



وزارة شؤون المرأة - غزة

بحث بعنوان

درجة ممارسة المرأة الفلسطينية للسلوك القيادي في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية في محافظات غزة وسبل تعزيزها

مقدم —

وزارة شؤون المرأة ضمن مشروع المركز الوطني الفلسطيني لدراسات وأبحاث المرأة

الممول من مؤسسة أحياء غزة - ماليزيا

فريق البحث

أ. د. حمدان عبدالله الصوفي

د. سميرة مصطفى صايمة

أ. ليننا نعيم القطراوي

م. أماني عبد الفتاح المقادمة

سبتمبر/2022م - صفر/1444هـ

جدول المحتويات

1	مقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
5	حدود الدراسة
6	مصطلحات الدراسة
7	الإطار النظري
8	المحور الأول: محور القيادة
8	أهمية القيادة
9	خصائص القيادة
9	عناصر القيادة
11	نظريات القيادة
13	مصادر قوة القيادة
14	المهارات الإدارية والسلوكية للقيادة الفعالة
16	المحور الثاني: السلوك القيادي
16	خصائص القائد الفعال
17	العوامل المؤثرة في فعالية القائد
17	أبعاد السلوك القيادي
18	مكونات السلوك القيادي
18	العوامل التي يعتمد عليها السلوك القيادي
19	متطلبات السلوك القيادي
20	المحور الثالث: القيادة النسائية
20	القيادة في الإسلام
20	مبادئ القيادة في الإسلام
21	المرأة والقيادة
22	متطلبات تمكين القيادة الإدارية النسائية
22	دوافع الاهتمام بقيادة الأسرة

23	 معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي
24	 واقع المرأة الفلسطينية في الوظائف الحكومية بمحافظة غزة
26	 الدراسات السابقة
29	 تعقيب على الدراسات السابقة
30	 منهجية الدراسة وإجراءاتها
30	 منهج الدراسة
30	 مجتمع الدراسة
30	 عينة الدراسة
32	 أدوات الدراسة
38	 ثبات الاستبانة
41	 نتائج الدراسة ومناقشتها
66	 توصيات الدراسة
66	 مقترحات الدراسة
67	 الخاتمة
68	 المصادر والمراجع

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة المرأة الفلسطينية للسلوك القيادي في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية في محافظات غزة وسبل تعزيزها، واعتمد الباحثون المنهج المختلط التفسيري، وتم استخدام المقابلة المعمقة والمجموعة البؤرية المركزة والاستبانة كأدوات للدراسة حيث تكونت الاستبانة من (42) فقرة موزعة على مجالين (المواقف والسلوكيات المتعلقة بالعلاقات مع العاملين، المواقف والسلوكيات المتعلقة بالمهام)؛ وتكونت عينة الدراسة من (68) امرأة قيادية تشغل منصب (مدير دائرة - مدير عام - وكيل مساعد)، وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها: أن درجة ممارسة المرأة للسلوك القيادي كبيرة بوزن نسبي 82.8% وحصل مجال السلوكيات المتعلقة بالعلاقات مع العاملين على المرتبة الأولى بوزن نسبي 84.0%، وتتميز المرأة في سلوكها القيادي بمواصفات أهمها الذكاء العاطفي، المرونة، التشاركية، الصلابة، القدرة العالية على التحفيز والمتابعة، وتتأثر ممارسة المرأة للسلوك القيادي بعدة عوامل أبرزها الرغبة في الإنجاز وتحقيق الذات، التأهيل العلمي والتدريب المتخصص، قيم الدين الإسلامي، ثقافة المجتمع والسياس الفلسطينية، والأعباء الاجتماعية للأسرة؛ وفي ضوء النتائج قدم الباحثون أهم التوصيات: تعزيز وجود المرأة في دوائر صنع القرار، نشر الثقافة الإسلامية الداعمة لقيادة المرأة، إجراء المزيد من الدورات المتخصصة لبناء القدرات القيادية للمرأة.

مُقَدِّمَةٌ

تُعاني المجتمعات البشرية اليوم، ولاسيما المجتمعات العربية والمسلمة من أزمة متفاقمة في إدارة مواردها البشرية والطبيعية على حد سواء، مما يؤدي إلى تقلص إنجاز المؤسسات المجتمعية، وتبديد كثير من جهودها التنموية. وتعد القيادة صلب العملية الإدارية بما تمثله من تفاعل بين القائد والمرؤوسين في ظل بيئة عمل تؤثر سلباً أو إيجاباً على سير الأداء. وتتمثل القيادة في السلوك القيادي الذي يمارسه القائد.

إن السلوك القيادي هو: "النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه، وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء" (خضير، 2017م، ص50). وهذا يشير بوضوح إلى أن السلوك القيادي يمثل صلب القيادة وعمادها ومؤشر فاعليتها.

إن تطوير المجتمع والارتقاء به يرتبط بقدرته على استثمار طاقات جميع أفرادهِ ذكوراً وإناثاً، وإن التغيرات التي طرأت حديثاً في عالم المعرفة والتكنولوجيا تتطلب مساهمة الجميع في تحقيق التكيف الإيجابي والتنمية الشاملة المستدامة. وعبر العصور فقد أثبتت المرأة مشاركة فاعلة في مجتمعاتها المختلفة في الاستقرار والعمل وريادة الدور المنوط بها في الأسرة والمجتمع، في أعمال كثيرة قادت بها بطرية القيادة عندها. ومع تطور المجتمعات فقد أصبحت مشاركة المرأة مطلباً تنموياً ومجتمعياً في ظل مشاركتها العمل في المؤسسات المختلفة.

وقد أشارت الدراسات العالمية والإقليمية والمحلية إلى أن المرأة اثبتت كفاءة وتميزاً في الأعمال التي أسندت إليها. حيث أظهرت دراسة (الحسين، 2011م) تميز المرأة القيادية في الأردن بشخصيتها المتزنة، وقدرتها على تحمل المسؤولية، ودافعيتها العالية للعمل، وحب الاطلاع على ما هو جديد، والدقة والعدالة والمصادقية. كما كشفت دراسة (كريم، 2015م) أن المرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية في أغلب الأحيان تمارس أساليب قيادية فاعلة كالتحفيز الإلهامي، والتأثير المثالي، والتحفيز الفكري، وتغليب النمط التحولي في قيادتها.

وقد شهد القطاع العام تطوراً كبيراً في مجال عمل المرأة، فبدأت تظهر في بعض المواقع الإدارية واحتلت عدداً من المناصب العليا، إلا أن هذا التطور لا يكافئ الإنجازات التي حققتها في مجال التعليم حتى في الدول المتقدمة. وفي الحالة الفلسطينية نجد أن المرأة لم تتل إلا جزءاً يسيراً من نصيب القيادة في المؤسسات الحكومية رغم أنها سجلت تقدماً بارزاً في الحصول على الشهادات العلمية والدرجات الأكاديمية العليا خلال العقود الأخيرة، وهذا ما أشارت إليه الإحصاءات الفلسطينية من صعود كبير ومتسارع للمرأة في الالتحاق بالتعليم، في مقابل مشاركة ضئيلة في المواقع القيادية.

لقد أظهرت الدراسات السابقة أن التحديات والمعوقات التي تواجه المرأة في طريق وصولها إلى المناصب القيادية العليا تعد ظاهرة عالمية، لا تقتصر على الواقع العربي والفلسطيني. حيث أظهرت دراسة (أبو زيد، 2009م) أن المرأة المصرية واجهت معوقات سياسية واجتماعية وثقافية عطلت وصولها إلى المناصب القيادية العليا. وكشفت دراسة (الحسين، 2011م) عن أبرز المعوقات التي تواجه المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في طريق سيرها نحو المراكز القيادية تمثلت في: الصورة النمطية السلبية للمرأة في ذهن الرجل والمرأة، ومحدودية طموحها، وتحيز المحسوبية (الواسطة) والعشائرية ضدها. وبينت دراسة (النعمي والزركوش، 2018م) أن معوقات تمكين المرأة من المناصب العليا تمثلت في المعوقات: المؤسسية، والاجتماعية، والقانونية.. وقامت دراسة (Abadi, Dirani, & Rezaei, 2022) بتحديد أهم الصعوبات التي تواجه النساء في مواقع صنع القرار في بلدان الشرق الأوسط، من خلال التحليل المعمق للأدبيات التي نشرت حول النساء في مناطق صنع القرار في (15) دولة إسلامية وخلصت الدراسة إلى أن الصعوبات التي تواجه النساء القياديات تتمثل في الثقافة المرتبطة بالسلطة الأبوية التي تحد من ممارسة النساء للأدوار القيادية العليا، والمعايير المجحفة التي تحرم المرأة من المنافسة العادلة، ولوائح العمل المصبوغة بثقافة محافظة تقيد حركة المرأة.

مشكلة الدراسة

لقد أشارت الدراسات إلى أن المرأة تواجه تحديات ومعيقات في مجال عملها، فضلاً عن محدودية وجودها في المواقع المؤثرة ومراكز اتخاذ القرار. وهذه حالة عالمية يتفاوت حجمها وفقاً لطبيعة المجتمع، حيث إن السلوك القيادي للمرأة داخل أي تنظيم أو مؤسسة يتحدد تبعاً لنوعين من العوامل: الأول: الثقافة السائدة في المجتمع، والثاني: يرتبط بالقواعد واللوائح التنظيمية في المؤسسة. وأظهرت الدراسات كذلك أن بعض هذه التحديات والمعيقات تتعلق بالنواحي الشخصية للمرأة، كونها تؤدي أدوراً متعددة بالغة الأهمية، وتواجه تحديات تتعلق بالجانب السلبي من الموروث الثقافي للمجتمع.

وبالنظر إلى الواقع الفلسطيني فإن وضع القيادات النسائية لا يختلف كثيراً عن الواقع الإقليمي والدولي، حيث أظهرت الدراسات المتعلقة بالواقع الفلسطيني عدة إشكالات تمثلت في معوقات متنوعة وتحديات مختلفة تواجه النساء القيادات تحد من طموحاتهن في الوصول إلى المناصب العليا لصنع القرار.

والحالة الفلسطينية ليست فريدة من نوعها، غير أن المرأة الفلسطينية تواجه تحديات إضافية ناتجة عن تبعات الحصار الخانق لقطاع غزة، إضافة إلى تحديات أخرى تتمثل في النموذج النسوي الغربي الذي يقوم على المنافسة الندية بين الرجل والمرأة في شغل المناصب القيادية ومواطن التأثير في المجتمع، ويسعى إلى ترويج رؤيته في المجتمعات المسلمة، في مقابل النموذج الجامد المحافظ الذي يسعى جاهداً لتحجيم دور المرأة المسلمة، وسلبها حقها في المساهمة في النهضة المجتمعية، بما يتلاءم مع المساحة التي منحها الإسلام لها بنصوص من الوحي، وتجربة فريدة من الواقع. وبين الحالتين نحن بحاجة ماسة إلى تلمس الرؤية السليمة لحيز دور المرأة في الارتقاء بمجتمعها، من خلال تشخيص سلوكها القيادي، وتعزيز دورها في الإصلاح والتغيير.

وستقوم الدراسة بدراسة مدى ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مراكز صنع القرار بالمؤسسات الحكومية حيث لاحظ الباحثون من لقائهم بعدد من العاملات في المؤسسات الحكومية في محافظات غزة أن هناك العديد من التحديات تعيق ممارستهن لدورهن القيادي في العمل، مع ما يتميز به من قدرات عالية في القيادة. وذلك دفع الباحثين إلى معالجة مشكلة دراستهم التي تمثلت في الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية في محافظات غزة؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي- عدد سنوات الخدمة- الحالة الاجتماعية- مكان العمل- المسمى الوظيفي، مركز القوى)؟
- 3- ما جوانب التميز في السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية؟
- 4- ما العوامل التي تؤثر على ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية؟
- 5- ما السبل المقترحة لتعزيز ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية؟

أهداف الدراسة

قصدت الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحديد درجة ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية في محافظات غزة.
- 2- الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية تبعاً لمتغيرات: (المؤهل العلمي- عدد سنوات الخدمة- الحالة الاجتماعية- مكان العمل- المسمى الوظيفي).
- 3- إظهار جوانب التميز في السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية في المناصب العليا.
- 4- بيان العوامل المؤثرة على ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية.
- 5- تقديم بعض السبل المقترحة لتعزيز ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية.

أهمية الدراسة

تشتمل أهمية الدراسة على جانبين: نظري وعملي

أولاً/ الأهمية النظرية:

تتمثل أهمية الدراسة النظرية في موضوعها الذي يتناول واقع المرأة القيادية في المؤسسات الحكومية بمحافظات غزة، وتقييم ممارستها للسلوك القيادي، ومدى التقدم الذي أحرزته المرأة في هذا المجال. لذا تأتي أهمية الدراسة في توفير المعلومات النظرية التي قد تسهم في رفد مكتبة دراسات المرأة بدراسة علمية موثقة عن واقع المرأة الفلسطينية العاملة في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية. وتعتبر الدراسة الحالية- في حدود علم الباحثين- هي الأولى التي تبحث في درجة ممارسة المرأة للسلوك القيادي في محافظات غزة، وتحدد العوامل المؤثرة في ممارستها.

ثانياً/ الأهمية التطبيقية:

تكمن أهمية الدراسة التطبيقية في أن نتائجها قد تسهم في تشكيل إطار مرجعي للمؤسسات الحكومية في إعداد خطط وبرامج لتطوير ممارسة المرأة للسلوك القيادي، من خلال التعرف على مواطن القوة والضعف لديهن، والكشف عن العوامل المؤثرة على ممارستها للسلوك القيادي. يعتقد الباحثون أن نوعية هذه الدراسات تقدم أدلة علمية تعظم دور النساء القياديات في فلسطين اللواتي يمارسن عملهن بمهنية عالية رغم عظم التحديات الخارجية والداخلية التي تواجههن.

حدود الدراسة

تتلخص حدود الدراسة في الآتي:

- 1- **حد الموضوع:** تناولت الدراسة درجة ممارسة المرأة للسلوك القيادي، وجوانب التميز في السلوك القيادي للمرأة، بالإضافة إلى تحديد العوامل المؤثرة على ممارسة المرأة للسلوك القيادي.
- 2- **الحد البشري:** شملت الدراسة النساء القياديات اللواتي وصلن إلى مواقع إدارية قيادية عليا (مدير دائرة- مدير عام- وكيل مساعد) في المؤسسات الحكومية في محافظات غزة، وما زلنّ على رأس عملهن خلال العام 2022م، بالإضافة لمجموعة من العاملين (ذكوراً وإناثاً) التابعين لهن في دوائر العمل.
- 3- **الحد المكاني:** المؤسسات الحكومية في محافظات غزة.
- 4- **الحد الزمني:** تم تطبيق أدوات الدراسة في الفترة الزمنية (إبريل - مايو) 2022م.

مصطلحات الدراسة

تناولت الدراسة العديد من المصطلحات التي يتم عرضها على النحو التالي:

القيادة لغة: "هي الانقياد والخضوع، ويقال: "قاد الجيش قيادةً: ترأسه ودبر أمره، والقائد من يقود الجيش، ومن يقود فرقة موسيقية أو نحوها" (ابن منظور، 1999م).

القيادة اصطلاحاً: يمكن تعريف القيادة اصطلاحاً بأنها: تفاعل خصائص القائد الشخصية وخصائص التابعين من خلال المواقف التي يمرون بها أفراداً أو جماعات وصولاً إلى تحقيق أهداف مرغوبة (بزبو وآخرون، 2017م، ص29).

بينما عرفها الجناي (2019م، ص23) بأنها: "قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة".

ويرى العلاق (2019م، ص14) أن المقصود بالقيادة: "عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة".

ويعرف الباحثون القيادة اصطلاحاً بأنها: "عملية تأثير على سلوك الأتباع بطريقة طوعية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة فاعلة مقتصدة في الوقت والجهد والمال".

السلوك لغة: "مصدر سَلَكَ طريقاً؛ وسَلَكَ المكان يَسْلُكُهُ سَلَكًا وسُلُوكًا وسَلَكُهُ غَيْرُهُ وفيه وأَسْلَكَه إِيَّاه وفيه وعليه" (ابن منظور، 1999م، ص337).

السلوك اصطلاحاً: يمكن تعريف السلوك بأنه: نشاط موجه من الفرد نحو هدف معين لتحقيق مراده وإشباع حاجاته، بما يتفق مع مفهوم الذات، والمعايير الاجتماعية (الكندري، 2020م، ص163).

السلوك القيادي: يعرف السلوك القيادي بأنه: "سلوك القائد المتكرر أثناء إدارته للعمل في الظروف الاعتيادية وتعامله مع مرؤوسيه" (السالم، 2015م، ص59).

بينما عرفه خضير (2017م، ص3050) بأنه: "النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء".

في حين عرفه هاشم (2019م، ص39) بأنه: "يعبر عن مجموعة التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية ومن ثم ترك آثار مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلبيًا وإيجابيًا".

وقد عرفت القيادة الفلسطينية (م.س) السلوك القيادي بأنه: "قدرة المرأة الفلسطينية على استثمار الموارد البشرية العاملة في المؤسسة لديها، وتحفيزهم على التكيف الإيجابي مع ظروف وضغوط المجتمع الفلسطيني، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف بأفضل صورة ممكنة" (اتصال من فريق البحث).

ويعرف الباحثون السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية إجرائيًا بأنه: "الجهد الذي تقوم به النساء القياديات الفلسطينيات (مدير دائرة- مدير عام- وكيل مساعد) للتأثير على أتباعهن، لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال قيامهن بمهامهن، وبناء العلاقات الفاعلة مع الأتباع. ويمكن قياس درجة ممارسة القياديات النسائية من خلال أداة الدراسة المعدة لذلك".

الإطار النظري

يشتمل الإطار النظري على الخلفية النظرية لمكونات الدراسة، من خلال الأدبيات النظرية والدراسات العلمية التي تناولت هذه المكونات. وسوف يعالج الباحثون في هذا المبحث محاور ثلاثة:

- المحور الأول: محور القيادة، الذي يتضمن أهمية القيادة، وخصائصها، ومصادر قوتها، ونظرياتها، ومهاراتها.
- المحور الثاني: السلوك القيادي، من خلال الحديث عن خصائصه، وأبعاده، والعوامل المؤثرة فيه، ومقوماته.
- المحور الثالث: القيادة النسائية، من خلال الحديث عن سمات القيادة النسائية، ومتطلبات تمكينها، ودوافع الاهتمام بقيادتها، ومعوقات ممارستها للقيادة، وواقع المرأة الفلسطينية في الوظائف الحكومية بقطاع غزة.

المحور الأول: محور القيادة

أولاً: أهمية القيادة

يعدّ القائد من أهم عوامل النجاح للمؤسسة والوصول إلى تحقيق رؤيتها ورسالتها؛ حيث يقع عليه مسؤولية تحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك تقوم الإدارة بالتركيز على إعداد القادة الإعداد المناسب، حتى يمارسوا مهامهم الوظيفية بالشكل المطلوب.

وذكر عطية والفقهاء (2021م، ص 662-663) بعض الأبعاد التي تبين أهمية القيادة وتمثل في الآتي:

- 1- إيجابيات العمل الجماعي بالمؤسسة مقارنة بالجهد الفردي، من حيث التعاون والتفاعل بين القائد والأفراد العاملين معه.
- 2- تحفيز العاملين بشكل مستمر وتشجيعهم للتأثير عليهم إيجاباً؛ بما يساعد في دفعهم لبذل أكبر جهد ممكن للوصول إلى الأداء المتميز.
- 3- تحفيز العاملين على الإبداع والابتكار في العمل، من خلال توجيههم للإنجاز وتحقيق النتائج.
- 4- تنفيذ القائد لأفكاره وأساليبه الجديدة في العمل، بالإضافة إلى استخدامه أفضل استراتيجيات قيادة التغيير.

