

السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها

الدكتورة إيمان بشير محمد الحسين

كلية الإدارة التربوية

جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية والمعوقات التي تواجهها، وقد تكون أفراد الدراسة من (55) فرداً (27 امرأة قيادية، 7 رؤساء، 21 مرؤوسين) تم اختيارهم بالمعينة الهادفة، وقد استخدمت الباحثة لجمع المعلومات أساليب المقابلة والملاحظة والوثائق الرسمية. ما تم تحليل البيانات حسب الفقرات والمفاهيم الواردة في الأسئلة، واستخدمت الباحثة النسب المئوية والتكرارات والأوساط الحسابية لوصف البيانات وترتيبها، كما تم إجراء مقارنات بين إجابات الفئات الثلاث. وقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

1- تواجه المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية بعض المعوقات للوصول إلى المراكز القيادية أهمها: الصورة النمطية السلبية للمرأة في ذهن الرجل والمرأة،

ومحدودية طموحها، وعدم ثققتها بنفسها وبقدراتها، وعدم استمراريته بالعمل، وتحيّز المحسوبية (الواسطة) والعشائرية ضدها.

2- تتميز المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم بسمات عديدة، أهمها شخصيتها المتزنة، وقدرتها على تحمل المسؤولية، دافعيته للعمل عالية، حب الاطلاع على ما هو جديد، دقيقة في إعطاء المعلومات، عادلة، وملتزمة تتميز أيضاً بمصداقية عالية، ولكنها تفتقر للمرونة، وتفتقر لللباقة، وغير صبورة، ولا تهتم إلا بالعمل، فوقية في التعامل مع الآخرين، وثقتها بنفسها متوسطة.

3- تمتلك المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية مهارات إدارية عديدة، فهي تدير الاجتماعات بكفاءة، وتعمل بروح الفريق، وتتفاعل وتتعاون مع الجميع، وتتميز بالإبداع، وتنسق الجهود بالمؤسسة، إلا أنها تفتقر للمبادأة والتبؤ، ولا تستطيع تحقيق التوازن بين العمل والعاملين، وتفتقر للقدرة على اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: المرأة القيادية، معوقات، السمات، الأردن

1 - المقدمة:

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

وقد شهد المجتمع الأردني في العقود الماضية تحولات اقتصادية واجتماعية وسياسية وتربوية مهمة، أدت إلى استجابته لتوصيات المؤتمرات الدولية والتوجهات العالمية، في مشاركة المرأة وتفعيل دورها، حيث زادت مشاركة المرأة في الحياة العامة والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وقام الأردن بالصادقة على العديد من الاتفاقيات الدولية، كان من أبرزها "اتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة" في عام 1992 ("اليونيفيم" و"اليونيسيف"، 2002). غير أن الأردن أبدى تحفظه على ثلاث مواد تتعارض والشريعة الإسلامية والدستور الأردني، تتعلق المادة الأولى بقوانين الجنسية، أما المادة الثانية فمتعلقة بالمساواة في الأهلية القانونية والأهلية المدنية. وتتعلق المادة الثالثة بالزواج والعلاقات الأسرية.

وتحاول بعض الدول العربية دمج المرأة في عملية التنمية، من خلال تمكينها وبناء قدراتها لتصبح على مستوى عال من العلم والمعرفة، والمرأة العربية تدرك أن المعوقات التي تحول دون مشاركتها الفاعلة في بناء مجتمعها متشابهة. وللنهوض بالمرأة العربية، تم عقد أول مؤتمر خاص بالمرأة العربية في القاهرة، في تشرين الأول من عام 2000، شاركت به السيدات الأوائل في بعض الدول العربية، لتكتسب التوصيات الجديدة، ولتنم متابعتها من قبل الحكومات، كما اتفق أن تتأس كل دولة المؤتمر لمدة عام، مع عقد ندوات على مدار العام يتم فيها التركيز على محور من

محاور الاستراتيجية التي وضعت، وحسب ما تراه الدولة من أولويات (المؤتمر الثاني لقمة المرأة العربية-عمان، 2002).

وعلى الرغم من هذه الإنجازات، فلا يزال العديد من التحديات يحول دون المشاركة الكاملة للمرأة العربية في عملية التنمية، ذلك أن أكثر من نصف النساء العربيات لا يزلن أميات. فمعدلات الأمية لا تزال أعلى من المتوسط الدولي، وحتى أعلى من متوسطها في البلدان النامية، فضلاً عن ذلك، فإن عدد الأميين لا يزال في ازدياد، إلى حد أن الدول العربية تدخل القرن الحادي والعشرين مثقلة بعبء 60/ مليون أمي، معظمهم من النساء. كما أن معدل وفيات الأمهات أعلى من معدلات العديد من الدول النامية، كذلك فإن مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي ما زالت متدنية، إضافة إلى تدني نسبة مشاركتها في العمل السياسي، وتعاني المرأة العربية أيضاً من ارتفاع في معدلات الفقر والبطالة، مرارة الحياة في ظل الاحتلال والحصار والأسر والنزاعات المسلحة والتهديدات الخارجية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، 2002).

2- الخلفية النظرية للبحث والدراسات السابقة:

على الرغم من الحقوق التي منحها الاسلام للمرأة، ومن التغيير الاجتماعي والخطابات الرسمية الناتجة عن المؤتمرات الدولية التي خصت المرأة، لا زال مخططوا برامج التنمية وفي العالم العربي بالذات ينظرون الى المرأة من منطلق وضعها التقليدي في المجتمع، وبالتالي دورها الإنجابي فقط، ويتجاهلون أدوارها الإنتاجية الأخرى داخل الأسرة وخارجها، وتؤدي هذه الرؤية الى عجز برامج التنمية عن تلبية احتياجات المرأة المتنوعة، وإهمال أدوارها، وبالتالي فشل الكثير من المشاريع التنموية.

2 - 1 المرأة في العالم العربي:

كان المؤتمر الأول لقمة المرأة العربية (2001)، لمواجهة التحديات التي تحول دون مشاركة المرأة في التنمية، ولتأكيد الحاجة لوضع استراتيجية عربية متكاملة للنهوض

بالمرأة العربية، ودعم قدراتها، ومواجهة المعوقات التي تضعف مشاركتها الفاعلة في التنمية، لأن مشاركة المرأة ضرورة أساسية لحاضر الأمة ومستقبلها. وقد انتهى المؤتمر بوضع استراتيجية خاصة بالمرأة أتت استكمالاً وتعزيزاً لاستراتيجيات العديد من الدول العربية. وكذلك تعزيزاً لخطط وبرامج التنمية في الدول العربية، والتي ركزت على أن الإنسان (رجلاً وامرأة) هو غاية عملية التنمية، فهو محركها وصانعها والمستفيد منها. وأتت الاستراتيجية تعزيزاً للمواثيق والتوصيات التي صدرت عن المنظمات الدولية، والملتقيات والمنتديات الفكرية التي عقدت في عدد من الدول العربية. إذ هدفت الاستراتيجية للتوصل إلى مجتمع عربي متطور قادر على مواجهة تحديات الألفية الثالثة من خلال تعزيز التعاون والتنسيق العربي المشترك للنهوض بالمرأة العربية، وتنمية قدراتها، وتمكينها من المشاركة الكاملة والفاعلة في عملية التنمية الشاملة والاستفادة من عائداتها. (المؤتمر الثاني لقمة المرأة العربية - عمان، 2002).

وتتلخص الأهداف العامة للاستراتيجية فيما يلي:

الهدف الأول: رفع قدرات المرأة العربية في المجالات التالية:

المجال الأول: مجال التربية والتعليم.

المجال الثاني: مجال الصحة والبيئة.

المجال الثالث: مجال الإعلام.

الهدف الثاني: تمكين المرأة العربية اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وقانونياً.

المجال الأول: المجال الاجتماعي.

المجال الثاني: المجال الاقتصادي.

المجال الثالث: المجال السياسي.

المجال الرابع: المجال القانوني.

أنَّ التمييز الذي تعاني منه المرأة أحياناً يؤثر جسدياً ونفسياً عليها، مما يعني التأثير على مستقبلها، والحد من مساهمتها في التنمية. لذا فضمان مساهمة المرأة ومشاركتها في وضع السياسات يضمن لها مستقبلاً يتناسب وقدراتها. حيث إنَّ لثقافة المجتمع دوراً في الحد من وصول المرأة إلى مواقع صنع القرار، فبعض المفاهيم السائدة في المجتمع مثل عدم قدرة المرأة على اتخاذ القرار، ومحدودية أدوارها في المجتمع لها دور في عدم وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار، لذلك يجب تغيير هذه المفاهيم باستخدام وسائل الإعلام لتعديل صورتها؛ أنَّ مشاركة المرأة في الإعلام سيكون له أثرٌ إيجابي في تعبئة المجتمع وتغيير ثقافته، لضمان مشاركتها في مجالات الحياة كافة وفي المواقع كافة.

إن شمولية الاستراتيجية، وتناولها بدقة المجالات كافة، أنَّ تمَّ تنفيذها ومتابعتها، ستضمن للمرأة القضاء على المعوقات التي تحول دون مشاركتها الفاعلة في التنمية. لأن ضمان مشاركتها في التخطيط وتوفير الخدمات لمساعدة المرأة العاملة، سيساعد على وصولها إلى مواقع صنع القرار.

وفي المجال السياسي، فمشاركة المرأة في البرلمان سيساهم في تعديل التشريعات التي تبدو ضد المرأة. وبالنسبة للمجال التشريعي، فهناك عدد كبير من العوامل يفقدن حقوقهن بسبب جهلهم بالقوانين، لذا فتنفيذ الإستراتيجية يضمن للمرأة برامج توعية بحقوقها. وتعديل بعض التشريعات، يضمن للمرأة الوصول إلى مواقع صنع القرار (المؤتمر الثاني لقمة المرأة العربية-عمان، 2002). فتعديل مدة الخدمة للمرأة الأردنية من 15 عاماً إلى 20 عاماً مثلاً قد يعطيها الفترة الزمنية الكافية للوصول إلى موقع قيادي.

2- 2 المرأة الأردنية:

تطور دور المرأة الأردنية تطوراً سريعاً، وقد ساعد على ذلك التشريعات الأردنية التي أكدت على تحقيق مبدأ ديمقراطية التعليم للجميع، بغض النظر عن الجنس أو

العرق أو الدين. وسأوى كل من الدستور الأردني والميثاق الوطني بين المرأة والرجل، فقد نصّت المادة السادسة من الدستور الأردني على أنّ "الأردنيون أمام القانون سواء، لا تمييز بينهم في الحقوق والواجبات وإن اختلفوا في اللغة أو الدين، وتكفل الدولة العمل والتعليم ضمن حدود إمكانياتها، وتكفل الطمأنينة وتكافؤ الفرص لجميع المواطنين". وتؤكد الفقرة السابعة من المادة الثالثة من قانون التربية والتعليم رقم (16) لسنة 1964 على إتاحة الفرص المتساوية للتعليم لجميع أبناء وبنات الأردن ضمن إمكانيات الأفراد أنفسهم. وسأوى الميثاق الوطني بين المرأة والرجل عام 1990، ونص الفصل الخامس من الميثاق الوطني وعنوانه "المجال الاجتماعي" على ما يلي:

نصّت الفقرة ج من قانون التربية والتعليم رقم (3) لسنة 1994 على ما يلي: "الأردنيون متساوون في الحقوق والواجبات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ويتفاضلون بمدى عطائهم لمجتمعهم وانتمائهم له، والتربية ضرورة اجتماعية، والتعليم حق للجميع كل وفق قابليته وقدراته الذاتية".

2-2-1 المرأة والعمل العام في الأردن:

لقد حققت المرأة الأردنية إنجازات كبيرة. ووصلت لمواقع قيادية عليا، ولكن بأعداد رمزية، بالرغم من أنّها بدأت بالنضال منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، إذ ظهرت تنظيمات نسوية مطالبة بالمساواة وتكافؤ الفرص. وتأسس أول اتحاد نسائي أردني عام 1954 بقيادة أول محامية أردنية هي إملي بشارت، تحت اسم (اتحاد المرأة العربية) وشعاره (حقوق وواجبات متساوية، امة عربية واحدة) أي أنّ للاتحاد سمة سياسية واضحة، وكانت أهمّ مطالب الاتحاد منح المرأة الأردنية حق الانتخاب، وتعديل قانون الأحوال الشخصية وقانون العمل، وتوفير فرص أكبر أمام المرأة للتعليم والعمل، ولكن توقف عمل الاتحاد بعد فرض الأحكام العرفية في نيسان 1957 وحل جميع الأحزاب

السياسية. لقد أدى المناخ السياسي إضافة إلى التقاليد الاجتماعية السائدة في تلك الفترة إلى الحد من مشاركة المرأة في النشاط السياسي والحزبي، وبات العمل الاجتماعي والخيري هو الملجأ الوحيد لنشاط المرأة (الجريبي، 2001، ص 12-17).

وبعد عام 1967 أنشئت عدة تنظيمات للمرأة قادتها ناشطات في الأحزاب السياسية المعارضة، كما برز دور المرأة السياسي من خلال الأحزاب السياسية والمنظمات الفدائية و"التجمع الوطني الأردني" الذي كان يضم ممثلين عن المنظمات النقابية والمهنية والاجتماعية والتيارات السياسية (الخطيب، 2002، ص 18-21).

وفي عام 1970 توقفت أنشطة معظم المنظمات النسائية بسبب الظروف السياسية والأحكام العرفية. وفي عام 1974 تم إقرار حق المرأة في الترشيح والانتخاب، وتزامن ذلك بان سمحت الحكومة الأردنية بتأسيس الاتحاد النسائي الذي بادرت إلى تأسيسه سيدات ينتمي معظمهن إلى أحزاب يسارية، وقد تميز نشاط هذا الاتحاد بالطابع السياسي فحل عام 1981، ثم أعيد في عام 1990، وأصبح اسمه اتحاد المرأة الأردنية.

وفي إطار الاهتمام الحكومي بالاستراتيجية الوطنية للنهوض بالمرأة، تم في عام 1993 تعيين مستشارة في رئاسة الوزراء لتتولى الاهتمام بقضايا المرأة، ومتابعة عمل الهيئات الحكومية المختلفة للنهوض بوضع المرأة في المجتمع، إلا أن هذا المنصب لم يحقق الغرض المرجو منه فتم إلغاؤه (فرج، 1996). أما في عام 1978 فقد تم تعيين ثلاث سيدات في المجلس الوطني الاستشاري، الذي شكل في الفترة 1978-1982، كتعويض عن تجميد الحياة النيابية الدستورية، وفي عام 1980 تم تعيين أربع سيدات في المجلس الوطني الاستشاري.

وعلى صعيد مشاركة المرأة في السلطة التنفيذية، تم تعيين أول امرأة في منصب وزير التنمية الاجتماعية في عام 1979، ثم تم تعيين أول امرأة في منصب وزير

إعلام عام 1984، ثم تعيين امرأة وزيرة للصناعة والتجارة عام 1993، وفي عام 1994 تمّ تعيين وزيرتين إحداهما للتخطيط والأخرى للتنمية الاجتماعية. وبعد ذلك مازال يتم تعيين وزيره واحدة في كل وزارة. وفي عام 2003 تمّ تعيين ثلاث سيدات في الوزارة (وزيرة بلديات، وزيرة سياحة وبيئة، وناطقة إعلامية لرئاسة الوزراء برتبة وزير) ويعتبر ذلك تغييراً واضحاً في سياسة الدولة نحو تولي المرأة مواقع قيادية.

