

# الصورة الذهنية المدركة للقيادة النسائية وعلاقتها بفعالية القيادة لدى عينة من المرؤوسين بالمؤسسات الأكاديمية

نيفين نيروز وهيب (\*)

## الملخص

تهدف الدراسة الراهنة إلى الكشف عن معالم الصورة الذهنية للقيادة النسائية لدى عينة من المرؤوسين في بعض الجامعات المصرية، والتي تتمثل في رصد اتجاهاتهم نحو القيادة النسائية، والتميط الاجتماعي السائد للقيادة، كما تهدف الدراسة الكشف عن دور هذه المعالم في التنبؤ بالفعالية المدركة للقيادة النسائية واشتملت أدوات الدراسة على: مقياس التتميط القائم على النوع الاجتماعي (BSRI) إعداد بيم Bem وترجمة الباحثة، ومقياس الاتجاه نحو القيادات النسائية (WAMS) إعداد بيترز Peters وزملائه وترجمة الباحثة، واستبيان فعالية القيادة (LPI) من إعداد كوزيس وبوسنر Kouzes and Posner وترجمة الباحثة. وقد تكونت عينة الدراسة من (١٣٣) من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الذين لا يشغلون أي مناصب قيادية، منهم (٥٢) من الذكور، و(٨١) من الإناث، بمتوسط عمر قدره (٤١,٦)، وانحراف معياري (٨,٤٦) من الأعمار. وكشفت نتائج الدراسة عن عدم اختلاف الصورة الذهنية عن القيادة النسائية لدى المرؤوسين باختلاف الوظيفة (إداريين/ أعضاء هيئة تدريس) والنوع الاجتماعي للمدير (ذكر/أنثى). بينما ظهرت فروق دالة بين الذكور والإناث في الاتجاه نحو القيادة النسائية، كما كشفت النتائج عن ارتباط فعالية القيادة المدركة عكسيًا بالدرجة الكلية للاتجاه نحو القيادة النسائية، كما ارتبطت فعالية القيادة النسائية إيجابيًا بالتميط الأنثوي للقيادة بينما جاء ارتباطها غير دال بالتميط الذكري للقيادة. وقد كشفت نتائج تحليل الانحدار أن تقبل عمل المرأة في المواقع القيادية كان على رأس قائمة العوامل المنبئة بفعالية القيادة النسائية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة النسائية، الصورة الذهنية، الاتجاه نحو القيادة النسائية، فعالية القيادة النسائية، التتميط القائم على النوع الاجتماعي.

(\*) مدرس بقسم علم النفس - كلية الآداب - جامعة الفيوم.

## The Stereotype of Women's Leadership and its Relationship to Leadership Effectiveness among Sample of Subordinates in Academic Institutions

Nevein Nirouz Waheeb<sup>(\*)</sup>

This study aims to discover the features of the mental image of women's leadership among subordinates in Egyptian universities, which are reflected in their attitudes toward women's leadership and gender-based stereotyping. The study also aims to discover the role of these features as predictors of the perceived effectiveness of women's leadership. In order to verify the hypotheses of the study, a battery of questionnaires including the demographic questionnaire, the gender-based stereotyping scale (BSRI) (Bem, 1974), the Women as Managers Scale (WAMS), the leadership effectiveness questionnaire (LPI) after fulfilling the psychometric requirements of the battery, the data were collected from a sample. The study sample consisted of (n=131) employees and faculty members in universities who do not occupy any leadership positions, including (52) males, and (81) females, with an average age of 41.6 (SD =8.46). The findings of the study were as follows: There are significant differences between males and females in the total degree of the negative attitude towards female leadership, while the parameters of the mental image of female leadership for subordinates did not differ according to the kind of job (staff/faculty members) and the type of manager (male/female). The results of the correlations revealed that the effectiveness of perceived leadership is inversely related to each of the total degrees of attitude towards women's leadership and only two of its components, Its association is not significant with male leadership stereotyping. The results of the regression analysis revealed that the variable accepting women's work in leadership positions was at the top of the list of factors that explain the effectiveness of women's leadership.

**Keywords:** women's leadership, the mental image, attitudes towards women's leadership, gender-based stereotyping, effectiveness of women's leadership.

---

(\*) Lecturer in Department of Psychology, Faculty of Arts, Fayoum University.

## مقدمة :

رغم ارتفاع نسبة مشاركة المرأة في مجالات العمل المختلفة خلال السنوات الأخيرة وبشكل خاص مشاركتها في المناصب القيادية، إلا أنها لا تزال دون المستوى الذي يجب أن تصل إليه في المجالين العام والخاص، فمشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا لا تكاد تصل إلى (١٨ %) في الدول المتقدمة، و (١٠%) في دول آسيا والباسيفيك (الأمم المتحدة، ٢٠٠٠)، ولا تتعدى نسبة النساء في المناصب القيادية العليا العامة في بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (٢,٣%) (Patel & Buiting, 2013) وفي دول مجلس التعاون الخليجي تمثل القيادات النسائية أقل من (١%) (Sperling, Marcati, & Rennie, 2014). وتنخفض هذه النسب كلما ارتفعنا في الهرم التنظيمي للمؤسسات المختلفة وخاصة في المستويات العليا لاتخاذ القرارات، فتشغل النساء في منظمة الأمم المتحدة (٣ %) فقط من المناصب الإدارية العليا (أفخمي، إيسنبرج، فازيري، ٢٠٠٢).

وإذا انتقلنا إلى المجال الأكاديمي وخاصة مؤسسات التعليم العالي والجامعات نجد الصورة نفسها التي تعكس غياب المرأة عن المناصب القيادية في هذه المؤسسات (انظر: Astin & Davis, 1993; Bagilhole, 2002; Forster, 2001; Blackmore, 2002; Brown 1997) فعلى المستوى العالمي، تمثل القيادات النسائية (١٨%) فقط من قيادات أفضل ٢٠٠ جامعة في العالم، وذلك وفقاً لمجلة تايمز للتعليم العالي بالمملكة المتحدة، كما بلغت نسبة تولي المرأة لمنصب رئاسة الجامعات في الولايات المتحدة الأميركية نحو (٣٠%)، وذلك وفقاً لدراسة أجراها المجلس الأميركي للتعليم في عام ٢٠١٧ (صلاح الدين، العراقي، ٢٠١٨).

أما على مستوى الدول العربية، فعلى الرغم من ارتفاع عدد النساء الحاصلات على شهادات جامعية عليا، وتزايد نسبة عملهن كعضوات لهيئة التدريس ومعلمات، فإن وصولهن لتقلد المناصب القيادية العليا في المؤسسات

الأكاديمية وخاصة الجامعات مازال أمرًا صعبًا. حيث تقود المرأة أقل من (٧٪) من مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية، وذلك وفقًا لمسح أجرته مؤسسة الفنار للإعلام، ووفقًا لقاعدة بيانات التعليم العالي العالمية (WHED) فإن (٤٨) امرأة فقط تولت منصب رئاسة جامعة أو معهد عالٍ، وذلك من أصل (٧٠٢) مؤسسة أكاديمية في ٢٢ دولة عربية (صلاح الدين، العراقي، ٢٠١٨).

وبالنسبة لمصر تظهر البيانات إنه بالرغم من أن مصر تقع ضمن الخمس الدول الأولى في دول شمال أفريقيا من ناحية عدد القيادات النسائية اللواتي يشغلن منصب رئاسة الجامعات، إلا إنها لا تزال دون المستوى الذي يجب أن تصل إليه. حيث تشغل المرأة حوالي (١٠%) فقط من المناصب الرئاسية في الجامعات المصرية، وهي نسبة غير مرضية لأنها تظل أقل بكثير من مستوى التكافؤ بين الجنسين (صلاح الدين، العراقي، ٢٠١٨؛ الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠١٩).

وقد أشارت نتائج عديد من الدراسات التي حاولت الكشف عن المعوقات التي تمنع المرأة من الوصول إلى المناصب القيادية والإدارية العليا وخاصة في الجامعات (انظر على سبيل المثال: Astin & Davis, 1993; Petersen & Brown 1997; Blackmore, 2002; Bagilhole, 2002; Gravett, 2000) أن المسارات الوظيفية للمرأة في الإدارة محفوفة بالعقبات، ومن أهم هذه العقبات العنصرية والتمييز على أساس الجنس والطبقة، وقد أشارت هذه النتائج إلى أن المرأة بشكل عام تعاني من صور متعددة من الممارسات التمييزية عند النظر في ترقيتها لتتولى المناصب الإدارية العليا في التعليم العالي (Zulu, 2007).

وتعد ثقافة المجتمع ونظراته واتجاهاته نحو قيادة المرأة من أهم المعوقات التي تواجه المرأة في تقلد المناصب القيادية والإدارية العليا، مما يعني أن الصورة الذهنية النمطية للقيادة النسائية تحول دون تحرك المرأة بشكل رأسي في المنظمات المختلفة (Baxter & Wright, 200) وتشير الصورة

الذهنية إلى مجموعة من الإدراكات للملامح التي تميز مجموعات أو فئات الأشخاص، وهي تعد تعميمات مفرطة، وأحيانًا ذات دلالات سلبية، مثل: "إطلاق أحكام سيئة على الآخرين بدون وجود صلاحية لذلك، ويمكن أن تنطبق الصور النمطية على أية فئة في المجتمع، بدءًا من الجنس إلى الطبقة الاجتماعية حتى الانتماءات الدينية، وقد تم التعرف على الصورة النمطية في التراث الفكري منذ بداية القرن العشرين (Sedlmayr, 2017).

وتعد الاتجاهات أحد المكونات الأساسية للصورة الذهنية السائدة. وذلك وفقًا لتعريف قاموس ويبستر للصورة الذهنية بوصفها تصور عقلي شائع بين أفراد جماعة معينة، يشير إلى اتجاه هذه الجماعة نحو شخص ما أو نظام معين، أو طبقة بعينها، أو جنس بعينه، أو فلسفة سياسية، أو قومية معينة، أو أي شيء آخر (ندا، ٢٠٠٤).

ووفقًا لذلك يعد تقييم الاتجاهات نحو المديرات هو المؤشر الأساسي في التراث البحثي للكشف عن الصورة النمطية للقيادة النسائية أو السقف الزجاجي كما يطلق عليه في مجال الإدارة (انظر: Gallardo- Pérez, Romero-Moraleda, Paredes-Hernández, León-Quismondo, 2013; Moor, Grunberg, Greenberg, 2004; Yonca, 2005). حيث كشف الاتجاه العام للتراث البحثي في هذا المجال أن الاتجاه نحو القيادات النسائية يعكس مجموعة التصورات التي تشير إلى التحيز السلبي ضد المديرات والتقييم غير العادل لهن، وهذا بدوره يشكل الصورة الذهنية السائدة للقيادة النسائية في المؤسسات المختلفة سواء تبنى الفرد هذا الاتجاه السلبي أم لا، ففي بيئة العمل يسود هذا التصور بشكل أو بآخر؛ فإن لم يؤيد بعض الأفراد بشكل شخصي اتجاهًا سلبيًا تجاه المديرات، فإنهم يدركون أن الآخرين يتبنون اتجاهات سلبية تجاه المرأة ويعاملونها بشكل غير عادل (Moor & et al, 2004).

وتأييدًا لذلك كشفت نتائج عديد من الدراسات وجود اتجاهات سلبية نحو المرأة في العمل عمومًا وفي المناصب القيادية بشكل خاص، وتتطوي هذه

الاتجاهات على مشاعر الاستهانة بالمرأة في مكان العمل كما تنطوي على أفكار متعددة من أهمها افتقار النساء لكل من التوجيه الوظيفي، والقدرات والمهارات القيادية، ولا يمكن الاعتماد عليهن في أداء المهام، بالإضافة إلى أنهن غير مستقرات عاطفياً، مما يجعل المرأة غير مناسبة للقيادة، كما أظهرت استطلاعات الرأي حول النساء في مجال الأعمال التجارية أنه على الرغم من نظرة المديرين التنفيذيين إلى المرأة بشكل أفضل، إلا أن الأغلبية منهم تعتقد أن المرأة التي تتجح في عالم الأعمال هي امرأة استثنائية (Crawford, 2001).

وبالإضافة إلى الاتجاهات ودورها في تشكيل الصورة الذهنية السائدة عن القيادة النسائية فإن التتميط القائم على النوع الاجتماعي يعد أيضاً أحد أهم المتغيرات المشكلة للصورة الذهنية للقيادة النسائية؛ والذي ينعكس في عدم الاتساق بين التصورات السائدة حول الصفات المرتبطة بالقيادة الناجحين من ناحية وخصال المرأة من ناحية ثانية. ففي ضوء نظرية تطابق الأدوار<sup>(1)</sup> التي تشرح كيف يسلك أعضاء مجموعة ما أو يحاولون السلوك وفقاً لأدوار اجتماعية متصورة وغير متطابقة نمطياً مع مجموعتهم" وقد تكون هذه الأدوار بدورها عرضة لأفكار مسبقة سلبية عن هذا الدور (Koburtay, Syed, 2019, 3) تحاول الدراسة الراهنة الكشف عن عدم التطابق أو التناقض بين الصورة النمطية لدور القائد والصورة النمطية لدور المرأة أي فحص ما إذا كانت المناصب القيادية أكثر ملاءمة للرجال من النساء بسبب التطابق بين خصال القائد الناجح وخصال الرجل بما يسهم في تشكيل الصورة الذهنية عن القيادة النسائية.

وقد تمت دراسة الآراء والتصورات النمطية حول القيادة والنوع الاجتماعي على مدار الخمسين عاماً الماضية، حيث أكدت الدراسات التي أجريت في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي الفكرة السائدة في مختلف المجتمعات بأن النساء غير لائقات للمناصب الإدارية العليا، كما أكدت على

(1) RCT (the role congruity theory)

سيادة فكرة المساواة بين الرجل والمدير الناجح<sup>(١)</sup>. (Duehr & Bono, 2006). ويدعم التوجه العام للتراث الإمبريقي الأحدث الصور المختلفة التي تعكس التنميط الاجتماعي للقيادة وقصرها على الرجال فقط؛ والتي منها الإدراكات المتناقضة التي يتبناها أفراد المجتمع بين الدور الأثنوي النموذجي (أي البقاء في المنزل والاعتناء بالآخرين) ودور الموظف النموذجي (أي قضاء الوقت خارج المنزل) وتأثير ذلك سلبياً على التقدم الوظيفي للمرأة، وكذلك تشير نتائج بعض الدراسات إلى التصورات المُدرّكة للصفات القيادية الناجحة التي يتمتع بها القادة الذكور والتي ترجع إلى قدراتهم الذكورية الطبيعية مثل دراسة مولير وسشيل (Muller-Kahle & Schiehl, 2013) وكذلك الدراسة التي أجراها كونيغ وآخرون (Koenig, Eagly, Mitchell & Ristikari, 2011) (لتحليل نتائج دراسة ٦٩) دراسة بهدف فحص مدى ذكورية القوالب النمطية للقادة، وأشارت نتائج دراستهم إلى سيادة التنميط الاجتماعي لدور القائد وحصره في الصفات الذكورية، كما أظهرت الدراسات أن هذا التنميط الاجتماعي يعد أحد العقبات أمام تولي المرأة للمناصب القيادية، حيث كشفت نتائج الدراسة التي قام بها غارسيا ريتاميرو ولوبيز زافرا (Garcia-Retamero and Lopez-Zafra, 2006) للكشف عن التحيز في اختيار المرشحين للمناصب القيادية، أن في حالة ترشح المرأة للمناصب القيادية في مجال الصناعة أوفي أي مجال عمل لا تتوافق طبيعته مع دور المرأة المُدرّك، يُظهر صانعي القرار تحيزاً ضد المرأة في اختيار القيادات في هذا المجال.

