



كلية الخدمة الاجتماعية

قسم التخطيط الاجتماعي

المشكلات التي تواجه متخذي القرار التخطيطي من  
القيادات الادارية النسائية

**Problems facing Planning Decision  
makers from Women's Administrative  
Leaders**

إعداد

صابرين عربي سعد صبره

مدرس بقسم التخطيط

الاجتماعي كلية الخدمة

الاجتماعية جامعة أسيوط

٢٠١٩م

## أولاً : مدخل لمشكلة الدراسة :

تعيش المرأة المصرية عصراً يتيح لها المزيد من الانطلاق في خدمة مجتمعها ويكفل لها حقوق التعلم والعمل ويحث علي تواجدها الايجابي في مختلف ساحات العمل السياسي والاقتصادي والاجتماعي ،وقد تحقق لها خلال سنوات قليلة مكاسب كثيرة في العديد من المجالات ومنها التعليم والصحة والتشريعات وتولي المناصب القيادية والاستفادة من مجهوداتها ليس فقط لأنها تمثل نصف المجتمع بل لان مشاركتها ضرورة لا غني عنها لتحقيق التنمية وتقدم المجتمع وقد تزايد اهتمام المجتمع بقضايا المرأة ايماناً بدور المرأة مع دور الرجل وانها محور هام من محاور التنمية وشريك فعال في مسيرتها ،وتتوقف مشاركتها علي ما يكفله المجتمع من فرص المشاركة في جهود التنمية والتحديث والتطوير والاصلاح .(١)

ونظراً لدور المرأة ودور الدولة الرائد بمنظماتها ومؤسساتها وتشريعاتها في مساندتها مساندة قوية بما اتاحتها لها من آليات تساعد علي تمكينها مما ادي الي احراز تقدم في مسيرة تغير جميع اوضاعها وصولاً الي اعلي المناصب القيادية واصبحت صاحبة كلمة وقدرة علي اتخاذ القرارات الخاصة بالمجتمع من خلال تولي العديد من المواقع القيادية.(٢)

ويشكل موضوع المرأة أهمية خاصة في حقل الدراسات الاجتماعية و الإنسانية المعاصرة فقد أكسبت هذه الظاهرة أهميتها مع تطور الأوضاع السياسية و الاقتصادية ، و الاجتماعية و الثقافية التي ألزمت ضرورة إشراك العنصر النسوي في الأنشطة التنموية باختلافها خاصة بعد أن تحسنت أوضاع المرأة التعليمية و التدريبية بشكل عام ، فازدادت نسبة البنات المتعلمات وازدادت بالتالي فرص العمل لديهن ، عندما أصبح تحصيل العلم لدى المرأة قيمة اجتماعية ، وبرز كأساس تحديد الكفاءة و الجدارة ، وعنصرًا فعالاً في حسم المنافسة على المناصب القيادية كما كان لزيادة وعي النساء دوراً في تثبيت المرأة كتوليها وظائف إشرافية وقيادية ، وكذلك وصولها إلى مراكز صنع القرار، ونظراً لخصوصية المجتمع وخصوصية الموقع و المنصب الذي تطلب الكثير من الوقت و الجهد و التحدي الدقة ،الإلتزام، الحضور الدائم... وغيرها من الخصائص التي يتطلبها هذا المنصب ،كما أنه يقلص من وقتها الذي تمنحه لنفسها ولأفراد أسرته خاصة وأن المرأة تعمل في وسط ومحيط، وإن كان يعرف تغييراً على مستوى القوانين و النصوص إلا أنه لا زالت تحكمه الكثير من المعايير والقيم التقليدية و العادات والتقاليد و الأعراف السائدة في

المجتمع الذي قد يرفض أو يقبل حضور المرأة في مجالات كانت حكرًا على الرجل. لذا لا يمكن الحديث عن الزوجة في معزل عن دورها المركزي داخل الأسرة كالإهتمام بالزوج ، تربية الأطفال باعتبار الأم اللبنة الأساسية في الأسرة من خلال ما تقوم به من وظائف كالأُمومة الأعمال المنزلية... وغيرها(٣)

وتكمن أهمية القيادة في أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها لتسهيل تحقيق الاهداف المرسومة ومواكبة التغييرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة كما تبرز أهمية القيادة في الجانب التنظيمي من خلال الدور الذي يقوم به المدير القائد فهو لا يقتصر علي اصدار الاوامر والتأكد من تنفيذها وإنما يتعدى ذلك الي تزويد العاملين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويرفع روحهم المعنوية لما يغرس في نفوسهم من حب التعاون والعمل المشترك وتكوين علاقات انسانية قائمه علي التفاهم المتبادل بين القائد الاداري ومرؤوسيه واشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته لتقديم اقصي طاقتهم في العمل.(٤)

لذلك تعتبر القيادة من اكثر ادوات التوجيه فعالية في مجال العمل، هذا ولقد ظهرت أهمية القيادة في شذذ الهمم بشكل لم يسبق له مثيل للقيام بمهام التغيير المطلوبة ، وظهرت اهمية القادة الذين يحبون التغيير او القادة التحويليون كبديل للمديرين المحافظين.(٥)

وتشكل القيادة محورًا مهمًا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة علي حد سواء ،وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية ،لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير ،وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية ولذلك القيادة هي ما نراه وما نشعر به من نتائج أفراد معينين، فهي نتائج تصرفات شخص أو بضعة أشخاص في مجموعاتهم والقيادي الناجح هو الذي يتمكن من تنظيم عمله والافراد العاملين معه للوصول إلي النتائج المتوقعة والاستمرارية في التقدم .إن القيايين الناجحين والفعالين هم الذين يأخذون بالمبادرة في وضع الأهداف ،وتطوير الاستراتيجيات والنظم ،وتوفير الموارد اللازمة ،وإحداث التغيير والاستمرارية نحو التفوق.( ٦ )

وتعد القيادة عملية ضرورية لاي منظمة ، فهي تؤدي دورا هاما من حيث التأثير في سلوك الافراد والجماعات وعلي مستوي الاداء لديهم ، ويعد الدور القيادي جوهريا في عملية التوجيه ، اذ نتوقف نجاح المنظمة وتحقيق الاهداف بكفاءة عالية علي التفاعل المتواصل بين الافراد والجماعات وقيادتها وتتميز القيادة في المؤسسات التربوية بانها عملية مستمرة الفاعلية وتأثيرها كبير في سير العملية التعليمية، وتعد القيادة الادارية عملية انسانية واجتماعية وتعاونية، فضلا عن كونها عملية تربوية تهدف الي تربية العاملين والمتصلين بها من جهة وتحقيق الاهداف التربوية للمجتمع والمنظمة التعليمية من جهة اخري .(٧)

والقيادة هنا لا تقتصر علي القيادة التي يتولاها الرجال فقط وانما القيادة النسائية ايضا ، خاصة وان الفرص المتاحة للمرأة لممارسة دورها القيادي اخذت تتطور وتزداد ، فالنهوض بالمجتمعات يحتاج الي الجهود والتعاون المشترك بين مختلف فئاتها. (٨)

والقيادة الادارية النسائية ذات اثر بالغ في هذا العصر لذا شهد تطورات كبيرة ومختلفة ابرزت تحديات جديدة تواجه القيادات النسائية خاصة وان هنالك فرق بين القيادة والادارة ، حيث ان الادارة بمفهومها التقليدي تهتم بالامور الروتينية والمشاكل الصغيرة اليومية كالحسابات والعمال والمرتبات ....، بينما تهتم القيادة بالسعي لمواجهة تحديات كبرى وتحقيق اهداف استراتيجية لذا فهي ذات صلة وثيقة بعلم الادارة ، وتعتبر المرأة نصف المجتمع قائدة فاعلة ايا كان موقعها في العمل او في الحياة الخاصة ولها تأثير علي ما حولها . (٩)

وتعد عمليه صنع واتخاذ القرار من العمليات التنظيمية الهامة والتي تعكس عموما طبيعة ادارة المشروعات والمؤسسات الاجتماعية وتكشف عن اكثر ميكانزمات البناء الداخلي الاداري الذي يوجد داخل الوحدات العامة من المؤسسة او المشروع هذا بالإضافة الي ان عملية اتخاذ القرار وصنعة توضح طبيعة النسق الاداري وتسلسل بناء السلطة وطبيعة الجزاءات الإيجابية والسلبية وانماط الصراع بين الفئات الإدارية والمهنية وتعكس عموما نوعية مدخلات ومخرجات العمل التنظيمي ونوعيه الانتاج وكيفية انجاز الاهداف العامة ومستويات الاتصال الداخلي وتحقيق الفاعلية والكفاءة و غير ذلك من عمليات وميكانزمات ادارية وتنظيمية اخري يمكن فهمها عن طريق دراسة وتحليل مكونات عمليه صنع واتخاذ القرار وهذا ما يؤكد علي عموما علماء التنظيم والادارة ولاسيما المهتمين بصورة خاصة بإدارة المؤسسات الاجتماعية.(١٠)

وتتطلب عملية صنع القرار التخطيطي بناء نظام بيانات ومعلومات شامل عن مشكلات وحاجات الافراد وتحليل شبكات العلاقات الاجتماعية ،وتحديد التأثيرات المتباينة بين صناع القرار ،بالإضافة الي تفعيل مشاركة افراد المجتمع في كافة العمليات التخطيطية وذلك لمقابله حاجاتهم ومواجهة مشكلاتهم ، وتلبية تطلعاتهم المختلفة . ( ١١ )

وتعتبر عملية اتخاذ القرار الاداة المحركة للمؤسسة التربوية ، فهي التي تدفعها للامام لتحقيق اهدافها المنشودة ، وكثير من المؤسسات التربوية اذا تعثرت في تحقيق اهدافها تسعى الي تغيير قائدها ، لان القائد لا بد ان يكون قادرا علي تمكينها من مسايرة الاتجاهات التربوية الحديثة والموازنة بين احتياجات خطط التنمية والمجتمع من البرامج والتخصصات التاهيلية . وتتاثر قدرة الفرد علي اتخاذ القرار بعوامل عدة يمكن حصرها في ثلاث مجموعات وهي : العوامل الشخصية لمتخذ القرار ، والعوامل الثقافية المتعلقة بالعرف والتقاليد ، والعوامل الاجتماعية التي تصف البيئة التي تتخذ القرار ضمنها ، بالإضافة الي توقيت القرار ومدى مشاركة الاخرين ، فالقدرة علي اتخاذ القرار علم وفن حيث تتبع الاسلوب العلمي الموضوعي في مواجهة المواقف والمشكلات بالاستفادة من العلوم الادارية والسلوكية والاجتماعية ونتائج البحوث التربوية ، وتستعين بالطرق الاحصائية واساليب تحليل المعلومات ، وفي نفس الوقت هي عملية فنية في حاجة الي خبرات ناجحة ومهارات عملية في التواصل والاقناع واستخلاص النتائج وسمات الشخصية.(١٢)

وهناك ثلاثة محاور رئيسية لعملية اتخاذ القرار هي : المدير متخذ القرار ، البيئة الداخلية والخارجية ، الموارد والمهارات .(١٣)

وتنقسم ضغوط متخذي القرارات الي ضغوط داخلية: وتتمثل في ضغوط الرؤساء، وقصور نظم المعلومات والبيانات، ونقص الامكانيات المادية والبشرية اللازمة، بالإضافة إلي ضيق الوقت لدى المدير، وضغوط خارجية: وتتمثل في ضغوط الرأي العام، والضغوط النابعة من العلاقات الاجتماعية للمدير خارج نطاق العمل، وضغوط الاجهزة الاعلامية والاجهزة الرقابية، وكلها عوامل تؤثر في توجيه قرارات المسئول وقد تحد من فعاليتها ،و تتنوع وتتعدد المشكلات التي تواجه الادارة في صنع واتخاذ القرار، وهذه المشكلات إما بيئية أو إدارية أو مشكلات ترتبط بالقيادات الادارية نفسها ، مشكلات إدارية :وتبدو في المركزية الشديدة وعدم التفويض وسوء

