University of Zawia - Faculty of Arts Journal (UZFAJ)
Volume 26, Issue 2, (2026), 405-418, ISSN: 2521-9235

Challenges Facing Women in Attaining Leadership Positions in the Academic Field: An Empirical Study at the University of Zawia

Nadia Abu Shawashi

Department of Geography , Faculty of Education in Zuwara, University of Zawia. Zawia, Libya

n.yakhef@zu.edu.ly

Received 22 /04 /2026 | Accepted 04 /05 /2026 | Available online 06 / 07 /2026 | DOI: 10.26629/uzfaj.2026.35

Abstract

The aim of this study was to identify the challenges facing academic women at University of Zawia from assuming leadership positions, and based on the descriptive analytical approach, the study sample consisted of 106 women working within the university's academic staff.

The results of the study showed that the challenges facing women from assuming leadership positions at University of Zawia varied, where scientific and professional challenges ranked first among the challenges, as they came with a medium degree and a relative weight of (0.75). Among these challenges comes the neglect of officials to appreciate the efforts made by women and the lack of programs Developmental to raise the administrative efficiency of women at the forefront of challenges with a high degree and relative weight (0.88), followed by family challenges in the second place with a medium degree and relative weight (0.70). 0.79), followed by organizational challenges with a low degree and relative weight (0.63), then personal challenges with a low degree and relative weight (0.51).

The study reached a set of recommendations that would support women leaders in the academic field, represented in creating an appropriate and supportive environment for women and providing more opportunities to benefit from the capabilities and skills of women and to refine and develop their capabilities through increasing the training and qualification of women at University of Zawia.

Keywords: challenges, leadership women, academic women

"Articles published in *Univ Zawia* Faculty Arts J are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

التحديات التي تواجه المرأة في تقلد المناصب القيادية في المجال الأكاديمي
دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية

نادية أبو الشواشي
قسم الجغرافيا، كلية التربية زوارة، جامعة الزاوية، الزاوية، ليبيا

تاريخ الاستلام 22/ 2026/04 تاريخ القبول04 /2026/05 تاريخ النشر 2026/07/06

ملخص البحث

هدف الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه المرأة الأكاديمية في جامعة الزاوية من تقلد المناصب القيادي واعتمدت في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت عينة الدراسة من 106 امرأة تعمل ضمن الكادر الأكاديمي في جامعة الزاوية، تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

أظهرت نتائج الدراسة تباين التحديات التي تواجه المرأة وتحد من تقلدها للمناصب القيادية في جامعة الزاوية حيث تأتي التحديات العلمية والمهنية في المرتبة الأولى من التحديات حيث جاءت بدرجة متوسطة ووزن نسبي (0.75) وضمن هذه التحديات يأتي اهمال المسؤولين تقدير الجهود التي تقوم بها المرأة وعدم وجود برامج تطويرية لرفع الكفاءة الإدارية للمرأة في مقدمة التحديات بدرجة مرتفعة ووزن نسبي (0.88)، تليها التحديات الأسرية في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة ووزن نسبي (0.70) وضمن هذه التحديات يأتي عدم تقبل الأهل لسفر المرأة لحضور الاجتماعات أو المؤتمرات في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة ووزن نسبي (0.79)، وجاءت بعدها التحديات التنظيمية بدرجة منخفضة ووزن نسبي (0.63) فالتحديات الشخصية بدرجة متدنية ووزن نسبي(0.51) .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم المرأة القيادية في المجال الأكاديمي تمثلت في خلق مناخ مناسب وداعم للمرأة وإتاحة المزيد من الفرص للاستفادة من قدرات ومهارات المرأة صقل وتنمية قدراتها من خلال زيادة تدريب وتأهيل المرأة في جامعة الزاوية.

الكلمات المفتاحية: تحديات، المرأة القيادية، المرأة الاكاديمية.

المقدمة:

جعل الاسلام المرأة في مكانة مرموقة ومنحها العديد من الحقوق والواجبات التي تلائم طبيعتها وفطرتها، وقد جاءت العديد من النصوص مطلقة مما يؤكد ان الاسلام اعطى للمرأة حقوقاً مساوية للرجل.

وتعد الجامعة من أهم المؤسسات التي تعمل على تأهيل وتنمية الموارد البشرية وجعلها قادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وفي تأكيد دور الجامعة وأهميتها، إذ يمكن القول: إن بقاء المجتمع يعتمد اعتماداً كلياً على الجامعات، وتسعى الدول على اختلافها إلى تطوير مجالات عدة لعل من أهمها مجال التعلم العالي، حيث يرى (Cohen) أن التعليم العالي هو رهان كبير لمستقبل البلدان ولدواع اقتصادية انخرط العالم في سباق اقتصادي معرفي مفتاحه رأس المال البشري لتحقيق التنمية الشاملة. وبما أن عملية التنمية الشاملة في أي بلد تتطلب مشاركة فعالة من جميع الأطراف ولما كانت المرأة تشكل نصف المجتمع فإن لها دور في عملية التنمية الشاملة والقيام بأدوار قيادية وحمل المسؤولية، والمشاركة بعملية صنع القرار، وتشير الدراسات الحديثة أن للمرأة مجموعة من الصفات القيادية التي تؤهلها للخوض في أي عمل ومنها: المشاركة، والإبداع، والتفويض وإعطاء الصلاحيات، وبعد النظر، وتكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين.