ويؤكد هذا التصور عديد من النظريات من أهمها نظرية الدور الجندي<sup>(٢)</sup> والتي تؤكد أن الناس يشكلون توقعات لسلوكهم وسلوك الآخرين على أساس المعتقدات والأفكار والآراء والاتجاهات حول السلوكيات المناسبة للرجال والسلوكيات المناسبة للنساء، في مثال أكثر واقعية، إذا قامت المرأة بفتح

(1)Think manager – Think male

(2)The Gender- Role Theory

باب السيارة للرجل ليركب قبلها، فقد نجد هذا السلوك غريباً استناداً إلى ما نعرفه عن سلوك الرجال وسلوك النساء المعتاد في هذا الموقف، مما يجعل مثل هذا السلوك يتعارض مع التوقعات السائدة أي التوقعات القائمة على النوع الاجتماعي للسلوك، وتنتقل هذه التوقعات والقوالب الجامدة من التفاعلات الاجتماعية في الحياة اليومية إلى أماكن العمل، والذي يظهر في صورة القوالب النمطية للإدارة وكذلك القوالب التنظيمية المتعلقة بالمرأة في أماكن العمل وخاصة الصورة النمطية للقيادة والنوع الاجتماعي (Crawford, 2001).

مما يجعلنا نستنتج أن كل من الاتجاهات نحو القيادة النسائية والتنميط القائم على النوع الاجتماعي ترسمان صورة محكمة الإطار للسلوك القيادي للمرأة وتحدد سقفاً لإمكاناتها، وتضع حدوداً لحركتها سواء على مستوى فاعلية قيادتها أو استخدام إمكاناتها الإبداعية في الإدارة. حيث كشفت نتائج الدراسات في هذا المجال وقوف العوامل الاجتماعية، وخاصة نظرة المجتمع والمؤسسات للقيادة النسائية كعائق أساسي للكفاءة القيادية للمرأة، وإطلاق حريتها في الاستجابة الإبداعية للتغيرات المختلفة سواء على المستوى القومي العربي أو على المستوى العالمي (انظر: القطب، ٢٠١٢؛ الرقب، ٢٠٠٩؛ Appelbaum, Audet, & Miller 2002; Lee & James, 2007; Al-Kayed, 2015; Alomair, 2015).

وهنا يبرز سؤال مهم، إلى أي مدى تسهم هذه الصورة النمطية السلبية للقيادة النسائية في تحديد فعاليتها القيادية أي في قدراتها القيادية ومدى كفاءتها في قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها. فالقائد الفعال ينبغي أن يعتمد في إدارته للمنظمة على نشر وتحقيق الرؤية المشتركة، وأن يتميز بالتفكير الإبداعي الخلاق ويعتمد في عمله على المبادأة والإنجاز والعمل بروح الفريق والتميز، ويوفر المناخ الذي يساعد على إطلاق الأفكار الإبداعية المبتكرة وجميع الطاقات داخل المؤسسة، وتوجيه ذلك كله لرفع كفاءة العاملين والمؤسسة. فالقيادة الناجحة هي القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة



الحديثة، وتحقيق الفعالية الإدارية (أحمد، ٢٠٠٧).

ووفقاً لذلك فإن تقييم وتحديد درجة فعالية القيادة النسائية يعد قضية شائكة في ظل التصورات السائدة في المجتمع ومجالات العمل المختلفة، حيث تثير فاعلية القيادة النسائية اهتماماً ونقاشاً كبيراً على مستوى البحث العلمي، فمن ناحية تدعم التصورات النظرية التي تتبنى التتميط القائم على النوع الاجتماعي القوالب النمطية السائدة في تقييم مدى فعالية القيادة النسائية؛ حيث تستند هذه التصورات على الصور النمطية للأدوار النسائية المألوفة والسائدة والمتقبّلة من المجتمع عند تقييم نجاح المرأة، حيث ينظر للمرأة إنها تنجح كأمرأة أو كزوجة أو كمرمضة، وما إلى ذلك من أدوار تتسق مع خصال المرأة السائدة، إلا أنها لا تتسق مع المرأة كقائدة ناجحة وفعالة (Sedlmayr, 2017; Paustian-Underdahl, Walker & Woehr, 2014; Abu-Tineh, 2012).

ومن ناحية أخرى لم تقدم نتائج البحوث والدراسات الإمبريقية في هذا المجال أدلة واضحة عن مدى فاعلية قيادة المرأة وخاصة عند المقارنة بين الرجال والنساء في فاعلية القيادة (Abu-Tineh, 2012)، حيث تشير نتائج دراسات متعددة وجود أوجه تشابه أكثر من وجود فروق بين الرجال والنساء في سلوكيات القيادة، بل وتشير إلى عدم وجود فروق بينهم في فاعلية القيادة (انظر: (Oakley, 2000; Powell, 1993)، كما أشارت نتائج تحليل ٨٢ دراسة اهتمت بتقدير فاعلية القيادة إلى أن القادة الذكور والإناث لم يختلفوا بشكل عام في الفاعلية، كما أشار دافيدسون وبورك Davidson and Burke إلى أن معظم الأدلة الإمبريقية تُظهر فروقاً غير دالة أو معدومة بين الذكور والإناث في السمات والقدرات الإدارية والمهنية، علاوة على ذلك، فإن أساليب المرأة القيادية أكثر فعالية في سياق الهياكل التنظيمية القائمة على فرق العمل والقائمة على توافق الآراء، وتعد هذه الهياكل الأكثر انتشاراً في المنظمات الحديثة (Appelbaum, et al, 2002).

وعلى صعيد آخر فعلى مستوى ريادة الأعمال والمشاريع الاستثمارية

الكبرى وجد أن النساء يمتلكن خصال قيادية فعالة للغاية تساعدن على تجنب المشاكل الاقتصادية الحرجة، كما يمتلكن عديد من السمات والخصال المهمة لمواجهة التغيرات الاقتصادية السريعة خاصة في الوقت الحاضر من قبيل امتلاكهن لمعايير أداء مرتفعة، وكونهن نموذجًا يحتذى به، وقدرتهن على تحفيز العاملين معهن على تطوير إمكاناتهم وتحفيزهم على التفكير في حلول مبتكرة وخلاقة (Sedlmayr, 2017).

إلا أن هذه النتائج لا تنفي تأثير القوالب والتصورات النمطية عن المرأة على فعالية القيادة النسائية وبشكل خاص تقييم فعالية المرأة في المواقع القيادية، ففي مراجعة للدراسات الإمبريقية التي أُجريت للكشف عن الفروق بين القادة الذكور والإناث، استنتج براون Brown (1997) أن "أحد الأسباب الشائعة وراء الفروق بين الذكور والإناث في القيادة والإدارة هو القولية النمطية للإناث "كقائدات غير فاعلات" ومن المعتقدات الشائعة أن النساء أكثر عرضة للتقليل من قدرتهن الإدارية وكفاءتهن القيادية أكثر من الرجال. كما أشارت نتائج إحدى الدراسات أن مجموعة مؤلفة من 10 مديرات قيمن أنفسهن على أنهن أقل كفاءة مقارنة بتقييم المشرفين عليهن وكذلك مقارنة بالتقييم الذاتي لنظرائهن من المديرين الذكور (Wohlers & London, 1989).

أي أن هذه التصورات تؤثر بشكل غير مدرك على التقييم الفعلي لكفاءة وفاعلية المرأة، كما أن ارتباط الكفاءة القيادية بالدور الذكوري، وارتباط الدور الأنثوي بعدم الكفاءة القيادية، يشبه الالفة التي تُشير دائماً إلى عدم كفاءة المرأة، وبالتالي فإن الارتباط بين أسلوب وسلوكيات القيادة وبين النوع الاجتماعي، قد يعوق التنمية الكاملة للقائدات (Deem, 2003).

وفي السياق نفسه يشير مادن Madden (2005) إلى أن النساء يواجهن عديد من الصراعات في مجال القيادة - على عكس الرجال - فعندما تقرر المرأة سُلطتها وتؤكددها، تصبح غير محبوبة؛ في حين تُدرك على أنها أقل كفاءة عندما لا تؤكد سُلطتها. وعلى الرغم من أن نتائج دراسات عدة كشفت أن

الفروق في القدرات الفطرية اللازمة للإدارة قليلة بين الذكور والإناث (انظر: Oakley, 2000; Powell, 1993)، إلا أن الصور النمطية السائدة تصور النساء على أنهن أقل فاعلية من الرجال.

ومن هنا أصبحت الحاجة ملحة للكشف عن جوانب الصورة الذهنية للقيادة النسائية وعلاقتها بالفعالية المدركة للقيادة النسائية في إحدى المؤسسات الرئيسية في المجتمع المصري وهي مؤسسات التعليم العالي والجامعات، ووفقاً لذلك تحاول الدراسة الراهنة الكشف عن بعض جوانب الصورة الذهنية للقيادة النسائية والمتمثلة في كل من الاتجاه نحو عمل المرأة في المواقع القيادية، والتتميط القائم على النوع الاجتماعي، وكذلك الكشف عن مدى إسهام هذه المتغيرات في التنبؤ بإدراك درجة فعالية القيادة النسائية.

ووفقاً لما سبق عرضه يمكن تلخيص مبررات إجراء الدراسة الراهنة فيما

يلي:

١- نقص تمثيل المرأة في المناصب القيادية سواء على المستوى العالمي أو المحلي، وذلك في معظم مجالات العمل وبشكل خاص في مؤسسات التعليم العالي، مما يعكس صورة من صور الخلل داخل هذه المؤسسات فيما يخص صورة المرأة والمساواة بين الجنسين، الأمر الذي يتعارض مع الرسالة التربوية للمؤسسات الجامعية، وقيم المساواة المفترض أن تغرسها الجامعة في طلابها ومختلف العاملين بها.

٢- تُشكل الصورة النمطية للمرأة في مقابل الصورة النمطية للقائد بشكل غير مباشر الأدوار المهنية للمرأة، وبشكل خاص تؤثر على تقدمها الوظيفي عبر المواقع الإدارية العليا؛ حيث أن الصورة النمطية للمرأة وأدوارها الاجتماعية المألوفة والسائدة والمنقولة من المجتمع لا تتسق مع الصورة النمطية للدور القيادي الناجح والمساوي لخصائص الذكورة، وبالتالي فسيادة أنساق المعتقدات الخاصة بالنوع الاجتماعي تشكل صوراً نمطية واتجاهات سلبية نحو المرأة ودورها القيادي في منظمات العمل.

٣- إن سيادة هذه المعتقدات والتوجهات نحو ارتباط الكفاءة القيادية بالدور الاجتماعي للذكور، وارتباط الدور الأنثوي بعدم الكفاءة القيادية، والتصور السائد بأن المرأة تفتقر إلى الصفات الأساسية المرتبطة بالقيادة الفعالة، يؤثر على إدراك درجة كفاءة وفعالية المرأة في المواقع القيادية وتقييمها (Deem, 2003)، فالاستناد على القوالب النمطية في عملية تقييم فعالية القيادة النسائية يكون هو السائد والغالب دائماً، الأمر الذي يشكل تعرض المرأة في المواقع القيادية لدرجات مختلفة من التعصب والتقييم غير العادل لكفاءتها (Sedlmayr, 2017)، فلنا أن نتصور مدى تعقد وصعوبة محاولة تحديد مدى فاعلية قيادة المرأة في ظل هذه التصورات السائدة.

٤- ندرة الاهتمام بدراسة الصورة الذهنية للقيادة النسائية وعلاقتها بفعالية بالقيادة النسائية سواء على المستوى العالمي أو العربي، وتظهر هذه الندرة بشكل أكثر في مجال التعليم العالي، وبالرغم من أن معظم الدراسات في هذا المجال اهتمت بدراسة المتغيرات محل اهتمام الدراسة الراهنة بشكل منفصل، إلا أن دراسة هذه المتغيرات في جمهورية مصر العربية يعكس ندرة شديدة وذلك في حدود اطلاع الباحثة.

٥- عدم اتساق نتائج بعض الدراسات التي اهتمت بمفهوم القيادة النسائية وما يرتبط بها من متغيرات محل اهتمام الدراسة الراهنة؛ وينعكس هذا في عدة صور من أهمها: ما يتعلق بنتائج الدراسات التي اهتمت بتنميط القيادة القائم على النوع الاجتماعي فبالرغم مما تظهره نتائج معظم الدراسات من سيادة التصورات السائدة حول احتياج القيادة إلى سمات ذكورية (انظر: Fiske, 2012; Sedlmayr, 2017; Heilman, 2001; Moor, et al, 2004; Balgiu, 2013; Gallardo-Pérez, et al, 2021; Koenig, et al, 2011; Koburtay, Syed, 2019). إلا أن هذا التصور قد تغير حديثاً كما ظهر

في دراسة كوينج وزملائه (Koenig, et al, 2011) التي توصلت إلى أن هذا التنميط الذكوري للقيادة قد انخفض في الآونة الحديثة، وذلك من خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة التي اهتمت بهذا المفهوم في مجالات

العمل المختلفة، كما أشارت نتائج نفس الدراسة إلى إدراك القادة على إنهم أقل ذكورية في المؤسسات التعليمية مقارنة بمجالات العمل المختلفة. وذلك بالإضافة إلى إشارة نتائج بعض الدراسات إلى بعض العوامل التي ترتبط بالقبول الذكورية للقيادة ومن أهمها مستوى القيادة حيث وجد إنه مازالت المراتب العليا من القيادة تخضع لهذه القوالب الذكورية ( Billing, 2011)، وكذلك طبيعة العمل حيث وجد أن القبول الذكورية للقيادة تزداد مع العمل الملائم للذكور مثل البناء والصلب، بينما يقل مع العمل الملائم أو الموجه للإناث مثل الخدمات العامة والتنظيف.. إلخ ( Koburtay, Syed, 2019)

### تساؤلات الدراسة:

من خلال النظرة السابقة على التراث البحثي والفكري في المجال محل الاهتمام، تتبلور مشكلة الدراسة الراهنة في الكشف عن العلاقة بين الصورة الذهنية للقيادة النسائية لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة ومؤسسات التعليم العالي، وفعالية القيادة النسائية المدركة لديهم، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١- هل تختلف معالم الصورة الذهنية عن القيادة النسائية لدى المرؤوسين العاملين بالجامعة في ضوء نوع المرؤوس والوظيفة ونوع القائد؟
- ٢- هل تختلف فعالية القيادة المدركة لدى المرؤوسين باختلاف نوع قائدهم؟
- ٣- ما درجة واتجاه الارتباط بين درجات معالم الصورة الذهنية للقيادة النسائية ودرجة فعالية القيادة النسائية كما يدركها المرؤوسون؟
- ٤- إلى أي مدى يمكن أن تسهم معالم الصورة الذهنية السائدة للقيادة النسائية في التنبؤ بدرجة فاعلية القيادة النسائية كما يدركها المرؤوسون؟

## مفاهيم الدراسة وأطرها النظرية:

### [١] الصورة الذهنية

يُستخدم مصطلح الصورة الذهنية للإشارة إلى الصورة التي يكوّنها فرد أو جماعة عن فرد آخر أو جماعة أخرى أو أمة، وتوصف أحياناً بأنها الخريطة التي تتكون في عقولنا لتنبئ بالحقيقة ولكنها ليست الحقيقة نفسها (الشيخلي، ٢٠١٥). وسواء أكانت هذه الصورة مطابقة للواقع الفعلي أم لا فإن الشخص الذي تكوّنت لديه صورة ما عن جماعة أو منظمة معينة فإنه سيسلك حيالها تبعاً لهذا التصور الذي كوّنّه (عجوة، عتران، ٢٠٠٨). ويشير بعض الباحثين إلى أن الصورة الذهنية تقوم على جوانب معرفية وانفعالية تغير من اتجاه الفرد وتؤثر في سلوكه (ندا، ٢٠٠٤). وبمعنى أكثر عمومية تعبر الصورة الذهنية عن "تمثيل عقلي مُجرد لموضوع محددٍ أو فئة من الموضوعات" (عامر، ٢٠١٨، ١١).

