

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

" السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية 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 أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.



كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

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.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:	Hamsa Mohammad Yousef Kraiyim	اسم الطالب:	همسة محمد يوسف كريم
Date:	2016-02-14	التاريخ:	06 جمادى الأولى، 1437 هـ
Signature:		التوقيع:	



البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى
"القيادة والإدارة"

رسالة ماجستير

السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية
الحكومية

إعداد الطالبة

همسة محمد يوسف كريم

إشراف الدكتورة

د. ديبية موسى الزين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة

2015 - 1437



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ همسة محمد يوسف كريم، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة وموضوعها:

" السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية "

وبعد المناقشة التي تمت اليوم السبت 09 صفر 1437 هـ، الموافق 2015/11/21 م الساعة الثانية عشر ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. ديبعة موسى الزين	مشرفاً ورئيساً	د. ديبعة موسى الزين
د. هيفاء فهمي الأغا	مناقشاً خارجياً	د. هيفاء فهمي الأغا
د. نهاية عبد الهادي التلباني	مناقشاً خارجياً	د. نهاية عبد الهادي التلباني

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

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

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية
د. محمد إبراهيم المدهون



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿مَنْ عَمِلْ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْشَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾

[سورة النحل، الآية 97]

إهداء

- .. إلى أمي وأبي الحبيبين ..
- .. إلى إبنتي الغوالي ..
- .. إلى زوجي العزيز ..
- .. إلى إخوتي وصديقاتي ..
- .. إلى أمهات الشهداء ..
- .. إلى الأسيرات الباسلات ..
- .. إلى الجريحات الصامدات ..
- .. إلى المرابطات في باحات الأقصى المبارك ..
- .. إلى نساء فلسطين ..
- .. إلى فلسطين .. كل فلسطين ..

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق أجمعين، سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم. اللهم إنا نحمدك ونستعينك ونستهديك ونستغفرك ونتوب إليك، وننتي عليك الخير كله، نشكرك ولا نكفرك، اللهم لك الحمد كله، ولك الشكر كله، فأهل أنت أن تحمد، وأهل أنت أن تعبد، وأنت على كل شيء قدير. الحمد لله على لطفه وعونه أن أكرمني لإتمام هذه الدراسة، فالفضل والمنة لله أولاً وأخيراً، فهو أعانني، وهياً لي الأسباب لأتم هذا العمل.

وإنه ليس مني إلا أن أتبع أمره سبحانه، فقد قال في ذكره الحكيم، ﴿لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾، (سورة إبراهيم: 7)، وقال عليه الصلاة والسلام، "من لم يشكر الناس، لم يشكر الله"، فليس هنالك أوجب من هذا الموضوع أن أتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساعدني في إتمام هذا العمل.

فأتقدم بالشكر والتقدير لمشرفتي، الدكتورة ديبية الزين، واللجنة التي تكرمت وناقشت هذه الدراسة، حيث كان لتوجيهاتهم، وملاحظاتهم، ونصحهم الأثر في إثراء هذا العمل،، فالإيهم كل الإحترام والتقدير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل، للدكتور محمود الشنطي، الذي وقف بجانبني، وقدم لي الدعم والمساعدة، وكان لي خير دليل،، فجزاه الله عني خير الجزاء، وجعل جهده في ميزان حسناته.

كما أن الشكر موصول للدكتور أحمد الودية، وأكاديمية الإدارة والسياسة على دعمهم لي ومساندتي طيلة فترة العمل بهذه الدراسة بشكل خاص، وطوال فترة دراستي للماجستير،، فالإيهم الإمتنان والولاء.

كما أشكر كل من ساعدني من العاملين في كل من وزارة المالية، والصحة، والداخلية، والتعليم، وشؤون المرأة، وديوان الموظفين العام بغزة، ولم يبخلوا بوقتهم وجهدهم في مساعدتي على الحصول على المعلومات اللازمة لإتمام هذه الرسالة،، فلهم جزيل الشكر.

كما أحب أن أشكر كل من ساندني معنوياً وعاطفياً من أهلي، وأحبتي، وأصدقائي كافة، فلولا تشجيعهم ودفعهم لما أكملت الطريق،، فلهم كل الحب.

الباحثة

السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية

الخلاصة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على السلوك القيادي الذي تمارسه المرأة الفلسطينية التي تشغل مواقع إدارية في مؤسسات الحكومة الفلسطينية، وهل يختلف هذا السلوك بحسب كل من حالتها الإجتماعية، والمنصب الذي تشغله، وطريقة وصولها إليه من جهة، ومن جهة أخرى، هل يختلف سلوكها بحسب، نوع مرؤسيها، وسنوات خدمتهم في المؤسسات الحكومية، والمؤسسة التي يتبعونها؟ كما هدفت هذه الدراسة لوضع مقترح لتنمية وتطوير قدرات المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية، وتعزيز مكانتها، بعد تقييم واقعها والتعرف عليه.

ولتحقيق تلك الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاستعانة بمقياس القيادة متعددة العوامل، الخاص بنموذج القيادة كاملة المدى، لكل من برنارد باس وبروس أفوليو، والذي يعد من أشهر الأدوات المستخدمة في التعرف على الأنماط والسلوكيات القيادية عالمياً. تم تطبيق المقياس على عينة بلغت، (170) موظف ممن ترأسهم امرأة تشغل درجة (C) في سلم الوظائف الحكومية وما فوقها من درجات، حيث مثلت تلك العينة ما نسبته (64.9%) من حجم مجتمع الدراسة الأصلي والبالغ عدده (245) موظف ترأسهم (66) امرأة، وقد تم استرداد (149) استبانة، أي ما نسبته (87.65%) من العدد الأصلي من الاستبانات الموزعة.

بعد تحليل النتائج واستخدام الوسائل الإحصائية اللازمة، تبين أن المرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية في أغلب الأحيان تمارس على التوالي كل من سلوكيات: التحفيز الإلهامي، والتأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والمكافأة المشروطة. أما السلوكيات التي تمارسها بشكل نادر هي، اطلاق الحرية، والإدارة السلبية بالاستثناء. من ناحية أخرى فقد كان النمط التحولي هو النمط العام لقيادتها، أما النمط التبادلي ظهر في سلوكها بدرجة أقل، ويليه النمط السلبي/الانطوائي، حيث ظهر بشكل نادر وضئيل.

من جانب آخر، لم تظهر فروق في استجابات المبحوثين حول ممارسات المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية بحسب نوع مرؤسيها، إلا في بعد المكافأة المشروطة لصالح الذكور. إضافة لذلك، لم تظهر فروق في استجابات المبحوثين حول ممارسات المرأة القائد بحسب سنوات خبرة مرؤسيها في المؤسسات الحكومية، إنما ظهرت في ممارستها لأبعاد السلوك

القيادي بحسب المؤسسة التي تتبعها في كل من: التأثير المثالي (سمات)، والتحفيز الإلهامي، والتحفيز الفكري، والمكافأة المشروطة، بين القياديات في كل من وزارة المالية، والداخلية، وشؤون المرأة، لصالح القياديات بوزارة الداخلية، كذلك في بُعد الإدارة السلبية بالاستثناء بين القياديات في كل من وزارة الداخلية والمالية لصالح القياديات في وزارة المالية، والقياديات في كل من وزارة الداخلية وشؤون المرأة لصالح القياديات في وزارة شؤون المرأة، وكذلك في بُعد اطلاق الحرية بين القياديات في كل من وزارة الداخلية والمالية لصالح القياديات في وزارة المالية، والقياديات في كل من وزارة الداخلية وشؤون المرأة لصالح القياديات في وزارة شؤون المرأة.

في جانب خصائص المرأة القائد، فلم تظهر فروق فروق في استجابات المبحوثين حول ممارساتها لأبعاد السلوك القيادي بحسب حالتها الإجتماعية، ولا حتى بحسب طريقة وصولها لمنصبها المكلفة به، بينما ظهرت فروق بحسب المنصب الإداري المكلفة به في كل من بعدي الإدارة الإيجابية والسلبية بالاستثناء لصالح المدير العام.

أخيراً، قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتمكين المرأة في المناصب القيادية، ولتحسين قدراتها القيادية والإدارية، حيث أوصت الدراسة بأن تتبنى وزارة شؤون المرأة متابعة وتنفيذ هذا المقترح من خلال:

- تمكين المرأة من الوصول للمواقع القيادية في المؤسسات الحكومية، وتمكينها من أداء دورها القيادي في تلك المناصب.
- تطوير قدرات المرأة في المهارات الإنسانية المختلفة، خاصة القدرات المتعلقة بالتواصل مع الآخرين، وآليات الفعل ورد الفعل، والتكيف مع التباينات المحيطة بها والاستفادة منها بشكل ايجابي.
- تطوير المهارات القيادية لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية بشكل عام من ذكور وإناث.
- تغيير الصورة النمطية الملاصقة للمرأة الناتجة عن التنشئة الاجتماعية والتي تضع المرأة في أدوار اجتماعية محدودة.
- مساعدة المرأة في لعب كافة الأدوار المنوطة بها بكفاءة عالية وتمكينها من ممارسة دورها الإجتماعي والوظيفي بشكل متوازن.

The Leadership Behavior of Palestinian Woman in the Governmental Managerial Positions

Abstract

This study aims to recognize the leadership behaviors that practiced by the Palestinian woman in the managerial positions in the institutions of the Palestinian government, it also aims to know the differences in her leadership practices according to her followers' gender, period of time working in government institutes, and the institute they working in. The study also aims to know the differences in her leadership behavior according to her position, the way she got her position, and her social status. Furthermore, this study offers a proposal to develop the woman's abilities and potentials in her leadership career.

In order to achieve the study's objectives, the descriptive /analytical approach was used. The Multifactor Leadership Questionnaire, (MLQ), was the core of the instrument which used to collect the required data. This questionnaire has been widely used in leadership researches, which was developed by Bernard Bass, and Bruce Avolio to measure the Full Range Leadership Model (FRL). The scale was applied to (170) employees, who represent (64.9%) of the overall study community, the (245) employees were administrated by (66) women hold a (C) degree in the official jobs hierarchy or higher. Actually, (149) questionnaires were recovered, which represent (93.71%) from the total questionnaires.

After applying the required statistical methods and analyzing the results, it appears that woman in the managerial positions fairly often practice: the *inspirational motivation* behaviors, then the *idealized influence* behaviors, then the *intellectual stimulation* behaviors, then the *contingent reward* behaviors. In other side, she rarely practices: the *laissez-faire* behaviors, and the *passive management-by-exception* behaviors.

Therefore, the woman in the managerial positions in the Palestinian government generally exhibits the *transformational leadership* style, then the *transactional leadership* style, and she rarely exhibits the *passive/avoidant* leadership style.

Also, the results show that there were no differences in leader woman's behavior according to her followers' employment period in the government institutes and their gender, except in the *contingent reward* behavior in favor to males. In the same context, leader women show differences in their behavior according to the institute they belong to in the following leadership behaviors: *idealized influence (attributes)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, and *contingent reward* in favor to the leader women in Ministry of Interior. Moreover, there were differences between leader women in the *passive management-by-exception* behaviors in Ministry of Interior and Ministry of Finance in favor to leader women in Ministry of Finance, also between leader women in Ministry of Interior and Ministry of Woman Affairs in favor to leader women in Ministry of Woman Affairs. Additionally, there were differences between leader women in the *laissez-faire* behaviors in Ministry of Interior and Ministry of Finance in favor to leader women in Ministry of Finance, also between leader women in Ministry of Interior and Ministry of Woman Affairs in favor to leader women in Ministry of Woman Affairs.

Regarding to leader woman attributes, there were no differences in her behaviors according to her social state, and the way she got her leading position. In contrast, there were differences according to her position in *passive, and active management-by-exception* behaviors in favor to the leader woman in general director's position.

Finally, this study offers a suggestion to enable and improve the women's leadership and management capability, and talents in governmental positions, and the Ministry of Woman Affairs can take the responsibility of applying it by:

- Enabling women to get leadership positions in the government institutions, and empower them in these positions.
- Developing the capacities of women in leadership positions in government institutes, especially in communication skills, and the action and reaction techniques, also teach her how to adapt with the surrounded differences and use these differences in positive way.
- Change the woman's stereotype which put her in limited social roles.
- Help women in balancing between their roles in family and work.
- Applying training courses to improve the managerial, and humanity skills and abilities.
- Constructing a new specialist unit, that has the responsibility of supporting women that have problems and need any type of support.

فهرس المحتويات

أ	أية قرآنية
ب	إهداء
ت	شكر وتقدير
ث	الخلاصة
ح	ABSTRACT
س	فهرس الجداول
ص	فهرس الأشكال
ض	فهرس الملاحق
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	مقدمة الدراسة
4	مشكلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
10	الفصل الثاني: الإطار النظري
11	المطلب الأول: مفهوم القيادة
11	تمهيد
11	معنى القيادة لغةً
12	معنى القيادة اصطلاحاً
13	أهمية القيادة
14	العلاقة بين القيادة والإدارة
15	المطلب الثاني: نظريات القيادة
15	أولاً: نظريات السمات
15	ثانياً: النظريات السلوكية
17	ثالثاً: النظريات الموقفية

19	رابعاً: النظريات الحديثة في القيادة.....
22	المطلب الثالث: نموذج القيادة كاملة المدى ومقياس القيادة متعددة العوامل.....
22	نظرة تاريخية.....
23	نموذج القيادة كاملة المدى.....
24	مقياس القيادة متعددة العوامل.....
26	أولاً: القيادة التحويلية.....
28	ثانياً: القيادة التبادلية.....
29	ثالثاً: القيادة الانطوائية/السلبية.....
30	رابعاً: نتائج القيادة.....
32	المبحث الثاني: المرأة والقيادة.....
32	المطلب الأول: المرأة الفلسطينية.....
32	حكم عمل المرأة وتوليها للمناصب في الإسلام.....
34	واقع المرأة الفلسطينية.....
37	المطلب الثاني: القيادة النسائية.....
37	دوافع الاهتمام بقيادة المرأة.....
38	ظاهرة السقف الزجاجي.....
38	سمات المرأة القيادية.....
40	الفصل الثالث: الدراسات السابقة.....
41	تمهيد.....
41	أولاً: الدراسات المحلية.....
47	ثانياً: الدراسات العربية.....
54	ثالثاً: الدراسات الأجنبية.....
58	رابعاً: تعقيب على الدراسات السابقة.....
61	الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات.....
62	منهج الدراسة.....
62	مصادر الدراسة.....
62	مجتمع الدراسة.....
63	عينة الدراسة.....
64	أولاً: البيانات الشخصية للموظف.....
65	ثانياً: بيانات الرئيسة المباشرة للموظف.....
66	أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها.....

68	صدق الأداة
72	ثبات الأداة "Reliability"
72	طريقة ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha":
73	اختبار التوزيع الطبيعي (كولومجروف - سمرنوف):
73	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
75	الفصل الخامس: التحليل والنقاش
76	المحك المعتمد في الدراسة
76	الإجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة
79	الإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة
80	الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة
80	الفرض الأول
82	الفرض الثاني
87	الفرض الثالث
89	الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة
90	الفرض الأول
91	الفرض الثاني
94	الفرض الثالث
96	الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة
98	نقاط القوة
98	نقاط الضعف
98	فرص النجاح
99	مواضع التهديد
99	تصور مقترح لتطوير المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية
99	على صعيد المرأة في المواقع الإدارية الحكومية
100	على صعيد الجهات المختصة الحكومية
102	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
103	نتائج الدراسة
105	توصيات الدراسة
109	مقترحات لدراسات مستقبلية
110	المصادر والمراجع
111	أولاً: المراجع باللغة العربية
111	المراجع المطبوعة

114.....	المراجع الإلكترونية
115	ثالثاً: المراجع باللغة الإنجليزية
116.....	Web Resources
118.....	الملاحق

فهرس الجداول

- جدول 1: تحليل فيدلر لملائمة النمط القيادي بالموقف الإداري.....19
- جدول 2: بيانات توزيع النساء في الدرجات الإدارية المتوسطة والعليا في المؤسسات الحكومية وعدد مرؤوسيهـم-
غزة.....63
- جدول 3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.....64
- جدول 4: توزيع أفراد عينة الدراسة على الوزارات64
- جدول 5: توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة.....65
- جدول 6: توزيع أفراد العينة بحسب الحالة الاجتماعية للرئيسة المباشرة.....65
- جدول 7: توزيع أفراد العينة بحسب المهام المكلفة بها الرئيسة المباشرة.....65
- جدول 8: توزيع أفراد العينة بحسب طريقة وصول الرئيسة المباشرة للمنصب الذي تشغله.....66
- جدول 9: توزيع فقرات القسم الثاني من الاستبانة على المحاور.....67
- جدول 10: معامل ارتباط كل فقرة من فقرات نمط القيادة التحولية مع الدرجة الكلية للنمط.....69
- جدول 11: معامل ارتباط كل فقرة من فقرات نمط القيادة التبادلية مع الدرجة الكلية للنمط.....70
- جدول 12: معامل ارتباط كل فقرة من فقرات نمط القيادة الانطوائية/السلبية مع الدرجة الكلية للنمط.....70
- جدول 13: معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور (نتائج القيادة) مع الدرجة الكلية للمحور.....71
- جدول 14: مصفوفة معاملات ارتباط كل محور من محاور الاستبانة والمحاور الأخرى وكذلك كل محور بالدرجة
الكلية للاستبانة.....72
- جدول 15: معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محور الأداة وكذلك للأداة ككل.....72
- جدول 16: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي "KOLMOGOROV-SMIRNOV".....73
- جدول 17: المحك المعتمد في الدراسة.....76
- جدول 18: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد السلوك القيادي في مقياس MLQ.....77
- جدول 19: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل من أنماط القيادة الثلاثة في مقياس
MLQ.....79
- جدول 20: المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لأبعاد السلوك القيادي تعزى لمتغير نوع المرؤوسين ..81
- جدول 21: مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى
لمتغير المؤسسة الحكومية.....82
- جدول 22: يوضح اختبار شيفيه في التأثير المثالي (سمات) تعزى لمتغير الوزارة.....84
- جدول 23: يوضح اختبار شيفيه في التحفيز الإلهامي تعزى لمتغير الوزارة.....85

- جدول 24: يوضح اختبار شيفيه في التحفيز الفكري تعزى لمتغير الوزارة.....85
- جدول 25: يوضح اختبار شيفيه في المكافأة المشروطة تعزى لمتغير الوزارة.....86
- جدول 26: يوضح اختبار شيفيه في الإدارة بالاستثناء (سليبي) تعزى لمتغير الوزارة.....86
- جدول 27: يوضح اختبار شيفيه في إطلاق الحرية تعزى لمتغير الوزارة.....87
- جدول 28: التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات خدمة المرؤوسين في القطاع العام.....88
- جدول 29: المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.....90
- جدول 30: مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المستوى الإداري.....91
- جدول 31: يوضح اختبار شيفيه في الإدارة بالاستثناء (إيجابي) تعزى لمتغير المهام المكلفة بها.....93
- جدول 32: يوضح اختبار شيفيه في الإدارة بالاستثناء (سليبي) تعزى لمتغير المهام المكلفة بها.....93
- جدول 33: يوضح اختبار شيفيه في إطلاق الحرية تعزى لمتغير المهام المكلفة بها.....94
- جدول 34: مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير طريقة الوصول إلى المنصب.....95
- جدول 35: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمحاوِر نتائج القيادة.....97
- جدول 36: التوصيات الدراسة وآليات تنفيذها بحسب النتائج.....106
- جدول 37: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي كافة فقرات أبعاد السلوك القيادي الثلاثة.....135
- جدول 38: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات نمط القيادة التحولية وكذلك ترتيبها.....137
- جدول 39: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات نمط القيادة التبادلية وكذلك ترتيبها.....138
- جدول 40: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات نمط القيادة السلبية/الانطوائية وكذلك ترتيبها.....139
- جدول 41: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات نتائج القيادة وكذلك ترتيبها.....140

فهرس الأشكال

- الشكل (1) : الشبكة الإدارية لبلاك وموتون 17
- الشكل (2): نموذج القيادة كاملة المدى (في الوضع المثالي)..... 24

فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1): فقرات المقياس الأصلية..... 119
- ملحق رقم (2): فقرات المقياس مترجمة للعربية ومدققة لغوياً..... 121
- ملحق رقم (3): الإستبانة بشكلها النهائي..... 124
- ملحق رقم (4): كتاب تيسير مهمة باحث من قبل أكاديمية الإدارة والسياسة..... 127
- ملحق رقم (5): الموافقات الرسمية على توزيع الإستبانة في الوزارات..... 128
- ملحق رقم (6): نتائج كل فقرة من فقرات كل محاور المقياس وترتيبها من الأعلى درجة للأدنى 134

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً، مقدمة الدراسة

ثانياً، مشكلة الدراسة

ثالثاً، أهداف الدراسة

رابعاً، أهمية الدراسة

خامساً، فرضيات الدراسة

سادساً، حدود الدراسة

سابعاً، مصطلحات الدراسة

مقدمة الدراسة:

إن حالة عدم الثبات هي السمة الأبرز لهذه الحقبة من الزمن، وأهم كلمة مفتاحية في وصف الحالة التي تعيشها المجتمعات على مختلف الأصعدة، فقد نال التغيير من العادات، والمفاهيم، والتقنيات، والمناخ، وأسلوب الحياة، وكل شيء بدون استثناء. طبعاً، المنظمات المختلفة ليست بمعزل عن بيئتها المتحولة، بل هي الأكثر تأثراً بالتقلبات المحيطة، فالمنظمات التي تعجز عن مواكبة هذه الوتيرة المتسارعة من التغيير، تخرج خارج مضمار المنافسة، وتفقد قدرتها على البقاء. تلك المعطيات جعلت المنظمات المختلفة ليست بحاجة لمجرد مدراء، إنما بحاجة لقادة يمسكون بزمام المبادرة نحو تحقيق النجاح بعقليات مبدعة تُفكر خارج الصندوق، ومرونة في مواجهة المستجدات.

إن المنظمات الحكومية من أهم أنواع المنظمات العاملة في الميدان، وذلك لكونها المنظمة الأضخم في كل مجتمع، وهي الأقوى بالسلطة القصرية، إلا أن القيادة فيها تمثل معضلة حقيقية، فألمع العقول يمكن أن تخبو هناك، (نجم، 2011: 400). فلقد أشار برنامج الأمم المتحدة للتنمية (UNDP) أن هنالك ثلاث مشكلات رئيسية تواجه مشاريع إصلاح الإدارة الحكومية في 120 دولة مختلفة من الدول الأعضاء في الأمم المتحدة، لم تختلف الدول المتقدمة عن النامية في ظهور تلك المشكلات وهي كالتالي، (نجم، 2011: 404-419):

- البيروقراطية: والتي تظهر في آلية التفكير، والإجراءات القانونية، والروتين الصارم في سلوك العاملين. تلك المؤسسات تتسم بالهرمية الصارمة، والثبات النسبي لأوضاع الموظفين، وآلية ترقية تعتمد على رأي الرئيس المباشر وليس الكفاءة.
- الفساد الإداري: وهو إساءة استخدام السلطة الرسمية لأجل تحقيق مكاسب شخصية للموظف نفسه أو لجماعة ما، وذلك بطريقة مخالفة للأنظمة والقوانين أو المعايير الأخلاقية، فأخذ الفساد طابع منظم، وأصبح أكثر قدرة على البقاء، وأكثر قدرة على التغيير والاستجابة للتطورات في بيئته المحيطة.
- الحاجة للابتكار والتطور الإداري: فهناك حاجة للتوصل لمفاهيم جديدة قابلة لتحويلها لسياسات يمكن تطبيقها، والتغلب على البيروقراطية، والاستفادة من الموارد الكبيرة والتقنيات العالية والخبرات الفنية والإدارية التي تمتلكها تلك المؤسسات.
- إن الموارد البشرية هي الأساس في إحداث أي تغيير في المنظمات، بالتالي وجب البحث عن أشخاص مميزين لديهم القدرة على الإيفاء بمتطلبات العصر، وإعادة المنظمة الحكومية

لمضمار المنافسة، وتحقيق الأهداف، وتحسين الخدمات. في الحالة الفلسطينية، نجد أن قيادة المؤسسات الحكومية تقع تحت سطوة الرجل، والمرأة لم تتل إلا اليسير من نصيب القيادة في المواقع الحكومية، بل وإن ظاهرة قيادة المرأة تبدأ بالتلاشي كلما ارتفعنا في الهرم التنظيمي للمؤسسات. في الواقع، الحالة الفلسطينية ليست فريدة من نوعها، إنما ضعف وجود المرأة في المواقع المؤثرة، ومراكز اتخاذ القرار هي حالة عالمية، يتفاوت حجمها بحسب طبيعة المجتمع. هذه الظاهرة دعت الباحثين لدراسة أسبابها، وظروفها، فكانت العديد والعديد من الدراسات التي نتج عنها أن المرأة تمارس السلوك القيادي بدرجة مرتفعة، كدراسة السويدي، (2012)، ودراسة أبوتينة والقاسم، (2008)، حيث ذكرت السويدي، أن أبرز صفات المرأة القائد، الإنصات الجيد للآخرين، وتنفيذ الخطط بشكل فعال، ورؤية الصورة الكبيرة، أما دراسة الحسين، (2004)، وجدت أن المرأة القائد تتسم بالإتزان، الثقة بالنفس، والدافعية العالية للعمل وتحمل المسؤولية، والقدرة على التحفيز على الإبداع في تحقيق أهداف المنظمة. كما أكدت كل من دراسة: Moore، (2012)، و Kent، (2010)، وعلي (2003)، بأنه لا يوجد فروق نوعية بين أنماط القيادة لدى الرجل والمرأة، إنما كل منهم يمكنه أن يطور ممارساته ويحسنها بما يتناسب مع الظروف المحيطة بالقائد، بل إن دراسة Appelbaum, el. at. (2002)، أكدت بأن الأنماط القيادية التي تمارسها المرأة تختلف عن الرجل ولكن تلك الأنماط ليست حكراً عليها، وأن التقديرات التي تعتقد بضعف فعالية القيادة النسائية غير مستندة على حقائق إنما أساسها هو التنشئة الاجتماعية. كما أن جميع الدراسات اتفقت على وجود عوائق - "سقف زجاجي" - أمام المرأة تحدها من ممارسة دورها القيادي.

ومن خلال عمل الباحثة في إحدى الوزارات السيادية في القطاع الحكومي، لاحظت قلة وجود النساء في المواقع المؤثرة ومراكز اتخاذ القرار، مع أنهن يتمتعن بقدر عالٍ من المهنية، ولديهن مؤهلات علمية مساوية، بل وفي بعض الحالات أعلى من نظائرهن من الرجال. هذا الموقف، أثار اهتمام الباحثة في دراسة مسببات هذا الموقف السلبي، والتعرف على ممارسات هؤلاء النساء في مواقع عملهن، وهل لكل من: حالة المرأة الاجتماعية، والمنصب المكلف به، والمؤسسة التي تعمل بها، وطبيعة مؤسسيها، تأثير على ممارساتهن كقياديات في المواقع الإدارية بالمؤسسات الحكومية. بناءً على ذلك، سيتم وضع خطة لتحسين وضع المرأة القائد، وخلق نموذج يحتذى به من قبل كافة القادة الإداريين من نساء أو رجال.

مشكلة الدراسة:

بمرور الزمن، وتسارع وتيرة التغيير الحاصل في المجتمعات بشكل عام والمجتمع العربي والفلسطيني بشكل خاص، نرى بأن المرأة نالت قسطاً كبيراً من التغيير خصوصاً في جانب التعليم والعمل. فالمطلع على الأرقام والإحصاءات يلحظ بوضوح صعود مؤشر التعليم بشكل متسارع على مدار الأعوام الماضية، فقد بلغت نسبة المنتسبات لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في منتصف عام 2012 (58%) من إجمالي المنتسبين، مع العلم أن هذه النسبة ارتفعت (5%) عن عام 2004، وبلغت نسبة الخريجات الإناث للخريجين الذكور في العام 2012 (149%)، أي أن هنالك 149 طالبة خريجة مقابل 100 طالب خريج، (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2013: 61-62).

أما في جانب العمل فنجد أن الحالة مختلفة، فمشاركة المرأة في سوق العمل هي مشاركة ضئيلة مقارنة بالمعايير العالمية والإقليمية، بل إن مشاركتها في القوى العاملة ضعيفة جداً بالمقارنة مع المكاسب التعليمية الهامة التي حققتها، فتمثل مشاركة النساء في إجمالي القوى العاملة بفلسطين في العام 2013 بنسبة (17.4%)، (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2013: 108). أما في القطاع العام وهو الوجهة الأولى للباحثين عن عمل، وموضع دراستنا، تشكل النساء ما يزيد عن (40%) من قوة العمل فيه، بحيث يمثل النساء (45%) من القوى العاملة في الضفة الغربية، و(30%) في قطاع غزة، ويتركز توزيعهن في أدنى السلم الوظيفي، فمثلاً، نسبة النساء اللاتي يشغلن مناصب إدارية في الفئة العليا تبلغ، (10.9%)، بحسب الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، (2014: 65).

تلك الأرقام، والوقائع على الأرض، تعكس حالة ضعف في مشاركة المرأة في اتخاذ القرار، من هنا انطلقت رغبة الباحثة في معرفة هل هنالك خلل في ممارسات المرأة في مراكز اتخاذ القرار من خلال الإجابة عن سؤال رئيسي وهو:

- ما السلوك القيادي الذي تمارسه المرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية؟
والذي تتفرع عنه الأسئلة التالية:

- ما هو النمط القيادي العام لدى المرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية؟

- هل توجد فروق بين ممارسة المرأة لأبعاد السلوك القيادي في المواقع الإدارية الحكومية تعزى لكل من، نوع مرؤوسيتها، سنوات خدمتهم في القطاع العام، والمؤسسة التي يتبعونها؟
- هل توجد فروق بين ممارسة المرأة لأبعاد السلوك القيادي في المواقع الإدارية الحكومية تعزى لكل من، حالتها الاجتماعية، المنصب المكلف به، وطريقة وصولها إليه؟
- ما التصور المقترح لتنمية قدرات المرأة الفلسطينية القيادية العاملة في المواقع الإدارية الحكومية؟

أهداف الدراسة:

- إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على المرأة الفلسطينية العاملة في المواقع الإدارية الحكومية كقائد، من خلال:
- التعرف على السلوك القيادي الذي تمارسه المرأة الفلسطينية العاملة في المواقع الإدارية الحكومية.
- التعرف على النمط القيادي العام الذي تمارسه المرأة الفلسطينية العاملة في المواقع الإدارية الحكومية.
- التعرف على الفروق الإحصائية بين ممارسة المرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية لأبعاد السلوك القيادي تعزى لكل من: نوع مرؤوسيتها، سنوات خدمتهم في القطاع العام، والمؤسسة التي يتبعونها.
- التعرف على الفروق الإحصائية بين ممارسة المرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية لأبعاد السلوك القيادي تعزى لكل من: وضعها الاجتماعي، المنصب المكلف به، وطريقة وصولها إليه.
- وضع مقترح لتنمية قدرات المرأة الفلسطينية التي تشغل المواقع الإدارية القيادية، بعد دراسة مواطن الخلل لديها، بما يتناسب مع الأهداف العامة للمؤسسات الحكومية بفلسطين.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- تعتبر الدراسة إضافة علمية ومعرفية للباحثة.
- تعتبر هذه الدراسة مرجع، وأداة مساعدة للباحثين بموضوع القيادة بشكل عام، والقيادة النسائية بشكل خاص.
- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة - على حد علم الباحثة - التي تخص عمل النساء في المواقع الإدارية في المؤسسات الحكومية بالبحث محلياً، وعربياً، وعالمياً. كما تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تستخدم نموذج "القيادة كاملة المدى" محلياً.
- كشف مواطن الضعف لدى القيادات النسائية بالمواقع الإدارية الحكومية بفلسطين.
- مساعدة المسؤولين وجهات الاختصاص في معرفة متطلبات القيادة الناجحة، والصفات التي يجب أن يمتلكها القائد بشكل عام والمرأة بشكل خاص، كذلك إعطاء النساء العاملات في المواقع الإدارية الحكومية في فلسطين المزيد من الاهتمام والارتقاء بهن، ورفع مستوى المرأة القائد لأنها شريك لا يمكن الاستغناء عنه أو تجاهله في العملية التنموية.

فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ممارسة المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية لأبعاد السلوك القيادي تعزى لنوع المرؤوسين (ذكور - إناث).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ممارسة المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية لأبعاد السلوك القيادي تعزى لمتغير سنوات خدمة المرؤوسين في القطاع العام (أقل من 5 سنوات - 5 إلى 10 سنوات - 10 إلى 15 سنة - 15 فما فوق).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ممارسة المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية لأبعاد السلوك القيادي تعزى للمؤسسة الحكومية (الصحة - المالية - الداخلية (الشق المدني) - شؤون المرأة - التعليم)

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ممارسة المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية لأبعاد السلوك القيادي تعزى للحالة الاجتماعية للمرأة القائد (غير متزوجة - متزوجة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ممارسة المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية لأبعاد السلوك القيادي تعزى للمستوى الإداري المكلفة به (مدير دائرة - مدير عام - وكيل وزارة - وزير - غير ذلك).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ممارسة المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية لأبعاد السلوك القيادي تعزى لطريقة وصولها لمنصبها المكلفة به (ترقية مستحقة - قرار وزاري - عبر مسابقة - غير ذلك).

حدود الدراسة:

- الحد المكاني: قطاع غزة، ولن يتم دراسة حالات من الضفة الغربية للأسباب التالية:
- صعوبة الوصول لمحافظة الضفة بسبب إجراءات الفصل العنصري لجيش الاحتلال الإسرائيلي
 - المشكلات الإدارية الناتجة عن حالة الانقسام الداخلي الفلسطيني.
- الحد البشري: ويتضمن الموظفين الذين يعملون تحت الإشراف المباشر لإمرأة تشغل منصب إداري في الإدارة الوسطى والعليا، أي مدير دائرة فأعلى.
- الحد الزمني: عام 2014 - 2015.

مصطلحات الدراسة:

القيادة:

في هذه الدراسة تم تبني تعريف روبينز "Robbins" لمفهوم القيادة كتعريف إجرائي، حيث عرفها بأنها، القدرة على التأثير في مجموعة نحو إنجاز رؤية محددة أو مجموعة من الأهداف، (Robbins, 2013: 368).

السلوك القيادي:

يُعرف سلوك الأفراد بأنه، "طاقة بشرية تخرج على شكل تصرفات وأفعال عديدة ومتنوعة، بعضها ظاهر كالكلام والكتابة، والبعض الآخر ضمنى مستتر كالتفكير والتقرير"، (حنفي، والقزاز، 1996: 82).

يُعرف الساعد، (2004)، السلوك القيادي بأنه، "هو ذلك التصرف الذي يسلكه المدير للتأثير على سلوك المرؤوسين من أجل جعلهم ينجزون الأهداف"، (الرقب، 2009: 7).

وتُعرف الباحثة السلوك القيادي إجرائياً بأنه، تصرفات وأفعال تؤثر من خلالها المرأة القائد في المجموعة المحيطة بها لتحقيق رؤية محددة أو مجموعة من الأهداف. تلك التصرفات تتدرج ضمن أبعاد رئيسية تقاس بمقياس القيادة متعددة العوامل، والتي تشكل كل من الأنماط القيادية الثلاثة المكونة لنموذج القيادة كاملة المدى: التحولية، التبادلية، والسلبية/الانطوائية، وهي كالتالي:

- بعد التأثير المثالي (سمات).
- بعد التأثير المثالي (سلوك).
- بعد التحفيز الإلهامي.
- بعد التحفيز الفكري.
- بعد مراعاة الاعتبارات الفردية.
- بعد المكافأة المشروطة.
- بعد الإدارة بالاستثناء (إيجابي).
- بعد الإدارة بالاستثناء (سلبى).
- بعد اطلاق الحرية.

الأنماط القيادية:

يعرف هوارى النمط بأنه، "سلوك متكرر ومميز لشخص ما"، (الخطيب، 2004: 7).
وتُعرف Mazzarela، النمط القيادي بطريقة مقتضبة بأنه الطريقة التي يقود بها القائد، (1981: 58). أما Yukl، (2002)، فيعرف النمط القيادي بأنه، "عملية التأثير في الآخرين

للوصول إلى فهم واتفاق مشترك حول الأعمال المطلوب أدائها، وكيفية انجازها بفاعلية، فهو عملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف مشتركة"، (العجارمة، 2012: 11).
أما ناصر، (2010: 7)، فيعرف النمط القيادي بأنه، "السلوك السائد أو الأسلوب الذي يمارسه القائد في أغلب الأحيان ويميزه عن الآخرين".

وتُعرف الباحثة النمط القيادي إجرائياً بأنه، أسلوب المرأة القائد وطريقتها في ممارسة عملية التأثير في الآخرين لتحقيق رؤية معينة أو أهداف محددة، وقد استخدمت هذه الدراسة الأنماط القيادية المكونة لنموذج القيادة كاملة المدى، وهي، نمط القيادة التحولية، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة السلبية/الانطوائية.

المواقع الإدارية الحكومية:

الدائرة الحكومية، "هي أي وزارة أو إدارة أو مؤسسة عامة أو سلطة أو أي جهة أخرى تكون موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية أو ملحقة بها"، (مركز الميزان لحقوق الإنسان، وديوان الموظفين العام، 2006: 19).

