

محددات وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني

Determinants of Women Achieving Higher Administrative Positions in the Jordanian Banking Sector

إعداد

قمر الياس سابا

إشراف

الدكتور صباح محمد موسى

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

2008

قرار لجنة المناقشة

نوقشت رسالة الماجستير للطالبة قمر الياس سابا بتاريخ: 2008 /12/30
وعنوانها "محددات وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي
الأردني" وقد أجازت بتاريخ : / /

التوقيع

رئيسا
عضوا
عضوا

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد
الدكتورة رولا علي الضامن
الدكتور محمد مفضي الكساسبة

التفويض

أنا قمر إلياس سابا

أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من أطروحتي
للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها

الاسم: قمر إلياس سابا.

التوقيع: 

الشكر والتقدير

الشكر و الحمد لله الذي أعانني و منحني القدرة على إكمال هذه الرسالة المتواضعة كما و أتقدم بجزيل
الشكر و العرفان للأستاذ الدكتور شوقي ناجي الجواد و الدكتور صباح محمد موسى اللذان تفضلا علي
و تابعا معي مراحل هذه الدراسة و كانت ملاحظاتهم القيمة و ارشاداته الشديدة الأثر الطيب في
انجازها.

و يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور محمد أبو صالح والدكتورة رولى الضامن
والأستاذ الدكتور بشير البنا والدكتور نعمة الخفاجي لما قدموه من إرشادات و توجيهات علمية في أغناء
المعرفة العلمية وما قدموه من مساعدة.

الإهداء

إلى كل عمري و نور حياتيإلى زوجي الحبيب

إلى كل اللحظات العفوية إلى من ملأت كل حياتي.....إلى طفلي

إلى كل من شاركني درب العلم و المعرفة.....إلى أساتذتي

فهرس المحتويات

د	الشكر والتقدير	
هـ	الإهداء	
و	فهرس المحتويات	
ح	فهرس الجداول	
ي	فهرس الأشكال	
ك	الملخص	
ل	الملخص باللغة الانجليزية	
1	الفصل الأول الإطار العام	
1	(1-1) مقدمة	
3	(2-1) مشكلة الدراسة	
3	(3-1) أهمية الدراسة	
4	(4-1) أهداف الدراسة	
4	(5-1) فرضيات الدراسة	
4	(6-1) التعريفات المفاهيمية والإجرائية	
5	(7-1) حدود الدراسة: -	
6	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة	
6	(1-2) مقدمة	
35	(3-2) المبحث الثاني: مفهوم القيادة والوظائف القيادية	
57	(4-2) الدراسات السابقة	
72	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات	
72	(1-3) مجتمع وعينة الدراسة:	
72	(2-3) مصادر المعلومات:	
74	(3-3) تصميم الدراسة والمعالجات الإحصائية:	
75	(4-3) نموذج الدراسة:	
76	الفصل الرابع عرض وتحليل البيانات والمعلومات	
80	(2-4) محددات وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا:	
85	(3-4) اختبار فرضيات الدراسة:	

93	 الفصل الخامس مناقشة النتائج وعرض التوصيات
93	 (1-5) مناقشة النتائج:
94	 (2-5) التوصيات:
96	 المراجع والمصادر العلمية.
105	 الملحق

فهرس الجداول

الموضوع	الصفحة
الجدول رقم (1) متوسط الأجر الشهري للعامل بالدينار الأردني ونسبة أجور الذكور للإناث و الفرق الأجور للفترة (1999-1979)	3
الجدول رقم (2) التوزيع النسبي للمشتغلين الأردنيين ممن أعمارهم 15 سنة فأكثر حسب النشاط والجنس، 2007	48
جدول رقم (3) التوزيع النسبي للمشتغلين الأردنيين ممن أعمارهم 15 سنة فأكثر حسب بعض الخصائص الأساسية، للسنوات 2007-2002.	53
جدول رقم (4) المستوى الوظيفي للموظفات في المصارف الأردنية في الإدارات العامة	115
جدول رقم (5) معاملات ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي	115
جدول رقم (6) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب الجنس	118
جدول رقم (7) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب العمر	119
جدول رقم (8) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	120
جدول رقم (9) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي	121
جدول رقم (10) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب المستوى الإداري	122
جدول رقم (11) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	123
جدول رقم (12) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي	124
جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس المحددات المؤسسية لوصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا	125

