

التحديات التي تواجه المرأة لتولي مناصب قيادية بالمؤسسات التعليمية

في مدينة مصراتة

زهرة الشريف عبدالسلام¹آمنة عبدالسلام الشح²

قسم الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، كلية التربية،

مفتشة تربوية بمصلحة التفتيش والتوجيه التربوي فرع مصراتة،

جامعة مصراتة، دولة ليبيا¹دولة ليبيا²z.abdulsalam@edu.misuratau.edu.lyamntbdalslam8@gmail.com<https://orcid.org/0009-0001-5496-9656>

ملخص البحث

هدف البحث إلى التعرف على التحديات التي تواجه المرأة لتولي مناصب قيادية بالمؤسسات التعليمية في مدينة مصراتة، ودرجة شيوعها، وكذلك تقديم العديد من التوصيات لتفعيل مشاركة المرأة وتذليل العقبات أمام تبوئها للمناصب القيادية بالمؤسسات التعليمية في المدينة، حيث استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبانة أداة لجمع البيانات، متضمنة ثلاثة مجالات: (التحديات الاجتماعية- التحديات السياسية - التحديات الشخصية)، تكونت من (30) فقرة، تم توزيعها على عينة عشوائية للنساء العاملات بمؤسسات التعليم العام والعالى بلغت (380) سيدة، حيث تم تحليل البيانات من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصل البحث للنتائج الآتية: أن التحديات السياسية والتحديات الاجتماعية كلاهما جاءت بدرجة كبيرة، أما التحديات الشخصية جاءت بدرجة متوسطة، كما أن أكثر التحديات شيوعاً جاءت بالترتيب على النحو الآتي: المرتبة الأولى التحديات السياسية، المرتبة الثانية التحديات الاجتماعية، المرتبة الثالثة التحديات الشخصية، وأوصى البحث بعدد التوصيات أبرزها: استحداث سياسات تنظيمية مرنة توازن بين المسؤوليات المهنية والالتزامات الأسرية للمرأة، للحد من الضغوط الاجتماعية ومعارضة الأهل، والتعجيل بوضع وتنفيذ لوائح إدارية شفافة ومعلنة تتخذ من الكفاءة، الخبرة، والشفافية ركائز أساسية لاختيار القيادات التعليمية، بعيداً عن المحسوبية أو العلاقات الشخصية، وكذلك إيجاد بيئة عمل آمنة ومساندة تحمي القيادات النسائية من التجاذبات والظروف السياسية العامة، وتضمن منحها الصلاحيات التنفيذية كاملة لممارسة مهامها بفاعلية.

الكلمات المفتاحية: التحديات، القيادة، المؤسسات التعليمية، المرأة

Challenges Facing Women in Assuming Leadership Positions in Educational Institutions in the City of Misurata

Zahra Al-Sharif Abdulsalam¹

Amna Abdulsalam Al-Shah²

Department of Educational Administration and Educational Planning , Faculty of Education, Misurata University, Libya ¹

Educational Inspector, Educational Inspection and Guidance Authority – Misrata Branch, Libya ²

z.abdulsalam@edu.misuratau.edu.ly
<https://orcid.org/0009-0001-5496-9656>

amntbdalslam8@gmail.com

Abstract

The study aimed to identify the challenges facing women in assuming leadership positions within educational institutions in the city of Misrata and to determine the prevalence of these challenges. It also sought to offer recommendations for enhancing women's participation and overcoming obstacles to their advancement into leadership roles in the city's educational institutions. The researchers employed a descriptive methodology and utilized a questionnaire for data collection, covering three domains—social, political, and personal challenges. The questionnaire consisted of 30 items and was administered to a random sample of 380 women working in general and higher education institutions; the collected data were analyzed using the SPSS statistical software. The research yielded the following results: political and social challenges were both rated as high, while personal challenges were rated as moderate. The challenges were ranked by prevalence as follows: political challenges (first), social challenges (second), and personal challenges (third). The study offered several recommendations, most notably: developing flexible regulatory policies that balance women's professional responsibilities with family obligations—thereby mitigating social pressures and familial opposition—and expediting the establishment and implementation of transparent, publicly disclosed administrative regulations. These regulations should prioritize competence, experience, and transparency as the fundamental criteria for selecting educational leaders, free from favoritism or personal connections, while also fostering a safe, supportive work environment that shields female leaders from political tensions and broader political dynamics, ensuring they are granted full executive authority to perform their duties effectively.

Keywords: challenges; educational institutions; leadership; women

المقدمة

شهد العالم في العصر الحديث تحولات عديدة وتطورات فرضت على المجتمعات تحديات جديدة تستوجب بإلحاح شديد الوعي لهذه التحولات، من أجل النهوض بالمجتمع وارتقائه، وقد بات معروفاً بأنه لا يمكن تحقيق تنمية مجتمعية شاملة وحقيقية دون مشاركة المرأة في مراحل صنع القرار، ومن بين أشكال مشاركة المرأة في المجتمع هو توليها لمناصب قيادية في المستويات الإدارية العليا بالمؤسسات التعليمية.

حيث أصبحت المرأة تمتلك مخزوناً فكرياً، ومهارياً، ومعرفياً، وتمتلك الشهادات العليا، وأصبح دورها مهمٌ حيوي في المجتمع والمؤسسات المختلفة، لا يمكن إهمال وتجنب دورها؛ لأنها عملت على تعزيز قدراتها وإمكانياتها وتطوير نفسها، لكن بالرغم من ذلك لازالت مشاركتها في المراكز القيادية محدودة مقارنةً مع زملائها الذكور. (عواد، 2020، 2).

وفي هذا الصدد أشار حرزالله (2022، 71) إلى أنه على الرغم من تنامي دور المرأة في مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، إلا أنه مازال لا يرتقي لمستوى الطموح، حيث نجد أن هناك الكثير من أشكال التمييز بين الرجل والمرأة تعيق انخراط المرأة في ميادين التنمية الشاملة، وأشكال التمييز عديدة منها ما يعود إلى عوامل ثقافية واجتماعية موروثية، متمثلة في العادات والتقاليد، ومنها يعود إلى تحيز الموروث الاجتماعي والقيمي ضد مشاركة المرأة في الحياة السياسية والوظيفية، ومنها ما يعود للمرأة ذاتها، كخصائصها النفسية والشخصية والمعرفية التي تحول دون انخراطها في العمل العام.

إذ يعتمد نجاح القيادة الإدارية على ما يتمتع به القائد من خصائص شخصية ومؤهلات ثقافية وخبرات مهنية تؤهله لاتخاذ القرارات الصائبة التي تساعد على مواجهة مختلف المواقف، إضافة إلى تحقيق التوازن بين الظروف الاجتماعية والأسرية وبين أعباء ومسؤوليات العمل تعتبر أحد التحديات الرئيسة التي تواجه النساء، خاصةً في ظل نقص الدعم الكافي من المحيطين بها والمجتمع، كل ذلك يعد تحديات تواجه المرأة تواجه عند توليها مناصب قيادية في المؤسسات التعليمية، والتي قد تؤثر على اعتراف المجتمع بقدراتها.