التخطيط وعدم توفر المعلومات اللازمة لصنع ، واتخاذ القرارات البيروقراطية، وتباين وتعدد الإجراءات، وعدم وضوح الاختصاصات وتداخلها أحيانا وإذا نظرنا الي المركزية فأن تعود إلي عدة انقسامات اجتماعية وسياسية تجعل الادارة تشعر بعدم الاطمئنان ، أما سوء التخطيط فيجعل الرؤية غير واضحة. ومن المشكلات الادارية البيروقراطية وتباين وتعدد الإجراءات وهي تؤدي إلي فرض قيود على متخذي القرارات وقد يقضي على روح المبادرة والابتكار. وعدم وضوح الاختصاصات وتداخلها، وذلك نتيجة تعدد مستويات التنظيم وتشتت أقسام ووحدات التنظيم الواحد و التكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الاجهزة الادارية، وتبدو المشكلات البيئية في عدم استقرار الانظمة السياسية والانقسامات السياسية والاجتماعية داخل هذه الانظمة، والمواريث الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد، وفروض وجمود الانظمة واللوائح وعدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الادارة . و مشكلة عدم استقرار الانظمة السياسية تفقد التنظيمات استقرارها واستمراريتها وهذا يخلق مشكلات نفسية للقيادات الادارية صانعة القرار .أما عن مشكلة المواريث الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد ينعكس اثرها على عملية اتخاذ القرارات وتجعلها بعيدة عن الرشد. أما مشكلة غموض وجمود اللوائح والانظمة فهذا يؤدي إلي عدم وفاء الانظمة بمتطلبات العمل الاداري والاسراع في اتخاذ القرارات المناسبة. (١٤)

#### العوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرار : (١٥)

هناك عوامل متعددة تؤثر علي عملية صنع واتخاذ القرار ومن اهم هذه العوامل طبيعة المشكلة محل القرار والوقت المتاح لاتخاذ القرار ونوع المنظمة فضلا عن القوي البشرية والمادية والبيئية المتوفرة له. ويتاثر القرار بالعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية وذلك كالتالي:

#### الضغوط البيئية :

يتعرض متخذ القرار للعديد من الضغوط وهناك محددات معينة للضغوط البيئية يمكن ايجازها في التالي:

- كلما زادت الضغوط كلما زاد الاحتمال ان يختار صانع القرار بديلا محفوفًا بالمخاطر او يختار بدائل لم يحن وقتها بعد لتحقيق استجابة سليمة.

- كلما زادت الضغوط ادي ذلك الي تضائل فرص النجاح واضطراب الفكر .
- بزيادة الضغوط يزداد عدم الوضوح وتقل الرؤيا لادراك كل التهديدات المحتملة وغالبا ما يكون الحكم ضعيفا .
- يدفع الخوف والقلق والاحباط الذي تسببه الازمة الي الميل للعنوان والخروج عن السلوك القويم .

### الضغوط النفسية : (١٦)

هناك الكثير من الجوانب التي يتعرض لها الفرد عند قيامه بصنع القرار ويؤدي هذا الي شعور الفرد بالصراع الداخلي والنفسي وهذا الصراع يكون مصدرا للضغط الذي يتعرض له الفرد صانع القرار وقد يؤدي الي منعه من القيام بصنع واتخاذ القرار .

وينشا الصراع المصاحب للقرار عندما يكون القرار ذو اهمية وله تاثير كبير علي المنظمة او الفرد الذي يقوم بصنعه وتشتد حدة الصراع عندما يعلم الفرد صانع القرار بالخسارة المحتملة والتي قد يتعرض لها عند تعامله مع كل بديل من البدائل المتاحة امامه .

### المؤثرات السلوكية : (١٧)

توجد بعض العوامل السلوكية التي تؤثر علي قدرة المدير علي صنع القرار وبعض هذه العوامل تؤثر علي جانب واحد او اكثر من جوانب المشكلة بينما بعضها الاخر يؤثر علي المشكلة من مختلف جوانبها ومن هذه العوامل:

- القيم : فمن المتعارف عليه ان المدير يتاثر بالقيم الاجتماعية والفردية لديه عند اتخاذ القرارات المختلفة
- احتمالية وقوع الخطر او الضرر
- الاضطراب او القلق المصاحبان لاتخاذ وتطبيق القرار
- الهروب من الالتزامات الملقاة علي عاتق صانعي القرار وتظهر عندما لا تكون الغايات والاهداف التي تسعى المنظمة لها غير واضحة بدرجة كافية بذهنه .

المشاركة في صنع القرار : اي التفاعل العقلي للفرد او الجماعة في موقف معين والمساعدة في تحمل المسؤولية والتي قد تكون في غالبيتها ايجابية واحيانا اخري سلبية تحد من كفاءة صانع القرار

والتخطيط الاجتماعي هو عملية اختيار بين عدد من البدائل المتاحة التي يتم تقييمها لتحديد البديل المناسب الذي يحقق الهدف ،وعمليات التخطيط الاجتماعي تتضمن نشاطاً ذهنياً يتعلق بالمستقبل .ويعتبر التخطيط سلسلة متصلة من عمليات صنع القرارات لتحقيق الأهداف المرغوبة ،بما يؤكد أن كل مرحلة من مراحل التخطيط لابد وأن تنتهي باختيار محدد من بين البدائل المتاحة لاتخاذ قرار محدد.(١٨)

### ثانيا :الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق ومن أجل تحديد مشكلة الدراسة فإن الأمر يتطلب عرضاً للدراسات السابقة والتي تناولت بعض جوانب هذه الدراسة :

### المحور الأول : -الدراسات المرتبطة بالقيادات النسائية :

١- دراسة إسماعيل وآخرين(٢٠٠٥) : بعنوان "العوامل التي تساهم في نجاح الاكاديميات من القيادات النسائية"

هدفت الدراسة إلى التأكد من الخبرات المهنية للاكاديميات من أجل إكسابهن فهماً متعمقاً للعوامل التي تساهم في نجاحهن ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على المقابلة لجمع البيانات؛ وتمت مقابلة مع (٣١) أستاذة من الحاصلات على درجات عليا في السلم الأكاديمي . وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل المرتبطة بالأداء الناجح لهن في المجال الأكاديمي تنقسم إلى : مرحلة الاستكشاف المهني، ومرحلة التأسيس المهني؛ إذ إن من العوامل المساهمة في الاكتشاف المهني المبكر ، التعليم، ودرجة الخبرة، والصفات الشخصية.(١٩)



٢- دراسة (مؤمن الرقب ٢٠٠٩) : بعنوان " معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها."

هدفت الدراسة الي التعرف إلى أكثر المعوقات شيوعا والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي؛ لملاءمته لموضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للعام الدراسي ٢٠٠٩ / ٢٠١٠ في ثلاث جامعات ( الجامعة الإسلامية - جامعة الأزهر -جامعة الأقصى) وتوصلت الدراسة أن أكثر المعوقات هي المعوقات الاجتماعية، ثم المعوقات السياسية، ثم المعوقات الشخصية وأوصت الدراسة بضرورة عقد برامج تدريبية لتنمية وتطوير المهارات الإدارية والقيادية للمرأة ، بهدف رفع كفاءتها العلمية والمهنية.(٢٠)

٣- دراسة مادسن ( Madsen,2010 ) : بعنوان " القيادات النسائية الصينية وتطوير القيادة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب التي استخدمتها المرأة الصينية المسؤولة في التعليم العالي لتطوير المعارف، والمهارات، والقدرات، والكفاءات المطلوبة للقيادة الناجحة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي،و المقابلة لجمع البيانات من أفراد العينة، المتمثلة في القيادات الإدارية النسائية العاملات بالجامعة في مدينتين كبيرتين داخل مقاطعة شيشوان في الصين .وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ منها :أن الدعم الاجتماعي يعمل على زيادة الثقة ،والتي تعد مهمة لتطوير القيادات الإدارية النسائية ،أيضاً أكدت على ضرورة وضع برنامج شامل لتنمية مهارات القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي الصينية، كما أكدت على ضرورة إبراز القيادات النسائية الناجحة؛ ليكون قدوة ونموذجاً لغيرهن.(٢١)

٤- دراسة (إيمان سعود أبو خضير ٢٠١٢) بعنوان " التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، وتوصلت الدراسة إلى أن من التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية نقص

التمكين، وقد عبر عنها بمجموعة من العوامل؛ هي: ندرة توافر برامج لتأهيل وإعداد القيادات النسائية قبل تكليفها بالدور القيادي، وعدم قدرة الفرد اكتساب الخبرات لاتخاذ القرارات، ونقص الخبرة الإدارية لدى القيادات النسائية، وقلة الدراية بالأنظمة واللوائح التي تحكم العمل، وصعوبة الموازنة بين المسؤوليات المهنية والالتزامات الأسرية، والخوف من المسؤولية، كما توصلت إلى أن تمكين القيادات الأكاديمية النسائية يتم من خلال استخدام مجموعة من أساليب التمكين، والتي تضمنت إتاحة الفرصة لتبادل التجارب والخبرات مع القيادات النسائية الأخرى، ومناقشة وتحليل المشاكل الإدارية المشتركة بين القيادات، وتكوين شبكة علاقات مع القيادات الأخرى. (٢٢)

٥- دراسة ( kerri heath ٢٠١٢ ) : بعنوان "استراتيجيات القيادة النسائية وتوازن حياتهم في العمل "

استهدفت الدراسة تحديد مدى نجاح النساء في دمج العمل والحياة الاسرية وانها راجعة الي التجارب وهي الهوية ونمط العلاقة والدافع والتحفيز والتكيف والتي تشكل مسار حياة المرأة والتأثير علي التوازن بين العمل والحياة الاسرية والهدف النهائي هو ان تكون قادرة علي تقديم المشورة العلمية للنساء الذين يعملون ولديهم عائلة وتوصلت الدراسة الي انه من المرجح ان تنجح المرأة في القيام بأكثر من دور اذا كانت مسيرتها المهنية مجدية ومرضية وبالإضافة الي تعلم النساء كيفية تحقيق التوازن بين المطالب المتنافسة لأدوار المزدوجة وبين اخلاقيات العمل(٢٣)

٦-دراسة( هدي محمود حسن حجازي ٢٠١٣ ) :بعنوان "المعوقات المجتمعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي القيادات النسائية"

استهدفت الدراسة تحديد المعوقات المجتمعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي القيادات النسائية وتوصلت الي ان هناك مجموعة من المعوقات وهي نظرة المجتمع السلبية ضعف تشجيع المجتمع للمرأة لتولي منصب قيادي وقد ترجع النتيجة الي ايدولوجية المجتمع والعادات والتقاليد السائدة فيه والثقافة التي تميل الي النزعة الذكورية ووجود مجموعة من المعوقات التنظيمية التي تواجه القيادات النسائية واهمها الجهد المتزايد والمتواصل لساعات عمل طويلة وتعدد المهام

والمسئوليات التي يتطلبها الدور القيادي وكثرة الضغوط التي يفرضها الدور القيادي، وصراع الأدوار في العمل. (٢٤)

٧- دراسة (نجاه الصايغ ٢٠١٤) بعنوان " معوقات تولي المرأة السعودية المناصب القيادية العليا في الجامعات "

هدفت الدراسة الي التعرف علي معوقات تولي المرأة السعودية المناصب القيادية الادارية العليا في الجامعات ،وطبقت استمارة استبيان خاصة لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة الي ان المعوقات الاسرية والاجتماعية والاكاديمية جاءت بدرجة متوسطة ، بينما المعوقات الادارية جاءت بدرجة منخفضة.(٢٥)