وفي تعريف أكثر شمولاً عرف ندا (ندا، ٢٠٠٤) الصورة الذهنية بوصفها: "عملية معرفية نفسية نسبية ذات أصول ثقافية، تقوم على إدراك الأفراد الانتقائي، المباشر وغير المباشر، لخصائص وسمات موضوع ما (شركة - مؤسسة - فرد - جماعة - مجتمع... ) وتكوين اتجاهات عاطفية نحوه (إيجابية أو سلبية)، وما ينتج عن ذلك من توجهات سلوكية (ظاهرة - باطنة) في إطار مجتمع معين، وقد تأخذ هذه المُدركات والاتجاهات والتوجهات شكلاً ثابتاً أو غير ثابت، دقيقاً أو غير دقيق"

وفي خطوة مُتقدمة نحو فهم أعمق لمعنى الصورة الذهنية عرض أيمن منصور ندا (ندا، ٢٠٠٤) خصائص الصورة الذهنية، من أهمها:

١- إن الصورة الذهنية لا تنشأ في فراغ بل تتأثر بكل الظروف المحيطة، أي أنها تتكون وتتطور في إطار ثقافي معين، مما يعني أن الصورة تنشأ وتتأثر بكل ما نعيشه ونخبره، وبكل ما نلاحظه،

وبمختلف جوانب الثقافة التي نعيش فيها.

٢- إنَّ الصورة الذهنية لها ثلاثة مكونات: أولها: المكوّن المعرفي: والذي يتعلق بالمعلومات والبيانات والمعارف المرتبطة بموضوع ما، وقد يتم اكتساب هذه المعلومات بشكل مباشر أو غير مباشر. ويخضع هذا المكون غالباً لعمليات انتقائية ذاتية في أشكاله ومراحله. ثانيها: المكوّن الوجداني: ويعبر عن تكوين اتجاهات وجدانية سلبية أو إيجابية نحو الظاهرة موضوع الصورة، وفي بعض الحالات قد تكون هذه الاتجاهات محايدة. ثالث هذه المكونات: المكوّن السلوكي: والذي يظهر من خلال بعض السلوكيات المباشرة الظاهرة (مثل: التحيز ضد جماعة ما، أو القيام بأعمال عدوانية تجاه الجماعة موضوع الصورة...) أو في بعض السلوكيات الباطنة: (مثل: التقييم السلبي، الاستعلاء، الازدراء... إلخ).

٣- تعمل هذه المكونات الثلاثة للصورة في إطار مجتمعي معين؛ فإذا كان الإطار المجتمعي هو منبع الصورة، وأحد محددات تكوينها، فهو أيضاً المجال الذي تعمل فيه الصورة وتنتشر، فالصورة تتبع من المجتمع وتوجد فيه؛ ما يؤكد خصوصية الصورة الذهنية داخل إطارها المجتمعي، فصورة الموضوع الواحد قد تختلف من مجتمع لآخر، وقد تختلف أيضاً داخل الأطر المجتمعية الفرعية الموجودة داخل إطار مجتمعي عام.

### وظائف الصورة الذهنية

تحقق الصورة الذهنية وظائف متنوعة لدى الفرد والجماعة، ولدى المؤسسات والدول، بعض هذه الوظائف قد تكون إيجابية (أو مرغوبة)، وبعضها الآخر قد يكون سلبياً (وغير مرغوب) (عامر، ٢٠١٨) وقد عرض أيمن عامر (عامر، ٢٠١٨) وأيمن فيصل ندا (ندا، ٢٠٠٤) لوظائف الصورة الذهنية في ضوء التحليل الوظيفي لها، نعرض لأهم هذه الوظائف فيما يلي:

على مستوى الإدراك المعرفي للأفراد نجد أن أبرز التأثيرات السلبية

للصورة الذهنية ينعكس في:

١- التبسيط الزائد للحدث أو الموضوع: فالصور عادة تركّز على جانب، أو جزء أو خاصية واحدة للحدث، وتغفل البقية، وفي هذا التركيز من ناحية والإغفال من ناحية أخرى، يتم تبسيط الحدث بصورة قد تكون في معظم الأحيان مُخلّة بطبيعته.

٢- المبالغة في التعميم: تؤدي الصور إلى إطلاق تعميمات على ظاهرة ما في ضوء الاهتمام بجزء صغير منها، كإطلاق حكم عام على جماعة ما، نتيجة التعامل مع فرد منها، دون إدراك الفروق الفردية بينهم.

٣- تشويه الواقع: فالصور الذهنية تصور لنا أشياء عن الواقع لا تكون مطابقة تماماً لهذا الواقع، وغالباً لا تكون دقيقة، ومع ذلك يشعر الأفراد أن انطباعاتهم حقيقية نحو هذه الموضوعات، أو الشخصيات، أو المؤسسات، أو الشعوب، أو الدول، في حين أنّها لا تمثل إلا صوراً نكوّنها لأنفسنا، ومن ثمّ فالواقع ليس هو بالضبط الصورة، والصورة ليست كذلك انعكاساً للواقع (عامر، ٢٠١٨؛ ندا، ٢٠٠٤).

أما على مستوى الجماعات الفرعية نجد أنّ الصورة الذهنية قد تؤدي إلى:

١- تشويه الواقع الاجتماعي الفعلي: فكما يمكن للصور أن تشوه إدراك الأفراد للواقع الاجتماعي، فإنّها يمكن أن تشوه أيضاً إدراك الجماعات المختلفة لحقيقة واقعهم الذي يعيشون فيه، وما يترتب عليه الكثير من العواقب السلبية.

٢- قد تؤدي الصور إلى إحداث الصدمات المعرفية للجماعة: فالصور ثابتة تقريباً، والواقع متحرك دائماً، وقد يؤدي احتفاظ الجماعة ببعض من هذه الصور القديمة عن الجماعات الأخرى، وعدم محاولة تحديثها أو تعديلها إلى حدوث صدمات معرفية للجماعة، وذلك عندما تُفاجأ بالواقع المتغير أو بصورة مغايرة، مما يسبب لها الارتباك.



- ٣- قد تعوق الصور في بعض الأحيان عملية الحراك الاجتماعي، وتسجن الجماعة في قالب واحد لا يتغير.
- ٤- تبرر الصور في كثير من الأحيان الممارسات العدائية ضد الجماعات الأخرى وتضفي عليها المشروعية، وتشجع الأفراد على ممارستها.
- ٥- قد تكوّن الصور اتجاهات عرقية لدى جماعة ما ضد جماعات أخرى، كما قد تؤدي الصور، لا سيما السلبية منها، إلى الحروب الأهلية، وذلك عندما تتصارع الجماعات المختلفة داخل النظام المجتمعي الواحد (نداء، ٢٠٠٤).
- ٦- تولّد مشاعر الكراهية، أو الانبهار الزائد بالجماعات الأخرى، غير المستندين إلى الواقع الراهن لها، فعندما تكون الصورة الذهنية سلبية، قد تؤدي إلى تجريد الجماعات الخارجية من شرعيتها ومن إنسانيتها، والحط من قدر أفرادها وأعضائها، وإصاق الألقاب السيئة بها... إلخ، والعكس عندما تكون الصورة الذهنية إيجابية، فقد يتم تثبيت الصورة الإيجابية، رغم الأفعال السلبية التي قد تصدر عن المجتمع موضوع الصورة (عامر، ٢٠١٨، ١٤).

ونستخلص مما سبق تعريفاً لمفهوم الصورة الذهنية للقيادة النسائية -والذي تتبناه الدراسة الراهنة بوصفه "جملة الآراء والتصورات والمعتقدات التي يتبناها الأفراد والمرتبطة بجوانب القيادة النسائية والتي تتكشف من خلال الاتجاه نحو تولي المرأة للمناصب القيادية وآرائهم السائدة حول مدى التطابق أو التناقض بين الصفات المرتبطة بالقادة الناجحين والخصال المرتبطة بالمرأة".

## [٢] القيادة:

تُعد القيادة من أهم الأدوار الاجتماعية التي ترتبط ببنية الجماعة، فالجماعات لا تنتظم في مسيرة الإنجاز بدون قائد ينسج جهودها بالهدف العام للجماعة، ومن ثم تعد القيادة أحد أهم المحددات المركزية التي تسهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل الجماعة سواء كانت هذه الجماعة مجموعة عمل داخل

مؤسسة، أم فريق علاجي في مستشفى، أم مجموعة من التلاميذ في برنامج تدريبي (عامر، ٢٠١٣، ٣٥).

بالرغم من أهمية مفهوم القيادة، إلا أن تحديده وتعريفه بشكل متكامل يعد من الإشكاليات الكبرى في التعامل معه من حيث تعريفه وقياسه، ويرى طريف شوقي (١٩٩٣) أن مفهوم القيادة يعاني من غياب التعريف المقبول على نحو إجماعي من الباحثين، حيث تعددت التعريفات التي تناولته، وتعامل كل فئة من هذه التعريفات مع القيادة من زاوية خاصة، حيث يركز كل منها على عنصر دون الآخر، فنجد الاهتمام في إحدى تلك الفئات ينصب على **القائد وخصاله**، مثل تعريف ولمان Wolman للقيادة بوصفها " مجموعة الخصال المتوفرة لدى الفرد (القائد) والتي تجعله يقوم بدور التوجيه والتحكم بشكل ناجح" ، وفي أخرى يتحول التركيز إلى **عملية التأثير في الجماعة** ومصادر ذلك التأثير بوصفه الوظيفة الجوهرية للقيادة، مثل تعريف روبنز للقيادة بوصفها "القدرة على التأثير في مجموعة من الأفراد نحو إنجاز رؤية محددة أو مجموعة من الأهداف" وفي فئة ثالثة يميل الباحثون إلى التعامل مع السلوكيات التي يمارسها القائد مثل تعريف هيمفل Hemphill للقيادة بوصفها " السلوك الصادر من أحد أفراد الجماعة في توجيه أنشطة الجماعة"، وفي الفئة الأخيرة، وهي أقرب ما تكون إلى التعريفات الملائمة، فإن **الطابع التفاعلي** فيها غير محدد على نحو يسمح لمن يتبناها بأن تتحول إلى مجموعة من الإجراءات الكفيلة بقياس ما يشير إليه التعريف من عناصر متضمنة فيه ، من قبيل إشارة جب Gibb للقيادة بأنها تنشأ من **عملية التفاعل** بين الفرد والجماعة وأن ذلك التفاعل يحدد طبيعة الدور الذي يؤديه كل منهما (كريم، ٢٠١٥، شوقي، ١٩٩٣، عامر، ٢٠١٣; Datta, 2015).

ونظراً لأن كل تعريف من التعريفات السابقة منفرداً لا يمثل ظاهرة القيادة ككل، قدم طريف شوقي (١٩٩٢) تعريفاً أكثر شمولاً ينضوي تحت لوائه مجمل العناصر التي يجمع الباحثون على إنها تشكل الملامح الأساسية لمفهوم

القيادة، حيث عرف القيادة بأنها "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة - والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد، والأتباع وخصائص المهمة، والتنسيق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط - وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل بكفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقد عالٍ من تماسك الجماعة"، (شوقي، ١٩٩٣، ٤١).

وقد مر مفهوم القيادة بمراحل عدة منذ الفترة التايلورية (الإدارة العلمية) وحتى وقتنا الراهن؛ حيث كان القائد الهرمي انفرادي يؤثر ويتواصل باتجاه واحد من أعلى إلى أسفل وتتركز اهتماماته على الإنتاج فقط، ثم الاتجاه الإنساني والعلاقات الإنسانية ثم المنحنى السلوكي الذي يركز على توفير صفات معينة في القائد، ثم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والمهام بشكل متساوٍ، ثم النظرية الموقفية، ثم التبادلية؛ حيث تقوم علاقة تبادل ومقايضة بين المدير والمرؤوس، ثم القيادة التحويلية التي يشكل جوهرها، الاتجاه نحو التطور والتغيير والتجديد والإبداع، ثم القيادة الفعالة التي تقوم على تحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل (عامر، ٢٠١٣). وتهتم الدراسة الراهنة بالقيادة الفعالة، وفيما يلي نعرض لأهم جوانب القيادة الفعالة.

وسنركز في دراستنا الراهنة على القيادة الإدارية والتي تشير إلى: الشخص الذي يشغل موقعاً إدارياً في الهيكل التنظيمي لمنظمة ما حكومية أو خاصة، يقوم بتوجيه مجموعة من العاملين تحت رئاسته لتحقيق الأهداف الموكلة إليهم من قبل المنظمة بأقصى قدر من الكفاءة.

### [٣] فعالية القيادة:

تعرف فعالية القيادة بوصفها "المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها" (شوقي، ١٩٩٣، ١٩٣). وكذلك بوصفها "مدى تيسير وتسهيل القائد لقدرة المجموعة أو المنظمة على تحقيق أهدافها" (Eagly, Karau & Makhijani, 1995).

وهناك إجماع بين الباحثين على أن القادة الفعالين هم من يسهلون قدرة المجموعة أو المنظمة على تحقيق أهدافها والحفاظ على استقرارها بمرور الزمن، وبالتالي تعتبر الفعالية الناتج النهائي لسلوك القائد أكثر من كونها نمط محدد من السلوك أو أسلوب محدد للقيادة (Eagly, et al, 1995)

ونظراً لتعدد مفهوم فعالية القيادة حاول الباحثين تحديد محكات الفعالية لتحديد أنماط القيادة الفعالة وغير الفعالة. وكان من أهم هذه المحكات الأداء الفعال للتابعين والمنظمة والتي تنعكس في الانتاجية (انظر شوقي، ١٩٩٣، Eagly, et al, 1995). وقد ظهر في إطار المنحى الإشرافي للقيادة (محددات فعالية القيادة) عديد من النظريات التي تسعى للتعامل مع جوانب عديدة يتضمنها نسق القيادة مثل وصف سلوك القائد، وماهية ودور العوامل التي تسهم في تشكيله، وتقييم مدى فاعليته (شوقي، ١٩٩٣، ١٦٦). إلى أن ظهرت نظرية محددات فعالية القيادة والتي تفترض أن العلاقة بين السلوك القيادي والأداء ليست بسيطة، أو مباشرة بل يتخللها مجموعة من المتغيرات المعدلة التي تعدل العلاقة بين سلوك القائد وأداء ورضا أتباعه (المرجع السابق)، ومن أهم هذه المتغيرات كما صنفها طريف شوقي (١٩٩٣) إدراك كفاءة القائد من قبل مرؤوسيه، خبرة التابع، الاتجاه نحو القائد، حجم الوحدة التنظيمية، وضوح الدور، المشقة، الخلفية الثقافية لأتباع. وغيرها من المتغيرات التي تحدد درجة فعالية سلوك القائد.

وبالتالي فإن فعالية القيادة ليست مفهوماً أحادياً بل يتم تقييمها من خلال عدد متنوع من المحكات (شوقي، ١٩٩٣)، وبالتالي تعد قضية تقدير فعالية القيادة إحدى اهتمامات الباحثين في مجال علم النفس التنظيمي.

