب العليا غير الواضحة يحول دون وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا.	8
0.000	0.663	ضعف آليات الرقابة على عمل لجان التوظيف يساهم في التمييز ضد المرأة وعدم وصولها لمناصب قيادية عليا.	9
0.001	0.582	ضعف ثقة لجان التوظيف بقدرات المرأة الإدارية يحول دون وصولها للمناصب الإدارية العليا.	10

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

الصدق الداخلي لفقرات المجال الثالث: (ثقافة الديوان بالنسبة للنوع (النوع الاجتماعي))

جدول رقم (4.8) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث: (ثقافة الديوان بالنسبة للنوع (النوع الاجتماعي)) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4.8)

الصدق الداخلي لفقرات المجال الثالث: (ثقافة الديوان بالنسبة للنوع (النوع الاجتماعي))

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يمنح ديوان الموظفين فرص متكافئة لكلا الجنسين للحصول على الوظيفة.	0.842	0.000
2	هناك اعتقاد أن الجندر (النوع الاجتماعي) هو حاجة اقتصادية واجتماعية وليس نتاج ترف فكري.	0.463	0.010
3	تحقيق المساواة الكاملة قد يؤدي إلى تغيير الدور التقليدي للمرأة في الأسرة والمجتمع.	0.603	0.000
4	يجب على الديوان تشجيع المرأة على التقدم للوظائف الإدارية العليا بهدف تحقيق القضاء على التحيزات.	0.643	0.000
5	يتقبل الديوان فكرة وصول المرأة لمناصب قيادية عليا.	0.925	0.000
6	يعتمد الديوان ثقافة تشجيع المرأة على الابتكار والإبداع الإداري.	0.969	0.000
7	الثقافة السائدة لدى الديوان بوجود الخبرة الإدارية اللازمة لدى المرأة مما يمكنها من الوصول للمناصب الإدارية العليا.	0.956	0.000
8	ثقة الديوان أن المرأة لديها القدرة على تنمية قدراتها الإدارية.	0.887	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

الصدق الداخلي لفقرات المجال الرابع: (معايير الترقية في السلم الوظيفي)

جدول رقم (4.9) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع: (معايير الترقية في السلم الوظيفي) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4.9)

الصدق الداخلي لفقرات المجال الرابع: (معايير الترقية في السلم الوظيفي)

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يراعى القانون عند ترقية الموظفين في الدوائر الحكومية مبدأ تكافؤ الفرص.	0.751	0.000
2	عند التساوي في تقييم الأداء بين الموظفين يتم الاختيار حسب الأقدمية وليس حسب الجندر (النوع الاجتماعي).	0.797	0.000
3	تتميز معايير الترقية بالوضوح والشفافية بالنسبة لكلا الجنسين.	0.871	0.000
4	تشجع المعايير الواضحة للمناصب الإدارية العليا كلا الجنسين على التقدم لهذه المناصب.	0.873	0.000
5	لايوجد تمييز في مشاركة الموظفين والموظفات في برامج بناء القدرات والفعاليات المحلية والدولية.	0.822	0.000
6	تشجيع تأهيل وبناء قدرات الموظفين الإداريين لتمكينهم من التقدم والترقي في الوظائف.	0.773	0.000
7	تدرك الموظفات حقوقهن الوظيفية مما يساعدهن على التقدم في وظائفهن للوصول للمراكز العليا.	0.817	0.000
8	تسهل عدالة معايير الترقية في وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا.	0.910	0.000
9	تساعد المنافسة العادلة بين الرجل والمرأة على ترقية المرأة للمناصب العليا.	0.439	0.015

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

الصدق الداخلي لفقرات المجال الخامس:(المعوقات الشخصية)

جدول رقم(4.10) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس:(المعوقات الشخصية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (4.10)

الصدق الداخلي لفقرات المجال الخامس:(المعوقات الشخصية)

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	ضعف ثقافة المرأة بالحقوق والواجبات التي كفلها لها القانون والتشريعات مما يعيق وصولها للمناصب الإدارية العليا.	0.565	0.001
2	ضعف قدرة المرأة على المواجهة والتحدي يساهم في قلة وصولها للمناصب القيادية العليا.	0.422	0.020
3	وصول المرأة لمناصب قيادية سيؤدي لإهمالها دورها الأسري.	0.838	0.000
4	طموح المرأة محدود بالنسبة للوصول للمناصب القيادية.	0.822	0.000
5	تركز المرأة على الجزئيات مما يصعب وصولها لمراكز صنع القرار.	0.913	0.000
6	عدم ثقة المرأة بقدراتها يعيق وصولها للمناصب القيادية العليا.	0.927	0.000
7	يعتبر تعدد المسؤوليات الأسرية لدى المرأة وزيادة الأعباء عليها معيقاً لتقدم المرأة.	0.847	0.000
8	خوف المرأة من وقوع مشكلات أسرية بسبب طول غيابها يحول دون تقدمها للوظائف الإدارية العليا.	0.857	0.000
9	قلة متابعة المرأة للتعليم العالي يحول دون وصولها للمناصب الإدارية العليا.	0.907	0.000
10	وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا له تأثير سلبي على حياتها الاجتماعية والأسرية.	0.968	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (4.11) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361.

جدول رقم (4.11)

معامل الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المجال	عنوان المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	قانون الخدمة المدنية	0.607	0.000
الثاني	دور لجان التوظيف العام	0.519	0.003
الثالث	ثقافة الديوان بالنسبة للنوع (النوع الاجتماعي)،	0.529	0.003
الرابع	معايير الترقية في السلم الوظيفي	-0.646	0.000
الخامس	المعوقات الشخصية	0.729	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات متفاوتة (العساف، 1995: 430). وقد أجرت الباحثة خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات

الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman–Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (4.12) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان حيث بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة 0.8503 وهو أكبر من 0.70 مما يطمئن الباحثة على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة

جدول رقم(4.12)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

التجزئة النصفية				عنوان المجال	المجال
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات		
0.0000	0.8314	0.7115	10	قانون الخدمة المدنية	الأول
0.0000	0.8475	0.7354	10	دور لجان التوظيف العام	الثاني
0.0000	0.8274	0.7056	8	ثقافة الديوان بالنسبة للنوع (النوع الاجتماعي)،	الثالث
0.0000	0.9056	0.8275	9	معايير الترقية في السلم الوظيفي	الرابع
0.0000	0.8898	0.8015	10	المعوقات الشخصية	الخامس
0.0000	0.8503	0.7396	47	جميع المجالات	

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (4.13) أن معاملات الثبات مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة 0.8892 وهو اكبر من 0.70 مما يطمئن الباحثة على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة

جدول رقم (4.13)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	قانون الخدمة المدنية	10	0.8475
الثاني	دور لجان التوظيف العام	10	0.8607
الثالث	ثقافة الديوان بالنسبة للنوع (النوع الاجتماعي)،	8	0.8472
الرابع	معايير الترقية في السلم الوظيفي	9	0.9235
الخامس	المعوقات الشخصية	10	0.9014
	جميع المجالات	47	0.8892

المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي لدرجة الاستخدام (1 قليلة جداً، 2 قليلة، 3 متوسطة، 4 كبيرة، 5 كبيرة جداً)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (4/5=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد

الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا و جدول رقم (4.14) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول رقم (4.14)
مقياس الإجابات

5.0-4.20	4.20-3.40	3.40-2.60	2.60-1.80	1.80-1	الفترة
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	درجة الموافقة
5	4	3	2	1	الدرجة

2. م حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

3. المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك، 1996، 89) علما بان تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة.

4. تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحا فأعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها).

5. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

6. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.

7. معادلة سبيرمان براون للثبات.

8. اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا
(1- Sample K-S).

9. اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة
والمتوسط الحيادي "3".

10. اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.

11. تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث متوسطات فأكثر.

12. اختبار شففيه للفرق المتعددة بين المتوسطات.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

- اختبار التوزيع الطبيعي.
- تحليل فقرات وفرضيات الدراسة.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (5.1) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور اكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (5.1)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الأول	قانون الخدمة المدنية	10	0.868	0.438
الثاني	دور لجان التوظيف العام	10	1.348	0.053
الثالث	ثقافة الديوان بالنسبة للنوع (النوع الاجتماعي)،	8	1.160	0.136
الرابع	معايير الترقية في السلم الوظيفي	9	1.160	0.136
الخامس	المعيقات الشخصية	10	1.255	0.086
	جميع المجالات	47	0.808	0.531

تحليل فقرات محاور الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97 (أو القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من 0.05

الفرضية الاولى : يؤثر قانون الخدمة المدنية الحالي تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ على صعوبة تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.2) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الأول (قانون الخدمة المدنية)، مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي كما يلي

1. في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 65.27% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.001 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " نظام الإجازات (الوضع والأمومة) الذي يمنح للموظفة حسب قانون الخدمة المدنية يؤدي إلى تفضيل الرجال من الموظفين "، وهي بذلك تتفق مع دراسة (جبر، 2005) التي رأت أن قلة مراعاة القوانين لدور المرأة فيما يتعلق بإجازات الوضع والأمومة يعيق وصول المرأة للمناصب القيادية العليا حيث أن هذه الإجازات التي تفرضها القوانين قد تؤدي إلى تفضيل الرجال عن النساء في التوظيف.

2. في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 63.90% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " قانون الخدمة المدنية لا يراعي ظروف سوق العمل في قطاع غزة ".

3. في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي " 60.07% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.959 " وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أنه " يوجد تناقض بين القانون والواقع العملي بالنسبة لتوظيف المرأة بدرجة متوسطة".
4. في الفقرة رقم " 7 " بلغ الوزن النسبي " 57.05% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.038 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " المساواة بين الرجل والمرأة هي مساواة حقيقية ،مما لا يشكل عائقاً للتطبيق الفعلي لحقوق المرأة".
5. في الفقرة رقم " 10 " بلغ الوزن النسبي " 56.64% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.014 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " خلو قانون الخدمة المدنية من نصوص للحصة النسائية في الوظائف العليا يساهم في قلة وصول المرأة لهذه المناصب".
6. في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي " 55.41% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " وضوح قانون الخدمة المدنية يؤثر ايجابا على حصول المرأة على فرصة عمل".
7. في الفقرة رقم " 8 " بلغ الوزن النسبي " 53.90% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على " وصول المرأة للمناصب القيادية ليس نتاج ضعف تطبيق القوانين".
8. في الفقرة رقم " 6 " بلغ الوزن النسبي " 52.19% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " قانون العمل يوفر حماية لحقوق المرأة ضد التمييز القائم على النوع الاجتماعي".
9. في الفقرة رقم " 9 " بلغ الوزن النسبي " 49.25% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " هناك اعتقاد أن قانون الخدمة المدنية ينصف المرأة من حيث الترقيات والحقوق المالية".

10. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "47.47%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "حقوق المرأة في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني لم تؤد إلى إحجام الديوان عن توظيف المرأة".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول (قانون الخدمة المدنية) تساوي 2.81، و الوزن النسبي يساوي 56.12% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 4.319 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن قانون الخدمة المدنية الحالي يعمل على تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قانون الخدمة المدنية لم يتضمن أي نصوص تميز بين الرجل والمرأة، فقد نص القانون - على سبيل المثال - على تساوي الأجور لكلا الجنسين ونص على ضرورة المساواة في التقييم والترقيات والحوافز، كما توجد نصوص قانونية تضمن مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة وفي حال ضمانة التفسير والتطبيق الصحيح لهذه النصوص القانونية فهذا يعتبر ضمانة لعدم حصول تمييز لأحد الجنسين على حساب الآخر، ورغم ذلك إلا أن هناك بعض الثغرات في تطبيق القانون مما أدى إلى انحراف القانون قليلاً عن مساره مما أثر على فرص المرأة من الاستفادة من الترقيات والامتيازات وعلى حصولها على مناصب عليا داخل الوزارات، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (فارس، 2005) والتي توصلت إلى أن هناك تمييز ضد المرأة في تفسير قانون الخدمة المدنية، وتطبيقه حيث إن نتائج هذه الدراسة أكدت أن نظام الإجازات الممنوح للمرأة (الوضع والأمومة) يؤدي إلى تفضيل الرجال من الموظفين ومع دراسة (جبر، 2005) التي رأت أن المعوقات القانونية تحتل المركز الأول في الصعوبات التي تواجهها المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية، واتفقت كذلك مع دراسة (شين، 2007) والتي رأت ضرورة زيادة الخطوات القانونية التي تدعم جهود المرأة في حصولها على المساواة في تولي المناصب القانونية، ومما سبق يتضح أنه سواء في

المجتمعات العربية أو الغربية كانت المعوقات القانونية، وسوء تطبيق القوانين المتعلقة بالتوظيف هي العامل الرئيس في ضعف وصول المرأة لمناصب قيادية عليا.

جدول رقم (5.2)

تحليل فقرات المجال الأول: قانون الخدمة المدنية

م	الفقرات	الحسابي المتوسط المعياري الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	قانون الخدمة المدنية لا يراعي ظروف سوق العمل في قطاع غزة.	3.20	0.893	3.737	0.000
2	حقوق المرأة في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني أدى إلى إجماع ديوان الموظفين على توظيف المرأة.	2.37	1.122	-9.545	0.000
3	عدم وضوح قانون الخدمة المدنية يؤثر سلباً على حصول المرأة على فرصة عمل.	2.77	1.061	-3.695	0.000
4	نظام الإجازات (الوضع والأمومة) الذي يمنح للموظفة حسب قانون الخدمة المدنية يؤدي إلى تفضيل الرجال من الموظفين.	3.26	1.322	3.408	0.001
5	يوجد تناقض بين القانون والواقع العملي بالنسبة لتوظيف المرأة.	3.00	1.135	0.052	0.959
6	قانون الخدمة المدنية لا يوفر حماية لحقوق المرأة ضد التمييز القائم على النوع الاجتماعي.	2.61	1.157	-5.766	0.000
7	المساواة بين الرجل والمرأة هي مساواة شكلية، مما يشكل عائقاً للتطبيق الفعلي لحقوق المرأة.	2.85	1.205	-2.088	0.038
8	عدم وصول المرأة للمناصب القيادية نتاج ضعف تطبيق القوانين	2.70	1.157	-4.500	0.000
9	هناك اعتقاد أن قانون الخدمة المدنية لا ينصف المرأة من حيث الترقيات والحقوق المالية.	2.46	1.199	-7.661	0.000
10	خلو قانون الخدمة المدنية من نصوص للحصة النسائية في الوظائف العليا يساهم في قلة وصول المرأة لهذه المناصب.	2.83	1.162	-2.468	0.014
	جميع العبارات	2.81	0.768	-4.319	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "291" تساوي 1.97

الفرضية الثانية: تؤثر لجان التوظيف العام تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ على صعوبة تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.3) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثاني (دور لجان التوظيف العام)، مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي كما يلي

1. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "61.64%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.221" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن "هناك اعتقاد لدى صناع القرار بصعوبة تولي المرأة للمناصب القيادية مما يؤدي لإحجام لجان التوظيف عن توظيف النساء بدرجة متوسطة".

2. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "61.23%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.359" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن "ضعف ثقة لجان التوظيف بقدرات المرأة الإدارية يحول دون وصولها للمناصب الإدارية العليا بدرجة متوسطة".

3. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "59.25%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.591" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن "هناك اعتقاد أن وصول المرأة للمناصب العليا يعتمد بدرجة متوسطة على المجاملات".

4. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "57.47%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.063" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن "لجان التوظيف المرأة تستقطب في وظائف مثل الطب والتمريض والتعليم أو في مهن لا تحتاج لمهارات عالية بدرجة متوسطة".

5. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "56.37%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.007" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "وجود ممثل عن وزارة شؤون المرأة ضمن لجنة التوظيف لضمان عدم التحيز".

6. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "55.48%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.002" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "آليات الرقابة على عمل لجان التوظيف يساهم في عدم التمييز ضد المرأة وصولها لمناصب قيادية عليا".

7. في الفقرة رقم " 8 " بلغ الوزن النسبي " 55.07% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " المعايير المطلوبة التي تحددها لجان التوظيف للوصول للمناصب العليا لا يحول دون وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا " .

8. في الفقرة رقم " 6 " بلغ الوزن النسبي " 54.18% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " ضعف الخبرة الإدارية للمرأة لا يؤدي لإحجام لجان التوظيف عن توظيف النساء " .

9. في الفقرة رقم " 7 " بلغ الوزن النسبي " 54.18% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " قلة عدد النساء في الوظائف الحكومية لا يحد من وصولهن للمناصب القيادية العليا " .

10. في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 38.77% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " إعلانات التوظيف التي تقوم بوضعها لجان التوظيف لا تشترط قبول الرجال دون النساء " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني (دور لجان التوظيف العام) تساوي 2.77، و الوزن النسبي يساوي 55.36% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 5.195 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن لجان التوظيف العام لا تساعد على صعوبة تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ومما سبق يتضح للباحثة أن من وجهة نظر الإدارة العليا فإن لجان التوظيف لا تحد من وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا بصورة متوسطة و تعزو الباحثة ذلك إلى أن عادة ما تكون لجان التوظيف مكونة من أطراف مختلفة ويتم اختيارها على أساس النزاهة والخبرة مما يعمل على صعوبة وجود تمييز ضد المرأة، كما أن مراحل التوظيف متعددة حتى يتم اختيار الأكثر كفاءة للوظيفة إلا أنه في بعض الأحيان تكون إجراءات التوظيف المتبعة في بعض المؤسسات لا تلتزم بالقانون بشكل تام، وأنه في بعض الأحيان تحدث تجاوزات في تطبيق إجراءات التوظيف من قبل

لجان التوظيف حيث بينت اجابات المبحوثين أن ضعف ثقة لجان التوظيف بقدرات المرأة الادارية يحول دون وصولها للمناصب الإدارية العليا وقد انفتحت هذه النتيجة مع دراسة (حمدان، 2000) التي أكدت على أن الذكور يرون أن المرأة أنسب مكانا للعمل في المناصب التنفيذية عنها في المناصب القيادية، على خلاف الإناث اللواتي رأين أن المرأة قادرة على العمل في المنصب التنفيذي والإداري على حد سواء، ومع دراسة (الأعرج، 2009) التي أكدت أن من أهم المعوقات التي تواجه المرأة العربية في توليها مراكز قيادية هي سيادة النظرة المجتمعية الذكورية في قيادة المؤسسات الرياضية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اعتقاد لدى صناع القرار بصعوبة تولي المرأة للمناصب القيادية مما يؤدي لإحجام لجان التوظيف عن توظيف النساء بدرجة متوسطة وهو ما يتفق مع دراسة (فارس، 2005) التي أكدت نتائج دراسته أن هناك تمييز وإجحاف ضد المرأة في التعيين عن طريق صدور قرارات من الجهات العليا في الوظائف العمومية لصالح الرجل، أما ما توصلت إليه الفقرة رقم "1" وهي أن اعلانات التوظيف التي تقوم بوضعها لجان التوظيف لا تشترط قبول الرجال دون النساء وبهذا تتفق مع معظم القوانين المعمول بها في العالم والتي تنص على المساواة في التوظيف وعدم اشتراط قبول أحد الجنسين على الآخر -على سبيل المثال- يقر القانون النمساوي من أنه يجب على أصحاب العمل والوسطاء ومكاتب العمل الإعلان عن الوظائف الشاغرة بصورة لا تمييز فيها (على سبيل المثال بدون تحديد للسن أو الخلفية العرقية أو الجنس)، وفي حال عدم التزام هؤلاء بالمعايير يتم انذارهم، وفي حال تكرار هذا العمل تقع عليهم غرامة إدارية مقدارها 360 يورو.

جدول رقم (5.3)

تحليل فقرات المجال الثاني: دور لجان التوظيف العام

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تشتت إعلانات التوظيف التي تقوم بوضعها لجان التوظيف قبول الرجال دون النساء.	1.94	1.123	38.77	-16.157	0.000
2	تستقطب لجان التوظيف المرأة في وظائف مثل الطب والتمريض والتعليم أو في مهن لاتحتاج لمهارات عالية.	2.87	1.158	57.47	-1.870	0.063
3	هناك اعتقاد لدى صناع القرار بصعوبة تولي المرأة للمناصب القيادية مما يؤدي لإحجام لجان التوظيف عن توظيف النساء.	3.08	1.146	61.64	1.226	0.221
4	هناك اعتقاد أن وصول المرأة للمناصب العليا يعتمد على المجاملات.	2.96	1.196	59.25	-0.538	0.591
5	عدموجود ممثل عن وزارة شؤون المرأة ضمن لجنة التوظيف لضمان عدم التحيز.	2.82	1.139	56.37	-2.724	0.007
6	ضعف الخبرة الإدارية للمرأة يؤدي لإحجام لجان التوظيف عن توظيف النساء.	2.71	1.100	54.18	-4.521	0.000
7	قلة عدد النساء في الوظائف الحكومية يحد من وصولهن للمناصب القيادية العليا.	2.71	1.170	54.18	-4.252	0.000
8	المعايير المطلوبة التي تحددها لجان التوظيف للوصول للمناصب العليا غير الواضحة يحول دون وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا.	2.75	1.069	55.07	-3.943	0.000
9	ضعف آليات الرقابة على عمل لجان التوظيف يساهم في التمييز ضد المرأة وعدم وصولها لمناصب قيادية عليا.	2.77	1.223	55.48	-3.159	0.002
10	ضعف ثقة لجان التوظيف بقدرات المرأة الإدارية يحول دون وصولها للمناصب الإدارية العليا.	3.06	1.147	61.23	0.918	0.359
	جميع العبارات	2.77	0.763	55.36	-5.195	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "291" تساوي 1.97

الفرضية الثالثة : تؤثر ثقافة الديوان بالنسبة للنوع (النوع الاجتماعي) تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ على صعوبة تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.4) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثالث (ثقافة الديوان بالنسبة للجنس (النوع الاجتماعي))، مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "76.64%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "ديوان الموظفين يمنح فرص متكافئة لكلا الجنسين للحصول على الوظيفة".

2. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "74.11%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تحقيق المساواة الكاملة قد يؤدي إلى تغيير الدور التقليدي للمرأة في الأسرة والمجتمع".

3. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "70.68%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الديوان يتقبل فكرة وصول المرأة لمناصب قيادية علياً".

4. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "70.07%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يجب على الديوان تشجيع المرأة على التقدم للوظائف الإدارية العليا بهدف تحقيق القضاء على التحيزات".

5. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "69.45%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "هناك اعتقاد أن الجنس (النوع الاجتماعي) هو حاجة اقتصادية واجتماعية وليس نتاج ترف فكري".

6. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "68.97%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "ثقة الديوان أن المرأة لديها القدرة على تنمية قدراتها الإدارية".

7. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "68.15%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الثقافة السائدة لدى الديوان بوجود الخبرة الإدارية اللازمة لدى المرأة مما يمكنها من الوصول للمناصب الإدارية العليا".

8. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "67.47%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الديوان يعتمد ثقافة تشجيع المرأة على الابتكار والإبداع الإداري".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث (ثقافة الديوان بالنسبة للنوع (النوع الاجتماعي)) تساوي 3.53، و الوزن النسبي يساوي 70.69% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 15.422 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05. مما يدل على ان ثقافة الديوان بالنسبة للجنس (النوع الاجتماعي) لا يعمل على صعوبة تولى المرأة للمناصب الإدارية العليا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى سعي ديوان الموظفين الدائم على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطورات والاحتياجات في سوق العمل، وواقع أن المرأة الفلسطينية ومع تقدم الزمن يزداد اصرارها على اثبات نفسها على الرغم من كل العراقيل والمعوقات التي تقف في سبيل تقدمها وأنها بقدراتها الإدارية وخبرتها العملية والعلمية تستطيع الوصول إلى المناصب العليا، ومن هذا المنطلق يقوم ديوان الموظفين بشكل دائم على احتضان برامج ودورات معينة تعمل على زيادة قدرات المرأة وصقل مهاراتها الإدارية -على سبيل المثال- برنامج القيادة الحكومية النسائية والذي جاء بحسب رئيس ديوان الموظفين العام بناء على رغبة الكادر النسائي في المؤسسات الحكومية من أجل الارتقاء بالعمل الإداري النسائي وإعطاء أفضل ما لديهم في المجالات المختلفة.

وقد أكدت النتائج على ضرورة تحقيق المساواة الكاملة مما يؤدي إلى تغيير الدور التقليدي للمرأة وهذا ما أشارت له (الباز، 2011) في دراستها حيث أكدت على ضرورة الدعم الإداري للمرأة ومساواتها بزملائها الموظفين حتى تستطيع القيام بمهامها القيادية، ودراسة (نوبل وموور، 2006) التي أكدت أن التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي حدثت مؤخراً قد قدمت فرص وتحديات جديدة مما دفع المؤسسات لإعادة النظر في سياساتها وتعزيز مبدأ المساواة بين الجنسين باعتبارها أولوية في تطوير استراتيجيات المؤسسة، وقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة (الشهابي، 2001) التي أكدت أن عدم الفعالية والثقة بقرارات وآراء المرأة والفكرة السائدة لدى القادة الإداريين بعدم قدرة المرأة على تحمل المسؤولية القيادية وعدم قدرتها على مواجهة مشكلات العمل وأن مؤهلاتها وخبرتها الوظيفية المحدودة من أهم المعوقات التي تحد من وصول المرأة للمناصب القيادية في العراق وترى الباحثة أن هذا نتيجة أن البحث المنشور هو قديم نوعاً ما حيث أنه مع تقدم الزمن

أصبحت النظرة للمرأة تتغير للأحسن وأصبح القادة أكثر ثقة بقدرات المرأة الإدارية وتولدت لديهم القناعة بأهمية مشاركتها في مراكز صنع القرار.

جدول رقم (5.4)

تحليل فقرات المجال الثالث:ثقافة الديوان بالنسبة للنوع (النوع الاجتماعي)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يمنح ديوان الموظفين فرص متكافئة لكلا الجنسين للحصول على الوظيفة.	3.83	1.000	76.64	14.226	0.000
2	هناك اعتقاد أن الجندر (النوع الاجتماعي) هو حاجة اقتصادية واجتماعية وليس نتاج ترف فكري.	3.47	0.851	69.45	9.489	0.000
3	تحقيق المساواة الكاملة قد يؤدي إلى تغيير الدور التقليدي للمرأة في الأسرة والمجتمع.	3.71	0.954	74.11	12.641	0.000
4	يجب على الديوان تشجيع المرأة على التقدم للوظائف الإدارية العليا بهدف تحقيق القضاء على التحيزات.	3.50	1.138	70.07	7.558	0.000
5	يتقبل الديوان فكرة وصول المرأة لمناصب قيادية عليا.	3.53	1.030	70.68	8.864	0.000
6	يعتمد الديوان ثقافة تشجيع المرأة على الابتكار والإبداع الإداري.	3.37	1.023	67.47	6.238	0.000
7	الثقافة السائدة لدى الديوان بوجود الخبرة الإدارية اللازمة لدى المرأة مما يمكنها من الوصول للمناصب الإدارية العليا.	3.41	0.905	68.15	7.692	0.000
8	ثقة الديوان أن المرأة لديها القدرة على تنمية قدراتها الإدارية.	3.45	0.916	68.97	8.368	0.000
	جميع العبارات	3.53	0.592	70.69	15.422	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05" و درجة حرية " 291" تساوي 1.97

الفرضية الرابعة : تؤثر معايير الترقية في السلم الوظيفي تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ على صعوبة تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الرابع (معايير الترقية في السلم الوظيفي)، مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي كما يلي

1. في الفقرة رقم " 9 " بلغ الوزن النسبي " 69.32%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على " تشجيع تأهيل وبناء قدرات الموظفين الإدارية لتمكينهن من التقدم والترقي في الوظائف " .

2. في الفقرة رقم " 6 " بلغ الوزن النسبي " 69.32%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " المنافسة العادلة بين الرجل والمرأة تساعد على ترقية المرأة للمناصب العليا " .

3. في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 68.63%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " القانون يراعى عند ترقية الموظفين في الدوائر الحكومية مبدأ تكافؤ الفرص " .

4. في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي " 67.95%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " عند التساوي في تقييم الأداء بين الموظفين يتم الاختيار حسب الأقدمية وليس حسب الجندر (النوع الاجتماعي)." .

5. في الفقرة رقم " 7 " بلغ الوزن النسبي " 67.19%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " الموظفين تدركن حقوقهن الوظيفية مما يساعدهن على التقدم في وظائفهن للوصول للمراكز العليا" .

6. في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 66.85%" والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " المعايير الواضحة للمناصب الإدارية العليا كلا الجنسين تشجع على التقدم لهذه المناصب" .

7. في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي " 66.16% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " لا يوجد تمييز في مشاركة الموظفين والموظفات في برامج بناء القدرات والفعاليات المحلية والدولية. "

8. في الفقرة رقم " 8 " بلغ الوزن النسبي " 64.66% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " عدالة معايير الترقية تسهل في وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا. "

9. في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي " 63.63% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.011 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " معايير الترقية تتميز بالوضوح والشفافية بالنسبة لكلا الجنسين. "

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع (معايير الترقية في السلم الوظيفي) تساوي 3.35، و الوزن النسبي يساوي 67.08% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 8.031 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05. مما يدل على أن معايير الترقية في السلم الوظيفي لا يعمل على صعوبة تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الموظفين والموظفات يرون أن معايير الترقية المذكورة في قانون الخدمة المدنية هي واضحة وذات معايير واضحة وأن طريقة تقييم الموظفين والموظفات تتبع الإجراءات القانونية ولا يوجد بها تمييز لطرف على حساب الطرف الآخر على الرغم من وجود تجاوزات في بعض الأحيان وإتباع طرق غير رسمية لترقية بعض الموظفين، بهذا اتفقت مع دراسة (كاي وسيانج، 2013) التي أشارت إلى أن من أسباب تقدم النساء في الوظائف وتقلدها للمناصب العليا في دير بان نتيجة التقييم العادل لمؤسساتهن ودعمهن المتواصل لهن للوصول للمناصب العليا، ومع دراسة (الرقب، 2009) التي أشارت إلى أن هناك دعم متواصل من السلطة الوطنية الفلسطينية للمرأة الفلسطينية مما يؤثر ايجابياً على صانعي القرار وتغيير اتجاهاتهم نحو تولي المرأة مواقع قيادية، واختلفت مع دراسة (باحشوان، 2008) التي أكدت وجود تمييز في

الترقيات حيث أن الرجل يحصل على الترقيات كما تلعب المحسوبية والعلاقات الشخصية دوراً كبيراً في الترقيات ومع دراسة (فارس، 2005) حيث أكدت على شعور الموظفين والموظفات بعدم الثقة في نظام التقييم والترقيات.

جدول رقم (5.5)

تحليل فقرات المجال الرابع: معايير الترقية في السلم الوظيفي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يراعى القانون عند ترقية الموظفين في الدوائر الحكومية مبدأ تكافؤ الفرص.	3.43	1.080	68.63	6.825	0.000
2	عند التساوي في تقييم الأداء بين الموظفين يتم الاختيار حسب الأقدمية وليس حسب الجندر (النوع الاجتماعي).	3.40	1.121	67.95	6.054	0.000
3	تتميز معايير الترقية بالوضوح والشفافية بالنسبة لكلا الجنسين.	3.18	1.212	63.63	2.559	0.011
4	تشجع المعايير الواضحة للمناصب الإدارية العليا كلا الجنسين على التقدم لهذه المناصب.	3.34	1.087	66.85	5.384	0.000
5	لايوجد تمييز في مشاركة الموظفين والموظفات في برامج بناء القدرات والفعاليات المحلية والدولية.	3.31	1.088	66.16	4.842	0.000
6	تشجيع تأهيل وبناء قدرات الموظفين الإدارية لتمكينهم من التقدم والترقي في الوظائف.	3.47	0.902	69.32	8.825	0.000
7	تدرك الموظفات حقوقهن الوظيفية مما يساعدهن على التقدم في وظائفهن للوصول للمراكز العليا.	3.36	0.983	67.19	6.250	0.000
8	تسهل عدالة معايير الترقية في وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا.	3.23	1.055	64.66	3.770	0.000
9	تساعد المنافسة العادلة بين الرجل والمرأة على ترقية المرأة للمناصب العليا.	3.47	0.993	69.32	8.019	0.000
	جميع العبارات	3.35	0.753	67.08	8.031	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 291 " تساوي 1.97

الفرضية الخامسة : تؤثر المعوقات الشخصية مثل (ضعف ثقافة المرأة بالحقوق والواجبات التي كفلها لها القانون والتشريعات وعدم ثقة المرأة بقدراتها وغيرها) تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ على صعوبة تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.6) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الخامس (المعوقات الشخصية) ، مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي كما يلي

1. في الفقرة رقم " 7 " بلغ الوزن النسبي " 70.27% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " تعدد المسؤوليات الأسرية لدى المرأة وزيادة الأعباء عليها يعتبر معيقاً لتقدم المرأة " .

