

التحديات التي تواجهه القيادات النسائية السعودية في منظمات القطاع
العام بمنطقة الرياض من وجهة نظرهن

اعداد

د.سرى ابراهيم محمد العايد

أستاذ ادارة الأعمال المساعد الجامعة السعودية الالكترونية

الرياض- المملكة العربية السعودية

٢٠١٧

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

المقدمة

من المعلوم أن عملية التنمية الشاملة في أي بلد تتطلب مشاركة كافة الموارد البشرية فيه، ولما كانت المرأة تشكل نصف المجتمع كان عليها أن تشارك الرجل في عملية التنمية، لذا فقد لاقت دراسة القيادة النسائية، وتأثيرها في عملية الإصلاح والتطوير التنموي اهتماماً بالغاً لما تتمتع به المرأة من مكانة اجتماعية لائقة، وتوفر فرص العمل لها، وقدرتها على التعبير عن رأيها، الأمر الذي ساعدها في بلورة شخصيتها وزيادة وعيها بالمشكلات التي يعاني منها المجتمع، وتتامي مساهمتها في التطوير والتغيير فبالرغم من التغيرات الجذرية ذات العلاقة بالمرأة و العوامل المهيأة لعملها بما فيها التعليم والتأهيل والتشريعات وازدياد أعداد العاملات ومزاولة المرأة مختلف مجالات العمل ومشارمتها السياسية، والتغير الإيجابي في اتجاهات أفراد المجتمع نحو عملها ونحو مكانتها، وبالرغم من أن نتائج الدراسات تشير إلى جدارة المرأة وكفائتها على الرجل، فإن الفجوة ما زالت واسعة بين إمكانات المرأة وقدرتها وما تطمح إليه من جهة، وبين ما يجسده الواقع العملي مؤسسياً وإدارياً في التمثيل غير المتكافئ للمرأة مع الرجل في المراكز الادارية العليا في القطاع الحكومي تحديداً .

وقد حرصت حكومة المملكة العربية السعودية على تمكين وتعزيز القيادة النسائية ، فقد وجدت المرأة السعودية نفسها تتقلد الكثير من المناصب القيادية وتحمل العديد من الأعباء والمسؤوليات ، ويوكل إليها إدارة المنظمات النسائية، بل ويعتمد عليها لإنجاح هذه المنظمات (النوخاني، ١٤٢٤هـ) .

إن التطور الحاصل لمفهوم القيادة في العصر الحديث المتميز بالانطلاق، والانفجار السكاني والمعرفي، والتقدم التكنولوجي، والذي انعكس بصورة مباشرة على كافة نشاطات الحياة البشرية ، يعتمد نجاح وفاعلية القيادة الادارية على ما يتمتع به القائد من خصائص شخصية ومؤهلات ثقافية وخبرات مهنية تؤهله لاتخاذ قرارات صائبة وكفاءة تساعده على مواجهه المواقف التي يتعرض لها وبذلك يحتاج متولي منصب متخذ القرار قدرات وإمكانيات ورغبات من حيث المؤهل في الشهادة والتخصص والخبرة والمعرفة واسعة الاطلاع وكذلك الامكانيات الاجتماعية في القدرة على موازنة أعباء المسؤولية مع متطلبات ظروف الأسرة ونظرة المجتمع والظروف الاقتصادية (الشهابي، ٢٠٠٨)

كل ذلك يعتبر تحديات حقيقة تواجه القيادات بشكل عام والقيادات النسائية بشكل خاص، وعلية جاءت هذه الدراسة للبحث عن التحديات التي تواجه القيادات النسائية من وجهة نظرهن العاملات في القطاع الحكومي بمنطقة الرياض، نظراً لما يتميز به هذا الموضوع من حداثة وأهميته بالنسبة للمؤسسات القطاع الحكومية وكافة أنشطة الدولة.

مشكله الدراسة وتساؤلاتها:

شهدت المجتمعات العربية تقدماً في كسر الحواجز نحو تقلد المرأة لمناصب قيادية في مختلف الميادين، إذ أنها كانت حصراً في السابق على الرجل وهذا التغيير أدى بدوره إلى تزايد و تفعيل مشاركة المرأة في عمليه التغيير الاجتماعي ومكانتها ودورها في رسم مستقبل المجتمع من خلال تمكينها في التعليم والمشاركة السياسية والاجتماعية والاقتصادية. وبالرغم من ارتفاع نسبة مشاركة المرأة في شؤون مجتمعها خلال السنوات الأخيرة إلا أنها لا تزال دون المستوى الذي يجب أن تصل إليه في منظمات القطاع العام .

وعلى أن القيادة النسائية أحرزت مكاسب عديدة على كل من المستوى الشخصي والمجتمعي عالمياً وعربياً ، إلا أنها مازالت تعاني في المجتمعات العربية بالخصوص من العديد من التحديات و الضغوط البدنية والنفسية سواء من واجباتها الأسرية، أو ما تكابده من صراعات في العمل لتحصل علي فرصتها في التمكين وفي تنمية مشاركتها في صنع القرار السياسي و التنموي بكافة أشكاله بكل كفاءة واقتدار .

وكذلك هي المرأة في المملكة العربية السعودية تواجه ذات التحديات فعلي الرغم من أن المرأة السعودية حظيت بالاهتمام التعليمي وذلك لضمان مشاركتها في التنمية بكفاءة وفاعلية إلا إن هذا الاهتمام الملموس في مجال التعليم والتربية لم ينعكس كما يجب على تفعيل دورها القيادي في مختلف المستويات الإدارية بالقطاع الحكومي .

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة طبيعة التحديات التي تواجهها القيادات النسائية السعودية من وجهة نظرهن في القطاع الحكومي ، لذا فالدراسة تحاول الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

١- ما التحديات التي تواجه القيادات النسائية السعودية في منظمات القطاع العام بمنطقة الرياض من وجهة نظرهن؟

أهمية الدراسة :

يعد التحول الكبير في مهام المنظمات الإدارية، والانتقال من الدور التقليدي إلى الدور

الحديث، من الظواهر الأساسية في المجتمعات الإدارية الحديثة، الأمر الذي أصبحت فيه عمليات إدارة هذه المنظمات على درجة كبيرة من التعقيد. ولما كانت ظاهرة السلطة العامة تتجسد بأيدي الرجال فقط ، فهم من يمارسون السلطة باتخاذ القرارات ، وتحمل المسؤوليات ، فقد أدى اتساع نطاق الخدمات وتشعبها في كل الاتجاهات إلى توسيع نطاق هذه القاعدة لتشمل توزيع السلطة بين الذكور والسيدات على حد سواء. إلا أن هذا التحول ليس سهلاً بالمطلق وإنما يشوبه بعض التحديات الاجتماعية والقانونية والإدارية وغيرها .

وحيث أن مبدأ تمكين المرأة مطلباً ضرورياً سياسياً واقتصادياً وديمقراطياً تسعى الدول العربية إلى تبنيه وذلك سعياً للسير وراء المتطلبات الدولية الراهنة ، حقوق الإنسان وحقوق المرأة والديمقراطية والمساواة بين الرجل والمرأة كأحد أبرز متطلبات التنمية والحرية ، فإن المملكة العربية السعودية سارت على نفس النهج في ظل قيادة خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز - حفظه الله- الذي يعبر عن تقديره لدور المرأة وإيمانه بضرورة تمكين المرأة حين قال: «ما يأتي من النساء إلا خير»، وعزز من هذا الدور قرار مجلس الوزراء رقم (١٢٠) وتاريخ ١٤٢٥/٤/١٢ هـ القاضي بإنشاء وحدات نسائية في الأجهزة الحكومية التي تقدم خدمات ذات علاقة بالمرأة. وأسهم هذا التوجه في أن تمارس بعض القيادات النسائية أدوارهن الإدارية المهمة وفق رؤيتهن الخاصة بدرجة عالية من الكفاءة والتأهيل وتحمل المسؤولية مما جعل كثيراً من خبراء الإدارة يعد هذه التجربة إحدى أهم التجارب الحديثة في الإدارة الحكومية السعودية. (الرشيدي والمفلح، ١٤٣٢هـ، ص: ٢٤).

أهداف الدراسة :

تتبلور أهداف الدراسة بالتعرف على تحديات تقلد المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا في القطاع الحكومي باعتبارها احد المواضيع الحيوية في حياة المنظمات الحكومية حيث يعتبر مفهوم القيادة النسائية من المفاهيم والموضوعات الحديثة ، والتي تحاول المنظمات للأخذ به ودراسته وبيان أهميته . وجاءت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على التحديات (الاجتماعية ، الإدارية والتنظيمية ، السياسية والقانونية ، اقتصادية والتقنية) التي تواجه القيادات النسائية في القطاع الحكومي بمنطقة الرياض .
- التعرف على اتجاهات المبحوثات نحو التحديات التي تواجه القيادات النسائية في القطاع الحكومي بمنطقة الرياض .
- التعرف على ما إذا كان هناك فروق معنوية في متوسطات تقدير المبحوثات لمستوى التحديات التي تواجه القيادات النسائية في القطاع الحكومي بمنطقة الرياض على حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لهن .

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسة الأولى:

- لا يوجد فروق معنوية في متوسط تقدير المبحوثات التحديات (الاجتماعية ، الإدارية والتنظيمية ، السياسية والقانونية ، اقتصادية والتقنية) التي تواجه القيادات النسائية في القطاع الحكومي بمنطقة الرياض.