- وبناء على ما سبق لا توجد طريقة واحدة لتقدير وقياس نواتج سلوك القائد، بل يوجد العديد من الطرائق لقياس فعالية القيادة من أهمها:
- مقاييس فعالية القادة، أو أدائهم، أو دافعيتهم نحو الأداء الكفء.
  - فحص القدرة القيادية التي تعتمد على التقدير الذاتي، أو تقدير المشرفين والزملاء والمرؤوسيين.
  - تقدير مدى رضا المرؤوسين عن القادة أو أدائهم.

- تحديد وحصر سلوكيات القيادة الفعالة من خلال محكمين أو ملاحظين مدربين وذوي خبرة بالمجال.
- قياس مدى إنتاجية المنظمة أو أداء الفريق.
- هذا بالإضافة إلى بعض التقديرات الأخرى التي لا تعكس الفعالية بشكل موضوعي مثل الحكم على فعالية القائد من خلال مرتبه أو ترقياته. وكذلك تقدير الفعالية من خلال أسلوب القيادة الذي يتبعه القائد، (Eagly, et al, 1995)

ويعد تحديد خصال القادة الفعالين من أهم الطرائق المطروحة لتقييم فعالية القادة، وفي هذا الإطار كشفت مراجعة الأبحاث السابقة عن إجماعها على ضرورة توفر ثلاث خصائص للقيادة الفعالة، وهي: قدرة القائد على تكوين رؤية<sup>(١)</sup> واضحة، كما يستطيع نقل هذه الرؤية للآخرين العاملين معه، هذا بالإضافة إلى قدرته على التواصل الجيد وتكوين علاقات تعتمد على الثقة (Zaid, Al-Zawahreh, Olimat, 2012).

وتعكس هذه الخصائص من خلال نظرية كوزيس وبوسنير Posner & Kouzes لتحديد خصائص القيادة الفعالة، حيث استخلص الباحثان من خلال الأبحاث الكيفية والكمية أن تحقيق القائد لنتائج استثنائية في مؤسسته يجب عليه أن ينخرط في ممارسة خمسة أبعاد من السلوكيات القيادية، والتي تتمثل في: وضع السياسات لتحقيق الأهداف<sup>(٢)</sup>، التحدي والابتكار<sup>(٣)</sup>، خلق رؤية مشتركة<sup>(٤)</sup>، سياسات تمكين الآخرين<sup>(٥)</sup>، التشجيع والدعم<sup>(٦)</sup> (Zaid, et al, 2012). وتتبنى الدراسة الحالية هذه النظرية في الكشف عن فعالية القيادة النسائية.

(1) vision

(2) Modelling the way

(3) Challenging the process

(4) Inspiring a shared vision

(5) Enabling others to act

(6) Encouraging the heart

## فروض الدراسة:

نستطيع من خلال العرض السابق للتراث النظري والإمبيري للقضايا المرتبطة بالقيادة النسائية وخاصة الصورة الذهنية التي يكونها أفراد المجتمع عن دور المرأة القيادي ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلباته، أن نصيغ فروض الدراسة الراهنة كما يلي:

١- تختلف معالم الصورة الذهنية عن القيادة النسائية (الاتجاه نحو القيادة النسائية/ التنميط القائم على النوع الاجتماعي) لدى المرؤوسين باختلاف النوع (ذكور/إناث) والوظيفة (إداريين/ أعضاء هيئة تدريس) ونوع المدير (ذكر/أنثي).

٢- تختلف فعالية القيادة المتركة لدى المرؤوسين باختلاف النوع الاجتماعي لقائدهم (ذكر/ أنثي).

٣- يوجد ارتباط عكسي دال بين درجة فعالية القيادة النسائية كما يدركها المرؤوسون وكل من بالاتجاه السلبي نحو القيادة النسائية والتنميط الذكوري للقيادة النسائية.

٤- يسهم بشكل دال كل من الاتجاه السلبي نحو القيادة النسائية والتنميط الذكوري للقيادة النسائية في التنبؤ بشكل دال بدرجة فاعلية القيادة النسائية كما يدركها المرؤوسون.

## منهج الدراسة وإجراءاتها:

تعتمد الدراسة الراهنة على المنهج الارتباطي الوصفي المقارن، وذلك للكشف عن جوانب الصورة الذهنية للقيادة النسائية لدى القيادات النسائية والموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ومدى إسهام هذه الجوانب في التنبؤ بفاعلية القيادة النسائية.

## (١) عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (١٣٣) من المرؤوسين من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات (ن=١٠٤) والمؤسسات الأكاديمية والمراكز البحثية التابعة للتعليم العالي (ن=٢٩) اللذين لا يشغلون أي مناصب قيادية، منهم

(٥٢) ذكور، و(٨١) إناث، بمتوسط عمر قدره (٤١,٦)، وانحراف معياري (٨,٤٦) عام، ومتوسط سنوات العمل في الوظيفة الحالية (٩,٠٨) وانحراف معياري (٧,٧٨) عام، وفيما يلي الخصائص الديموجرافية لتلك المجموعة مبينة في الجدول (١).

### جدول (١)

#### الخصائص الديموجرافية لمجموعة المرؤسين (ن = ١٠١)

المتغيرات	مستويات المتغير	العدد	النسبة	
النوع	ذكور	٥٢	٪٣٩,١	
	إناث	٨١	٪٦٠,٩	
الوظيفة	موظف إداري	٤٢	٪٣١,٦	
	أستاذ جامعي	٢٨	٪٢١,١	
	مدرس بالجامعة	٢٩	٪٢١,٨	
	هيئة معاونة	٦	٪٤,٥	
	مدرس لغة	١١	٪٨,٣	
	أخرى	١٧	٪١٢,٨	
	أعلى مستوى تعليمي	دبلوم	٣	٪٢,٣
		بكالوريوس	٥١	٪٣٨,٣
ماجستير		١١	٪٨,٣	
دكتوراه		٦٢	٪٤٦,٦	
نوع المدير المباشر	أخرى	٦	٪٤,٥	
	ذكر	٥٣	٪٣٩,٨	
	أنثى	٨٠	٪٦٠,٢	

### أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة الراهنة في جمع البيانات على عدد من المقاييس الموجودة في التراث مع إجراء عدد من التعديلات عليها لتلائم أهداف البحث الحالي، ونعرض لهذه المقاييس فيما يلي:

[١] استمارة البيانات الأساسية : وهي تتضمن عدداً من البيانات الديموجرافية كالنوع، والسن، ومستوى التعليم، والحالة الاجتماعية، والوظيفة، وعدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية، ونوع المدير المباشر، ..... إلخ).

**[٢] استبيان الصورة الذهنية عن القيادة النسائية:** لرصد جوانب الصورة النمطية للمرأة التي تتولى مناصب قيادية، وقد انقسم هذا الاستبيان إلى المقاييس الفرعية التالية:

**١. مقياس التنميط القائم علي النوع الاجتماعي:**

تم استخدام النسخة المختصرة من مقياس النوع الاجتماعي<sup>(١)</sup> من إعداد بيم Bem عام ١٩٧٤، والذي يتكون من عشرة سمات لوصف الصفات الذكورية وعشرة سمات أخرى لوصف الصفات الأنثوية. وتم إعداد النسخة الأصلية من المقياس بناء على فكرة بيم النظرية التي تؤكد على وجود تصنيف متعدد لفكرة مفهوم الذات المتعلق بالنوع. يقيم المقياس درجة امتلاك الشخص لصفات الذكورة والأنوثة وفقاً للمعايير الاجتماعية (ماضي، سالمة، ٢٠١٧). حيث تتعامل بطارية النوع الاجتماعي مع الصفات الأنثوية والصفات الذكورية كطرفين متطرفين. وتضم النسخة الأصلية (٦٠) خاصية، منها ٢٠ خاصية مرتبطة بالسمات الذكورية، و ٢٠ خاصية مرتبطة بالسمات الأنثوية و ٢٠ خاصية محايدة، ويتم الإجابة عليه باستخدام مقياس شدة يعكس ٧ استجابات (بدءاً من ١ = غير صحيح إطلاقاً إلى ٧ = صحيح دائماً).

وفي إطار الدراسة الراهنة، يقيس مقياس النوع الاجتماعي (BSRI) عدم التطابق (أو التطابق) بين دور المرأة (الأنثوي) والدور القيادي (الذكوري). وقد تم استخدام النسخة المختصرة للتخلص من بعض المشاكل المرتبطة بالنسخة الأصلية حيث تظهر نتائج البحوث السابقة أن العناصر الستين في قائمة مقياس النوع الاجتماعي مرتبطة بثقافة محددة ووقت محدد وأن بعض السمات الذكورية مرتبطة مباشرة بسمات القيادة (على سبيل المثال من الصفات الذكورية: لديه القدرة على القيادة ويتصرف كقائد Koburtay, Syed, 2019).

ونظراً لأن الهدف من هذا البحث هو كشف مدى التطابق أو التناقض بين دور الجنس ودور القائد وتأثير ذلك على مشاركة المرأة في القيادة، فإن النسخة المستخدمة من مقياس النوع الاجتماعي في هذا البحث ضمت فقط

(1) Bem Sex Role Inventory (BSRI)



الخصائص الذكورية والأنثوية دون النظر إلى الخصائص المحايدة، وذلك لتحقيق أكبر درجة من التمييز بين البعدين (الذكوري والأنثوي). ووفقاً لذلك تضم النسخة التي أُستُخدمت في الدراسة الراهنة (١٦) خاصة، منها (٨) خصائص مرتبطة بالسمات الذكورية ، و(٨) خصائص مرتبطة بالسمات الأنثوية، ويطلب من المشاركين تحديد إلى أي مدى تعتبر كل سمة من هذه السمات مهمة للقائد الناجح، ويتم الإجابة عليه باستخدام مقياس شدة يعكس (٥) بدائل (١ = لا أعرف، ٢ = السمة ليست مهمة على الإطلاق، ٣ = السمة مهمة بدرجة ضعيفة، ٤ = السمة مهمة بدرجة متوسطة، ٥ = السمة مهمة بدرجة شديدة).

ويستخرج من هذا المقياس درجتين أحدهما تعكس مدى التطابق بين السمات الذكورية وسمات القائد الناجح (الانتميط الذكوري للقيادة)، حيث يتم حساب الدرجات الخاصة بالاستجابة على العبارات المرتبطة بالسمات الذكورية فقط بحيث تكون الدرجة القصوى تساوي (٥ × ٨ = ٤٠)، والدرجة الثانية تعكس مدى التطابق بين السمات الأنثوية وسمات القائد الناجح (الانتميط الأنثوي للقيادة)، حيث يتم حساب الدرجات الخاصة بالاستجابة على العبارات المرتبطة بالسمات الأنثوية فقط بحيث تكون الدرجة القصوى تساوي (٥ × ٨ = ٤٠).

وتم التحقق من الكفاءة السيكومترية لمقياس النوع الاجتماعي في صورته الأصلية وصورته المختصرة في عديد من الدراسات الأجنبية (انظر: Koburtay, Syed, 2019; Fontayne, Sarrazin, Famoose, 2000; HOLT & Ellis, 1998)، والتي أظهرت معظم نتائجها ارتفاع الكفاءة السيكومترية للمقياس.

كما تم التحقق من الكفاءة السيكومترية للمقياس عند استخدامه للكشف عن مدى التطابق أو التناقض بين دور الجنس ودور القائد - كما هو مستخدم في الدراسة الراهنة - حيث كشفت نتائج الدراسات السابقة عن ارتفاع الكفاءة السيكومترية للمقياس حيث بلغ معامل الفا كروباخ ٠,٨٦٠، بالنسبة لمقياس الانتميط الذكوري للقيادة، وبلغ ٠,٨٩٧ لمقياس الانتميط الأنثوي للقيادة. كما

أظهرت نتائج الصدق التقاربي<sup>(١)</sup> والصدق البنائي<sup>(٢)</sup> معاملات صدق مقبولة للمقياس (Koburtay, Syed, 2019)

وبالنسبة للبيئة العربية فقد تم ترجمة وتقنين الصورة المختصرة للمقياس في المجتمع السوري، وقد أظهرت النتائج الخاصة بقياس ثبات وصدق المقياس عن طريق حساب التحليل العاملي والاتساق الداخلي للمقياس وكذلك حساب معامل ألفا كرونباخ وإعادة الاختبار، إثبات مصداقية المقياس باللغة العربية (انظر: ماضي، سالمة، ٢٠١٧).

## ٢. مقياس الاتجاه نحو القيادات النسائية<sup>(٣)</sup>:

قد قامت الباحثة بترجمته إلى اللغة العربية، المقياس من إعداد بيترز وتيربورج وتاينور Peters, Terborg, and Taynor وذلك للكشف عن الاتجاهات النمطية تجاه النساء كمديرات، ويتكون المقياس من ٢١ عبارة موزعة على ثلاث أبعاد هي:

- تقبل عمل المرأة في المواقع القيادية (ويضم بنود: ٤، ٥، ٨، ٩، ١٠)
- مدى امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة لنجاح القائد (ويضم بنود: ٦، ٧، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١)
- التصور المدرك للحواجز التي تحول دون توظيف النساء (ويضم بنود: ١، ٢، ٣، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥ (Yonca,2005; Gallardo-Pérez, et al, 2021)

وتتطلب الإجابة على المقياس ككل أن يحدد الفرد درجة موافقته على كل بند، باختيار واحد من خمس بدائل تمثل مقياس الشدة (غير موافق نهائياً= إلى موافق بشدة=٥)، ويبلغ الحد الأعلى للدرجة على المقياس ١٠٥ درجة (٢١ بنداً X ٥ درجات). وتشير الدرجات المرتفعة إلى الاتجاهات السلبية نحو

(1) Convergent validity

(2) Construct validity

(3) WAMS (Women As Managers Scale)

المرأة كمديرة وتشير الدرجات المنخفضة عليه إلى الاتجاهات الإيجابية نحو المرأة كمديرة (Balgiu, 2013).

على الرغم من أن مقياس الاتجاه نحو القيادات النسائية يعد أداة قديمة نسبياً، إلا أنه لا يزال من بين أفضل المقاييس التي تعكس اتجاهات المجتمعات نحو النساء كمديرات. حيث أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن لهذا المقياس كفاءة سيكومترية كافية لقياس الاتجاهات نحو المرأة كمديرة وذلك في المجتمعات المختلفة حيث تم ترجمة المقياس إلى عدة لغات وتم تقدير الثبات والصدق له علي عينات من هذه المجتمعات والتي أظهرت في النهاية الكفاءة السيكومترية لهذا المقياس (انظر: Yonca,2005; - Gallardo-Pérez, et al, 2021; Balgiu, 2013)

### [٣] استبيان فعالية القيادة<sup>(١)</sup>:

قد قامت الباحثة بترجمته إلى اللغة العربية، المقياس من إعداد كوزيس وبوزينير Kouzes and Posner عام ١٩٨٧، ويهدف مقياس فعالية القيادة تقييم الممارسات والمهارات القيادية، التي تنعكس من خلال ممارسة المدير بخمسة أبعاد من الممارسات القيادية، ويتكون المقياس من (٣٠) بنداً تغطي هذه الأبعاد الخمسة الممارسات القيادية التالية:

#### - وضع السياسات لتحقيق الأهداف

والذي يعكس قدرة القائد على رسم وتحديد النماذج التي تجسد طريقته في العمل والأداء لتحقيق أهداف المؤسسة (ويضم بنود: ١، ٦، ١١، ١٦، ٢١، ٢٦).

#### - التحدي والابتكار

وينعكس في قدرة القائد على خلق الفرص وخلق طرائق مبتكرة للتغيير والنمو والتحسين. وأيضاً القدرة على الدخول في غمار التجارب الجديدة والمخاطرة، والتوجه نحو محاولة تحقيق مكاسب صغيرة والتعلم من الأخطاء. (ويضم بنود: ٣، ٨، ١٣، ١٨، ٢٣، ٢٨).