2-2-2 المرأة والعمل القيادي في وزارة التربية والتعليم:

أنّ ضعف تمثيل المرأة في المراكز القيادية في مؤسسات القطاع العام ما يزال ملموساً، وتعدّ ظاهرة قائمة في معظم دول العالم، وإن تفاوتت من بلد إلى آخر، ويزيد تدني مشاركتها في المراكز العليا وخاصة في الدول النامية. والأردن واحدة من هذه الدول، ولكنها بدأت بإيلاء مشاركة المرأة أهمية كبرى، في مراكز اتخاذ القرار. وهنا لا بد من التركيز على وزارة التربية والتعليم والتي تشكل المرأة ما نسبته 60% من موظفي الوزارة (ديوان الخدمة المدنية، 2002)، حيث يبلغ عدد موظفي وزارة التربية حوالي 64988 (36884 إناث، 28104 ذكور)، إلا أنّها لم تتبوأ مناصب قيادية إلا حديثاً.

فقد عيّنت أول رئيسة قسم في وزارة التربية في عام 1972، أمّا ثاني رئيسة قسم فعينت في عام 1978. وقد ارتفع عدد رئيسات الأقسام في عقد الثمانينات إلى (15) أمّا في عقد التسعينات فبلغ عددهن (29) رئيسة قسم، وفي بداية هذا القرن بلغ عددهن (31) رئيسة قسم، أي أنّ هناك ارتفاعاً واضحاً لعدد النساء في مركز رئيس قسم.

أمّا موقع مدير مختص، فاحتلت أول امرأة هذا الموقع عام 1977 خارج مركز الوزارة، وتمّ تعيين امرأة أول مديرة مختصة داخل مركز الوزارة في عام 1980، تلتها امرأة أخرى في عام 1981. وفي بداية هذا القرن ارتفع عدد النساء اللواتي

يتبوأن منصب مدير مختص إلى سبعة نساء. كما تمّ تعيين أول امرأة مديراً عاماً عام 1987، ولم يتم تعيين أخرى بعد ذلك في هذه الوظيفة حتى عام 2001 حيث تمّ تعيين مديرة إدارة للعلاقات الثقافية والدولية، وفي عام 2002 تمّ تعيين امرأة مديرة لإدارة البحث والتطوير، وهنا أشير إلى أنهما شركستان. وتمّ تعيين أول امرأة كمستشار للوزير عام 1985. وأول ملحق ثقافي خارج الأردن عام 1990. كما عينت أول مديرة تربية في محافظة عجلون عام 2002 (وزارة التربية والتعليم، 2003)، ومازالت الوحيدة حتى (2004/4).

لذا يسعى قطاع التربية والتعليم، إلى تمكين المرأة لتعزيز مكانتها في الأسرة والمجتمع، وتفعيل دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتوفير الفرص أمامها للحصول على المعلومات والمهارات والخدمات النوعية، ومنحها فرصاً متساوية في العمل والأجر والترقي الوظيفي، والوصول إلى مراكز قيادية في هذا القطاع، وقد تمّ تضمين تلك الأهداف في الخطة الخمسية لوزارة التربية والتعليم في الأردن للفترة 1999 - 2003.

ومن أهمّ الإجراءات التي اتخذتها الوزارة لتعزيز مشاركة المرأة: تنفيذ برنامج خاص يعنى بتنمية دور المرأة القيادي في الوزارة ضمن إطار مشروع بناء الكفاءة المؤسسية في إدارة الخدمات التربوية في الوزارة، حيث اشتمل على خمسة محاور رئيسية تعنى في مجالات التطوير الإداري والفني ورفع كفاءة العاملين في وزارة التربية والتعليم، أمّا المحاور الرئيسية التي شملها البرنامج فهي:

1. تدريب في النوع الاجتماعي على مهارات القيادة والإدارة وتنمية الكفاءات.
2. تدريب في مجال إدارة التغيير بالتركيز على النوع الاجتماعي.
3. تحسين أوضاع العمل للمعلمات والمديرات، للتوفيق بين مسؤولياتهن الأسرية والوظيفية.
4. الإطلاع على التجارب والممارسات المميزة في الإدارة التربوية، من خلال الزيارات

5. تفعيل المعلوماتية، وتوسيع الاتصال بين النساء في الإدارة العليا.

6. تطوير وصف وظيفي مبني على المهارات.

7. إدخال مفهوم النوع الاجتماعي في مكونات مشروع رفع الكفاءة المؤسسية

جميعها. (وزارة التربية والتعليم، 2001).

كما قامت الوزارة بمحو الأمية الحاسوبية لدى الموظفات بالوزارة، وذلك بتنفيذ دورات (ICDL) للحصول على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب وغيرها من البرامج التدريبية التي تكسب الموظفة مهارات علمية وفنية تتسجم ومتطلبات العصر.

مما سبق تبين أن هناك جهوداً مكثفة لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة، والتي أدرك المسؤولون وأصحاب القرار، أن التنمية التي نسعى لتحقيقها لن تتحقق ما لم يتم تفعيل أفراد المجتمع جميعهم، المرأة والرجل، وتكون المشاركة في المستويات الإدارية كافة، سواء المتدنية منها والعالية، مع الأخذ بالحسبان أن المرأة تشكل النسبة الأكبر في الفئات الإدارية الدنيا، لذا يجب أن يكون للمرأة دور في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرار لضمان تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين المرأة والرجل، لينسجم ذلك مع الإعلان العالمي حول التربية للجميع، والذي ينص على أن البرامج التربوية الخاصة بالنساء، يجب أن تصمم على نحو يكفل إزالة الحواجز الاجتماعية والثقافية التي تعوق الانتماء ببرامج التربية العادية أو تستثنين منه، ويضمن لهن تكافؤ الفرص في مختلف نواحي الحياة. (المؤتمر العالمي حول التربية للجميع، 1990).

2-3- مفهوم القيادة ونظرياتها:

يُعدُّ عدد الأفراد القادرين على ممارسة القيادة الفعّالة قليلاً بالنسبة للحاجة إليهم، فالمقدرة القيادية مهارة قيمة، وقد يكون من الأسباب الرئيسة لندرة القادة الفاعلين في المنظمات، هو فشل هذه المنظمات في إيجاد الظروف المساعدة على تطوير القادة، وعدم وجود المناخ الملائم للمحافظة عليهم وتحفيزهم.

اختلفت آراء العلماء في تعريف القيادة، فمنهم من عدّها نشاطات وواجبات يقوم بها المدير، ومنهم من عدّها تأثيراً وتأثراً بالآخرين، وعدّها بعضهم توزيعاً للمسؤوليات واستخدام السلطة وحث الموظفين على الإبداع والابتكار، فمثلاً عرف كونتز وأدونيل وإيرج (Koonts, O'Donnell & Wehrich, 1980) القيادة بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعّالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. أمّا درّة فعرف القيادة "بأنّها التأثير الفعّال على نشاط العاملين في التنظيم وتوجيهه نحو الأهداف المرجوة، وتتمثل هذه الوظيفة في الأعمال التالية: حثّ الموظفين على الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف المبتغاة، وتشجيعهم على التفكير المستقل، وحلّ منازعاتهم وخلافاتهم، وتفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم ومحاسبتهم على النتائج". (درّة والمدهون والجزراوي، 1994). ونجد أنّ هوي ومسكل (Hoy & Miskel, 1978) قد عرفا القيادة التربوية بأنها عملية توجيه جهود الأفراد وتنسيقها نحو تحقيق الأهداف التعليمية المشتركة.

في ضوء التعريفات السابقة نلاحظ التمييز بين المدير والقائد، فالإدارة تُعنى بالحاضر، بينما تُعنى القيادة بالحاضر والمستقبل معاً، والإدارة تُعنى بالاكتماء بأداء العمل وفق الإمكانيات المتاحة، أمّا القيادة فتطور الأساليب، وتحفز العاملين نحو الفاعلية والإبداع عن طريق التفاعل معهم. كما أنّ المدير يستمد سلطته من مركزه الوظيفي، بينما يستمد القائد سلطته من خلال تأثيره على الآخرين ومكانته بين العاملين. (دره وآخرون، 1994).

إنّ القائد الإداري هو ذلك الشخص الذي يتم تعيينه من جهة الاختصاص، أو يتم انتخابه ليكون مسؤولاً عن أداء المنظمة، وعند الحديث عن القيادة والإدارة، لا يتم التمييز بين القائد الرجل أو المرأة، بل الشخص الذي يتولى المركز الإداري، والذي يمكن عدّه قائداً أو مديراً. وللمدير أو القائد سلطة أو قوة يستطيع أن يمارسها لضمان إنجاز مهام المؤسسة، وقد ميز كتاب الإدارة بين مفهومي السلطة والقوة، فعدّوا السلطة

قوة التأثير النابعة من المنصب الرسمي الذي يشغله القائد، بينما عدوا القوة أنَّها القدرة على إحداث الطاعة عند المرؤوسين (حريم، 1997). تكمن القدرة القيادية لمدير المؤسسة في بعض الصفات الشخصية، فكثيراً ما يتمتع مدير ما، بقوة أو بقدرة ما، لأن مجموعته ترى فيه صفات شخصية ومقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة. كذلك لا بد أن يتوافر للقائد رجلاً كان أم امرأة الكفايات والمهارات اللازمة للقيام بعمله والتأثير على الآخرين، فذكر كاتز (Katz, 1975) ثلاثة أنواع من المهارات اللازمة للإداري القائد كالمهارات التصورية والتي تعني القدرات المكتسبة لدى القائد على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة به في المؤسسة، وللمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقات القائمة بينهما، فالقائد الذي لديه هذه المهارة يكون فعالاً في ابتكار أفكار جديدة. وتكون لديه قدرة على التنبؤ بالمشكلات، وبالتالي يضع الحلول والإستراتيجيات والأوليات والخطط العلاجية قبل حدوث المشكلة. والنوع الثاني هو المهارات الإنسانية والمقصود بهذه المهارات ب أنها مجموعة القدرات المكتسبة لدى المدير كقائد فعال، وقدرته على التفاعل المؤثر مع تابعيه والمجتمع المحلي من جهة، ومع رؤسائه من جهة أخرى. كذلك تدل على قدرته على تنسيق الجهود في مؤسسته وقيادتها نحو تحقيق الأهداف المرجوة. وعلى قدرته على تكوين جو من الديمقراطية، يسوده روح التعاون والجماعة، وتبادل الأفكار والخبرات بين أفراد المؤسسة الواحدة. أما المهارات الفنية التي يجب أن يمتلكها القائد فتشير إلى معرفة القائد المتعمقة في علوم المعرفة والتخصص العلمي، ويكتسبها القائد عن طريق الخبرة والدراسة والتدريب وهو على رأس عمله قبل التحاقه بالوظيفة.

ونظراً لأهمية القيادة ودورها في تحقيق أهداف المنظمة ظهرت نماذج نظرية لمفهوم القيادة وخصائصها وآثارها تطورت مع علم الإدارة بشكل عام. وستتطرق الباحثة للنظريات باختصار مركزة على نظرية السمات بالرغم من أنَّها تعدُّ من النظريات التقليدية، إلا أن الأبحاث جميعها تنص على ضرورة توافر سمات شخصية للقائد،

ومن هذه الخصائص الاستقامة والثقة بالنفس واللباقة والمرونة، والتقدير السليم للمواقف، القدرة على تحمل المسؤولية، وحب العمل والدافعية، والعدل والاهتمام بالناس والصبر والإخلاص. (Hoy & Miskel, 1978)

ثم بعد ذلك ظهرت النظريات السلوكية للقيادة لتظهر ثلاثة أنماط قيادية: النمط الاوتوقراطي والديمقراطي والتسبيبي.

بعد ذلك ظهرت النظريات الموقفية التي فسّرت القيادة على أساس الموقف الذي يواجهه القائد الإداري، إذ تقوم النظريات الموقفية بتحديد خصائص القيادة بعيداً عن ربطها بسمات وخصائص شخصية أو سلوكية، بل ترتبط بموقف قيادي معين. وتحاول النظرية الموقفية تفسير فاعلية القيادة ضمن الظروف السائدة. (العمرى، 1992).

على الرغم من وجود نظريات قيادية عديدة إلا أنه لا توجد نظرية متكاملة يمكن استخدامها في المؤسسات كلها، فالقيادة عملية ديناميكية تتأثر بمتغيرات ومواقف مختلفة، فما يناسب موقفاً من سلوك قيادي ربما لا يناسب موقفاً آخر.

وظهرت نظريات حديثة في القيادة إذ يرى أونز (Owens, 1995) أنّ نظريات القيادة القديمة وخاصة نظرية البعدين للسلوك القيادي قد تراجعت، حيث ذُكر مفهوم القيادة التحويلية الذي تبناه برنز (Transformational Leadership) Burns وقارنه بمفهوم ما أسماه القيادة التبادلية (Transactional Leadership)، ثم قام باس (Bass) بتطوير هذه المفاهيم ونشرها، وكان توماس سيرجيو فاني (Thomas Sergiovanni) أول من طبق الإدارة التحويلية لتنظيم وإعادة تشكيل المدرسة. اهتمت القيادة التحويلية بتحفيز الطاقات الكامنة لدى التابعين، وبحثت عن إرضاء الحاجات العليا لديهم، كما ظهر اتجاه آخر، وهو القيادة التبادلية (Transactional Leadership)، حيث يقوم القائد التبادلي بتلبية احتياجات التابعين، وتوفير الأمان لهم، وكذلك يحفزهم، ويقدرهم، وذلك للحصول على دعمهم وتعاونهم واذعانهم.

أمّا الاتجاه المتطور في القيادة، هو القيادة الأخلاقية (Moral Leadership)، إذ يؤكد مفهوم القيادة الأخلاقية على أنّ العلاقة بين القائد والتابع، علاقة مشاركة حقيقية لاحتياجات وطموحات وقيم متبادلة. كما أنّ للتابع الحق في الاستجابة أو الرفض لمبادرات القائد، ولديه مدى في اختبار المسؤول عنه، وفي الوقت نفسه يتحمل القادة المسؤولية في العطاء والالتزام. وبالتالي القيادة الأخلاقية تتحدر من وتعود إلى الاحتياجات الأساسية للتابعين وطموحاتهم.

وذكر أونز (Owens, 1995) أنّ التطور في القيادة التحويلية مرّ بالمراحل التالية: أ. في المستويات الدنيا لممارسة السلطة، يتم انتزاع إذعان التابعين، وانتزاع الإذعان لا يمكن اعتباره قيادة إطلاقاً.

ب. في المستوى المتوسط للقيادة، تأتي القيادة التبادلية (Transactional Leadership)، إذ يتناقش القادة والتابعون ويتحاورون لوضع أسس للعمل معاً.

ج. في المستوى العالي تأتي القيادة التحويلية (Transformational Leadership)، إذ يشترك لقادة والتابعون في طموحاتهم وقيمهم ووضع أسس للعمل معاً.

د. في المستوى الأعلى للقيادة، تأتي القيادة الأخلاقية (Moral Leadership)، التي تتطلب تحفيز العواطف، والإحساس بالهدف المتبادل، والقيم مشتركة في الحياة اليومية والممارسات الاعتيادية، مما يؤدي للوصول إلى درجة عالية من الالتزام والانتماء والعمل.