مشكلة البحث:

من خلال عمل الباحثين في المؤسسات التعليمية سواء التعليم العام أم الجامعي، وتعايشهن للتحديات التي تواجه النساء العاملات بالمؤسسات والتي تعيق وصولهن للمناصب القيادية، كذلك من خلال اطلاعهن على عديد الدراسات التي تهتم بإبراز التحديات التي تحول دون وصولها للمناصب، حيث أشارت الدراسة المحلية (الشائي، الويفاتي، 2021) إلى إن المرأة الليبية تواجه - مع كل النجاحات التي أحرزتها على كافة الأصعدة - عدداً من التحديات التي قوضت مشاركتها المجتمعية الفاعلة وتعزلت تواجدها بشكل بارز المؤسسات الأكاديمية وسعيها الدؤوب لتحقيق ذاتها والوصول إلى الأفضل، كما أشارت نتائج العديد من الدراسات العربية، منها دراسة (حرزالله وآخرون، 2022)، ودراسة (محيميد، حسين، 2021) ودراسة (عواد، 2020) أن هناك معوقات وتحديات تقف حائلاً دون وصول المرأة إلى مناصب أعلى.

ومما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما التحديات التي تواجه المرأة لتولي مناصب قيادية بالمؤسسات التعليمية في مدينة مصراتة؟

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة التحديات الاجتماعية التي تواجه وصول المرأة للمناصب القيادية بالمؤسسات التعليمية في مدينة مصراتة من وجهة نظر النساء العاملات بها؟
- 2- ما درجة التحديات السياسية التي تواجه وصول المرأة للمناصب القيادية بالمؤسسات التعليمية في مدينة مصراتة من وجهة نظر النساء العاملات بها؟
- 3- ما درجة التحديات الشخصية التي تواجه وصول المرأة للمناصب القيادية بالمؤسسات التعليمية في مدينة مصراتة من وجهة نظر النساء العاملات بها؟
- 4- ما ترتيب مجالات التحديات (السياسية، الاجتماعية، الشخصية) التي تحول دون تبوء المرأة للمناصب القيادية وفقاً لدرجة شيوعها من وجهة نظر النساء العاملات بالمؤسسات التعليمية في مدينة مصراتة؟
- 5- ما أهم التوصيات المقترحة لتفعيل مشاركة المرأة وتذليل العقبات أمام تبوءها للمناصب القيادية بالمؤسسات التعليمية بمدينة مصراتة؟

أهداف البحث: يهدف البحث إلى الآتي:

- 1- التعرف على درجة التحديات الاجتماعية التي تواجه وصول المرأة للمناصب القيادية بالمؤسسات التعليمية في مدينة مصراتة من وجهة نظر النساء العاملات بها.
 - 2- التعرف على درجة التحديات السياسية التي تواجه وصول المرأة للمناصب القيادية بالمؤسسات التعليمية في مدينة مصراتة من وجهة نظر النساء العاملات بها.
 - 3- التعرف على درجة التحديات الشخصية التي تواجه وصول المرأة للمناصب القيادية بالمؤسسات التعليمية في مدينة مصراتة من وجهة نظر النساء العاملات بها.
 - 4- تحديد التحديات الأكثر شيوعاً (السياسية، الاجتماعية، الشخصية) لدى المرأة العاملة بالمؤسسات التعليمية بمدينة مصراتة من وجهة نظرهن.
 - 5- تقديم توصيات مقترحة لتفعيل مشاركة المرأة وتذليل العقبات أمام تبوءها للمناصب القيادية بالمؤسسات التعليمية بمدينة مصراتة.
- أهمية البحث: تبرز أهمية البحث في الآتي:

1- الأهمية النظرية:

- يساهم هذا البحث في إغناء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة النسائية في البيئة الليبية عمومًا، ومؤسسات التعليم العام والعالي بمدينة مصراتة بشكل خاص، مما يسد ثغرة بحثية ناتجة عن قلة الدراسات الشاملة في هذا المجال -على حد علم الباحثان.
- يُسهم البحث في تحديد المفاهيم المتصلة بالتحديات القيادية النسائية في بيئات العمل الإداري والتربوي، ومقارنتها بالواقع الميداني بمدينة مصراتة، مما يوفر قاعدة بيانات وخلفية مرجعية تُعين الباحثين والمهتمين بالإدارة التربوية على إجراء دراسات مستقبلية أو مقارنة نتائجها مع بيئات أخرى.

2- الأهمية التطبيقية:

- يقدم البحث توصيات وإجراءات عمل مستحدثة قابلة للتطبيق تُسهم في تعزيز البيئة التنظيمية الداعمة، وتذليل العقبات أمام المرأة العاملة لتفعيل دورها القيادي في التنمية المجتمعية.

- يُسهم البحث في توجيه أنظار المجتمع الأكاديمي والتربوي إلى أهمية مشاركة المرأة القيادية، ومردودها الإيجابي على كفاءة الأداء المؤسسي وتطوير مخرجات التعليم.
- تُرود نتائج البحث القائم على إدارة قطاعات التعليم بمدينة مصراتة ببيانات ميدانية دقيقة تُعينهم على وضع خطط وسياسات تنظيمية قائمة على مبدأ تكافؤ الفرص وتكليف الكفاءات.
- حدود البحث: تتمثل حدوده في الآتي:

1. الحد الموضوعي: تقتصر حدود البحث على التحديات التي تواجه المرأة لتولي مناصب قيادية بالمؤسسات التعليمية.

2. الحد البشري: أجري البحث على النساء العاملات بمؤسسات التعليم العام والعالي بمدينة مصراتة.

3. الحد الزمني: تم جمع البيانات المتعلقة بهذا البحث في عام 2025/2024.

4. الحد المكاني: أجري البحث بمؤسسات التعليم العام والعالي (جامعة مصراتة).

مصطلحات البحث:

- التحديات:

تُعرّف التحديات بأنها سلسلة من التطورات أو المتغيرات أو المشكلات أو الصعوبات أو العوائق النابعة من البيئة المحلية أو الإقليمية أو العالمية، كما تُعرّف بأنها تغيرات إما أن تكون إيجابية ويجب التماسي معها لإحداث التغير والتطور، وإما أن سلبية ويجب الوقوف عليها لتفاديها حتى لا تشكل عائق أمام تحقيق الهدف (الشائي، الويفاتي، 2021، 277).

كما تُعرّف التحديات بأنها حالة شك وارتباك تعقبها حيرة وتردد، وتتطلب حلاً أو بحثاً للتخلص من هذه الحالة واستبدالها بحالة شعور بالارتياح والرضا (عواد، 2020، 10).

تُعرّف الباحثتان التحديات بأنها: الصعوبات والعوائق التي تحول دون تولي المرأة المؤهلة بمدينة مصراتة للمناصب القيادية بالمؤسسات التعليمية سواء أكانت تحديات اجتماعية أم سياسية أم شخصية، وتقاس بالدرجة التي حصل عليها أفراد عينة البحث في استجابتهن عن فقرات الاستبانة المعدة.