2. في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي " 69.73% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " ضعف قدرة المرأة على المواجهة والتحدي يساهم في قلة وصولها للمناصب القيادية العليا " .

3. في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي " 68.15% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " وصول المرأة لمناصب قيادية سيؤدي لإهمالها دورها الأسري " .

4. في الفقرة رقم " 8 " بلغ الوزن النسبي " 67.40% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " خوف المرأة من وقوع مشكلات أسرية بسبب طول غيابها يحول دون تقدمها للوظائف الإدارية العليا " .

5. في الفقرة رقم " 10 " بلغ الوزن النسبي " 65.68% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا له تأثير سلبي على حياتها الاجتماعية والأسرية " .

6. في الفقرة رقم " 9 " بلغ الوزن النسبي " 65.00% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " قلة متابعة المرأة للتعليم العالي يحول دون وصولها للمناصب الإدارية العليا. "

7. في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي " 64.79% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " تركيز المرأة على الجزئيات يصعب وصولها لمراكز صنع القرار. "

8. في الفقرة رقم " 6 " بلغ الوزن النسبي " 64.73% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " عدم ثقة المرأة بقدراتها يعيق وصولها للمناصب القيادية العليا. "

9. في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 64.38% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " ضعف ثقافة المرأة بالحقوق والواجبات التي كفلها لها القانون والتشريعات يعيق وصولها للمناصب الإدارية العليا. "

10. في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 63.70% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.007 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " طموح المرأة محدود بالنسبة للوصول للمناصب القيادية. "

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الخامس (المعوقات الشخصية) تساوي 3.32، و الوزن النسبي يساوي 66.38% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 6.644 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان المعوقات الشخصية مثل (ضعف ثقافة المرأة بالحقوق والواجبات التي كفلها لها القانون والتشريعات وعدم ثقة المرأة بقدراتها وغيرها)، يعمل على صعوبة تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

لقد جاءت النتائج لتؤكد أن أهم عائق يقف أمام تقدم المرأة للمراكز العليا هو المجتمع فقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (اشتيه، 2012) والتي أكدت أن مشاركة المرأة في أماكن صنع القرار لم ترتق للدور المهم الذي يجب أن تؤديه المرأة الفلسطينية، ومع دراسة (القطب، 2012) والتي رأت أن النظرة الاجتماعية لعمل المرأة قد تغيرت للأفضل ولكنها لم تتغير كثيراً بالنسبة لوصول المرأة للمناصب القيادية، ودراسة (الحسين، 2011) التي رأت أن محدودية طموح المرأة وعدم ثقته بنفسها والأعباء المنزلية التي تنقل كاهلها من أهم معوقات وصول المرأة الأردنية للمناصب القيادية، ومع دراسة (باحشوان، 2008) التي أكدت أن عدم ثقافة المرأة بقانون الخدمة المدنية والحقوق والواجبات التي كفلها لها القانون يعيق تقدمها، ومع دراسة (كاي وسينج، 2013) التي توصلت إلى أن من أسباب عدم تقدم المرأة هو نابع منها شخصياً لعدم رغبتها من الانتقال من وظيفتها، ومع دراسة (شين، 2007) التي أشارت إلى أن من أسباب عدم تقدم المرأة للمناصب العليا هو زيادة الأعباء الأسرية عليها.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الضغوطات التي تواجه المرأة للموازنة بين المسؤوليات الأسرية ومسؤوليات عملها، حيث لا توجد حتى الآن ثقافة المشاركة في أعمال المنزل بين الزوج والزوجة، مما يؤدي للمرأة للاضطرار لمضاعفة جهودها لتستطيع تلبية متطلبات أسرته وعملها وهذا يؤدي لعدم وجود الوقت الكافي لها لتنمية مهاراتها الإدارية من خلال الدورات أو ورش العمل التي قد توفرها الوزارات و عدم وجود وقت لمتابعة تعليمها العالي، كما أن وجود المرأة في المناصب العليا قد يجعلها تعاني من ضيق الوقت فيؤثر ذلك على حياتها الاجتماعية والأسرية ولذلك تفضل العديد من الموظفات البقاء في وظائفهن الحالية لأن التقدم للوظائف العليا يحتاج منهن لمجهود مضاعف لإثبات جدارتهن واكتساب ثقة المسؤولين.

جدول رقم (5.6)

تحليل فقرات المجال الخامس: المعوقات الشخصية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	ضعف ثقافة المرأة بالحقوق والواجبات التي كفلها لها القانون والتشريعات مما يعيق وصولها للمناصب الإدارية العليا.	3.22	1.052	64.38	3.561	0.000
2	ضعف قدرة المرأة على المواجهة والتحدي يساهم في قلة وصولها للمناصب القيادية العليا.	3.49	1.020	69.73	8.144	0.000
3	وصول المرأة لمناصب قيادية سيؤدي لإهمالها دورها الأسري.	3.41	1.236	68.15	5.635	0.000
4	طموح المرأة محدود بالنسبة للوصول للمناصب القيادية.	3.18	1.170	63.70	2.702	0.007
5	تركز المرأة على الجزئيات مما يصعب وصولها لمراكز صنع القرار.	3.24	1.092	64.79	3.750	0.000
6	عدم ثقة المرأة بقدراتها يعيق وصولها للمناصب القيادية العليا.	3.24	1.144	64.73	3.530	0.000
7	يعتبر تعدد المسؤوليات الأسرية لدى المرأة وزيادة الأعباء عليها معيقاً لتقدم المرأة.	3.51	1.123	70.27	7.817	0.000
8	خوف المرأة من وقوع مشكلات أسرية بسبب طول غيابها يحول دون تقدمها للوظائف الإدارية العليا.	3.37	1.170	67.40	5.404	0.000
9	قلة متابعة المرأة للتعليم العالي يحول دون وصولها للمناصب الإدارية العليا.	3.25	1.126	65.00	3.795	0.000
10	وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا له تأثير سلبي على حياتها الاجتماعية والأسرية.	3.28	1.245	65.68	3.900	0.000
	جميع العبارات	3.32	0.821	66.38	6.644	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "291" تساوي 1.97

تحليل جميع مجالات الدراسة:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في (5.7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في مجالات الدراسة والذي يبين أن المتوسط الحسابي لجميع المجالات تساوي 3.18، و الوزن النسبي يساوي 63.63% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 6.623 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. تفسر الباحثة النتائج السابقة على أن الموظفين العاملين في وزارات قطاع غزة يرون أن ديوان الموظفين العام يحاول على قدر المستطاع أن يمكن المرأة من التقدم في الوظائف الحكومية وأنه لا يعيقها في الوصول لهذه المناصب وأن محدودية وصولها للمناصب العليا يعود إلى أن الوصول للمناصب العليا قد لا يتم عبر طرق رسمية، وأن النظرة المجتمعية للمرأة بالمناصب العليا لم تتغير تماما في ظل مجتمع ذكوري يفضل الذكور بالمناصب العليا عن النساء.

جدول رقم (5.7)

تحليل مجالات الدراسة: دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عنوان المجال	المجال
0.000	4.319	63.88	0.768	3.19	* قانون الخدمة المدنية	الأول
0.000	5.195	64.64	0.763	3.23	* دور لجان التوظيف العام	الثاني
0.000	15.422	70.69	0.592	3.53	ثقافة الديوان بالنسبة للنوع (النوع الاجتماعي)	الثالث
0.000	8.031	67.08	0.753	3.35	معايير الترقية في السلم الوظيفي	الرابع
0.000	-6.644	53.62	0.821	2.68	* المعوقات الشخصية	الخامس
0.000	6.623	63.63	0.468	3.18	جميع المجالات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 291 " تساوي 1.97
*تم عكس فقرات المجالات الاول والثاني والخامس لكي يكون اتجاه جميع فقرات الاستبيان موجب

ويتضح من نتائج الجدول رقم (5.7) ما يلي:

- 1- أن المعوقات الشخصية مثل (ضعف ثقافة المرأة بالحقوق والواجبات التي كفلها لها القانون، وعدم ثقة المرأة بنفسها) بوزن نسبي 53.62 هي من أهم المعوقات أمام تقدم المرأة وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى أنه على الرغم من تغير نظرة المجتمع للمرأة ولعملها إلى أن هذه النظرة لم تتغير كلياً بالنسبة لتقلدها المناصب العليا، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الباز، 2011) و (الأعرج، 2009) اللتان اتفقتا على أن المعوقات الاجتماعية ونظرة المجتمع للمرأة في منصب قيادي هي أكثر العوامل التي تؤثر على تولي المرأة للمناصب العليا.
- 2- وفي المرتبة الثانية قانون الخدمة المدنية بوزن نسبي 63.88 وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه نظرياً بحسب قانون الخدمة المدنية لا يوجد تمييز بين الرجل والمرأة وأنه لا يؤثر سلباً على ترقى المرأة ووصولها للمراكز العليا وبهذا اتفقت مع دراسة (الباز، 2011) و دراسة (جبر، 2005) اللتان بينتا أن المرأة بحاجة لمزيد من القوانين التي تدعم وصولها للمناصب العليا.
- 3- وفي المرتبة الثالثة وبوزن نسبي 64.64 جاء دور لجان التوظيف العام حيث أكدت النتائج أن لجان التوظيف تدعم وصول المرأة للمناصب العليا وهذا دليل على أن لجان التوظيف في ديوان الموظفين تلعب دوراً محايداً ولا تقوم بالتمييز بين المتقدمين للوظائف وبهذا اتفقت مع دراسة (كاي وسينج، 2013) التي أشارت إلى أن من أسباب وصول النساء للمناصب العليا في ديربان هو وجود فرص عمل متساوية والتقييم العادل من قبل مؤسساتهم.
- 4- أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت معايير الترقية في السلم الوظيفي بوزن نسبي 67.08 وهذا يدل على أن معايير الترقية وبحسب القوانين تكون واضحة وتراعي أحقية الموظف بالترقية ولا تأخذ بعين الاعتبار الجنس وهي بهذا تتفق مع دراسة (شين، 2007) التي أشارت إلى أن تفضيل الرجل على المرأة أصبح من الماضي وقد تغيرت هذه النظرة وإن كان بشكل بطئ إلا أن هناك تقدم ملحوظ للمرأة في المناصب العليا ويرجع ذلك لثقة الإدارة بالمرأة وبقدراتها فأصبحت تحصل على الترقيات بشكل مساوٍ للرجل.
- 5- أما بالمرتبة الخامسة فقد كانت من نصيب ثقافة الديوان بالنسبة للجنس بوزن نسبي 70.69 وهذا يدل على أنه أصبح مفهوم الجندر (النوع الاجتماعي) مؤخراً من المفاهيم السائدة والشائعة

والتي تؤكد على أهمية تقييم الموظفين على أساس الكفاءة والمؤهلات العلمية والعملية بغض النظر عن الجنس، وهو ما اتفقت فيه مع نتائج دراسة (كاي وسينج، 2013) التي أشارت إلى أن من أسباب تقدم المرأة للمناصب العليا هو التقييم العادل من قبل مؤسساتهن وامتلاك النساء للخبرات الواسعة ومستويات التعليم العالية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الدرجة الوظيفية الحالية).

