

## دور المرأة في قيادة التغيير: دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الأردن

د. فريد محمد القواسمه

د. رقية البدارين

قسم إدارة الأعمال - جامعة جدارا  
إربد - الأردن

### الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرّف الدور الذي تقوم به المرأة الأردنية في قيادة التغيير، وأهم الخصائص القيادية والمهارات التي تتمتع بها، وأثر هذه الخصائص والمهارات على قدرتها في قيادة عملية التغيير في منظمات الأعمال الأردنية. وهدفت الدراسة أيضا إلى التعرف على أهم الطرق والاستراتيجيات التي تستخدمها المرأة الأردنية في قيادة التغيير، وأثر هذه الاستراتيجيات على قدرتها في قيادة عملية التغيير. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ فقد تم توزيع مجموعة من الاستبانات التي تم تصميمها لفحص متغيرات الدراسة على ثماني عشرة منظمة من منظمات المرأة العاملة في الأردن، حيث تم توزيع الاستبانة على العاملين كافة في هذه المنظمات، وبلغ عدد الاستبانات الراجعة الصالحة للتحليل (254) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود أثر إيجابي بدلالة إحصائية للخصائص القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية على دورها في قيادة التغيير التنظيمي.
  - وجود أثر إيجابي بدلالة إحصائية للمهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية على دورها في قيادة التغيير التنظيمي.
  - وجود أثر إيجابي بدلالة إحصائية للطرق والاستراتيجيات التي تستخدمها المرأة الأردنية في إدارة التغيير على دورها في قيادة التغيير التنظيمي.
  - تمتلك المرأة الأردنية القدرة الكافية للقيام بالدور المطلوب في قيادة عملية التغيير التنظيمي في المنظمات التي تتولى إدارتها.
- الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي، قيادة التغيير، دور المرأة في قيادة التغيير، منظمات المرأة.

## **Role of Women in Leading Change: Applied Study on Working Women Organizations in Jordan**

### **Abstract**

The main objective of this study was to explore the role of Jordanian women in leading organizational change. The study also aimed to get awareness about the characteristics of leadership skills, the change strategies that women possess/use and their impact on women's capabilities in leading change in Jordanian organizations. To meet the objectives of the study, a relevant questionnaire was designed and distributed to all employees in about 18 women's organizations operating in Jordan, from which (254) questionnaires were suitable for analysis and discussion.

The study main findings are as follows:

- There is a positive statistical impact of women's leadership characteristics on women's role in leading organizational change.
- There is a positive statistical impact of women's leadership skills on women's role in leading organizational change.
- There is a positive statistical impact of women's change strategies on women's role in leading organizational change.
- Jordanian women possess high change leadership capabilities in organizations which they operate and manage.

**Key Words:** Organizational Change, Change Leadership, Women's role in leading change, Women's Organizations.

## مقدمة

لم يترك التغيير مجالاً من مجالات الحياة إلا طرقه، ولا باباً من أبواب العمل إلا دخله، ولا مستقبلاً إلا رسمه وطوّعه، ولا قطاعاً من قطاعات الأعمال إلا نقله وغيّر أحواله. فالتغيير، كسنة من سنن الحياة، نرسمه فيرسمنا، ونقصده فيأسرنا، ونخافه ونخشاه ونقاومه مرة، ونقبله ونسعى إليه مرة أخرى.

وفي ظل التغيرات البيئية المتسارعة التي تشهدها منظمات الأعمال في شتى المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وحرصاً منها على الاستجابة لهذه المتغيرات البيئية واقتناص فرصها اللامحدودة، أصبحت منظمات الأعمال تدرك أهمية القيادة المشتركة والدور الذي تلعبه في مجال التغيير. فالدور القيادي الذي يمارسه المدير في المنظمة لا ينبغي أن يستأثر به الرجل دون المرأة، وبخاصة في هذا العصر الذي يشهد تحولات جريئة نحو تمكين المرأة، وإشراكها في سوق العمل وصنع القرار سياسياً كان هذا القرار أم اقتصادياً.

ولكون عملية التغيير من العمليات التي يصعب تنفيذها بسهولة بسبب مقاومة العاملين لها ونقص التزامهم بتنفيذها بالصورة المطلوبة، فإنه أصبح من الضروري البحث عن الوسائل التي تمكن من إجراء عملية التغيير بكفاءة عالية. ويعتبر توفر القيادة الكفؤة من العوامل التي تمكن المنظمات من إجراء عمليات التغيير فيها بنجاح. وكما تشير الأدبيات، فإن الكثير من برامج التغيير التنظيمي لا تحقق الأهداف المرجوة منها، وقد تفشل في أغلب الأحيان بسبب سوء الإدارة، أو عدم قدرتها على ممارسة التخطيط والرقابة والمتابعة بشكل فاعل، أو بسبب غياب الرؤية المناسبة لتلك الإدارة، أو بسبب عجز الإدارة في تحفيز العاملين وتمكينهم، ورفع الروح المعنوية لمن يشملهم التغيير أو يتأثرون به (Karp, 2006; Kotter, 2007).

وكما ذكرت جمعية الإدارة الأمريكية، فإن القيادة هي بمثابة المفتاح الأول لنجاح عملية التغيير في أية منظمة (Gill, 2003). والقيادة التي نقصد هنا لا تقتصر على القيادة التي يتولاها الرجال فقط وإنما القيادة الأنثوية أيضاً، خاصة وأن الفرص المتاحة للمرأة لممارسة دورها القيادي أخذت تتطور وتزداد بشكل ملحوظ (Orth & Jacobs, 1971).

حيث أصبحت المرأة تتولى مناصب قيادية كانت في العهد القريب حكرا على الرجال، مما شجّع الباحثين لدراسة الخصائص القيادية لدى المرأة ومدى تشابهه أو اختلاف أنماط القيادة بين الجنسين.

من أجل هذا، جاءت هذه الدراسة لفحص أهمية الدور الذي تؤديه المرأة الأردنية في قيادة التغيير في منظمات الأعمال غير الربحية التي تتولى فيها مناصب قيادية، كمنظمات المرأة العاملة في الدولة الأردنية، التي أصبحت تشكل جزءا هاما من نسيج الاقتصاد الأردني.

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الاعتبارات الآتية:

- ندرة الدراسات الأردنية التي تناولت الدور القيادي للمرأة الأردنية في منظمات الأعمال، وهذا ما تسعى هذه الدراسة إلى تناوله.
- الاهتمام الموصول بقضايا المرأة من قبل القيادة الهاشمية دعما ورعاية، ومن الحكومات الأردنية المتعاقبة تشجيعا وتقديرا.
- الإسهام الجلي لدور المرأة الغربية في بلوغ أقصى مستويات المشاركة - إلى جانب الرجل- في القرارات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والحضارية والشخصية.
- تعدد العوامل الداعية لتعزيز دور المرأة الوظيفي في سوق العمل الأردني.
- أهمية النتائج المرجوة من هذه الدراسة، والتوصيات ذات العلاقة، ومساهمتها في تسليط الضوء على جوانب القوة القيادية لدى المرأة ومعالجة جوانب القصور.
- أهمية دعم وتأييد الأصوات التي تنادي بأهمية دور المرأة في صنع القرار الاقتصادي والسياسي ومواجهة من ينادون بتحييد المرأة وعدم إشراكها في صنع القرار.

### مشكلة الدراسة

أشارت العديد من الدراسات، وعلى الرغم من التقدم الذي أحرزته المرأة في ميدان العمل، إلا أن نسبة إشغالها للمناصب القيادية ما زالت ضئيلة جدا، ويعود ذلك إلى التمثيل غير المتكافئ للمرأة في المراكز الإدارية العليا، وضعف الآليات اللازمة لتوافرها لتمكينها، حيث لم يصل تمكينها بعد إلى المستوى المطلوب بسبب المعوقات المتعلقة بالبيئة التشريعية

والتقافية والمجتمعية السائدة (أبو عين، 2007؛ العثمان، 2006Eagly&Carli, 2007; Eagly & Johannesen, 2001; Karama, 2009).

فالمنطقة العربية تُعدّ الأقل في العالم في مجال مشاركة المرأة في المجالات السياسية والاقتصادية، وتعاني المرأة فيها من انعدام المساواة في الفرص الوظيفية، ونقص مشاركتها في صنع القرار. والأردن كغيره من دول العالم فإنه وعلى الرغم من تراجع حدة التحديات التي تواجه المرأة في الوصول إلى المراكز القيادية في القطاعين العام والخاص، إلا إنه لا يزال هناك بعض المعوقات التي تحول دون قيام المرأة الأردنية بالدور المطلوب. لذلك جاءت هذه الدراسة لمحاولة تعرف الدور الذي تقوم به المرأة الأردنية في قيادة التغيير التنظيمي، والوقوف على مستوى المهارات والخصائص القيادية التي تمكنها من القيام بهذا الدور، وبيان أهم المعوقات التي تحد من قدرتها على قيادة التغيير بشكل فاعل.

#### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في:

- 1- التعرف على أهم الخصائص القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية، وأثر هذه الخصائص على قدرتها على قيادة عملية التغيير التنظيمي.
- 2- التعرف على أهم المهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية، وأثر هذه المهارات على قدرتها في قيادة عملية التغيير التنظيمي.
- 3- التعرف على الطرق والاستراتيجيات التي تستخدمها المرأة الأردنية في قيادة التغيير في المنظمات التي تتولى قيادتها، وأثر هذه الاستراتيجيات على قدرتها في قيادة عملية التغيير في هذه المنظمات.
- 4- التعرف على الدور الذي تقوم به المرأة الأردنية في قيادة التغيير في مجموعة من منظمات المجتمع المدني والمتمثلة بمنظمات المرأة العاملة في الأردن، ومدى كفاءتها للقيام بهذا الدور.

#### أسئلة الدراسة وفرضياتها

في ضوء مراجعة الأدبيات التي ناقشت موضوع التغيير التنظيمي، وبناءً على متغيرات الدراسة، وما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه من أهداف، تم تحديد مجموعة من

الأسئلة التي تحاول الدراسة الإجابة عليها، ومجموعة أخرى من الفرضيات من أجل مناقشتها واختبار صحتها.

### أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما خصائص القيادة الأثوية في منظمات الأعمال الأردنية؟

السؤال الثاني: ما المهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية؟

السؤال الثالث: ما استراتيجيات إدارة التغيير التي تستخدمها المرأة الأردنية في المنظمة؟

السؤال الرابع: ما دور المرأة الأردنية في قيادة التغيير؟

### فرضيات الدراسة

**H01:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية على دورها في قيادة التغيير التنظيمي".

**H02:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية على دورها في قيادة التغيير التنظيمي".

**H03:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات التي تستخدمها المرأة الأردنية في إدارة التغيير على دورها في قيادة التغيير التنظيمي".

