

# **أثر العوامل التنظيمية والاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية**

**إعداد**

**هنيدة "محمد إحسان" عماشة**

**إشراف الأستاذ الدكتور**

**كامل المغربي**

**قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في**

**إدارة الأعمال**

**جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا**

**كلية الأعمال**

**2009**

# تفويض

أنا الموقع أدناه (هنيدة "محمد إحسان" عماشة) أفوض جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الاشخاص المعنية بالابحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: هنيدة "محمد إحسان" عماشة

التوقيع:

التاريخ: 13 / 1 / 2009 م

# قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "أثر العوامل التنظيمية والاقتصادية التي تواجه المرأة الاردنية في تولي المواقع القيادية".

وأجيزت بتاريخ 7 / 1 / 2009

## التوقيع

رئيساً ومشرفاً  
.....  
عضواً  
.....  
عضواً  
.....  
عضواً خارجياً  
.....

## أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور كامل المغربي  
الأستاذ الدكتور ياسر العدوان  
الأستاذ الدكتور نجم العزاوي  
الدكتورة هالة عبد القادر

# الآية الكريمة

بسم الله الرحمن الرحيم

اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك  
الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ  
اَلْحَمْدُ لِلّٰهِ رَبِّ الْعَالَمِیْنَ

# شكر وتقدير

الحمد لله الذى علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، والشكر له على توفيقه ونعمائه من قبل ومن بعدن والصلاة والسلام على معلم البشرية الأول والهادى إلى صراط مستقيم سيدنا ونبينا محمد ﷺ وعلى آله وصحبه أفضل الصلاة وأزكى التسليم وبعد ،،،،،

يسعدنى أن أقدم بجزيل الشكر ووافر التقدير وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور كامل المغربى المشرف على هذه الدراسة حيث كان لغزارة علمه ولتوجيهاته القيمة وعطايه الذى لا ينضب ودقة ملاحظاته الأثر الفعال في إنجاز هذا الجهد وإخراجه في صورته النهائية، فهو لم يبخل على بوقته وجهده ولا بعلمه وخبرته ولا بنصحته وإرشاده، فأقول له شكراً من الإعماق يملا صدها المكان ويبلغ ذكرها آخر الزمان، شكراً من قلب صادق محب حامل جميل العرفان، وأدعو له رب السماء بخير الجزاء وطول البقاء قى صحة وعافية وإباء

كما أخص بالشكر والتقدير أساتذتى الأفاضل بقسم إدارة الأعمال على تفضلهم بمناقشة الرسالة، وعلى توجيهاتهم المستمرة وملاحظاتهم القيمة وأخص منهم بالذكر الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي وسأبقى ذاكرة لهم صدق عواطفهم ونبل مشاعرهم داعية الله أن يحفظهم وأن يثيبهم خير الثواب وحسن الجزاء

كما أسجل شكري وتقديري عمداً من ذهب إلى الأستاذ وايل إدريس الذى بذل معى جهداً يُذكر ويشكر ولا يُنكرن فقد أسدئ لى الرأى والتوجيه وكان السراج المنير الذى أضاء لى معالم الطريق، وضحى كثيراً بجهدده ووقته، ووفر لى كل ما أحتاجه من كتب ومراجع ودراسات، فله منى جزيل الشكر وعطاء الثناء وجميل العرفان

كما أقدم بالشكر والتقدير للأستاذ **وائل عماشه** على مساعدته الجليلة في عملية توزيع استبانة الدراسة، فله منى الشكر الجزيل والعرفان الكبير

وأخيراً، فإنني أقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى الأستاذ المحامي والباحث الاردني محمد قطيشات الذي تفضل متواضعاً رغم مشاغله الكثيرة ووقته الضيق، بقراءة هذه الرسالة ومراجعتها فله مني خالص الشكر وصادق الدعاء وعاطر الثناء وحسن الوفاء

واختتم شكري وتقديري بأن أزين هذه الرسالة بالكلمة الأولى والوجه الأول أُمي، والى الذي يدوم فضله ويكبر معي يوماً بعد يوم والذى العزيز الذي لم يبخل على يوماً بتوجيهاته ونصايحه ودعمه المعنوي والمادى

**وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين**

**الباحثة هنييدة - محمد احسان- عماشة**

# الاهداء

.....

من ربياني فأحسننا تربيتي ...

من أعيش لكسب رضاها بعد الله ...

والذي الكريمين برأ بهما وعرفانا بفضلهما

من ساندوني وشدوا أزرني ...

أخي وأخواتي محبة واعتزازا

رفاق دربي ... وكل محب للعلم

لهم جميعا اهدي ثمرة جهدي ...

الباحثة

هنيدة "محمد إحسان" عماشة

# قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الآية الكريمة
هـ	شكر وتقدير
ز	الأهداء
ح	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
م	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الإنجليزية
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
2	أولاً: المقدمة
6	ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها
7	ثالثاً: فرضيات الدراسة
8	رابعاً: أهمية الدراسة
8	خامساً: أهداف الدراسة
9	سادساً: حدود الدراسة
9	سابعاً: محددات الدراسة
11	ثامناً: نموذج الدراسة
12	تاسعاً: التعريفات الإجرائية
<b>13</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
14	أولاً: المقدمة
16	ثانياً: المرأة والعمل
19	ثالثاً: واقع المرأة في المجتمعات المختلفة



26	رابعاً: معوقات ومقومات وصول المرأة للمواقع القيادية
40	خامساً: الدراسات السابقة العربية والأجنبية
40	الدراسات العربية
47	الدراسات الأجنبية
50	خامساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
51	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة</b>
52	أولاً: المقدمة
53	ثانياً: تصميم الدراسة الميدانية
53	ثالثاً: أساليب القياس والاختبار
60	رابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها
62	خامساً: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
65	سادساً: اختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي
66	<b>الفصل الرابع: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات</b>
67	أولاً: المقدمة
70	ثانياً: الإجابة عن أسئلة الدراسة
86	ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة
112	<b>الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات</b>
113	أولاً: المقدمة
114	ثانياً: الاستنتاجات
116	ثالثاً: التوصيات
118	<b>قائمة المراجع</b>
119	أولاً: المراجع العربية
123	ثانياً: المراجع الأجنبية
125	<b>قائمة الملاحق</b>

## قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	المقاييس التي اعتمدها الباحثة في بناء مقياس الدراسة	56
2	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)	59
3	الوزارات الأردنية	60
4	الجهات ذات العلاقة	61
5	الوزارات الأردنية عينة الدراسة	61
6	الجهات ذات العلاقة عينة الدراسة	61
7	عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل	62
8	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	65
9	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	69
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر للتأهيل والتدريب	70
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لعدم المساواة في العمل	73
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لضعف دعم الإدارة العليا	75
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لظروف وصعوبات العمل	78
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر للراتب	80
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر للمكافآت والحوافز	83
16	نتائج اختبار أثر التأهيل والتدريب في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية	87
17	نتائج اختبار أثر عدم المساواة في العمل في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية	87
18	نتائج اختبار أثر لضعف دعم الإدارة العليا في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية	89
19	نتائج اختبار أثر ظروف وصعوبات العمل في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية	90
20	نتائج اختبار أثر الراتب في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية	92
21	نتائج اختبار أثر المكافآت والحوافز في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية	93
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التنظيمية والاقتصادية لتولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية حسب متغير العمر	96
23	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات العوامل التنظيمية والاقتصادية حسب متغير العمر	96

## قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التنظيمية والاقتصادية لتولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية حسب متغير الحالة الاجتماعية	98
25	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات العوامل التنظيمية والإقتصادية حسب متغير الحالة الاجتماعية	98
26	نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للعوامل التنظيمية والإقتصادية حسب الحالة الاجتماعية	100
27	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التنظيمية والاقتصادية لتولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية حسب متغير عدد الأطفال	101
28	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات العوامل التنظيمية والإقتصادية حسب متغير عدد الأطفال	102
29	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التنظيمية والاقتصادية لتولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية حسب متغير المستوى التعليمي	103
30	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات العوامل التنظيمية والإقتصادية حسب متغير المستوى التعليمي	104
31	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لدلالة الاختلاف بين متوسطات العوامل التنظيمية والإقتصادية حسب متغير التخصص	105
32	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التنظيمية والاقتصادية لتولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية حسب متغير الخبرة العملية	106
33	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات العوامل التنظيمية والإقتصادية حسب متغير الخبرة العملية	107
34	نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للعوامل التنظيمية والإقتصادية حسب الخبرة العملية	108
35	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لدلالة الإختلاف بين متوسطات العوامل التنظيمية والإقتصادية لتولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية حسب متغير الموقع الإداري	109
36	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لدلالة الإختلاف بين متوسطات العوامل المشكلات التنظيمية والإقتصادية لتولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية حسب متغير جهة العمل	111
37	أثر العوامل التنظيمية والإقتصادية في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية	115

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
11	أنموذج الدراسة	1
34	مقومات نجاح المرأة القيادية	2
72	مستوى تأثير التأهيل والتدريب في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية	3
74	مستوى تأثير عدم المساواة في العمل في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية	4
77	مستوى تأثير ضعف دعم الإدارة العليا في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية	5
79	مستوى تأثير ظروف وصعوبات العمل في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية	6
82	مستوى تأثير الراتب في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية	7
85	مستوى تأثير المكافآت والحوافز في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية	8

# أثر العوامل التنظيمية والاقتصادية التي تواجه المرأة الاردنية في

## تولي المواقع القيادية

إعداد

هنيدة "محمد إحسان" عماشة

إشراف الأستاذ الدكتور

كامل المغربي

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة الى الكشف عن أهم العوامل التنظيمية والاقتصادية التي لها أثر في تولي المواقع القيادية ، كما هدفت إلى بيان إن كان هناك اختلافات دالة معنوياً للخصائص الديمغرافية في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع المعلومات الاولية من عينة الدراسة. وتكونت من من (25) فقرة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبعد اجراء التحليل الوصفي للدراسة وتحليل التباين لفرضيات الدراسة توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان أهمها، عدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية لكل من التأهيل والتدريب، عدم المساواة في العمل، ظروف وصعوبات العمل، الراتب، ووجود تأثير دال معنوياً لكل من ضعف دعم الإدارة العليا، للمكافآت والحوافز في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية. بالإضافة إلى عدم وجود

اختلاف دال معنويا في تصور عينة القيادات النسائية الاردنية للعوامل التنظيمية والاقتصادية تبعاً لاختلاف كل من العمر، عدد الأطفال، المستوى التعليمي، التخصص وجهة العمل. ووجود اختلاف دال معنويا في تصور عينة القيادات النسائية الاردنية للعوامل التنظيمية والاقتصادية تبعاً لاختلاف كل من الحالة الاجتماعية، الخبرة العملية والموقع الاداري.

## **ABSTRACT**

### **The Impact of the Organizational and Economical Factors on Jordanian women occupying leading posts**

**Prepared by:  
Hunaida “mohammad Ihsan” Amasheh**

**Supervised by:  
Prof. Kamel Al- Mughrabi**

**The study aimed at revealing the Impact of the organizational and economical factors on Jordanian women occupying leading posts; in addition to investigating the significant statistical differences to demographic characteristics on Jordanian women occupying leading posts.**

**In order to achieve the objectives of the study, and gather the primary information, the researcher designed a questionnaire consisting of 25 paragraphs. The statistical package for social sciences (SPSS) program was used to analyze and examine the hypotheses; the study came up with the following conclusions;**

**There has been no significant statistical impact to (training, inequality in work space, work difficulties and salary) on Jordanian women occupying leading posts while there has been significant statistical impact to (top management support, incentives) on Jordanian women occupying leading posts.**

**More over, the study concluded that there has been no significant statistical difference according to the study sample upon (age, number of children, educational level, specialization and work location) on Jordanian women occupying leading posts. There has been significant statistical difference according to the study sample upon (social status, experience and managerial position).**

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: حدود الدراسة

سابعاً: محددات الدراسة

ثامناً: نموذج الدراسة

تاسعاً: التعريفات الإجرائية



## أولاً: المقدمة

ارتفعت نسبة مشاركة المرأة في شؤون المجتمعات خلال السنوات الأخيرة إلا أنها لا تزال دون المستوى الذي يجب أن تصل إليه في المجالين العام والخاص. ويشير تقرير الأمم المتحدة (2000: 130) مشاركة المرأة في المناصب الإدارية لا تكاد تصل إلى 18% في الدول المتقدمة، و 13% في أفريقيا و 10% في آسيا ودول الباسيفيك. حيث إن النسب المسجلة في أفريقيا وآسيا على ضآلتها هي ضعف الأرقام التي سجلت خلال السنوات العشرين المنصرمة. ولا تزال مشاركة النساء في المستويات العليا لاتخاذ القرارات ضئيلة جداً حتى في الغرب. ويشير (أفخمي، وآخرون، 2002: 9) على سبيل المثال أنه في العام 2000، سجل وصول امرأتين فقط إلى مناصب الإدارة التنفيذية في أهم 1000 شركة عامة في الولايات المتحدة.

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

ن تعزيز دور المرأة وتعظيم مساهمتها في التنمية، ينطلقان من إيمان راسخ بأن الارتقاء بأوضاع المرأة العاملة العربية يشكل ركيزة أساسية من ركائز التطوير المجتمعي والتنموي. حيث إن النساء في العالم تعمل عدد ساعات أكثر من الرجال أسبوعياً إلا أن عملهن غالباً ما يكون مجانياً أو غير محتسب أو يتقاضين لأجل العمل نفسه أجوراً تقل عن أجور الرجال بنسبة **30%** أو **40%** وتشغل النساء في نظام منظمة الأمم المتحدة **3%** فقط من المناصب الإدارية الرفيعة المستوى، و **8%** من المناصب الإدارية العليا مقابل **42%** من مناصب الخدمة المدنية الدنيا المتخصصة. هذا ولم تظهر الحكومات حتى الآن أي استعداد لتلبية حاجات النساء من التدريب المهني (الأمم المتحدة 2000: 130).

وتؤكد البراك (2005) إن الفوارق الديمغرافية لم تأت نتيجة ظرف تاريخي معين كالعادات الاجتماعية أو الدين أو العلاقات الاقتصادية أو القوانين، بل أتت نتيجة لمجموعة من المسببات. وتدرك غالبية النساء تعقيدات النظام الاجتماعي الذي يحرمن من تحقيق أهدافهن في الحياة. كما وتعي النساء أيضاً أنهن يشكلن جزءاً من هذا النظام. وتعتبر النساء حالياً أن المشاكل التي يواجهنها لا تقتصر على كيفية التعامل مع الرجال بل تتعداها إلى كيفية المساهمة وإعادة بناء نظام اجتماعي وقع ضحيته الرجال والنساء معاً. ويزداد الضغط على النساء في القرن الحادي والعشرين حيث يقع على عاتقهن تحديد شكل الحياة الجيدة والإنسانية، والعمل على تحقيقها من خلال مشاركتهن الفاعلة في عالم متكامل ومعقد. ومن المعروف أنه في بعض المجتمعات، كالدول الاسكندنافية مثلاً، حيث تتواجد النساء بأعداد كبيرة على الساحة السياسية، أصبحت العلاقات الديمغرافية وبشكل خاص العلاقات الاجتماعية أكثر عدلاً ومساواة. وعلى النساء في

جميع أقطار العالم المشاركة بصورة أكبر في قضايا المجتمع الخاصة بهدف أداء دورهن على أكمل وجه.

أن للمرأة دوراً فاعلاً في تقدم المجتمع، ويعتمد هذا الدور بفاعليته وأهميته على مدى ما تتمتع به المرأة من مكانة إجتماعية لائقة، وتوفر فرص العمل لها، وقدرتها على التعبير عن رأيها، الأمر الذي يساعدها في بلورة شخصيتها وزيادة وعيها بالمشكلات التي يعاني منها المجتمع، وتنامي مساهمتها في التطوير والتغيير فبالرغم من التغيرات والتبدلات الجذرية ذات العلاقة بالمرأة والعوامل المهيئة لعملها بما فيها التعليم والتأهيل والتشريعات وازدياد اعداد العاملات ومزاولة المرأة لمختلف مجالات العمل ومشاركتها السياسية، والتغير الايجابي في إتجاهات أفراد المجتمع نحو عملها ونحو مكانتها، وبالرغم من نتائج الأبحاث والدراسات التي تشير الى جدارة المرأة وكفاءتها وتفوقها على الرجل احياناً، فان الفجوة ما زالت واسعة بين إمكانات المرأة وقدرتها وما تطمح اليه من جهة، وبين ما يجسده الواقع العملي مؤسسياً وادارياً **(الشهابي؛ ومحمد 2001: 611)**. فالتمثيل غير المتكافئ للمرأة في المراكز القيادية العليا سواء في المؤسسات العامة أو منظمات الأعمال الخاصة لا زال هو السائد، ففي الدول المتقدمة ما زال عدد النساء في المراكز الوظيفية العليا ضئيلاً مقارنة مع اعداد النساء العاملات. فقد أوضحت دراسة **(Yang,1998:15-21)** أن نسبة النساء العاملات في منظمات الأعمال لا يزيد عن **40%** من العمالة الكلية وأن نسبة النساء اللاتي يشغلن المراكز العليا لا تتجاوز **3%** في الولايات المتحدة الامريكية ولا تتجاوز **6%** في المملكة المتحدة، كما أظهر مسح بريطاني أن الفجوة تضاءلت بالنسبة

للإدارتين الوسطى والإشرافية، حيث يقارب عدد النساء المديرات عدد الرجال المديرين في هاتين الإدارتين في العديد من الدول المتقدمة.

أما في الدول النامية فما زالت ظاهرة التمثيل غير المتكافئة أكثر انتشاراً وأوسع تقبلاً ليس على المستوى الإداري الأعلى فقط وإنما أيضاً على كافة المستويات الوسطى والإشرافية، وبرغم بعض المحاولات لحجب المرأة وعدم اعطائها الفرص الكافية أو الاعتراف بقدراتها والتخطيط لشغلها مناصب إدارية رئيسة ومنحها رواتب متدنية أو وظائف إدارية روتينية بهدف تحجيم مستواها الوظيفي، وترويج الاعتقاد الذي يبين أن المرأة عاطفية جداً بطبيعتها وأنها مهتمة بحياتها الشخصية أكثر من العملية وليس لديها الإبداع والتجديد للعطاء الأمثل **(الشهابي 1998)**.

من هنا جاءت هذه الدراسة لتحديد الأثر المحتمل للعوامل التنظيمية والاقتصادية التي

تواجه المرأة الاردنية في تولي المواقع القيادية في المملكة الاردنية الهاشمية.

## ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها

نرفع كفاءة أداء المرأة الاردنية في مختلف مواقع العمل ومجالاته ضروري جداً من أجل تأهيلها لشغل مناصب قيادية ومواقع رئيسية في اتخاذ القرارات، حيث إن الدراسات والاحصائيات المحلية والعالمية تشير الى أن "المرأة" الاردنية التي تكون نصف المجتمع، او اكثر قليلا، لم تأخذ نصيبها من الشواغر في القيادات العليا، وعليه فان الأمر يتطلب الجمع بين المقدرة والمهارة في رسم وتحديد المعالم والتصورات المستقبلية لما سيكون عليه وضع المرأة الاردنية في السنوات القادمة وهذا يتطلب تشخيص العوامل التي تواجه المرأة الاردنية والتي تبعتها عن تولي المواقع القيادية وإيجاد الحلول الجذرية لمعالجتها وتقليل تأثيراتها السلبية واتخاذ الخطوات الجادة لتعزيز الثقة بقدرات المرأة الاردنية في تولي المواقع القيادية.

**واستناداً لما ذكر، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة عدد من**

### **التساؤلات الآتية:**

**أولاً:** هل للعوامل التنظيمية (التأهيل والتدريب، وعدم المساواة في العمل، وضعف دعم الإدارة

العليا، وظروف وصعوبات العمل بحد ذاته) أثر في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية؟

**ثانياً:** هل للعوامل الاقتصادية (الراتب، المكافآت والحوافز) أثر في تولي المرأة الاردنية للمواقع

القيادية؟

**ثالثاً:** هل هناك اختلاف في تصور عينة القيادات النسائية الاردنية للعوامل التنظيمية

والاقتصادية باختلاف (العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأطفال، المستوى التعليمي، التخصص،

الخبرة العملية، الموقع الإداري، جهة العمل)؟

## ثالثاً: فرضيات الدراسة

تنطلق فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة الدراسة منسجمة مع الطروحات النظرية له ومفسرة لتصورين عن سلوكيات متغيرات النموذج، وهي التأثير والاختلاف على النحو الآتي:

### فرضيات التأثير Impact Hypotheses

**(H01):** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعوامل التنظيمية (التأهيل والتدريب؛ وعدم المساواة في العمل؛ وضعف دعم الإدارة العليا؛ وظروف وصعوبات العمل) في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية عند مستوى دلالة (0.05).

**(H02):** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعوامل الاقتصادية (الراتب؛ والمكافآت والحوافز) في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية عند مستوى دلالة (0.05).

### فرضيات الاختلاف Difference Hypotheses

**(H01):** لا يوجد اختلاف دال معنوي في تصور عينة القيادات النسائية الاردنية للعوامل التنظيمية والاقتصادية في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية تبعاً لاختلاف الخصائص الديمغرافية (العمر؛ الحالة الاجتماعية عدد الأطفال المستوى التعليمي التخصص؛ الخبرة العملية؛ جهة العمل؛ الموقع الإداري؛ جهة العمل) عند مستوى دلالة (0.05).

## رابعاً: أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة إلى اعتبار أن موضوع قيادة المرأة على قدر كبير من الأهمية، وحيث إن نجاح المرأة الاردنية في توليها للمواقع القيادية يتطلب امتلاكها العديد من المهارات بالإضافة إلى تعزيز ثقتها بنفسها وتطوير وعيها بذاتها ومعرفة مكامن القوة في شخصيتها ومحاولة إبرازها فتطلب ذلك إلقاء الضوء على:

1. طبيعة مشاركة المرأة الاردنية في تولي المواقع القيادية، وكيفية توليها لهذه المواقع.
2. دراسة العوامل التنظيمية والاقتصادية وأثرها في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية.
3. تحديد أهم العوامل التي تواجهها المرأة الاردنية في تولي المواقع القيادية بالإضافة إلى التعرف على أن وجود اختلاف في الخصائص الديمغرافية يؤهلها لتولي المواقع القيادية.

## خامساً: أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن أثر العوامل التنظيمية والاقتصادية التي تواجه المرأة الاردنية في تولي المواقع القيادية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. بيان أثر العوامل التنظيمية التي تواجه المرأة الاردنية في تولي المواقع القيادية.
2. بيان أثر العوامل الاقتصادية التي تواجه المرأة الاردنية في تولي المواقع القيادية.
3. بيان إن كانت هناك اختلافات دالة معنوياً للخصائص الديمغرافية في تصور عينة القيادات النسائية في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية.

## سادساً: حدود الدراسة

لكل دراسة عملية أو نظرية حدود مكانية، وحدود زمانية وكذلك حدود بشرية، وتتمثل الحدود المكانية في المؤسسات عينة الدراسة. أما الحدود الزمانية فتتمثل الفترة الزمنية التي طبقت فيها الدراسة، وكما يلي:

**1. الحدود المكانية:** إن الحدود المكانية لهذه الدراسة هي المؤسسات عينة الدراسة والمتضمنة تسع وزارات عاملة في المملكة الاردنية الهاشمية، بالإضافة إلى تسع مؤسسات تعنى بالمرأة وحقوقها وتعمل أيضاً في المملكة الاردنية الهاشمية.

**2. الحدود الزمانية:** إن الحدود الزمانية لهذه الدراسة امتدت من بداية العمل على هذه الرسالة ولغاية إنتهائها.

**3. الحدود البشرية:** إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في النساء الأردنيات العاملات بالمستويات الإدارية العليا والوسطى في الوزارات والمؤسسات ذات العلاقة بحقوق المرأة عينة الدراسة.