- المناصب القيادية:

تُعرّف الباحثتان المناصب القيادية بأنها تلك المواقع القيادية والإدارية المتمثلة بالإدارات العليا أو الوسطى في المؤسسات التعليمية بمدينة مصراتة.

الإطار النظري:

القيادة:

تُعرف القيادة في الأدبيات المعاصرة بأنها عملية تفاعلية وتأثيرية يسعى من خلالها الفرد إلى توجيه جهود الأفراد والمجموعات نحو تحقيق أهداف مشتركة (Northouse, 2024). ولم يعد مفهوم القيادة يقتصر على الأنماط التقليدية القائمة على السيطرة والهيكلي الهرمي، بل تطور ليشمل أبعاداً تكيفية وشولية تركز على التنوع وتكامل الأدوار داخل البيئة المؤسسية.

ويمثل جوهر القيادة في الجانب السلوكي الذي يناقش ويبحث في العلاقة بين القائد والتابعين؛ لأن ما يميز به سلوك المورد البشري التغيير والحركة وتأثره بمجموعة من العوامل التي تحيط بعمله منها، مثلاً: عوامل نفسية، واجتماعية، وثقافية، واقتصادية، وبيئية، وهذا يجعل إمكانية التنبؤ بالسلوك والتأثير عليه عملية صعبة وهو ما يقتضي قدرة قيادية حكيمة وسليمة تفهم وتدرك مكونات ذلك

السلوك، ومن ثم تمتلك قوة التأثير فيه بصورة إيجابية بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ومواردها البشرية. (المطيري، 2020: 39، 40)

القيادة النسائية:

لعبت المرأة على مر التاريخ دور حيوي وحاسم في التكوين الثقافي والتأثير الفعال في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وأشارت عديد الدراسات في مجال القيادة النسائية أن للمرأة دوراً أصيلاً في المجال القيادة، لكن الضوء كان متركزاً على دورها القيادي داخل الأسرة فقط.

ومنذ القرن الماضي بدأت تظهر بعض النظريات المؤكدة على الدور القيادي للمرأة خارج الأسرة، ولا تعد المرأة أقل من شريكها في هذا المجال، ومن بين النظريات في هذا المجال نظرية أخلاقيات الرعاية Ethic of Care التي تدور فحواها حول أهمية الأخلاق والرعاية في العلاقات التي لا بد أن تظهر من كلا الجنسين بالرغم من تميز العنصر النسائي بجهة الصفة (غنيم، 2020، 219). وفي هذا السياق، برز مفهوم القيادة النسائية كمرتكز أساسي في الإدارة الحديثة؛ حيث تشير أدبيات منظمة العمل الدولية (International Labour Organization, 2019) إلى أن نمط القيادة الذي تمارسه المرأة غالباً ما يتسم بالنهج التشاركي، والاعتماد على الذكاء العاطفي، والتواصل المفتوح، مما يسهم بشكل مباشر في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز الابتكار. ونظراً لحدثة مصطلح القيادة النسائية فقد تركز اهتمام الباحثين في الوقت الحاضر على تسليط الضوء عليه أكثر مما مضى، لتتكون رؤية أوضح حول قيادة النساء والمجالات التي يكن فيها مقتدرات على القيادة بفاعلية متميزة. إذ تعد القيادة النسائية مفهوماً حديثاً لم يتم التطرق إليه أو البحث فيه أو الكتابة عنه بالشكل الذي يستحقه، على الرغم من أن هناك دراسات تحاول سد الفجوة العلمية المتعلقة بهذا المصطلح. (البغدادي، 2020، 16)

كما أوضحت بعض الدراسات أنه لا يوجد اختلاف جذري بين أسلوب المرأة وأسلوب الرجل في القيادة إلا أن أسلوب المرأة يعكس ميزة وخاصية المساندة والتشجيع بطريقة أكثر وضوحاً من أسلوب الرجل، وتؤكد كذلك أن أسلوب المرأة القيادي هو الأسلوب الأمثل للتنظيمات المستقبلية، والتي تعتمد كثيراً على تطوير الفريق الواحد، حيث يعكس هذا الأسلوب استراتيجية المرأة الحياتية، في تحقيق مصلحة الجماعة. وبالرغم من هذا فإن أسلوب المرأة القيادي يوصف بأنه مناسباً للدور الاجتماعي، مما يدفع بجهود المرأة وطاقاتها المبذولة بأن تكون أكبر من الرجل لتحقيق العدالة المنشودة (العايد، 2021، 112، 113).

أما بالنسبة لطبيعة القيادة النسائية فقد وجد أنها تميل للتعاون والعناية والتمكين وتهتم بالعلاقات، فتمطها القيادي يميل إلى التشاركية. كما إن استخدام المرأة للقوة في مجال العمل أقل من الرجل، حيث إنها تميل إلى المشاركة والتخويل في اتخاذ القرار، وهذا يتضح جلياً في قصة ملكة سبأ وطلبها للمشورة كما ورد في قوله تعالى ﴿قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ﴾ [النمل: 32] (غنيم، 2020، 219)، وفي هذا السياق أشار (الحاج، الشريف، 2022، 784) إلى أن النمط النسائي القيادي يمتلك عدة سمات وخصائص أساسية تميزه بشكل واضح عن النمط الرجالي، لعل أبرزها: تفضيل الأساليب الناعمة في التعامل مع العنصر البشري والإحساس به في المنظمات، وإضفاء حالة من الطمأنينة والإبداع في بيئة العمل، والانفتاح والتعاون مع الجميع، وحل المشكلات بطرق ودية وإنسانية هادئة، وتجنب مواقف المواجهة والمخاطرة والهيمنة واستخدام أدوات القوة والسلوك السياسي، وعدم تقييد واحتكار المعلومات لتحقيق أهداف خاصة.

خصائص القيادة النسائية:

- أشارت (عواد، 2020، 23) إلى إن قيادة المرأة تتميز بأنها أسلوب مختلف في القيادة، أي أنه يطغى فيها الطابع الأنثوي، وهذا ما يميزها في القيادة عن الرجل، ويعود ذلك إلى الخصائص التي تتفرد بها الشخصية، لذلك يجب أن تتوافر خصائص معينة تؤهل المرأة للقيادة النسوية، ويمكن توضيح أبرز هذه الخصائص كالآتي:
- الحكمة والاستقرار، وذلك لوجود بعد العاطفة في قيادتها، مما يضمن شمولية التفكير.
 - قيادة المرأة منظمة ومرتبطة، وصارمة لتحقيق الأهداف المرجوة.
 - كثرة الحذر مع مزيج الجراءة في اتخاذ القرارات عن الرجل.
 - المرأة لديها القدرة على التخطيط للمستقبل، أكثر من الرجل.
 - المرأة أكثر قدرة على التعامل مع التغيير، وذلك يعود لأسلوبها المرن.
 - خلق علاقات إنسانية داخل المنظمة.