أصبحت قضية النهوض بأوضاع المرأة، بهدف تمكينها من أداء دورها الفاعل بوصفها شريكا كاملا في تنمية المجتمع وتقدمه، من أهم أولويات الدول والحكومات والمنظمات غير الحكومية. لذا فقد بذلت معظم الدول جهودا للاهتمام بقضايا المرأة، وتسليط الضوء على ضرورة تحسين أوضاعها، وإزالة العقبات التي تعيق تقدمها ومشاركتها في المجتمع.

وقد شهدت الدولة الليبية مهمة، أدت إلى استجابته لتوصيات المؤتمرات الدولية والتوجهات العالمية، في مشاركة المرأة وتفعيل دورها، حيث زادت مشاركة المرأة في الحياة العامة والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وقامت ليبيا بالمصادقة على العديد من الاتفاقيات الدولية، كان من أبرزها "اتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة. وعلى الرغم من هذه التحولات لازالت المرأة الليبية تواجه العديد من التحديات التي تحول دون المشاركة الكاملة ولا سيما عند تقلد المرأة المناصب القيادية.

تواجه المرأة في المجال الأكاديمي العديد من التحديات التي تحول دون تقلدها المناصب القيادية لهذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على هذه التحديات من وجهة نظر المرأة في جامعة الزاوية حيث قسمت هذه

التحديات إلى أربع محاور رئيسية شملت التحديات التنظيمية، والتحديات، الأسرية، والتحديات العلمية والمهنية، والتحديات الشخصية.

مشكلة الدراسة:

رغم التقدم الملحوظ الذي أحرزته المرأة الليبية في مجال التعليم العالي وزيادة حضورها كعضو فاعل في هيئة التدريس والبحث العلمي، إلا أن هذا الحضور لا ينعكس بشكل متوازن على مواقع القيادة الأكاديمية، حيث ما زال تمثيلها في المناصب الإدارية والقيادية محدوداً. وتواجه المرأة في جامعة الزاوية ـ مثل غيرها من الجامعات الليبية ـ مجموعة من التحديات التي تعيق مشاركتها القيادية، والتي تتنوع بين تحديات علمية ومهنية مرتبطة بضعف الدعم المؤسسي والبرامج التدريبية، وتحديات أسرية واجتماعية نابعة من الأدوار التقليدية والعادات السائدة، فضلاً عن تحديات تنظيمية تتصل بضعف الصلاحيات الممنوحة للمرأة في مواقع العمل، وتحديات شخصية ذات صلة بالثقة بالنفس والطموح المهني. ومن هنا تتحدد مشكلة هذه الدراسة في محاولة الكشف عن طبيعة هذه التحديات وقياس درجتها وترتيبها من وجهة نظر الأكاديميات العاملات في جامعة الزاوية، وذلك من أجل فهم أعمق للعوامل التي تحول دون تمكين المرأة من تقلد المناصب القيادية في المجال الأكاديمي.

تساؤلات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية: .

ماهي التحديات التنظيمية العلمية والمهنية التي تواجه المرأة في تقلد المناصب القيادية في جامعة الزاوية؟

ماهي التحديات الشخصية والاسرية التي تواجه المرأة في تقلد المناصب القيادية في جامعة الزاوية؟

اهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية: .

التعرف على التحديات التنظيمية العلمية والمهنية التي تواجه المرأة القيادية في جامعة الزاوية

التعرف على التحديات الشخصية والاسرية التي تواجه المرأة القيادية في جامعة الزاوية

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تتناول موضوعاً حيوياً ولاسيما أن المرأة تشكل نسبة كبيرة من الكادر الأكاديمي في جامعة الزاوية الأمر الذي قد يفيد المسؤولين في وضع برامج وسياسات تفيد في إزالة التحديات التي تواجه المرأة القيادية في الجامعة؟

الدراسات السابقة

دراسة ايغلي وكارلي (2003) حيث قامتا فيها بمراجعة الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية حول تحديات المرأة في القيادة، واوضحتا أن النساء يواجهن في الولايات المتحدة الأمريكية

حواجز بسبب التمييز ضدهن وخاصة في البيئات الذكورية التي يقوم فيها الذكور بعملية التقويم في عملية توظيف النساء للمراكز القيادية أو بعملية تقويم أدائهن الوظيفي مما يعوق تطور مسارهن المهني ويحول دون ترقيتهن للمراكز القيادية العليا.