وجاء في إحدى أوراق المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة في عمان

(2011م، ص 19) بعض النقاط التي توضح أهمية القيادة وتكمن في الآتي:

- 1- تربط بين كل من العاملين وخطط المؤسسة المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.
- 2- تمثل البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- 3- تساعد في قيادة المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرجوة.
- 4- تسهم في دعم القوة الإيجابية داخل المؤسسة، والتخلص من الجوانب السلبية.
- 5- تحسن درجة التعامل مع المشكلات التي تحدث في المؤسسة، ومحاولة السيطرة عليها، ووضع الخطط المناسبة لها.
- 6- تعمل على مواكبة التغيرات والتطورات في البيئة المحيطة واستخدامها في خدمة المؤسسة.

ويتبين مما سبق أهمية القيادة في أداء أي عمل بشري. وقد بين الإسلام أهمية القيادة في جميع مستويات العمل، حيث أوجب على الأمة إقامة إمام عام للمسلمين يقود الأمة نحو تحقيق مصالحها الدينية والدنيوية. وهناك إمام للصلوات الخمس يقود المأمومين. وهناك إمارة السفر إذا كان المسافرون ثلاثة فأكثر، إضافة إلى رعاية الرجل في أهل بيته ورعاية المرأة في بيت زوجها، ورعاية الخادم مال سيده.

ثانياً: خصائص القيادة

- القيادة تقوم بشكل أساسي على التعاون مع الجماعة ومساعدتهم في بلوغ الهدف المشترك بينهم. ومن أبرز خصائص القيادة (أبو عرب، 2013م، ص15).
- 1- القيادة عملية تحدث تأثيراً بين أفراد الجماعة من أجل تحقيق هدف خاص.
 - 2- القيادة تتميز بالحركة والنشاط، فالقائد يتعامل بشكل مباشر مع أفراد عندهم قدرات عقلية وجسمية ووجدانية.
 - 3- القيادة عبارة عن هدف حيوي، ولهذا فإن من مسؤوليات القائد أن يشجع الأفراد لينشطوا لكي تتحقق أهدافهم.
 - 4- القيادة تعاون، ومن واجب القائد أن يسعى لبث روح التعاون بين أفراد الجماعة.
- ويرى الباحثون أن القيادة نشاط إنساني يتميز عن الأنشطة الأخرى في أنه نشاط موجه نحو تحقيق أهداف محددة، في ظل تأثير كبير وإلهام من القائد، يؤدي إلى بذل كل أعضاء الفريق ما يملكون من جهد لتحقيق ذلك الهدف.

ثالثاً: عناصر القيادة

- تعتمد القيادة على عدة عناصر مهمة منها: (الهلوب والصرايرة، 2012م، ص58).
- 1- توفر جماعة من الناس تحمل هدفاً مشتركاً تسعى للوصول إليه، وهم الأتباع المرؤوسون.
 - 2- وجود شخص يقود الجماعة ويساعدهم في الوصول إلى الهدف وهو القائد، سواء تم اختياره من بين أعضاء الجماعة أو تم تعيينه من قبل سلطة خارجية، المهم أن يكون الشخص قادراً على التعاون مع الجماعة وتحقيق أهدافها.
 - 3- توفر الملابس والظروف التي يتعامل معها الأفراد وتتطلب وجود القائد، من أجل اتخاذ الموقف المناسب.

وقد أورد محمود وآخرون (2012م، ص32) بعض العناصر الواجب توافرها في المواقف القيادية ومنها:

- 1- معرفة دور القائد ومدى قبول الجماعة لهذا الدور .
 - 2- الاستجابة لحاجات الجماعة وإحساسهم بهذه الاستجابة.
 - 3- اتخاذ القرارات الأفضل لممارسة الأعمال التي تساعد في الوصول إلى أهداف الجماعة.
 - 4- تفهم مجهودات وقدرات من يعملون معه بحسب قدراتهم.
 - 5- الوفاء والالتزام بكافة المسؤوليات المطلوبة من القائد، والاستمرارية في الوصول إلى الأهداف المطلوبة والتي تعد مقياس النجاح.
- بينما ألفت دراسة أبو عرب (2013م، ص14) الضوء على عناصر مهمة تركز عليها القيادة:

- 1- عملية تفاعل اجتماعي، حيث لا يمكن للإنسان أن يكون قائدًا دون مشاركة الآخرين، وإنما القيادة تتحقق من خلال المشاركة الفعالة بين القائد وأعضاء الجماعة.
- 2- تركز القيادة على عملية تكرار التفاعل الاجتماعي.
- 3- يتم من خلالها اتخاذ القرارات وممارسة السلطات.
- 4- تتطلب أن يتوفر في القائد صفات شخصية معينة.
- 5- تبتغي الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.
- 6- تعمل على تفجير إبداعات أفراد الجماعة وطاقاتهم لتحقيق أهداف مشتركة.
- 7- تؤثر على مجموعة منظمة من الناس.

أما دراسة مهيوبي (2017م، ص17) فقد عرضت عددًا من عناصر نجاح القيادة منها:

- 1- أن يتمتع القائد بالصفات القيادية ليكون قادرا على قيادة الجماعة.
 - 2- استعداد أفراد الجماعة لتنفيذ المفاهيم القيادية والانصياع لها.
- ويرى الباحثون أن توفر عناصر القيادة بكاملها أمر مهم لتحقيق الانسجام بين القائد والمرؤوسين، مما يسهل عملية التواصل بينهم، وبالتالي وضوح الدور الحقيقي لكل فرد من أفراد الجماعة، وهذا يساعد في تحقيق الأهداف المحددة.

رابعاً: نظريات القيادة

هناك العديد من النظريات التي تحدثت عن القيادة من خلال الخصائص والسمات والفروقات التي يمكن عن طريقها أن نميز بين قائد وآخر. وسيتم عرض موجز لأهم النظريات التي تحدثت عن القيادة وفسرت طبيعتها، وأشارت إلى العوامل التي ساعدت على ظهورها.

1- نظرية الرجل العظيم: هي أول نظرية تحدثت عن القيادة، وتبناها الكثير من العلماء، ولكن "فرانسيس جالفون" كان أشد المؤيدين لها، وحاول كثيراً إثبات صحتها بالبيانات الإحصائية والوراثية. وتركز هذه النظرية على القائد الذي يمتلك مواهب وقدرات عالية وشخصية قوية، فهي تقوم على أن القادة يولدون قادة. وهناك من يرى هذه النظرية حقيقة مطلقة، وآخرون يقبلونها في ظل ظروف معينة.

وعند النظر الناقد إلى هذه النظرية نجد أنها تقوم على تأسيس نظام يعتمد على الفرد بشكل أساسي ولا يترك مكاناً للجماعة، لأن الهدف منها هو الخضوع والتجاوب والطاعة، والعامل المهم في نجاح النظرية يعتمد على القائد، ومدى إخلاصه للجماعة وقدرته على تقديم مصالحهم على مصالحه الشخصية، وإنكاره لذاته، وقدرته على الشعور بمشاكلهم ورغباتهم دون أن يظهرها (يسعد وشقرون، 2019م، ص41). وقد فتحت هذه النظرية الطريق لدراسة القيادة بمنهج أكثر واقعية عرف باسم نظرية السمات (أبو العلا، 2013م، ص73).

2- نظرية السمات: تقوم هذه النظرية على الاهتمام بالخصائص الشخصية للقائد وسماته، والنظرية أشارت إلى أنه عندما تجتمع عند شخص معين صفات وفضائل معينة، فهذا يجعله مؤهلاً للقيادة، مع اختلاف أصحاب هذه النظرية في أولويات تلك السمات (هوشات، 2018م، ص10). ولكن مازال هناك اختلاف حول تحديد هذه السمات والخصائص القيادية، وهل تعد وراثية أم مكتسبة.

ومن أبرز عيوب هذه النظرية القول بأن هناك صفات ثابتة تحدد شخصية القائد دائماً، مع أنه لا يوجد ما يؤكد أن هناك سمات مشتركة بين القادة، كما أن السمات الضرورية للنجاح في القيادة تتبدل من مجال لآخر، فهناك اختلافات بين المجالات التربوية والعسكرية والسياسية لذا التنبؤ بفاعلية القيادة في هذه النظريات يعتبر محدوداً (أبو العلا، 2013م، ص74).

3- النظرية الموقفية: يرى أصحاب هذه النظرية أن أي فرد في الفريق أو الجماعة يمكن أن يصبح قائداً في موقف معين، لكنه قد لا يصلح أن يكون قائداً في موقف آخر. فقد يصلح الشخص لقيادة الجماعة في أوقات الحروب، لكن يمكن أن يكون فاشلاً في قيادة الجماعة في أوقات السلم. ويعتمد المدخل الموقفى على مبدأ تعذر تحديد القيادة الفاعلة بعامل واحد فقط، مع عدم إنكاره أهمية سمات القائد وسلوكه. (شمالي، 2021م، ص27).

ويرى الباحثون أن هذه النظرية تعد نقلة نوعية في مفهوم القيادة، ولكنها بالغت في دور الموقف في توجيه القائد وصناعته.

4- النظرية التفاعلية: تجمع هذه النظرية بين نظرية السمات والنظرية الموقفية، حيث ترى هذه النظرية أن القيادة الناجحة لا تعتمد على سمات القائد فقط في موقف معين، بل تعتمد على مدى قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه، عن طريق إقناع أفراد الجماعة بسماته وقدراته. فالنظرية التفاعلية تنظر إلى القيادة على أنها عملية تفاعل بين ثلاثة أبعاد هي: (السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، متطلبات خصائص الجماعة). وهذا يؤكد على أن المرؤوسين من العناصر المؤثرة في نجاح القيادة أو فشلها. (جاسم، 2020م، ص315). ويرى الباحثون أن هذه النظرية أشمل من النظريات التي سبقتها. ولذلك شكلت -إلى حد كبير- المرجعية التي استرشد بها الباحثون في دراستهم.

5- نظرية ليكرت: جاءت هذه النظرية نتيجة الأبحاث والدراسات الميدانية التي أجريت على مدار قرابة ثلاثة عقود، وقدمت ما يقارب أربعة نماذج للقيادة وهي (القيادة التسلطية، والقيادة التسلطية المعتدلة، والقيادة الاستشارية، والقيادة التشاركية)؛ (الغامدي، 2016م، ص242).

ويرى الباحثون أنها ساهمت في تصنيف أنماط القيادة بشكل محدد، مع أن القيادة قد تنتقل بين الأنماط المذكورة، بحسب شخصية القائد وطبيعة المرؤوسين، وتأثير المواقف البيئية.

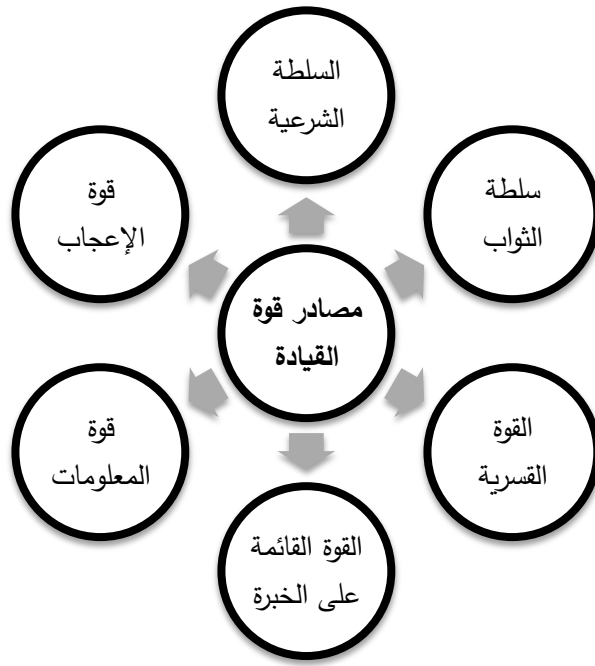
ومن هذا التنوع في النظريات: يظهر أن اعتمادها في تغييرها تبعاً للبيئة والمرحلة، بما يثبت استمرار هذا التغير وبالتالي واقعنا الفلسطيني كذلك له خصوصيته.

خامساً: مصادر قوة القيادة

ذكرت دراسة (زغدودي، 2019م، ص ص38-39) ودراسة (أبو عرب، 2013م، ص ص29-30) أن قوة القيادة بمعنى القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، تحتاج إلى مصادر عدة ليتمكن القائد من توجيه السلوك التنظيمي لأتباعه، وتعزيز التماسك الاجتماعي بينهم، والتأثير فيهم لتحقيق أهداف المؤسسة وتستمد القيادة قوتها من مصادر عديدة منها:

- 1- **السلطة التشريعية:** القوة المستمدة من الصلاحيات المفوضة لصاحب الوظيفة، بحسب موقعه الرسمي في الهيكل التنظيمي، وهي تتسلسل من الأعلى إلى الأدنى، فالصلاحيات تمارس في وظيفة ذات سلطة قانونية على وظيفة أدنى منها.
- 2- **سلطة منح المكافأة:** مصدر هذه القوة يكون من خلال قيام الفرد بمهامه وواجباته بكفاءة عالية، والتزامه بتعليمات الرئيس ليحظى بمكافأة معنوية أو مادية.
- 3- **القوة القسرية:** تعتمد هذه القوة على امتلاك الفرد للمعرفة واكتسابه للمهارة، فيتقرب بهذه الميزة لوحده دون غيره من الأشخاص، فمثلاً المهندس يمارس أحياناً بعض القوة الفنية على صاحب المشروع، وهذا يولد لدى الأخير قبول لقيادته المشروع نتيجة تقديره لخبرته الفنية.
- 4- **القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات:** تكون هذه القوة نتيجة امتلاك القائد صلاحية الحصول على مصادر المعلومات، والاطلاع على الخطط والبرامج الخاصة بسياسة المنظمة، إذ تعد أحياناً أموراً سرية ومهمة.
- 5- **قوة الإعجاب:** يمتلك الفرد هذه القوة بسبب إعجاب تابعيه وأفراد الجماعة بسماته وصفاته الشخصية، بحيث تجذبهم إليه بوصفه قائداً.

ويرى الباحثون أن القوة الناعمة لدى القائد هي الأكثر تأثيراً في الأتباع. وقد قال تعالى في وصف سيد البرية وقائد البشرية: "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" (سورة آل عمران: 159). إن اللين والرفق والرحمة والمشورة هي أرقى صفات القائد وأكثرها تأثيراً في الأتباع.



الشكل (1.1): المصدر، إعداد الباحثين

سادساً: المهارات الإدارية والسلوكية للقيادة الفعالة

ذكرت دراسة (ميهوبي، 2017م، ص28)، ودراسة (خضير، 2017م، ص3053) أن هناك عدة مهارات تتعلق بالقيادة الفعالة. من أهمها:

- 1- **المهارات الفكرية:** تتمثل في الكفاءة، والإحساس بالمشكلة، وتقديم الحلول، وابتكار الأفكار، وتقدير الآراء الابتكارية.
- 2- **المهارات الفنية:** تعني القدرة على التعامل مع المواقف ومعالجتها، واستخدام أفضل الوسائل والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل.
- 3- **المهارات التنظيمية:** القدرة على تحقيق أهداف المنظمة، وفهم خططها، والعمل على توزيع المهام حسب الجهود المبذولة.
- 4- **المهارات الإنسانية:** القدرة على التعامل مع الآخرين بنجاح، وفهم سلوك أفراد الجماعة، والمساعدة في إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

وجاء في دراسة شمالي (2021م، ص32-33) أن القيادة تتكون من أربع مهارات رئيسة لابد من توافرها في القائد، هي:

- 1- المهارات الشخصية (الذاتية): وهي تركز على العادات والسمات الشخصية لدى القائد، وتتمثل في السمات الجسمية كالقوة البدنية وقوة الشخصية والنشاط والحيوية والطلاقة اللغوية وسلامة البنية، والقدرة العقلية كسرعة البديهة والفهم الصحيح والذكاء والإدراك، والابتكار والمبادأة وضبط النفس، والخصائص النفسية والثقة بالنفس والالتزان الانفعالي.
 - 2- المهارات الفنية: وتتمثل في المعرفة والكفاءة في مجالات العمل المختلفة، فالقائد على اطلاع بقواعد وأنشطة العمل، والمهارات التي تلزم لإدارة العمل كالتنظيم والتخطيط واتخاذ القرارات، وتتركز أهمية هذه المهارات في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي، والمهارات الفنية هي الأكثر قابلية للملاحظة والأكثر وضوحًا من المهارات الأخرى.
 - 3- المهارات الإنسانية: تتعلق بفن التعامل مع الآخرين، كالمهارات الاجتماعية ومهارات تفاعل القائد مع المرؤوسين، ومهارات التحفيز، والاتصال والتواصل، وبناء الفريق، والتعزيز، وكلها مهارات تساعد على بث روح التعاون وتفعيل العمل الجماعي.
 - 4- المهارات الإدراكية (التصورية): وتتمثل في بعد النظر والتطلع نحو المستقبل، ومدى إدراك القائد لطبيعة شخصيات وعلاقات الأفراد الذين يقودهم، وقدرته على تكوين نظرة شاملة للنظام.
- ويرى الباحثون أن هذه المهارات متكاملة ومتشابكة وضرورية لبناء الشخصية القيادية الناجحة.

المحور الثاني: السلوك القيادي

أولاً: خصائص القائد الفعال

يتميز القائد الفعال بعدد من الخصائص، من أبرزها: (شمالي، 2020، ص24).

- 1- **التوافق النفسي والاجتماعي:** ويتعلق به الرزانة والثبات وتقبل النقد بسعة صدر، والأخذ به بهدف التطوير، والتقبل المتبادل بين القائد والمرؤوسين، والاهتمام بمشاعر الآخرين ومراعاتها.
- 2- **التفاعل الاجتماعي:** يتمثل في شعور القائد بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، والمشاركة الاجتماعية معهم في الأعمال.
- 3- تحقيق أهداف الجماعة عن طريق التخطيط، والتوجيه، والمتابعة، والتقييم للإنجاز.
- 4- المساهمة في أنشطة الجماعة، وذلك بالمبادأة، والحماس، والابتكار، والإيجابية.
- 5- **الشجاعة والحكمة:** العمل بشجاعة للوصول إلى تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى ضبط الأمور من أجل إصدار قرارات سديدة.
- 6- التأثير الإيجابي في شخصيات الجماعة والسيادة عليهم، ولكن دون محوها أو طمسها.
- 7- تحقيق العدل بين المرؤوسين، والحزم معهم، من أجل المحافظة على النظام، مع تطبيق سياسة الثواب والعقاب.

وقد أضاف صالحة (2013م، ص14) ثلاث خصائص للقائد الفاعل هي:

- 1- المبادأة والإيجابية والابتكار والحماس، من خلال المساهمة في نشاطات الجماعة.
- 2- التمسك بالقيم الدينية والالتزام بها، والتحلي بالأخلاق الحميدة كالتواضع والشفافية والنزاهة والموضوعية.
- 3- التقبل المتبادل بين القائد والمرؤوسين مع مراعاة مشاعر الآخرين.

ويرى الباحثون أن هذه الخصائص جميعها هي عناصر مهمة في بناء شخصية القائد الناجح، الذي يمثل قدوة لأتباعه ومثلاً يحتذى في سلوكياته وتصرفاته وطرق تعامله مع المشكلات.

ثانياً: العوامل المؤثرة في فعالية القائد

هناك ثلاثة عوامل متداخلة تؤثر على فعالية القيادة، وهي كما يراها: (دوبرينو، 2017م، ص15).

- 1- **سمات القائد وسلوكه القيادي وأنماطه:** حيث تشير السمات القيادية إلى الصفات الداخلية، مثل الثقة بالنفس والقدرة على حل المشكلات التي تساعد القائد على العمل بفعالية في العديد من المواقف، بينما يشير السلوك القيادي وأنماطه إلى مجموع التصرفات والأعمال التي يقوم بها القائد وتعبّر عن فعاليته.
- 2- **سمات المرؤوسين وسلوكهم:** تشير إلى صفات أعضاء المجموعة التي يمكن أن تؤثر على فعالية سلوك القائد، حيث إن المرؤوسين الأذكياء الذين لديهم رغبة عالية للعمل، يساعدون القائد على القيام بعمل رائع.
- 3- **البيئة الداخلية والخارجية:** تؤثر البيئة والسياسات الداخلي والخارجي للمنظمة على فعالية القيادة، حيث تساعد نقاط القوة للمنظمة والفرص المتاحة في البيئة الخارجية على إبراز فعالية القيادة، بينما تعمل نقاط الضعف للمنظمة والتحديات الخارجية الناتجة من الوضع الاقتصادي والسياسي والقانوني والاجتماعي خارج المنظمة على الحد من فعالية القائد.