٨- دراسة (نور على عبد الحليم الديراوي ٢٠١٤) : بعنوان "دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة بالمناصب القيادية الحكومية"

استهدفت الدراسة الي التعرف علي دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية وذلك من وجهة نظر الادارة العليا في وزارات قطاع غزة والوقوف علي اهم الصعوبات التي تعيق وصول المرأة للمناصب الادارية العليا واستعرض الواقع الاداري للمرأة في المؤسسات الادارية وتوصلت الي ان كل من قانون الخدمة المدنية ولجان التوظيف العام وثقافة الديوان بالنسبة للنوع ومعايير الترقية في السلم الوظيفي لا تعيق تولي المرأة للمناصب الادارية العليا وذلك من وجهة نظر الادارة العليا وان المعوقات الشخصية مثل ضعف ثقافة المرأة بالحقوق والواجبات التي كفلها لها القانون والتشريعات وعدم ثقة المرأة بغيرها ونفسها ،يؤدي الي صعوبة تولي المرأة للمناصب الادارية العليا .(٢٦)

٩-دراسة( خديجه عبد الله ساعد الفاضلي ٢٠١٦ ) : بعنوان "متطلبات تمكين القيادات الادارية النسائية بجامعة تبوك"

استهدفت الدراسة الكشف عن متطلبات تمكين القيادات الادارية النسائية بجامعة تبوك وتوصلت استجابة افراد مجتمع الدراسة لجميع محاور متطلبات تمكين القيادات الادارية النسائية بدرجة كبيرة اذ بلغ المتوسط العام لمحور المتطلبات الادارية(٢.٨٢) في حين بلغ المتوسط العام لمحور المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية(٢.٨٢) و بلغ المتوسط العام لمحور المتطلبات

الشخصية(٢٠٨٩) اذن المتطلبات الشخصية جاءت اولا والمتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية ثانيا وثالثا المتطلبات الادارية وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة العمل علي وضع نظام اداري بالجامعة يتميز بالمرونة بحيث يسمح بتمكين القيادات الادارية النسائية التابعة لها وتوفير مناخ تنظيمي داعم لتمكين القيادات الادارية النسائية وتحليلهم بسمات شخصية بحيث تكون مؤهلة لتمكينها اداري.(٢٧)

١٠- دراسة ( سري ابراهيم محمد العابد ٢٠١٧ ) : بعنوان "التحديات التي تواجه القيادات النسائية السعودية في منظمات القطاع العام بمنطقة الرياض "

استهدفت الدراسة الي التعرف علي تحديات تقلد المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا في القطاع الحكومي وهي التحديات الاجتماعية والادارية والتنظيمية والسياسية والقانونية والاقتصادية التي تواجه القيادات النسائية بمنطقة الرياض والتعرف علي تجارب المبحوثات نحو التحديات التي تواجه القيادات النسائية في القطاع الحكومي بمنطقة الرياض وتوصلت الي وجود فروق معنوية عند مستوي الدلالة ( ٠.٠٥ ) وان الغالبية العظمي من النساء القيادات الي تدني نظرة القائد الاداري لعمل المرأة كانت في مقدمة المشكلات ، وان الفكرة السائدة لدي القادة الاداريين قدرة المرأة علي تحمل المسؤولية القيادية وعدم قدرتها علي مواجهه مشكلات العمل وان مؤهلاتها وخبرتها محدودة كلها عوامل ساعدت علي عدم توفر الفرصة امام المرأة لتبوء المواقع القيادية في المنظمات .(٢٨)

### المحور الثاني : الدراسات المرتبطة بصنع واتخاذ القرار التخطيطي

١- دراسة ( Francine De ferreire Kamp ٢٠٠٥ ) : بعنوان "صنع القرار التنفيذي للمرأة كما تحدده المرأة في سياق القيادة "

استهدفت الدراسة اكتشاف الخبرات والمفاهيم الحياتية لصانعي القرار التنفيذيين من الاناث ووصفت كيف سهلت عملية صنع القرار النمو والتغيير وركزت الدراسة علي عمليات صنع القرار الخاصة بالمرأة التنفيذية متعددة الثقافات في منطقة واشنطن وتوصلت الي ان القيم لها دور مهيم في تشكيل عمليات صنع القرار وفضل الباحثون المشتركون معرفة صنع واتخاذ القرارات بطرق متعددة وهي عن طريق الهدوء والفهم والتفكير وكان المشتركون علي استعداد لإعادة

النظر في القرارات اذا ظهرت حقائق جديدة وتوصلت الدراسة الي ان صانعات القرار كانوا اكثر ملاءمة عند استخدامهن الحدس والغريزة مع جمع البيانات الكمية للمساعدة في صنع القرار.(٢٩)

٢- دراسة (عبدالعزيز بن محمد الحميض ٢٠٠٧) : بعنوان "عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي"

استهدفت الدراسة التعرف علي طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشوري وعلاقتها بمستوي الرضا الوظيفي لدي الموظفين بالمجلس وتوصلت الي ان اكثر العوامل تأثيرا كانت العوامل الاجتماعية كما اشارت الدراسة الي موافقة افراد العينة علي علاقة المشاركة في صناعة القرار بالأداء الوظيفي لدي الموظفين وتشجيعهم علي المبادرة وتفعيل مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات.(٣٠)

٣-دراسة( فيصل بن فهد ٢٠٠٨ ) :بعنوان "العوامل المؤثرة علي مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوي ادائهن"

استهدفت الدراسة التعرف علي العوامل المؤثرة علي مشاركة الموظفين بمجلس الشوري السعودي في صناعة القرار ،ومعرفة العلاقة بين المشاركة في صناعة القرار والاداء الوظيفي لدي الموظفين بمجلس الشوري وتوصلت الي ان اكثر العوامل تأثيرا كانت العوامل الاجتماعية كما اشارت الدراسة الي ان افراد العينة موافقون بشدة علي علاقة المشاركة في صناعة القرار بالأداء الوظيفي لدي الموظفين.(٣١)

٤-دراسة (عادل محمد محمد عبد الرحمن ٢٠١٠) : بعنوان "معوقات عملية صنع القرار في الادارة المحلية "

استهدفت الدراسة الي تحديد المشكلات الفعلية التي تواجه عملية اتخاذ القرار في الادارة المحلية والتي تعوقها عن القيام بالمهام المطلوب منها في تنمية وتطوير المجتمعات المحلية، ومعرفة كيفية مواجهة هذه المشكلات والتغلب عليها من واقع التطبيق العملي علي محافظة سوهاج وتوصلت الي ان هناك عدم استقلالية القرار المحلي وتبعيته للحكومة المركزية مع سيطرة

الحكومة المركزية علي التمويل ،بالإضافة الي ضعف المشاركة المجتمعية في صنع القرار المحلي بالإضافة الي غموض العلاقة بين مجلس الشعب والمجلس التنفيذي مما يوتر سلبا علي اتخاذ القرارات الصادرة منها. (٣٢)

٥- دراسة (Murtagh, Niamh; et,all,2011): بعنوان " صنع القرار في التغيير الوظيفي التطوعي من منظور غير عقلائي"

حيث هدفت الدراسة الي توضيح اهمية المشاعر الايجابية ، والعمل غير المخطط ، وبناء الثقة والاستمرارية والادراك في تحقيق التغيير ، واطهرت الدراسة نوعية التغيير الوظيفي الطوعي للنساء اللاتي غيروا حياتهن المهنية ، وتحليل دعم وجهات النظر لهن من عقلانية في اتخاذ القرار المهنية، واقترحت اطار عمل لتاثير وادراك صنع القرار، لتحديد دور العاطفة واهمية التنظيم الذاتي لنظرية اتخاذ القرارات المهنية ، ومناقشة الاثار المترتبة علي المشورة المهنية.(٣٣)

٦- دراسة (علي محمد صالح عباس٢٠١٢ ) : بعنوان " تأثير انماط القيادة الادارية علي عملية صنع قرارات التغيير، دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الاردنية"

استهدفت الدراسة معرفة مدي تأثير انماط القيادة الادارية (الاولتوقراطية ،الديموقراطية ،المتساهلة)علي عملية صنع القرار ، ومدي مقاومة المرؤوسين للقرارات وتنفيذها وتوصلت الي وجود انماط مختلفة من القيادات الادارية في الشركة، كما اظهرت النتائج ان النمط الديموقراطي له تأثير ايجابي هام في عملية صنع القرار وان النمط المتساهل له اهمية قليلة اما النمط الاولتوقراطي فكان تأثيره سلبي (٣٤)

٧- دراسة (زينهم مشحوت سيد احمد ٢٠١٤) : بعنوان "الثقة كمتغير للمشاركة في صنع القرار التخطيطي علي المستوي المحلي"

استهدفت الدراسة الي تحديد واقع ابعاد ثقة المواطنين وتحديد واقع مشاركة المواطنين في صنع القرار التخطيطي علي المستوي المحلي وتوصلت الي ان مستوي مقترحات تفعيل الثقة كمتغير للمشاركة في صنع القرار التخطيطي علي المستوي المحلي كما يحددها المسؤولين مرتفع ، ومنها

اشراك المجتمع المدني والقطاع الخاص والحكومة في مواجهة مشكلات الدولة ، وتوفير الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ خطط التنمية وزيادة مستوي الشفافية لمكافحة الفساد في المجتمع وتفعيل سيادة القانون علي كافة المواطنين في الدولة ، وتفعيل الدور التنفيذي والرقابي للمجالس المحلية (٣٥)

٨- دراسة ( عرف زكي محمد عثمان ٢٠١٦ ) : بعنوان " الحكم الرشيد كمتغير في صنع القرارات التخطيطية علي المستوي المحلي "

استهدفت الدراسة تحديد واقع صنع القرارات التخطيطية علي المستوي المحلي وتوصلت الي ان مستوي الالتزام بمراحل صنع القرارات التخطيطية كما يحددها المسئولون مرتفع ،ومن اهم تلك المؤشرات وفقا لترتيب المتوسط الحسابي : اتخاذ القرار ، تنفيذ القرار ، تقييم القرار ، متابعة تنفيذ القرار ، تحديد المشكلة ، اختيار البديل الامثل ، تحديد البدائل الممكنة ،مصادر الحصول علي البيانات والمعلومات.(٣٦)

٩- دراسة ( مرزوق العبد الهادي الغزي ٢٠١٨ ) : بعنوان "بناء استراتيجيه حل المشكلات قائمة علي عملية صنع القرار "

استهدفت الدراسة الي الكشف عن درجة صنع القرار لدي عينة من القيادات الادارية بمستويات الادارة العليا في بعض المؤسسات الحكومية بدوله الكويت وتوصلت الي وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث من القيايين في كل من الدرجة الكلية لمهارات صنع القرار كأداة لحل المشكلات ، وابعاد جمع البيانات والتنفيذ، وكانت الفروق في المتوسطات لصالح الاناث ، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث من القيايين في ابعاد تشخيص المشكلة، وتحديد البدائل واختيار البديل .(٣٧)

وبتحليل الدراسات السابقة يمكن استخلاص الآتي :

(١)توصلت دراسة مؤمن الرقب (٢٠٠٩) الي أن أكثر المعوقات التي تعوق العاملين في مؤسسات التعليم العالي هي مجال المعوقات الاجتماعية، ثم مجال المعوقات السياسية ،ثم مجال المعوقات الشخصية.

(٢) توصلت دراسة إيمان سعود أبو خضير (٢٠١٢) إلى أن من التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية نقص التمكين، ونقص الخبرة الإدارية. وأكدت دراسة خديجه عبد الله ساعد الفاضلي (٢٠١٦) أن من متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية المتطلبات الشخصية والمتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمتطلبات الإدارية.