دراسة Al-Lamky(2007) الخصائص والخبرات التي تتميز بها القيادات النسائية العمانية، وأهم التحديات التي تواجهها هذه القيادات في بيئات محافظة ومسيطر عليها من الرجال. توصلت هذه الدراسة إلى تمتع النساء العمانيات اللواتي يشغلن مناصب قيادية بدرجة عالية من الدافعية والطموح، كما يعزى نجاح النساء العمانيات في الوصول إلى مناصب متقدمة في أماكن عملهن إلى عدة عوامل من أهمها وجود البيئة الاجتماعية التي تعطي اهتماماً كبيراً للتعليم، والدعم الذي يقدمه الوالدان وخاصة الأب.

دراسة الغانم وآخرون (2008) أهم المعوقات التي تواجه المرأة في توليها المناصب القيادية في المجتمع القطري، شملت العينة 150 شخصاً يمثلون مختلف شرائح المجتمع، كشفت النتائج عن تبني العينة لموقف معارض الى حد ما للأدوار القيادية للمرأة، وذلك لأن المجتمع لديه صورة جاهزة محددة المواصفات لصورة المرأة، واتضح أيضاً أن غالبية أفراد العينة يفضلون أن يكون رئيسهم رجلاً وفي هذا تساوى الذكور والإناث وبحسب العينة فإن المرأة غير صالحة لمثل هذا النوع من الأعمال.

دراسة أموندي Amondi, (2011) أبرز التحديات التي تواجه المرأة هي تحديات تنظيمية تنشأ بسبب السلطة المحدودة التي لا تتناسب مع حجم مسؤولياتهن، وعدم وجود سياسات تكفل المساواة ومشاركة المرأة، والافتقار إلى برامج التطوير المهني للمرأة

دراسة عشوي وآخرون (2013) بحثت الدراسة في الاتجاه نحو القيادة النسوية في تسع دول ، وكانت العينة قصدية من البلدان الآتية (الجزائر، مصر، السودان، الكويت، السعودية، قطر، الامارات العربية المتحدة، اليمن، سوريا) وقد بلغ عدد العينة (1568) من الذكور والإناث بأعمار من 20 – 60 سنة ومن مستويات تعليمية متنوعة في جامعات ومؤسسات إنتاجية مختلفة حكومية وشبه حكومية في القطاعين الخاص والأهلي، اظهرت النتائج أن هناك اتجاه سلبي عام نحو المرأة في مراكز القيادة إذ تبين أن 70 % من العينة الإجمالية يفضلون أن يكون مسؤولهم رجلاً.

دراسة بن سعود (2017) تناولت الدراسة سياسات تمكين المرأة في ليبيا من خلال معرفة مدى التوافق بين التشريعات الليبية الخاصة بالعمل وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن التشريعات الوطنية المنظمة للعمل كفلت للمرأة حقوقها الأساسية ولم تميز بينها وبين الرجل، ووجهت الخطاب إليهما دون تمييز، وكفلت لهما التمتع بالحقوق المدنية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية

وجود تطابق نظري بين تشريعات العمل الوطنية في مجال العمل، وبنود اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة في مجال العمل وتمثل ذلك في عدم وجود أي تشريعات تتعارض مع بنود

الاتفاقية، حيث حرصت الدولة الليبية على الالتزام بالمواثيق والمعاهدات الدولية الساعية لدعم حقوق الإنسان ومنها الاتفاقيات الخاصة بالمرأة، واحترام كينونتها الإنسانية ونبذ التمييز ضدها وذلك بالتصديق عليها.

فغلب الطابع الأيديولوجي على حركة المرأة وانعكاس ذلك على البنى المختلفة التي استهدفت نشاط المرأة فتحول بعضها إلى وسائل دعائية بدلاً من تركيزه على وجوب تزامن التشريعات بإجراءات اجتماعية وثقافية ونفسية وإعلامية وتربوية تشخص معوقات تمكين المرأة.

التعرف على العديد من المعوقات التي تقف أمام ليبيا لتحقيق التوافق الفعلي للاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة مع التشريعات الوطنية في مجال العمل، والتي من أهمها الظروف والمعتقدات الاجتماعية، وعدم توفر المعلومات بدرجة كافية أمام المرأة بالنسبة لفرص العمل وبرامج التدريب، بالإضافة إلى عدم وجود استراتيجية وطنية فاعلة تستهدف النهوض بوضع المرأة في ليبيا.

دراسة (ابوقعيقيص 2017) بعنوان المرأة في سوق العمل الليبي واقع وتحديات، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لقراءة البيانات والمنهج التحليلي لدراسة نتائج جلسات النقاش البؤرية والمقابلات المعمقة والمراجع والمصادر المتعلقة بالموضوع.

وقد تم استخدام طريقة بحث منهجية ونوعية وذلك من خلال عقد ستة لسات نقاش بؤرية وإجراء 15 مقابلات معمقة مع مجموعة من النساء العاملات من مختلف القطاعات والتي شملت عضو في البرلمان ووكيلة وزارة سابقة وعدد من مديرات الإدارات في المصارف والجهات الحكومية والخاصة وكذلك تمت اجراء مقابلات مع صاحبات مشاريع وعاملات في القطاع الخاص وذلك لفهم المعوقات التي أدت إلى انخفاض مشاركة المرأة في القوى العاملة بليبيا.