أما الموقع الإداري، فتتبنى الباحثة تعريف مركز الميزان لحقوق الإنسان، وديوان الموظفين العام، (2006: 20) كتعريف إجرائي في الدراسة، وهو "وظيفة إشرافية يُوكّل شاغلها بمجموعة من المهام والتكليفات من قبل جهة مختصة بمقتضى القانون أو أي تشريع آخر أو تعليمات أو قرارات إدارية، تلك المهام لها ما يتعلق بها من صلاحيات، وما يترتب عليها من مسؤوليات".

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة ونظرياتها

المطلب الأول، مفهوم القيادة

المطلب الثاني، نظريات القيادة

المطلب الثالث، نموذج القيادة كاملة المدى (FRL)

المبحث الثاني: المرأة والقيادة

المطلب الأول، المرأة الفلسطينية

المطلب الثاني، القيادة النسائية

الفصل الثاني

الإطار النظري

هذا الفصل مكون من مبحثين، خصص الأول منهما لمناقشة مفهوم القيادة بشكل عام وأبرز نظرياتها، وتم القاء الضوء على نموذج القيادة كاملة المدى الذي يعد من أهم النماذج الحديثة في موضوع القيادة. أما المبحث الثاني فخصص لمناقشة المرأة في مراكز القيادة، وواقعها وأهم أسباب الاهتمام بموضوع القيادة النسائية.

المبحث الأول: القيادة ونظرياتها

المطلب الأول: مفهوم القيادة

تمهيد:

لقد عَرَفَ البشر ظاهرة القيادة منذ بداية ظهور المجتمعات البشرية ومارسوها عملياً، إلا أن الدراسات التي تناولت هذه الظاهرة بالتحليل والتفسير لم تبرز إلا في بدايات القرن العشرين. وبالنظر في هذا التراث الأدبي، نجد كل حقبة زمنية تتسم بطابع وطريقة مختلفة في تفسير مفهوم القيادة، وهذا ناتج طبيعي لتطور المجتمعات البشرية واختلاف تكوينها الاجتماعي. في هذا المطلب سنحاول تفسير ظاهرة القيادة، وإزالة بعض الغموض المحيط بها، وتوضيح أهميتها، كما سيتم استعراض الأدب النظري المتعلق بالقيادة بحسب مراحل تطوره. وأخيراً سيتم تسليط الضوء نحو أحد أهم النماذج في علم القيادة، "نموذج القيادة كاملة المدى"، للتعرف على بداياته، المفاهيم التي يناقشها، وأهم مكوناته.

معنى القيادة لغةً:

في اللغة، القيادة من القَوْدُ، والقَوْدُ نقيض السَّوْقِ، فيقال يَقُودُ الدابة من أمامها وَيَسُوْقُهَا من خلفها، فالقَوْدُ من أمام والسَّوْقُ من خلف، (ابن منظور، لسان العرب: نت)¹، أي أن القائد يتصدر الجماعة ويتقدم عليها. وبالرجوع للحضارات القديمة، نجد أن أصول مفهوم القيادة يعود للفكر اليوناني واللاتيني، فالفعل اليوناني "Archein" معناه يبدأ، أو يقود، أو يحكم، ويقابله في

¹ <http://www.lesanarab.com/>, (20/11/2014).

اللاتينية الفعل "Agere" ويعني يحرك أو يقود، ولقد ساد الاعتقاد في كلا الفكرين أن هذه الأفعال تنقسم إلى جزأين: بداية يقوم بها شخص، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون. كما أن الفعل المقابل لكلمة "Archein" بالإنجليزية هي "Archon" ومعناها الأرخون، وهو الحاكم الأول في أثينا القديمة ورجل الدولة الأول والذي يكون عادةً كاهناً ورئيساً سياسياً في آن واحد. أما كلمة "Leader"، فتعني الشخص الذي يوجه، أو يرشد، أو يهدي الآخرين، بمعنى أن هنالك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه، (كنعان، 2009: 86-87).

معنى القيادة اصطلاحاً:

يُعرف روبنز القيادة بأنها، القدرة على التأثير في مجموعة نحو إنجاز رؤية محددة أو مجموعة من الأهداف، (Robbins, 2013: 368).

بينما يصفها "هانتر" بأنها، "مهارة التأثير في الناس من أجل العمل بحماس باعتبارها تحقق المصلحة العامة المشتركة، بشخصية أخلاقية قويمه توجي بالثقة"، (2006: 32).

أما السويدان، وباشراحيل، يعرفان القيادة بأنها، "عملية تحريك الناس نحو الهدف"، (2004: 40).

ويرى "Terry"، (1998)، "أن القائد يعرض الطريق من خلال المثال الذي يقدمه، ولا يدفع الأفراد وبدلاً من ذلك هو يجذبهم لذلك"، (نجم، 2011: 21).

فيما يعرف "Hemphill"، (1949)، مفهوم القيادة، "بأنها سلوك الفرد حين يشرع في توجيه أنشطة الجماعة"، (فرج، 1992: 37).

و"فرج"، عرفها بأنها "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة - والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد، والأتباع، وخصائص المهمة، والتنسيق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط - وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل بكفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدراً عالياً من تماسك الجماعة"، (1992: 41).

بالاطلاع على التراث البحثي المهم بموضوع القيادة، تظهر مشكلة عدم قدرة الباحثين على وضع تعريف متفق عليه محدد ومحكم لظاهرة القيادة، فتوصف القيادة بأنها من أكثر الظواهر على الأرض وضوحاً وأقلها إدراكاً، (سويدان، وباشراحيل، 2004: 41) هذه المشكلة تعود لعدة أسباب منها:

- استخدام معنى القيادة بالتبادل مع مفاهيم أخرى، فتشير جميعها إلى نفس المضمون.
 - كما قد نجد أنه قد تم تعرف القيادة في ضوء أحد عناصرها فقط، فيفسر مفهومها بشكل منقوص وغير كامل.
 - قد نجد بعض عناصر القيادة قد تم تضمينها في تعريف مفاهيم أخرى قد تكون أعم من مفهوم القيادة.
- من الممكن تلخيص أسباب المشكلة بقول "Stogdill" (1974)، "من الأسباب الرئيسية لذلك: غياب التعريف المقبول على نحو إجماعي من الباحثين، ففي الدراسات المتعددة استخدمت تعريفات مختلفة، نتج عن هذا أن الباحثين يقيسون ويناقشون أشياء مختلفة وإن كانوا يطلقون عليها نفس المسميات"، (فرج، 1992: 33).
- بالرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه، إلا أنه من الممكن ملاحظة بعض العناصر المشتركة في التعريفات المختلفة للقيادة بحيث يمكن تصنيفها على النحو التالي:
- تعريفات تتمركز حول القائد، مثل تعريف (Terry, 1998).
 - تعريفات تُركز على السلوك القيادي، مثل تعريف (Hemphill, 1949).
 - تعريفات تُركز على عملية التأثير على الآخرين، كتعريف السويديان، وباشراحيل، روبنز، وهانتر.
 - تعريفات تهتم بمكونات العملية القيادية وعملية التفاعل فيما بينها، كتعريف "فرج".

أهمية القيادة:

"إن الأهداف العظيمة لا تُنجز بدون الجماعة، والجماعة لا تنتظم في مسيرة الإنجاز بدون قائد ينسج جهودها بالهدف. إن القائد بمثابة أحد العناصر الرئيسية في المعادلة التي تلخص قصة التطور الإنساني منذ اكتشاف أسلوب إشعال النار حتى اختراع الميكروكمبيوتر، تلك المعادلة التي يمكن صياغتها على النحو التالي: جماعة + قائد + موارد + هدف = إنجاز حضاري"، (فرج، 1992: 25).

إن غياب القيادة هي من أعظم الكوارث التي قد تواجه أي جماعة، سواء كانت هذه الجماعة أسرة، أو منظمة، أو أمة كاملة، فبدون قيادة تفقد الجماعات البوصلة وتضيع الهدف، ومن ثم تتهار. فالقيادة هي مصدر الحماس والطاقة، والقائد مستودع أهداف، فيُلهم الآخرين، ويوجه

همهم نحو المستقبل. ليس هذا فحسب، إنما يقع على عاتق القائد أيضاً مهمة تدريب الأفراد ورعايتهم، وتدعيم السلوك الإيجابي وتنميته، ومحاربة السلوك السلبي ونبذه.

العلاقة بين القيادة والإدارة:

إن مفهوم الإدارة من أكثر المفاهيم تداخلاً مع مفهوم القيادة، وذلك بسبب ما تُنتجها كلا العمليتين من تأثير في الآخرين، على اختلاف الطريقة والفعالية. فالإدارة بمعناها الواسع، هي عملية تنظيم وتنسيق النشاط البشري الجماعي لتحقيق أهداف معينة، أي أن تحقيق الأهداف من خلال الأفراد هو جُلّ العملية الإدارية، (عوي، 2008: 21)، وكذلك هي القيادية، من هنا تبرز مشكلة عدم وضوح الحدود بين كلا المفهومين. هذا التداخل كان سبب العديد من الكتابات والمناظرات العلمية بشأن الفرق بين القيادة والإدارة، وما نوع العلاقة بين كل منهما، وهل كل مدير قائد، أو كل قائد مدير؟

فالبعض كان ينظر للإدارة أنها أعم من القيادة وأن القيادة هي جزء من العملية الإدارية، وأحد وظائفها، فالعملية الإدارية تتطلب توجيه الأفراد بطريقة تنظيمية، فنية، وأخلاقية لتحقيق أهداف المنظمة بناء على السلطة التي يمتلكها المدير والتوصيفات الوظيفية لكل عمل، بينما القيادة، مبنية على عملية توجيه الآخرين عن طريق التأثير الشخصي على الأفراد، وذلك من خلال: العواطف، الأخلاق، القدوة الحسنة، أو المبادئ المشتركة، (المقاتل، نت)².

البعض الآخر كان ينظر إلى الأمر بمنظور آخر، فالاختلاف بينهما ليس له علاقة بدرجة العمومية والخصوصية، ولكن يكمن بطبيعة العمليتين، فالإدارة تهتم بشكل أساسي بالعملية التنظيمية بناء على السياسات والخطط والبناء التنظيمي للمنظمة، فالمدير يتعامل مع الآخرين بناء على عوامل محسوبة ومحسوسة. بينما القيادة، تعنى بشكل كبير بحاجات الجماعة، وجوهرها هو العلاقات الإنسانية، (مناح، مفكرة الإسلام، 2014: نت)³.

وترى الباحثة أن نجاح المنظمات وفعاليتها يحتاج لكل من القيادة والإدارة، فالقيادة بدون إدارة قد تجعل التركيز على الأهداف المستقبلية، مع إهمال الإنجاز الفوري للأعمال الذي نحتاج إليه كي نصل لأهدافنا المستقبلية. أما الإدارة وحدها تجعلنا لا نرى سوى مشاكلنا اليومية التي تستغرقنا فلا يتاح لنا الوقت للتفكير والتخطيط للغد.

² http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/Keadah/sec04.doc_cvt.htm, (10-11-2014).

³ <http://islammemo.cc/fan-el-edara/fkr-Edary/2014/05/06/199168.html#2>, (13/12/2015)

المطلب الثاني: نظريات القيادة

أولاً: نظريات السمات:

لقد بدأ التنظير في موضوع القيادة في بداية القرن العشرين، حيث كان جُلَّ اهتمام المفكرين في موضوع القيادة هو القائد نفسه. فكانوا يرون أن القادة يمتلكون صفات فطرية، تولد معهم، قد يرثونها ولكن لا يكتسبونها مع الزمن، هؤلاء القادة يتسمون بالتفوق والكاريزما النادرة التي تؤثر في الجماعات من حولهم، وبذلك يحدِّث التغيير ويتم تحقيق الأهداف صعبة المنال من خلالهم. لقد سمي هذا النمط من التفكير بنظرية الرجل العظيم، وقد كان أبرز رواد هذا المنحى، رالف ستونجديل، وروبرت هاوس. لقد جاءت نتائج هذه النظرية من خلال المشاهدة والتأمل للظروف السياسية والاجتماعية في حقبة تاريخية سابقة، (المقاتل، نت)⁴.

مع بداية عشرينيات القرن الماضي، بدأ مفهوم الرجل العظيم بالتطور والتوسع، فكان الدارسون يقومون بفحص واختبار فروض تلك النظرية، فلاحظوا أن السمات الشخصية تؤثر على السلوك، وبما أن سلوك القادة يختلف عن غيرهم، فهذا يؤدي إلى أن للقيادة سمات تميزهم عن غيرهم من العامة، وأن درجة ظهور هذه السمات لدى القادة يختلف عن درجة ظهورها لدى غيرهم من غير القادة. بالتالي، بدأ البحث عن السمات التي تميز القادة عن غيرهم، وكذلك تميز القادة الفاعلين عن غير الفاعلين، إلا أنه على الرغم من كثرة الدراسات ووفرتها في هذا المجال، لم يتم التوصل لقائمة موحدة من السمات التي يمكن أن تنسب للقيادة بشكل عام، أو للقيادة الفاعلين بشكل خاص، (فرج، 1992: 59-60).

ثانياً: النظريات السلوكية:

في منتصف القرن العشرين، تزامن إجراء عدد من الأبحاث قامت بها مجموعات بحثية مختلفة في عدد من الجامعات، كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسات هو معرفة سلوك القادة وتصنيفه في أبعاد أساسية، ومن أبرز هذه الدراسات: دراسات جامعة أوهايو⁵، جامعة ميتشيجان، وجامعة هارفرد. على الرغم من اختلاف المناهج المتبعة في تلك الأبحاث، واختلاف العينات البحثية، وطرق الملاحظة وجمع المعلومات، إلا أنها في نهاية المطاف اشتركت بعدد من العناصر أهمها:

⁴ http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/Keadah/sec04.doc_cvt.htm, (10-11-2014).

⁵ نتج عن تلك الدراسات مقياس "وصف السلوك القيادي" (LBDQ)، والذي طور بعد ذلك ليحتوي على اثني عشر بعداً تقاس بمئة بند.

- أن الأبعاد السلوكية المستخلصة عن تلك الدراسات على تعددها إلا أنها تحمل ذات المضامين، ويمكن تلخيص تلك الأبعاد بعنصرين رئيسيين، هما: الاهتمام بإنجاز المهام، والاهتمام بالجماعة التابعة.

- استخدام الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات، واعتماد المنهج الارتباطي في كشف العلاقات بين الأبعاد السلوكية للقائد، وفعالية أداء التابعين.

بعد ذلك، وجد مجموعة من الباحثين، أمثال: ردين، ليكرت، بلاك وموتون، أن أبعاد السلوك القيادي تتفاعل مع بعضها البعض لتكون مركبات جديدة تسمى الأنماط القيادية، فالأنماط أكثر عمومية وتعبّر عن واقع القيادة بشكل أفضل، (فرج، 1992: 107).

بالإطلاع على تلك النظريات، نجد أن أغلبها يدرس تفاعل بعدين أو ثلاثة أبعاد سلوكية للقائد بحد أقصى، فمثلاً، قام بلاك وموتون "Blake & Mouton" بوضع تصور نظري يبرز تفاعل بعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأشخاص من خلال مصفوفة سُميت بالمصفوفة الإدارية، حيث يمثل الاهتمام بالعمل المحور الأفقي، والاهتمام بالأفراد المحور الرأسي، وتم استخلاص الأبعاد الناتجة عن التفاعل بين كلا البعدين على ثلاثة مستويات - مرتفع، متوسط، ومنخفض - في كلا المحورين، فكانت النتيجة ظهور خمسة أنماط قيادية، كما هو موضح بالشكل (1)، وهي: القيادة المتهربة⁶، القيادة البيروقراطية⁷، قيادة النادي⁸، القيادة التوفيقية⁹، والقيادة التنفيذية¹⁰، (فرج، 1992: 107-110)، (نجم، 2011: 101).

⁶ وهي النمط (1،1) في مصفوفة بلاك وموتون، والتي تمثل الحد الأدنى من الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء.

⁷ وتسمى أيضا القيادة المتسلطة، و تمثل النمط (9،1)، وتعبّر عن أعلى درجة من الاهتمام بالعمل، وأدنى درجة من الاهتمام بالعاملين.

⁸ وتسمى القيادة المجاملة، حيث يكون فيها الاهتمام بالعاملين وإشباع حاجاتهم على أعلى درجة، أما الاهتمام بالعمل فهو بالحد الأدنى، وتمثل النمط (1،9) في المصفوفة.

⁹ أو قيادة منتصف الطريق، وذلك لإعطائها اهتمام ملائم لكل من المهمة والعاملين، وتمثل النمط (5،5).

¹⁰ وتمثل النمط (9،9)، في مصفوفة بلاك وموتون، بحيث يكون فيها اهتمام القائد بكل من العمل والعاملين بالدرجة القصوى، وكذلك تسمى القيادة الفريق.



المصدر: نجم، 2011: 101

أما ردين "Reddin"، فقد قام ببناء نموذج من خلال ثلاثة أبعاد، وهي: الاهتمام بالمهمة، الاهتمام بالعمل، والفعالية، ثم قام بقياس تفاعل تلك الأبعاد على مستويين، (مرتفع، ومنخفض)، مما أنتج ثمانية أنماط قيادية، هي: التنفيذية، التوفيقية، المستبدة السخية، الأوتوقراطية، المطورة، المجاملة، البيروقراطية، والمتهربة، (فرج، 1992: 111).

إن من أبرز ما أخذ على مختلف نظريات هذا المنحى هو أنها لا تعطي تأثير الظروف المحيطة بالقائد اهتماماً - كخصائص المرؤوسين، أو طبيعة المهام المطلوب إنجازها - مما جعل القائد في تلك النظريات لا يتمتع بالمرونة في سلوكه القيادي، إنما يتبنى نمطاً قيادياً واحداً لا يغيره. بالإضافة لذلك، بعض الأنماط القيادية الناتجة عن تفاعل أبعاد السلوك القيادي غير واقعية، بل وإن تلك النظريات لا تغطي كافة أنماط السلوك القيادي المحتملة خاصة أن هنالك أبعاد سلوكية أخرى للقائد لم يتم دراسة تفاعلها مع غيرها من الأبعاد السلوكية الأخرى.

ثالثاً: النظريات الموقفية:

هذه النظريات بدأت تتبلور في ستينيات القرن الماضي، واعتبرت امتداداً لنظريات السمات، حيث اختلفت مع نظريات أنماط السلوك القيادي في أن القادة لا يتصرفون على نفس الشاكلة في كافة الظروف، كما أن النمط القيادي المثالي يختلف باختلاف الظروف المحيطة، وأن القائد في ظرف قيادي معين قد يقدم أفضل أداء ولكن قد يصبح أدائه ضعيفاً في ظروف قيادية أخرى. فالنظريات الموقفية تقدم مفهوماً مرناً للقيادة، فهي لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط وإنما تربطها بالموقف والمتغيرات المتعلقة بالبيئة المحيطة، فهذه الظروف

هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة القائد ونجاحه في موقعه. بل ومن ناحية أخرى، تقدم القيادة بمفهوم ديمقراطي، فالقيادة ليست حكراً على عدد محدود من الأشخاص الذين يمتلكون قدرات معينة، وإنما قد يكون أي شخص قائد في موقف معين، فالسمات القيادية يمكن اكتسابها بالتعليم والممارسة. من منظري هذا المنحى "جولمبيوسكي" "Gelembiewski"، حيث رأى أن هنالك ثلاثة أنماط أساسية للسلوك القيادي، هي، الأوتوقراطي، الديمقراطي، والحر، وأن الأبحاث القائلة بأفضلية إحدى تلك الأنماط بصورة مطلقة لا تقوم على أساس واقعي، بل أنه لتحديد النمط القيادي الأفضل يجب مراعاة عدة ظروف، وهي: شخصية المرؤوسين، خصائص المهمة، أدوار المهمة¹¹، خصائص الجماعة، (كنعان، 2009: 360-364).

في فترة لاحقة، برز تحليل "فيدلر" "Fiedler" في فهم الموقف القيادي، حيث أصبحت نظريته من أكثر التحليلات شيوعاً، فقد قام بتقديم نموذج أسماه "هندسة أبعاد الوظيفة القيادية". في هذا النموذج يرى فيدلر أن فعالية القيادة مبنية على نمط القيادة وأبعاد الموقف، بحيث يمكن تحسين الأداء القيادي من خلال تغيير سمات القائد لتلائم الموقف، أو اختيار قادة سماتهم تتلائم مع الموقف، أو تعديل وتغيير بعض عناصر الموقف ليتلائم بشكل أفضل مع سمات القائد. هذا النموذج قائم على مرحلتين، الأولى، تحديد النمط القيادي لدى القائد من خلال المقياس الثماني الذي صممه وأسماه "العامل الأقل تفضيلاً"¹² "Least Preferred Coworkers (LPC)"، والثانية من خلال، تحليل عناصر الموقف الإداري وذلك عن طريق التعرف على كل من: العلاقة بين القائد وموظفيه، البناء التنظيمي في العمل، وسلطة القائد وموقعه، (نجم، 2011: 102-105)، (Leadership-Central, web)¹³، (MindTools, web)¹⁴. وقد لخص فيدلر تحليله للموقف القيادي والنمط الملائم لكل موقف بالجدول التالي:

¹¹ قسمها لثلاثة أدوار، أدوار خاصة بالقائد كتحديد الأهداف العامة للمنظمة، وأدوار خاصة بالمرؤوسين كطريقة استعمال أدوات العمل، وأدوار مشتركة قد يقوم بها القائد أو المرؤوسين.

¹² كلما كانت الدرجة التي يحصل عليها القائد في هذا المقياس مرتفعة، فهو قائد موجه نحو العلاقات الإنسانية مع الأفراد، وكلما كانت الدرجات متدنية فهو قائد موجه نحو تحقيق المهام.

¹³ <http://www.leadership-central.com/fiedler-s-contingency-theory.html>, (06-12-2014).

¹⁴ <http://www.mindtools.com/pages/article/fiedler.htm>, (12-12-2014).

جدول 1: تحليل فيدلر لملائمة النمط القيادي بالموقف الإداري

علاقة القائد بالمرؤوسين	البناء التنظيمي للعمل	سلطة القائد	النمط المثالي للقائد
جيدة	واضح	قوية	موجه نحو العمل
		ضعيفة	موجه نحو العمل
	غير واضح	قوية	موجه نحو العمل
		ضعيفة	موجه نحو الأفراد
سيئة	واضح	قوية	موجه نحو الأفراد
		ضعيفة	موجه نحو الأفراد
	غير واضح	قوية	موجه نحو الأفراد
		ضعيفة	موجه نحو العمل

رابعاً: النظريات الحديثة في القيادة:

في نهاية سبعينيات القرن الماضي وبداية الثمانينيات، ظهر منحى جديد في تحليل القيادة، بعض تلك التحليلات وصل لمرحلة النضج والبعض الآخر لم يصل. هذا التغيير في محاولات فهم موضوع القيادة كان نتيجة طبيعية للتغير الحاصل في السياق الاجتماعي، والاقتصادي، والتقني، وبرز الحاجة الملحة لاتخاذ القرار المناسب في ظل كل تلك القوى التي جعلت الأمور أكثر تعقيداً، والإجابة على مسألة القيادة لم تعد تحتوي على إجابات بسيطة. من أبرز تلك النظريات:

■ نظريات القيادة الكاريزمية الحديثة:

إن العديد من علماء الاجتماع، والسياسيين، والمؤرخين، لاقت لديهم نظرية الرجل العظيم قدراً واسعاً من القبول مما جعل مجموعة من الباحثين تعيد فحص هذا المفهوم خاصة نظرية "ماكس ويبر" "Max Weber" حول القيادة الكاريزمية في 1947. فمن أبرز الدراسات في هذا السياق، القيادة الكاريزمية "لروبرت هاوس" "Robert House" في 1977، والقيادة التحولية "لجيمس برنز" "James Burns" في 1978، والقيادة الحاملة "لوارن بنيز" "Warren Bennis" في 1985. تلك النظريات لها نفس القاعدة، فجميعها تدور حول القائد، فالقادة الفاعلين لهم رؤى ناتجة عن قيم ومعتقدات أيديولوجية تحمل حلول خلاقة لمشاكل صعبة، وهؤلاء القادة هم سبب في حدوث نقلة وتغيير نوعي في مجتمع القائد وإحداث التغيير الإيجابي في التابعين أو المنظمات المنتمين لها. فالعوامل المشتركة

في تلك النظريات أكثر من الاختلافات لذلك تم إدراجها تحت عنوان واحد وهو القيادة الكاريزمية الحديثة، أو "Neo-Charismatic" (Foil, el. at., 1999: 2-3).

■ نظرية قيادة التعقيد والفوضى:

يعتبر من أبرز كتاب هذا المنحى: رونالد هيفيتز "Ronald Heifetz"، في عمله "القيادة بدون إجابات بسيطة"¹⁵ في العام 1994، ومارغريت ويتلي "Margaret Wheatley"، حيث قدمت كتاباً بعنوان "القيادة والعلم الجديد"¹⁶ في 1999، فقد قدم كلاهما مفهوم القيادة خارج الإطار المعتاد، فوحدة التحليل الأساسية هي النظام، على خلاف ما هو معتاد حيث وحدة التحليل الأساسية هي القائد، أو القائد والمجموعة. رأى الكتاب في هذه النظرية، أن معظم المشكلات تحتاج لاستجابات أكثر تعقيداً وملائمة لطبيعة المهام والمواقف، وهذا النوع من الاستجابة الملائمة لا يأتي إلا بالتعليم، تغيير المواقف، والحلول الإبداعية، كذلك لا يكون من جهة واحدة، إنما من عدة مستويات وجهات مختلفة، فالمشاكل الروتينية المعتادة لا تحتاج لعملية القيادة، لأنها واضحة الجوانب ويمكن حلها من خلال المختصين. في هذه النظرية تم توسيع قاموس المفردات المتعلقة بالعملية القيادية، فأدخلت تعبيرات جديدة، كتجزئة هيكل المنظمة، وتحليل النظام¹⁷ "System Thinking"، واتخاذ القرار محلياً، كما بحثت أهمية كل من: علاقات القائد داخل المنظمة وخارجها، الشراكة، التعاون، والعولمة، (Kezar, et. al. 2006: 39-44)، (Education-Portal, web)¹⁸.

■ نظريات قيادة الفريق:

إن الدراسات الناقدة لعمل المنظمات الحديثة ضمن إطار القيادة الفردية أو البيروقراطية أبرزت الحاجة للعمل بطريقة أكثر مرونة، وإيجاد آليات لتسهيل العمل المشترك، لجعل تلك المنظمات أكثر فاعلية. فبالاطلاع على الأدب العلمي المتعلق بمفهوم قيادة الفريق، يظهر منحيين في تحليل الدارسين لهذا المفهوم، فالمنحى الأول مبني على الفرضيات الوظيفية لقيادة الفريق، حيث تم دراسة الفرق الوظيفية لفهم أبرز خصائصها، وكيفية تعزيز القيادة لدى تلك الفرق. تلك الدراسات، ضمت عدد من مبادئ الاتجاهات المعاصرة في مفهوم

¹⁵ اسم الكتاب، Leadership Without Easy Answers

¹⁶ اسم الكتاب، Leadership & the New Science.

¹⁷ بمعنى طريقة التفكير التي تقوم بتحليل العلاقات بين أجزاء النظام من أجل فهم أفضل للحالة، وبالتالي اتخاذ القرارات الأفضل.

¹⁸ <http://education-portal.com/academy/lesson/systems-thinking-in-management-definition-theory-model.html>, (06-01-2015).

القيادة، كتحفيز التعليم، والمشاركة في إيجاد الحلول، وتطوير القدرات المعرفية لأعضاء الفريق.

إن الدراسات المتعلقة بقيادة المرأة وقيادة الثقافات المتنوعة "cross-cultural"، برز فيها مفهوم ثقافة الفريق، والقيادة كعملية جماعية، مما أنتج المنحى الثاني في مفهوم قيادة الفريق. في هذا المنحى، تم إطلاق عدد من المسميات على عملية القيادة: كالقيادة المشتركة، الموزعة، الموجهة نحو العلاقات، بالإضافة لقيادة الفريق، حيث اتسمت العملية القيادية بعدم انحسارها في فرد معين في المجموعة، وتقدير قيمة الفرد، واعتبار الاختلاف في أفراد المجموعة هو قيمة إضافية لها يجب أن يتم تقديرها واستغلالها، (Kezar, et. al., 2006: 62-65).

■ نظرية مقايضة القائد - الفرد:

هذه النظرية تهتم بالعمليات الإدارية بشكل عام، وعملية التحفيز بشكل خاص، فالقائد يؤثر في تابعيه ويوجههم للإنجاز وتحقيق الأهداف عن طريق استغلال احتياجاتهم الشخصية المصنفة في هرم ماسلو¹⁹ من خلال تقديم المكافآت أو العقوبات. سميت هذه النظرية بدايةً باسم "الوصلة العمودية الثنائية" "Vertical Dyad Linkage (VDL)" من قبل دانسريال "Dansereal" وجران "Graen" وهاجا "Haga" في العام 1975. الفكرة الأساسية لعملية القيادة في هذه النظرية هي عبارة عن عدد من العلاقات الثنائية بين القائد وأتباعه، هذه العلاقات تختلف جودتها عن بعضها البعض بناء على مقدار: الثقة، الولاء، الدعم، والالتزام الذي يبديه طرفا العلاقة. هذه العلاقة يتم بنائها وتطورها من خلال ثلاثة مراحل: المرحلة التنظيمية، من ثم تطور الدور، وأخيراً التدوير. في المرحلة الأولى يتم تحديد القائد والمجموعة التابعة، سواء من خلال الطرق الرسمية أو غير الرسمية. فيما بعد يبدأ أفراد الفريق بالعمل سوياً، ومن خلال القيام بالمناقشات وتنفيذ المهام يبدأ قائد المجموعة بتصنيف أفرادها في دائرة داخلية (مقربة)، ودائرة خارجية (غير مقربة). في المرحلة الثالثة، تتجلى علاقة القائد- الفرد، فعلاقة بدائرتة الداخلية عالية الجودة، على عكس الدائرة الخارجية، وبالتالي يبدي القائد الثقة بهذه الدائرة، ويقدم لها الدعم بعدة أشكال، سواء من

¹⁹ هرم ماسلو هي نظرية نفسية وضعها أبرهام ماسلو "Abraham Maslow" في عام 1943، وتظهر هذه النظرية أن الإنسان لديه حاجات يسعى لإشباعها، وقد رتب ماسلو هذه الاحتياجات في شكل هرمي بحسب أهميتها، بحيث تكون الاحتياجات الأكثر أهمية في قاعدة الهرم، وهي كالتالي: الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم، فحاجات الأمن، فالحاجات الاجتماعية، فالحاجة للتقدير، وفي قمة الهرم الحاجة لتحقيق الذات، (<http://www.simplypsychology.org/maslow.html>) (Simply Psychology).

خلال النصائح، المكافآت أو حتى الترقيات، بالتالي يبرز أفراد من تلك المجموعة كقادة في مجموعات خاصة بهم، من الناحية المقابلة، فالأفراد في الدائرة الخارجية بسبب استبعادهم عن المجموعة المقربة للقائد، قد يضطرون للبحث عن مجموعات أخرى لإثبات قدراتهم والبدء من جديد، (Avolio, et. al., 2009: 433-4340)، (Leadership- (MindTools, web)²⁰، (Central, web)²¹، (Leadership-Central, web)²²، (MSG.com, web)²³.

■ القيادة الإلكترونية:

أن التطور الحاصل في المنظمات، والتغير في طبيعة المهام، والتقدم التقني المتسارع في وسائل الاتصالات، خاصة في العقدين الأخيرين، خلق شكل آخر من أشكال القيادة، حيث برزت الحاجة لقيادة أفراد - أو مجموعات - تفصلهم الجغرافيا، بحيث يتم التفاعل فيما بينهم من خلال القنوات التقنية الحديثة. هذا الشكل الجديد والذي يحمل اسم "e-Leadership"، أبرز قصور في الأدب العلمي التقليدي المتعلق بالقيادة، وذلك يعود لبنائه على أساس التفاعل وجهاً لوجه بين القيادة والتبعية، مما جعل الدارسين في مجال القيادة يعيدون النظر في آليات الاتصال، التحفيز، بناء الثقة، والحصول على التغذية الراجعة في ظل التقنيات الحديثة. إن طبيعة التباعد والتشتت في الأفراد والمهام خلقت عدد من التحديات أمام قيادة الفرق الافتراضية، أو "e-teams"، كالعامل ضمن مناطق زمنية مختلفة، أو تباين التقنيات المستخدمة، أو عندما يتطلب العمل في النطاق المحلي الاهتمام الدائم مما يؤثر على إنجاز المهام المطلوبة بين الفرق الافتراضية، (Avolio, et. al., 2009: 439-440).

المطلب الثالث: نموذج القيادة كاملة المدى ومقياس القيادة متعددة العوامل

نظرة تاريخية:

بعد الإطلاع على الثورة الحاصلة في الأبحاث المتعلقة بالقيادة، نجد أن القيادة التحولية نالت قسطاً كبيراً من الاهتمام، حتى أصبحت مفهوماً ناضجاً وله معالم نظرية وتطبيقية واضحة. بدأ بتنظير مفهوم القيادة التحولية "Transformational Leadership" السير جيمس برنز "James Burns" في سبعينات القرن الماضي، حيث أصدر كتاباً بعنوان "القيادة"

²⁰ <http://www.mindtools.com/pages/article/leader-member-exchange.htm>, (01-12-2014).

²¹ <http://www.leadership-central.com/leader-member-exchange.html>, (01-12-2014)

²² <http://www.leadership-central.com/transactional-leadership-theories.html>, (19-01-2015)

²³ <http://managementstudyguide.com/lmx-theory.htm>, (12-01-2014).

“Leadership” في عام، 1978، والذي صنف فيه القادة لفتنتين متباينتين، قادة تحويليين، وقادة تبادليين، وذلك بناءً على طريقة القائد في ممارسته لعملية التأثير. في كتابه، اعتبر برنز أن المكون الأساسي للقيادة الفعالة هي الأخلاق، وهي سمة القادة التحويليين، فالقائد التحويلي يتسم بالأخلاق والمبادئ ويجعلها مقدمة على الأهداف التنظيمية البحتة، فيظهر هذا من خلال اهتمام القائد بتابعيه وبالتالي تحقيق أهداف ذات تأثير اجتماعي مرغوب، أو تغيير جذري في المجتمع الذي يقوده. في الطرف الآخر، اعتبر برنز أن القائد التبادلي أقل تأثيراً في تابعيه، فقيادته تقوم على المنفعة المتبادلة، ومبدأ الأخذ والعطاء بالمقابل، (Bass, & Riggo, 2006: 3).

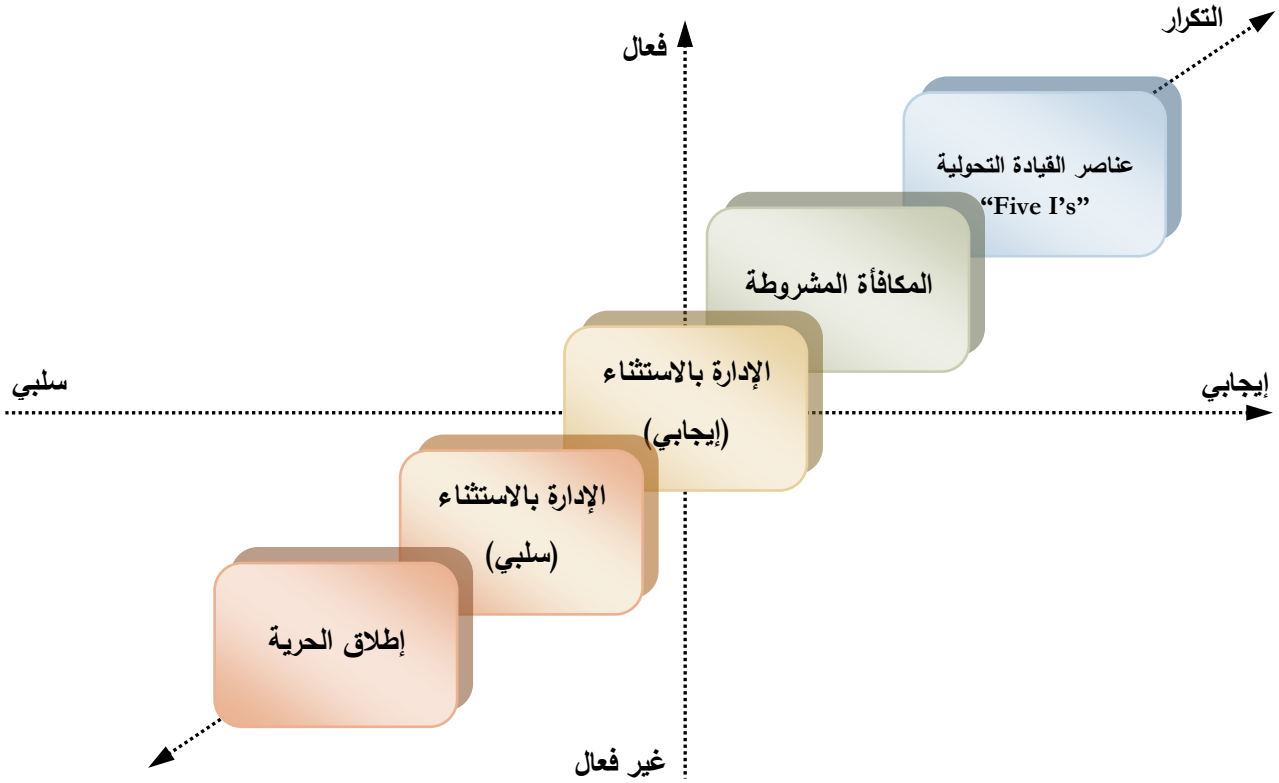
شهدت فكرة برنز عن القيادة تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات برنارد باس “Bernard Bass” وزملائه الذين شاركوه في أبحاثه، حتى أصبحت القيادة التحويلية نظرية منهجية شمولية. ففي 1985، اعتبر باس أن القيادة التحويلية هي امتداد للقيادة التبادلية، وليس العكس، كما يمكن اعتبار القيادة التحويلية حالة خاصة من القيادة التبادلية وليست مضادة لها، والذي يميز بينهما هو الهدف والوسيلة، (Bass, & Riggo, 2006: 4).