ثالثاً: أبعاد السلوك القيادي

توصلت الدراسات الحديثة بعد التطور المعرفي التكنولوجي إلى أن ثمة بعدين أساسيين للسلوك القيادي هما: **بعد العلاقات وبعد المهام.**

أما بُعد العلاقات فإنه يشمل القدرة على جذب أفراد الفريق وتشجيعهم والانفتاح على آرائهم والقدرة على إلهامهم وتلبية احتياجاتهم الإنسانية ومنحهم الدعم العاطفي وتعزيز المبادئ والقيم.

وأما بُعد المهام فإنه يركز على جانب إنجاز القائد للعمل، كالقدرة على التكيف مع الوضع، ومواجهة التحديات، والقدرة على تحديد التوجه واستشراف المستقبل والالتزام بمعايير أداء عالية، والتركيز على نقاط القوة للمرؤوسين، وتنفيذ الخطط، والتوجيه العملي للمرؤوسين وتقديم التغذية الراجعة (جادج، بيكولو، وإيليس 2004).

رابعاً: مكونات السلوك القيادي

أشار العامري (2021م، ص384) ومكي (2017م، ص418) إلى المكونات الأساسية للسلوك القيادي. ويمكن إيجاز تلك المكونات على النحو التالي:

- 1- **المبادأة:** أي أن القائد بيده زمام الأمور.
- 2- **العضوية:** أي أن القائد قريب من أفراد الجماعة ويختلط بهم.
- 3- **التمثيل:** القائد يمثل الجماعة ويدافع عن مطالبها.
- 4- **التكامل:** القائد بدوره يحاول أن يخفف أو يحد من الصراع بين أفراد الجماعة.
- 5- **التنظيم:** ينظم القائد عمله وعمل أعضاء الجماعة والعلاقات بينهم.
- 6- **السيطرة:** السيطرة على سلوكيات الأعضاء في التعبير عن الرأي واتخاذ القرارات.
- 7- **الاتصال:** تبادل وتناقل المعلومات مع أفراد الجماعة.
- 8- **التقدير:** تأييد القائد أو مخالفته الرأي مع أفراد الجماعة.
- 9- **الإنتاج:** مدى مستوى الجهد المبذول والوصول إلى الإنجاز المطلوب.

خامساً: العوامل التي يعتمد عليها السلوك القيادي

يرتكز السلوك القيادي إلى العديد من العوامل والأسس التي تجعله فاعلاً ومثمراً. وقد ذكر (مكي، 2017م، ص417) جملة من هذه الأسس على النحو التالي:

- 1- إيجاد جو آمن نفسياً يتميز بالحماس والشغف في الوصول إلى الأداء الأمثل للعاملين.
- 2- أن يكون القائد صاحب شخصية قيادية قادراً على التأثير في الآخرين.
- 3- أن يكون القائد قريباً من الآخرين لديه قابلية التفاعل معهم.
- 4- أن يتصف القائد بالذكاء ويمتلك مهارة إدارة النقاشات مع الأفراد الذين يعمل معهم.
- 5- أن يتحمل القائد المسؤولية ويكون قادراً على اتخاذ القرارات المناسبة بعد الأخذ برأي أصحاب الخبرة فيما يخدم مصلحة المؤسسة.

ويرى الباحثون أن العوامل المؤثرة في سلوك القائد تتراوح بين العوامل الذاتية المرتبطة بشخصية القائد، والعوامل الأخرى المتعلقة بالاتباع وبيئة العمل. والقائد الناجح ليس بالضرورة أن يكون هو الأعلم، ولكن ينبغي عليه أن يستفيد من أصحاب العلم والتخصص في فريقه، وليس شرطاً أن يكون هو الأكثر خبرة، ولكن ينبغي عليه أن يستفيد من أصحاب الخبرة في فريقه.

سادساً: متطلبات السلوك القيادي

يتطلب السلوك القيادي تحقيق بعض الجوانب العملية من قبل القائد، ذكر (يسعد وشقرون، 2019م، ص40) عددًا منها على النحو التالي:

- 1- معرفة القائد لدوره ومدى تقبل الجماعة لهذا الدور.
- 2- الاستجابة لاحتياجات الجماعة، وشعور الجماعة بهذه الاستجابة.
- 3- قدرة القائد على اتخاذ القرارات المناسبة بما يؤدي إلى تحديد الأعمال للوصول إلى تحقيق الأهداف.
- 4- قيام القائد بكافة المسؤوليات الموكلة إليه، وتحقيق الأهداف التي تعبر عن مقياس نجاح القيادة.

المحور الثالث: القيادة النسائية

أولاً: القيادة في الإسلام

تعد القيادة في الإسلام نوعاً من أنواع الخلافة، بمعنى أن القائد مستخلف من الله لرعاية مصالح الناس التابعين له وفقاً للمعايير الشرعية، بحيث يقود أتباعه لما يحقق مصالحهم الدينية والدنيوية، التي يقرها الشرع، ويثبتها الواقع المبني على الدراسات العلمية، والموازنات الموضوعية بين المصالح والمفاسد، ويؤيدها العقل السليم المستند إلى منهجية صحيحة في النظر والاستقراء والاستنباط.

إن القيادة في الإسلام هي جزء من منظومة متكاملة تنظر إلى القيادة بوصفها: "تحمل مسؤولية أمر المسلمين، بتدبير أمورهم الدنيوية والأخروية، أو هي حمل الكافة على مقتضى النظر الشرعي بمصالحها الأخروية والدنيوية، والرجوع إليها، إذ أن أحوال الدنيا ترجع كلها عند الشارع على اعتبارها مصالح الآخرة" (صالحة، 2013م، ص16).

ثانياً: مبادئ القيادة في الإسلام

تستند القيادة في الإسلام إلى العديد من المبادئ التي تحدد مسارها وغاياتها. وقد أورد صالحة (2013، ص 16-18) عدداً منها يمكن إجمالها على النحو التالي:

- 1- **مبدأ الجدارة والاستحقاق:** وهو مبدأ يقوم على اختيار أفضل الكفايات الوظيفية، ويلزم القيادة بذلك، قال النبي صلى الله عليه وسلم: "من ولي من أمر المسلمين شيئاً، فأمر عليهم أحداً محاباة، فعليه لعنة الله لا يقبل الله منه صرفاً ولا عدلاً، حتى يدخله جهنم" (المستدرك على الصحيحين، 16/346 رقم الحديث 7124)
- 2- **مبدأ السلطة والطاعة:** يقوم هذا المبدأ على الالتزام بأوامر الرئيس وتكليفاته، ويُعرف بالسلطة المطاعة والمسؤولية الرعوية. قال تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ" (النساء: 59)، والآية هنا تشير إلى أن طاعة أولي الأمر مرتبطة بطاعتهم لله والرسول.
- 3- **الحوافز:** فرض الإسلام إعطاء العامل أجره وحقه بحسب كفايته والعمل الذي يقدمه والجهد الذي يبذله. قال الله تعالى: "وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْتِيَهُمْ أَجْرَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ" (الأحقاف: 19). والآية تهدف إلى تحفيز الناس على العمل لتحقيق الكسب والرخاء.

4- **التخطيط والتنظيم الإداري وتقسيم العمل:** التخطيط يساعد على وضع رؤية وخطة للعمل، والتنظيم الإداري للأعمال، وتفويض الصلاحيات وتقسيم الأعمال على الأشخاص بحسب خبراتهم وكفاءتهم.

5- **القيادة:** هي أن يمتلك القائد بعض الصفات التي تؤهله لقيادة الجماعة مثل: الصحة الجسدية والنفسية، والعلم، وحسن التعامل مع الآخرين، وتلبية احتياجاتهم.

6- **مبدأ سياسة الباب المفتوح:** أي جعل كل قنوات الاتصال مفتوحة بين الرئيس والمرؤوسين، وهذا ما وصى به أمير المؤمنين عمر بين الخطاب أحد ولاته: "افتح لهم بابك، وياشر أمورهم بنفسك، فإنما أنت رجل منهم، غير أن الله جعلك أثقلهم حملاً".

7- **القدوة الحسنة:** القائد هو قدوة لفريقه، والتزامه بأقواله يوفر جواً من الثقة والتفاهم بين القادة ورعيته.

ثالثاً: المرأة والقيادة

تشكل المرأة نصف المجتمع، وتمارس العديد من الأدوار التعليمية والاجتماعية والسياسية، بل إنها في كثير من الأحيان تقود أعمالاً متنوعة في المجتمع، وذلك يتطلب إعداد المرأة لإدارة الأعمال وقيادتها لكي تسهم في التنمية الشاملة في مجتمعها الذي تعيش فيه.

ولكي تستطيع المرأة تحقيق أفضل النتائج الإيجابية في المجال القيادي لابد أن تدرك قدراتها الذاتية، ومتطلبات العمل الذي تقوم به، وهذا يتطلب أن تمتلك ثقة عالية بقدراتها، لتتمكن من تجاوز كل ما يعيق تنمية معارفها ومهاراتها (بزيو وآخرون، 2017م، ص29).

وقد أظهر (جون غراي) أبرز الفروق بين الرجل والمرأة بشكل عام في كتابه: "الرجال من المريخ والنساء من الزهرة"، حيث ذهب إلى أن الرجل يبحث عن النجاح دائماً، ويفكر في الإنجاز، وتحقيق الأهداف، وفي حال مواجهته للمشاكل فإنه يحتفظ بمشكلاته لنفسه ويحاول حلها بمفرده. أما في الكوكب الزهري، فإن النساء يقدّرن العلاقات، ويقضين وقتاً في رعاية الآخرين ومساندتهم، ويشعرن بالإشباع من خلال المشاركة والتواصل (كريم، 2015م، ص 38-39).

وعلى الرغم من أن هناك العديد من الدراسات التي تثبت استخدام كل من الرجل والمرأة سلوكاً قيادياً مختلفاً، إلا أنه حسب الدراسات التي قام بها باوستيان-أندردال وآخرون (2014م) أثبتت أن هذه الاختلافات في نفس السياق لا تؤثر على فعالية القيادة.

رابعاً: متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية

يمكن تصنيف متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية على النحو التالي: (البوي وأحمد، 2016م، ص25).

- 1- المتطلبات الإدارية: هي كل ما يصدر عن القيادة العليا من أوامر وقوانين ولوائح وأنظمة، فهي تعدّ مطلباً أساسياً لتمكين القيادات النسائية.
- 2- المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية: هي عبارة عن معتقدات ومفاهيم وثقافة سائدة في بيئة العمل، بعد وجودها ضرورياً لتمكين القيادات النسائية.
- 3- المتطلبات الشخصية: تتمثل في السمات الشخصية ذات التأثير الإيجابي على عملية تمكين القيادات الإدارية النسائية بما يسهم في نجاح عملية التمكين.

خامساً: دوافع الاهتمام بقيادة المرأة

قيادة المرأة من الموضوعات الحديثة المهمة، ومن الأسباب التي أدت للاهتمام بها: (كريم، 2015م، ص37).

- 1- ارتفاع عدد النساء العاملات لتصبح أكبر من نسبة الرجال في القوى العاملة في بعض الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية عام 2008م.
 - 2- التقدم الذي أحدثته النساء في المجالات العلمية، فمنهن العالمات والمبدعات والحاصلات على عدة جوائز، منها جائزة نوبل.
 - 3- ارتفاع النساء في حصولهن على الشهادات العلمية والدرجات العليا، جعل منهن حاضرات في جميع المجالات والتخصصات، حيث فرضت نفسها بقوة في المؤسسات والمنظمات.
 - 4- التحول إلى مجتمع المعرفة، الذي يركز على القدرة الذهنية أو العقلية لا على القدرة العضلية.
 - 5- دخول النساء إلى قطاع الريادة بكافة مجالاته كالأعمال، والمشاريع الصغيرة والمتناهية في الصغر، والأعمال الالكترونية.
- وللمرأة الفلسطينية في بيئتها والوسط المحيط أبعادا ودلالات تدفع بها لتكون قائدة في أسرتها وفي مجتمعها، قائدة في اقتصادها، وهذا التواجد في مصنع القرار المصيري، أدى للاهتمام بها والتركيز عليها.

سادساً: معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي

أشارت بعض الدراسات إلى عدد من المعوقات التي تمنع المرأة من ممارسة سلوكها القيادي، ومنها: (جاسم، 2020م، ص 313-314).

1- **المعوقات السياسية:** وهي معوقات ذات بعد تشريعي وسياسي، والظروف السياسية التي يعيشها المجتمع.

2- **المعوقات الشخصية:** تتمثل في سيكولوجية المرأة وطبيعة شخصيتها، ومؤهلاتها العلمية، وقدراتها ومهاراتها التي تعيق ممارستها لدورها القيادي، وبشكل عام فهذه العوامل الشخصية تتباين بين الرجل والمرأة على النحو التالي:

- **معوقات خاصة بالرجال:** المرأة تظن أن الرجل هو أحد أهم الأسباب المعيقة لبلوغها المناصب القيادية، لأنه يرى أن انشغالها بالمناصب القيادية من عوامل تقصيرها في واجباتها الأسرية، نظراً لزيادة عدد ساعات العمل وكثرة المسؤوليات الموكلة إليها.
- **معوقات خاصة بالمرأة:** نظرة المرأة لنفسها سبب في عدم تقدمها، وضعف ثقتها بقدراتها لا يعينها على الوصول إلى هدفها، كذلك ظننها بأنها تقتصر إلى بعض المهارات القيادية والإدارية، بالإضافة إلى ضعف النظرة الشمولية عندها.

3- **المعوقات الاجتماعية:** تتمثل بالمعوقات الخاصة بثقافة المجتمع ونظراته السائدة للمرأة على أنها عاجزة عن تولي المناصب القيادية والقيام بمسؤولياتها.

ويرى الباحثون أن معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي ترجع إلى عادات وأفكار حادت عن الإسلام بسبب غزو فكري أو جمود ثقافي. ويمكن أن تكون المعوقات مرتبطة بتعطيل المنظور الإسلامي الصحيح لمدى مشاركة المرأة في النشاطات الاجتماعية بدءاً بصناعة القرار، وانتهاء بالأعمال الفردية، مروراً بالشراكة المجتمعية في كثير من المشاريع الدينية والاجتماعية والثقافية والتربوية والصحية. وقد علمنا كيف شاركت أم سلمة رضي الله عنها في صناعة القرار المتعلق بصلح الحديبية، عندما أخذ النبي صلى الله عليه وسلم برأيها الذي أنقذ الله به الموقف العصيب ونقله إلى بر الأمان.

ومع متابعة هذه التفاصيل، فيمكن تعريف السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية بأنه: "الممارسة التي تقوم بها النساء القياديات الفلسطينيات (مدير دائرة- مدير عام- وكيل مساعد)، وما تبذله من إداء إداري وجهد للمتابعة والتأثير على مرءوسيهن؛ لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال القيام بمهامهن، وبناء العلاقات الفاعلة مع هؤلاء المرءوسين، وذلك ضمن مجموعة من الاعتبارات.

سابعاً: واقع المرأة الفلسطينية في الوظائف الحكومية بمحافظات غزة

منذ بداية تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية تم تشكيل سبع عشرة حكومة، ثم ما لبثت أن أوجدت وزارة شؤون المرأة لرعاية قضايا المرأة، حيث معظم موظفيها من الإناث. وقد ساهمت الحكومة منذ البداية في تحقيق العدالة بين الرجل والمرأة في توفير فرص العمل، وفي الحقوق والواجبات والترقيات، وإمكانية الوصول للمناصب الإدارية العليا، حيث إن القانون الفلسطيني لا يوجد في مواده ما يمنع تولي أو وصول المرأة الفلسطينية إلى أي مسمى وظيفي، لكن دون أن يكون هناك أي ضرر بالأولويات والمصالح لكل من الجنسين الذكر والأنثى (عبد الواحد، د.ت، ص20).

لقد نص القانون الفلسطيني على تحقيق مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة في فرص العمل والرواتب والترقيات والحوافز والتقييم، حتى بلغ عدد الإناث العاملات في القطاع الحكومي بكافة مناطق فلسطين 36089 أنثى أي بنسبة 40.8%، بينما انخفضت مشاركة النساء العاملات في محافظات قطاع غزة، حيث بلغ العدد 8734 أنثى أي بنسبة 30.1% من إجمالي العاملين في قطاع غزة (وهبه، 2015م، ص76). ورغم ذلك فإن معظم الإناث يتركز عملهن في الفئات الوظيفية الوسطى، بينما ينخفض وجودهن بشكل ملحوظ في الفئات الوظيفية العليا؛ حيث بلغت نسبة الإناث 14% بين موظفي الدرجات العليا (A1-A4) وتبدأ ترتفع نسبة الإناث من درجات الفئة الأولى التي تتدرج نسبتها في السلم الوظيفي 16.2% لدرجة A و 25.4% لدرجة C وترتفع حتى تبلغ نسبة 50% للدرجات الثالثة والرابعة والخامسة (وهبه، 2015م، ص76).

وقد بلغ مجمل نسبة مشاركة الإناث في القوى العاملة 17% (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2021م). وفي إحصائية حديثة لنسب النساء العاملات في القطاعات الحكومية، جاءت البيانات على النحو التالي: (الأمانة العامة لمجلس الوزراء، 2022).

- 1- عدد العاملات في القطاع الصحي الحكومي (3,797) عاملة بنسبة 34.1%
- 2- عدد موظفي الخدمة المدنية في المحافظات الجنوبية (36,421) موظف منهم (13,054) موظفة بنسبة 35.8%
- 3- عدد الإناث العاملات في الوظائف الإشرافية في الوظيفة العمومية (58) أنثى بنسبة 7.5%
- 4- عدد المتقدمين للإعلانات الخارجية للوظيفة العمومية لعام 2021: (30,598) متقدم، منهم (14,949) إناث بنسبة 49%
- 5- عدد المسجلين في الإعلانات الداخلية لعام 2021: (9,094) موظف، منهم (1,353) إناث بنسبة 15%

وجاء حضور الإناث في القطاع التعليمي على النحو التالي:

- 1- عدد الإناث من طلبة التعليم العالي في العام الدراسي 2021 / 2022: (44,492) طالبة بنسبة 55.5%
- 2- عدد الإناث من الطلبة ذوي الإعاقة مع بداية العام الدراسي 2021 / 2022: (1,550) طالبة بنسبة 51.6%

وهي نسب كبيرة إذا ما قورنت بعدد العاملات في المناصب العليا، والتي لعبت التعيينات السياسية مشكلة في تواجدها على أرض الواقع.

الدراسات السابقة

قام الباحثون بمراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، فتمكنوا من رصد العديد من الدراسات المهمة في هذا السياق، وقاموا بترتيب عرض الدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث، حتى يتسنى مواكبة التطور الحادث في معالجة موضوع السلوك القيادي للمرأة في المجتمع الفلسطيني والعربي والدولي. وتم عرض الدراسات السابقة على النحو التالي:

1- هدفت دراسة (الحسين، 2011م) التعرف إلى السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية والمعوقات التي تواجهها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أدوات الدراسة: المقابلة والملاحظة والوثائق الرسمية، وتكونت عينة الدراسة من النساء القياديات وبعض الرؤساء وعدد من المرؤوسين. وكشفت الدراسة عن أبرز المعوقات التي تواجه المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في طريق سيرها نحو المراكز القيادية تمثلت في: الصورة النمطية السلبية للمرأة في ذهن الرجل والمرأة، ومحدودية طموحها، وعدم ثقتها بنفسها وبقدراتها، وعدم استمراريتها في العمل، وتحيز المحسوبية (الواسطة) والعشائرية ضدها. كما أظهرت الدراسة تميز المرأة القيادية بشخصيتها المتزنة، وقدرتها على تحمل المسؤولية، ودافعيتها العالية للعمل، وحب الاطلاع على ما هو جديد، والدقة والعدالة والمصادقية. ولكنها تفقر للمرونة واللباقة، وثقتها بنفسها متوسطة. وكشفت الدراسة عن امتلاك المرأة القيادية مهارات إدارية عديدة، كإدارة الاجتماعات بكفاءة، والعمل بروح الفريق، والإبداع، وتنسيق الجهود بالمؤسسة. إلا أنها تفقر للمبادأة والتنبؤ، ولا تستطيع تحقيق التوازن بين العمل والعاملين، وتفقر للقدرة على اتخاذ القرار.