وقد توصلت الدراسة إلى تكتل المرأة في قطاعات محددة من القطاع العام مع وجود فائض كبير في الوظائف العامة في ليبيا إجمالا يجعلها عرضة لأن تكون ضحية أي تغيير في سياسات التوظيف مستقبلا كما كان عليه الوضع في تجربة قرار سنة 2006 بخصوص الفائض الوظيفي الزوائد(الذين تم إيقافهم عن العمل رغم استمرار صرف الدولة لمرتباتهم)، بطبيعة الحال هذا يذكرنا بإشكالية مهمة جدا ، فمن الناحية الشكلية وجود نسبة عالية من النساء في الوظائف العامة قد يعني بطريقة ما مؤشرا إيجابيا بعدم وجود تمييز ضد النساء، لكن بعض المؤشرات الأخرى التي تتعلق أساسا بوجود أكثر من % 70 من القوى العاملة في القطاع العام، بالتالي لا قيمة هنا لإيجابية هذا المؤشر إذ أن النسبة العالية من وجود النساء في القطاع العام ترتبط في هذه الحالة بسلوك عام لتوظيف الأشخاص بناء على الوساطة والمحسوبية ودون الحاجة لهم ، ما يعني أن نسبة كبيرة من النساء تعاني من البطالة المقنعة داخل القطاع العام دون وجود أي تطور في الأداء أو فاعلية في العمل إلا في الشكل المحدود.

وفي ظل ضعف القطاع الخاص الذي لا يخضع أساسا لقوانين حماية العمّال وحماية المستهلك ويعمل بطريقة عشوائية، تظل نسبة تواجد النساء ضعيفة في هذا القطاع كما يظهر من خلال الإحصائيات والمؤشرات المبينة أعلاه، وحتى فيما يتعلق بهذه النسبة القليلة فإن النساء العاملات في هذا النوع من الاقتصاد يخضعن لأشكال كبيرة من التمييز والاستغلال و انتهاك الحقوق، إذ يستغل أرباب العمل في القطاع الخاص النساء العاملات من خلال غياب عدم وجود قانون متكامل لحماية العمّال والموظفين وعدم تطبيق القوانين الموجودة حاليا بفعل غياب مؤسسات الدولة الرقابية بالإضافة الى استغلال الحالة الاقتصادية والاجتماعية وطبيعة المرأة التي تلجأ إلى مواجهة أرباب العمل وضعف أدواتها في هذا الشأن ، بالإضافة الى هذا فإن ضعف الحالة الأمنية وطبيعة البيئة الاجتماعية في ليبيا زادت الوضع سوء على المرأة العاملة وقللت من نسبة مشاركتها في القطاع الخاص.

رغم تعدد الدراسات في هذا المجال فأن ما يميز هذه الدراسة انها تقوم بدراسة تطبيقية لتحديد التحديات التي تواجه المرأة القيادية في جامعة الزاوية من وجهة نطر المرأة.

القيادة الأكاديمية

المفهوم والأهمية:

القيادة الأكاديمية هي عملية توجيه وإدارة الأفراد والموارد داخل المؤسسات التعليمية العليا بما يحقق أهدافها الإستراتيجية، ويضمن الجودة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. ويُنظر إليها باعتبارها نمطاً خاصاً من القيادة، يجمع بين الإدارة الأكاديمية والقدرة على تحفيز الكفاءات العلمية لتحقيق التميز (Bryman, 2007).

تنبع أهمية القيادة الأكاديمية من دورها المحوري في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وضمان التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة التعليم العالي. فالقيادة الفعّالة تُمكّن الجامعات من مواجهة التحديات العالمية مثل التحول الرقمي، والعولمة، ومتطلبات الاعتماد والجودة.(Bolden et al., 2012)

مشاركة المرأة في المناصب القيادية أكاديمياً

ظهرت مشاركة المرأة في المجال الأكاديمي خلال القرنين التاسع عشر والعشرين، لكن حضورها كان يقتصر غالباً على التدريس في المراحل الأولى من التعليم. ومع تطور التعليم العالي، بدأت بعض الجامعات في الولايات المتحدة وأوروبا بفتح أبوابها أمام النساء في أواخر القرن التاسع عشر، غير أن وصولهن إلى المناصب القيادية ظل محدوداً.(Solomon, 1985)

على سبيل المثال، في الولايات المتحدة، لم تُعيَّن أول امرأة كرئيسة جامعة حكومية إلا في سبعينيات القرن العشرين، وهي هانا هولز كروفت التي قادت جامعة كولورادو .(Touchton & Shavlik, 1987) أما