2-4- الدراسات السابقة:

على الرغم من الاهتمام بقضايا المرأة على المستوى العالمي والعربي، إلا أنّ الدراسات الأجنبية والعربية ما زالت محدودة، وتركز على جوانب معينة، كمشاركة

المرأة السياسية، وعمل المرأة، ولكنها لم تتناول بشكل تفصيلي المرأة القيادية، ومن أهم الدراسات التي اطلعت الباحثة عليها، ولها علاقة وثيقة بالدراسة ما يلي:

1- أجرت نصرأوي (1986) دراسة بعنوان "العوامل التي تؤثر في الدور القيادي للمرأة في المجتمع الأردني من جهتي نظر الإناث والذكور القياديين"، وقد تكونت العينة العشوائية العنقودية من 240 شخصاً من الإناث القياديات والذكور القياديين العاملين في جميع القطاعات الحكومية والخاصة ووكالة الغوث الدولية، كما أعدت الباحثة استبانة تشتمل على العوامل التي تؤثر في الدور القيادي للمرأة في المجتمع الأردني. ودلت النتائج على أن العوامل المؤثرة على دور المرأة القيادي من وجهة نظر القياديات جمود بعض الأنظمة التربوية والتدريبية والتي من شأنها أن تعيق التغيير، وعدم توافر حضانات بأسعار مناسبة وقريبة من مكان الإقامة أو العمل، وإعطاء الأولوية القيادية للرجل عندما تتوفر الكفاية نفسها في المرأة على حد سواء، وتأثير أشهر الحمل وإنجاب الأطفال وتربيتهم في عطاء المرأة العاملة، وصعوبة تقبل أن تكون المرأة مسؤولة عن الرجل، وعدم تقدير الرجل للإنجازات العلمية والقدرات العقلية التي تتحلى بها المرأة القيادية، وتأثير الزواج السلبي والنفسي في عطاء المرأة العاملة.

أمّا إجابات الذكور حول العوامل المؤثرة في دور المرأة القيادي، فقد أظهرت تأثير أشهر الحمل وإنجاب الأطفال وتربيتهم في عطاء المرأة العاملة، وتأثير الزواج السلبي والنفسي في إنتاج المرأة العاملة، وعدم تشجيع التربية الأساسية في الأسرة المرأة على الدور القيادي في العلاقات الاجتماعية، وإعطاء الأولوية القيادية للرجل عندما تتوفر الكفاية نفسها في المرأة والرجل على حد سواء، وعدم تقبل الأهل لسفر المرأة وحدها خارج البلاد لحضور اجتماعات أو مؤتمرات خاصة بالعمل، والإجهاد الذي تعانيه المرأة للتوفيق بين مسؤوليات العمل ومسؤولياتها كونها زوجة وأمّاً مسؤولة عن رعاية الوالدين أيضاً.

2- وأجرت **خصاونة (1992)** دراسة في الأردن بعنوان "صعوبات ترقية المرأة الموظفة إلى المستويات الإدارية في وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم، هدفت إلى تحديد أهم الصعوبات التي تحول دون ترقية المرأة الموظفة في الجهاز الإداري العام إلى المستويات الإدارية العليا، في وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم في الأردن، وقد بيّنت الدراسة أنّ الصعوبات الاجتماعية تليها الصعوبات الشخصية ثم صعوبات التأهيل العلمي والفني والمهني، كما بيّنت الباحثة أنّ الصعوبات المؤسسية كانت في المرتبة الأخيرة في الصعوبات التي تحول دون ترقية المرأة إلى المراكز القيادية. وقد بيّنت خصاونة أنّ من أهم الصعوبات الاجتماعية التي تواجهها المرأة للوصول إلى مواقع قيادية، اعتقاد كثير من أفراد المجتمع أنّ المرأة غير قادرة على الحزم في المواقف الصعبة، وكذلك تبعية المرأة للرجل في تحديد مكان العمل والمستوى الإداري لذلك العمل، وكذلك تدني مستوى التقبل الاجتماعي لدور المرأة القيادي في المستويات الإدارية العليا. أمّا أهم الصعوبات المؤسسية التي تواجهها المرأة، فهي اعتقاد كثير من المسؤولين أنّ المرأة غير مستقرة، وأنّها قد تنترك العمل للاهتمام بأمور الزواج والعائلة. كذلك اعتقاد المسؤولين بضعف قدرة المرأة على اتخاذ القرارات الموضوعية بعيدا عن تأثرها بالجوانب الانفعالية والعاطفية ومعارضة الإداريين الذكور في المؤسسة لرئاسة المرأة لهم. كذلك إيمان المؤسسة بعدم جدوى إشراك الموظفة في برامج التدريب لتكرار انقطاعها عن العمل بسبب الحمل والولادة. ومن الصعوبات الشخصية الخاصة بالمرأة التي وضحتها الدراسة صعوبة التوفيق بين المتطلبات العائلية والاجتماعية، ومتطلبات العمل في المستويات الإدارية العليا، كذلك تبين أنّ المرأة تفضّل الاهتمام بأمور الزواج والعائلة على الاهتمام بزيادة مسؤوليات العمل، كما بيّنت الدراسة تدني مستوى الرغبة عند المرأة بتولي مناصب قيادية في المستويات الإدارية العليا.

3- أمّا دراسة أبو رمان (1993) التي أجريت في الأردن، بعنوان "المعوقات التي تواجه المرأة الأردنية للوصول إلى مراكز قيادية"، هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تواجه المرأة الأردنية للوصول إلى مراكز قيادية، فقد بيّنت نتائج هذه الدراسة، أنّ من أهمّ الصعوبات هي تحيّر المسؤولين في عمليات الاختيار والترقي والاختيار للدورات التدريبية ودورات التأهيل المهني، وكذلك أنّ المرأة تولي اهتماماً أكبر لأمر البيت والزواج والعائلة، وكذلك عدم تقبل المجتمع لدور المرأة القيادي

4- أمّا شقم (1999) فقد أجرت في الأردن دراسة بعنوان "أسباب قلة الإناث اللاتي يصلن إلى المراكز القيادية في المؤسسات الحكومية في العقبة"، فقد توصّلت إلى مجموعة من النتائج أهمّها: أنّ مشاركة الإناث في سوق العمل لا تزال أقلّ من المتوقع، كما بيّنت الدراسة عدم وجود ارتباط بين الحصول على المؤهل العلمي (ماجستير ودكتوراه) بالمركز الإداري الأعلى. كما بيّنت الدراسة أنّ هناك معوقات اجتماعية وعائلية تؤثر في تقدمهن الوظيفي، ومن أهمّ هذه المعوقات: العادات والتقاليد ونظرة المجتمع، وكذلك العلاقات الأسرية وعدم تفهم الزوج لدور الزوجة كأمراة عاملة، كما أنّ هناك مفاهيم مجتمعية تعتقد أنّ المرأة غير قادرة على القيادة، وأنّ هناك صعوبة في تقبل مجتمع المراجعين للتعامل مع الموظفات، وعدم تقبل الموظفين مديرة أو رئيسة عليهم.

5- وتأتي دراسة مرعي (2001)، التي أجريت في الأردن بعنوان "معوقات التقدم الوظيفي للمرأة الأردنية الموظفة في منظمات الأعمال في مدينتي سحاب والحسن الصناعيتين: دراسة ميدانية" التي بيّنت أنّ المعوقات التي تواجه المرأة للترقية، كانت على التوالي: المجال الاجتماعي، يليه مجال التأهيل المهني والمعرفي، ثم معوقات المجال المؤسسي وضعف دعم الإدارة العليا، بينما جاءت معوقات المجال النفسي في المركز الأخير، أمّا النتائج المتعلقة بتأثير العوامل الشخصية والاجتماعية على اتجاهات المبحوثات نحو معوقات تقدمهن وظيفياً، فقد بيّنت الدراسة وجود تأثير

لمتغير العمر والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي للعيّنة، والمؤهل العلمي للوالد والوالدة، وعمل الوالدة، بينما لم يكن هناك تأثير لعمل الوالد على اتجاهاتهن. وفيما يتعلق بأثر العوامل التنظيمية على اتجاهات الموظفات نحو معوقات تقدمهن الوظيفي، فقد بيّنت النتائج أنّ عدد سنوات الخبرة الكلية في العمل، والخبرة في منظمة الأعمال الحالية، والمستوى الإداري، والراتب السنوي على هذه الاتجاهات، بينما لم يكن هناك تأثير لعدد الدورات التدريبية على اتجاهاتهن، وبالنسبة لتأثير العوامل المؤسسية فقد بيّنت الدراسة أنّ لحجم المنظمة وعمرها تأثيراً على هذه الاتجاهات.

6- وتأتي دراسة الرشيد وأبو دولة (2002) التي أجريت في الأردن بعنوان "العوامل المؤثرة في اتجاهات المرأة نحو معوقات تقدمها وظيفياً واستراتيجيات تمكينها في منظمات الأعمال الأردنية"، فقد بيّنت أنّ التعليم يلعب دوراً أساسياً في خلق طموحات لدى المرأة في العمل، وتطلعها إلى تبوء المناصب الإدارية الأعلى، وبالتالي فهي ترى السياسات الإدارية، غير المحققة لتكافؤ الفرص بينها وبين الرجل سواء في توزيع المناصب الإدارية، أو في تفضيل الرجل عليها، حائلاً أمام طموحاتها بالمقارنة مع المرأة الموظفة ذات المؤهل العلمي الأقل، وبيّنت أنّ المديرين بمستوياتهم كافة غالباً ما ينحدرون من الطبقة الاجتماعية الوسطى، وذلك لأن الطبقة الوسطى تنحو أكثر من غيرها إلى الإنجاز في العمل، وأن الموظفات اللواتي يحملن أباً وهن شهادة الدبلوم والدرجة الجامعية الأولى يكن مهتمات أكثر من غيرهن بالتقدم الوظيفي، كما أظهرت أنّ سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، والخبرة في منظمة الأعمال الحالية والخبرة الكلية والتدريب الخارجي تعتبر معوقات في وصول المرأة لمراكز قيادية، وقد أوصت هذه الدراسة بدراسة تجربة النساء القياديات والرياديات ونمذجة دورهن في الوظيفة والعمل

7- وأجرت وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل والتدريب المهني (1999)، في سلطنة عمان دراسة بعنوان "وضع المرأة في سلطنة عُمان" دراسة هدفت إلى التعرف إلى أهمّ التحديات التي تواجه المرأة العمانية لزيادة تمكينها للمساهمة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وقد بيّنت أنّ أهمّ هذه التحديات هي: التدني النسبي لخصائص المرأة العمانية: كانتشار الأمية الأبجدية، وتدني المعرفة والمهارات لديها، والنظرة التقليدية للمرأة التي اقتصر إسهامها المجتمعي على الدور الإنجابي الأسري، وعدم وعي المرأة بحقوقها الشرعية والقانونية، ونقص الخدمات المساعدة المقدمة للمرأة، والسياسات والآليات المعتمدة للنهوض بالمرأة العمانية، وتفعيل دورها في التنمية.

8- كما أجرت نصّار (2002) دراسة بعنوان "دور المرأة في الإدارة بمنطقة الخليج العربي" بيّنت فيها عدداً من العوامل التي تساعد المرأة للوصول إلى الوظائف الإدارية العليا، منها زيادة فرص التعليم والتدريب المتاحة أمامها، مع أنّ التقاليد الاجتماعية وطرق التربية تؤثران في اختيار الفتاة لمجالات اهتماماتها الدراسية، كما أنّ وجود حركة اجتماعية قوية تدعم وضع المرأة في المجتمع ممثل في جمعيات أهلية، أو حركات نسائية، تعمل على ضرورة تغيير وتطوير بعض القيم الاجتماعية، والتأكيد على مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين، إضافة إلى القدرات الذاتية والمهارية التي تمتلكها المرأة. أمّا أهمّ العقبات التي تواجه المرأة في المناصب الإدارية العليا، فهي صراع الأدوار بين متطلبات الأسرة واحتياجات الوظيفة، كذلك النظرة السلبية للمرأة، حيث غالباً ما يرفض المرؤوسون الذكور سيطرة المرأة عليهم، وهناك تقصير موروث في معظم المجتمعات للرجل في القيادة، ولعدم وجود الرغبة عند المرأة دور في عدم التحاقها بالمناصب الإدارية العليا. وبالنسبة للتحديات التي تواجه المرأة العربية بصفة عامة في تولي المناصب القيادية، انتشار الأمية بين النساء في البلدان العربية، وبعض التقاليد التي تصور المرأة على أنّها أم وربة منزل فقط، واختلاف عملية

التنشئة الاجتماعية للذكور عن الإناث، وبعض المفاهيم الدينية السائدة، وعدم وجود تسهيلات تقدمها جهات العمل والمجتمع بشكل عام لرعاية الأسرة، وانخفاض نسبة مساهمة الإناث مقارنة بالذكور في قوة العمل، ويعد الإعلام العربي من أهمّ التحديات التي تواجه المرأة لاعتلائها لمناصب إدارية عليا، حيث يصور المرأة على أنّها عاطفية شديدة الحساسية.

9- كما أجرى برنر (Brunner, 2000) دراسة بعنوان "تجربة مديرات التربية في اللامساواة" التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية. نظراً لأنّ المرأة تشكّل ما نسبته 13% فقط من هذا الموقع القيادي للعام 1999-2000، وتألفت عيّنة الدراسة من 12 مديرة، تمّ اختيارهن عشوائياً من الشمال الشرقي، والوسط الغربي، وجنوبي شرقي الولايات المتحدة الأمريكية، كما أجرى مقابلة مع موظفين اثنين اختارهما الباحث عشوائياً، يعملان في المديرية التي تعمل بها المديرة، وبالتالي أصبح عدد أفراد مجتمع الدراسة 36 فرداً. وقد استغرقت المقابلات ما بين ساعة إلى ساعتين. وتمّ تركيز الأسئلة على مفاهيم مختلفة لدى مديرات التربية، وعلى الاستراتيجيات المستخدمة لديهن في الإدارة، وكذلك التعرف إلى المعوقات التي يواجهنها، وقد بيّنت النتائج أنّ هناك تمييزاً ضد المرأة نتيجة لثقافة المجتمع، حيث يعتقد الرجال أنّ الرجل لديه قدرة أكبر على السيطرة وضبط الأمور، كما أنّ المجتمع يفضل التعاون مع الرجل، مما دعا إحدى المديرات لانتداب رجل يتعامل مع رئيس البلدية بدلاً منها، لأنّ البلدية تسهل الأمور حين يتعامل معها رجل بدل امرأة، ولكنها لم توضح ذلك للبلدية أو الموظف بل احتفظت بذلك لنفسها. ومن أهمّ الأمور التي تناولتها الدراسة أيضاً، التعرف على ما تعنيه المفاهيم التالية للمبحوثات وكيفية استخدامها كاستراتيجية في القيادة: القوة، والهدوء والنمط والمسؤولية والناس، فالقوة تكون بالمشاركة مع الآخرين، والهدوء أو الصمت هدفه الإصغاء، وهي أفضل طريقة للاتصال الصحيح، والنمط القيادي المستخدم هو اللطف بدلاً من التسلّط والهجوم، وتحمل المسؤولية بغض

النظر عن المصاعب. أمّا بالنسبة للناس، أيّ الموظفين فيجب التأكيد من الإصغاء للجميع وإعطائهم فرصاً متساوية.