(1)the Leadership Practices Inventory (LPI)

## - خلق رؤية مشتركة

والتي تعكس قدرة القائد على تخيل المستقبل من خلال وضع تصورات حول مختلف الاحتمالات والأهداف المستقبلية التي تؤدي إلى مزيد من النجاح للأفراد وللمؤسسة. والقدرة على حشد الآخرين لتحقيق هذه الأحلام من خلال التشجيع على مشاركة تطلعاتهم وتوقعاتهم (ويضم بنود: ٢، ٧، ١٢، ١٧، ٢٢، ٢٧).

## - سياسات تمكين الآخرين

والذي يعكس قدرة القائد على تعزيز التعاون المشترك من خلال دعم الأهداف التعاونية وبناء الثقة. وأيضاً تشجيع الآخرين من خلال توزيع السلطات وإعطائهم حرية التصرف. (ويضم بنود: ٤، ٩، ١٤، ١٩، ٢٤، ٢٩).

## - التشجيع والدعم

والتي تعكس قدرة القائد على إبراز المساهمات الفردية للعاملين معه من خلال تقديم التقدير المعنوي للإنجازات المتميزة. والإشادة بالإنجازات من خلال تنظيم الأنشطة المجتمعية (ويضم بنود: ٥، ١٠، ١٥، ٢٠، ٢٤، ٣٠).

(Kouzes & Posner, 2008; Kouzes & Posner, 1995; Zaid, et al 2012; Conradie, Herbst, 2010).

وتتطلب الإجابة على المقياس ككل أن يحدد الفرد درجة موافقته على كل بند، باختيار واحد من خمس بدائل تمثل مقياس الشدة (غير موافق نهائياً= ١ إلى موافق بشدة= ٥)، ويبلغ الحد الأعلى للدرجة على المقياس ١٥٠ درجة (٣٠ بنداً X ٥ درجات). وتشير الدرجات المرتفعة إلى فعالية القائد المدركة من خلال تطبيقه وممارسته للممارسات القيادية المختلفة.

وقد تم استخدام مقياس الممارسات القيادية (LPI) على نطاق واسع في البحث العلمي منذ بدايته في عام ١٩٨٧، وخاصة في مؤسسات التعليم سواء التعليم الأساسي أو الجامعي، حيث تم اختبار الكفاءة السيكومترية للمقياس على مدار خمسة عشر عام من خلال تطبيقه على حوالي (٤٠٠٠) مشارك

(مديرين وغير مديرين) عبر كل من المؤسسات الخاصة والعامة، وقد أكدت نتائجها صدق وثبات هذا المقياس وارتفاع الثقة في أبعاده الخمسة التي تعكس الممارسات السلوكية للقائد، مما يجعله محل ثقة لتقييم المهارات القيادية واستخدام النتائج لتحسين هذه المهارات (Zaid, et al, 2012; Conradie, Herbst, 2010)

وظهرت نفس النتائج عند فحص الكفاءة السيكومترية للمقياس في البيئة العربية<sup>١</sup> والتي دعمت نتائجها أن النسخة العربية متطابقة مع النسخة الأصلية من حيث الأبعاد المكونة للمقياس وأن لهذه الأبعاد معاملات ثبات تتراوح بين ٠.٨٠ و ٠.٩٠ درجة، بالإضافة إلى ذلك فإن النسخة العربية من المقياس تتمتع بكفاءة سيكومترية تجعلها محل ثقة للاستخدام في المجتمعات العربية (Zaid, et al, 2012)

### الكفاءة القياسية للأدوات:

تم تقييم الكفاءة القياسية للأدوات باستخدام مجموعة مكونة من ١٠١ من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، منهم (٢٤) ذكر، (٧٧) أنثى، تراوحت أعمارهم بين (٢٢ و ٦٤ سنة)، بمتوسط عمري مقداره (٤١,٨٢) وانحراف معياري (٨,٦١) سنة.

**(أولاً): الصدق:** تم إتباع الطريقتين الآتيتين لتقييم صدق الأدوات:

١- صدق الاتساق الداخلي

٢- صدق المجموعات المتضادة.

نعرض لنتائج هذه الإجراءات على النحو التالي:

**تقدير الاتساق الداخلي: للتحقق من بناء المقاييس تم حساب معامل ارتباط الدرجة على كل بند بالدرجة الكلية لكل مقياس من مقاييس الدراسة، وقد كشفت النتائج كما هو موضح في جدول (٣) أن جميع بنود مقياسي التتميط القائم على النوع الاجتماعي بجزئيه، ومقياس فعالية القيادة، جاءت مرتفعة الدلالة عند مستوي ٠,٠٠١، وتراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٤٠)**

<sup>١</sup> لم تستطع الباحثة التوصل للنسخة العربية من المقياس ولذلك قامت بترجمة المقياس للغة العربية وتم حساب كفاءته السيكومترية .

و(٠,٩١)، كما أظهرت النتائج أن معظم بنود مقياس الاتجاه نحو القيادة النسائية جاءت مرتفعة الدلالة عند مستوي ٠,٠٠١، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٢٠) و (٠,٧٦)، ما عدا بنود أرقام (١١،١٣،٢١) حيث جاءت معاملات ارتباطها غير دالة، وتم حذفها من المقياس ليصبح عدد بنود المقياس في صورته النهائية (١٨) بند.

### جدول (٢)

ارتباط كل بند على حدة بالدرجة الكلية على مقياس الدراسة  
(ن=١٠١)

مقياس الاتجاه نحو القيادة النسائية					مقياس التمييز الانثوي للقيادة		مقياس التمييز الذكوري للقيادة		
ارتباط البند بالدرجة الكلية	البند	ارتباط البند بالدرجة الكلية	البند	ارتباط البند بالدرجة الكلية	البند	ارتباط البند بالدرجة الكلية	البند	ارتباط البند بالدرجة الكلية	
***٠,٧١	١٩	***٠,٧١	١٠	***٠,٦٤	١	***٠,٧٠	٨	***٠,٦٤	١
***٠,٥٢	٢٠	٠,٠٨	١١	***٠,٥١	٢	***٠,٧٥	٩	***٠,٤٠	٢
٠,١١	٢١	***٠,٧٠	١٢	***٠,٢١	٣	***٠,٦٢	١٠	***٠,٥٦	٣
		٠,٠٨	١٣	***٠,٦٥	٤	***٠,٧١	١١	***٠,٦٠	٤
		**٠,٢٠	١٤	***٠,٧١	٥	***٠,٧٠	١٢	***٠,٦٢	٥
		***٠,٧١	١٥	***٠,٧٦	٦	***٠,٧٤	١٣	***٠,٧٦	٦
		***٠,٦٠	١٦	***٠,٥١	٧	***٠,٦١	١٤	***٠,٦١	٧
		***٠,٥٣	١٧	***٠,٧٤	٨	***٠,٦٦	١٥	***٠,٦١	١٦
		***٠,٦١	١٨	***٠,٦٧	٩				
مقياس فعالية القيادة									
ارتباط البند بالدرجة الكلية	البند	ارتباط البند بالدرجة الكلية	البند	ارتباط البند بالدرجة الكلية	البند	ارتباط البند بالدرجة الكلية	البند	ارتباط البند بالدرجة الكلية	
***٠,٧٩	٢٨	***٠,٨٥	١٩	***٠,٨٧	١٠	***٠,٧٥	١		
***٠,٨٣	٢٩	***٠,٨٦	٢٠	***٠,٨٠	١١	***٠,٨٧	٢		
***٠,٨٧	٣٠	***٠,٩١	٢١	***٠,٨٣	١٢	***٠,٦٢	٣		
		***٠,٨٦	٢٢	***٠,٧٥	١٣	***٠,٧٨	٤		
		***٠,٨٦	٢٣	***٠,٨١	١٤	***٠,٨٢	٥		
		***٠,٨١	٢٤	***٠,٨٣	١٥	***٠,٨٣	٦		
		***٠,٨٣	٢٥	***٠,٧٦	١٦	***٠,٨٤	٧		
		***٠,٨١	٢٦	***٠,٩١	١٧	***٠,٨٨	٨		
		***٠,٨٠	٢٧	***٠,٨٣	١٨	***٠,٨٤	٩		

(\*\*) دال عند مستوى ٠,٠٠١

(\*\*) دال عند مستوى ٠,٠١

### جدول (٣)

#### دلالة الفروق بين المجموعتين المتعارضتين لمقاييس الدراسة

مستوى الدلالة	قيمة " ت "	المجموعة (ب)		المجموعة (أ)		المقاييس
		الدرجات العليا		الدرجات الدنيا		
		ع	م	ع	م	
٠,٠٠١	١٥,٧١-	٩,٦	٦١,٨٨	٣,٦	٣١,٢١	١- مقياس الاتجاه نحو القيادة النسائية
٠,٠٠١	١٩,٩٤-	٣,٥	١١٥,٣٤	١٤,٧	٥٦,٠٣	٢- مقياس فعالية القيادة

تبين نتائج الجدول السابق (جدول ٣) قدرة المقاييس على التمييز الدال بين المجموعتين الطرفيتين، وهو ما يمكن النظر إليه على أنه أحد المؤشرات الدالة على صدق الأدوات.

#### ثانياً: ثبات الأدوات

استخدمت الدراسة الراهنة الطريقتين الآتيتين للاستدلال على مدى ثبات أدواتها:

#### ١- حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha Coefficient:

وفيما يلي يوضح جدول (٤) معامل ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة، والتي تتسم جميعها بالقبول، حيث تتراوح تلك القيم بين ٠,٧٠ و ٠,٩٨

### جدول (٤)

#### معاملات ألفا كرونباخ للدلالة على ثبات مقاييس الدراسة

معامل ألفا	المقاييس
٠,٧٠	١- مقياس التنميط الذكوري للقيادة
٠,٨٢	٢- مقياس التنميط الأنثوي للقيادة
٠,٨٥	٣- مقياس الاتجاه نحو القيادة النسائية
٠,٩٨	٤- مقياس فعالية القيادة

## ٢- القسمة النصفية:

استخدمت تلك الطريقة للدلالة على ثبات الأدوات مع تصحيح الطول باستخدام معادلة سبيرمان . براون Spearman - Brown، ويوضح الجدول التالي (جدول رقم ٥) معاملات ثبات المقاييس الناتجة عن هذا الإجراء، والتي تشير إلى تمتع مقاييس الدراسة بمؤشرات ثبات جيدة.

### جدول (٥)

م	الاختبارات	عدد البنود	معامل الثبات
١-	مقياس الاتجاه نحو القيادة النسائية	(١٠/١١)	٠,٨١
٢-	مقياس فعالية القيادة	(١٥/١٥)	٠,٩٧

## نتائج الدراسة:

يهتم هذا الجزء بعرض نتائج التحليلات الإحصائية التي أجريت على بيانات الدراسة الراهنة، وفقاً لمدى إسهامها في الإجابة عن أسئلة الدراسة، ونعرض لها على النحو التالي:

النتائج الخاصة بالإجابة على مشكلة الدراسة الأولى: هل تختلف معالم الصورة الذهنية عن القيادة النسائية لدى المرؤوسين باختلاف النوع (ذكور/إناث) والوظيفة (إداريين/ أعضاء هيئة تدريس) ونوع المدير (ذكر/أنثى)؟



### جدول (٦)

الفروق بين المرؤسين الذكور والإناث في معالم الصورة الذهنية عن القيادة النسائية

المتغيرات	الذكور (ن=٥٢)		الإناث (ن=٨١)		قيمة ت	الدلالة
	ع	م	ع	م		
الدرجة الكلية للاتجاه العام نحو القيادة النسائية	٤٤,٩	١٤,٠٦	٣٣,٩	١١,١	٥,٠٤	٠,٠٠١
- تقبل عمل المرأة في المواقع القيادية	٩,٠١	٤,٨	٦,٨	٣,١	٣,١٧	٠,٠٠٢
- التصور المدرك للحواجز التي تحول دون توظيف النساء	١٨,٣	٤,٦	١٥,٠٨	٤,٥	٤,٠٤	٠,٠٠١
- مدى امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة لنجاح القائد	١٧,٥	٧,١	١٢,٠٢	٥,٢	٥,١٧	٠,٠٠١
التميط القائم علي النوع الاجتماعي						
- التمييط الذكوري للقيادة	٣٦,٤	٢,٢	٣٥,٦	٣,٥	١,٣٧	غير دال
- التمييط الأنثوي للقيادة	٣٣,٤	٥,١	٣٤,٥	٤,١	١,٣٦	غير دال

### جدول (٧)

الفروق بين الموظفين وأعضاء هيئة التدريس في التصورات الذهنية عن القيادة النسائية

المتغيرات	الموظفين (ن=٥٩)		أعضاء هيئة التدريس (ن=٧٤)		قيمة ت	الدلالة
	ع	م	ع	م		
الاتجاه العام نحو القيادة النسائية	٣٨,٨	١٢,٢	٣٧,٧	١٤,٣	٠,٤٩	غير دال
- تقبل عمل المرأة في المواقع القيادية	٧,٥	٣,٧	٧,٧	٤,٢	٠,٣١	غير دال
- التصور المدرك للحواجز التي تحول دون توظيف النساء	١٦,٧	٤,٣	١٦,٠٦	٥,٢	٠,٨٢	غير دال
- مدى امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة لنجاح القائد	١٤,٥	٦,٦	١٣,٨	٦,٥	٠,٦١	غير دال
التميط القائم علي النوع الاجتماعي						
- التمييط الذكوري للقيادة	٣٥,٨	٣,٣	٣٦,٠٦	٢,٩	٠,٤٢	غير دال
- التمييط الأنثوي للقيادة	٣٣,٥	٥,٢	٣٤,٥	٣,٨	١,٢	غير دال

## جدول (٨)

### الفروق في التصورات الذهنية لدى المرؤوسين عن القيادة النسائية وفقاً لنوع المدير (ذكر/أنثى)

المتغيرات	المدى	مرؤوسين مديرهم		مرؤوسين مديرتهم		القيمة "ت"	الدلالة
		ذكور (ن=٥٣)		مديرهم أنثى (ن=٨٠)			
		ع	م	ع	م		
الاتجاه العام نحو القيادة النسائية	غير دال	٣٩,٤	١٣,١	٣٧,٤	١٣,٦	٠,٨٤	غير دال
تقبل عمل المرأة في المواقع القيادية	غير دال	٧,٨	٣,٨	٧,٥	٤,١	٠,٣١	غير دال
التصور المدرك للحواجز التي تحول دون توظيف النساء	غير دال	١٦,٦	٤,١	١٦,٢	٥,٠٣	٠,٤٧	غير دال
مدى امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة لنجاح القائد	غير دال	١٥	٦,٨	١٣,٦	٦,٤	١,١٧	غير دال
التميط القائم على النوع الاجتماعي							
- التمييط الذكوري للقيادة	غير دال	٣٦,٢	٢,١	٣٥,٨	٣,٦	٠,٧٣	غير دال
- التمييط الأنثوي للقيادة	غير دال	٣٤,١	٤,١	٣٤	٤,٧	٠,٣٢	غير دال

### تشير نتائج الجداول رقم (٦) و (٧) و (٨) إلى ما يلي:

- بالنسبة للنتائج الخاصة بالفروق بين المرؤوسين الذكور والإناث في معالم الصورة الذهنية عن القيادة النسائية: يبين الجدول رقم (٦) إلى ظهور فروق دالة بين الذكور والإناث في الدرجة الكلية للاتجاه السلبي نحو المرأة القيادية، وكذلك أبعاده المختلفة المتمثلة في: تقبل عمل المرأة في المواقع القيادية- وجود حواجز تحول دون توظيف النساء في المناصب القيادية- مدى امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة لنجاح القائد، وقد كشفت النتائج نفسها أن اتجاهات الذكور أكثر سلبية نحو القيادة النسائية. بينما لم تظهر فروق دالة بين الذكور والإناث في التمييط الذكوري للقيادة والتمييط الأنثوي للقيادة.