ويندرج تحت هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفرق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى الجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (5.8) والذي يبين أن القيمة المطلقة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 4.495 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ والفروق لصالح الذكور. وترى الباحثة أن سبب ذلك يعود إلى أن الموظفين لديهم فكرة أن ديوان الموظفين قد أنصف المرأة وأعطاه حقوقها بدون تمييز فيما ترى الموظفات أن الديوان ما زالت لديه تلك النظرة للمرأة بأنها أقل قدرة من الرجل على تحمل مسؤولية المناصب العليا وأن على الديوان تهيئة الظروف العادلة لكلا الجنسين حتى تستطيع المرأة أن تسير جنباً إلى جنب مع الرجل، ويختل الميزان فيما إذا حدث نوع من التمييز بينهما وهي بهذا قد اتفقت مع دراسة

(عودة،2002) ودراسة (الرقب،2009) التي أشارت لوجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى للجنس والفروق لصالح الذكور، واختلفت مع دراسة (الباز،2011) والتي رأّت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الجنس.

جدول رقم (5.8)

نتائج اختبار t حسب للفروق بين متوسطات تقدير إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى الجنس

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.000	6.297	0.733	3.342	223	ذكر	*قانون الخدمة المدنية
		0.685	2.716	69	أنثى	
0.000	6.571	0.741	3.384	223	ذكر	* دور لجان التوظيف العام
		0.612	2.739	69	أنثى	
0.002	3.162	0.580	3.595	223	ذكر	ثقافة الديوان بالنسبة للنوع (النوع الاجتماعي)
		0.594	3.341	69	أنثى	
0.000	5.216	0.724	3.476	223	ذكر	معايير الترقية في السلم الوظيفي
		0.714	2.958	69	أنثى	
0.000	-5.790	0.745	2.534	223	ذكر	*المعوقات الشخصية
		0.880	3.155	69	أنثى	
0.000	4.495	0.463	3.248	223	ذكر	جميع المجالات
		0.421	2.967	69	أنثى	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "401" تساوي 1.97
*تم عكس فقرات المجالات الاول والثاني والخامس لكي يكون اتجاه جميع فقرات الاستبيان موجب

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى المسمى الوظيفي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى المسمى الوظيفي والنتائج مبينة في جدول رقم (5.9) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 3.649 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.013 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، ويبين اختبار شفیه (5.10) ان الفروق بين الفئة "مدير دائرة" و الفئة " وكيل وزارة" والفروق لصالح الفئة " وكيل وزارة". وتعزو الباحثة هذه الفروق إلى أن معظم الموظفين اللواتي شملهن البحث يعملن تحت المسمى الوظيفي "مدير دائرة" وهن يشعرن أن الديوان لم ينصفهن في الترقيات ويعمل على إعاقة تقدمهن للمناصب العليا وأن فئة " وكيل وزارة " تكاد تكون محصورة بالذكور. وقد اتفقت بذلك مع دراسة (الباز، 2011) التي أكدت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

جدول رقم (5.9)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى المسمى الوظيفي.

مستوى الدلالة	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البيان
0.415	0.954	0.563	3	1.690	بين المجموعات	قانون الخدمة المدنية*
		0.591	288	170.090	داخل المجموعات	
			291	171.780	المجموع	
0.106	2.054	1.182	3	3.546	بين المجموعات	دور لجان التوظيف العام*
		0.575	288	165.708	داخل المجموعات	
			291	169.254	المجموع	
0.300	1.226	0.429	3	1.288	بين المجموعات	ثقافة الديوان بالنسبة للنوع (النوع الاجتماعي)
		0.350	288	100.845	داخل المجموعات	
			291	102.133	المجموع	
0.017	3.451	1.909	3	5.726	بين المجموعات	معايير الترقية في السلم الوظيفي
		0.553	288	159.262	داخل المجموعات	
			291	164.988	المجموع	
0.176	1.658	1.110	3	3.329	بين المجموعات	المعوقات الشخصية*
		0.669	288	192.763	داخل المجموعات	
			291	196.093	المجموع	
0.013	3.649	0.779	3	2.337	بين المجموعات	جميع المجالات
		0.213	288	61.483	داخل المجموعات	
			291	63.820	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 288" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.64
*تم عكس فقرات المجالات الاول والثاني والخامس لكي يكون اتجاه جميع فقرات الاستبيان موجب

جدول رقم (5.10)

اختبار شففيه للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير المسمى الوظيفي

المجال	الفرق بين المتوسطات	وكيل وزارة	وكيل وزارة مساعد	مدير عام	مدير دائرة
معايير الترقية في السلم الوظيفي	وكيل وزارة		0.519	0.746	0.993*
	وكيل وزارة مساعد	-0.519		0.227	0.474
	مدير عام	-0.746	-0.227		0.247
	مدير دائرة	-	-0.474	0.247	
جميع المجالات	وكيل وزارة		0.645	0.899	0.948*
	وكيل وزارة مساعد	-0.645		0.254	0.302
	مدير عام	-0.899	-0.254		0.048
	مدير دائرة	-	-0.302	0.048	

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى المؤهل العلمي والنتائج مبينة في جدول رقم (5.11) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2.923 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.034 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، ويبين اختبار شففيه جدول رقم (5.12) ان الفروق بين الفئة "دكتوراه" و الفئة " دبلوم " والفروق لصالح الفئة " دكتوراه". تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن حاملي شهادة الدبلوم هم من موظفي الفئات الأقل وأولئك تمثل الموظفين نسبة عالية منهم وهن يرين أن ديوان الموظفين لم يعطهن حقهن كاملاً للوصول للمناصب العليا، وبذلك اختلفت مع

دراسة (الباز، 2011) ودراسة (عودة، 2002) اللتان أكدت دراستهما عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تحول دون ممارسة المرأة للدور القيادي تعزى للمؤهل العلمي.

جدول رقم (5.11)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى المؤهل العلمي.

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
قانون الخدمة المدنية*	بين المجموعات	3.609	3	1.203	2.060	0.106
	داخل المجموعات	168.171	288	0.584		
	المجموع	171.780	291			
دور لجان التوظيف العام*	بين المجموعات	5.183	3	1.728	3.033	0.030
	داخل المجموعات	164.070	288	0.570		
	المجموع	169.254	291			
ثقافة الديوان بالنسبة للنوع (النوع الاجتماعي)	بين المجموعات	0.275	3	0.092	0.259	0.855
	داخل المجموعات	101.858	288	0.354		
	المجموع	102.133	291			
معايير الترقية في السلم الوظيفي	بين المجموعات	2.065	3	0.688	1.217	0.304
	داخل المجموعات	162.923	288	0.566		
	المجموع	164.988	291			
المعوقات الشخصية*	بين المجموعات	2.342	3	0.781	1.161	0.325
	داخل المجموعات	193.750	288	0.673		
	المجموع	196.093	291			
جميع المجالات	بين المجموعات	1.886	3	0.629	2.923	0.034
	داخل المجموعات	61.935	288	0.215		
	المجموع	63.820	291			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 288" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.64
*تم عكس فقرات المجالات الأولى والثاني والخامس لكي يكون اتجاه جميع فقرات الاستبيان موجب

جدول رقم (5.12)

اختبار شفوية للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	الفرق بين المتوسطات	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
دور لجان التوظيف العام	دبلوم		-0.108	-0.110	-0.800*
	بكالوريوس	0.108		-0.003	-0.692
	ماجستير	0.110	0.003		-0.690
	دكتوراه	0.800*	0.692	0.690	
جميع المجالات	دبلوم		-0.175	-0.221	-0.564*
	بكالوريوس	0.175		-0.046	-0.388
	ماجستير	0.221	0.046		-0.343
	دكتوراه	0.564*	0.388	0.343	

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى سنوات الخبرة في الدرجة الوظيفية الحالية.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى سنوات الخبرة في الدرجة الوظيفية الحالية والنتائج مبينة في جدول رقم (5.13) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.550 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.648 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى سنوات الخبرة في الدرجة الوظيفية الحالية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى توحيد الظروف المحيطة والتصورات والمعتقدات لدى جميع الموظفين والموظفات بالنسبة لدور الديوان في تمكين المرأة بالمناصب القيادية الحكومية.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الرقب، 2009) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة،

جدول رقم (5.13)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى سنوات الخبرة في الدرجة الوظيفية الحالية.

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
قانون الخدمة المدنية	بين المجموعات	1.295	3	0.432	0.729	0.535
	داخل المجموعات	170.485	288	0.592		
	المجموع	171.780	291			
دور لجان التوظيف العام	بين المجموعات	4.341	3	1.447	2.527	0.058
	داخل المجموعات	164.913	288	0.573		
	المجموع	169.254	291			
ثقافة الديوان بالنسبة للنوع (النوع الاجتماعي)	بين المجموعات	1.082	3	0.361	1.028	0.381
	داخل المجموعات	101.051	288	0.351		
	المجموع	102.133	291			
معايير الترقية في السلم الوظيفي	بين المجموعات	0.954	3	0.318	0.558	0.643
	داخل المجموعات	164.034	288	0.570		
	المجموع	164.988	291			
المعوقات الشخصية	بين المجموعات	0.876	3	0.292	0.431	0.731
	داخل المجموعات	195.216	288	0.678		
	المجموع	196.093	291			
جميع المجالات	بين المجموعات	0.364	3	0.121	0.550	0.648
	داخل المجموعات	63.456	288	0.220		
	المجموع	63.820	291			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 288" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.64
*تم عكس فقرات المجالات الاول والثاني والخامس لكي يكون اتجاه جميع فقرات الاستبيان موجب

الفصل السادس

نتائج الدراسة والتوصيات

- مقدمة.
- نتائج الدراسة.
- التوصيات.
- دراسات مستقبلية.