**H04:** "لا يرتقي دور المرأة الأردنية في قيادة التغيير إلى المستوى المطلوب".

**H05:** "لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بدلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة في المنظمات المبحوثة".

### التعريفات الإجرائية

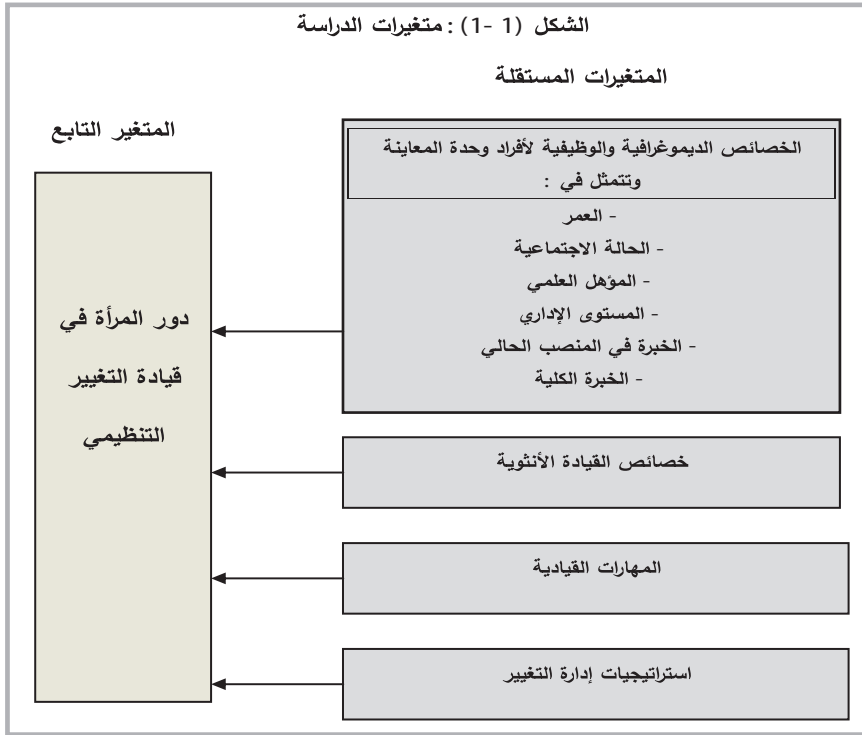
في ما يلي تعريف ببعض المصطلحات التي وردت في الدراسة، والتي تساعد على تسليط الضوء، وزيادة الفهم للمتغيرات التي تسعى الدراسة إلى قياسها:

1- **التغيير التنظيمي:** عملية ديناميكية تتم في مختلف جوانب المنظمة بدءاً بسلوك العاملين، وإجراءات العمل وأنظمتها، والجوانب التكنولوجية، والهيكل التنظيمي، والتي تهدف إلى زيادة كفاءة المنظمة، ورفع قدرتها للتعامل مع مختلف التغييرات البيئية الداخلية والخارجية (السردى، 2005).

- 2- **قيادة التغيير:** وهي عبارة عن القيادة القادرة على امتلاك رؤية وإستراتيجية لإجراء عملية التغيير، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم هذه الرؤية والإستراتيجية، والقدرة على تحفيز العاملين وتمكينهم ورفع الروح المعنوية لديهم.
- 3- **خصائص القيادة الأنثوية:** وهي عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها المرأة حتى تتمكن من القيام بالدور القيادي المطلوب منها بكفاءة، والتي تتمثل في: تمتع المرأة بالإقدام والمتابعة والحزم لدعم تطور المنظمة ونموها والعمل على تطوير قدرات مرؤوسيتها ومهاراتهم.
- 4- **إستراتيجيات إدارة التغيير:** وهي عبارة عن مجموعة من الطرق أو الإستراتيجيات التي تستخدمها المرأة لإحداث التغيير في المنظمات التي تتولى قيادتها مثل أسلوب التوجيه، وأسلوب الإكراه، وأسلوب التعاون والمشاركة في قيادة التغيير.
- 5- **دور المرأة في قيادة التغيير:** وتمثل قدرة المرأة على قيادة التغيير المرغوب في المنظمة التي تتولى إدارتها من خلال قدرتها على ممارسة أدوار قيادية في برامج التغيير المطروحة، وقدرتها على خلق بيئة تنظيمية فاعلة، وتمتعها بقدرات ومهارات قيادية عالية.
- 6- **منظمات المرأة:** هي عبارة عن مجموعة من المؤسسات غير الحكومية العاملة في الأردن، وتكون منبثقة من صميم المجتمع، وغير خاضعة لهيمنة السلطة السياسية الرسمية، وتتخصص في قضايا المرأة الأردنية كتوفير فرص عمل للمرأة، وزيادة تأهيلها وتمكينها، ومتابعة قضاياها الأسرية (الشميري، 2005؛ ناصر، 2004).

### نموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناء على المراجعة النظرية لأدبيات الدراسة، وما تناولته الدراسات السابقة من عوامل مؤثرة على دور المرأة في قيادة التغيير التنظيمي، فقد قام الباحثان بتطوير نموذج يعكس أهم المتغيرات التي تحاول هذه الدراسة اختبارها وكما هي موضحة في الشكل (1-1):



### الإطار النظري

أصبحت المنظمات اليوم تعمل في ظل ظروف تتسم بالتغيير المستمر سواء أكانت هذه المتغيرات سياسية، أم اقتصادية، أم اجتماعية، أم تكنولوجية، وهي المتغيرات التي أدت إلى إفراز ظاهرة العولمة، وما ترتب عليها من انفتاح في الأسواق، وزيادة حدة المنافسة التي تواجهها المنظمات العاملة في الأسواق المختلفة (Karp & Helgo, 2007). الأمر الذي أدى إلى خلق ضغوط كبيرة على هذه المنظمات وعلى اختلاف أحجامها، أو طبيعة نشاطها وملكيته، وحتم عليها التكيف والتأقلم مع مثل هذه المتغيرات حتى يكتب لها البقاء والاستمرار (درويش، 2000). وفي ضوء هذا الوضع، فقد اندفعت جميع الإدارات العاملة في المنظمات المختلفة إلى التطوير والاستجابة لكل الأوضاع الحديثة، وذلك من خلال المحاولة المستمرة لإجراء المزيد من التعديل والتطوير في الأهداف، والوسائل والأساليب، والعناصر المادية وغير المادية من أجل تحسين الأداء، وتطوير أساليب العمل، وزيادة الكفاءة الإنتاجية (الحوامده والهيبي، 2004).



وعلى الرغم من أن الإدارات في منظمات اليوم أصبحت تبذل أكبر الجهود لإحداث عمليات التغيير، إلا أن هذه الجهود تهدر نتيجة لعدة عوامل من أهمها وأكثرها صعوبة هو المقاومة التي يظهرها العاملون نحو التغيير، فهذه المقاومة تؤدي في كثير من الأحيان إلى تقويض، وإحباط برامج التغيير الهادفة (ملحم وشاكر، 2008). الأمر الذي أظهر الحاجة الماسة إلى وجود قيادة قادرة على أن تخطو خارج إطار المألوف في العمل والتفكير، وقادرة على تبني وإدارة التغيير الاستراتيجي (محمد وعلي، 2008)، وتلك القيادة التي تكون قادرة على تعزيز القيم والأهداف، ووضع الرؤى والاستراتيجيات المناسبة (Allio, 2005)، والقادرة على التأثير على الأفراد العاملين، ودفعهم نحو إظهار التزام وتعهد أكبر نحو إحداث التغيير المطلوب من خلال الاستجابة إلى حاجات، ومحاولة استيعاب مخاوف ومصالح أولئك الذين سوف يتأثرون بعملية التغيير (Darcy and Kleiner, 1993). إذ لا تقتصر القيادة القادرة على إحداث التغيير على القيادة التي يمارسها الرجال فقط، وإنما أيضا القيادات النسائية، فالمعروف أنه لا يمكن تحقيق تنمية حقيقية دون تفعيل جميع مقومات المجتمع، فالنهوض بالقدرات القيادية للمرأة وتمكينها من المشاركة في عملية التنمية أصبح مطلباً رئيساً ترتكز عليه التوجهات التنموية للكثير من دول العالم.

والأردن، كغيره من دول العالم، يسعى إلى النهوض بالقدرات القيادية للمرأة، فالنساء الأردنيات يشكلن ما نسبته (48%) من العدد الإجمالي للسكان، الأمر الذي يدعو إلى حتمية إشراك المرأة الأردنية في تنمية المجتمع وتطوره (نجات، 2007). وبالرغم مما تحقق على الساحة الأردنية من تقدم ملحوظ في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كان من نتيجته أن حظيت المرأة بالاهتمام والدعم، وتعزز دورها في المجتمع (الشيخ وآخرون، 2009)، وانعكس ذلك على صورة تطورات واسعة في الجوانب المتعددة المرتبطة بالمرأة بما فيها حق المشاركة السياسية، وإصدار الأنظمة والتشريعات التي عززت مكانتها من النواحي الاقتصادية والاجتماعية، إلا أن هذه المشاركة لازالت دون التوقعات والطموح المنشودين. فالتمكين غير المتكافئ بين إمكانيات المرأة الأردنية وما تستطيع أن تقدمه، وبين وجودها في مواقع المسؤولية واتخاذ القرار سواء على مستوى الحياة العامة أم على المستوى الوظيفي لازال شائعا (الرشيد وأبو دولة، 2001). فعلى سبيل

المثال فقد وجد أن نسبة النساء الأردنيات اللواتي يشغلن الوظائف القيادية مازال متدنيا جدا بحيث لم تتجاوز نسبة 6% (الزغل، 2003).

وعلى الرغم من ذلك، فقد خطت الدولة الأردنية في الآونة الأخيرة خطوات واسعة وجريئة نحو تمكين المرأة سياسيا واقتصاديا واجتماعيا. فقد خصص للمرأة من خلال ما يعرف بالكوته النسائية (15) مقعدا في المجلس النيابي الأردني، وتقلدت العديد من المناصب الحكومية الرفيعة كوزيرة في عدة حكومات متعاقبة، وعضو في مجلس الأعيان، ومحافظ في وزارة الداخلية، وقاض في السلك القضائي.