## سابعاً: محددات الدراسة

إن الباحثة في هذه الدراسة توجز بعض الصعوبات والمعوقات بما يلي:

**1. صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاستبانة المعدة لذلك.** وذلك بسبب انشغال الكوادر من النساء الاردنيات بالأعمال مما يتطلب المسيرة والمتابعة



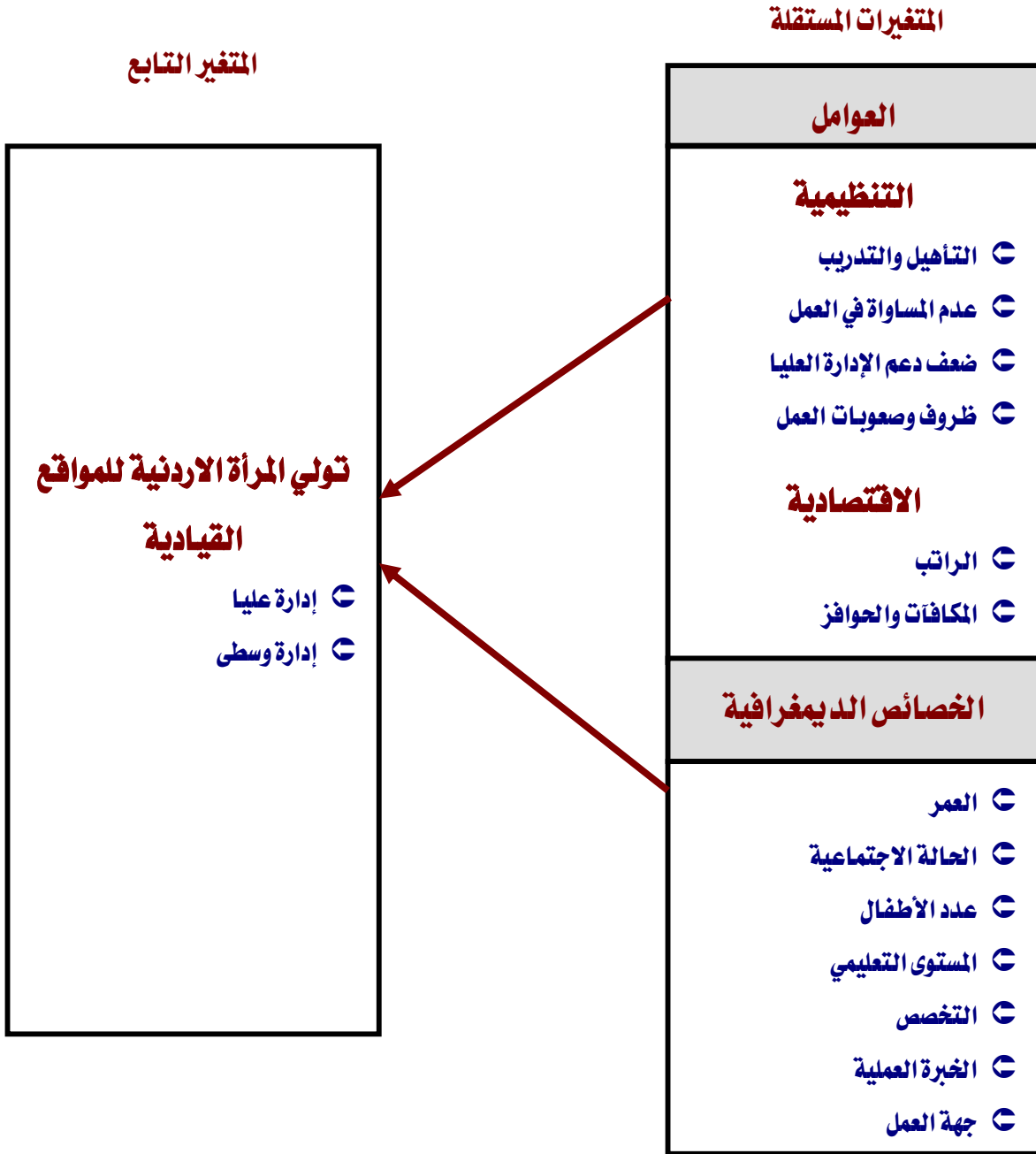
حسب وقت فراغهن لكي يتم مقابلتهن ومحاورتهن وتعريفهن بالهدف العام من الدراسة للحصول على المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة.

**2.** الجهد الكبير المبذول في الحصول على المصادر والمقالات والأبحاث حيث يعود ذلك لقلّة المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة على حد علم الباحثة.

**3.** طبيعة المؤسسات عينة الدراسة وتعددّها.

**4.** الدراسات التي تطرقت لموضوع قيادة المرأة الاردنية وعدم توفرها بشكل كبير وعدم توصلها إلى نتائج حاسمة يمكن تعميمها بحيث تصبح ثابتة وسارية.

## ثامناً: أنموذج الدراسة



شكل (1)

أنموذج الدراسة

## تاسعاً: التعريفات الإجرائية

**العوامل التنظيمية:** تشير إلى الصعوبات المرتبطة ببيئة المنظمة ذاتها والتي تحول دون وصول المرأة الاردنية إلى مناصب قيادية وتتمثل هذه الصعوبات في التأهيل والتدريب، وعدم المساواة في العمل، وضعف دعم الإدارة العليا إضافة إلى ظروف وصعوبات العمل بحد ذاته (الشهابي 2003).

**العوامل الاقتصادية:** الصعوبات التي تفرزها الظروف الاقتصادية المحيطة والمتمثلة بعدم توفر المكافأة والحوافز المناسبة، وعدم توفير ظروف عمل ملائمة، وعدم تناسب الراتب مع الجهود المبذولة (الشهابي 2003).

**القيادة:** عملية تأثير وفاعلية لصفات وخصائص القائد الشخصية، وكذلك صفات وخصائص التابعين (المرؤوسين) وكذلك المواقف التي يمرّ بها الآخرون أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة (شبيطة 2001).

**المواقع القيادية:** تلك المواقع (المناصب) القيادية والإدارية العليا والمتمثلة في الدراسة الحالية بالإدارة العليا والإدارة الوسطى.

## 2

# الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: المقدمة

ثانياً: المرأة والعمل

ثالثاً: واقع المرأة في المجتمعات المختلفة

رابعاً: معوقات ومقومات وصول المرأة للمواقع القيادية

خامساً: الدراسات السابقة العربية والاجنبية

سادساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## أولاً: المقدمة

غالباً ما يشار إلى وجود عالمين مستقلين: عالم الرجل، وعالم المرأة، وجرى التمييز بين هذين العالمين. ولما كان العمل من عوامل تقدم المجتمعات ورفي أفرادها، كان لابد لكل فرد من أفراد المجتمع أن يؤدي دوراً مؤثراً، حيث لا مجال للتمييز بين الرجل والمرأة. وعلى هذا فقد لاقى موضوع المرأة الموظفة اهتماماً واسعاً باعتبار المرأة إنساناً له حقوق وعليه واجبات في معظم المجتمعات الحديثة، وباعتبارها تمثل نصف المجتمع (مرعي، 2001: 13).

ومع تطور المجتمعات المختلفة، دخلت المرأة تدريجياً معترك الحياة العملية بدافع الرغبة في تحقيق حاجات نفسية واجتماعية واقتصادية، وإن اعطيت المرأة هذه الفرصة فإنها تبقى بشخصها ضعيفة جداً من وجهة نظر العديدين، وتبعاً لذلك تبقى الوظائف ذات السلطة وحق إصدار القرارات في يد الرجل على الرغم من امتلاك المرأة للمؤهلات والكفاءات التي تعدت فيها حدود جنسها التقليدي (مغيزل، 1981).

ويشير (الرشيد، 2000: 32) إلى أن المرأة عانت من قلة فرص العمل المتاحة أمامها لأسباب اجتماعية واقتصادية وسياسية، حيث كان عملها محصوراً في وظائف محدودة. وإذا كانت المرأة تمثل نسبة ضئيلة في قوى العمل، فإن ترك المرأة للعمل نتيجة الزواج أو انجاب الأطفال، التي ينجم عنها صعوبة عودتها الى العمل بعد فترة معينة من الانقطاع (الريحاني، 1989) هذا فضلا عن صعوبات وضغوط القيم الاجتماعية التي تتعرض لها المرأة العاملة في الجمع

بين مسؤولياتها المتعددة يتطلب تهيئة ظروف بيئية اجتماعية طبيعية وعادلة للمرأة تستطيع أن تسير جنباً إلى جنب مع الرجل في الحياة العملية، فالمرأة عضو لا يستهان به عدداً وأثراً، حيث إن لها الحق في أن تحصل على المساواة في فرص التعليم والتدريب بما يتناسب وميولها وقدراتها. كما أن لها الحق في أن تساهم في بناء وتطوير مجتمعا جنباً إلى جنب مع الرجل لما في ذلك من تحقيق لحاجاتها النفسية وخاصة الحاجة إلى الأمن الوظيفي والطمأنينة والأمن الاقتصادي والتقدير الاجتماعي وتحقيق الذات وذلك حين تشعر بأنها ذات فائدة للمحيط المتواجدة فيه

(مرعي، 2001 : 14).

## ثانياً: المرأة والعمل

يعيش عالم اليوم في تغير مستمر يشمل نواحي كثيرة علمية وعملية وتكنولوجية، حيث كان اهتمام المنظمات في السابق بالفائدة والعائد، ثم تحول إلى الاهتمام بالموارد البشرية الذي هو العنصر الأساسي في تحقيق أهداف المنظمات. ولما كانت المرأة جزءاً من الموارد البشرية في المنظمات وجزءاً من العملية الإنتاجية في نفس هذه المنظمات أصبح لها دور في المجتمع العملي لدعم العملية الاقتصادية والتنموية (جبيلي، 1995). وهذا ما أدى إلى تغير دور المرأة عبر السنوات، حيث استطاعت الوصول إلى مواقع قيادية لم تكن قد وصلت إليها من قبل.

ويبين (مرعي، 2001: 15) إن كفاح المرأة من أجل شق طريقها في الحياة والعمل تطلب منها سنوات طويلة، حيث شهدت نهايات القرن الثامن عشر وبدايات القرن التاسع عشر تغيراً ملموساً في وضع المرأة الموظفة في كل من أوروبا ودول الشرق الأوسط.

وشدد (Ackal,et..al,1999) خروج المرأة إلى العمل في أوروبا اقترن بظهور الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، أما بالنسبة للدول العربية فقد اقترن خروج المرأة إلى العمل بالنهضة الحديثة التي واكبت الاتصال بالثقافة الغربية. مما يعني أن خروج المرأة للعمل قد جاء نتيجة للتغيرات الاقتصادية السريعة وليس نتيجة للتطور الطبيعي للقيم الثقافية والأخلاقية، وهذا ما أدى إلى وجود مقاومة من قبل بعض شرائح المجتمع أدت إلى ظهور تحديات جديدة تتطلب إعادة النظر في طبيعة المسؤوليات الملقاة على عاتق المواطن رجلاً أم امرأة. كما أن خروج المرأة

للعمل فرضته دخول الآلة في مطلع هذا العصر، وأن تقبل الرجل لعمل المرأة في ذلك الوقت لم يكن سهلاً، وذلك بسبب اعتبارها منافسة للرجل بسبب أجرها المتدني.

وحدد **(مرعي، 2001)** دوافع عديدة لخروج المرأة للعمل وذلك استجابة للتغيرات التي طرأت على المجتمعات، ومن هذه الدوافع محاولة تحسين المستوى الاقتصادي للأسرة، وشغل وقت الفراغ، والمشاركة في الحياة العامة، ومن أجل تأكيد الذات والشعور بالمسؤولية، والحصول على المكانة الاجتماعية، وكذلك الدافع الناجم عن التطور في تعليم المرأة.

إن المرأة العاملة، بعد أن اتخذت قرارها في الخروج إلى العمل مدفوعة بعوامل نفسية، واقتصادية واجتماعية وثقافية وحضارية، وبعد أن أتيح لها نصيب لا بأس به من التعليم لتتحمل مع الرجل وتشاركه أدواره التقليدية في بناء المجتمع وتوفير مستلزمات الحياة، على الرغم من عدم تنازلها عن أدوارها التقليدية التي اعتادت القيام بها، مما ترتب عليه اتساع نطاق أدوارها الاجتماعية وتداخل هذه الأدوار أحياناً، وتعارضها أحياناً أخرى **(أدم 1982)**. وقد عملت المرأة في المجالات الاقتصادية وفي المنظمات الخاصة والمنظمات التطوعية، وسرعان ما شقت طريقها لممارسة الأعمال الريادية والمشروعات الصغيرة، حيث إن دخول المرأة العربية تلك المجالات هو بداية طبيعية لتوليها المواقع القيادية في مجالات عمل عديدة **(زايد 2000: 15)**. وهذا ما اكدت عليه **(خصاونة 1992)** بإشارتها الى أن عمل المرأة يعتبر حقاً طبيعياً لها، فمن حقها القيام بالعمل وفقاً لإمكانياتها وقدراتها وخبراتها لكي تصبح أكثر عطاء.



إلا أنه في معظم الأحيان لا تنال المرأة حقها في العمل، حيث تواجه مشكلات متعددة من أهمها مشكلات العمالة ومشكلات الأجور والتدريب والتقدم في العمل. حيث نجد أن معظم الوظائف التي تشغلها المرأة من الوظائف التابعة، ونادراً ما تشغل المواقع القيادية، بالتالي فإن فرص ترقية المرأة ووصولها إلى المواقع القيادية محدودة. فنجد أن نسبة النساء تقل كلما ارتفعنا إلى المواقع القيادية في الوظائف **(الرشيد، 2000)**.

ولقد ساعدت التغيرات السياسية والاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية التي طرأت على بيئة الأعمال العربية على تقدم المرأة وظيفياً، إلا أن التغييرات البيئية ساهمت في إيجاد معوقات أمام المرأة، كالأعمال التي تتطلب التنقل بين مناطق جغرافية أو العمل لفترات طويلة دون انقطاع، فهي تضع عائقاً أمام المرأة في تبوؤها لمواقع قيادية **(زايد، 2001)**.

## ثالثاً: واقع المرأة في المجتمعات المختلفة

تواجه حكومات اليوم ومنظمات الأعمال بما فيها مؤسسات المجتمع المدني تحديات كبيرة ومتنوعة يتمثل أبرزها في شح الموارد المتاحة وتعدد الأهداف، وتزايد ورقي حاجات المجتمع، مما تطلب تحديد أولويات السياسات بشكل دقيق، وتوزيع أكثر فاعلية لما هو متاح من الموارد البشرية والمادية. ولأن المرأة من الموارد البشرية المتاحة من المفترض الاستفادة من طاقاتها وإمكاناتها.

في هذا المجال سيتم التعرض لواقع المرأة الموظفة من خلال ثلاث وجهات نظر، هي:

### 1. واقع المرأة العاملة في المجتمعات الغربية

كان للثورة الصناعية أثرها الكبير في خروج المرأة الغربية للعمل وذلك لوجود ظروف ملائمة، فالوضع الاقتصادي يحتم عليها المشاركة بالعمل جنباً إلى جنب مع الرجل، إضافة إلى استخدام الآلات في الصناعات مما جعل طبيعة العمل تتفق مع طبيعة المرأة، بالإضافة إلى أن الثورات المتلاحقة في أوروبا في القرنين الثامن والتاسع عشر أدت إلى تغييرات اجتماعية في بنية الأسرة الغربية.

ومن منطلق التحيز وعدم تكافؤ الفرص عانت المرأة في المجتمعات الغربية التي تعتبر أكثر تطوراً وتحضراً. فمن ناحية الأعمال التي تمارسها المرأة فهي تختلف عن تلك التي يمارسها الرجل من حيث نوعية العمل والأجر وعدد ساعات العمل، حيث تقتصر غالبية الوظائف الممنوحة للمرأة على الأعمال الروتينية التي لا تحتاج إلى مهارات ذهنية وحيث تكون إمكانية

الترقية في هذه الوظائف نادرة وعليه تكون الأجور متدنية نسبياً. وغالباً ما تتجه النساء إلى أعمال التمريض والتدريس والسكرتارية والعمل كبائعات في المحلات التجارية. وقد ولد هذا التحيز بالتعيين والترقية حسب رأي (Metcafe,1995) من منطلق النظرة السائدة في المجتمعات بأن الرجل هو صاحب القرار الأول، وبما أن سياسات إتخاذ القرار بيد الرجل فبالتالي سيكون تحيزه لصالح جنسه أكبر (Gale,1994).

وانطلاقاً من هذه الحقائق يبدو جلياً تدنى عدد النساء في المراكز الإدارية العليا ومراكز إتخاذ القرار في المجتمعات الغربية. فالبرغم من أن النساء تشكل 46% من القوى العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية فإن نسبة النساء اللواتي يتبوأن مواقع قيادية لا تزيد عن 3% في الشركات الكبرى، كما أن عدد النساء في مجالس إدارة الشركات الصناعية والخدمية الرائدة يعتبر متدنٍ جداً مقارنة مع عدد الرجال حيث وصلت نسبة النساء في هذه المجالس 5.9% يقابلها 94.1% من الرجال (Ackal,et..al,1999).

## 2. واقع المرأة العاملة في المجتمعات العربية

ليست المنطقة العربية بمنأى عن العالم الذي يشهد تغيرات متسارعة في شتى المجالات، فهي جزء مهم يؤثر ويتأثر بما يحدث فيه. فقد شهدت مجتمعاتنا العربية وما زالت تشهد تغيرات في الاحداث الاقتصادية كازدياد حدة المنافسة وإزالة معوقات التبادل التجاري وغيرها، واحداث تكنولوجيا كزحف ثورة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات إلى المنطقة العربية بحيث أصبحت دنيا الأعمال الخاصة في البيئة العربية لا تقل زخماً وحدة في التغير عن بيئة الأعمال العالمية.

لقد أبرزت هذه التغييرات متطلبات جديدة سببت تحديات وضغوطاً تفرض على الإدارات تغيير الأساليب التقليدية للإدارة، كما فرضت عليها الاستفادة من الطاقات الكامنة في القيادات المتميزة والقادرة على التعامل مع هذه المتغيرات بنمط إداري حديث، بعيداً عن جنس هذه القيادات، فالمرأة كالرجل قادرة على إدارة المنظمات بما يتلاءم مع التغييرات المتسارعة (**غرانث، 1988**).

وقد تزامن دخول المرأة مجال العمل والإدارة مع النهضة الحديثة التي واكبت الاتصال بالثقافات الغربية حيث امتد تأثير الثورة الصناعية في أوروبا والعالم على العالم العربي نتيجة اتصال المجتمعات الغربية بالمجتمعات العربية وتبادل المفاهيم والثقافات سواء من خلال الاستعمار الغربي للدول العربية أو من خلال سيطرة الغرب على الأجهزة الإعلامية بطريق مباشر أو غير مباشر، إضافة إلى تأثير بعض أفراد المجتمع من الذين تلقوا تعليمهم في الدول الغربية (**الجوير، 1995**).

ولقيت هذه التغييرات صدى إيجابياً لدى المرأة العربية من خلال رغبة المرأة ذاتها في التخلص من القيود التي فرضها عليها المجتمع والتقاليد الاجتماعية الموروثة ونظرة المجتمع لها خلال النصف الأول من القرن الماضي القرن العشرين وحرصها على النهوض والتقدم وتحقيق طموحها وآمالها لمواكبة العصر فشكلت ما نسبته **10% 20%** من مجموع القوى العاملة في الوطن العربي (**الزبيدي، 1996**).

ومع تطور المجتمعات ازداد الاهتمام بالمساهمة الاقتصادية للمرأة العربية بشكل عام لما لها أثر في التنمية المعاصرة مع أن نسبة النساء العربيات في القوى العاملة متدنية إذا ما قورنت

بنسبة الرجال وهذا الاهتمام يعود لسببين رئيسيين: أولهما، أن المرأة العربية مورد بشري هام يمكن الاستفادة منه في زيادة القدرة الإنتاجية للدول العربية خصوصاً في الدول التي تشهد هجرة أبنائها الذكور للعمل في الخارج ومنها الأردن، حيث إن استخدام القوى النسائية قد يخفف من اعتماد هذه الدول على الأيدي العاملة الأجنبية. أما السبب الثاني، فهو أن المرأة العربية ما تزال بشكل عام تعيش في بيئة مقيدة، ومن المتوقع أن يترتب على دخولها ميدان العمل تحسن في وضعها الاقتصادي والاجتماعي (الدهان، 1985).

إن المشكلة الأساسية التي تواجهها المرأة العربية والتي تزيد من سوء وضعها كأمراة عاملة هي نظرة الرجل للمرأة على أنها لا تصلح إلا للأعمال الروتينية الخفيفة لأن المرأة أقل كفاءة وإنتاجية من الرجل (أبو شيخة، 1990). كذلك فإن الوظائف التي تحتلها المرأة من نوع الوظائف التابعة ولا تشمل المناصب القيادية إلا في حالات نادرة كون الفرص المتاحة للمرأة للترقية والوصول إلى المواقع القيادية محدودة. وفي هذا الصدد يشير (أبو شيخة، 1990) الى أنه حتى في حال إعطاء المرأة فرصة العمل ضمن فئة وظائف الإدارة الوسطى، فإن الحراك الوظيفي من هذه الفئة إلى فئة الإدارة العليا ضعيف للغاية، وتبعاً لهذا فإن الرجال هم الذين يمتلكون السلطة وحق إصدار القرارات. لذا تأتي هذه القرارات في الغالب لتحقيق مصالحهم، وهذا الأمر يؤدي إلى ضرورة المطالبة بإتاحة الفرص لمشاركة المرأة في اتخاذ القرار وتولى مواقع قيادية عليا في القطاعين، وذلك على أساس ما تمتلكه المرأة من مؤهلات وخبرات وكفاءة دون أن يعيقها الجنس في تولي المناصب القيادية في الإدارة. وهذا ما اكدت عليه (بدوي، 1997) في دراستها حول وضع المرأة العاملة في

لبنان وبينت مدى الإجحاف بحق المرأة العربية في ميادين العمل الوظيفي رغم ارتفاع نسبة النساء المتعلّقات تعليماً عالياً، وقد أشارت بدوي الى أنه كلما ارتفعنا في السلم الإداري وسلم المسؤوليات قل عدد النساء.

### 3. واقع المرأة العاملة في الأردن

كان لخروج المرأة الأردنية للعمل دوافع اجتماعية واقتصادية، فمن الناحية الاجتماعية تحاول المرأة من خلال عملها تحقيق ذاتها، بالإضافة إلى تمتعها بالاستقلال الاقتصادي، حيث تستطيع المرأة تحقيق هذه الأهداف كلما زادت مستويات التعليم، فهناك علاقة طردية بين التعليم ومشاركة المرأة في القوى العاملة. أما من الناحية الاقتصادية فيلاحظ أن ارتفاع تكاليف المعيشة يشجع المرأة للبحث عن عمل يدر دخلاً ويساعد في تحسين مستوى معيشة أفراد أسرتها من الناحيتين الاجتماعية والاقتصادية (دودخ، 1993).

ولقد كان تعليم المرأة في السابق يهدف إلى توسيع آفاقها وكسب عيشها الذي طرأ عليه تغيير نتيجة لظروف الحياة، أما في الوقت الحاضر فقد أصبح لعمل المرأة أسباب أخرى كـرغبتها في المشاركة في القوى العاملة والتنمية الوطنية (أبوصايمة، 1997).

لقد دخلت المرأة الأردنية في القوى العاملة في الثمانينات من القرن الماضي وذلك بسبب الحاجة إلى الطاقة البشرية أولاً، ونتيجة الحاجة إلى الدخل الإضافي ثانياً.

إن إقبال المرأة الأردنية على الالتحاق بمهنة التعليم في تزايد مستمر، حيث ان هذه المهنة تتمتع بقبول اجتماعي لالتحاق الإناث بها، كذلك ارتفاع المستوى التعليمي للمرأة الأردنية (مرعي،

**2001**) أدى ذلك إلى تطور في البنية الهيكلية لعرض القوى العاملة النسائية وكذلك تنوع طبيعة

الطلب المحلي على عمل المرأة خاصة ضمن القطاعات غير التقليدية كالتعليم والتمريض.

لقد كانت نسبة مشاركة المرأة في القطاع الخدمي أعلى من نسبة مشاركتها في القطاعات

الإنتاجية الأخرى، وذلك على الرغم من انخفاض نسبة تمثيلها في المستويات الإدارية العليا

والوسطى في مؤسسات القطاع العام الأردني **(شامي، 1995)**.