10- أمّا الدراسة التي أجرتها ديفيز (Davis, 2000) في الولايات المتحدة بعنوان "تبنّي القيادة الثقافية"، فقد هدفت إلى اكتشاف الفجوة النوعية في المراكز القيادية في الكليات والجامعات في أمريكا، وبيّنت كيفية إحداث التغيير التنظيمي. وقد تمّ إجراء مقابلات مع مجموعة من الأفراد، هذه المجموعة شكلت لجنة هدفها السعي إلى تقديم المرأة إلى المواقع التربوية العليا. وقد تبين أنّ جهود اللجنة يقف عائقاً أمامها، وجود نماذج من الرجال المختصين، إضافة إلى عدم المساواة في انطباق الشروط بين المرأة والرجل، مما دعا هذه اللجنة إلى عقد دورات مختلفة للمرأة لتحقيق التكافؤ بينها وبين زملائها من الرجال، ولتصبح قادرة على التنافس. وقد بيّنت هذه الدراسة أنّ عامل الوقت وثقافة المنظمة كانا عائقين في التغيير التنظيمي.

11- وأكدت دراسة موكلستروم (Mockelstrom, 2000) التي أجريت في الولايات المتحدة بعنوان "استعراض القيادة التربوية العليا: من خلال قصة حياة مستشارة تربوية" وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العوامل التي تساعد على تولي امرأة موقعاً قيادياً، إذ أكدت الباحثة أنّ النساء يشكلن نسبة متدنية في المراكز الإدارية العليا، رغم أنّهن يشكلن نسبة عالية في المواقع الأخرى، لذا هدفت دراستها ومن خلال دراسة حالة لامرأة قيادية، (مستشارة تربوية)، التعرف على تاريخ تلك المرأة، والتعرف على خبراتها، وكذلك العوامل التي ساعدت على تميزها في موقعها، وقد بيّنت الدراسة الخبرة التي عاشتها تلك المرأة، وحققت من خلالها الكثير، وأنّ المستشارة كانت منظمة منذ بداية حياتها، وكانت نموذجاً للمهمات والأدوار التي تولتها، منضبطة ومحاوررة والتعليم لديها قيمة، وقد نشأت وترتبت في بيئة ناضجة، بالإضافة إلى النجاح في حياتها المهنية، فقد حققت تحصيلاً علمياً عالياً، وأضافت معاني أنثوية للقيادة.

12- أمّا دراسة اونونيو (Ononiwu, 2001) التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان "التحديات التي تواجه المرأة للوصول إلى مواقع إدارية عليا: دراسة حالة"، فقد هدفت إلى تحديد العوامل والتحديات التي تؤثر في وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في جامعة متشغن، وإلى تقصي التقدم الذي حققته المرأة للوصول إلى الموقع الإداري المتقدم منذ بداية الثمانينات. كما هدفت إلى التعرف إلى ما إذا كانت العوامل المعززة والتحديات التي تواجهها المرأة تختلف عما توصل إليه الباحثون المهتمون بقضايا عدم وصول المرأة إلى المواقع الإدارية العليا في التربية. وكذلك هدفت إلى التعرف إلى أثر العوامل الديموغرافية، والمؤهل العلمي، والأدوار النمطية حسب الجنس والمواقع الإدارية السابقة، والخبرات التعليمية المهنية وخبرات تعليمية أخرى، واستخدام الشبكات المهنية، وسلوكيات وأفعال سلبية كونها امرأة في وصول المرأة إلى مواقع إدارية عليا. كما هدفت هذه الدراسة إلى الحصول على تلك المعلومات لتكون مصدرا للنساء الطموحات للوصول إلى المواقع الإدارية العليا في التربية. كما أنّ النساء الإداريات يدركن أنّ وصولهن مكسب كبير، ويعتقدن أيضاً انه يجب إيجاد نسبة متوازنة بين الرجل والمرأة، كما انه يجب التخلص من الأنماط الجنسية الاجتماعية، والتي لها دور كبير في الحد من وصول المرأة إلى المواقع القيادية.

13- وأجرت كولمان (Coleman, 2001) دراسة عن المديرات في بريطانيا وويلز بعنوان "الإدارة والقيادة التربوية في المدارس الثانوية في بريطانيا وويلز"، للتعرف إلى الأسباب التي تقف عائقاً أمام وصول المرأة إلى مركز مدير مدرسة ثانوية في كل من بريطانيا وويلز. وتقول الباحثة أنه على الرغم من أنّ الأبحاث التي تبحث في خبرة القيادات معظمها نوعية، إلا أنّها فضلت استخدام البحث الكمي والنوعي معاً، لتستطيع أنّ تعمم دراستها، فأعدت استبانة، وزعتها على مديرات المدارس الثانوية جميعها في كل من ويلز وبريطانيا والبالغ عددهن 670 مديرة). وقد بيّنت نتائج

الدراسة أنّ أعمار المديرات تتراوح بين 40-60 عاماً، وبالنسبة للحالة الزوجية فتبيّن أنّ (65.9%) متزوجات و(22.7%) عازبات، و(3%) منفصلات و(8.3%) مطلقات، كما تبين أنّ (55.6%) ليس لهن أطفال، كما بيّنت الدراسة أسباب عدم وصول المرأة إلى موقع مدير مدرسة، وهي:

1. المسؤوليات العائلية، فالمرأة هي المسؤولة الأولى عن الواجبات المنزلية، كالتنظيف والطبخ وشراء الاحتياجات المنزلية.

2. الأطفال: حيث من الصعوبة بمكان إيجاد من يتابع الأطفال وخاصة من هم في عمر 10-14 سنة.

3. كبار السن: أشارت الدراسة إلى أنّ 31.5% من المديرات يعتبرن أنّ وجود احد أفراد العائلة المسنين كالوالدين أو احدهم أو عمات وخالات أو أشقاء كبار في السن بحاجة إلى الرعاية، مما يحول أنّ تتقدم المرأة إلى وظيفة إدارية عليا.

4. استراتيجية العمل: لقد اتخذ كثير من النساء، استراتيجية للقيام بدور واحد في بداية زواجهن، إلاّ وهو الدور الإيجابي، ففضلن العناية بأطفالهن في البداية وبعد أنّ يكبر الأطفال يمارسن العمل خارج المنزل، وهناك عدد من النساء كن يعملن بوظيفة جزئية، وبذلك فإنهن يبررن سبب عدم توليهم مركز مدير إلاّ في عمر متقدم.

5. الإجازات الطويلة: ومن أهم أسباب الإجازات الطويلة إجازات الأمومة، أو إجازة طويلة للعناية بالأطفال، أو إعارة إلى مكان وظيفي آخر، مما جعلهن يتأخرن في الحصول على هذه الوظيفة.

6. عوائق مؤسسية: إيمان الجميع أنّ المرأة لا تستطيع أنّ تكون مديرة ناجحة، وذلك بسبب ظروفها العائلية، والثقافة السائدة بأن المدارس المختلطة يجب أنّ يديرها رجل.

7. التمييز الخفي القائم على أساس الجنس، فبالرغم من أن القوانين لا تميّز بين المرأة والرجل، إلا أن النساء لا زلن يؤكدن على وجود هذا التمييز.
8. الثقافة الذكورية في المدارس الثانوية، حيث يعتقد أن القوة الذكورية كقوة مؤسسية تعمل على تهميش المرأة واستبعادها.
9. إن ثقة الرجل بنفسه أعلى بكثير من ثقة المرأة بنفسها، بالرغم من أن المؤهلات التي تمتلكها المرأة أكثر من مؤهلات الرجل، ولكن ضعف ثقته بنفسها تحول دون أن تتقدم لطلب وظيفة مدير.
10. عدم وجود أقرباء للإناث في مركز قوة قد يكون عائقاً بارزاً في عدم وصول المرأة.
11. النمطية: تعتبر النمطية من المحددات الرئيسية لتقدم المرأة، فأصحاب القرار رجال، وهم لا يعينوها لأنها امرأة فقط، وهذا النوع من التمييز يحدد للمرأة المواقع التي يمكن أن تصلها، إضافة إلى تمييز تفكيرها، منذ الطفولة، فتنشأ وهي لا تهتم بإيجاد وظيفة بل بالعمل المنزلي. كما أن هناك اعتقاداً سائداً، وهو أن المرأة يجب أن تكون أفضل من الرجل بكثير لتستطيع أن تحصل على عمل.
- 14- أما الدراسة النوعية التي أجراها كل من دورن وروكي وبابلويز (Dorne, Rouke & Papalewis, 2003) بولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة بعنوان "المرأة والإدارة التربوية: دراسة حالة لتسع نساء"، وذلك باستخدام أدواتين: الملاحظة والمقابلة، فتم إجراء مقابلات مع تسع نساء قياديات في التربية، لتعرف آرائهن بشأن أهم أنواع القيادة، وإدراكهن للفروق بين الأنماط القيادية بين الذكور والإناث لديهن، والتعرف إلى سماتهن، وبيّنت أهم السمات القيادية لديهن: الصبر، التفكير الإيجابي،

الحماس، الإصغاء، التنظيم، الشمولية، الاهتمام بكل ما حولهن، يتحملن المسؤولية، ولديهن القدرة على احتواء من حولهن.

وبالنسبة للمقارنة بين المرأة والرجل في الأنماط القيادية، تبين أنّ المرأة تستخدم الأسلوب التعاوني أكثر من الرجل، في اتخاذ القرار فينتج عنه المشاركة في السلطة، كما تعتبر المرأة ديمقراطية أكثر من الرجل، ويشعر العاملون بالرضا الوظيفي أكثر من العاملين مع الرجل. والرجل يوجه للمهمة، وبالتفصيل وهو سلطوي، بينما تعتبر المرأة مثالية، ومشاركة وتحمل المسؤولية وتقبل المهمات الصعبة.

2-4-1 تعقيب على الدراسات السابقة

لقد تعددت الدراسات العربية والأجنبية، ولكن على الرغم من اختلاف الثقافات بين الدول، إلا أنّ الدراسات بيّنت أنّ وضع المرأة في العالم متشابه، فالتمييز ضد المرأة موجود في معظم الدول، مما يحول دون وصولها إلى المواقع القيادية، لذلك نجد أنّ معظم الدراسات التي بحثت موضوع المرأة القيادية تحاول التعرف إلى المعوقات التي تحول دون وصول المرأة، وكذلك التعرف إلى خبرة القياديات.

ويمكن تلخيص العوامل المشتركة في الدراسات فيما يلي:

1. ركزت الدراسات على المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى المراكز القيادية، وقد أكدت معظم الدراسات على أنّ العادات والتقاليد من أهمّ المعوقات.
2. اعتبرت الدراسات أنّ المرأة هي معوق أساسي في تقدمها، فتفتتها بنفسها ما زالت متدنية نتيجة التنشئة الاجتماعية، فهي تعتقد أنّها غير قادرة على تحمل المسؤولية والرجل هو الأقدر على ذلك.
3. اعتبرت الدراسات أنّ الدور الإيجابي للمرأة والمسؤوليات الاسرية، وتربية الأطفال مسؤولية كبيرة أمام المرأة إضافة إلى الاعمال المنزلية وهي معوقات

أساسية، وستذكر الباحثة نقطة جديرة بالاهتمام، وهي أنّ المرأة الأجنبية اعتبرت نفسها مسؤولة عن الاهتمام بكبار السن في العائلة، مما يعيق تقدمها، ولم تُشِرْ أيّ دراسة سابقة أو أيّ مبحث في هذه الدراسة إلى هذه النقطة، بالرغم من أنّ الاهتمام بكبار السن من قيم المجتمع العربي، وترى الباحثة أنّ سبب ذلك قد يكون توافر الخاديات في البيوت العربية، أو أنّ أعداد الإبناء أكثر مما يوفر عناية لكبار السن.

4. بيّنت الدراسات أنّ الرجل هو صاحب القرار، وما زال يعتقد أنّ المرأة هي الأضعف، ولا تستطيع اتخاذ قرارات. وعليها أنّ تهتم بأسرتها.

5. على الرغم من المعوقات التي تواجه المرأة، إلّا أنّها استطاعت أنّ تتبوأ مواقع قيادية، فالمرأة العربية بشكل عام، والأردنية بشكل خاص، تمتلك مؤهلات تعليمية عالية ومهارات قيادية، كالقدرة على الاتصال الفعّال وفن الحوار. كذلك تتميز بالشخصية المتزنة والمصادقية العالية والالتزام مما يجعلها قيادية متميزة.

3- مشكلة الدراسة ومسوغاتها:

بيّنت الدراسات في الأردن أنّ هناك تقدماً كبيراً في تعليم المرأة، وفي مشاركتها في القوى العاملة في القطاع العام، وخاصة في وزارة التربية والتعليم. حيث تشكّل المرأة 60% من موظفيها، وعلى الرغم من ذلك لم تتمكن المرأة من تولي مناصب قيادية وإدارية متوسطة أو عليا، ولم تتمكن من المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرار، بما يتناسب مع مشاركتها في وظيفة التعليم أو العمل في المستوى الإداري الأدنى. لذلك أصبح هنالك شعور متنامٍ من المرأة، وشعور معتاد لدى مجتمعنا لمنحها مقاعد مخصصة في المناصب القيادية (كوتا) نتيجة عدم توليها مراكز إدارية عليا تتناسب وإعدادها وكفاءتها، لذا سنحاول أنّ نتعرف إلى تجربة المرأة القيادية التي تتبوأ مراكز قيادية عليا، وقياس مدى رضاها ومدى رضا من حولها، وهل هناك تغيير في وضع

المرأة يتناسب وتطورات العصر. وعليه، تتحدد مشكلة هذه الدراسة بالاجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما المعوقات التي تواجه المرأة للوصول إلى المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الرؤساء والمرأة القيادية؟
2. ما المعوقات التي تواجه المرأة في موقعها كقيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الرؤساء والقياديات؟
3. ما السمات القيادية التي تتميز بها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الرؤساء والمرؤوسين؟
4. ما المهارات الإدارية لدى المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الرؤساء والمرؤوسين؟

4- أهمية الدراسة:

يفتقر الأردن للدراسات التي تتناول واقع المرأة ودورها القيادي لتقييمه ورفع المكتبة العربية بالمعلومات عنه ومدى التقدم الذي أحرزته المرأة في هذا المجال. لذا تأتي أهمية هذه الدراسة النوعية إلى توفير معلومات حول المرأة في المواقع القيادية التربوية، وقد تساعد أصحاب القرار على تنفيذ الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق تكافؤ الفرص لتصل المرأة إلى المركز القيادي. كما أنّ معرفة المهارات التي تمتلكها المرأة القيادية، والصعوبات التي واجهتها للوصول إلى هذه المراكز، والمعوقات التي تواجهها في هذا الموقع والإطلاع على تجربتها، ربما يساعد نساء أخريات على تحقيق طموحهن، والوصول إلى مراكز قيادية، وذلك باتباع الإيجابيات وتجنب السلبيات في مسيرتهن.

إضافة إلى أن هذه الدراسة من المتوقع أن تساعد القيادات على تعظيم دورهن في المركز من خلال التعرف إلى مواطن القوة والضعف لديهن؛ ليكنّ قدوة لغيرهن من النساء في الوزارة. كما تعتقد الباحثة أن هذه الدراسة ستضيف جانباً من المعرفة في العالم العربي. وعلى الصعيد العملي ستساعد هذه الدراسة المسؤولين عن شؤون المرأة، كما ستساعد المهنيين على دعم المرأة في العالم العربي وستساعد على معرفة شكل المرأة القيادية التي نريد.

5- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف إلى السمات الاجتماعية والتعليمية والاقتصادية والسياسية التي تتميز بها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم، والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي ساعدت على ارتقائهن إلى هذه المراكز. وكذلك التعرف إلى المعوقات التي تواجه المرأة للوصول إلى مواقع صنع القرار، والتي تواجهها في موقعها القيادي كامرأة، والتعرف إلى المعايير المتبعة في وزارة التربية والتعليم لتبوء مركز قيادي ومدى تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص، وما المهارات التي تمتلكها المرأة القيادية في الوزارة. وأخيراً التعرف إلى فاعليتها من وجهة نظر المسؤولين والمرؤوسين.

6- محددات الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على النساء اللواتي وصلن إلى مواقع إدارية قيادية عليا (مدير عام ومدير مختص ورئيس قسم في المركز) في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وما زلن على رأس عملهن خلال العام 2003/2004. ومن هم تابعون لهن ومسؤولون عنهن. وهي محددة بطبيعة الأسئلة التي طرحتها الدراسة والممثلة لواقع المرأة الأردنية، وصدق الإجابات التي قدمتها عينة الدراسة.

8- مجتمع الدراسة وعينتها:

هذه الدراسة نوعية أجريت على (55) فرداً من العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تمّ اختيارهم بطريقة المعاينة الهادفة، بهدف التعرف إلى السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية في الوزارة، والمعوقات التي واجهتها للوصول إلى الموقع، وكذلك المعوقات التي تواجهها في موقعها القيادي. وقد بلغ عدد أفراد النساء القياديات اللواتي تمّ اختيارهن (27) امرأة، كن موزعات على النحو الآتي: اثنتان في مركز مدير إدارة، وسبع في مركز مدير مختص، وثمان عشرة في مركز رئيس قسم، واستخدمت الباحثة الأساليب التالية لجمع المعلومات:

1. الوثائق الرسمية.

2. المقابلة المقننة.

3. الملاحظة المقننة.

كما استخدم أسلوب المقابلة بتوجيه أسئلة مفتوحة مع ثلاث فئات لها علاقة بتجربة المرأة في المراكز القيادية وهي:

1. مجموعة النساء القياديات (جميع النساء اللواتي يشغلن مركز مدير عام وعددهن اثنتان، جميع النساء اللواتي يشغلن مركز مدير مختص وعددهن سبع، (18) امرأة ممن يشغلن مركز رئيس قسم، تمّ اختيارهن عشوائياً من المديرات المختلفة، حيث يبلغ عدد رئيسات الأقسام في الوزارة (31) امرأة.

2. مجموعة الرؤساء: وعددهم (8) من المسؤولين عن المرأة في المراكز القيادية، وهم (الوزير والأمناء العامون وعددهم اثنان ومديرو الإدارة وعددهم أربعة تمّ اختيارهم من (15) مدير إدارة، نظراً لأنهم مسؤولون عن عدد من النساء القياديات).

3. مجموعة المرؤوسين وهم التابعون للمرأة وعددهم 21 (11 امرأة، 10 رجال) من المديرات والأقسام التي ترأسها امرأة، وقد تمَّ اختيارهم عشوائياً، وبيين الجدول (1) مجتمع الدراسة.

جدول (1)

مجتمع الدراسة

المرؤوسين		الرؤساء			النساء القياديات			المركز الوظيفي
إناث	ذكور	مدير إدارة	أمين عام	وزير	رئيس قسم	مدير مختص	مدير إدارة	
11	10	4	2	1	18	7	2	العدد
21		7			27			المجموع

هذا وقد اضطرت الباحثة لإجراء مقابلات مع أشخاص فرضوا عليها، وذلك لعدم وجود اخريات في المركز القيادي نفسه، وبالتالي فلا يوجد خيارات أمامها، أو لرفض بعض الموظفين إجراء المقابلة، وبالتالي فقد أجرت الباحثة مقابلات مع 55 شخصاً في وزارة التربية والتعليم الأردنية ليجيبوا عن أسئلة الدراسة.

1-8 إجراءات إعداد الأدلة:

أ. دليل مقابلة خاص بالرؤساء:

ويتضمن أسئلة تهدف إلى التعرف إلى المعوقات التي تواجه المرأة للوصول إلى الموقع. واشتمل الدليل على أسئلة عن السمات القيادية التي تتميز بها المرأة القيادية كالثقة بالنفس، الدافعية، العدل، الصبر، وقدرة الإشراف الفعال لديها، وكذلك المهارات الإدارية التي تمتلكها المرأة التي تشغل مركز قيادي وهذه المهارات هي:

- المهارات الفنية: كاتخاذ القرار، وتقسيم العمل، وإدارة الاجتماعات، ومهارة الاتصال، وإدارة الوقت.

- المهارات التصورية: كالمبادأة والإبداع والقدرة على التنبؤ.
- المهارات الإنسانية: كالتفاعل مع الآخرين ومع المجتمع المحلي ومع الرؤساء، وكذلك تنسيق الجهود في المؤسسة، وتصميم جو من الديمقراطية، والعمل بروح الفريق، والتعاون وتبادل الأفكار، واحترام الرأي الآخر.

ب - دليل مقابلة خاص بالمرأة القيادية

وتضمن الدليل اسئلة تتعلق بالمعوقات التي واجهتها المرأة للوصول إلى المركز، وكذلك المعوقات التي تواجهها في موقعها الآن ل أنها امرأة.

ج. دليل مقابلة خاص بالمرؤوسين:

المرؤوسون هم الرجال والنساء الذين يعملون في قسم أو مديرية ترأسها امرأة. وقد تضمن هذا الدليل مجموعة من الأسئلة، تمّ من خلالها تحديد السمات القيادية لديهن، وتحديد المهارات الفنية كاتخاذ القرار، وحل المشكلات، وتقسيم العمل، وإدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت، والمهارات التصورية كالمبادأة والإبداع والإحساس بالمشكلات قبل حدوثها ووضع استراتيجيات وحلول علاجية قبل حدوثها، والمهارات الإنسانية كالتفاعل مع الآخرين ومع المجتمع المحلي ومع الرؤساء، وتنسيق الجهود في المؤسسة ومهارة الاتصال مع الآخرين والاهتمام بالعاملين، والعمل بروح الفريق والتعاون وتبادل الأفكار.

8- 2 إجراءات المقابلات مع الفئات الثلاث:

1. أجرت الباحثة مقابلات مقننة مغلقة مع الوزير والأمناء العامين، استغرقت مدة المقابلة مع كل منهم ساعة كاملة، إذ أبدوا تعاونهم واهتمامهم بالدراسة. إلا أن الباحثة اضطرت أن توسع المقابلات مع مديري الإدارة، نظراً لأن إجابات الأمناء العامين كانت بعيدة عن الواقع، إذ أنه من خلال ملاحظات الباحثة وحديث

المرؤوسين، تبين أن هناك اختلافاً بين ما تحدث به الأمينان العامان وبين الواقع، وقد يكون السبب، أن عدداً كبيراً من القيادات تمّ تعيينهن قبل وجودهما كأمناء عامين، إضافة إلى أن اتصالهم المباشر يكون بمديري الإدارة، وفي الوزارة امرأتان فقط تشغلان مركز مدير إدارة، لذا فإن إجابتهما تكون مقتصرة على مديرات الإدارة فقط. ونظراً لذلك أجرت الباحثة مقابلات مع عدد من مديري الإدارة الذين يرأسون نساء في مركز مدير مختص ورئيسات أقسام.

وأجرت الباحثة مقابلات مع مديرات الإدارة وعددهن اثنتان، إحداهما تشغل مركز مدير إدارة البحث والتطوير التربوي وهي شركسية. والأخرى تشغل مركز مدير إدارة العلاقات الثقافية والدولية، وهي أيضاً شركسية. ولم تستطع الباحثة مقابلتها إلا بعد ثلاثة أشهر من إجراء المقابلات بسبب انشغالها وتوليها مديرية إدارة التخطيط بالوكالة إضافة إلى مديريتها.

كما أجرت الباحثة مقابلات مع جميع السيدات اللواتي في موقع مدير مختص وعددهن سبع. (مديرة حوسبة التعليم، مديرة المشاريع الدولية، مديرة الأبنية، مديرة الإشراف التربوي، مديرة الكشافة والمرشدات، ومديرة توكيد الجودة، وأمينة سر اللجنة الوطنية).

وأجرت الباحثة مقابلات مع 18 /رئيسة قسم، إذ يبلغ عدد رئيسات الأقسام 31 سيدة. تمّ اختيارهن من المديريات كافة التي بها رئيسات أقسام. وتمّ إجراء مقابلات مع 21 فرداً من المرؤوسين والمرؤوسات من المديريات والأقسام كافة بحيث تمّ إجراء مقابلات مع 11 امرأة، و10 رجال.

وقد اعتمدت الباحثة المعايير التالية عند إجراء المقابلات المقننة المغلقة لأفراد عينة البحث على النحو التالي:

- 1- الاتصال بأفراد عينة البحث لتحديد موعد المقابلة.
- 2- أعدت الباحثة قائمة الأسئلة التي يجيب عنها أفراد عينة البحث في المقابلة.
- 3- احتواء قائمة الأسئلة على الأسئلة المترتبة من حيث طرح الأسئلة العامة ومن ثم الأسئلة الخاصة بالدراسة.
- 4- راعت الباحثة عدم مقاطعة أفراد عينة البحث أثناء المقابلة وإجراء الحوار مع أفراد عينة الدراسة كل على حدا.
- 5- أجريت المقابلة لكل فرد من أفراد عينة الدراسة على انفراد.
- 6- جرى تحديد أفراد عينة الدراسة وكما هو مشار إليه أعلاه.
- 7- إعطاء الفرصة الكافية لكل فرد من أفراد عينة الدراسة للتعبير عن نفسه ورأيه، حيث كان وقت المقابلة يستمر لنحو ساعتين أو أكثر تقريباً.
- 8- عدم إجهاد أفراد عينة البحث بالأسئلة الكثيرة مع مراعاة أن يكون وقت المقابلة محدد مسبقاً.
- 9- استخدام الباحث كاسيت لتسجيل اجابات أفراد عينة الدراسة على شريط، ومن ثم تفريغها بعد انتهاء المقابلة.

3-8 إجراءات الملاحظة.

استخدمت الباحثة أسلوب الملاحظة المنظمة من خلال طريقة المعاينة المباشرة وتسجيل المعلومات أولاً بأول فور وقوعها، خلال الفترة التي قضتها في الوزارة لتعرف أسلوب القيادات في التعامل مع الآخرين وعلى بعض سماتهن -في الفترة التي كانت تجري المقابلات- ستعرض لها الباحثة في فصل النتائج. ففي حين كانت المقابلة تستغرق من ساعة إلى ساعتين فإن الباحثة كانت تقضي من ثلاث إلى أربع ساعات في الوزارة، ولمدة ستة أشهر، وفق الخطوات التالية:

- 1- قامت الباحثة بمشاهدة أفراد عينة الدراسة في مكان العمل وهو وزارة التربية والتعليم وكما أشارت أعلاه.

2- قامت الباحثة بملاحظة سمات المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم لمدة ستة أشهر ولمدة ثلاث ساعات يومياً.

4- استخدمت الباحثة مقاييس التقدير لكل سمة ومهارة من المهارات القيادية التي تتميز بها المرأة القيادية.

5- كان التسجيل فورياً عند ممارسة السمة حتى لا يتعرض للنسيان.

4-8 الاستراتيجيات التي استخدمت لتعزيز صدق البحث:

لتعزيز صدق البحث استخدمت الباحثة جهاز التسجيل الصوتي خلال إجراء المقابلات بموافقة المبحوثين، وقد رفض بعضهم فكرة التسجيل. وقد طبقت الباحثة بين التسجيل الصوتي للشخص وبين ما هو مسجل خطياً خلال الحديث، ولتعزيز صدق البحث أيضاً كانت الباحثة تعيد بعض الجمل على مسمع الشخص الذي كانت تجرى معه المقابلة، للتأكد من قصد المبحوث، على الرغم من أنها كانت تتبع التسجيل الحرفي خلال المقابلة. وكانت الباحثة تطلب ممن يرفضون التسجيل التوقيع على الدليل، بعد أن كانت تعيد ما كتبه حرفياً على مسمعهم، وقد رفض عدد منهم ذلك.

5-8 المعالجة الإحصائية:

تمّ تفرغ المعلومات وتحليلها حسب الفقرات والمفاهيم الواردة في الأسئلة وفي أدلة المقابلة، واستخدمت الباحثة النسب المئوية والتكرارات والأوساط الحسابية أحياناً لوصف البيانات وترتيبها. كما تمّ إجراء مقارنات بين إجابات الفئات الثلاث.

9 - التعريف الإجرائي لمصطلحات البحث:

يتضمن البحث المصطلحات التالية:

1. المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم:

يعني هذا المصطلح المراكز الوظيفية من رتبة رئيس قسم، ومدير مختص، ومدير عام، وأمين عام، ووزير، والمتوقع ممن يتولون هذه المراكز الإدارية أن يقوموا بدور

قيادي في إحداث التطور والتغيير في مركز عملهم، وهذا التعريف الإجرائي الذي اعتمده الباحثة.

2. السمة: عرفها ريج (Rich,1993) بأنها عبارة عن الجزء الثابت أو الهادف من الشخصية الذي لا يمكن ملاحظته مباشرة ويستدل عليه من السلوك الكلي للفرد، والسمة مستقرة إذ تشير إلى نمط السلوك المستمر والمعتاد (انعام، 2000، 14)، في حين عرفها ولمان (Walman) (المشار إليه في عليمات، 2006) بأنها صفة وراثية مكتسبة وهي تكون متسقة وقابنة ومستقرة.

3- القيادة: هي العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة (رمضان، 1992، 185)، وهناك تعريف آخر أكثر شمولاً وهي فن التأثير والتأثر في الأفراد ويتم توجيههم بطريقة علمية، يسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم، وتعاونهم في الوصول إلى أهداف معينة. (الدويك وآخرون، 1990)

أمّا التعريف الإجرائي للمصطلحات في هذا البحث فهو:

4- السمات القيادية للمرأة: الجزء الثابت والهادف من الشخصية التي تشير إلى نمط السلوك المستمر الذي يمارسه الشخص أو الفرد في المؤسسة أو المنظمة الإدارية ويستدل عليها من خلال تعرف الخصائص التي تتميز بها المرأة الإدارية، وهذه الخصائص هي: خصائص شخصية، كالثقة بالنفس، واللباقة، والمرونة، والقدرة على تحمل المسؤولية، وحب العمل، والدافعية، والالتزان، وخصائص فسيولوجية، كالذكاء، والطول، والرشاقة، وبنية الجسد، والمظهر الخارجي، وخصائص اجتماعية، كالعدل، والتعاون، والمشاركة، والاهتمام بالناس، والصبر، وقدرة الإشراف الفعال.

