

## معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية

- دراسة ميدانية على عينة من النساء القياديات ببعض المؤسسات العمومية بولايتي الطارف وعنابة-

### Obstacles to women's leadership positions

-Field study on a sample of women leaders in some public institutions in the states of Tarf and Annaba

هناء بوحارة\*

جامعة سيدي بلعباس، مخبر البحوث النفسية والتربوية، الجزائر،

hana\_bouhara@hotmail.fr

تاريخ الاستلام: 2022/08/20؛ تاريخ القبول: 2023/09/26؛ تاريخ النشر: 2023/12/31

#### ملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية ببعض المؤسسات العمومية الجزائرية بولايتي الطارف وعنابة. وكذا التعرف على درجة معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية، إضافة إلى الكشف عن درجة الفروق في معوقات تولي امرأة للمنصب القيادي تبعا لبعض المتغيرات. تم الاعتماد على المنهج الوصفي واختيار عينة قصدية قوامها (84) امرأة قيادية. حيث طُبق عليهم استبيان معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية من إعداد الباحثة. وبعدما جُمعت البيانات وأجريت المعالجات الإحصائية عن طريق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (23). توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: رصد درجة مرتفعة من معوقات تولي المرأة للمواقع القيادية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية تبعا لمتغير الحالة المدنية، ومتغير المستوى التعليمي. ومن أبرز الاقتراحات التي خرجت بها الدراسة ضرورة القيام بدراسات معمقة لتشخيص واقع المرأة القيادية وأهم السمات والقدرات الواجب توفرها فيها لممارسة السلوك القيادي بجدارة.

كلمات مفتاحية: القيادة؛ المرأة القيادية؛ المعوقات؛ المناصب القيادية.

### Abstract:

The current study aims to reveal the obstacles to women's assumption of leadership positions in some Algerian public institutions in the states of Al -Taref and Annaba. As well as identifying the degree of obstacles to women taking leadership, in addition to revealing the degree. The descriptive approach was relied upon and a sample of (84) leading women was selected. A questionnaire on the obstacles to women's leadership positions was applied to them by the researcher. After the data were collected, statistical treatments were conducted through the Social Sciences Statistical Package (SPSS) version (23). The study found the following findings: monitoring a high degree of barriers to women's assumption of leadership positions, there are no statistically significant differences in the degree of barriers to women holding leadership positions depending on the changing civil status and the changing level of education. One of the most prominent suggestions of the study was the need for in-depth studies to diagnose the reality of women leaders and the most important features and abilities to be provided for the well-deserved practice of leadership behaviour.

**Keywords:** Leadership; women leadership; disabled persons; leadership positions.

### المقدمة:

تتطلب عملية التنمية الشاملة في أي بلد مشاركة فعالة من قبل كافة الطاقات البشرية، ولما كانت المرأة فردا فعالا في المجتمع كان عليها أن تشارك الرجل في عملية التنمية، من هنا ظهرت العديد من الصيحات التي تنادي بتمكين المرأة في مجالات الحياة المختلفة. فقد أصبحت قضية النهوض بأوضاع المرأة بهدف تمكينها من أداء دورها الفاعل بوصفها شريكا كاملا في تنمية المجتمع وتقدمه من أهم أولويات الدول والحكومات والمنظمات غير الحكومية، لذا فقد بذلت معظم الدول جهودا للاهتمام بقضايا المرأة وتبسيط الضوء على

ضرورة تحسين أوضاعها، وإزالة العقبات التي تعيق تقدمها ومشاركتها في المجتمع<sup>(1)</sup>.

حيث يشكل موضوع تمكين المرأة وزيادة مشاركتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية واحد من أهم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سائر الدول النامية، ولا شك أن هناك ارتباط وثيق بين تحقيق مساواة المرأة بالرجل وبين زيادة مشاركتها في مختلف مجالات النشاط، وخاصة على مستوى صنع القرار<sup>(2)</sup>. وبذلك كان للمرأة دورا فاعلا في تقدم المجتمع، حيث يعتمد هذا الدور بفاعلية وأهمية على مدى ما تتمتع به المرأة من مكانة اجتماعية لائقة وتوفر فرص العمل لها وقدرتها على التعبير عن رأيها، الأمر الذي يساعدها في بلورة شخصيتها وزيادة وعيها بالمشكلات التي يعاني منها المجتمع، وتنامي مساهمتها في التطوير والتغيير. فبالرغم من التغيرات والتبدلات الجذرية ذات العلاقة بالمرأة والعوامل المهيئة لعملها بما فيها التعليم والتأهيل والتشريعات وازدياد أعداد العاملات ومزاولة المرأة مختلف مجالات العمل ومشاركتها السياسية، والتغير الايجابي في اتجاهات أفراد المجتمع نحو عملها ونحو مكانتها.

## 2. إشكالية الدراسة:

تشير نتائج العديد من الأبحاث والدراسات إلى جدارة المرأة وكفاءتها وتفوقها أحيانا على الرجل، إلا أن الفجوة مازالت واسعة بين إمكانات المرأة وقدرتها وما تطمح إليه هذا من جهة، ومن جهة أخرى بين ما يجسده الواقع العملي مؤسسيا وإداريا، فالتمثل غير المتكافئ للمرأة في المراكز الإدارية العليا سواء في المؤسسات العامة أو منظمات الأعمال الخاصة لازال هو السائد.