(٣) توصلت دراسة هدي محمود حسن حجازي (٢٠١٣) عبد العزيز بن محمد الحميض ٢٠٠٧ ، فيصل بن فهد ٢٠٠٨ ، علي محمد صالح عباس ٢٠١٢ أن هناك مجموعة من المعوقات المجتمعية المرتبطة بالرضا الوظيفي وهي نظرة المجتمع السلبية وضعف تشجيع المجتمع للمرأة لتولي منصب قيادي. كما توجد المعوقات الاجتماعية والإدارية والتنظيمية والسياسية والقانونية والاقتصادية أيضا التي تواجه القيادات النسائية في منظمات القطاع العام وقد وضحت ذلك دراسة سري ابراهيم محمد العابد ( ٢٠١٧ ) وأشارت دراسة kerri heath (٢٠١٢) الي نجاح النساء في دمج العمل والحياة الاسرية وتقديم المشورة العلمية للنساء الذين يعملن.

(٤) ومن معوقات تولي المرأة السعودية المناصب القيادية الإدارية العليا في الجامعات المعوقات الاسرية والاجتماعية والاكاديمية والإدارية وهذا ما اكدت عليه دراسة نجاة الصايغ (٢٠١٤) (٥) المعوقات الشخصية مثل ضعف ثقافة المرأة بالحقوق والواجبات التي كفلها لها القانون والتشريعات وعدم ثقة المرأة بغيرها ونفسها من اهم الصعوبات التي تعيق وصول المرأة للمناصب الادارية العليا وهذا ما توصلت اليه دراسة نور علي عبد الحليم الديراوي (٢٠١٤)

(٦) كما وضحت دراسة (Murtagh, Niamh; et,all,2011) دور العاطفة واهمية التنظيم الذاتي لنظرية اتخاذ القرارات المهنية\_، واهمية تطوير المعارف والمهارات والقدرات والكفاءات للقيادة الناجحة وهذا ما تناولته دراسة Madsen,2010 ، كما وضحت دراسة (إسماعيل وآخرين ٢٠٠٥ ) العوامل المرتبطة بالأداء الناجح القيادات النسائية في المجال الأكاديمي (٧) اكدت دراسة (Francine De ferreire Kamp ٢٠٠٥) علي ان صانعات القرار كانوا اكثر ملاءمة عند استخدامهن الحدس والغريزة مع جمع البيانات الكمية للمساعدة في صنع القرار.



(٨) اكدت دراسة عادل محمد محمد عبد الرحمن ٢٠١٠ ، مرزوق العبد الهادي الغزوي ٢٠١٨ علي معوقات عملية صنع القرار ومنها عدم استقلالية القرار، واستراتيجية حل هذه المشكلات .

(٩) اجريت معظم الدراسات والبحوث علي عينات مختلفة من القيادات النسائية فمنها من طبقها علي قيادات بمنظمات القطاع العام ومنها من طبقها في المجال الاكاديمي.

(١٠) اتبعت الدراسات والبحوث المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبيانات المقننة وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان الذي تم تطبيقه علي متخذي القرار من القيادات الادارية النسائية للتعرف علي اهم المشكلات التي يمكن ان تحول دون القيام باتخاذ القرارات الادارية المناسبة.

### ثالثاً : صياغة مشكلة الدراسة :

في ضوء كل المعطيات السابقة وما أفرزته الدراسات السابقة يمكن صياغة القضية الرئيسية للدراسة في " تحديد المشكلات التي تواجه متخذي القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية"

### رابعاً : أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من :

(١) اهمية دور المرأة الفاعل في المواقع القيادية وارتباطه بتقدم المجتمع والنهوض به .

(٢) التطورات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وانعكاسها علي مكانة المرأة ودورها في المجتمع.

(٣) ضرورة العمل علي مواجهة وتذليل السبل التي تقف حائلا في سبيل متخذي القرار من القيادات النسائية وتعرض سير العمل.

(٤) شغل المرأة للمناصب العليا وخاصة بالمؤسسات التربوية يتطلب وجود قيادة واعية قادرة علي اتخاذ القرارات في اطار زمني ملائم يضمن كفاءة وفاعلية المؤسسة.

(٥) ابراز دور القيادات النسائية والاهتمام بها في عمليات التنمية الشاملة .

(٦) الاهتمام بعمليات التحديث ومواكبة التغييرات والتطورات الحديثة لمواجهة متطلبات العصر وتحقيق الفاعلية الادارية

### خامساً : أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسي للدراسة هو تحديد المشكلات التي تواجه متخذي القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية.

ويبتق منه أهداف فرعية وهي :

١- تحديد المشكلات الاجتماعية التي تواجه متخذي القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية .

٢- تحديد المشكلات الادارية التي تواجه متخذي القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية .

٣- تحديد المشكلات القانونية التي تواجه متخذي القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية .

٤- تحديد المشكلات الاقتصادية التي تواجه متخذي القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية .

٥- تحديد المشكلات الذاتية التي تواجه متخذي القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية .

٦- وضع تصور مقترح لمواجهة المشكلات التي تواجه متخذي القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية.

### سادساً : تساؤلات الدراسة :

التساؤل الرئيسي للدراسة هو ما المشكلات التي تواجه متخذي القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية ؟

ويبتق منه تساؤلات فرعية وهي :

١- ما المشكلات الاجتماعية التي تواجه متخذي القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية ؟

٢- ما المشكلات الادارية التي تواجه متخذي القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية؟

٣- ما المشكلات القانونية التي تواجه متخذي القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية ؟

٤- ما المشكلات الاقتصادية التي تواجه متخذي القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية ؟

٥- ما المشكلات الذاتية التي تواجه متخذي القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية؟

### سابعاً : مفاهيم الدراسة :

#### (١) مفهوم المشكلة:

يمكن تعريف المشكلة بصفة عامة على أنها موقف يعجز فيه الفرد أو النظام عن إشباع احتياجاته بنفسه دون مساعدة من الآخرين (٣٨) .

كما تعرف بأنها جزء من السلوك الذي ينتج عنه تعاسة أو شقاء خاص أو عام ويتطلب بالتالي إجراءً جماعياً لمواجهته (٣٩) .

ويعرفها آخرون بأنها موقف يتطلب معالجة إصلاحية وينتج هذا الموقف من ظروف البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الأفراد ، ويتطلب تجميع الجهود والوسائل اللازمة لمواجهته (٤٠) .

ويعرف أيضاً بأنها موقف معقد تعجز فيه قدرات الطالب عن التصدي له بفعالية مناسبة مما يعوق أدائه الاجتماعي ويحد من توافقه الدراسي (٤١) .

ومن خلال التعريفات السابقة للمشكلة يمكن وضع التعريف الاجرائي التالي :

• هي مجموعة من المواقف أو الصعوبات التي تواجه متخذي القرار من القيادات النسائية.

- ينتج عنها تقصير واضح في أدائها لوظائفها وفي علاقتها مع المحيطين بها .
- تؤثر علي قدرة هذه القيادات علي اتخاذ القرار بشكل اكثر دقة وفاعلية .
- تحتاج هذه المواقف والصعوبات إلى وضع مجموعة من الاجراءات اللازمة لتسهيل اتخاذ هذ القرارات وتوجيه جهود الافراد او الجماعات والتنسيق بين انشطتهم لتحقيق اهداف وغايات معينة .

## (٢) مفهوم القرار واتخاذ القرار: (٤٢)

يعرف القرار علي انه البت النهائي والارادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب ، وما لايجب فعله للوصول بوضع معين الي نتيجة محددة ونهائية. فمفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فالاولي تتحكم في استخدام موارد المنظمة وتحريكها وهي في جوهرها عملية اختيار البديل الملائم لتحقيق الاهداف من بين الوسائل الممكنة، اما اتخاذ القرار فهي تعد عملا اداريا يمثل جانبا واحدا من عملية صنع القرار، وتعد اخر خطوة من خطوات هذه العملية.

والمقصود بمتخذي القرار في هذه الدراسة هن القيادات الادارية النسائية بجامعة اسيوط من خلال اتاحة الفرصة لهن او اعطائهن الحق للمشاركة في اتخاذ القرارات الادارية المناسبة.

## (٣) مفهوم القيادة : (٤٣)

في اللغة "القاد" القود في اللغة نقيض السوق يقود الدابة من امامها ويسوقها من خلفها ،وعلية فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقوة والمرشد.

والقيادة هي العملية التي يوتر بها شخص علي الاخرين لتحقيق الاهداف المرجوة دون اي نوع من انواع النفوذ او القهر . (٤٤)

هناك عدد من التعريفات المختلفة للقيادة ،ومفهوم القيادة علي الرغم من انه مفهوم سهل وشائع الا ان هناك اختلافا في تحديد مفهوم محدد لها وفيما يلي عرض لبعض تلك التعريفات

تعرف القيادة علي انها : (٤٥)

- نشاط يتعلق بالتأثير في الناس وذلك ليتعاونوا لتحقيق ما يرونه مرغوبا .
- عملية توجيه وتأثير في الانشطة المرتبطة بالمهام لأفراد الجماعة .
- فن استمالة الافراد للتعاون في تحقيق هدف مشترك .
- فن التأثير في اخرين وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف بأفضل صورة .

وتعرف القيادة بانها: ضرورة حيوية وظاهرة اجتماعية وعملية تربوية سياسية تاريخية تعني القدرة علي التأثير في الاخرين وتوجيههم وتعليمهم وتغييرهم بما يودي الي تنميتهم وتقدمهم وتحقيق الاهداف المشتركة، ويتضمن القدرة علي اعلي مستوي من الكفاءة عند مواجهة المواقف المختلفة.(٤٦)

وتعرف القيادة بانها : عملية تحريك مجموعة من الناس اتجاه محدد وخطط وذلك بحثهم علي العمل باختيارهم .(٤٧)

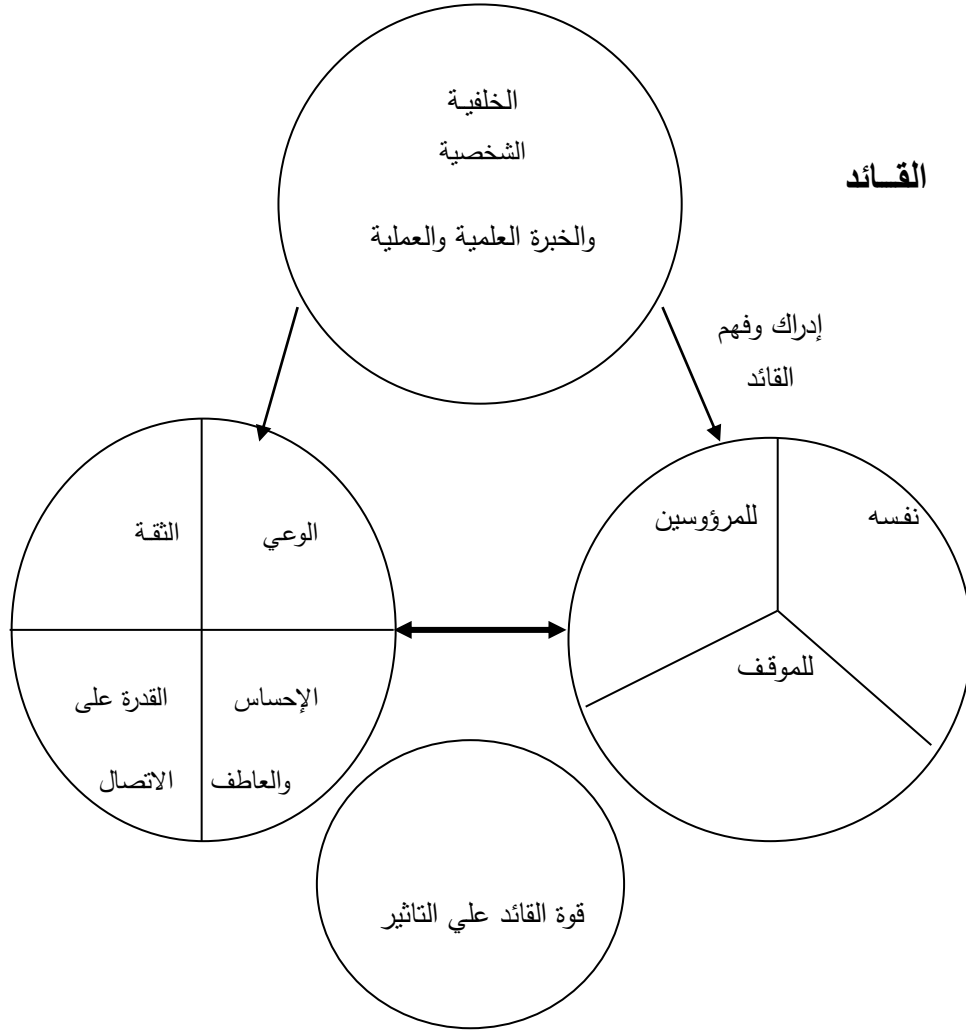
وهي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه و توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته ،فهي إذن القدرة على توجيه سلوك الناس في جماعة في موقف لتحقيق هدف أو عدة أهداف .(٤٨)