نموذج القيادة كاملة المدى:

من أهم ما نتج عن دراسة باس (1985)، هو صقل فكرة نموذج القيادة كاملة المدى، (FLR) "Full Range Leadership"، الذي حلل فيه كل من القيادة التحويلية والتبادلية، وميز الفروق بينهما بشكل أكبر من حيث الفاعلية والتأثير الشخصي للقائد. لم يقتصر النموذج على نمطي القيادة التحويلية والتبادلية، إنما أضاف باس لهذا النموذج نمطاً ثالثاً للقيادة، وهو اللاقيادة، أو القيادة المتسببية “Laissez-Faire”، والذي جعله ضمن نمط القيادة السلبية/الإنطوائية والذي مثل النمط الأقل تأثيراً وفاعلية في النموذج. بالرغم من تسمية هذا النموذج، نموذج القيادة كاملة المدى، إلا أنه لا يمكن القول بأنه يشمل كافة أبعاد السلوك القيادي، إنما هو عبارة عن استعراض لنموذج القائد السلبي ونموذج القائد الكاريزمي المؤثر وما بينهما.

يتكون النموذج من ثلاثة محاور، المحور الأفقي يمثل تأثير حضور القائد، والرأسي يمثل فعالية القيادة، أما محور العمق، فيمثل مدى تكرار القائد لنمط قيادي معين، (الشكل 1)، حيث تعتبر القيادة الانطوائية/السلبية هي أقل الأنماط فعاليةً وتأثيراً، ثم تبدأ الأنماط بالتردد حتى تكون القيادة التحويلية هي الأكثر حضوراً وفاعلية، (Bass, & Riggo, 2006: 5-9).

الشكل (2): نموذج القيادة كاملة المدى (في الوضع المثالي)



المصدر: (AVOLIO, 2011: 66), (BASS, & RIGGIO, 2006: 10)

مقياس القيادة متعددة العوامل:

في عام 1985، طور باس مقياساً لنموذج القيادة كاملة المدى، أسماه "استبيان القيادة متعددة العوامل" "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ)، وهو عبارة عن مقياس سيكوميترى - أداة قياس نفسي - يمكن من خلاله التعرف على تكرار كل من أنماط القيادة التحولية، التبادلية، والسلبية/الانطوائية لدى القائد، كذلك النتائج المترتبة على سلوكيات القائد. تم التوصل إليه من خلال البحوث الميدانية على القادة والأشخاص المحيطين بهم، حيث تم جمع السلوكيات المتشابهة فيما بينها وتنظيمها ضمن أبعاد محورية، بحيث تشترك مجموعة السلوكيات التي تندرج ضمن البعد الواحد بعدة عناصر مشتركة. في أول نسخة من هذا المقياس احتوت على (67) فقرة لقياس نموذج القيادة كاملة المدى، وتكون من ستة أبعاد، ثلاثة منها لقياس نمط القيادة التحولية، وهي: الكاريزما/الإلهام، التحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية، واثنان لقياس نمط القيادة التبادلية، وهما: المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء، أما

المحور الأخير لقياس نمط القيادة المتسببية، (Bass, & Riggio, 2006: 21)، (Avolio, el. at, (MindGarden, web), 1999: 442).²⁴

بقي نموذج القيادة كاملة المدى تحت الفحص والاختبار، حيث أجريت العديد من الدراسات الناقدة والفاحصة له، ومازالت، وقدمت العديد من المقترحات لجعله أكثر دقة ومحاكاة للواقع، ففي عام 1988، لاحظ باس وزميله هاتر "Hater" أن الإدارة بالاستثناء مكونة من محورين منفصلين، محور يحمل معنى ايجابي للقيادة بالاستثناء وآخر سلبي، وقد أوصت العديد من الدراسات اللاحقة بارتباط الجانب الإيجابي من الإدارة بالاستثناء بنمط القيادة التبادلية، أما الجانب السلبي فيتم إدراجه ضمن نمط جديد، وهو القيادة الانطوائية/السلبية، ويندرج محور القيادة المتسببية (LF) ضمنه أيضاً، (Avolio, el. at., 1999: 442-443).

نُشر هذا المقياس لأول مرة في العام 1990، بعد إجراء تعديلات عليه بناءً على التوصيات التي سبقت نشره، من خلال "Bernard Bass" و "Bruce Avolio"، حيث كُون النموذج من تسعة محاور، واحتوى المقياس على (67) فقرة، منهم (9) فقرات لقياس نتائج القيادة، (Bass, & Riggio, 2006: 21). لم يتوقف تطوير المقياس عند هذا الحد، إنما تم تجربته في العديد من المؤسسات المختلفة في الطبيعة والحجم والثقافة، وعلى شرائح مختلفة من العينات، وأُجريت العديد من التعديلات التصحيحية على فقرات المقياس من قبل باس وأفوليو، وصدر عنه عدد من النسخ كان آخرها "MLQ-5X"، والمكون من (45) فقرة لقياس مكونات نموذج القيادة كاملة المدى، منها (9) فقرات لقياس نتائج القيادة. لهذا المقياس ثلاثة نماذج، الأول خاص بالقائد نفسه "Leader Form"، بحيث يطلب من القائد تقييم درجة تكرار سلوكياته القيادية، ولكن، أُخذ على هذا النموذج في جانب أن التقييم الذاتي قد يميل للتحيز أو المبالغة في الحكم على الذات. أما النموذج الثاني فهو خاص بالمتابعين "Rater Form"، ويعتبر أهم النماذج، بحيث يطلب من زملاء القائد، متابعيه، أو تابعيه، تقييم درجة تكرار سلوكيات القائد. أما الثالث وهو النموذج الشامل "360° Form"، ويتكون من النموذجين السابقين، بحيث يقوم القائد بتقييم نفسه، ويقوم متابعيه بتقييمه، ويتم استخراج النتائج من خلال كلا النموذجين، (MindGarden, web), 1999: 442-443).²⁵ وفي ما يلي سيتم إلقاء الضوء على المحاور التي يقيسها مقياس القيادة متعددة العوامل:

²⁴ <http://www.mindgarden.com/products/mlqc.htm>, (06-05-2014).

²⁵ <http://www.mindgarden.com/content/14-researcher-student#horizontalTab5>, (06-05-2014).

أولاً: القيادة التحويلية:

اعتبر برنز أن القيادة التحويلية هي العملية التي يساعد بها القادة وأتباعهم بعضهم البعض للرفي لدرجات أعلى من الأخلاق والتأثير، فالقادة التحويليون يحفزون أتباعهم لتحقيق نتائج غير متوقعة، فهؤلاء القادة يلعبون دور المثال الذي يحتذى به، فيصبحون سبباً في رفع درجات الوعي لدى تابعيهم حول أهمية تقديم تلبية الاحتياجات العامة والأعلى أهمية على الاحتياجات الشخصية الضيقة، (Bass, & Riggio, 2006: 5). انفق باس مع برنز وأضاف بأن القائد التحويلي هو من يمتلك سمات شخصية تدفع تابعيه وتحفزهم للإبداع والخروج بتفكيرهم خارج الإطار المألوف، كذلك يساعدهم للوصول لأقصى درجات الأداء المتوقعة وما بعدها أيضاً من خلال مراعاة الفروق الشخصية في سماتهم وقدراتهم وأخذها بعين الاعتبار.

يمكن ملاحظة التشابه بين القيادة الكاريزمية والقيادة التحويلية، ولكن نجد أن الكاريزما هي جزء من مكونات القيادة التحويلية، فبعد العديد من الدراسات الناقدة والمحللة، تم الاتفاق على أربعة مكونات رئيسية لمفهوم القيادة التحويلية، تم التعبير عنها في مقياس القيادة متعددة العوامل من خلال خمسة أبعاد أطلق عليه اسم "Five I's" وهي كالتالي، (Avolio, 2011: 60-63)، (Bass, & Riggio, 2006: 6-9)، (MindGarden, 2007, web):²⁶

- التأثير المثالي (سمات وسلوك) (Idealized Influence (Attribute & Behavior):

هذا الجانب من القيادة التحويلية يمثل القيادة الكاريزمية، فالقادة التحويليون يتصرفون بطريقة تجعل منهم محل اعجاب، ثقة، وتقدير، وذلك نتيجة ما يراه أتباعهم من حضور وقدرات وحكمة غير عادية، وقدرة على فعل الصواب، (Avolio, 2011: 60).

في مقياس القيادة متعددة العوامل MLQ تم تجزئة مفهوم التأثير المثالي لمحورين، الأول معني بفحص جانب السمات المثالية للقائد، والثاني بجانب سلوكيات القائد المثالية. فالسمات المثالية (IA)، تعكس سلوك القائد وقدرته على بناء الثقة، التقدير، والاحترام في تابعيه، فهم يُشعرون تابعيهم بالقوة والفخر، من خلال تجاوز مصالحهم الشخصية والتركيز على مصلحة الجماعة، وطموح الأفراد. هذه السمات تجعل من القائد مثال وقدوة يحتذى بها. أما السلوك المثالي (IB)، فهو السلوك الذي يُظهر استقامة القائد ووثوقيته، فيعبر القادة عن ما يعتقدونه من قيم وأخلاق عليا، ومعتقدات، ومبادئ، قولاً وفعلاً، كما ويعززون

²⁶ <http://romania.testcentral.ro/media/mlq-f-en-pdf-62MDK5XQ.pdf>, (15-04-2014).

الإحساس بالأهداف المرغوبة من خلال الحديث عن رؤيتهم للمستقبل،
(Bass, & Riggio, 2006: 6).

– التحفيز الإلهامي (IM) Inspirational Motivation:

إن القادة التحوليين يمارسون سلوكيات تلهم من حولهم، وتحفزهم من خلال رسم صورة مرغوبة للمستقبل، وجعلها هدف يجب الوصول إليه، وتصور الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق هذا الهدف. هؤلاء القادة مستبشرون بما هو قادم، وإحساسهم بالمستقبل إيجابي، يعبرون عن هذا الشعور قولاً وفعلاً، مما يخلق جواً حماسياً لتحقيق الأهداف المنشودة فيصبح التابعين مشاركين في رسم صورة المستقبل، (Avolio, 2011: 61)،
(Bass, & Riggio, 2006: 6).

– التحفيز الفكري (IS) Intellectual Stimulation:

إن القادة التحوليين يحرضون أتباعهم على الإبداع والابتكار، والتفكير بطريقة خلاقية، وذلك من خلال فحص الفرضيات وإعادة تشكيل وترتيب مكونات المشكلات، كذلك معالجة المشكلات القديمة بطرق جديدة والنظر إليها من زوايا مختلفة، فالأفكار المستحدثة من قبل التابعين غير مرفوضة أو منتقدة لمجرد أنها غريبة، أو مخالفة لرأي القائد. لدى هؤلاء القادة، فكرة أن هنالك أشياء جيدة جداً أو سيئة جداً، أو بيروقراطية جداً، غير موجودة في اعتقادهم، فكل شيء قابل للتغيير والمواجهة والاستغناء والنقد، (Avolio, 2011: 61-62)،
(Bass, & Riggio, 2006: 7).

– الاعتبارات الفردية (IC) Individualized Consideration:

إن القادة التحوليين سبب في تطوير أتباعهم ليصبحوا قادة بدورهم، وذلك من خلال الاهتمام بحاجات الأفراد المتعلقة بالتطور، فيعمل القائد كمدرّب، مراقب، معلم، داعم، ومستشار. فالقائد التحولي يقيم علاقات شخصية مع الأفراد المحيطين به، مما يتيح له بناء آلية إتصال ثنائية، تمكنه من ادراك حاجات، طموحات، وقدرات كل فرد على حدة، فهو لا يتعامل مع الفرد على أنه مجرد موظف أو جندي أو طالب، إنما من خلال استماعه الجيد للآخرين، يتعامل القائد مع الفرد على أنه شخصية متكاملة لها معالمها المختلفة الخاصة بها. بالتالي، من خلال إدراك القائد الدائم للأفراد، يستطيع بدوره إعطاء كل فرد فرصة

لتطوير قدراته الذاتية، فنالك دائماً في بيئة العمل فرص تستحدث للتعليم، فيبدأ بتفويض المهام، وتوفير المناخ الداعم لتحقيق الهدف، (Bass, & Riggio, 2006: 7).

في الوضع المثالي، يكون لدى التابع ثقة كبيرة في القائد، ولا يرى في توجيهاته إلا حسن النية، فقائده لا يوجهه نحو تصحيح الأخطاء لكي يقلل من شأنه، إنما ليساعده للرفي بالأداء ورفع مستوى الإنجاز وهذا يؤدي لتحقيق الأهداف ويصغر الفجوة بين الوضع الحالي وما يمكن أن يكون عليه التابع في المستقبل، (Avolio, 2011: 62-63).

ثانياً: القيادة التبادلية:

عرف برنز، (1978)، القادة التبادليين بأنهم الذين يقودون من خلال التبادل الاجتماعي، فالقائد التبادلي السياسي يقدم الوظائف مقابل أصوات الناخبين، وقائد الأعمال التبادلي يقدم المكافآت المادية مقابل الإنتاجية، (Bass, & Riggio, 2006: 3). قبل دراسة كل من برنز، 1978، وباس 1985، اعتبر أغلب الباحثون في موضوع القيادة بأن مقايضة العمل بالمكافأة هي نواة القيادة الفعالة في المؤسسات. فعملية التعريف بالأهداف المرغوبة وما يمكن الحصول عليه في حال تحقيق هذه الأهداف، ينتج عنها الحصول على درجات مرغوبة من أداء الأفراد والمجموعات في العمل، (MSG.com, web)²⁷.

يمكن القول أن مفهوم القيادة التبادلية يعني عملية مبادلة مبنية على الإيفاء بالتزام متفق عليه، وذلك من خلال وضع الأهداف، متابعة التنفيذ، وتحكم بالنتائج، (Antonakis, el. at., 2003: 265). ففي نموذج القيادة الكاملة، القائد التبادلي يتصرف على نحو بنائي وتصحيحي، هذا السلوك تم التعبير عنه في مقياس MLQ من خلال مكونين بعدين، هما: المكافأة المشروطة، والجانب الإيجابي من الإدارة بالاستثناء، (Avolio, 2011: 63-64)، (MindGarden, 2007, web)²⁸.

- المكافأة المشروطة (CR) Contingent Reward:

ضمن هذا البعد، يقوم القائد ببناء اتفاقيات مع تابعيه بشأن ما يجب إنجازه في مقابل وعود محددة، أو بمعنى آخر يتم مناقشة وتوضيح المسؤوليات في أي مهمة بعبارات واضحة وصريحة، وما سترتب عليه أداء العاملين في إنجاز المهمة المطلوبة من مكافأة أو عقاب، (Bass, & Riggio, 2006: 8).

²⁷ <http://managementstudyguide.com/transactional-leadership.htm>, (10-11-2014).

²⁸ <http://romania.testcentral.ro/media/mlq-f-en-pdf-62MDK5XQ.pdf>, (15-04-2014)

تعتبر هذه العملية فعالة في تحفيز الأفراد في إنجاز المهام ولكن ليست بقدر فعالية عناصر القيادة التحولية في الوصول لدرجات أعلى من الأداء والإنجاز، (Avolio, 2011: 64).

- الإدارة بالاستثناء (إيجابي) (Management-by-Exception (Active) (MBE-A):

يتمثل الجانب الإيجابي لعملية الإدارة بالاستثناء في سلوك القائد في مراقبته للأخطاء، وتتبعه لحالات الخروج عن المعايير الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال حصول أي قصور في الأداء. فالإدارة بالاستثناء بشكل عام هي إجراء تصحيحي لأي انحراف قد ينتج عن أداء التابعين. يعتبر هذا الأسلوب غير فعال خصوصاً في حال تكراره بشكل دائم، ولكن هنالك حالات يكون فيها ضروري خصوصاً في الحالات الحرجة مثل الرعاية الصحية، المرافق النووية، محاربة الحريق، (Avolio, 2011: 64)، (Bass, & Riggio, 2006: 8).

ثالثاً: القيادة الانطوائية/السلبية:

هذا النمط في حالته القصوى، يغيب فيه أي نوع من التبادل - فالبعض يطلق على هذا النمط القيادة "غير التبادلية" - فلا وجود لأي اتفاقيات بين القائد وتابعيه، سواء لتحفيزهم، أو لوضع معايير للعمل، أو حتى اعطاء توجيهات لتصحيح الانحرافات. فالقائد لا يتعامل مع المشكلات بطريقة مهنية، قد يتجنب اتخاذ القرارات، ولا يتحمل مسؤوليته الإشرافية، لهذا يعتبر هذا النوع من القادة غير فاعلين وليس لديهم حضور، بل إن لديهم تأثير سلبي على أداء تابعيهم، (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003: 265). في مقياس MLQ، تتمثل القيادة الانطوائية/السلبية مكونين، هما: الجانب السلبي من الإدارة بالاستثناء، واطلاق الحرية، (MindGarden, 2007, web)²⁹.

- الإدارة بالاستثناء (سلبي) (Management-by-Exception (Passive) (MBE-P):

إن الجانب السلبي لعملية الإدارة بالاستثناء يتمثل في سلوك القائد في محاربته للنيران المشتعلة في محيطه، سواء لدى تابعيه، أو في المنظمة التي يعمل بها. فعلى عكس الممارسات التي يقوم بها القائد في تصحيح الانحرافات لتجنب حدوث المشكلات في الجانب الإيجابي للإدارة بالاستثناء الذي يبادر فيه القائد باتخاذ الإجراءات التصحيحية

²⁹ <http://romania.testcentral.ro/media/mlq-f-en-pdf-62MDK5XQ.pdf>, (15-04-2014)

للأخطاء قبل وقوعها، فالقائد في الجانب السلبي من الإدارة بالاستثناء لا يتخذ أي إجراء وقائي أو تصحيحي إلا في حال وقوع المشكلات، وفي أغلب الأحيان تكون هذه الإجراءات عقابية، (Avolio, 2011: 64)، (Bass, & Riggio, 2006: 8).

- إطلاق الحرية (LF) Laissez-Faire:

هذا البعد يعكس سلوك "عدم القيادة"، وتجنب التدخل في أمور العمل من قبل القائد. فالقائد لا يقدم المعلومات اللازمة لإنجاز العمل، غائب في حال الحاجة إليه، يتجنب اتخاذ القرارات، يقدم ردود أفعال متأخرة في حال وقوع المشكلات العاجلة، كذلك غير مهتم بشأن مستوى رضا تابعيه عن العمل، (Avolio, 2011: 65)، (Bass, & Riggio, 2006: 8-9).

رابعاً: نتائج القيادة:

إن مقياس القيادة متعددة العوامل يقيس مدى نجاح العملية القيادية في المجموعة، وذلك من خلال استطلاع وجهة نظر التابعين في قدرة القائد على التحفيز، ومدى رضاهم عن أسلوبه في قيادة المجموعة، وتأثير قيادته في المستويات المختلفة في المنظمة التابعين لها، (MindGarden, 2007, web)³⁰.

- المجهود الإضافي من قبل التابعين (EF) Extra Effort:

هذا المحور يقيس قدرة القائد على توليد جهد إضافي، غير تقليدي من قبل تابعيه. فالقيادة الناجحة للقائد تشد هم تابعيه، وتخلق لديهم رغبة في بذل المزيد لإنجاز الأعمال وإنجاحها، والظهور بصورة إيجابية.

- الفعالية التنظيمية (EFF) Effectiveness:

هذا المحور يقيس قدرة القائد على أن يكون فعال في المنظمة التي ينتمي إليها. فالقائد الفعال يمثل مجموعته بصورة إيجابية في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، وذلك من خلال: تحقيق أهداف المنظمة، وجعلها فاعلة بشكل إيجابي في كافة الوحدات التنظيمية المرتبطة بها.

³⁰ <http://romania.testcentral.ro/media/mlq-f-en-pdf-62MDK5XQ.pdf>, (15-04-2014)

– الرضا عن القيادة (SAT) Satisfaction:

هذا المحور يقيس قدرة القائد على خلق الشعور بالرضا لدى تابعيه والأشخاص المحيطين به. هذه القدرة تأتي من خلال انشاء القائد لعلاقات شخصية مع من حوله وامتلاكه عدد من السمات الشخصية والمهارات الاجتماعية التي تجعل منه شخص فاضل، منفتح التفكير، ومحل ثقة الآخرين.

المبحث الثاني: المرأة والقيادة

لأن سلوك المرأة القيادية الفلسطينية هو موضوع هذه الدراسة، لن يكون من الممكن تفسير أية أرقام أو نسب تتعلق بسلوكها دون أن نتعرف على ظروف المجتمع المنتمية له، أو التعرف على الواقع السياسي والاجتماعي الذي تعاصره، أو الخصائص العامة التي تميز ممارستها للقيادة. فالمجتمع الفلسطيني، هو مجتمع طابعه إسلامي، ويستمد قيمه وأخلاقه من الشريعة الإسلامية، كما أنه جزء من المجتمع العربي، فيشترك معه في الكثير من القيم، والعادات، والمعتقدات الموروثة، ولكن أيضاً يختلف عنه نتيجة خصوصية الوضع السياسي والواقع الأمني في فلسطين. لذلك جاء هذا المبحث ليلقي الضوء على نظرة الدين الإسلامي للمرأة، وحكمه في عملها، ومسألة توليها أنواع الولاية المختلفة. أيضاً، سيتم التعرف على واقعها، ومستوى حضورها وتفاعلها في كل من: السياسة، والعمل، والتعليم، والتشريع، والمبادرات التطوعية. أما الجزء الثاني من هذا المبحث، سيتم إلقاء الضوء على مفهوم القيادة النسائية، وأسباب الاهتمام بها، وأهم ما تتسم به المرأة ويميزها عن غيرها وهي قائد.

المطلب الأول: المرأة الفلسطينية

حكم عمل المرأة وتوليها للمناصب في الإسلام:

لقد جاء الدين الإسلامي يحمل للمرأة طوق نجاة لينتشلها من وسط الظلم الواقع عليها من قبل العقائد والمعتقدات الضالة والمنحرفة قبله، فرفع عن كاهلها كل ما ألصق بها من اتهامات بعدم أهليتها، وإهانة بانتقاص إنسانيتها، وجعلها رجس من عمل الشيطان. فأعطاهم الدين الإسلامي حقوقها كاملة غير منقوصة، فأقر أهليتها الإنسانية والدينية، فنالت شرف التكليف الإلهي بالعبادة، ووجب عليها تطبيق الأحكام الشرعية، وفعل الخير، كما أقر لها الباري حقوقها الاقتصادية وجعل لها كيانها الاقتصادي المستقل عن الرجل، بل ساواها بالرجل في الحقوق والواجبات آخذاً تكوينها الخاص وفطرتها بعين الاعتبار، وبين أهمية دورها في إصلاح المجتمع وسموه. ولقد حث الإسلام على تعليم المرأة، كما أكد على استقلاليتها في شأنها المالي، وشخصيتها القانونية، ولم يجعل للرجل، أيّاً كانت صفته أو قرابته، سلطاناً عليها فيما تملك، فقال تعالى: ﴿لِلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِّمَّا كَتَبْنَا لِلنِّسَاءِ وَلِلنِّسَاءِ نَصِيبٌ مِّمَّا كَتَبْنَا لِّلرِّجَالِ﴾ (سورة النساء: 32). فمهر المرأة ملك لها، كما لها أن تمتلك العقار، والمصاغ، والمال بكافة أنواعه، ولها أن تمارس التجارة وسائر تصرفات الكسب الحلال، كما لها أن تترث وتورث، وأن تهب الهبات، وتخاصم

غيرها إلى القضاء، وتشهد بالحق، وتفعل كما يفعل الرجل بنفسها أو بمن توكله عنها باختيارها بحسب الأصول الشرعية، (الخولي، 1984 : 25).

لقد أجاز الباري، جل وعلا، لها العمل خارج المنزل ولكن ضمن ضوابط شرعية منها ما هو عام يتعلق بالعمل، على كل من الرجل والمرأة الالتزام بها، وضوابط تخص المرأة بشكل خاص. فالضوابط العامة للعمل هي: أن يكون العمل مباح، وأن يلتزم كل من الرجل والمرأة بالأحكام الإسلامية المتعلقة باللباس، والخلوة، وغض البصر، ومراعاة الآداب الإسلامية العامة، (بدران، 2006: 52). أما الضوابط التي تخص المرأة هي: أن يكون خروجها للعمل بموافقة وليها أو زوجها، وأن لا يمنعها العمل من أداء واجباتها اتجاه أسرتها ورعاية زوجها وأطفالها، فقيامها بواجباتها تجاه أسرتها هو فرض عين، أما عملها خارج المنزل فهو فرض كفاية، (أبو فارس، 2000، 19-27)، (المظلوم، 2006: 24).

أما عن تولي المرأة للولاية والمناصب القيادية العليا فقد كان فيها للفقهاء عدة آراء، ويمكن تلخيصها كالتالي، (المظلوم، 2006: 121-122)، (أبو فارس، 2000: 154-196)، (علي، 2006: 176-193):

- جواز تولي المرأة للإمامة العظمى، أو ما يوازيها في الخطورة كرئاسة الدولة، أو رئاسة الوزراء، أو النيابة في البرلمان.
- عدم جواز تولي المرأة للإمامة العظمى، أو ما يماثلها في الخطورة كرئاسة الدولة، وقيادة الجيوش.
- جواز ممارسة المرأة للعمل السياسي ودخول الأحزاب، كما يمكنها تولي عضوية البرلمان بشرط أن لا يكون أغلب أعضاء البرلمان من النساء، لأن البرلمان ككل يعتبر شكل من أشكال الولاية العظمى.
- جواز تولي المرأة الوزارة، لأن الوزارة بناء على القانون الوضعي هي ولاية تنفيذ وليست تفويض.
- عدم جواز تولي المرأة لأي مناصب، وأن لا ترأس الرجل في أي مستوى مستدلين بحديث رسول الله عليه الصلاة والسلام: "لن يفلح قومٌ ولوا أمرهم امرأة"، وقوله تعالى: ﴿الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ﴾، (سورة النساء: 34).

والرأي الراجح هو جواز تولي المرأة للمناصب الإدارية والوزارات خاصة التخصصية، إذا كانت الوزارة هي وزارة تنفيذ، وعدم جواز توليها للإمامة العظمى أو ما يوازيها كرئاسة الدولة وقيادة الجيوش.

واقع المرأة الفلسطينية:

إن الواقع السياسي، والوضع الأمني الذي نتج عن الانتداب البريطاني، والحراك الصهيوني، ومن ثم التهجير ونشوء دولة الإحتلال، وحتى حالة الانقسام الفلسطيني، كلها ظروف فرضت واقعاً سياسياً، اقتصادياً، واجتماعياً غاية في الصعوبة والشدة، وكانت المرأة من أكثر شرائح المجتمع تضرراً على الأرض، إلا أن كل ذلك لم يزلها إلا إصراراً وصموداً ورغبة في تغيير هذا الواقع. إن الحركة النسوية في فلسطين هي من أكثر الحركات النسوية نشاط وحيوية على المستوى العربي، فالمرأة الفلسطينية لها تاريخ حافل على مستوى النضال الوطني، الحراك الشعبي، والعمل الأهلي، وفيما يلي تأتي أهم الجوانب التي للمرأة الفلسطينية بصمة لا يمكن إغفالها أو تجاهلها:

■ في الجانب السياسي:

بدأت المرأة الفلسطينية بممارسة العمل السياسي منذ عشرينيات القرن الماضي مع بداية ظهور حركات النضال الشعبية، وكانت لمشاركتها أهمية بالغة، فتميز دورها النضالي بالشمولية، حيث انعكس على كافة نواحي الحياة. فقد استطاعت المرأة الفلسطينية أن تحد من الضرر الناجم عن سياسة الحصار التي كانت تفرضها قوات الإحتلال على المطلوبين، فكانت تؤوي المجاهدين والمطاردين، وتوفر المأكل والملبس لهم، وتهرب السلاح، وتساند أسر الشهداء والأسرى، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم. لم تقتصر مشاركة المرأة السياسية على الأطر الشعبية والمجتمعية، إنما شاركت كصانع قرار في انتخابات المجلس التشريعي الأولى والثانية وغيرها من انتخابات النقابات والبلديات، مع العلم أنه، كلما ارتفع مستوى التمثيل في صنع القرار، وصياغة السياسات كلما قل عدد النساء الممثلات، فمثلاً، (13.6%) هي نسبة النواب النساء في المجلس التشريعي، بناءً على تقرير الجهاز المركزي للإحصاء الخاص بقضايا المرأة والرجل عن العام 2013، (2014: 72)، أما عدد النساء اللاتي يشغلن منصب وكيل وزارة هو (6) مقابل (38) من الذكور، أي ما نسبته، (15.7%)، (الجهاز المركزي للإحصاء، 2014: 65)، (مركز شؤون المرأة-غزة، 2012: 16).

■ في الجانب التطوعي:

ذلك الحراك السياسي للحركة النسوية، كانت نواته مؤسسات المجتمع المدني، التي كانت ومازالت حاضنة للحراك النسوي. فمارست المرأة الفلسطينية من خلال الجمعيات الأهلية العمل الخيري، الإغاثي، والتنموي لكافة شرائح المجتمع. وفي إطار الاهتمام العالمي بقضايا المرأة، مارست تلك المنظمات البرامج والمشاريع التي تعمل على تعزيز دور المرأة في المجتمع وتمكينها في كافة الجوانب الحياتية، ومساعدتها على الظروف التي تعيشها بالإمكانيات المتاحة، (أبو حلو، 2008: 17-19).

■ في جانب التعليم:

أما من ناحية التعليم، فقد سجلت المرأة الفلسطينية تقدماً بارزاً في الحصول على الشهادات العلمية، والدرجات الأكاديمية العليا، خلال العقدين الأخيرين، وذلك نتيجة المتغيرات السياسية، الاقتصادية، والتقنية، التي أثرت في المجتمع باتجاه تحسين واقع المرأة، فالمجتمع أدرك حقيقة تأثير مستوى الأسرة ككل بشكل طردي مع مستوى المرأة فيها، سواء كانت المرأة هي المسؤول الأول عن تلك الأسرة، أو لم تكن، أو كانت هي الأم، أو الزوجة، أو الأخت. ففي العام الدراسي 2013/2012 كان عدد الطالبات المنتسبات للجامعات الفلسطينية في مختلف الدرجات الأكاديمية - دبلوم متوسط، بكالوريوس، ودراسات عليا - قد فاق (120) ألف طالبة، في حين كان العدد في العام الدراسي 1995/1994 حوالي (13400) طالبة، (الجهاز المركزي للإحصاء، 2014: 29).

■ في جانب العمل:

بالرغم من الموروث الثقافي، ونظرة المجتمع للمرأة على أن مكانها المثالي هو المنزل، وأن أفضل مستقبل لها هو أن تكون أم وزوجة تعتني بالأسرة وتهتم بالمنزل، إلا أن من أهم العوامل التي ساعدت في دفع المرأة لسوق العمل - العام والخاص - هو تحسن أوضاعها في جانب التعليم. ويمكن ملاحظة، أنه مع ازدياد سنوات دراسة المرأة، وارتقائها في المستويات الأكاديمية، ازدادت رغبتها في مشاركة الآخرين المنفعة من تلك المعرفة، وازدادت رغبتها في إثبات ذاتها، فبينت أن أعلى نسبة مشاركة في القوى العاملة النسائية هي لدى النساء الحاصلات على (13) سنة دراسة أو أكثر، (الجهاز المركزي للإحصاء، 2014: 57).

إن ازدياد تحصيل المرأة العلمي، ليس هو العامل الوحيد الذي جعل كل من المرأة والمجتمع يغير نظرتهم نحو عمل المرأة، فالظروف الاقتصادية الصعبة، وازدياد حاجة الأسرة لأي مصدر دخل إضافي، أو حتى أساسي، جعل المرأة تخرج للعمل لتساهم في تلبية احتياجات الأسرة وتخفف من الأعباء الواقعة على كاهل الرجل. ففي عام 2013، كانت نسبة النساء المشاركة في قوى العمل المختلفة (17.3%)، وعلى الرغم من انخفاضها إلا أنها تمثل تحسناً ملحوظاً في أعداد المشاركات في القوى العاملة، ففي العام 2001، كانت نسبة المشاركات في القوى العاملة (10.3%)، (الجهاز المركزي للإحصاء، 2014: 56).

■ في الجانب القانوني:

إن وضع المرأة في التشريعات الفلسطينية يعد أيضاً عاملاً داعماً لخروجها لسوق العمل، فقانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم (4)، لعام 1998، ساوى بين الرجل والمرأة في الأجور والتعيينات، وفرض نسبة مشاركة في الوظائف لا تقل عن (30%). أما المادة (88) حسب نص القانون أجازت للمرأة إجازات خاصة بها في حالة الحمل والوضع والحضانة، فللموظفة في القطاع الحكومي أن تحصل على إجازة وضع براتب مدتها عشرة أسابيع يمكن أن تبدأها قبل موعد الوضع بأربعة أسابيع، كما يصبح لها الحق بعد ذلك الانصراف من العمل قبل انتهائه بساعة واحدة ولمدة سنة من تاريخ ولادة الطفل، لممارسة حق إرضاعه، كما يحق لها الحصول على إجازة بدون راتب لمدة عام لرعاية الطفل. أما في قانون العمل، فقد أكدت المادة رقم (100)، على عدم جواز التمييز بين الرجل والمرأة، إلا أنه لم يحم حقوق المرأة بما يكفي في كل من جانب إجازة الوضع، المنح العائلية، سن التقاعد، والضمان الاجتماعي، (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني - وفا، نت)31.

تلك القوانين والتشريعات دفعت النساء لمحاولة الالتحاق بالوظائف الحكومية بدرجة أكبر من الوظائف في القطاع الخاص، لتوفر الأمان الوظيفي فيها، ومراعاتها لدورها ضمن الأسرة، والمساواة بينها وبين الرجل في الحقوق المالية.

31 <http://www.wafainfo.ps/atemplate.aspx?id=3190> , (04-06-2015).

المطلب الثاني: القيادة النسائية

دوافع الاهتمام بقيادة المرأة:

إن موضوع القيادة النسائية هو من المواضيع الحديثة، وقد ازداد الاهتمام به في الآونة الأخيرة لعدة عوامل يمكن أن تُلخص على النحو التالي، (نجم، 2011: 364-366):

أولاً، تزايد أعداد النساء في مواقع العمل، حتى أن تلك النسبة ارتفعت لدرجة أن نسبة النساء العاملات تجاوزت نسبة الرجال في القوى العاملة في بعض الدول كالدنمارك، السويد، بريطانيا، الولايات المتحدة، وألمانيا في العام 2008.

ثانياً، تقدمهن في المجالات العلمية بصورة ملحوظة، فأصبح هنالك عالمات، ومبدعات، وحاصلات على جوائز نوبل.

ثالثاً، تقدم المرأة في الحصول على الدرجات العلمية العليا، جعل من النساء موجودات في كافة المهن والمجالات والتخصصات، فهذا جعل منها خيار يفرض نفسه بقوة في المنظمات. رابعاً، تحول المجتمع إلى مجتمع المعرفة، والذي أصبح يعتمد على القدرة الذهنية لا العضلية.

خامساً، ظهور النساء الرياديات في مختلف المجالات بما فيها قطاع الأعمال، والمشروعات الصغيرة، والأعمال الإلكترونية.

سادساً، ظهور ما يسمى بالاقتصاد النسوي، فالمرأة أصبحت تمتلك قوة كبيرة في العمل والسوق، بل إن الشركة التي فيها نساء أكثر في الإدارة العليا تكون أكثر ربحاً، وذلك لأن النساء يطبقن قواعد جديدة للعمل، يتمتعن بمهنية عالية، وخصائص تلائم طبيعة المنظمات الحديثة.

سابعاً، اكتسبت الحركة النسوية شعبية كبيرة في العديد من دول العالم، فهي تطالب بحقوق المرأة وعدم التمييز في المعاملة بينها وبين الرجل على أساس الجنس.

لقد شهدت المنظمات المختلفة تطوراً كبيراً في عمل المرأة، فبدأت تظهر في بعض مراكز الإدارة، بل أيضاً احتلت عدد من المناصب العليا والمراكز النوعية هنا وهناك، إلا أن هذا التطور لم يرتق للإنجازات التي حققتها المرأة في جانب التعليم ومقدار مشاركتها في قوى العمل

حتى في الدول المتقدمة. تلك الفجوة بين إنجازات المرأة ومكانتها في المنظمات المختلفة هي من أهم الأسباب التي دعت للاهتمام بموضوع القيادة النسائية.