2- أجرت (كريم، 2015م) دراسة هدفت تحديد السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية وعلاقته ببعض المتغيرات، ومن ثم تقديم مقترح لتنمية وتطوير قدرات المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت مقياس القيادة متعددة العوامل أداة للدراسة، وتم تطبيق الأداة على عينة من المرؤوسين (149) الذين يعملون في دوائر يرأسها نساء قياديات. وخلصت الدراسة إلى أن المرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية في أغلب الأحيان تمارس على التوالي كل من سلوكيات: التحفيز الإلهامي بوزن نسبي (77.35)، والتأثير المثالي (75.9)، وكان النمط التحويلي هو النمط العام لقيادتها، ولم تظهر الدراسة فروقاً بين استجابات الباحثين حول ممارسات المرأة القيادية في المواقع الإدارية الحكومية بحسب جنس المرؤوسين وسنوات خبرتهم، وجنس المرأة القائد وطريقة وصولها لمنصبها. كما قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتمكين المرأة في المناصب القيادية.

وتعتبر هذه الدراسة مستندا يعتمد بتعامله مع إحدى فئتي الدراسة، والمتمثلة في المرءوسين..

3- استهدفت دراسة (الديرأوي، 2014م) الكشف عن دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا في وزارات قطاع غزة- فلسطين، والوقوف على أهم الصعوبات التي تعيق وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا واستعراض الواقع الإداري للمرأة في المؤسسات الإدارية. واتخذت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اتخذت الاستبانة أداة للدراسة. وتكونت عينة الدراسة من موظفي الفئة العليا في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددهم 292 موظفًا وموظفةً. وأظهرت نتائج الدراسة أن قانون الخدمة المدنية ولجان التوظيف العام وثقافة الديوان بالنسبة لاختلاف الجنس، ومعايير الترقية في السلم الوظيفي لا تعيق تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا من وجهة نظر الإدارة العليا. وجاء دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا بوزن نسبي (63.63). وكانت المعوقات مرتبة كالتالي: المعوقات الشخصية بنسبة (53.62)، قانون الخدمة المدنية بوزن نسبي (63.88)، دور لجان التوظيف العام بوزن نسبي (64.64)، معايير الترقية في السلم الوظيفي بوزن نسبي (67.08)، ثقافة الديوان بالنسبة للنوع الاجتماعي بوزن نسبي (70.69).

4- هدفت دراسة (البلوي وأحمد، 2016م) الكشف عن متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك، تبعًا لمتغيري (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت أدوات الاستبانة، والمقابلة. وتوصلت الدراسة إلى أن استجابة أفراد مجتمع الدراسة لجميع محاور متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية جاءت بدرجة كبيرة، ولم تظهر الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيري: المسمى الوظيفي (وكيلة- مشرفة قسم) وسنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات- خمس سنوات فأكثر).

5- هدفت دراسة (Hallward & Muellers, 2019) إلى تسليط الضوء على فرص المرأة في القيادة في عُمان كدراسة حالة، وذلك عبر استخدام العدسة النسوية للتقاطع لتحديد فرص المرأة في القيادة تبعًا للمتغيرات الخاصة بالطبقة الاجتماعية والعرق والجيل. واستخدمت الدراسة المقابلات التي أجريت مع اثنتين وثلاثين امرأة في عُمان حققن نجاحًا في مجالات متنوعة. وخلصت الدراسة إلى أن العوامل التي تؤثر في وصول المرأة وقوتها وفرصها للقيادة تتمثل في الروابط الأسرية والخلفية العرقية وتوافر الدعم المنزلي. وأن الإسلام لا يمثل عائقًا لممارستهن للقيادة. وأن معظم النساء اللواتي يصلن لمناصب قيادية لديهن تعليم عالٍ، كما عزز التعليم العالي في الخارج من فرصهن في تحصيل مناصب قيادية. كما أوضحت

الدراسة أن تصميم المرأة ورغبتها في إثبات الذات وتحقيق حياة أفضل كانت إحدى نقاط القوة لديهن للوصول إلى مناصب قيادية. أما على صعيد التضامن النسوي، فقد أشارت المبحوثات إلى ضعف التضامن بين النساء في بيئة العمل سواء من الرؤوسات أو المسؤولات والزميلات.

6- سعت دراسة (Williams, 2019) إلى تحديد أفضل ممارسات القيادات النسائية في القطاع العام. ولتحقيق ذلك فقد استهدفت الدراسة ثمانى نساء من ذوات المناصب القيادية. وقد أظهرت النتائج أن النساء في القطاع العام يواجهن تحديات في مكان العمل، من حيث الأحكام القاسية، ومعايير العمل غير المتكافئة مع الرجال، واضطرارهن إلى بذل جهد يفوق متطلبات العمل من أجل إثبات الجدارة في المنصب القيادي. كما لاحظت عينة الدراسة أن مهارات التعامل مع الآخرين، ومهارات الأداء التنفيذي، والقدرة على تجاوز تلك التحديات ساعدهن على تحصيل مواقع قيادية عليا. وقد أشرن إلى أن أهم نقاط القوة لديهن تمثلت في: النزاهة الشخصية، والقدرة على التعايش والانسجام في مكان العمل، إضافة إلى بناء فريق عمل قوي، والتمتع بالذكاء العاطفي، والتواصل الفاعل، وتمثل القدوة.

7- سعت دراسة (Abadi, Dirani, & Rezaei, 2022) إلى تحديد أهم الصعوبات التي تواجه النساء في مناطق صنع القرار في ثقافات بلدان الشرق الأوسط، وذلك عبر مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات التي تناولت الموضوع، وقد تناولت الدراسة التحليل المعمق للأدبيات التي نشرت حول النساء في مناطق صنع القرار في (15) دولة اسلامية وضمن النطاق التاريخي من (1980م) وحتى تاريخ نشر الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى أن العوامل والعقبات المؤثرة على النساء في مناطق صنع القرار تنقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسة هي:

- القوى الاجتماعية والثقافية، التي تسهم في تفسير الممارسات الاجتماعية والثقافات والعادات والتقاليد المرتبطة بالسلطة الأبوية التي تحد من ممارسة النساء للأدوار القيادية العليا نتيجة الصور النمطية التي تحصر المرأة في حدود وظائفها الأنثوية بحسب المعايير الثقافية السائدة.
- القوى المعيارية النابعة من ثقافة تعكس تفاوتاً في أدوار الجنسين على الرغم من تفوق المرأة العلمي على نظيرها الرجل في كثير من الأحيان، إلا أن إن المستوى المتدني للمساواة بين الجنسين يؤدي إلى عدم وجود المرأة في المناصب القيادية، وحصر دورها في المنزل، مما ينعكس على ضعف فرص التدريب للمرأة، وقصر فرص التشبيك والتواصل على أفراد أسرتهن الذكور.

- **القوى التنظيمية:** على الرغم من أن المرأة في جميع دول الشرق الأوسط التي تناولتها هذه الدراسة يتم منحها الحق في العمل، إلا أن لوائح العمل تحكمها بشدة الأعراف الاجتماعية التي تحيط بعمل المرأة بسياج أخلاقي وتفرض عليها حماية تعيق انطلاقها نحو تولي مناصب قيادية عليا.

تعقيب على الدراسات السابقة

بالنظر إلى الدراسات السابقة تبين للباحثين أنها تراوحت بين دراسات عנית بتطوير مهارات المرأة في الإدارة، وتمكينها من تجاوز المعوقات، وهناك دراسات أخرى اهتمت بسمات السلوك القيادي وأنماطه، وثمة دراسات تناولت ممارسات السلوك القيادي، وقد قدمت بعض الدراسات تصوراً مقترحاً لتطوير قدرات المرأة القيادية. ولاحظ الباحثون أن معظم الدراسات السابقة استخدمت منهج البحث الوصفي على اختلاف أنواعه.

وقد استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في تحديد مسار بحثهم، من خلال تحديد أهداف الدراسة، ومنهجيتها، وعينتها، وإطارها النظري، وأدواتها، وأساليبها الإحصائية. وقد كانت دراسة (كريم، 2015) هي الدراسة الوحيدة التي تناولت السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية، وقد ركزت على تحديد السلوك القيادي الذي تمارسه القياديات، وكذلك تحديد الأنماط القيادية التي تمارسها المرأة التي تشغل مناصب قيادية في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر المرؤوسين.

لذلك، تميزت دراسة الباحثين بتركيزها على تحديد درجة ممارسة السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية في المناصب العليا، وتوضيح العوامل التي تؤثر على ممارستها، وذلك في ظل تحديات كبيرة تواجه جميع مرافق العمل في قطاع غزة. وتميزت الدراسة كذلك بعينيتها من القياديات الفلسطينيات اللواتي يشغلن مناصب عليا في الوزارات الحكومية. وتم استخدام المنهج المختلط لتحقيق أغراض الدراسة بطريقة تحليلية استخدمت أدوات متنوعة: الاستبانة، والمقابلات المعمقة، والمجموعات البؤرية المركزة. وبالتالي تتكامل نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (كريم، 2015) مع استخدامها عينة مختلفة ومنهجاً علمياً مختلفاً.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تناول الباحثون في هذا المبحث المنهج المستخدم في هذه الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات الدراسة المستخدمة، وبيان صدق الأدوات وثباتها، إضافة إلى أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل فرضيات الدراسة.

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج المختلط التفسيري؛ لجمع بيانات كمية ونوعية معاً، فالبيانات الكمية تساعد على تحديد المواقف والتقييم، بينما توفر البيانات النوعية معلومات تساعد على تفسير المواقف. وبناءً عليه تم استخدام المناهج التالية في الدراسة:

1- **المنهج الكمي:** حيث تم في المرحلة الأولى من الدراسة استخدام المنهج الكمي لجمع بيانات كمية حول درجة ممارسة المرأة للسلوك القيادي، من خلال تطبيق استبانة أعدت لتحقيق الغرض.

2- **المنهج النوعي:** ويستخدم هذا المنهج لجمع البيانات بشكل مباشر من عينة محدودة من الأفراد، للكشف عن المعاني الدقيقة والعميقة للموضوع. وقد استخدمت المرحلة الثانية من الدراسة المقابلة المعمقة والمجموعة المركزة لشرح النتائج الكمية وتفسيرها، وتحديد العوامل المؤثرة على ممارسة المرأة للسلوك القيادي في صنع القرار بالمؤسسات الحكومية. بالإضافة إلى اقتراح سبل لتعزيز ممارسة المرأة للسلوك القيادي.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة الكمية من جميع النساء القياديات ذوات المناصب الإشرافية (مدير دائرة فأعلى) العاملات في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية، وقد بلغ عددهن (68).

عينة الدراسة

وفقاً لمنهج الدراسة المتبع يوجد نوعان من العينة هما:

أولاً/ العينة الكمية: نظراً لمحدودية عدد أفراد مجتمع الدراسة، فقد شملت عينة الدراسة الكمية جميع أفراد المجتمع بعدد (68) امرأة قيادية تشغل منصب (مدير دائرة - مدير عام - وكيل مساعد).

ثانياً/ العينة النوعية: تكونت العينة النوعية من (15) فرداً توزعوا في فئتين كالتالي:

1- مجموعة النساء القيادات: ويبلغ عددهم (7) تعمل (1) بمنصب وكيل مساعد لإحدى الوزارات، ويشغل (4) منهن منصب مدير عام، (2) تعمل بمنصب مدير دائرة. وقد تم اختيارهن بطريقة قصدية بناء على المعايير التالية:

- مستوى التأهيل العلمي.
- عدد سنوات الخدمة.
- الخبرة والتجربة في العمل الحكومي.
- العمل النقابي والمجتمعي.
- العمل التطوعي.
- معالم التميز.

وقد تميزت جميع القيادات من أفراد عينة الدراسة النوعية بتأهيل علمي عالٍ في تخصصات أكاديمية متنوعة، وبلغ عدد سنوات الخدمة لديهن من (15-35)، كما عملن في مواقع وزارية مختلفة وتنقلن في المناصب، مما منحهن تجربة وخبرة في ميدان العمل الحكومي. إضافة لذلك تشغل القيادات حاليًا مواقع مجتمعية بارزة. ويظهر ذلك في مشاركتهن بعضوية مؤسسات مجتمعية أو المشاركة في العمل النقابي. ومن ناحية أخرى تم ترشيح بعض أفراد العينة لعضوية المجلس التشريعي في العام 2021م. كما تشارك في العمل المجتمعي من خلال قيادة حملات تطوعية، والمشاركة في برامج التدخل لمعالجة المشكلات المجتمعية. ومن معالم التميز للقيادات حصولهن على جوائز محلية وإقليمية، ومشاركتهن في العديد من المحافل العلمية وإصدار البحوث والتقارير، وكذلك حصولهن على مستويات عليا في تقييم القدرات والمهارات القيادية والإدارية.

2- مجموعة المرؤوسين: وهم العاملون في دوائر حكومية التي ترأسها نساء قيادات، وبلغ عددهم (8) أفراد، تكونوا من (6) نساء، (2) رجال. وتم اختيارهم عشوائيًا من وزارات مختلفة، بهدف الحصول على المزيد من المعلومات التي تدعم تفسير نتائج الاستبانة.

أدوات الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات، وأهداف الدراسة فقد تم استخدام ثلاث أدوات لجمع بيانات الدراسة هي:

أولاً/ الاستبانة: وتعرف بأنها: "مجموعة من الأسئلة المتنوعة التي ترتبط ببعضها البعض لاستنباط معلومات معينة تتعلق بموضوع أو مشكلة محددة، ترسل للمبحوثين الذين اختارهم الباحث للاستجابة عليها وإعادتها للباحث" (عفانة ونشوان، 2018م، ص66). وسيتم عرض تفاصيل إعدادها وتطبيقها لاحقاً.

ثانياً/ المجموعة البؤرية (المركزة): وهي عبارة عن نقاش بين مجموعة من الخبراء الذين تربطهم علاقة وثيقة بموضوع وأهداف الدراسة، ويتم اختيارهم بطريقة قصدية لنقاش قضية أو ظاهرة والتعمق فيها من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المحددة، الغاية منها الوصول إلى فهم معمق يعكس وجهات نظر المشاركين والمشاركات، وخبراتهم وإدراكهم للموضوع قيد النقاش. وتمثل المجموعة البؤرية أداة مهمة من أدوات البحث النوعي (الكيفي). في الدراسة الحالية تم عقد مجموعتين بؤريتين، الأولى من عينة من النساء القياديات في مواقع صنع القرار في المؤسسات الحكومية، بهدف تشخيص واقع المرأة القيادية، وتحديد ممارساتها في ميدان العمل، ويتضمن مجال العلاقات مع المرؤوسين ومجال أداء المهام، وذلك بغرض إعداد مقياس السلوك القيادي للمرأة (الاستبانة). بينما عقدت مجموعة بؤرية ثانية مع مجموعة من المرؤوسين العاملين في دوائر ترأسهم نساء قياديات، ووجهت لهم الأسئلة التالية:

- 1- من وجهة نظركم هل يوجد خلاف بين قيادة المرأة وقيادة الرجل؟
- 2- ما الأساليب التي تتبعها المرأة القيادية في بناء العلاقات مع المرؤوسين- تحفيز ودعم المرؤوسين- حل المشكلات وصنع القرار- التكيف مع الظروف الطارئة؟
- 3- ما مستوى جودة أداء المرأة القيادية؟
- 4- ما عناصر القوة لدى المرأة القيادية؟

ثالثاً/ المقابلة المعمقة

وهي أداة من أدوات جمع البيانات في البحث النوعي، وتعرف بأنها: "محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، للوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث الوصول إليها، في ضوء أهداف بحثه" (المحمودي، 2019م، ص 141). وعادة تدور أسئلة المقابلة حول آراء أفراد العينة الذين يعدّون خبراء في مجال تخصصهم. وقد أجرى الباحثون في هذه الدراسة (7) مقابلات معمقة مع شخصيات قيادية تعمل في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية. وقد وجهت لهم الأسئلة التالية:

- 1- من وجهة نظركم هل يوجد اختلاف بين قيادة المرأة وقيادة الرجل؟
- 2- ما العوامل التي تؤثر على ممارسة المرأة للسلوك القيادي؟
- 3- ما مستوى جودة أداء المرأة القيادية؟
- 4- ما الصعوبات والتحديات التي تواجه المرأة القيادية؟

الاستبانة

مصادر الاستبانة: اعتمدت الاستبانة على نوعين أساسيين من البيانات

- 1- **البيانات الأولية:** وذلك بالبحث ميدانياً حيث قام الباحثون بما يلي:
 - إعداد نموذج دراسة استطلاعية استهدفت مجموعة من القيادات العاملات في المؤسسات الحكومية؛ لاستطلاع واقع ممارسة المرأة الفلسطينية للسلوك القيادي في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية.
 - إعداد وتصميم استبانة، حيث وزعت الاستبانات على عينة الدراسة؛ للحصول على البيانات اللازمة لإتمام الدراسة، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
- 2- **البيانات الثانوية:** وذلك بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بموضوع الدراسة، بهدف إثراء الموضوع بشكل علمي، والتعرف على آخر المستجدات التي حدثت في موضوع الدراسة.

إعداد الاستبانة: بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، تم تصميم وبناء استبانة تدور حول السؤال الأول للدراسة "ما درجة ممارسة المرأة الفلسطينية للسلوك القيادي في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية؟"، وذلك وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من حذف وتعديل وصياغة بعض الفقرات. وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (42) فقرة موزعة على مجالين، حيث أعطي لكل فقرة وزناً مدرجاً وفق سلم متدرج خماسي: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، صغيرة، صغيرة جداً) أعطيت الأوزان التالية (5،4،3،2،1). واعتمدت الدراسة خمسة مستويات تم تحديدها وفقاً للمعادلة التالية: (المدى الأعلى - المدى الأدنى مقسوماً على خمسة مستويات) $(5-1) \div 5 = 0.80$ على النحو التالي:

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1.00 – 1.80	من 36% فأقل	صغيرة جداً
من 1.81 – 2.60	أكثر من 36% - 52%	صغيرة
من 2.61 – 3.40	أكثر من 52% - 68%	متوسطة
من 3.41 – 4.20	أكثر من 68% - 84%	كبيرة
من 4.21 – 5.00	أكثر من 84% - 100%	كبيرة جداً

(مركز الإحصاء، 2017م، ص27)

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول- يحتوي على البيانات الشخصية لمجتمع وعينة الدراسة الكمية وفق متغيرات الدراسة، ويوضح جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة الكمية.

جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الكمية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية %
المسمى الوظيفي	54	83.07
	10	15.38
	1	1.53
	65	100.0
مكان العمل	1	1.5
	1	1.5
	2	4.6
	3	4.6
	1	1.5
	3	3.1
	3	4.6
	3	6.2
	3	4.6
	3	4.6
	4	4.6
	4	6.2
	4	6.2
	9	13.8
	7	10.8
	12	18.5
	2	3.1
	65	100.0
المؤهل العلمي	23	35.4
	42	64.6
	65	100.0
سنوات الخدمة	3	4.6
	62	95.4
	65	100.0
الحالة الاجتماعية	50	76.9
	8	12.3
	4	6.2
	3	4.6
	65	100.0

القسم الثاني - استبانة درجة ممارسة المرأة الفلسطينية للسلوك القيادي في مواقع صنع القرار
بالمؤسسات الحكومية تتكون من (42) فقرة موزعة على مجالين كالتالي:

المجالات	عدد الفقرات
المجال الأول: المواقف والسلوكيات المتعلقة بالعلاقات مع العاملين في الدائرة التي يقومون بإدارتها	19
المجال الثاني: المواقف والسلوكيات المتعلقة بالمهام في دائرة عملك	23
مجموع الفقرات	42

صدق الاستبانة: قام الباحثون بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقها على النحو التالي:

أولاً/ صدق المحكمين

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والباحثين، وأساتذة جامعيين متخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات فلسطين الجنوبية، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

ثانياً/ صدق الاتساق الداخلي

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

الجدول (2) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

م	المجال	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	المجال الأول: المواقف والسلوكيات المتعلقة بالمهام في دائرة عمالك	0.492**	13	0.638**	1	0.483**	13	0.643**
2		0.385**	14	0.628**	2	0.600**	14	0.704**
3		0.588**	15	0.606**	3	0.705**	15	0.541**
4		0.597**	16	0.414**	4	0.596**	16	0.535**
5		0.506**	17	0.593**	5	0.584**	17	0.722**
6		0.592**	18	0.683**	6	0.504**	18	0.694**
7		0.630**	19	0.542**	7	0.574**	19	0.605**
8		0.678**			8	0.608**	20	0.669**
9		0.612**			9	0.575**	21	0.709**
10		0.448**			10	0.550**	22	0.540**
11		0.686**			11	0.482**	23	0.635**
12		0.616**			12	0.435**		

*

** الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$

الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول (2) أن معاملات الارتباط بين الفقرات، والمجموع الكلي للمقياس دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما طمأن الباحثين إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

ثالثاً/ الصدق البنائي: وللتحقق من الصدق البنائي للاستبانة تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى، وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (3) مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية

المجالات	الدرجة الكلية	المجال الأول: المواقف والسلوكيات المتعلقة بالعلاقات مع العاملين في الدائرة التي تقومين بإدارتها	المجال الثاني: المواقف والسلوكيات المتعلقة بالمهام في دائرة عملك
المجال الأول: المواقف والسلوكيات المتعلقة بالعلاقات مع العاملين في الدائرة التي تقومين بإدارتها	**0.917	1	
المجال الثاني: المواقف والسلوكيات المتعلقة بالمهام في دائرة عملك	**0.946	**0.738	1

** الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.01$

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول (3) أن المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يطمئن الباحثين إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

ثبات الاستبانة

أجرى الباحثون خطوات التأكد من ثبات الاستبانة، وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين هما: التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية

قام الباحثون بقياس معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم تجزئة الاستبانة إلى نصفين: (الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة جتمان وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (4) يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
المجال الأول: المواقف والسلوكيات المتعلقة بالعلاقات مع العاملين في الدائرة التي تقومين بإدارتها	19	0.731	0.844
المجال الثاني: المواقف والسلوكيات المتعلقة بالمهام في دائرة عملك	23	0.669	0.801
الدرجة الكلية	42	0.728	0.842

يتضح من الجدول (4) أن معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.842)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثين إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

2- طريقة ألفا كرونباخ

تم استخدام طريقة أخرى من طرق حساب الثبات، وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل والجدول (5) يوضح ذلك:

الجدول (5) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للمقياس ككل

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المجال الأول: المواقف والسلوكيات المتعلقة بالعلاقات مع العاملين في الدائرة التي تقومين بإدارتها	19	0.880
المجال الثاني: المواقف والسلوكيات المتعلقة بالمهام في دائرة عملك	23	0.914
الدرجة الكلية	42	0.940

يتضح من الجدول (5) أن معامل الثبات الكلي للمقياس (0.940)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثين إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: قام الباحثون بتقريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري، لمعرفة درجة الموافقة.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha) وكذلك طريقة التجزئة النصفية، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين المتغيرات.
- 5- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 6- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance- ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

نتائج الدراسة ومناقشتها

الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة: ما درجة ممارسة المرأة الفلسطينية للسلوك القيادي في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية؟

للإجابة عن هذا التساؤل استخدمت التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (6) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي

لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
1	المجال الأول: المواقف والسلوكيات المتعلقة بالعلاقات مع العاملين في الدائرة التي تقومين بإدارتها	4.20	0.356	84.0	27.208	0.000	1	كبيرة
2	المجال الثاني: المواقف والسلوكيات المتعلقة بالمهام في دائرة عملك	4.09	0.362	81.8	24.375	0.000	2	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.14	0.335	82.8	27.485	0.000		كبيرة

يتضح من الجدول (6) أن مجال المواقف والسلوكيات المتعلقة بالعلاقات مع العاملين حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (84.0%) ودرجة كبيرة، تلا ذلك مجال المواقف والسلوكيات المتعلقة بالمهام الذي حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (81.8%) ودرجة كبيرة، أما الدرجة الكلية للاستبانة فهي كبيرة بوزن نسبي (82.8%).

يعتبر الباحثون أن درجة التقدير الكبيرة التي أظهرها أفراد عينة الدراسة لممارسة المرأة للسلوك القيادي بمواقع صنع القرار في المؤسسات الحكومية هي مؤشر على اجتهاد المرأة القيادية الفلسطينية، ولا سيما أن جميع النساء القياديات (عينة الدراسة) يتميزن بمؤهل علمي عالٍ وسنوات خدمة طويلة، مما أكسبهن تجربة وخبرة واسعة في العمل الحكومي، وهذا ما عبرت عنه إحدى القياديات (أ.ش) اللواتي تمت مقابلاتهن في المقابلة المعمقة بقولها: "إن المرأة القيادية وصلت لهذا المنصب بعد معاناة طويلة، وهي تتعب وتجتهد حتى تكون مناسبة للمنصب، وبالنسبة لي قبل أن أتولى أي منصب أقوم باطلاع واسع وأجمع المعلومات حتى أكون أهلاً لهذا المنصب وأستطيع أن أثبت نفسي". وتضيف قيادية أخرى (ت.ن): "أعتمد أسلوب التعلم المعمق والبحث والتدريب

واكتساب المهارات حتى أستطيع التفوق في المهمة التي أقوم بها." وتضيف قيادية أخرى (ف.أ): "ما يميز المرأة الفلسطينية هو الصلابة والقدرة على التغلب على الأعباء المختلفة، والإصرار على الوصول لهدفها رغم كثرة الأعباء التي تحيط بها." إضافة لذلك توضح (أ.ه) التأثير الإيجابي للتحديات التي تعيشها المرأة الفلسطينية بقولها: "المرأة الفلسطينية ما زالت تعيش تحدياً لإثبات ذاتها وقدرتها على التميز والقيادة عندما يسند لها منصب ما".

ومن ناحية أخرى يعتبر الباحثون أن ممارسة المرأة للسلوك القيادي في المؤسسات الحكومية وإن كانت مرضية كونها حصلت على درجة كبيرة كما ذكرنا سابقاً، إلا أنها لا تعبر عن الدرجة المثلى من الممارسة لفئة خاصة من النساء القياديات اللواتي يشغلن مناصب ومواقع إدارية عليا (مدير دائرة - مدير عام - وكيل)، ويشاركن بشكل فعال في عملية صنع واتخاذ القرار في مؤسساتهن، بالإضافة إلى أن هؤلاء النساء خضن تجارب عميقة في العمل الحكومي من خلال سنوات الخدمة الطويلة. وفي ضوء ذلك يتعين من وجهة نظر الباحثين بذل المزيد من الدعم والجهود لتعزيز نقاط القوة لدى المرأة القيادية، ومعالجة نقاط الضعف للوصول بها إلى ممارسة هذا السلوك بالدرجة المطلوبة.

وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (هالوارد وموليرز، 2019) التي أشارت إلى أن النساء اللواتي وصلن إلى مناصب قيادية امتلكن مؤهلات تعليم عالية ولديهن رغبة في إثبات الذات وتصميم على تحقيق حياة أفضل.

وتتوافق نتائج الدراسة الحالية إلى حد كبير مع دراسة كريم (2015)، التي أشارت إلى أن المرؤوسين (عينة الدراسة) في المؤسسات الحكومية قدروا أن المرأة القيادية تمارس القيادة من خلال مكونات السلوك القيادي: التحفيز الإلهامي بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 77.35%، وكذلك سمات التأثير المثالي بدرجة كبيرة وبوزن 75.9%. ويأتي ذلك على الرغم من اختلاف العينة في كلٍ من الدراستين، حيث تشكلت العينة في دراسة كريم من المرؤوسين الذين يعملون في دوائر يرأسها نساء قياديات، أما الدراسة الحالية فكانت عينة الدراسة فيها هن النساء القياديات أنفسهن. وهذا يدل من وجهة نظر الباحثين على التوافق بين نتائج هاتين الدراستين رغم اختلاف العينة، ويدلل كذلك على مصداقية نتائج الدراسة الحالية.

ولتفسير النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة المرأة الفلسطينية للسلوك القيادي في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية قام الباحثون بإعداد الجداول الآتية الموضحة لمجالات الاستبانة بالشكل التالي:

المجال الأول/ المواقف والسلوكيات المتعلقة بالعلاقات مع العاملين في الدائرة التي تقومين بإدارتها:

جدول (7) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول:

المواقف والسلوكيات المتعلقة بالعلاقات مع العاملين في الدائرة التي تقومين بإدارتها وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
1	احترم مشاعر العاملين وكرامتهم	4.67	0.47	93.4	28.687	0.000	1	كبيرة جدًا
2	أهنيء أجواء عمل ممتعة للعاملين في دائرتي	4.07	0.50	81.4	17.040	0.000	15	كبيرة
3	أجتهد في كسب ثقة العاملين	4.47	0.50	89.4	23.656	0.000	4	كبيرة جدًا
4	أفتخر أمام الآخرين بمدى جودة أداء العاملين لدي	4.41	0.60	88.2	18.719	0.000	5	كبيرة جدًا
5	أقدم الحوافز للعاملين حسب أدائهم	3.66	0.71	73.2	7.478	0.000	18	كبيرة
6	أشجع العاملين على التعلم المستمر	4.38	0.57	87.6	19.312	0.000	6	كبيرة جدًا
7	أقدم المساعدة للعاملين لتحقيق النمو والتطور	4.30	0.68	86.0	15.439	0.000	8	كبيرة جدًا
8	أسعى إلى إلهام العاملين لتحقيق إنتاجية وجودة إنجاز عالية	4.33	0.61	86.6	17.422	0.000	7	كبيرة جدًا
9	أحرص على أن أكون شخصاً جديراً بثقة العاملين	4.49	0.50	89.8	23.880	0.000	3	كبيرة جدًا
10	أحافظ على التواصل المنتظم مع العاملين باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي	3.81	0.84	76.2	7.772	0.000	17	كبيرة
11	أسعى إلى تحسين الرضا الوظيفي للعاملين	4.27	0.51	85.4	19.966	0.000	9	كبيرة جدًا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
12	أتجنب خلق حالة من عدم الرضا لدى أي عضو فريق لدي	4.21	0.54	84.2	17.991	0.000	11	كبيرة جدًا
13	أقبل انتقادات أعضاء الفريق وأراءهم	4.09	0.65	81.8	13.448	0.000	14	كبيرة
14	أقدم الدعم العاطفي والتشجيع للمرؤوسين	4.27	0.67	85.4	15.290	0.000	10	كبيرة جدًا
15	لا أجد صعوبة في التعامل مع العاملين الذكور	4.21	0.71	84.2	13.649	0.000	12	كبيرة جدًا
16	أضبط مشاعر الغضب والحزن لدي أثناء العمل	3.87	0.67	77.4	10.500	0.000	16	كبيرة
17	أقدم المساعدة للعاملين في حل مشكلاتهم	4.13	0.60	82.6	15.066	0.000	13	كبيرة
18	أشجع التعاون وتبادل الخبرات بين أعضاء الفريق	4.52	0.50	90.4	24.395	0.000	2	كبيرة جدًا
19	أتغاضى عن بعض المخالفات المحدودة التي تصدر عن العاملين	3.56	0.90	71.2	5.094	0.000	19	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	4.20	0.35	84.0	27.208	0.000		كبيرة

يلاحظ من الجدول أعلاه أن مجال المواقف والسلوكيات المتعلقة بالعلاقات مع العاملين على المرتبة الأولى بوزن نسبي 84.0%، ويرجع ذلك كما يفسره الباحثون إلى الطبيعة المميزة للمرأة، التي تهتم بالعلاقات، وتتحو المنحى الإنساني، وتقدر وتحترم مشاعر العاملين، وتشجع وتفضل عمل الفريق، وتهتم بدعم وتحفيز العاملين، لأن ذلك كله يجعل جو العمل أكثر إيجابية وفعالية، كما توضح إحدى القياديات (ه.ز) ذلك بقولها: "أحاول التأكد دائماً من أن الفريق يعمل في جو نفسي مريح، لأن أي تنافر أو صراع سيجعل الإنجاز عملية صعبة"، وتضيف قيادية أخرى: "تتميز المرأة بالذكاء العاطفي الذي يجعلها تهتم أكثر من الرجل بالعلاقات في بيئة العمل، وهي بذلك تحرص على إضفاء جو من الدفء والألفة والمحبة". وفي سياق مشابه تعتبر قيادية

أخرى (أ.ش) أن من أهم خصائص المرأة القيادية العمل بروح الفريق وإشراك العاملين في الكثير من أمور العمل".

وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (ويليامز، 2019) التي أشارت إلى أن النساء القياديات يتمتعن بالذكاء العاطفي الذي يساعد على تكوين فريق عمل فعال، وتعميق طرق الاتصال وتقديم المساعدة للتغلب على صعوبات العمل. وتتفق كذلك مع ما أشارت إليه دراسة (شويمات وعتيقة، 2016) بأن علاقة المرأة القائدة بمرؤوسيهما أعمق من علاقة الرجل القائد بمرؤوسيه، لأنها تتميز بقدرة عالية على الاتصال والحوار وإظهار التعاطف. وفي نفس السياق تتوافق مع دراسة (كريم، 2015) التي أظهرت أن النمط السائد في ممارسة السلوك القيادي للمرأة في المواقع الحكومية هو التحفيز الإلهامي والتأثير المثالي.

وفي مجال المواقف والسلوكيات المتعلقة بالعلاقات مع العاملين، فقد تراوح الوزن النسبي للفقرات من (93.4 - 71.0%)، ويتضح من الجدول (7): أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (1) التي نصت على: "أحترم مشاعر العاملين وكرامتهم" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (93.4%)، والفقرة (18) التي نصت على: "أشجع التعاون وتبادل الخبرات بين أعضاء الفريق" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (90.4%)، ويعزو الباحثون ذلك إلى حرص المرأة القيادية على بناء جو التعاطف والمودة والتعاون في بيئة العمل. وهذا يتناسب مع طبيعة المرأة كما أجمعت القياديات اللواتي تم مقابلتهن. ويؤكد ذلك أحد المرؤوسين الذكور بقوله: "أفضل قيادة المرأة لأنها أفضل من الرجل في أمور التحفيز والدعم والتشجيع، ولديها مهارة فائقة في إطلاق القدرات الكامنة لدى المرؤوسين". ويضيف مرؤوس آخر في هذا المجال: "تتفوق المرأة القائدة في مرونة العلاقات والتعاطف والسلاسة في التعامل". وتفسر إحدى القياديات (م. س) اهتمام المرأة القيادية باحترام مشاعر العاملين وتشجيعهم على العمل وتبادل الخبرات بأن ذلك "ينسجم مع طبيعة مجتمعنا الذي يهتم ويدعم العلاقات الإنسانية والاجتماعية في جميع المناسبات".

وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (5) التي نصت على: "أقدم الحوافز للعاملين حسب أدائهم" احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (73.2%)، ويرجع ذلك وفقاً لإجماع القياديات إلى النقص الحاد في ميزانية الوزارات والمؤسسات الحكومية، الذي يجعل من تقديم الحوافز خاصة المادية منها أمراً صعباً.

- الفقرة (19) التي نصت على: "أتغاضى عن بعض المخالفات المحدودة التي تصدر عن العاملين" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (71.2%)، وذلك كما يفسره أحد المرؤوسين بأن المرأة القيادية حازمة تتمسك باللوائح والقواعد.

المجال الثاني/ المواقف والسلوكيات المتعلقة بالمهام في دائرة عملك

جدول (8) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني:

المواقف والسلوكيات المتعلقة بالمهام في دائرة عملك وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
1	أتكيف مع الأوضاع المختلفة لتحقيق النتائج المرجوة	4.16	0.54	83.2	17.238	0.000	9	كبيرة
2	أختار البدائل المتوفرة للحصول على أفضل النتائج	4.30	0.58	86.0	18.045	0.000	5	كبيرة جدًا
3	أدرس البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة	4.10	0.71	82.0	11.403	0.000	13	كبيرة
4	أقوم بترجمة الأفكار إلى خطط ومكونات استراتيجية في المؤسسة	4.07	0.69	81.4	12.553	0.000	15	كبيرة
5	أحدد معايير أداء عالية للمهام المطلوبة	4.00	0.66	80.0	12.189	0.000	18	كبيرة
6	أوزع المهام على العاملين بشكل عادل	4.35	0.57	87.0	19.118	0.000	4	كبيرة جدًا
7	أراعي في توزيع المهام على العاملين نقاط القوة لديهم	4.46	0.53	89.2	22.124	0.000	1	كبيرة جدًا
8	أقدم تغذية راجعة للعاملين حول أدائهم	4.09	0.57	81.8	15.213	0.000	14	كبيرة
9	أوضح للعاملين الرؤية المستقبلية للعمل	4.12	0.67	82.4	13.448	0.000	12	كبيرة
10	أستطيع بناء فريق عمل متكامل	4.30	0.52	86.0	19.965	0.000	6	كبيرة جدًا
11	أستطيع تشكيل لوبي ضاغط عند التقدم بمقترح تطويري	3.78	0.69	75.6	9.091	0.000	22	كبيرة
12	يمكنني الحصول على الموارد التي احتاجها بسهولة	3.12	0.83	62.4	1.183	0.241	23	متوسطة
13	أوجه آليات التنفيذ وفقًا لخطة المؤسسة	4.07	0.47	81.4	18.169	0.000	16	كبيرة
14	أقوم بتحديد المشكلات وتحليل أسبابها	4.20	0.44	84.0	21.979	0.000	7	كبيرة
15	أُتقن إدارة الاجتماعات وتحديد المخرجات بشكل واضح للمشاركين	4.16	0.62	83.2	15.041	0.000	10	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
16	أقوم بنقد العمل بصراحة وحز اذا لم يتناسب مع معايير الأداء	4.07	0.64	81.4	13.464	0.000	17	كبيرة
17	أعمل على تحديد سلسلة من الإجراءات لعلاج نقصير العاملين	4.00	0.61	80.0	13.166	0.000	19	كبيرة
18	أنتبأ بالمشكلات المحتمل حدوثها في العمل	3.86	0.65	77.2	10.548	0.000	21	كبيرة
19	أقوم بإجراء تغيير في العمل إذا تطلبت المصلحة ذلك	3.87	0.59	77.4	11.790	0.000	20	كبيرة
20	أحرص على التطوير المستمر لقدراتي ومهاراتي	4.20	0.61	84.0	15.669	0.000	8	كبيرة
21	أمتلك رؤية مستقبلية لتطوير العمل	4.13	0.65	82.6	13.938	0.000	11	كبيرة
22	أتحمل المسؤولية الكاملة مع فريقي عن أي نقص في جودة الأداء	4.36	0.48	87.2	22.698	0.000	3	كبيرة جدًا
23	أتحمل المسؤولية عن قراراتي حتى لو كانت محفوفة بالمخاطر	4.41	0.60	88.2	18.719	0.000	2	كبيرة جدًا
	الدرجة الكلية للمجال	4.09	0.36	81.8	24.375	0.000		كبيرة

حصل المجال الثاني على المرتبة الثانية بوزن نسبي (81.8) وبدرجة كبيرة، وتراوح وزن الفقرات بين (62.4%-89.2%). وتتوافق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الحسين، 2011) التي أوضحت تميز أداء المرأة القيادية الأردنية بأنها لديها دافعية عالية للعمل وتنسيق الجهود وتشجيع عمل الفريق، كما تتوافق مع نتيجة دراسة (عطية والفقهاء، 2021) بأن النمط السائد لدى قائدات مدارس محافظة بلجرشي هو النمط الديمقراطي القائم على المشاركة.