فبالنظر للدول المتقدمة مازال عدد النساء في المراكز الوظيفية العليا ضئيلا مقارنة مع أعداد النساء العاملات حيث أوضحت دراسة Yang أن نسبة النساء العاملات في منظمات الأعمال ما يزيد عن 40% من العمالة الكلية، وأن نسبة النساء اللاتي يشغلن المراكز العليا لا يتجاوز 3% في الولايات المتحدة الأمريكية ولا يتجاوز 6% في المملكة المتحدة، حيث أظهر مسح بريطاني أن الفجوة تضاعفت بالنسبة للإدارتين الوسطى والإشرافية، حيث

(1) إيمان بشير محمد الحسين، السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها، مجلة دمشق، 27 (3-4)، 2011

(2) سامر فارس، رياض الهليس، جهاد شوخي، و ليس الصيفي، مدخل لدراسة دور المرأة في مستويات الإدارة العليا في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، 2005، ص: 05.

يقارب عدد النساء المديرات عدد الرجال المديرين في العديد من الدول المتقدمة. أما الدول النامية فمازالت ظاهرة التمثيل غير المتكافئ أكثر انتشاراً وأوسع نظاماً ليس على المستوى الإداري الأعلى، وإنما أيضاً على كافة المستويات الوسطى والإشرافية، وبرغم بعض المحاولات لحجب المرأة وفقدان الفرص أو الاعتراف بقدراتها والتخطيط لشغلها مناصب إدارية رئيسة ومنحها رواتب متدنية أو وظائف إدارية روتينية بهدف تحجيم مستواها الوظيفي، وترويج الاعتقاد الذي يبين أن المرأة هي عاطفية جداً بطبيعتها أو أنها مهتمة بحياتها الشخصية أكثر من العملية وليس لديها الإبداع والتجديد للعطاء الأمثل، هذه المعتقدات قد تسبب في خلق مشكلات وصعوبات جمة أمام تقدم المرأة وتطورها، وهذا مما أدى إلى انخفاض في نسب تبوء المرأة للمواقع الإدارية العليا<sup>(1)</sup>.

في نفس السياق يشير أحمد رضا رضوان<sup>(2)</sup> إلى أن الاهتمام العالمي بدور المرأة في العمل ودراسة المشكلات التي تواجهها، واهتمام البحوث بدراسة المرأة في القيادة والإدارة والاتصال والإدراك وغير ذلك من الموضوعات ومدى صلاحيتها لذلك، كلها تؤكد على أن وصول المرأة إلى المواقع القيادية المتقدمة يرتكز على الوعي الذاتي وقوة الشخصية وقدرتها على التوفيق بين قوة الموقع القيادي وبين دورها الأسري العائلي وكيفية التعامل مع الزملاء في العمل واكتساب ثقة الآخرين بقدرتها وكفاءتها. من جهة أخرى يرى Lumpkin أن الاتجاهات والمعايير الاجتماعية وأنظمة وقوانين المؤسسات وسياسات التعيين عوامل تؤثر في فرص قبول المرأة لتولي مراكز قيادية، وكذلك تواجه القيادات عراقيل كثيرة من سياسية ودينية واقتصادية وبالرغم من ضمان المساواة بين الجنسين دستورياً في الدول العربية فإن التمييز على أساس النوع هو المهيمن على الممارسة العملية إلى أقصى حد، ومن المتوقع تفاقم الفجوة نتيجة تدهور الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية المرتبط بسياسات العولمة التي تعتبر النساء والفتيات من أوائل ضحاياها<sup>(3)</sup>.

(1) أُنعام الشهابي، و موفق حديد، مشكلات تبوء المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية (التجربة العراقية)، 2001، ص: 611.

(2) أحمد رضا رضوان، التحديات التي تواجه المرأة الفلسطينية في تقلد المناصب القيادية في مؤسسات التعليم العالي، غزة (فلسطين): ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول المرأة والتعليم العالي، وزارة التربية والتعليم.

(3) سمر الأعرج، معوقات تولي المرأة العربية مراكز قيادية في المجال الرياضي في الدول العربية الآسيوية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) (24/6)، 2010، ص: 1733.

فالجائز ومع التطور التكنولوجي السريع والتأثير الكبير للعولمة أصبحت قضية خروج المرأة للعمل أمر طبيعي في كثير من الأوساط الاجتماعية والاقتصادية، الأمر الذي شجعها لدخول مجال الإدارة والقيادة خاصة، وفي جميع الميادين الاقتصادية كانت أو سياسية أو تربوية، فظهرت العديد من النساء كقائدات لمؤسسات وأحزاب وجمعيات وآخر منصب تكاد المرأة الجزائرية أن تصل إليه هو منصب رئاسة الجمهورية، حيث رشحت أول امرأة ولأول مرة لهذا المنصب، ونظرا للأهمية القصوى لمنصب القائد داخل المؤسسة على اعتبار أنه إذا صلح القائد صلح من حولهم والعكس، فقد أولت له أهمية كبيرة ووضعت مجموعة من المواصفات الواجب توفرها في شاغل هذا المنصب وهذا انطلاقا من تأكيد الدراسات الحديثة على العلاقة الوثيقة بين أسلوب القيادة والرضا عن العمل.