لقد نص الدستور الأردني على أن جميع الأردنيين لهم نفس الحقوق والواجبات، وأن

العمل حق لجميع المواطنين، ولهم الحق في تولي المناصب المختلفة على أساس المؤهلات، وبالتالي

نجد أن التشريعات الأردنية تحفظ للمرأة حقوقها، فقد تضمنت المادة السادسة من الدستور

الأردني والتي نصها: "الأردنيون أمام القانون سواء لا تمييز بينهم في الحقوق والواجبات وأن

اختلفوا في العرق أو اللغة أو الدين". حق المرأة في العمل كزميلها الرجل، وبما أن المادة تنص على

عدم التمييز فإنه يحق للمرأة أن تنال ما تستحق من ترقية وامتيازات دون التفرغ للجنس

الآخر عملاً بنص المادة **32** المضافة للدستور الأردني: "لكل أردني الحق في تولي المناصب العامة

بالشروط المعينة بالقوانين والأنظمة" حيث ذكرت المادة عبارة "لكل أردني" والتي تعني الرجل

والمرأة على حد سواء **(مرعي، 2001)**. وعلى الرغم من أن القوانين والتشريعات تحفظ حقوق المرأة

متكافئة دون تمييز، فإن الفجوة ما زالت موجودة بين واقع التشريع وقصور التطبيق العملي، وما

زالت المرأة تعاني من هذا التمييز. وما زال هناك استبعاد لها عن المشاركة في بنية السلطة، وفي

مواقع اتخاذ القرار في كافة المستويات، مما يؤدي إلى هدر طاقات المرأة كمورد ضروري وهام لتطور

المجتمع ، وتقليص الدور الذي يمكن أن تقوم به في الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمدنية (**المؤتمر الدولي الرابع للمرأة، 1995**).

ومع تطور وضع المرأة إزدادت مطالبتها بحقوقها السياسية وبالترشيح الى المناصب العليا، وبهذا أصبح من حق المرأة المشاركة في البرلمان حيث كانت أول مشاركة لها في البرلمان عام **1993** ، أما بالنسبة لمجلس الأعيان فقد عينت أول سيدة عام **1989** ، ولعل من الحقوق السياسية التي نص عليها الدستور الأردني ما ورد في المادة **42** على أنه لا يتولى منصب الوزارة إلا أردني، ويشمل التعبير المرأة والرجل حيث تولت المرأة منصب وزير لأول مرة عام **1979** ، وهكذا شاركت المرأة في الحياة السياسية (**أبوصايمة، 1997**).

ن نظام الخدمة المدنية الأردني رقم **1** لسنة **1988** أعطى المرأة حقوقاً مساوية للرجل في الراتب، وفي الترفيع والترقية وفي التمتع بحق الإجازات. كما أن قانون التقاعد يعطيها حقوقاً متساوية مع الرجل، إلا أنه يميز في الحقوق التقاعدية بين الرجل والمرأة وذلك لصالح الرجل، في حين يقوم قانون العمل على مبدأ المساواة في الحقوق والواجبات بين العمال دون تمييز بسبب الجنس، لا بل أنه قد راعى ظروف المرأة العاملة حيث تضمن القانون أحكاماً خاصة بالنساء لحماية حقوق المرأة العاملة وتأمين الرعاية لها ومراعاة ظروفها الاجتماعية (**مرعي، 2001**).

وعليه، فقد بذلت الحكومة الأردنية جهوداً حثيثة لتشجيع المرأة وتمكينها من المشاركة في كثير من المجالات الاقتصادية والاجتماعية وانخراطها بالحياة السياسية وإشغالها مناصب



قيادية تمكنها من المساهمة في صنع القرار على مستوى السلطات الثلاث التشريعية والتنفيذية والقضائية (الخرابشه، 2003).

## رابعاً: معوقات ومقومات وصول المرأة للمواقع القيادية

إن لحدوث التغييرات الجذرية في المتغيرات السياسية؛ والقانونية؛ والاقتصادية؛ والاجتماعية؛ والثقافية؛ والتكنولوجية خلال النصف الأخير من القرن الماضي فرض على المرأة أن تسعى إلى اغتنام الفرص المتاحة لها لتحقيق النمو والتقدم الوظيفي الذي تنشده.

لقد أفرزت هذه المتغيرات العديد من الفلسفات الإدارية الجديدة التي تبرز العديد من المعوقات التي تواجه المرأة وبنفس الوقت تتيح للمرأة العديد من مجالات التقدم والنمو الوظيفي. وبناء عليه، يشير العديد من الباحثين والمتخصصين الى أن معوقات وصول المرأة للمواقع القيادية العليا تتمثل في:

**1. الصورة النمطية Stereotyping** المرسومة للمرأة في المجتمع والتي تحدد للمرأة طبيعة العمل المناسب لها وهي الأعمال الهامشية ذات الساعات القليلة التي لا تحتاج إلى جهد ذهني أو احتراف (Sheridan, 1999:15).

**2. افتقار المرأة إلى الدعم بما فيه محدودية المصادر المادية والتدريب والتعليم** حيث يعتقد الكثيرون أن توفير التدريب للمرأة هو نفقات زائدة وليس استثماراً، وذلك بسبب انقطاعها عن العمل في مدة

الحمل والولادة وتربية الأطفال، إضافة إلى عدم توفير دور الحضانة المناسبة لأطفال المرأة الموظفة  
(Carmichael,1995:7-10).

**3. التحيز الوظيفي والانطباع السلبي نحو ترقية المرأة** والتحرشات الجنسية في العمل، ونظرة الرجل إلى المرأة المديرية. حيث يعتقد الغالبية من الرجال بأن وصول المرأة إلى المواقع القيادية العليا لا بد وأن يكون نتيجة عمل طويل متواصل مما يؤدي إلى تقصير في التزام المرأة نحو أطفالها وبيتها ومن هنا كان هناك تحيز واضح لصالح الرجل في الترقيات (-King,1994:30; Brown,1996:18-23).  
(32).

**4. تصطدم المرأة بظاهرة السقف الزجاجي Glass Ceiling** عندما تحاول الدخول إلى مواقع السلطة في الوظائف التنفيذية العليا، وتتمثل هذه الظاهرة بعدم تكافؤ الفرص الوظيفية بسبب ازدواجية دور المرأة، والتحيز الوظيفي الناتج عن قلة العلاقات الاجتماعية للمرأة، وعدم توفير الدعم والمساندة لها حيث تشكل المحسوبية والواسطة هنا أهم مقومات الترقية بين الرجال ذوي العلاقات الشخصية المشتركة، وقد لا يكون هذا العائق مرئياً إلا أنه ذو تأثير كبير على ترقية المرأة  
(Keeton,1996:27-34).

**5. التحيز في التعيين والترقيات لصالح الرجل** وهذا يعود إلى ما تقوم به المنظمات حيث تكرر نفسها بوضوح، أي بمعنى آخر، يقوم الأشخاص ذوو النفوذ فيها ومعظمهم من الرجال بتعليم وتشجيع وترفيح الأشخاص الذين يشبهونهم، ولذلك فإن من الطبيعي أن يكون عدد النساء اللواتي يصلن فعلاً إلى مراكز قيادية في المنظمة ضئيلاً (Mckeen, et..al, 1994:22-28).

**6. الفكرة الراسخة بأن هناك عملاً أنثوياً وآخر ذكورياً** فالقيادة تحتاج إلى الصفات الذكورية، وهي غير متوفرة لدى المرأة، فهي عاطفية وغير مستقرة، لطيفة وتهتم بمشاعر الآخرين، ومتعاونة، بينما يمتاز الرجل بأنه عنيف، صارم، متحد، منافس، واثق وعقلاني (Borckbank, 1994:3-12).

**7. الافتقار إلى التسهيلات اللازمة للمرأة الموظفة بخصوص أطفالها** وعلى الرغم من إزدياد عدد النساء العاملات في بريطانيا إلا أن وجود دور الحضانة المناسبة لا يزال متدنياً حيث دلت الإحصائيات أن 2% فقط من الاطفال دون سن ثلاث سنوات يجدون العناية والخدمات الطبية اليومية في دور الحضانة، أما في فرنسا فتصل النسبة إلى 20% وفي الدنمارك إلى 48% (Lahtinen & Wilson, 1994:16-23).

وصنفت (بني عودة، 2002: 15-26) المعوقات التي تواجه المرأة للوصول إلى المواقع القيادية على النحو التالي:

### **1. المعوقات السياسية (التشريعات)**

تتمثل بالبعد التشريعي بالذات فبينما تتحقق المساواة التامة في التشريع بين الرجل والمرأة في المجتمعات الغربية المتطورة والتي تستند إلى القانون العلماني نجد أن التشريع في الدول العربية لا يساوي بين الرجل و المرأة.

ومن هنا فان على النساء اللواتي يسعين للوصول الى مواقع قيادية أن يناضلن على جبهتين الأولى، ضد النمطية من خلال التنشئة القائمة على تفضيلات الجنس، والثانية، الصفات القيادية المطلوبة التي تثير مقاومة اجتماعية ضد النساء كممثلات سياسات، وتواجه النساء اللواتي يحصلن على مراكز في السلطة صراعاً كبيراً مع الصفات المطلوبة للقيادة الناجحة. وبما أن مميزات

الفعالية السياسية (الطموح، والعدائية، والمنافسة، والنفوذ) تعتبر صفات غير أنثوية فإنه يجري تسريع عزل المرأة عن هذا المجال، وهنا تتدخل التنشئة القائمة على الجنس مع العوائق الوضعية، حيث تتحمل المرأة العاملة خارج البيت أعباء مضاعفة، فهي إضافة إلى عملها المدر للدخل الاقتصادي فإن عليها ضمان إعادة الإنتاج البيولوجي والاجتماعي وصيانة الوحدة العائلية. إن مثل هذه الاعتبارات تفسر ظاهرة أن النساء اللواتي يعملن في مواقع قيادية وسياسية مسؤولة إما غير متزوجات أو مطلقات أو دخلن المعترك السياسي في سن متأخرة عندما تقلصت مسؤوليته الأمومة، مما يشير أن نمطية الجنس والعوائق الوضعية تحدد جنس النشاط السياسي.

ورغم ذلك فإنه يبقى من الضروري فحص مشاركة الرجل والمرأة بعلاقتها مع البنية الاجتماعية التي تشير إلى المجموعة من علاقات القوى أو المؤسسات الاجتماعية الثقافية التي تضع قيود على السلوك الفردي. ولتفسير قلة عدد النساء اللواتي يحتفظن بنفوذ سياسي فإنه ينبغي معرفة كيف تعرقل البنية الاجتماعية وصول النساء إلى مواقع سياسية مرموقة، ويشير بعض علماء الاجتماع إلى أن المعتقدات الدينية والمؤسسات الاجتماعية الأخرى تلعب دوراً مهماً في تكريس صورة المرأة النمطية التي تحرمها من مواقع قيادية سياسية عليا.

ومن العوائق الأخرى لمشاركة المرأة في صنع القرار السياسي حق (الانتخاب والترشيح) فمع أن المرأة أعطيت هذا الحق في الدول الأجنبية والعربية على فترات متفاوتة إلا أن نسبة النساء اللواتي يشاركن في حق الانتخاب والترشيح ما زالت متدنية ليس فقط على مستوى دول العالم الثالث فحسب ولكن على مستوى العالم الصناعي المتقدم أيضاً.

## 2. المعوقات الإدارية

ن التمثيل غير المتكافئ للمرأة في المواقع القيادية العليا من أهم المعوقات الإدارية أمامها سواء في المؤسسات العامة أو في منظمات الأعمال الخاصة أو ما يطلق عليه في الأدبيات الإدارية المعاصرة مصطلح الحاجز الزجاجي الذي يجسد المعوقات الوظيفية، التي تحول دون وصول المرأة إلى المواقع القيادية العليا، وهو في الواقع ظاهرة عالمية، وإن اختلفت في الدرجة وفي المسار من بلد لآخر ومن سياق لآخر.

فالبرغم من التغييرات والتبديلات الجذرية ذات العلاقة بالمرأة والعوامل المهيئة لعملها، بما فيها التعليم والتأهيل والتشريعات وازدياد العاملات، ومزاولة المرأة لجميع أنواع العمل تقريباً، ومشاركتها السياسية والتغيير الإيجابي في اتجاهات أفراد المجتمع نحو عملها، ونحو مكانتها. وبالرغم من نتائج الأبحاث والدراسات التي تشير إلى إثبات المرأة لجدارتها، فإن الفجوة ما زالت واسعة بين إمكانات المرأة وقدرتها وما تطمح إليها من جهة، وبين ما يجسده الواقع العملي، مؤسسياً وإدارياً، وهو المتمثل في ضعف حضور المرأة على الساحة العامة وقلّة المواقع القيادية العليا التي تحتلها من جهة أخرى. وحتى في الدول المتقدمة، ما زال عدد النساء في المواقع القيادية العليا ضئيلاً مقارنةً بعدد النساء العاملات.

وتتلخص المعوقات الإدارية لوصول المرأة إلى المواقع القيادية العليا في مواجهة المرأة صعوبة للوصول إلى المواقع القيادية العليا بسبب إعطاء الأولوية بالترقيات للرجل، فعلى المرأة أن تثبت أنها أفضل من الرجل كثيراً حتى تأخذ الفرص المماثلة وفي مواجهتها للتحيز في الأجور لصالح الرجل.

ويحدث هذا الاختلاف في الأجور لأسباب منها الاختلاف بالإنتاجية لعدم الحصول على التأهيل العلمي والتدريب اللازمين للحاق بمهارة الرجل، والاختلاف في التوزيع بالأعمال بين الرجل والمرأة في سوق العمل، وأخيراً، التمييز لمجرد التحيز لصالح الرجل وضد المرأة فتكسب المرأة أقل من الرجل في العمل المماثل من أجر الرجل. وقد تواجه المرأة تحيزاً بالامتيازات لصالح الرجل مثل الصلاحيات الممنوحة، والتشجيع المادي والمعنوي عند تقديم أعمال إبداعية أو جهد مضاعف وإعطاء الفرص للالتحاق بدورات تدريبية، وبعثات علمية داخل البلد وخارجه، وكذلك افتقار المرأة لحماية بعض حقوقها الضرورية مثل حماية الأمومة، حيث ان الأمومة وظيفية اجتماعية تتطلب منح حقوق خاصة، أبسطها المرونة في أوقات الدوام أحياناً وعندما تضطر إلى أخذ إجازات طارئة. وأخيراً، صعوبة الاتصال بين الإدارات على المرأة وسهولته للرجل، لعدم ملاءمة أنظمة ولوائح العمل التنظيمية في الشركة للرجل والمرأة على حد سواء.

### 3. المعوقات النفسية

تشكل عدم القناعة بقدرة الذات مشكلة نفسية عند المرأة في امكانيات تولي مهمة صنع القرارات وتحمل المسؤوليات الكاملة ولا شك أن وعي المرأة ومؤهلاتها وما ترغب فيه حقاً من الأهداف منوط بنسبة الوعي في المجتمع نفسه وبإزالة العوائق التي تحد من إعداد المرأة من الناحيتين النفسية والمهنية.

كما يشكل عدم تحلي المرأة بروح المبادرة مشكلة تعيق من تحسين وضعها وإذا ما تحللت بهذه الصفة مثلاً فلن تنجز في الغالب شيئاً للرفع من شأنها، وذلك يعود إلى النظرة الاجتماعية والثقافية التقليدية. ويؤدي عدم قدرة المرأة على التكيف مع ظروف العمل مرة أخرى بعد الانقطاع

لفترة ولادة وتربية الأطفال، الى نشوء مشكلة نفسية لديها. وهذا يعني أن عليها أن تتلقى التدريب المناسب لتلحق بمستويات العاملين الذين لم ينقطعوا عن العمل مثلها.

ومن أهم المشكلات النفسية التي تواجه المرأة في عملها، صعوبة التوفيق بين متطلبات العمل ومتطلبات الأهل أو الزوج أو الأولاد، وكذلك المضايقات التي تتعرض لها من زملائها أثناء تأديتها العمل وإحساسها بعدم قدرتها على تحمل المسؤولية باعتبارها كائناً ضعيفاً، بالإضافة إلى ندرة الفرص للانضمام إلى النقابات العمالية والترشيح لمواقع قيادية والرغبة في الاشتراك بأنشطة تتعلق بالعمل، وخصوصاً إذا تطلب ذلك الخروج من مكان العمل والاحتكاك بالجمهور.

بالإضافة إلى ما ذكر، فإن ضعف توفر عنصر الحماسة لدى المرأة للالتحاق بدورات تدريبية لتطوير وظيفتها بسبب تحملها أعباء المسؤولية المزدوجة وقلة تلقي التشجيع من الأهل أو الزوج على ذلك، يضعف من إمكانية تطوير نفسها كي تنافس الرجل في الوصول إلى المواقع القيادية العليا.

وهناك شبه ترسيخ في نفسية المرأة بأن هناك أعمالاً ملائمة لها وتتماشى مع العادات والتقاليد السائدة مثل مهنة التعليم أو صعوبة التخلص من فكرة أن العمل حالة مؤقتة تنتهي بمجرد الزواج وإنجاب الأطفال.

#### **4. المعوقات الاجتماعية**

يأتي على رأس العوامل العميقة اجتماعياً الاتجاهات والعادات والتقاليد والقيم والمعتقدات وأنماط العلاقات السائدة في المجتمع والأفكار المقبولة العميقة الجذور التي تؤكد أدواراً محددة بشكل صارم لكل من الجنسين. حيث إن النظرة للمرأة هي أنها زوجة وأم بشكل أساسي

واعتبارها دون الرجل في القدرات الجسدية والعقلية وأنها انفعالية بطبيعتها وتفتقر إلى الضبط الذاتي وتحتاج إلى حماية من قبل الرجل (الأب أو الأخ أو الزوج).

وهكذا تعتمد نسبة كبيرة من الأسر إلى تقييد حرية الإناث وفرض سيطرة كاملة عليهن في جعلهن خاضعات مما يفقدن الثقة في النفس ويكبت قدراتهن وإمكانياتهن ويضيف لديهن روح النقد والمبادرة بين الجنسين والقبول الاجتماعي.

ان من المعوقات التي تعتبر عثرة في طريق تنمية الفتيات لقدرتهن الكامنة التعليم بالإضافة إلى ظاهرة الأمية التي تشكل عائقاً يهدد القوة والكفاءة وبالتالي انخفاض عدد النساء في المراكز القيادية. هذا وتحتم العادات الاجتماعية السائدة ترك الفتاة لدراستها وتحصيلها الجامعي للزواج وإنجاب الأطفال لتكون ربة بيت فقط . ومن العقبات الأخرى التي تواجه المرأة قلة توفير دور حضانة وندرة توفر عوامل مساندة لتمكين المرأة من القيام بعملها بشكل أفضل موفقة بين صراع الأدوار الذي تعاني منه كأم وزوجة وعاملة خصوصاً وأن العمل المنزلي لا يليق بالرجل وأنه من مسؤوليات المرأة فقط .

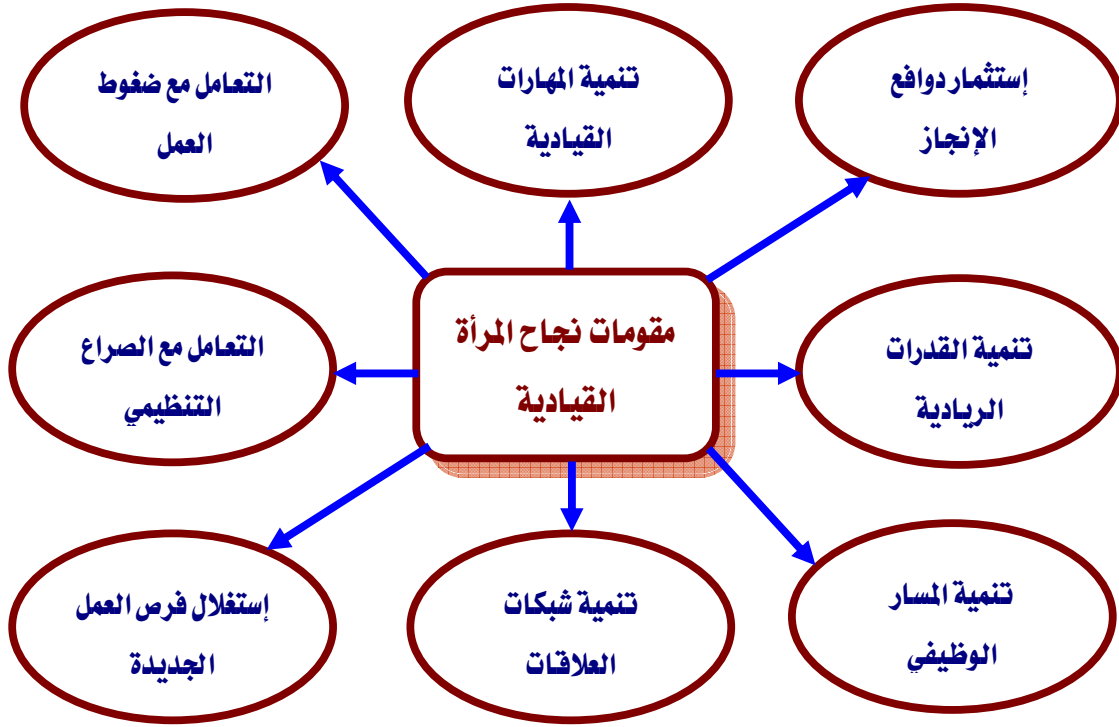
مما سبق يمكن القول إن البناء الاجتماعي العربي - المعوقات الاجتماعية - يلعب دوراً في عدم تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة ويساهم في تبعية المرأة للرجل بخلاف استقلالها ويعمل على عدم المساواة بينها وبين الرجل كما يخلق عدم المساواة في التعامل مما يؤدي إلى ظاهرة التمثيل غير المتكافئ المتعلقة بانعدام وجود المرأة تقريباً في المواقع القيادية العليا.



وبذات السياق وصف (زايد، 2000: 42-70) مقومات نجاح المرأة القيادية بالشكل (2).

شكل (2)

مقومات نجاح المرأة القيادية



المصدر: زايد، عادل محمد، (2000) "المديرة ورائدة الأعمال: مقومات نجاحها في مواجهة تحديات القرن العادي والعشرين" الطبعة الأولى، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

## 1. تنمية المهارات القيادية

إن أهمية تنمية المهارات القيادية للمرأة يعكس بوضوح زيادة قدرتها على التنافس في ظل متغيرات بيئية جديدة أصبحت النوعية الماهرة من الموارد البشرية فيها هي الميزة التنافسية القوية الوحيدة. وبصفة عامة يمكن تحديد ثلاثة مجالات أساسية من المفترض أن تحظى باهتمام المرأة القائدة نظراً لتأثيرها المباشر على نجاحها كقائدة إدارية خلال الفترات القادمة، وتتضمن تلك

المجالات مواجهة الفكر التقليدي المتمثل في المتغيرات الثقافية التي تشكك في قدرات المرأة القيادية، وامتلاك متطلبات القيادة الفعالة والمتضمنة اكتساب المهارات التي سوف تمكنها من العمل بكفاءة في ظل تلك الظروف البيئية الجديدة من خلال استعراض مسيرتها الماضية وأن تحلل وتقيم حاضرها وأن تكون لها رؤية مستقبلية واضحة، وتحديد مجالات تنمية قدرات المرأة القائدة حيث تتعدد المجالات التي يمكن أن تعمل المرأة القائدة على تنميتها من خلال تحمل مسؤولياتها كقائدة، ومن أهم تلك المجالات:

- مساعدة الرؤوسين على تحقيق النجاح.
- تطوير طرق العمل.
- التأثير الإيجابي على رضا العاملين.