التحديات التي تواجه المرأة في تولي مناصب قيادية:

للمرأة دور فاعل في تقدم المجتمع والارتقاء به، ويعتمد دورها بفاعلية على ما تتمتع به المرأة من مكانة اجتماعية لائقة في المجتمع، إلا أنها تواجه العديد من التحديات التي تعيق طريقها في مجال عملها، وأبرز هذه التحديات كالآتي:

التحديات الاجتماعية:

نتيجة للعادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع، ونتيجة انتشار تولي المرأة للمناصب القيادية العليا، وتفضيل الرجل عليها، وإن تم وصولها لهذه المناصب فإنها تواجه العديد من المعوقات والتحديات، لذلك فإن المرأة القيادية عليها أعباء اجتماعية لتعديل ثقافة المجتمع وتغيير سلوكه من خلال اتباع أساليب قيادية تؤدي إلى أفضل النتائج لكسب ثقة العاملين معها، وللإعلام دور مهم في هذا الجانب إذ يمكن من خلال تعديل ثقافة المجتمع وتعزيز الدور الذي تقوم به المرأة من خلال تسليط الضوء على الجوانب الإيجابية ونتائج قيادة المرأة في المناصب المختلفة.

وفي هذا الصدد أوضحنا (الشائي، الويفاتي، 2021) أن المرأة عادةً ما تقع أسيرة لنظرة المجتمع لها وتقويمها لموقعها ورضاها عن أدائها، خاصة مجتمعاتنا المحافظة تجد لنظرة المجتمع وقعاً أكبر على المرأة؛ نظراً لحساسية وضعها الذي تحكمه العادات والتقاليد بشكل كبير قد يتجاوز حدود ديننا الحنيف وأحكامه.

وللمرأة مسؤوليات اجتماعية تختلف عن الرجل تتمثل في رعاية أسرته الأمر الذي يترتب عليه انخفاض مشاركتها في الأدوار القيادية، إذ إن التزاماتها العائلية تجعلها تتراجع عن رغبتها في تقلد مناصب قيادية كون هذه المناصب تحمل أعباء إضافية مما يؤدي إلى حدوث مشاكل عائلية للمرأة.

إضافة إلى اعتقاد بعض القادة أن المرأة لا قدرة لها على اتخاذ القرارات الرشيدة والموضوعية؛ لأنها غالباً ما تكون عاطفية، وانفعالية وتأثر بالآخرين، كما ينعكس ضعف ثقة المسؤولين بأداء المرأة وضعف ثقة العاملين الذين تتعامل معهم، مما يؤدي إلى معارضتهم لآرائها مما يجعلها تشعر بالإحباط والهروب من المواجهة، كما أن معارضة أهل لتولي المرأة مناصب قيادية يعد من بين التحديات الاجتماعية التي تواجهها المرأة؛ نظراً لما تتطلبه هذه المناصب من تأخير، وسفر، واجتماعات وعمل أيام العطل.

التحديات السياسية:

يقصد بها المعوقات المتعلقة بالأوضاع السياسية في الدولة، والظروف التي تمر بها وانعكاساتها السلبية التي يمكن أن يعيق وصول المرأة لمناصب إدارية وتحول دون ممارسة المرأة لدورها القيادي، تتمثل في غياب المعايير الواضحة لتولي المناصب، حيث إن أسس اختيار

القيادات غالبًا ما تقوم على العلاقات الشخصية للرجال مع المسؤولين، وقلة دعم الحكومة للمرأة القيادية يعد من بين التحديات السياسية التي تواجهها.

وفي هذا السياق أوضح (العايد، 2021، 115) أن عدم وجود سياسة واضحة لدعم الدور القيادي للمرأة وترجمة هذه السياسة إلى مجموعة من التشريعات التي تكفل وتضمن حق المرأة في ممارسة دورها القيادي وتنمية مجتمعها المحلي، يعتبر من التحديات القيادات النسائية وتحصر أدوارهن.

التحديات الشخصية:

وهي معوقات مرتبطة بالمرأة وبنفسها، وبكونها النفسية، ومؤهلاتها العلمية ومهاراتها التي تحول دون ممارستها للسلوك القيادي، فتدني رغبة المرأة في العمل في الوظائف العليا التي تتطلب العمل لساعات متأخرة بعد انتهاء الدوام الرسمي، والخوف من الفشل وعدم الثقة في النفس، يمنعها من الوصول إلى المناصب القيادية. (موفق، هيشر، 2015، 249) كذلك التخوف من تحمل المسؤولية، وصعوبة التوفيق بين المسؤوليات المهنية والالتزامات الأسرية، والشعور بالعزلة في المنصب الإداري، إضافة إلى العوامل الجسمية والصحية (شرع، 2019، 36)

يضاف على ذلك اعتقاد البعض أن الخبرة الإدارية لدى المرأة محدودة مقارنة بالرجل، وضعف الحزم الإداري لديها، وعدم مقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة، واحتكام المرأة للعاطفة أكثر من العقل في التعامل مع القضايا الإدارية، وقلة الصلاحيات الممنوحة للمرأة النسائية والمركزية الشديدة من قبل الرجل تعطل قدرتها على أداء العمل بشكل جيد وخاصة في المناصب القيادية، ومواجهة المرأة للمنافسة مع زميلاتها في العمل بدافع الغيرة، جميعها تعد تحديات شخصية تواجهها المرأة عند التفكير في تولي مناصب قيادية.

العوامل التي تساهم في تدعيم تولي المرأة للمناصب القيادية:

أسهمت عدة عوامل تربوية واجتماعية واقتصادية وإعلامية في وصول المرأة إلى المراكز القيادية، منها: (القربي، 2019، 397)

1- التوسع في تعليم الإناث في المجتمعات العربية.

2- دافعية المرأة للتعليم؛ لأن ذلك هو الضمانة الوحيدة من التهميش في المجتمع.

3- اتجاهات أولياء الأمور الذين أصبحوا يرغبون في حصول بناتهم على مراكز مهنية ومناصب قيادية.

4- الحفاظ على مستوى معين من العيش الكريم، يدفع النساء إلى تولي مناصب قيادية.

5- قيام الدول العربية باتخاذ قرارات سياسية لتشجيع النساء على تبوؤ مراكز قيادية.

دراسات سابقة:

1- **حرز الله وآخرون (2022):** المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطور الوظيفي لديها. هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه المرأة بتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطور الوظيفي لديهم لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم استخدام استبانتين الأولى لقياس المعوقات، وتضمن الثلاثة محاور هي المعوقات التنظيمية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات النفسية. وتكون في صورتها المهنية من (50) فقرة، والثانية لقياس التطور الوظيفي، وتكون في صورتها النهائية (26) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (71) من

النساء العاملات في الجامعات الفلسطينية. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن الدرجة الكلية للمعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات كانت متوسطة. كذلك بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات المعوقات تعزى لمتغير الجامعة، وكانت بين العاملات في جامعة بيت لحم وجامعة القدس، ولصالح العاملات في جامعة القدس وبين جامعتي بير زيت وبيت لحم لصالح جامعة بيرزيت.