- أما بالنسبة للنتائج الخاصة بالفروق بين الموظفين وأعضاء هيئة التدريس في التصورات الذهنية عن القيادة النسائية، يشير الجدول رقم (٧) إلى غياب الفروق الدالة بين الموظفين وأعضاء هيئة التدريس في كل معالم الصورة الذهنية عن القيادة النسائية سواء الاتجاه نحوها بكل أبعاده أو التتميط القائم على النوع الاجتماعي.

- وبالنسبة لنتائج الفروق في التصورات الذهنية لدى المرؤوسين عن القيادة النسائية وفقاً لنوع المدير (ذكر/أنثى): يشير الجدول رقم (٨) إلى عدم وجود فروق دالة بين المرؤوسين الذين يرأسهم مدير ذكر وهؤلاء الذين ترأسهم امرأة في كل معالم الصورة الذهنية عن القيادة النسائية سواء الاتجاه نحوها بكل أبعاده أو التتميط القائم على النوع الاجتماعي.

النتائج الخاصة بالإجابة عن مشكلة الدراسة الثانية: هل تختلف فعالية القيادة المدركة لدى المرؤوسين باختلاف نوع قائدهم (ذكر/ أنثى)؟  
يبين جدول (٩) ما يلي:

### جدول (٩)

#### فعالية القيادة المدركة لدى المرؤوسين باختلاف نوع قائدهم (ذكر/ أنثى)

الدلالة	قيمة "ت"	مرؤوسين		مرؤوسين		المتغيرات
		مديرهم أنثى (ن=٨٠)		مديرهم ذكر (ن=٥٣)		
		ع	م	ع	م	
غير دال	١,٠٤	٢٦,٢	٩٠	٢٣,٩	٨٥,٣	الدرجة الكلية للفعالية المدركة للقائد
غير دال	٠,٩٣	٥,٣	١٧,٨	٥	١٦,٩	- وضع السياسات لتحقيق الأهداف
غير دال	١,٤٢	٥,٢	١٧,٥	٤,٨	١٦,٢	- التحدي والابتكار
غير دال	٠,٢٥	٥,٥	١٨,٢	٥	١٧,٤	- خلق رؤية مشتركة
غير دال	١,١٥	٥,٧	١٨,٣	٤,٩	١٧,٢	- سياسات تمكين الآخرين
غير دال	٠,٦٢	٥,٤	١٨	٥	١٧,٤	- التشجيع والدعم

تشير النتائج في الجدول رقم (٩) عن عدم وجود فروق في إدراك فعالية القادة الذكور والقادة الإناث لدى المرؤوسين بالجامعات المصرية، سواء

بالنسبة للدرجة الكلية لفعالية القيادة أو بالنسبة لأبعادها المتمثلة في كل من وضع السياسات لتحقيق الأهداف، التحدي والابتكار، خلق رؤية مشتركة، سياسات تمكين الآخرين، والتشجيع والدعم.

النتائج الخاصة بالإجابة عن مشكلة الدراسة الثالثة: ما درجة واتجاه الارتباط بين درجات معالم الصورة الذهنية للقيادة النسائية وبين درجة فعالية القيادة النسائية كما يدركها المرؤوسين؟

للإجابة على هذا التساؤل تم إجراء التحليلات الاحصائية لدى مجموعة الموظفين وأعضاء هيئة التدريس اللذين يعملون تحت القيادة الإدارية لإمرأة، وذلك لحساب الارتباطات بين معالم الصورة الذهنية بأبعادها المختلفة وفعالية القيادة النسائية المدركة بأبعادها المختلفة. ويوضح الجدول التالي (جدول رقم ١٠) نتائج هذه التحليلات.

### جدول (١٠)

الارتباط بين معالم الصورة الذهنية للقيادة النسائية والفعالية المدركة للقيادة النسائية

المتغيرات	ن = ٨٠					
	الدرجة الكلية لفعالية القيادة المدركة	وضع السياسات لتحقيق الأهداف	التحدي والابتكار	خلق رؤية مشتركة	سياسات تمكين الآخرين	التشجيع والدعم
الدرجة الكلية للاتجاه نحو القيادة النسائية	**٠,٣٠٢-	**٠,٣١٢-	*٠,٢٨٠-	**٠,٣٢٢-	*٠,٢٧٣-	*٠,٢٦٥-
- تقبل عمل المرأة في المواقع القيادية	**٠,٣٩٨-	**٠,٣١٥-	**٠,٣٠٣-	-	*٠,٢٦١-	*٠,٢٥٦-
- التصور المدرك للحواجز التي تحول دون توظيف النساء	٠,١٣٩-	٠,١٢٩-	٠,١٣٦-	٠,١٧٨-	٠,١٢٤-	٠,١٠١-
- مدى امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة لنجاح القائد	**٠,٣٤١-	**٠,٣٥٩-	**٠,٢٩٢	-	**٠,٣١٣-	**٠,٣١٧-
التمهيط الذكوري للقيادة	٠,١٥١	٠,١٣٥	٠,١٤٥	٠,١٧١	٠,١٢٢	٠,١٥٣
التمهيط الأنثوي للقيادة	*٠,٢٣٨	*٠,٢٥٠	٠,١٥٦	*٠,٢٢٩	*٠,٢٢٣	**٠,٢٨٧
	(**) دال عند ٠,٠١					
	(*) دال عند ٠,٠٥					

مؤشرات الصورة الذهنية

تشير النتائج في الجدول رقم (١٠) إلى ما يلي:

١- ارتباط الدرجة الكلية لفعالية القيادة النسائية كما يدركها المرؤوسون وكل مكوناتها عكسياً بالدرجة الكلية للاتجاه نحو القيادة النسائية واثنين من مكوناتها فقط هما تقبل عمل المرأة في المواقع القيادية، ورأيهم في مدى امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة لنجاح القائد، بينما جاء ارتباط الفعالية المدركة للقيادة النسائية وكل مكوناتها بأحد مكونات الاتجاه نحو القيادات النسائية غير دال وهو التصور المدرك للحواجز التي تحول دون توظيف النساء، مما يعني أن زيادة الاتجاه السلبي للمرؤوسين نحو القيادة النسائية يصاحبه انخفاض في تقييمهم لفعالية القادة التي يعملون تحت قيادتها، وبشكل خاص عندما يتمثل هذا الاتجاه السلبي في عدم تقبلهم لعمل المرأة في المواقع القيادية، وعدم امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة لنجاح القائد.

٢- بينما أسفر تنميط القيادة القائم على النوع الاجتماعي عن ارتباط فعالية القيادة النسائية المدركة والأبعاد المكونة لها إيجابياً بالتنميط الأنثوي للقيادة بينما جاء ارتباطها غير دال بالتنميط الذكوري للقيادة، مما يدل على أنه كلما زاد اعتقاد المرؤوسين باحتياج القيادة إلى سمات أنثوية كلما ارتفع إدراكهم لفعالية القيادة النسائية التي يعملون تحت قيادتها.

**النتائج الخاصة بالإجابة عن مشكلة الدراسة الرابعة: إلى أي مدى يمكن أن تساهم معالم الصورة الذهنية السائدة للقيادة النسائية في التنبؤ بدرجة فاعلية القيادة النسائية كما يدركها المرؤوسون ؟**

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (الأحادي)، وتحليل الانحدار التدريجي المتعدد لدى مجموعة الموظفين وأعضاء هيئة التدريس الذين يعملون تحت القيادة الإدارية للقيادات النسائية. ويتيح أسلوب تحليل الانحدار البسيط الكشف عن إسهام الاتجاه نحو القيادة النسائية والتنميط القائم على النوع الاجتماعي - كل على حدة- في التنبؤ بفعالية القيادة النسائية كما يدركها المرؤوسون، أما تحليل الانحدار المتعدد

فيسمح بالكشف عن إسهام تفاعل هذه المتغيرات معاً في التنبؤ بفعالية القيادة النسائية المدركة لدى المرؤوسين. وفي الدراسة الراهنة تعد فعالية القيادة النسائية المدركة لدى المرؤوسين في موضع المتغير التابع المتنبأ به، والاتجاه نحو القيادة النسائية والتنميط القائم على النوع الاجتماعي في موضع المتغيرات المستقلة المنبئة، وقد تم استبعاد أحد المكونات الفرعية لمتغير الاتجاه وهو التصور المدرك للحواجز التي تحول دون توظيف النساء من هذا الإجراء نظراً لعدم ارتباطه بمتغير فعالية القيادة النسائية، وكذلك لم يتم استخدام تحليل الانحدار بالنسبة لمتغير التنميط الاجتماعي للقيادة الخاص بالسمات الأنثوية نظراً لعدم ارتباطه بفعالية القيادة النسائية، وسنعرض لنتائج هذه التحليلات فيما يلي:

(أ) نتائج تحليل الانحدار البسيط لمتغيري الاتجاه نحو القيادة النسائية والتنميط القائم على النوع الاجتماعي - كل على حدة- في التنبؤ بفعالية القيادة النسائية كما يدركها المرؤوسون.

جدول (١١): نتائج تحليل الانحدار البسيط للاتجاه نحو القيادة النسائية والتنميط القائم على النوع الاجتماعي - كل على حدة- في التنبؤ بفعالية القيادة النسائية المدركة من المرؤوسين (ن = ٨٠)

المتغيرات المنبئة	معامل الارتباط ر	مربع (ر)	مربع (ر) المعدل	قيمة (ف) ودلالاتها	قيمة (ت) ودلالاتها
الدرجة الكلية للاتجاه نحو القيادة النسائية	٠,٣٠٢	٠,٠٩١	٠,٠٨	**٧,٨٥	**٢,٨
- تقبل عمل المرأة في المواقع القيادية	٠,٢٩٨	٠,٠٨٩	٠,٠٧٧	**٧,٦١	**٢,٧٦
مدى امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة لنجاح القائد	٠,٣٤	٠,١٢	٠,١٠٥	*١٠,٢٤	*٣,٢
التنميط الأنثوي للقيادة	٠,٢٤	٠,٠٥٧	٠,٠٤٥	** ٤,٦٩	***٢,١٧

(\*\*\*) دال عند ٠,٠٥

(\*\*) دال عند ٠,٠٠٥

(\*) دال عند ٠,٠٠١

ينتضح من جدول (١١) تتبؤ كل من الدرجة الكلية للاتجاه نحو القيادة النسائية ومكونيها (المتمثلين في تقبل عمل المرأة في المواقع القيادية، ومدى امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة لنجاح القائد)، وكذلك التنميط الأنثوي للقيادة بفعالية القيادة النسائية المدركة لدى المرؤوسين.

(ب) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بتفاعل الاتجاه نحو القيادة النسائية والتنميط القائم على النوع الاجتماعي (بشقيه) - كل على حدة- في التنبؤ بفعالية القيادة النسائية المدركة لدى المرؤوسين.

جدول (١٢) تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بتفاعل الاتجاه نحو القيادة النسائية والتنميط القائم على النوع الاجتماعي في التنبؤ بفعالية القيادة النسائية المدركة من المرؤوسين

(ن = ٨٠)

المتغيرات المنبئة	المتغير التابع	B	Beta	ت	الدلالة	نسبة الإسهام
الدرجة الكلية للاتجاه نحو القيادة النسائية		١,٠٣	٠,٥٧٣	١,٤٢٧	٠,١٥٨	٠,٢٣
تقبل عمل المرأة في المواقع القيادية	فعالية القيادة النسائية	- ٢,٠٦	٠,٣٢٧-	١,٥٢٧-	٠,١١٩	٠,٠٨٩
- مدى امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة لنجاح القائد		-٢,٥٠	٠,٦١٣-	٢,٠٠٦-	٠,٠٤٨	٠,٠٣٧
التنميط الأنثوي للقيادة		٠,٦٩	٠,١٢٧	١,١٢٨	٠,٢٦٣	٠,١٤
الثابت		٧٤,٨٥				
ف		٣,٦٦٦			٠,٠٠٩	
نسبة الإسهام الكلي		١٦٤				

تبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة بجدول (١٢) أن متغير تقبل عمل المرأة في المواقع القيادية قادر على التنبؤ بفعالية القيادة النسائية المدركة لدى المرؤوسين بمستوى الدلالة (٠,٠٥)، بينما لم تكشف متغيرات الدرجة الكلية للاتجاه نحو القيادة النسائية ومدى امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة لنجاح القائد، وكذلك التنميط الأنثوي للقيادة عن قدرة تنبؤية في نموذج الانحدار الحالي، ومن الجدير بالذكر أن المتغيرات جَمِيعُها فسرت ١٦٪ من

التباين في تفسير فعالية القيادة النسائية حيث بلغ معامل التحديد للنموذج ككل  $R^2 = 0,164$  . ويمكن صياغة المعادلة التنبؤية كما يأتي:

$$\begin{aligned} & \text{فعالية القيادة النسائية} = 74,857 + (1,101) \text{ الدرجة الكلية للاتجاه نحو} \\ & \text{القيادة النسائية} + (-2,057) \text{ تقبل عمل المرأة في المواقع القيادية} + \\ & (-2,504) \text{ مدى امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة لنجاح القائد} \\ & + (697) \text{ التنميط الاجتماعي للقيادة الخاص بالسمات الأنثوية السمات} \\ & \text{الأنثوية} \end{aligned}$$

ونستخلص من مجمل النتائج الخاصة بالفرض الثالث أن متغير تقبل عمل المرأة في المواقع القيادية كان على رأس قائمة العوامل المفسرة لفعالية القيادة النسائية ، فقد فسر بمفرده ٨٪ من هذا التباين، ثم يليه الدرجة الكلية للاتجاه حيث فسرت ٢٪ وتتساوى في ذلك مع التنميط الأنثوي للقيادة والتي فسرت ٢٪ في حين جاء مدى امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة لنجاح القائد بتفسير ما قيمته ١٪ من التباين في تفسير فعالية القيادة النسائية.

### مناقشة النتائج ودلالاتها

كشفت الدراسة الحالية، عن مجموعة من النتائج حول معالم الصورة الذهنية للقيادة النسائية لدى المرؤوسين في الجامعة ومدى تأثير هذه التصورات بشكل غير مدرك على التقييم الفعلي لكفاءة وفاعلية المرأة، التي قد تسهم دلالتها في توعية المجتمع بالمعوقات والحواجز التي تعيق تقدم المرأة في المناصب القيادية ومدى إسهام هذه التصورات في إدراك مدى نجاح المرأة في الدور القيادي الإداري، مما قد يسهم في الوقوف على أهم التصورات الخاصة بدور المرأة القيادي والتي تحتاج إلى تغيير في المجتمع المصري عموماً وفي المجال الأكاديمي بشكل خاص. وسنعرض فيما يلي لأبرز تلك الخلاصات.