## **2. استثمار دوافع الإنجاز**

وتتضمن رغبتها في تحدي نفس القوالب الجاهزة التي فرضتها الظروف الاجتماعية والتي تحدد دوافع المرأة على أنها أساسية ولم ترق إلى مرتبة الحاجات العليا. حيث إن رغبة المرأة القائدة هي تأكيد ذاتها وإثبات قدرتها على الانجاز والرغبة في قبول التحدي باتت من الدوافع القوية المحركة للمرأة القائدة. ومن الطبيعي أن ينعكس ذلك الطموح والرغبة في الإنجاز على اختيار المرأة لوظيفتها ورفضها قبول الوظائف التقليدية والبحث عن الوظائف التي تستطيع أن تثبت فيها قدرتها على التحدي والإنجاز. ومن هذا المنطلق فإن المرأة القائدة من المفترض أن تستثمر دوافعها القوية للإنجاز والتحدي لتأكيد مكانتها في مجال إدارة الأعمال والريادة، خاصة أن مثل تلك الدوافع تمثل عنصراً أساسياً من عناصر التميز والتفوق في الأداء القيادي والريادي.

### 3. تنمية القدرات الريادية

فحتى عهد قريب لم يكن هناك ربط بين القدرات الريادية والمرأة، حيث كان كل الوصف والاهتمام منصباً على الريادة بصفة عامة دون التفرقة بين رائد الأعمال ورائدة الأعمال. وبرغم عدم تخصيص دراسات منفردة لتحليل قدرات المرأة الريادية. وعلى الرغم أن عدد رائدات الأعمال يعتبر نسبياً عدداً صغيراً، إلا أن الاتجاه يؤكد بداية ظهور نمط جديد، نمط يعكس بدايات نشيطة لرائدات الأعمال في مختلف المجالات الاقتصادية. حيث أن الدافع الأساسي لرائدات الأعمال هو دافع شخصي (التحدي والاستقلالية). وعليه فإن المرأة تسعى بصفة أساسية إلى إشباع رغباتها في التحدي والاستقلالية في حين أن رغبتها في تحقيق عائد اقتصادي تأتي في مرتبة متأخرة، بالإضافة إلى ذلك فقد تبدأ المرأة أعمالها الخاصة رغبة منها في بناء مكان العمل الخاص بها، وإن ذلك يساعدها على الوفاء بمتطلباتها العائلية بشكل أفضل. وفي ضوء ذلك فإن تطوير المرأة القائدة لقدراتها الريادية يعتبر مطلباً أساسياً وعنصراً هاماً من عناصر نجاحها خلال العقود القادمة.

### 4. تنمية المسار الوظيفي

لم يعد النجاح الوظيفي للمرأة القائدة يقاس بمقدار الراتب الوظيفي الذي تحصل عليه أو المستوى الإداري الذي تشغله. فالنجاح الوظيفي يمكن أن يتضمن إلى جانب ذلك تعظيم الاستفادة من القدرات الشخصية للمرأة القائدة، والقدرة على مواجهة تحديات متطلبات العمل، وتحمل المزيد من المسؤوليات والحصول على المزيد من الصلاحيات. وأصبح لزاماً على المرأة القائدة أن تنمي مسارها الوظيفي لضمان الاستقرار في عالم متغير. إن البداية الطبيعية لتنمية المسار الوظيفي

هي أن تقوم المرأة القائدة بتحديد هدف وظيفي واضح، وأن تعمل على تحقيقه في المستقبل المنشود.

## 5. تنمية شبكات العلاقات

تشير إلى مجموعة من العلاقات والروابط الوظيفية بين الأفراد تتم بهدف تحقيق مصالح مشتركة. وقد أشار (الزبيدي، 1996: 89) إلى أن هناك ثلاثة أنواع من شبكات العلاقات يمكن أن تنضم إليها المرأة القائدة، وهي:

- الشبكات المهنية والوظيفية.
- شبكات العلاقات التنظيمية.
- شبكات التدريب.

## 6. استغلال فرص العمل الجديدة

حيث إن المعتقدات السائدة في مجال عمل المرأة القائدة بصفة عامة أنه لا يوجد عدد كبير من المديرات العاملات في المنظمات العابرة القارات. وعليه، إن تزايد نشاط المنظمات العابرة القارات سوف يمثل فرصة كبيرة لنمو المرأة القائدة، وذلك للأسباب التالية:

- إن المنافسة الشديدة سوف تجبر المنظمات العابرة للقارات على اختيار أفضل الكفاءات المتاحة، ومن ثم فإن تكاليف الفرصة البديلة الناتجة عن عدم اختيار المرأة المتميزة سوف تكون أعلى بكثير من نفس التكاليف في أوقات سابقة.
- في حين تكون المنظمات المحلية ملزمة في كثير من الحالات بتعيين أو عدم تعيين المرأة، فإن المنظمات العابرة للقارات ليست ملزمة بتبني نفس الفلسفة الإدارية.

- تستفيد المنظمات العابرة للقارات من الميزات التي تمنحها الثقافات المختلفة لتلك المنظمات والتي قد لا تمنحها للمنظمات المحلية ذاتها بسبب ظروف ثقافية معينة.
- إن المنظمات العابرة للقارات تحاول أن تعظم الاستفادة الناتجة عن التعدد والتنوع في الخبرات والنوع والجنس.

## 7. التعامل مع الصراع التنظيمي

- يمثل الصراع التنظيمي جزءاً لا يتجزأ من الحياة الوظيفية للمرأة القائدة، وهناك ثلاث استراتيجيات على المرأة القائدة أن تعتمد عليها في إدارة الصراع التنظيمي، وهي:
- استراتيجية التعاون، حيث ان التعاون على حل الصراع يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل للأطراف المختلفة. وتزداد فعالية هذه الاستراتيجية في الحالات التي يتوافر فيها لدى الأطراف المختلفة معلومات مفيدة للأطراف الأخرى.
  - استراتيجية التنافس، وهنا تحاول المرأة القائدة إجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظرها ومقترحاتها وقوتها.
  - استراتيجية التجنب، وهنا تحاول المرأة القائدة المحافظة على التجانس والهدوء النسبي للإختلافات الموجودة في مكان العمل ومحاولة منع تفشي الشعور بالغضب أو الإحباط. وتتضمن عملية تجاهل مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمرار الصراع نفسه في ظل ظروف معينة.

## 8. التعامل مع ضغوط العمل

تتعدد وتنوع المصادر التي تسبب ضغطاً للمرأة القائدة، وقد تتمثل هذه المصادر في عبء العمل الزائد، أو ساعات العمل الإضافية، أو الغموض الوظيفي، أو صراع الأدوار. وعليه، يمكن القول ان الضغط الذي تتعرض له المرأة القائدة ينشأ من علاقاتها التبادلية مع بيئة العمل.

## خامساً: الدراسات السابقة العربية والاجنبية

تعتمد ولادة الأفكار على القدرة في تمثيل تلك الأفكار ومحاورتها من قبل الباحثين في علم الادارة بشكل عام، وإدارة الأعمال بصفة خاصة وقد تعددت أنواع تلك الجهود العلمية ومناحيها واتخذت سبلاً شتى منها الدراسات النظرية وأخرى تطبيقات عملية وثالثة تجمع فيما بينها وفق منهج متكامل، ومن ناحية أخرى فان الدراسات التي ستحتويها هذه الصفحات تأتي متممة لما تم بيانه وتحديده في فصول ومباحث خلت عن معوقات ومشكلات تبوؤ المرأة للمواقع القيادية، وكما يلي:

### الدراسات العربية

#### - دراسة (الخصاونة 1992) بعنوان "صعوبات ترقية المرأة الموظفة إلى المستويات الإدارية العليا

في وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم". هدفت الدراسة 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. تكونت عينة الدراسة من (250) فرداً 23 فرداً من فئة الإدارة العليا، و 227 من فئة الإدارة الوسطى. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها أن الصعوبات الاجتماعية والصعوبات الشخصية وصعوبات التأهيل العلمي والفني والصعوبات المؤسسية كان لها تأثير كبير على ترقية المرأة إلى المستويات الإدارية العليا.

#### - دراسة (الصالحى 1994) بعنوان "المعوقات الاجتماعية لمشاركة المرأة الأردنية في مجال العمل

السياسي: دراسة ميدانية في مدينة عمان". هدفت الدراسة إلى تحديد أهم المعوقات الاجتماعية

لمشاركة المرأة الأردنية في مجال العمل السياسي وكيف تتنبأ متغيرات الدراسة (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، العمر، والدخل والمهنة وسنوات الخبرة وتبعية العمل) بدرجة أهمية المعوقات الاجتماعية لمشاركة المرأة الأردنية في العمل السياسي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ فقد وجد أن المعوقات الاجتماعية تختلف باختلاف المستوى التعليمي الذي كان المتغير الوحيد الذي دخل في معادلة التنبؤ بتقدير هذه المعوقات، إذ أن الذين يحملون مؤهلات علمية عليا يميلون إلى إعطاء تقدير أعلى لهذا المعوق من الذين يحملون مؤهلات علمية أقل.

#### **- دراسة (العضائية 1998) بعنوان "المشكلات الإدارية التي تواجه المرأة الموظفة في القطاع العام**

**الأردني**". هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض المشكلات التي تواجه المرأة العاملة في القطاع الحكومي الأردني. وقد تكونت عينة الدراسة من **381** امرأة. وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود مشكلة التحيز ضد المرأة العاملة في القطاع العام، كذلك أن غالبية الذكور لا يفضلون أن تكون رئيستهم امرأة، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية وعلاقة إيجابية للمتغيرات المستقلة مجتمعة كالعمر، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة، والحالة الاجتماعية، والخبرة للموظفات في ظل وجود تحيز ضد المرأة العاملة في القطاع العام.

#### **- دراسة (الرشيد 2000) بعنوان "معوقات التقدم الوظيفي للمرأة الأردنية في القطاع المصرفي؛**

**دراسة مقارنة لإتجاهات الذكور والإناث**". هدفت الدراسة إلى تشخيص المعوقات الرئيسية التي تواجهها المرأة الأردنية الموظفة في القطاع المصرفي الأردني والتي تحول دون وصولها إلى المستويات



الإدارية العليا، وذلك من وجهة نظر الذكور العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى، ومن وجهة نظر الاناث في المستويات الإدارية المختلفة. وقد تكونت عينة الدراسة من 267 فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها ضرورة إظهار دور المرأة الإيجابي وأهمية مساهمتها بالقوى العاملة وعلى مختلف المستويات الإدارية، وضرورة إعادة النظر في المناهج والكتب المدرسية وذلك للتخلص من النظرة التقليدية نحو المرأة، وإيجاد طريقة عمل إدارية تضمن عملية التقدم الوظيفي والترقية للمناصب العليا بعدالة وموضوعية، وضرورة توحيد جهود المنظمات المختلفة التي تهتم بشؤون المرأة محلياً للوصول إلى معايير الكفاءة والفعالية.

#### - دراسة (السلعوس 2001) بعنوان "سمات الشخصية لدى المرأة العاملة في القطاعين الحكومي

والخاص في مدينة نابلس". هدفت الدراسة إلى التعرف على سمات الشخصية لدى المرأة العاملة في القطاعين الحكومي والخاص في مدينة نابلس، بالإضافة إلى تحديد أثر متغيرات قطاع العمل، والحالة الاجتماعية، والعمر، والمؤهل العلمي، والوظيفة والراتب الشهري ومكان الإقامة وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) الإحصائية في سمات الشخصية للمرأة العاملة في القطاعين الحكومي والخاص في مدينة نابلس تعزى لمتغيرات الحالة الاجتماعية، والعمر، والراتب الشهري، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً على بعض سمات الشخصية تبعاً لمتغيرات القطاع، والمؤهل العلمي، والوظيفة، ومكان العمل.

#### - دراسة (رشيد وأبودولة 2001) بعنوان "إتجاهات المرأة الموظفة نحو معوقات تقدمها وظيفياً في

منظمات الأعمال الأردنية". هدفت الدراسة إلى بيان معوقات التقدم الوظيفي لموظفات القطاع

الخاص. تكونت عينة الدراسة من 511 موظفة من مختلف المستويات الإدارية. وقد توصلت الدراسة إلى أن المعوقات الاجتماعية تحتل المرتبة الأولى، يليها المعوقات المؤسسية وضعف دعم الإدارة العليا للمرأة وأخيراً عدم المساواة بين الرجل والمرأة في العمل.

#### - دراسة (مرعي 2001) بعنوان "معوقات التقدم الوظيفي للمرأة الأردنية الموظفة في منظمات

**الأعمال في مدينتي سحاب والحسن الصناعيتين".** هدفت الدراسة إلى معرفة المعوقات والمشكلات التي تواجه المرأة وتحّد من تقدمها الوظيفي وحصولها على المراكز الإدارية العليا في قطاع الصناعات الأردنية في القطاع الخاص. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تحقيق فرص متكافئة في العمل ومد جسور الاتصال بين الحركة النسائية ومديري الأعمال، وإجراء تعديلات منصفة في القوانين والتشريعات الخاصة بالمرأة.

#### - دراسة (بني عودة 2002) بعنوان "معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا في المؤسسات

**ال فلسطينية العامة".** هدفت الدراسة إلى تحديد درجة معوقات وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة من وجهة نظر العاملين بها مع تحديد دور كل من المؤسسة، الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد الأولاد، المؤهل العلمي، مكان الإقامة، والعمر في معوقات وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة من وجهة نظر العاملين فيها. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة تعزى لمتغيرات عدد الأولاد، والمؤهل العلمي، ومكان الإقامة، والعمر.

**- دراسة (حلواني 2002) بعنوان "العوائق التي تقف في طريق المرأة العاملة وتعرقل مسيرة نجاحها".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات العامة التي تواجه المرأة العاملة في مختلف القطاعات في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى التعرف على الدور الذي يقوم به الرجل المسؤول في تلك القطاعات في توليد الإحساس بالمعاناة لدى المرأة، كذلك التعرف على مدى ملاءمة الأنظمة الوظيفية المطبقة على المرأة العاملة مع ظروفها والتزاماتها العملية والأسرية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك معوقات عامة تعاني منها النساء العاملات ممثلة بمحدودية مجالات العمل المتاحة للمرأة، إضافة لعدم تناسب الكثير من الأنظمة المطبقة مع ظروف المرأة، والتدخل من قبل الرجل المسؤول ومركزيته التي تحد من قدرة المرأة على الحصول على الصلاحيات الكافية والملائمة لأداء عملها.

**- دراسة (العزام، والشهابي 2003) بعنوان "اتجاهات المرأة القيادية في الأردن نحو معوقات وصول**

**المرأة إلى المواقع القيادية العليا".** هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات عينة من اللمعوقات العامة التي تواجه المرأة العاملة في مختلف القطاعات في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى التعرف على الدور الذي يقونساء القياديات نحو معوقات وصول المرأة إلى المناصب القيادية العليا في الأردن، وعلى اتجاهاتها نحو الحلول المقترحة لمعالجة تلك المعوقات. تكونت عينة الدراسة من 94 امرأة عاملة من المناصب القيادية رئيسة قسم، ومديرة دائرة، ومدير عام، وأمين عام وزارة، ومستشار، ومناصب قيادية حزبية. وتوصلت الدراسة إلى وجود عدد من المعوقات التي تواجه المرأة الأردنية في تبوئها للمواقع القيادية العليا من أهمها: النظرة السلبية الرسمية لقيادة المرأة،

نظرة المجتمع السلبية لعمل المرأة، التمييز بين الجنسين في اشغال المواقع القيادية، وظروف المرأة الذاتية وتحديات العمل.

**- دراسة (الشهابي، ومحمد 2001) بعنوان "مشكلات تبؤ المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر**

**القيادات النسائية: التجربة العراقية".** هدفت الدراسة إلى دراسة وتحديد الدوافع التي تدفع المرأة لتبؤ الموقع القيادي وتشخيص أهم المعوقات التي تؤثر في تبؤها لهذا تبعدها عن هذا الموقع، وذلك من خلال القاء الضوء وتحليل اتجاهات المرأة نحو الموقع القيادي بتحديد الخصائص الشخصية والاجتماعية والثقافية والمهنية التي تتصف بها النساء في المواقع القيادية، التشجيع والدعم للوصول الي الموقع القيادي، مدى الرضا عن الموقع القيادي الحالي، معرفة مستوى الطموح لدى المرأة لتولي موقع قيادي متقدم، ماهية السمات الواجب توافرها في المأة القيادية، مدى التكافؤ في احتلال المواقع القيادية بين المرأة والرجل. ومعرفة الدوافع التي تدفع المرأة لتبؤ المواقع القيادية، وتشخيص أهم المشكلات والمعوقات التي تؤثر في تبؤ المرأة للموقع القيادي. تكونت عينة الدراسة من **122** امرأة قيادية عاملة في الوزارات العراقية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها، أن المشكلات التنظيمية لها تأثير كبير على تبوء المرأة للموقع القيادي، بالإضافة إلى تأثير المشكلات الشخصية التي تتعلق بالمرأة والتي تعيق عملية تبوءها للموقع القيادي كالظروف العائلية والأعباء الأسرية.

**- دراسة (حبيب 2005) بعنوان "العوامل المؤثرة على حصول المرأة على مراكز إدارية عليا في الوزارات**

**الحكومية في الأردن".** هدفت الدراسة التعرف على العوامل المؤثرة على حصول المرأة على مراكز

إدارية عليا في الوزارات الحكومية في الأردن، والتعرف على المعوقات التي تحول دون حصولها على تلك المراكز. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها تمثل في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من متغيرات الجنس وعدد سنوات الخبرة وحصول المرأة على مراكز إدارية عليا، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من متغيرات العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي وحصول المرأة على مراكز إدارية عليا.

#### **- دراسة (البراك 2005) بعنوان " أثر المعوقات الاجتماعية والتنظيمية والشخصية على تولي المرأة**

**في مراكز الوزارات الأردنية للمناصب القيادية من وجهة نظر الموظفات".** هدفت الدراسة إلى تشخيص المعوقات الاجتماعية والتنظيمية والشخصية التي تحول دون تولي المرأة الأردنية الموظفة في مراكز الوزارات لمناصب قيادية، بالإضافة إلى التعرف على مستوى تأثير هذه المعوقات على تولي المرأة الأردنية الموظفة في مراكز الوزارات لمناصب قيادية. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن المشكلات التنظيمية لها تأثير كبير على تولي المرأة في مراكز الوزارات الأردنية للمناصب القيادية والمتمثلة في كل من عدم مساواة الرجل مع المرأة في العمل، قلة التدريب الممنوح للمرأة الأردنية في الوزارات الأردنية، الدعم المنخفض الممنوح من قبل الإدارة العليا في الوزارات الأردنية.

## الدراسات الأجنبية

### - دراسة (Templeton,et..al, 1981) بعنوان " The First Few Years on the Job: Women in Management"

هدفت الدراسة الى التعرف على المعوقات التي تحول دون تبوؤ المرأة الأمريكية للمراكز الإدارية العليا. وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية وتكونت عينة الدراسة من القطاع الخاص ضمن 500 مؤسسة من المؤسسات الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث شملت العينة مليوني موظف وموظفة تقريباً. وقد توصلت الدراسة الى أن نسبة مشاركة المرأة بلغت 36% في كافة المستويات، بينما يقتصر وجودها على 1% فقط بالمراكز الإدارية العليا، وتبين أن بعض المعوقات تتعلق بالمرأة نفسها التي تولي الأهمية إلى مسؤولياتها المنزلية بالدرجة الأولى ومن ثم العمل، كما بينت الدراسة أيضاً عدم التقيد الفعلي بتطبيق قوانين المساواة في الاجور والتعويضات والإمتهيازات ليكون التحيز واضحاً لصالح الرجل.

### - دراسة (Griggs,1994) بعنوان "Educational Administration Womens Studies". هدفت إلى

التعرف على أسباب تدني نسبة الإناث في المراكز القيادية في الجامعات الأمريكية، وبينت الدراسة أن تدني تلك النسبة يعود إلى عدة أسباب بعضها يتعلق بالمرأة نفسها من حيث إنها تقاعست عن إثبات قدرتها على القيادة، وإنها لا تمتلك الصفات التي تؤهلها لتقلد المناصب القيادية وذلك من خلال الأبحاث والدراسات التي تقوم بها، إضافة إلى أسباب أخرى تتعلق بتشويه صورة المرأة من خلال معظم الدراسات التي تناولت القيادة.

**- دراسة (Hall,1996) بعنوان "Ethnicity and Gender in Educational Administration".**

هدفت إلى الكشف عن المعوقات والحواجز التي تعيق وصول المرأة والأقليات العرقية إلى الإدارة العليا والتي كانت من حظ الذكور البيض في وسط وشمال ولاية أريزونا الأمريكية من أجل المساعدة في جعل الوصول إلى مركز "مدير" أكثر عدلاً وملاءمة بالنسبة للأقليات العرقية والنساء. وقد توصلت الدراسة إلى أن طريق الأقليات العرقية إلى مراكز الإدارة العليا مليء بالعوائق، كما أكدت أن الطريق إلى الإدارة بالنسبة للمشاركات في الدراسة هي طرق متعددة ومتنوعة فقد كانت هناك عناصر مشتركة تتعلق بالخلفيات الجغرافية، وتركيبية العائلة، والمكانة الاجتماعية والاقتصادية، بالإضافة إلى ذلك توجد فروق ثقافية وعرقية تدعم كل فرد ومعتقداته للوصول إلى المراكز الإدارية.

**- دراسة (Kanter,1997) بعنوان "Men and Women of the Corporation".** هدفت إلى بحث

واقع المرأة الأمريكية العاملة في إحدى الشركات الكبرى وأشارت نتائجها إلى وجود معوقات سلوكية ووظيفية تقف عائقاً في طريق تقدم المرأة وظيفياً وإدارياً منها عدم تكافؤ الفرص بين الجنسين لصالح الرجل، وبعد المرأة عن مراكز صنع القرار، وإضافة إلى ساعات العمل والتي لا تتناسب مع أعباء المرأة الأسرية فهي ربة بيت وزوجة، واقترحت الدراسة مجموعة من الاستراتيجيات لمواجهة تلك المعوقات، أهمها تفعيل مبدأ تكافؤ الفرص بين الرجال والنساء العاملين، وتطبيق اللامركزية والتي يمكن أن توفر فرصاً قيادية أكثر، وتوفير مرونة في ساعات العمل الرسمي وذلك لتمكين المرأة من التنسيق والتوفيق بين متطلبات عملها والتزاماتها الأسرية.

- **دراسة (Silver,1999) بعنوان " In the Shodow: Women, Gender, and Public**

**Administration in Indonesia** ". هدفت إلى التأكد من حجم وتوزيع ديناميكيات مشاركة المرأة في الإدارة العامة الاندونيسية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من العوائق تمنع وصول المرأة إلى المناصب القيادية تقع ضمن ثلاثة عوامل إدارية تنظيمية وعوامل شخصية وعوامل اجتماعية ثقافية، حيث صنفت ضمن أربعة أنماط، هي: موقع المرأة في البيروقراطية العامة من منظور تنظيمي، والتمييز بين الجنسين في الإدارة العامة، والنظام الجنسي للأدوار والخبرات، وإدراكات مركز المرأة، العوائق التي تستبعد المرأة.

- **دراسة (Cathleen,1999) بعنوان " An Assessment of the Glass Ceiling Within Banking**

**and Financial Insitutions in Thariland** ". هدفت إلى معرفة مدى وجود المعوقات الوظيفية التي تحول دون وصول المرأة إلى المناصب القيادية العليا ومدى وجود التمييز ضد المرأة العاملة في مؤسسات تايلاند المالية. وقد توصلت الدراسة التي أجريت على عينة مكونة من (276) منها (131) رجلاً و (145) امرأة من العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات المالية في تايلاند إلى مجموعة من النتائج منها وجود تباين في اتجاهات كل من النساء والرجال نحو عمل المرأة، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الباحثين حول عمل المرأة والمستوى التعليمي والعمر، وإلى أن الرجال هم الأوفر حظاً في الترقيات والاجور من النساء العاملات.



## سادساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات المحلية السابقة من حيث القطاعات التي تم دراستها وتحليلها والفترة الزمنية التي تم تناولها، وفي أن الدراسة الحالية تناولت أثر العوامل التنظيمية والاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية من وجهة نظر القيادات النسائية في عينة من الوزارات الأردنية ومؤسسات المجتمع المدني في الأردن. لذلك جاءت مكملة للنقص في الدراسات السابقة. ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

1. الجانب التطبيقي والذي تم على عينة من الوزارات الأردنية ومؤسسات المجتمع المدني في الأردن.

2. أخذ وجهة نظر المديرات في المواقع القيادية العليا والوسطى بما يتعلق بالعوامل التنظيمية والاقتصادية المؤثرة في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية.