الفرضية الرئيسة الثانية:

- لا يوجد فروق معنوية في متوسط تقدير المبحوثات التحديات (الاجتماعية ، الإدارية والتنظيمية ، السياسية والقانونية ، اقتصادية والتقنية) التي تواجه القيادات النسائية في القطاع الحكومي بمنطقة الرياض حسب خصائصهن الشخصية والوظيفية .

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل

المتغير التابع

العوامل الشخصية والوظيفية

- المؤهل العلمي.
- المرتبة الوظيفية
- العمر
- القطاع الحكومي



- التحديات القيادية
- التحديات الإجتماعية
- التحديات الإدارية والتنظيمية
- التحديات السياسية والقانونية
- التحديات اقتصادية والتقنية

الفصل الثاني : منهجية البحث

منهجية الدراسة:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بمفهوم القيادة النسائية، والتحديات التي تواجهها، وكذلك الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. إضافة إلى استخدامها المنهج الميداني، والذي حاولت الدراسة من خلاله اختبار صحة فرضياتها، والإجابة عن أسئلتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانته تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة وفقا للخطوات العملية المتعارف عليها.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات السعوديات في الجهات الحكومية في مدينة الرياض، والقيادات العامة فيها والمصنفات في المراتب الوظيفية من الحادية عشرة إلى الخامسة عشر ومن هن علي العاشرة مع تكليف بممارسة مهام من هن علي الحادية عشر حسب نظام الخدمة المدنية رقم (١) لسنة (١٣٩٧هـ) المعمول به في مؤسسات ودوائر المملكة. الا ان مجتمع الدراسة غير محدد بطبيعته، اذ لا يمكن حصره، وعليه تم استخدام اسلوب العينات غير العشوائية في اختيار العينة، وذلك باستخدام طريقة العينات الملائمة.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة غيرعشوائية (ملائمة) حجمها ٨٣ وذلك لأن حجم المجتمع غير معلوم ولا يمكن حصره من القيادات السعوديات في منظمات القطاع العام بمنطقة الرياض ووزعت الاستبانات على أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية%
القطاع الحكومي	قطاع صحي	١٨	٢١.٦٨
	قطاع تجاري صناعي	٢	٢.٤٠
	قطاع تعليمي تربوي	٢٠	٢٤.٠٩
	قطاع القانون	١٩	٢٢.٨٩

٢٨.٩١	٢٤	أخرى	
٣٧.٣٤	٣١	المرتبة العاشرة	المرتبة الوظيفية
٢٦.٥٠	٢٢	المرتبة الحادية عشر	
١٥.٦٦	١٣	المرتبة الثانية عشر	
١٠.٨٤	٩	المرتبة الثالثة عشر	
٩.٦٣	٨	المرتبة الرابعة عشر فما فوق	
١٢.٠٤	١٠	عازبه	
٦٧.٤٦	٥٦	متزوجة	
١٣.٢٥	١١	مطلقة	
٧.٢٢	٦	أرملة	
١٦.٨٦	١٤	٢٥-٣٥ سنة	العمر
٣١.٣٢	٢٦	٣٦-٤٥ سنة	
٣٨.٥٥	٣٢	٤٦-٥٥ سنة	
١٣.٢٥	١١	أكثر من ٥٥ سنة	
٣٩.٧٥	٣٣	٢-٤	عدد أفراد الاسرة
٥٤.٢١	٤٥	٥-٧	
٤.٨١	٤	٨-١٠	
١.٢٠	١	أكثر من ١٠	
٦.٠٢	٥	دبلوم فما دون	المؤهل العلمي
٤٨.١٩	٤٠	بكالوريوس	
٢٨.٩١	٢٤	ماجستير	
١٦.٨٦	١٤	دكتوراه	

يلاحظ من الجدول (١) أن (٢٤.٠٩%) من المبحوثات هن من القطاع التعليمي التربوي مقابل (٢.٤٠%) من القطاع التجاري الصناعي.

وتشير هذه النسبة أن أغلب المبحوثات يعملن في القطاع التعليمي التربوي ، وذلك لخصوصية هذا القطاع وكبر حجمه مقارنة ببقية القطاعات الأخرى .

ويلاحظ من الجدول (١) فيما يتعلق بمتغير المرتبة الوظيفية أن نسبة المبحوثات في المرتبة العاشرة بلغت (٣٧.٣٤%) بينما المبحوثات في المرتبة الرابعة عشر أو الخامسة عشر بلغت (٩.٦٣%) .

وتشير هذه النسبة إلى انخفاض عدد السيدات اللواتي يصلن إلى المراتب العليا .

ويبين الجدول كذلك الحالة الاجتماعية للمبحوثات فنجد أن (٦٧.٤٦%) منهن متزوجات بينما ما نسبته (٧.٢٢%) من الأرمال .

وبالنسبة للعمر فقد شكل المبحوثات اللواتي أعمارهن (٤٦-٥٥ سنوات) بلغت نسبتهم (٣٨.٥٥) فيما لم تتجاوز نسبة المبحوثات الذين أعمارهم (أكثر من ٥٥ سنة) من (١٣.٢٥%) وتشير هذه النسبة إلى امتلاك المبحوثات إلى خبرات عالية .

وبالنسبة لمتغير عدد أفراد الأسرة فقد شكلت فئة (٥-٧) غالبية عينة الدراسة بما نسبته (٥٤.٢١%)، في حين شكلت فئة (أكثر من ١٠) ما نسبته (١.٢٠%).

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد كان غالبية العينة من حملة البكالوريوس حيث بلغت النسبة (٤٨.١٩) .

أداة جمع البيانات:

تم تجميع البيانات من خلال تصميم الباحثة لأستبانة تكونت من (٢٦) عبارة قامت الباحثة بإعدادها لتحقيق أهداف الدراسة، وتنقسم إلى جزئين. الجزء الأول يتعلق بالبيانات الأولية للمستجيب، والجزء الثاني يتعلق بمحاور الإستبانة، والتي بدورها تنقسم إلى أربعة أبعاد رئيسية، تقيس التحديات التي تواجه القيادات النسائية .

الجزء الأول من الاستبانة يتكون من المتغيرات التالية الأساسية للدراسة وهي القطاع الذي تعمل فيه ، المرتبة الوظيفية ، المؤهل العلمي ، الحالة الاجتماعية ، الدخل للأسرة، العمر ، عدد أفراد الأسرة.

(٢) الجزء الثاني : وهو حول التحديات التي تواجه تقلد المرأة السعودية للأدوار العليا وتتكون من أربعة محاور ويقاس كل محور مجموع' من الأبعاد وهي كالآتي:

- البعد الاجتماعي ويشمل ٧ فقرات
- البعد الإداري التنظيمي ويشمل ٩ فقرات
- بعد سياسي قانوني ويشمل ٥ فقرات
- بعد اقتصادي تقني ويشمل ٥ فقرات .

صدق أداة الدراسة:

استخرجت دلالات صدق أداة الدراسة للتأكد من أن أداة الدراسة تقيس ما وضعت لقياسه، وعلى النحو الآتي:

الصدق الظاهري:

عرضت أداة الدراسة على عدد من المتخصصين في مجال القيادة والاصلاح الاداري في العديد من الجامعات السعودية ، لمعرفة مدى ملاءمة الفقرات المستخدمة لقياس مستوى تقدير المبحوثات للتحديات التي تواجه القيادات النسائية السعودية في منظمات القطاع العام بمنطقة الرياض ، وانتمائها للقيمة التي وضعت ضمنها، وصلاحيه الفقرات لغويًا. ولقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم، وأعيدت صياغة بعض الفقرات في ضوء هذه الملاحظات، القيمة والهامة للدراسة، وتم حذف وإضافة بعض الفقرات في هذه المرحلة.

ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل قيمة من القيم التحديات التي تواجه القيادات النسائية السعودية ، وقد كانت معاملات الثبات لها مرتفعة، وهي نسب ثبات جيدة ومقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية، ويبين الجدول (٢) نتائج الاختبار.

جدول رقم (٢)

معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة

الفقرات	المتغير	كرونباخ الفا
٧-١	التحديات الادارية	الاجتماعية

%٩١.٠٢			
%٨٥.٤	الإداري التنظيمي		١٦-٨
%٨٩.٤	سياسي قانوني		٢١-١٧
%٩٢.٥	اقتصادي تقني		٢٦-٢٢
%٨٩.٥		الكلي	٢٦-١

المعالجة الإحصائية:

استخدمت الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Science) للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك على النحو التالي:

١. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies, Percentegs) للتعرف على خصائص عينة الدراسة.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Means, Std. Deviation) لتحليل فقرات الاستبانة وترتيبها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
٣. اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفرضية الأولى، لتحديد الأثر في النموذج الإحصائي المستخدم.
٤. اختبار التباين الاحادي (one way anova) لتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية للمجموعات.

الفصل الثالث : الإطار النظري

أولاً: مفهوم القيادة

حظي مفهوم القيادة باهتمام العديد من الباحثين والدراسين الذين أخضعوه للدراسة والبحث والاستكشاف ، الا أنه لا يمكن احتوائه في تعريف واحد متفق عليه .، وذلك لأن القيادة تتطور بشكل مستمر ، وكذلك لأنه مفهوم معقد، وله العديد من التطبيقات، والنتائج ويعتمد بشكل كبير على السياق الذي يجري العمل به. وفيما يلي عرض لتلك المفاهيم حسب اختلاف رؤية وطريقة فهم الباحثين لمفهوم القيادة :

عرف Bernhard and Walsh (١٩٩٥) القيادة بأنها عملية تحويل اتجاهات مجموعة من الأشخاص نحو اهداف المنظمة والعمل على تحقيقها .
فيما عرفها فيفندر بأنها فن تنسيق جهود الأفراد والجماعات ورفع مستوياتهم المعنوية من أجل تحقيق أهداف محددة.