127	جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس المحددات الشخصية لوصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا
129	جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس المحددات الاجتماعية لوصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا
132	جدول رقم (16) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة One-Sample Statistics لاختبار تأثير المحددات المؤسسية على وصول المرأة للمراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني
133	جدول رقم (17) نتائج تحليل التباين (ANOVA) اختبار الفروق في الاتجاهات نحو أثر المحددات المؤسسية على وصول المرأة للمراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني تعزى لاختلاف الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري
136	جدول رقم (18) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة One-Sample Statistics لاختبار تأثير المحددات الشخصية على وصول المرأة للمراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني
137	جدول رقم (19) نتائج تحليل التباين (ANOVA) اختبار الفروق في الاتجاهات نحو أثر المحددات الشخصية على وصول المرأة للمراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني تعزى لاختلاف الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري
139	جدول رقم (20) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة One-Sample Statistics لاختبار تأثير المحددات الاجتماعية على وصول المرأة للمراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني
140	جدول رقم (21) نتائج تحليل التباين (ANOVA) اختبار الفروق في الاتجاهات نحو أثر المحددات الاجتماعية على وصول المرأة للمراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني تعزى لاختلاف الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع
51	شكل رقم (1) نسب التعطل حسب الجنس لعام 2007
52	الشكل رقم (2) التوزيع النسبي للمتعطلين الأردنيين ممن أعمارهم 15 سنة أكثر حسب المستوى التعليمي والجنس، 2007
116	الشكل رقم (3) نموذج الدراسة المقترح

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص المحددات الرئيسة التي تواجهها المرأة الأردنية في تقدمها وظيفياً في القطاع المصرفي الأردني والعمل على تبريرها من وجهة نظر المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية.

إعتمدت الباحثة في جمع البيانات على إستبانة علمية محكمة تم تصميمها وتطويرها إعتماً على الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة وقد تشكل مجتمع الدراسة من كافة العاملين في القطاع المصرفي الأردني، وقد تم توزيع الاستمارة على عينة مكونة من المديرين ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى والمقدر عددهم بـ (500) مدير وبلغ عدد الاستمارات التي تم جمعها وتحليلها والمقبولة إحصائياً (355) استمارة وتشكل ما نسبته (71%) من حجم مجتمع الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- أن أكثر المحددات تأثيراً على وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني هي المحددات الاجتماعية، ثم الشخصية ثم المحددات المؤسسية.
- وأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية في الاتجاهات نحو تأثير المحددات المؤسسية على وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني تعزى إلى متغير الجنس. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تغيير النظرة الاجتماعية نحو وصول المرأة إلى مراكز قيادية عليا، لأن هذه النظرة لها تأثيرات مباشرة على تولي المرأة مراكز قيادية عليا، وضرورة وضع معايير محددة وواضحة لسياسات التعيين والاستقطاب والترقية في المؤسسات العامة والخاصة.

Abstract

This study aimed to assess the main determinants facing the Jordanian women in their career advancement in the Jordanian banking sector and the justification for these determinants from the viewpoint of senior, middle and executive administrative levels.

In order to collect data, the researcher adopted a scientific questionnaire, which has been designed and developed based on the previous studies and the theoretical framework of the study. The sample unit included all the workers in the Jordanian banking sector. The questionnaire was distributed on a sample of managers of senior and middle administrative levels including 500 managers. The questionnaire that were returned analyzed and statistically accepted were 355, which counted for 71% from the total sample unit.

The results of the study showed:

- The most influential determinants on women's access to senior management positions in the Jordanian banking sector were social, personal and institutional.
- There were statistically significant differences in attitudes towards the impact of the institutional determinants of women's access to senior management positions in the Jordanian banking sector due to the gender variable.

The study recommends the need to change social attitudes towards women's access to top leadership positions, because this view has a direct impact on women high positions of leadership, and the need to establish specific and clear standards for recruitment policies, polarization and promotion in public and private institutions.