وفي ضوء الاتجاهات العالمية والدراسات والبحوث التي تناولت قضايا ومشكلات القيادة قد توجي بأن هذه القيادة الأخيرة مقصورة على الذكور دون الإناث، لكن الوقائع أثبتت أن المرأة الجزائرية دخلت مجال العمل بصفة عامة، وأخذت تترقى فيه حتى وصلت إلى مصاف الوظائف وأرقاها، ألا وهي الوظائف الإدارية القيادية<sup>(1)</sup>. فكما يذكر (غيث، 2013)<sup>(2)</sup> فإن المجتمع الجزائري عرف تحولات كبيرة في واقع المرأة، لذلك فلا غرابة أن نجد الفتيات وقد شغلن المناصب القيادية في مختلف القطاعات والمصالح والمؤسسات، وبذلك نشاهد أن تبوء المرأة الجزائرية قد حظي بخطوات جبارة إلى الأمام.

إذن في خضم هذا الطرح قمنا بدراسة ميدانية حاولنا من خلالها التعرف على أبرز المعوقات التي تقف أمام المرأة لبلوغها المنصب القيادي، حيث كانت دراسة ميدانية استهدفنا فيها الكشف عن استجابات النساء القياديات ببعض المؤسسات العمومية الجزائرية بولايي الطارف وعنابة تجاه ما يصادفهن إزاء تقلد المراكز العليا في أي مؤسسة عمل. حيث تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما درجة معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية؟

- هل توجد فروق في درجة معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية تبعا لمتغير الحالة

(1) صفية جدوالي، اتجاهات الفرد الجزائري نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاجتماعية(15)، 2012.

(2) بوفلجة غياث، نظرة النساء القياديات للاتجاهات الاجتماعية نحوهن، الندوة الإقليمية حول: المرأة في مراكز القيادة واتخاذ القرار بالبلدان العربية، الكويت، 2013.

المدنية (عازبات/ متزوجات)؟

- هل توجد فروق في درجة معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (ثانوي/جامعي)؟

### 3. فرضيات الدراسة:

استناداً للإطار النظري والدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات الآتية:

- توجد فروق في درجة معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية تبعاً لمتغير الحالة المدنية (عازبات/ متزوجات).

- توجد فروق في درجة معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (ثانوي/جامعي).

### 4. أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية أساساً إلى الكشف عن واقع المرأة العاملة وبالأخص المرأة القيادية وتشخيص أهم المعوقات والمشكلات التي تؤثر على توليها للمنصب القيادي، وذلك من خلال:

\* محاولة التعرف عن أهم المشكلات والمعوقات التي تؤثر على تولي المرأة للمنصب القيادي.  
\* التعرف على درجة الفروق في معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية وفقاً لبعض المتغيرات الديمغرافية (الحالة المدنية، والمستوى التعليمي).

\* اقتراح بعض الاستراتيجيات والحلول لأجل تمكين المرأة أكثر بمساهمتها الفعالة في المؤسسات والشركات، والتنمية بشكل عام.  
\* الاستفادة من النتائج المتوصل لها في إثراء وتفعيل دور المرأة الجزائرية وجعلها الشريك الدائم في بناء الوطن.

### 4. أهمية الدراسة:

تنجلى أهمية الدراسة في أنها تبحث في موضوع من أهم المواضيع التي تخص التنمية المجتمعية، فباعتبار المرأة أحد أبرز أعضاء المجتمع فإن مشاركتها في صنع القرار يعتبر قضية تنموية في المقام الأول، من جهة أخرى تبرز أهمية الدراسة في أنها تحاول تشخيص

واقع تولي المرأة الجزائرية العاملة بشكل عام والمرأة المتطلعة لبلوغ المناصب القيادية بشكل خاص في المؤسسات العمومية، سعيا منا لتشكيل رؤية شاملة على مختلف العراقل والمشاكل التي تواجهها في محاولتها لتبوء المراكز والمناصب العليا وممارسة السلوك القيادي. إضافة إلى الأهمية التي توفرها الدراسة من خلال تلك المعلومات حول المرأة كشريك أساسي في المجتمع والتنمية.

## 5. مفاهيم الدراسة:

تتحدد أهم التعاريف الإجرائية للدراسة الحالية فيما يلي:

- القيادة: القيادة لغويا هي " القود " في اللغة نقيض " السوق " يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كاللدليل والقودة والمرشد.
- واصطلاحا تعرف القيادة حسب (تانينبوم ومساريك) بأنها "عملية التأثير الذي يزاولها (يمارسها) القائد بين الأفراد لتوجيههم من خلال الاتصالات إلى تحقيق أهداف محددة"<sup>(1)</sup>.
- أما القيادة إجرائيا فتعرف بأنها مجموعة المهارات والسمات الخاصة التي تتوفر عليها المرأة، تؤهلها لممارسة السلوك القيادي، بحيث تستطيع التأثير في سلوكيات وأداء العمال وكسب احترامهم وتعاونهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة.
- المرأة القيادية: هي المرأة التي تحتل مركز إداري عالي ولها عدة أدوار في حياتها من عاملة، زوجة، أم، رئيسة، أو مسؤولة مكتب أو مصلحة، مديرة...الخ.
- المناصب القيادية: هي جملة المراكز أو المواقع الإدارية العليا التابعة للمؤسسات العمومية، والتي تتبوؤها المرأة بشكل خاص.
- المعوقات تولي المناصب القيادية:
- المعوق لغويا: إن المفهوم اللغوي لمصطلح (معوق) هو "الشيء الذي يقف في الطريق أو يعترضه".

أما اصطلاحا: فالمعوقات هي التحديات Ghallenges وهي المشكلات المزعجة Plagning

(1) صبرينة سيدي صالح، و بديدة واكلي، القيادة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية في إطار جامعة ميتشغان، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، 07، 2017، ص:270.