و يرى كل من Conger (١٩٩٢) و Stewart (١٩٩٦) أن القيادة هي القدرة على استكشاف طريق التقدم للمنظمة وتشجيع وإلهام الآخرين لاتباعه و القيادة تنطوي على سمات القائد من حيث الروح والشخصية والرؤية .

ولاحظ Chester أن "القيادة هي قدرة متفوقة على التأثير في أنشطة مجموعة تابعة وإقناعهم باتباع طريقة معينة من العمل.

وعرفها Bernard بأنها توضيح خطة المنظمة ومساعدة العاملين على فهمها والعمل باتجاهها، و هذا ينطوي على تصور المستقبل المرغوب فيه للمنظمة ، وتعزيز هدف واضح أو رسالة وقيم داعمة واستراتيجيات ذكية، وتمكين وإشراك جميع المعنيين.

بينما يرى Schermerhorn (١٩٩٣) أن القيادة بأنها عملية إلهام الآخرين للعمل بجد لإنجاز المهام الحساسة .

ويرى Clark (١٩٩٧) أن القيادة عملية معقدة من خلالها الشخص يؤثر الآخرين لإنجاز مهمة أو مهمة أو هدف وتوجه منظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكا وترابطا.

يعرف Burns القيادة بوصفها عملية حشد جهود الأفراد الذين يمتلكون القوة والسلطة في توجيه الدوافع والقيم في سياق من التنافس والصراع في سعيها لتحقيق الأهداف .

وبالتالي عرف Northouse (٢٠٠٤) القيادة بأنها "عملية يتم بموجبها القائد بالتأثير في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك" .

وعرف كل من ليثوود ورييل (Leithwood & Riehl, 2003, 9-8) القيادة بأنها:

(١) عملية تأثير إذ إن القادة يقومون بعمل الأشياء التي يكون لها تأثير مباشر على الأهداف الرئيسية، وبطبيعة الحال فإن مثل هذا التأثير ينجم عن تشكيل أو تأسيس الظروف التي تؤثر على أفكار وأفعال الآخرين بغية توجيههم لتحقيق الأهداف المنشودة بفعالية.

(٢) وظيفة، إذ يقوم القادة بأداء هذه الوظيفة، ومما يستدعي القيادة بأنها الوظيفة التي يقوم بها القائد.

(٣) موقف، وهنا تتفق معظم النظريات القيادية على أنه من غير الممكن فصل القيادة عن البيئة التي تعمل بها أو الموقف الذي واجهه.

وفي المجمل فإن القيادة هي القدرة على توظيف قوة الشخصية من أجل تعزيز الانتماء الذهني والعاطفي لدى العاملين لتحقيق هدف مشترك؛ ويحدث الانتماء الذهني من خلال إعطاء الناس فهم واضح لما يتعين عليهم القيام به، و لماذا يقومون به ، وكيف يمكن أن يتم ذلك؛ ويحدث الانتماء العاطفي من خلال توليد مشاعر التحدي، والمشاركة، والملكية والالتزام والإثارة عند العاملين .

ويمكن القول بان هذا التعريف عملي و ينطوي على ثلاثة أمور أساسية في القيادة:

١. ركز على ضرورة وجود مهمة مشتركة، أو الغرض، مع وضوح استراتيجيات المنظمة.

٢. توجيه الجانب الذهني والعاطفي بمعنى أن الرؤية والرسالة والاستراتيجيات يجب أن يكون لها انتماء فكريا وذهني من قبل العاملين وفي نفس الوقت لابد من تعزيز وخلق والعواطف الإيجابية، والمشاركة والتحفيز أو الإلهام .

٣. استخدام القوة في الموقف (السلطة) من أجل تحقيق الالتزام بالتوجيهات العامة في المنظمة.

ثانيا: القيادة النسائية:

لعبت المرأة على مر التاريخ دور حيوي وحاسم في التكوين الثقافي والتأثير الفاعل في التنمية الاجتماعية والاقتصادية. وخلال القرن الماضي، حققت المرأة خطوات عملاقة على

صعيد تعزيز دورها في مختلف المجالات، بما فيها السياسية والتعليمية والقانونية والاجتماعية، وتولت بنجاح واقتدار في تحقيق التوازن بين حياتها المهنية والاسرية. وقد حصل تطور جذري في النظرة إلى المرأة ودورها ضمن الإطار الاجتماعي والاقتصادي .

الا ان للمرأة طبيعتها الخاصة والتي ميزها الله تعالى بها عن الرجل، وتشير الدراسات الحديثة إلى مجموعة من الصفات، والتي تستطيع المرأة الاستفادة منها لتمارس القيادة في الأجواء المناسبة لها ومن بين هذه الصفات: المشاركة، التعاطف، الإبداع، تفهم حاجات النساء، التفويض واعطاء الصلاحيات ، بعد النظر، الاتصال، تكوين علاقات مع الآخرين (السويدان وباشراحي،2003) ووضح (Coleman,2003) بأنه لا يوجد اختلاف جذري بين أسلوب المرأة وأسلوب الرجل في القيادة إلا أن أسلوب المرأة يعكس ميزة وخاصية المساندة والتشجيع بطريقة أكثر وضوحاً من أسلوب الرجل. ويؤكد بأن أسلوب المرأة القيادي هو الأسلوب الأمثل للتنظيمات المستقبلية، والتي تعتمد كثيراً على تطوير الفريق الواحد، حيث يعكس هذا الأسلوب استراتيجية المرأة الحياتية، وان هذه الاستراتيجية ذات صبغة ايثارية لما فيها مصلحة المجموعة. بالرغم من هذا فإن أسلوب المرأة القيادي يوصف بأنه مناسباً لقوالب الدور الاجتماعي، مما يدفع بجهود المرأة وطاقتها المبذولة بأن تكون أكبر من الرجل لتحقيق العدالة المنشودة.

ويؤكد Jones and George (2003) عدم اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالاسلوب القيادي، الأ أن المرأة تميل الى أتباع اسلوب المشاركة في اغلب الاحيان مقارنة بالرجل. وينسب ذلك الى أمرين. الأمر الأول: محاولة المرأة القائد من التغلب على الرفض الخفي لسلطتها كأمرأة قائد، هذا الذي يخالف التصور العام بضرورة كون القائد رجلاً. والأمر الثاني: هو كون المرأة أكثر قدرة على تطوير علاقات انسانية أفضل في التنظيم.

ويمكن تعريف القيادة النسائية بانها : تولي المرأة المناصب القيادية بكافة الصلاحيات والواجبات الممنوحة لهذا المنصب القيادي، وتعمل من خلاله على إلهام وتحفيز و التأثير على الآخرين من اجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمتها، وهي تشمل ثلاثة عناصر تشكل مثلث القيادة هي : القائد، الأتباع أو أصحاب المصلحة ، بيئة التنظيم وأهدافه . وعلى القائد أن يحدث فرقا في منظمته ، من خلال احداث التغييرات الإيجابية، فالقيادة هي القدرة على إلهام ودعم الثقة بين العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثا: التحديات التي تواجهه القيادات النسائية :

إن للمرأة دوراً فاعلاً في تقدم المجتمع والارتقاء به، ويعتمد هذا الدور بفاعلية وأهمية على ما تتمتع به المرأة من مكانة اجتماعية لائقة، وقدرتها على التعبير عن رأيها ، الأمر الذي يساعد

في بلورة شخصيتها وزيادة وعيها بالمشكلات التي يعاني منها المجتمع وتنامي مساهمتها في التنمية الشاملة. ومن الملاحظ بان التطورات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية جاءت بتغييرات مجتمعية متعددة ، أنعكست على مكانة المرأة ودورها في الحياة العائلية والعملية على حد سواء فبدأت المرأة بالحصول على فرص متكافئة في ميادين التعليم والعمل وفي كل النشاطات المهنية والاجتماعية وعلى الرغم من ان مشاركتها في هذه المجالات مازالت محدودة الا انها في ازدياد مستمر وبنسب متفاوتة تبعاً لتفاوت المحفزات والمؤثرات والتحديات التي ترتبط بها .(الشهابي ٢٠٠٨،

• التحديات الاجتماعية :

تتعلق هذه المعوقات بثقافة المجتمع، ونظرته للمرأة وكيفية تشنتها وتهيئتها للقيام بمسؤولياتها، وتتعلق بنظرة المجتمع ومؤسسات التنشئة الاجتماعية لعمل المرأة وتوليها مناصب قيادية، والتي تحول دون ممارسة المرأة السلوك القيادي.

كذلك فان كل من المرأة والرجل لديه مسؤوليات نحو الأسرة ولكن لاتزال المرأة لديها المسؤولية الأكبر اتجاه رعاية الأطفال ورعاية الأسرة وهذا يسهم في انخفاض مشاركة المرأة في الأدوار القيادية، فالالتزامات العائلية تجعل المرأة تتراجع عن رغبتها في تقلد المناصب القيادية اذ تحتاج هذه المناصب تحمل أعباء عمل اضافية وتحتاج لمزيد من الوقت في العمل مما قد يؤدي إلى حدوث مشاكل عائلية للمرأة (جبر، ٢٠٠٥).