وقد أسهمت مجموعة من العوامل برأي معدي هذه الدراسة في تعزيز دور المرأة الوظيفي إن كان على المستوى المحلي أو العالمي من أبرزها:

- انتشار ظاهرة الفقر وتراجع معدل دخل الأسرة.
- تنامي ظاهرة العولمة والمنافسة العالمية وما يصاحبها من تقارب للثقافات وتكامل للاقتصاد وإحفاق للديموقراطية، ورغبة غير مسبوقه لتحسين الظروف المعيشية للمرأة ودعم حقوقها ومساندة حريتها وتمكينها.
- المستوى المتطور الذي بلغته المرأة من حيث المقدرة والكفاءة والأهلية والمهارة والرغبة في العمل.
- الدعم المقدم من الجهات الحكومية وشبه الحكومية في مجال الأنظمة والتشريعات والقوانين التي تدعو لتمكين المرأة وظيفيا.
- النجاحات الملحوظة للمشاريع الريادية التي طورتها المرأة وأصبحت رافدا رئيسا من روافد الاقتصاد الوطني.
- الاستجابة لتوجهات ودعوات المنظمات العالمية وعلى رأسها منظمة الأمم المتحدة وصندوق النقد الدولي، والبنك الدولي التي تدعو إلى إشراك المرأة في العمل وخاصة في الدول النامية.

من أجل ذلك جاءت هذه الدراسة لتعرف دور المرأة الأردنية في ممارسة قيادة التغيير، وتتبع الخصائص والمهارات التي تمكنها من القيام بهذا الدور الرئيس. كما تسعى الدراسة إلى التعرف على أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها المرأة في إدارتها لعملية التغيير.

وفي ما يلي مراجعة لمفهوم التغيير التنظيمي وإدارته وأهدافه واستراتيجياته، والخصائص والمهارات الواجب توافرها في القادة من أجل إدارة التغيير بفاعلية وكفاءة

### مفهوم التغيير التنظيمي

تعددت التعريفات التي تناولها علماء الإدارة والباحثون للتغيير التنظيمي. فمنهم من عرف التغيير بأنه " العملية التي تنقل المنظمة من وضعها الراهن إلى وضع مستقبلي مرغوب بهدف زيادة فاعليتها التنظيمية" (Lunenburg, 2010). وقد عرفه (Jones, 2007) بأنه "العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بإعادة تصميم هيكلها التنظيمية، وثقافتها من أجل الانتقال من الحالة الراهنة التي تعيش فيها إلى حالة مستقبلية مرغوبة بصورة أكبر وذلك لخدمة الأهداف المنشودة".

ويعرف (اللوزي، 1999: 50) التغيير التنظيمي بأنه "التغيير الذي تقوم به المنظمة من خلال إجراء تحسينات في السلوك الإنساني باستخدام معارف العلوم السلوكية". كما يعرف (Dawson, 2003:11) التغيير التنظيمي بأنه طرق جديدة في التنظيم والعمل، كسعي المنظمة نحو التميز، وتعزيز القيمة المضافة، وتحقيق الممارسة الفضلى، وبلوغ مستويات أعلى من الجودة.

ويرى (Demeres, 2007:23) أن التغيير يمكن تصويره أساساً كشكل من أشكال النمو أو التكيف العقلاني. كما يزعم ان التغيير في ظل الاضطراب البيئي هو ليس إلا مسألة اختيار أو تقليد.

ويمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه "عملية هادفة تكون مقصودة وموجهة تقوم بها المنظمات من أجل التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، وبالصورة التي تمكن المنظمة من رفع كفاءتها وتحقيق أهدافها التنظيمية المنشودة".

### أهداف التغيير التنظيمي

لا تُعدّ عملية التغيير التنظيمي عملية عشوائية أو تتم بصورة عفوية، وإنما هي عملية موجهة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كزيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها. ويمكن تلخيص أهم أهداف التغيير التنظيمي بحسب عبوي (2007: 26) بما يلي:

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوبين.
- زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.

ويرى (Harvey & Brown, 2002:7) أن أهداف برامج التغيير الكبيرة تتمثل بزيادة الانتاجية، وتحسين مستوى الاستجابة للعملاء، وتحسين الموقف التنافسي، ورفع مستوى المشاركة، وتطوير استراتيجيات ومهارات إدارية جديدة. وبحسب (القواسمه، 2005)، يسعى التغيير التنظيمي إلى تحقيق عدة أهداف أبرزها: حل مشاكل التنظيم، وتحسين الوضع التنافسي، والرغبة في البقاء، وتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق المرونة التنظيمية، والاستجابة للعوامل البيئية.

#### مهارات قادة التغيير وأدوارهم

على المديرين كي يتمكنوا من قيادة التغيير بشكل فاعل أن يمتلكوا مجموعة من المهارات وعلى النحو الآتي:

1- المهارة الفنية: وتمثل القدرة على الفهم المتعمق للعمل وأهدافه، وبما يسهم في تطوير مجالات العمل (أبو الفضل، 2008: 42)

2- المهارة التنظيمية: وهي القدرة على النظر إلى المنظمة بوصفها كياناً متكاملًا يتكون من أجزاء تشد بعضها بعضاً، وفهم الأنظمة والقواعد والسياسات والإجراءات التي تسير عليها المنظمة.

3- المهارة الإنسانية: وهي القدرة على الاتصال وتفهم مشكلات العاملين، ودراسة دوافعهم وطموحاتهم، وفحص الجوانب المختلفة لعلاقتهم.

4- المهارة الفكرية: وهي المهارة التي تتعلق بالاستعداد لقبول فكرة التغيير ومواجهته والإفادة منه، والقدرة التحليلية على قراءة المعلومات، والإفادة منها بالصورة التي تمكن من الخروج بنتائج يمكن الاعتماد عليها ( عبد الوهاب، 1996:208)

وعلى نحو مختلف، يرى (Harvey & Brown, 2002:105) أن مهارات قائد أو خبير التغيير يجب أن تتضمن مهارات في القيادة، وإدارة المشاريع، والاتصال، وحل المشاكل، وبناء العلاقات، وتطوير الفرق والأفراد.

كما يتوجب على قادة أو مستشاري التغيير أن يمارسوا مجموعة من الأدوار التي تهدف إلى تحقيق الفاعلية ورفع معنويات العاملين مثل دور المثبت الذي يسعى إلى تحقيق استمرارية المنظمة والتفديد بتوجيهات الإدارة، ودور المشجع الذي يسعى إلى تحقيق رضا العاملين، ودور المحلل الذي يقوم بمجموعة من الوظائف والمسؤوليات كحل المشاكل، وتحسين الخدمة، وتحقيق رضا العاملين، وتحسين مستوى الكفاءة، ودور المقنع الذي يركز على بعدي الفاعلية والروح المعنوية للعاملين، ودور المرشد الذي من شأنه تحسين أقصى درجات الفاعلية والرضا الوظيفي، ومساعدة المنظمة في التركيز على القضايا الحرجة (Harvey & Brown, 2002:99)

### استراتيجيات التغيير التنظيمي

يمكن تصنيف استراتيجيات التغيير التنظيمي إلى ثلاث فئات وذلك انعكاساً لأهداف التغيير ولنوعية المشاكل التي يواجهها التنظيم. فالاستراتيجية الهيكلية التي تركز على تصميم الهيكل التنظيمي وإعادة بنائه في ظل المتغيرات البيئية، والاستراتيجية التكنولوجية التي تهدف إلى القيام بإدخال تطورات تكنولوجية جديدة، والاستراتيجية السلوكية التي تسعى إلى تحسين كفاءة الموارد البشرية وفعاليتها (Harvey & Brown, 2002:216). كما يستخدم قادة التغيير مجموعة أخرى من استراتيجيات إدارة عملية التغيير بما في ذلك مقاومة التغيير، حيث تختلف الاستراتيجيات المستخدمة باختلاف درجة المقاومة التي يظهرها العاملون تجاه التغيير المنشود ومن أهمها:

#### 1- الاستراتيجية العقلانية

وهي الإستراتيجية التي تقوم على افتراض أن العدو الرئيس للتغيير هو الجهل، وأن العلم والمعرفة هما العاملان الرئيسان اللذان يسهلان عملية التغيير، وبالتالي قيام المنظمة بتصميم برامج تدريبية تركز على تزويد المتدربين بالمعلومات اللازمة لتسهيل عملية التغيير.

#### 2- استراتيجية الإكراه

وهي الاستراتيجية التي تستخدم كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات لكل من يقاوم، ورغم أن هذه الاستراتيجية

مفيدة في بعض الظروف إلا أنها غير فعالة على المدى البعيد، لأنها لا تضمن استمرارية ولاء الأفراد، ودعمهم للتغيير (عبوي، 31:2007).

### 3- إستراتيجية التعليم والاتصال

وهي الإستراتيجية التي تقوم على محاولة التخلص من المقاومة التي يظهرها العاملين تجاه عملية التغيير من خلال قيام المديرين بعمل اتصالات مع العاملين بهدف تعليمهم وإرشادهم بمزايا عملية التغيير، ومحاولة إقناعهم بأن عملية التغيير لن تهدد أمنهم الوظيفي، أو تسلبهم مزايا معينة، وإنما هي لتحقيق مصلحة المنظمة والعاملين معا.

### 4- إستراتيجية المشاركة والانخراط

وهي الإستراتيجية التي تسعى إلى تقليل المقاومة للتغيير من خلال السماح للعاملين بالمشاركة المتمثلة في تشجيع الأفراد العاملين على المناقشة وطرح الأفكار إلى المساهمة الفاعلة في عملية صنع القرار الخاص بإعداد خطط التغيير وتنفيذها ( ملحم وشاكر، 221:2008).

وعلى نحو أوسع، فقد ضمّن مجموعة من علماء الإدارة عدة استراتيجيات يمكن استخدامها للتغلب على مقاومة التغيير مثل: التعليم والاتصال، وبناء الرؤيا المستقبلية، والمشاركة، والدعم والتيسير، والتفاوض، والقيادة الرسمية وغير الرسمية، ونظم المكافاة والأجور، والإكراه الضمني والعلمي، ومدخل قوة المنظمة ونفوذها (Dawson, 2003:20; Harvey & Brown, 2002:172).

ويضيف (Cummins & Worley, 2005:12) أن تنفيذ التغيير الاستراتيجي يتطلب معرفة باستراتيجيات التنافس، والمالية، والتسويق، وبناء فرق العمل، والبحث التطبيقي، ومخرجات مسح بيئة الأعمال. كما يشمل التغيير الاستراتيجي تحسين التكيف والمواءمة بين كل من استراتيجية المنظمة وبيئتها وهيكلها التنظيمي.