(1)Problems.

وتعرف المعوقات إجرائيا في الدراسة الحالية بأنها مجمل المشاكل والصعاب والضغوط التي تقف حجرة عثرة حيال تحقيق هدف محدد، وهي بالتالي جملة المشكلات النفسية/ الشخصية، الاجتماعية والتنظيمية/الإدارية التي تصادف المرأة وتبعدها عن تبوء المنصب القيادي الذي تسعى للوصول إليه.

## 6. الدراسات السابقة:

- دراسة مريم شرع (د.ت): عنوان هذه الدراسة هو التحديات والمعوقات التي تواجه المرأة العاملة في المناصب الإدارية القيادية، دراسة ميدانية من وجهة نظر عينة من مديرات بعض المؤسسات التعليمية بعاصمة الولاية غرداية، كما استعرضت هذه الدراسة أهم مهارات ومقومات القيادة الإدارية المتوافرة في واحدة من القيادات النسوية بإحدى الإكماليات، وهذا من خلال آراء وتصورات عينة من المرؤوسين (أساتذة ومشرفين تربويين) بهذه الإكمالية، وذلك على اعتبار أم مقومات القيادة الإدارية تعتبر من أهم مرتكزات تمكين المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية وتحقيق طموحها واستمراريتها وكذا رقيها الوظيفي. ولغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة تم الاعتماد على استبيانين تم توزيعها قم استرجاعها واستخدام بعض الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات الواردة بها كالتوسطات الحسابية والتكرارات<sup>(2)</sup>.

- دراسة سمر الأعرج (2010): عنوان هذه الدراسة معوقات تولي المرأة العربية مراكز قيادية في المجال الرياضي من وجهة نظر القادة الرياضيين في مجالس إدارة الاتحادات الرياضية في الدول العربية الآسيوية. هدفت للتعرف على المعوقات تبعا لمتغيرات الدراسة وهي الدولة ونوع الاتحاد والجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والخبرة في الاتحاد والممارسة الرياضية وطبيعة المهنة الرئيسية. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمته هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (251) عضوا اختيروا بالطريقة العشوائية لتمثيل أكبر شريحة ممكنة من القادة الرياضيين في مجالس إدارة الاتحادات الرياضية في الدول العربية الآسيوية (فلسطين، الأردن، لبنان، سوريا). كما استخدمت الباحثة استبانة

(1) عبد الفتاح محمد محمد، الأسس النظرية للتنمية الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص ص: 80-81.

(2) مريم شرع، تمكين تولي المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية: مقومات وتحديات، مجلة دراسات اقتصادية، 19(2).



مكونة من (46) فقرة موزعة على (3) محاور هي (العلمي والمهارات القيادية والاجتماعي والشخصي). أظهرت نتائج الدراسة أن أهم المعوقات التي تواجه المرأة العربية في توليها مراكز قيادية في المجال الرياضي هي "سيادة النظرة المجتمعية الذكورية في قيادة المؤسسات الرياضية"، أما في المحور العلمي والمهارات القيادية هي "توفر فرص النمو المهني للرجل أكثر من المرأة. أما في المحور الشخصي فكانت أهم المعوقات "افتقار المرأة للقدره الماليه اللازمه للوصول لمراكز قيادية رياضية". كما وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية فقط تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ولصالح المطلقين. وأوصت الباحثة بتطوير البيئة التنظيمية وتفعيل القوانين والإجراءات في اللجان الوطنية الأولمبية والاتحادات الرياضية لزيادة مشاركة المرأة في الإدارة والقيادة الرياضية<sup>(1)</sup>.

- دراسة صفاء الشويحات (2017): عنوان الدراسة ت الدراسة درجة الموافقة على تولي المرأة مناصب قيادية، حيث طورت أداة الدراسة وتضمنت (61) فقرة، نفذت على عينة قوامها (401) وبنسبة (9,5%) من مجتمع الدراسة، واستخدم منهج المسح التحليلي، بينت النتائج: أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة الموافقة بلغ (3,82%) بتقدير مرتفع، وحصلت المناصب القيادية التالية على أعلى درجات الموافقة مرتبة تنازلياً: مديرة مدرسة، رئيسة تحرير صحيفة، رئيسة مؤسسة خدمات طبية، ومديرة إذاعة وتلفزيون. وتبين أن المتوسط الحسابي الكلي لحدّة المعوقات بلغ (3,03) بتقدير متوسط، وحصلت المعوقات التالية على أعلى درجات الحدّة مرتبة تنازلياً: تدني قناعات أصحاب القرار بتولي المرأة مناصب قيادية، مواقف الأهل السلبية تحول دون مبادرة المرأة لمنافسة الرجل، نظرة المجتمع لدور المرأة الملتزم بالأسرة والواجبات المنزلية، ونظرة أصحاب العمل السلبية لإجازة الأمومة. وتبين أيضاً وجود فروق دالة إحصائية في درجة الموافقة لصالح الإناث، وفروق في حدّة المعوقات لصالح الذكور، وعدم وجود فروق لتفاعل الجندر مع نوع المدرسة التي تخرج منها الطالب (خاصة/حكومية). ووجود فروق في درجة الموافقة تبعاً لنظام الدراسة الدولي، لصالح الإناث، والفروق في حدّة المعوقات لصالح الذكور وبناء على هذه النتائج قدمت التوصيات<sup>(2)</sup>.