ظاهرة السقف الزجاجي:

إن وجود تلك الفجوة بين مشاركة النساء في قيادة المنظمات، وتطور أوضاعها بشكل عام يعود لعدة أسباب، أبرزها عدم وجود الدعم الكافي لها، والتحيز ضدها، وذلك قد لا يظهر بصورة مباشرة. هذه العوامل أبرزت مفهوم "السقف الزجاجي"، والذي يستخدم لوصف الحواجز المانعة وغير الظاهرة والتي تحول تحرك المرأة بشكل رأسي في المنظمة، لأنها امرأة، (Baxter, & Wright, 2000: 276). وبحسب الدراسات المختلفة، تنتوع الأسقف الزجاجية التي تواجهها المرأة في عملها، فهناك حواجز اجتماعية، وحواجز تنظيمية. بحسب Whelan، (2013: 60-63)، فالصورة النمطية لكل من المرأة والمدير من أهم الحواجز الاجتماعية غير الواضحة التي تواجهها المرأة. فصورة المرأة النمطية الراسخة في الأذهان، هي، أن المرأة دائماً هي الزوجة والأم، وعملها هو الاهتمام بالأطفال والمنزل، بينما صورة المدير دائماً هي صورة الرجل القوي، الحاسم، والمتسلط. أما الحواجز التنظيمية، فهي تنتج من داخل نظام المؤسسة التنظيمي والقانوني، والذي يتحيز دائماً للذكور في الترقيات والبعثات، وفرص العمل المهمة.

سمات المرأة القيادية:

هنالك أدلة واضحة بأن المرأة والرجل في الوضع المعتاد في عملية القيادة هم غير متشابهين، بل إن المرأة تميل للنمط التحولي أكثر من الرجل، وذلك نتيجة طبيعية لما لكل منهما من خصائص شخصية، نمط في العواطف، وطريقه في التفكير، (Fisher, 2005: 133). فهناك العديد من الأبحاث التي بينت أن هنالك فرق في طريقة التفكير ومعالجة الأمور عقلياً، كذلك تختلف الوسيلة التي يعالج بها كل من الرجل والمرأة التفاصيل المختلفة. فالمرأة تفكر بنطاق أوسع، أكثر شمولية، أكثر تفصيلاً، أكثر بعداً، وأكثر مرونة من الرجل، بينما يفكر الرجل في المشكلة بشكل أكثر تحديداً وبتوقيت مستقل. أما عن المهارات الاجتماعية، فالمرأة تمتلك قدرة عالية على التعاون، التشبيك، احتواء الآخرين، ومشاركة السلطة، أما الرجل يضع نفسه ضمن الهرم، ويرى بأن السلطة هي رتبة ومركز، (Fisher, 2005: 134-138).

وللتعرف أكثر على المرأة في الموقع القيادي، قامت مجموعة من الدراسات ببحث سلوكيات المرأة وممارساتها. فقد نتج عن دراسة السويدي، (2012: 100-101)، أن أبرز صفات المرأة

القائد، الإنصات الجيد للآخرين، وتنفيذ خطط العمل بشكل فعال، ورؤية الصورة الكبيرة. بينما نتج عن دراسة الحسين، (2004: 464-467) أن المرأة القائد تتسم بالاتزان، الثقة بالنفس، ودافعية عالية للعمل وتحمل المسؤولية، كذلك لديها قدرة عالية على إدارة الوقت والاجتماعات، والعمل مع الفريق بروح الفريق، والإنصات الجيد لهم، وتشجيعهم على الإبداع وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة. من جانب آخر وجدت نفس الدراسة، أن اهتمام المرأة القائد بتحقيق الأهداف يجعل منها، دقيقة، ملزمة، متسلطة، غير صبورة، غير مرنة، وغير لبقة. أما دراسة أبو تينة، والقاسم، (2008: 108-112)، فقد وجدت أن المرأة القائد هي نموذج يحتذى به من قبل مرؤوسيه، وتهتم بالعمل وتحقيق الأهداف، وكذلك تهتم بمرؤوسيه، وتشجعهم على الإبداع وتحفزهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وقد تستخدم السلطة أكثر من الحوافز المادية. لم تختلف كثيراً دراسة Kadyrkulova، (2008: 31)، عن سابقتها، فقد وجدت أن المرأة القائد لها نظرة شمولية، تشارك السلطة مع مرؤوسيه، مع أنها قد تكون متسلطة بشكل ذكوري في بعض الأحيان، كذلك تهتم بالأفراد وتحفزهم لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم.

يمكن أن تكون تصور عن طبيعة ممارسات المرأة كقائد من خلال ما سبق من الدراسات التي بحثت في قيادة المرأة والفرق بينها وبين الرجل في القيادة، فقد شهدت تلك الدراسات بتميز قيادة المرأة عن الرجل، ولو بدرجات متفاوتة، وذلك يعود لاختلاف طبيعة كل منهما، حتى أن جون غراي، (1992)، تحدث عن أبرز الفروق بين الرجل والمرأة بشكل عام في كتابه، الرجال من المريخ والنساء من الزهرة، فكان يرى أن الرجل يبحث عن النجاح دائماً، ويفكر بالإنجاز، وتحقيق الأهداف، وفي حال مواجهته للمشاكل، كما يحتفظ بمشكلاته لنفسه ويحاول حلها بمفرده. أما في الكوكب الزهري، النساء يقدرن العلاقات، ويقضين وقتاً في رعاية ومساندة الآخرين، ويشعرن بالإشباع من خلال المشاركة والتواصل.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً، الدراسات المحلية

ثانياً، الدراسات العربية

ثالثاً، الدراسات الأجنبية

رابعاً، تعقيب على الدراسات السابقة

تمهيد:

على الرغم من اختلاف المجتمعات في ثقافتها، وانفتاحها، وطبيعة ظروفها، إلا أن لقيادة المرأة كان هنالك نصيب من الغموض واختلاف وجهات النظر لدى الجميع، بشأن ممارستها، خصائصها القيادية، والعوامل الداعمة والمثبطة لممارستها كقائد. ومحاولة لتجاوز حالة عدم المعرفة، أُجريت العديد من الدراسات التي بحثت سماتها ومهارتها القيادية، سلوكها القيادي، أنماط قيادتها، وأبرز المؤثرات على ممارستها للقيادة. في هذا الفصل نستعرض الدراسات الأكثر قرباً لموضوع الدراسة في ثلاثة محاور: محلياً، عربياً، وأجنبياً. بعد ذلك نلخص أبرز أوجه الشبه والاختلاف بين تلك الدراسات والدراسة الحالية، وكذلك أهم ما يميزها عنهم.

أولاً: الدراسات المحلية

■ دراسة الديراوي، (2014)، بعنوان: "دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة بالمناصب القيادية الحكومية":

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المواقع القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا في الوزارات بقطاع غزة، واستعراض واقع المرأة الإداري في المؤسسات الحكومية، والوقوف على أهم الصعوبات التي تحول دون وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا.

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الرئيسية استبانة صممتها الباحثة لتقيس تأثير كل من: قانون الخدمة المدنية، دور لجان التوظيف، ثقافة الديوان بالنسبة للنوع الاجتماعي، معايير الترقية في السلم الوظيفي، والمعوقات الشخصية. وقد استهدفت الدراسة جميع موظفي الفئة العليا في مؤسسات الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددهم (899)، وتم توزيع الاستبانة على (314) موظف بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتم استرداد (295) استبانة، تم استبعاد (3) منها لعدم مطابقتها للشروط بذلك يصبح عدد الاستبانات المعالجة إحصائياً للدراسة (292).

من أهم ما توصلت إليه الدراسة، أن كل من: قانون الخدمة المدنية، ولجان التوظيف، وثقافة الديوان بالنسبة للنوع الاجتماعي، ومعايير الترقية في السلم الوظيفي لا تعيق تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا. من جهة أخرى تبين أن المعوقات الشخصية هي التي تؤثر على تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا، ومن أهم هذه المعوقات هو المسؤوليات الأسرية، وضعف ثقافتها

بنفسها، والخوف من الوقوع في مشكلات اجتماعية بسبب تقدمها الوظيفي. كما تظهر الدراسة بأن الذكور في الفئة العليا يرون بأن ديوان الموظفين قد أنصف المرأة وأعطاه حقوقها بدون تمييز، وقد اختلفت الموظفات الإناث معهم في هذا، فيما كان يرى وكلاء الوزارات بأن الديوان لم يظلم المرأة وأعطاه حقوقها، وقد اختلف معهم مدراء الدوائر في هذا، فيما لم يظهر أي اختلاف في آراء المبحوثين ذوي المستويات المختلفة من الخبرة في الإدارة العليا بشأن دور الديوان في تمكين المرأة. في ظل تلك النتائج، أوصت الباحثة بأن يتبنى ديوان الموظفين العام خطة تنموية شاملة للنهوض بواقع المرأة وتذليل العقبات التي قد تحد من وصولها للمناصب القيادية العليا.

▪ دراسة القطب، (2012)، بعنوان: "دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية (1995-2010)":

تناولت الدراسة مدى تأثير المرأة العاملة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في عملية صنع القرار، وناقشت أهم المعوقات التي تحد المرأة وتقف عائقاً أمامها للوصول للمراكز الإدارية العليا والمواقع ذات التأثير. كان الهدف الرئيسي من الدراسة الإجابة عن السؤال التالي، "ما دور المرأة في صناعة القرار في المؤسسات الحكومية، وما هي القرارات التي تشارك في اتخاذها ودرجة اتخاذها للقرار"، وعدد من الأسئلة الفرعية المتعلقة بمعوقات المشاركة الفاعلة في مؤسسات الحكومة الفلسطينية.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت بعدة أدوات لجمع المعلومات، حيث كانت الأداة الرئيسية للدراسة عبارة عن استبانة لقياس تأثير كل من: العوامل الاجتماعية، الثقافية، السياسية، والاتجاهات الإدارية على دور المرأة في عملية صنع القرار، حيث تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية من النساء اللاتي يعملن بالوزارات المختلفة بالضفة الغربية والتي تمثلت بـ (401) امرأة. كما استعانت بعدد من المقابلات الشخصية مع نساء فلسطينيات في مواقع صنع القرار في عدد من المؤسسات الحكومية. إضافةً للمنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الباحثة المنهج المقارن لدراسة المشاركة النسائية في كل من الانتخابات الرئاسية والتشريعية الفلسطينية الأولى والثانية.

من أهم ما توصلت إليه الدراسة من خلال تحليل الاستبيان، أن المعوقات السياسية - الداخلية و الخارجية - كانت الأكثر تأثيراً على دور المرأة في صنع القرار، تلاها المعوقات الاجتماعية، و كان أدناها في التأثير المعوقات الثقافية. بينما دلت المقابلات التي أجرتها

الباحثة على أن أقوى المعوقات لممارسة المرأة عملية صنع القرار هي المعوقات الذاتية. في ظل نتائج هذه الدراسة أوصت الباحثة تعزيز مشاركة المرأة في الأطر القيادية المختلفة ومنحها المزيد من الحقوق، كذلك تحفيزها مادياً ومعنوياً لكي تطور نفسها وتوسع نحو المراكز القيادية.

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أكثر المعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي في محافظات قطاع غزة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما أكثر المعوقات شيوعاً والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين؟
- ما درجة اختلاف تقدير العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة في تلك المؤسسات تبعاً للمتغيرات التالية: الجامعة، الجنس، التصنيف الوظيفي، وسنوات الخدمة؟
- ما سبل التغلب على المعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة السلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة؟

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث كانت أداة الدراسة استبانة محكمة صممت لقياس كل من: المعوقات الاجتماعية، السياسية، والشخصية التي من المتوقع أن تؤثر على ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مكان عملها. هذه الأداة، وزعت على عينة الدراسة المكونة من (301) عامل وعاملة موزعين على الجامعات الفلسطينية موضع الدراسة.

خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- أكثر المعوقات التي عبرت عنها عينة الدراسة هي المعوقات الاجتماعية، تلتها المعوقات السياسية، وكان أقلها تأثيراً هي المعوقات الشخصية.
- إن كل من متغيرات: الجامعة، التصنيف الوظيفي، وسنوات الخدمة لم تكن ذات تأثير على تقديرات العاملين بشأن معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي. أما من جهة متغير الجنس، فكان هنالك اختلاف في تقديرات العاملين بشأن معوقات ممارسة

السلوك القيادي في مؤسساتهن لصالح الذكور، وقد أعزت الباحثة هذا الاختلاف إلى أثر التنشئة الاجتماعية التي تقلل من قدرات الإناث وتعتبرها دون الذكور.

- من أبرز المقترحات التي طرحها المستجيبون للتغلب على معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة كانت: عقد البرامج التدريبية لصقل مهارات العاملات في مؤسسات التعليم العالي في مجال الإدارة والقيادة، وزيادة الوعي الديني لدى شرائح المجتمع وتغيير الصورة النمطية الدنيا للمرأة، وتفعيلها وإعطائها الفرصة لإثبات قدراتها.

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة، أوصت الباحثة بضرورة تبني خطة وطنية للنهوض بالمرأة لإنصافها وتذليل الصعوبات التي تواجهها من خلال توعية المرأة نفسها ومجتمعها بحقوقها وأهمية مشاركتها للرجل في مختلف نواحي الحياة. كذلك أوصت الباحثة بالاهتمام بعملية تطوير المرأة علمياً وتقديم التسهيلات التي تمكنها من الحصول على الدرجات الأكاديمية العليا.

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

هدفت الدراسة لمعرفة الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية، وتأثير بعض العوامل على زيادة أو تخفيف هذه الصعوبات من وجهة نظرهن. بالإضافة لذلك، هدفت الدراسة لتحديد درجة الصعوبات التي تواجهها المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام من عدة نواحي: الناحية الاجتماعية والأسرية، الناحية الإدارية، الناحية السياسية، والناحية القانونية.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانته صممت من قبل الباحثة لجمع المعلومات من عينة الدراسة العشوائية التي شملت (746) موظفة موزعين حسب المحافظة وقطاع العمل.

خلصت الدراسة لترتيب المعوقات التي تواجهها المرأة العاملة في القطاع العام من الأعلى صعوبة إلى الأقل كالتالي: الصعوبات القانونية، تلتها الصعوبات السياسية، تلتها الصعوبات الاجتماعية والأسرية، فالصعوبات الإدارية، حيث عللت الباحثة هذه النتيجة لشعور الموظفات بعدم إنصاف القوانين لها في بعض القضايا المالية المتعلقة بشأن بعض العلاوات

والاستقطاعات، كذلك عدم وجود قوانين تضمن حق المرأة في الوصول للمناصب الإدارية العليا. كما بينت النتائج، أن كل من عامل: الحالة الاجتماعية، عدد الأولاد، التحصيل العلمي، ومكان العمل ليس له تأثير على متوسط الصعوبات التي تواجهها المرأة العاملة في القطاع العام. من جانب آخر، تبين أن مكان السكن له تأثير في متوسط درجة الصعوبات التي تواجهها المرأة العاملة حيث يكون الأمر أكثر صعوبة على الساكنات في القرية، وتبين، أن درجة الصعوبات السياسية تزداد لدى الفئة العمرية (39-46) سنة، و تعزو الباحثة هذا الفرق لعدم قدرة هذه الفئة تحمل الممارسات الإسرائيلية على الحواجز التي تقطع أوصال الضفة، كما أن هذه الفئة أكثر وعياً وفهماً للأوضاع السياسية المحيطة بها. في ضوء تلك النتائج أوصت الباحثة بمساواة المرأة للرجل في قانون الخدمة المدنية في جانب الإعفاءات والبدلات الاجتماعية، كذلك مراعاة الطبية الاجتماعية والصحية والنفسية للمرأة العاملة وتوفير البيئة المساعدة لها في إنجاز مهامها في العمل والأسرة.

■ دراسة ماس، (2005)، بعنوان: "مدخل لدراسة دور المرأة في مستويات الإدارة العليا في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية":

هدفت هذه الدراسة لقياس مشاركة المرأة الفلسطينية في شغل الوظائف العامة في فلسطين، وبخاصة الوظائف العليا منها، والتحقق من نصوص القوانين والمعايير الخاصة بالتوظيف، والتقييم، والترقيات، والاستفادة من العلاوات، وهل تكفل هذه النصوص مبدأ تكافؤ فرص الطرفين - الرجل والمرأة - أم أن فيها تمييز ضد المرأة.

استخدم الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع المعلومات من خلال عدة إجراءات، فقد تم عمل مسح ميداني لعدد العاملين والعاملات في المؤسسات العامة المختلفة، وتم توزيعهم وفق التصنيف الوظيفي المنصوص عليه بالقانون على الدرجات الوظيفية المختلفة. بعد ذلك، تم توزيع استبانته على كل العاملين في الدرجة A - مدير عام - فما فوق لمعرفة مدى الالتزام بالأحكام المنصوص عليها في قانون الخدمة المدنية والمتعلقة بالتقييم والترقيات والحوافز، مع التركيز على أهم المشكلات التي تواجه النساء العاملات في تلك المناصب.

بالإضافة للإجراءات السابقة تم اختيار أربع وزارات على درجة كبيرة من الأهمية، ووزارتان خدمائتان، ووزارتان سياديتان، وذلك للتعرف على إجراءات التوظيف المتبعة في هذه الوزارات، حيث تم متابعة ودراسة حالتها توظيف في كل وزارة، وتم تحليل الإجراءات المتبعة، بداية من

عملية الإعلان للتوظيف، مروراً بالطلبات المقدمة وطرق فرزها، حتى الوصول للأشخاص الذين تم توظيفهم.

خلصت الدراسة لعدة نتائج:

- تدني نسبة عدد النساء العاملات في الخدمة المدنية مقارنة بالرجال بشكل عام، وعدم عدالة في توزيع النساء على الدرجات الوظيفية المختلفة، كما يوجد تمييز ضد المرأة في تفسير قانون الخدمة المدنية وتطبيقه.
- لا يوجد تمييز بين الجنسين في نصوص قانون الخدمة المدنية إلا في جانب العلاوات الاجتماعية - فيما يخص الزوجة والأولاد - فهي تُمنح للرجل ولا تُمنح للمرأة إلا في حالات محدودة.
- من خلال هذه الدراسة، تبين أن التطبيق العملي لنصوص القانون فيما يختص بعملية التوظيف غير صحيح، بل إن بعض الوزارات موضع الدراسة، مازالت تعتمد في ملء شواغرها على قرارات من جهات عليا في الوزارة نفسها، دون الأخذ بعين الاعتبار نصوص القانون، وهذا يقلل من فرصها في تولي المناصب العامة. فنسبة النساء اللاتي وُظفن حسب نص القانون بلغت (69%) من مجموع النساء المشاركات، في حين بلغت نسبة الرجال الذين وُظفوا حسب نص القانون (49%)، وتم تعيين النسبة المتبقية من كلا الجنسين عن طريق صدور قرارات من جهات عليا، أي أنه يوجد تمييز ضد المرأة في التعيين عن طريق صدور قرارات من جهات عليا، وأن فرصة المرأة في التعيين في الوظائف العامة أعلى من فرصة الرجل فيما لو أثبتت النصوص القانونية بشكل سليم.
- الدورات المحلية قصيرة المدة يتم التنافس عليها من قبل الجنسين، في حين أن الدورات الطويلة المدة تذهب للرجال. أما في جانب تمثيل الوطن دولياً، فيوجد تباين كبير بين الجنسين لصالح الرجال، وهذا يؤثر على مسيرة المرأة المهنية ويضعفها.
- عبرت النساء المشاركات عن الرضا عن أدائهن في المناصب العليا، بينما، كان الرجل غير راض عن أداء المرأة في تلك المناصب، وهذا يعكس الاعتقاد العام في المجتمع الفلسطيني بأفضلية الرجال على النساء.

في ضوء النتائج السابقة، أوصت الدراسة بضرورة تطبيق قانون الخدمة المدنية فيما يتعلق بموضوع التوظيف والالتزام بمعايير التعيين في الوزارات المختلفة، وتفعيل دور الرقابة واللجان المختصة المشاركة في عملية اختيار الوظائف.

ثانياً: الدراسات العربية

▪ السويدي، (2012)، بعنوان: "برامج تطوير القيادة النسائية المدعومة من الحكومة - دراسة حالة لإمارة دبي":

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف سمات، وسلوكيات المرأة في الموقع القيادي بإمارة دبي، بدولة الإمارات العربية المتحدة، تحديداً، المشاركات في برنامج تطوير القيادة النسائية الإماراتية.

في هذه الدراسة، أستخدم المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة تم اختيارها بالطريقة القصدية، حيث، اشتملت على أوائل المشاركات في برنامج تطوير القيادات النسائية الإماراتية بدبي، وقد بلغ عددهن (35) مشاركة. تمثلت أداة البحث الرئيسية في استبانة، مبنية على نموذجي قياس عالميين تم تطويرهما بما يتناسب مع بيئة المجتمع الإماراتي، وهما: نموذج سميث³² لقياس الوظائف الخاصة بالقيادة ومدى فعاليتها، ونموذج الإتقان الإداري³³ لقياس مستوى خبرة واحتراف المرأة في الموقع الإداري.

نتج عن الدراسة، أن السلوكيات الأكثر تكراراً - الإنصات الجيد للآخرين، خطط العمل تسيير بشكل فعال، ورؤية الصورة الكبيرة - تتدرج تحت ثلاثة أنماط قيادية بحسب نموذج سميث، وهي، القيادة المساعدة، الواقعية، والمبصرة، هذه الأنماط جميعها من خصائص القيادة المشاركة. أما بشأن الإتقان الإداري، فقد تبين أن قدرات المشاركات الشخصية تم تقديرها بدرجة "جيد جداً". في ضوء تلك النتائج، أوصت الباحثة بفرض سياسات تجعل من عمل المرأة في المؤسسات المختلفة أكثر ملائمة ومرونة لتسهيل عليها متابعة مهام العمل والأسرة، كذلك

³² نموذج سميث للقيادة متعددة العوامل، هو نموذج مطور عن نموذج القيادة متعددة العوامل لباس وأوفوليو، قام بتطويره أنتوني سميث وركز بشكل كبير على القيادة التحولية.

³³ نموذج الإتقان الإداري، هو أداة لقياس العلامات الحيوية لممارسة الإدارة، ويقوم بتقييم الأداء الإداري تم تطويره من قبل هيلن بلاس في 1982 واستخدمته في تحديد درجة المهارة والخبرة لدى النساء اللاتي يشغلن مناصب إدارية.

توصي بإعطاء النساء حصة من المناصب الإدارية، والاهتمام بعملية تعليم النساء في سن مبكرة المهارات القيادية المختلفة.

■ الزبيدي، وآخرون، (2011)، بعنوان: "نظرة عامة على مشاكل القيادة النسائية في الأردن":

هدف الباحثون من هذه الدراسة تسليط الضوء على العوامل التي تحد من مشاركة المرأة في مواقع السلطة واتخاذ القرار، والمعوقات التي تحول بينها وبين تطورها المهني في الأردن.

استخدم الباحثون المنهج النوعي من خلال جمع المعلومات من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة النسائية، وتحليل نتائجها، واستخلاص العبر منها.

استنتج الباحثون أن من أهم ما يقف في طريق تقدم المرأة في مسارها المهني، والعائق الرئيسي أمام وصولها لمراكز التأثير وصنع القرار هو ضعف ثقة المرأة بنفسها، وتقاليده المجتمع الأردني الذي يرفض المرأة كقائد ويضعها دائماً تحت هيمنة الرجل.

■ أبو تينة، والقاسم، (2008)، بعنوان: "درجة ممارسة مديرات مدارس محافظة الزرقاء للأنماط الإدارية والقيادية في مدارسهن من وجهة نظر المعلمات":

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس محافظة الزرقاء للأنماط القيادية في المدارس اللاتي يعملن بها من وجهة نظر المعلمات، كذلك هدفت لمعرفة الفروق في تقديرات المعلمات لدرجة ممارسة مديراتهن للأنماط القيادية بحسب: المراحل الدراسية اللاتي يدرسنها، مؤهلاتهن العلمية، وسنوات خبرتهن.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، فكان مجتمع الدراسة جميع معلمات المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء في مرحلتي الدراسة الأساسية والثانوية للعام الدراسي 2007/2008، والبالغ عددهن (4312). أما عينة الدراسة تكونت من (400) معلمة - مثلن حوالي (11.5%) من مجتمع الدراسة - تم اختيارهن بالطريقة العشوائية التطبيقية. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطبيق مقياس "القيادة متعددة العوامل" لباس وأفوليو، وقد تم تعريب هذا المقياس وتطويره بما يناسب البيئة الأردنية.

نتج عن الدراسة، أن درجة ممارسة المديرات لنمط القيادة التحولية كانت مرتفعة، حيث نالت ممارسات التحفيز الإلهامي على أعلى درجة في ممارسات النمط التحولي، تلاه كل من

ممارسات التحفيز الفكري والتأثير المثالي، وأخيراً ممارسات مراعاة الاعتبارات الفردية. أما ممارستهن لنمط القيادة التبادلية جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمات، حيث، نالت ممارسات المكافأة المشروطة الدرجة الأعلى في النمط التبادلي، تلاها الإدارة السلبية بالاستثناء، ومن ثم الإدارة الايجابية بالاستثناء. أي أن المعلمات رأين أن مديراتهن يسلكن بطريقة تجعل منهن نموذجاً تحاكيه المعلمات، كما يجعل منهن أهلاً للثقة والاحترام. كما ترى المعلمات أن مديراتهن يثرن فيهن حب التحدي والحماس للعمل وتشجيعهن على الإبداع والإحساس برسالة المدرسة، بالإضافة لإعطاء كل معلمة اهتماماً خاصاً بها وبحاجاتها. أما بشأن ممارسة الأنماط الإدارية، فالمديرات يعتمدن على التأثير الشخصي أكثر من التعزيز المادي والمكافآت، ويفسر الباحث تلك النتيجة لمحدودية سلطة المديرية في تقديم المكافآت المادية والترقيات. في ضوء تلك النتائج، أوصت الدراسة بإعادة النظر في أسلوب تقييم القيادات التربوية والحكم عليها من خلال نتائج الأداء، وإتاحة الفرصة أمام المرأة الأردنية لتبوء مناصب قيادية عليا في وزارة التربية والتعليم.

■ المناقش، (2007)، بعنوان: "القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض":

هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير عامل الجنس على نمط القيادة الذي يمارسه رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود بالرياض في ضوء مفهومي القيادة الجماعية، والقيادة الفردية.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في بحثها مستعينةً بأداة فيدلر³⁴ لقياس نمط القيادة من وجهة نظر المرؤوسين، وقد مثل مجتمع الدراسة كافة رؤساء الأقسام الأكاديمية الذين لهم وكيلات في الأقسام الأكاديمية للطالبات، ووكيلاتهم - وذلك لأن المؤسسات التعليمية في المملكة غير مختلطة - في جامعة الملك سعود بالرياض والبالغ عددهم (68) رئيساً ووكيلة، مقسمين مناصفةً بين الجنسين، وقد شملت عينة الدراسة مجتمع الدراسة كاملاً.

بينت الدراسة أن للجنس تأثير واضح على نمط القيادة الإدارية، فقد أظهرت النتائج بأن الغالبية العظمى من القادة الذكور يمارسون نمط القيادة مع الجماعة بدرجة كبيرة، بينما القادة

³⁴ تم تطوير هذه الأداة من قبل فريد فيدلر في ستينيات القرن الماضي، وهي نتاج دراسات مرتبطة بالقيادة الموقفية، و التي ترى بأن فعالية القائد لا تعتمد على صفاته فقط، وإنما تتأثر أيضاً بمتغيرات الموقف.

النساء يمارسن النمطين ولكن عدد اللاتي يمارسن نمط القيادة فوق الجماعة كان أكثر من الذكور. في ضوء تلك النتائج، أوصت الباحثة بتعريف القادة على أنماط القيادة الإدارية المختلفة، والتعريف بآثار كل نمط على الأفراد والأهداف من خلال عقد الدورات وورش العمل التدريبية والعمل على تعزيز ممارسات نمط القيادة مع الجماعة لدى هؤلاء القادة.

■ الحسين، (2004)، بعنوان: "السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها":

هذه الدراسة هدفت للتعرف على أسباب ضعف وجود المرأة الأردنية في المراكز القيادية بوزارة التربية والتعليم الأردنية، وما هي السمات التي تمتلكها القيادات النسائية في الوزارة، والتي ساعدتهن للوصول للمراكز القيادية، وما هي أهم المعوقات التي تواجه المرأة للوصول لمواقع صنع القرار. وقد حددت الباحثة طريقة الوصول لأهداف الدراسة من خلال التعرف على السمات القيادية والمهارات الإدارية التي تتميز بها المرأة وأبرز المعوقات التي تواجهها في الوصول للمراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الرؤساء والقيادات والمرأة القيادية.

هذه الدراسة نوعية، فقد مثل مجتمع الدراسة (55) شخص من العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تم اختيارهم بطريقة المعاينة الهادفة، حيث اقتصرت هذه الدراسة على النساء اللاتي وصلن لمواقع إدارية قيادية عليا - مدير عام، مدير مختص، ورئيس قسم) وما زلن على رأس عملهن - في أثناء إجراء الدراسة - ومن هم تابعون لهن ومسؤولون عنهن. وللاجابة على أسئلة الدراسة قامت الباحثة باستخدام الملاحظة المنظمة والمعاينة المباشرة لأفراد العينة - اللتي هي عبارة عن كامل مجتمع الدراسة - لمدة (6) شهور قضتها في وزارة التربية والتعليم، بالإضافة لذلك قامت بإجراء المقابلات مع مجتمع الدراسة من قيادات، ومسؤولين عنهن، و مرؤوسين لديهن.

بعد تحليل إجابات المبحوثين، تم تلخيص المعوقات التي تواجهها المرأة وتحد من وصولها للمواقع القيادية كالتالي: المسؤوليات الأسرية الملقاة على المرأة، ومحدودية طموحها وعدم ثقتها بقدراتها، كذلك، تحول المرأة لشخص متسلط بعد وصولها للموقع القيادي يجعل منها نموذجاً سلبياً لدى كل من الرؤساء والمرؤوسين، أيضاً، تقف الوساطة والمحسوبية والعشائرية أمام المرأة من الوصول للمواقع القيادية، كما أن للمعوقات الاقتصادية التي تحد من تطور المرأة تأثير محدود.

أما عن المعوقات والصعوبات التي تواجهها القيادية في عملها، فتم ترتيبها من الأعلى للأدنى على النحو التالي: المسؤوليات الأسرية للقيادية، من ثم، عدم تقبل من حولها لأنها امرأة، تلاها القيام بالزيارات الميدانية والاضطرار للتأخير بعد الدوام الرسمي في بعض الأحيان. أما السمات القيادية التي اتسمت بها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية كانت كالتالي: يغلب عليها الثقة بالنفس، شخصيتها متزنة، قادرة على تحمل المسؤولية، ملتزمة، لديها دافعية للعمل، دقيقة، وتتمتع بمصداقية عالية، وقدرتها على الإشراف جيدة، وعادلة. من ناحية أخرى فهي ليست مرنة، بل حرفية في تطبيق التعليمات، ليست لبقة، غير صبورة، فوقية، وهما الأساسيون هو العمل.

أما عن المهارات الإدارية التي تملكها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم، فلخصتها الباحثة كالتالي، لديها مهارات اتصال عالية، مبدعة، و قادرة على إدارة الوقت والاجتماعات بفاعلية، كما تتميز بعملها بروح الفريق، لديها مهارات في تقسيم المهام والتفاعل مع الآخرين، و تخلق مناخ من الديمقراطية في محيطها، لكنها من ناحية أخرى تضعف لديها القدرة على التنبؤ، واتخاذ القرار، وليست لديها روح المبادرة.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بتطوير المهارات الإدارية للقيادات التربوية، وذلك بعقد دورات تدريبية مكثفة ودورية في المهارات الإدارية، وكذلك دورات متخصصة وإدارية لقيادات الصف الثاني، أو لمن تتوفر فيهم وفيهن السمات القيادية لإعدادهم للإدارة في المستقبل.

■ علي، (2003)، بعنوان: "المرأة وأنماط القيادة الإدارية":

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة، استكشاف أنماط القيادة الإدارية لدى المرأة وتحليل أسلوبها القيادي من عدة محاور، هي: خصائص الموقف، خصائص المرؤوسين، والسمات لشخصية للقائد.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب البحث النوعي، واستخدمت تقنية "كرة الثلج" في بناء العينة العشوائية المشاركة في الدراسة، فتم عمل مقابلات مفتوحة مع (27) امرأة يشغلن مراكز إدارية عليا في القطاع العام والخاص.

كانت خلاصة تحليل نتائج استجابة المبحوثين بشأن المحاور الثلاث كالتالي:

- بالنسبة لخصائص الموقف وتأثيره على أسلوب القيادة، فقد تبين أن القيادة التنظيمية تتأثر وتعكس صورة مشابهة لسمات القيادة الأشمل في مجتمع ما. كذلك، الموقف نفسه يؤثر على الأسلوب القيادي، فبعض المواقف تتطلب سلوكاً وظيفي، وبعضها الآخر تتطلب سلوكاً يهتم بالمرؤوسين، فكل من مواصفات فريق العمل، عامل الوقت، ودرجة أهمية القرار، تؤثر في أسلوب القائد في اتخاذ القرار.
- أما بالنسبة لخصائص المرؤوسين ودورها في اختيار الأسلوب القيادي، فهناك اتفاق لدى المبحوثات على ضرورة إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، فهي ضرورة لرفع مستوى الأداء، ولكن، تختلف مساحة الحرية الممنوحة تبعاً لدرجة المعرفة، ومستوى الخبرة للمرؤوسين، وتوافق أهدافهم الشخصية مع أهداف التنظيم.
- وبشأن اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالأسلوب القيادي، فقد جاءت أغلبية إجابات المشاركات، بأن أسلوب المرأة القيادي لا يختلف عن الرجل، بل إن المرأة بطبيعتها تتسم بالمرونة، مما يجعلها قادرة على اكتساب مهارات ومزايا تمكنها من التعامل مع المواقف المختلفة لتحقيق أهداف التنظيم بالصورة المناسبة. أما بشأن الأقلية المتبقية، فقد أفادت بأن، الاختلاف بين المرأة والرجل بخصوص الأسلوب القيادي لا يمكن إيعازه إلى اختلافات فردية ولكن يمكن أن ينسب إلى فروق تنظيمية فالمرأة لا تمنح كل الصلاحيات والقوة التي تمنح للرجل.

■ الشهابي، ومحمد، (2001)، بعنوان: "مشكلات تبوء المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية (التجربة العراقية)":

هدفت الدراسة لتحديد دوافع المرأة واتجاهاتها بشأن تبوء المواقع القيادية، وتشخيص أهم المعوقات التي تؤثر في وصولها للموقع القيادي، سواء كانت: مشكلات تنظيمية، شخصية، اجتماعية، أو حتى مادية.

مثل مجتمع البحث كافة النساء في المواقع القيادية في (15) من الوزارات العراقية، بالإضافة لمجموعة من المؤسسات ذات التأثير في العراق، وتم اختيار عينة البحث بشكل عشوائي طبقي بواقع (20) حالة لكل وزارة. وقد كانت أداة البحث الرئيسية عبارة عن استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، بالإضافة لعمل مقابلات شخصية مع مجموعة من النساء في مواقع قيادية.

خلصت الدراسة لأن أهم الدوافع والأسباب التي مكنت المرأة للوصول للمواقع القيادية هي: الخبرة الوظيفية في مجال عملها وتدرجها في المناصب، القدرة على تحمل المسؤولية، الرغبة في التطور، حب العمل، تأكيد الذات والطموح، المؤهلات العلمية التي تملكها المرأة، الحرص على تعزيز مكانة المرأة في المجتمع، علاقتها الإيجابية بالمسؤولين في الوظيفة، وكذلك، معتقداتها السياسية. أما عن المعوقات التي تحد المرأة من وصولها للموقع القيادي فقد تم ترتيبها من الأعلى إلى الأدنى كالتالي:

- المشكلات التنظيمية، وأبرزها: نظرة القيادة العليا لعمل المرأة، وعدم القناعة والثقة بقراراتها وأرائها، بالإضافة، لمحدودية مؤهلاتها وخبرتها الوظيفية.
- المشكلات الشخصية، وأبرزها: ظروفها العائلية، تنشأتها الاجتماعية التي تقلل من شأنها وتضعف ثقتها بنفسها، وعدم وجود الحافز أو الرغبة في الوصول لموقع أعلى.
- المشكلات الاجتماعية، وأبرزها: التمييز بالمعاملة بين الرجال والنساء، العادات والتقاليد بشأن تولي المرأة للقيادة، وتخوف الرجال من منافسة المرأة لهم.
- المشكلات المادية، وأبرزها: عدم تناسب الجهد المبذول مع مستوى الأجور، عدم توفر الحوافز والمكافآت المناسبة، وعدم توفر ظروف عمل ملائمة.