بعد أن تم التعرض في الإطار النظري لمفهوم عملية التغيير، وأهدافه، واستراتيجياته، ومهارات قادة التغيير وأدوارهم، كان لا بد من استعراض أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

### الدراسات السابقة

اطّلع الباحثان على ما توافر لهما من الدراسات التي تناولت موضوع قيادة التغيير. وقد

لوحظ أنه وعلى الرغم من كثرة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوعي القيادة والتغيير التنظيمي، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت دور المرأة في إحداث التغيير. حيث لوحظ أن الدراسات التي تناولت موضوع القيادة لم تربطه بموضوع التغيير، وتلك التي تناولت موضوع التغيير قد ربطته مع متغيرات أخرى، ولم يتم التعرض في أي منها لدور القيادة النسائية في إدارة التغيير على الرغم أن المرأة أصبح لها دور يساوي الدور الذي يمارسه الرجل في كثير من الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في كثير من الدول. وفي ما يلي بيان لأهم ما تضمنته الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

#### أولاً- الدراسات العربية

دراسة الأحمدى وأبو خضير (2009) بعنوان: " دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية في مواجهة تحديات القيادة: دراسة ميدانية على المشاركات في الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة العامة".

هدفت هذه الدراسة التعرف على أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في القطاعات النسائية بالمملكة العربية السعودية، ومدى مساهمة الحلقات التطبيقية المقدمة في الفرع النسائي بمعهد الإدارة العامة في تمكين القيادات من مواجهة تلك التحديات، وتعزيز دورها ورفع كفاءتها الإدارية. واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (122) قائداً من القيادات الإدارية النسائية، وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

أ. أن القيادات الإدارية في القطاعات النسائية تواجه مجموعة من التحديات التي تحد من فعاليتها الإدارية والقيادية، والتي كان من أهمها ما يتعلق بالجوانب التنظيمية والمادية، ونقص التمكين الإداري.

ب. أن الحلقات التطبيقية التي يقدمها المعهد تسهم بدرجة عالية في تمكين القيادات الإدارية النسائية، وتنمية مهاراتها الإدارية، وقدراتها على تطوير أداء قطاعات الأعمال التي تعمل فيها، وإحداث التغيير الهادف، وبناء شبكة من العلاقات المهنية الفاعلة مع القيادات المختلفة.

دراسة العثمان (2006) بعنوان: "مشاركة المرأة الأردنية في التنمية البشرية: الواقع والمعوقات".

هدفت هذه الدراسة معرفة واقع مشاركة المرأة الأردنية في التنمية البشرية بجوانبها

الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وأهم المعوقات التي تواجه هذه المشاركة. وقد اعتمدت هذه الدراسة على بيانات إحصائية تم جمعها من تقارير التنمية البشرية، والكتاب الإحصائي السنوي، ومسح العمالة والبطالة الصادر عن دائرة الإحصاءات العامة الأردنية، ونتائج بعض الدراسات التي أجريت حول اتجاهات المواطنين الأردنيين نحو مشاركة المرأة في الحياة العامة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ. أن المرأة الأردنية وعلى الرغم من أنها حققت إنجازات كبيرة في قدرتها التعليمية إلا أن فرصها في المجالات الاقتصادية والسياسية ما تزال متدنية ومحدودة.

ب. أن معوقات مشاركة المرأة تعود إلى عوامل بنائية وثقافية وليس إلى عوامل تشريعية وقانونية.

ج. وجود تأييد من الغالبية الكبرى من المواطنين الأردنيين في تساوي الفرص التعليمية بين الرجال والنساء، والتحاق المرأة في التعليم العالي، ونقل هذه الأغلبية في مجال مشاركة المرأة في الفرص الاقتصادية والسياسية.

**دراسة الصرايره (2002) بعنوان: " تحليل معوقات عمل المرأة العاملة في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية في محافظتي جرش وعجلون".**

هدفت هذه الدراسة إلى استطلاع آراء الموظفين العاملات في الدوائر الحكومية في محافظتي جرش وعجلون حول معوقات عملهن، والتي تمثلت بمعوقات ناجمة عن محيط العمل، ومحيط الأسرة، ومؤسسة الزواج، ومالية تتعلق بمستوى المعيشة. وأجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (340) موظفة يعملن في أربع عشرة مؤسسة حكومية، وكان من النتائج التي توصلت إليها:

أ. كان من أهم المعوقات التي تواجه النساء العاملات هي المعوقات الوظيفية والمتمثلة في التمييز وعدم المساواة مع زملائها في العمل، وشغلها للوظائف القيادية، وعدم مشاركتها في اتخاذ القرارات، والدورات التدريبية والتي من شأنها رفع كفاءتها، وتنمية قدراتها، وإكسابها خبرات ومهارات إدارية وقيادية مختلفة.

ب. هناك أثر واضح للمعوقات الناجمة عن مؤسسة الزواج، وأن المعوقات المالية كانت أكثر العوامل تأثيراً على سير عمل الموظفات.

**دراسة الرشيد وأبو دولة (2002) بعنوان: " العوامل المؤثرة في اتجاهات المرأة نحو**



## معوقات تقدمها وظيفياً واستراتيجيات تمكينها في منظمات الأعمال الأردنية.

هدفت هذه الدراسة معرفة تأثير العوامل الديموغرافية والاجتماعية والتنظيمية والمؤسسية في اتجاهات المرأة الموظفة نحو معوقات تقدمها وظيفياً والوقوف على أكثرها تأثيراً، ومحاولة النظر في الاستراتيجيات والوسائل والتقنيات التي تساعد على تمكين المرأة الموظفة في منظمات الأعمال الأردنية. وقد اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (511) موظفة يعملن في (43) منظمة أعمال أردنية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أ. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية التي تمثلت في: الدائرة الوظيفية، ومستوى الإشراف، والمستوى الإداري، والخبرة في الوظيفة الحالية، والخبرة في منظمة الأعمال الحالية، والخبرة الكلية، والتدريب الخارجي، والأجور على اتجاهات المرأة نحو معوقات تقدمها وظيفياً، واستراتيجيات تمكينها في منظمات الأعمال الأردنية.

ب. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية والاجتماعية والتي تمثلت في: التعليم، والحالة الاجتماعية، وتعليم الأب على اتجاهات المرأة نحو معوقات تقدمها وظيفياً، واستراتيجيات تمكينها في منظمات الأعمال الأردنية.

ج. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الديموغرافية والاجتماعية والتي تمثلت في: العمر، والتخصص الجامعي، ومكان الدراسة الجامعية، ووظيفة الزوج، وتعليم الزوج، وعدد الأطفال، ووظيفة الأب والأم، وتعليم الأم على اتجاهات المرأة نحو معوقات تقدمها وظيفياً، واستراتيجيات تمكينها في منظمات الأعمال الأردنية.

دراسة أبو دولة (2001) بعنوان: "اتجاهات المرأة الموظفة نحو معوقات تقدمها وظيفياً في منظمات الأعمال الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان معوقات التقدم الوظيفي لموظفات القطاع الخاص الأردني، وتسليط الضوء على ظاهرة الحاجز الزجاعي التي تكشف عن التمثيل غير المتكافئ بين إمكانيات المرأة وطموحاتها. وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (511) موظفة من مختلف المستويات الإدارية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

أ. أن المجال الاجتماعي احتل المرتبة الأولى بوصفها عائقاً يحول دون التقدم الوظيفي للمرأة يليه التأهيل المهني والمعرفي.

ب. من المعوقات التي تقف في وجه تقدم المرأة الموظفة وظيفياً في منظمات الأعمال كان المجال المؤسسي الذي تمثل في ضعف دعم الإدارة العليا، وعدم المساواة في العمل.

### الدراسات الأجنبية

دراسة كل من **Wolfram, Mohr, and Schyns – (2007)** بعنوان: "الاحترام المهني للقادة من الجنسين: عوامل جنديرية مؤثرة.

هدفت هذه الدراسة فحص أثر العوامل المرتبطة بالجندر على الاحترام المهني للقادة، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (121) مرؤوساً، و(81) مديراً ممن يعملون في المستوى الإداري الإشرافي في (34) منظمة أعمال ألمانية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان منها:

أ. تتلقى القيادات النسائية احتراماً مهنيًا أقل من قبل أتباعهن مقارنة مع زملائها من القادة الذكور.

ب. تتلقى القيادات النسائية احتراماً أقل من أتباعهن من الذكور مقارنة مع الاحترام المهني الذي يتلقاه زملائهن من القادة الذكور من أتباعهم من الإناث.

ج. يميل المرؤوسون، الذين لا يعطون أهمية لاختلاف قادتهم عنهم من حيث الجنس، إلى إظهار احترام أقل لقادتهم من النساء.

دراسة **Al-Lamky – (2007)** بعنوان: "تأنيث القيادة في المجتمعات العربية: وجهات نظر القيادات النسائية العمانية".

هدفت هذه الدراسة تسليط الضوء على المرحلة الجديدة التي شهدتها سلطنة عمان في تمكين المرأة العمانية، ومحاولة تتبع الخصائص والخبرات التي تتميز بها القيادات النسائية العمانية، وأهم التحديات التي تواجهها هذه القيادات في بيئات محافظة ومسيطر عليها من الرجال. وقد اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من عشر نساء عمانيات حققن مستويات متقدمة من النجاح في وظائفهن، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ. تتمتع النساء العمانيات اللواتي يشغلن مناصب قيادية بدرجة عالية من الدافعية والطموح.  
ب. يعزى نجاح النساء العمانيات في الوصول إلى مناصب متقدمة في أماكن عملهن إلى عدة عوامل من أهمها وجود البيئة الاجتماعية التي تعطي اهتماماً كبيراً للتعليم، والدعم الذي يقدمه الوالدان وخاصة الأب، والمساواة أو المعاملة العادلة التي تتلقاها المرأة مقارنة مع

أقاربها من الرجال.

ج. من أهم التحديات التي تواجه القيادات النسائية العمانية تمثل بالتعارض بين أدوارهن كقائدات، وأدوارهن التقليدية التي يمارسها في المجتمع، وهو الأمر الذي يرتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والتوقعات السائدة نحوهن.