5- المهارات الإدارية: ويقصد بها المهارات الإدارية الثلاث التي ذكرها كاتز كالمهارات الفنية، والتي يقصد بها قدرة القائد على اتخاذ القرار، وتقسيم العمل، وإدارة

الاجتماعات، ومهارة الاتصال مع الآخرين، والاهتمام بالعاملين، وكذلك المهارات التصورية، أيّ أنّ يكون لدى القائد القدرة على المبادأة والإبداع، والإحساس بالمشكلات، ووضع الإستراتيجيات والحلول العلاجية قبل حدوثها، وأيضاً المهارات الإنسانية، وهي المهارات التي يمتلكها القائد، مثل التفاعل مع الآخرين، ومع المجتمع المحلي، ومع الرؤساء، وكذلك تنسيق الجهود في المؤسسة، وتصميم جو من الديمقراطية، والعمل بروح الفريق، والتعاون وتبادل الأفكار.

6. الرؤساء: يقصد بالرؤساء في هذه الدراسة الوزير، والأمناء العامون، ومدبرو الإدارة في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

7. المرأة القيادية: كلّ من تشغل مركز رئيس قسم، أو مديراً مختصاً، أو مدير إدارة في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

8. المرؤوسون: ويقصد بهم العاملون في الأقسام أو المديريات التي ترأسها امرأة في وزارة التربية والتعليم.

10- عرض النتائج وتحليلها

10-1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما المعوقات التي تواجه المرأة للوصول إلى المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر المرأة القيادية والرؤساء والمرؤوسين؟"

لقد أجب عن هذا السؤال كل من الرؤساء والنساء القياديات والمرؤوسون التابعون لها. وفيما يلي المعوقات التي ذكرها كل منهم:

أ. المعوقات في نظر الرؤساء:

اعتبر الرؤساء أنّ المرأة هي أهمّ معوّق أمام المرأة، أيّ أمام نفسها فالمرأة أحياناً كثيرة لا توجد لديها رغبة في تبوّئ مواقع قيادية، كما أنّها تهاب أنّ تتقدم للمواقع القيادية،

ويبرر الرؤساء ذلك بأن ثقة المرأة بنفسها ما زالت متدنية، إضافة إلى الإحباط الذي تواجهه المرأة منذ القدم. كما اعتبر الرؤساء أنّ مسؤوليات المرأة الاجتماعية تجاه زوجها وأسرتها تحول بينها وبين تبوء مواقع قيادية، فالمرأة العازبة أمامها فرصة للتقدم.

وأكد الرؤساء أنّ النظرة الاجتماعية من متخذ القرار ونظرة المجتمع للمرأة بأنّها غير قادرة على اتخاذ القرار، تُعدّ من المعوقات أمام تقدم المرأة، كما أنّ الضغوط الاجتماعية والواسطة والمحسوبية التي يمارسها المتنفذون تركّز على الرجل.

ب. المعوقات في رأي القياديات:

1. معوقات خاصة بالرجل:

تُعدّ المرأة القيادية أنّ الرجل هو من أهمّ المعوقات التي تحول دون وصولها، فالرجل لا يؤمن بقدرة وكفاءة المرأة، ويغار من المرأة الناجحة.

وتقول المرأة القيادية إنّ الثقافة الاجتماعية السائدة لدى الرجل، بأن وصول المرأة إلى مركز قيادي سيؤدي إلى أهملها لأسرتها، لأنّ ساعات العمل ستزيد نظراً لزيادة مسؤولياتها، لذلك من الأفضل أنّ لا تتبوء المرأة مركزاً قيادياً.

ويؤمن الرجل أيضاً بالأدوار النمطية للمرأة، نتيجة تنشئته الاجتماعية، وهو الذي يضع الأسس والقوانين والتعليمات والمعايير، وبالتالي فإنّ المعايير تتغير بتغير صانع القرار.

وتقول المرأة القيادية إنّ الرجل هو متخذ القرار، وهو المسؤول عن الدورات التدريبية والبعثات، وعن التعيينات، وبالتالي فهو يدعم الرجل.

2. معوقات خاصة بالمرأة:

ترى المرأة القيادية أنّ المرأة تعيق تقدم المرأة، وأنّ طموح المرأة محدود، وأن المرأة لا تؤمن بقدرات المرأة، وبالتالي لا تساعدّها. كما أنّ المرأة تعترف أنّها تفتقر إلى

المهارات الإدارية والقيادية، إضافة إلى عدم وجود النظرة الشمولية لديها، فالمرأة تركز على الجزئيات، مما يحول دون وصولها لمركز قيادي.

كما ترى المرأة القيادية أنّ المرأة لا تطالب بحقها، فنجد أنّها لا تتابع المسؤول خوفاً على سمعتها. لأن اعتماد بعض النساء على طرق غير مقبولة اجتماعياً في الوصول إلى مواقع قيادية، يمنع الأخريات من السعي لتحقيق مكاسب لهن، أو المطالبة بحقوقهن.

أنّ التزام المرأة بدورها كأم ومسؤولة عن أسرتها وزوجها يعيق تقدمها. وتؤكد المرأة القيادية أنّ عدم ثقة المرأة بنفسها وبقدراتها، وعدم استمرارها في العمل لفترة طويلة يعيق تقدمها.

وتذكر إحدى القياديات أنّ بعض النساء عندما يصلن إلى مركز قيادي يصبحن متسلطات وغير مرنات في التعامل، وبالتالي يكن نمودجا سيئاً. مما يحول دون تعيين غيرهن من النساء.

3. **الواسطة:** أنّ المرأة القيادية ترى أنّ الواسطة غالباً ما تكون لصالح الرجل، مما يضيع الفرص أمامها للتنافس.

4. **العشائرية:** أنّ العشائرية تتركس رئاسة الرجل، لذلك قلما نجد عشيرة تسعى لتعيين امرأة في مركز قيادي.

5. **معوقات اقتصادية:** فالمرأة التي دخلها فوق المتوسط، سوف تستطيع أنّ تؤهل نفسها أكاديمياً، وتؤمن من يساعدها داخل المنزل، وبالتالي سيكون أمامها فرصة لتبوء مواقع قيادية.

ج. المعوقات في نظر المرؤوسين:

يرى الرجل المرؤوس أنّ المسؤوليات الأسرية الكبيرة التي على عاتق المرأة، تحول دون توليها مركزاً قيادياً، كما يقول إنّ المرأة غير قادرة على القيادة، وذلك نتيجة موروثات اجتماعية سائدة، تركزت لدى الجميع بأن الرجل أقدر على القيادة. إضافة إلى أنّ الرجل المرؤوس يؤكد أنّ التعامل مع الرجل أسهل.

بينما ترى المرأة المرؤوسة أنّ زيادة المسؤوليات للذين يتبوؤون مركزاً قيادياً واضطرارهم للعمل لفترة أطول، يحول دون مطالبة المرأة لتبوؤ مركز قيادي، كما أنّ المسؤوليات الأسرية وخاصة للمتزوجات تُعد عائقاً أساسياً، كما ترى المرأة المرؤوسة أنّ شخصية المرأة تحول دون وصولها، فالمرأة تصبح متسلطة عندما تصبح مسؤولة.

وعليه يمكن تلخيص المعوقات كما نظر إليها كل من الرؤساء والقياديات والمرؤوسين بالنقاط التالية:

1. المسؤوليات الأسرية سواء الأطفال أم الزوج.
2. محدودية طموح المرأة.
3. عدم ثقة المرأة بنفسها وبقدراتها.
4. وعدم استمرارية المرأة في العمل، يحول دون تقدمها للمنافسة على الوظائف القيادية.
5. إن شخصية المرأة المتسلطة بعد وصولها إلى موقع قيادي يجعلها نموذجاً سلبياً أمام متخذي القرار وأمام المرؤوسين.
6. يعدّ الرجل من المعوقات الأساسية التي تحول دون وصول المرأة إلى مركز قيادي، فالرجل هو صاحب القرار في تعيين الأشخاص في مراكز قيادية، وهو

يعتقد أنّ المرأة لا تصلح للقيادة، ودورها الأساسي هو أسرتها، كما أنّ الرجل هو الذي يضع المعايير، وبالتالي يعدّها كما يريد. والرجل هو صاحب القرار في التنسيب إلى الدورات والبعثات، وبالتالي يوجهها للرجل.

7. تعدّ المحسوبية والتدخل العشائري من المعوقات الأساسية في وصول المرأة، لأنّ هذا النوع من التوسط يميل إلى الرجل أكثر من المرأة.

8. للعامل الاقتصادي دور محدود في وصول المرأة إلى مركز قيادي.

10-2: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما المعوقات التي تواجه المرأة في موقعها كقيادية في وزارة التربية و التعليم في الأردن من وجهة نظر الرؤساء والمرأة القيادية؟

لقد أجاب عن هذا السؤال كل من الرؤساء والنساء القياديات المشمولين بهذه الدراسة، فتبيّن أنّ هناك تفاوتاً في الإجابات، وقد بيّنت الدراسة أنّ هناك عدة معوقات تواجه المرأة في موقعها كقيادية أهمّها ما يلي:

أ. المعوقات التي تواجه المرأة في موقعها كقيادية من وجهة نظر الرؤساء:

أجاب الرؤساء عند طرح السؤال مباشرة، أنه لا توجد معوقات خاصة بالمرأة، ولكن بعد التفكير وإجراء حوار، اعتبروا أنّ الزيارات الميدانية، والتأخر بعد الدوام الرسمي لا يناسب المرأة، كما ذكر عدد من الرؤساء أنّ هناك عوائق اجتماعية تواجه المرأة في موقعها كقيادية كالسفر إلى الخارج، ونظرة المجتمع للمرأة بعدم قدرتها على اتخاذ القرار، حيث بلغت نسبة الذين تبنو هذا الرأي (85%) من أفراد عيّنة الدراسة.

ب. المعوقات التي تواجه المرأة في موقعها كقيادية من وجهة نظر القياديات:

ترى عدد من القياديات انه لا توجد معوقات أمامها، فالمعوقات التي تواجهها ليس لأنّها امرأة بل إنّ الرجل يوجهها أيضاً في موقعه.

في حين ذكر عدد آخر من القياديات، عدم تقبل المرأة لهن، وقالت إحداهن (عندما يصل رجل يسكت الجميع ولا يتكلم أحد، ولكن عندما تصل امرأة تكون ردة الفعل أصعب، عندما تمّ تعييني رئيسة قسم، احتجت زميلاتي على تعييني، وذهبن إلى مدير الإدارة، ولكنه أكد على كفايتي ومنحي فرصة، في حين أنّ زملائي رحبوا بتعييني وآخرون التزموا الصمت، أمّا زميلاتي فما زلن ينتظرن غلطة مني، ولا يتعاون أبداً).

ومن وجهة نظر عدد محدود من القياديات اللواتي بلغت نسبتهن (28.5) من أفراد عيّنة الدراسة، حيث أكدن عدم تقبل الرجل لهن في البداية، ويشعرهن بأنهن غير قادرات على تحمل المسؤولية، والسبب برأيهن أنّ المجتمع الأردني ذكوري.

وقالت إحداهن (قدم أحد الرجال طلباً بالانتقال من القسم حين تمّ تعييني، ولكنني عالجت الأمر وأصبح يتعاون وهو راض عن العمل معي، إذ انه كان يظهر العداة لي، وكنت أتجاهل ذلك، ولكنه كان ملتزماً في عمله، وينجز كل ما اطلب منه، وعند كتابة التقارير كتبت تقريره أمامه وبكل موضوعية، ومنذ ذلك الحين أصبحنا أصدقاء، وهو الآن يدعمني في العمل).

وترى 85% من النساء القياديات، أنّ المسؤوليات الأسرية تعدّ عائقاً أمام المرأة في موقعها القيادي، فواجب القيادة نحو تربية أطفالها والعناية بهم، يحول دون إبداعها في المركز القيادي، ويمكن تلخيص المعوقات التي تواجه المرأة القيادية وهي على رأس عملها في الجدول التالي:

الرقم	المعوقات	النسبة	الدرجة
	المسؤوليات الأسرية للمرأة المتزوجة	85%	مرتفعة
	عدم تقبل من حولها ل أنها امرأة	60%	مرتفعة
	القيام ببعض الزيارات الميدانية	44.5%	متوسطة
	التأخير بعد الدوام الرسمي.	28.5%	قليلة
النسبة العامة		54.5	

10-3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما السمات القيادية التي تتميز بها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الرؤساء والمرؤوسين؟ تمّ التعرف إلى السمات القيادية التي تتميز بها المرأة في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم من خلال إجراء مقابلات مع الرؤساء والتابعين للمرأة القيادية، بالإضافة إلى ملاحظات الباحثة.

وقد جاءت النتائج كما يلي:

تلخصت نظرة الرؤساء لسمات المرأة القيادية بما يلي:

1. يغلب على المرأة القيادية قدرتها على العمل المستمر، إضافة إلى أنّ دافعيتها للعمل عالية.
2. يغلب على المرأة القيادية الشخصية المتزنة والقوية، والتزامها بعملها.
3. يغلب على المرأة القيادية عدم المرونة في الإدارة، فهي حريفة في تطبيق التعليمات، كما أكد 72% من الرؤساء أنّها غير لبقّة في تعاملها مع الآخرين.
4. يغلب على المرأة القيادية على المرونة من خلال قدرتها على تحمل المسؤولية، فقد أجاب 71.5% من الرؤساء أنّ قدرتها على تحمل المسؤولية عالية في حين أجاب 28.5% من الرؤساء أنّ قدرتها متوسطة.
5. تعد ثقة المرأة القيادية بنفسها متوسطة بلغت 33%، حيث يشير المتوسط الحسابي للنسب التالية: إجابة الرؤساء حول ثقة المرأة القيادية بنفسها: 28.5% عالية، 28.5% متوسطة، 43% متدنية.

6. يغلب على المرأة القيادية قلة الصبر، وقد توزعت إجابة الرؤساء حسب النسب التالية: 42% صبورة، 58% غير صبورة (أكد أحد الرؤساء قائلاً: هن غير صبورات فالنزق صفة بهن)

7. يغلب على المرأة القيادية القدرة على الإشراف، واهتمام جيد بالناس.

8. تتميز المرأة القيادية بحب الاطلاع على كل ما هو جديد.

9. تتميز المرأة القيادية بمصداقية عالية، وب أنها ملتزمة، وأسلوبها جيد في مخاطبة الآخرين، ولديها سلاسة في المخاطبة، تعطي المعلومة الدقيقة، ولكن لديها مشاكل مع التعاملات من الجنس الواحد، فأكثر المشتكيات من مظالم يشتكين على الجنس نفسه، حيث تبيّن أنّ نسبة المظالم 1:3 (كل ثلاث شكاوى تكون للمرأة على المرأة مقابل شكاوى من رجل على رجل)، وهذا يؤكد عدم تقبل المرأة أنّ تديرها امرأة. وقد ذكر أحد المسؤولين أنّ المرأة المدبرة، مقربة للرجل المرؤوس أكثر، وهذا يتضح في الشكاوى.