الفصل الأول

الإطار العام

(1-1) مقدمة

شهد الاردن في السنوات الماضية ومنذ اعتماد استراتيجيات (نيروبي) ونتائج وتوصيات مؤتمرات (القاهرة، وبكين، وكوبنهاجن) نشاطاً ملحوظاً للنهوض بالمرأة الأردنية، حيث شاركت فيه جميع المؤسسات الرسمية وغير الرسمية بالإضافة الى المنظمات والهيئات الدولية المتواجدة في الأردن، وأسهمت جميعها في توجيه الافكار الى اهمية تعزيز دور ومكانة المرأة، فتم انشاء اللجنة الوطنية لشؤون المرأة وتجمع لجان المرأة، بالإضافة الى تعزيز ودمج المرأة في الكثير من المؤسسات التي أكدت على حقوق المرأة ومساواتها وزيادة اندماجها في التنمية. وإتباع سياسة فعالة وواضحة لإدماج منظور يراعي نوع الجنس ضمن التيار الرئيس والبرامج في الأردن.

تشير أدبيات الإدارة الخاصة بموضوع القيادة إلى أن هناك أساليب قيادية نسائية لها خصوصيتها حيث إن نتائج بعض الدراسات تشير إلى أن الأداء وتقييمه من قبل الرؤساء أو المرؤوسين والخاص بالمديرات هو أفضل منه لدى المديرين الرجال وبخاصة في بعض القابليات الإدارية مثلاً للقدرة على تحفيز الآخرين وتشجيع الاتصالات ومهارات الإصغاء أو الإنصات. وقد سمي هذا المدخل الخاص بالقيادة النسائية بالقيادة التفاعلية (Interactive Leadership) وهذا يعني أن القائد يفضل أسلوب الإجماع والعمل التعاوني ويؤثر في الآخرين من خلال العلاقات وليس بالقوة النابعة من الموقع الوظيفي أو السلطة الرسمية. وهذا يعني أن الأسلوب ليس مقتصرًا على النساء فقط بل أصبح مطلوباً من كافة المديرين الرجال للنجاح في مكان العمل (العامري 2007).

تمثل المرأة (48%) من عدد السكان في المملكة وأكثر من (50,6%) من الطلاب الجامعيين، وتشير بيانات دائرة الإحصاءات العامة وفق نتائج الفرص المستحدثة لعام 2006 ان الفرص المستحدثة لصالح الإناث كانت (7625 فرصة عمل) من أصل (35166) والباقي للذكور وقد جاءت الزيادة في صافي فرص عمل الإناث المحصلة لحصولهن على (14.3 ألف) فرصة عمل جديدة و (6.7 ألف) فرص عمل مفقودة.

جدول رقم (1) صافي عدد الوظائف حسب الجنس

الجنس	عمل جديد		ترك العمل		صافي الوظائف	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%
الذكور	67210	82.4	39668	85.5	2542	78.3
الإناث	14331	17.6	67.6	14.5	7625	21.7
المجموع	81541	100.0	46375	100.0	35166	100.0

المصدر: (2007) دائرة الإحصاءات العامة قسم إحصاءات

وقد أسهم القطاع الخاص بتوفير (58.7%) من صافي الفرص الجديدة للإناث في المقابل أسهم القطاع العام بما نسبته (39.7%)، ومن الجدير بالذكر أن نتائج مسح دائرة الإحصاءات العامة لم تظهر أي تباين ملحوظ بين الجنسين في صافي فرص العمل الجديدة التي ساهم بتوفيرها القطاعان العام والخاص باستثناء قطاع المنظمات غير الحكومية الذي وفر الجزء الأكبر من فرص العمل الجديدة للإناث.