دراسة Jogulu, and Wood – (2007) بعنوان: "دور نظرية القيادة في رفع مكانة المرأة في الإدارة".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على نظريات القيادة ودورها في تعزيز مكانة المرأة من أجل ممارسة أدوارها القيادية والإدارية باستخدام أساليب القيادة التحويلية والقيادة التفاعلية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ. هناك فروق في أساليب القيادة التي يستخدمها كل من الرجال والنساء، حيث بينت الدراسة أن القيادات النسائية أكثر استخداماً للأساليب الديمقراطية وأسلوب المشاركة من القادة الرجال.

ب. أن النساء أصبحن اليوم يستخدمن أسلوب القيادة التحويلية وبصورة أكبر من زملائهن الرجال.

ج. أن استخدام المرأة لأسلوب القيادة التحويلية كان سببه مكان عملهن في منظمات ذات هياكل تنظيمية مسطحة.

دراسة Oshagbemi, and Gill – (2003) بعنوان: "أوجه الشبه والاختلاف بين الجنسين في سلوكيات وأساليب القيادة للمديرين البريطانيين".

هدفت هذه الدراسة فحص أسلوب القيادة للمديرين البريطانيين، وقد أجريت الدراسة على مجموعة من المديرين الذين يعملون في عدد من منظمات الأعمال البريطانية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي الذي يستخدمه كلا الجنسين وهي الأنماط القيادية التي تمثلت في: القيادة بالمشاركة، القيادة الموجهة، والقيادة الاستشارية.

ب. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض جوانب السلوك القيادي الذي يمارسه الجنسان وهو الجانب الذي تمثل في استخدامهما لأسلوب التحفيز الإيجابي.

## منهجية الدراسة

### نوع الدراسة وطبيعتها

تعد هذه الدراسة من الدراسات التحليلية التي تهدف إلى تعرف دور المرأة الأردنية في قيادة التغيير التنظيمي، وكذلك دراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بهدف التعرف على مدى تأثير خصائص القيادة الأثنوية والمهارات التي تتمتع بها المرأة والاستراتيجيات التي تستخدمها في إدارة التغيير على الدور الذي تقوم به في قيادة عملية التغيير.

### مجتمع الدراسة وعينها

تكون مجتمع الدراسة من منظمات المرأة العاملة في الأردن؛ والبالغ عددها حتى نهاية عام 2010 حوالي (45) منظمة. حيث قام الباحثان باختيار عينة عشوائية من المنظمات التي شملتها الدراسة بمقدار 40% ليتم الحصول بالتالي على عينة مكونة من (18) منظمة، وبعد اختيار عينة الدراسة وُزعت استبانة الدراسة على العاملين في هذه المنظمات كافة، وبلغ عدد الاستبانات الراجعة الصالحة للتحليل (254) استبانة. وقد اختيرت هذه المنظمات لأن المرأة تحتل فيها أغلب المناصب القيادية إن لم تكن جميعها، وبالتالي يعتقد الباحثان أن دراسة هذا المجتمع سيسهم في تحقيق أهداف الدراسة بشكل فاعل.

### أسلوب جمع البيانات

اعتمد الباحثان على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات التي تطلبتها الدراسة؛ والتي تمثلت في:

#### المصادر الثانوية

ضمت هذه المصادر مجموعة من الكتب والدوريات ذات العلاقة بموضوع البحث، إضافة إلى المعلومات المتوافرة حول الموضوع والموجودة على المواقع المعتمدة على الإنترنت، وكذلك النشرات والتقارير الإحصائية الصادرة عن المنظمات المبحوثة.

#### مصادر أولية

لأغراض الحصول على البيانات اللازمة للوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة، فقد تم تطوير استبانة ذات علاقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت هذه الاستبانة

من ثلاثة أجزاء (ملحق1). اشتمل الجزء الأول على المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد وحدة المعاينة والتي تمثلت في: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الخبرة في الوظيفة الحالية، والخبرة الكلية وتكون الجزء الثاني من (32) فقرة تعكس مدى موافقة أفراد وحدة المعاينة على المتغيرات التي وردت في نموذج الدراسة:

- خصائص القيادة الأنثوية: حيث تم قياس هذا المتغير من خلال (13) فقرة وهي الفقرات (13-1) من الاستبانة.

- المهارات القيادية: وقد خصص لقياس هذا المتغير (10) فقرات وهي الفقرات (14-23) من الاستبانة.

- استراتيجيات إدارة التغيير: حيث خصص لقياس هذا المتغير (8) فقرات وهي الفقرات (24-31) .

واشتمل الجزء الثالث على (10) فقرات خصصت لقياس المتغير التابع، والذي تمثل في دور المرأة في قيادة التغيير، ولفحص مدى موافقة أفراد وحدة المعاينة على فقرات الاستبانة المختلفة فقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي.

### صدق أداة الدراسة وثباتها

للتحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، فقد تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة، وذلك بهدف التعرف على قدرة هذه الأداة على قياس متغيرات البحث، وبما يجعل فقرات هذه الأداة أكثر وضوحاً ودقة من الناحية العلمية. أما بالنسبة لثبات أداة القياس، فقد استُخرج معامل (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي لجميع مقاييس الدراسة حيث بلغت قيمته (0.867) وهي نسبة جيدة لأغراض هذه الدراسة.

### التحليل الإحصائي

تمت المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي يشتمل عليها البرنامج الإحصائي (SPSS). حيث تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة، وذلك من خلال استخدام التكرارات

والنسب المئوية. واستُخدمت أيضاً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لإجابات الأفراد المبحوثين على الأسئلة الواردة في استبانة الدراسة، وذلك لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

أما بالنسبة لاختبار فرضيات الدراسة، فاستُخدمت مجموعة من أساليب الإحصاء الاستدلالي، والتي تمثلت في الانحدار الخطي البسيط لفحص العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى معاملات الارتباط لبيان نوع الارتباط ودرجته، ومدى والتوافق بين متغيرات الدراسة.

### عرض البيانات ومناقشتها

#### أولاً: الخصائص الديموغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (1) النتائج التي تم التوصل إليها في ما يتعلق بالخصائص الديموغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة المتمثلة بالجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، والخبرة في الوظيفة الحالية، والخبرة الكلية في المنظمة. حيث يبين الجدول أن نسبة الإناث بلغت 100% من أفراد العينة التي تناولت فقط منظمات المرأة العاملة في الأردن، حيث تدل هذه النتيجة على غياب الرجال عن هذه المنظمات التي تحتكرها المرأة. وفي ما يتعلق بالحالة الاجتماعية، فقد بلغت نسبة المتزوجات حوالي ثلث عينة الدراسة (31.9%)، وشكلت الفئة العمرية (30 سنة فأقل) سنة قريبا من ثلثي العينة (64.2%)، وهذا دليل على مدى اتساع فئة الشباب في المجتمع الأردني الذي يشكل شبابه نحو 70% من عدد سكان الأردن. أما من حيث المؤهل العلمي، فقد بينت النتائج أن (55.9%) يحملن درجة البكالوريوس، وأن المستوى التعليمي لجميع العاملات كان في حده الأدنى دبلوم متوسط، حيث تعكس هذه النتيجة المستوى الثقافي العالي للعاملات في هذه المؤسسات. وفي ما يتعلق بالمستوى الإداري، فقد بينت النتائج أن حوالي (80.3%) هن من فئة الموظفين، وحوالي (11.8%) يمثلن الإدارة العليا، فيما بلغت نسبة من هن بمستوى مدير دائرة (0%) وهذا يشير إلى محدودية المستويات الإدارية في هذه المنظمات التطوعية صغيرة الحجم. ومن حيث الخبرة في الوظيفة الحالية أو الخبرة الكلية في المنظمة، فقد أشارت النتائج إلى أن حوالي ثلثي العينة نقل خبرتها عن خمس سنوات وهذا يدل على حداثة التجربة من حيث تاريخ التأسيس لمعظم المنظمات المبحوثة.

الجدول (1) توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الشخصية والتنظيمية (حجم العينة = 254)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة	المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	0	0%	المستوى الإداري	مدير عام	30	11.8%
	أنثى	254	100%		مدير دائرة	0	0%
	المجموع	254	100%		رئيس قسم	20	7.9%
الحالة الاجتماعية	أعزب	173	68.1%	موظف	204	80.3%	
	متزوج	81	31.9%	المجموع	254	100%	
العمر	المجموع	254	100%	الخبرة في الوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات	153	60.2%
	30 سنة فأقل	163	64.2%		5- أقل من 10 سنوات	61	24%
	30- أقل من 40	61	24%		10- أقل من 15 سنوات	20	7.9%
	40- أقل من 50	0	0%		15 سنة فأكثر	20	7.9%
	50 سنة فأكثر	30	11.8%		المجموع	254	100%
المؤهل العلمي	المجموع	254	100%	الخبرة الكلية في المنظمة	أقل من 5 سنوات	163	64.2%
	دراسات عليا	51	20.1%		5- أقل من 10 سنوات	61	24%
	بكالوريوس	142	55.9%		10- أقل من 15 سنوات	20	7.9%
	دبلوم متوسط	61	24%		15 سنة فأكثر	10	3.9%
	ثانوية عامة فأقل	0	0%		المجموع	254	100%
المجموع	254	100%					

### ثانيا: خصائص القيادة الأنثوية في منظمات الأعمال الأردنية

السؤال الأول: "ما خصائص القيادة الأنثوية في منظمات الأعمال الأردنية؟" للإجابة عن هذا السؤال استُخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث بينت النتائج أن البند المتعلق باهتمام المرأة بالحاجات الإنسانية للأفراد الذين يعملون بمعيتها احتل المقام الأول من حيث الأهمية بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.43)، تلاه البند المتعلق باهتمام المرأة بالأفكار الجديدة التي تسهم في رفع سوية العمل والأداء بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.32)، واحتل المكانة الأخيرة البند المتعلق باهتمام المرأة بمصالحها الشخصية على حساب مصلحة العمل بمتوسط حسابي ضعيف بلغ (1.91)، حيث تؤكد هذه النتيجة المتدنية إحصائيا بأن المرأة الأردنية تهتم بمصلحة العمل أكثر من اهتمامها بمصالحها الشخصية.

وكما يشير الجدول (2) فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.91)، أي أن الخصائص القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية متنوعة وذات مؤشر مرتفع. وتدل القيمة المتدنية للانحراف المعياري الكلي (0.27) على درجة عالية من التوافق والانسجام بين إجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

يرى الباحثان أن هذه النتيجة منطقية ومنسجمة مع الواقع الفعلي للمرأة الأردنية العاملة في هذه المؤسسات وحجم التحدي الذي تواجهه لإثبات قدرتها القيادية والتنظيمية، إضافة إلى الدعم الذي تتلقاه هذه المرأة من القيادة السياسية في الأردن ومن المجتمع الأردني على السواء.