ما أن البعض يعتقد ان تعليم الذكور هو الأكثر استثماراً، كما يلاحظ أنهم يحاولون تأمين تعليم جيد يلاحظ أنهم يحاولون تأمين تعليم جيد ومناسب للذكور ويرسلونهم إلى أفضل المدارس المتاحة ، ويوجهونهم إلى أفضل التخصصات كلما أمكن ذلك، وإن تتطلب منهم ذلك المزيد من التضحيات المالية ،أما الفتاة فلا تشجع على متابعة الدراسة بحجة أن مصيرها في النهاية إلى (الرقب، ٢٠٠٩).

ويتعدى الامر في بعض الاحيان ليصل الى تفكير القادة فالكثير من القادة الإداريين يعتقدون أن المرأة لا قدرة لها على اتخاذ القرارات الرشيدة، والموضوعية، لأنها غالباً ما تكون عاطفية، وانفعالية وتتأثر بالآخرين، وبمشكلاتها العائلية، وتنعكس عدم القناعة، والثقة على المرؤوسين الذين تتعامل معهم، مما قد يؤدي إلى معارضتهم لأرائها فيجعلها تشعر بالإحباط والتوتر النفسي ، والهرب من المواجهة (الزهيري، ٢٠٠٦) .

مما سبق نجد أن للعادات والتقاليد دور كبير في تشكيل ثقافة المجتمع وتهيأته لتقبل الافكار على أنها ثابتة راسخة وقيم لا يمكن التخلي عنها ، لذا فإن المرأة القيادية عليها عبء اجتماعي لتعديل ثقافة المجتمع وتغيير سلوكه من خلال اتباع أفضل الاساليب والممارسات القيادية التي تؤدي الى أفضل النتائج وأعلى المكاسب من أجل كسب ثقة العاملين معها .

كذلك فإن للإعلام بكافة أشكاله دور خطير في تعديل ثقافة المجتمع وتعزيز الدور الذي تقوم به المرأة من خلال تسليط الضوء على الايجابيات ونتائج القيادة النسائية .

• التحديات الإدارية والتنظيمية:

ويقصد بها كل التحديات المرتبطة بالتنظيم الاداري وتقف حائلا امام نجاح القيادة النسائية ، كذلك المرتبطة بالهيكل التنظيمي والقوانين والسياسات داخل المنظمة التي تحد من دور المرأة ولا تعطىها الصلاحيات التي تتناسب مع الدور الذي تقوم به ، كذلك فان الفجوة بين الرجال والسيدات في تقلد المناصب القيادية ، اذ أن غالبية المراكز القيادية توكل الى الرجال تؤدي الى تعسر وصول المرأة للمناصب القيادية ، ومن الملاحظ ان هذه الفجوة منتشرة في مختلف أنحاء العالم .

وفي المملكة العربية السعودية نجد أن الفصل التام بين المنظمات الرجال ومنظمات الاناث يخلق تحدي اخر للقيادات النسائية في مراكزهن التي تعمل ضمن منظومة قائدها رجل .

كذلك فان عدم وضوح رساله المنظمة والغرض منها يشكل تحدي أمام القيادات النسائية خصوصا في ظل عدم تحديد الاهداف والاليات العمل وعدم وضوح خطوط الاتصال في المنظمة .

ويمكننا القول أن التحديات الادارية والتنظيمية متشعبة ومتنوعة وتؤثرعلى القيادات النسائية كونها تتعاطى معها بشكل يومي .

• التحديات السياسية والقانونية :

ويقصد بهذه التحديات كل المعوقات المتعلقة بالبعد التشريعي والسياسي، وكذلك الاوضاع السياسية في الدولة التي من الممكن أن تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي .

ان عدم وجود سياسة واضحة لدعم الدور القيادي للمرأة وترجمة هذه السياسية الى مجموعه من التشريعات التي تكفل وتضمن حق المرأة في ممارسه دورها القيادي وتنمية مجتمعا المحلي ، يعتبر من التحديات التي تواجه القيادات النسائية وتحصر ادوارهن .

فبالرغم من أن الإرادة الملكية في المملكة العربية السعودية تدعم مشاركة المرأة وتوازرها إذ لا يكاد يخلو خطاب ملكي من التوجيهات التي تؤيد المرأة وترفع من شأنها في المجتمع ، إلا أن التشريعات لازالت بحاجة الى التطوير والتحسين الذي يجسد تمكين المرأة واعطائها المزيد من الصلاحيات .

• التحديات الاقتصادية والتقنية:

تعتبر التقنية في الوقت الحالي شريان عمل المنظمات ، فمن الملاحظ انتشار وسائل الاتصالات والبرمجيات الجاهزة وغيرها من الأجهزة ، التي جاءت كاستجابة حتمية لنتائج ثورة الاتصالات والتكنولوجيا ، إلا أنه ترتبط بها العديد من الاشكاليات التي تتحول الى تحديات تواجه القيادة النسائية .

بعض اشكاليات التقنية هي تلك المرتبطة عن توقف اداء الوسائل الحديثة بسبب الأعطال الفنية ، او عدم القدرة على استخدامها لقلة التدريب وضعف كفاءة مشغليها أو عدم استخدامها بكفاءة وفاعلية مما يؤدي الى ضعف الاداء ، وبعض الاشكاليات مرتبطة بتكاليف استقطاب التقنية وتفعيلها بالشكل المناسب .

كما ان التسارع المذهل للتقنيات الحديثة يصعب عملية الانتقال لكل ما هو جديد وحديث ، مما يشكل تحدي لمواكبة المستجدات ، والقدرة على تفعيلها وتدريب العاملين عليها .

الفصل الرابع الدراسات السابقة :

أ-الدراسات العربية

- دراسة هيلة (٢٠١٤) هدفت إلى تحديد مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية، والكشف عن التحديات التنظيمية والثقافية والشخصية التي تواجهه، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وقد توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في جامعتي الملك سعود، والإمام محمد بن سعود الإسلامية كان متوسطاً من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة من القيادات النسائية، كما حصلت التحديات التنظيمية والثقافية التي تواجه التمكين الإداري للقيادات النسائية على درجة عالية من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة، أما التحديات الشخصية فقد حصلت على درجة متوسطة من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة، كما توصلت الدراسة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين وجهات نظر مفردات عينة الدراسة في مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية بحسب جميع متغيرات الدراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التحديات الشخصية بحسب متغير العمل الحالي، والرتبة العلمية.
- دراسة الصائغ بعنوان (٢٠١٤) معوقات تولي المرأة السعودية المناصب القيادية العليا في الجامعات وهدفت التعرف على معوقات تولي المرأة السعودية المناصب القيادية الإدارية العليا في الجامعات. وطورت الباحثة استبانته خاصة لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة ان المعوقات الاسرية و المعوقات الاجتماعية و العلاقات الاجتماعية والأكاديمية جاءت بدرجة متوسطة ، بينما المعوقات متعلقة بالخبرة الإدارية جاءت بدرجة منخفضة.
- دراسة غيات (٢٠١٣) بعنوان "نظرة النساء القياديات للاتجاهات الاجتماعية نحوهن: دراسة ميدانية بمنطقة وهران/الجزائر: تتطرق هذه الورقة إلى الاتجاهات الاجتماعية للنساء العربيات في المراكز القيادية، من خلال تقييم عينة من النساء في المراكز القيادية، ونظرة المجتمع نحوهن وطبيعة تعامل العمال والعاملات معهن، باعتبارهن نساء في مراكز قيادية وقد شملت الدراسة عينة من ١٠ امرأة من النساء في المراكز القيادية بمنطقة وهران بالجزائر .وقد أشارت النتائج إلى أنه رغم تطوّر الاتجاهات نحو المرأة في المراكز القيادية، إلا أن الكثير من مكونات المجتمع لازالت لها مواقف ضد

عمل المرأة وخاصة عندما تكون مسئولة عنهم، أو عند تعاملها مع أميين أو محدودي الثقافة والتعليم بالأحياء الشعبية.

• هدفت دراسة اليعقوبي وآخرون (٢٠١٢) إلى التحقق من العديد من الصعوبات التي تعيق ارتقاء المرأة للمناصب الإدارية العليا في الجامعات العراقية وبذلك فالأهمية النظرية تتمثل في التعرف على عن أهم المعوقات التي تحول دون نيل المرأة العراقية القيادة الجامعية العليا والأهمية التطبيقية إلى بناء مقياس المعوقات الخاصة بالمرأة العراقية التي تحول دون نيلها للقيادة الجامعية فضلا عن التنبؤ بالسلوك القيادي الأمثل للمرأة العراقية في التعليم العالي، وقد اعد الباحثون أداة للكشف عن معوقات القيادة الإدارية التي تمثلت في كونه يتكون من (٣٠) فقرة تمثل الأبعاد التالية (معوقات أسرية - معوقات اجتماعية - معوقات متعلقة بالخبرة الإدارية - معوقات العلاقات الاجتماعية والأكاديمية) ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت إلى نتائج من أهمها: ١- تعاني المرأة العراقية التي تعمل في الجامعة من العديد من العقبات التي تحول دون وصولها إلى القيادة العليا. ٢- لا يوجد فرق بين الاختصاصات العلمية والاختصاصات الإنسانية في نوع هذه المعوقات. وكانت أهم التوصيات: الاهتمام بالمعوقات التي تعاني منها المرأة العراقية في الجامعة سواء أكانت من معوقات متعلقة بالخبرة الإدارية ومعوقات العلاقات الاجتماعية والأكاديمية. ومن أهم المقترحات: إدخال المرأة الجامعية في دورات مكثفة للإدارة العليا الجامعية.