2- دراسة محميد وحسين (2021): التحديات التي تواجه المرأة القيادية العاملة في مؤسسات التعليم العالي في العراق. هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه المرأة القيادية العاملة في مؤسسات التعليم العالي في العراق، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثتان بإعداد استبانة تكونت من (36) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وبعد تطبيق الاستبانة على أفراد عينة البحث البالغة (150) امرأة قيادية عاملة في مؤسسات التعليم العالي وتحليل البيانات إحصائياً، أظهرت النتائج إن التحديات الاجتماعية قد احتلت المرتبة الأولى في التأثير، ثم تلتها التحديات السياسية التي احتلت المرتبة الثانية، وأخيراً التحديات الشخصية التي احتلت المرتبة الثالثة في التأثير.

3- دراسة الشائي والوفائي (2021): التحديات الاجتماعية التي تواجه المرأة الزوجة والأم الليبية المتقلدة لمهام قيادية وأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي - (جامعة طرابلس حالة الدراسة). هدفت الدراسة إلى معرفة خصائص المرأة العاملة في مؤسسات التعليم العالي بصورة عامة، والكشف عن أهم التحديات الاجتماعية التي تواجهها في جامعة طرابلس تحديداً. كما تهدف الدراسة إلى تقديم بعض المقترحات للتغلب على ذلك النمط من التحديات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد صممت استبانة وتم تطبيقها على عينة مكونة من عدد (60) سيدة قيادية بجامعة طرابلس. واستناداً لذلك سيتم التوصل إلى عدد من النتائج والتوصيات المقترحة.

4- دراسة العايد (2021): التحديات التي تواجه القيادات النسائية السعودية في مؤسسات القطاع العام. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن التحديات التي تواجه القيادات النسائية السعودية في مؤسسات القطاع العام، وبيان مدى اختلاف هذه التحديات وفقاً لخصائصهن الشخصية والوظيفية، وطُبقت الدراسة على (83) امرأة تم اختيارهن بطريقة غير عشوائية (ملائمة) بمنطقة الرياض، وبينت النتائج إن أكثر المشكلات التي تواجه القيادات النسائية السعودية كانت تدني نظرة القائد الإداري لعمل المرأة، وعدم القناعة والثقة بقرارات المرأة وآرائها، وأشارت النتائج كذلك إلى عدم وجود اختلاف في التحديات التي تواجه القيادات النسائية في مؤسسات القطاع العام باختلاف خصائصهن الشخصية والوظيفية.

5- دراسة البغدادي (2020): تصورات تولى القيادات النسائية الأكاديمية المناصب في مجالس أمناء الجامعات الأردنية الرسمية: المعوقات والحلول المقترحة، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تصورات تولى القيادات النسائية الأكاديمية المناصب في مجالس أمناء الجامعات الأردنية الرسمية، فضلاً عن التعرف على وجهات نظر القيادات النسائية الأكاديمية بالموضوع ذاته من حيث المعوقات والحلول المقترحة، وقد أُستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الأدوات: المقابلة والاستبانة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من فئتين: تضمنت الأولى (22) فرداً من وزراء التعليم العالي والبحث العلمي ووزيرة الدولة لشؤون المرأة وأعضاء مجالس أمناء الجامعات الأردنية الرسمية، واشتملت الفئة الثانية على (473) قائداً من القيادات النسوية الأكاديمية العاملات في الجامعات الأردنية الرسمية الثلاث (الأردنية، الألمانية الأردنية، والبلقاء التطبيقية). وأظهرت النتائج أن المرأة القيادية لديها دافعية عالية نحو العمل وتحب عملها وتهتم به ودقيقة في أداء المهام المكلفة بها. أما المعوقات فتمثلت في المسؤوليات والالتزامات الاسرية، وضعف مقدرة المرأة على الفصل بين متطلبات الحياة اليومية والتزامات العمل، وأن المجتمع الأردني ذكوري يتحيز للرجل.

6- دراسة عواد (2020): تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين والعاملات - جامعة فلسطين التقنية خضوري أنموذجاً.

هدفت الدراسة التعرف إلى تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر العاملين والعاملات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات تكونت من (44) فقرة، وُزعت على عينة بلغت (260) موظفًا وموظفةً، وأجرت مقابلة مع ستة موظفين (3 ذكور، 3 إناث) على رأس عملهم في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن تقدير المتوسط الحسابي العام لتحديات وصول المرأة إلى المناصب القيادية العليا من وجهة نظر العاملين والعاملات كان بدرجة متوسطة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية لصالح العزّاب، كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر العاملين والعاملات في الجامعات الفلسطينية حول تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي لدى الدرجة الكلية للتحديات. وأشارت نتائج المقابلة إلى هناك عزوف لدى المرأة لتولي مناصب قيادية في الجامعة كونهم يعيشون في مجتمع ذكوري، أن هناك بعض العوامل التي تحول دون وصول المرأة للمناصب القيادية في الجامعة تتمثل في أدوارها النمطية وواجباتها الأسرية والعادات والتقاليد، وضعف الثقة بإمكاناتها القيادية والإدارية، وعدم ثقة المرأة بنفسها.

7- دراسة القرني (2019): المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهن. هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما قامت الباحثة بتطوير استبانة تضمنت (27) فقرة، تم تطبيقها على عينة قوامها (214) من القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، كما قامت الباحثة بإجراء مقابلات مع مجموعة من القيادات الأكاديمية النسائية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية كانت بدرجة كبيرة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية تعزى لمتغيرات (الكلية، الرتبة الأكاديمية، المنصب الإداري).

8- دراسة ثائر كاظم (2016): معوقات تمكين المرأة في المجتمع العراقي دراسة ميدانية في جامعة القادسية، هدفت الدراسة إلى معرفة أهم المعوقات التي تواجه تمكين المرأة العراقية من أجل خدمة وتنمية مجتمعهما، ومعرفة مدى اختلاف هذه المعوقات التي تعيق تمكين المرأة من أجل خدمة وتنمية مجتمعهما، باختلاف النوع، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف فقد استخدم الباحث المنهج المسحي الاجتماعي الذي يتم عن طريقة دراسة الظاهرة كمياً وكيفياً، وذلك بتحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة، واختيرت العينة التي كان عددها (214) بالطريقة العشوائية العنقودية، توصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر العوامل إعاقاً لتمكين المرأة هي العوامل الاجتماعية تلاها العوامل الاقتصادية والسياسية ثم أخيراً العوامل الشخصية.

إجراءات البحث:

- منهج البحث: استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، وتم استخدام هذا المنهج نظراً لملائمته لطبيعة هذا البحث.

- **مجتمع البحث:** تمثل مجتمع البحث من جميع السيدات العاملات بقطاعي التعليم العام والعالي، وفق الإحصائيات من مراكز التوثيق والمعلومات للتعليم العام وجامعة مصراتة، حيث بلغ عدد السيدات العاملات بجامعة مصراتة (580) سيدة، و(18274) سيدة بالتعليم العام وبالتالي يكون إجمالي العدد هو (18854) سيدة.

- **عينة البحث:** تكوّنت عينة البحث مما يأتي:

- **العينة الاستطلاعية:** تم اختيار عينة عشوائية قوامها (30) سيدةً من خارج عينة البحث، وذلك للتأكد من صدق وثبات أداة البحث.