جدول رقم (2) متغيرات الدراسة مقاسة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
0.27	3.91	1 - خصائص القيادة الأنثوية
0.32	4.17	2 - المهارات القيادية
0.34	3.91	3 - استراتيجيات إدارة التغيير
0.29	4.21	4 - دور المرأة الأردنية في قيادة التغيير
0.30	4.04	المتوسط العام للأبعاد الأربعة

### ثالثاً: المهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية

السؤال الثاني: ما المهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية؟

بينت النتائج أن البند المتعلق بإيمان المرأة بالعمل الجماعي في قيادة التغيير احتل المقام الأول من حيث الأهمية بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ (4.60)، تلاه البند المتعلق باستخدام المرأة للتكنولوجيا الحديثة في المنظمة بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ (4.59)، واحتل المكانة الأخيرة البند المتعلق بتمتع المرأة بقدرات إدارية عالية في جميع الظروف والأحوال بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.63)، حيث تؤكد هذه القيم الإحصائية بأن المرأة تتمتع بمهارات قيادية متنوعة وعالية المستوى.

وكما يشير الجدول (2) فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.17)، أي أن المهارات



القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية متنوعة وذات مؤشر مرتفع. وتدل القيمة المتدنية للانحراف المعياري الكلي (0.32) على درجة عالية من التوافق والانسجام بين إجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

#### رابعا: استراتيجيات إدارة التغيير التي تستخدمها المرأة الأردنية

**السؤال الثالث:** ما استراتيجيات إدارة التغيير التي تستخدمها المرأة الأردنية في المنظمة؟ بينت النتائج أن البند المتعلق باستخدام المرأة لاستراتيجيات الاتصال والتعليم في قيادة التغيير احتل المقام الأول من حيث الأهمية بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.43)، تلاه البند المتعلق باستخدام المرأة التعاون والمشاركة في قيادة التغيير بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.40)، واحتل المكانة الأخيرة البند المتعلق باستخدام المرأة أسلوب الإكراه في قيادة التغيير بمتوسط حسابي متوسط بلغ (2.91)، حيث تؤكد هذه القيمة المنخفضة نسبيا أن المرأة تتجنب استخدام أسلوب الإكراه في قيادة التغيير.

وكما يشير الجدول (2) فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.91)، أي أن استراتيجيات إدارة التغيير التي تستخدمها المرأة الأردنية متنوعة وذات مؤشر مرتفع. وتدل القيمة المتدنية للانحراف المعياري الكلي (0.34) على درجة عالية من التوافق والانسجام بين إجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

#### خامسا: دور المرأة الأردنية في قيادة التغيير

##### السؤال الرابع: ما دور المرأة الأردنية في قيادة التغيير؟

بينت النتائج أن البند المتعلق بتولي المرأة أدوارا قيادية في غالبية برامج التغيير المطروحة في المنظمة احتل المقام الأول من حيث الأهمية بمتوسط حسابي مرتفع جدا بلغ (4.60)، تلاه البند المتعلق بتمتع المرأة بقدرات وكفاءات إدارية وقيادية عالية بمتوسط حسابي مرتفع جدا أيضا بلغ (4.56)، واحتل المكانة الأخيرة البند المتعلق بتعامل المرأة مع القوى المقاومة للتغيير بحكمة وتأن بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.87).

وكما يشير الجدول (2) فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.21)، أي أن دور المرأة الأردنية في قيادة التغيير واضح وملمس. وتدل القيمة المتدنية للانحراف

المعياري الكلي (0.29) على درجة عالية من التوافق والانسجام بين إجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

### اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا الجزء النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة حيث تم استخدام الإحصاء الاستدلالي كالانحدار البسيط ومعاملات الارتباط لبيان تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

**H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية على دورها في قيادة التغيير التنظيمي.

من أجل اختبار هذه الفرضية استُخدم اختبار الانحدار البسيط الذي بينت نتائجه، كما هو موضح في الجدول رقم (3) وجود علاقة طردية بين متغير الخصائص القيادية عند المرأة وقدرتها في قيادة التغيير تساوي (0.321)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R square) يتبين أن الخصائص القيادية تفسر ما نسبته 10.3% من التباين الحاصل في متغير قدرة المرأة على قيادة التغيير. ونظراً لأن قيمة T تساوي (5.385) ومستوى الدلالة (0.000) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية والقبول بالفرضية البديلة القائلة بوجود أثر بدلالة إحصائية للخصائص القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية على دورها في قيادة التغيير التنظيمي. وتؤكد هذه النتيجة مجمل ما ورد في الإطار النظري لهذه الدراسة بأن القدرة على قيادة برامج التغيير تتطلب أساساً العديد من الخصائص القيادية كالإقدام والمتابعة والحزم والمثابرة والخبرة والجرأة في معالجة مشاكل التنظيم.

الجدول (3): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الأولى

المتغير المستقل	الارتباط (R)	القوة التفسيرية R Square	قيمة T	مستوى الدلالة (Significance)
الخصائص القيادية	0.321	0.103	5.385	0.000

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية على دورها في قيادة التغيير التنظيمي.

من أجل اختبار هذه الفرضية استُخدم اختبار الانحدار البسيط الذي بينت نتائجه، كما هو موضح في الجدول رقم (4) وجود علاقة طردية بين متغير المهارات القيادية لدى المرأة وقدرتها في قيادة التغيير تساوي (0.522)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R square) يتبين أن المهارات القيادية تفسر ما نسبته 27.2% من التباين الحاصل في متغير قدرة المرأة على قيادة التغيير. ونظرا لأن قيمة T تساوي (9.713) ومستوى الدلالة (0.000) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر بدلالة إحصائية للمهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية على دورها في قيادة التغيير التنظيمي. وتعكس هذه النتيجة أيضا أهمية المهارات القيادية كالعامل الجماعي والاتصال والتفاوض والاقناع والتنسيق واستخدام التكنولوجيا في تعزيز قدرة المرأة على إدارة التغيير.

الجدول (4): نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الثانية

المتغير المستقل	الارتباط (R)	القوة التفسيرية R Square	قيمة T	مستوى الدلالة (Significance)
المهارات القيادية	0.522	0.272	9.713	0.000

H03: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات التي تستخدمها المرأة الأردنية في إدارة التغيير على دورها في قيادة التغيير التنظيمي".

من أجل اختبار هذه الفرضية استُخدم اختبار الانحدار البسيط الذي بينت نتائجه، كما هو موضح في الجدول رقم (5) وجود علاقة طردية بين متغير استراتيجيات التغيير عند المرأة وقدرتها في قيادة التغيير تساوي (0.606)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R square) يتبين أن الخصائص القيادية تفسر ما نسبته 36.7% من التباين الحاصل في متغير قدرة المرأة في قيادة التغيير. ونظرا لأن قيمة T تساوي (12.098) ومستوى الدلالة (0.000) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر بدلالة إحصائية للاستراتيجيات التي تستخدمها المرأة الأردنية على دورها في قيادة

التغيير التنظيمي. وتدعم هذه النتيجة ما ورد في المراجعة النظرية والدراسات السابقة بأن التغيير يأتي على أنماط وأشكال وهيئات متعددة ومتنوعة؛ فمرة يكون التغيير شاملا وجذريا، ومرة يكون جزئيا وتدرجيا. ومرة يأتي من رحم المنظمة، ومرة يكون مفروضا وقسريا. وعلى هذا الأساس تنتوع استراتيجيات إدارة التغيير وطرقها كي تُلائم الأنماط المختلفة للتغيير. ومن أبرز الاستراتيجيات المستخدمة الاتصال والتعليم، والتعاون والمشاركة، والتوجيه، والإرشاد. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Oshagbemi & Gill, 2003)

الجدول رقم (5) نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثالثة

Significance		Square		
0.000	12.098	0.367	0.606	استراتيجيات إدارة التغيير

**H04:** لا يرتقي دور المرأة الأردنية في قيادة التغيير إلى المستوى المطلوب".  
 للتحقق من صحة هذه الفرضية، فقد استُخدم اختبار (ت) لمقارنة الوسط الحسابي الفرضي (3.6) مع الوسط الحسابي المحسوب. حيث بينت النتائج كما هي مبينة في الجدول (6) أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي بلغت (4.212) فيما بلغت قيمة (T) لمتغير دور المرأة الأردنية في قيادة التغيير (33.169) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا، وهذا يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة "يرتقي دور المرأة الأردنية في قيادة التغيير إلى المستوى المطلوب". وتتوافق هذه النتيجة مع النتائج السابقة التي توصلت لها هذه الدراسة بأن دور المرأة الأردنية في قيادة التغيير بارز وملحوظ.

الجدول (6) نتائج تطبيق اختبار (One Sample T Test) على مجال دور المرأة الأردنية في قيادة التغيير

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية	مستوى الدلالة
دور المرأة الأردنية في قيادة التغيير	4.212	0.294	3.6	33.169	0.000

**H05:** "لا توجد علاقة ارتباط إيجابية بدلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة في المنظمات المبحوثة".

يبين الجدول (7) نتائج الارتباط باستخدام اختبار بيرسون بين أبعاد قيادة التغيير، والمتمثلة بخصائص القيادة الأنثوية، والمهارات القيادية، واستراتيجيات إدارة التغيير المستخدمة، ودور المرأة الأردنية في قيادة التغيير.

وكما تشير النتائج، فإن جميع الأبعاد ترتبط بعلاقة موجبة تتراوح بين (0.321) في حدها الأدنى، وبين (0.809) في حدها الأعلى بين كل بعد مع الأبعاد الأخرى، من خلال قيمة معامل الارتباط الموجبة، وقيمة الدلالة الإحصائية التي تقل عن (0.000). أي بمعنى آخر، إن الأبعاد الرئيسة لقيادة التغيير منسجمة مع أدبيات الموضوع وطروحاته، وتدعم سلامة بناء الاستبانة ودرجة موثوقيتها. وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة: "توجد علاقة ارتباط إيجابية بدلالة إحصائية بين أبعاد قيادة التغيير في المنظمات المبحوثة".

الجدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين متغيرات الدراسة مقاسة باختبار بيرسون (N=254، p≤5%).