في ضوء النتائج السابقة، أوصت الدراسة أن يتم تسليط الضوء على التجارب الناجحة للقيادات الإدارية النسائية ليعزز ثقة النساء بأنفسهن وبقدراتهم، كذلك الاهتمام بتطوير المرأة أكاديمياً وفنياً وثقافياً لمواجهة المواقع المختلفة التي قد تواجهها في مسيرتها المهنية. إضافة لذلك، يجب اعطاء فرص متكافئة لكل من الرجل والمرأة في الوصول للمواقع القيادية، بل وتبني سياسة استقطاب ودعم للنساء في المواقع الإدارية القيادية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

- دراسة بوتل (2012)، بعنوان: "إتباع قيادتها: فهم السلوكيات القيادية للمدراء من النساء"

Beutel (2012), "Follow Her Lead: Understanding the Leadership Behaviors of Women Executives":

هدفت هذه الدراسة لفحص السلوك القيادي لدى المدراء النساء، ومعرفة موطن الشبه والاختلاف بينها وبين سلوكيات القادة المدراء من الرجال. بالإضافة إلى ذلك معرفة أي من هذه السلوكيات يجب أخذها بعين الاعتبار لدى المدراء النساء لتحقيق النجاح من وجهة نظرهن. في هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الكمي والنوعي، محاولة منها لكشف الفجوة بين البحوث النظرية والتطبيقية. ففي الجزء الأول من الدراسة، المتعلق بتحديد الفروق بين السلوك القيادي بين الذكور والإناث، مثل المدراء في (40) من المؤسسات المختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية مجتمع الدراسة وعينتها، حيث قامت الباحثة باستخدام أداة "مقياس ممارسات القيادة" (LPI)³⁵، وتم تحليل (320) مشاركة لمدير أو نائب مدير فأعلى. أما الجزء الثاني من الدراسة، والمتعلق بالسلوكيات التي يجب تعزيزها لدى المرأة القائد، فد تم إجراء (12) مقابلة شخصية (10) منها لسيدات في مواقع إدارية عليا، و(2) من الرجال الذين عملوا مع قيادات نسائية.

جاءت نتائج الدراسة كالتالي: لم تظهر فروق نوعية في (29) سلوك قيادي من أصل (30) بين ممارسات الذكور والإناث، أما السلوك القيادي الوحيد الذي أظهر فرقا بين ممارسة المرأة والرجل، هو أن المرأة القائد تبحث دائما عن طرق للاحتفال بالإنجازات. أما فيما يتعلق بالجزء الثاني من الدراسة، فإن أهم الممارسات التي يجب على المرأة القائد تطويرها والاهتمام بها هي: تطوير وعيها بذاتها، الحصول على النتائج، تقييم العلاقات، تقييم الأداء، تعزيز التعاون، خوض المخاطرة، تكون أكثر مرونة، وأكثر استيعاب، التعلم على مدار العمر، وإيجاد التوازن.

³⁵ استبيان مقياس ممارسات القيادية، تم تطويره من خلال جيم كوزيس وباري بوزنر تم نشره لأول مرة في كتاب "تحديات القيادة" في العام 1987، والهدف منه معرفة منظور الشخص لنفسه كقائد وكيف يراه الآخرون.

■ دراسة مور (2012)، بعنوان: "الفروق بين الجنسين في أنماط القيادة المهنية"

Moore (2012), "Gender Differences in Occupational Style":

هذه الدراسة بحثت في طبيعة القيادة لدى المرأة والرجل، حيث هدفت أولاً، لمعرفة هل تمارس المرأة سلوكيات القيادة التحولية أكثر، وهل الرجل يمارس سلوكيات القيادة التبادلية. أما ثانياً، معرفة ما تأثير النوع والعمر في النمط القيادي للقائد المهني.

في هذه الدراسة استخدمت الباحثة نموذج "القيادة متعددة العوامل" لباس وأوفيليو، حيث مثل مدراء المدارس الخاصة في كرولاينا الشالية مجتمع الدراسة، ومثلت العينة (43) مشارك، (18) من الرجال، و(25) من النساء، وتم استبعاد أربع مشاركات لعدم استيفائها للمعلومات.

خلصت الدراسة بالنهاية، بأنه لا توجد فروق نوعية بين ممارسة النساء للنمط التحولي أكثر من الرجال إلا في جانب "مراعاة الاعتبارات الفردية" لصالح النساء، وكذلك لم يظهر الرجال سلوكيات النمط التبادلي أكثر من النساء. بالإضافة إلى ذلك لم يتبين أن هنالك فروق نوعية بين السلوك القيادي لكلا الجنسين وفئاتهم العمرية.

■ دراسة كنت، وآخرون (2010)، بعنوان: "اختلافات النوع والقيادة التحولية: هل كلا الرجال والنساء الألمان يقودون بنفس الطريقة؟"

Kent, et. at. (2010), "Gender Differences and Transformational Leadership Behavior: Do Both German Men and Women Lead in the Same Way?"

هدفت هذه الدراسة لبحث الفروق بين القادة الرجال والنساء في ألمانيا في جانب سلوكيات القيادة التحولية، وهل يؤثر نوع المرؤوسين على تقييم السلوك القيادي للقائد بحسب جنس القائد.

استخدم الباحثون أداة "مقياس ممارسات القيادة" LPI مع 337 موظف في شركات في مدينة فرانكفورت الألمانية، حيث قاموا بتعبئة الاستبيان داخل قاعات دراسة مما مكن من استرداد كافة النسخ والتأكد من صلاحيتها كافة.

نتج عن الدراسة عدم وجود فروق نوعية بين سلوكيات القادة الذكور والإناث بشكل عام، إلا في جانب "التواصل لمغزى"، فقد كان هنالك فرق لصالح الذكور. كما نتج، عدم وجود تأثير لعامل الجنس في تقييم القائد بحسب نوعه.

■ دراسة كديركلوفا (2008)، بعنوان: "الأنثى وقيادة النوع"

Kadyrkulova (2008), "Female and Gender Leadership":

هدفت هذه الدراسة للإجابة عن سؤال رئيسي، وهو، ما هي الفروق بين الذكور والإناث في أنماط القيادة والإدارة، حيث استخدمت الباحثة الأسلوب النوعي، من خلال جمع المعلومات من الدراسات السابقة، والمقالات العلمية، والإنترنت وتحليل نتائجها واستنباط الإجابة عن سؤال الدراسة من خلالها.

نتج عن الدراسة، أن المرأة في الموقع الإداري تمتلك القدرات التالية: بعد النظر، والاهتمام بفريق العمل من خلال مشاركتهم السلطة، تحفيزهم، وجعل مصالحهم الشخصية تتوافق مع مصلحة المنظمة العاملين بها. إلا أنها من ناحية أخرى، تحاول أن تكون استبدادية بطريقة ذكورية. هذا لا يعني أن الرجل القائد لا يمتلك تلك الصفات، إنما في الغالب يميل الذكور للنمط الأوتوقراطي.

■ دراسة إيغلي، وآخرون، (2003)، بعنوان: "أنماط القيادة التحويلية، التبادلية،

وإطلاق الحرية: تحليل تجميعي لمقارنة النساء والرجال"

Eagly, et. at. (2003), "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men":

هدفت هذه الدراسة لمعرفة إذا كان كل من الرجل والمرأة يختلفان بشكل عام في ميولهم لاختيار أي نمط من الأنماط المكونة لنموذج القيادة كاملة المدى - القيادة التحويلية، التبادلية، والنمط الحر - وتحديد الفروق بشكل خاص في المكونات التي لها تأثير إيجابي على فعالية القيادة - مكونات القيادة التحويلية، والمكافأة المشروطة.

قام الباحثون بعمل تجميع كمي، لنتائج (45) دراسة قارنت بين كل من الرجل والمرأة في أنماط القيادة، ونتائجها. تلك الدراسات تم تجميعها من خلال البحث في قواعد بيانات عدد من المراكز البحثية، وتم اختيار الدراسات بناء على عدد من المعايير، أهمها أن تكون الدراسة في موضوع كل من القيادة التحويلية، التبادلية، الحرة، وأن تكون أجريت بين الأعوام، (1985)، و(2000)، وأن تكون الدراسة استهدفت أشخاص تعمل في مناصب قيادية في المنظمات من كلا الجنسين بمعلومات محددة.

خلصت الدراسة إلى أن المرأة تمارس النمط التحولي بدرجات أعلى من الرجل، باستثناء بعد التأثير المثالي (سلوك)، كذلك تمارس بعد المكافأة المشروطة، وهو أحد مكونات النمط التبادلي بدرجات أعلى من الرجل. من الجهة الأخرى، لوحظ بأن الرجل حصل على درجات عالية في كل من الأبعاد: الإدارة بالاستثناء (إيجابي وسلبي)، وإطلاق الحرية. استنتج الباحثون في تلك الدراسة أن المرأة لديها القدرة على أن تمارس أدوار القيادة بشكل جيد جداً، لأنها حصلت على درجات عالية في الأبعاد التي ينتج عنها قيادة فعالة، مع العلم أن عدم الفعالية غير مرتبطة بنوع محدد (رجل أو امرأة)، ولكن عدم الفعالية يبدو أوضح في جانب قيادة الرجل.

■ دراسة أبلباوم، وآخرون، (2002)، بعنوان: "النوع والقيادة؟ القيادة والنوع؟ رحلة عبر منظور النظريات"

Appelbaum, et. at. (2002), "Gender and Leadership? Leadership and Gender? A Journey through the Landscape of Theories":

جاءت هذه الدراسة للإجابة على ثلاثة أسئلة: هل بالفعل أنماط القيادة لدى المرأة مختلفة عن الرجل؟ هل هذه الأنماط أقل فعالية؟ وهل الحكم على فعالية المرأة كقائد تستند على حقائق أم عبارة عن تقديرات تحولت لواقع؟

هذه الدراسة عبارة عن دراسة نوعية بحثت في أربعة مدارس فكرية: البيولوجيا والجنس، دور النوع، العوامل المسببة، وقيادة الموقف، وقد تمت دراسة هذه القضايا من منظور القادة أنفسهم، والمشرفين عليهم، وكذلك التابعين لهم.

نتج عن هذه الدراسة الوصول لحقيقة أن أنماط القيادة التي تمارسها المرأة تختلف عن الرجل، ولكن هي ليست حكر على المرأة حيث يمكن للرجل تعلم هذه الأنماط وممارستها بشكل فعال، بل وإن القيادة الفعالة هي ليست حكر على نوع معين إنما يمكن لكلا النوعين تعلمها وممارستها بشكل فعال. أما في جانب أن قيادة المرأة هي أقل فعالية، فقد تبين العكس خصوصاً في حالات فرق العمل، والمنظمات التي يتم قيادتها بالتوافق والمشورة. وفي النهاية، تبين أن التقدير الذي يعتقد بضعف فاعلية القيادة النسائية غير مستند على حقائق، وإنما هو نتاج التنشئة الاجتماعية.

رابعاً: تعقيب على الدراسات السابقة

ان الاطلاع على تلك الدراسات كان له أثر جلي على هذه الدراسة، وفيما يلي يمكن تلخيص أهم أوجه الاستفادة، وأبرز ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من تلك الدراسات، وأوجه الشبه والاختلاف فيما بينهم كالتالي:

أوجه الشبه والاختلاف:

■ أهداف الدراسة:

هذه الدراسة تشابهت مع العديد من الدراسات في محاولة تحديد شكل، وخصائص المرأة القائد، والطابع الذي يغلب على ممارساتها. ففي الدراسات العربية، كانت دراسة السويدي، (2012)، حيث هدفت إلى التعرف على أبرز سلوكيات المرأة القائد، وأنماط قيادتها، ودراسة أبو تينة، والقاسم، (2008)، هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية التي تمارسها ضمن نموذج القيادة كاملة المدى (FRL)، وفي نفس الإطار هدفت دراسة الحسين، (2004)، إلى التعرف على السمات القيادية والمهارات الإدارية للمرأة القائد، وكذلك دراسة علي، (2003)، هدفت للتعرف على أنماط قيادة المرأة وأهم سماتها الشخصية.

أما الدراسات الأجنبية، فقد اختلفت بعض الشيء عن هذه الدراسة في أهدافها، فصحيح أنها حاولت تحديد سلوك وأنماط قيادة المرأة، ولكن لتمييزها وتستخرج الفروق بينها وبين قيادة الرجل. فدراسة Beutel، (2012)، هدفت للتعرف على مواطن الشبه والاختلاف بين السلوك القيادي للمرأة والرجل، كذلك دراسة Moore، (2012)، فهذه هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية التي يمارسها كل من المرأة والرجل، أما دراسة Kent، (2010)، فجاءت محددة للتعرف على الفروق في ممارسة سلوكيات القيادة التحولية لدى كل من الذكور والإناث، بالإضافة لدراسة Kadyrkulova، (2008)، التي هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة التي يمارسها كل من المرأة والرجل، وبالنهاية دراسة كل من: Eagly، (2003)، و Appelbaum، (2002)، التي هدفت للتحقق من الاختلافات بين قيادة المرأة والرجل، وأيهم أكثر فاعلية.

أما بالنسبة لما اختلفت فيه أهداف هذه الدراسة عن غيرها، خاصة في الدراسات المحلية، هو أن هذه الدراسة تهدف إلى وضع آلية لتحسين واقع المرأة القيادية، بينما هدفت أغلب الدراسات السابقة لمجرد التعرف على واقعها، والوقوف عند أسباب عدم تقدمها بشكل

رأسي نحو قمة الهرم التنظيمي. فهدفت كل من دراسة: الديراوي، (2014)، والقطب، (2012)، والرقب، (2009)، وجبر، (2005)، وماس، (2005)، ودراسة الزبيدي، السميري، وأحمد، (2011)، والحسين، (2004)، ودراسة الشهابي، ومحمد، (2001)، لتحديد المعوقات التي تواجهها المرأة سواء في وصولها للمنصب القيادي، أو حتى المشكلات التي تواجهها في مكان عملها لكونها قائد، كل دراسة بحسب البيئة وخصائص المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة.

■ الفئة المستهدفة بالبحث:

بشكل عام لم يكن هنالك الكثير من الدراسات التي كان محور اهتمامها المرأة في المواقع الإدارية في مؤسسات الدولة العامة، بل كلما ابتعدنا عن فلسطين أكثر، كلما انخفض عدد الدراسات التي تستهدف القطاع الحكومي. من الممكن القول بأن هذه الدراسة كانت أكثر خصوصية عن غيرها من الدراسات، فكانت الدراسة الأقرب لها من حيث الفئة المستهدفة بالبحث هي دراسة الشهابي، ومحمد، (2001)، حيث كانت فئة النساء اللاتي يشغلن منصب قيادي في وزارات الحكومة العراقية هي الفئة المستهدفة بالبحث، أما دراسة كل من الديراوي، (2014)، والقطب، (2012)، وجبر، (2005)، وماس، (2005)، استهدفت المرأة العاملة في الوظائف العامة بالحكومة الفلسطينية بشكل عام، سواء كانت تشغل موقع قيادي أم لا، كذلك كانت دراسة الحسين، (2004)، حيث استهدفت المرأة العاملة في نفس وزارة التربية والتعليم الأردنية.

يمكن أن نلاحظ أن الأغلبية العظمى من الدراسات ركزت على قيادة المرأة في المؤسسات التعليمية والتربوية المختلفة محلياً، وعربياً، وكذلك عالمياً، نظراً لعظم أعداد النساء العاملات في المجال الأكاديمي والتربوي بالنسبة لأي عمل آخر، ولكن في إطار هذه الدراسة حاولت الباحثة الابتعاد عن الدراسات المتعلقة بالقيادة التربوية قدر المستطاع، واستفادت من بعض الدراسات التي تناقش قيادة المرأة في المؤسسات التعليمية إدارياً. في هذا الإطار جاءت دراسة كل من الرقب، (2009)، والمنقاش، (2007)، حيث استهدفتنا المرأة العاملة في مؤسسات التعليم العالي، أما دراسة أبو تينة، والقاسم، (2008)، استهدفتنا مديرات المدارس.

هنالك العديد من الدراسات التي استهدفت المرأة القائد التي تشغل مناصب إدارية بشكل عام بدون تحديد نوع المنظمة التي تتبع لها، كدراسة كل من: السويدي، (2012)،

والزبيدي، (2011)، وعلي، (2003)، وBeutel، (2012)، و Moore، (2012)، و Kent، (2010)، و Kadyrkulova، (2008)، و Eagly، (2003)، و Appelbaum، (2002).

■ أداة الدراسة:

في هذه الدراسة تم تطبيق نموذج القيادة كاملة المدى (FRL)، واستخدم المقياس الخاص فيه، وهو مقياس القيادة متعددة العوامل (MLQ) لكل من Bass، و Avolio، وعلي الرغم من الانتشار الواسع لهذا المقياس، إلا أنه غير مطبق بشكل كبير عربياً، ولم يطبق محلياً إلا في عدد قليل جداً من الدراسات. وفي ضوء الدراسات التي تطرقت لها هذه الدراسة، طبقت كل من دراسة أبو تينة، والقاسم، (2008)، و Moore، (2012)، و Eagly، (2003)، مقياس القيادة متعددة العوامل.

■ أهم ما يميز هذه الدراسة:

أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها:

- اهتمامها بشريحة النساء اللاتي يشغلن مركز قيادي في مؤسسات الحكومة الفلسطينية.
- التعرف على سلوكها ونمطها القيادي، من وجهة نظر مرؤوسيهها، وليس فقط التعرف على الحواجز التي تقف أمامها.
- وضع آلية لمعالجة مواطن القصور لديها، لخلق واقع أفضل لكل من المرأة والمؤسسات الحكومية، وليس فقط الوقوف عند نقاط ضعفها.
- استخدام مقياس عالمي محكم، واسع الانتشار ولكن غير مستفاد منه محلياً.

■ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه المرأة القائد.
- التعرف على العديد من المقاييس الدارج استخدامها في الدراسات المتعلقة بموضوع القيادة، والمساعدة في اختيار أداة هذه الدراسة.
- الاستفادة من التوصيات التي أوصى بها الباحثون بناء على نتائج دراساتهم المختلفة في وضع إطار علاجي لمشاكل المرأة القائد.
- الاسترشاد بتلك الدراسات في الاطار النظري الخاص بهذه الدراسة.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

أولاً، منهج الدراسة

ثانياً، مصادر الدراسة

ثالثاً، مجتمع الدراسة

رابعاً، عينة الدراسة

خامساً، أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها

سادساً، صدق الأداة

سابعاً، ثبات الأداة

ثامناً، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك: تعريف منهج الدراسة، وصف مجتمع الدراسة، تحديد عينة الدراسة، تأكيد صدق وثبات المقياس، وبيان إجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يمكن من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية)، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها. هذا الأسلوب هو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وبالتالي التعبير عنها بشكل كمي بعد جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة، (الجديلي، 2011: 26).

مصادر الدراسة:

- اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:
- مصدر أولي: من خلال البحث الميداني وتوزيع استبانات الغرض منها حصر وتجميع المعلومات اللازمة عن موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج: "SPSS" الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تساعد في الإجابة على أسئلة الدراسة.
 - مصادر ثانوية: من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بموضوع الدراسة، والمهتمة بالتعرف على خصائص المرأة القيادية وممارساتها بشكل عام، والفلسطينية بشكل خاص، بهدف الاسترشاد بها، وإثراء موضوع الدراسة علمياً، والتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات.

مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الذين ترأسهم نساء يشغلن مناصب إدارية في المؤسسات الحكومية للسلطة الوطنية الفلسطينية في كل من مستويات الإدارة الوسطى والعلوية، بالتحديد من مدير دائرة فما فوقها من مستويات إدارية. وبما أن الدراسة حُددت بقطاع غزة، فإن

عدد النساء اللاتي ينطبق عليهن ما سبق، عبارة عن (66) امرأة، يرأسن (251) موظف وموظفة. هؤلاء القياديات موزعين في المؤسسات الحكومية على الدرجات الوظيفية بحسب سلم درجات الوظيفية العمومية كما يلي يظهر في الجدول رقم (2):

جدول 2: بيانات توزيع النساء في الدرجات الإدارية المتوسطة والعليا في المؤسسات الحكومية وعدد مرؤوسيهن - غزة³⁶

إجمالي المرؤوسين	إجمالي القياديات	الدرجات الوظيفية								الوزارة
		C	B	A	A4	A3	A2	A1	وزير	
2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	السلطة القضائية - النيابة العامة
6	2	0	0	2	0	0	0	0	0	ديوان الموظفين العام
4	2	2	0	0	0	0	0	0	0	سلطة الأراضي
3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	المجلس الأعلى للقضاء
8	4	2	1	1	0	0	0	0	0	وزارة الأشغال العامة والإسكان
14	1	1	0	0	0	0	0	0	0	وزارة الاقتصاد الوطني
20	2	2	0	0	0	0	0	0	0	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية
3	2	2	0	0	0	0	0	0	0	وزارة التخطيط
13	4	3	0	1	0	0	0	0	0	وزارة التربية والتعليم العالي
41	8	2	6	0	0	0	0	0	0	وزارة الداخلية - الشق المدني
7	1	1	0	0	0	0	0	0	0	وزارة الشباب والرياضة
10	2	2	0	0	0	0	0	0	0	وزارة الشؤون الاجتماعية
56	13	9	3	1	0	0	0	0	0	وزارة الصحة
4	3	3	0	0	0	0	0	0	0	وزارة العمل
32	14	5	7	2	0	0	0	0	0	وزارة المالية
28	6	2	2	0	0	0	1	0	1	وزارة شؤون المرأة
251	66	37	19	8	0	0	1	0	1	الإجمالي الكلي

عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على (170) من الموظفين الذين تشرف عليهم (45) امرأة تشغل منصب إداري في المؤسسات الحكومية للسلطة الوطنية الفلسطينية في مستويات الإدارة الوسطى والعليا، بالتحديد من مدير دائرة فما فوقها من مستويات إدارية بغزة للعام 2014، حيث يمثل هذا العدد ما نسبته (63.35%) من مجتمع الدراسة. تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة

³⁶ المصدر: ديوان الموظفين العام، الإدارة العامة للحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، بيانات غير منشورة، 2014

القصدية، وذلك ليتم تقليص الإجراءات الروتينية المتبعة في السماح للوصول لأفراد العينة في المؤسسات الحكومية المختلفة، فتم اختيار الوزارات التي يعمل بها أكبر عدد من النساء في مواقع الإدارة العليا والوسطى، فوقع الاختيار على كل من الوزارات التالية: وزارة المالية، وزارة الصحة، وزارة الداخلية - الشق المدني، وزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة شؤون المرأة.

وزعت الاستبانة على أفراد العينة، حيث تم استرداد (149) استبانة من أصل (170)، بنسبة (87.65%)، والجداول التالية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب البيانات الشخصية للموظفين المشاركين في الإجابة على الاستبانة، وبيانات رئيستهم المباشرة:

أولاً: البيانات الشخصية للموظف:

- الجنس:

جدول 3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	58	38.93%
أنثى	91	61.07%
المجموع	149	100.00%

- الوزارة:

جدول 4: توزيع أفراد عينة الدراسة على الوزارات

الوزارة	العدد	النسبة المئوية
وزارة الصحة	41	27.52%
وزارة المرأة	25	16.78%
تربية وتعليم	11	7.38%
وزارة الداخلية	40	26.85%
وزارة المالية	32	21.48%
المجموع	149	100.00%

- سنوات الخدمة:

جدول 5: توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية	العدد	الفئة
32.89%	49	أقل من 5 سنوات
36.91%	55	من 5 إلى 10 سنوات
14.77%	22	من 10 إلى 15 سنوات
15.44%	23	أكثر من 15 سنة
100.00%	149	المجموع

ثانياً: بيانات الرئيسة المباشرة للموظف:

- الحالة الاجتماعية:

جدول 6: توزيع أفراد العينة بحسب الحالة الاجتماعية للرئيسة المباشرة

النسبة المئوية	العدد	الحالة الاجتماعية للرئيسة المباشرة
73.83%	110	متزوجة
26.17%	39	غير متزوجة
100.00%	149	المجموع

- المهام المكلفة بها:

جدول 7: توزيع أفراد العينة بحسب المهام المكلفة بها للرئيسة المباشرة

النسبة المئوية	العدد	المهام المكلفة بها للرئيسة المباشرة
59.06%	88	مدير دائرة
10.74%	16	مدير عام
2.01%	3	وكيلة وزارة
4.70%	7	وزيرة
23.49%	35	غير ذلك
100.00%	149	المجموع

- طريقة وصولها لمنصبها:

جدول 8: توزيع أفراد العينة بحسب طريقة وصول الرئيسة المباشرة للمنصب الذي تشغله

النسبة المئوية	العدد	الطريقة
39.60%	59	ترقية مستحقة
26.17%	39	تعيين بقرار وزير
20.13%	30	تعيين عبر مسابقة
14.09%	21	غير ذلك
100.00%	149	المجموع

أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها:

بعد الاطلاع على الأدب المتعلق بموضوع القيادة والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، تم الاستعانة بمقياس "القيادة متعددة العوامل" والاستفادة من نموذج القيادة كاملة المدى للحصول على نتائج أكثر شمولية ووثوقية وذلك من خلال الخطوات التالية:

1. استخدام النسخة الأخيرة من مقياس القيادة متعددة العوامل "MLQ-5X"، وتحديداً النموذج الخاص بالمتابعين للقائد "Rater Form"، والمكون من (45) فقرة³⁷، لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (دائماً، في أغلب الأحيان، في بعض الأحيان، نادراً، أبداً) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) وبالتالي تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (45) إلى (225) درجة.

2. تم ترجمة فقرات المقياس من لغته الأصلية - الإنجليزية - للغة العربية.

3. تم إجراء تدقيق لغوي للترجمة من قبل جهة رسمية³⁸.

4. إضافة الجزء المتعلق ببيانات الموظف الشخصية ورئاسته المباشرة موضع الدراسة لتصبح الأداة مكونة من قسمين:

- القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

- القسم الثاني: يحتوي على مقياس القيادة متعددة العوامل المكون من (45) فقرة مترجمة الغرض منها تطبيق نموذج القيادة كاملة المدى على المدراء النساء في الإدارة الوسطى

³⁷ الملحق رقم (1)

³⁸ الملحق رقم (2)

والعليا في المؤسسات للحكومية، وكان توزيع تلك الفقرات على محاور المقياس كما هو موضح بالجدول رقم (9).

5. تم عرض الأداة على المشرف لتقييم مدى ملاءمتها، ومن ثم تم أخذ ملاحظات المشرف بعين الاعتبار للوصول بالأداة لصورتها النهائية³⁹.

جدول 9 : توزيع فقرات القسم الثاني من الاستبانة على المحاور

النمط	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	المحور	النمط القيادي
20	4	25 - 21 - 18 - 10	التأثير المثالي (السمات)	القيادة التحولية
	4	34 - 23 - 14 - 6	التأثير المثالي (سلوك)	
	4	31 - 29 - 19 - 15	الاعتبارات الفردية	
	4	36 - 26 - 13 - 9	التحفيز الإلهامي	
	4	32 - 30 - 8 - 2	التحفيز الفكري	
8	4	35 - 16 - 11 - 1	المكافأة المشروطة	القيادة التبادلية
	4	27 - 24 - 22 - 4	الإدارة بالاستثناء (إيجابي)	
8	4	20 - 17 - 12 - 3	الإدارة بالاستثناء (سلبى)	القيادة السلبية / الإنطوائية
	4	33 - 28 - 7 - 5	إطلاق الحرية	
9	3	44 - 42 - 39	المجهود الإضافي من قبل التابعين	نتائج القيادة
	4	45 - 40 - 43 - 37	تقييم الفعالية التنظيمية	
	2	41 - 38	الرضا عن القيادة	
45	45	المجموع		

6. تحديد عينة الدراسة، وذلك من خلال معرفة توزيع المدراء النساء في المناصب الإدارية في الإدارة الوسطى والعليا في كافة المؤسسات الحكومية، ومن ثم، وبناء على المعلومات في جدول رقم (2)، تم اختيار المؤسسات التي تحتوي على العدد الأكبر من النساء في الإدارة الوسطى والعليا، وهي كالتالي: وزارة الصحة، وزارة المالية، وزارة الداخلية - الشق المدني،

³⁹ الملحق رقم (3)

وزارة شؤون المرأة، ووزارة التربية والتعليم. مثل عدد المدراء النساء في الوزارات التي وقع عليها الإختيار نسبة (68.2%) من إجمالي القيادات موضوع الدراسة.

7. الحصول على كتاب موجه من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا لتسهيل مهمة الباحثة في توزيع الأداة على الموظفين الذين تشرف عليهم سيدات يشغلن مناصب إدارية في المؤسسات الحكومية للسلطة الوطنية الفلسطينية في كل من مستويات الإدارة الوسطى والعليا؛ بالتحديد من مدير دائرة فما فوقها من مستويات إدارية بمحافظة غزة⁴⁰.

8. الحصول على الموافقات والتصاريح الرسمية لتوزيع الأداة على عينة الدراسة في الوزارات التي تم اختيارها⁴¹.

9. توزيع (30) استبانة أولية للتأكد من صدق الأداة وثباتها.

10. إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للتأكد من صدق وثبات الأداة، ليتم تطبيقها على عينة الدراسة باطمئنان.

11. بعد التأكد من صدق وثبات الأداة، تم توزيع الأداة على (170) موظف، واستُردت من (149)، وأجريت عليهم عملية التحليل الإحصائي حسب الأصول.

صدق الأداة:

بالرغم من انتشار مقياس "MLQ" ووثوقيته، إلا أنه تم اجراء مجموعة من الاختبارات للتأكد من ملائمة تطبيقه على المجتمع الفلسطيني، وكذلك التأكد من صدقه خصوصاً بعد ترجمته من لغته الأصلية إلى اللغة العربية، من خلال فحص الاتساق الداخلي لها، وتطبيقها على عينة تجريبية مكونة من (30) موظف وموظفة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون "Pearson" بين درجات كل نمط من أنماط الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للنمط الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS".

⁴⁰ الملحق رقم (4).

⁴¹ الملحق رقم (5).

جدول 10: معامل ارتباط كل فقرة من فقرات نمط القيادة التحولية مع الدرجة الكلية للنمط

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تغرس بي الفخر لارتباطي بها	0.741	دالة عند 0.01
2.	تتجاوز مصالحها الشخصية لصالح الجماعة	0.381	دالة عند 0.05
3.	تتصرف بطريقة تبني احترامي	0.392	دالة عند 0.05
4.	تظهر الشعور بالقوة والثقة	0.758	دالة عند 0.01
5.	تتحدث عن أهم معتقداتها وقيمها	0.392	دالة عند 0.01
6.	تحدد الأهمية من وجود إحساس قوي بالهدف	0.647	دالة عند 0.01
7.	تأخذ بعين الاعتبار التبعات الأخلاقية والأدبية لأي قرار	0.619	دالة عند 0.01
8.	تؤكد على أهمية وجود إدراك جماعي للمهمة	0.695	دالة عند 0.01
9.	تخصص وقت لتعليم وتدريب الآخرين	0.556	دالة عند 0.01
10.	تتعامل معي بصفتي كفرد وليس فقط بصفتي عضو في فريق	0.766	دالة عند 0.01
11.	تأخذ بعين الاعتبار أن لدي حاجات، قدرات، وتطلعات تختلف عن الآخرين	0.805	دالة عند 0.01
12.	تساعدني في تطوير مواطن القوة لدي	0.779	دالة عند 0.01
13.	تتحدث بنقاؤل عن المستقبل	0.829	دالة عند 0.01
14.	تعبر عن رؤية مقنعة للمستقبل	0.680	دالة عند 0.01
15.	تعبر عن الثقة بأن الأهداف سيتم تحقيقها	0.717	دالة عند 0.01
16.	تتحدث بحماسة عن ما يجب إنجازه	0.706	دالة عند 0.01
17.	تقوم بإعادة فحص الفرضيات الحساسة للتحقق من ملائمتها	0.486	دالة عند 0.01
18.	تبحث عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات	0.810	دالة عند 0.01
19.	تجعلني أرى المشكلات من عدة زوايا مختلفة	0.732	دالة عند 0.01
20.	تقترح طرق جديدة للبحث في كيفية انجاز المهام	0.577	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يُظهر الجدول رقم (10)، أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات النمط والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.381-0.829) ، وبذلك تعتبر فقرات النمط صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول 11: معامل ارتباط كل فقرة من فقرات نمط القيادة التبادلية مع الدرجة الكلية للنمط

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تقدم لي المساعدة مقابل الحصول على المزيد من المجهود من قبلي	0.857	دالة عند 0.01
2.	تتناقش بعبارات محددة من المسؤول عن تحقيق أهداف العمل	0.505	دالة عند 0.01
3.	تبين بوضوح ما يمكن أن يتوقع الفرد الحصول عليه في حال تحقيق أهداف العمل	0.829	دالة عند 0.01
4.	تعبر عن الرضا في حال لبيت التوقعات	0.587	دالة عند 0.01
5.	تركز اهتمامها على المخالفات، الأخطاء، الإستثناءات، والإنحرافات عن المعايير	0.570	دالة عند 0.01
6.	تركز كامل انتباهها للتعامل مع الأخطاء، الشكاوي، والإخفاقات	0.632	دالة عند 0.01
7.	تتبع كافة الأخطاء	0.860	دالة عند 0.01
8.	توجه انتباهي نحو الإخفاقات من أجل تلبية المعايير	0.482	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يُظهر الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات النمط والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.482-0.860)، وبذلك تعتبر فقرات النمط صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول 12: معامل ارتباط كل فقرة من فقرات نمط القيادة الانطوائية/السلبية مع الدرجة الكلية للنمط

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تقصر في التدخل في المشكلات إلى أن تصبح خطيرة	0.672	دالة عند 0.01
2.	تنتظر حتى تسوء الأمور لتتخذ أي إجراء	0.730	دالة عند 0.01
3.	يتضح بأنها تؤمن بالمقولة "إن لم يكن مكسور، فلا تصلحه"	0.626	دالة عند 0.01
4.	تُظهر بوضوح أن المشاكل يجب أن تصبح مزمنة قبل اتخاذها أي إجراء	0.732	دالة عند 0.01
5.	تتجنب التورط في حال ظهور قضايا مهمة	0.536	دالة عند 0.01
6.	غائبة في حال الحاجة إليها	0.607	دالة عند 0.01
7.	تتجنب اتخاذ القرارات	0.635	دالة عند 0.01
8.	تأخر الاستجابة للمسائل الملحة	0.609	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

أما الجدول رقم (12)، فيُظهر أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات النمط والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (-0.536- 0.732)، وبذلك تعتبر فقرات النمط صادقة لما وضعت لقياسه.

فيما يظهر الجدول رقم (13) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور نتائج القيادة والدرجة الكلية لفقرات هذا المحور دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.591-0.855)، وبذلك تعتبر فقرات النمط صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول 13: معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور (نتائج القيادة) مع الدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تجعلني أقوم بأكثر من ما كنت أتوقع من نفسي أن أفعل	0.634	دالة عند 0.01
2.	تزيد رغبتي في النجاح	0.760	دالة عند 0.01
3.	تزيد من رغبتي في المحاولة بشكل أكبر	0.798	دالة عند 0.01
4.	ناجحه في تلبية حاجاتي المتعلقة بالعمل	0.738	دالة عند 0.01
5.	ناجحة في تلبية متطلبات المنظمة	0.855	دالة عند 0.01
6.	ناجحة في تمثيلي أمام السلطة العليا	0.725	دالة عند 0.01
7.	تقود مجموعة فعالة	0.591	دالة عند 0.01
8.	تستخدم طرق قيادية مرضية	0.698	دالة عند 0.01
9.	تعمل معي بطريقة مرضية	0.807	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

وللتحقق من الصدق البنائي للأنماط تم بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل نمط من أنماط الاستبانة والأنماط الأخرى وكذلك كل نمط بالدرجة الكلية للاستبانة. يُظهر الجدول رقم (14)، أن جميع المحاور ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

جدول 14: مصفوفة معاملات ارتباط كل محور من محاور الاستبانة والمحاور الأخرى وكذلك كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة

المحور	المجموع	القيادة التحولية	القيادة التبادلية	القيادة السلبية/الانطوائية	نتائج القيادة
القيادة التحولية	0.905	1			
القيادة التبادلية	0.835	0.621	1		
القيادة السلبية/الانطوائية	0.481	0.498	0.573	1	
نتائج القيادة	0.751	0.602	0.616	0.579	1

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

ثبات الأداة "Reliability":

إضافة لإجراءات فحص صدق الأداة، تم أيضاً التأكد من ثباتها، والمقصود بثبات الأداة هو، أن تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية، (الجرجوي، 2010: 97). تم تطبيق عدد من الاختبارات للتأكد من ثبات الأداة بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ.

• طريقة ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha":

لحساب ثبات الأداة، تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل محور من محاور الأداة، وكذلك للأداة ككل. ويُظهر الجدول رقم (16)، أن معامل الثبات الكلي (0.927)، وهذا يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن تطبيقها على عينة الدراسة.