# 3

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

أولاً: المقدمة

ثانياً: تصميم الدراسة الميدانية

ثالثاً: أساليب القياس والإختبار

رابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها

خامساً: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

سادساً: إختبار التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

## أولاً: المقدمة

تُعد المنهجية، حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي نظري، وتطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في حياة منظمات الأعمال، واقعاً وحاضراً، ومستقبلاً. ويعتمد تحديد مسارات المنهجية، على ما يتيسر من ذلك التراكم، الذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختبار في المنظمات عامة، ومنظمات الأعمال المحلية، بهدف التحقق من إمكانية استخدامها في أعمال ونشاطات المنظمة ضمن رؤية حالية، ومستقبلية.

ومن أجل التحقق من مصداقية الترابط، والتأثير بين متغيرات الدراسة، حيث ان نجاح المنظمات يتوقف بشكل عام على الترابط والتأثير بين نشاطاتها الداخلية والخارجية. ومن أجل تحقيق الاستمرارية في بلوغ مقاصد الدراسة المحددة سلفاً انطوى الفصل على خمس نقاط رئيسية، هي:

- تصميم الدراسة الميدانية
- أساليب القياس والاختبار
- مجتمع الدراسة وعينتها
- أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
- اختبار التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

## ثانياً: تصميم الدراسة الميدانية

تقوم فكرة تصميم الدراسة على أساس إدراك جوهر مشكلة الدراسة، ومنهج الدراسة وكذلك أنموذجها وفرضياتها، والمهام المنوطة بالدراسة ومنظورها الفكري، وطبيعة الحلول المتوقعة المفصلة للتأثيرات والاختلافات بين متغيرات الدراسة، وتمحيص ما ذهبت إليه نتائج الدراسات السابقة اتفاقاً وتعميماً، أو قبولاً ورفضاً.

وهكذا فالتصميم يحاور جوانب تهيئ سلامة الاختبار للأنموذج والفرضيات عملياً وسيتم ايضاحها تباعاً.

## ثالثاً: أساليب القياس والاختبار

تعد المقاييس أداة تستخدم لنقل التراكم المعرفي إلى واقع ملموس، يُستدل به للتحقق من صحة الأنموذج والفرضيات إثباتاً أو نفيّاً، ويستفاد منها في كشف مستوى حركة المتغيرات والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية. وفيما تتنوع أساليب القياس، فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند على مقياس (Likert, 1961) الخماسي اعتماداً على مقاييس خضع بعضها للاختبار، وبعضها مطورة بالاسترشاد بمضامين العوامل التنظيمية والاقتصادية في موضوع القيادة، ويجمع بين الاستعارة الكلية والجزئية لفقرات القياس، والتكيف والتعديل لفقرات أخرى، وكذلك الحذف والاضافة وبما ينسجم مع متطلبات الدراسة الحالية.

بنيت الاستبانة لتصف متغيرات الدراسة وتفسيرها في جزئين رئيسيين تتضمن:

1. المتغيرات المستقلة، والمتضمنة كل العوامل التنظيمية والاقتصادية بالإضافة إلى المتغيرات الديمغرافية والمعبر عنها بخصائص المستجيبات.

2. المتغير التابع ، والمعبر عنه بتولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية (إدارة عليا، إدارة وسطى).  
وقد تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس الاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة، والإحصاء، والقياس والتقويم، بقصد الإفادة من خزينهم المعرفي ومنحنى الخبرة الذي أكسبهم سمعة الألمعية في اختصاصاتهم، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس. وقامت الباحثة بصياغة أسئلة الاستبانة بالاستعانة بالدراسات والبحوث المبينة في الجدول (1).

وحرصت الباحثة على أن يُنجز ملء الاستبانة بحضورها لتوضيح أية فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها، مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها، وقد بلغ عدد المحكمين (8)، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%)، ينظر الملحق (2).

ونتيجة لما ذكر فقد استقر الرأي على المقياس بعد اجراء تعديل في فقراته، إضافة وحذفاً، شرطاً وجمعاً، تثبيتاً وإعادة صياغة، وضح المقياس قبل اجتيازه التحكيم لغوياً وبعده.

وتكون المقياس من (25) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1-5) وكان المقياس:

أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
5	4	3	1

وضمنت متغيرات العوامل التنظيمية والاقتصادية الأساسية المقاييس الآتية:

**العوامل التنظيمية،** متضمنة 15 فقرة، تنقسم إلى أربعة متغيرات فرعية، هي:

1. التأهيل والتدريب ويضم أربع فقرات، هي الأسئلة من (9 - 12).
2. عدم المساواة في العمل وتضمن أربع فقرات، هي الأسئلة من (1 - 4).
3. ضعف دعم الإدارة العليا، وتضمن أربع فقرات، هي الأسئلة من (5 - 8).
4. ظروف وصعوبات العمل، وتضمن ثلاث فقرات، هي الأسئلة من (13 - 15).

**العوامل الاقتصادية،** متضمنة 10 فقرات، تنقسم إلى متغيرين فرعيين، وهي:

1. الراتب، ويضم خمس فقرات، هي الأسئلة (16، 19، 21، 22، 25).
2. المكافآت والحوافز، وتضمن خمس فقرات، هي الأسئلة (17، 18، 20، 23، 24).

والجدول (1) يصف المقاييس التي اعتمدها الباحثة في بناء مقياس الدراسة.

## الجدول (1)

المقاييس التي إعتدتها الباحثة في بناء مقياس الدراسة

المقاييس المعتمدة	العوامل التنظيمية والاقتصادية
	<b>العوامل التنظيمية</b>
	1.
<b>الشهابي، والعزام، (2003) الشهابي، ومحمد، (2001) حبيب (2005).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا تتوفر الكفاءات المدربة بين النساء الموظفات لتولي المناصب القيادية</li> <li>- يؤدي نقص المهارات الإدارية لدى المرأة إلى الحد من توليها للمناصب القيادية</li> <li>- تساهم تدنى نسبة مشاركة المرأة في البرامج التدريبية بشكل عام في الحد من توليها للمناصب القيادية</li> <li>- يقلل البعد المكاني لأماكن إنعقاد الدورات والبعثات عن مناطق الإقامة من مشاركة المرأة في تلك الدورات</li> </ul>
	2.
<b>الشهابي، والعزام، (2003) الشهابي، ومحمد، (2001) ؛ بني عودة (2002).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الترشيحات للمناصب القيادية في مؤسستك لا تبني على أسس موضوعية</li> <li>- يتم اختيار الرجل للمنصب القيادي في حال تساويه مع المرأة في الكفاءات والمؤهلات</li> <li>- يستغنى متخذ القرار في مؤسستك المرأة عند إشغال مناصب قيادية</li> <li>- لا تساوى التشريعات بين الرجل والمرأة من حيث الأجور والرواتب وحقوق العمل الأخرى</li> </ul>
	3.
<b>السلعوس، (2001)؛ الصالحي، (1994)؛ البراك، (2005).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تولي المرأة للمناصب القيادية يعيق سيطرة الرجل على مواقع صنع القرار</li> <li>- يعتقد المسؤولون في الإدارة العليا بمؤسستك بأن المرأة أقل قدرة على أداء العمل من الرجل في المراكز القيادية</li> <li>- يعتقد المسؤولون في الإدارة العليا بان المرأة أقل التزاماً بالعمل من الرجل</li> <li>- ينظر المسؤولون في مؤسستك إلى أن النجاح في المستويات الإدارية العليا يتطلب شروطاً فسيولوجية لا تتوفر في المرأة</li> </ul>
	4.
<b>الشهابي، والعزام، (2003) الشهابي، ومحمد، (2001)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تضعف فرص تولي المرأة للمناصب القيادية بسبب كثرة متطلبات العمل مثل العمل لساعات متأخرة</li> <li>- تضعف فرص تولي المرأة للمناصب القيادية بسبب صعوبة متطلبات العمل كالعامل في مناطق جغرافية مختلفة</li> <li>- صعوبة العمل مثل العمل الميداني يشكل معوقاً أمام تولي المرأة للمناصب القيادية</li> </ul>

المقاييس المعتمدة	العوامل التنظيمية والاقتصادية
<b>العوامل الاقتصادية</b>	
<b>الشهابي، والعزام، (2003) الشهابي، ومحمد، (2001) ؛ بني عودة (2002).</b>	1. <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم تناسب الراتب مع الجهود المبذولة يشكل عائقاً أمام المرأة لتقلد مناصب قيادية</li> <li>- يشكل الغلاء المعيشي الحالي معوقاً أمام تولي المرأة للمناصب القيادية العليا</li> <li>- تدنى مستوى اجور النساء بالمقارنة مع الرجال يشكل عائقاً أمام المرأة لتولي مناصب قيادية</li> <li>- عدم توفر الإمكانيات المادية للمرأة للإيفاء بالتزاماتها يشكل معوقاً اقتصادياً أمام توليها لمناصب قيادية عليا</li> <li>- إشتداد الأزمة الاقتصادية يشكل عائقاً أمام تولي المرأة لمناصب قيادية عليا</li> </ul>
	2. <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم المساواة بتوفير المكافأة والخوافز المناسبة بين الرجال والنساء معوقاً أمام تولي المرأة لأدوار قيادية</li> <li>- عدم توفير ظروف عمل مناسبة كالإضاءة ومكان العمل يعد محدد لتولي المرأة للمناصب القيادية</li> <li>- متطلبات واحتياجات المرأة أكثر من متطلبات واحتياجات الرجل</li> <li>- ترغب المرأة العاملة بالالتحاق بوظائف الجهات الرسمية بما يزيد من البطالة والذي ينعكس على توليها مناصب قيادية</li> <li>- عدم توفر فرص العمل بشكل كافي للمرأة يجد من توليها مناصب قيادية عليا</li> </ul>

أما مايتعلق بالمتغيرات الديمغرافية فقد تضمنت الآتي :

**العمر:** أعطيت البدائل الدرجات الآتية :

العمر	أقل من 30 سنة	30 – 40 سنة	41 – 50	51 سنة فأكثر
الدرجة	1	2	3	4

**الحالة الاجتماعية:** تدرجت الاختيارات كما يأتي :

الحالة الاجتماعية	عزباء	متزوجة	مطلقة	أرملة
الدرجة	1	2	3	4

**عدد الأطفال:** تدرجت الاختيارات كما يأتي :

عدد الأطفال	لا يوجد	أقل من 3	3 5	5 فأكثر
الدرجة	1	2	3	4



**المستوى التعليمي:** واتخذ الشكل التالي:

المستوى التعليمي	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
الدرجة	1	2	3	4

**التخصص:** وعبر عنه بالشكل التالي:

التخصص	علوم طبيعية	علوم إنسانية
الدرجة	1	2

**الخبرة العملية:** تدرجت الاختيارات كما يأتي:

الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات- 15 سنة	15 سنة فأكثر
الدرجة	1	2	3	4

**الموقع الإداري:** وعبر عنه بالشكل التالي:

الموقع الإداري	إدارة عليا	إدارة وسطى
الدرجة	1	2

**جهة العمل:** وعبر عنه بالشكل التالي:

جهة العمل	وزارة	مؤسسات مجتمع مدني
الدرجة	1	2

ومن أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها،

قامت الباحثة بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك

المقياس بحساب **Cronbach Alpha**. حيث أن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد

من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن

معامل **Alpha** يزود بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة **Cronbach Alpha** على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة **Alpha** لكن من الناحية التطبيقية يعد ( $\text{Alpha} \geq 0.60$ ) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. انظر الجدول (2).

### الجدول (2)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	قيمة (ألفا) $\alpha$
1	التأهيل والتدريب	85
2	عدم المساواة في العمل	81
3	ضعف دعم الإدارة العليا	79.8
4	ظروف وصعوبات العمل	77.9
<b>العوامل التنظيمية والإقتصادية</b>		
5	الراتب	83.9
6	المكافآت والحوافز	84.2
<b>العوامل الإقتصادية</b>		
<b>الإستبانة ككل</b>		
		78.7
		81.2

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة.

## رابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الوزارات الاردنية والبالغ عددها (25) وزارة كما هو موضح بالجدول (3)، بالإضافة إلى الجهات التي تعنى بالمرأة وحقوقها وهي (اللجنة الوطنية لشؤون المرأة، لجان المرأة، مركز عدالة، مديرية عمل المرأة، الاتحاد النسائي، المجلس الوطني لشؤون الأسرة، المعهد الدولي لتضامن النساء، اتحاد المرأة، مركز التضامن العمالي). كما في الجدول (4). ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة مكونة من (9) وزارات، كما مبين في الجدول (5) بالإضافة إلى كافة الجهات التي تعنى بالمرأة وحقوقها والمذكورة سابقاً و كما مبين في الجدول (6). كما تم توزيع الاستبانة على النساء العاملات في المستويات العليا والوسطى في الوزارات والجهات ذات العلاقة بالمرأة وحقوقها.

جدول (3) الوزارات الاردنية (مجتمع الدراسة)

اسم الوزارة	ت	اسم الوزارة	ت
وزارة المالية	2	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	1
وزارة الصناعة والتجارة	4	وزارة الخارجية	3
وزارة العدل	6	وزارة الداخلية	5
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	8	وزارة الشؤون البلدية	7
وزارة التنمية الاجتماعية	10	وزارة الاشغال العامة والاسكان	9
وزارة النقل	12	وزارة السياحة والاثار	11
وزارة العمل	14	وزارة المياه والري	13
وزارة الزراعة	16	وزارة الصحة	15
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	18	وزارة الاوقاف والشؤون الاسلامية	17
وزارة الدفاع	20	وزارة الثقافة	19
وزارة البيئة	22	وزارة الطاقة والثروة المعدنية	21
وزارة تطوير القطاع العام	24	وزارة التربية والتعليم	23
		وزارة التنمية السياسية	25

جدول (4) الجهات ذات العلاقة (مجتمع الدراسة)

اسم الجهة	ت	اسم الجهة	ت
الجنة الوطنية لشؤون المرأة	2	لجان المرأة	1
مركز عدالة	4	مديرية عمل المرأة	3
الاتحاد النسائي	6	المجلس الوطني لشؤون الأسرة	5
المعهد الدولي لتضامن النساء	8	اتحاد المرأة	7
		مركز التضامن العمالي	9

جدول (5) الوزارات الأردنية عينة الدراسة

اسم الوزارة	ت	اسم الوزارة	ت
وزارة المالية	2	وزارة التعليم العالي	1
وزارة الصناعة والتجارة	4	وزارة الخارجية	3
وزارة التخطيط	6	وزارة التنمية الاجتماعية	5
وزارة التنمية الإدارية	8	وزارة الصحة	7
		وزارة الثقافة	9

جدول (6) الجهات ذات العلاقة عينة الدراسة

اسم الجهة	ت	اسم الجهة	ت
مركز عدالة	2	لجان المرأة	1
الاتحاد النسائي	4	مديرية عمل المرأة	3
المعهد الدولي لتضامن النساء	6	المجلس الوطني لشؤون الأسرة	5
مركز التضامن العمالي	8	اتحاد المرأة	7
		اللجنة الوطنية لشؤون المرأة	9

وقد تم توزيع **180** استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد ما مجمله **145** صالحة للتحليل أي بنسبة **80.56%**. والجدول (7) يبين عدد الاستبانات الموزعة لكل وزارة ولكل جهة عينة الدراسة بالإضافة إلى عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل.

جدول (7) عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل

ت	الوزارة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	ت	الجهة ذات العلاقة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة
1	وزارة التعليم العالي	12	10	1	لجان المرأة	8	6
2	وزارة الخارجية	12	10	2	مديرية عمل المرأة	8	5
3	وزارة التنمية الاجتماعية	12	10	3	المجلس الوطني لشؤون الأسرة	8	6
4	وزارة الصحة	12	11	4	اتحاد المرأة	8	4
5	وزارة الثقافة	12	11	5	اللجنة الوطنية لشؤون المرأة	8	7
6	وزارة المالية	12	11	6	مركز عدالة	8	4
7	وزارة الصناعة والتجارة	12	11	7	الاتحاد النسائي	8	5
8	وزارة التخطيط	12	11	8	المعهد الدولي لتضامن النساء	8	7
9	وزارة التنمية الإدارية	12	10	9	مركز التضامن العمالي	8	6
	<b>المجموع</b>	<b>108</b>	<b>95</b>		<b>المجموع</b>	<b>72</b>	<b>50</b>

## خامساً: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

وتمثل أدوات جمع البيانات والمعلومات الضرورية للدراسة من منابعها المتعددة وطرق تحليلها، هي:

**جمع البيانات:** لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة، تم اعتماد الأدوات الآتية:

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية الاجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. الاستبانة، وهي أداة قياس إدراكية تم الإعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال الموضوع للحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وروعي فيها جعل المستجيب واعياً لهدفها، ومكوناتها، ودقتها، ووضوحها، وتجانسها، ووحدة اتجاه حركة المقياس ونوعه بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف وفرضيات الدراسة، وتضمنت أسئلة ذات اختيارات متعددة وأسئلة محددة الإجابة أو مغلقة وقد وقعت الاستبانة في جزأين، هما:

**(أولاً)** بين القسم الأول متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (8) فقرات.

**(ثانياً)** بين القسم الثاني متغيرات تتعلق بالعوامل التنظيمية والاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية عبر (6) (25).

**المعالجات الإحصائية وتحليل البيانات:** تختلف أساليب التحليل الإحصائي، من حيث شمولها، وعمقها، وتعقيدها باختلاف الهدف من إجراءاتها. وبغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة، تدعم أهداف الدراسة، وفرضياتها فقد تم فحص البيانات، وتبويبها، وجدولتها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر، وتم استشارة متخصصين في الجوانب الإحصائية، ومعالجة البيانات لغرض

اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة والحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبانة لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة المختلفة:

- اختبار (Kolmogorov - Smirnov) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر العوامل التنظيمية والاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية.
- اختبار T لعينتين مستقلتين لاختبار الاختلاف بين تصور عينة القيادات النسائية في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية تبعاً لإختلاف التخصص.
- اختبار F لاختبار الاختلاف بين تصور عينة القيادات النسائية في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية تبعاً لإختلاف كل من (العمر، والحالة الاجتماعية، وعدد الاطفال، والمستوى التعليمي، والخبرة العملية).
- اختبار Scheffe للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمعرفة مصدر الاختلاف في حالة وجود إختلافات دالة إحصائياً.
- مستوى الأثر، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبيدول} - \text{الحد الأدنى للبيدول}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3}$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1 - أقل من 2.33

والدرجة المتوسطة من 2.33 - 3.66

والدرجة المرتفعة من 3.67 فأكثر.

## سادساً: اختبار التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم إجراء اختبار (Kolmogorov - Smirnov)، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشكلات الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، ويشترط هذا الاختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات. وبعكس ذلك ينشأ ارتباط مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وبالتالي يفقد الارتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل البحث أو التنبؤ بها، كما هو موضح بالجدول (8).

### جدول (8)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	Kolmogorov – Smirnov	Sig. *	النتيجة
1	التأهيل والتدريب	2.718	0.058	يتبع التوزيع الطبيعي
2	عدم المساواة في العمل	2.512	0.079	يتبع التوزيع الطبيعي
3	ضعف دعم الإدارة العليا	2.431	0.062	يتبع التوزيع الطبيعي
4	ظروف وصعوبات العمل	2.933	0.116	يتبع التوزيع الطبيعي
5	الراتب	2.987	0.092	يتبع التوزيع الطبيعي
6	المكافآت والحوافز	2.806	0.087	يتبع التوزيع الطبيعي

❖ يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة  $< 0.05$ .

وبالنظر إلى الجدول وعند مستوى دلالة (0.05) فأكثر يتبين أن جميع المتغيرات كانت تتبع التوزيع الطبيعي. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.



# 4

## الفصل الرابع

### مناقشة نتائج التحليل واختبار

### الفرضيات

أولاً: المقدمة

ثانياً: الإجابة عن أسئلة الدراسة

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

## أولاً: المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الاحصائية الوصفية التي أفرزتها الاستبانة، من خلال تحليل آراء القيادات النسائية حول تأثير كل من العوامل التنظيمية والاقتصادية التي تواجه المرأة الاردنية في تولي المواقع القيادية، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية. وقد تم عرض النتائج عبر ثلاثة محاور رئيسة تغطي متغيرات الدراسة، وفقاً للآتي:

**وصف عينة الدراسة**

**الاجابة عن أسئلة الدراسة**

**اختبار فرضيات الدراسة**

## وصف عينة الدراسة

في هذه الفقرة سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية للمديرين من حيث العمر، والحالة الاجتماعية، وعدد الأطفال، والمستوى التعليمي، والتخصص، والخبرة العملية، والموقع الإداري، وجهة العمل ويظهر الجدول (9) تلك المتغيرات.

جدول (9): وصف المتغيرات المديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	30	12	8.3
		40 – 30	58	40
		50 – 41	55	37.9
		51	20	13.8
المجموع				
2	الحالة الاجتماعية		15	10.3
			99	68.3
			18	12.4
			13	9
المجموع				
3	عدد الأطفال	3	17	11.7
		5 3	39	26.9
		5	72	49.7
			17	11.7
المجموع				
4	المستوى التعليمي		87	60
			17	11.7
			29	20
			12	8.3
المجموع				
5	التخصص		56	38.6
			89	61.4
المجموع				
6	الخبرة العملية	5	2	1.4
		10 5	52	35.9
		15 10	42	29
		15	49	33.8
المجموع				
7	الموقع الإداري		46	31.7
			99	68.3
المجموع				
8	جهة العمل		91	62.8
			54	37.2
			145	100

يبين الجدول (9) نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبات من أفراد

عينة الدراسة.

## ثانياً: الإجابة عن أسئلة الدراسة

**السؤال الأول: هل للعوامل التنظيمية أثر في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية؟** للإجابة عن

هذا السؤال قامت الباحثة بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

**السؤال الفرعي الأول: هل للتأهيل والتدريب أثر في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية؟**

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأثر، كما هو موضح بالجدول (10).

### جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر للتأهيل والتدريب

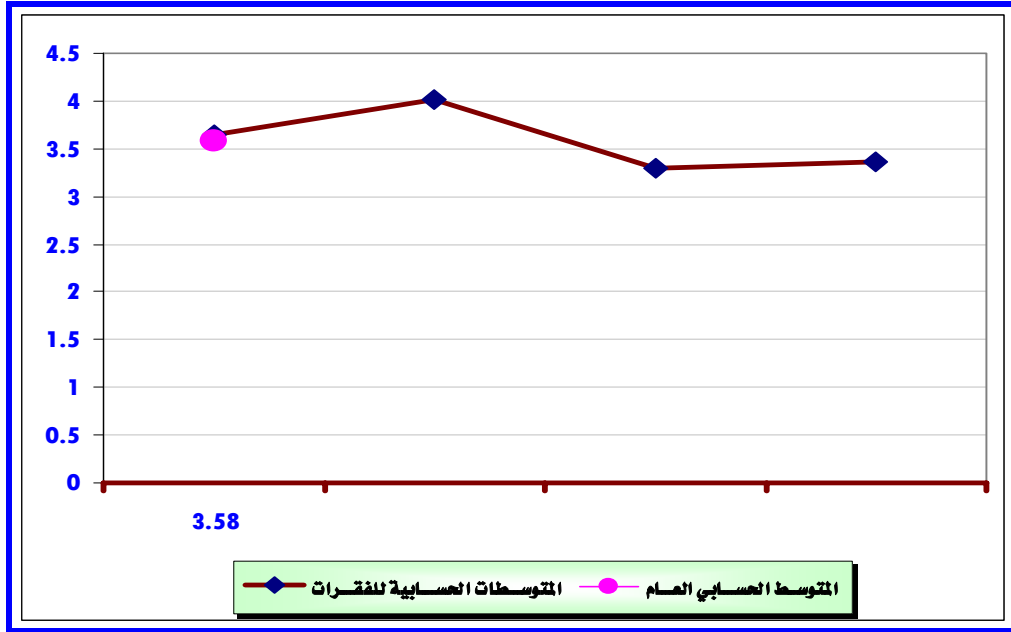
الرقم	أثر التأهيل والتدريب في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأثر
1	لا تتوفر الكفاءات المدربة بين النساء الموظفات لتولي المواقع القيادية	3.64	0.96	2	متوسط
2	يؤدي نقص المهارات الإدارية لدى المرأة إلى الحد من توليها للمواقع القيادية	4.01	1.03	1	مرتفع
3	تساهم تدني نسبة مشاركة المرأة في البرامج التدريبية بشكل عام في الحد من توليها للمواقع القيادية	3.30	0.91	4	متوسط
4	يقلل البعد المكاني لآماكن إنعقاد الدورات والبعثات عن مناطق الإقامة من مشاركة المرأة في تلك الدورات	3.37	0.90	3	متوسط
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>		<b>3.58</b>	<b>0.95</b>		

يشير الجدول رقم (10) إلى إجابات القيادات النسائية عن العبارات المتعلقة بالتأهيل والتدريب. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يؤدي نقص المهارات الإدارية لدى المرأة إلى الحد من توليها للمواقع القيادية" بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.58) وانحراف معياري بلغ (1.03) فيما حصلت الفقرة "لا تتوفر الكفاءات المدربة بين النساء الموظفات لتولي المواقع القيادية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.64) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.58) وانحراف معياري (0.96). وحصلت فقرة "يقلل البعد المكاني لأماكن انعقاد الدورات والبعثات عن مناطق الإقامة من مشاركة المرأة في تلك الدورات" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.58) وانحراف معياري (0.90). وأخيراً، جاءت فقرة "يسهم تدني نسبة مشاركة المرأة في البرامج التدريبية بشكل عام في الحد من توليها للمواقع القيادية" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.30) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.58) وانحراف معياري (0.91).