- **العينة الأساسية:** تم حساب حجم العينة الأساسية وفق معادلة ستيفن ثامبسون = 377 فرداً. حيث تم اختيار العينة من مجتمع البحث بطريقة عشوائية بلغت (380) سيدةً، تم تطبيق أداة البحث عليهن.

- **أداة البحث:** استخدمت الباحثتان الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، وتم إعدادها اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

* اختبار صدق وثبات أداة البحث:

أولاً- صدق الأداة:

1- الصدق الظاهري:

حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة، وطلب منهم إبداء الرأي حولها، وفي ضوء توجيهاتهم جاءت الصورة النهائية للاستبانة مكونة من (30) فقرةً، مقسمة إلى ثلاثة محاور، المحور الأول: التحديات الاجتماعية، المحور الثاني: التحديات السياسية، المحور الثالث: التحديات الشخصية.

2- صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من صدق المحكمين لأداة البحث وبعد عملية التصميم النهائي للاستبانة استخدمت الباحثتان معامل ارتباط "بيرسون" (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك تم حساب معامل ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة وفق استجابات أفراد العينة الاستطلاعية المكونة من (30) سيدةً. كما موضح في الجدول التالي:

جدول (1) يوضح معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	القرار
1	تحديات اجتماعية	8	.541**	0.004	دال
2	تحديات سياسية	8	.681**	0.000	دال
3	تحديات شخصية	14	.907**	0.000	دال
** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)					

يتضح من الجدول رقم(1) أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يؤكد أن أداة البحث تتمتع بدرجة صدق مما يشير إلى تحقق صدق الأداة لقياس ما أعدت من أجله. جدول (2) معاملات ارتباط درجات فقرات المحور الأول (التحديات الاجتماعية) بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
محور التحديات الاجتماعية					
1	.766**	0.000	5	.714**	0.000
2	.457*	0.017	6	.721**	0.000
3	.762**	0.000	7	.699**	0.000
4	.450*	0.020	8	.746**	0.000
** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)					
* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)					

يتضح من الجدول رقم(2) أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 – 0.05)، وهذا يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة صدق مما يشير إلى تحقق صدق الأداة لقياس ما أعدت من أجله.

جدول (3) معاملات ارتباط درجات فقرات المحور الثاني (التحديات السياسية) بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
محور التحديات السياسية					
1	.701**	0.000	5	.714**	0.000
2	.555**	0.002	6	.721**	0.000
3	.550**	0.003	7	.699**	0.000
4	.780**	0.000	8	.746**	0.000
** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)					
* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)					

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01 – 0.05)، وهذا يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة صدق مما يشير إلى تحقق صدق الأداة لقياس ما أعدت من أجله.

جدول (4) معاملات ارتباط درجات فقرات المحور الثالث (التحديات الشخصية) بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
محور التحديات الشخصية					
1	.574**	0.002	8	.859**	0.000
2	.587**	0.001	9	.719**	0.000
3	.778**	0.000	10	.700**	0.000
4	.828**	0.000	11	.409*	0.034
5	.866**	0.000	12	.719**	0.000
6	.789**	0.000	13	.608**	0.001
7	.817**	0.000	14	.570**	0.002
** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)					
* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)					

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01 – 0.05)، وهذا يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة صدق مما يشير إلى تحقق صدق الأداة لقياس ما أعدت من أجله.

ثبات الاستبانة:

ويقصد بثبات الاستبانة هو أن تعطي الأداة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية ويدل الثبات على اتساق النتائج بمعنى إذا كرّر الباحث القياس وتحصل على نفس النتائج فهذا هو الثبات، وعن طريق استخدام حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في الاستبانة عن طريق استخدام معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS، وكانت معاملات الثبات على النحو الآتي:

جدول (5) معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) للمحاور والاستبانة ككل

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
1	تحديات اجتماعية	8	0.806
2	تحديات سياسية	8	0.679
3	تحديات شخصية	14	0.922
	الاستبانة ككل	30	0.901

من بيانات الجدول السابق يتضح أن معامل الثبات للاستبانة ككل (0.901) وهي قيمة عالية جداً مما يدل على ملائمة الاستبانة للتحليل الإحصائي.

الإجراءات الميدانية:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها (380) سيدة من المجموع الكلي لمجتمع البحث، وتمت المعالجة الإحصائية عليها.

اعتمدت الباحثتان مقياس (ليكرث الخماسي) لتحديد استجابة عينة البحث عن فقرات الاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (6) يوضح محك الحكم على درجة الموافقة للفقرات

المدى	التقدير	القيمة المقابلة	الوزن النسبي
من (1) إلى (1.80)	قليلة جداً	1	20% إلى أقل من 36%
من (1.81) إلى (2.60)	قليلة	2	36% إلى أقل من 52%
من (2.61) إلى (3.40)	متوسطة	3	52% إلى أقل من 68%
من (3.41) إلى (4.20)	كبيرة	4	68% إلى أقل من 84%
من (4.21) إلى (5)	كبيرة جداً	5	84% إلى 100%

عرض النتائج وتفسيرها:

تم في هذه المرحلة عرض لتحليل البيانات، وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات البحث والتحقق من الأهداف التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقرات الاستبانة.

الإجابة على التساؤل الفرعي الأول:

الذي ينص على: ما درجة التحديات الاجتماعية التي تواجه وصول المرأة للمناصب القيادية بالمؤسسات التعليمية في مدينة مصراتة؟
تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحاور على حدة وترتيبها ترتيباً تنازلياً، وذلك وفق تقديرات أفراد عينة البحث، وكانت نتائجها كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محاور التحديات الاجتماعية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
1	عدم تقبل المجتمع ترشيح المرأة لمناصب قيادية	4.23	0.92	كبيرة جداً	1
3	عدم تقبل العاملين في المؤسسة لقيادة المرأة لهم	4.20	0.98	كبيرة	2
8	سيطرة الرجل المهنية تحول دون التقدم الإداري للمرأة	4.09	0.96	كبيرة	3
2	ضعف ثقة المسؤولين بأداء المرأة العاملة	3.95	0.88	كبيرة	4
6	رفض الرجل لنجاح المرأة وتقلدها المناصب	3.95	1.00	كبيرة	5
5	وجود تفاوت في المكانة الاجتماعية بين الرجل والمرأة	3.91	0.99	كبيرة	6
4	قلة الفرص التي يوفرها المجتمع لتطوير المرأة	3.68	0.95	كبيرة	7
7	معارضة الأهل لتولي المرأة مناصب قيادية	3.61	1.07	كبيرة	8

يتضح من بيانات الجدول السابق أن درجة التحديات الاجتماعية التي تحول دون تبوء المرأة للمناصب القيادية جاءت بشكل عام كبيرة وذلك من وجهة نظر عينة البحث؛ احتلت الفقرة (1) "عدم تقبل المجتمع لترشيح المرأة لمناصب قيادية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.92) وهذا يدل على إن للعادات والتقاليد دور كبير في تشكيل ثقافة المجتمع وتقبله للأفكار على أنها قيم ثابتة يصعب التخلي عنها، وبالتالي فإن المرأة يقع عليها العبء الكبير لتغيير هذه الثقافة السائدة بالمجتمع، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البغدادي، 2020)، ودراسة (محيميد، حسين، 2021)، واحتلت الفقرة (7) "معارضة الأهل لتولي المرأة مناصب قيادية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.07) ويرجع السبب هو أن كون المرأة لديها التزامات أسرية ونظرة أهلها لها أن تقلدها المناصب سيؤثر على رعايتها لأطفالها وحفاظاً على تماسكها، وما تحتاجه هذه المناصب من أعباء إضافية لها وتحتاج لمزيد من الوقت في العمل إلا أن هذه الفقرة جاءت أقل التحديات تأثيراً عليها، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (محيميد، حسين، 2021).

الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني:

الذي ينص على: ما درجة التحديات السياسية التي تواجه وصول المرأة للمناصب القيادية بالمؤسسات التعليمية في مدينة مصراتة؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحاور على حدة وترتيبها ترتيباً تنازلياً، وذلك وفق تقديرات أفراد عينة البحث، وكانت نتائجها كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محور التحديات السياسية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
2	غياب المعايير الواضحة لتولي المناصب الإدارية	4.47	0.64	كبيرة جدًا	1
1	قلة عدد النساء في مواقع اتخاذ القرار	4.23	0.89	كبيرة جدًا	2
7	ظروف البلاد وانعكاساتها السلبية يعيق وصول المرأة لمناصب إدارية عليا	4.18	0.88	كبيرة	3
4	اعتقاد صناع القرار لضعف قدرة المرأة على تولي المناصب الإدارية العليا	4.11	0.86	كبيرة	4
5	اعتقاد صناع القرار بأن نجاح بعض النساء في العمل يعتمد على المجاملات	3.98	0.92	كبيرة	5
8	قلة دعم الحكومة للمرأة القيادية	3.83	0.92	كبيرة	6
6	اعتقاد صناع القرار باهتمام المرأة بالأمر الشكلي على حساب الجوهر	3.79	1.03	كبيرة	7
3	ضعف أداء المرأة في إطار العمل النسوي	3.50	1.11	كبيرة	8

يتضح من بيانات الجدول السابق أن درجة التحديات السياسية التي تحول دون تبوء المرأة للمناصب القيادية جاءت بشكل عام كبيرة وذلك من وجهة نظر عينة البحث؛ احتلت الفقرة (2) "غياب المعايير الواضحة لتولي المناصب الإدارية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.92) وهذا يدل على إن التعيين في أي مناصب في المؤسسات التعليمية لا تحكمه معايير واضحة تعتمد على الكفاءة والخبرة وغير ذلك يمكن أن تشجع المرأة إلى التقديم لتولي مناصب قيادية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (محميد، حسين، 2021). احتلت الفقرة (3) "ضعف أداء المرأة في إطار العمل النسوي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.11) هذا يدل على إن هناك وعياً بدور المرأة السياسي وأن لها تأثيراً قوياً في التنمية المجتمعية، مما يحفزها لشغل المناصب القيادية واثقةً بقدراتها وإمكاناتها.

الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث:

الذي ينص على: ما درجة التحديات الشخصية التي تواجه وصول المرأة للمناصب القيادية بالمؤسسات التعليمية في مدينة مصراتة؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور على حدة وترتيبها ترتيباً تنازلياً، وذلك وفق تقديرات أفراد عينة البحث، وكانت نتائجها كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محور التحديات الشخصية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
1	احتكام المرأة للعاطفة أكثر من العقل في التعامل مع القضايا الإدارية	3.77	1.16	كبيرة	1
2	ضعف الموضوعية لدى المرأة في اتخاذ القرارات مقارنة بالرجل	3.65	1.12	كبيرة	2
14	مواجهة المرأة للمنافسة مع زميلاتها في العمل بدافع الغيرة	3.62	1.31	كبيرة	3
13	ضعف قدرة المرأة على المطالبة بحقوقها	3.36	1.15	متوسطة	4
11	اعتذار المرأة عن قبول الفرص المتاحة لها	3.21	1.23	متوسطة	5
3	ضعف ثقة المرأة بقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة	3.05	1.23	متوسطة	6
9	تدني الرغبة والدافع لدى المرأة في تبوء منصب قيادي أعلى	3.02	1.21	متوسطة	7
6	واجبات المرأة المنزلية تعيق من توليها لمناصب قيادية عليا	3.00	1.34	متوسطة	8
10	ضعف الحزم الإداري للمرأة	2.95	1.25	متوسطة	9
7	محدودية الخبرة الإدارية لدى المرأة	2.94	1.23	متوسطة	10
5	ضعف قدرة المرأة على تحمل المسؤولية ومواجهة مشكلات العمل	2.91	1.25	متوسطة	11
4	ضعف مقاومة المرأة لضغوط العمل	2.88	1.23	متوسطة	12
12	ضعف إدراك المرأة لدورها وأهميتها في المجتمع	2.88	1.23	متوسطة	13
8	عقدة الخوف الدائم لدى المرأة من الفشل في التقدم والتطور	2.60	1.11	قليلة	14

يتضح من بيانات الجدول السابق أن درجة التحديات الشخصية التي تحول دون تبوء المرأة للمناصب القيادية جاءت بشكل عام متوسطة وذلك من وجهة نظر عينة البحث؛ احتلت الفقرة (1) "احتكام المرأة للعاطفة أكثر من العقل في التعامل مع القضايا الإدارية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.16) وهذا يدل على نظرة المجتمع للمرأة وأنها تنحاز للعاطفة في اتخاذها لبعض قراراتها بالعمل، وفكرة أن الرجل أقدر منها كونه يتميز بعقل أرجح ولا تغلب عليه العاطفة كما هو عند المرأة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (شرع، 2019)، واحتلت الفقرة (8) "عقدة الخوف الدائم لدى المرأة من الفشل في التقدم والتطور" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (1.11) وهذا يدل على ثقة المرأة في قدراتها على المضي قدماً لتحقيق أهدافها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (القرني، 2019)، ودراسة (العايد، 2021).

الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع:

الذي ينص على: ما ترتيب مجالات التحديات (السياسية، الاجتماعية، الشخصية) التي تحول دون تبوء المرأة للمناصب القيادية وفقاً لدرجة شيوعها من وجهة نظر النساء العاملات بالمؤسسات التعليمية في مدينة مصراتة؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات كل محور، كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير استجابات أفراد العينة على مستوى المحاور

رقم المحور	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
2	السياسية	4.01	0.53	كبيرة	1
1	الاجتماعية	3.95	0.61	كبيرة	2
3	الشخصية	3.15	0.85	متوسطة	3
	الأداة ككل	3.59	0.54	كبيرة	—

من بيانات الجدول يتضح أن التحديات التي تحول دون تبوء المرأة للمناصب القيادية بالمؤسسات التعليمية في مدينة مصراتة بشكل عام جاءت كبيرة، وتختلف هذه النتيجة عن دراسة (عواد، 2020)، أما التحديات الأكثر شيوعاً جاءت حسب الترتيب كالاتي: في المرتبة الأولى احتلت التحديات السياسية بدرجة تقدير كبيرة، حيث جاء المتوسط العام الحسابي (4.01)، وانحراف معياري (0.53)، أما محور التحديات الاجتماعية احتلت المرتبة الثانية بدرجة تقدير كبيرة، حيث جاء المتوسط العام الحسابي (3.95)، وانحراف معياري (0.61)، أما التحديات الشخصية احتلت المرتبة الثالثة بدرجة تقدير جاءت متوسطة، حيث جاء المتوسط العام الحسابي (3.59)، وانحراف معياري (0.85) واتفقت هذه النتيجة من حيث ترتيب التحديات مع دراسة (محميد، حسين، 2021)، واختلفت مع دراسة (حرز الله، 2022)، ودراسة (كاظم، 2016).