ويتضح من جدول (8): أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (7) التي نصت على: "أراعي -في توزيع المهام على العاملين- نقاط القوة لديهم" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (89.2%)، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن هذا الإجراء يعتبر من أبجديات العمل الإداري كما توضح إحدى القيادات (أ.ش): "لأن لكل وظيفة وصفًا خاصًا ومهام محددة، ويجب بالتالي أن يراعي المدير توزيع المهام وفقًا لقدرات العاملين. ومن المؤكد أنه لن أتوجه بمهمة أو عمل لشخص لا يستطيع القيام به".

- الفقرة (23) التي نصت على: "أتحمل المسؤولية عن قراراتي حتى لو كانت محفوفة بالمخاطر" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (88.2%)، وهذا من وجهة نظر الباحثين ينسجم مع خصائص الشخصية القيادية التي تميل للمجازفة من أجل إنجاز العمل وتحمل المسؤولية في سبيل إنجاز العمل. وذلك كما توضح إحدى القيادات: "قد تضطر المرأة القيادية أحياناً لاتخاذ قرار قد يؤثر على جوانب أخرى، وتجاوز ذلك لعلمها أن هذا هو أفضل الخيارات المتاحة" وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا:
- الفقرة (11) التي نصت على: "أستطيع تشكيل لوبي ضاغط عند التقدم بمقترح تطويري" احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (75.6%)، ويعود ذلك كما أوضحت القيادات إلى عدم تفضيل هذا الأسلوب في التعامل مع بيئة المؤسسات الحكومية.
- والفقرة (12) التي نصت على: "يمكنني الحصول على الموارد التي احتاجها بسهولة" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (62.4%). ويعزو الباحثون ذلك إلى ارتباط الموارد بظروف الحكومة المالية التي تعاني من تدني الموارد الاقتصادية ونقصها.

يتضح مما سبق أن المرأة الفلسطينية في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية في محافظات غزة تمارس السلوك القيادي بدرجة كبيرة، ويعكس ذلك من وجهة نظر الباحثين المستوى المتميز من الوعي والكفاءة لدى هذه المرأة، الذي نتج عن تعليم وتأهيل وتجربة واسعة، إضافة إلى تأثير البعد الديني الذي يدفع إلى المزيد من الحرص على إتيان العمل، وكذلك نتيجة الصلابة النفسية التي تتمتع بها المرأة الفلسطينية التي تعيش في عالم من التحديات الداخلية والخارجية، وتحديدًا الاحتلال الإسرائيلي وتبعات الحصار على قطاع غزة.

الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة الفلسطينية للسلوك القيادي في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية تعزى لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، مكان العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية)؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثون بصياغة الفروض التالية:

الفرض الأول من فروض الدراسة:

ينص الفرض الأول من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة الفلسطينية للسلوك القيادي في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير دائرة، مدير عام، وكيل مساعد).

وللإجابة عن هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي One Anova Way) لكشف الفروق والجدول (9) يوضح ذلك:

جدول (9) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للمقياس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية
المجال الأول: المواقف والسلوكيات المتعلقة بالعلاقات مع العاملين في الدائرة التي تقومين بإدارتها	بين المجموعات	0.684	2	0.342	2.852	//0.065
	داخل المجموعات	7.430	62	0.120		
	المجموع	8.114	64			
المجال الثاني: المواقف والسلوكيات المتعلقة بالمهام في دائرة عملك	بين المجموعات	0.417	2	0.209	1.619	//0.206
	داخل المجموعات	7.988	62	0.129		
	المجموع	8.405	64			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.520	2	0.260	2.415	//0.098
	داخل المجموعات	6.681	62	0.108		
	المجموع	7.202	64			

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائيًا عند 0.05

يتضح من جدول (9) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (T) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التعليمات التي توجه الأعمال الحكومية هي واحدة لجميع الدوائر، إضافة إلى أن سنوات الخدمة متقاربة لدى النساء القياديات وإن اختلف المسمى الوظيفي، مما يجعل سلوكهن القيادي متقارباً.

الفرض الثاني من فروض الدراسة:

ينص الفرض الثاني من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة الفلسطينية للسلوك القيادي في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية تعزى لمتغير مكان العمل. وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحثون باستخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي One Anova Way) لكشف الفروق والجدول (10) يوضح ذلك:

جدول (10) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للمقياس تعزى لمتغير مكان العمل

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
//0.412	1.065	0.133	16	2.125	بين المجموعات	المجال الأول: المواقف والسلوكيات المتعلقة بالعلاقات مع العاملين في الدائرة التي تقومين بإدارتها
		0.125	48	5.989	داخل المجموعات	
			64	8.114	المجموع	
//0.322	1.174	0.148	16	2.364	بين المجموعات	المجال الثاني: المواقف والسلوكيات المتعلقة بالمهام في دائرة عملك
		0.126	48	6.041	داخل المجموعات	
			64	8.405	المجموع	
//0.423	1.053	0.117	16	1.870	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.111	48	5.331	داخل المجموعات	
			64	7.202	المجموع	

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائيًا عند 0.05

يتضح من جدول (10) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (T) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الأنظمة والقوانين المعمول بها واحدة رغم اختلاف المؤسسات الحكومية، إضافة إلى أن معظم النساء القياديات قد عملن في محافظات متعددة داخل الوطن، كما أفادت العديد منهن في المقابلات المعمقة.

الفرض الثالث من فروض الدراسة

ينص الفرض الثالث من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة الفلسطينية للسلوك القيادي في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

ولإجابة عن هذا الفرض قام الباحثون باستخدام اختبار "T. test" والجدول (11) يوضح ذلك:

جدول (11) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للمقياس تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة
المجال الأول: المواقف والسلوكيات المتعلقة بالعلاقات مع العاملين في الدائرة التي تقوم بإدارتها	بكالوريوس	4.12	0.33	1.315	//0.193
	دراسات عليا	4.24	0.36		
المجال الثاني: المواقف والسلوكيات المتعلقة بالمهام في دائرة عملك	بكالوريوس	3.98	0.37	1.858	//0.068
	دراسات عليا	4.15	0.34		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	4.04	0.33	1.733	//0.088
	دراسات عليا	4.19	0.33		

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائيًا عند 0.05

يتضح من جدول (11) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (T) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ونعزو هذه النتيجة إلى أن الغالبية من عينة الدراسة هن من حملة الشهادات العليا، إضافة إلى تقارب سنوات الخبرة بين القياديات مما يقلص الفوارق في ممارسة السلوك القيادي، لأن ما يكتسب بالخبرة لا يقل أهمية عما يكسب بالتأهيل الأكاديمي.

الفرض الرابع من فروض الدراسة

ينص الفرض الرابع من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة الفلسطينية للسلوك القيادي في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات). وللإجابة عن هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test" والجدول (12) يوضح ذلك:

جدول (12) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للمقياس تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة
المجال الأول: المواقف والسلوكيات المتعلقة بالعلاقات مع العاملين في الدائرة التي تقوم بإدارتها	أقل من 10 سنوات	3.719	0.184	2.499	*0.015
	10 سنوات فأكثر	4.225	0.346		
المجال الثاني: المواقف والسلوكيات المتعلقة بالمهام في دائرة عملك	أقل من 10 سنوات	3.565	0.217	2.723	*0.008
	10 سنوات فأكثر	4.121	0.348		
الدرجة الكلية	أقل من 10 سنوات	3.634	0.172	2.833	*0.006
	10 سنوات فأكثر	4.168	0.322		

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائيًا عند 0.05

يتضح من جدول (12) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (T) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وذلك لصالح الفئة (10 سنوات فأكثر). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن الغالبية العظمى من القيادات عدد سنوات الخدمة لديهن أكثر من (10) سنوات، ولأن ذوات الخبرة الأعلى أكثر تقديرًا للسلوك القيادي من خلال مجاله: إقامة العلاقات، وإنجاز المهام، إضافة إلى معاناة ذوات الخدمة الأطول بسبب تحديات العمل وصعوباته، مما جعلهن أكثر حساسية واستجابة لتقدير السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية في ظل ظروف قاسية.

الفرض الخامس من فروض الدراسة

ينص الفرض الخامس من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة الفلسطينية للسلوك القيادي في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية (متزوجة، غير متزوجة، أرملة، مطلقة).

ولإجابة عن هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي One Anova Way) لكشف الفروق والجدول (13) يوضح ذلك:

جدول (13) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للمقياس تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية
المجال الأول: المواقف والسلوكيات المتعلقة بالعلاقات مع العاملين في الدائرة التي تقومين بإدارتها	بين المجموعات	0.601	3	0.200	1.627	//0.192
	داخل المجموعات	7.513	61	0.123		
	المجموع	8.114	64			
المجال الثاني: المواقف والسلوكيات المتعلقة بالمهام في دائرة عملك	بين المجموعات	0.936	3	0.312	2.548	//0.064
	داخل المجموعات	7.469	61	0.122		
	المجموع	8.405	64			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.711	3	0.237	2.226	//0.094
	داخل المجموعات	6.491	61	0.106		
	المجموع	7.202	64			

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند 0.05

يتضح من جدول (13) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (T) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن غالبية القياديات متزوجات، ورغم ذلك استطعن التوفيق بين واجباتهن الأسرية وأعمالهن المهنية كما أفدن من خلال مقابلتهن المعمقة.

الإجابة عن السؤال الثالث ونصه: ما جوانب التميز في السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية؟

أظهرت نتائج الدراسة الكمية أن درجة ممارسة المرأة القيادية للسلوك القيادي في المؤسسات الحكومية كانت كبيرة بوزن نسبي 82.8%، وكما ورد سابقاً فإن هذه النسبة الكمية لا تعبر عن الدرجة المثلى للممارسة، وهذا دفع الباحثين إلى استخدام المنهج المختلط الكمي والنوعي، وتطبيق أدوات إضافية (مقابلات ومجموعات مركزة) بهدف رصد نقاط التميز وتحديد الفجوات التي تواجه المرأة القيادية في هذا المجال، وذلك بالإجابة عن السؤال الثاني والثالث من الدراسة.

أولاً: آراء النساء في المناصب القيادية

بناء على الآراء التي تم تجميعها أثناء المقابلات مع القياديات النسائية، اتفقت المبحوثات على وجود جوانب تميز السلوك القيادي للمرأة. ومع وجود قواسم مشتركة عديدة بين الرجل والمرأة في ممارسة السلوك القيادي، إلا أن هناك تمييزاً في السلوك القيادي للمرأة يرجع إلى تركيز المرأة على جوانب سلوكية مختلفة عن تلك التي يركز عليها الرجل. ويمكن بيان تميز قيادة المرأة في المجال الاجتماعي والمجال الإداري على النحو التالي:

المحور الأول/ تميز قيادة المرأة في مجال العلاقات

أشارت المبحوثات إلى أن المرأة تركز على إشراك الآخرين في اتخاذ القرار، وقد أوضحت ذلك السيدة (أ.ط) حيث قالت: "ولكن علمياً يقال إن المرأة القائدة تشاور، وأنا ألاحظ نفسي أشاور، فالمرأة أكثر مشاورة وإشراكاً للآخرين".

كما أشارت المبحوثات إلى استخدام المرأة الذكاء العاطفي لحث الرؤوسين وأعضاء الفريق على إنجاز العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى المرونة في التعامل والتعاطف، حيث أوضحت السيدة (م.س) ذلك بقولها: "تتميز المرأة بالذكاء العاطفي، ولديها مرونة تمكنها من التعامل مع الأقل منها ومع الأعلى منها ومن هم بمستواها، أما الرجل فهو حرفي". وأوضحت الأستاذة (ف.أ) أن السلوك القيادي للمرأة، وقدرتها على التواصل، تساعد في خلق بيئة إيجابية في العمل: "وأذكر أن هناك موظفاً كان يميل للتمرد، وتم طرده من عدة دوائر، واستخدمت معه أسلوباً خاصاً في الاستيعاب، وإشعاره بقيمته، وتعزيز الجوانب الإيجابية لديه. وأصبح الآن مثلاً يمدحه الجميع. وأشعر الموظفين عندي أن كل واحد منهم له دور مهم في نجاح العمل وتفوقه. وأزود العاملين بالمعلومات والمساعدات المطلوبة، وأوزع المهام على العاملين بشكل مناسب وأستثمر مهاراتهم وطاقتهم لتحقيق الهدف وإنجاز العمل". كما عبرت (آ.ش) عن هذا التميز في السلوك القيادي وقالت: "نحن النساء نميل لقيادة أو إدارة الأمور بأسلوب يتوافق مع طبيعتنا

كإناث، نحن نميل للمحبة- المرونة- للتعامل بطريقة حسنة- لبناء جو ومناخ إيجابي في العمل، ونحن نسعى لأن يكون جميع العاملين يشعرون بالرضى، ونثير دافعيتهم للعمل باستمرار".

المحور الثاني/ تميز قيادة المرأة في مجال المهام:

أوضحت المبحوثات أن المرأة تهتم بالتفاصيل الدقيقة للعمل، والمتابعة حتى إنهاء المهمة، أي إن لديها القدرة على حث المرؤوسين على إتمام العمل باستخدام شتى الطرق، ومن بينها المتابعة والاهتمام بالتفاصيل، حيث أشارت السيدة (ه.ز) إلى ذلك بقولها: "بشكل عام يوجد أمور مشتركة، ولكن المرأة تهتم بالتفاصيل أكثر من الرجل، فقد كنت مساعدة في السابق وكانوا يفوضونني في اتخاذ القرار بصورة كبيرة ولا ينظرون إلى التفاصيل، بينما المرأة تتميز بالدخول بالتفاصيل للمتابعة، المرأة تهتم بالإتقان"، بينما أشارت السيدة (أ. ه) إلى أن قدرة المرأة على التعامل مع الضغوط تزيد من تميزها في مجال المهام " وأهم من ذلك قدرة المرأة على التعامل مع الأزمات و الضغط و تعدد المسؤوليات"

وقد عزت المبحوثات هذا الاختلاف إلى طبيعة حياة المرأة ومسؤولياتها الأسرية والاجتماعية المتعددة، حيث تقوم المرأة بالعديد من المهام، مثل رعاية الأطفال، والقيام بإدارة المنزل، والتعليم والتدريس، والعمل والأنشطة التطوعية، والموازنة بينها، بحيث تعطي كل مهمة حقها، مما انعكس على سلوكها القيادي القائم على التخطيط الدقيق والمتابعة وإدارة الوقت بشكل فعال.

وعلى صعيد آخر، فقد أوضحت بعض المرؤوسات عدم وجود أي فروقات مهنية بين الرجل والمرأة في محور المهام، حيث أشارت السيدة (ت.ن) إلى ذلك بقولها: "وإذا كانت المرأة فعلاً مؤهلة للقيادة فلا أعتقد أن هناك فرقاً بينها وبين الرجل. وأنا أرفض أن أعامل معاملة خاصة كوني امرأة".

ثانياً: آراء المرؤوسين

أشار المرؤوسون إلى التماثل النسبي بين ممارسات الرجل والمرأة للسلوك القيادي، على الرغم من وجود بعض الفروقات لصالح المرأة، حيث أشاروا إلى أن الاختلافات الفطرية بين الرجل والمرأة أبرزت اختلافات في بعض الممارسات الاجتماعية والإدارية.

المحور الأول/ تميز قيادة المرأة في مجال العلاقات

أشار المبحوثون إلى سلاسة التعامل مع المرأة، وميل المرأة القائد إلى السلوك التشاركي في اتخاذ القرار، كما هو موضح في إفادات بعضهم: "الصفات القيادية مشتركة وموجودة عند الرجل والمرأة، ولكن تختلف نسبتها، وقد تتفاوت بينهما أقل أو أكثر، لأنه عندما تتعامل مع القائد تجد لديه فهماً وتشاركاً وفكرًا استراتيجيًا وخدمة لاتباعه، لكن قد تتفوق المرأة على الرجل في سلاسة التعامل مع المرؤوسين".

المحور الثاني/ تميز قيادة المرأة في مجال المهام

أشار المرؤوسون إلى عدد من الفروقات في المحور الإداري للمرأة، حيث أشاروا إلى تميز المرأة القائد في المتابعة، والصلابة في الرأي، والقدرة على تنفيذ الخطط، والانضباط في سبيل إتمام العمل. وجاء في مقابلة بعض المرؤوسين: "المرأة لديها قدرة أكبر على الإنجاز في الوقت المحدد، ومتابعة العمل بشكل مستمر، أيضًا المرأة عندها قدرة على صنع القرار، ولديها صلابة في التمسك برأيها، فهي لا تستسلم بسهولة للصعوبات التي تواجهها".

وقد بين المرؤوسون أن المرأة تتميز في محور المتابعة، وعززوا ذلك بقولهم: "الأمر التي تحتاج إلى متابعة مستمرة يفضل أن تسلم للمرأة، لأن لديها قدرة على التركيز في أكثر من أمر. وهذا يعود إلى طبيعة سيكولوجية الفروق الفطرية بين الرجل والمرأة".

لاحظ الباحثون توافقاً وانسجاماً بين آراء القياديات والمرؤوسين حول اشتراك القادة الرجال والنساء في طبيعة السلوك القيادي بشكل عام، مع وجود فروقات في درجة تركيز وتميز المرأة القائد في بعض جوانب السلوك القيادي في مجال العلاقات ومجال المهام. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة باوستيان-أندردال وآخرين (2014) حيث لوحظ وجود تميز في ممارسة المرأة للسلوك القيادي عن نظيرها الرجل، غير أن هذه الاختلافات في السياق نفسه لا تؤثر على فعالية القيادة. والجدير بالذكر توافق النتائج واتساقها مع دراسة (كريم، 2015) حول الممارسات القيادية للمرأة الفلسطينية في المناصب القيادية في المؤسسات الحكومية، حيث توافقت الدراستان في تركيزهما على السلوك الإلهامي وبناء العلاقات والتحفيز، وكذلك تتفق مع نتيجة دراسة (ويليام، 2019) حيث لاحظت القيادات النسائية تركيزهن على بناء علاقات جيدة مع الزملاء، والالتزام، والعمل بنزاهة، بوصفه من صلب سلوكهن القيادي.

وقد اختلف المبحوثون حول تفسير سبب تميز المرأة عن نظيرها الرجل في بعض الجوانب، حيث فسرت النساء القيادات هذا الاختلاف إلى تعدد مهام المرأة في الأسرة وخارج الأسرة. وأن حرص المرأة القائد على التميز يدفعها إلى إدارة الوقت بصورة حازمة، وانعكس ذلك على ممارساتها في العمل، بينما يُرجع المبحوثون من المرؤوسين اختلاف السلوك القيادي بين الرجل والمرأة إلى الفروقات الفطرية بينهما.

ويرى الباحثون أن منشأ هذه الفروقات قد يكون نابعا من الفطرة، خاصة تلك المتعلقة بمجال العلاقات في السلوك القيادي، الذي يتطلب إبداء التعاطف والسلاسة والتشاركية، حيث إن الممارسات اليومية للنساء تعزز هذا المنحى من السلوك القيادي لدى المرأة، ومما يسند هذا التفسير أن جميع النساء في المناصب القيادية، اللواتي تمت مقابلتهن متزوجات، ولديهن أبناء، ومنخرطات في أنشطة مجتمعية، وأكملن تعليمهن الجامعي، وحصلن على درجات علمية عليا. ومن المؤكد أن الجمع بين هذه النشاطات يتطلب قدرة عالية على إدارة الوقت، والتفويض، وتحديد الأولويات.

الإجابة عن السؤال الرابع، ونصه: ما العوامل التي تؤثر على ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية؟

أولاً/ آراء النساء القياديات: عند سؤال النساء القياديات عن أهم العوامل التي تؤثر في الأداء القيادي للنساء، تبين أن هناك مجموعة عوامل يمكن تقسيمها إلى عوامل خارجية متعلقة ببيئة العمل، وعوامل داخلية متعلقة بالمرأة نفسها، وفيما يلي سيتم عرض هذه العوامل.