جدول 15: معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محور الأداة وكذلك للأداة ككل

النمط	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة التحولية	20	0.928
القيادة التبادلية	8	0.815
القيادة السلبية/الانطوائية	8	0.787
نتائج القيادة	9	0.890
الدرجة الكلية للأداة	45	0.927

اختبار التوزيع الطبيعي (كولومجروف - سمرنوف):

تم استخدام اختبار "كولومجروف - سمرنوف" "Kolmogorov-Smirnov" لمعرفة إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، لأهمية ذلك في اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (17) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل أبعاد السلوك القيادي أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول 16: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي "Kolmogorov-Smirnov"

النمط	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
التأثير المثالي (السمات)	1.079	0.195
التأثير المثالي (سلوك)	0.761	0.609
الاعتبارات الفردية	1.250	0.088
التحفيز الإبداعي	1.126	0.158
التحفيز الفكري	0.766	0.601
القيادة التحويلية	0.867	0.440
المكافأة المشروطة	0.681	0.742
الإدارة بالاستثناء (إيجابي)	0.778	0.580
القيادة التبادلية	0.702	0.708
الإدارة بالاستثناء (سلبى)	1.252	0.087
إطلاق الحرية	1.072	0.200
القيادة الإنطوائية / السلبية	0.994	0.277
المجهود الإضافي من قبل التابعين	1.111	0.169
تقييم الفعالية التنظيمية	1.025	0.244
الرضا عن القيادة	1.279	0.076
نتائج القيادة	1.051	0.220
الدرجة الكلية للاستبانة	0.926	0.358

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بناءً على نتيجة اختبار "كولومجروف - سمرنوف" الذي ظهر من خلاله بأن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، تم اختيار الاختبارات المعلمية في تحليل البيانات والإجابة عن فرضيات وأئلة الدراسة. فقد تم الإستعانة برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية، Statistical Package

for the Social Sciences، والذي يطلق عليه اسم "SPSS" الإحصائي، وحيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والنسب المئوية.
- لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للأداة تم استخدام معامل ارتباط "بيرسون" "Pearson".
- لإيجاد معامل ثبات الأداة تم استخدام معامل ارتباط "ألفا كرونباخ".
- اختبار "كولومجروف - سمرنوف" لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- اختبار "T.Test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.
- تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.

الفصل الخامس

التحليل والنقاش

أولاً: الإجابة عن السؤال الأول

ثانياً: الإجابة عن السؤال الثاني

ثالثاً: الإجابة عن السؤال الثالث

رابعاً: الإجابة عن السؤال الرابع

خامساً: الإجابة عن السؤال الخامس

في هذا الفصل سيتم الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض نتائجها، والتعرف على السلوك القيادي الذي تمارسه المرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية، وذلك من خلال تحليل إجابات الموظفين الذين شاركوا في تطبيق الدراسة، وإجراء المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات المجمعة عن طريق برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية "SPSS".

المحك المعتمد في الدراسة:

إن الإجابة على أسئلة الدراسة تتطلب حساب المحك المعتمد للدراسة، حيث تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين درجات المقياس، $(5 - 1 = 4)$ ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية، $(4 \div 5 = 0.8)$. تلك القيمة الناتجة حددت الحد الأعلى للخلية، وبالتالي يصبح طول الخلايا كما هو ظاهر بالجدول رقم (16):

جدول 17: المحك المعتمد في الدراسة

درجة الظهور	الوزن النسبي	طول الخلية
أبداً	من 20% إلى 36%	من 1 إلى 1.80
نادراً	أكثر من 36% إلى 52%	أكثر من 1.80 إلى 2.60
في بعض الأحيان	أكثر من 52% إلى 68%	أكثر من 2.60 إلى 3.40
في أغلب الأحيان	أكثر من 68% إلى 84%	أكثر من 3.40 إلى 4.20
دائماً	أكثر من 84% إلى 100%	أكثر من 4.20 إلى 5

الإجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على، " ما هي السلوكيات القيادية التي تمارسها المرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية؟"، وللاجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة، التكرارات، المتوسطات، والنسب المئوية، ويظهر في الجدول رقم (18) درجات أبعاد السلوك القيادي للمرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية. يتضح من الجدول رقم (18)، أن السلوكيات التي تمارسها المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية في أغلب الأحيان هي كالتالي، مرتبة من الأكثر ممارسة للأقل:

- سلوكيات التحفيز الإلهامي، حيث حصلت على وزن نسبي (77.35%).
- سلوكيات التأثير المثالي (سمات)، حيث حصلت على وزن نسبي (75.97%).

- سلوكيات التأثير المثالي (سلوك)، حيث حصلت على وزن نسبي (73.52%).
 - سلوكيات المكافأة المشروطة، حيث حصلت على وزن نسبي (69.43%).
 - سلوكيات التحفيز الفكري، حيث حصلت على وزن نسبي (68.99%).
- كما يتضح من الجدول رقم (18) أن السلوكيات الأقل ممارسة من قبل المرأة القائد في المواقع الإدارية الحكومية هي كالتالي، مرتبة من النادر فالأكثر ندرة:
- سلوكيات اطلاق الحرية، حيث حصلت على وزن نسبي (43.62%).
 - سلوكيات الجانب السلبي للإدارة بالاستثناء، فحصلت على وزن نسبي (38.39%).

جدول 18: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد السلوك القيادي في مقياس MLQ

الترتيب	القيمة المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	البعد السلوكي
2	0.000	11.304	75.97	3.450	15.195	2264	التأثير المثالي (السمات)
3	0.000	12.644	73.52	2.611	14.705	2191	التأثير المثالي (سلوك)
6	0.000	5.580	65.70	2.496	13.141	1958	الاعتبارات الفردية
1	0.000	12.313	77.35	3.440	15.470	2305	التحفيز الإلهامي
5	0.000	6.400	68.99	3.431	13.799	2056	التحفيز الفكري
4	0.000	7.569	69.43	3.041	13.886	2069	المكافأة المشروطة
7	0.000	3.865	64.87	3.073	12.973	1933	الإدارة بالاستثناء (إيجابي)
9	0.000	-18.649	38.39	2.829	7.678	1144	الإدارة بالاستثناء (سلبي)
8	0.000	-14.407	43.62	2.775	8.725	1300	إطلاق الحرية
	0.000	5.917	64.21	15.62	115.57	17220	الدرجة الكلية

علماً بأن الفقرة التي حازت على أعلى موافقة هي، "تُظهر الشعور بالقوة والثقة"، حيث حصلت على وزن نسبي، (82.95%)، وانحراف معياري، (0.986)، أما الفقرة التي تلتها بالموافقة هي، "تتحدث بحماسة عن ما يجب إنجازه"، حيث حصلت على وزن نسبي، (81.61%)، وانحراف معياري، (1.003). من ناحية أخرى، فالفقرة التي نالت أقل درجة موافقة، هي، "تنتظر حتى تسوء الأمور لتتخذ أي إجراء"، حيث حصلت على وزن نسبي (33.83%)، وانحراف معياري، (0.965)، أما الفقرة التي سبقتها في الترتيب هي، "غائبة في

حال الحاجة إليها"، حيث حصلت على وزن نسبي، (34.63%)، وانحراف معياري، (0.935).⁴²

وهذا يعني أن المرأة الفلسطينية التي تشغل مواقع إدارية حكومية تمارس القيادة بطريقة تلهم من حولها، وتحفزهم، لتحقيق الأهداف من خلال رسم صورة مستبشرة للمستقبل، وتصور الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق تلك الأهداف. بالإضافة لذلك، تظهر الشعور بالقوة والثقة بالنفس، وتتصرف بطريقة تجعل منها قدوة، ومحل احترام وثقة الآخرين، لما تحمله من مبادئ وأخلاق وقيم تنعكس على تصرفاتها قولاً وفعلاً. كما أنها، تعزز إحساس الآخرين بأهمية الأهداف، وإدراكهم للرؤية العامة، فتقدم المصالح العامة على مصالحها الشخصية. كذلك، تمارس المهام بوضوح ومهنية، فتناقش بوضوح المهام المطلوب إنجازها، والمعايير المرتبطة بالإنجاز، ونتيجة النجاح أو الإخفاق في تحقيق الأهداف. وأخيراً، تحت الآخرين على النظر للمشكلات بطريقة مختلفة ومن عدة زوايا، وإعادة فحص الفرضيات، والتفكير بطرق إبداعية، وإيجاد حلول مبتكرة.

من ناحية أخرى، فالمرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية، لديها حضور واضح في المجموعة التي تنتمي إليها، فهي لا تنتظر حتى تسوء الأمور لتبدأ باتخاذ الإجراءات اللازمة، لحل المشكلة، ولا تؤخر إستجابتها للمستجدات، بل تتحمل المسؤولية، وتقدم المعلومات اللازمة لإنجاز العمل، والتوجيهات لتصحيح الانحرافات.

هذه النتيجة اتفقت مع دراسة السويدي، (2012)، في أن المرأة لديها قدرة على تحمل المسؤولية بدرجة عالية، مبدعة، مرنة، ولديها فكر خلاق في حل المشكلات، كما أنها تمارس سلوك مساعدة الآخرين في تطويرهم، وتعليمهم، ورفع مستواهم. بينما اتفقت دراسة Kadyrkulova، (2008)، مع تلك النتيجة في أن للمرأة أسلوب كاريزمي يؤثر في الآخرين، ويحفزهم نحو تحقيق الأهداف، كما أن لديها حضور واضح بين مرؤوسيه، فتشاركهم المعلومات وتشعرهم بالأهمية. كذلك اتفقت مع دراسة أبو تينة والقاسم، (2008)، في أن المرأة تهتم بالعمل، وهي نموذج يحتذى به من قبل مرؤوسيه، وأهل للثقة والاحترام، كما أنها ملهمة، تبتث في مرؤوسيهما الاحساس برسالة المؤسسة، والحماس في تحقيق الأهداف. أيضاً، اتفقت تلك النتيجة مع دراسة الحسين، (2004)، في أن المرأة عادلة وتتميز بمصداقية عالية، كما أنها قادرة على تحمل المسؤولية، ودقيقة في إعطاء المعلومات، ومبدعة وتشجع على الإبداع، وتدفع

⁴² في الملحق رقم (6)، الجدول رقم (37)، التكرارات، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، لكافة الفقرات التي تقيس السلوك القيادي، مرتبة من الأعلى درجة وحتى الأدنى.

باتجاه تحقيق أهداف المنظمة التي تنتمي إليها. أما دراسة علي، (2003)، فاتفقت مع تلك النتيجة في أن المرأة القائد تتمتع بالمرونة ولديها قدرة عالية على التعامل مع التغيير، وتهتم بشكل كبير بتحقيق الأهداف، وتميل لخلق علاقات إنسانية في بيئة العمل.

من ناحية أخرى، هذه النتيجة لم تتفق تماماً مع دراسة السويدي، (2012)، حيث قدرت درجة السلوكيات المهمة بالأفراد بأنها مرتفعة، بينما نالت في هذه الدراسة درجة متوسطة. لم تتفق تلك النتيجة مع دراسة الحسين، (2004)، في أن المرأة القائد غير مرنة، وتتعامل بفوقية مع الآخرين، وأن قدرتها على اتخاذ القرار ضعيفة.

الإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على، "ما هو النمط القيادي السائد لدى المرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية؟"، ولإجابة على هذا السؤال تم استخدام التكرارات، والمتوسطات، والنسب المئوية كما هو ظاهر بالجدول رقم (19).

جدول 19: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل من أنماط القيادة الثلاثة في مقياس MLQ

الترتيب حسب النمط	القيمة المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	النمط
1	0.000	11.354	72.31	13.233	72.309	10774	القيادة التحولية
2	0.000	6.900	67.15	5.058	26.859	4002	القيادة التبادلية
3	0.000	-18.448	41.01	5.027	16.403	2444	القيادة السلبية/الانطوائية
	0.000	5.917	64.21	15.62	115.57	17220	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (19) أن القيادة التحولية حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (72.31%)، تلى ذلك القيادة التبادلية حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (67.15%)، تلى ذلك القيادة السلبية/الانطوائية حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (41.01%)⁴³.

أي أن النمط العام لقيادة المرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية هو النمط التحولي خاصة أن كل من سلوكيات التحفيز الالهامي، التأثير المثالي، والتحفيز الفكري تظهر لديها في

⁴³ الملحق رقم (6)، يوضح التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات كل نمط على حدا وترتيبها من الأعلى درجة للأدنى في النمط الواحد.

أغلب الأحيان، هذا النمط يعد هو الأكثر فاعلية في أنماط القيادة، يليه بدرجة متوسطة الظهور النمط التبادلي، ومن ثم يظهر النمط السلبي/الانطوائي على سلوكها بدرجة نادرة.

هذه النتيجة اتفقت مع دراسة كل من دراسة Moore، (2012)، في أن درجات أبعاد السلوك للنمط التحولي لدى النساء أعلى من درجات أبعاد السلوك التبادلي، ودراسة أبو تينة، والقاسم، (2008)، في أن النمط السائد للمرأة القائد هو النمط التحولي ويليها النمط التبادلي. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Eagly، (2003)، في أن المرأة القائد تميل للنمط التحولي. لم تتعارض هذه النتيجة مع دراسة السويدي، (2012)، في أن نمط قيادة المرأة هو النمط المشارك، والذي يوافق النمط التحولي في العديد من النقاط. وفي جانب القيادة الفعالة، فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من Eagly، (2003)، ودراسة Appelbaum، (2002)، بأن المرأة تظهر فعالية في القيادة.

هذه النتيجة خالفت دراسة المنقاش، (2007)، التي أظهرت عدد النساء القياديات اللاتي يمارسن نمط القيادة فوق الجماعة أكبر من اللاتي يمارسن نمط القيادة مع الجماعة، فنمط القيادة فوق الجماعة يتسم فيه القائد بالتسلط وعدم مشاركة الآخرين في عملية اتخاذ القرار على خلاف نمط القيادة التحولية.

الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثاني على: "هل توجد فروق بين ممارسة المرأة لأبعاد السلوك القيادي في المواقع الإدارية الحكومية تعزى لكل من، نوع مروؤسيها، سنوات خدمتهم في القطاع العام، والمؤسسة التي يتبعونها؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تمت صياغة الفرضيات التالية:

■ الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية لأبعاد السلوك القيادي تعزى لنوع المروؤسين (ذكور - إناث)" وللإجابة عن هذا الفرض تم استخدام اختبار "T. test"، والجدول رقم (20) يوضح ذلك، حيث يظهر بأن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع أبعاد السلوك القيادي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، باستثناء بعد سلوكيات المكافأة المشروطة حيث تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) وكانت الفروق لصالح الذكور.

جدول 20: المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لأبعاد السلوك القيادي تعزى لمتغير نوع المرؤوسين

النمط	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي (السمات)	ذكر	58	15.500	3.585	0.862	0.390	غير دالة
	أنثى	91	15.000	3.367			إحصائياً
التأثير المثالي (سلوك)	ذكر	58	14.862	2.509	0.586	0.559	غير دالة
	أنثى	91	14.604	2.683			إحصائياً
الاعتبارات الفردية	ذكر	58	13.052	2.516	-0.347	0.729	غير دالة
	أنثى	91	13.198	2.495			إحصائياً
التحفيز الإلهامي	ذكر	58	15.845	3.463	1.063	0.290	غير دالة
	أنثى	91	15.231	3.422			إحصائياً
التحفيز الفكري	ذكر	58	14.379	3.731	1.659	0.099	غير دالة
	أنثى	91	13.429	3.191			إحصائياً
المكافأة المشروطة	ذكر	58	14.621	3.060	2.392	0.018	دالة عند
	أنثى	91	13.418	2.952			0.05
الإدارة بالاستثناء (إيجابي)	ذكر	58	13.414	3.228	1.402	0.163	غير دالة
	أنثى	91	12.692	2.954			إحصائياً
الإدارة بالاستثناء (سلبي)	ذكر	58	7.759	3.142	0.277	0.782	غير دالة
	أنثى	91	7.626	2.627			إحصائياً
إطلاق الحرية	ذكر	58	8.966	3.066	0.844	0.400	غير دالة
	أنثى	91	8.571	2.578			إحصائياً

تعزو الباحثة هذه النتيجة، لطبيعة سلوك الرجل التنظيمي بشكل عام، فالرجل يركز على إنجاز المهام، الوصول للأهداف، اقتناء المعلومات، وتحقيق الانتصار، كما أن الرجل يهتم بالاعتبارات التنظيمية، ويسعى دائماً للتقدم بشكل رأسي في الهرم التنظيمي لعدة أسباب، أهمها الحصول على المزيد من السلطة، وتحسين العائد المادي، كل هذه الخصائص تجعل الرجل يفكر في الفائدة المكتسبة من إنجاز المهام المختلفة. ويمكن تفسير تقييم الذكور لممارسات المرأة القائد لسلوكيات المكافأة المشروطة من خلال اثنين من السيناريوهات:

أولاً: تعتمد المرأة القائد ممارسة سلوكيات المكافأة المشروطة بشكل موجه نحو الرجل لتحصل على دعمه في تحقيق الأهداف التنظيمية ودعم موقفها القيادي، ولكي تخفف من حدة رفض الرجل لسلطتها عليه، وهذا السيناريو الأرجح.

ثانياً: أن المرأة القائد لا تمارس سلوكيات المكافأة المشروطة بشكل موجه نحو الرجل، إنما هي تمارس سلوكيات مراعاة الاعتبارات الفردية مع كافة مرؤوسيه من ذكور وإناث، ولأن الرجل لديه طموح أكبر نحو التقدم في المستويات التنظيمية، فهي تساعد على ذلك.

تلك النتيجة اختلفت مع دراسة Kent، (2010)، بأن جنس المُقيّمين لسلوك القائد ليس له أي تأثير في تقييمهم لسلوك القائد.

■ الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني من على، "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية لأبعاد السلوك القيادي تعزى للمؤسسة الحكومية (الصحة - المالية - الداخلية (الشق المدني) - شؤون المرأة - التعليم)"

وللإجابة عن هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، فيظهر في الجدول رقم (21)، أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.01 , 0.05) في جميع أبعاد السلوك القيادي، باستثناء كل من: التأثير المثالي (سلوك)، والاعتبارات الفردية، والإدارة بالاستثناء (إيجابي)، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤسسة الحكومية.

جدول 21: مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤسسة الحكومية

النمط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي (السمات)	بين المجموعات	217.753	4	54.438	5.078	0.001	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	1543.603	144	10.719			
	المجموع	1761.356	148				
التأثير المثالي (سلوك)	بين المجموعات	57.140	4	14.285	2.161	0.076	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	951.866	144	6.610			
	المجموع	1009.007	148				

النمط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	30.974	4	7.743	1.251	0.292	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	891.066	144	6.188			
	المجموع	922.040	148				
التحفيز الإلهامي	بين المجموعات	240.698	4	60.174	5.737	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	1510.416	144	10.489			
	المجموع	1751.114	148				
التحفيز الفكري	بين المجموعات	298.329	4	74.582	7.439	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	1443.631	144	10.025			
	المجموع	1741.960	148				
المكافأة المشروطة	بين المجموعات	128.384	4	32.096	3.725	0.006	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	1240.676	144	8.616			
	المجموع	1369.060	148				
الإدارة بالاستثناء (إيجابي)	بين المجموعات	72.986	4	18.247	1.983	0.100	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1324.906	144	9.201			
	المجموع	1397.893	148				
الإدارة بالاستثناء (سلبي)	بين المجموعات	179.109	4	44.777	6.413	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	1005.428	144	6.982			
	المجموع	1184.537	148				
إطلاق الحرية	بين المجموعات	92.063	4	23.016	3.164	0.016	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	1047.655	144	7.275			
	المجموع	1139.718	148				

ف الجدولية عند درجة حرية (144،4) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.44

ف الجدولية عند درجة حرية (144،4) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.43

ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار "شيفيه البعدي" والجدول (22)، (23)، (24)، (25)، (26)، و(27)، توضح ذلك:

جدول 22: يوضح اختبار شيفيه في التأثير المثالي (سمات) تعزى لمتغير الوزارة

وزارة	وزارة الصحة	وزارة المرأة	تربية وتعليم	وزارة الداخلية	وزارة المالية
	14.439	14.840	15.364	17.100	14.000
وزارة الصحة	0	0	0		
وزارة المرأة	0.401	0	0		
تربية وتعليم	0.925	0.524	0		
وزارة الداخلية	*2.661	*2.260	1.736	0	
وزارة المالية	0.439	0.840	1.364	*3.100	0.000

*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (22)، وجود فروق في ممارسة المرأة لسلوكيات "التأثير المثالي (سمات)" بين وزارة الداخلية والصحة والمرأة والمالية لصالح الداخلية ولم يتضح فروق في الوزارات الأخرى. تعزو الباحثة هذه النتيجة لطبيعة المبادئ والأفكار التي يعتنقها العاملون في وزارة الداخلية، فوزارة الداخلية بالذات هي من أكثر المؤسسات الحكومية تأثراً بالحزب السياسي الحاكم منذ نشوء وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. فبعد فوز حركة حماس بالانتخابات التشريعية في 2006، وما تبعها من أحداث الانقسام في 2007، واستنكاف الموظفين المؤيدين لحركة فتح عن العمل في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، لم يبق من الموظفين على رأس عملهم إلا ثلاث فئات:

- 1- الموظفون الذين لهم ميول سياسي نحو حركة حماس.
 - 2- الموظفون الذين أخذوا بعين الاعتبار الحكم الشرعي في الحصول على راتب بدون عمل في المقابل.
 - 3- الموظفون الذين حرموا من رواتبهم من قبل وزارة المالية بمرام الله، واضطروا للبقاء ليتمكنوا من تلقي راتب من وزارة المالية بغزة، وهم فئة قليلة بالنسبة للفئتين السابقتين.
- أي أن الأغلبية العظمى من الموظفين الذين بقوا على رأس عملهم، هم أصحاب أيديولوجية إسلامية. وليتم سد الفراغ الإداري الحاصل، تم تكليف بعض هؤلاء الموظفين - منهم نساء - بأداء مهام المدراء المستنكفين، ولأن أغلبية هؤلاء المدراء الجدد يحملون فكر وخلق إسلامي ينعكس على سلوكهم فإن لهم مكانه واحترام واضح من قبل المحيطين بهم، سواء كان المدير ذكر أو أنثى. أي أن الأيديولوجية الإسلامية للقادة تلهم الرؤوسين، فهي تنعكس على القادة على شكل خلق رفيع، وأهداف إنسانية سامية، وفكر منفتح ومتسامح مع الآخرين، كل ذلك له تأثير على تقدير سلوك المرأة القيادية في وزارة الداخلية.

جدول 23: يوضح اختبار شيفيه في التحفيز الإلهامي تعزى لمتغير الوزارة

الوزارة		وزارة الصحة	وزارة المرأة	تربية وتعليم	وزارة الداخلية	وزارة المالية
		15.220	15.040	15.273	17.375	13.813
وزارة الصحة	15.220	0				
وزارة المرأة	15.040	0.180	0			
تربية وتعليم	15.273	0.053	0.233	0		
وزارة الداخلية	17.375	*2.155	*2.335	2.102	0	
وزارة المالية	13.813	1.407	1.228	1.460	*3.563	0.000

*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (23)، وجود فروق في ممارسات المرأة لسلوكيات "التحفيز الإلهامي" بين وزارة الداخلية والصحة والمرأة والمالية لصالح الداخلية ولم يتضح فروق في الوزارات الأخرى. تعزو الباحثة هذه النتيجة لطبيعة أهداف الوزارة والخدمات التي تقدمها وزارة الداخلية - الشق المدني لمختلف شرائح المجتمع، كما أن الكاريزما الإسلامية للمرأة التي تشغل موقع إداري في الوزارة، وطبيعة الأهداف التي يتطلع لها العاملون، تتجاوز حدود الأهداف التنظيمية، إنما تسمو وترتقي لأن تكون أهداف مجتمعية.

جدول 24: يوضح اختبار شيفيه في التحفيز الفكري تعزى لمتغير الوزارة

الوزارة		وزارة الصحة	وزارة المرأة	تربية وتعليم	وزارة الداخلية	وزارة المالية
		13.146	12.880	14.000	16.050	12.469
وزارة الصحة	13.146	0				
وزارة المرأة	12.880	0.266	0			
تربية وتعليم	14.000	0.854	1.120	0		
وزارة الداخلية	16.050	*2.904	*3.170	2.050	0	
وزارة المالية	12.469	0.678	0.411	1.531	*3.581	0.000

*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (24)، وجود فروق في ممارسة المرأة لسلوكيات "التحفيز الفكري" بين وزارة الداخلية والصحة والمرأة والمالية لصالح الداخلية ولم يتضح فروق في الوزارات الأخرى. تعزو الباحثة تلك النتيجة لطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في وزارة الداخلية، فالعمل فيها أقل رتابة، وأقل روتينية نتيجة ما قد يطرأ من تغيرات أمنية، وتغير في العلاقات السياسية بالمحيط الفلسطيني، مما يستدعي تغيير في الإجراءات والسياسات المعمول بها للتعامل مع جديد التطورات.

جدول 25: يوضح اختبار شيفيه في المكافأة المشروطة تعزى لمتغير الوزارة

الوزارة		وزارة الصحة	وزارة المرأة	تربية وتعليم	وزارة الداخلية	وزارة المالية
		13.268	13.000	14.545	15.300	13.375
وزارة الصحة	13.268	0				
وزارة المرأة	13.000	0.268	0			
تربية وتعليم	14.545	1.277	1.545	0		
وزارة الداخلية	15.300	*2.032	*2.300	0.755	0	
وزارة المالية	13.375	0.107	-0.375	1.170	*1.925	0.000

*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (25) وجود فروق بين وزارة الداخلية والصحة والمرأة والمالية لصالح الداخلية ولم يتضح فروق في الوزارات الأخرى. تعزو الباحثة تلك النتيجة لطبيعة المهام التي يكلف بها العاملون في وزارة الداخلية وحجم المسؤولية التي تترتب عليها، فنتيجة أي إخفاق في تنفيذ المهام يقابل بعدم رضى، وعقاب في أغلب الأحيان.

جدول 26: يوضح اختبار شيفيه في الإدارة بالاستثناء (سلبى) تعزى لمتغير الوزارة

الوزارة		وزارة الصحة	وزارة المرأة	تربية وتعليم	وزارة الداخلية	وزارة المالية
		7.732	9.120	6.636	6.225	8.656
وزارة الصحة	7.732	0				
وزارة المرأة	9.120	1.388	0			
تربية وتعليم	6.636	1.095	2.484	0		
وزارة الداخلية	6.225	1.507	*2.895	0.411	0	
وزارة المالية	8.656	0.925	0.464	2.020	*2.431	0.000

*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (26)، وجود فروق بين وزارة الداخلية والمرأة لصالح وزارة المرأة، وبين الداخلية والمالية لصالح المالية ولم يتضح فروق في الوزارات الأخرى. تعزو الباحثة تلك النتيجة لطبيعة الأزمات التي تواجهها الوزارات، وطريقة إدارة تلك الأزمات في كل وزارة. فطبيعة المشكلات التي تواجهها وزارة الداخلية لا تحتتمل التأخير في معالجتها، فأى تأخير أو إخفاق قد يتسبب بتبعات قد تؤثر على أمن وأمان المواطنين، لذلك هنالك دائماً حالة رصد لأي خلل أو حالات للخروج عن القاعدة العامة، ومحاولات لمنع الأمور من الخروج عن السياق الصحيح. أما في كل من وزارة المرأة، والمالية، فكلاهما يتأثران بشكل أكبر من وزارة الداخلية بالبيروقراطية الحكومية، تلك البيروقراطية، لها تأثيرها في سرعة الاستجابة والتعامل مع المشكلات المختلفة.

جدول 27: يوضح اختبار شيفيه في إطلاق الحرية تعزى لمتغير الوزارة

وزارة المالية	وزارة الداخلية	تربية وتعليم	وزارة المرأة	وزارة الصحة	الوزارة	
9.094	7.625	7.727	9.440	9.341		
				0	9.341	وزارة الصحة
			0	0.099	9.440	وزارة المرأة
		0	1.713	1.614	7.727	تربية وتعليم
	0	0.102	*1.815	1.716	7.625	وزارة الداخلية
0.000	*1.469	1.366	0.346	0.248	9.094	وزارة المالية

*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (27)، وجود فروق بين وزارة الداخلية والمرأة لصالح وزارة المرأة، وبين الداخلية والمالية لصالح المالية ولم يتضح فروق في الوزارات الأخرى. أيضاً تعزو الباحثة تلك النتيجة لطبيعة الأزمات التي تواجهها الوزارات، وطريقة إدارة تلك الأزمات في كل وزارة. فطبيعة المشكلات التي تواجهها وزارة الداخلية لا تحتمل البيروقراطية، إنما يتم التعامل مع أي خلل في حال ظهوره، على عكس وزارة المالية والمرأة التي تتميز بوجود استكمال الإجراءات الفنية في تنفيذ أي مهمة مما قد يؤدي لتأخير حل المشكلات إلى أن تخرج عن نطاق السيطرة، فيتهرب الجميع من تحمل المسؤولية، ويتم تصدير الخلل للنظام القائم.

■ الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية لأبعاد السلوك القيادي تعزى لسنوات خدمة المرؤوسين في القطاع العام (أقل من 5 سنوات - 5 إلى 10 سنوات - 10 إلى 15 سنة - 15 فما فوق)".

وللإجابة عن هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، حيث يتضح من الجدول رقم (28) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" في جميع الأنماط أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات خدمة المرؤوسين في القطاع العام. تعزو الباحثة تلك النتيجة لوحدة البيئة التنظيمية التي يعمل بها الموظفون، أي أن، الموظفين على اختلاف مستويات خبرتهم في العمل في القطاع الحكومي، يعيشون في نفس الظروف، ويطبقون نفس السياسات، ويحيط بهم نفس المناخ التنظيمي، بالتالي، يقدرسون سلوك القادة بنفس الطريقة.

تلك النتيجة اتفقت مع دراسة أبو تينة والقاسم، (2008)، في أن عدد سنوات خبرة المرؤوسين ليس لها تأثير في تقدير سلوكيات القائد.

جدول 28: التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات خدمة المرؤوسين في القطاع العام

النمط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي (السمات)	بين المجموعات	61.380	3	20.460	1.745	0.160	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1699.975	145	11.724			
	المجموع	1761.356	148				
التأثير المثالي (سلوك)	بين المجموعات	10.410	3	3.470	0.504	0.680	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	998.597	145	6.887			
	المجموع	1009.007	148				
الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	4.729	3	1.576	0.249	0.862	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	917.311	145	6.326			
	المجموع	922.040	148				
التحفيز الإلهامي	بين المجموعات	35.788	3	11.929	1.008	0.391	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1715.326	145	11.830			
	المجموع	1751.114	148				
التحفيز الفكري	بين المجموعات	45.381	3	15.127	1.293	0.279	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1696.578	145	11.701			
	المجموع	1741.960	148				
المكافأة المشروطة	بين المجموعات	13.955	3	4.652	0.498	0.684	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1355.106	145	9.346			
	المجموع	1369.060	148				
الإدارة بالاستثناء (إيجابي)	بين المجموعات	18.913	3	6.304	0.663	0.576	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1378.979	145	9.510			
	المجموع	1397.893	148				
الإدارة بالاستثناء (سلبي)	بين المجموعات	22.035	3	7.345	0.916	0.435	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1162.502	145	8.017			
	المجموع	1184.537	148				

النمط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
إطلاق الحرية	بين المجموعات	33.503	3	11.168	1.464	0.227	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1106.215	145	7.629			
	المجموع	1139.718	148				

ف الجدولية عند درجة حرية (145،3) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.91

ف الجدولية عند درجة حرية (145،3) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.67

إن ما سبق من النتائج تمكنا من الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة، بأنه لا يوجد فروق بين ممارسة المرأة لأبعاد السلوك القيادي تعزى لسنوات خدمة المرؤوسين، ولكن توجد فروق بين ممارسة المرأة لأبعاد السلوك القيادي في المواقع الإدارية الحكومية في كل من:

▪ توجد فروق بين ممارسة المرأة لسلوكيات المكافأة المشروطة تعزى لنوع المرؤوسين لصالح الذكور.

▪ توجد فروق بين ممارسة المرأة لسلوكيات كل من: التأثير المثالي (سمات)، والتحفيز الإلهامي، والتحفيز الفكري، والمكافأة المشروطة تعزى للمؤسسة الحكومية لصالح وزارة الداخلية.

▪ توجد فروق بين ممارسة المرأة لسلوكيات كل من: الإدارة بالإستثناء (سلبى)، وإطلاق الحرية، تعزى للمؤسسة الحكومية لصالح كل من وزارة المالية، ووزارة شؤون المرأة.

تلك النتيجة اتفقت مع دراسة علي، (2003)، في أن سلوك القائد، سواء الرجل أو المرأة، يتأثر بسمات القيادة الأشمل في مجتمع ما، كما أن الموقف نفسه يؤثر على السلوك القيادي، كما أن مواصفات فريق العمل، عامل الوقت، ودرجة أهمية القرار، تؤثر في سلوك القائد.

الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثالث على أنه: "هل توجد فروق بين ممارسة المرأة لأبعاد السلوك القيادي في المواقع الإدارية الحكومية تعزى لكل من: حالتها الاجتماعية، المنصب المكلف به، وطريقة وصولها إليه؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تمت صياغة الفرضيات التالية:

■ الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية لأبعاد السلوك القيادي تعزى للحالة الاجتماعية للمرأة القائد (غير متزوجة - متزوجة)".

وللإجابة عن هذا الفرض تم استخدام اختبار "T. test"، حيث يتضح من الجدول رقم (29) أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في كافة أبعاد السلوك القيادي وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية للمرأة القائد (متزوجة - غير متزوجة). تعزو الباحثة تلك النتيجة لطبيعة المرأة، والمهارات التي تتمتع بها، بطريقة تفكيرها، ومهاراتها الاجتماعية، وإحساسها العالي بالمسؤولية، يمكنها من معالجة العديد من المهام والمشكلات في نفس الوقت.

جدول 29: المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

النمط	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي (السمات)	متزوجة	110	15.400	3.324	1.222	0.224	غير دالة إحصائياً
	غير متزوجة	39	14.615	3.767			
التأثير المثالي (سلوك)	متزوجة	110	14.818	2.502	0.890	0.375	غير دالة إحصائياً
	غير متزوجة	39	14.385	2.907			
الاعتبارات الفردية	متزوجة	110	13.364	2.433	1.844	0.067	غير دالة إحصائياً
	غير متزوجة	39	12.513	2.594			
التحفيز الإلهامي	متزوجة	110	15.727	3.245	1.542	0.125	غير دالة إحصائياً
	غير متزوجة	39	14.744	3.891			
التحفيز الفكري	متزوجة	110	14.018	3.307	1.315	0.191	غير دالة إحصائياً
	غير متزوجة	39	13.179	3.734			
المكافأة المشروطة	متزوجة	110	14.182	2.767	2.015	0.046	غير دالة إحصائياً
	غير متزوجة	39	13.051	3.620			
الإدارة بالاستثناء (إيجابي)	متزوجة	110	13.118	3.205	0.967	0.335	غير دالة إحصائياً
	غير متزوجة	39	12.564	2.664			
الإدارة بالاستثناء (سلبي)	متزوجة	110	7.427	2.653	-1.830	0.069	غير دالة إحصائياً
	غير متزوجة	39	8.385	3.209			

النمط	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
إطلاق الحرية	متزوجة	110	8.555	2.643	-1.260	0.209	غير دالة إحصائياً
	غير متزوجة	39	9.205	3.105			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (147) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (147) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

■ الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المرأة القيادية في المواقع الادارية الحكومية لأبعاد السلوك القيادي تعزى للمستوى الإداري المكلفة به (مدير دائرة - مدير عام - وكيل وزارة - وزير - غير ذلك)".

وللإجابة عن هذا الفرض، تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، حيث يتضح من الجدول رقم (30) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع الأبعاد السلوكية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الإداري المكلفة به، عدا سلوكيات الإدارة السلبية بالإستثناء، وإطلاق الحرية، فإن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الإداري المكلفة به.

جدول 30: مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المستوى الإداري

النمط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي (السمات)	بين المجموعات	98.427	4	24.607	2.131	0.080	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1662.929	144	11.548			
	المجموع	1761.356	148				
التأثير المثالي (سلوك)	بين المجموعات	21.938	4	5.485	0.800	0.527	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	987.068	144	6.855			
	المجموع	1009.007	148				
الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	16.335	4	4.084	0.649	0.628	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	905.705	144	6.290			
	المجموع	922.040	148				

النمط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التحفيز الإلهامي	بين المجموعات	48.518	4	12.130	1.026	0.396	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1702.596	144	11.824			
	المجموع	1751.114	148				
التحفيز الفكري	بين المجموعات	49.500	4	12.375	1.053	0.382	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1692.460	144	11.753			
	المجموع	1741.960	148				
المكافأة المشروطة	بين المجموعات	58.574	4	14.644	1.609	0.175	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1310.486	144	9.101			
	المجموع	1369.060	148				
الإدارة بالاستثناء (إيجابي)	بين المجموعات	97.896	4	24.474	2.711	0.032	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	1299.996	144	9.028			
	المجموع	1397.893	148				
الإدارة بالاستثناء (سلبي)	بين المجموعات	121.582	4	30.396	4.118	0.003	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	1062.955	144	7.382			
	المجموع	1184.537	148				
إطلاق الحرية	بين المجموعات	139.052	4	34.763	5.003	0.001	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	1000.667	144	6.949			
	المجموع	1139.718	148				

ف الجدولية عند درجة حرية (144،4) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.44

ف الجدولية عند درجة حرية (144،4) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.43

ولمعرفة اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول، (31)، و(32)، و(33) توضح ذلك.