في بريطانيا، فقد بدأت النساء في تولي عمادة بعض الكليات التابعة لجامعة أوكسفورد وكامبريدج في النصف الأول من القرن العشرين، لكن وصولهن لرئاسة الجامعات كان لاحقاً جداً.(Morley, 2013)
في العالم العربي، ظهرت أولى التجارب القيادية النسائية في الجامعات بعد الاستقلالات الوطنية منتصف القرن العشرين. فقد برزت أسماء أكاديمية نسائية في مصر مثل عائشة عبد الرحمن (بنت الشاطئ) التي تولت مواقع أكاديمية مهمة في جامعة القاهرة، بينما تولت نائلة بن ناجي في تونس مناصب قيادية في التعليم العالي خلال السبعينيات.(Hassan, 2018)
أما في ليبيا، فرغم أن دخول المرأة إلى التعليم الجامعي تأخر نسبياً مقارنة بالدول العربية الأخرى، إلا أنها اليوم تمثل نسبة معتبرة من أعضاء هيئة التدريس. ومع ذلك، يبقى تمثيلها في المناصب القيادية (رئيس قسم، عميد كلية، رئيس جامعة) محدوداً، مما يعكس فجوة بين المشاركة الكمية والتمكين النوعي . (ElSaid, 2020).

التحديات التي تواجه المرأة أكاديمياً

التحديات التنظيمية: تشمل الإجراءات الإدارية غير المرنة، وضعف الشفافية في التعيينات، وغياب السياسات الداعمة للتوازن بين الحياة المهنية والأسرية. مثل هذه العوامل قد تقلل من فرص المرأة في الترشح أو النجاح في المناصب القيادية.(Morley, 2013)

التحديات الثقافية والاجتماعية:

تعد الثقافة المجتمعية من أبرز العوائق أمام وصول المرأة للقيادة الأكاديمية، حيث ما زالت بعض المجتمعات العربية تنظر إلى المناصب القيادية باعتبارها مجالاً ذكورياً. إضافة إلى ذلك، تلعب الصور النمطية المرتبطة بدور المرأة كأم وزوجة دوراً في الحد من قبولها كقائدة.(El Said, 2020)

التحديات الشخصية:

تتمثل في ضعف الثقة بالنفس لدى بعض النساء نتيجة للتنشئة الاجتماعية، فضلاً عن صعوبة التوفيق بين الأدوار الأسرية والمهنية، ما يؤدي إلى عزوف بعض الأكاديميات عن الترشح للمناصب القيادية (Shields, 2016).

التحديات المهنية:

تواجه المرأة نقصاً في فرص التدريب على القيادة مقارنة بنظرائها من الرجال، إضافة إلى ضعف شبكات الدعم المهنية التي تساعد عادة على الوصول إلى مواقع صنع القرار. كما أن غياب القدوة النسائية في المناصب العليا يعمّق من هذه الفجوة.(Airini et al., 2011)

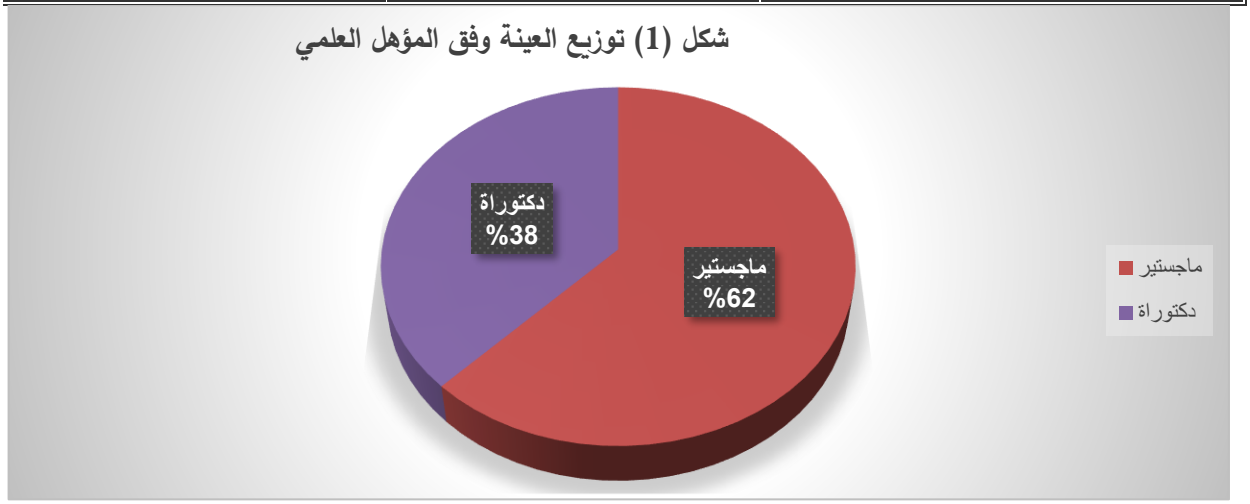
منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتطبيق الدراسة وتحقيق أهدافها، حيث استخدمت الاستبانة لجمع البيانات الخاصة بالإجابة عن أسئلة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من كافة النساء الاكاديميات العاملات في جامعة الزاوية وتم توزيع الاستبانة على عدد 106 امرأة بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد شملت الدراسة عدد 66 امرأة من حملة الماجستير، و40 امرأة من حملة الدكتوراة في تخصصات متعددة.