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال هذه الدراسة، وكذلك أهم التوصيات المقترحة والتي قد تسهم في زيادة تمكين المرأة بالمناصب العليا في المؤسسات الحكومية.

نتائج الدراسة:

لقد كان الهدف من هذا البحث هو معرفة دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. قانون العمل الحالي يعمل على تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قانون العمل وما يوجد به من نصوص قانونية قد أعطى الموظفين حقوقهم كاملة دون تمييز عن زملائهم الموظفين، وأنه من وجهة نظر الإدارة العليا بالوزارات فإن الديوان أثناء عملية التوظيف يراعي الكفاءة والخبرة وليس الجنس.
2. لجان التوظيف العام لا تساعد على صعوبة تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه عادة ما تكون لجان التوظيف مكونة من أطراف مختلفة ويتم اختيارها على أساس النزاهة والخبرة مما يؤدي إلى صعوبة وجود تمييز ضد المرأة، كما أن مراحل التوظيف متعددة حتى يتم اختيار الأكثر كفاءة للوظيفة.
3. ثقافة الديوان بالنسبة للنوع (النوع الاجتماعي) لا يعمل على صعوبة تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى سعي ديوان الموظفين الدائم على تلبية حاجات العمل، ومواكبة التطورات والاحتياجات في سوق العمل، وواقع أن المرأة الفلسطينية ومع تقدم الزمن يزداد إصرارها على إثبات نفسها على الرغم من كل العراقيل والمعوقات التي تقف في سبيل تقدمها استطاعت تغيير الثقافة لدى المجتمع وأثبتت أنها تستطيع تولي المناصب العليا وتكون مبدعة في منصبها.

4. معايير الترقية في السلم الوظيفي لا يعمل على صعوبة تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعايير المتبعة في الترقية والتقييم يتم بناء على خطوات محددة و واضحة لجميع الأطراف، وإن كانت توجد تجاوزات فالأسباب خارجه عن إرادة الديوان وتكون غالباً الأسباب سياسية.
5. المعوقات الشخصية مثل (ضعف ثقافة المرأة بالحقوق والواجبات التي كفلها لها القانون والتشريعات، وعدم ثقة المرأة بقدراتها وغيرها)، يعمل على صعوبة تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، ويعود ذلك إلى النظرة التقليدية للمرأة في المجتمعات العربية كربة منزل، ورغم أن هذه النظرة اختلفت كلياً مع مرور الزمن إلا أن النظرة للمرأة في مركز قيادي لم تتغير بعد، وما زالت المرأة تقف حائلاً أمام نفسها وقد تكون سبباً رئيساً في عدم تقدمها.
6. وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والفروق لصالح الذكور، وترى الباحثة أن سبب ذلك يعود إلى أن الموظفين لديهم فكرة أن ديوان الموظفين قد انصف المرأة وأعطاهم حقوقها بدون تمييز فيما ترى الموظفات أن الديوان ما زال لديه تلك النظرة للمرأة بأنها أقل قدرة من الرجل على تحمل مسؤولية المناصب العليا.
7. وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، و الفروق بين الفئة "مدير دائرة" و الفئة " وكيل وزارة " والفروق لصالح الفئة " وكيل وزارة"، وتعزو الباحثة هذه الفروق إلى أن معظم الموظفات اللواتي شملهن البحث يعملن تحت المسمى الوظيفي "مدير دائرة" وهن يشعرن أن الديوان لم ينصفهن في الترقيات ويعمل على إعاقة تقدمهن للمناصب العليا وأن فئة " وكيل وزارة " تكاد تكون محصورة بالذكور.
8. وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى المؤهل

العلمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والفروق بين الفئة "دكتوراه" و "الفئة" "دبلوم" والفروق لصالح الفئة "دكتوراه"، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن حاملي شهادة الدبلوم هم من موظفي الفئات الأقل، وأولئك تمثل الموظفين نسبة عالية منهن وهن يرين أن ديوان الموظفين لم يعطهن حقهن كاملاً للوصول للمناصب العليا.

9. عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى سنوات الخبرة في الدرجة الوظيفية الحالية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)، وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى توحيد الظروف المحيطة والتصورات والمعتقدات لدى جميع الموظفين والموظفات بالنسبة لدور الديوان في تمكين المرأة بالمناصب القيادية الحكومية.

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة تعرض الباحثة عدة توصيات تؤدي إلى زيادة دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة بالمناصب القيادية الحكومية وتساعد الموظفين على التغلب على معوقات تقدمهم للمناصب العليا:

1. أن يتبنى الديوان خطة شاملة بمشاركة جميع الوزارات تقوم على برامج مدروسة من أجل النهوض بواقع المرأة، والعمل على تذليل العقبات التي قد تواجهها المرأة.
2. تعزيز الثقافة لدى موظفي الديوان ولجان التوظيف التابعة له بأهمية دور المرأة في الحياة الاجتماعية والعملية.
3. تعريف الموظفين والموظفات بشكل عام بحقوقهم وواجباتهم، وأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات وإتاحة الفرص المتساوية في تبوء المواقع القيادية.
4. تشجيع الموظفين على متابعة دراستهن العليا حتى تكون فرصهن أكبر في الوصول للمناصب العليا.
5. تشجيع الموظفين على تنمية مهاراتهم الإدارية للتقدم في وظائفهم.

6. إنشاء مركز تدريبي لتهيئة الموظفين على القيادة في مختلف المجالات والتخصصات، وإكسابهم المهارات و القدرات القيادية من خلال ورش عمل وندوات تطلعهم على أحدث ما توصل إليه علم الإدارة.
7. إقامة برامج تدريبية للقيادات الشابة في الجامعات والمدارس الثانوية لتدريب وتأهيل القيادات الشابة المستقبلية.
8. دعم المرأة من قبل الإدارة لتستطيع أن توازن بين حياتها الأسرية والعملية، مما يساعدها على تنمية مهاراتها والابداع بعملها.

دراسات مستقبلية:

من الدراسات المستقبلية المقترحة:

1. دور المنظمات السياسية في تمكين المرأة بالمناصب القيادية الحكومية.
2. معوقات وصول للمناصب القيادية في المؤسسات العامة والخاصة.
3. دور المرأة الفلسطينية في التنمية من وجهة نظر الإدارة العليا.
4. أثر العوامل السياسية والاقتصادية في تولي المرأة الفلسطينية للمناصب القيادية.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية:

1. أبو حمدان، تغريد (2000) "النوع الاجتماعي والتربية: المناصب القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن - دراسة ميدانية" جامعة البتراء، الأردن.
2. اشتية، عمر (2012) "تجربة المرأة الفلسطينية في العمل البرلماني وأثر ذلك في تعزيز المشاركة السياسية (1996-2009م)" رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
3. الأعرج، سمر (2009) "معوقات تولي المرأة العربية مراكز قيادية في المجال الرياضي في الدول العربية الآسيوية" رسالة ماجستير، جامعة بيت لحم، فلسطين.
4. باحشوان، فتحية (2008) "التغير القيمي وعلاقته بالحراك المهني للمرأة العاملة اليمنية - بحث ميداني اجتماعي" رسالة دكتوراة، جامعة أسيوط، مصر
5. بارو، كولين (2010) "ماجستير إدارة الأعمال في 30 يوماً". مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية.
6. بد، جون (2005) "التوظيف بوجه إنساني، موازنة الكفاءة والعدالة والصوت"، ترجمة لميس فؤاد الجحى، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
7. البرعي، محمد و مرسى، محمود (1990) "الإدارة في الإسلام". ندوة، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، المملكة العربية السعودية.
8. الجارودي، ماجدة (2011) "قيادة التحويل في المنظمات محل إلى نظريات القيادة" قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.
9. جليلي، رياض (2011) "تمكين المرأة من أجل التنمية". المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد التاسع والتسعون.
10. جمال الدين أبي الفضل محمد بن مكرم، ابن منظور الأنصاري الإفريقي المصري: لسان العرب، تحقيق: تامر أحمد حيدر، عبد المنعم خليل إبراهيم، طبعة جديدة محققة، منشورات محمد علي بيضون، دار الكتب العلمية، دار صادر، بيروت لبنان، بدون طبعة، بدون تاريخ.

11. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني(2010) " المرأة والرجل في فلسطين: قضايا وإحصاءات"، رام الله - فلسطين.
12. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني(2013) " المرأة والرجل في فلسطين: قضايا وإحصاءات"، رام الله - فلسطين.
13. الجوير، سعود (1999) "الآثار المترتبة على عمل المرأة الكويتية والتخطيط لمواجهتها - دراسة ميدانية". مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 107 المجلد 28.
14. حسن، حسام (2011) "إدارة الموارد البشرية في القطاع العام"، عمان، الأردن، دار البداية ناشرون وموزعون.
15. الحسين، إيمان (2006) " السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها". بحث علمي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27.
16. حلبوني، أسعد(2012) "المدرسة التجديدية في الفكر الإسلاميوأثرها على التنمية السياسية:المشاركة السياسية للمرأة نموذجا" رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
17. الخطيب، منذر (2007) " مفهوم القيادة"، مجلة الاكاديمية الرياضية العراقية، العدد الخامس.
18. الخولي، هند (2011) " تولي المرأة المناصب العليا في الدولة في الفقه الإسلامي".مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول.
19. الدغمي، تغريد (2006) "موسوعة التشريع الفلسطيني". الجزء الرابع، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، دار الثقافة، عمان، الأردن.
20. رضا، عدلي، و آخرون (2000) "إدارة المؤسسات الإعلامية"، مصر: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
21. الرقب، مؤمنة (2009) "معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
22. السباعي، مصطفى (1999) "المرأة بين الفقه والقانون"، رقم الطبعة 4، دار الوراق للنشر والتوزيع، بيروت.