- دراسة نورة بنت عوض القرني (2019): جاء عنوان هذه الدراسة حول المعوقات

(1) سمر الأعرج، مرجع سابق.

(2) صفاء الشويحات، المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحول دون تولي المرأة المتعلمة مناصب قيادية من وجهة نظر طلبة الجامعة الألمانية الأردنية، (10)، (1)، 2014.

التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية وسبل التغلب عليهما من وجهة نظرهن، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تضمنت (27) فقرة، وبعد التحقق من ثباتها وصدقها تم تطبيقها على عينة قوامها (214) من القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، كما قامت الباحثة بإجراء مقابلات مع مجموعة من القيادات الأكاديمية النسائية لتحقيق الهدف المتعلق بالسؤال الثالث. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية كانت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.80)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لتقديرات أفراد العينة على المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية تعزى لمتغيرات الدراسة. وقد تضمنت الدراسة عدة توصيات منها تعزيز الوعي المجتمعي لإظهار دور المرأة السعودية في التنمية خصوصا مع تزايد أعداد الإناث في السعودية، وتوفير أجواء عمل تتلاءم ودور المرأة الأسري ومسؤولياتها تجاه أبنائها وزوجها.<sup>(1)</sup>

## 7. الدراسة الميدانية وإجراءاتها :

### 1.7 المنهج المستخدم في الدراسة:

إن اختيار منهج البحث في دراسة أي ظاهرة تخضع إلى طبيعة الموضوع ونوعيته هذا من جهة، ومن جهة أخرى إلى نوعية عينة البحث، بمعنى أن مشكلة البحث هي التي تفرض نوع المنهج المناسب للدراسة.

لذلك فقد استعنا في دراستنا هذه " معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية ببعض المؤسسات العمومية الجزائرية " بالمنهج الوصفي. كما اخترنا هذا المنهج نظرا لطبيعة الموضوع التي تقتضي التحليل والتفسير، من أجل الاقتراب أكثر من الواقع العملي عن طريق وصف كل الحقائق المتعلقة بالموضوع.

### 2.7 عينة الدراسة:

تعتبر العينة من الوسائل الأساسية في الدراسات الميدانية، حيث تهدف إلى اختبار

(1)نورة بنت عوض القرني، المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل التغلب عليهما من وجهة نظرهن، مجلة العلوم التربوية، (04). (ج3)، 2019.

الفرضيات ميدانيا عن طريق أسلوب العينة. وقد تم اعتماد أسلوب العينة القصدية، حيث تم اختيار مجموعة من النساء القياديات ببعض المؤسسات العمومية بكل من ولاية الطارف وعنابة، بهدف تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته، وقد تكونت من (84) امرأة قيادية منها (مديرة، رئيسة مصلحة، رئيسة قسم... الخ) متوجدات ببعض المؤسسات العمومية.

### 3.7 الدراسة الاستطلاعية:

في إطار الدراسة الاستطلاعية تم النزول للميدان لبعض المؤسسات العمومية بولايي الطارف وعنابة، حيث تم الاستقصاء والبحث بهدف التعرف أكثر على المناصب التي تشغلها المرأة في مناصب قيادية، كما تم إجراء مجموعة من المقابلات أفراد العينة من النساء القياديات باختلاف مناصبهن (مديرة مدرسة، رئيسة قسم، مديرة مركز... الخ). كما تم حساب الخصائص السيكمومترية لأداة الدراسة وفي العنصر الموالي سنوضح ذلك.

### 4.7 أدوات الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، والوقت المسموح به، والإمكانيات المادية المتاحة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبيان.

#### - بناء أداة البحث الأساسية:

استخدمنا في هذه الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة باعتبارها من أهم وأنسب أدوات البحث العلمي لتطبيق البحوث النفسية والاجتماعية ولما كان موضوع البحث "معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية". حيث قمنا بإعداد هذا الاستبيان بناء على الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ومراجعة أدبيات الموضوع التي لها علاقة بمعوقات تولي المرأة للمناصب القيادية، والقيادة وعمل المرأة وتصورات المجتمع نحو إشرافها وقياديتها في أماكن العمل. إضافة إلى إجراء جملة من المقابلات مع بعض النساء القياديات، بهدف استطلاع آرائهم والتعرف على اتجاهاتهم نحو عمل المرأة القيادي ونظرة المجتمع إليها.

- وصف الأداة : الأداة عبارة عن استبيان أُعد من طرف الباحثة بهدف الكشف عن معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية ببعض المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث يتكون

الاستبيان من (19) عبارة موزعة على (03) أبعاد أو محاور، كالآتي:

= معوقات شخصية/ نفسية: 1-2-3-4-5-6-7

- معوقات اجتماعية: 8-9-10-11-12-13

- معوقات تنظيمية/ إدارية: 14-15-16-17-18-19

وقد تمت الإجابة على الاستبيان وفقا لتدرج ثلاثي على طريقة ليكرت ( موافق . محايد .

معارض ) وصححت على التوالي بالدرجات ( 3 - 2 - 1 ) .

- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

أ- صدق أداة الدراسة:

\* صدق المحتوى: يمكن اعتبار الأداة صادقة إذا ما تم عرضها على عدد من المختصين أو الخبراء في المجال الذي تقيسه الأداة وحكموا بأنه يقيس السلوك الذي وضع لقياسه بكفاءة. وعلى هذا الأساس وللتأكد من أن هذا الاستبيان يقيس فعلا ما أعد لقياسه تم عرضه على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (08) أساتذة بقسم علم النفس وعلوم التربية بجامعة عنابة. إذ بعد استرجاع الاستبيان من الأساتذة المحكمين قمنا بدراسة ملاحظاتهم وإجراء التعديلات المقدمة التي تمحورت حول إعادة الصياغة لبعض العبارات وتفكيك بعضها على أساس أنها عبارات مركبة.

\* صدق الاتساق الداخلي: قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة قوامها (30) مرآة قيادية للتعرف على مدى التجانس الداخلي للاستبيان عن طريق التحقق من مدى الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 01: يوضح معامل الارتباط بيرسون بين الأبعاد والدرجة الكلية لاستبيان

معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان	البعد
دالة عند 0.01	**0,85	معوقات شخصية/ نفسية
دالة عند 0.01	**0,59	معوقات اجتماعية
دالة عند 0.01	**0,64	معوقات تنظيمية/ إدارية

دالة عند 0.01	**0,75	الدرجة الكلية للاستبيان
---------------	--------	-------------------------

- المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول رقم (05) أن أبعاد استبيان معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية حققت ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية للاستبيان عند مستوى دلالة 0.01، فقد تراوحت معاملات الارتباط للأبعاد بين (0.59-0.85) والدرجة الكلية للاستبيان 0,75، مما يدل أيضا على أن الاستبيان في صورته النهائية يتسم بدرجة جيدة من الصدق، كما يشير ذلك إلى أن جميع فقرات وأبعاد الاستبيان تشترك في قياس معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية.

#### ب- ثبات أداة الدراسة:

\* ثبات " ألفا " كرونباخ (Cronbach's alpha): تم حساب ثبات الاستبيان عن طريق معادلة " ألفا " كرونباخ كما هو موضح في:

جدول رقم 02: يوضح معامل الثبات " ألفا كرونباخ " لاستبيان معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية

معامل الثبات	عدد البنود	استبيان معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية
0,74	19	

- المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من الجدول الموضح أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لاستبيان معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية بلغت 0,74 وهي قيمة ثبات مقبولة، وعليه يمكن القول أن الاستبيان قابل للاستعمال والتطبيق.

#### 5.7 أساليب التحليل الإحصائي:

قمنا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( 23SPSS ) لتفريغ البيانات ومعالجتها وفق الأساليب الإحصائية الآتية: النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معادلة ألفا كرونباخ: لحساب الثبات، اختبار (ت) للعينات المستقلة (Indépendant samples T-test) للتعرف على درجة الفروق في المتغيرات الفروق، اختبار كولموجروف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

## 8. عرض وتفسير نتائج الدراسة:

سوف يتم عرض بيانات الدراسة، تحليلها ومناقشة نتائجها والإجابة عن التساؤلات واختبار الفرضيات من حيث القبول أو رفضها بناء على تحليل النتائج مع التأكيد على استخدام لغة البحث العلمي في تحليل النتائج.

### \* عرض ومناقشة التساؤل الجزئي الأول:

ينص التساؤل الجزئي الأول على: "ما درجة معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية؟". للإشارة فهذا التساؤل يدخل ضمن التساؤلات الاستكشافية ولذلك سيجاب عليه فقط بصيغة السؤال. إذن للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية للمجالات أو لأبعاد معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية وكذا الدرجة الكلية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 03: درجة معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية
1	معوقات شخصية/ نفسية	2,61	0,51	مرتفعة
2	معوقات اجتماعية	2,47	0,36	مرتفعة
3	معوقات تنظيمية/ إدارية	2,10	0,38	متوسطة
	الدرجة الكلية لمعوقات تولي المرأة المناصب القيادية	2,39	0,29	مرتفعة

- المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

نستخلص من الجدول الموضح أعلاه أن معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية التي تضمنتها أداة البحث جاءت بدرجة مرتفعة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، بمتوسط قدره (2,39) وانحراف معياري قدره (0,29). كما يتبين من خلال الجدول أن درجة معوقات تولي المرأة للمواقع العليا مرتفعة في كل من البعدين الأول والثاني، ومتوسطة في البعد الثالث للاستبيان، حيث جاء بعد المعوقات المتعلقة بالجانب الشخصي والنفسي للمرأة القيادية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2,61)، يليه بعد المعوقات المتعلقة بالوضع الاجتماعي والبيئة الاجتماعية المحيطة بالمرأة في الرتبة الثانية بمتوسط قدره (2,47)، وأخيراً البعد

المتعلق بالمعوقات المتعلقة بالجانب التنظيمي الإداري بمتوسط قدره (2,10)، وبدرجة كلية مرتفعة قدر متوسطها الحسابي بـ (2,39).

وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة انطلاقاً من طبيعة المرأة في حد ذاتها وبما تتميز به في طابعها السيكولوجي الذي غالباً ما يميزها غلبة الجانب الشعوري العاطفي على شخصيتها، والفكرة التي تطبعت لديها والتي تم توريثها لها أن المرأة مهنتها هي العمل الخدماتي أفضل وهو ما يناسبها فإما معلمة، طبيبة، ممرضة، أورية بيت، أم وزوجة، إضافة إلى سمات الشخصية التي تبرز في انخفاض تقدير الذات والثقة بالنفس ما يجعلها حبيسة العمل الإداري الروتيني، مع الأفكار المتجذرة والتي نشأت عليها المرأة أنها لا تستطيع اتخاذ القرارات الإدارية ومتسارعة، وهو ما يتفق مع نتيجة دراسة صفاء الشويحات (2014) التي رصدت من بين المعوقات هو تدني قدرة المرأة على إدارة الوقت وبفاعلية وهو الشيء الذي يدعم القول أن تدني قدرة المرأة ومهاراتها على العمل بروح الفريق واختلفت هذه النتيجة في المعوقات الشخصية مع نتيجة دراسة (رضوان، د.ت) التي هدفت للتعرف على التحديات التي تواجه المرأة الفلسطينية في تقلد المناصب القيادية في مؤسسات التعليم العالي، إذ توصلت إلى أن التحديات الشخصية التي تواجه المرأة الفلسطينية في تقلد المناصب القيادية من وجهة نظرها جاءت بدرجة قليلة بنسبة 49.2% ومتوسط حسابي قدره 2.46. هذا من جهة من جهة أخرى المعوقات الاجتماعية التي يمكن اختصار في نظرة القسرية لدور المرأة في المجتمع المنفي، وأن الأولوية القيادية دوماً للرجل. فرغم الانفتاح الذي تنادي به السياسات العامة والتطورات الاجتماعية والثقافية التي تنادي بفتح المجال للمرأة في المشاركة في تولي المناصب القيادية ومختلف النشاطات المهنية، تبقى تلك النظرة المتأصلة في أفراد المجتمع الذكوري تحصر المرأة في زاوية أنها موظفة وعاملة فقط وهو الشيء الذي يعيق تقدمها إلى قيادة مراكز عليا. إضافة إلى سيطرة العادات والتقاليد الموروثة على أفراد المجتمع والتنشئة الاجتماعية التي جعلت من فكر الرجل يصور لنفسه أنه المسؤول على الدوام. وكذا اتفقت مع نتائج دراسة سمر الأعرج (2010) التي هدفت للكشف عن معوقات تولي المرأة العربية مراكز قيادية في المجال الرياضي في الدول الآسيوية، حيث توصلت إلى تسجيل درجة كبيرة من المعوقات الاجتماعية بمتوسط حسابي إجمالي بلغ 3.86. وعليه يمكن القول إن المعوقات الشخصية والاجتماعية تساهم سلباً في عدم تبوء المرأة للمنصب القيادي.

## \* عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تمحورت الفرضية الجزئية الأولى حول: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية تبعاً لمتغير الحالة المدنية (عازبات - متزوجات)". للإجابة على هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت)، للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجة معوقات تولي المرأة للموقع القيادي تبعاً لمتغير الحالة المدنية (عازبات - متزوجات)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات (ت) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الحالة المدنية

الاستبيان	الحالة المدنية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
معوقات تولي المناصب القيادية	عازبات	33	2,37	0,23	0,42	29,72	0,90
	متزوجات	51	2,41	0,34			

- المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

تشير النتائج المسجلة في الجدول رقم (04) عند تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة (0.05) لدرجة معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية. حيث أظهر الجدول أن قيمة الدلالة المحسوبة (sig) في الدرجة الكلية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية تبعاً لمتغير الحالة المدنية (عازبات - متزوجات).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن المرأة سواء كانت متزوجة أو عزباء فلها نفس الغايات والأهداف في تولي المراكز القيادية، والنظرة إلى المعوقات التي تحول دون وصولها لذلك هي واحدة. فكل من المتزوجة والعزباء تعيش في مجتمع واحد ولها نفس الظروف الحياتية والثقافية والعادات والتقاليد، إضافة إلى التنشئة الاجتماعية التي نشأت فيها فهي نفسها وبالتالي التمثلات والتصورات الاجتماعية حيال المعوقات هي ذاتها. وبالتالي تقديرات النساء القياديات المتزوجات وغير المتزوجات للمعوقات لا تختلف عن بعضهما. وقد تعارضت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج



دراسة سمر الأعرج (2010) التي توصلت إلى وجود فروق في درجة المعوقات التي تواجه تولي المرأة العربية مراكز قيادية في المجال الرياضي في الدول العربية الآسيوية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، كانت بين المتزوجين وغير المتزوجين، ولصالح المتزوجين.

### \* عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تمحورت الفرضية الجزئية الثانية حول: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (ثانوي - جامعي)". للإجابة على هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت)، للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجة معوقات تولي المرأة للموقع القيادي تبعاً لمتغير الحالة المدنية (ثانوي- جامعي)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 05: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات (ت) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

الاستبيان	المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
معوقات تولي المناصب القيادية	ثانوي	24	2,50	0,10	1,17	2,57	0,27
	جامعي	60	2,39	0,30			

- المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

تشير النتائج المسجلة في الجدول رقم (05) وبعد تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة (0.05) لدرجة معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية. حيث أظهر الجدول أن قيمة الدلالة المحسوبة (sig) في الدرجة الكلية أكبر من مستوى الدلالة (0.05). أي أن أفراد العينة باختلاف مستواهم التعليمي (ثانوي، جامعي) لا يختلفون في استجاباتهم حول درجة معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية.