جدول (1) توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

التصنيف	التكرار	%
ماجستير	66	62.3
دكتوراة	40	37.7



أداة الدراسة:

قامت الباحثة ببناء استبانة تتكون من أربع محاور رئيسية تمثل أهم التحديات التي يمكن ان تواجه المرأة في تقلد المناصب القيادية للوقوف على التحديات التي تواجه المرأة في تقلد المناصب القيادية في المجال الأكاديمي في جامعة الزاوية حسب الخطوات التالية: .

صدق أداة الدراسة:

تم عرض الأداة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال أصول التربية، ومناهج وطرق التدريس، وعلم النفس، وقد طُلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول صلاحية الأداة للهدف الذي وضعت لأجله، ومدى مناسبة البنود لكل مجال، ومدى الدقة العلمية واللغوية، واقتراح ما يرونه مناسباً، كما تم استفتائهم في مدى مناسبة التقدير الكمي المستخدم في الحكم على استجابة عينة الدراسة.

ثبات الدراسة: للتحقق من ثبات الدراسة تم تطبيق معامل الفا كرنباخ على العينة الاستطلاعية للدراسة والتي تكونت من 20 استبانة والجدول التالية يوضح ذلك .

يتبين من الجدول (2) أن قيمة معامل الفا كرنباخ كانت 0.843، وأن قيمة المعاملات تراوحت بين (0.827، 0.842) حيث كانت اعلاها لمجال التحديات الاسرية (0.839) ، وادناها لمجال التحديات الشخصية (0.827).

جدول (2) قيمة معامل الفاكرنباخ

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
التحديات التنظيمية	6	0.842
التحديات العلمية والمهنية	6	0.838
التحديات الاسرية	6	0.839
التحديات الشخصية	5	0.827
الثبات الكلي	23	0.843

مناقشة النتائج

جاءت نتائج الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على: ماهي التحديات التنظيمية التي تواجه المرأة في تقلد المناصب القيادية في جامعة الزاوية؟ على النحو التالي: .

جدول (3) التحديات التنظيمية التي تواجه المرأة القيادية في جامعة الزاوية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	التقدير اللفظي
يعتقد المسؤولين أن المرأة غير قادرة على حل مشكلات العمل.	1.59	0.90	0.53	5	منخفض
يرفض المرؤوسين الرجال لفكرة تولي المرأة لمواقع القيادية.	1.99	0.93	0.66	2	منخفض
يعتقد المسؤولين أن المرأة أقل قدرة على اتخاذ القرارات الصائبة.	1.92	0.95	0.64	3	منخفض
يعتقد المسؤولين أن الحزم الإداري لدى المرأة ضعيف.	1.87	0.91	0.62	4	منخفض
يرى المسؤولين أن المرأة غير قادرة على مسؤولية العمل القيادي.	1.87	0.95	0.62	4	منخفض
يقلل المسؤولين من إتاحة الصلاحيات للمرأة في إدارة العمل.	2.02	0.96	0.67	1	منخفض
الدرجة الكلية	1.88	0.93	0.63		منخفض

يتضح من الجدول (3) أن التحديات التنظيمية التي تواجه المرأة القيادية في جامعة الزاوية من وجهة نظرها جاءت بدرجة منخفضة حيث كان الوزن النسبي لها (0.63) والوسط الحسابي (1.88) بانحراف معياري (0.69). إن أعلى فقرة ضمن هذه التحديات كانت للفقرة التي تنص " يقلل المسؤولين من إتاحة الصلاحيات للمرأة في إدارة العمل" تليها الفقرة " يرفض المرؤوسين الرجال لفكرة تولي المرأة لمواقع القيادية" إن وجود هذه التحديات ولو بدرجة منخفضة يدعو إلى ضرورة زيادة وعي المسؤولين بقدرات

وامكانيات المرأة وكفاءتها في العمل واتاحة الفرصة أمام المرأة في مؤسسات التعليم العالي لتقلد مناصب قيادية. جاءت الاجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على التحديات العلمية والمهنية التي تواجه المرأة القيادية في جامعة الزاوية فكانت على النحو التالي: .

جدول (4) التحديات العلمية والمهنية التي تواجه المرأة القيادية في جامعة الزاوية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	التقدير اللفظي
صعوبة اشتراك المرأة في الدورات والمؤتمرات في خارج البلاد	2.32	0.92	0.77	2	متوسط
يعمل المسؤولين على احباط مشاركات المرأة التي تخدم العمل	1.96	0.91	0.65	4	متوسط
لا يعمل المسؤولين على ابراز انشطة المرأة العلمية	1.92	0.92	0.64	5	منخفض
يهمل المسؤولين تقدير الجهود التي تقوم بها المرأة	2.08	0.94	0.69	3	متوسط
عدم وجود برامج تطويرية لرفع الكفاءة الإدارية للمرأة.	2.63	0.69	0.88	1	مرتفع
محدودية دعم استعدادات تولي المرأة المزيد من المسؤوليات.	2.63	0.64	0.88	1	مرتفع
الدرجة الكلية	2.26	0.84	0.75		متوسط