المحور الأول - العوامل الداخلية

1- تحقيق الذات والإنجاز: أشارت المبحوثات إلى أن الرغبة في تحقيق الذات وترك بصمة واضحة في ميدان العمل يعدّ من أهم العوامل المحفزة والمؤثرة إيجاباً على السلوك القيادي للنساء في المناصب القيادية، حيث أشارت (م.س) إلى هذا المعنى بقولها: "كما أن المرأة عندما تصل لمنصب معين أو مستوى معين، فالمفترض أنها ترتاح، ولكن الذي يحصل أنها تحاول إثبات نفسها بصورة أكبر وتحاول أن يكون لها بصمة وأثر في المكان، لذلك فهي دائماً متحفزة للعمل"، وقد أشارت إلى ذلك السيدة (أ.ه) بأنها: "الآن ما زالت تعيش تحدياً لإثبات قدرتها على التميز و القيادة كما ان هذه الفرصة ما زالت غير متاحة للجميع، لذلك تشعر المرأة بتميزها لأنها حصلت على هذه الفرصة".

2- **التعليم والتدريب التقني المناسب:** أظهرت المبحوثات أن التعليم والتدريب المستمر يساعد في تحسين السلوك القيادي للمرأة، ويزيد ثقتها بنفسها عند ممارسة الدور القيادي، فيجعلها ملمة بجميع نواحي العمل. وقد أوضحت ذلك (ه.ز) حين قالت: "التعليم ضروري ولكن وحده لا يكفي، وبالتالي فإن المرأة تحتاج أن ترتقي بمستواها وتأخذ دورات". وقد وافقت السيدة (أ.ط) هذا الرأي بقولها: " يجب أن تفرض المرأة نفسها بالعلم والمهارات، العلم مهم والمهارات مهمة، العلم الموجود عند المرأة يجعل الموظفين يحترمونها، مثلاً عندما تراجع ملف أو مستند لازم يكون لها رأي".

3- **المهارات القيادية والإدارية:** نوهت المبحوثات إلى أهمية التدريب على القيادة، وفهم أسس الإدارة السليمة لتكون هي المرجع الأساسي في التعامل، حيث أشارت (ت.ن) إلى هذا المعنى بقولها: "العلم أن تكون متخصصة، أي عندها معرفة واسعة بمادة التخصص لديها، وأن يكون لديها كذلك علم في الإدارة وكيفية التعامل مع الشخصيات. والقيادة كذلك تحتاج إلى مهارات، والمهارات وإن كان بعضها وراثياً إلا أنه يتم اكتسابها بالتدريب والتمرس"، وقد أشارت إلى ذلك أيضاً السيدة (م.س) حيث قالت: "تحتاج المرأة أن تتلقى التدريب على آليات القيادة لتعزيز مهاراتها وإكسابها الثقة".

المحور الثاني/ العوامل الخارجية

لاحظ الباحثون أن العوامل الخارجية قد تكون داعمة لسلوك المرأة القيادي، وقد تكون معيقة له. وتم تناول العوامل الخارجية على النحو التالي.

1- **ثقافة المجتمع والصورة النمطية لدور المرأة:** حيث أجمعت المبحوثات على أن ثقافة المجتمع لا ترحب بالمرأة في المناصب القيادية، مما ينعكس سلباً على رغبة المرؤوسين واستجابتهم للعمل مع المرأة. ويشكل ذلك تحدياً كبيراً للنساء القياديات، ويتطلب منهن إظهار صفات قيادية استثنائية في الأداء. وقد أوضحت ذلك (أ.ط) حيث قالت: "التنافس غير المحمود، فالرجل مثلاً يستحضر صورة أمه أو زوجته ويعتقد بالتالي أن المرأة لا تصلح أن تكون في مناصب عليا، ولذلك ينظر لزميلته نفس النظرة، ويجب أن تكون دائماً في مكانة أقل، وهذا يترتب عليه سلوك إقصائي للمرأة، وقد يترتب عليه أيضاً عمل مكائد أو دسائس ضد المرأة". وأضافت (م.س): "غير أنه معظمهم لم يفضلوا العمل تحت رئاسة امرأة، فهو شخصيته أن يكون هو القيادي، فالثقافة لم تعمل على إنشاء جيل من الرجال قادر على تقبل وجود المرأة". وقد نوهت السيدة (أ.ه) إلى ذلك بقولها: "وعدم استيعاب الرجل لأن ترأسه امرأة، وكذلك الاعتقاد بنمط تقليدي لأدوار المرأة في المجتمع"، كما أن المعوقات من قبل المرؤوسين للسلوك القيادي، ومقاومة العمل ليست مقتصرة على المرؤوسين الرجال، بل يمتد هذا السلوك

ليشمل النساء أيضًا، لأن هذا الموقف يعتمد على الطبيعة الشخصية للمرؤوس، بغض النظر عن جنسه، حيث أوضحت (أ.هـ) ذلك بقولها: "الأمر يعود للشخص نفسه ليس له علاقة بالرجل والمرأة، بل يكون حسب انتماء الشخص للعمل". وقد عبرت (أ.ش) عن ذلك قائلة: "أحد الوكلاء قال لي بالحرف الواحد: "نحن مجتمع ذكوري وأنت تستحقين أن تكوني مكاني حاليًا في منصب وكيل، ولكن ثقافة المجتمع هي المشكلة". وبالتالي، فإن الثقافة لازالت تركز على تعزيز الصورة النمطية لدور المرأة الإيجابي، دون التطرق لمهاراتها وقدراتها التي تساهم في تنمية المجتمع.

2- الأعباء الأسرية والمنزلية: أشارت المبحوثات إلى أن أكثر العوامل تأثيرًا على سلوك المرأة القيادي هو الأعباء الأسرية والمنزلية التي تقوم بها، حيث تحرص المرأة على أداء أدوارها المختلفة ابتداء من دورها التربوي وإدارة شئون الأسرة، حيث أشارت (ه.ز) إلى ذلك بالقول: "الأعباء الأسرية وارتباطاتها الاجتماعية تعيق المرأة، مثلاً عندي موظفة مدير لديها أعباء أسرية وتحتاج إلى إجازة للإنجاب، وهنا نحاول أن نراعي هذه الظروف للمرأة، حيث إن العمل مفترض أن يراعي هذه الظروف، خاصة تلك المتعلقة بالحقوق الإنجابية". ومن الملاحظ أن المبحوثات أجمعن أيضًا على أن المرأة تستطيع الموازنة بين الأعباء الأسرية والمهام الوظيفية، غير أن ذلك يكون على حساب وقتها الخاص وراحتها. بينما قالت (م.س): "حتى عندما تريد أن تطور المرأة فإن تنافس الأولويات تتغير في اتجاه الأسرة"، بمعنى أنه يحسم لصالح الواجبات الأسرية".

3- موقف الرجل: أشارت المبحوثات إلى أن وجود رجل داعم للمرأة في الأسرة وميدان العمل له دور كبير في إسناد وتحفيز السلوك القيادي للمرأة، حيث يساهم وجود الرجل الداعم في مساعدة المرأة القيادية على إطلاق العنان لأفكارها وإضفاء شعور التقبل لها داخل بيئتها المحيطة. وقد عبرت (م.س) عن دور الرجل بقولها: "يكون الرجل محفزًا للمرأة، فهو مهم جدًا للمرأة، سواء الزوج أو رئيس العمل أو الابن وغيرهم، وهذا عن تجربة". وفي المقابل، فإن غياب الرجل الداعم يعيق تطور المرأة وقدرتها على ممارسة السلوك القيادي. وقد أشارت إلى ذلك (أ.هـ) بالقول: "المرأة لديها القدرة على إدارة المهام المتعددة والتخطيط وترتيب الأولويات، ففي بعض الأحيان البيئة البشرية تدعمها كالزوج وفي أحيان أخرى لا يدعمها"، وقد عززت السيدة (أ.ش) هذا الرأي حيث قالت "والشيء اللافت للنظر أن اختيار وتعيين المرأة في منصب رفيع في الحكومة يتم لأن المسؤولين يعرفون جيدًا أن لديها مهارات وعندها القدرة أن تقوم بالأعمال وتنتج شيء مميز".

4- **السياق الفلسطيني في قطاع غزة:** أشارت المبحوثات إلى الارتباط الوثيق بين السياق الفلسطيني ودرجة ممارستهم للسلوك القيادي، حيث يتسم السياق الفلسطيني بالصعوبة، مما يؤثر سلبًا على القدرة على ممارسة السلوك القيادي، حيث أشارت (م.س) إلى أزمة الرواتب وتأثيرها على العاملين جميعًا، فقالت: "كما أنني آخذ بعين الاعتبار البيئة التي تؤدي إلى الإحباط لدى الموظف ومنها ضعف الرواتب، لذلك أستطيع أن أساعده عبر اتخاذ كافة الإجراءات لئتم أخذ أفضل ما عند الموظف"، بينما أشارت السيدة (أ.ط) إلى جانب آخر من الصعوبات بقولها: "يوجد روتين في العمل الحكومي، ويوجد مقاومة للجودة والانجاز النوعي، لأن معظم العاملين يرغبون بإنجاز الأعمال بسطحية وبأقل مستويات الجودة، لذلك للأسف لا يوجد أثر لكثير من المشاريع والأعمال". وينبغي التنبيه إلى أن الموظفين الحكوميين في قطاع غزة لا يتقاضون كامل الراتب، وإنما نسبة منه، وذلك بسبب الانقسام السياسي منذ عام 2006م، وهذه الأزمة تؤثر على دافعية الموظفين للعمل، مما يؤدي إلى زيادة العبء على القائد لتحفيز العمل والحصول على أفضل النتائج.

5- **آليات التعيين في الوظائف العليا:** أشارت المبحوثات إلى أن التعيين في الوظائف العليا من مدير عام ووكيل مساعد ووكيل وزارة تتم بالتعيين وليس عبر المنافسة، حيث يقوم الوزير بتسمية أشخاص لهذه المناصب، وهذه الطريقة في التعيين تتسم بعدم الشفافية، حيث تعتمد على الانتماء الحزبي. وعبرت (أ.ش) عن ذلك بقولها: "للأسف في بعض الأحيان يتغلب العامل الحزبي في تعيين القيادات، بالذات في المناصب العليا وأقصد النساء بالتحديد، والشواهد تؤكد أن من لديه نفوذ في الحزب يكون له الأولوية في التعيين"، وقد عززت السيدة (أ.ط) الرأي السابق بقولها: "كما نعلم التعيين في المناصب العليا تعيين سياسي، ولما يكون فيه تخطيط لتعيين مدير عام، من يعينه؟ الوزير.. فالتعيين إذن تعيين سياسي حيث يتم تعيين المدير العام بعد الموافقة عليه، فهي ليست مسابقات، ومثله الوكيل المساعد والوكيل".

إن هذه الآلية في التعيين تؤثر سلبًا على السلوك القيادي للمرأة، وقد تؤثر في المدى البعيد على الأداء القيادي للنساء نتيجة الإحباط الناشئ عن المراوحة في المنصب ذاته دون الارتقاء في السلم الوظيفي بصورة محفزة، وهذا ما يسمى بظاهرة السقف الزجاجي للمرأة. كما أن هذه الآلية في التعيين تحرم المؤسسات من خبرات نسائية يمكن أن تساهم بصورة كبيرة في التنمية.

ثانياً: آراء المرؤوسين

المحور الأول- العوامل الداخلية

1- **تحقيق الذات والإنجاز:** أوضح المرؤوسون أن تحقيق الذات والإنجاز من العوامل المؤثرة في السلوك القيادي، خاصة إذا كانت البيئة المحيطة ذكورية، ففي هذه الحالة سوف يكون هناك ضغط كبير على المرأة لإثبات ذاتها، حيث أفاد المرؤوسون أن "إثبات الذات يكون حسب البيئة فهناك بعض الوزارات يغلب عليها الجانب القيادي في الذكور فقط، وأي امرأة تتقدم لمنصب قيادي تُرفض مباشرة. وفي هذه الحالة يبقى أمام المرأة فرصتها في إثبات ذاتها، وهل هي قادرة في هذا المكان الحصول على المنصب".

2- **التدريب والتعليم:** أجمع المرؤوسون على أهمية التدريب والتعليم التقني، وتأثيره على سلوك المرأة القيادي، فالمرأة المدربة جيداً تستطيع ممارسة السلوك القيادي بسلاسة أكثر، حيث أشاروا إلى "أن المرأة لا يمكن أن تصل إلى منصب قيادي عالي إلا بعد أن تكون قد طورت من مهاراتها وشخصيتها فتكون على كفاءة لشغل المنصب".

المحور الثاني- العوامل الخارجية

1- **ثقافة المجتمع والصورة النمطية لدور المرأة:** أشار المرؤوسون إلى أن النظرة المجتمعية للمرأة أنها غير معيلة، يحرمها من حوافز مادية داعمة للسلوك القيادي، حيث أوضحوا ذلك بقولهم: "وأحياناً المدير ينظر إلى المرأة على أنها لا تحتاج إلى حوافز مادية، فهي ليست معيلة، ويتم تفضيل الرجل في ذلك، كما أنه في نظام الترقيات يتم تفضيل الرجل لأنه يحتاج إلى المال والزيادة في الراتب لإعالة بيته، وهذا قد يسبب إحباطاً وإحراقاً وظيفياً عند المرأة بسبب تفضيل الرجل عليها في نظام الحوافز".

بينما أشار آخرون إلى أن نظرة المجتمع للمرأة تتمحور حول كونها ضعيفة في القيادة، مما يشكل مقاومة لسلوكها القيادي، ويجعل المرؤوسين يفضلون العمل مع قيادي رجل، حيث أوضح (س.ص) ذلك بقوله: "إذا كان هناك تساوي بين المرأة والرجل أفضل الرجل، خاصة في وزارة التنمية الاجتماعية، لأن هناك بعض المسائل تتطلب وجود الرجل، مثل الحروب وطبيعة العمل في المناطق الحدودية قد يكون فيها خطورة على المرأة. لذلك يفضل الرجل".

إن الثقافة المجتمعية تعمل -إلى حد كبير- على مقاومة وجود المرأة في المناصب القيادية، مما يعيق سلوكها القيادي، فينتج التنافس غير المحمود، ومقاومة وجودها وعدم تنفيذ توجيهاتها لإفشال دورها القيادي. وأفاد بعض المرؤوسين أن "المرأة التي تتوفر فيها عناصر القيادة وصفات القائد قد تتعرض للمضايقات، أو إذا كانت تمتلك التسلسل الإداري الذي يتيح

لها فرصة تمثيل مناصب صنع القرار، أي أنها (قيادية بحق)، فهي تحارب، وقد يُشكل لها بطانة سوء لمحاولة إفشالها والإيقاع بها".

2- **الأعباء الأسرية والمنزلية:** أشار المرؤوسون إلى أن الأعباء الأسرية تؤثر على المرأة نفسها ولا تنعكس سلباً على السلوك القيادي، حيث عبرت عن ذلك في المجموعة البؤرية (أ.د) بقولها: "المرأة لديها القدرة على إدارة المهام المتعددة والتخطيط وترتيب الأولويات، غير أن ذلك يكون على حساب صحتها وحياتها". ولذلك نرى بعض النساء لا يوجد لديهن رغبة للقيادة في محيطهن.

لاحظ الباحثون توافقاً في النتائج التي تم الحصول عليها من قبل القياديات والمرؤوسين، سواء أكانوا من الرجال أو النساء، حيث أشار كل من القيادات النسوية والمرؤوسين إلى العوامل الداخلية ذاتها التي تتحكم في السلوك القيادي للمرأة في مناطق صنع القرار، وهي الرغبة في تحقيق الذات والدافع الداخلي، إضافة إلى التدريب الإداري والتقني الذي يحظين به، غير أن المبحوثات القياديات توسعن أكثر في بند العوامل الخارجية، فقد أشرن بالإضافة إلى ثقافة المجتمع والصورة النمطية لدور المرأة والأعباء الأسرية والمنزلية، إلى السياق الفلسطيني في قطاع غزة ودور الرجل وخصوصية السياق الفلسطيني المليء بالتحديات، إضافة إلى آليات التعيين في الوظائف العليا التي تتم بالتركية، دون وجود منافسة معلنة للجميع، مما يؤثر سلباً على سلوكهن القيادي لمعرفتهن أنه لن يتم ترقيتهن لمناصب أعلى.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة، حيث أشارت دراسة (عبد الواحد، 2015) أن من ضمن المعوقات الثقافية للسلوك القيادي للمرأة رفض الرجل لتقلد المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات الحكومية في فلسطين. ويبدو أن الوضع الثقافي في المجتمع الفلسطيني لم يتغير منذ عام 2015م، حيث لازالت ثقافة الصورة النمطية لدور المرأة تؤثر سلباً على درجة ممارستها للسلوك القيادي وتوليها المناصب القيادية: كما تتفق الدراسة الحالية أيضاً مع الدراسات التي طبقت في سياقات ثقافية مشابهة مثل: دراسة (الحسين، 2011)، ودراسة (زلماط، 2020)، ودراسة (الطراونة وأبو درويش، 2013)، حيث تقع معظم مسؤولية الأسرة والتربية ومتابعة الأبناء على عاتق المرأة، علاوة على مهامها الإنجابية من حمل وولادة. ولهذا دلالة واضحة حول دور المعايير الثقافية في التحكم في حياة الفرد وفي تقرير الأدوار المنوطة بالمرأة حتى لو كانت على حساب تطورها وقدرتها على المساهمة في تطوير المجتمع وتنميته.

وتتفق نتيجة الدراسة حول دور الرجل في دعم وتحفيز المرأة مع بحث (الطراونة وأبو درويش، 2013)، حيث أشارت الدراسة التي طُبقت في الأردن إلى أن وجود الرجل الداعم والمتعاون في تقسيم الأعباء الأسرية يساهم بصورة كبيرة في تعزيز دور المرأة القيادي. وهذه نتيجة منطقية، حيث يتشابه السياق الثقافي والاجتماعي في الأردن وفلسطين بصورة عامة، علاوة على التقارب الجغرافي الكبير. كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (زلماط، 2020) التي طبقت على المؤسسات الأكاديمية في الجزائر، إلا أن دور الرجل كان حاضراً في دعم المرأة، حيث أثبتت الدراسة أن الأب بصفته يمثل السلطة الأبوية العليا لعب دوراً مهماً في دعم المبحوثات للوصول إلى المناصب القيادية. وتعدّ هذه النتيجة انعكاساً للطبيعة الثقافية في البلدان العربية حيث يعتبر الرجل بصفته الأب أو الزوج أو الأخ السلطة العليا التي تتحكم في قدرة أفراد الأسرة على النمو والارتقاء.

وانتقلت هذه النتائج مع نتائج دراسة (عبادي وآخرين، 2022) التي صنفت الصعوبات وأطلقت عليها مصطلح القوى، مثل القوى الاجتماعية والثقافية والتنظيمية والمعيارية، هذه القوى هي نفسها التي تحدد أدوار المرأة في ثقافات منطقة الشرق الأوسط وتؤثر سلباً على درجة ممارستها للسلوك القيادي، بينما أوضحت ذلك أيضاً دراسة (ميلترستينر، 2021). وعلى الرغم من أن الأخيرة قد ركزت على السياق في ثقافة مختلفة مثل البرازيل التي تختلف تماماً مع ثقافة الشرق الأوسط، إلا أنه فيما يتعلق بالمرأة يظهر تأثير الثقافة والمجتمع بصورة كبيرة على التحكم في النظرة للمرأة وتحديد أدوارها. وقد أشار هيرجارد (2021) أن تعليم المرأة وتدريبها يساعد ويحفز ممارستها للسلوك القيادي في مناطق صنع القرار. وتتفق أيضاً هذه النتائج مع دراسة (كبير، 2020) التي أشارت إلى مصطلح يسمى "الجرف الزجاجي"، فما أن تصل المرأة إلى مناصب عليا، حتى يبدأ تأثير هذا الجرف الزجاجي الذي يحد من ممارستها للسلوك القيادي. وقد صنفت كبير (2020) محددات هذا الجرف إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية كما فعل الفريق البحثي.