البعد	خصائص القيادة الأنثوية	المهارات القيادية	استراتيجيات إدارة التغيير المستخدمة	دور المرأة الأردنية في قيادة التغيير
خصائص القيادة الأنثوية	1.0 (0)	-	-	-
المهارات القيادية	0.476** 0.000	1.0 (0)	-	-
استراتيجيات إدارة التغيير	0.345** 0.001	0.809** 0.000	1.0 (0)	-
دور المرأة الأردنية في قيادة التغيير	0.321** 0.003	0.522** 0.000	0.606** 0.000	1.0 (0)

\*\* مستوى الدلالة  $\geq (0.01)$

## الخاتمة

تؤكد النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أن المرأة، وبالرغم من الأعباء الإضافية التي تتحملها كالاهتمام بشؤون الأسرة وتربية الأبناء، تقف على مستوى متقدم من الخصائص والمهارات القيادية، وتستخدم استراتيجيات متنوعة لإدارة التغيير، وأن دورها في إدارة التغيير بارز وملحوظ.

ويبين الجدول رقم (8) ملخصاً لبيانات متغيرات الدراسة مقاسة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية، كما يبين الجدول النسب المئوية المجمعة لمستوى درجات الموافقة، حيث جاء المتوسط العام لدرجات الموافقة ليعكس قيمة عالية بلغت (92.15%)، فيما بلغت قيمة الموافقة بدرجة متوسطة (7.85%)، في حين كانت الموافقة بدرجة متدنية (0%)، مما يدل على موافقة الباحثين بدرجة عالية على أبعاد الدراسة وتتمين دور المرأة الأردنية في قيادة التغيير التنظيمي.

الجدول (8) ملخص لمتغيرات الدراسة مقاسة بالمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات

الانحراف (المعيارى الكلى)	الوسط الحسابى	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة عالية (%)	البعد
0.27	3.9	0	3.9	96.1	خصائص القيادة الأنتوية
0.32	4.17	0	3.9	96.1	المهارات القيادية
0.34	3.91	0	19.7	80.3	استراتيجيات إدارة التغيير
0.29	4.21	0	3.9	96.1	دور المرأة الأردنية في قيادة التغيير
0.30	4.04	0	7.85	92.15	المتوسط العام للأبعاد الأربعة

نتائج الدراسة

- بناء على بيانات الدراسة ونتائج التحليل الخاصة بهذا البحث وبعد الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم التوصل إلى النتائج الآتية:
- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين خصائص القيادة الأنتوية ودور المرأة الأردنية في قيادة التغيير بمعامل ارتباط (0.321) عند مستوى دلالة (0.05)، بمعنى توافر خصائص قيادية متنوعة وفاعلة عند المرأة الأردنية.
  - بلغ المتوسط الحسابي الكلي لخصائص القيادة الأنتوية (3.9) وانحراف معياري متدنٍ (0.27).
  - وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المهارات القيادية ودور المرأة الأردنية في قيادة التغيير بمعامل ارتباط (0.522) عند مستوى دلالة (0.05)، بمعنى تمتع المرأة الأردنية بمهارات قيادية عالية ومميزة.
  - بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمهارات القيادية (4.17) وانحراف معياري متدنٍ (0.32).

5. وجود علاقة ارتباط ايجابية بين استراتيجيات إدارة التغيير ودور المرأة الأردنية في قيادة التغيير بمعامل ارتباط (0.606) عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن المرأة الأردنية تستخدم طرقاً واستراتيجيات متعددة لإدارة التغيير.
6. بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجيات إدارة التغيير (3.91) وانحراف معياري متدنٍ (0.34).
7. وجود علاقة ارتباط ايجابية بين خصائص القيادة الأنثوية والمهارات القيادية بمعامل ارتباط (0.476) عند مستوى دلالة (0.05).
8. وجود علاقة ارتباط ايجابية بين خصائص القيادة الأنثوية واستراتيجيات إدارة التغيير بمعامل ارتباط (0.345) عند مستوى دلالة (0.05).
9. وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المهارات القيادية واستراتيجيات إدارة التغيير بمعامل ارتباط (0.809) عند مستوى دلالة (0.05).
10. سجّل المتوسط العام لدرجات الموافقة لجميع متغيرات الدراسة الأربعة قيمة عالية بلغت (92.15%)، وبمتوسط حسابي أيضاً مرتفع (4.04).
11. بلغ المتوسط الحسابي الكلي لدور المرأة الأردنية في قيادة التغيير (4.21) وانحراف معياري متدنٍ (0.29).

### التوصيات

- بناء على نتائج الدراسة وعلى المعلومات التي تم جمعها من خلال شقي الدراسة النظرية والميدانية، فإن الدراسة الحالية توصي بما يلي:
- 1) تمكين المرأة الأردنية كي تتقلد مناصب قيادية رفيعة في المؤسسات الخاصة والعامة لقدرتها على إدارة التغيير التنظيمي وقيادته، كما أشارت إليه نتائج هذه الدراسة.
  - 2) النهوض بأوضاع المرأة الأردنية كي تصبح شريكا فاعلا في الحياة الوظيفية من خلال وضع السياسات واتخاذ إجراءات استباقية لضمان مشاركة المرأة في عملية صنع القرار على المستويات الوظيفية كافة.
  - 3) بناء على نتائج الدراسة الميدانية التي أشارت إلى غياب الرجل في منظمات المرأة فإنه



من الضروري أن تفتح هذه المنظمات المجال أمام الجنس الآخر (الرجال) للعمل في هذه المنظمات.

4) ضرورة تقديم الدعم الحكومي المادي والمعنوي المناسب والمستمر لمنظمات المرأة العاملة في الأردن لضمان ديمومة عمل مثل هذه المؤسسات حيث لمس الباحثان توقف العديد من منظمات المرأة العاملة في الأردن عن مزاوله نشاطاتها.

5) تشجيع التفكير الخلاق لدى المرأة من خلال القوانين والأنظمة التي تشجع على حرية التفكير، وإطلاق طاقاتها الكامنة ورفع روحها المعنوية، والابتعاد عن استخدام قوانين وأساليب التنظيم الهرمي التقليدي.

6) توفير الدورات التدريبية في مختلف مجالات العمل من أجل إكساب المرأة الأردنية المعرفة والمهارات المتنوعة التي تمكنها من رفع مستوى أدائها كماً ونوعاً.

7) اتخاذ إجراءات ملموسة لجعل الحياة المهنية والخاصة للمرأة أكثر توازناً من خلال تنفيذ وتشجيع خيارات العمل المرنة، والإجازات الأسرية، ورعاية المعالين، وفرص مغادرة العمل وإعادة الالتحاق به.

8) توفير فرص متكافئة للمرأة مع الرجل في التدريب المهني والتدريب على تكنولوجيا المعلومات.

9) توفير فرص التطوير المهني للمرأة والتي تشمل الانضمام إلى شبكات رسمية وغير رسمية، وأنشطة تطوير العملاء، والبرامج الإرشادية التي تشمل النساء في المستويات كافة، بما في ذلك النساء اللاتي يعملن في المجالات غير التقليدية.

10) العمل على نشر الوعي حيال الأعراف والتقاليد والممارسات الاجتماعية التي تركز النظرة النمطية للمرأة وتقف عائقاً حقيقياً أمام تقدمها ومساواتها، وإزالة الفجوة بين القوانين والواقع التطبيقي لضمان التطبيق الجيد لبعض القوانين المنصفة من النواحي الإدارية والقضائية، وتوعية المرأة بحقوقها.

## المراجع

## المراجع باللغة العربية

- الأحمدي، حنان، وأبو خضير، إيمان. 2009. دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة: دراسة ميدانية على المشاركات في الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة، المجلد 49، العدد الرابع، 517-558.
- التكريتي، ناديا وأبو عمره، بسام. 1995. محددات مشاركة المرأة الأردنية في النشاط الاقتصادي، مجلة السكان والتنمية، المجلد 2، العدد 2، 131-165.
- الحوامده، نضال، والهيبي، صلاح الدين. 2004. عوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها: دراسة ميدانية في شركات الفوسفات والاسمنت والبوتاس الأردنية، مؤتمراً للبحوث والدراسات، المجلد 19، العدد 2، 43-73.
- الرشيد، عادل، وأبو دولة، جمال. 2001. اتجاهات المرأة نحو معوقات تقدمها وظيفياً في منظمات الأعمال الأردنية، دراسات: العلوم الإدارية، المجلد 28، العدد 1، 29-53.
- الرشيد، عادل، وأبو دولة، جمال. 2002. العوامل المؤثرة في اتجاهات المرأة نحو معوقات تقدمها وظيفياً واستراتيجيات تمكينها في منظمات الأعمال الأردنية، دراسات: العلوم الإدارية، المجلد 29، العدد 1، 48-72.
- الزغل، علي. 2003. مكانة المرأة في المجتمع الأردني: اتجاهات مواطني شمال الأردن: دراسة ميدانية، أبحاث اليرموك، المجلد 19، العدد 1ب، 429-473.
- السريدي، علي محمد. 2005. تقييم عملية التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية بعد الخصخصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- الشميري، سمير عبد الرحمن. 2005. المجتمع المدني والجماعات التقليدية، البيقاء للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 1، 195-226.
- الشيخ، فؤاد نجيب، وملحم، يحيى، والعالكلي، وجدان محمد. 2009. صاحبات الأعمال الريديات في الأردن: سمات وخصائص، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 4، 497-521.
- الصرايره، اكثم عبدالمجيد. 2004. تحليل معوقات عمل المرأة العاملة في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية في محافظتي جرش وعجلون، المنارة للبحوث والدراسات: العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 5، 81-126.