• دراسة الحسين (٢٠١١) بعنوان "السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية والمعوقات التي تواجهها ، وقد تكون أفراد الدراسة من (٥٥) فرداً (٢٧ امرأة قيادية، ٧ رؤساء، ٢١ مرؤوسين) تم اختيارهم بالمعينة الهادفة، وقد استخدمت الباحثة لجمع المعلومات أساليب المقابلة والملاحظة والوثائق الرسمية، قد خرجت الدراسة بمجموعه من النتائج اهمها :تواجه المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية بعض المعوقات للوصول إلى المراكز القيادية أهمها: الصورة النمطية السلبية للمرأة في ذهن الرجل والمرأة، ومحدودية طموحها وعدم ثققتها بنفسها وبقدراتها، وعدم استمراريتها بالعمل، وتحيز المحسوبية (الواسطة) والعشائرية ضدها.

ب- الدراسات الأجنبية

- دراسة والسي (Wallace, 2009) هدفت إلى التعرف عن آليات تطوير المرأة في سن الخدمة المتوسطة على الإدارة الجامعية من أجل العمل على التوازن بين الجنسين (الذكور والإناث) في القيادة الجامعية. وقد استخدمت الدراسة استبانة يتمثل فيها مجموعة من الأسئلة مفادها هل يفترض على المرأة الاسترالية في الأكاديمية الجامعية أن تملك مؤهلات الخبرة والمهارة اللازمة للقيادة الجامعية العليا وكانت هذه الاستبانة تحمل عنوان (التنمية الوطنية الديمغرافية) طبقت على عينة مكونة من ٣٤٣ عاملة في الجامعات الاسترالية وأسفرت النتائج عن أن (٤٦ %) من الاستجابات إن النساء اللواتي يملكن خبرة (من ٥-١٠ سنوات) في الجامعة مازلن أصحاب خبرة قليلة من أجل تقديم فرص التنمية الجامعية من قبلهن كما إنهن أقل انضباط على أساس المؤهلات التي لها علاقة بإدارة القيادة الجامعية العليا.
- دراسة ليلجا ولوديكنيس (Lilja & Luddeckens, 2006) هدفت إلى مقارنة تجربة عمل المرأة في الإدارات الوسطى في كل من ألمانيا والسويد وبريطانيا، وأهم التحديات التي تواجه المرأة في الإدارات الوسطى في هذه الدول، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، واستخدمت المقابلة كأداة للدراسة لعينة مكونة من ثلاث نساء من كل دولة، وكانت اهم نتائج الدراسة تمثلت في ضعف الدعم من القيادة العليا للمرأة. سيطرة الرجال على المواقع القيادية العليا. النظرة الدونية للعاملين اتجاه المرأة. عدم وجود دوائر عمل خاصة للنساء. للموازنة بين مسؤوليات المنزل والعمل. العاملون يفضلون قيادة الرجل. ضعف ثقة المجتمع أن تشغل المرأة مناصب قيادية.
- أجرت كولمان (Coleman, 2001) دراسة عن المديرات في بريطانيا وويلز بعنوان "الإدارة والقيادة التربوية في المدارس الثانوية في بريطانيا وويلز"، للتعرف الى الأسباب التي تقف عائقاً أمام وصول المرأة إلى مركز مدير مدرسة ثانوية في كل من بريطانيا وويلز، وتقول الباحثة أنه على الرغم من أن الأبحاث التي تبحث في خبرة القيادات معظمها نوعية، إلا أنها فضلت استخدام البحث الكمي والنوعي معاً، لتستطيع أن تعمم دراستها، فأعدت استبانة، وزعتها على مديرات المدارس الثانوية جميعها في كل من ويلز وبريطانيا والبالغ عددهن ٦٧٠ مديرة، وقد بينت نتائج أن أسباب عدم وصول المرأة إلى موقع مدير مدرسة، وهي:

المسؤوليات العائلية، فالمرأة هي المسؤولة الأولى عن الواجبات المنزلية، كالتنظيف والطبخ وشراء الاحتياجات المنزلية. النمطية: تعتبر النمطية من المحددات الرئيسية لتقدم المرأة، فأصحاب القرار رجال، وهم لا يعينونها لأنها امرأة فقط، وهذا النوع من التمييز يحدد للمرأة المواقع التي يمكن أن تصلها، إضافة إلى تمييز تفكيرها، منذ الطفولة، فتنشأ وهي لا تهتم بإيجاد وظيفة بل بالعمل المنزلي .

- دراسة اونونيو (Ononiwu, ٢٠٠١) التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان "التحديات التي تواجه المرأة للوصول إلى مواقع إدارية عليا : دراسة حالة"، فقد هدفت إلى تحديد العوامل والتحديات التي تؤثر في وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في جامعة متشغن ، وإلى تقصي التقدم الذي حققته المرأة للوصول إلى الموقع الإداري المتقدم منذ بداية الثمانينات . كما هدفت إلى التعرف إلى ما إذا كانت العوامل والتحديات التي تواجهها المرأة تختلف عما توصل إليه الباحثون المهتمون بقضايا عدم وصول المرأة إلى المواقع الإدارية العليا في التربية . وكذلك هدفت إلى التعرف إلى أثر العوامل الديموغرافية، والمؤهل العلمي، والأدوار النمطية حسب الجنس والمواقع الإدارية السابقة، والخبرات التعليمية في وصول المرأة إلى مواقع إدارية عليا. وتوصلت الدراسة أن النساء يعتقدن أن وصولهن إلى المراكز القيادية مكسب كبير، ويعتقدن أيضاً أنه يجب إيجاد نسبة متوازنة بين الرجل والمرأة، كما أنه يجب التخلص من الأنماط الجنسية الاجتماعية ، والتي لها دور كبير في الحد من وصول المرأة إلى المواقع القيادية.

الفصل الخامس :تحليل النتائج ومناقشتها

عرض النتائج :

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال اختبار الفرضيات.

الاجابة عن أسئلة الدراسة :

ما التحديات التي تواجهه القيادات النسائية السعودية في منظمات القطاع العام بمنطقة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التحديات التي تواجهه القيادات النسائية السعودية في منظمات القطاع العام بمنطقة الرياض ؟

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التحديات التي تواجهه القيادات النسائية السعودية في منظمات القطاع العام بمنطقة الرياض مرتبة تنازلياً

التحديات التي تواجهه القيادات النسائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
التحديات الاجتماعية	٢.٦	١.٧٤	مرتفع
تحديات ادارية وتنظيمية	٢.٣	١.٦٥	مرتفع
تحديات اقتصادية وتقنية	٢.٤	١.٧٤	مرتفع
تحديات سياسية وقانونية	٢.٢	١.٥٦	مرتفع
الكلي	٢.٣٧٥	١.٦٧٢٥	مرتفع

يظهر من الجدول (٣) أن المتوسط العام لأبعاد التحديات التي تواجهه القيادات النسائية بلغت (٢.٣٧٥)، وهذا يعني أن التحديات وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى مرتفع. وبتحليل لتحديات التي تواجهه القيادات النسائية، يتضح أن بعد التحديات الاجتماعية احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٢.٦)، يليه بعد التحديات الاقتصادية وتقنية بمتوسط حسابي بلغ

(٢.٤)، ثم جاء بعد تحديات ادارية وتنظيمية بمتوسط حسابي قدره (٢.٣)، وفي الرتبة الأخيرة جاء بعد تحديات سياسية وقانونية بمتوسط حسابي بلغ (٢.٢)، وكانت إجابات أفراد عينة الدراسة لهذه الأبعاد ذات مستوى مرتفع

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

- وتنص على أنه: لا يوجد فروق معنوية في متوسط تقدير المبحوثات للتحديات (الاجتماعية ، الإدارية والتنظيمية ، السياسية والقانونية ، اقتصادية والتقنية) التي تواجه القيادات النسائية في القطاع الحكومي بمنطقة الرياض.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار (**Analysis of Variance**) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول رقم (٤): نتائج تحليل التباين للانحدار (**Analysis of Variance**) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	156.008	٨٠	2.137	١٠.٣٤٦	* .٠٠٠٠
الخطأ	64.447	٨١	.207		
الكلي	220.455	٨٣			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد (R^2) = ٠.٨٠

يتبين من معطيات جدول (٤) ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (١٠.٣٤٦) بقيمة احتمالية (٠.٠٠٠٠) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) مما يدل على وجود فروق معنوية في متوسط تقدير المبحوثات التحديات (الاجتماعية ، الإدارية والتنظيمية ، السياسية والقانونية ، اقتصادية والتقنية) التي تواجه القيادات النسائية في القطاع الحكومي بمنطقة الرياض ، ويتضح من نفس الجدول أن الأبعاد المستقلة (ا الاجتماعية ، الإدارية والتنظيمية ، السياسية

والقانونية ، اقتصادية والتقنية) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (٨٠%) من التحديات التي تواجهه القيادات السعوديات في القطاع الحكومي بمنطقة الرياض .

جدول رقم (٥): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الأبعاد المستقلة (الاجتماعية ، الإدارية والتنظيمية ، السياسية والقانونية ، اقتصادية والتقنية)

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t
التحديات الاجتماعية	٠.٤١٢	٠.٠٥١	٠.٣٥١	٤.١٢٤	*.000
الإدارية والتنظيمية	٠.٢٣٥	٠.٢١٤	٠.٤١٢	٤.٧١٢	*.000
السياسية والقانونية	٠.٥١٤	٠.٠١٢	٠.٢٥٤	٧.٥٢١	*.000
اقتصادية والتقنية	٠.٥٢١	٠.٠١٤	٠.٣٦٥	٥.٥٤٨	*.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يشير الجدول (٥) إلى أن الأبعاد المستقلة ((الاجتماعية ، الإدارية والتنظيمية ، السياسية والقانونية ، اقتصادية والتقنية) ذات تأثير ، حيث بلغت قيم (ت) لها (٤.٧١٢ ، ٤.١٢٤ ، ٧.٥٢١ ، ٥.٥٢١) على التوالي، بقيم احتمالية بلغت (٠.٠٠٠) للجميع وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا معزز بارتفاع قيم معامل (Beta) لتلك الأبعاد.