وعليه يمكن إرجاع سبب هذه النتيجة إلى جملة الأهداف والغايات التي تطمح لها المرأة القيادية باختلاف مستواها التعليمي. فهن يحملن حاجات التطلع والطموح المهني خاصة مع

بلوغ درجات لأبأس بها من النضج المهني في الوظيفة الحالية تتقلدها. فإحساسهن ببلوغ التقدم في المهنة يجعلهن حثيثات السعي لتولي المنصب القيادي. وبذلك أفراد العينة من النساء القياديات باختلاف مستواهن العلمي يرون أن هناك جملة من التحديات تواجههن للوصول للمنصب القيادي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (رضوان، دت) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على كافة مجالات التحديات التي تواجه المرأة الفلسطينية في تقلد المناصب القيادية في مؤسسات التعليم العالي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### خاتمة:

مما سبق يمكننا القول أن مشاركة المرأة في صنع القرار يعد في المقام الأول قضية تنموية، كما أنها مؤشر على الإنصاف والتوزيع العادل للفوائد التنموية بين الفئات الاجتماعية المختلفة، وكشف عن درجة تحقيق المساواة بين الجنسين، وقدرة المجتمع على تجاوز معايير النوع الاجتماعي، وما ينجم عنها من فروق بين الجنسين، والتي لها انعكاساتها السلبية على مشاركة المرأة في الحياة العامة وفي عملية صنع القرار بالذات، وعليه وفي خضم كل ذلك ومما توصلنا إليه في دراستنا الحالية التي ركزت حول معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية في إطار دراسة نفسية اجتماعية من وجهة نظر النساء القياديات ببعض المؤسسات العمومية الجزائرية.

وعليه توصي الدراسة الحالية بالآتي:

في ضوء ما أسفرت عليه نتائج دراستنا الحالية المتمحورة حول معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية ببعض المؤسسات العمومية الجزائرية، وبغرض النهوض بدور أكثر فعالية للمرأة الجزائرية ومنحها فرص أكثر ثقة في المنظمات والمؤسسات المهنية، وكذا لأجل تخطيها مختلف المعوقات والمشكلات التي تقف حجرة عثرة أمامها وتحول دون توليها للمواقع القيادية، وعليه نقدم جملة من الاقتراحات الآتية:

- \* القيام أكثر بدراسات معمقة تتناول بالتشخيص واقع المرأة القيادية وأهم السمات والقدرات الواجب توفرها فيها لممارسة السلوك القيادي بجدارة.
- \* القيام ببرامج إرشادية وتدريبية لتنمية المهارات القيادية لدى المرأة العاملة.

أما التوصيات والاقتراحات التي خرجت بها الدراسة كالاتي:

- \* التركيز على أهمية اعتماد المرأة القيادية الأساليب والطرق العلمية في كيفية اتخاذ القرارات واعتمادها على الأسس الحديثة، واستخدام المؤشرات الكمية التي تساعد على دقة القرارات الإدارية.
- \* العمل على تعديل صورة المرأة أمام ذاتها، وتوعيتها بحقوقها ودورها في التنمية الشاملة، وإقناعها بقدراتها التي يمكن لها من خلالها أداء الدور القيادي عن طريق تسليط الضوء على التجارب الناجحة للقيادات النسائية الموجودة في المواقع المختلفة.
- \* نشر الوعي عن طريق وسائل الإعلام والاتصال من خلال غرس القيم الإيجابية وتغيير المفاهيم والنظرة السلبية للمرأة ولتنشئتها، وإدراك دورها الفعال في الحياة الاجتماعية والعملية.
- \* التركيز على أهمية استمرارية الدور الذي تلعبه القيادات السياسية العليا في دعم حصول المرأة على حقوقها لما له من أثر على التغيير المجتمعي.

### المراجع:

- 1- أحمد رضا رضوان، التحديات التي تواجه المرأة الفلسطينية في تقلد المناصب القيادية في مؤسسات التعليم العالي، غزة (فلسطين): ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول المرأة والتعليم العالي، وزارة التربية والتعليم.
- 2- أنعام الشهابي، و موفق حديد، مشكلات تبوء المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية (التجربة العراقية)، 2001.
- 3- إيمان بشير محمد الحسين، السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها، مجلة دمشق، 27 (3-4)، 2011.
- 4- بوفلجة غياث، نظرة النساء القياديات للاتجاهات الاجتماعية نحوهن، الندوة الإقليمية حول: المرأة في مراكز القيادة واتخاذ القرار بالبلدان العربية، الكويت، 2013.
- 5- سامر فارس، رياض الهليس، جهاد شويع، و لميس الصيفي، مدخل لدراسة دور المرأة في مستويات الإدارة العليا في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، 2005.
- 6- سمر الأعرج، معوقات تولي المرأة العربية مراكز قيادية في المجال الرياضي في الدول العربية الآسيوية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 24(6)، 2010.

- 7- صبرينة سيدي صالح، و بديعة واكلي، القيادة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية في إطار جامعة ميتشغان، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، 07، 2017.
- 8- صفاء الشويحات، المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحول دون تولي المرأة المتعلمة مناصب قيادية من وجهة نظر طلبة الجامعة الألمانية الأردنية، 10(1)، 2014.
- 9- صفية جدوالي، اتجاهات الفرد الجزائري نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاجتماعية، (15)، 2012.
- 10- عبد الفتاح محمد محمد، الأسس النظرية للتنمية الاجتماعي. المكتب الجامعي الحديث، 2005.
- 11- مريم شرع، تمكين تولي المرأة العاملة من تولي المناصب القيادية: مقومات وتحديات، مجلة دراسات اقتصادية، 19(2).
- 12- نورة بنت عوض القرني، المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهن، مجلة العلوم التربوية، (04). (ج3)، 2019.