يوضح الجدول (4) أن التحديات العلمية والمهنية التي تواجه المرأة القيادية في جامعة الزاوية جاءت بدرجة متوسطة ووزن نسبي (0.75) والوسط الحسابي (2.26) وانحراف معياري (0.84) وكان في مقدمة التحديات هو اهمال المسؤولين تقدير الجهود التي تقوم بها المرأة وكذلك عدم وجود برامج تطويرية لرفع الكفاءة الإدارية للمرأة بوزن نسبي (0.88)، يليها صعوبة اشتراك المرأة في الدورات والمؤتمرات في خارج البلاد بوزن نسبي (0.77)

إن وجود التحديات العلمية والمهنية بدرجة متوسطة يعد مؤشر على عدم الاهتمام بالمؤتمرات والنشر العلمي وكذلك عدم قدرة المرأة على السفر لحضور المؤتمرات العلمية لارتباط ذلك في الكثير من الأحيان بموافقة الزوج أو الأب أو الأخ لذلك نجد مشاركة المرأة محدودة مقارنة بالرجال، كما أن المرأة تتعرض عند توليها المناصب القيادية إلى ارهاصات واحباط ولا تجد الدعم الذي يحفزها في الاستمرار في منصبها.

أما التساؤل الثالث والذي ينص على ماهي التحديات الاسرية التي تواجه المرأة في تقلد المناصب القيادية في جامعة الزاوية؟ فكانت الاجابات على النحو التالي: .

جدول (5) التعرف على التحديات الاسرية التي تواجه المرأة القيادية في جامعة الزاوية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	التقدير اللفظي
تعرض المرأة لصراع الادوار (زوجة، أم، أخت) مع كونها مسؤوله إدارية وانعكاسات ذلك سلبياً عليها	2.25	0.92	0.75	2	متوسط
رفض تقبل الأب أو الزوج لتقلد المرأة للمناصب القيادية	1.89	0.90	0.63	3	منخفض
العادات والتقاليد تحد من تقلد المرأة للمناصب القيادية.	2.26	0.93	0.75	2	متوسط
ضعف قدرة المرأة على التوفيق بين واجبات المنزل والعمل.	1.72	0.93	0.57	5	منخفض
عدم تقبل الأهل لسفر المرأة لحضور الاجتماعات أو مؤتمرات.	2.37	0.83	0.79	1	متوسط
ضعف مشاركة المرأة القيادية أسرتها في الأنشطة الاجتماعية.	2.16	0.86	0.72	3	متوسط
الدرجة الكلية	2.11	0.90	0.70		متوسطة

يتضح من الجدول (5) أن التحديات والأسرية التي تواجه المرأة في جامعة الزاوية جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (0.70) ومتوسط حسابي (2.11) وانحراف معياري (0.90) وجاء عدم تقبل الأهل لسفر المرأة لحضور المؤتمرات في الدرجة الأولى بوزن نسبي (0.79) يليها العادات والتقاليد تحد من تقلد المرأة للمناصب القيادية وكذلك تعرض المرأة لصراع الأدوار (زوجة، أم، أخت) مع كونها مسؤولة إدارية وانعكاسات ذلك سلبياً عليها بنفس الدرجة بوزن نسبي (0.75)، مما يؤكد وقوف التحديات الاسرية وعدم تشجيع الاسرة لها أمام طموحات وقدرات المرأة وتحول ودون تقلدها المناصب القيادية وكذلك العادات والتقاليد التي تمنع المرأة من تقلد المناصب القيادية، كما أن المرأة تقف بين تحدي العمل قبول المناصب القيادية وبين كونها زوجة وأم عليها رعاية أبنائها ومشاركتها لأسرتها في المناسبات الاجتماعية.

وجاءت الإجابة على التساؤل الرابع ماهي التحديات الشخصية التي تواجه المرأة في تقلد المناصب القيادية في جامعة الزاوية؟ فكانت على النحو التالي: .

جدول (6) التحديات الشخصية التي تواجه المرأة القيادية في جامعة الزاوية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	التقدير اللفظي
تدني مستوى الطموح عند المرأة.	1.43	0.74	0.48	3	متدني
تحتكم المرأة إلى العاطفة أكثر من العقل في التعامل مع القضايا.	1.86	0.92	0.62	1	منخفض
ضعف ثقة المرأة بقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة.	1.42	0.79	0.47	4	متدني
ضعف قدرة المرأة على التواصل مع الآخرين.	1.46	0.76	0.49	2	متدني
ضعف المؤهلات والخبرة الوظيفية لتقلد المرأة للمناصب القيادية.	1.42	0.74	0.47	4	متوسط
الدرجة الكلية	1.51887	0.79	0.51		متدني

حيث يتضح من الجدول (6) أن التحديات الشخصية التي تواجه المرأة في تقلد المناصب القيادية في جامعة الزاوية جاءت بدرجة متدنية بوزن نسبي (0.51) ومتوسط حسابي (1.51) وانحراف معياري (0.79) وجاءت في المرتبة الأولى أن المرأة تحتكم إلى العاطفة أكثر من العقل في التعامل مع القضايا بوزن نسبي (0.62) يليها ضعف قدرة المرأة على التواصل مع الآخرين بوزن نسبي (0.49).