وبناءً على هذه النتائج فإنه يوجد فروق معنوية في متوسط تقدير المبحوثات للتحديات (الاجتماعية ، الإدارية والتنظيمية ، السياسية والقانونية ، اقتصادية والتقنية) التي تواجه القيادات النسائية في القطاع الحكومي بمنطقة الرياض .

الفرضية الرئيسة الثانية:

- لا يوجد فروق معنوية في متوسط تقدير المبحوثات التحديات (الاجتماعية ، الإدارية والتنظيمية ، السياسية والقانونية ، اقتصادية والتقنية) التي تواجه القيادات النسائية في القطاع الحكومي بمنطقة الرياض حسب خصائصهن الشخصية والوظيفية .

لاختبار هذه الفرضية سيتم اجراء اختبار مستوى تقدير المبحوثات للتحديات الاجتماعية ، الإدارية والتنظيمية ، السياسية والقانونية ، اقتصادية والتقنية) التي تواجه القيادات النسائية في القطاع الحكومي وفقا لكل متغير من المتغيرات الديموغرافية وعلى النحو التالي:

أ- المؤهل العلمي :

ولمعرفة ما إذا كانت هنالك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha=0.05)$ تعزى لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار تحليل التباين ، ويبين الجدول (٦) نتائج الاختبار .

الجدول (٦)

نتائج اختبار (ت) لاختلاف تقدير المبحوثات لمستوى التحديات التي تواجه القيادات النسائية حسب المؤهل العلمي المبحوثات

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الاجتماعية	الانحدار	3	.441	.377	.770
	الخطأ	78	1.169		
	الكلية	81			
معد الادارية	الانحدار	3	.598	.457	.713
	الخطأ	78	1.307		
	الكلية	81			
معد السياسة	الانحدار	3	.217	.219	.883
	الخطأ	78	.990		
	الكلية	81			
المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F

٠٠٠٦٢	3.401	4.069	3	12.206	الانحدار	بعد الاقتصادية والتقنية
		1.196	78	93.306	الخطأ	
			81	105.512	الكلية	

لاحظ من الجدول (٦) أن قيم (F) المحسوبة لجميع أبعاد التحديات التي تواجه القيادات النسائية بلغت (3.77، .457، .219، 3.401) على التوالي، بقيمة احتمالية بلغت (0.770)، .713، .883، ٠٠٠٦٢) لكل منها، وهي أكبر من القيمة المحددة ($\alpha=0.05$)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) مستوى تقدير المبحوثات للتحديات الاجتماعية، الإدارية والتنظيمية، السياسية والقانونية، اقتصادية والتقنية) التي تواجه القيادات النسائية في القطاع الحكومي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

ب_ المرتبة الوظيفية:

ولمعرفة ما إذا كانت هنالك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير المرتبة الوظيفية تم استخدام اختبار تحليل التباين، وبين الجدول (٧) نتائج الاختبار.

الجدول (٧)

نتائج اختبار تحليل التباين لاختلاف تقدير المبحوثات لمستوى التحديات التي تواجه القيادات النسائية حسب المرتبة الوظيفية المبحوثات

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الاجتماعية	2.185	3	.728	.629	.598
	90.303	78	1.158		
	92.488	81			
المصدر	مجموع	درجات	متوسط المربعات	قيمة	مستوى دلالة F

	المحسوبة F		الحرية	المربعات			
.940	.133	.176	3	.529	الانحدار	بعد الادارية	
			1.323	78	103.190		الخطأ
				81	103.720		الكلي
المصدر	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات			
.503	.790	.766	3	2.298	الانحدار	بعد السياسة	
			.969	78	75.605		الخطأ
				81	77.902		الكلي
المصدر	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات			
.360	1.085	1.409	3	4.228	الانحدار	بعد الاقتصادية والتقنية	
			1.299	78	101.284		الخطأ
				81	105.512		الكلي
المصدر	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات			

يلاحظ من الجدول (٧) أن قيم (F) المحسوبة لجميع أبعاد التحديات التي تواجه القيادات النسائية بلغت (.133، .629، .790، 1.085) على التوالي، بقيمة احتمالية بلغت (.940، .598، .503، .360) لكل منها، وهي أكبر من القيمة المحددة ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى تقدير المبحوثات للتحديات الاجتماعية، الإدارية والتنظيمية، السياسية والقانونية، اقتصادية والتقنية (التي تواجه القيادات النسائية في القطاع الحكومي) تعزى إلى متغير المرتبة الوظيفية.

ج- العمر

ولمعرفة ما إذا كانت هنالك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha=0.05)$ تعزى لمتغير العمر تم استخدام اختبار تحليل التباين ، ويبين الجدول (٨) نتائج الاختبار .

الجدول (٨)

نتائج اختبار تحليل التباين لاختلاف تقدير المبحوثات لمستوى التحديات التي تواجه القيادات النسائية حسب عمر المبحوثات

مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
.973	.076	.090	3	.269	الانحدار	الاجتماعية
		1.182	78	92.218	الخطأ	
			81	92.488	الكلي	
.563	قيمة F المحسوبة	.889	3	2.668	الانحدار	عمر الادارية
		1.296	78	101.052	الخطأ	
			81	103.720	الكلي	
.650	قيمة F المحسوبة	.537	3	1.611	الانحدار	عمر السياسة
		.978	78	76.292	الخطأ	
			81	77.902	الكلي	
مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	

.799	.337	.450	3	1.349	الانحدار	بعد الاقتصادية والتقنية
		1.335	78	104.163	الخطأ	
			81	105.512	الكلية	

يلاحظ من الجدول (٨) أن قيم (F) المحسوبة لجميع أبعاد التحديات التي تواجه القيادات النسائية بلغت (.076 ، .686 ، .549 ، .337) على التوالي، بقيمة احتمالية بلغت (.973، .563 ، .650 ، .799) لكل منها، وهي أكبر من القيمة المحددة ($\alpha=0.05$)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى تقدير المبحوثات للتحديات الاجتماعية ، الإدارية والتنظيمية ، السياسية والقانونية ، اقتصادية والتقنية (التي تواجه القيادات النسائية في القطاع الحكومي تعزى إلى متغير العمر .

د- القطاع الحكومي :

ولمعرفة ما إذا كانت هنالك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير القطاع الحكومي تم استخدام اختبار تحليل التباين ، وبين الجدول (٩) نتائج الاختبار.

جدول رقم (٩) نتائج اختبار تحليل التباين لاختلاف تقدير المبحوثات لمستوى التحديات التي تواجه القيادات النسائية حسب القطاع الحكومي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الاجتماعية	1.400	3	.467	.400	.754
	91.088	78	1.168		
	92.488	81			
المصدر	مجموع	درجات	متوسط المربعات	قيمة	مستوى دلالة F

	المحسوبة F		الحرية	المربعات		
.255	1.380	1.743	3	5.229	الانحدار	بعد الادارية
		1.263	78	98.491	الخطأ	
			81	103.720	الكلي	
مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
.850	.265	.262	3	.786	الانحدار	بعد السياسة
		.989	78	77.116	الخطأ	
			81	77.902	الكلي	
مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
.335	1.149	1.489	3	4.466	الانحدار	بعد الاقتصادية والتقنية
		1.295	78	101.046	الخطأ	
			81	105.512	الكلي	

يلاحظ من الجدول (٩) أن قيم (F) المحسوبة لأبعاد التحديات التي تواجه القيادات النسائية بلغت (1.149،.265،1.380،.400) على التوالي، بقيمة احتمالية بلغت (،.754، .255، .850، .335) لكل منها، وهي أكبر من القيمة المحددة ($\alpha=0.05$)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى الرضا عن تطبيق الظهور ، التبادل المالي والدرجة الكلية الحكومة الالكترونية تعزى إلى متغير القطاع الحكومي.

مناقشة النتائج والتوصيات:

مناقشة نتائج الدراسة:

تناولت الدراسة التحديات التي تواجه القيادات النسائية في القطاعات الحكومية بمنطقة الرياض من وجهة نظرهن ، وفيما يلي عرض لأهم ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات:

- أظهرت النتائج أن غالبية القيادات النسائية من الفئة العمرية ٤٦-٥٥ سنة ، وهن من المتزوجات ، ويحملن درجة البكالوريوس ، ويعملن ضمن المرتبة العاشرة ، وهذا يتفق مع الدراسات السابقة التي تؤكد أن هذه الفئة العمرية توفر الخبرة الوظيفية والقدرة على تحمل أعباء المنصب الوظيفي للمرأة.

- وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط تقدير المبحوثات التحديات (الاجتماعية ، الإدارية والتنظيمية ، السياسية والقانونية ، اقتصادية والتقنية) التي تواجه القيادات النسائية في القطاع الحكومي بمنطقة الرياض. التي توصلت الى أن الغالبية العظمى من النساء القياديات إلى تدني نظرة القائد الإداري لعمل المرأة كانت في مقدمة المشكلات ، كما أن عدم القناعة والثقة بقرارات وآراء المرأة، وأن الفكرة السائدة لدى القادة الإداريين بعدم قدرة المرأة على تحمل المسؤولية القيادية وعدم قدرتها على مواجهة مشكلات العمل، وأن مؤهلاتها وخبرتها الوظيفية محدودة، كلها عوامل ساعدت على عدم توفر الفرصة أمام المرأة لتتبع المواقع القيادية في المنظمات. .