بناء على إجابات القيادات النسائية حول التأهيل والتدريب في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية، تبين أن هناك تأثيراً بدرجة متوسطة للتأهيل والتدريب كما هو موضح سابقاً. والشكل (3) يوضح مستوى تأثير التأهيل والتدريب في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية.

### الشكل (3)

مستوى تأثير التأهيل والتدريب في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية



المصدر: من اعداد الباحثة

يتضح من الشكل (3) ن نسبة مشاركة المرأة الاردنية في البرامج التدريبية كانت ضعيفة نوعاً ما وهذا ما يقلل من فرصة توليها للمواقع القيادية. بالاضافة إلى أن بعد أماكن إنعقاد الدورات يقلل من مشاركة المرأة الاردنية في هذه الدورات وهو ما ينعكس بدوره على ضعف توليها للمواقع القيادية.

## السؤال الفرعي الثاني: هل لعدم المساواة في العمل أثر في تولى المرأة الاردنية للمواقع القيادية؟

للاجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأثر، كما هو موضح بالجدول (11).

### جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لعدم المساواة في العمل

الرقم	أثر عدم المساواة في تولى المرأة الاردنية للمواقع القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأثر
5	الترشيحات للمناصب القيادية في مؤسستك لا تبني على أسس موضوعية	2.22	0.95	4	منخفض
6	يتم اختيار الرجل للمناصب القيادية في حال تساويه مع المرأة في الكفاءات والمؤهلات	3.34	0.89	3	متوسط
7	يستثنى متخذ القرار في مؤسستك المرأة عند إشغال مناصب قيادية	3.67	1.07	1	مرتفع
8	لا تساوي التشريعات بين الرجل والمرأة من حيث الأجور والرواتب وحقوق العمل الأخرى	3.65	1.08	2	متوسط
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>		<b>3.22</b>	<b>1.00</b>		

يشير الجدول رقم (11) إلى إجابات القيادات النسائية عن العبارات المتعلقة بعدم المساواة

في العمل. فقد جاءت في المرتبة الأولى "يستثنى متخذ القرار في مؤسستك المرأة عند إشغال مناصب

قيادية" بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.22)

وانحراف معياري بلغ (1.07) فيما حصلت الفقرة "لا تساوي التشريعات بين الرجل والمرأة من حيث الأجور

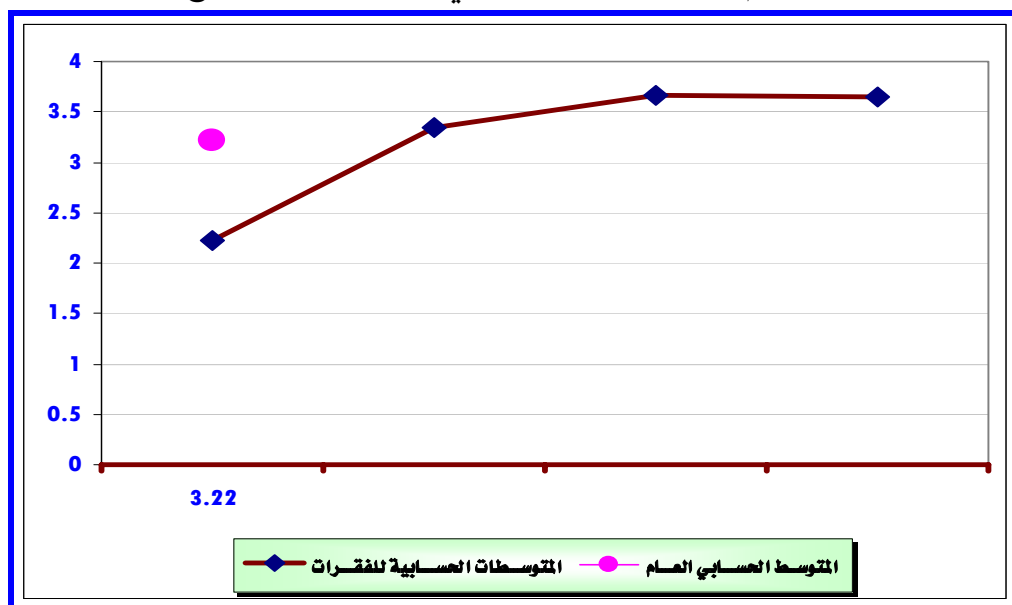
والرواتب وحقوق العمل الأخرى" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.65) وهو أعلى من المتوسط



الحسابي الكلي والبالغ (3.22) وانحراف معياري (1.08). وحصلت فقرة "يتم اختيار الرجل للمنصب القيادي في حال تساويه مع المرأة في الكفاءات والمؤهلات" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.22) وانحراف معياري (0.89). وأخيراً، جاءت فقرة "التشريعات للمناصب القيادية في مؤسستك لا تبني على أسس موضوعية" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.22) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.22) وانحراف معياري (0.95). بناء على إجابات القيادات النسائية حول عدم المساواة في العمل في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية، تبين أن هناك تأثيراً بدرجة متوسطة لعدم المساواة في العمل كما هو موضح سابقاً. والشكل (4) يوضح مستوى تأثير عدم المساواة في العمل في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية.

#### الشكل (4)

مستوى تأثير عدم المساواة في العمل في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية



المصدر: من اعداد الباحثة

يبين الشكل (4) أن الترشيحات للمواقع القيادية من وجهة نظر عينة القيادات النسائية الأردنية في أماكن عملهن لا تبني على أسس موضوعية وبالتالي ما يعكس الانخفاض في ترشيحهن لتولي المواقع القيادية.

### السؤال الفرعي الثالث: هل تضعف دعم الإدارة العليا أثر في تولى المرأة الأردنية للمواقع القيادية؟

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأثر، كما هو موضح بالجدول (12).

#### جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لضعف دعم الإدارة العليا

الرقم	أثر ضعف دعم الإدارة العليا في تولى المرأة الأردنية للمواقع القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأثر
9	تولي المرأة للمناصب القيادية يعيق سيطرة الرجل على مواقع صنع القرار	2.79	0.97	3	منخفض
10	يعتقد المسؤولون في الإدارة العليا بمؤسستك بأن المرأة أقل قدرة على أداء العمل من الرجل في المراكز القيادية	2.34	1.00	4	متوسط
11	يعتقد المسؤولون في الإدارة العليا بأن المرأة أقل التزاماً بالعمل من الرجل	3.39	0.80	1	مرتفع
12	ينظر المسؤولون في مؤسستك إلى أن النجاح في المستويات الإدارية العليا يتطلب شروطاً فسيولوجية لا تتوفر في المرأة	3.03	0.93	2	متوسط
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>		<b>2.89</b>	<b>0.93</b>		

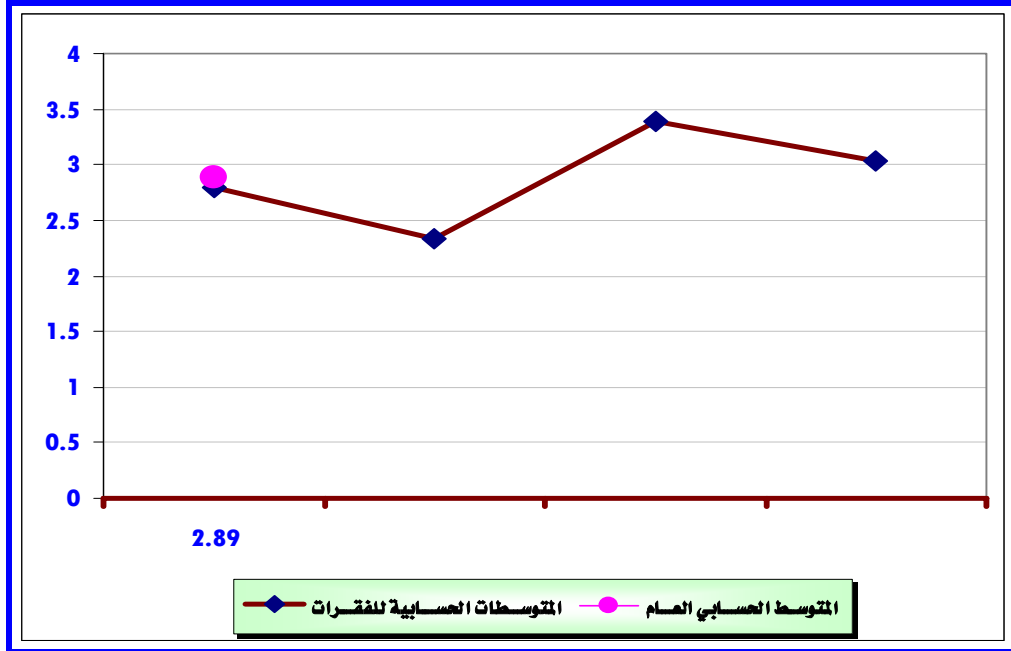
يشير الجدول رقم (12) إلى إجابات القيادات النسائية عن العبارات المتعلقة بضعف دعم

الإدارة العليا. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يعتقد المسؤولون في الإدارة العليا بأن المرأة أقل التزاماً

بالعمل من الرجل" بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (2.89) وانحراف معياري بلغ (0.80) في حين حصلت الفقرة "ينظر المسؤولون في مؤسستك إلى أن النجاح في المستويات الإدارية العليا يتطلب شروطاً فسيولوجية لا تتوفر في المرأة" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.03) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.89) وانحراف معياري (0.93). وحصلت فقرة "تولي المرأة للمناصب القيادية يعيق سيطرة الرجل على مواقع صنع القرار" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (2.79) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.89) وانحراف معياري (0.97). وأخيراً، جاءت فقرة "يعتقد المسؤولون في الإدارة العليا بمؤسستك بأن المرأة أقل قدرة على أداء العمل من الرجل في المراكز القيادية" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.34) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.89) وانحراف معياري (1.00). بناء على إجابات القيادات النسائية حول ضعف دعم الإدارة العليا في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية، تبين أن هناك تأثيراً بدرجة متوسطة لضعف دعم الإدارة العليا كما هو موضح سابقاً. والشكل (5) يوضح مستوى تأثير ضعف دعم الإدارة العليا في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية.

## الشكل (5)

مستوى تأثير ضعف دعم الإدارة العليا في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية



المصدر: من اعداد الباحثة

يتضح من الشكل (5) أن تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية يعيق سيطرة الرجل على صنع القرار، وهذا بدوره يقلل من أهمية الرجل في المؤسسات عينة الدراسة، وأن هناك اعتقاد من قبل الادارة العليا في المؤسسات وبشكل عام على أن المرأة أقل قدرة من الرجل في أداء العمل وهذا ما ينعكس بدوره على قلة الفرص المتاحة بتوليها للمواقع القيادية.

### السؤال الفرعي الرابع: هل ظروف وصعوبات العمل أثر في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية؟

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأثر، كما هو موضح بالجدول (13).

#### جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر لظروف وصعوبات العمل

الرقم	أثر ظروف وصعوبات العمل في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأثر
13	تضعف فرص تولي المرأة للمناصب القيادية بسبب كثرة متطلبات العمل مثل العمل لساعات متأخرة	3.30	0.94	1	متوسط
14	تضعف فرص تولي المرأة للمناصب القيادية بسبب صعوبة متطلبات العمل كالعامل في مناطق جغرافية مختلفة	2.54	0.96	3	متوسط
15	صعوبة العمل مثل العمل الميداني يشكل معوقاً امام تولي المرأة للمناصب القيادية	2.84	0.78	2	متوسط
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>		<b>2.89</b>	<b>0.89</b>		

يشير الجدول رقم (13) إلى إجابات القيادات النسائية عن العبارات المتعلقة بظروف

وصعوبات العمل. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تضعف فرص تولي المرأة للمناصب القيادية بسبب كثرة

متطلبات العمل مثل العمل لساعات متأخرة" بمتوسط حسابي بلغ (3.30) وهو أعلى من المتوسط الحسابي

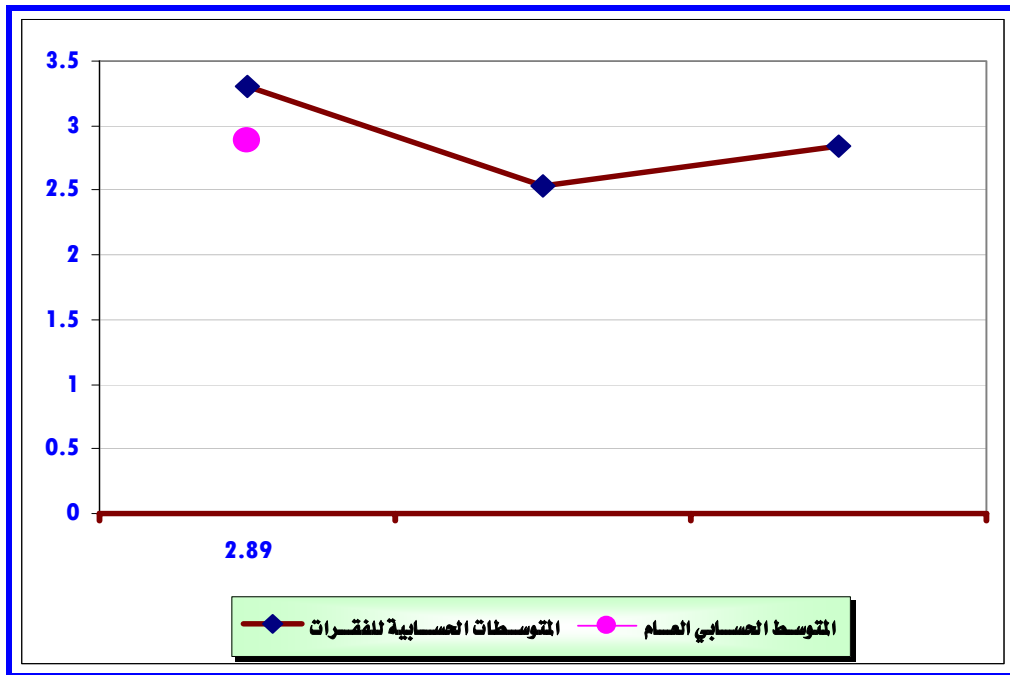
العام والبالغ (2.89) وانحراف معياري بلغ (0.94) في حين حصلت الفقرة "صعوبة العمل مثل العمل

الميداني يشكل معوقاً امام تولي المرأة للمناصب القيادية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.84) وهو

أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.89) وانحراف معياري (0.78). وحصلت فقرة "تضعف فرص تولي المرأة للمناصب القيادية بسبب صعوبة متطلبات العمل كالعامل في مناطق جغرافية مختلفة" على المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (2.54) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.89) وانحراف معياري (0.96). بناء على إجابات القيادات النسائية حول ظروف وصعوبات العمل في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية، تبين أن هناك تأثيراً بدرجة متوسطة لظروف وصعوبات العمل كما هو موضح سابقاً. والشكل (6) يوضح مستوى تأثير ظروف وصعوبات العمل في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية.

الشكل (6)

مستوى تأثير ظروف وصعوبات العمل في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية



المصدر: من اعداد الباحثة

يبين الشكل (6) أن صعوبة تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية يكمن في صعوبة متطلبات العمل المتمثلة بالعمل بمناطق جغرافية مختلفة، بالإضافة إلى صعوبة العمل الميداني وهذا يشكل صعوبة في توليها للمواقع القيادية حيث أن الموقع القيادي يتطلب العمل تحت كافة الظروف بغض النظر عن هذه الظروف.

## السؤال الثاني: هل للعوامل الاقتصادية أثر في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية؟ للإجابة

عن هذا السؤال قامت الباحثة بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

### السؤال الفرعي الأول: هل للراتب أثر ما دور الراتب في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية؟

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأثر، كما هو موضح بالجدول (14).

#### جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر للراتب

الرقم	أثر الراتب في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأثر
16	عدم تناسب الراتب مع الجهود المبذولة يشكل عائقاً أمام المرأة لتقلد مناصب قيادية	3.07	1.24	3	متوسط
17	يشكل الغلاء المعيشي الحالي معوقاً أمام تولي المرأة للمناصب القيادية العليا	3.51	1.03	2	متوسط
18	تدني مستوى اجور النساء بالمقارنة مع الرجال يشكل عائقاً أمام المرأة لتولي مناصب قيادية	2.41	0.80	5	متوسط
19	عدم توفر الإمكانيات المادية للمرأة للإيفاء بالتزاماتها يشكل معوقاً اقتصادياً أمام توليها مناصب قيادية عليا	3.75	1.16	1	مرتفع
20	اشتداد الأزمة الاقتصادية يشكل عائقاً أمام تولي المرأة مناصب قيادية عليا	2.63	1.08	4	متوسط
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>		<b>3.07</b>	<b>1.06</b>		

يشير الجدول رقم (14) إلى إجابات القيادات النسائية عن العبارات المتعلقة بالراتب. فقد

جاءت في المرتبة الأولى فقرة "عدم توفر الإمكانيات المادية للمرأة للإيفاء بالتزاماتها يشكل معوقاً اقتصادياً

أمام توليها مناصب قيادية عليا" بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام

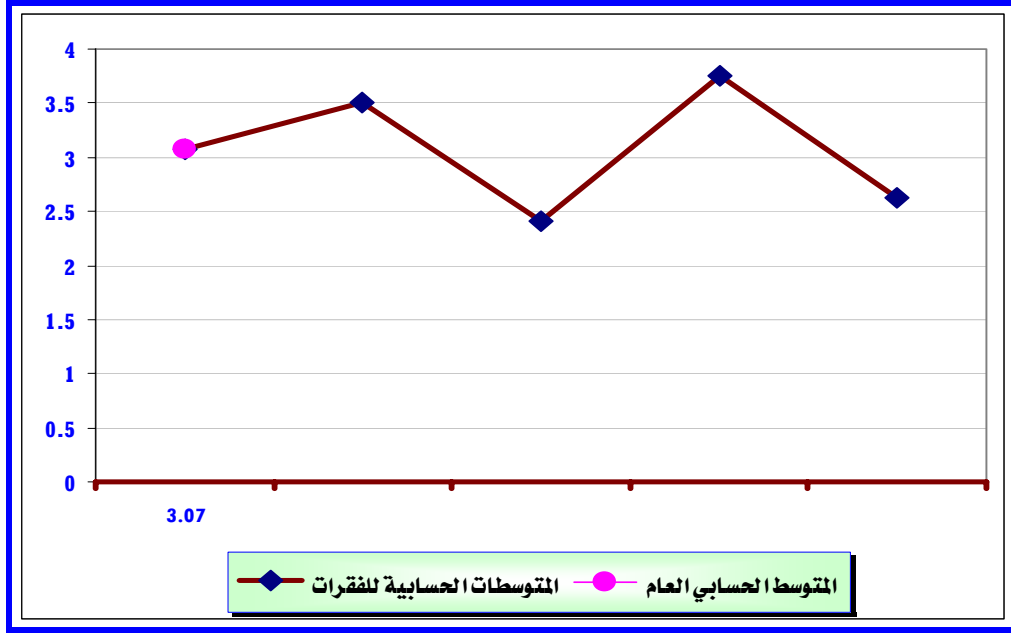


البالغ (3.07) وانحراف معياري بلغ (1.16) فين حي حصلت الفقرة "يشكل الغلاء المعيشي الحالي معوقاً أمام تولي المرأة للمناصب القيادية العليا" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.51) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.07) وانحراف معياري (1.03). وحصلت فقرة "عدم تناسب الراتب مع الجهود المبذولة بشكل عائناً أمام المرأة لتقلد مناصب قيادية" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.07) وهو مساوٍ للمتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.07) وانحراف معياري (1.24). وجاءت فقرة "اشتداد الأزمة الاقتصادية يشكل عائناً أمام تولي المرأة لمناصب قيادية علياً" بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (2.63) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.07) وانحراف معياري (1.08). وأخيراً، جاءت فقرة "تدني مستوى اجور النساء بالمقارنة مع الرجال يشكل عائناً أمام المرأة لتولي مناصب قيادية" بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (2.41) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.07) وانحراف معياري (0.80).

بناء على إجابات القيادات النسائية حول الراتب في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية، تبين أن هناك تأثيراً بدرجة متوسطة للراتب كما هو موضح سابقاً. والشكل (7) يوضح مستوى تأثير الراتب في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية.

## الشكل (7)

مستوى تأثير الراتب في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية



المصدر: من اعداد الباحثة

يبين الشكل (7) أن صعوبة تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية وحسب التحليل المبين يكمن في مستوى الأجور الممنوح للمرأة الأردنية والمتدني بالمقارنة مع الأجر الممنوح لنفس الموقع القيادي في حالة الرجل. بالإضافة إلى إشتداد الأزمة الاقتصادية والذ شكل عائقاً أمام تولي المرأة لمناصب قيادية عليا.

## السؤال الفرعي الثاني: هل للمكافآت والحوافز أثر في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية؟

للاجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأثر، كما هو موضح بالجدول (15).

### جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأثر للمكافآت والحوافز

الرقم	أثر المكافآت والحوافز في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأثر
16	عدم المساواة بتوفير المكافأة والحوافز المناسبة بين الرجال والنساء معوقاً أمام تولي المرأة لأدوار قيادية	2.74	1.16	4	متوسط
17	عدم توفير ظروف عمل مناسبة كالإضاءة ومكان العمل يعد محدد لتولي المرأة للمناصب القيادية	3.77	0.95	2	مرتفع
18	متطلبات واحتياجات المرأة أكثر من متطلبات واحتياجات الرجل	2.13	0.77	5	ضعيف
19	ترغب المرأة العاملة بالإنتحاق بوظائف الجهات الرسمية بما يزيد من البطالة والذي ينعكس على توليها مناصب قيادية	3.50	1.05	3	متوسط
20	عدم توفر فرص العمل بشكل كاف للمرأة يعد من توليها مناصب قيادية عليا	3.99	0.95	1	مرتفع
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>		<b>3.23</b>	<b>0.98</b>		

يشير الجدول رقم (15) إلى إجابات القيادات النسائية عن العبارات المتعلقة بالمكافآت

والحوافز. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "عدم توفر فرص العمل بشكل كاف للمرأة يعد من توليها مناصب

قيادية عليا" بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.23)

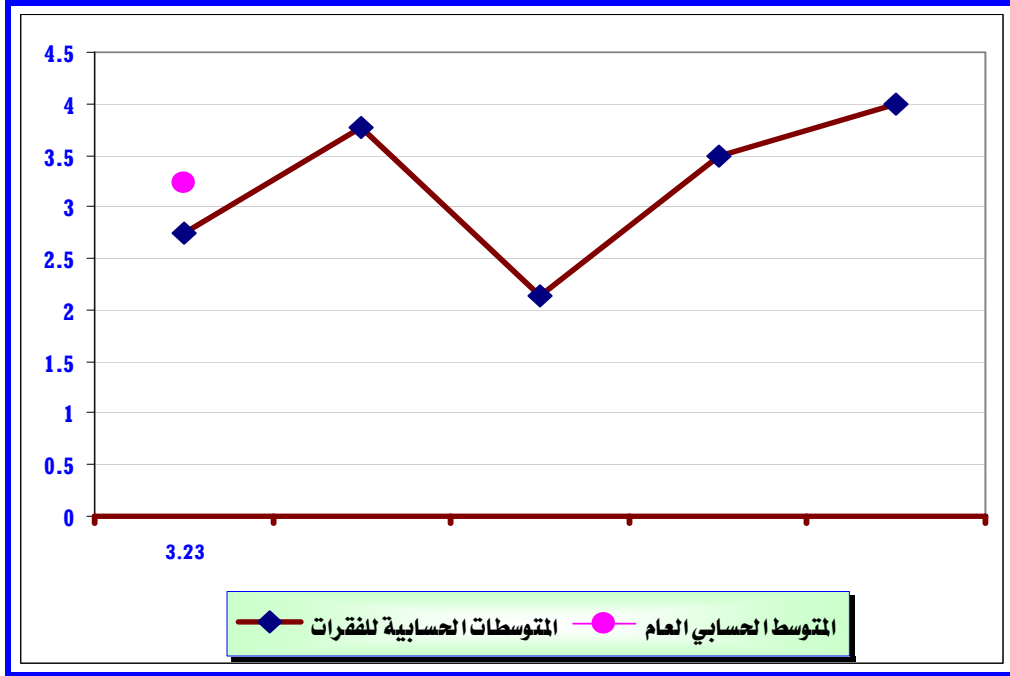
وانحراف معياري بلغ (0.95) فيما وحصلت الفقرة "عدم توفير ظروف عمل مناسبة كالإضاءة ومكان العمل

يعد محددًا لتولي المرأة للمناصب القيادية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.77) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.23) وانحراف معياري (0.95). وحصلت فقرة "ترغب المرأة العاملة بالالتحاق بوظائف الجهات الرسمية بما يزيد من البطالة والذي ينعكس على توليها مناصب قيادية" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.23) وانحراف معياري (1.05). وجاءت فقرة "عدم المساواة بتوفير المكافأة والحوافز المناسبة بين الرجال والنساء معوقاً أمام تولي المرأة لأدوار قيادية" بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (2.74) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.23) وانحراف معياري (1.16). وأخيراً، جاءت فقرة "متطلبات واحتياجات المرأة أكثر من متطلبات واحتياجات الرجل" بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (2.13) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.23) وانحراف معياري (0.77).

بناء على إجابات القيادات النسائية حول المكافآت والحوافز في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية، تبين أن هناك تأثيراً بدرجة متوسطة المكافآت والحوافز كما هو موضح سابقاً. والشكل (8) يوضح مستوى تأثير المكافآت والحوافز في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية.

## الشكل (8)

مستوى تأثير المكافآت والحوافز في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية



المصدر: من اعداد الباحثة

يبين الشكل (8) أن صعوبة تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية يكمن في عدم وجود معايير واضحة وشمولية لمساواة المرأة بالرجل فيما يتعلق بالحوافز والمكافآت. بالإضافة إلى عدم المساواة بين متطلبات كل من الرجل والمرأة.

## ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

عملت الباحثة في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات التأثير أو الاختلاف من خلال استخدام اختبار الانحدار البسيط واختبار **F** واختبار **T** لعينتين مستقلتين، وذلك كما يلي:

### أولاً: فرضيات التأثير **Impact Hypotheses**

**H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعوامل التنظيمية (التأهيل والتدريب؛ وعدم المساواة في العمل؛ وضعف دعم الإدارة العليا؛ وظروف وصعوبات العمل) في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية، وتم استخدام اختبار **T** لعينتين مستقلتين لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

**H01-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتأهيل والتدريب في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار **T** لعينتين مستقلتين للتحقق من وجود أثر للتأهيل والتدريب في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية، كما هو موضح في الجدول (16).

جدول (16)

نتائج اختبار أثر التأهيل والتدريب في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية

مستوى الدلالة Sig.*	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية	
0.225	1.220	0.54	2.96	46	إدارة عليا	التأهيل
		0.53	2.84	99	إدارة وسطى	والتدريب

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (16) عدم وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتأهيل والتدريب في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية حيث كانت قيمة المختبر الاحصائي (T) غير دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بقيمة بلغت (1.220). وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريّة) والتي تنص على:

**لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتأهيل والتدريب في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية عند مستوى دلالة (0.05)**

ن تفسير هذه النتيجة يعود إلى أن التأهيل والتدريب أصبح متاحاً على حد سواء للرجل والمرأة وأن عدم وجود تأثير للتأهيل والتدريب مبرر منطقياً حيث أن التأهيل والتدريب وحده لا يكفي لأن تتبوأ المرأة مواقع قيادية فالأساس هو التحلي بمجموعة أخرى من الخصائص والصفات بالإضافة إلى التدريب والتأهيل.

**H01-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعدم المساواة في العمل في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار **T** لعينتين مستقلتين للتحقق من وجود أثر لعدم المساواة في العمل في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية، كما هو موضح في الجدول (17).

### جدول (17)

نتائج اختبار أثر لعدم المساواة في العمل في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية

مستوى الدلالة Sig.*	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية	
0.179	1.350	0.71	3.46	46	إدارة عليا	عدم المساواة في العمل
		0.78	3.64	99	إدارة وسطى	

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (17) عدم وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعدم المساواة في العمل في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية حيث كانت قيمة المختبر الاحصائي (**T**) غير دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بقيمة بلغت (1.350). وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريّة) والتي تنص على:

**لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعدم المساواة في العمل في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية عند مستوى دلالة (0.05)**



وهذا مؤشر آخر على أنه لم يعد هناك عدم مساواة في العمل فالمرأة والرجل في العمل كيان واحد حيث أن كليهما يعملان في الوقت الحاضر بنفس العمل وبنفس الوقت ولهذا لم يعد لعدم المساواة في العمل أثر في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية.

**H01-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لضعف دعم الإدارة العليا في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار **T** لعينتين مستقلتين للتحقق من وجود أثر لضعف دعم الإدارة العليا في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية، كما هو موضح في الجدول (18).

#### جدول (18)

نتائج اختبار أثر ضعف دعم الإدارة العليا في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية

مستوى الدلالة Sig.*	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية	
0.010	2.603	0.65	2.97	46	إدارة عليا	ضعف دعم الإدارة العليا
		0.75	3.31	99	إدارة وسطى	

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (18) وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لضعف دعم الإدارة العليا في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية حيث كانت قيمة المختبر الاحصائي (T) دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بقيمة بلغت (2.603). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وتقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على:

**يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لضعف دعم الإدارة العليا في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية  
عند مستوى دلالة (0.05)**

إن التشجيع من قبل الإدارة العليا للمرأة الأردنية العاملة في توليها مواقع قيادية شرط ضروري، لأن المرأة الأردنية العاملة قادرة على تحمل مسؤولية عملها وبالتالي فإن تشجيع القيادة العليا للمرأة الأردنية على تحقيق أهدافها هو شرط اساسي لتوليها للمواقع القيادية.

**H01-4:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لظروف وصعوبات العمل في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار T لعينتين مستقلتين للتحقق من وجود أثر لظروف وصعوبات العمل في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية، كما هو موضح في الجدول (19).

**جدول (19)**

نتائج اختبار أثر ظروف وصعوبات العمل في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية

مستوى الدلالة Sig.*	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية	
0.582	0.552	0.52	2.83	46	إدارة عليا	ظروف وصعوبات العمل
		0.73	2.89	99	إدارة وسطى	

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (19) عدم وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لظروف وصعوبات العمل في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية حيث كانت قيمة المختبر الاحصائي (T) غير دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بقيمة بلغت (0.552). وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريّة) والتي تنص على:

**لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لظروف وصعوبات العمل في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية عند مستوى دلالة (0.05)**

وهذا منطقي حيث إن المرأة والرجل في عصرنا الحالي أصبحا على حد سواء متمثلين في الكثير من الأمور ولهذا ليس هناك تأثير لظروف العمل الصعبة منها والبسيطة في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية.

**H02:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعوامل الاقتصادية (**الراتب؛ للمكافآت والحوافز**) في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين، وتم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

**H02-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للراتب في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار T لعينتين مستقلتين للتحقق من وجود أثر للراتب في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية، كما هو موضح في الجدول (20).

#### جدول (20)

نتائج إختبار أثر الراتب في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية

مستوى الدلالة Sig.*	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية	الراتب
0.060	1.898	0.91	3.29	43	إدارة عليا	
		0.59	3.53	99	إدارة وسطى	

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (20) عدم وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للراتب في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية حيث كانت قيمة

المختبر الاحصائي (T) غير دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بقيمة بلغت (1.898). وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريية) والتي تنص على:

**لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للراتب في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية عند مستوى دلالة (0.05)**

حيث إن العصر الحالي يتسم بكفاءة الشخص بغض النظر عن جنسه لتبوئه لمواقع قيادية وحيث أن الراتب جزء من المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الشخص إلا أن الراتب كمتغير اقتصادي يؤثر على الجنسين على حد سواء لهذا لا يكون له التأثير في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية.

**H02-2** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمكافآت والحوافز في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار T لعينتين مستقلتين للتحقق من وجود أثر للمكافآت والحوافز في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية، كما هو موضح في الجدول (21).

جدول (21)

نتائج إختبار أثر للمكافآت والحوافز في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية

مستوى الدلالة Sig.*	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	تولي المرأة الاردنية لمواقع القيادة	
0.000	4.023	0.48	2.63	44	إدارة عليا	للمكافآت والحوافز
		0.35	2.92	99	إدارة وسطي	

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (21) وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمكافآت والحوافز في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية حيث كانت قيمة المختبر الاحصائي (T) دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بقيمة بلغت (4.023). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وتقبل الفرضية البديلة، التي تنص على:

**يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمكافآت والحوافز في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية عند مستوى دلالة (0.05)**

وهذا قد يعزى إلى حد ما إلى مبدأ الساعات الإضافية التي يعملها الرجل، فالمرأة نادراً ما تعمل ساعات إضافية وبالتالي فالعمل الإضافي يمكن من الحصول على حوافز ومكافآت، ومن منطلق المصلحة العامة وساعات العمل الإضافية يتم تفضيل الرجل على المرأة في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية، بالإضافة إلى أن عدم عمل المرأة لساعات إضافية يقلل من فرص المكافآت والحوافز الممنوحة لها وهذا ينعكس بدوره على توليها لمواقع قيادية.

## ثانياً: فرضية الاختلاف **Differents Hypotheses**

**H01:** لا يوجد اختلاف دال معنويًا في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والاقتصادية في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية تبعاً لاختلاف الخصائص الديمغرافية (**العمر؛ الحالة الاجتماعية عدد الأطفال المستوى التعليمي التخصص؛ الخبرة العملية؛ جهة العمل**) عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثماني فرضيات فرعية، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

**H01-1:** لا يوجد اختلاف دال معنويًا في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والاقتصادية في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية تبعاً لاختلاف العمر عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** للتحقق من وجود اختلاف في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والاقتصادية في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية، كما هو موضح في الجدول (22).

## جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التنظيمية والإقتصادية لتولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية حسب متغير العمر

العمر		أقل من 30 سنة		30 – 40 سنة		41 – 50		51 سنة فأكثر	
العوامل التنظيمية والإقتصادية لتولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
	3.24	0.30	3.18	0.37	3.08	0.41	3.18	0.12	

يتضح من الجدول (22) ن أعلى المتوسطات الحسابية للعوامل التنظيمية والإقتصادية كانت لدى المستجيبات ذوى الفئة العمرية أقل من 30 سنة. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير العمر، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** والجدول (23) يبين ذلك.

## جدول (23)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الإختلاف بين متوسطات العوامل التنظيمية والإقتصادية حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.*
بين المجموعات	0.42	0.14	3	1.100	0.351
داخل المجموعات	18.05	0.13	141		
المجموع	18.47		144		



يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (23) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في العوامل التنظيمية والاقتصادية يعزى للعمر حيث كانت قيمة المُختبر الاحصائي (F) غير دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بقيمة بلغت (1.100). وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريّة) والتي تنص على:

**عدم وجود اختلاف دال معنويًا في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والاقتصادية لتولي المرأة للمواقع القيادية تبعاً لاختلاف العمر عند مستوى دلالة (0.05)**

حيث أن العمر كمتغير ديمغرافي من الطبيعي أن لا يكون له أي أثر، وهذا يؤكد أن العوامل التنظيمية والاقتصادية ليس لها أي تأثير لتبوء المرأة للمواقع القيادية باختلاف الفئة العمرية للمبحوثات.

**H01-2:** لا يوجد اختلاف دال معنويًا في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والاقتصادية في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية تبعاً لاختلاف الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** للتحقق من وجود اختلاف في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والاقتصادية في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية، كما هو موضح في الجدول (24).

جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التنظيمية والإقتصادية لتولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية حسب متغير الحالة الإجتماعية

الحالة الإجتماعية		عزباء		متزوجة		مطلقة		أرملة	
العوامل التنظيمية والإقتصادية لتبوء المرأة للمواقع القيادية	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
	2.96	0.39	3.14	0.33	3.18	0.50	3.35	0.19	

يتضح من الجدول (24) ن أعلى المتوسطات الحسابية للعوامل التنظيمية والإقتصادية

كانت لدى المستجيبات الأرامل. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير الحالة الاجتماعية، تم

إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** والجدول (25) يبين ذلك.

جدول (25)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الإختلاف بين متوسطات العوامل التنظيمية والإقتصادية حسب متغير الحالة الاجتماعية

مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.*
بين المجموعات	1.06	0.35	3		
داخل المجموعات	17.41	0.12	141	2.867	0.039
المجموع	18.47		144		

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (25) وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في العوامل التنظيمية والاقتصادية يعزى للحالة الاجتماعية حيث كانت قيمة المُختبر الاحصائي (F) دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بقيمة بلغت (2.867). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود اختلاف دال معنوياً في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والإقتصادية لتولي المرأة للمواقع القيادية تبعاً لإختلاف الحالة الإجتماعية عند مستوى دلالة (0.05)**

ولعرفة مصدر هذا الاختلاف فقد استخدم اختبار **Scheffee** للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف إلى أي مستوى من مستويات الحالة الاجتماعية يعود هذا الاختلاف. كما هو موضح بالجدول (26). وقد تبين أن هناك اختلافاً دالاً إحصائياً بين المستجيبات غير المتزوجات والمستجيبات الأرامل بقيمة بلغت (0.3850) وذلك لصالح المستجيبات الأرامل.

جدول (26)

نتائج اختبار **Scheffee** للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للعوامل التنظيمية والإقتصادية حسب الحالة الإجتماعية

أرملة	مطلقة	متزوجة	عزباء	الحالة الإجتماعية
0.3850*	0.2217	0.1783	-	عزباء
0.2066	0.0434	-	-	متزوجة
0.1632	-	-	-	مطلقة
-	-	-	-	أرملة

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المرأة الارملة وبسبب المسؤوليات الجمة التي سوف تتحملها أو قد تحملتها فعلاً بعد فقدان زوجها تتطلب العمل بشكل شاق لمجابهة متطلباتها الشخصية بالإضافة إلى المتطلبات الاخرى التي من المفترض عليها تلبيتها تجاه الآخرين، من هنا كان الاختلاف في وجهات نظر المبحوثات حول الأثر المحتمل للعوامل التنظيمية والاقتصادية في تبوؤ المرأة للمواقع القيادية حسب الحالة الاجتماعية.

**H01-3:** لا يوجد اختلاف دال معنويًا في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والاقتصادية في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية تبعاً لاختلاف عدد الأطفال عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** للتحقق من وجود اختلاف في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والاقتصادية في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية، كما هو موضح في الجدول (27).

### جدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التنظيمية والاقتصادية لتولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية حسب متغير عدد الأطفال

عدد الأطفال		لا يوجد		أقل من 3		3 5		5 فأكثر
العوامل التنظيمية والاقتصادية لتولي المرأة للمواقع القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	3.16	0.37	3.11	0.42	3.19	0.31	3.04	0.37

يتضح من الجدول (27) أن أعلى المتوسطات الحسابية للعوامل التنظيمية والاقتصادية كانت لدى المستجيبات ممن لديهن 3 5 طفل. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير عدد الأطفال، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** والجدول (28) يبين ذلك.

## جدول (28)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الإختلاف بين متوسطات العوامل التنظيمية والإقتصادية

حسب متغير عدد الأطفال

مستوى الدلالة Sig.*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	مجموع المربعات SOS	مصدر التباين	
0.389	1.013	3	0.13	0.39	بين المجموعات	العوامل التنظيمية والإقتصادية
		141	0.128	18.08	داخل المجموعات	
		144		18.47	المجموع	

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (28) عدم وجود إختلاف دال إحصائياً عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في العوامل التنظيمية والاقتصادية يعزى لعدد الأطفال حيث كانت

قيمة المختبر الاحصائي (F) غير دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بقيمة بلغت (1.013). وعليه

**عدم وجود إختلاف دال معنويًا في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والإقتصادية لتولي المرأة للمواقع القيادية تبعاً لإختلاف عدد الأطفال عند مستوى دلالة (0.05)**

ويمكن تفسير ذلك بان عدد الاطفال مهما كان كبيراً أو صغيراً من المفترض أن لا يعرقل

عمل المرأة وأن العناية والاهتمام بتربية الأطفال أمر محتتم على المرأة إلا أنه لا يرتبط بشكل مباشر

بالعوامل التي تواجه المرأة التنظيمية منها أو الاقتصادية فهو متغير يتعلق بالأمور الاجتماعية.

**H01-4:** لا يوجد اختلاف دال معنويًا في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والاقتصادية في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية تبعاً لاختلاف المستوى التعليمي عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** للتحقق من وجود اختلاف في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والاقتصادية في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية، كما هو موضح في الجدول (29).

#### جدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التنظيمية والاقتصادية لتولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه	
العوامل التنظيمية والاقتصادية لتولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		3.12	0.39	3.26	0.20	3.10	0.36	3.27	0.25

يتضح من الجدول (29) أن أعلى المتوسطات الحسابية للعوامل التنظيمية والاقتصادية كانت لدى المستجيبات ممن لديهن درجة الدكتوراه. ولعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير المستوى التعليمي، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** والجدول (30) يبين ذلك.

جدول (30)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الإختلاف بين متوسطات العوامل التنظيمية والإقتصادية

حسب متغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة Sig.*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	مجموع المربعات SOS	مصدر التباين
0.268	1.326	3	0.169	0.51	بين المجموعات
		141	0.127	17.96	داخل المجموعات
		144		18.47	المجموع
					العوامل التنظيمية والإقتصادية

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (30) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في العوامل التنظيمية والاقتصادية يعزى للمستوى التعليمي حيث

كانت قيمة المختبر الاحصائي (F) غير دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بقيمة بلغت (1.326).

وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريّة) التي تنص على:

**عدم وجود إختلاف دال معنوياً في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والإقتصادية لتولي المرأة للمواقع القيادية تبعاً لإختلاف المستوى التعليمي عند مستوى دلالة (0.05)**

إن تفسير هذه النتيجة يمكن أن يكون من خلال أن العوامل التنظيمية والاقتصادية لا

ترتبط بالمستوى التعليمي. حيث أن تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية أساسه عوامل تنظيمية

وإقتصادية وعوامل أخرى وليس للمستوى التعليمي أثر يذكر في هذا السياق.



**H01-5:** لا يوجد اختلاف دال معنويًا في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والاقتصادية في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية تبعاً لاختلاف التخصص عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار **T** لعينتين مستقلتين للتحقق من وجود اختلاف في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والاقتصادية في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية، كما هو موضح في الجدول (31).

#### جدول (31)

نتائج اختبار **T** لعينتين مستقلتين لدلالة الاختلاف بين متوسطات العوامل التنظيمية والاقتصادية حسب متغير التخصص

العوامل التنظيمية والاقتصادية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.*
التخصص	56	3.09	0.35	1.610	0.110
	89	3.18	0.36		

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (31) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في العوامل التنظيمية والاقتصادية يعزى للتخصص حيث كانت قيمة الاختبار الإحصائي (T) غير دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بقيمة بلغت (1.610). وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريّة) التي تنص على:

**عدم وجود إختلاف دال معنويًا في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والإقتصادية لتولي المرأة للمواقع القيادية تبعاً لإختلاف التخصص عند مستوى دلالة (0.05)**

من الطبيعي أن يكون كذلك، إذ مهما اختلف نوع التخصص للمرأة فلا يمنعها من

الاجتهاد والتفاني في العمل وبالتالي تولي المواقع القيادية.

**H01-6:** لا يوجد اختلاف دال معنويًا في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والاقتصادية في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية تبعاً لاختلاف الخبرة العملية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** للتحقق من وجود اختلاف في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والاقتصادية في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية، كما هو موضح في الجدول (32).

#### جدول (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التنظيمية والاقتصادية لتولي المرأة للمواقع القيادية حسب متغير الخبرة العملية

الخبرة العملية		أقل من 5 سنوات		5. أقل من 10 سنوات		من 10 سنوات. 15 سنة		15 سنة فأكثر	
العوامل التنظيمية والاقتصادية لتولي المرأة للمواقع القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
	2.92	0.00	3.15	0.36	3.27	0.36	3.04	0.33	

يتضح من الجدول (32) أن أعلى المتوسطات الحسابية للعوامل التنظيمية والاقتصادية كانت لدى المستجيبات ذوات الخبرة العملية من 10 سنوات 15 سنة. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير الخبرة العملية، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** والجدول (33) يبين ذلك.

### جدول (33)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الإختلاف بين متوسطات العوامل التنظيمية والإقتصادية حسب متغير الخبرة العملية

مستوى الدلالة Sig.*	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	مجموع المربعات SOS	مصدر التباين	
		3	0.42	1.25	بين المجموعات	العوامل التنظيمية والإقتصادية
0.019	3.422	141	0.12	17.22	داخل المجموعات	
		144		18.47	المجموع	

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (33) وجود إختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في العوامل التنظيمية والاقتصادية يعزى للخبرة العملية حيث كانت قيمة المختبر الاحصائي (F) دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بقيمة بلغت (3.422). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**عدم وجود إختلاف دال معنويًا في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والإقتصادية لتولي المرأة للمواقع القيادية تبعاً لإختلاف الخبرة العملية عند مستوى دلالة (0.05)**

ولعرفة مصدر هذا الإختلاف استخدم اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين لمتوسطات الحسابية، للكشف إلى أي مستوى من مستويات الخبرة العملية يعود هذا الإختلاف. وكما هو موضح بالجدول (34). وقد تبين أن هناك إختلافاً دالاً إحصائياً بين المستجيبات التي تتراوح سنوات خبرتهم العملية بين 10 سنوات إلى 15 سنة والمستجيبات ممن لديهن خبرة عملية تتجاوز

15 سنة بقيمة بلغت (0.2253) وذلك لصالح المستجيبات ممن لديهن خبرة عملية بين 10 سنوات إلى 15 سنة.

#### جدول (34)

نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للعوامل التنظيمية والإقتصادية حسب الخبرة العملية

الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	5. أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات. 15 سنة	15 سنة فاكثر
أقل من 5 سنوات	-	0.2338	0.3485	0.1232
5. أقل من 10 سنوات	-	-	0.1147	0.1105
من 10 سنوات. 15 سنة	-	-	-	0.2253*
15 سنة فاكثر	-	-	-	-

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الخبرة العملية كمتغير تنظيمي له أهمية بالغة في العمل حيث تعطي الخبرة العملية الفرد القدرة على فهم طبيعة العمل بكل تفاصيله الدقيقة بالإضافة إلى التعامل مع الأزمات التي تعكسها المواقف المتعددة في محيط العمل ومن هنا كان لاختلاف عدد سنوات الخبرة العملية أثر واضح لتبؤؤ المرأة للمواقف القيادية من وجهة نظر المبحوثات.