جدول 31: يوضح اختبار شيفيه في الإدارة بالاستثناء (إيجابي) تعزى لمتغير المهام المكلفة بها

التكليف	مدير دائرة	مدير عام	وكيلة وزارة	وزيرة	غير ذلك
مدير دائرة	0				
مدير عام	1.574	0			
وكيلة وزارة	1.447	*3.021	0		
وزيرة	2.256	*3.830	0.810	0	
غير ذلك	0.742	2.316	0.705	1.514	0.000

*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (31) وجود فروق بين ممارسات المدير العام، ووكيلة الوزارة والوزيرة، لصالح المدير العام، ولم يتضح فروق في التكاليف الأخرى. تعزو الباحثة تلك النتيجة لطبيعة المهام التي تقوم بها المكلفة بمهام المدير العام، والتي تختلف عن طبيعة المهام المطلوبة من الفئة الأعلى من المدير العام في الهرم سلم الوظائف العمومية، فكلما ارتفعنا بالهرم التنظيمي، تتسم المهام بالعمومية والشمولية، وينظر للأمور بمنظور أشمل وأوسع. فالمدير العام مكلف بالمحافظة على كمية ونوعية انتاج الوحدة التي يرأسها، إضافة إلى ذلك، فمن مهامها متابعة وتقييم الأنشطة داخل الوحدة بدقة وكفاءة عالية. أما كل من وكيلة الوزارة والوزيرة فهم مكلفين باعداد الخطط الاستراتيجية، والاشراف على اعداد مشاريع القوانين والأنظمة التشريعية وتوزيع الأدوار بين وحدات المنظمة الحكومية.

جدول 32: يوضح اختبار شيفيه في الإدارة بالاستثناء (سلبى) تعزى لمتغير المهام المكلفة بها

التكليف	مدير دائرة	مدير عام	وكيلة وزارة	وزيرة	غير ذلك
مدير دائرة	0				
مدير عام	*2.051	0			
وكيلة وزارة	1.989	0.063	0		
وزيرة	0.154	2.205	2.143	0	
غير ذلك	1.760	0.291	0.229	1.914	0

*دالة عند 0.01

ويتضح من الجدول رقم (32) وجود فروق بين ممارسات المدير العام ومدير الدائرة لصالح المدير العام، ولم يتضح فروق في التكاليف الأخرى. تعزو الباحثة تلك النتيجة لطبيعة مهام

كل من مدير الدائرة والمدير العام، فمدير الدائرة مسؤول عن الإشراف الفني والإجرائي في تنفيذ المهام والواجبات والأهداف الخاصة بدائرته، ومتابعة المشكلات وحلها، أما المدير العام، فهو مسؤول عن وضع السياسات العامة للوحدة التي يرأسها للوصول لأهداف المنظمة، والإشراف العام على تنفيذ تلك السياسات والخطط، فالمتابعة الفنية والإجرائية هي من مهام مدير الدائرة، أو غيره من الموظفين المكلفين في جماعة المدير العام، لذلك بالعادة يترك المدير العام مهمة متابعة المشكلات ومعالجتها للمختصين من موظفيه، ولا يتدخل إلا في حال عجز هؤلاء المختصين، أو حصل قصور من قبلهم في متابعة المشكلات وحلها، بالتالي يتدخل المدير العام، وفي الأغلب يكون هذا التدخل متأخر.

جدول 33: يوضح اختبار شيفيه في إطلاق الحرية تعزى لمتغير المهام المكلفة بها

التكليف		مدير دائرة	مدير عام	وكيلة وزارة	وزيرة	غير ذلك
	8.068	8.068	10.688	7.333	8.286	9.686
مدير دائرة	8.068	0				
مدير عام	10.688	*2.619	0			
وكيلة وزارة	7.333	0.735	3.354	0		
وزيرة	8.286	0.218	2.402	0.952	0	
غير ذلك	9.686	1.618	1.002	2.352	1.400	0

*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (33) وجود فروق بين ممارسات مهام المدير العام ومدير الدائرة لصالح المدير العام، ولم يتضح فروق في المهام الأخرى. أيضاً، تعزو الباحثة تلك النتيجة لطبيعة مهام كل من مدير الدائرة والمدير العام، فمدير الدائرة مفوض من قبل المدير العام بالإشراف الفني والإجرائي وتنفيذ السياسات والخطط الموضوعية من قبل الإدارة العليا، بينما يقوم المدير العام بوضع السياسات العامة والخطط الإستراتيجية للوصول لأهداف المنظمة، والإشراف العام على تنفيذ تلك السياسات والخطط.

■ الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المرأة القيادية في المواقع الادارية الحكومية لأبعاد السلوك القيادي تعزى لطريقة وصولها لمنصبها المكلفة به (ترقية مستحقة - قرار وزاري - عبر مسابقة - غير ذلك)".

وللإجابة عن هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، حيث يتضح من الجدول رقم (34) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" في جميع أبعاد السلوك القيادي، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير طريقة وصولها لمنصبها المكلفة به. تعزو الباحثة تلك النتيجة لفعالية المرأة في ممارسة القيادة، ويظهر ذلك في نتائج تحليل الإستبانة⁴⁴، حيث نال محور "تقييم الفعالية التنظيمية" على وزن نسبي "75.34%" وانحراف معياري "3.571" وهذه الدرجات تظهر درجة عالية من فعالية السلوك القيادي الذي تمارسه المرأة في عملها في المواقع الإدارية الحكومية، لذلك الطريقة التي تم تنصيبها فيها على مرؤوسيتها هي غير مؤثرة من وجهة نظرهم.

جدول 34: مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير طريقة الوصول إلى المنصب

النمط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي (السمات)	بين المجموعات	19.875	3	6.625	0.552	0.648	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1741.481	145	12.010			
	المجموع	1761.356	148				
التأثير المثالي (سلوك)	بين المجموعات	50.266	3	16.755	2.534	0.059	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	958.741	145	6.612			
	المجموع	1009.007	148				
الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	12.310	3	4.103	0.654	0.582	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	909.730	145	6.274			
	المجموع	922.040	148				
التحفيز الإلهامي	بين المجموعات	9.314	3	3.105	0.258	0.855	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1741.800	145	12.012			
	المجموع	1751.114	148				
التحفيز الفكري	بين المجموعات	58.076	3	19.359	1.667	0.177	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1683.884	145	11.613			
	المجموع	1741.960	148				
المكافأة المشروطة	بين المجموعات	15.970	3	5.323	0.570	0.635	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1353.090	145	9.332			
	المجموع	1369.060	148				

44 الجدول رقم (35).

النمط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الإدارة بالاستثناء (إيجابي)	بين المجموعات	28.937	3	9.646	1.022	0.385	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1368.956	145	9.441			
	المجموع	1397.893	148				
الإدارة بالاستثناء (سلبي)	بين المجموعات	61.354	3	20.451	2.640	0.052	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1123.183	145	7.746			
	المجموع	1184.537	148				
إطلاق الحرية	بين المجموعات	5.524	3	1.841	0.235	0.872	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1134.194	145	7.822			
	المجموع	1139.718	148				

ف الجدولية عند درجة حرية (145,3) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.91

ف الجدولية عند درجة حرية (145,3) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.67

بناءً على ما سبق من نتائج يمكن الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة، حيث لا توجد فروق بين ممارسة المرأة لأبعاد السلوك القيادي تعزى لحالتها الإجتماعية، وطريقة وصولها للمنصب المكلفة به، بينما توجد فروق بين ممارسة المرأة لأبعاد السلوك القيادي في المواقع الإدارية الحكومية المكلفة بها فيما يلي:

- توجد فروق بين ممارسة المرأة لسلوكيات الإدارة بالاستثناء (إيجابي) تعزى للمستوى الإداري المكلفة به لصالح المدير العام.
- توجد فروق بين ممارسة المرأة لسلوكيات الإدارة بالاستثناء (سلبي) تعزى للمستوى الإداري المكلفة به لصالح المدير العام.
- توجد فروق بين ممارسة المرأة لسلوكيات اطلاق الحرية تعزى للمستوى الإداري المكلفة به لصالح المدير العام.

الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الخامس على: "ما التصور المقترح لتنمية قدرات المرأة الفلسطينية القيادية العاملة في المواقع الإدارية الحكومية؟"

للإجابة على هذا السؤال، يجب معرفة كل من: نقاط القوة والضعف لدى المرأة القائد، وفرص نجاح قيادة المرأة في المواقع الإدارية الحكومية، والتهديدات التي تواجهها في بيئتها

المحيطة، لذلك، تم حساب الدرجات المتعلقة بنتائج قيادتها من وجهة نظر مرؤوسيهيها. فيتضح من الجدول رقم (35)، أن الموظفين الذين ترأسهم امرأة في المواقع الإدارية الحكومية، يجدون أن قيادتها فعالة تنظيمياً حيث حصل هذا المحور على وزن نسبي (75.34%) وهي درجة مرتفعة، كما أنها قادرة على الحصول على المزيد من الجهد من قبل المحيطين بها بدرجة متوسطة، ولكن بالرغم من ذلك فهم غير راضين عن قيادتها لهم، حيث حصل هذا المحور على وزن نسبي (36.91%) وهي درجة متدنية جداً!

جدول 35: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمحاور نتائج القيادة

الترتيب	القيمة المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	البعد السلوكي
2	0.000	7.987	54.80	2.995	10.960	1633	المجهود الإضافي من قبل التابعين
1	0.000	10.484	75.34	3.571	15.067	2245	تقييم الفعالية التنظيمية
3	0.000	8.264	36.91	2.042	7.383	1100	الرضا عن القيادة
1	0.000	9.591	74.24	8.157	33.409	4978	نتائج القيادة

تعزو الباحثة تلك النتيجة، لحالة الرفض التي تواجهها المرأة من الآخرين في المواقع الإدارية الحكومية، ذلك الرفض ناتج عن نمط التنشئة الاجتماعية والصورة النمطية للمرأة التي نشأ عليها المجتمع الفلسطيني والعربي، وحتى الغربي.

تلك النتيجة اتفقت مع أغلب الدراسات السابقة، كدراسة: الديراوي، (2014)، والقطب، (2012)، والزبيدي، (2011)، والرقب، (2009)، والمنقاش، (2007)، وجبر، (2005)، وماس، (2005)، والحسين، (2004)، و Appelbaum، (2002)، والشهابي، ومحمد، (2001)، في جانب أن من أبرز المحددات التي تواجه المرأة في تقدمها وظيفياً هي التنشئة الاجتماعية، الصورة النمطية للمرأة في المجتمع.

بناءً على ما سبق من الاطار النظري الخاص بهذه الدراسة، والدراسات التي سابقتها، والأسئلة التي تم الإجابة عنها آنفاً، كل منهم ساهم في التعرف على السلوك القيادي الذي تمارسه المرأة في المواقع الإدارية الحكومية، والنمط الذي تتبعه في قيادتها للآخرين، والوقائع المحيطة بها على الأرض، يمكن تلخيص نقاط القوة والضعف لدى المرأة، وفرص نجاح قيادتها، والمواضع التي تهدد نجاح المرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية، كما يلي:

■ نقاط القوة:

- ممارسة المرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية لنمط القيادة التحولية بدرجة عالية، وهو نمط قيادي فعال.
- ممارستها لكل من سلوكيات: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي والفكري، والمكافأة المشروطة، يجعل من المرأة شخص محفز جداً نحو تحقيق الأهداف والوصول لدرجات غير متوقعة من أداء الآخرين.
- ممارستها لنمط القيادة السلبية/الإنطوائية بدرجة ضعيفة.
- ممارستها لكل من سلوكيات: الإدارة السلبية بالاستثناء، واطلاق الحرية، بشكل نادر جداً وهذا يدل على حضورها الفاعل، وإهتمامها بالعمل، ومحاولتها لتجنب الأزمات.
- قيادة المرأة تتميز بالفعالية داخل التنظيم الذي تنتمي إليه، فهي ناجحة في تلبية احتياجات وأهداف المنظمة والعمل.

■ نقاط الضعف:

- ممارسة المرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية لسلوكيات مراعاة الإعتبارات الفردية بشكل متوسط، وهذا يؤدي لإضعاف علاقتها بمرؤوسيهها.
- تأثر المرأة في المواقع الإدارية الحكومية بنمط القيادة العام في المؤسسة الحكومية التي تعمل بها.
- قدرتها على استخراج الطاقات الاستثنائية والمجهود الإضافي لدى مرؤوسيهها ليست كبيرة، وتحتاج للتدريب والتطوير في هذا الجانب.
- وجود مسؤوليات إجتماعية وأسرية تحد من إهتمام المرأة بمستقبلها المهني.

■ فرص النجاح:

- تقييم الآخرين لقيادة المرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية بالفعالية العالية، وتحقيقها لأهداف التنظيم.
- القوانين والتشريعات الفلسطينية، والمتعلقة بقانون الخدمة المدنية، لا تميز بين الرجل والمرأة في الأجور، أو التوظيف، أو الترقيات.

- الحكم الشرعي المجيز للمرأة تولي مناصب إدارية عليا.
- ازدياد أعداد النساء العاملات في القطاع الحكومي، وامتلاك هؤلاء النساء لدرجات علمية عالية، في العديد من المجالات والتخصصات.

■ مواضع التهديد:

- الصورة النمطية الملاصقة للمرأة نتيجة التنشأة الاجتماعية التي تحدد دور المرأة في المجتمع، والتي ينتج عنها رفض الآخرين لقيادة المرأة.
- ضعف تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بمساواة المرأة بالرجل في التعيين والترقيات، والتحايل عليها، لتجنب تنصيب المرأة في مواقع إدارية، خاصة العليا منها.
- تأثير الظروف السياسية، وتنصيب الشخصيات الأقرب للحزب الحاكم لمواقع الإدارة، خاصة العليا منها، لتنفيذ سياسات وفكر هذا الحزب.

■ تصور مقترح لتطوير المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية:

جميع ما سبق يجعل من الضروري تكاتف الجميع ومساهمته في تحسين أداء القيادات النسائية، فتطويرها يعود بالنفع على الجميع، وليس على المرأة وحدها، لذلك كان من الواجب العمل على عدة مستويات وأصعدة لتحقيق التنمية الفعلية للمرأة في المواقع الإدارية الحكومية.

● على صعيد المرأة في المواقع الإدارية الحكومية:

- التكيف مع الإختلافات الموجودة بين الأفراد المحيطين بها في بيئة العمل، من خلال:
 - تحديد نوعية الإختلاف، سواء في القدرات، أو الطموحات، أو طريقة التفكير والتعاطي مع المشكلات.
 - التعاطي مع تلك الإختلافات بإيجابية، وذلك من خلال الإستفادة من تلك الإختلافات، ومعالجة السلبي منها.
 - تطوير قدراتها على التواصل مع الآخرين، واختيار الطرق الملائمة للفعل ورد الفعل في المواقف المختلفة.

- يجب على المرأة أن تهتم بعملية التخطيط لمستقبلها الوظيفي، فعليها تحديد أهدافها - القصيرة، والمتوسطة، وبعيدة المدى - التي تريد تحقيقها، ومراجعة تلك الأهداف، بين فترة وأخرى، وتقييم الإنجاز الذي حققته، وبالتالي، إعادة ترتيب الخطط وتطويرها أو تصحيح مسارها.
- العمل على تطوير مهارات المرأة الإدارية والفنية المختلفة، ورفع كفاءتها، والإهتمام بعملية التعليم سواء كان ذلك ضمن برامج أكاديمية رسمية، أو دورات تدريبية، أو حتى من خلال تبادل الخبرات مع الآخرين.
- إبراز إنجازاتها ونجاحاتها الوظيفية، وإظهارها للمستويات الإدارية المختلفة، وعدم السماح للآخرين بتجاهلها أو التقليل من شأنها، وخوض المنافسة مع غيرها لتعزيز حضورها في وسطها الوظيفي.

■ على صعيد الجهات المختصة الحكومية:

- تفعيل عملية الرقابة الادارية على تطبيق القوانين في عمليات التوظيف ومنح الترقيات والتأكد أن للمرأة والرجل نفس الفرص في التطور الوظيفي.
- تغيير الصورة النمطية للمرأة لدى المجتمع، والتعريف بمكانة المرأة في الإسلام، وتسليط الضوء على أهمية دورها في المجتمع ومشاركتها في المؤسسات المختلفة، من خلال، تعزيز هذا الفكر في المناهج الدراسية، وتوعية الناس في خطب الجمعة، والندوات الدينية المختلفة.
- تسليط الضوء على التجارب الناجحة لسيدات في مواقع اتخاذ القرار من خلال الإعلام المقروء، والمسموع، والمرئي، والإلكتروني.
- سن اللوائح والأنظمة التي تمكن المرأة من الموازنة بين مهام العمل والمهام الأسرية، من خلال، جعل ساعات الدوام أكثر مرونة، وتفعيل نظام العمل عن بعد، أو حتى العمل بنظام الدوام الجزئي.
- سن اللوائح المشجعة للمدراء، في مختلف المواقع الإدارية، على تفويض الموظفين - ذكور وإناث - لممارسة المهام القيادية المختلفة، وذلك لتتحقق الفائدة لكلا من الموظف والمدير، فالمدير يتفرغ لمهام أكثر أهمية، والموظف بخوضه للتجربة، يتمكن بذلك من تطوير قدراته في القيادة والإدارة، ويبدأ برفع سقف طموحهم.

- عقد برامج تدريبية وورشات عمل، داخلية وخارجية، موجهة نحو تطوير القيادات النسائية في المواقع الإدارية الحكومية، من الناحية الإدارية، الفنية، والمهارات الإنسانية المختلفة.
- انشاء تنظيم وظيفي داعم للمرأة العاملة في المؤسسات الحكومية، يمكن للمرأة اللجوء إليه في حال واجهتها أي مشكلة، أو في حالة الحاجة للمشورة أو تبادل الخبرات الفنية والمهنية.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

ثانياً: توصيات الدراسة

ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية

في هذا الفصل سيتم تلخيص أهم نتائج هذه الدراسة، وكذلك أهم التوصيات المقترحة للارتقاء بأداء المرأة القائد في المواقع الإدارية الحكومية وتحسين واقعها. وفي النهاية يتضمن هذا الفصل على مجموعة مقترحة من المواضيع التي تحتاج لمزيد من البحث والدراسة في المستقبل.

نتائج الدراسة:

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على السلوك القيادي الذي تمارسه المرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية ليصبح من الممكن تحسين أدائها وتعزيز مكانتها والاستفادة من قدراتها المميزة، لتحقيق التغيير والارتقاء بالمؤسسات الحكومية، بناء على بيانات واقعية، ونتائج مدروسة، وأهم ما توصلت إليه الدراسة كالتالي:

أولاً، تمارس المرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية في أغلب الأحيان كل من سلوكيات:

- التحفيز الإلهامي: فترسم صورة مستبشرة للمستقبل، وتصور الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف
 - التأثير المثالي: فتتصرف بطريقة تبني اعجاب، وثقة، وتقدير من حولها بها، فهي تعتنق مبادئ وأخلاق عليا، وتتجاوز مصالحها الشخصية لصالح الجماعة.
 - التحفيز الفكري: فتحرض أتباعها على الإبداع والابتكار، والتفكير بطريقة خلاقة، من خلال النظر للمشكلات بطريقة مختلفة، وإعادة فحص الفرضيات والحلول القائمة.
 - المكافأة المشروطة: فتحدد بوضوح المهام المطلوب انجازها، وتعبر عن الرضا في حال تقديم المستوى المطلوب من الانجاز.
- ثانياً، تمارس المرأة الفلسطينية في المواقع الادارية الحكومية نادراً كل من سلوكيات:
- اطلاق الحرية: والتخلي عن مسؤولياتها، أو التدخل بعد فوات الأوان.
 - الادارة السلبية بالاستثناء: عدم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال حصول خلل معين، والتدخل بعد وقوع المشكلة.
- ثالثاً، النمط العام لقيادة المرأة هو النمط التحولي.

رابعاً، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ممارسة المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية لأبعاد السلوك القيادي تعزى لنوع المرؤوسين، إلا في ممارسة المرأة لبعد المكافأة المشروطة لصالح الذكور. وقد يكون سبب ذلك محاولة المرأة القائد لكسب قبول الرجل لها موقع سلطتها عليه.

خامساً، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ممارسة المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية لأبعاد السلوك القيادي تعزى للمؤسسة الحكومية التي تتبعها في ممارستها لكل من أبعاد السلوك التالية: التأثير المثالي (سلوك)، والاعتبارات الفردية، والإدارة الايجابية بالاستثناء.

سادساً، توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ممارسة المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية لأبعاد السلوك القيادي تعزى للمؤسسة الحكومية التي تتبعها في ممارستها لكل من أبعاد السلوك التالية: التأثير المثالي (سمات)، والتحفيز الإلهامي، والتحفيز الفكري، والمكافأة المشروطة لصالح القيادات بوزارة الداخلية. تعزو الباحثة تلك النتيجة لطبيعة المهام والأهداف التي يتوجب على وزارة الداخلية تحقيقها، وكذلك طبيعة المبادئ والأفكار والعقيدة التي يعتنقها العاملون بها.

سابعاً، توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ممارسة المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية لسلوكيات بعد الإدارة السلبية بالاستثناء بين القيادات في كل من وزارة الداخلية والمالية لصالح القيادات في وزارة المالية، والقيادات في كل من وزارة الداخلية وشؤون المرأة لصالح القيادات في وزارة شؤون المرأة. تعزو الباحثة تلك الفروق لطبيعة الأزمات التي قد تواجهها وزارة الداخلية في حال الإخفاق في إدارة بوادر أية أزمة، وتأثيرها على أمن وأمان المواطنين، بينما كل من وزارة المالية وشؤون المرأة يتأثران بالبيروقراطية التي تتسم بها المؤسسات الحكومية، وهذا يؤثر على سرعة الاستجابة لمؤشرات أي أزمة.

ثامناً، توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ممارسة المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية لسلوكيات بعد اطلاق الحرية بين القيادات في كل من وزارة الداخلية والمالية لصالح القيادات في وزارة المالية، والقيادات في كل من وزارة الداخلية وشؤون المرأة لصالح القيادات في وزارة شؤون المرأة. تعزو الباحثة تلك الفروق أيضاً لتأثر كل من وزارة المالية ووزارة شؤون المرأة بالبيروقراطية المنقشية في النظام الحكومي والتي تتسبب بتأخير الاستجابة للمشكلات إلى أن تخرج عن نطاق السيطرة، فيتم التهرب من تحمل المسؤولية.

تاسعاً، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ممارسة المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية لأبعاد السلوك القيادي تعزى لسنوات خبرة المرؤوسين في العمل بالقطاع العام. تعزو الباحثة تلك النتيجة لوحدة الظروف التنظيمية التي يعايشها الموظفون وبالتالي يقدرّون سلوك القادة بنفس الطريقة.

عاشراً، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ممارسة المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية لأبعاد السلوك القيادي تعزى لحالة المرأة القائد الاجتماعية. تعزو الباحثة تلك النتيجة لطبيعة المرأة التي تمكنها من معالجة العديد من المهام والمشكلات في نفس الوقت.

أحد عشر، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ممارسة المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية لأبعاد السلوك القيادي تعزى للمهام المكلفة بها.

إثنا عشر، توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ممارسة المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية لسلوكيات بُعد الإدارة الايجابية والسلبية بالاستثناء لصالح القيادات المكلفات بمهام المدير العام. تعزو الباحثة تلك الفروق، لطبيعة المهام المطلوبة من المكلف بمنصب المدير العام والتي تتوسط مهام الإدارة العليا والمتوسطة، حيث تتجه المدير العام لتفويض موظفيها بتنفيذ الأمور الفنية، ليتسنى لها رسم السياسات والخطط المتعلقة بعمل الوحدة التي تشرف عليها.

ثلاثة عشر، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ممارسة المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية لأبعاد السلوك القيادي تعزى للطريقة وصولها للمنصب المكلفة به.

توصيات الدراسة:

بعد تحليل استجابات عينة الدراسة، والإجابة على أسئلتها، تم وضع تصور مقترح لتمكين القيادات النسائية في المواقع الإدارية الحكومية وتحسين قدراتها القيادية والإدارية والرقمي بمستوى القيادات الإدارية في المواقع الادارية الحكومية بشكل عام. فقد أوصت الباحثة بتقديم ذلك المقترح لوزارة شؤون المرأة، على اعتبار أنها الجهة الرسمية الحكومية التي تحمل رسالة تعزيز قدرات المرأة الفلسطينية وتمكينها اقتصادياً، واجتماعياً، وقانونياً، وسياسياً، وثقافياً من خلال برامج متعددة، والتنسيق مع العديد من الجهات المختلفة لتنهض بالمرأة الفلسطينية، (وزارة شؤون المرأة، نت)⁴⁵، بحيث يمكن للوزارة الإستعانة بالجدول رقم (36) في تنفيذ تلك الخطة التنموية:

⁴⁵ <http://www.mowa.gov.ps/mowa/innerpage.php?action=staticpage&cid=4>, (20-07-2015).

جدول 36: التوصيات الدراسة وآليات تنفيذها بحسب النتائج

#	النتائج	التوصيات	آليات التنفيذ
1	تمارس المرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية لنمط القيادة التحولية بدرجة عالية، وهو نمط قيادي فعال.	- تمكين المرأة في المناصب القيادية. - تمكين المرأة من الوصول لتلك المناصب.	- التنسيق مع ديوان الرقابة الإدارية بشأن تفعيل دور الرقابة بشكل أكبر العمل على تفعيل وتعزيز دور الرقابة الادارية في تطبيق القوانين في عمليات التوظيف ومنح الترقيات والتأكد أن للمرأة والرجل نفس الفرص في التطور الوظيفي.
2	إن ممارسة المرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية كل من سلوكيات: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي والفكري، والمكافأة المشروطة، يجعل من المرأة شخص محفز جداً نحو تحقيق الأهداف.		- عقد برامج تدريبية وورش عمل موجهة نحو المرأة العاملة تهدف لتوعيتها وتطوير إدراكها بشأن مستقبلها الوظيفي وكيفية التخطيط له.
3	تمارس المرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية كل من سلوكيات: الإدارة السلبية بالاستثناء، وإطلاق الحرية، بشكل نادر جداً وهذا يدل على حضورها الفاعل، واهتمامها بالعمل.		
4	تقييم الآخرين لقيادة المرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية بالفعالية العالية، وتحقيقها لأهداف التنظيم.		
5	تمارس المرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية سلوكيات مراعاة الاعتبارات الفردية بشكل متوسط.	تطوير قدرات المرأة في المهارات الإنسانية المختلفة، خاصة القدرات المتعلقة بالتواصل مع الآخرين، وآليات الفعل ورد الفعل، والتكيف مع التباينات المحيطة بها والاستفادة منها بشكل ايجابي.	عقد البرامج التدريبية وورش عمل موجهة نحو تطوير القيادات النسائية في المواقع الإدارية الحكومية في جانب المهارات الإنسانية المختلفة، بالتنسيق مع منظمات المجتمع المدني المختصة.
6	تمتلك المرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية القدرة على استخراج الطاقات الاستثنائية لدى مرؤوسيهها بشكل متوسط.		

#	النتائج	التوصيات	آليات التنفيذ
7	تتأثر المرأة في المواقع الإدارية الحكومية بنمط القيادة العام في المؤسسة الحكومية التي تعمل بها.	تطوير المهارات القيادية لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية بشكل عام من ذكور وإناث.	<ul style="list-style-type: none"> - عقد برامج تدريبية وورش عمل، داخلية وخارجية، موجهة نحو تطوير القيادات في المواقع الإدارية الحكومية، من الناحية الإدارية، الفنية، والمهارات الإنسانية المختلفة بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام، والمنظمات المختصة. - العمل على سن لوائح مشجعة للمدراء، في مختلف المواقع الإدارية، على تفويض الموظفين لممارسة المهام القيادية المختلفة ليتمكنوا من تطوير قدراتهم في القيادة والإدارة، ورفع سقف طموحاتهم المستقبلية.
8	ضعف الرضا عن قيادة المرأة بالرغم من فعاليتها التنظيمية وممارستها لنمط قيادي فعال.	تغيير الصورة النمطية الملاصقة للمرأة الناتجة عن التنشئة الاجتماعية والتي تضع المرأة في أدوار اجتماعية محدودة.	<ul style="list-style-type: none"> - اعداد مواد إعلامية تثقيفية تهدف لتغيير الصورة النمطية للمرأة لدى المجتمع، والتعريف بمكانة المرأة في الإسلام، وتسلط الضوء على أهمية مشاركتها في المؤسسات المختلفة، من خلال، تعزيز هذا الفكر في المناهج الدراسية، وتوعية الناس في خطب الجمعة، والندوات الدينية المختلفة. - تسليط الضوء على التجارب الناجحة لسيدات في مواقع اتخاذ القرار من خلال الإعلام المقروء، والمسموع، والمرئي، والإلكتروني. - انشاء تنظيم وظيفي ذو طابع غير رسمي مهمته دعم للمرأة العاملة في المؤسسات الحكومية، وتشبيكها بمن يقدم لها الدعم اللازم، بحيث يمكن للمرأة اللجوء إليه في حال واجهتها

آليات التنفيذ	التوصيات	النتائج	#
<p>أي مشكلة من أي نوع، أو في حال حاجتها للمشورة أو تبادل الخبرات الفنية والمهنية، سواء كان ذلك التنظيم ضمن الهيكل التنظيمي لوزارة شؤون المرأة أو حتى خارجه.</p> <p>- توفير برامج أكاديمية رسمية، أو دورات تدريبية متقدمة، أو حتى عقد لقاءات لتبادل الخبرات لتطوير مستوى المرأة الأكاديمي ومهاراتها الإدارية والفنية المختلفة ورفع كفاءتها</p>			
<p>- اعداد مقترحات تشريعية تجعل من ساعات الدوام الرسمية أكثر مرونة، وتفعيل نظام العمل عن بعد، أو حتى نظام الدوام الجزئي.</p> <p>- عقد نشاطات غير رسمية تستهدف النساء العاملات في المؤسسات الحكومية، الهدف منها الترفيه وتدريب المرأة على تقنيات تفريغ الضغوط النفسية الناتجة عن المهام المكلفة بها في العمل والأسرة.</p>	<p>مساعدة المرأة في لعب كافة الأدوار المنوطة بها بكفاءة عالية وتمكينها من ممارسة دورها الاجتماعي والوظيفي بشكل متوازن.</p>	<p>تظهر الدراسات السابقة بأن من أبرز معوقات وصول المرأة لمراكز اتخاذ القرار هي المسؤوليات الأسرية.</p>	9

مقترحات لدراسات مستقبلية:

- إعادة هذه الدراسة مع توسيع عينة البحث وجعلها تشمل العاملين في الضفة الغربية.
- دراسة الفروق بين السلوك القيادي للرجل والمرأة في المواقع الإدارية الحكومية بفلسطين.
- دراسة الفروق بين نتائج قيادة المرأة والرجل في المواقع الإدارية الحكومية بفلسطين.
- دراسة السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية في مواقع اتخاذ القرار في المنظمات الأهلية والشركات الخاصة.
- دراسة مقارنة بين السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية في كل من مؤسسات القطاع الحكومي، والأهلي والخاص.
- تقييم أداء وزارة شؤون المرأة في تعزيز مكانة المرأة العاملة في مؤسسات القطاع الحكومي.
- دراسة معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في المؤسسات الحكومية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

أولاً: المراجع باللغة العربية:

المراجع المطبوعة:

- القرآن الكريم.
- أبو تينة، عبدالله، والقاسم، نور. (2011): "درجة ممارسة مديرات محافظة الزرقاء لأنماط الإدارة والقيادية في مدارسهن من وجهة نظر المعلمات". دراسات، العلوم التربوية، مجلد 38، ملحق 1، (ص ص 100-114).
- أبو حلو، نعمة. (2008): "المهارات الإجتماعية وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى القيادات النسوية في منظمات المجتمع المدني الفلسطيني". مركز شؤون المرأة - غزة، فلسطين.
- أبو فارس، محمد. (2000): "حقوق المرأة المدنية والسياسية في الإسلام". دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن.
- بدران، إيمان. (2006): "دور المرأة السياسي في الإسلام (دراسة مقارنة)". جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- جبر، دينا. (2005): "الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية". جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الجديلي، ربحي. (2011): "مناهج البحث العلمي".
- الجرجاوي، زياد. (2010): "القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان". سلسلة أدوات البحث العلمي، ط2. مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2014): "المرأة والرجل في فلسطين: قضايا وإحصاءات، 2014". الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2013): "المرأة والرجل في فلسطين: قضايا وإحصاءات، 2013". الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، فلسطين.

- الحسين، إيمان. (2011): "السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها". مجلة جامعة دمشق، مجلد 27، عدد 4+3، (ص ص 413-473).
- حنفي، عبد الغفار، والقزاز، حسين. (1996): "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد". الدار الجامعية، مصر.
- الخطيب، مازن. (2004): "النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة". الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الخولي، البهي. (1984): "القيادة الإسلام وقضايا المرأة المعاصرة". ط4. دار التراث، مصر.
- الديراوي، نور. (2014): "دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة بالمناصب القيادية الحكومية". الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ديوان الموظفين العام. (2013): "التقرير السنوي GPC 2011-2012". ديوان الموظفين العام، فلسطين، رام الله.
- الرقب، مؤمنة. (2009): "معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها". الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- السويدان، طارق، وياشراحيل، فيصل. (2004): "صناعة القائد". ط3. مكتبة جرير - الرياض، مكتبة العبيكان - الرياض، دار الأندلس الخضراء - جدة، مكتبة تهامة - جدة، مجموعة الإبداع - الكويت، دار ابن حزم - لبنان.
- الشهابي، أنعام، ومحمد، موفق. (2001): "مشكلات تبؤ المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية (التجربة العراقية)". مؤتمر القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية: (ص ص 611-632). المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- عبوي، زيد. (2008): "القيادة ودورها في العملية الإدارية". دار البداية، الأردن.

- العجارمة، موافق. (2012): "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان". جامعة الشرق الأوسط، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- علي، ابتهاج. (2003): "المرأة وأنماط القيادة الإدارية". المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي: 13-16 أكتوبر 2003، (ص ص 341-367). جامعة الدول العربية، سوريا.
- علي، كوثر. (2006): "أحكام تصرفات المرأة في الشريعة الإسلامية". دار النهضة العربية، مصر.
- عليما، صالح. (2006): "السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك". مجلة جامعة دمشق، مجلد 22، عدد 2، (ص ص 241-277).
- غراي، جون. (1992): "الرجال من المربخ والنساء من الزهرة". ترجمة: حمود الشريف.
- فرج، طريف. (1992): "السلوك القيادي وفعالية الإدارة". دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- القطب، رولا. (2012): "دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية (1995-2010)". جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- كنعان، نواف. (2009): "القيادة الإدارية". دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- المظلوم، جودت. (2006): "حق المرأة في الولاية العامة في ضوء الشريعة الإسلامية". الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس). (2005): "مدخل لدراسة دور المرأة في مستويات الإدارة العليا في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية". معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، فلسطين.
- مركز شؤون المرأة - غزة. (2012): "دور المرأة الفلسطينية في التشاركية السياسية والإقتصادية". مركز شؤون المرأة - غزة، فلسطين.
- مركز الميزان لحقوق الإنسان، ديوان الموظفين العام. (2006): "دليل الموظف العام". سلسلة الدليل، رقم (12). مركز الميزان لحقوق الإنسان، فلسطين.

- المنقاش، سارة. (2007): "القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض". مجلة رسالة التربية وعلم النفس، عدد 28، (ص ص 35-54). جامعة الملك سعود، السعودية.
- ناصر، حسن. (2010): "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين". الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- نجم، نجم. (2011): "القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين". دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
- هانتر، جيمس سي. (2006): "مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم". ترجمة: مكتبة جرير، مكتبة جرير، السعودية.
- وزارة شؤون المرأة. (2012): "الدليل الإحصائي للمرأة الفلسطينية في محافظات غزة للعام 2011". وزارة شؤون المرأة، فلسطين، غزة.
- وزارة شؤون المرأة. (2011): "الدليل الإحصائي للمرأة الفلسطينية في محافظات غزة للعام 2010". وزارة شؤون المرأة، فلسطين، غزة.