كما تضمّنت وجهة نظر الرجل المرؤوس أنّ المرأة القيادية تمتلك السمات التالية:

1. يغلب على المرأة القيادية الثقة المتوسطة بالنفس، وقد توزعت إجابات المرؤوسين الرجال حسب النسب التالية: 50% عالية 50% متدنية

2. يغلب على المرأة القيادية الصبر أحياناً وقلته أحياناً، وقد توزعت إجابات المرؤوسين الرجال حسب النسب التالية: صبورة 50% غير صبورة 50%

3. يغلب على المرأة القيادية قدرتها على تحمل المسؤولية، وقد توزعت إجابات المرؤوسين الرجال حسب النسب التالية: تتحمل المسؤولية 90% لا تتحمل المسؤولية 10%

4. يغلب على المرأة القيادية المرونة، حيث توزعت إجابات المرؤوسين الرجال حسب النسب مرنة 60% غير مرنة 40%
5. يغلب على المرأة القيادية المقدرة على الإشراف: وتوزعت إجابات المرؤوسين الرجال حسب النسب التالية: مقدرة عالية 80% مقدرة متدنية 20%
6. يغلب على المرأة القيادية العدالة، وقد توزعت الإجابات حسب النسب التالية: 70% عدالة عالية 10% متوسطة 20% عدالة بين الرجال فقط
7. يغلب على المرأة القيادية حبها لعملها بدرجة عالية دائماً، موضحة ذلك بالنسب التالية: 90% تحب عملها 10% لا تحب عملها
8. يغلب على المرأة القيادية الدافعية العالية للعمل، موضحة ذلك بالنسب التالية: الدافعية: 90% عالية جداً 10% متدنية
9. يغلب على المرأة القيادية دائماً وليس بشكل مطلق الإلتزان موضحة ذلك بالنسب التالية: 90% متزنة 10% غير متزنة
10. يغلب على المرأة القيادية اللباقة إلى حد ما، موضحة ذلك بالنسب التالية: 60% لباقة جداً 40% غير لباقة
11. تهتم المرأة القيادية بالناس بشكل جيد.
12. إن المرأة في المراكز القيادية تتمتع بمصداقية عالية وملتزمة جداً في عملها، وتهتم بمن حولها بالرغم من عدم لباقتها مع الآخرين، وهي أيضاً دقيقة في عملها كما أن هنالك مشاكل مع العاملين.
- أما سمات المرأة القيادية من وجهة نظر المرأة المرؤوسة فجاءت كما يلي:
1. يغلب على المرأة القيادية أن تثقها بنفسها متوسطة تقريباً، وقد توزعت الإجابات كما يلي: الثقة بالنفس: 64% ثقة عالية، 36% ثقة متدنية.

2. يمكن اعتبار المرأة القيادية بأنها لبقة إلى حد نوعاً ما تقريباً وأن كانت نسبة ترتفع قليلاً عن متدنية وتتساوى مع المتوسطة، موضحة ذلك بالنسب التالية:
36% عالية 36% متوسطة 28% متدنية.
3. يغلب على المرأة القيادية الإلتزان موضحة ذلك بالنسب التالية:
64% متزنة 36% غير متزنة.
4. يغلب على المرأة القيادية قدرتها على تحمل المسؤولية، موضحة ذلك بالنسب التالية:
82% تتحمل المسؤولية 18% لا تتحمل المسؤولية.
يغلب على المرأة القيادية بأنها مرنة إلى حد ما، موضحة ذلك بالنسب التالية:
64% مرنة 36% غير مرنة وحرفية.
5. يغلب على المرأة القيادية العدالة، موضحة ذلك بالنسب التالية:
العدالة: 72% عادلة 27% غير عادلة.
6. تتميز المرأة القيادية بأنها تحب العمل: وبنسبة 100%.
7. يغلب على المرأة القيادية قدرتها على الإشراف، موضحة ذلك بالنسب التالية:
82% مقدره عالية 18% مقدره متدنية.
8. يغلب على المرأة القيادية الدافعية العالية للعمل، موضحة ذلك بالنسب التالية:
91% لديها دافعية عالية 9% دافعية متدنية.
9. يغلب على المرأة القيادية في وزارة التربية قلة الصبر، وتوضح النسب ذلك:
45% صبورة 55% غير صبورة وعصبية جداً.
11. ترى معظم المرؤوسات أن المرأة القيادية، تمتلك مصداقية عالية في التعامل، وهي ملتزمة في عملها لتكون قدوة لغيرها.

ومن حيث أسلوب مخاطبتها للآخرين، فبعضهن يخاطب بفوقية، وأخرى تخاطب بحزم، كما أن هناك مشكلات مع العاملين في معظم الأقسام أو المديريات التي ترأسها

المرأة، وهذا يؤكد مقولة أحد المسؤولين في الوزارة بأن معظم المشكلات في الوزارة، يكون أحد أطرافها المرأة.

هذا وقد وصفت إحدى المرؤوسات مديرتها قائلة "مديرتي ديناميكية، نشيطة، قارئة مثقفة، مثابرة، غير صبورة بل انفعالية جداً، مندفعة في علاقاتها، تحب عملها، ولا تعترف أنها يمكن أن تخطئ، اهتمامها بنا وبمن حولها متدن جداً، ما يهملها هو العمل، مما يثير مشكلات في المديرية، تهتم ببعضنا وتهمل الآخرين، ولكن لا أنكر أن لديها مصداقية عالية، وهي ملتزمة، ولكنها فوقية، وتفترق إلى اللباقة، ومع ذلك فهي مرنة، وليست حرفية في التطبيق".

مما سبق يمكن تلخيص السمات التي تتميز بها المرأة القيادية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الرؤساء والمرؤوسين بما يلي:

يغلب عليها الثقة بنفسها، شخصيتها متزنة، قادرة على تحمل المسؤولية، لديها دافعية للعمل، ملتزمة، تحب أن تطلع على ما هو جديد، قدرتها على الإشراف جيدة، عادلة، تتميز بمصداقية عالية، ملتزمة في عملها، دقيقة في إعطاء المعلومات، ولكنها ليست لبقة، وليست مرنة، فهي حرفية في تطبيق التعليمات، غير صبورة، لا تهتم بمن حولها كثيراً، همها الأساسي هو العمل، ولكنها فوقية في التعامل مع الآخرين.

10-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما المهارات الإدارية لدى المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الرؤساء والمرؤوسين؟

لقد تمّ تصنيف المهارات التي تتميز بها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن إلى ثلاثة مجالات هي: المهارات الفنية والتصورية والإنسانية. وتضمنت إجابات الرؤساء والمرؤوسين وصفا لهذه المهارات في مجالاتها الثلاثة:

لقد وصف الرؤساء المهارات الإدارية على النحو الآتي:

أنَّ معظم القيادات لديهن قدرة على الاتصال وخاصة مع المسؤولين بنسبة كبيرة حيث بلغت النسبة 85% من عيئة الدراسة، أمَّا مع المرؤوسين فهن لا يصغين جيداً لهم، وخاصة المديرات منهن، مع وجود استثناءات، أمَّا بالنسبة لقدرتهن على اتخاذ القرار، فإنَّ معظمهن ينسبن بالقرار ولا يتخذنه، فالمرأة غير جريئة في اتخاذ القرار، وبالنسبة لتقسيم العمل بين الموظفين، فإنَّها تقوم بذلك، ولكن قلما يكون بعدالة، قادرة على إدارة الاجتماعات وإدارة الوقت، تهتم بالعاملين بشكل مقبول، فقد ذكر أحد المسؤولين: (إن المرأة في المنصب القيادي تسعى إلى رضا المسؤول الأعلى أكثر من إرضاء العاملين معها، فهمها أنَّ تبقى صورتها بيضاء لا تهتز أمام المسؤول عنها). كما ذكر بعض الرؤساء أنَّ للمرأة القدرة على العمل بفريق، ولها المقدرة على تنسيق الجهود في المؤسسة. في حين أنَّ أحد المسؤولين قال: (إننا ندعي العمل بفريق فالشخصنة هي السمة البارزة في عملنا). كما ذكر عدد من الرؤساء (أنَّ المرأة لديها قدرة على التفاعل مع الآخرين، ولكن ليس مع بنات جنسها، وهي ليست ديمقراطية، فأجواء السيدات دائماً ليست ديمقراطية، إننا ندعي الديمقراطية، فالقمع الفكري هو السائد).

وبالنسبة للمهارات التصورية كالمبادأة والإبداع والقدرة على التنبؤ بحدوث مشكلات، فإنَّ ثلاثة أكدوا وجود هذه المهارات، في حين أجاب الآخرون بالنفي، وأجاب أحد مديري الإدارة (أنَّ المرأة القيادية في وزارة التربية قد تكون مبدعة فيما تكلف به، ولكن لم تكن مبادئة والتنبؤ مفقود بين الجنسين).

أما المهارات الإدارية التي تمتلكها المرأة من وجهة نظر الرجال المرؤوسين فهي كما يلي:

يعدُّ الرجل المرؤوس أنَّ المرأة القيادية في الوزارة تمتلك مهارات إدارية، فهي تتفاعل بشكل جيد مع كافة الجهات، كما أنَّها تنسق الجهود في المؤسسة، وتحاول العمل بروح الفريق، وتخلق جواً من الديمقراطية، مع محاولتها الاهتمام بالعاملين، ولكن

الأولوية لديها للعمل، وقد ذكر ثلاثة مرؤوسين فقط أنّ المرأة توازن بين العمل والعاملين، والغالبية العظمى فتري أنّ العمل هو الأهم بالنسبة للقيادية، وقال أحد المرؤوسين: (تهتم بالعمل، فالعاملون هم أدوات، فنحن عجالات مسننه في ماكنة)، كما يرى الرجل المرؤوس في وزارة التربية والتعليم في الأردن، أنّ قدرة المرأة على اتخاذ القرار متوسطة، ولكن لديها مهارة جيدة في الاتصال مع الآخرين، كما أنّها تدير الاجتماعات بكفاءة، مع وجود استثناءات، فالاجتماعات تعتبر نادرة في بعض الأقسام، وأحياناً لا تعقد أبداً. أمّا من حيث تقسيم العمل فهي تقسمه أحياناً، ولكن دون عدالة. وبالنسبة للمبادأة والإبداع والتنبؤ، فهي موجودة بدرجة متدنية والنسب التالية توضح بعض الإجابات:

- 1- اتخاذ القرار: 60% لا تستطيع اتخاذ قرار (وهي تغير رأيها بسهولة، وأحياناً كثيرة حسب المسؤول).
- 2- قدرة على اتخاذ القرار 40% (وهي تستشيرنا أحياناً)، وآخر يقول (اتخاذ القرار فردي)
مهارة الاتصال:
- 3- مهارة الاتصال عالية بنسبة بلغت 30% وفي الاتجاهات جميعها؛
40% مهارات الاتصال جيدة.
30% مهارات الاتصال ضعيفة.
أمّا المهارات التصورية فكانت كما يلي:
- 1- المبادأة: 50% (تحاول إيجاد آلية للعمل، وتتقبل اقتراحاتنا).
- 2- الإبداع: 40% فروح الإبداع موجودة لديها.

2- التنبؤ: 50% (تضع إجراءات تصحيحية وحلول بديلة).

ومن وجهة نظر المرأة المرؤوسة فالمرأة القيادية تمتلك المهارات التالية:

تعُدُّ المرأة المرؤوسة التابعة لامرأة أنَّ المرأة لديها مقدرة قيادية متوسطة على اتخاذ القرار، وحسب النسب التالية: (64% تستطيع، 36% لا تستطيع)، وهناك تفاوت في الإجابات، حيث ذكرت أنها تفكر جيداً قبل اتخاذ القرار، ولا تتراجع، كما أنَّ أخرى ذكرت أنَّ المرأة تنفذ القرار ولا تتخذه، وقالت أخرى: أنها لا تستطيع اتخاذ قرار وخاصة القرارات ذات العلاقة بأشخاص). في حين أنَّ مهارة الاتصال لديها جيدة، والنسب التالية تبيِّن ذلك: مهارة الاتصال 18% عالي، 46% جيد، 36% لا تمتلك (الاتصال جيد وفعال وتسمح بالاتصال الأفقي) كما أنَّ المرأة تمتلك مهارة إدارة الاجتماعات، فهي تستطيع أنَّ تدير الاجتماعات بكفاءة وهي منظمة، وقد ذكر عدد منهن أنَّ الاجتماعات نادرة وأخرى لا تعقد اجتماعات أبداً. وترى المرأة المرؤوسة أنَّ المرأة تمتلك مهارة تقسيم العمل بين الموظفين، وبعدالة، والنسب التالية توضح ذلك: 64% تقسم العمل بعدالة، 27% تقسم العمل بدون عدالة، 9% العمل مقسم روتينياً فهي لا تتدخل.

كما تعُدُّ المرأة المرؤوسة أنَّ مديرتها تمتلك مهارات تصورية بنسبة متوسطة، فهي تعتبر مبادئة ومبدعة بدرجة مقبولة، ولكنها لا تستطيع التنبؤ بما سيحدث، ولا تستطيع وضع استراتيجيات لحل المشاكل، والنسب التالية توضح ذلك:

المبادئة: 64% لديها مبادئة، 36% لا توجد لديها مبادئة.

الإبداع: 64% لديها إبداع، 36% لا تجد لديها إبداع.

القدرة على التنبؤ: 45% نعم، 55% لا تستطيع.

إذ ذكرت إحدى المستجيبات عن مديرتها: (مبادئاً دائماً ومبدعة وتشجع الإبداع، تتنبأ بحدوث مشكلات وتضع استراتيجيات لحلها).

وترى المرأة المرؤوسة أنّ المرأة القيادية غالباً ما تتفاعل مع الجميع بدرجة عالية وحسب النسب التالية (تتفاعل 82%، التفاعل محدود 18%)، إلا أنّ اهتمامها بالموظفين متدنٍ. وقد وصفت موظفة نشيطة مديرتها بما يلي: (مديرتي نشيطة جداً، ولكنها لا تستطيع اتخاذ قرارات، فهي مترددة، وهي منقذة للقرارات، هي أبعد ما يكون عن مهارة الاتصال، مبادئاً ومبدعة، تتنبأ بالمشكلات التي تمسها شخصياً وتجد لها حلاً، أمّا المشكلات الخاصة بالعمل أو بنا فهي لا تتنبأ بشيء، أمّا بالنسبة لتفاعلها مع الآخرين فهي تتفاعل مع حاشيتها، لها قدرة على بناء علاقات مع المجتمع المحلي، وعلاقتها مع الرؤساء ممتازة، لا تنسق الجهود وهي محتكرة لجهود من حولها، ديمقراطية شكلاً، اهتمامها بالعمل عالٍ جداً، وله أولوية كبرى، أمّا بالعاملين فمتوسط، تستطيع أن تتعامل مع الأوراق أمّا مع الإنسان فلا).

ويمكن تلخيص المهارات الإدارية التي تتميز بها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الرؤساء والمرؤوسين بما يلي: تتميز المرأة القيادية بأنها مبدعة، وأن مهارة الاتصال لديها عالية، قادرة على إدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت، وتقسيم العمل بين الموظفين، كما تتميز بأنها تمتلك مهارة التفاعل مع الجميع، وتنسق الجهود بالمؤسسة، وتعمل بروح الفريق، وتخلق جواً من الديمقراطية، ولكنها تفتقد القدرة على اتخاذ القرار، فقدرتها القيادية في وزارة التربية على اتخاذ القرار تعتبر متدنية بشكل عام. وهي تفتقد القدرة على تحقيق التوازن بين العمل والعاملين. كما أنّ قدرتها على المبادرة تعتبر متوسطة، وكذلك تعتبر قدرتها على التنبؤ متدنية.