[١] **يختلف الاتجاه نحو القيادة النسائية باختلاف نوع المرؤوس حيث أن اتجاهات الذكور أكثر سلبية نحو القيادة النسائية، والنتيجة بهذا الشكل تتسق بشكل عام مع التراث الإمبريقي سواء على المستوى العالمي أو المستوى العربي؛ حيث أظهرت نتائج معظم الدراسات في هذا المجال أن اتجاهات الذكور نحو دور المرأة القيادي أكثر سلبية مقارنة باتجاهات الإناث، حيث أكدت نتائج الدراسات التي أجريت في إطار تصميم مقياس الاتجاه نحو القيادة النسائية (WAMS) وحساب كفاءته السيكومترية أن اتجاهات الإناث أكثر إيجابية نحو القيادة النسائية مقارنة بالرجال (انظر: Yonca, 2005; Terborg, Peters, Ilgen, & Smith, 1997) كما تأكدت هذه النتيجة نفسها عند دراسة هذه الاتجاهات في مجالات العمل المختلفة (eg: Gallardo-Pérez, et al, 2021; Yonca, 2005; Tomkiewicz, Islam, Nasira, 2016; Balgiu, 2013; Frankel, Adeyemi-Bello & Sagan, 2004; حسن، ١٩٩٥).**

**وبالنسبة لرصد هذه الاتجاهات داخل المؤسسات الجامعية، نجد أن معظم نتائج الدراسات في التراث الاجنبي والعربي يتسق مع نتائج الدراسة الراهنة والتي تشير إلى أن اتجاهات الذكور نحو القيادة النسائية في مؤسسات التعليم العالي أكثر سلبية مقارنة باتجاهات الإناث (انظر على سبيل المثال: Alfawzan, 2017; Zulu, 2007; Madden, 2005; الدوري، ٢٠٠٣) وفي ظل ندرة الاهتمام في المجتمع المصري بدراسة الاتجاهات نحو القيادة النسائية عموماً، تشير نتيجة الدراسة الراهنة إلى أن المجتمع المصري ما زال يحمل اتجاهات سلبية نحو دور المرأة كقائدة وبشكل خاص لدى الذكور، وظهور هذه الاتجاهات السلبية في مؤسسات التعليم العالي يشير بشكل مبدئي إلى أن الاتجاهات والتصورات النمطية نحو القيادات النسائية تعد أحد أهم المعوقات التي تحول دون وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في الجامعات المصرية، أي أن خطوات المرأة نحو تولي المناصب القيادية العليا في المؤسسات التعليمية مازالت محفوفة بما أفرزته التنشئة الاجتماعية والموروثات**

التقافية من أفكار وتوجهات تكرس مفهوم أن المرأة غير قادرة على القيام بمتطلبات القيادة وتحمل مسؤولياتها المختلفة.

ووجود هذه الاتجاهات السلبية قد يفسر عدم وصول المرأة للمستويات القيادية العليا في الجامعات المصرية؛ فبالرغم من ارتفاع نسبة عضوات هيئة التدريس بكل الدرجات الأكاديمية في الجامعات المصرية وكذلك زيادة نسبة تولي المرأة للمناصب القيادية المتوسطة (أنظر: أحمد، البطراوي، ٢٠٠٩؛ الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، ٢٠١٩) نجد ندرة شديدة في تولي المرأة للمناصب القيادية العليا في الجامعات المصرية وخاصة رئاسة الجامعات والمعاهد العليا. فقد تم تعيين الدكتورة هدى محمد عزت صقر رئيساً لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية بدرجة رئيس جامعة خلال العام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦ ومن ثم تكون أول سيدة تشغل منصب رئيس جامعة حكومية في مصر، كما تم تعيين الدكتورة هبة نصار عام ٢٠٠٨ نائباً لرئيس جامعة القاهرة (أحمد، البطراوي، ٢٠٠٩)، الأمر الذي يجعلنا نتساءل حول عدم وصول المرأة لهذه المناصب العليا في مؤسسات التعليم العالي بما يتعارض مع الرسالة التربوية للجامعة، والقيم المفترض أن تغرسها الجامعة في طلابها ومختلف العاملين فيها من قيم المساواة والعدل. فالجامعة مؤسسة علمية وتربوية وثقافية، فهي أداة لصنع قيادات المجتمع الفكرية والفنية والمهنية والسياسية والتي تسعى الجامعة جاهدة إلى تكوينهم بما يتوافق وحاجات المجتمع ومتطلبات التنمية فيه (عابد، ٢٠١٧). الأمر الذي يحتاج مزيد من البحث والدراسة للوقوف على مختلف الأفكار والتصورات التي تعيق طريق المرأة نحو المناصب القيادية العليا.

[٢] لا يختلف الاتجاه نحو القيادة النسائية في الجامعة وفقاً للمتغيرات الأخرى من قبيل نوع وظيفة المرؤسين (أعضاء هيئة تدريس/ موظفين)

**ونوع القائد (ذكر / أنثى).** وتتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات، منها على سبيل المثال دراسة الزعبي(الزعبي، ٢٠١٩) التي وجدت عدم وجود بين أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة الإدارية في متوسطات الاتجاهات نحو القيادة النسائية في جامعة الأميرة نورة، كما توصلت دراسة الفوزان (Alfawzan, 2017) إلى عدم وجود تأثير لكلٍ من العمر والمستوى التعليمي والوضع الوظيفي ومستوى الدخل على اتجاهات العاملين في الجامعات السعودية على اتجاهاتهم نحو المرأة التي تشغل المواقع القيادية، وفي الجامعات الفلسطينية أظهرت دراسة الرقيب (الرقيب، ٢٠٠٩) عدم وجود فروق في تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي نحو ممارسة المرأة للسلوك القيادي وفقاً لنوع الوظيفة.

**وبالنسبة لمتغير جنس القائد** فتتفق نتائج الدراسة الراهنة مع دراسة جالانكي وزملاؤه (Galanaki, et al, 2009) والتي توصلت لدرسته إلى أن جنس الرئيس لم يكن ذو تأثير على مستوى رضا رؤوسيه عنه.

والنتيجة بهذا الشكل تثير مزيد من التساؤلات حول مدى رسوخ هذه الاتجاهات والمعتقدات حول القيادة النسائية ومدى تقبل عمل المرأة المصرية في المناصب القيادية، فعندما لا يؤثر متغير نوع الوظيفة وما يرتبط بها من مستويات تعليمية وثقافية مختلفة أو متغير العمل تحت قيادة المرأة من عدمه على هذه الاتجاهات يجعلنا نستنتج أن هذه الأفكار والاتجاهات راسخة في المجتمع بدرجة كبيرة وتحتاج إلى تكاتف مؤسسات الدولة لتغييرها.

وما يدعم هذا الاستنتاج ما أظهرته نتائج الدراسات في هذا المجال من أن السياق الثقافي والحضاري العام من أكثر العوامل التي تؤثر على الاتجاهات والمعتقدات المتعلقة بالقيادة النسائية؛ حيث أشارت نتائج بعض الدراسات إلى اختلاف الشعوب في الاتجاه نحو القيادة النسائية مثل دراسة دراسة جاني وزملاؤه (Güney; Gohar; Akıncı; & Akıncı, 2006) التي

كشفت وجود فروق كبيرة بين أعضاء هيئة التدريس في باكستان وتركيا في اتجاهاتهم نحو النساء كمديرات؛ حيث كان لعينة باكستان من النساء والرجال في تركيا موقفاً سلبياً تجاه القائدات مقارنة بنظرائهم الباكستانيين، كما أظهرت النتائج أن اتجاه النساء الباكستانيات كان أكثر إيجابية مقارنة بالنساء التركيات تجاه المديرات. كما وجدت دراسة الجندي (الجندي، ٢٠٠٩) إلى وجود اتجاه إيجابي لدى العاملين والعاملات في المجتمع العماني نحو تولي المرأة للوظائف الإدارية والقيادية في مؤسسات العمل المختلفة. وفي دراسة أجراها جافلاجي وزملاؤه (Javalgi; Scherer; Sa´nchez; Rojas; Daza; Hwang & Yan, 2011) بهدف الكشف عن التأثير الثقافي والبيئي في الاتجاهات والمواقف تجاه القيادة النسائية عن طريق المقارنة بين هذه الاتجاهات في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وتشيلي والصين. وجد تصورات إيجابية بشكل أكبر عن المرأة كقائد لدى الرجال الأمريكيين والتشيليين مقارنة بالرجال الصينيين.

ويرجع الباحثون هذه الاختلافات في مدى تقبل عمل المرأة في المواقع القيادية إلى عدد من العوامل الثقافية والحضارية التي تختلف من مجتمع لآخر ومن أهمها: ثقافة المجتمع وسياسته في تمكين المرأة والمساواة بين الجنسين، والتشريعات ضد المرأة، والتميط الثقافي لصورة المرأة في المجتمع، مما يجعلنا في حاجة لمزيد من الدراسات التي تكشف عن العوامل المشكلة لوعي وتصورات الشعب المصري نحو القيادة النسائية.

[٣] لا يختلف تنميط القيادة القائم على النوع الاجتماعي (سواء التنميط الذكوري للقيادة أو التنميط الأنثوي للقيادة) باختلاف نوع المرؤوس (ذكر/أنثى) ووظيفة المرؤوسين (أعضاء هيئة تدريس/ موظفين) ونوع القائد (ذكر / أنثى). وهذه النتيجة بشكل عام تختلف مع التوجه العام

للتراث الامبيريقى والنظري في هذا المجال؛ فوفقاً لنظرية الدور الجندرى<sup>(١)</sup>، ونظرية اتساق الأدوار<sup>(٢)</sup> تعد القوالب النمطية واحدة من أكبر العقبات أمام المرأة في المناصب القيادية، حيث تعتبر القيادة وخصائصها ونواتجها فكرة في أذهان الآخرين بقدر ما هي حقيقة واقعية للقادة أنفسهم (Eden & Leviatan, 1975; Crawford, 2001; Paustian-Underdahl, et al., 2014) دراسة الآراء النمطية حول النوع الاجتماعى والقيادة على مدار خمسين عاماً ماضية، فكرة قد أكدتها أيضاً الدراسات التي أجريت في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضى، هذه الفكرة مؤداها "وجود اعتقاد بأن النساء غير لائقات للمناصب الإدارية، وأن الاتجاه السائد هو اتجاه فكرة المدير الناجح يساوى رجل ناجح"<sup>(٣)</sup>، حيث يرى معظم الأفراد أن القيادة تحتاج إلى سمات ذكورية من قبيل الحسم، العدوانية، الاستقلال، السيطرة، وذلك مقارنة بالسمات الأنثوية التي يراها الكثيرون على إنها غير مؤهلة لنجاح المرأة في الأدوار القيادية" (Fiske, 2012; Sedlmayr, 2017; Heilman, 2001; Moor, et al, 2004; Balgiu,2013; Gallardo-Pérez, et al, 2021; Koenig, Eagly, Mitchell, & Ristikari, 2011; Koburtay, Syed, 2019).

إلا أن نتائج الدراسة الحالية قد تشير إلى أن التتميط الذكورى للقيادات ربما يقل في المؤسسات الأكاديمية، حيث كشفت نتائج الدراسة الراهنة ارتباط فعالية القيادة النسائية المدركة والأبعاد المكونة لها إيجابياً بالتتميط الأنثوي للقيادة بينما جاء ارتباطها غير دال بالتتميط الذكورى للقيادة، مما يدل على سيادة اعتقاد المرؤوسين في الجامعات أن القيادة الناجحة في المؤسسات الأكاديمية تحتاج إلى سمات أنثوية من قبيل التعاطف، وخدمة الآخرين، والمساندة، مقارنة بالسمات الذكورية. ويتسق ذلك مع نتائج الدراسة التي أجراها كوينج وزملاؤه (Koenig, et al, 2011) والتي هدفت إلى تحليل نتائج الدراسات

(1)The Gender-Role Theory

(2) Role congruity theory

(3)Think manager – Think male

السابقة التي اهتمت بالتنميط الذكوري للقيادة في المجالات المختلفة، وأشارت نتائجها إلى أن هذا التنميط الذكوري للقيادة قد انخفض بمرور الوقت، بالإضافة إلى أن القوالب النمطية صورت القادة على أنهم أقل ذكورية في المؤسسات التعليمية مقارنة بالمجالات الأخرى. مما قد يشير إلى أن الصورة الذهنية السائدة للقيادة النسائية في المؤسسات الأكاديمية تختلف عن المجالات الأخرى، الأمر الذي يحتاج مزيد من الدراسة والبحث.

**[٤] تأكيد النتائج الخاصة بفعالية القيادة النسائية على تأثير الصورة الذهنية للقيادة النسائية على إدراك المرؤوسين لفعالية القيادات النسائية،** حيث أشارت نتائج الارتباطات إلى ارتباط فعالية القيادة النسائية المدركة وكل مكوناتها سلبياً بالاتجاه نحو القيادة النسائية، كما ارتبط التنميط الأنثوي للقيادة إيجابياً بالفعالية المدركة للقيادة النسائية، كما دعمت نتائج تحليل الانحدار البسيط هذه النتيجة حيث أظهرت قدرة هذه المتغيرات نفسها بالتنبؤ بفعالية القيادة النسائية المدركة لدى المرؤوسين. كما كشف نموذج الانحدار قدرة هذه المتغيرات في تفسير ١٣٪ من التباين في فعالية القيادة النسائية، ويأتي متغير مدى تقبل عمل المرأة في المواقع القيادية على رأس هذه المتغيرات في تفسير مدى إدراك المرؤوسين لفعالية القيادات النسائية.

وتشير هذه النتائج في مجملها إلى أن تقييم المرؤوسين لقياداتهم النسائية وإدراك مدى نجاحهن في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى تحقيقهن لأدوارهن القيادية وامتلاكهن للمهارات القيادية محكوم بصورة ذهنية نمطية تنعكس في الاتجاهات السلبية نحو تولى المرأة للأدوار القيادية والتوقعات القائمة على النوع الاجتماعي، مما يعني أن زيادة الاتجاه السلبي للمرؤوسين نحو القيادة النسائية يصاحبه انخفاض في تقييمهم لفعالية القائدة التي يعملون تحت قيادتها، وبشكل خاص عندما ينعكس هذا الاتجاه في عدم تقبلهم لعمل المرأة في المواقع

القيادية، وعدم امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة لنجاح القائد. وبالرغم من ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين معالم الصورة الذهنية للقيادة النسائية كما تنعكس في الدراسة الراهنة ودرجة فعالية القيادات النسائية، إلا أن نتائج الدراسة الراهنة تتفق بشكل غير مباشر مع التراث الامبيرقي الذي تناول هذه المتغيرات وتؤكد على دلالات مهمة في هذا المجال، من أهمها أن الصورة الذهنية باعتبارها المرآة التي تعكس ثقافة المجتمعات بما تحمله من اتجاهات ومعتقدات وآراء قد تكون أكثر تأثيراً على سلوك القادة مقارنة بتأثير نوع القائد كونه ذكر أو أنثى. حيث أشار إجلي، (Eagly, 2007; Eagly, Karau, 1992; Eagly et al, 1995, Eagly et al, 2002) في دراساته المتعددة حول الفروق بين الذكور والإناث في القيادة أن الفكر السائد في مختلف السياقات والمنظمات بأن القيادة الذكورية أفضل من القيادة الأنثوية يعد العائق الأساسي لتقدم المرأة في المناصب القيادية، ووجد أن هذا يقلل من قيمة المرأة في المراكز القيادية، كما أن هذا الفكر السائد لا يفسح المجال للنساء لإظهار كفاءتهن وتميزهن نظراً لتأثرهن بهذا الفكر السائد.

وبناء على ذلك تشير نتائج الدراسة الراهنة إلى إشكالية أساسية متعلقة بالقيادة النسائية وهي التعارض بين الصورة الذهنية للقيادة النسائية والفعالية الواقعية للقيادات النسائية، وتظهر هذه الإشكالية بوضوح خلال التراث الإمبيرقي؛ حيث نجد تعارض في نتائج الدراسات في هذا المجال، فمن ناحية أشارت بعض الدراسات إلى الإدراك السلبي للقيادة النسائية وفعاليتها والذي انعكس في سيادة الاتجاهات السلبية نحو القيادة النسائية، والتنميط الذكوري للقيادة وأن الرجال عادةً أكثر ملائمة وفعالية من النساء في المناصب القيادية (Koenig, et al., 2011)، وبالرغم من ذلك تشير دراسات عدة لوجود أوجه تشابه أكثر من الاختلافات بين الرجال والنساء في سلوكيات القيادة ، وأنهم متساوون في الفاعلية (Young,2004; Thompson, 2000).