- لا يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط تقدير المبحوثات التحديات (الاجتماعية ، الإدارية والتنظيمية ، السياسية والقانونية ، اقتصادية والتقنية) التي تواجه القيادات النسائية في القطاع الحكومي بمنطقة الرياض حسب المؤهل العلمي ، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تقارب المستوى التعليمي للقيادات النسائية وفي نفس الوقت ارتفاع المستوى التعليمي لهن ادى الى التوافق في آرائهن حول التحديات التي يواجهنها خصوصا في ظل طبيعة العمل الحكومي المشتركة .

- لا يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط تقدير المبحوثات التحديات (الاجتماعية ، الإدارية والتنظيمية ، السياسية والقانونية ، اقتصادية والتقنية) التي تواجه القيادات النسائية في القطاع الحكومي بمنطقة الرياض حسب المرتبة الوظيفية . ويمكن تفسير ذلك بأن النظام المطبق حسب المراتب الوظيفية يفرض ذات التحديات على القيادات النسائية خصوصا في ظل قيادة الرجل ومركزية القطاعات الحكومية .

- لا يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط تقدير المبحوثات التحديات (الاجتماعية ، الإدارية والتنظيمية ، السياسية والقانونية ، اقتصادية والتقنية) التي تواجه القيادات النسائية في القطاع الحكومي بمنطقة الرياض حسب العمر . ويمكن تفسير ذلك بان غالبية القيادات النسائية يصلن الى تلك المناصب في نفس الأعمار تقريبا مما يؤدي الى التشابه في مستويات تقديرتهن للتحديات التي يواجهنها .
- لا يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط تقدير المبحوثات التحديات (الاجتماعية ، الإدارية والتنظيمية ، السياسية والقانونية ، اقتصادية والتقنية) التي تواجه القيادات النسائية في القطاع الحكومي بمنطقة الرياض حسب القطاع الحكومي . ويمكن تفسير ذلك بأن الواجبات والصلاحيات المناطة بالقيادات النسائية باختلاف القطاعات الحكومية تعتبر نمطية فبالنالي فان التحديات لن تختلف كثيرا من قطاع لآخر .

التوصيات:

- في ضوء دراسة اتجاهات التحديات التي تواجه القيادات النسائية السعودية في منظمات القطاع العام بمنطقة الرياض ، فانه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تحسين تمكين القيادات النسائية السعودية وتفعيل أدوارهن من أجل دعم وتنمية المجتمع المحلي، وهذه التوصيات هي:
- استحداث صف ثاني من القيادات النسائية الشابة واشراكهن في العملية القيادية من أجل صقل خبراتهن ومهارتهن بحيث يصبحن أكثر دراية بكيفية التصدي للتحديات وأكثر قدرة على مواجهه المشكلات الادارية المحتملة .
 - التركيز على التدريب المستمر للقيادات النسائية من أجل تنمية مهارات المرأة القيادية على جميع المهارات الضرورية اللازمة للتصدي للتحديات المحتملة ، سواء كانت تلك التحديات ادارية او تقنية .
 - تفعيل دور الاعلام في تحسين الصورة الذهنية عن القيادات النسائية السعودية ، مع ضرورة التركيز على انجازتهن وعرضها بشكل مستمر في مختلف أشكال الاعلام ومختلف المناسبات المحلية والعالمية
 - تحسين الثقافة التنظيمية في القطاعات الحكومية من خلال تبني سياسات ادارية تدعم القيادات النسائية وتتيح لهن فرصة التقدم الوظيفي واحراز المنجزات .

- ضرورة تطوير القوانين والأنظمة بما يدعم تمكين المرأة ويضمن لها التطور الوظيفي مع اعطائها الصلاحيات التي تتناسب مع الدور الذي تقوم به ،والتخفيف من حدة المركزية الادارية ، وكذلك بما يضمن لها الفرص المتساوية مع زميلها الرجل لتبوء المناصب القيادية دون تمييز .

الخاتمة:

ان خصوصية المجتمع السعودي تتطلب الفصل بين الرجال والنساء في أماكن عملهم ، مما أدى الى ازدياد عدد القيادات النسائية السعودية ، وبالرغم من ذلك فإن التحديات التي تتعرض لها تلك القيادات ما زالت كبيرة وتحفها العديد من التحديات التي تقف حاجزا أمام نجاحها وتفوقها ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتكشف عن اتجاهات القيادات النسائية السعودية حول طبيعة التحديات التي يواجهنها وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بهن.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ابوخصير، ايمان بنت سعود .التحديات التي تواجه القيادات الاكاديميات في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.المجلة السعودية للتعليم العالي.ع ٧،(١٤٣٣)،ص ٨٧-٨٩
- إجلال حسين. المعوقات المؤثرة علي إنتاجية المرأة العاملة بالصناعة دراسة تطبيقية بالوجه القبلي. رسالة ماجستير،كلية التجارة، جامعة أسيوط.١٩٨٥
- الخدمة المدنية والإسكان القطرية والمجلس الأعلى لشؤون الأسرة.
- الزهيرى، إبراهيم عباس (٢٠٠٦) : معوقات الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية وكيفية التغلب عليها، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ٤٣ ، ص- ١٨٥ ص٢٨٥.
- الشهابي، إنعام عبد اللطيف. (٢٠٠٨). المرأة والوظيفة العامة في الخليج العربي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية. القاهرة. مصر.
- بخاري، نوال حسن.التحديات التي تواجه القيادة الإدارية النسائية السعودية في ظل العولمة (١٤٣٠)، مكتبه الملك فهد الوطنية.
- بمنطقة الخليج العربي ، قطر : المنظمة العربية للشؤون الإدارية، ووزارة شؤون بوكير ، عبدالمجيد.تولي المرأة المناصب السياسية في الدولة-رؤية إسلامية معاصره. مجلة القصر.ع٢١، ص ص٨٣-٨٧
- خليفة، محمود عبد العزيز. الحقوق السياسية للمرأة في الإسلام: الانتخاب، الترشيح، التوظيف. د. ن.، ٢٠٠٥.
- خوري ، عصام؛ مخول ، مطانيوس؛ هديوة ، ندى. تمكين المرأة في الجمهورية العربية السورية : الواقع و الآفاق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية) - سوريا ، مج ٢٨ ، ع ٢ ، (٢٠٠٦)، ص ص ٢٢٣ - ٢٣٢.

- الخولي ، هند .تولي المرأة المناصب العليا في الدولة في الفقه الإسلامي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانون (سوريا) ، مج ٢٧ ، ع ١ ، (٢٠١١)، ص ص ٢٧٧ - ٣١٢
- د. البقري، احمد .- القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام.- مصر، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والت (...)
- د. التميمي، محمد : موضوعات في فن القيادة .- الأردن، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ١٩٩٢. ص.١٠.
- د. عيسى، احمد : القيادة الجماعية في مجال التطبيق العملي.- مصر، دار المعارف، ١٩٦٣. ص.٢٤
- د. فرج، طريف شوقي محمد و هريدي، عادل محمد.. التحرش الجنسي بالمرأة العاملة دراسة نفسية استكشافية على عينة من العاملات المصرفيات .مجلة كلية الآداب جامعة بني سويف، ع ، (٢٠٠٤)
- رفيقه سليم محمود، دور المديرات في التعليم العالي في المنطقة العربية. بحث ميداني مقدم إلى المؤتمر السنوي العربي الأول. المسيرة العربية والتنمية المتواصلة ٩-١١ مارس ١٩٩٧، جمهورية مصر العربية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.
- السويدان، طارق وبشراحيل، فيصل (٢٠٠٣) : صناعة القائد، ط٢ ، دار ابن حزم، لبنان.
- الشهابي ، أنعام عبد (٢٠٠٢) : السبل والطرق الكفيلة بتفعيل دور المرأة في مجال ممارستها للعمل الإداري والقيادي، مؤتمر دور المرأة في الإدارة في منطقة الخليج العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الدوحة ، قطر.
- الشهابي ، إنعام ومحمد، موفق (٢٠٠١): مشكلات تبؤ المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية (التجربة العراقية)، مؤتمر القادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر.
- الصانع، نجاه (٢٠١٤) معوقات تولي المرأة السعودية المناصب القيادية العليا في الجامعات، ورقة عمل، مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة ، الرياض.
- العتوم ، ميسون. المرأة والشأن العام : ملاحظات أولية حول المرأة الأردنية وبناء الشخصية. المجلة العربية لعلم الاجتماع (إضافات) - لبنان، ع ١٩ ، (٢٠١٢)، ص ص ٦٩ - ٨٨.