**H01-7:** لا يوجد اختلاف دال معنويًا في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والاقتصادية في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية تبعاً لاختلاف الموقع الإداري عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار **T** لعينتين مستقلتين للتحقق من وجود اختلاف في تصورات المبحوثات للعوامل التنظيمية والاقتصادية لتولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية، كما هو موضح في الجدول (35).

#### جدول (35)

نتائج اختبار **T** لعينتين مستقلتين لدلالة الاختلاف بين متوسطات العوامل التنظيمية والاقتصادية حسب متغير الموقع الإداري

العوامل التنظيمية والاقتصادية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.*
إدارة عليا	46	3.02	0.36	2.890	0.004
إدارة وسطى	99	3.20	0.34		

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (35) وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في العوامل التنظيمية والاقتصادية يعزى للموقع الإداري وذلك لصالح المستجيبات من العاملات في الإدارات الوسطى حيث كانت قيمة المختبر الاحصائي (T) دالة عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بقيمة بلغت (2.890). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وتقبل

الفرضية البديلة التي تنص على:

**عدم وجود اختلاف دال معنويًا في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والإقتصادية لتولي المرأة للمواقع القيادية تبعاً لاختلاف الموقع الإداري عند مستوى دلالة (0.05)**

وهذا طبيعي لأن المرأة العاملة في الإدارة الوسطى أكثر تأهيلاً لتبوؤ المواقع القيادية الأعلى، لذلك من الطبيعي وجود اختلاف في تصورات المبحوثات للعوامل التنظيمية والاقتصادية لتبوؤ المرأة للمواقع القيادية تبعاً لاختلاف الموقع الإداري.

**H01-8:** لا يوجد اختلاف دال معنويًا في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والاقتصادية في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية تبعاً لاختلاف جهة العمل عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار **T** لعينتين مستقلتين للتحقق من وجود اختلاف في تصورات المبحوثات للعوامل التنظيمية والاقتصادية لتولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية، كما هو موضح في الجدول (36).

جدول (36)

نتائج إختبار T لعينتين مستقلتين لدلالة الإختلاف بين متوسطات العوامل التنظيمية والإقتصادية حسب متغير جهة العمل

العوامل التنظيمية والإقتصادية	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.*
جهة العمل	وزارة	91	3.18	1.479	0.141
	مؤسسات مجتمع مدني	54	3.09		

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (36) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في العوامل التنظيمية والاقتصادية يعزى للموقع الإداري حيث كانت قيمة المختبر الاحصائي (T) غير دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بقيمة بلغت (1.479). وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريّة) التي تنص على:

**عدم وجود إختلاف دال معنويًا في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والإقتصادية لتولي المرأة للمواقع القيادية تبعاً لإختلاف جهة العمل عند مستوى دلالة (0.05)**

وهذا منطقي لأن العقبات والعوامل التي قد تواجه المرأة لتولي المناصب القيادية هي عقبات داخلية أو خارجية بغض النظر عن جهة العمل.



5

## الفصل الخامس الإستنتاجات والتوصيات

أولاً: المقدمة

ثانياً: الاستنتاجات

ثالثاً: التوصيات

## أولاً: المقدمة

يُكرس هذا الفصل الذي يعد نهاية الجهد المبذول في إعداد هذه الدراسة لاستعراض أهم الاستنتاجات المستندة على ما تقدم من تحليل، وتفسير نظري، وتكوين فكري وتحقق عملي، وهو ما تختص به فقرة الاستنتاجات. وفي ضوء النتائج تأتي التوصيات وما تعتقده الباحثة صواباً، ومن أجل الارتقاء لمبتغى هذه المقاصد، سيتألف هذا الفصل من فقرتين هما الاستنتاجات والتوصيات.

## ثانياً: الاستنتاجات

هدفت الدراسة الحالية إلى محاولة الكشف عن أثر العوامل المشكلات التنظيمية والاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

4. بيان أثر العوامل التنظيمية التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية.
  5. بيان أثر العوامل الاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية.
  6. بيان إن كانت هناك اختلافات دالة معنوياً للخصائص الديمغرافية في تصور عينة القيادات النسائية في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية.
- وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضاً فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة والاختلاف تبعاً لاختلاف الخصائص الديمغرافية لتصور النساء عينة الدراسة (المبحوثات)، وتوصلت إلى عدة استنتاجات ساهمت في حل مشكلة الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وتحاول الباحثة هنا الإشارة إلى أبرز هذه الاستنتاجات:

1. تحديد الاسس المتبعة في ترشيح النساء للمواقع القيادية في المؤسسات عينة الدراسة.
2. الافتقار إلى اسس عملية وموضوعية بالنسبة للأجور التي تتقاضاها المرأة الاردنية.
3. الافتقار إلى معايير واضحة وشمولية لمساواة المرأة بالرجل فيما يتعلق بالحوافز والمكافآت.
4. أشارت النتائج المتعلقة بالتحليل إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية (للتأهيل والتدريب، عدم المساواة في العمل، ظروف وصعوبات العمل، الراتب) وأن هناك تأثير ذي دلالة معنوية

(لضعف دعم الإدارة العليا، و للمكافآت والحوافز) في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية عند مستوى دلالة (0.05).

5. بينت نتائج الإحصاء التحليلي عدم وجود اختلاف دال معنوياً في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والاقتصادية لتولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية تبعاً لاختلاف العمر، عدد الأطفال، المستوى التعليمي، التخصص وجهة العمل وأن هناك اختلافاً دالاً معنوياً في تصور عينة القيادات النسائية الأردنية للعوامل التنظيمية والاقتصادية لتولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية تبعاً لاختلاف الحالة الاجتماعية، الخبرة العملية، والموقع الإداري عند مستوى دلالة (0.05). ويلخص الجدول (37) أثر العوامل التنظيمية والاقتصادية في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية.

#### جدول (37)

أثر العوامل التنظيمية والاقتصادية في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية

تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية	
العوامل التنظيمية والاقتصادية	
x	التأهيل والتدريب
x	عدم المساواة في العمل
✓	ضعف دعم الإدارة العليا
x	ظروف وصعوبات العمل
x	الراتب
✓	الحوافز والمكافآت

x لا يوجد تأثير دال معنوياً.

✓ يوجد تأثير دال معنوياً.

## ثالثاً: التوصيات

وفقاً للنتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الاحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات الآتية:

### **التوصيات بالعوامل التنظيمية،** ويتم من خلال الاهتمام بالأمر التالية:

- ◆ الاهتمام بزيادة نسبة مشاركة المرأة الاردنية في البرامج التدريبية ذات العلاقة بالمهارات القيادية لما لها من أثر في توليها للمواقع القيادية. والعمل على تقريب أماكن انعقاد الدورات التدريبية للمرأة الاردنية العاملة لما له من أثر كبير في مشاركتها وبالتالي توليها للمواقع القيادية.
- ◆ تحديد وتوضيح الأسس المتبعة في الترشيحات للمواقع القيادية بوضع المتطلبات الرئيسية والوصف الوظيفي اللازم لشغل الوظائف القيادية في المؤسسات عينة الدراسة.
- ◆ التوضيح الكبير لدور المرأة واعطاؤها الفرصة الكافية التي تعطى للرجل للوصول الى المواقع القيادية بغض النظر عن الجنس بل الاعتماد التام على معيار الكفاءة. وبيان إمكانات المرأة الاردنية بقدرتها على القيادة وأداء العمل وانجازه بكفاءة وفاعلية بغض النظر عن الظروف المحيطة بها وذلك من خلال تكليفها بأعمال ذات طبيعة قيادية.
- ◆ بيان أن الصعوبات الناتجة عن العمل لا تعيق عمل المرأة الاردنية في مناطق جغرافية مختلفة، وأن المرأة الاردنية مستعدة للعمل في أي موقع جغرافي بعيد أو قريب كلما أتاحت الفرصة لذلك.

**التوصيات بالعوامل الاقتصادية** ، ويتم من خلال الاهتمام بالأمر التالية :

♦ وضع أسس عملية وموضوعية بالنسبة للأجور التي تتقاضاها المرأة الاردنية والمساواة مع الرجل بغض النظر عن الجنس من خلال وضع سلم للأجور بمعايير الخبرة والاقدمية. وبيان ما للضرورة الاقتصادية الحالية من أثر على تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية من خلال القيام بدراسة منفردة.

♦ وضع معايير واضحة وشمولية لمساواة المرأة بالرجل فيما يتعلق بالحوافز والمكافآت.

### **كما توصى الباحثة :**

♦ بإجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالمرأة العاملة في الاردن وخصوصاً فيما يتعلق بالمعوقات والمشاكل الوظيفية.

♦ باجراء دراسة تتعلق بأثر المعوقات الاجتماعية والتنظيمية في تولي المرأة الاردنية للمواقع القيادية في مؤسسات المجتمع المدني.



أولاً: المراجع العربية  
ثانياً: المراجع الأجنبية

## أولاً: المراجع العربية

1. أبو شيخة، نادر، (1990) "المرأة العربية والعمل بقطاع الإدارة العامة في الدول العربية" المجلة العربية للإدارة، مجلد (14) عدد (4).
2. أبو صايمة، عايذة عبدالله، (1997) "المرأة في الوطن العربي" الطبعة الأولى، الأردن: المكتبة الوطنية.
3. آدم، محمد سلامة، (1982) "المرأة بين البيت والعمل" الطبعة الأولى، القاهرة: دار المعارف.
4. أفخمي، مهناز؛ أيسنبرخ، آن؛ فازيري، هالة، (2000) "التوصل إلى الخيارات: القيادة، المفاهيم، المهارات والخبرات. دليل تعلم النساء على القيادة" الأردن.
5. الأمم المتحدة، (2000) "النساء في العالم" توجهات وإحصاءات، نيويورك، الامم المتحدة.
6. بدوي، فاطمة، (1997) "المرأة القيادية والتنمية المتواصلة" دراسات عربية، السنة الثالثة والثلاثون، (10/9).
7. البراك، ماجد لافي، (2005) "أثر المعوقات الاجتماعية والتنظيمية والشخصية على تولى المرأة في مراكز الوزارات الأردنية للمناصب القيادية من وجهة نظر الموظفات" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية.
8. بني عودة، سمر محمد إبراهيم، (2002) "معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية.
9. جبيلي، سهام، (1995) "المرأة العربية وإدارة الاعمال" المؤتمر الإقليمي 24 - 26 آيار، بيروت، الجمهورية اللبنانية.



10. الجوير، إبراهيم مبارك، (1995) "عمل المرأة في المنزل وخارجه" الرياض، المملكة العربية السعودية.
11. حبيب، جيما عفيف، (2005) "العوامل المؤثرة على حصول المرأة على مراكز إدارية عليا في الوزارات الحكومية في الاردن" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية.
12. حلواني، إبتسام، (2002) "العوائق التي تقف في طريق المرأة العاملة وتعرقل مسيرة نجاحها" المجلة العربية للإدارة، المجلد 22، العدد 2.
13. الخرابشه، عبد الحلیم، (2003) "تقييم وضع المرأة الأردنية" الطبعة الأولى، دائرة المطبوعات والنشر، المملكة الأردنية الهاشمية.
14. خصاونة، آمنة عيسى، (1992) "صعوبات ترقية المرأة الموظفة إلى المستويات الإدارية العليا في وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الاردن.
15. دائرة الإحصاءات العامة، (2006) "الكتاب الإحصائي السنوي" عمان، الأردن.
16. الدهان، أميمة، (1985) "المرأة المسلمة في العالم العربي: المشكلات المعاصرة والتحديات" المجمع الملكي لبحوث الحضارة الإسلامية، عمان، الأردن.
17. دودخ، لميس محمد الحاج، (1993) "مشكلات المرأة العاملة في الصناعة: دراسة ميدانية في مدينة عمان الكبرى" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.
18. الرشيد، عادل، (2000) "موقوفات التقدم الوظيفي للمرأة الاردنية في القطاع المصرفي: دراسة مقارنة لإتجاهات الذكور والإناث" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الاردن.
19. الرشيد، عادل؛ وأبو دولة، جمال، (2001) "إتجاهات المرأة الموظفة نحو موقوفات تقدمها وظيفياً في منظمات الأعمال الاردنية" مجلة دراسات، 28 (1).

20. رمزي، ناهد، (2002) "المرأة العربية والعمل الواقع والأفاق: دراسة في ثلاث مجتمعات عربية" مجلة العلوم الإجتماعية، المجلد 30 العدد 3.
21. الريحاني، هنا جريس، (1989) "واقع المرأة الأردنية في العمل: دراسة تحليلية مطبقة على شركات مساهمة عامة في القطاع الخاص" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.
22. زايد، عادل محمد، (2000) "المديرة ورائدة الأعمال: مقومات نجاحها في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" الطبعة الأولى، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
23. الزبيدي، محمد داود، (1996) "المرأة العربية والعمل" مجلة شؤون عربية، العدد 68، حزيران.
24. السلعوس، رنا درويش إسماعيل، (2001) "سمات الشخصية لدى المرأة العاملة في القطاعين الحكومي والخاص في مدينة نابلس" رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الاردنية.
25. شامي، ميرندا يوسف حنا، (1995) "العوامل المؤثرة على مدى نجاح المرأة في المشروعات التي تملكها وتديرها في الأردن" رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الاردنية.
26. شبيطة، مها توفيق، (2001) "أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري الداخلية من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظفاتها في محافظات شمال فلسطين وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم" رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الاردنية.
27. الشهابي، انعام عبد اللطيف؛ العزام، عبد المجيد، (2003) "إتجاهات المرأة القيادية في الأردن نحو معوقات وصول المرأة إلى المواقع القيادية العليا" المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، العدد 2.

28. الشهابي، إنعام عبد اللطيف؛ محمد، موفق حديد، (2001) "مشكلات تبوء المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية: التجربة العراقية" المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة: 6 - 8 نوفمبر.
29. الصالحي، سوزان ناجي، (1994) "المعوقات الإجتماعية لمشاركة المرأة الاردنية في مجال العمل السياسي: دراسة ميدانية في مدينة عمان" رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الاردنية.
30. العضيلة، علي، (1998) "المشكلات الإدارية التي تواجه المرأة الموظفة في القطاع العام الأردني" مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 14 (4).
31. غرانت، جان، ترجمة جمال حماد، (1988) "المرأة المدير: ما يمكن أن تقدمه للمنظمات" المجلة العربية للإدارة، المجلد 12 العدد 4.
32. المؤتمر الدولي الرابع للمرأة، (1995) "المرأة الأردنية: واقع وتطلعات" اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة (التقرير الوطني الأردني)، بكين.
33. مؤشرات الموارد البشرية، (2003) "المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية" عمان، الأردن.
34. مرعي، كائنان، (2001) "معوقات التقدم الوظيفي للمرأة الأردنية الموظفة في منظمات الأعمال في مدينتي سحاب والحسن الصناعيتين: دراسة ميدانية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
35. مغيزل، لور، (1981) "العمل وحرية المرأة" ورقة عمل مقدمة إلى الدورة التدريبية المتقدمة حول القضايا الاجتماعية للمرأة العاملة اللبنانية، مكتب العمل العربي، بيروت، الجمهورية اللبنانية.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ackal, et..al, (1999), "*Women in Management: the case of MBA graduates*", Women in Management Review, Vol. 14, No. 4.
2. Borckbank, Anne, (1994), "*Women Managers in the Retail Industry*", International Journal of Retail and Distribution Management. , Vol. 22, No, 4.
3. Brown, Marie, (1996), "*Barriers to Women Managers' Advancement in Education in Uganda*", International Journal of Educational Management, Vol. 10, N0.6.
4. Camichael, jan L. (1995), "*What Do We Believe Makes a Good Manager?*" Management Development Review, Vol. 8, No. 2.
5. Cathleen, Maleenont, (1999), "*An Assessment of the Glass Ceiling within Banking and Financial Insitutionsin Thailand*", Dissertation Abstracts Reppedine University.
6. Gale, Andrew W, (1994), "*Women in Non-Traditional Occupations*", Women in Management Review, Vol. 9, No .2.
7. Griggs, Carmen J., (1994), "*Educational Administration Womens Studies*", Direction Abstract Explanation of a Feminist Leadership Model Womens Centers Womens Studies Programs.
8. Hall, Larrie Jjames, (1996), "*Ethnicity and Gender in Educational Administration: Roads to Aprincipalship*", Dissertation Abstract International, A 50/88.
9. Kanter, Larrie Jjames, (1997), "*Men and Women of the Corporation*", New York: Basic Books.
10. Keeton, kato, (1996), "*Characteristics of Successful Women Managers and Professionals in Local Government: a National Survey*", Women in management Review, Vol.11.No.3.

11. King, Stephen, (1994), "*Women Executives: Who Cares for the Careers?*", Management Development Review , Vol. 7, No.3.
12. Lahtinen, Heli K & Wilson, Fiona M., (1994), "*Women and Power in Organizations*", Executive Development, Vol. 7, No.3.
13. Mckeen, Carol A. & burke, Ronald j, (1994), "*Effects of Employment Gaps on Satisfactions and Career Prospects of Managerial and Professional Women*" the International Journal of Career Management, Vol.6, No.4.
14. Metcalfe, Beverly Alimo, (1995), "*An Investigation of Female and Male Constructs of Leadership and Empowerment*", Women in Management Review, Vol.10, No.2.
15. Sheridan, Alison & O'Sullivan, Jane, (1999), "*Women, Management and Popular Culture*", Women in Management Review, Vol.14, No.1.
16. Silver, Isabel Dale, (1997), "*In the Shodow: Women, Gender, and Public Administration in Indonesia*", Dissertation Abstract International, 60(3), 884 A.
17. Templeton, Mary Ellen; Karen Kichline & Benson, Rosen, (1981), "*The First Few Years on the Job: Women in Management*", Business Horizonsm 24, Nov/Dec.
18. Yang, Nini, (1998), "*An International Perspective on Socioeconomic Changes and their Effects On life Stress and Career Success of Working Women*", SAM Advanced Management Journal, Vol.63, No.3



أولاً: أداة الدراسة  
ثانياً: قائمة بأسماء المحكمين

**ملحق (1)**  
**أداة الدراسة**

الأستاذة الفاضلة ..... نحية طيبة

**" أثر العوامل التنظيمية والاقتصادية التي  
تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية"**

(✓)

**نشكركم على حسن تعاونكم والمشاركة في ملء هذه الإستبانة**

**الباحثة**

**هنيدة "محمد احسان" عماشة**

## الخصائص الديمغرافية

### (1) العمر

- |                          |              |                          |               |
|--------------------------|--------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | 30 – 40 سنة  | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> | 51 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | 41 – 50       |

### (2) الحالة الاجتماعية

- |                          |        |                          |       |
|--------------------------|--------|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | متزوجة | <input type="checkbox"/> | عزباء |
| <input type="checkbox"/> | أرملة  | <input type="checkbox"/> | مطلقة |

### (3) عدد الأطفال

- |                          |          |                          |         |
|--------------------------|----------|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | أقل من 3 | <input type="checkbox"/> | لا يوجد |
| <input type="checkbox"/> | 5 فأكثر  | <input type="checkbox"/> | 3 5     |

### (4) المستوى التعليمي

- |                          |            |                          |           |
|--------------------------|------------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | دبلوم عالي | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس |
| <input type="checkbox"/> | دكتوراه    | <input type="checkbox"/> | ماجستير   |

### (5) التخصص

- |                          |              |                          |             |
|--------------------------|--------------|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | علوم إنسانية | <input type="checkbox"/> | علوم طبيعية |
|--------------------------|--------------|--------------------------|-------------|

### (6) الخبرة العملية

- |                          |                      |                          |                    |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | من 5 أقل من 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | أقل من 5 سنوات     |
| <input type="checkbox"/> | 15 سنة فأكثر         | <input type="checkbox"/> | من 10 سنوات 15 سنة |

### (7) الموقع الإداري

- |                          |            |                          |            |
|--------------------------|------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | إدارة وسطى | <input type="checkbox"/> | إدارة عليا |
|--------------------------|------------|--------------------------|------------|

### (8) جهة العمل

- |                          |                   |                          |       |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | مؤسسات مجتمع مدني | <input type="checkbox"/> | وزارة |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------|



## العوامل التنظيمية والاقتصادية في تولي المرأة الأردنية للمواقع القيادية

بدائل الإجابة					الفقرات	ت
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لا تتوفر الكفاءات المدربة بين النساء الموظفات لتولي المناصب القيادية	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يؤدي نقص المهارات الإدارية لدى المرأة إلى الحد من توليها للمناصب القيادية	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساهم تدنى نسبة مشاركة المرأة في البرامج التدريبية بشكل عام في الحد من توليها للمناصب القيادية	3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يقلل البعد المكاني لأماكن إنعقاد الدورات والبعثات عن مناطق الإقامة من مشاركة المرأة في تلك الدورات	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الترشيحات للمناصب القيادية في مؤسستك لا تبني على أسس موضوعية	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم إختيار الرجل للمنصب القيادي في حال تساويه مع المرأة في الكفاءات والمؤهلات	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يستثنى متخذ القرار في مؤسستك المرأة عند إشغال مناصب قيادية	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لا تساوى التشريعات بين الرجل والمرأة من حيث الأجور والرواتب وحقوق العمل الأخرى	8
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تولي المرأة للمناصب القيادية يعيق سيطرة الرجل على مواقع صنع القرار	9
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يعتقد المسؤولون في الإدارة العليا بمؤسستك بأن المرأة أقل قدرة على أداء العمل من الرجل في المراكز القيادية	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يعتقد المسؤولون في الإدارة العليا بان المرأة أقل إلتزام بالعمل من الرجل	11
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ينظر المسؤولون في مؤسستك إلى أن النجاح في المستويات الإدارية العليا يتطلب شروط فسيولوجية لا تتوفر في المرأة	12

بدائل الإجابة					الفقرات	ت
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تضعف فرص تولي المرأة للمناصب القيادية بسبب كثرة متطلبات العمل مثل العمل لساعات متأخرة	13
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تضعف فرص تولي المرأة للمناصب القيادية بسبب صعوبة متطلبات العمل كالعامل في مناطق جغرافية مختلفة	14
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	صعوبة العمل مثل العمل الميداني يشكل معوقاً أمام تولي المرأة للمناصب القيادية	15
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	عدم تناسب الراتب مع الجهود المبذولة يشكل عائقاً أمام المرأة لتقلد مناصب قيادية	16
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يشكل الغلاء المعيشي الحالي معوقاً أمام تولي المرأة للمناصب القيادية العليا	17
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تدنى مستوى اجور النساء بالمقارنة مع الرجال يشكل عائقاً أمام المرأة لتولي مناصب قيادية	18
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	عدم توفر الإمكانيات المادية للمرأة للايفاء بالتزاماتها يشكل معوقاً إقتصادي أمام توليها لمناصب قيادية عليا	19
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إشتداد الأزمة الاقتصادية يشكل عائقاً أمام تولي المرأة لمناصب قيادية عليا	20
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	عدم المساواة بتوفير المكافأة والحوافز المناسبة بين الرجال والنساء معوقاً أمام تولي المرأة لأدوار قيادية	21
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	عدم توفير ظروف عمل مناسبة كالإضاءة ومكان العمل يعد محدد لتولي المرأة للمناصب القيادية	22
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	متطلبات وإحتياجات المرأة أكثر من متطلبات وإحتياجات الرجل	23
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ترغب المرأة العاملة بالإلتحاق بوظائف الجهات الرسمية بما يزيد من البطالة والذي ينعكس على توليها مناصب قيادية	24
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	عدم توفر فرص العمل بشكل كافي للمرأة يحد من توليها لمناصب قيادية عليا	25

## ملحق (2)

### قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	أ.د محمد النعيمي	إحصاء	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
2	د. محمود الحديدي	مناهج طرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
3	د. وفاء التميمي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
4	د. طاهر الغالبي	إدارة أعمال	جامعة الزيتونة الاردنية
5	د. خالد بني حمدان	إدارة أعمال	جامعة العلوم التطبيقية
6	وائل إدريس	إدارة أعمال	جامعة فيلادلفيا
7	رانيا ترزي		الأمم المتحدة (مديرة برنامج المساواة بين الجنسين)
8	أمل ترتير		مديرة الإعلام