مثلما كشفت نتائج تحليل ٨٢ دراسة اهتمت بتقدير فاعلية القيادة إلى أن القادة الذكور والإناث لم يختلفوا بشكل عام في الفاعلية، وكذلك في السمات والقدرات الإدارية والمهنية اللازمة للقيادة، علاوة على ذلك، فإن أساليب المرأة القيادية هي في الواقع أكثر فاعلية في سياق الهياكل التنظيمية القائمة على العمل في فريق والقائمة على توافق الآراء، وهي تلك الهياكل الأكثر انتشارًا في عالم اليوم. (Appelbaum, Audet & Miller. 2002)



## المراجع:

أحمد، عائدة حماد. (٢٠٠٧). واقع ممارسة المدير المبتدئ والمدير الخبير لأبعاد القيادة الفعالة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجه نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، جامعة بيرزيت، كلية الدراسات العليا.

أحمد، وفاء ماجد؛ البطراوي، رانية معوض. (٢٠٠٩). المرأة المصرية في مواقع القيادة الدراسة الثانية. الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، مركز الأبحاث والدراسات السكانية، عدد خاص، ص ٢٦-٧٠.

أفخمي، مهنار؛ إيسنبرج، آن؛ فازيري، هالة. (٢٠٠٢). دليل تعلم النساء على القيادة. التضامن النسائي للتعلم من أجل الحقوق والتنمية والسلام، الأردن.

الأمم المتحدة. (٢٠٠٠). النساء في العالم: توجهات وإحصاءات. نيويورك: الأمم المتحدة.

الجندي، نزيه أحمد. (٢٠٠٩). اتجاهات العاملين والعاملات العمانيين نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية: دراسة ميدانية في ولايات مسقط وصحار والريستاق. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية: جامعة دمشق، ص ٢٥، ع ٣٤٤، ١٧٩-٢١١ تم الحصول عليها من خلال: <http://search.mandumah.com/Record/75274>

الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء. (٢٠١٩). الدوري، أسماء. (٢٠٠٣). اتجاهات الرؤوسيين من الجنسين تجاه القيادات النسائية، إنسانيات، (٢٢)، ٦٥-٨٣.

رضوان، فوقية حسن عبد الحميد؛ حسن، محمد بيومي عليم. (١٩٩٥). اتجاهات المرعوسيين من الجنسين نحو القيادة النسائية. مجلة علم النفس، (٦)٩، ٦-٢١.

الرقب، مؤمنة. (٢٠٠٩). معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.

الزغبى، ابتسام عبدالله. (٢٠١٩). سمات الشخصية والاتجاهات نحو القيادة النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن في ضوء بعض المتغيرات. مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية، ١(١٨٢)، ٧١٤-٧٦٢.

شوقي، طريف. (١٩٩٣). السلوك القيادي وفعالية القيادة . القاهرة : مكتبة غريب.

الشيخلي، جاسم محمد. (٢٠١٥). دور وسائل الإعلام العراقية في تشكيل الصورة الذهنية لذوي الإعاقة لدى طلبة جامعة بغداد: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، الأردن، جامعة الشرق الأوسط، كلية الإعلام.

صلاح الدين، إسلام، العراقي، عمر. (٢٠١٨). المرأة العربية مازالت بعيدة عن قيادة المؤسسات الأكاديمية. الفانار للإعلام. تم الحصول عليها من خلال: <https://www.al-fanarmedia.org/ar/2018/12>.

عامر، أحمد صلاح الدين. (٢٠١٣). الفروق بين القادة متخذي القرار الفعال والقادة متخذي القرار غير الفعال في مهارات التفكير الناقد : دراسة مقارنة على عينة من القادة الإداريين المصريين. رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الآداب، قسم علم نفس.

عامر، أيمن. (٢٠١٨). شخصية مصر في عيون أطفال العالم: مداخل لقراءة رسومات الأطفال. القاهرة: المركز القومي لتقافة الطفل، مجلد (٤٤).

عجوة، علي؛ عتران، محمد. (٢٠٠٨). فن العلاقات العامة. جامعة القاهرة، كلية الإعلام، مركز التعليم المفتوح.

القطب، رولا. (٢٠١٢). دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة.

كريم، همسة محمد. (٢٠١٥). السلوك القيادي للمرأة الفلسطينية في المواقع الإدارية الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

ماضي، أجيلا؛ سالم، لؤي. (٢٠١٧). تقنين مقياس BSRI باللغة العربية لقياس النوع (Gender). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الصحية، المجلد (٣٩) العدد (٥).

ندا، أيمن منصور. (٢٠٠٤). الصورة الذهنية والإعلامية - عوامل التشكيل واستراتيجيات التغيير: كيف يرانا الغرب؟. القاهرة، المدينة برس.

Abu-Tineh, A.(2012). Leadership Effectiveness in Jordanian Educational Institutions: A Comparison of Jordanian Female and Male leaders. **Educational Management Administration & Leadership** 41(1) 79-94.

Alfawzan, N.(2017). **An Examination of Attitudes towards Women in Leadership Positions Public Universities in Saudi Arabia** Retrieved from:

[http://gateway.proquest.com/openurl?url\\_ver=Z39.88-2004&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&res\\_dat=xri:pqm&rft\\_dat=xri:pqdiss:10275714](http://gateway.proquest.com/openurl?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&res_dat=xri:pqm&rft_dat=xri:pqdiss:10275714)

Al-Kayed, L., (2015), Leadership Challenges for Women Managers in Public Universities in Saudi Arabia. **Global Journal of Human Social Science: Arts & Humanities- Psychology**, Vol. 15, Iss. 4, pp. 34-43.

Alomair, M, O. (2015). Female Leadership Capacity and Effectiveness: A Critical Analysis of the Literature on Higher Education in Saudi Arabia. **International Journal of Higher Education**, Vol. 4, No. 4, pp.81-93.

- Appelbaum, S. Audet, L. & Miller, J. (2002). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. **Leadership and Organization Development Journal** 24(1): 43–51.
- Astin, H.S. & Davis, D. E. (1993). Research productivity across the life and career cycles: facilitators and barriers for women, in Glazer, B. & Townsend (eds.): *Women in higher education- a feminist perspective*. Needham Heights: Ginn Press, 415-422.
- Bagilhole, B. (2002). Against the odds: Women academics' research opportunities, in Howie, G. & Tauchert, A. (eds.) Gender, teaching and research in higher education- challenges for the 21st century. **Hampshire: Ashgate**, 46-55.
- Balgiu, B.A. (2013). Perception of Women as Managers. The Difference of Attitudes between Employees and Non-Employees. **Social and Behavioral Sciences**, 78,330 – 334.
- Baxter, J. & Wright, E. (2000). "The Glass Ceiling Hypothesis, a Comparative Study of the United State, Sweden, and Australia". **Gender & Society, Vol 14(2)**, (p p. 275-294). Sociologists for Women in Society - USA.
- Billing, Y. D. (2011). Are women in management victims of the phantom of the male norm?. **Gender, Work & Organization**, 18(3), 298–317.
- Blackmore, J. (2002). Globalisation and the restructuring of higher education. for new knowledge economies : new dangers or old habits troubling gender equity work in universities?. **Higher education quarterly**, 56(4) October 2002: 419-441.
- Brown, H. (1997). Equal Opportunities policy, in Eggins, H. (ed.) **Women as leaders and managers in higher education**. **Buckingham: Bristol.P.A.** 109-121.
- Conradie, D, P; Herbst, T, H.(2010). Leadership effectiveness in Higher Education: Managerial self-perceptions versus perceptions of others. **SA Journal of Industrial Psychology** · December.1-14. doi:10.4102/sajip.v37i1.867.
- Crawford, A.L.(2001). Women in Leadership: The Stereotyping of Women. **Kellogg Journal of Organization Behavior**, 2000 Issue.
- Datta, B.(2015). Assessing the Effectiveness Of Authentic Leadership. **International Journal of Leadership Studies**, Vol. 9 Iss. 1.

- Deem, R. (2003). Gender, organizational cultures and the practices of manager academics in UK universities. **Gender, Work and Organization**, 10(2): 239–259.
- Duehr, E. E., & Bono, J. E. (2006). Men, women, and managers: Are stereotypes finally changing? **Personnel Psychology**, 59(4), 815–846.
- Eagly, A. H., Karau, S. J. & Makhijani, M.G.(1992). Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta- Analysis. **Psychological Bulletin**, vol. 111, No, 1, 3-22.
- Eagly, A. H., Karau, S. J. & Makhijani, M.G.(1995). Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta- Analysis. **Psychological Bulletin**, vol. 117, No,1 125-145.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, 109, 573–598. doi: 10.1037/0033-295X.109.3.573
- Eagly, A., H. (2007). Female Leadership disadvantage and advantage: Resolve in the contradictions. **Psychology Woman Quarterly**, 13(1),1-12.
- Eden, D., & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinist of the factor structure underlying supervisory behavior skills. **Journal of Applied Psychology**, 60, 736-741.
- Fiske, S. T. (2012). Managing Ambivalent Prejudices Smart-but-Cold and Warm-but Dumb Stereotypes. **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, 639(1), 33–48
- Fontayne, P., Sarrazin, P., Famoose, J.P.(2000). The Bem Sex-Role Inventory : Validation of a Short Version for French Teenagers. *European Review of applied Psychology*. **Trimester 5111. vol. 50. n 4. pp. 405 – 416.**
- Forster, N. (2001). A case study of women academics' views on equal opportunities, career prospects and work-family conflicts in a UK university. **Career development international** 6(1):28-38.
- Galanaki, E., Papalexandris, N., & Halikias, J.(2009). Revisiting leadership styles and attitudes towards women as managers in

- Greece: 15 years later. *Gender in Management. An International Journal*, 24 (7), 484-504.
- Gallardo-Pérez, J.; Romero-Moraleda, B.; Paredes-Hernández, V.; León-Quismondo, J.(2021). The Glass Ceiling in the Sport Industry: Spanish Version of the Women as Managers Scale (WAMS). *Sexes*, 2, 163–173.
- Garcia-Retamero, R., & Lopez-Zafra, E. (2006). Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership. *Sex Roles*, 55(1), 51–61. doi:10.1007/s11199-006-9068-1
- Güney, S; Gohar, R; Akıncı, S K; and Akıncı, M M .(2006). Attitudes toward Women Managers in Turkey and Pakistan. *Journal of International Women's Studies*, 8(1), 194-211.
- Heilman, M.,E.(2001). Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women’s Ascent Up the Organizational Ladder. *Journal of Social Issues*, Vol. 57, No. 4, pp. 657–674.
- Holt, C., & Ellis, J.(1998). Assessing the current validity of the Bem Sex-Role Inventory. *Sex Roles*,39, 929- 941.
- Islam, M., Nasira,S.(2016). Attitude Towards Women Leadership In Organizations: A Study On Government Sector Of Bangladesh. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. Volume 18, Issue 1.Ver. I, PP 112-139
- Javalgi, R.G; Scherer, R; Sa´nchez, C; Rojas, L.; Daza.V.; Hwang, CH.; Yan, W.(2011). A comparative analysis of the attitudes toward women managers in China, Chile, and the USA. *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 6 No. 3, pp. 233-253
- Koburtay, T.M; Syed, J.(2019). A contextual study of female-leader role stereotypes in the hotel sector. *Journal Of Sustainable Tourism*, Volume 27, Issue 1, To link to this article: <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1560454>

- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. **Psychological Bulletin**, **137**(4), 616–642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2008). **The leadership challenge: The most trusted source for becoming a better leader**. Retrieved from <http://www.leadershipchallenge.com/WileyCDA/Section/id-131054.html>
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (1995). Development and validation of Leadership Practices Inventory. **Educational and Psychological Measurement**, **48**, 483–496.
- Lee, P. M., & James, E. H. (2007). SHE'-E-OS: Gender effects and investor reactions to the announcements of top executive appointments. **Strategic Management Journal**, **28** (3), 227–241.
- Madden, M. (2005). 2004 division 35 presidential address: gender and leadership in higher education. **Psychology of Women Quarterly**, **29**, 3–14.
- Marco, R. (2012). Gender and economic performance: Evidence from the Spanish hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, **31**(3), 981–989.
- Moor, S ; Grunberg, L; Greenberg, E.(2004). **Development and Validation of the Stereotype Beliefs about Women Managers Scale. Research Program on Political and Economic Change**. Working Paper PEC2004-0008, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/253692110>.
- Muller-Kahle, M. I., & Schiehl, E. (2013). Gaining the ultimate power edge: Women in the dual role of CEO and chair. **Leadership Quarterly**, **24**(5), 666–679.  
doi:10.1016/j.leaqua.2013.05.001

- Oakley, J.,G .(2000). Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEO's. **Journal of Business Ethics**, **27(4)**: 321–334.
- Patel, G. & Buiting, S. (2013), **Commonwealth Secretariat, Social Transformation Programs Division**. Retrieved from <http://www.cpahq.org/cpahq/cpadocs/Genderdiffe.pdf>.
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators. **Journal of Applied Psychology**. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/a0036751>.
- Petersen, N. & Gravett, S. 2000. The experiences of women academics at a South African University. **SAJHE/SATHO**, **14(3)**,169-175.
- Powell, G., N .(1993). **Women and Men in Management, 2nd edn. Newbury Park, CA: Sage**. Available at: [http://www.Linkageinc.com/research\\_products/assessment\\_instruments.aspx](http://www.Linkageinc.com/research_products/assessment_instruments.aspx)
- Sedlmayr, L.(2017). **Leadership Styles And Access Of Women To Top Level Business Positions**. Doctoral Thesis. University Of Latvia. Faculty of Business, Management and Economics.
- Terborg, J.R., Peters, L.H., Ilgen, D.R., & Smith, F. (1977). Organizational and Personal Correlates of Attitudes Toward Women as Managers. **Academy of Management Journal**, **20(1)**, 89-100.
- Thompson, M,D.(2000). Gender, leadership orientation, and effectiveness, Testing the theoretical models of Bolman and Deal& Quinn. **Sexroles**, **42(11-12)**, 969- 992.
- Tomkiewicz, J., Frankel, R., Adeyemi-Bello, T., & Sagan, M. (2004). A Comparative Analysis of the Attitudes Toward Women Managers in the U.S. and Poland. **Cross Cultural Management**, **11(2)**, 58-70.



- Wohlers, A.J & London, M .(1989). Ratings of managerial characteristics – evaluation difficulty, co-worker agreement and self-awareness. **Personnel Psychology** **42(2)**, 235–261.
- Yonca, A,B (2005). **Attitudes Towards Women Managers: Development of a New Measure**. A Thesis Submitted to the Graduate School of Social Sciences in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Arts in Psychology. Koç University.
- Young, P. (2004). Leadership in higher education: A case study. **Journal of Further and higher education**. **28(1)**, 95-106.
- Zaid, K; Al-Zawahreh, A; Olimat, A.(2012). Leadership Practices among Faculty Members in Jordanian Public Universities: A Construct Validation Study. **JIRSEA**, **Volume 10** Number 1 May/June, 53-65.
- ZULU, C.B.(2007). **A Comparative Study of Women In Management In Higher Education In South Africa and The United Kingdom**. Doctoral Thesis. University Of South Africa. Education Management.