تأثير البعد الديني على ممارسة المرأة للسلوك القيادي

أشارت المبحوثات إلى التأثير القوي للبعد الديني على ممارساتهن القيادية، حيث أفدن أن التعمق في فهم الدين الإسلامي، والقيم التي يدعو إليها، من إتقان العمل، والصبر والمثابرة والأمانة، واستشعار مراقبة الله في كل عمل، له تأثير إيجابي كبير على ممارساتهن، لأن هذه القيم تساعدن، وتحفز السلوك القيادي لديهن، مما يخفف من الصعوبات التي يواجهنها فلا تؤثر سلباً على أدائهن. وقد بينت ذلك بصورة واضحة (ت.ن) بقولها: "وأعتقد أن المرأة القيادية كلما تعمق فهمها للإسلام وزاد التزامها به، سيكون سلوكها القيادي أكثر قوة وانضباطاً وتغلباً للمصلحة العامة على المصالح الشخصية، لأنها تستحضر دائماً رقابة الله عز وجل والاقتداء بسنة نبيه - صلى الله عليه وسلم-".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (هالورد ومولرز، 2019) التي أظهرت النتائج أن الإسلام لا يشكل تحدياً لممارسة المرأة السلوك القيادي، حيث لا يوجد في الشريعة الإسلامية ما يمنع ممارسة المرأة للسلوك القيادي. وقد دلت (أ.ط) على عناية الإسلام بالسلوك القيادي للمرأة بإشارة القرآن إلى قصة الملكة بلقيس وأسلوبها في القيادة الذي يقوم على الشورى والحوار.

الإجابة عن السؤال الخامس، ونصه: ما السبل المقترحة لتعزيز ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية؟

للإجابة عن هذا السؤال، سعى الباحثون لتحديد محاور السبل المقترحة لتعزيز ممارسة المرأة للسلوك القيادي من خلال آراء النساء القياديات أنفسهن. وبعد الحوار مع أفراد عينة الدراسة من النساء القياديات خلص الباحثون إلى تقديم بعض السبل المقترحة لتعزيز السلوك القيادي لدى المرأة من خلال محاور ثلاثة، يمكن عرضها على النحو التالي.

المحور الأول- تمثيل المرأة في مراكز اتخاذ القرار:

أشارت المبحوثات إلى أن تعزيز السلوك القيادي للمرأة في المؤسسات الحكومية يتطلب تمثيلها في مناطق صنع القرار، مثل الأمانة العامة للوزارة، حيث جاء في حديث السيدة (أ.ط): "مثلاً في الأمانة العامة لمجلس الوزراء المناصب هناك مقصورة على الرجال، والسؤال هنا لماذا؟ ألا توجد امرأة واحدة تصلح أن تكون في هذه المناصب، والتفسير فقط أنهم لا يرغبون بوجود امرأة، والأصل أن يكون هناك نساء". وأضافت (أ.ط) أن وجود المرأة في التخطيط ورأسها للجان يساعد في تدريبها وتعزيز سلوكها القيادي، حيث قالت: "يجب أن تتاح للمرأة فرصة أنها تتراأس لجان حتى تظهر مهارتها وعلمها، وليس دائماً رئيس اللجنة رجل". بينما أوضحت (م.س) في نفس المحور أن: "المرأة يجب أن تساهم في عملية التخطيط وتحديد الاحتياجات، فلا أحد يعرف

احتياجات المرأة إلا المرأة، بالتالي فإن غيابها عن التخطيط وتحديد الاحتياجات يعزلها، وحيث أن الخطط ينبثق عنها موازنات".

وتتفق آراء المبحوثات مع نظرية تغيير الأدوار التي تفترض أنه لإحداث تغيير في الأدوار النمطية للمرأة، يجب أن يتم إشراك المرأة في عملية التخطيط والتطوير باعتبار أن المرأة أقدر على تحديد احتياجات المرأة.

المحور الثاني- تغيير آليات التعيين في المناصب العليا

أشارت المبحوثات إلى ضرورة فتح باب المنافسة للجميع في جميع المناصب، حيث إن استخدام التعيين كمنهجية في اختيار الأشخاص في المناصب العليا ومناصب صنع القرار يجعل القرار غير عادل، ويحرم نساء لديهن قدرات عليا من التقدم والمنافسة على هذه الوظائف، وقد أوضحت ذلك (أ.ط) حيث قالت: "يجب أن يكون هناك تكافؤ فرص بين الرجال والنساء عند التعيين في المناصب الحكومية العليا".

المحور الثالث- التدريب والتعليم

أشارت المبحوثات إلى أهمية توفير التدريب والتعليم المستمر للمرأة لتستطيع المنافسة على مناصب صنع القرار، ولتمكينها من ممارسة السلوك القيادي بصورة أكبر، خاصة في فترات الشباب حيث يكون لدى المرأة الدور الإنجابي بارزاً، بما يعيقها عن الاستمرار في النمو. وقد أشارت إلى ذلك (ه.ز) بقولها: "في فترة من حياة المرأة تكون لديها كم من الأعباء الأسرية، مما يعيقها عن التعليم والتدريب عبر الدورات، وقد واجهني هذا بصورة كبيرة عند اتخاذ قرار في الترقيات، فيكون الرجل والمرأة في المنافسة ويكون الفارق في كمية التدريب الذي يأخذه كل منهم فتكون بالعادة لصالح الرجل، فالأعباء الأسرية تعيق المرأة من أن تستمر بأخذ دورات خارج أوقات الدوام الرسمي".

وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكرته دراسة (كبير، 2020)، حيث أشارت إلى الأهمية الجوهرية لوجود المرأة في مناطق صنع القرار، وعدم تهميشها، وأهمية أن يكون التعيين مبنياً على المنافسة والاستحقاق بعيداً عن التحيز وتأثير المعارف.

توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة الكمية (تحليل الاستبانة)، ونتائج النوعية (المقابلات المعمقة والمجموعات البؤرية) يمكن تقديم بعض التوصيات من أجل تذليل الصعوبات التي تواجه المرأة القيادية في مواطن صنع القرار، على النحو التالي:

- 1- التحرر من أثر الثقافة الغربية، التي تقوم على صراع الأدوار بين الرجل والمرأة، والتنافس البغيض في تقاسم المهام وريادة الأعمال، وتعزيز الرؤية الإسلامية القائمة على تكامل الأدوار وتقاسم مواطن التأثير بين الرجل والمرأة بطريقة عادلة.
- 2- تأصيل دور المرأة وحدود صلاحياتها وحيز مساهمتها في قيادة التغيير، من خلال نصوص القرآن والسنة، وتطبيقاتها عبر عصور الازدهار.
- 3- تعزيز برامج الريادة والقيادة التي تقوم بها القيادة الحكومية، مما يساهم في تطوير سياسات داعمة للمرأة وللسلوك القيادي لها، مثال: برنامج الريادة في وزارة المرأة، وبرامج التمكين في الحكومة.
- 4- تطوير برامج بناء القدرات للنساء لتراعي دور المرأة في الأسرة.
- 5- الاهتمام بتمكين المرأة من الناحية العلمية عبر الاهتمام بالتعليم المستمر، والتطوير في التخصصات المختلفة.
- 6- التنوع بين برامج بناء القدرات المحلية والدولية عبر الاستعانة بخبراء دوليين.
- 7- اعتماد برامج التعلم عن بعد للتدريب وبناء القدرات في المجالات المتخصصة للقيادة.
- 8- تعديل آليات التعيين في المناصب العليا لتصبح قائمة على المنافسة بدل التعيين.
- 9- نشر الثقافة الإسلامية الداعمة للمرأة القائد عبر التركيز على ممارسات الرسول صلى الله عليه وسلم وتمكينه للمرأة في مختلف الميادين.

مقترحات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها يقترح الباحثون إجراء الدراسات التالية:

- 1- أثر بيئة العمل على فاعلية السلوك القيادي لدى المرأة الفلسطينية العاملة في الوزارات الحكومية.
- 2- درجة امتلاك القيادات النسائية الفلسطينية لمهارات صناعة القرارات في الوظائف الحكومية العليا.
- 3- الأنماط القيادية التي تمارسها القيادات النسائية وعلاقتها بتميز الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية.
- 4- السمات القيادية لدى المرأة الفلسطينية في المناصب الحكومية العليا وعلاقتها بجودة الإنجاز.

الخاتمة

في هذه الدراسة استخدم الباحثون تصميمًا بحثيًا مختلطًا متكاملًا مؤلفًا من مرحلتين: المرحلة الأولى اتبعت المنهج الكمي باستخدام استبانة كأداة لقياس درجة ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مواقع صنع القرار بالمؤسسات الحكومية في محافظات غزة، بينما اتبعت المرحلة الثانية المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات فردية معمقة ومجموعات بؤرية مع النساء القياديات والمؤوسين لديهن، وذلك بهدف تفسير المواقف، والتعرف إلى جوانب التميز لدى المرأة القيادية، وتحديد العوامل التي تؤثر على ممارسة المرأة للسلوك القيادي. وأوضحت نتائج الدراسة أن المرأة القيادية تمارس السلوك القيادي بدرجة كبيرة رغم أنها تواجه العديد من التحديات الداخلية والخارجية. وهذا يشير إلى درجة الصلابة العالية التي تتمتع بها المرأة القيادية الفلسطينية. ويؤكد ذلك جوانب التميز التي بينتها الدراسة، وتمثلت في الذكاء العاطفي، والمرونة، والقدرة على التحفيز والالهام، والدقة في متابعة المهام، والإتقان، والتشاركية

وكشفت الدراسة عن مجموعة من العوامل تؤثر على ممارسة المرأة للسلوك القيادي وتنقسم إلى محورين: عوامل داخلية من أبرزها: دوافع الإنجاز وتحقيق المرأة القيادية لذاتها، بالإضافة إلى التعليم والتدريب المناسب، بينما كان من أبرز العوامل الخارجية: قيم الاخلاص وتجويد العمل المستمدة من الدين الاسلامي، ثقافة المجتمع، الأعباء الأسرية، السياق الفلسطيني في قطاع غزة، آليات التعيين في الوظائف العليا. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسة المرأة للسلوك القيادي من خلال زيادة تمثيل المرأة في التخطيط، وتغيير آليات التعيين في المناصب العليا، وتوفير المزيد من التدريب. وفي ضوء هذه الدراسة يمكن إيجاز أهم الخصال التي ينبغي أن تتصف بها المرأة الفلسطينية القيادية على النحو التالي:

- الجمع بين القيم الأخلاقية الأصيلة التي تشكل الهوية المتميزة، والمهارات القيادية المعاصرة التي تنهض بوسائل العمل وطرائقه وإجراءاته.
- الصلابة النفسية التي تمكن النساء القياديات من العمل والإنجاز في ظل الظروف الصعبة والأزمات والطوارئ.
- القدرة على تقييم الذات من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف، ومن ثم التعزيز الذاتي لنقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
- التعامل التكاملي في ممارسة الأدوار مع القياديين من الرجال، وتجنب تنازع الأدوار والمنافسة الندية، التي تثير حفيظة الرجل، فيكون عاملاً معوقاً لإنجاز المرأة وارتقائها في سلم القيادة.
- تقديم النموذج القيادي الناجح، الذي يمثل القدوة للمؤوسين من خلال امتلاك عنصر: القوة والأمانة، اللذين يشكلان ركيزتي القيادة الفاعلة.

المصادر والمراجع

أولاً/ المراجع العربية

- الأمانة العامة لمجلس الوزراء. (2022م). المرأة في قطاع غزة 2021م ورقة حقائق بمناسبة يوم المرأة العالمي. فلسطين: مركز المعلومات ودعم القرار.
- بزيو، سليم؛ حشاني، عقبة؛ بزيو، عادل. (2017م). معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي وتوليها مناصب قيادية في المجال الرياضي من وجهة نظر المسيرين دراسة وصفية على مستوى الإدارات الرياضية في ولاية بسكرة. مجلة التميز لعلوم الرياضة، العدد (3)، ص 26-39.
- البلوي، خديجة وأحمد، عبد المنعم. (2016م). متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية جامعة تبوك. مجلة رسالة التربية وعلم النفس، العدد (53)، ص 19-42.
- جاسم، مؤيد. (2020م). العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية وعلاقتها بالسلوك القيادي لدى مديرات المدارس الابتدائية والثانوية. مجلة كلية التربية، العدد (39)، ص 299-326.
- الجنابي، صاحب عبد مرزوك. (2019م). استراتيجيات القيادة والإشراف. (د.ط.). عمان: دار اليازوري.
- الحارثي، عبدالله. (2014م). واقع السلوك القيادي لمديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة القراءة والمعرفة، العدد (151)، ص 153-165.
- الحاكم، محمد بن عبد الله. (د.ت.). المستدرك على الصحيحين. موقع جامع الحديث. المكتبة الشاملة. <http://www.alsunnah.com>
- الحسين، إيمان. (2011م). السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها. مجلة جامعة دمشق، 27(3)، 413-473.
- حورية، علي. (2019م). السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة طيبة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 39(4)، 41-68.
- خضير، حمزة. (2017م). السلوك القيادي وانعكاسه على فاعلية الأداء دراسة اجتماعية ميدانية لمعمل السجاد اليدوي في محافظة بابل. مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية، 25(6)، 3048-3071.
- الديراوي، نور. (2014م). دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة بالمناصب القيادية الحكومية (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.

- زغدودي، مريم. (2019م). *علاقة السلوك القيادي الإداري بالسلوك التنظيمي للعمال دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 2* (رسالة دكتوراه). جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، بوزريعة.
- زلماط، غنية. (2020م). المرأة والمناصب القيادية المعوقات والتحديات. *مجلة دراسات اجتماعية*، 10(1)، 33-50.
- أبو زيد، صافيناز. (2009م). متطلبات تدعيم المرأة لشغل المناصب القيادية بالمجتمع: دراسة مطبقة بأمانة المرأة بالحزب الوطني الديمقراطي بمحافظة القاهرة. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية*، 2(27)، 709-762.
- شركة طيف للخدمات التعليمية. (2011م). *أوراق عمل المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة*. ط1. عمان: مركز ديبونو لتعليم التفكير.
- أبو شريعة، محمد؛ والحسنات، حسن؛ وجويل، مصطفى. (2017م). أنماط السلوك القيادي وعلاقته بتفويض السلطة لدى مديري ومديرات المدارس في مديرتي تربية البادية الجنوبية ومعان في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، 3(2)، 128-159.
- شمالي، ياسمين. (2021م). دور مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في التمكين القيادي للمعلمين وعلاقته بتعزيز السلوك القيادي لدى طلبتهم (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- صالحة، جواد. (2013م). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الطراونة، إخلاص وأبو درويش، منى. (2013م). تطوير القيادات النسائية في الأردن. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 41(3)، 137-183.
- العامري، سميرة. (2021م). السلوك القيادي لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المرشدين التربويين. *مجلة الدراسات المستدامة*، 3(3)، 373-395.
- عبد الواحد، مؤمن. (2015م). معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، 5(2)، 377-422.
- أبو عرب، فضل. (2013م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للسلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة.
- عطية، محمد والفقيه، هند. (2021م). النمط القيادي السائد لدى قائدات مدارس محافظة بلجرشي وعلاقته بمستوى الصحة التنظيمية. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، العدد (8)، ص 655-704.

- عفانة، عزو ونشوان، تيسير. (2018م). *مناهج البحث التربوي أسس وتطبيقات*. ط1. غزة: الجامعة الإسلامية.
- أبو العلا، ليلي. (2013م). *مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة*. ط1. عمان: دار يافا ودار الجنادرية.
- العلاق، بشير. (2019م). *القيادة الإدارية*. (د. ط). عمان: دار اليازوري.
- الغامدي، رحمة. (2016م). *السلوك القيادي لدى مديرات المدارس وعلاقته بدرجة العدالة التنظيمية كما تدركها المعلمات بمنطقة الباحة*. مجلة كلية التربية، 63 (3)، 229-287.
- القطب، رولا. (2012م). *دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية (1995-2010)* (رسالة ماجستير). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- كريم، همسة. (2015م). *السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية* (رسالة ماجستير). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.
- الكندري، هدى. (2020م). *واقع ممارسة السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين*. مجلة البحث العلمي في التربية، 13 (21)، 159-187.
- لهلوب، ناريمان والصرايرة، ماجدة. (2012م). *مهارات القيادة التربوية الحديثة*. ط1. عمان: دار الخليج.
- محمود، سبهان؛ وعبد الجبار، اسماعيل؛ ومحمود، إياد. (2012م). *دراسة مقارنة في السلوك القيادي لمدربي منتخبات الجامعات العراقية للمنطقة الشمالية لألعاب المضرب من وجهة نظر اللاعبين*. مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، 18 (59)، 29-40.
- المحمودي، محمد. (2019م). *مناهج البحث العلمي*. ط3. صنعاء: دار الكتاب.
- مركز الإحصاء - أبو ظبي. (2017م). *دليل تنفيذ استطلاعات الرأي أدلة المنهجية والجودة - دليل رقم (11)*. الإمارات العربية المتحدة: مركز الإحصاء.
- مكي، لطيف. (2017م). *النضج الانفعالي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى التدريسي في جامعة بغداد*. مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد (54)، ص ص 411-446.
- ابن منظور، محمد. (1999م). *معجم لسان العرب*. ط3. بيروت: دار إحياء التراث العربي.
- موقع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2021م). *الإحصاء الفلسطيني يعلن النتائج الأساسية لمسح القوى العاملة للعام 2021م*. تاريخ الاطلاع: 12 أغسطس 2022م، الموقع: <https://pcbs.gov.ps/postar.aspx?lang=ar&ItemID=4176>
- ميهوبي، عائشة. (2017م). *السلوك القيادي وعلاقته بإبداع العامل بالمؤسسة الإنتاجية دراسة ميدانية في مؤسسة TINDAL* (رسالة ماجستير). جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

- أبو نصيب، عرفة. (2017م). أثر السلوك القيادي على تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية جامعة المجمعة. *مجلة الثقافة والتنمية*، 17(112)، 129-168.
- النعيمي، قصي والزركوش، سناء. (2018م). معوقات تمكين المرأة في قيادة الأعمال الإدارية. *مجلة آفاق للعلوم*، العدد (13)، ص ص 46-61.
- وهبه، وئام. (2015م). مدى مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي الفلسطيني (رسالة ماجستير). جامعة الأزهر، غزة.
- هاشم، عادل. (2019م). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين. (د.ط). عمان: دار اليازوري العلمية.
- هوشات، صابر. (2018م). السلوك القيادي وعلاقته بتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية دراسة ميدانية في بعض المركبات الرياضية بولاية سطيف (رسالة ماجستير). جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- آل ياسين، محمد. (2014م). أثر السمات الشخصية في السلوك القيادي دراسة تطبيقية على عينة من القيادات الإدارية في القطاع الحكومي العراقي. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 11(1)، 71-108.
- آل ياسين، ملاذ والسالم، مؤيد. (2015م). تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير. (د.ط). عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- يسعد، عبد الحفيظ وشقرون، حسام. (2019م). السلوك القيادي للمدرب وعلاقته بالأداء المهاري لدى لاعبي الكرة الطائرة من وجهة نظر اللاعبين (بحث تخرج). جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل.

- ✚ Abadi, M., Dirani, K. M., & Rezaei, F. D. (2022). Women in leadership: a systematic literature review of Middle Eastern women managers' careers from NHRD and institutional theory perspectives. *Human Resource Development International*, 25(1), 19–39. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1840847>
- ✚ Hallward, M. C., & Muellers, H. B. (2019). Women ' s Leadership in Oman : An Intersectional and Transnational Perspective. *Social Politics*, 0(0), 1–24. <https://doi.org/10.1093/sp/jxz027>
- ✚ Herrgård, I. (2021). *Female leadership in Finland Challenges and attitudes experienced by female leaders in different industries*.
- ✚ Kabir, L. (2020). 'Through the Glass Ceiling, over the Glass Cliff?' Women Leaders in Bangladeshi Public Administration. In *Gender Mainstreaming in Politics, Administration and Development in South Asia* (pp. 87–109). https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-36012-2_5
- ✚ MILTERSTEINER, R. K., OLIVEIRA, F. B. DE, HRYNIEWICZ, L. G. C., SANT'ANNA, A. D. S., & MOURA, L. C. (2020). Female leadership: perceptions, reflections, and challenges in public administration. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 406–423. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176x>
- ✚ Williams, C. (2019). *Best practices of women leaders in the public sector*. Pepperdine University. Retrieved from <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/1118>