أن انخفاض التحديات الشخصية عند المرأة إلى درجة متدنية يؤكد ثقة المرأة بنفسها وامتلاكها القدرات العلمية التي تمكنها من تقلد المناصب القيادية

نتائج الدراسة

أظهرت النتائج أن التحديات العلمية والمهنية جاءت في المرتبة الأولى بين العوائق التي تواجه المرأة الأكاديمية في جامعة الزاوية، حيث برز غياب البرامج التطويرية وضعف التقدير المؤسسي لجهود المرأة وصعوبات المشاركة في المؤتمرات العلمية كأهم مظاهرها.

بينت النتائج أن التحديات الأسرية جاءت في المرتبة الثانية، وتمثلت أساساً في عدم تقبل الأسرة لسفر المرأة لأغراض مهنية وتأثير العادات والتقاليد وصراع الأدوار الأسرية والمهنية على فرصها القيادية.

أشارت النتائج إلى أن التحديات التنظيمية جاءت في المرتبة الثالثة وبدرجة منخفضة نسبياً، حيث عكست ضعف الصلاحيات الممنوحة للمرأة وتردد بعض المسؤولين والمرؤوسين في قبولها كقيادية.

أوضحت النتائج أن التحديات الشخصية جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة متدنية، مما يدل على امتلاك المرأة لثقة نسبية بقدراتها وكفاءتها العلمية التي تمكنها من تولي المناصب القيادية.

الخاتمة والتوصيات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة تضع الباحثة التوصيات التالية: .

تشجيع المرأة وتحفيزها على تقلد المناصب القيادية، ووضع الضوابط التي تمكن المرأة من حضور المؤتمرات والندوات الدولية مما يمكنها من زيادة قدراتها القيادية.

- إقامة المؤتمرات والندوات العملية المحلية مما يمكن المرأة من المشاركة

نشر الوعي لدى المسؤولين بضرورة تخصيص مقاعد للمرأة نظراً لما تتميز به المرأة من قدرات ومهارات.

قائمة المصادر والمراجع:

أبوقعيقيص، م. ت. (د.ت.). *المرأة في واقع سوق العمل الليبي: واقع وتحديات*. استرجع من http://jusoor.ly/wp-content/uploads/2017/12/Women-in-Libyan-Workforce-.pdf

بن سعود، ر. ع. (2017). *سياسة تمكين المرأة في ليبيا* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بنغازي، ليبيا.

الشهابي، أ.، & موفق، م. (2011). مشكلات تبوء المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية (التجربة العراقية). في *مؤتمر القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

طيفور، هـ. (د.ت.). التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن. *مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 2.(8)*

عبد الناصر، س. (2012). *الصعوبات التي يواجهها الأستاذ الجامعي المبتدئ في السنوات الأولى من مسيرته المهنية* (رسالة دكتوراه). قسم علم النفس، جامعة منتوري، الجزائر.

عشوي، م.، بوسنه، م. خ.، & بتول، ع. ا. (2013). *الندوة الإقليمية حول المرأة في مراكز القيادة واتخاذ القرار بالبلدان العربية*. الكويت، 10–11 مارس 2013.

الغامدي، ف. (2015). *معوقات وصول المرأة السعودية إلى المناصب القيادية في القطاع العام: دراسة ميدانية على عينة من موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة* (رسالة ماجستير). كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

.Abalkhail, J. M. (2017). Women and leadership: Challenges and opportunities in Saudi higher education. *Career Development International, 22*(2), 165–183.

•Airini, Collings, S., Conner, L., McPherson, K., Midson, B., & Wilson, C. (2011). Learning to be leaders in higher education: What helps or hinders women's advancement as leaders in universities. *Educational Management Administration & Leadership, 39*(1), 44–62.

•Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The impostor phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice, 15*(3), 241–247.

•Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573–598.

•El Said, G. R. (2020). Women in academia: Challenges and opportunities in Egypt. *International Journal of Educational Development, 75*, 102174.

•Hassan, R. (2018). Women in Arab higher education: Historical perspectives and contemporary challenges. *Gender and Education, 30*(5), 601–617.

•Morley, L. (2013). The rules of the game: Women and the leaderist turn in higher education. *Gender and Education, 25*(1), 116–131.

•Shields, S. A. (2016). Passionate men, emotional women: Psychology constructs gender difference in the late 19th century. *History of Psychology, 19*(1), 1–18.

•Solomon, B. M. (1985). *In the company of educated women: A history of women and higher education in America*. Yale University Press.

•Touchton, J. G., & Shavlik, D. L. (1987). *Women on campus: The unfinished liberation*. National Association for Women in Education.