وقد عرفها حسين عبد الحميد أحمد رشوان بانها تقع في قمة الهرم الوظيفي ،ولها دور دينامي يتمثل في التخطيط و التنسيق و صياغة أهداف وأغراض المؤسسة و رسم السياسات و المراقبة، واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر و الإشراف الإداري على آخرين واستخدام السلطة الرسمية ،عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.(٤٩)

ويمكن توضيح النظرة المتكاملة للقيادة :

من خلال الشكل التالي : (٥٠)

شكل رقم (١) يوضح النظرة المتكاملة للقيادة :



ومما سبق يمكن تحديد المفهوم الاجرائي للقيادة النسائية فيما يلي :

- قدرتها علي وضع الحلول وترتيب الاولويات للمشكلات والاحتياجات الخاصة بعملها .
- قدرتها علي وضع الخطط اللازمة لتنمية وتطوير عملها .
- ترحيبها بالأفكار الجديدة وان اختلفت مع افكارها.
- تمتعها بدرجة عالية من الثقة بالنفس.
- ان يكون لديها القدرة علي تحمل المسؤولية واخذ زمام المبادرة.
- ان يكون لديها القدرة علي انجاز الاعمال بنشاط.

- ان يكون لديها القدرة علي الاتصال والتنظيم والتنسيق .

### **القيادات الادارية النسائية:**

هي الكوادر الادارية النسائية التي تشغل المراكز القيادية

وتعرف الدراسة الحالية القيادات الادارية النسائية بانها : الكوادر النسائية ، من عمداء ووكيلات ورؤساء اقسام بجامعة اسيوط اللاتي يشغلن المراكز القيادية العليا بالجامعة والمسؤوليات عن تيسير العمل الاداري بها.

### **الإجراءات المنهجية للدراسة :**

#### **❖ نوع الدراسة :**

تتنمي هذه الدراسة إلي الدراسات الوصفية .

#### **❖ المنهج المستخدم :**

تستخدم هذ الدراسة منهج المسح الاجتماعي الشامل ( لمتخذى القرار من القيادات الادارية النسائية بجامعة أسيوط)

#### **❖ منهج دراسة الحالة**

حيث سوف يتم تطبيقه على جامعة أسيوط

#### **❖ خطة المعاينة :**

إطار المعاينة لمتخذى القرار من القيادات الادارية النسائية بجامعة أسيوط والبالغ عددهم ٦٩ قيادة نسائية.

الجدول رقم (١) يوضح متخذى القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية بجامعة اسيوط

م	الكلية	ك	%
١	كلية العلوم	—	—
٢	كلية الهندسة	—	—
٣	كلية الزراعة	٣	%٤.٣
٤	كلية الطب	١٣	%١٨.٨
٥	كلية الصيدلة	٦	%٨.٧
٦	كلية الطب البيطرى	٧	%١٠.١
٧	كلية التمريض	٨	%١١.٦
٨	كلية طب اسنان	٧	%١٠.١
٩	كلية رياض اطفال	٦	%٨.٧
١٠	كلية التجارة	١	%١.٤
١١	كلية التربية	—	—
١٢	كلية الحقوق	—	—
١٣	كلية الخدمة الاجتماعية	١	%١.٤
١٤	كلية الاداب	٤	%٥.٨
١٥	كلية الحاسبات والمعلومات	٥	%٧.٣
١٦	كلية تربية رياضية	—	—
١٧	كلية تربية نوعية	٣	%٤.٣
١٨	معهد الاورام	٥	%٧.٢
	المجموع	٦٩	١٠٠

✓ أسباب اختيار الباحث لجامعة أسيوط

✓ تعاون القيادات النسائية مع الباحثة اثناء عملية جمع البيانات

✓ توافر العديد من القيادات النسائية داخل كلياتها المختلفة

✓ تحتل مرتبة عالية بين الجامعات المصرية



(٣) وحدة المعاينة : متخذى القرار من القيادات الادارية النسائية والبالغ عددهم (٦٩) قيادة نسائية

أدوات الدراسة :

(١) استمارة استبيان لمتخذى القرار من القيادات الادارية النسائية بكليات جامعة أسيوط والبالغ عددهم (٦٩).

صدق الاستمارة : استخدم الباحث الصدق الظاهري ، وذلك بعرض الأداة عل عدد (٥) محكم من أعضاء هيئة التدريس وبناء علي ذلك تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وفقاً لدرجة اتفاق لا تقل عن ٨٠% وفي النهاية تم وضع الأداة في صورتها النهائية .

ثبات أداة الاستبيان : حيث قيام الباحث بالتأكد من ثبات الاستمارة بطريقة إعادة الاختبار، وذلك بتطبيق الاستمارة علي عدد (١٥) من القيادات الادارية النسائية " ، ثم قام الباحث بإعادة الاختبار بعد خمسة عشر يوماً ، وتم حساب معامل الثبات تبعاً لمعادلة جتمان الآتية :

معامل الثبات جتمان = ١ - عدد الأخطاء / عدد الأسئلة x عدد المبحوثين

معامل الثبات = ١ - ٥٨ / ٤٠ = ١٥ x ٠,٩٥ وهو معامل صالح للثبات

الصدق الإحصائي =  $\sqrt{.95}$  = .97

## نتائج الدراسة :

❖ النتائج الخاصة باستمارة متخذى القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية :

(أ) البيانات الأولية للمتخذى القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية :

(١) السن :

الجدول رقم (٢) يوضح توزيع متخذى القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية وفقاً للسن

ن = ٦٩

م	السن	ك	%	الترتيب
١	من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة	٧	١٠.١%	الثالث
٢	من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة	٢٨	٤٠.٦%	الثاني
٣	من ٥٠ فأكثر	٣٤	٤٩.٣%	الاول
	المجموع	٦٩	١٠٠	

يشير الجدول السابق الى توزيع متخذى القرار من القيادات الادارية النسائية وفقاً للسن ، حيث جاء في الترتيب الاول من (٥٠ سنة فأكثر) بنسبة ٤٩.٣% وقد يشير ذلك الى المرحلة العمرية من حياة الانسان التي تتسم بالاتزان والثبات النفسى والخبرة اللازمة لمواجهة المواقف الصعبة، جاء في الترتيب الثانى (من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة) بنسبة ٤٠.٦% ، جاء في الترتيب الثالث والاخير (من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة) بنسبة ١٠.١%

(٢) الحالة الاجتماعية :

الجدول رقم (٣) يوضح توزيع متخذى القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية وفقاً للحالة الاجتماعية

ن = ٦٩

م	الحالة الاجتماعية	ك	%	الترتيب
١	أعزب	٣	٤.٣%	الثالث
٢	متزوج	٦٠	٨٧%	الاول
٣	أرمل	٦	٨.٧%	الثاني
	المجموع	٦٩	١٠٠	

يشير الجدول السابق الى توزيع متخذى القرار من القيادات الادارية النسائية وفقاً للحالة الاجتماعية ، حيث جاء فى الترتيب الاول (متزوج ) بنسبة ٨٧% وقد يشير ذلك الى الاستقرار العائلى للمرأة مما يسمح بأدائها لدورها على النحو المنوط بها ، وجاء فى الترتيب الثانى (أرمل ) بنسبة ٨.٧ % ، وجاء فى الترتيب الثالث والآخر (أعزب ) بنسبة ٤.٣ %

### (٣) الدرجة الوظيفية:

الجدول رقم (٤) يوضح توزيع متخذى القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية وفقاً للدرجة الوظيفية

ن = ٦٩

م	الدرجة	ك	%	الترتيب
١	استاذ مساعد	٢٨	٤٠.٦%	الثانى
٢	استاذ	٤١	٥٩.٤%	الاول
	المجموع	٦٩	١٠٠	

يشير الجدول السابق الى توزيع متخذى القرار من القيادات الادارية النسائية ، حيث جاء فى الترتيب الاول (أستاذ ) بنسبة ٥٩.٤ % ، وجاء فى الترتيب الثانى والآخر (أستاذ مساعد ) بنسبة (٤٠.٦%)

### (٤) الكلية :

الجدول رقم (٥) يوضح توزيع متخذى القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية وفقاً للكلية

ن = ٦٩

م	الكلية	ك	%	الترتيب
١	كلية العلوم	—	—	الآخر
٢	كلية الهندسة	—	—	الآخر
٣	كلية الزراعة	٣	٤.٣%	السابع
٤	كلية الطب	١٣	١٨.٨%	الاول
٥	كلية الصيدلة	٦	٨.٧%	الرابع
٦	كلية الطب البيطرى	٧	١٠.١%	الثالث

٧	كلية التمريض	٨	١١.٦%	الثانى
٨	كلية طب اسنان	٧	١٠.١%	الثالث مكرر
٩	كلية رياض اطفال	٦	٨.٧%	الرابع مكرر
١٠	كلية التجارة	١	١.٤%	الثامن
١١	كلية التربية	—	—	الاخير
١٢	كلية الحقوق	—	—	الاخير
١٣	كلية الخدمة الاجتماعية	١	١.٤%	الثامن مكرر
١٤	كلية الاداب	٤	٥.٨%	السادس
١٥	كلية الحاسبات والمعلومات	٥	٧.٣%	الخامس
١٦	كلية تربية رياضية	—	—	الاخير
١٧	كلية تربية نوعية	٣	٤.٣%	السابع مكرر
١٨	معهد الاورام	٥	٧.٢%	الخامس مكرر
	<b>المجموع</b>	٦٩	١٠٠	

يشير الجدول السابق الى توزيع متخذى القرار من القيادات الادارية النسائية وفقا للكلية ، حيث جاء فى الترتيب الاول (كلية الطب ) بنسبة ١٨.٨% ، وجاء فى الترتيب الثانى (كلية التمريض ) بنسبة ١١.٦% ، جاء فى الترتيب الثالث كلا من (كلية الطب البيطرى ) ، (كلية طب الاسنان ) بنسبة ١٠.١% ، جاء فى الترتيب الرابع كلا من (كلية الصيدلة ) ، (كلية رياض اطفال ) بنسبة ٨.٧% ، جاء فى الترتيب الخامس كلا من (كلية الحاسبات ) ، (معهد الاورام ) بنسبة ٧.٢% ، جاء فى الترتيب السادس (كلية الاداب ) بنسبة ٥.٨% ، جاء فى الترتيب السابع كلا (كلية الزراعة ) ، (كلية التربية النوعية ) بنسبة ٤.٣% ، جاء فى الترتيب الثامن كلا من (كلية التجارة ) ، (الخدمة الاجتماعية ) بنسبة ١.٤% ، جاء فى الترتيب التاسع والاخير كلا من (العلوم ) ، (الهندسة ) ، (التربية ) ، (الحقوق ) ، (كلية التربية الرياضية ) بنسبة ٠%

(٥) المسمى الوظيفي :

الجدول رقم (٦) يوضح توزيع متخذي القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية وفقاً للمسمى الوظيفي

ن = ٦٩

م	المسمى الوظيفي	ك	%	الترتيب
١	عمداء	١٨	٢٦.١%	الثاني
٢	وكلاء كليات	٣٨	٥٥.١%	الاول
٣	رؤساء أقسام	١٣	١٨.٨%	الثالث
	المجموع	٦٩	١٠٠	

يشير الجدول السابق الى توزيع متخذي القرار من القيادات الادارية النسائية وفقاً للمسمى الوظيفي ، حيث جاء في الترتيب الاول ( وكلاء كليات ) بنسبة ٥٥.١% ، وجاء في الترتيب الثاني ( عمداء ) بنسبة ٢٦.١% ، وجاء في الترتيب الثالث والآخر ( رؤساء أقسام ) بنسبة ١٨.٨%

ويتضح من الجدول السابق تنوع المناصب التي تتولاها المرأة في اتخاذ القرار مما يدل على كفاءتها في كل المناصب التي تتولاها.