23. السبيعي، هدى (2010) "المشكلات الاجتماعية التي تواجه المرأة العاملة في بيئة العمل المختلط" رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
24. السكارنة، بلال (2010) " القيادة الإدارية الفعالة". دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. السلمي، علي (1999) "المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق". دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
26. السليحات، ملوح (2011) "تقييم أنظمة الترقية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" مجلة الجامعة الإسلامية، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن.
27. شهاب الدين، سماح (2010) "الطرق الشرعية لحل المشكلات العصرية للمرأة: في تولى المرأة لمنصب القضاء والمناصب السياسية وفيما يتعلق بقضايا الأحوال الشخصية"، الإسكندرية، مصر، دار الفكر الجامعي.
28. الشهابي، أنعام (2001) " مشكلات تبوؤ المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية (التجربة العراقية) " جامعة العلوم التطبيقية، عمان:الأردن.
29. عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الخالق، كايد (2001) "البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه". عمان: دار الفكر.
30. العساف، أحمد (2005) "مهارات القيادة وصفات القائد"، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى، الرياض.
31. العساف صالح حمد (1995). "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية". الرياض: مكتبة العبيكان
32. العطار، هيثم (2012) " مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين:دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
33. العلاق، بشير (2010)"القيادة الإدارية".دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
34. عماشة، هنيدة (2009) "أثر العوامل التنظيمية والاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولى المواقع القيادية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

35. عودة، سمر (2002) " معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
36. الغانم، كلثم (2007) "معوقات تولي المرأة المناصب القيادية في المجتمع القطري: دراسة ميدانية". المجلس الأعلى لشؤون المرأة، قطر.
37. فارس، سامر (2005) "مدخل لدراسة دور المرأة في مستويات الإدارة العليا في مؤسسات السلطة الفلسطينية"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، القدس: فلسطين.
38. فضل الله، مريم (1979) "المرأة في ظل الإسلام"، دار الزهراء للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
39. القحطاني، سالم (2002) "القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي"، مطابع مرامر، الرياض.
40. القطب، رولا (2012) " دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية (1995-2010)" رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
41. الكبيسي، عامر خضير (2004) "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات" المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
42. كشك، محمد بهجت. (1996م) " مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية". دار الطباعة الحرة، الإسكندرية.مصر.
43. كنعان، نواف (2009) "القيادة الإدارية"، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
44. المعاني، أحمد، عريقات، أحمد، الصالح، أسماء و جرادات، ناصر(2011)"قضايا إدارية معاصرة". الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
45. المناعي، أمال (2002) " التخطيط للنوع الاجتماعي- المرأة وصنع القرار"، ورقة عمل، الندوة الإقليمية حول النوع الاجتماعي والتنمية : علاقات شراكة وتشبيك، تونس، أكتوبر 2002.
46. المنقاش، سارة (2007) "الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية: القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور

والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض"، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) المملكة العربية السعودية: الرياض. عدد28، ص 54-35.

47. اليعقوبي، حسن، وناس، عزيز وطاهر، حبيب(2011) "معوقات عمل المرأة في القيادة الإدارية العليا للجامعات العراقية:جامعة كربلاء أنموذجاً" بحث منشور، مجلة جامعة كربلاء، العلوم الإنسانية، المجلد20، العدد2، 2012.

48. يونس، طارق شريف (2002) "الفكر الاستراتيجي للقادة" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

1. Baer, Susanne "Women and leadership in academia". 5th European Conference on Gender Equality in Higher Education in Berlin, 2007.
2. Bennis, Warren, Nannusm Burt (1985) "Leader The Strategies For Taking Charge", New York, Harper & Row Publishers.
3. Bernard Bass "Leadership, psychology, and Organizational behavior". Harpers&Pow Publisher, New York, 1960.
4. Butler, Judith (2008) " Gender Trouble :Feminism and the subversion of identity", The Journal of Management Development.
5. Colwill, Jenni and Townsend, Jill "Women, Leadership and information technology: The impact of women leaders in organizations and their role in integration information technology with corporate strategy", The Journal of Management Development, Vol. 18 No. 3, 1999, pp. 207-215.
6. Dawley, David, Hoffman, James and Smith, Alfred(2004)"Leader succession: does gender matter?". The Leader & Organization Development Journal Vol. 25 No.8,2004 pp. 678-690.
7. Ely, Robin, Rhode, Deborah (2013) " Women Leadership :Defining the challenges", Harvard Business Press.
8. Fisher HE (2005) **The Natural Leadership Talents of Women**. HE Fisher, In *Enlightened Power: HowWomen Are Transforming the Practice of Leadership*. L Coughlin, E Wingard and K Hollihan (Eds). San Francisco, CA: Jossey Bass
9. Jogulu, Uma and Wood, Glenice, (2008)"A cross-cultural study into peer evaluations of women's leadership effectiveness", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 29 Iss: 7, pp.600 – 616.
10. Kiaye, Risper and Singh, Anesh "The glass ceiling: a perspective of women working in Durban". Gender in Management: An International Journal,Vol.28 No. 1,2013 pp. 28-42.

11. Noble, Carolyn and Moore Sharon " **Advancing women and leadership in this post feminist, post EEO era: A discussion of the issues** " Women in Management Review, Vol. 21 No. 7,2006 pp. 598-603.
12. Pfiffner, Ted and Presthus, Roberret "**Public Administration**". 5th, the Ronald press Co., New York, 1967.
13. Pflanz, Mary, "**Women in Positions of Influence: Exploring the Journeys of Female Community Leaders**" (2011). Educational Administration: Theses, Dissertations, and Student Research. Paper 78.
14. Schein, Virginia "**Women in management: reflections and projections**", Women in Management Review, Vol. 22 No. 1 2007 pp.6-18.
15. Tead, Ordaoy "**The Art of leadership**". McGraw Hill, New York, 1963_.
16. Tremaine, Marianne(2000). "**Women mayors say what it takes to lead: setting theory against lived experience**". Women in Management Review Vol.15 No.5/6, pp.246-252.

رابعاً: المواقع الالكترونية:

1. <http://www.migrant.at/infoarabisch.pdf> القانون النمساوي من أجل المساواة

2. اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة

<http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/0360793A.pdf>

3. ديوان الموظفين العام – افتتاح برنامج القيادة الحكومية النسائية

http://diwan.ps/ar/index/ads_details_con?sid=125&id=30161

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة المحكمين

م.م	الاسم	مكان العمل
1.	أ.د. يوسف عاشور	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
2.	أ.د. ماجد الفرا	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
3.	د. سامي أبو الروس	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
4.	د. نافذ بركات	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
5.	د. سمير صافي	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
6.	د. وسيم الهابيل	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
8.	د. أكرم سمور	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
9.	د. رامز بدير	كلية التجارة بجامعة الأزهر
10.	محمد فارس	كلية التجارة بجامعة الأزهر
11.	وفيق الآغا	كلية التجارة بجامعة الأزهر

ملحق رقم (2) الاستبانة بشكلها النهائي

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول " دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا" كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال_ كلية التجارة من الجامعة الإسلامية.

يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة متمنية توشي الدقة والموضوعية، كما أتمنى عليكم إعطائها بعض اهتمامكم وذلك لما لإجاباتكم من أهمية تعتمد عليها نتائج هذه الدراسة. علماً بأن، المعلومات التي ستدون ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكراً لحسن تعاونكم معي،،،

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام

الباحثة

نور علي الديراوي

الجزء الأول : البيانات الشخصية والوظيفية:

1. الجنس ذكر أنثى
2. المسمى الوظيفي: وكيل وزارة وكيل وزارة مساعد
 مدير عام مدير دائرة
3. المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه
4. سنوات الخبرة في الدرجة الوظيفية الحالية:
 أقل من 5 سنوات من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات
 من 10 سنوات - أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

ثانياً: فقرات الاستبيان

درجة الموافقة					الفقرة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
المجال الأول: قانون الخدمة المدنية:					
					1. قانون العمل لا يراعي ظروف سوق العمل في قطاع غزة.
					2. حقوق المرأة في قانون العمل الفلسطيني أدت إلى إجماع ديوان الموظفين على توظيف المرأة.
					3. عدم وضوح قانون العمل يؤثر سلباً على حصول المرأة على فرصة عمل.
					4. نظام الإجازات (الوضع والأمومة) الذي يمنح للموظفة حسب قانون العمل يؤدي إلى تفضيل الرجال من الموظفين.
					5. يوجد تناقض بين القانون والواقع العملي بالنسبة لتوظيف المرأة.
					6. قانون العمل لا يوفر حماية لحقوق المرأة ضد التمييز القائم على النوع الاجتماعي.
					7. المساواة بين الرجل والمرأة هي مساواة شكلية، مما يشكل عائقاً للتطبيق الفعلي لحقوق المرأة.
					8. عدم وصول المرأة للمناصب القيادية نتاج ضعف تطبيق القوانين
					9. هناك اعتقاد أن قانون العمل لا ينصف المرأة من حيث الترقيات والحقوق المالية.
					10. خلو قانون العمل من نصوص للحصة النسائية في الوظائف العليا يساهم في قلة وصول المرأة لهذه المناصب.

درجة الموافقة					الفقرة
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	
المجال الثاني: دور لجان التوظيف العام					
					1. تشتت إعلانات التوظيف التي تقوم بوضعها لجان التوظيف قبول الرجال دون النساء.
					2. تستقطب لجان التوظيف المرأة في وظائف مثل الطب والتمريض والتعليم أو في مهن لا تحتاج لمهارات عالية.
					3. هناك اعتقاد لدى صناع القرار بصعوبة تولي المرأة للمناصب القيادية مما يؤدي لإحجام لجان التوظيف عن توظيف النساء.
					4. هناك اعتقاد أن وصول المرأة للمناصب العليا يعتمد على المجاملات.
					5. عدم وجود ممثل عن وزارة شؤون المرأة ضمن لجنة التوظيف لضمان عدم التحيز.
					6. ضعف الخبرة الإدارية للمرأة يؤدي لإحجام لجان التوظيف عن توظيف النساء.
					7. قلة عدد النساء في الوظائف الحكومية يحد من وصولهن للمناصب القيادية العليا.
					8. المعايير المطلوبة التي تحددها لجان التوظيف للوصول للمناصب العليا غير الواضحة يحول دون وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا.
					9. ضعف آليات الرقابة على عمل لجان التوظيف يساهم في التمييز ضد المرأة وعدم وصولها لمناصب قيادية عليا.
					10. ضعف ثقة لجان التوظيف بقدرات المرأة الإدارية يحول دون وصولها للمناصب الإدارية العليا.

درجة الموافقة					الفقرة
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
المجال الثالث: ثقافة الديوان بالنسبة للجنس (النوع الاجتماعي)					
					1. يمنح ديوان الموظفين فرص متكافئة لكلا الجنسين للحصول على الوظيفة.
					2. هناك اعتقاد أن الجندر (النوع الاجتماعي) هو حاجة اقتصادية واجتماعية وليس نتاج ترف فكري.
					3. تحقيق المساواة الكاملة قد يؤدي إلى تغيير الدور التقليدي للمرأة في الأسرة والمجتمع.
					4. يجب على الديوان تشجيع المرأة على التقدم للوظائف الإدارية العليا بهدف تحقيق القضاء على التحيزات.
					5. يتقبل الديوان فكرة وصول المرأة لمناصب قيادية عليا.
					6. يعتمد الديوان ثقافة تشجيع المرأة على الابتكار والإبداع الإداري.
					7. الثقافة السائدة لدى الديوان بوجود الخبرة الإدارية اللازمة لدى المرأة مما يمكنها من الوصول للمناصب الإدارية العليا.
					8. ثقة الديوان أن المرأة لديها القدرة على تنمية قدراتها الإدارية.