11- مناقشة النتائج

يتضمن هذا الجزء مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وسيتم تقسيم هذا الجزء الى أربعة أقسام في ضوء أسئلة الدراسة

11-1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول "ما المعوقات التي تواجه المرأة للوصول إلى المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن؟"

لقد دلت نتائج هذه الدراسة أنّ المعوق الأساسي أمام المرأة هو المرأة، فقد تكون المرأة معوقاً أمام نفسها، بحيث ترفض أنّ تتقدم للمنافسة للحصول على مركز قيادي، ويعزى رفضها إلى تعدد المسؤوليات وخاصة الأسرية، أو عدم ثقها بنفسها، أو الاقتناع بدورها الأنثوي التقليدي، مما يصعب عليها التصور بالمساواة وتكافؤ الفرص مع الرجل.

وقد تكون المرأة معوقاً أمام الأخريات، بأن تكون أنموذجاً سلبياً أمام متخذي القرار، أو أنها كمسؤولة لا ترشح امرأة أخرى لمركز قيادي، إضافة إلى أنّ المرأة قد ترفض أنّ تكون مديرتها امرأة مما يؤدي إلى نشوء مشكلات في القسم أو المديرية، فالنتائج بيّنت أنّ الاحتجاجات في تعيين النساء في مراكز قيادية تكون من النساء، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو رمان (1993) وخصاونه (1992) إذ ذكرت كل من الباحثين أنّ المرأة تفضل الاهتمام بأمور الزوج والأولاد على الاهتمام بزيادة مسؤوليات العمل، كما دلت النتائج أنّ للمسؤوليات العائلية دوراً كبيراً في الحد من تقدم المرأة، وتتفق هذه النتيجة ودراسة كولمان (Coleman, 2001)، التي أجريت في بريطانيا، ودلت على أنّ المسؤوليات العائلية تعتبر معوقاً أساسياً أمام المرأة.

كما اتفقت هذه النتيجة والصباع (1997) ودراسة كل من خصاونه (1992)، (Colman, 2001)، إذ بيّنت تلك الدراسات أنّ المسؤولين يؤمنون بضعف قدرة المرأة

على اتخاذ القرار، إضافة إلى وجود نظرة سلبية من الرؤساء الذكور لعمل المرأة، وبما أن الرجل هو صاحب القرار، فله دور كبير في الوقوف أمام المرأة وتقديمها.

11-2 مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني "ما المعوقات التي تواجه المرأة في موقعها كقيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن؟"

لقد بيّنت النتائج سواء من وجهة نظر الرؤساء والقياديات أن العدد الأكبر يعدّ عدم وجود معوقات تواجه المرأة ل أنها امرأة، في حين نجد أن من المعوقات التي تواجه المرأة القيادية، الزيارات الميدانية والدوام لوقت متأخر أحياناً، ونظرة المجتمع لها بأنها غير قادرة على تبوؤ منصب قيادي، وغير قادرة على اتخاذ القرار، وهذا يتفق ودراسة خصاونة (1992)، التي أكدت أن المجتمع يعتقد أن المرأة غير قادرة على الحزم في المواقف الصعبة، ودراسة (شقم، 1999) التي تؤكد صعوبة تقبل المراجعين للتعامل مع المرأة.

كما بيّنت الدراسة أن المسؤوليات الأسرية تعدّ عائقاً للمرأة التي تتبوأ مركزاً قيادياً، وهذه النتيجة تتفق ودراسة نصار (2002) التي أجريت في الخليج العربي، وبيّنت أن صراع الأدوار بين متطلبات الأسرة واحتياجات الوظيفة، يحول دون تبوؤ المرأة مركزاً قيادياً.

ودلّت الدراسة أن من المعوقات التي تواجه المرأة وهي في المركز القيادي، عدم تقبل المرأة لها، وهذا ما أكدته ملاحظات الباحثة، وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود معايير واضحة للجميع، فهن يعتقدن أن لهن الحق في الوصول إلى المركز مثلها تماماً، إضافة إلى أن بعض القياديات يتعاملن مع المرأة بأسلوب جاف. وهذه النتيجة تتعارض ودراسة خصاونه (1992) التي دلّت على أن الرجل هو الذي لا يتقبل أن ترأسه امرأة. وقد يعزى ذلك إلى التغيير الاجتماعي والسياسي الذي حدث مؤخراً في النظرة

للمرأة، حيث أصبح الرجل أكثر تقبلاً والمرأة أكثر تنافساً عندما تتولى امرأة مركزاً قيادياً.

11-3 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث " ما السمات القيادية التي تتميز بها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن؟"

لقد دلت نتائج هذه الدراسة على أن المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن تتميز بسمات، أهمها: الشخصية المتزنة القوية، والدافعية العالية للعمل، لها مصداقية عالية، لها مقدرة على الاستمرار في العمل لفترة طويلة، ملتزمة بالعمل، وثقتها المتوسطة بنفسها، لها مقدرة على تحمل المسؤولية، دقيقة في عملها، تلك أهم السمات الإيجابية التي تتميز بها القيادات في الوزارة، أما السمات السلبية، فهن غير صبورات، ويخاطبن المرؤوسين بوقوية أحياناً، ولا يتسمن باللباقة، ولا ينطبق ذلك على الجميع، وتؤكد ملاحظات الباحثة ذلك.

أن نتائج هذه الدراسة تتفق مع عدد من الدراسات في جوانب، وتتعارض في جوانب أخرى، فهي تتعارض ودراسة الصباغ (1997)، التي دلت دراستها على أن ثقة المرأة بنفسها متدنية، ويعزى هذا الاختلاف إلى التفاوت في عينات الدراسات المبحوثة.

كما دلت نتائج هذه الدراسة أيضاً على أن المرأة في المركز القيادي تكون حرفية، أي أنها لا تمتلك المرونة في الإدارة، فهي تطبق القوانين والأنظمة والتعليمات بدقة وحرفية، وتستعمل السلطة الوظيفية في الإدارة فقط، وقد يعزى ذلك إلى خوفها من توجيه انتقادات لها، فلديها شعور دائم أنها مراقبة، وبالتالي فإن أي خطأ بسيط تقع به، ستلقى انتقادات من الجميع، وسوف توجه إليها أصابع الاتهام بأنها غير قادرة على الإدارة، سيما وأن تجربتها القيادية جديدة، وعليها الأضواء مسلطة.

11-4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع " ما المهارات الإدارية لدى المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن؟"

لقد بيّنت نتائج الدراسة أنّ المرأة الإدارية القيادية تمتلك مهارات مختلفة لإدارة الاجتماعات، ومهارة الاتصال مع المسؤولين فقط، أمّا القدرة على اتخاذ القرار فهي محدودة، وقد يعزى ذلك إلى التنشئة الاجتماعية للمرأة، وعدم تدريبها على اتخاذ القرار منذ طفولتها، وخوفها من تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات. أمّا بالنسبة للمهارات التصورية كالمبادأة والإبداع فهي محدودة جدا مع وجود استثناءات، وقد يعزى ذلك إلى أنّ المرأة الإدارية القيادية في وزارة التربية لا يتم إعطاؤها مجالاً للإبداع، فهي في بداية الطريق في العمل القيادي، والبيئة الوظيفية العامة ليست في صالحها، إضافة إلى أنّ سلطاتها محدودة، والإمكانات المادية المتاحة لها معدومة تقريبا. وبالنسبة للمهارات الإنسانية التي تمتلكها المرأة فدلت الدراسة على أنّ اهتمام المرأة بالعمل عالٍ، بينما اهتمامها بالعاملين متدنٍ، وعدد قليل من النساء من يوازن بين العمل والعاملين، وقد يعزى ذلك إلى أنّ المرأة تريد أن تثبت أنّها جديرة بالموقع الإداري الذي تشغله، فالجميع يقيم على الإنجاز، كذلك قد يكون هدفها دحض الفكرة التي تقول إنّ المرأة عاطفية، مما يجعلها تركز على العمل.

هذا وترى الباحثة أنّ بعض المفاهيم الاجتماعية بحاجة إلى تغيير سواء لدى الرجل أم المرأة، فالمرأة لا زالت تؤمن بأنّ الرجل هو الأقدر على اتخاذ القرار والإدارة. كما أنّ القوانين والتشريعات والمعايير التي يتم على أساسها الاختيار لا تفرق بين المرأة والرجل، فالمعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى المراكز القيادية هي معوقات اجتماعية، لذلك فإنّ الصورة النمطية للمرأة، المرسومة في ذهن كل من الرجل والمرأة تحول دون تبوء المرأة مركز اجتماعي، فكل من المرأة والرجل يعتقد أنّ المرأة قدراتها محدودة على القيادة، وأنّ الرجل أقدر منها على القيادة.

12- المقترحات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقترح الباحثة ما يلي:

1. تطوير المهارات الإدارية للقيادات التربوية، وذلك بعقد دورات تدريبية مكثفة ودورية في المهارات الإدارية. وكذلك دورات متخصصة وإدارية لقيادات الصف الثاني، أو لمن تتوافر فيهم وفيهن السمات القيادية لإعدادهم للإدارة في المستقبل.
2. إجراء أبحاث ودراسات حول موضوع القيادة في وزارة التربية والتعليم تستهدف كلا الجنسين.

قائمة المراجع

أ- المراجع العربية

- أبو رمان، فريدة (1993). "المعوقات التي تواجه المرأة الأردنية للوصول إلى مراكز قيادية"، ندوة حول مشاركة المرأة في الحياة العامة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- أبو صالح، عمار (1998). مشاركة المرأة في سوق العمل في المحافظات الأردنية 1995. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الإحصاءات العامة، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (1999). المرأة والرجل " صورة إحصائية". عمان، الأردن.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي (2002). تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002.
- الجريبي، محمد (2000). "المرأة والمشاركة السياسية في الأردن، تطور الموقف من تخصيص حصة من مقاعد البرلمان للمرأة"، ندوة المرأة والمشاركة السياسية، عمان: مركز الأردن الجديد للدراسات.
- حريم، حسين، (1997). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- خصاونة، آمنة عيسى (1992). صعوبات ترقية المرأة الموظفة إلى المستويات الإدارية في وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، اربد: جامعة اليرموك.

- الخطيب، جمال، (2002). **الوضع الراهن للمرأة الأردنية (العوائق والفرص)**، عمان: مركز القدس للدراسات السياسية.
- دره، عبد الباري والمدهون، موسى والجزراوي، ابراهيم محمد علي (1994). **الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات منهج علمي تحليلي**، ط(1)، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- ديوان الخدمة المدنية (2002). **نشرة إحصائية دورية**، الثالث الثاني، عمان، الأردن.
- الرشيد، عادل وأبو دولة، جمال (2002). "العوامل المؤثرة في اتجاهات المرأة نحو معوقات تقدمها وظيفياً واستراتيجيات تمكينها في منظمات الأعمال الأردنية، **مجلة دراسات**، المجلد (29)، العدد(1)، كانون الثاني، عمان: الجامعة الأردنية.
- العمري، خالد (1992). "السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بنقطة المعلم بالمدير وبفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين"، **أبحاث اليرموك**، المجلد الثامن، العدد الثالث، اربد: جامعة اليرموك.
- شقم، نيرمين (1999). **أسباب قلّة الإناث اللاتي يصلن إلى المراكز القيادية في المؤسسات الحكومية في العقبة**، عمان: معهد الإدارة العامة.
- الصباغ، أمل (1997). **عمل وتقدم المرأة في الخدمة المدنية الأردنية**، أطروحة دكتوراة، بريطانيا : جامعة نوتنجهام.
- فرج، كارولين (1996)، **دليل المرأة الأردنية في الحياة العامة والسياسية**، عمان: مركز الكتبي للبحوث والتدريب ومؤسسة كونراد ادناور.

- مرعي، كائنكان فواز عبد الحميد (2001). معوقات التقدم الوظيفي للمرأة الأردنية الموظفة في منظمات الأعمال في مدينتي سحاب والحسن الصناعيتين: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، إربد : جامعة اليرموك.
- المؤتمر الثاني لقمة المرأة العربية (2002). استراتيجية النهوض بالمرأة العربية، عمان: اللجنة التحضيرية لقمة المرأة العربية.
- المؤتمر العالمي حول التربية للجميع (1990). الإعلان العالمي حول التربية للجميع وهيكلية العمل لتعليم حاجات التعلم الأساسية، جوميتين، تايلاند.
- نصار، هبه أحمد (2002). "دور المرأة في المناصب الإدارية في بعض أقطار المجتمع العربي ودور الدول والحكومات في تفعيله"، ندوة دور المرأة في الإدارة بمنطقة الخليج العربي، قطر: المنظمة العربية للشؤون الإدارية، ووزارة شؤون الخدمة المدنية والإسكان القطرية والمجلس الأعلى لشؤون الأسرة.
- نصرأوي، فاتن ادوارد (1986). العوامل التي تؤثر في الدور القيادي للمرأة في المجتمع الأردني من وجهتي نظر الإناث والذكور القيايين، رسالة ماجستير غير منشورة، إربد: جامعة اليرموك.
- وزارة التربية والتعليم (2001). الجديد في الإدارة التربوية، عمان، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم، الكتاب الإحصائي السنوي (2003)، عمان، الأردن.
- وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل والتدريب المهني في سلطنة عمان (1999). "وضع المرأة في سلطنة عُمان"، تقرير حول تنفيذ منهاج عمل بكين. عُمان: وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل والتدريب المهني.

- اليونيفيم واليونيسيف (2002). **اتفاقية القضاة على كافة أشكال التمييز ضد المرأة**، عمان: اليونيفيم (المكتب الإقليمي للدول العربية) واليونيسيف (المكتب الإقليمي للشرق الأوسط وشمال إفريقيا).
- اليونيفيم (2003). **تقييم وضع المرأة الأردنية في ضوء منهاج عمل بيجين**، ط(1)، المكتب الإقليمي للدول العربية.

ب. المراجع الإنجليزية.

- Bennis, Warren & Nannus, Burt (1985). **Leaders The Strategies For Taking Charge**, New York: Harper & Row, Publishers.
- Brunner, C.Cryss (2000). Unsettled Moments in Settled Discourse: Women Superintendents" Experiences of Inequality, **Educational Administration Quarterly**, Vol.36, Number 1, Feb. 2000, USA.
- Coleman, Marianne (2001). **Achievement Against the Odds: The Female Secondary Headteachers in England and Wales, School Leadership & Management**, Vol.21, Number1, Feb. 2001, England: University of Reading.
- Davis, E. (2001). **Fostering Intellectual Leadership**, USA: Indiana University.
- Dorn, M. Shelly & O, Rouke, Carolyn L.& papalewis, **Rosemary (2003). Women in Educational Administration: Nine Case Studies** (www.educationaladministration.edu).
- Hoy, W.&Miskel. C. (1978) **Educational Administration**. New York: Random House.
- Katz R, (1975). **Skills of an Effective Administration**, New York: McGraw-Hill.
- Kennedy Heidi Alezandra (2001). **The Advancement of Women in Higher Education Leadership**. USA: A Dissertation Submitted to The University of Oklahoma.

- Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril & Wehrich, Heinz, (1980). **Management**, (7th Edition) California: McGraw. Hill, Kogakusha, L.T.D.
- Mockelstorm, Nancy (2000). **Exploring Higher Education Leadership: The Life History of a Female Administrator**.
A Dissertation submitted to The University of Nebraska – Lincoln.
- Ononiwu, Sister Inno Centia Marie (2001). **A Study of Selected Women Administrators and Their Perceptions of the Challenges Encountered in Achieving High Level Positions in Higher Education Administration**. USA: A Dissertation Submitted to Michigan State University.
- Owens, Robert G. (1995). **Organizational Behaviour in Education** Boston: Alyn and Bacon.

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق 2006/8/1.