ملخص النتائج: توصل البحث إلى النتائج الآتية:

- 1- أن درجة التحديات الاجتماعية التي تحول دون تبوء المرأة للمناصب القيادية جاءت كبيرة.
- 2- أن درجة التحديات السياسية التي تحول دون تبوء المرأة للمناصب القيادية جاءت كبيرة.
- 3- أن درجة التحديات الشخصية التي تحول دون تبوء المرأة للمناصب القيادية جاءت متوسطة.
- 4- أن أكثر التحديات شيوعاً جاءت بالترتيب على النحو الآتي: المرتبة الأولى التحديات السياسية، المرتبة الثانية التحديات الاجتماعية، المرتبة الثالثة التحديات الشخصية.

التوصيات: من خلال ما توصل إليه البحث من نتائج تم صياغة التوصيات الآتية:

- استحداث سياسات تنظيمية مرنة توازن بين المسؤوليات المهنية والالتزامات الأسرية للمرأة، للحد من الضغوط الاجتماعية ومعارضة الأهل.
- التعجيل بوضع وتنفيذ لوائح إدارية شفافة ومعلنة تتخذ من الكفاءة، الخبرة، والشفافية ركائز أساسية لاختبار القيادات التعليمية، بعيداً عن المحسوبية أو العلاقات الشخصية.
- إيجاد بيئة عمل آمنة ومُساندة تحمي القيادات النسائية من التجاذبات والظروف السياسية العامة، وتضمن منحها الصلاحيات التنفيذية كاملة لممارسة مهامها بفاعلية.
- تفعيل سياسات وتشريعات حكومية حازمة تكفل تمثيل الكوادر النسائية المؤهلة في مراكز صنع القرار والإدارات العليا داخل المؤسسات التعليمية.

- ترسيخ بيئة مؤسسية قائمة على الاحترام المتبادل داخل المؤسسات التعليمية، وتجاوز هيمنة وسيطرة العنصر الذكوري، بما يعزز تقبل المرؤوسين للقيادات النسائية.
- تنظيم ندوات ومؤتمرات دورية بالتعاون مع وسائل الإعلام والمؤسسات المجتمعية بمدينة مصراتة لإبراز قصص نجاح القيادات النسائية، وتغيير الصورة النمطية، بما يدعم تقبل المجتمع لقيادتهن.
- إعداد دورات موجهة للكوادر النسائية بالتعاون مع مراكز التدريب والتطوير الإداري تُعنى بمهارات اتخاذ القرار، وإدارة الأزمات، والاتصال الفعال، والتفاوض الإداري، وإدارة الوقت.
- ربط الكوادر النسائية الطامحة للتقدم ببيوت خبرة وقيادات سابقة، لنقل الخبرات الميدانية وتعزيز الثقة بالنفس والتعامل مع ضغوط العمل.
- من خلال تبني هذه التوصيات والعمل على تطبيقها بشكل فعال، يمكن التغلب على العديد من التحديات التي تواجه المرأة في السعي نحو المناصب القيادية، وتعزيز مشاركتها في مختلف المجالات.

المقترحات: تقترح الباحثتان الآتي:

- اتجاهات المعلمين والإداريين (ذكورًا وإناثًا) نحو قيادة المرأة للمؤسسات التعليمية بمدينة مصراتة.
- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار لدى القيادات النسائية الأكاديمية: دراسة حالة جامعة مصراتة.
- تقييم الاحتياجات التدريبية للكوادر النسائية بمؤسسات التعليم العام أو العالي لتولي مناصب إدارية عليا.

المصادر والمراجع:

المصادر: القرآن الكريم.

المراجع العربية:

- البغدادي، تامر سمي (2020). تصورات تولي القيادات النسائية الأكاديمية المناصب في مجالس أمناء الجامعات الأردنية الرسمية: المعوقات والحلول المقترحة، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- الحاج، عبدالمملك، الشريف، عفاف (2022). التحديات التي تواجه المرأة العاملة مع القيادة النسائية في ضوء متلازمة (Queen Bee) دراسة حالة جامعة الملك سعود، مجلة أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية".
- حرز الله وآخرون، أحمد محمد (2022). المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطور الوظيفي لديهن، مجلة القدس للبحوث الأكاديمية نسخة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- الشائي، أحلام، والوفائي، ثريا (2021). التحديات الاجتماعية التي تواجه المرأة الزوجة والأم الليبية المتقلدة لمهام قيادية وأكاديمية بمؤسسات التعليم: جامعة طرابلس دراسة حالة، مؤتمر المرأة الليبية للدراسات الحديثة، 2021/12/29-28، طرابلس، ليبيا.
- شرع، مريم (2013). تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية - مقومات وتحديات (دراسة ميدانية)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية.
- العايد، سري إبراهيم (2021). التحديات التي تواجه القيادات النسائية السعودية في مؤسسات القطاع العام، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات.

عواد، روجية (2020). تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين والعاملات - جامعة فلسطين التقنية خضوري أنموذجاً، (رسالة ماجستير)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية. غنيم، فايزة عادل (2020). التميز القيادي النسائي وواقعه في الأكاديمي في الجامعات السعودية، *المجلة العربية للإدارة*. القرني، نورة بنت عوض (2019). المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهن، *مجلة العلوم التربوية*.

كاظم، ثائر (2016). معوقات تمكين المرأة في المجتمع العراقي دراسة ميدانية في جامعة القادسية، *مجلة جامعة بابل/العلوم الإنسانية*، 24(2).

المطيري، بدر علي (2020). أثر القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، (أطروحة الدكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا.

محميد، بشرى، وحسين، هناء (2021). التحديات التي تواجه المرأة القيادية العاملة في مؤسسات التعليم العالي في العراق، *مجلة الدراسات المستدامة*، السنة الثالثة.

موفق، سهام، هيشر، سميرة (2015). المرأة العاملة والمناصب القيادية "دراسة لظاهرة السقف الزجاجي"، *مجلة أبحاث اقتصادية وسياسية*، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر.

المراجع الأجنبية:

International Labour Organization .(2019) . *Women in business and management: The business case for change* .International Labour Office .
<https://www.ilo.org/publications/women-business-and-management-case-change>

Northouse, P. G .(2024) . *Leadership: Theory and practice* (10th ed.). SAGE Publications.