(ب) : المشكلات التي تواجه متخذي القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية :  
(١) : المشكلات الاجتماعية :

الجدول رقم (٧) يوضح المشكلات الاجتماعية

ن = ٦٩

م	المشكلات الاجتماعية	نعم	إلى حد ما	لا	مج الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
١	ضعف مستوي العلاقات الاجتماعية بين القيادات الادارية النسائية والمرؤسين.	٣٠	٣٢	٧	١٦١	٢.٣	٧٦.٧%	الثالث
٢	صراع الادوار التي تتعرض له القيادات النسائية.	٤٢	١٨	٩	١٧١	٢.٥	٨٣.٣%	الثاني
٣	تدخل العلاقات الشخصية	١٤	١١	٤٤	١٠٨	١.٧	٥٦.٧%	السادس

							والمحسوبية في سير العمل.
الرابع	٧٣.٣%	٢.٢	١٥٢	١٢	٣١	٢٦	٤ زيادة متطلبات الحياة الاسرية .
الاول	٩٠%	٢.٧	١٨٥	١٩	٢٢	٢٨	٥ نظرة المجتمع السلبية للمرأة في الدور القيادي .
الثامن	٥٠%	١.٥	١٠٣	٤٤	١٦	٩	٦ عدم تقبل المرؤسين للقرارات التي تتخذها المرأة.
السابع	٥٣.٣%	١.٦	١١١	٣٤	٢٨	٧	٧ عدم قدرة المرأة علي حضور الاجتماعات والمؤتمرات.
التاسع	٤٦.٧%	١.٤	١٠٢	٤٨	٩	١٢	٨ ضعف العلاقات الاجتماعية بين القيادات النسائية والمرؤسين من الرجال.
الخامس	٦٦.٧%	٢	١٤١	١٥	٣٦	١٨	٩ النظرة الدونية لدور المرأة القيادي.
		١٧.٩	١٢٣٤	٢٣٢	٢٠.٣	١٨٦	المجموع
		١.٩٩	١٣٧	٢٥.٨	٢٢.٥	٢٠.٧	المتوسط العام
				٣٧.٧%	٣٢.٧%	٢٩.٩%	النسبة العامة
			٦٦.٢%				القوة النسبية

يشير الجدول رقم (٧) إلي المشكلات الاجتماعية التي تواجه متخذى القرار التخطيطى من القيادات الادارية النسائية ، وذلك بقوة نسبية بلغت (٦٦.٢%) ، وبمجموع أوزان (١٢٣٤) ، ومتوسط مرجح قدره (١.٩٩) ، والتي جاءت مرتبة تنازلياً كالاتي :

(١) جاء في الترتيب الأول نظرة المجتمع السلبية للمرأة في الدور القيادي بمتوسط مرجح قدره (٢.٧) وقد يرجع ذلك الى المعتقدات السيئة عن دور المرأة فى المجال القيادى وانها لا تستطيع القيام بالدور المنوط بها نظرا للواجبات الاخرى عليها.

(٢) جاء في الترتيب الثاني صراع الادوار التي تتعرض له القيادات النسائية بمتوسط مرجح قدره (٢.٥) وقد ينتج ذلك نتيجة لتعدد واختلاف الادوار التي تقوم بها المرأة فى الحياة مما يؤثر على دورها القيادى الامر الذى يسهم فى حدوث صراع الادوار .

(٣) جاء في الترتيب التاسع والأخير ضعف العلاقات الاجتماعية بين القيادات النسائية والمرؤسين من الرجال بمتوسط مرجح (١.٤) وقد يرجع ذلك الى سوء فهم الادوار التي

تؤديها المرأة داخل المؤسسة وهذه النتائج تتفق مع ما توصلت اليه دراسة كلا من (مؤمن الرقب ٢٠٠٩) و ( هدي محمود حسن حجازي ٢٠١٣) ودراسة ( سري ابراهيم محمد العابد ٢٠١٧ )  
(٢) المشكلات الادارية:

الجدول رقم (٨) يوضح المشكلات الادارية

ن = ٦٩

م	المشكلات الادارية	نعم	إلى حد ما	لا	مج الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
١	غموض الدور القيادي للمرأة.	١٦	١٩	٣٤	١٢٠	١.٧	%٥٦.٧	العاشر
٢	عدم رغبة بعض القيادات النسائية في تفويض الاختصاصات والصلاحيات.	٤٢	٢٠	٧	١٧٣	٢.٥	%٨٣.٣	الثالث
٣	سيطرة الروتين والروح البيروقراطية المرتبطة بالمركزية.	٤٩	١٠	١٠	١٧٧	٢.٦	%٨٦.٧	الثاني
٤	عدم تفويض السلطات للمرؤوسين.	٣١	٢٢	١٦	١٥٣	٢.٢	%٧٣.٣	الخامس
٥	تعدد المستويات الادارية في التنظيم الاداري الواحد.	٥١	٦	١٢	١٧٧	٢.٦	%٨٦.٧	الثاني مكرر
٦	صعوبة استخدام أدوات وتقنيات الاتصال المختلفة مع غيرهن من القيادات.	٣٥	١٨	١٦	١٥٧	٢.٣	%٧٦.٧	الرابع
٧	عدم توفر البيانات والمعلومات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب.	٥٠	٨	١١	١٧٧	٢.٦	%٨٦.٧	الثاني مكرر
٨	تعقد الاجراءات الادارية .	٦٠	٩	٠	١٩٨	٢.٩	%٩٦.٧	الاول
٩	ليست علي دراية بالاساليب العلمية الحديثة للحصول على المعلومات.	١٨	١٦	٣٥	١٢١	١.٨	%٦٠	التاسع
١٠	تعدد المهام والمسئوليات التي يتطلبها الدور القيادي للمرأة.	٢١	٢٧	٢١	١٣٨	٢	%٦٦.٧	السابع
١١	الغايات والاهداف التي يسعى العمل	٩	١٨	٤٢	١٠٥	١.٥	%٥٠	الحادي

عشر							اليها غير واضحة لها.
السادس	٧٠%	٢.١	١٤٢	٢٨	٩	٣٢	١٢ ضعف الثقة بين المرأة القائد والمرؤسيين.
الثامن	٦٣.٣%	١.٩	١٢٨	٣٠	١٩	٢٠	١٣ عدم القدرة علي مناقشة وتحليل المشاكل الإدارية.
الخامس مكرر	٧٣.٣%	٢.٢	١٥٣	١٦	٢٢	٣١	١٤ تعدد المهام والمسئوليات التي يتطلبها الدور القيادي للمرأة.
السادس مكرر	٧٠%	٢.١	١٤٢	٢٨	٩	٣٢	١٥ لا تتوافر لديها خطط واضحة لمواجهة مشكلات العمل المفاجئة.
الرابع مكرر	٧٦.٧%	٢.٣	١٥٧	١٦	١٨	٣٥	١٦ عدم توفر لغة الحوار بين المرأة القائد والمرؤسيين.
		٣٥.٣	٢٤١٨	٣٢٢	٢٥٠	٥٣٢	المجموع
		٢.٢	١٥١.١	٢٠.١	١٥.٦	٣٣.٣	المتوسط العام
				٢٩.٢%	٢٢.٦%	٤٨.٢%	النسبة العامة
			٧٣%				القوة النسبية

يشير الجدول رقم (٨) إلي المشكلات الادارية التي تواجه متخذى القرار التخطيطى من القيادات الادارية النسائية ، وذلك بقوة نسبية بلغت (٧٣%) ، وبمجموع أوزان (٢٤١٨) ، ومتوسط مرجح قدره (٢.٢) ، والتي جاءت مرتبة تنازلياً كالاتي :

(١) جاء في الترتيب الأول: تعقد الاجراءات الادارية بمتوسط مرجح قدره (٢.٧) وقد يرجع ذلك الى النمط الروتيني المؤسسى الذى يحد من سهولة الخدمات داخل المؤسسه.

(٢) جاء في الترتيب الثانى : سيطرة الروتين والروح البيروقراطية بمتوسط مرجح قدره (٢.٥) وهو نتيجة للمتغير الاول حيث تعقد الاجراءات والقوانين الصارمة التى لا تسمح بسهولة تأدية العمل داخل المؤسسه

(٣) جاء فى الترتيب الثانى مكرر كلا من : تعدد المستويات الادارية فى التنظيم الاداري الواحد ، عدم توفر البيانات والمعلومات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب بمتوسط مرجح (٢.٥)

(٤) جاء فى الترتيب الحادى عشر والاخير الغايات والاهداف التي يسعى العمل اليها غير واضحة لها بمتوسط مرجح (١.٥) نتيجة عدم وجود خطة عمل مسبقة توضح البرامج



المشروعات التي سوف تقوم بها المؤسسة مستقبلا. ويتفق ذلك مع دراسة (إيمان سعود أبو خضير ٢٠١٢) و دراسة (خديجة عبد الله ساعد الفاضلي ٢٠١٦)

### (٣) المشكلات الذاتية

#### الجدول رقم (٩) يوضح المشكلات الذاتية

ن = ٦٩

م	المشكلات الذاتية	نعم	إلى حد ما	لا	مج الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
١	الخوف من تحمل المسؤولية	٢٢	١٧	٣٠	١٣٠	١.٩	%٦٣.٣	السابع
٢	عدم قدرة المرأة علي اكتساب الخبرات لاتخاذ القرارات	٣٢	٢١	١٦	١٥٤	٢.٢	%٧٣.٣	الرابع
٣	ندرة توافر برامج لتأهيل وإعداد القيادات النسائية قبل تكليفها بالدور القيادي	٥١	٨	١٠	١٧٩	٢.٦	%٨٦.٧	الاول
٤	عدم القدرة علي التوازن بين العمل والحياة الاسرية	٢٣	٢٣	٢٣	١٣٨	٢	%٦٦.٧	السادس
٥	عدم ثقة المرأة في نفسها	٩	١٨	٤٢	١٠٥	١.٥	%٥٠	التاسع
٦	عدم قدرتها علي مواجهه مشكلات العمل	٧	٩	٥٣	٩٢	١.٣	%٤٣.٣	العاشر
٧	عدم استقلالية المرأة بالقرار	٢٤	٢٦	١٩	١٤٣	٢.١	%٧٠	الخامس
٨	سيطرة العاطفة علي القرار	٣٩	٢٣	٧	١٧٠	٢.٥	%٨٣.٣	الثاني
٩	عدم القدرة علي اتخاذ القرار بطريقة موضوعية	١٧	١٢	٤٠	١١٥	١.٧	%٥٦.٧	الثامن
١٠	التسرع في اصدار القرارات	٢٤	٢٦	١٩	١٤٣	٢.١	%٧٠	الخامس مكرر
١١	سيطرة الضغوط النفسية علي المرأة عند اتخاذ القرار	٣٥	١٨	١٦	١٥٧	٢.٣	%٧٦.٧	الثالث
١٢	تأثير بعض المشاكل الصحية علي	٢٩	٢٧	١٣	١٥٤	٢.٢	%٧٣.٣	الرابع