- العتيبي، هناء (٢٠٠٦): سمات القيادة الإدارية للمرأة السعودية العاملة في القطاع الخاص بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- العزام، عبد المجيد علي، وإنعام الشهابي، "اتجاهات المرأة القيادية في الأردن نحو معوقات وصول المرأة إلى المواقع القيادية العليا"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، مجلد ٦، عدد ٢، ٢٠٠٣.
- علي ، هيثم فيصل. العوامل المؤثرة على مهارات المرأة في صنع القرار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية - العراق، ع ٣، (٢٠١٠)، ص ص ٤٧٥ - ٥٠٨.
- غيات، بوفليجه (٢٠١٣). نظرة النساء القياديات للاتجاهات الاجتماعية نحوهن: دراسة ميدانية بمنطقة وهران /الجزائر. الندوة الإقليمية حول: المرأة في مراكز القيادة واتخاذ القرار بالبلدان العربية ، الكويت.
- الفايز ،هيلة (٢٠١٤). التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الواقع والتحديات، ورقة عمل، مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة ، الرياض.
- الفرحان أمل محمد. أهمية العمل للموظفات في المستويات الإدارية (العليا والوسطي) في القطاع العام الأردني.دراسات ،المجلد التاسع عشر(١)، ع ٤٤ ، (١٩٩٢).ص ص ٢٨-٦٨ الجامعة الأردنية
- القحطاني ،مريم (٢٠٠٨). العوامل المؤثرة في السلوك الداري البداعي للقيادات الدارية النسائية :دراسة مطبقة على منظمات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة ، مطابع جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- المنقاش، سارة وآخرون.(٢٠٠٧)، دراسة قضيه الإدارة النسائية -الرجالية في مؤسسات التعليم العالي .معهد الملك عبدالله للبحوث والدراسات الاستشارية،الرياض
- نصار، هبه أحمد (٢٠٠٢). "دور المرأة في المناصب الادارية في بعض أقطار المجتمع العربي ودور الدول والحكومات في تفعيله"، ندوة دور المرأة في الإدارة
- نصيب ، نعيمة. المرأة العربية و مواقع صنع القرار السياسي. شؤون خليجية - البحرين، ع ٣١، (٢٠٠٢)، ص ص ٢٧ - ٤٠
- النوخاني،دولة عبدالله (١٤٢٤). واقع تفويض السلطة لدى القيادات الادارية النسائية في الأجهزة الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الملك سعود.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Beaman, L., Esther, D., Rohini, P. & Topalova, P., (2012) Female Leaders Raise Aspirations of Girls. Science. 335 (6068), 582-586.
- Beaman, L., Chattopadhyay, R., Duflo, E., Pande, R and Topalova, P. (2009) Powerful Women: Does Exposure Reduce Bias?
- Duflo, E. (2012) Women's Empowerment and Economic Development. Journal of Economic Literature, 50, 4, 1051-79.
- Alajmi, A. S. (2001) Factors that Support Arab Muslim Women in their Career Roles (Saudi Arabia). University of Pittsburgh, Degree ED.
- Rhode D. & Kellerman, B.(edt) (2007) Women and Leadership: The State of Play. In Women and Leadership: The State of Play and Strategies for Change. Fransisco: Jossey-Bass.
- J. Conger, (١٩٩٢). Learning to Lead, San Francisco: Jossey-Bass,
- Chester Bernard, (٢٠١٢). Worth Remembering, Leadership is the ability to influence the behavior, accessible at; <http://www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabcs.htm>
- Bernard M. Bass (2008), The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications, Fourth Edition. New York, NY: Free Press.
- Clark, D. (1997). Attributes of a Leader. Big Dog's leadership Page-concept of Leadership, retrieved from,
- <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/Leadcon.html>.
- James MacGregor Burns (1978), Leadership. New York, NY: Harper and Row

- Jones, G.R and George, (2003)J.M Contemporary Management New York: McGraw-Hill.
- Coleman, P. T. (2003). Characteristics of protracted, intractable conflict: Towards the development of a meta–framework – I. Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology, 9(1), 1–37. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bernhard and Walsh(۲۰۰۵) , Managing Change: Enhancing Nurses’ Competency for Nutritional Care of Elderly Patients,Journal of Health Management , vol. 7 no. 1.
- Ononiwu, Sister Inno Centia Marie (2001). A Study of Selected Women dministrators and Their Perceptions of the Challenges Encountered in Achieving High Level Positions in Higher Education Administration. USA: A Dissertation Submitted to Michigan State University

استبانة الدراسة

سعادة القياديه في المراكز العليا..... حفظها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول مدي تمكين المراه السعوديه في القطاع العام بعنوان
التحديات التي تواجهه القيادات النسائية السعودية في منظمات القطاع العام بمنطقة الرياض
" ، وتهدف هذه الدراسة إلى جاءت هذه الدراسة لمعرفة طبيعة التحديات التي تواجهها القيادات
النسائية السعودية من وجهة نظرهن في القطاع الحكومي .

وتم تصميم الاستبانة التي بين أيديكم والمكونة من (٢٦) عبارة قامت الباحثتان بإعدادها
لتحقيق أهداف الدراسة، وتنقسم إلى جزئين. الجزء الأول يتعلق بالبيانات الأولية للمستجيب،
والجزء الثاني يتعلق بمحاور الاستبانة، والتي بدورها تنقسم إلى أربعة محاور تدرس التحديات
التي يمكن أن تواجهها القيادات النسائية
أرجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل صراحة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (✓
في العمود الذي يناسبك، نظراً لأهمية إجابتك على نتائج هذه الدراسة باعتبارها أداة
الدراسة الأساسية. شاكرة جهودكم لتشجيع البحث العلمي. علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها
سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،،،

د.سرى العايد

أولاً: البيانات الأولية : فضلاً ضع علامة (✓) أمام العبارة التي تنطبق عليك في

الفقرات التالية:

١- القطاع الحكومي : قطاع صحي قطاع تجاري صناعي

قطاع قانوني قطاع تعليمي تربوي

أخرى

٢- المرتبه الوظيفية: المرتبة العاشرة المرتبة الحادية

عشر

المرتبة الثانية عشر المرتبة الرابعة عشر

فما فوق

٣- الحالة الاجتماعية: متزوجه عازبه ارمله مطلقه

٤- العمر: ٣٥-٢٥ ٤٥ - ٣٦ ٥٥- ٦٤ أكثر من

٥٥

٥- عدد أفراد الأسرة: ٤-٢ ٧-٥ ١٠-٨ أكثر من ١٠

٦- المؤهل العلمي: دكتوراه ماجستير بكالوريوس دبلوم فما دون

الجزء الثاني: التحديات التي تواجهه القيادات النسائية وفق الأبعاد التالية:
(الرجاء وضع علامة علامة (✓) في المربع الذي يطابق موقفك فيما يلي)

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<u>أولاً: التحديات الاجتماعية</u>						
١	النظرة الاجتماعية السلبية السائدة التي تركز الصورة النمطية للمرأة وتحديد أدوارها داخل الاسره فقط.					
٢	ضعف ادراك المجتمع بشكل عام بخصوص اهميه مشاركته المراه و دورها في تنميه المجتمع بمختلف القطاعات .					
٣	قناعة كثير من النساء بأفضلية الذكور عليهن.					
٤	هيمنة الرجل على المناصب القيادية الحكومية لعقود زمنييه طويله					
٥	ضعف دور وسائل الاعلام في التأكيد على دور المرأة القيادية .					
٦	النظر للدور القيادي للمرأة بوصفها مهمة تنفيذيه للقرارات عليا من الرجل					
٧	متطلبات الحياه الاسريه فرضت علي المراه التزام البيت اثناء الولاده والرضاع مما يحد من ان تلعب المراه دوره مهم في قياده المجتمع وتطوره					
<u>ثانياً: التحديات الادارية و التنظيمية:</u>						
٨	الثقافة التنظيمية في القطاع الحكومي تتعارض مع مفهوم قيادة المراه					
٩	ضعف الصلاحيات الممنوحة للأقسام الإداريه النسائيه .					
١٠	تعقيدات الهياكل التنظيمية لا تدعم الدور القيادي للمرأة .					
١١	وجود إجراءات إدارية روتينية تعرقل قيام المرأة بدورها القيادي.					
١٢	غياب آليات تقويم نتائج المسؤوليه الاداريه في أنشطة القطاع الحكومي					
١٣	قصور في برامج التأهيل و الإعداد القيادي للمرأة					
١٤	نقص المعلومات التي تدعم ممارسات الادوار القياديه للمراه					
١٥	عدم ملائمة مباني ومرافق الدوائر الحكومية للمتطلبات الخاصه بالمراه (دور حضانه للاطفال)					
١٦	تدخل القادة الرجال في بعض القرارات الداخليه للأقسام النسائية					

درجة الموافقة					العبارة	م
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
ثالثاً: التحديات السياسية والقانونية:						
					تقادم القوانين والتشريعات المعمول بها ولا سيما في مجال حقوق المرأة .	١٧
					ضعف السياسات التي من شأنها تفعيل دور المرأة القيادي	١٨
					ضعف الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط الوطنية والسياسات الداعمة لدور المرأة القيادي.	١٩
					غياب المعايير الواضحة للمناصب الإدارية العليا	٢٠
					ضعف القوانين والأنظمة الإدارية التي تساند دور المرأة القيادي	٢١
رابعاً: التحديات الاقتصادية التقنية:						
					ضعف البرامج التأهيلية للقيادات النسائية فيما يتعلق بتطبيقات التقنيات الحديثة واستخداماتها .	٢٢
					ضعف البنية التحتية الأساسية لتقنية المعلومات والاتصالات في القطاعات الحكومية النسائية	٢٣
					ضعف الموارد المالية للممنوحة للقطاعات النسائية.	٢٤
					عدم تفعيل التقنيات التكنولوجية الحديثة بما يخدم دور المرأة القيادي .	٢٥
					صعوبة المحافظة على سرية المعلومات في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	٢٦

أشكر لكم إسهامكم في إنجاز هذه الدراسة