درجة الموافقة					الفقرة
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
المجال الرابع: معايير الترقية في السلم الوظيفي					
					1. يراعى القانون عند ترقية الموظفين في الدوائر الحكومية مبدأ تكافؤ الفرص.
					2. عند التساوي في تقييم الأداء بين الموظفين يتم الاختيار حسب الأقدمية وليس حسب الجندر (النوع الاجتماعي).
					3. تتميز معايير الترقية بالوضوح والشفافية بالنسبة لكلا الجنسين.
					4. تشجع المعايير الواضحة للمناصب الإدارية العليا كلا الجنسين على التقدم لهذه المناصب.
					5. لا يوجد تمييز في مشاركة الموظفين والموظفات في برامج بناء القدرات والفعاليات المحلية والدولية.
					6. تشجيع تأهيل وبناء قدرات الموظفين الإدارية لتمكينهم من التقدم والترقي في الوظائف.
					7. تدرك الموظفات حقوقهن الوظيفية مما يساعدهن على التقدم في وظائفهن للوصول للمراكز العليا.
					8. تسهل عدالة معايير الترقية في وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا.
					9. تساعد المنافسة العادلة بين الرجل والمرأة على ترقية المرأة للمناصب العليا.

درجة الموافقة					الفقرة
كبيـرة جدا	كبيـرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	
المجال الخامس: المعينات الشخصية:					
					1. ضعف ثقافة المرأة بالحقوق والواجبات التي كفلها لها القانون والتشريعات مما يعيق وصولها للمناصب الإدارية العليا.
					2. ضعف قدرة المرأة على المواجهة والتحدي يساهم في قلة وصولها للمناصب القيادية العليا.
					3. وصول المرأة لمناصب قيادية سيؤدي لإهمالها دورها الأسري.
					4. طموح المرأة محدود بالنسبة للوصول للمناصب القيادية.
					5. تركز المرأة على الجزئيات مما يصعب وصولها لمراكز صنع القرار.
					6. عدم ثقة المرأة بقدراتها يعيق وصولها للمناصب القيادية العليا.
					7. يعتبر تعدد المسؤوليات الأسرية لدى المرأة وزيادة الأعباء عليها معيقاً لتقدم المرأة.
					8. خوف المرأة من وقوع مشكلات أسرية بسبب طول غيابها يحول دون تقدمها للوظائف الإدارية العليا.
					9. قلة متابعة المرأة للتعليم العالي يحول دون وصولها للمناصب الإدارية العليا.
					10. وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا له تأثير سلبي على حياتها الاجتماعية والأسرية.

ملحق رقم (3)

احصائية بأعداد موظفي الإدارة العليا في الوزارات

الوزارة	وكيل وزارة	وكيل وزارة مساعد	مدير عام	مدير دائرة	الإجمالي الكلي
الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات		1	3	19	24
الإدارة العامة للمحركات				1	1
الأشغال العامة والإسكان		2	3	21	26
الإعلام		1	2	6	9
الاقتصاد الوطني			5	26	32
الامانة العامة لمجلس الوزراء	1	1	4	10	16
الأوقاف والشؤون الدينية	1		7	29	37
التخطيط	2		3	5	10
التربية والتعليم العالي		2	9	45	56
الثقافة		1	2	5	8
الحكم المحلي	1		9	19	30
الداخيه	1	1	10	68	80
الزراعة			4	25	29
السياحه والآثار			1	1	2
الشؤون الاجتماعيه		1	3	18	22
الشئون الخارجية	1		1	2	4
الشباب والرياضه			7	15	23
الصحة			15	191	225
العدل	1		6	5	12
العدل - المجلس الأعلى للقضاء				5	5
العدل - النيابة العامة				1	1
العدل - ديوان الفتوى والتشريع			1	0	1
العمل		1	4	20	25
المالية		1	8	76	85
المجلس التشريعي	1		3	12	16
المحاكم الشرعيه - ديوان القضاء الشرعي			1	18	19
النقل والمواصلات			6	12	18
الهيئة العامة لتشجيع الاستثمار				1	1
الهيئة العامة للمدن الصناعية والمناطق الصناعية				1	1
الهيئة العامة للمعابر والحدود			1	0	1
ديوان الرقابة المالية والإدارية	1		1	14	16
ديوان الموظفين العام	1			13	14
سلطة الأراضي	1		1	11	13
سلطة الطاقة والموارد الطبيعية	1		1	5	7
سلطة جودة البيئة	1		1	4	6
سلطة المياه الفلسطينية			1	2	3
شؤون المرأة		1		3	4
شؤون الأسرى والمحربين	1	1	1	7	10
هيئة التوجيه والإرشاد				7	7
الإجمالي الكلي	15	14	123	723	899

المصدر (ديوان الموظفين العام، 2013)

ملحق رقم (4)

احصائية بأعداد الموظفين والموظفات بالمناصب الادارية في الوزارات

الوزارة	ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث	مدير	مدير	اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث		
	A1	A1	A2	A2	A4	A4	A2	A2	مدير	مدير	نائب مدير	نائب مدير	رئيس قسم	رئيس قسم	رئيس شعبة	رئيس شعبة	اجمالي الذكور في الوزارة	اجمالي الاناث في الوزارة	
وزارة التربية والتعليم العالي	1	0	3	0	11	0	11	0	46	6	73	48	313	229	14	2	8787	6864	15651
وزارة الصحة	1	0	0	0	16	0	16	0	215	21	9	6	628	158	374	156	6514	2747	9261
وزارة الاوقاف والشؤون الدينية	1	0	0	0	6	1	6	0	29	1	3	0	62	6	16	2	1141	206	1347
وزارة المالية	1	0	1	0	5	1	5	0	55	12	4	0	16	6	4	1	478	85	563
وزارة الشؤون الاجتماعية	0	0	1	0	3	1	3	0	13	3	2	0	17	5	3	2	286	147	433
وزارة الداخلية	1	0	1	0	10	0	10	0	62	7	15	4	55	11	5	2	331	56	387
وزارة الزراعة	0	0	1	0	3	0	3	0	25	0	2	0	21	3	17	2	313	22	335
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	0	0	1	0	1	0	1	0	19	0	0	0	21	4	6	0	231	19	250
وزارة الاقتصاد الوطني	1	0	0	0	5	0	5	0	25	1	2	0	19	3	3	1	220	26	246
العدل - المجلس الأعلى للقضاء	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	7	2	3	0	178	23	201
وزارة العمل	0	0	1	0	3	0	3	0	15	4	1	0	8	2	11	0	166	29	195
وزارة النقل والمواصلات	0	0	0	0	6	0	6	0	11	0	0	0	12	3	2	0	154	16	170
وزارة الشباب والرياضة	0	0	0	0	8	0	8	0	14	1	0	0	23	2	12	0	157	9	166
العدل - النيابة العامة	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	138	19	157
وزارة الاشغال العامة والإسكان	0	0	1	0	4	0	4	0	18	3	0	0	24	2	8	0	131	12	143
المحاكم الشرعية - ديوان القضاء الشرعي	0	0	0	0	1	0	1	0	18	0	0	0	19	4	2	0	123	14	137
وزاره الحكم المحلي	1	0	0	0	9	0	9	0	21	0	10	3	7	0	5	0	103	10	113
وزارة العدل	1	0	0	0	7	0	7	0	6	0	0	0	7	1	1	0	81	9	90
وزارة شئون الاسرى والمحربين	1	0	1	0	1	0	1	0	8	0	0	0	6	0	0	0	39	5	44
وزارة السياحة والاثار	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	35	5	40
وزارة الثقافة	0	0	1	0	2	0	2	0	5	0	0	0	4	4	0	0	25	11	36
وزارة التخطيط	1	0	1	0	3	1	3	0	2	1	2	1	5	3	0	0	23	10	33
وزارة الاعلام	0	0	0	0	2	0	2	0	5	0	0	0	0	0	0	0	22	9	31
وزارة الشؤون الخارجية	1	0	1	0	2	0	2	0	4	0	0	0	1	1	1	0	24	5	29
وزارة شؤون المرأة	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	1	0	0	0	7	15	22
العدل - ديوان الفتوى والتشريع	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	5	13
الاجمالي	11	0	14	1	110	4	110	63	624	63	121	61	1277	452	487	168	19715	10378	30093

ملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة باحثة

الرقم: وت.غ. مذكرة داخلية (١٣٠٩)

التاريخ: 2014/2/4

الموافق: 4 ربيع الثاني، 1435 هـ



السادة / المدراء العامون ونوابهم المحترمين
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحثة

نهديكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه،

يرجى تسهيل مهمة الباحثة/ نور علي عبد الحليم الديراوي والتي تجري بحثاً بعنوان :

"دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا"
وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير كلية التجارة تخصص إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة. يرجى التكرم بمساعدة الباحثة بتعبئة الاستبانة، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،



نسخة:

- السيد/ معالي وزير التربية والتعليم العالي المحترم.
- السيد/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي المحترم.
- السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشؤون الإدارية والمالية المحترم.
- لل ملف.

Dr. Ali Abd Rabeh Khalifa

Gaza (08-2641298 – 2641297 Fax:(08-2641292)

غزة - هاتف(08-2641298- 2641297) فاكس(08-2641292)

E-mail:moehe@gov.ps

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

Faculty of Commerce

كلية التجارة

ج س ع / 62
الرقم
26 ربيع الأول 1435
التاريخ 27 كانون الثاني 2014

لمن بهمه الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تسهيل مهمة الباحثة: نور علي عبد الحليم الديراوي.

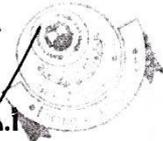
تهديكم كلية التجارة بالجامعة الإسلامية تحياتها، وترجو التكرم بمساعدة الباحثة المذكورة أعلاه، والملتحقة في برنامج ماجستير إدارة الأعمال، برقم جامعي (220100055) في تسهيل مهمته في الحصول على المعلومات والبيانات والتي سوف تساعدنا في عمل رسالة ماجستير بعنوان:

(دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا)

وذلك خدمة للبحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد كلية التجارة
أ.د. سالم عبد الله طرس



صورة إلى:
*الملف.



التاريخ: 2014/02/17م

الرقم:

المحترمون،،،
المحترمون،،،
المحترمون،،،

الأخوة / المدراء العامون

الأخوة / مدراء الوحدات

الأخوة / مدراء الدوائر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة باحثة

بخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحثة/ نور علي الديراوي

الملتحقه ببرنامج ماجستير إدارة الأعمال - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية-

-عزرة في إجراء بحث بعنوان :-

" دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية

من وجهة نظر الإدارة العليا"

حيث الباحثة بحاجة لتعبئة استبانته من عدد من المدراء العامين ومدراء المستشفيات والدوائر، بما لا يتعارض مع مصلحة العمل وضمن أخلاقيات البحث العلمي، و دون تحمل الوزارة أي أعباء أو مسئوليات.

وتفضلوا بقبول التحية والتقدير،،،

د. ناصر رأفت أبو شعبان
مدير عام تنمية القوى البشرية



صورة/
- الإدارة العامة للرقابة الداخلية
- صاحب/ة العلاقة