مكرر							اتخاذها للقرار
	٢٤.٤	١٦٨٠	٢٨٨	٢٢٨	٣١٢		المجموع
	٢.٠٣	١٤٠	٢٤	١٩	٢٦		المتوسط العام
			%٣٤.٨	%٢٧.٥	%٣٧.٧		النسبة العامة
		%٦٧.٦					القوة النسبية

يشير الجدول رقم (٩) إلي المشكلات الذاتية التي تواجه متخذى القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية ، وذلك بقوة نسبية بلغت (%٦٧.٦) ، وبمجموع أوزان (١٦٨٠) ، ومتوسط مرجح قدره(٢.٠٣)، والتي جاءت مرتبة تنازلياً كآلاتي :

(١) جاء في الترتيب الأول: ندرة توافر برامج لتأهيل وإعداد القيادات النسائية قبل تكليفها بالدور القيادي بمتوسط مرجح (٢.٦) مما يكون اكبر الاثر فى نجاح القيادة النسائية داخل المؤسسه

(٢) جاء في الترتيب الثانى : سيطرة العاطفة على القرار بمتوسط مرجح قدره (٢.٥) وقد يرجع ذلك الى ما يتمتع به العنصر النسائي من وجود عاطفه داخلها الامر الذى من شأنه ان يراعى الجوانب الانسانية داخل المؤسسه حيث ان بعض الامور تتطلب روح القانون وليس القانون

(٣) جاء فى الترتيب العاشر والاخير :عدم قدرتها على مواجهة مشكلات العمل بمتوسط مرجح (١.٣) نتيجة كثرة الادوار التى تقوم بها المرأة بالاضافة الى عدم معاونة الجهاز الادارى لها كما جاء بدراسة(نجاه الصايغ ٢٠١٤)

#### (٤) المشكلات القانونية

#### الجدول رقم (١٠) يوضح المشكلات القانونية

ن = ٦٩

م	المشكلات القانونية	نعم	إلى حد ما	لا	مج الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
١	عدم استقرار الانظمة السياسية.	٤٠	٢٠	٩	١٦٩	٢.٤	%٨٠	الثالث
٢	جمود الانظمة واللوائح المنظمة للعمل.	٤٥	١٧	٧	١٧٦	٢.٦	%٨٦.٧	الثانى
٣	تعقد الاجراءات والقوانين المنظمة للعمل.	٥٥	١٤	٠	١٩٣	٢.٨	%٩٣.٣	الاول

الرابع	٧٦.٧%	٢.٣	١٥٩	١٩	١٠	٤٠	المركزية الشديدة وعدم التفويض.
الخامس	٧٠%	٢.١	١٤٢	٢٥	١٥	٢٩	قلة الدراية بالأنظمة واللوائح التي تحكم العمل.
السادس	٦٦.٧%	٢	١٤١	٢٤	١٨	٢٧	لا توجد خطة عمل لتنفيذ القرارات التي تقوم باتخاذها.
السابع	٥٦.٧%	١.٧	١٢٤	٣١	٢١	١٧	التعرض لضغوط اجهزة الرقابة والاجهزة المركزية عليها.
		١٦	١١٠.٤	١١٥	١١٥	٢٥٣	المجموع
		٢.٣	١٥٧.٧	١٦.٤	١٦.٤	٣٦.٢	المتوسط العام
				٢٣.٨%	٢٣.٨%	٥٢.٤%	النسبة العامة
			٧٦.٢%				القوة النسبية

يشير الجدول رقم (١٠) إلى المشكلات القانونية التي تواجه متخذى القرار التخطيطى من القيادات الادارية النسائية ، وذلك بقوة نسبية بلغت (٧٦.٢%) ، وبمجموع أوزان (١١٠٤) ، ومتوسط مرجح قدره (٢.٣) ، والتي جاءت مرتبة تنازلياً كالاتي :

(١) جاء في الترتيب الأول: تعقد الاجراءات والقوانين المنظمة للعمل بمتوسط مرجح (٢.٨) نتيجة الروتين والاجراءات الصارمة التي لا تسمح بالقضاء على البيروقراطية والروتين (٢) جاء في الترتيب الثانى : جمود الانظمة واللوائح المنظمة للعمل بمتوسط مرجح قدره (٢.٦) نتيجة طبيعية للمتغير الاول حيث القوانين الصارمة والاجراءات المعقدة التي تمنع وتعرقل خط سير العمل داخل المؤسسه

(٣) جاء فى الترتيب السابع والاخير : التعرض لضغوط اجهزة الرقابة والاجهزة المركزية عليها بمتوسط مرجح (١.٧) نتيجة الرقابة والمحاسبية التي تتم من اجهزة الرقابة الادارية التي تحافظ على معايير الشفافية داخل المؤسسه وذلك يتفق مع نتائج دراسة( نور على عبد الحلیم الديرأوي ٢٠١٤)

(٥) المشكلات الاقتصادية

الجدول رقم (١١) يوضح المشكلات الاقتصادية

ن = ٦٩

م	المشكلات الاقتصادية	نعم	إلى حد ما	لا	مج الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
١	عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في الإدارة عند اتخاذ القرار.	٢١	٩	٣٩	١٢٠	١.٧	%٥٦.٧	السادس
٢	عدم توفر البنود اللازمة للصرف على المشكلة موضوع القرار.	٤٥	١٦	٨	١٧٥	٢.٥	%٨٣.٣	الرابع
٣	عدم توفر الوقت الكافي اللازم لاتخاذ القرار.	١٢	١٧	٤٠	١١٠	١.٦	%٥٣.٣	السابع
٤	عدم توفر الموارد المالية اللازمة لاتخاذ القرار.	٥١	٨	١٠	١٧٩	٢.٦	%٨٦.٧	الثالث
٥	اهدار الموارد وسوء استخدامها لها.	٨	١٧	٤٤	١٠٢	١.٤	%٤٦.٧	التاسع
٦	عدم قدرتها علي استغلال الفرص التمويلية المتاحة لها في اطار عملها.	١٢	١٣	٤٤	١٠٦	١.٥	%٥٠	الثامن
٧	عدم قدرتها علي استغلال الفرص التسويقية المتاحة لها في اطار عملها.	٢٢	١٧	٣٠	١٣٠	١.٩	%٦٣.٣	الخامس
٨	ضعف المكافآت بالنسبة للدور القيادي للمرأة.	٥٨	٦	٥	١٩١	٢.٨	%٩٣.٣	الثاني
٩	الراتب لا يتناسب مع مجهود الدور القيادي للمرأة.	٦١	٧	١	١٩٨	٢.٩	%٩٦.٧	الاول
	المجموع	٢٩٠	١١٠	٢٢١	١٣١١	١.٩		
	المتوسط العام	٣٢.٢	١٢.٢	٢٤.٦	١٤٥.٧	٢.١		
	النسبة العامة	%٤٦.٧	%١٧.٧	%٣٥.٦				
	القوة النسبية				%٧٠.٤			

يشير الجدول رقم (١١) إلي المشكلات الاقتصادية التي تواجه متخذى القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية ، وذلك بقوة نسبية بلغت (٧٠.٤%) ، وبمجموع أوزان (١٣١١) ، ومتوسط مرجح قدره (٢.١)، والتي جاءت مرتبة تنازلياً كالاتي :

(١) جاء في الترتيب الأول: الراتب لا يتناسب مع مجهود الدور القيادي للمرأة بمتوسط مرجح (٢.٩) وهو الامر الذي يؤثر بطبيعة الحال على اداء المرأة القيادي داخل المؤسسة نتيجة عدم تقدير دورها والمجهود الذي تبذله

(٢) جاء في الترتيب الثاني : ضعف المكافآت بالنسبة للدور القيادي للمرأة بمتوسط مرجح قدره (٢.٨) نتيجة عدم احساس المسؤولين بأهمية دور المرأة

(٣) جاء في الترتيب التاسع والاخير : اهدار الموارد وسوء استخدامها بمتوسط مرجح (١.٤) مما يؤثر على الانتاج داخل المؤسسة وقد يرجع ذلك الى عدم تقدير الاحتياجات وترتيب الاولويات .

#### ❖ التصور المقترح لتقليل المشكلات التي تواجه متخذى القرار من القيادات الادارية النسائية :

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث والإطار النظري للدراسة إلي جانب الرجوع إلي الدراسات السابقة والخاصه بالمشكلات التي تواجه متخذى القرار ونتائجها وكذلك قراءات الأبحاث المختلفه يمكن وضع تصور مقترح لتقليل المشكلات التي تواجه متخذى القرار من القيادات الادارية النسائية

#### • الأسس التي يقوم عليها التصور المقترح لتقليل المشكلات التي تواجه متخذى القرار من القيادات الادارية النسائية

• ويقوم هذا التصور المقترح علي مجموعة من الأسس العلمية وهي :

(١) نتائج الدراسات والبحوث السابقة التي أجريت في مجال القيادات الادارية النسائية واتخاذ القرار

(٢) الإطار النظري للخدمة الاجتماعية ، والتخطيط الاجتماعي في مجال القيادات الادارية النسائية والمشكلات التي تواجهها.

(٣) نتائج الدراسة الحالية وما أسفرت عنه من نتائج تتعلق بالقيادات النسائية والمشكلات التي تواجهها اثناء اتخاذ القرار

(٤) مقابلات الباحثه مع القيادات الادارية النسائية والتي كان لها دور هام في تحليل موضوع الدراسة .

(٥) ملاحظات الباحثه للواقع الميداني .

#### • المسلمات التي ينطلق منها التصور المقترح :

(١) متخذى القرار من القيادات الادارية النسائية والتي تعتبر فئة من الفئات الهامه في المجتمع حيث التأثير على القرارات التي تتخذ فى الجوانب الادارية المختلفه .

(٢) الاهتمام الحالي بقضايا المرأة على المستوى العالمي والمحلي علي اعتبار أن الاهتمام بقضايا هذه الفئة هو قضية قومية حضارية تتصل بمستقبل المجتمع وبخطه بنائه وتطوره .

(٣) الأهداف التي يسعى إليها التخطيط الاجتماعي وهي أهداف تتعلق بالجوانب الادارية والخاصه باتخاذ القرارات المختلفه

#### • أهداف التصور المقترح :

يتمثل الهدف الرئيسي للتصور المقترح تقليل المشكلات التي تواجه متخذى القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية وذلك من خلال ما يلي :

(١) تحديد المشكلات الاجتماعية التي تواجه متخذى القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية

(٢) تحديد المشكلات الادارية التي تواجه متخذى القرار التخطيطي من القيادات الادارية النسائية

(٣) تحديد المشكلات الذاتية التي تواجه متخذى القرار التخطيطى من القيادات الادارية  
النسائية

(٤) تحديد المشكلات القانونية التي تواجه متخذى القرار التخطيطى من القيادات الادارية  
النسائية

(٥) تحديد المشكلات الاقتصادية التي تواجه متخذى القرار التخطيطى من القيادات الادارية  
النسائية

• المقترحات اللازمة للتقليل من المشكلات التي تواجه متخذى القرار التخطيطى من  
القيادات الادارية النسائية

- ضرورة الاستفادة من التقدم العلمى والتكنولوجى فى اتخاذ القرارات الادارية
- ضرورة تعاون اعضاء الجهاز الادارى مع القيادات الادارية النسائية والايماى بدورها  
الهام فى الجهاز الادارى للمؤسسه.
- تفعيل اللامركزية فى تنفيذ القرارات الادارية والتوسع فى التفويض.
- ضرورة وجود خطة عمل واضحة تسيير عليها المؤسسه اثناء اتخاذ القرارات.
- ضرورة التأنى فى اصدار القرارات من قبل القيادات الادارية النسائية
- ضرورة التوازن بين العمل والحياة الاسرية
- ضرورة توافر برامج لتأهيل وإعداد القيادات النسائية قبل تكليفها بالدور القيادي
- ضرورة توفر لغة الحوار بين المرأة القائد والمرؤسيين
- ضرورة توفر البيانات والمعلومات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب.