- العثمان، حسين محمد. 2006. مشاركة المرأة الأردنية في التنمية البشرية: الواقع والمعوقات، مؤتمراً للبحوث والدراسات، المجلد 21، العدد 3، 11-29
- القواسمه، فريد (2005). عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- اللوزي، موسى. 1999. التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، الأردن.
- أبو الفضل، عبد الشافي محمد. 2008. القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 42.
- أبو تايه، سلطان نايف. 2001. العوامل المؤثرة في التكيف مع التغير في المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات الأردنية، دراسات: العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 1.
- أبو عين، ريماء علي. 2007. دور مؤسسات المجتمع المدني في تمكين المرأة: دراسة حالة الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- عبد الوهاب، علي محمد. 1996. التغيير، مناهجه، مقوماته، خطواته، مقاومته، القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ص 208. عبوي، زيد. 2007. إدارة التغيير والتطوير، عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة.
- محمد، هدى عبد الرحمن، وعلي، محمد يوسف. 2008. القيادة وأثرها في التغيير الاستراتيجي في المنظمات الصناعية اليمنية (ملخص رسالة دكتوراه - جامعة الخرطوم)، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 2، ص 149.
- مقابله، خالد. 2006. أبعاد مشاركة المرأة الأردنية العاملة في القطاع السياحي الأردني، أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 22، العدد 1، 95-122
- ملحم، يحيى، والإبراهيم، محمد شاكراً. 2008. استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، 216-243
- ناصر، ناصر علي، وسعيد، سعيد عوض. 2004. المشاكل والمعوقات التي تواجه إدارة مؤسسات المجتمع المدني في مدينة عدن، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 7، العدد 15، ص 151.
- نجادات، علي. 2007. صورة المرأة في الصحافة الأردنية كما عكسها الصحف اليومية: دراسة تحليلية، أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 23، العدد 2، 461 - 490.

- يوسف، درويش عبدالرحمن. 2000. العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية مطبقة على المؤسسات العاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 13، العلوم الإدارية (1)، 274-235.

### المراجع باللغة الأجنبية

- Al-Lamky, A.(2007). Feminizing Leadership in Arab Societies: The Perspectives of Omani Female Leaders. *Women In Management Review*, Vol. 22, No.1, 49-67.
- Allio, J. (2005). Leadership Development: Teaching Versus Learning. *Management Decision*, Vol.43, Issue: 7/8, 1071-1077.
- Al-Suwaidi, J. (2002). Leadership and Management in the Information Age. *The Emirates Center for Strategic Studies and Research*, Abu Dhabi, United Arab Emirates .
- Cummings, T. & Worley, C. (2005). *Organization Development and Change*, 8th edition, Thomson.
- Darcy, T. & Kleiner, H. (1993). Leadership for Change in a Turbulent Environment. *Logistic Information Management*, Vol.6, Issue: 2, 5-9.
- Dawson, P. (2003). *Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work*. Sage Publications.
- Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories: A Synthesis*. SAGE Publications.
- Eagly, A. & Johannesen-Schmidt, M. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57, 781-797.
- Eagly, H.& Carli, L. (2007), Leadership, *Harvard Business Review*.
- Gill, R. (2003). Change Management- or Change Leadership ? *Journal of Change Management*, Vol. 3, No.4, 307-318(12).
- Harvey, D.& Brown D. (2001). *An Experiential Approach to Organization Develop*

*ment*. Sixth Edition. Prentice Hall.

- Jogulu, U. & Wood, G. (2006). The Role of Leadership in Raising the Profile of Women in Management, *Equal Opportunities International*, Vol. 25, 236-50.
- Jones, R. (2007). *Organizational Theory, Design, and Change*, United State of America : Pearson Prentice Hall, P.269.
- Karama . (2009). Toward an Enhanced Participation of Women in Decision-Making Positions in the Arab World. *Policy Paper*, United Nations Commission Session held in New York. Website: [www.el-karama.org](http://www.el-karama.org).
- Karp, T. & Helgo, T . (2007). Leadership, *Harvard Business Review*.
- Karp, T. (2006). Transforming Organizations for Organic Growth: The DNA of Change Leadership. *Journal of Change Management*, Vol.6 No 1, 3-20.
- Kotter, John P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. Retrieved on line: <http://hbr.org/2007/01/leading-change/ar/1>
- Lunenburg, F. (2010). Forces for and Resistance to Organizational Change. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, Vol.27, No. 4,1-10.
- Orth, C. D. & Jacobs, F. (1971). Women in Management: Pattern for Change. *Harvard Business Review*, 49(4), 139-147.
- Oshagbemi, T. & Gill, R. (2003). Gender Differences and Similarities in the Leadership Styles and Behavior of UK Managers. *Women In Management Review*, Vol. 18, No.6, 288-298.
- Pasmore, W. A., Woodman, R. W. & Shani, A. B. (2011). *Research in Organizational Change and Development*. Emerald Group Publishing.

الملحق رقم (1)

استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدات والسادة الأعزاء

تحية طيبة وبعد،

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي يسعى الباحثان من خلالها إلى التعرف على دور المرأة الأردنية في قيادة التغيير - دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الأردن . لذا يرجى التكرم بالإجابة على ما يرد في هذه الاستبانة من أسئلة لما لإجاباتكم من أهمية بالغة في وصول الباحثين إلى غاياتهم المنشودة من وراء الدراسة، علماً بأن المعلومات المستوفاة هي فقط لخدمة البحث العلمي، ولن تستخدم لأي أغراض أخرى.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

الدكتور فريد القواسمه

الدكتورة رقية البدارين

رئيس قسم إدارة الأعمال / جامعة جدارا

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - جامعة جدارا

رقم الخليوي: 0777374765

رقم الخليوي: 0776449595

ralbdareen@yahoo.com

Drfaridqawsmeh@yahoo.com

**الجزء الأول: (معلومات عامة)**

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة X في الخانة ذات العلاقة أو تعبئة الفراغ المعني .

الجنس		ذكر		أنثى	
الحالة الاجتماعية		متزوج		أعزب	
العمر		30 سنة فأقل	30 - أقل من 40	40 - أقل من 50	50 فأكثر
المؤهل العلمي		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامة فأقل
المستوى الإداري		مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم	موظف
الخبرة في الوظيفة الحالية		أقل من 5 سنوات	5 - أقل من 10 سنوات	10 - أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
الخبرة الكلية في المنظمة		أقل من 5 سنوات	5 - أقل من 10 سنوات	10 - أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: يعكس هذا الجزء تقييمك لمدى تمتع المرأة الأردنية بالخصائص القيادية، والمهارات التي تمكنها من قيامها بالدور المطلوب في قيادة عملية التغيير، وكذلك أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها من أجل إنجاح هذه العملية. لذا يرجى وضع إشارة (x) في المكان الذي يوافق رأيك.

### 1) خصائص القيادة الأنثوية في منظمات الأعمال الأردنية

الرقم	بنود / فقرات الاستبانة	درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	تتميز القيادة الأنثوية بالإقدام والمتابعة.					
2	تتميز القيادة الأنثوية بالحزم والمتابعة.					
3	تمتاز المرأة باستعدادها التام للتطوير والنمو في المنظمة.					
4	تهتم المرأة ببرامج التدريب والتعلم التنظيمي كمدخل من مداخل التغيير.					
5	تعلم المرأة على تطوير قدرات ومهارات المرؤوسين.					
6	تهتم المرأة بالحاجات الإنسانية للأفراد الذين يعملون بمعيّتها.					
7	تعتبر المرأة أكثر جرأة من الرجل في اتخاذ قرارات تتعلق بفرص الأعمال الجديدة.					
8	تهتم المرأة بالأفكار الجديدة التي تسهم في رفع سوية العمل					
9	تعتبر المرأة أكثر جرأة من الرجل في معالجة مشاكل المنظمة					
10	تهتم المرأة بمصالحها الشخصية على حساب مصلحة العمل.					
11	تمارس المرأة سلطاتها بالاعتماد على الخبرة.					
12	تتمتع المرأة بقدرات تأثيرية عالية على الأفراد الذين يعملون تحت مسؤوليتها.					
13	تمتلك المرأة رؤية واضحة قبل البدء بعملية التنفيذ لعملية التغيير.					

(2) المهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية

الرقم	بنود / فقرات الاستبانة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
14	تؤمن المرأة بالعمل الجماعي في قيادة التغيير.					
15	تتمتع المرأة بمهارات اتصال عالية في المنظمة.					
16	تتمتع المرأة بقدرات إدارية عالية في جميع الظروف والأحوال.					
17	تتمتع المرأة بمستويات عالية من مهارات التفاوض والإقناع.					
18	تعمل المرأة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في المنظمة.					
19	تتمتع المرأة بمهارات عالية في تنسيق أنشطة الأفراد والجماعات.					
20	تحافظ المرأة على حافزية الأفراد الذين تشرف على أعمالهم.					
21	المرأة الأردنية قادرة على التخطيط لأنشطة المنظمة المختلفة بصورة سليمة.					
22	المرأة الأردنية قادرة على اتخاذ القرارات السليمة في الظروف الصعبة.					
23	المرأة الأردنية قادرة على توجيه ومتابعة أداء مرؤوسيه بشكل فاعل.					

(3) استراتيجيات إدارة التغيير التي تستخدمها المرأة الأردنية في المنظمة

الرقم	بنود / فقرات الاستبانة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
24	تستخدم المرأة طرق الاتصال والتعليم في قيادة التغيير.					
25	تستخدم المرأة التعاون والمشاركة في قيادة التغيير.					
26	تستخدم المرأة أسلوب التوجيه في قيادة التغيير.					
27	تستخدم المرأة أسلوب الإكراه في قيادة التغيير.					
28	تستخدم المرأة أسلوب التشجيع ورفع المعنوية في قيادة التغيير.					
29	تستخدم المرأة الأسلوب العقلاني لحل المشاكل أثناء قيادتها للتغيير.					
30	تستخدم المرأة أسلوب الإرشاد والرضا الوظيفي في قيادة التغيير.					
31	تقوم المرأة بتطوير استراتيجيات مناسبة لتنفيذ عملية التغيير التنظيمي.					



الجزء الثالث: يعكس هذا الجزء تقييمك للدور الذي تقوم به المرأة في قيادة عملية التغيير المرغوبة في المنظمة . لذا يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي يوافق رأيك .

دور المرأة الأردنية في قيادة التغيير

الرقم	بنود / فقرات الاستبانة	درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	تتمتع المرأة بمكانة مرموقة في المنظمة .					
2	يوكل إلى المرأة العديد من المهام الإدارية والقيادية العليا في المنظمة .					
3	تسهم المرأة في خلق بيئة تنظيمية فاعلة في المنظمة .					
4	تتمتع المرأة بقدرات وكفاءات إدارية وقيادية عالية .					
5	تتولى المرأة أدوارا قيادية في غالبية برامج التغيير المطروحة في المنظمة .					
6	تقف المرأة وراء الأداء المتميز في المنظمة .					
7	تقف المرأة وراء الانجاز العالي في المنظمة .					
8	تتمتع المرأة بأدوار قيادية في المنظمة أكثر من الرجل .					
9	تزداد دافعتي نحو العمل حينما أعمل مع الجنس الآخر .					
10	تتعامل المرأة مع القوى المقاومة للتغيير بحكمة وتأنى .					