المراجع الإلكترونية:

- دليل الموظف العام. "الرواتب والعلاوات المختلفة". تم الوصول <01-05-2013>، <http://www.gpc.pna.ps/diwan/arabic/userGuide/d2Part4Chapter1.jsp>
- لسان العرب، تم الوصول <2014-11-20>، <http://www.lesanarab.com>
- المقاتل، "القيادة"، تم الوصول <2014-11-10>، <http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/Kedah/index.htm>
- وزارة شؤون المرأة، "رسالة الوزارة"، تم الوصول <2015-07-20>، <http://www.mowa.gov.ps/mowa/innerpage.php?action=staticpage&id=4>
- مفكرة الإسلام، "القيادة والإدارة"، تم الوصول <2015-12-12>، <http://islammemo.cc/fan-el-edara/fkr-Edary/2014/05/06/199168.html#2>
- وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية - وفا، "المرأة والقانون"، تم الوصول <04-06-2015>، <http://www.wafainfo.ps/atemplate.aspx?id=3190>

ثالثاً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Abu-Tinah, Abdullah; & Khasawneh, Samer; & Omary, Aieman. (2009): **“Kouzes and Posner’s Transformational Leadership Model in Practice: The Case of Jordanian Schools”**. Journal of Leadership Education, Vol 7(3), (p p. 265-283).
- Al Suwaidi, Aisha. (2012): **“Government Women’s Leadership Development Programmes: A Case Study of Dubai”**. Edinburgh Napier University, UAE. (Master Thesis).
- Antonakis, John, & Avolio, Bruce, & Sivasubramaniam, Nagaraj. (2003): **“Context and Leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire”**. The Leadership Quarterly, Vol 14, (p p. 261-295). USA.
- Appelbaum, Steven, & Audet, Lynda, & Miller, Joanne. (2003): **“Gender and Leadership? Leadership and Gender? A Journey Through the Landscape of Theories”**. Leadership & Organization Development Journal, Vol 24(1), (p p. 43-51).
- Avolio, Bruce. (2011): **“Full Range Leadership Development”**. 2nd Edition. SAGE Publications Inc - California, USA.
- Avolio, Bruce, & Bass, Bernard, & Jung, Dong. (1999): **“Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire”**. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol 72, (p p. 414-461). UK.
- Bass, Bernard, & Bass, Ruth. (2008): **“The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications”**. 4th Edition. A Division of Simon & Schuster, Inc, USA.
- Bass, Bernard, & Riggio, Ronald. (2006): **“Transformational Leadership”**. 2nd Edition. Lawrence Erlbaum Associates Inc. - New Jersey.
- Baxter, Janeen, & Wright, Erik. (2000). **“The Glass Ceiling Hypothesis, A Comparative Study of the United State, Sweden, and Australia”**. Gender & Society, Vol 14(2), (p p. 275-294). Sociologists for Women in Society - USA.
- Beutel, Lisa. (2012): **“Follow Hear Lead: Understanding The Leadership Behaviors of Women Executives”**. University of Dayton, USA. (Doctoral Thesis).
- Burns, James. (2006): **“The Quest for a General Theory of Leadership”**. Edited by: Goethals, George, & Sorenson, Georgia. Edward Elgar Publishing Limited – UK.
- Chartered Management Institute, & Women in Management. (2013): **“Women in Leadership”**. Chartered Management Institute, UK.
- Eagly, Alice. (2013): **“Women as Leaders”**. Harvard Business School, USA.
- Fisher, Helen. (2005): **“Enlightened Power: How Woman are Transforming the Practice of Leadership”**. Edited by: Linda Coughlin, Ellen Wingard, Keith Hollihan. Linkage, Inc, CA.

- Foil, C. Marlene, & Harris, Drew, & House, Robert. (1999): "**Charismatic Leadership: Strategies for Effecting Social Change**". University of Colorado at Denver, College of Business. (Scientific Paper).
- Grove, Roslin, & Montgomery, Paula. (1999): "**Women and the Leadership Paradigm: Bridging the Gender Gap**". University of Louisiana - Lafayette.
- Kadyrkulova, Ainura. (2008): "**Female and Gender Leadership**". University of Kalmar, Sweden. (Master Thesis).
- Kent, Thomas, & Blair, Carrie, & Rudd, Howard, Schuele, Ulrich. "**Gender Differences and Transformational Leadership Behavior: Do Both German Men and Women Lead in the Same Way?**". (2010): International Journal of Leadership Studies, Vol 6(1). Regent University.
- Kezar, Adrianna, & Carducci, Rozana, & Contreras-McGavin, Melissa. (2006): "**Rethinking the "L" Word in Higher Education: The Revolution of Research on Leadership**". ASHE Higher Education Report, Vol 31(6), USA.
- Moore, Susan. (2012): "**Gender Differences in Occupational Leadership Styles**". East Carolina University, USA. (Master Thesis).
- Robbins, Stephen, & Judge, Timothy. (2013). "**Organizational Behavior**", 15th Edition. Pearson Education, Inc – USA.
- Smith, Stuart, & Mazarella, Jo Ann, & Piele, Philip. (1981): "**School Leadership, Handbook for Survival**". ERIC Clearing on Educational Management, University of Oregon, Eugene.
- Whelan, Jennifer. (2013): "**Women in Leadership: Understanding the Gender Gap**". (p. 55-64). CEDA, Australia.
- Zubaidi, Faraj, & Al-Sammerai, Nabiha, & Ahmad, Fais. (2011): "**An Overview on Women's Leadership Issues in Jordan**". Journal of Politics and Law, Vol 4(2). Canada

Web Resources:

- Avolio, Bruce, & Walumbwa, Fred, & Weber, Todd. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. The Annual Review of Psychology, Retrieved in <14-12-2014>, <http://www.annualreviews.org/>
- Glass Ceiling, About.com. Retrieved in <06-05-2014>, http://womenshistory.about.com/od/feminism/a/glass_ceiling_women.htm
- Hersey-Blanchard Situational Leadership Theory, Leadership-Central.com, Retrieved in <06-12-2014>, <http://www.leadership-central.com/situational-leadership-theory.html>
- Leadership-Central.com, Retrieved in <01-12-2014>, <http://www.leadership-central.com>
- Leadership Theories- In Chronological Order, Leadership-Central.com, Retrieved in <06-12-2014>, <http://www.leadership-central.com/leadership-theories.html>

- Management Study Guid, MSG.com, Retrieved in <10-11-2014>, <http://managementstudyguide.com>
- Maslow's Hierarchy of Needs, Simply Psychology.org, Retrieved in <20-01-2014>, <http://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- MindGarden.com. Retrieved in <06-05-2014>, <http://www.mindgarden.com/>
- MLQ. Retrieved in <06-05-2014>, <http://www.mlq.com.au/>.
- MLQ Sample Report, Test Central, Retrieved in <15-04-2014>, <http://romania.testcentral.ro/media/mlq-f-en-pdf-62MDK5XQ.pdf>
- System Thinking in Management, Education Portal.com, Retrieved <06-01-2014>, <http://education-portal.com/academy/lesson/systems-thinking-in-management-definition-theory-model.html>
- The Leadership Challenge. Retrieved in <01-05-2014>, <http://www.leadershipchallenge.com/home.aspx>

الملاحق

ملحق رقم (1)

فقرات المقياس الأصلية

1. Provides me with assistance in exchange for my efforts.
 2. Re-examines critical assumptions to question whether they are appropriate.
 3. Fails to interfere until problems became serious.
 4. Focuses attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviations from standards.
 5. Avoids getting involved when important issues arise.
 6. Talks about his/her most important values and beliefs.
 7. Is absent when needed.
 8. Seeks differing perspectives when solving problems.
 9. Talks optimistically about the future.
 10. Instills pride in me for being associated with his/her.
 11. Discusses in specific terms who is responsible for achieving performance targets.
 12. Waits for things to go wrong before taking action.
 13. Talks enthusiastically about what needs to be accomplished.
 14. Specifies the importance of having a strong sense of purpose.
 15. Spends time teaching and coaching.
 16. Makes clear what one can expect to receive when performance goals are achieved.
 17. Shows that he/she is a firm believer in "if it ain't broke, don't fix it".
 18. Goes beyond self-interests for the good of the group.
 19. Treats me as individual rather than just as a member of a group.
 20. Demonstrates that problems must become chronic before taking action.
 21. Acts in ways that builds my respect.
 22. Concentrates his/her full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures.
 23. Considers the moral and ethical consequences of decisions.
 24. Keeps track of all mistakes.
 25. Displays a sense of power and confidence.
 26. Articulates a compelling vision of the future.
 27. Directs my attention toward failures to meet standards.
-

28. Avoids making decisions.
 29. Considers me as having different needs, abilities, and aspirations from others.
 30. Gets me to look at problems from many different angles.
 31. Helps me to develop my strengths.
 32. Suggests new ways of looking at how to complete assignments.
 33. Delays responding to urgent questions.
 34. Emphasizes the importance of having a collective sense of mission.
 35. Expresses satisfaction when I meet expectations.
 36. Expresses confidence that goals will be achieved.
 37. Is effective in meeting my job-related needs.
 38. Uses methods of leadership that are satisfying.
 39. Gets me to do more than I expected to do.
 40. Is effective in representing me to higher authority.
 41. Works with me in a satisfactory way.
 42. Heightens my desire to succeed.
 43. Is effective in meeting organizational requirements.
 44. Increases my willingness to try harder.
 45. Leads a group that is effective.
-

ملحق رقم (2)

فقرات المقياس مترجمة للعربية ومدققة لغوياً

#	الفقرة الأصلية	الفقرة مترجمة	#
1	Provides me with assistance in exchange for my efforts	تقدم لي المساعدة مقابل الحصول على المزيد من جهودي	1
2	Re-examines critical assumptions to question whether they are appropriate	تقوم بإعادة فحص الفرضيات الحساسة للتحقق من ملائمتها	2
3	Fails to interfere until problems became serious	تقصر في التدخل في المشكلات إلى أن تصبح خطيرة	3
4	Focuses attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviations from standards	تركز اهتمامها على المخالفات، الأخطاء، الاستثناءات، والانحرافات عن المعايير	4
5	Avoids getting involved when important issues arise	تتجنب الانخراط في حال ظهور قضايا مهمة	5
6	Talks about her most important values and beliefs	تتحدث عن أهم معتقداتها وقيمها	6
7	Is absent when needed	غائبة في حال الحاجة إليها	7
8	Seeks differing perspectives when solving problems	تبحث عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات	8
9	Talks optimistically about the future	تتحدث بتفاؤل عن المستقبل	9
10	Instills pride in me for being associated with her	تفخر بي الفخر لارتباطي بها	10
11	Discusses in specific terms who is responsible for achieving performance targets	تناقش بعبارات محددة من المسؤول عن تحقيق أهداف العمل	11
12	Waits for things to go wrong before taking action	تنتظر حتى تسوء الأمور لتتخذ أي إجراء	12
13	Talks enthusiastically about what needs to be accomplished	تتحدث بحماسة عن ما يجب إنجازه	13
14	Specifies the importance of having a strong sense of purpose	تحدد الأهمية من وجود إحساس قوي بالهدف	14
15	Spends time teaching and coaching	تخصص وقت لتعليم وتدريب الآخرين	15
16	Makes clear what one can expect to receive when performance goals are achieved	تبين بوضوح ما يمكن أن يتوقع الفرد الحصول عليه في حال تحقيق أهداف العمل	16
17	Shows that she is a firm believer in "if it ain't broke, don't fix it"	يتضح بأنها تؤمن بالمقولة "إن لم يكن مكسور، فلا تصلحه"	17
18	Goes beyond self-interests for the good of the group	تتجاوز مصالحها الشخصية لصالح الجماعة	18



19	Treats me as individual rather than just as a member of a group	تتعامل معي بصفتي كفرد وليس فقط بصفتي عضو في فريق	19
20	Demonstrates that problems must become chronic before taking action	تظهر بوضوح أن المشاكل يجب أن تصبح مزمنة قبل اتخاذها أي إجراء	20
21	Acts in ways that builds my respect	تتصرف بطريقة تبني إحترامي	21
22	Concentrates his/her full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures	تركز كامل انتباهها للتعامل مع الأخطاء، الشكاوى، والإخفاقات	22
23	Considers the moral and ethical consequences of decisions	تأخذ بعين الاعتبار التبعات الأخلاقية والأدبية لأي قرار	23
24	Keeps track of all mistakes	تتبع كافة الأخطاء	24
25	Displays a sense of power and confidence	تظهر الشعور بالقوة والثقة	25
26	Articulates a compelling vision of the future	تعبر عن رؤية مقنعة للمستقبل	26
27	Directs my attention toward failures to meet standards	توجه انتباهي نحو الإخفاقات من أجل تلبية المعايير	27
28	Avoids making decisions	تتجنب اتخاذ القرارات	28
29	Considers me as having different needs, abilities, and aspirations from others	تأخذ بعين الاعتبار أن لدي حاجات، قدرات، وتطلعات تختلف عن الآخرين	29
30	Gets me to look at problems from many different angles	تجعلني أرى المشكلات من عدة زوايا مختلفة	30
31	Helps me to develop my strengths	تساعدني في تطوير مواطن القوة لدي	31
32	Suggests new ways of looking at how to complete assignments	تقترح طرق جديدة للبحث في كيفية انجاز المهام	32
33	Delays responding to urgent questions	تؤجل الإستجابة للمسائل الملحة	33
34	Emphasizes the importance of having a collective sense of mission	تؤكد على أهمية وجود إدراك جماعي للمهمة	34
35	Expresses satisfaction when I meet expectations	تعبر عن الرضا في حال لبيت التوقعات	35
36	Expresses confidence that goals will be achieved	تعبر عن الثقة بأن الأهداف سيتم تحقيقها	36
37	Is effective in meeting my job-related needs	ناجحة في تلبية حاجاتي المتعلقة بالعمل	37
38	Uses methods of leadership that are satisfying	تستخدم طرق قيادية مرضية	38

39	Gets me to do more than I expected to do	تجعلني أقوم بأكثر من ما كنت أتوقع من نفسي أن أفعل	39
40	Is effective in representing me to higher authority	ناجحة في تمثيلي أمام السلطة العليا	40
41	Works with me in a satisfactory way	تعمل معي بطريقة مرضية	41
42	Heightens my desire to succeed	تزيد رغبتني في النجاح	42
43	Is effective in meeting organizational requirements	ناجحة في تلبية متطلبات المنظمة	43
44	Increases my willingness to try harder	تزيد من رغبتني في المحاولة بشكل أكبر	44
45	Leads a group that is effective	تقود مجموعة فعالة	45



ملحق رقم (3)
الإستبانة بشكلها النهائي



الأخ الكريم / الأخت الكريمة،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع / استبانة بحث

أرجو منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة والتي هي جزء من إجراءات بحث بعنوان "السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية" وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة والقيادة المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى.

إن الهدف من هذه الاستبانة التعرف على السمات القيادية للمرأة في المراكز الإدارية في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر العاملين تحت إشرافها، وبالتالي، وضع خطة للارتقاء بأدائها. فالإجابة على فقرات هذه الأداة بشكل موضوعي ودقيق يجعل من نتائج البحث أكثر موضوعية، وأكثر قدرة على تحقيق أهداف البحث وبالتالي خدمة القطاع العام بشكل خاص والمجتمع الفلسطيني بشكل عام.

ولكم جزيل الشكر لحسن تعاونكم،،

الباحثة

همسة محمد كريم / مشتهى

ملاحظة:

المعلومات التي سيتم الحصول عليها هي لأغراض البحث العلمي، وتخضع للسرية التامة.

الرجاء وضع إشارة (x) مقابل الإجابة المختارة

الجزء الأول، البيانات الشخصية:

- 1- الجنس:
 ذكر أنثى
- 2- الوزارة / المؤسسة:
- 3- سنوات العمل في القطاع العام:
 أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنوات
 سنوات
 أكثر من 15 سنوات

الجزء الثاني، بيانات الرئيسة المباشرة:

- 1- حالتها الإجتماعية:
 متزوجة غير متزوجة
- 2- المهام المكلفة بها:
 مديرة دائرة مديرة عام وكيلة وزارة وزيرة
 غير ذلك
- 3- طريقة وصولها لمنصبها الحالي:
 ترقية مستحقة تعيين بقرار وزير تعيين عبر مسابقة غير ذلك

الجزء الثالث، ممارساتها القيادية:

#	البيان	أبداً	نادراً	في بعض الأحيان	في أغلب الأحيان	دائماً
1	تقدم لي المساعدة مقابل الحصول على المزيد من جهودي					
2	تقوم بإعادة فحص الفرضيات الحساسة للتحقق من ملائمتها					
3	تقصر في التدخل في المشكلات إلى أن تصبح خطيرة					
4	تركز اهتمامها على المخالفات، الأخطاء، الاستثناءات، والانحرافات عن المعايير					
5	تتجنب الانخراط في حال ظهور قضايا مهمة					
6	تتحدث عن أهم معتقداتها وقيمها					
7	غائبة في حال الحاجة إليها					
8	تبحث عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات					
9	تتحدث بتفاؤل عن المستقبل					
10	تغرس بي الفخر لارتباطي بها					
11	تناقش بعبارات محددة من المسؤول عن تحقيق أهداف العمل					

#	البيان	أبداً	نادراً	في بعض الأحيان	في أغلب الأحيان	دائماً
12	تنتظر حتى تسوء الأمور لتتخذ أي إجراء					
13	تتحدث بحماسة عن ما يجب إنجازه					
14	تحدد الأهمية من وجود إحساس قوي بالهدف					
15	تُخصص وقت لتعليم وتدريب الآخرين					
16	تبين بوضوح ما يمكن أن يتوقع الفرد الحصول عليه في حال تحقيق أهداف العمل					
17	يتضح بأنها تؤمن بالمقولة "إن لم يكن مكسور، فلا تصلحه"					
18	تتجاوز مصالحتها الشخصية لصالح الجماعة					
19	تتعامل معي بصفتي كفرد وليس فقط بصفتي عضو في فريق					
20	تُظهر بوضوح أن المشاكل يجب أن تصبح مزممة قبل اتخاذها أي إجراء					
21	تتصرف بطريقة تُبني احترامي					
22	تُركز كامل انتباهها للتعامل مع الأخطاء، الشكاوى، والإخفاقات					
23	تأخذ بعين الاعتبار التبعات الأخلاقية والأدبية لأي قرار					
24	تتبع كافة الأخطاء					
25	تُظهر الشعور بالقوة والثقة					
26	تُعبّر عن رؤية مقنعة للمستقبل					
27	توجه انتباهي نحو الإخفاقات من أجل تلبية المعايير					
28	تتجنب اتخاذ القرارات					
29	تأخذ بعين الاعتبار أن لدي حاجات، قدرات، وتطلعات تختلف عن الآخرين					
30	تجعلني أرى المشكلات من عدة زوايا مختلفة					
31	تساعدني في تطوير مواطن القوة لدي					
32	تقترح طرق جديدة للبحث في كيفية انجاز المهام					
33	تُوجّل الاستجابة للمسائل الملحة					
34	تؤكد على أهمية وجود إدراك جماعي للمهمة					
35	تعبّر عن الرضا في حال لبيت التوقعات					
36	تعبّر عن الثقة بأن الأهداف سيتم تحقيقها					
37	ناجحة في تلبية حاجاتي المتعلقة بالعمل					
38	تستخدم طرق قيادية مرضية					
39	تجعلني أقوم بأكثر من ما كنت أتوقع من نفسي أن أفعل					
40	ناجحة في تمثيلي أمام السلطة العليا					
41	تعمل معي بطريقة مرضية					
42	تزيد رغبتني في النجاح					
43	ناجحة في تلبية متطلبات المنظمة					
44	تزيد من رغبتني في المحاولة بشكل أكبر					
45	تقود مجموعة فعالة					

ملحق رقم (4)

كتاب تيسير مهمة باحث من قبل أكاديمية الإدارة والسياسة

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مسار النخبة



الثلاثاء: 22 ابريل، 2014
الرقم: MPA,EX-R, 065

تسهيل مهمة باحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،،

تفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالبة: همسة محمد يوسف مشتهي، برقم جامعي: 220110011، تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: (السمات القيادية لدى المرأة في المواقع الإدارية الحكومية وسبل تطويرها وعلاقتها ببعض المتغيرات في فلسطين) ونظراً لحاجة الطالبة للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمتها في الحصول عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير القبول والتسجيل

أ. محمد مروان أبو جاسر



السيد الأستاذ / م. اسامه يوسف المحرم
مدير عام كاسيرين
للاطلاع من قبل مهمة باحثة
وتزويدنا بالمعلومات

nkraiya@mof.gov.ps

+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 1421

ملحق رقم (5)

الموافقات الرسمية على توزيع الإمتحانات في الوزارات

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مسار النخبة



الأربعاء : 10 سبتمبر، 2014
الرقم: MPA,EX, 1296

حُفَظْتُ وَبُورِكْتُ ،،،

الأخ الفاضل / أ. عاهد حمادة

وكيل مساعد وزارة الداخلية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العليّ القدير أن تتعموا بالصحة والسعادة الوافرة، تُعيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالبة: همسة محمد يوسف مشتهى، برقم جامعي: 220110011، تخصص: القيادة والإدارة، تقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: (السمات القيادية للمرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية)، تحت إشراف الدكتورة: أديبة موسى الزين، ونظراً لحاجة الطالبة للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمتها في الحصول عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الأكاديمية
متاحد إبراهيم المدهون
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
مسار النخبة

نسخة لـ:

- ملف الطالب

الأخ/ م. ص. سجاد
للتصديق
11.9.14
05 94 33 8785

Palestinian National Authority

Ministry of Education & Higher Education

Assistant Deputy Minister's office



السلطة الوطنية الفلسطينية

وزارة التربية والتعليم العالي

مكتب الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية

الرقم: وت.غ مذكرة داخلية (١٤٤١)

التاريخ: 2014/9/15

الموافق: 20 ذو القعدة، 1435 هـ



المحترمين

السادة / المدراء العامون ونوابهم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة بحث

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

يرجى تسهيل مهمة الباحثة/ همسة محمد يوسف مشتهدى والتي تجري بحثاً بعنوان :

"السمات القيادية للمرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة.

في تطبيق أدوات البحث على عينة من الموظفين الإداريين، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

د. أنور علي البرعاوي

الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية

15
السك



د. علي عبد ربه خليفة
مدير عام التخطيط التربوي

نسخة:

المحترم.

السيد/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي

الملف.

The Palestinian National Authority
Ministry of Health
Directorate General of Human Resources Development



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة الصحة
الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية

التاريخ: 2014/09/15م

الرقم:

الأخوة / المدراء العامون المحترمون،،
الأخوة / مدراء الوحدات المحترمون،،
الأخوة / مدراء الدوائر المحترمون،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع/ تسهيل مهمة باحثة

بخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحثة / همسة محمد مشتهى
الملتحة ببرنامج ماجستير القيادة والإدارة- أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات
العليا في إجراء بحث بعنوان :-

" السمات القيادية للمرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية "

حيث الباحثة بحاجة لبياناتعاملات في الوزارة ممن يشغلن الدرجة C فما فوق، وتعبئة استبانته من
عدد ممن ترأسهم هذه الفئة في مرافق الوزارة المختلفة، بما لا يتعارض مع مصلحة العمل وضمن
أخلاقيات البحث العلمي، و دون تحمل الوزارة أي أعباء مادية.

وتفضلوا بقبول التحية والتقدير،،

د. ناصر رأفت أبو شعبان
مدير عام تنمية القوى البشرية



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

The Palestinian National Authority
Ministry of Health
Directorate General of Human Resources Development



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة الصحة
الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية

التاريخ: 2014/09/15م

الرقم:

السيد الدكتور
د. ناصر رأفت أبو شعبان

المحترمون،،،

الأخوة / المدراء العامون

المحترمون،،،

الأخوة / مدراء الوحدات

المحترمون،،،

الأخوة / مدراء الدوائر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة باحثة

بخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحثة/ همسة محمد مشنتهي
المتحققة ببرنامج ماجستير القيادة و الإدارة- أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات
العليا في إجراء بحث بعنوان :-

" السمات القيادية للمرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية "

حيث الباحثة بحاجة لبيانات العاملات في الوزارة ممن يشغلن الدرجة C فما فوق، وتعبئة استبانته من
عدد ممن ترأسهم هذه الفئة في مرافق الوزارة المختلفة، بما لا يتعارض مع مصلحة العمل وضمن
أخلاقيات البحث العلمي، و دون تحمل الوزارة أي أعباء مادية.

وتفضلوا بقبول التحية والتقدير،،،

د. ناصر رأفت أبو شعبان

مدير عام تنمية القوى البشرية



صورة/

- الإدارة العامة للرقابة الداخلية
- صاحب/ة العلاقة

س. م. م
سلطة راجداتكم بالضرورة

The Palestinian National Authority
Ministry of Health
Directorate General of Human Resources Development



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة الصحة
الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية

التاريخ: 2014/09/15م

الرقم:

الأخوة / المدراء العامون
الأخوة / مدراء الوحدات
الأخوة / مدراء الدوائر
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة باحثة

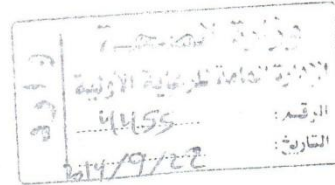
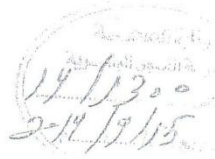
بخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحثة/ همسة محمد مشتهى
الملتحة ببرنامج ماجستير القيادة و الإدارة- أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات
العليا في إجراء بحث بعنوان :-

" السمات القيادية للمرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية"

حيث الباحثة بحاجة لبيانات العاملات في الوزارة ممن يشغلن الدرجة C فما فوق، وتعبئة استبانته من
عدد ممن ترأسهم هذه الفئة في مرافق الوزارة المختلفة، بما لا يتعارض مع مصلحة العمل وضمن
إخلاقيات البحث العلمي، و دون تحمل الوزارة أي أعباء مادية.

وتفضلوا بقبول التحية والتقدير،،،

د. ناصر رأفت أبو شعبان
مدير عام تنمية القوى البشرية



النسخة
القطرية



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





التاريخ: 2014/09/15م

الرقم:

الأخوة / المدراء العامون
الأخوة / مدراء الوحدات
الأخوة / مدراء الدوائر
المحترمون،،،
المحترمون،،،
المحترمون،،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة باحثة

بخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحثة / همسة محمد مشستهي
الملتحقه ببرنامج ماجستير القيادة و الإدارة - أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات
العليا في إجراء بحث بعنوان :-

" السمات القيادية للمرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية "

حيث الباحثة بحاجة لبيانات العاملات في الوزارة ممن يشغلن الدرجة C فما فوق، وتعبئة استبانته من
عدد ممن ترأسهم هذه الفئة في مرافق الوزارة المختلفة، بما لا يتعارض مع مصلحة العمل وضمن
أخلاقيات البحث العلمي، و دون تحمل الوزارة أي أعباء مادية.

وتفضلوا بقبول التحية والتقدير،،،

د. ناصر رأفت أبو شعبان
مدير عام تنمية القوى البشرية



الأخوة مدراء المستشفيات

الخطء - المرفء - بيت حانون - الخربط

للتاريخ باليوم والعدد والتم تسهيل مهمة الباحثة

د. كبت الإصيف



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

ملحق رقم (6)

نتائج كل فقرة من فقرات كل محاور المقياس وترتيبها من الأعلى درجة للأدنى

جميع فقرات السلوك:

جدول 37: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي كافة فقرات أبعاد السلوك القيادي الثلاثة

#	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة "ت"	قيمة الدلالة
1	تُظهر الشعور بالقوة والثقة	618	4.148	0.968	82.95	14.468	0.000
2	تتحدث بحماسة عن ما يجب إنجازه	608	4.081	1.003	81.61	13.144	0.000
3	تتصرف بطريقة تبنّي احترامّي	605	4.060	1.067	81.21	12.133	0.000
4	تأخذ بعين الاعتبار التبعات الأخلاقية والأدبية لأي قرار	594	3.987	1.072	79.73	11.237	0.000
5	تعبر عن الرضا في حال لبيت التوقعات	578	3.879	0.979	77.58	10.963	0.000
6	تحدد الأهمية من وجود إحساس قوي بالهدف	576	3.866	0.970	77.32	10.893	0.000
7	تعبر عن الثقة بأن الأهداف سيتم تحقيقها	575	3.859	1.027	77.18	10.212	0.000
8	تتحدث بتفاؤل عن المستقبل	566	3.799	1.145	75.97	8.516	0.000
9	تعبر عن رؤية مقنعة للمستقبل	556	3.732	1.082	74.63	8.253	0.000
10	تؤكد على أهمية وجود إدراك جماعي للمهمة	551	3.698	1.018	73.96	8.368	0.000
11	تساعدني في تطوير مواطني القوة لدي	537	3.604	1.114	72.08	6.619	0.000
12	تفخر بي الفخر لارتباطي بها	537	3.604	1.272	72.08	5.794	0.000
13	تناقش بعبارة محددة من المسؤول عن تحقيق أهداف العمل	527	3.537	0.962	70.74	6.811	0.000
14	تُركز كامل انتباهها للتعامل مع الأخطاء، الشكاوى، والإخفاقات	526	3.530	1.069	70.60	6.054	0.000
15	تجعلني أرى المشكلات من عدة زوايا مختلفة	522	3.503	1.094	70.07	5.614	0.000
16	تأخذ بعين الاعتبار أن لدي حاجات، قدرات، وتطلعات تختلف عن الآخرين	520	3.490	0.970	69.80	6.166	0.000

#	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة "ت"	قيمة الدلالة
17	تقترح طرق جديدة للبحث في كيفية انجاز المهام	517	3.470	1.136	69.40	5.046	0.000
18	تبحث عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات	516	3.463	1.217	69.26	4.646	0.000
19	توجه انتباهي نحو الإخفاقات من أجل تلبية المعايير	509	3.416	1.097	68.32	4.629	0.000
20	تتبع كافة الأخطاء	507	3.403	1.224	68.05	4.015	0.000
21	تبين بوضوح ما يمكن أن يتوقع الفرد الحصول عليه في حال تحقيق أهداف العمل	506	3.396	1.077	67.92	4.488	0.000
22	تتجاوز مصالحها الشخصية لصالح الجماعة	504	3.383	1.277	67.65	3.658	0.000
23	تقوم بإعادة فحص الفرضيات الحساسة للتحقق من ملائمتها	501	3.362	1.092	67.25	4.052	0.000
24	تُخصّص وقت لتعليم وتدريب الآخرين	485	3.255	1.134	65.10	2.745	0.007
25	تتحدث عن أهم معتقداتها وقيمها	470	3.154	1.201	63.09	1.569	0.119
26	تقدم لي المساعدة مقابل الحصول على المزيد من جهودي	458	3.074	1.331	61.48	0.677	0.499
27	تتعامل معي بصفتي كفرد وليس فقط بصفتي عضو في فريق	416	2.792	1.296	55.84	-1.960	0.052
28	تُوجّل الاستجابة للمسائل الملحة	403	2.705	1.238	54.09	-2.911	0.004
29	تركز اهتمامها على المخالفات، الأخطاء، الاستثناءات، والانحرافات عن المعايير	391	2.624	1.323	52.48	-3.468	0.001
30	تتجنب اتخاذ القرارات	345	2.315	1.134	46.31	-7.372	0.000
31	ينضح بأنها تؤمن بالمقولة "إن لم يكن مكسور، فلا تصلحه"	324	2.174	1.212	43.49	-8.313	0.000
32	تتجنب الانخراط في حال ظهور قضايا مهمة	294	1.973	1.059	39.46	-11.839	0.000
33	تُظهر بوضوح أن المشاكل يجب أن	294	1.973	1.150	39.46	-10.895	0.000

#	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة "ت"	قيمة الدلالة
	تصبح مزمنة قبل اتخاذها أي إجراء						
34	تقصر في التدخل في المشكلات إلى أن تصبح خطيرة	274	1.839	0.938	36.78	-15.114	0.000
35	غائبة في حال الحاجة إليها	258	1.732	0.935	34.63	-16.568	0.000
36	تنتظر حتى تسوء الأمور لتتخذ أي إجراء	252	1.691	0.965	33.83	-16.556	0.000

القيادة التحويلية:

جدول 38: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات نمط القيادة التحويلية وكذلك ترتيبها

#	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	تغرس بي الفخر لارتباطي بها	537	3.604	1.272	72.08	5.794	0.000	10
2	تتجاوز مصالحها الشخصية لصالح الجماعة	504	3.383	1.277	67.65	3.658	0.000	16
3	تتصرف بطريقة تبني إحترامي	605	4.060	1.067	81.21	12.133	0.000	3
4	تظهر الشعور بالقوة والثقة	618	4.148	0.968	82.95	14.468	0.000	1
5	تتحدث عن أهم معتقداتها وقيمها	470	3.154	1.201	63.09	1.569	0.119	19
6	تحدد الأهمية من وجود إحساس قوي بالهدف	576	3.866	0.970	77.32	10.893	0.000	5
7	تأخذ بعين الاعتبار التبعات الأخلاقية والأدبية لأي قرار	594	3.987	1.072	79.73	11.237	0.000	4
8	تؤكد على أهمية وجود إدراك جماعي للمهمة	551	3.698	1.018	73.96	8.368	0.000	9
9	تخصص وقت لتعليم وتدريب الآخرين	485	3.255	1.134	65.10	2.745	0.007	18
10	تتعامل معي بصفتي كفرد وليس فقط بصفتي عضو في فريق	416	2.792	1.296	55.84	-1.960	0.052	20
11	تأخذ بعين الإعتبار أن لدي حاجات، قدرات، وتطلعات تختلف عن الآخرين	520	3.490	0.970	69.80	6.166	0.000	13
12	تساعدني في تطوير مواطن القوة	537	3.604	1.114	72.08	6.619	0.000	11

#	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
	لدي							
13	تتحدث بنفاؤل عن المستقبل	566	3.799	1.145	75.97	8.516	0.000	7
14	تعبر عن رؤية مقنعة للمستقبل	608	4.081	1.003	81.61	13.144	0.000	2
15	تعبر عن الثقة بأن الأهداف سيتم تحقيقها	556	3.732	1.082	74.63	8.253	0.000	8
16	تتحدث بحماسة عن ما يجب إنجازه	575	3.859	1.027	77.18	10.212	0.000	6
17	تقوم بإعادة فحص الفرضيات الحساسة للتحقق من ملائمتها	501	3.362	1.092	67.25	4.052	0.000	17
18	تبحث عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات	516	3.463	1.217	69.26	4.646	0.000	15
19	تجعلني أرى المشكلات من عدة زوايا مختلفة	522	3.503	1.094	70.07	5.614	0.000	12
20	تقترح طرق جديدة للبحث في كيفية انجاز المهام	517	3.470	1.136	69.40	5.046	0.000	14

القيادة التبادلية:

جدول 39: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات نمط القيادة التبادلية وكذلك ترتيبها

#	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	تقدم لي المساعدة مقابل الحصول على المزيد من المجهود من قبلي	458	3.074	1.331	61.48	0.677	0.499	7
2	تتناقش بعبارات محددة من المسؤول عن تحقيق أهداف العمل	527	3.537	0.962	70.74	6.811	0.000	2
3	تبين بوضوح ما يمكن أن يتوقع الفرد الحصول عليه في حال تحقيق أهداف العمل	506	3.396	1.077	67.92	4.488	0.000	6
4	تعبر عن الرضا في حال لبيت التوقعات	578	3.879	0.979	77.58	10.963	0.000	1
5	تركز اهتمامها على المخالفات، الأخطاء، الإستثناءات، والإنحرافات	391	2.624	1.323	52.48	-3.468	0.001	8

#	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
	عن المعايير							
6	تركز كامل انتباهها للتعامل مع الأخطاء، الشكاوي، والإخفاقات	526	3.530	1.069	70.60	6.054	0.000	3
7	تتنبع كافة الأخطاء	507	3.403	1.224	68.05	4.015	0.000	5
8	توجه انتباهي نحو الإخفاقات من أجل تلبية المعايير	509	3.416	1.097	68.32	4.629	0.000	4

القيادة السلبية/الانطوائية:

جدول 40: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات نمط القيادة السلبية/الانطوائية وكذلك ترتيبها

#	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	تقصر في التدخل في المشكلات إلى أن تصبح خطيرة	274	1.839	0.938	36.78	-15.114	0.000	6
2	تنتظر حتى تسوء الأمور لتتخذ أي إجراء	252	1.691	0.965	33.83	-16.556	0.000	8
3	يتضح بأنها تؤمن بالمقولة "إن لم يكن مكسور، فلا تصلحه"	324	2.174	1.212	43.49	-8.313	0.000	3
4	تُظهر بوضوح أن المشاكل يجب أن تصبح مزمنة قبل اتخاذها أي إجراء	294	1.973	1.150	39.46	-10.895	0.000	4
5	تتجنب التورط في حال ظهور قضايا مهمة	294	1.973	1.059	39.46	-11.839	0.000	5
6	غائبة في حال الحاجة إليها	258	1.732	0.935	34.63	-16.568	0.000	7
7	تتجنب اتخاذ القرارات	345	2.315	1.134	46.31	-7.372	0.000	2
8	تأخر الإستجابة للمسائل الملحة	403	2.705	1.238	54.09	-2.911	0.004	1

محور نتائج القيادة:

جدول 41: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات نتائج القيادة وكذلك ترتيبها

#	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	ترتيب الفقرات
1	تجعلني أقوم بأكثر من ما كنت أتوقع من نفسي أن أفعل	512	3.436	1.111	68.72	4.793	0.000	9
2	تزيد رغبتي في النجاح	569	3.819	1.157	76.38	8.639	0.000	3
3	تزيد من رغبتي في المحاولة بشكل أكبر	552	3.705	1.075	74.09	8.002	0.000	6
4	ناجحه في تلبية حاجاتي المتعلقة بالعمل	557	3.738	1.042	74.77	8.646	0.000	5
5	ناجحة في تلبية متطلبات المنظمة	542	3.638	1.122	72.75	6.934	0.000	7
6	ناجحة في تمثيلي أمام السلطة العليا	564	3.785	1.024	75.70	9.362	0.000	4
7	تقود مجموعة فعالة	582	3.906	1.035	78.12	10.681	0.000	1
8	تستخدم طرق قيادية مرضية	529	3.550	1.136	71.01	5.915	0.000	8
9	تعمل معي بطريقة مرضية	571	3.832	1.129	76.64	8.994	0.000	2