## المراجع

- ١- وفاء ماجد احمد (٢٠٠٩): المرأة المصرية في مواقع القيادة الدراسة الثانية ،الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء ،مركز الابحاث والدراسات السكانية ،مايو (٢٠٠٩) ص ٢٦
- ٢- شيماء محمد تيمور احمد علي الوليلي (٢٠١٥) :تمكين المرأة من تولي المناصب القيادية في المجتمع المصري دراسات حالة عن بعض الشخصيات النسائية كلية الآداب جامعه الاسكندرية ص ٥
- ٣- رزيقة عليي (٢٠١٧) : تولي المرأة للوظائف الإشرافية والقيادية وتأثيرها على مكانتها وأدوارها داخل الأسرة، ع ٩،مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ،مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية،صص ٤٣- ٤٥
- ٤- عبد الرحمن بن عبد الله (٢٠١٨) : مدي ممارسه القيادات الادارية للقيادة التحويلية دراسة ميدانية علي العاملين في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق السعودية ،المنظمة العربية للتنمية الادارية ،المجلة العربية للإدارة مج ٣٨ ع ١٤ مارس ٢٠١٨ ص ٦٩
- ٥- مدحت محمد ابو النصر (٢٠٠٧) : ادارة منظمات المجتمع المدني ،دراسة في الجمعيات الاهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة ،حلوان ص ١٨٠
- ٦- عاطف عبد الله المكاوي (٢٠١٢): القيادة الادارية ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ،القاهرة ص ٥
- ٧- اية فايز سكجها (٢٠١٥): مستوي القيادة الاخلاقية لمديرات رياض الاطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوي مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن، رسالة ماجستير جامعة الشرق الاوسط ، كلية العلوم التربوية، الاردن،ص ٢
- ٨- روز محمد رباح المصري(٢٠١٦) : القيادات النسائية بين التبادلية والتحويلية واثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ،الجامعة الاسلامية ،غزة ، كلية التجارة ، فلسطين، ص ٤
- ٩- احلام علي الحسن علي(٢٠١١) : القيادة الادارية النسائية بالتطبيق علي السودان دراسة تحليلية ميدانية ٢٠٠٠-٢٠٠٨ م ، رسالة دكتوراه جامعة ام درمان الانسانية، السودان، معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي، ص ١



- ١٠- عبدالله محمد عبد الرحمن(٢٠٠١): إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية ، دار المعرفة الجامعية، الأزريطة ص ٤٢٥:٤٢٦
- 11- Bernard Schaffer :Social Planning as Administrative Decision Making ,the Journal of Development Studies, Volume(6),Issue(4) ,23 Nov,2007,P(29)
- ١٢- سهام بنت محمد صالح كعكي(٢٠١٣): الارتقاء بقدرة المشرفات التربويات على اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية مج 33 ع ١ ، ص ٥
- ١٣- عطيه حسين افندي(٢٠١٠): صنع واتخاذ القرارات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ١٠٧ص
- ١٤- وائل توفيق رضوان وآخرون (٢٠١٦) : تطوير صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية في ضوء تحولات مجتمع المعرفة ، س ، 16 ع101 ، جمعية الثقافة من اجل التنمية،ص:٣٦١:٣٦٣
- ١٥- طلعت مصطفى السروجي وآخرون (٢٠١٢) ادارة المؤسسات الاجتماعية ، القاهرة مطبعة الشرق ،ص١٢٣
- ١٦- طلعت السروجي (٢٠١٣): ادارة المؤسسات الاجتماعية الاصلاح والتطوير ، عمان ، دار الفكر، صص ١٦٣-١٦٤
- ١٧- طلعت مصطفى السروجي ، ادارة المؤسسات الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره ،ص١٦٤
- 18- Thomas R. Stewart Ann Bostrom(2002): Decision Making(Albany, Center for policy Research ,Rockefeller college of public Affairs and policy ,University of Albant ,p( 8).
- ١٩- مؤمن الرقب ( 2009 ) : معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها ,رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ،غزة.
- ٢٠- إيمان سعود أبو خضير(٢٠١٢): التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية .المجلة السعودية للتعليم العالي ،المملكة العربية السعودية ،العدد- 87 ، 7

٢١- هدي محمود حسن حجازي (٢٠١٣): المعوقات المجتمعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي القيادات النسائية من منظور تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، حلوان، ع ٤٣ ج ١٧ .

٢٢- نجاه الصائغ (٢٠١٤) معوقات تولي المرأة السعودية المناصب القيادية العليا في الجامعات، ورقة عمل، مؤتمر القيادات الادارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، معهد الادارة العامة، الرياض.

٢٣- نور علي عبد الحليم الديراوي (٢٠١٤): دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة بالمناصب القيادية الحكومية، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.

٢٤ - خديجة عبدالله ساعد الفاضلي (٢٠١٦) متطلبات تمكين القيادات الادارية النسائية جامعة تبوك رسالة التربية وعلم النفس، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية جامعة الملك سعود ع ٥٣ يونيو ٢٠١٦

٢٥- سري ابراهيم العابد (٢٠١٧): التحديات التي تواجهه القيادات النسائية السعودية في منظمات القطاع العام بمنطقة الرياض من وجهة نظرهن، مجلة الخدمة الاجتماعية الجمعية المصرية للإخصائين الاجتماعيين ع ٥٨، ج ٢ يونيو ٢٠١٧.

26-Francine De ferreire Kamp (2005);Executive Women's Decision Making As Defined by Women in the context of leadership, DM, university of phoenix ,Ann Arbor, united states, Arizona

27-Ismail, M, Rasdi, RM(2005). High-Flyer Women Academicians Factors Contributing to Success Women in Management Review Journal, Volume (20), No (2), 117-132.

28-Madsen, Susan, R(2010).Chinese Women Administrators in Higher Education Developing Leadership Throughout Life. Academic Leadership The on Line Journal, Volume(8), Lssue (2),

29-Murtagh,Niamh;Lopes,Paulo,Lyons,Evanthia(2011) ;Decision Makingin Volauntary Career Change:An Other-than-Rational Prespective , Career Development Quarterly ,v.59,n.3.)

٣٠- عبد العزيز بن محمد الحميض (٢٠٠٧) :عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي ،رساله ماجستير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية السعودية

٣١- فيصل بن فهد ابراهيم (٢٠٠٨):العوامل المؤثرة علي مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوي ادائهن ،رساله ماجستير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية السعودية .

٣٢- عادل محمد محمد عبد الرحمن (٢٠١٠):معوقات عملية صنع القرار في الادارة المحلية دراسة مطبقة علي محافظة سوهاج اكااديمية السادات للعلوم الادارية ،مركز للبحوث والاستشارات والتطوير ،مجلة البحوث الادارية مج٢٨، ع ١ يناير (٢٠١٠).

33-kerri heath (٢٠١٢):women in leadership strategies for work lilfe

balance, edD, pepperdine university, annarbar, united states california.

٣٤- علي محمد صالح عباس (٢٠١٢):تأثير النمط القيادة الادارية علي عملية صنع قرارات التغير ،مجله ٢٨ الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية ،والادارية ،شئون البحث العلمي والدراسات العليا غزة مج ٢٠، ع ١ يناير ٢٠١٢ .

٣٥- زينهم مشحوت سيد احمد خواجه (٢٠١٤): الثقة متغير للمشاركة في صنع القرار التخطيطي علي المستوي المحلي ،بحث منشور في مجلة الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية ،كلية الخدمة الاجتماعية ع ٣٦ ج ١٢

٣٦- عرف زكي محمد عثمان (٢٠١٦):الحكم الرشيد كمتغير في صنع القرارات التخطيطية علي المستوي المحلي بحث منشور في مجلة الخدمة الاجتماعية ،الجمعية المصرية للإخصائين الاجتماعيين ع ٥٥ يناير (٢٠١٦).

٣٧-مرزوق العبد الهادي العنزي (٢٠١٨):بناء استراتيجية حل المشكلات قائمة علي عملية صنع القرار لدي قيادات مستويات الادارة (العليا والوسطي ) في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية ،المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب مج ٧ ع ١ يناير (٢٠١٨) ٥ يناير (٢٠١٦).

38-Louis G. Johnson,( 1972), Social Work Practice A Generalist Approach, Third Edition, Boston, Allyn and Bacon. Tnc., 1998, P : 66.

39-Wolsley Peter , Problems of Modern Society, England, Penguin Books, P : 7.

٤٠-محمد فايق عبد الحميد ، اتجاه الطالبات نحو مشكلات الحياة الجامعية ، القاهرة ، مكتبة نهضة الشرق ، د.ت، ص ١٠ .

٤١- سلوى عثمان الصديقي وآخرون (٢٠٠٤) الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي ورعاية الشباب ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ص ١٢٧ .

٤٢- احمد ابراهيم حمزة (٢٠١٥):ادارة المؤسسات الاجتماعية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع  
عمان ص ١٧٠-١٧٢

٤٣- زياد حمد القطارنة (٢٠١٧):اساليب القيادة واتخاذ القرار الفعالة شركة دار الاكاديميون  
للنشر والتوزيع ص ١٨

44-JaCk BARENTSEN (٢٠١١):Emerging Leader ship in the Pauline  
MISSION ( A social identity perspective on local header ship  
Development in corinth and EPHESUS <PICKWIC PUBUICATIONS  
,EUGENE<OREGON ) P ٥٣)

٤٥- احمد ابراهيم حمزة (٢٠١٥):ادارة المؤسسات الاجتماعية ،مرجع سبق ذكره ،ص ٢٠٤

٤٦- علي عباس محمد نصار (٢٠١٧):المسؤولية الاجتماعية للقيادات الشبابية والتخفيف من حدة  
العوامل المؤدية للإرهاب الالكتروني ،مجلة الخدمة الاجتماعية ،الجمعية المصرية  
للإخصائين الاجتماعيين ع ١٥٨ ج ٦٦ يونيو (٢٠١٧) ص ٤١٧

٤٧- علي الدين يحي معازي (٢٠٠٦): تحديات تخطيط برامج الرعاية الاجتماعية وتحقيق العدالة  
الاجتماعية في ضوء مشاركة القيادة المحلية الريفية ،دراسة مطبقة علي القيادات الشعبية والمهنية  
والطبيعية بقرية ابو غنيمة سيدي سالم- كفر الشيخ، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة  
الاجتماعية والعلوم الانسانية ،كلية الخدمة الاجتماعية ،حلوان ج ٢ ع ٢١ ابريل (٢٠٠٦)  
ص ٧٥٦

٤٨- رزيقه علي (٢٠١٧): تولى المرأة للوظائف الإشرافية والقيادية وتأثيرها علي مكانتها وادوارها  
داخل الاسرة ،مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ،مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع  
ع ٩ ص ٤٧،

٤٩- حسين عبد الحميد احمد رشوان (٢٠١٠):القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفس والاداري  
والتنظيمي)سلسلة كتب علم الاجتماع الكتاب رقم ٢٧٢ مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية  
ص ٢١-٢٠

٥٠- الهواري، سيد (١٩٩٥) (المديرون ٥ أنواع). مكتبة عين شمس، القاهرة ، ص ١٧٧-٢٠٧.