إن غالبية الفرص الجديدة للإناث حسب النشاط الاقتصادي قد تركزت في قطاع التعليم وبنسبة بلغت (43%) من إجمالي وظائف الإناث يليه قطاع الأسر الخاصة التي تعين أفراداً بنسبة بلغت (18.7%) وهذا طبيعي لأن غالبية العاملين في هذا النشاط هم الإناث من جنسيات اجنبية (دائرة الإحصاءات العامة، 2007)

هناك تباين ملحوظ في توزيع فرص العمل المستحدثة على قطاعات النشاط الاقتصادي، ففي حين تركزت الإناث في قطاع التعليم، تركز الذكور في قطاع الإدارة العامة وبنسبة (28%) من إجمالي الوظائف المستحدثة للذكور مقابل (8%) فقط للإناث من إجمالي فرص عمل الإناث. كما تركزت الغالبية العظمى من صافي فرص العمل المستحدثة للإناث في مهن "المتخصصون" وبنسبة بلغت (74.2%) من إجمالي فرص العمل التي استحدثت للإناث. بينت نتائج المسح أن الإناث المقيمت

في محافظة العاصمة حصلن على ما يزيد على ثلث فرص العمل المستحدثة للإناث من إجمالي فرص العمل التي استحدثت للإناث، يليها الإناث المقيمات في محافظتي الزرقاء والبلقاء وبنسب بلغت على التوالي (16.6% و 12.2%).

ارتفع عدد العاملين في البنوك من 12429 موظفاً عام 2004 إلى 15065 موظفاً عام 2007 بزيادة قدرها 6.4% حيث ارتفع عدد الذكور من 8715 موظفاً عام 2004 إلى 10160 موظفاً عام 2007 وازداد عدد الإناث في قطاع البنوك من 12429 موظفة إلى (15,65) موظفة في عام 2007، وتشكل ما نسبته 32,56% من مجموع العاملين (جمعية البنوك في الأردن، 2007)

(2-1) مشكلة الدراسة

ربما تمتلك المرأة الأردنية مؤهلات تمكنها من الوصول إلى المراكز الإدارية العليا وبخاصة خصوصاً في القطاع المصرفي، إلا أن وجود محددات مؤسسية وشخصية واجتماعية تحول دون وصولها إلى هذه المراكز مما يسبب خسارة لهذا القطاع، وبالتالي فإن مشكلة هذه الدراسة قياس تأثير محددات وصول المرأة الأردنية إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني.

عناصر المشكلة

و تتجسد أبعاد مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات التالية:-

- 1) هل تؤثر المحددات المؤسسية في وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني؟
- 2) هل تؤثر المحددات الاجتماعية في وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني؟
- 3) هل تؤثر المحددات الشخصية في وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني؟

(3-1) أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوع المرأة العاملة في القطاع المصرفي، وبما أن الفرص المتاحة لترقية المرأة محدودة، فإن تحديد أهم المحددات التي تعيق عملية

وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا ووضعها في مستوى المشاركة في اتخاذ القرار أو صنعه، تعتبر الخطوة الأولى في طريق الحل لمشكلة تدني مشاركة المرأة في المراكز الإدارية العليا والوسطى، حيث إن هناك إهمالاً للكفاءات النسوية وخبرات ومهارات محتملة لنصف المجتمع خاصة

(4-1) أهداف الدراسة

- تشخيص المحددات الرئيسة التي تواجهها المرأة الأردنية في تقدمها وظيفاً في القطاع المصرفي الأردني والعمل على تبريرها من وجهة نظر المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية.

(5-1) فرضيات الدراسة

- للإجابة عن التساؤلات السابقة تم صياغة عدد من الفرضيات بصورتها العدمية:
- الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمحددات المؤسسية على وصول المرأة إلى مراكز إدارية عليا في القطاع المصرفي الأردني.
- الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمحددات الشخصية على وصول المرأة إلى مراكز إدارية عليا في القطاع المصرفي الأردني.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمحددات الاجتماعية على وصول المرأة إلى مراكز إدارية عليا في القطاع المصرفي الأردني.

(6-1) التعريفات المفاهيمية والإجرائية

- **المحددات المؤسسية (Institutional Determinants)** (وتتمثل في نظرة القائد الإداري لعمل المرأة، وعدم القناعة والثقة بقرارات وأداء المرأة، وعدم القدرة على تحمل المسؤولية القيادية، ومحدودية المؤهلات والخبرة الإدارية، و كثرة متطلبات العمل) (عودة ، 2002). وتم قياسها وفق الفقرات (10-1) في المحور الأول من الاستمارة.

- (و تتمثل في الظروف العائلية، و عدم **المحددات الشخصية (Personal Determinants)** الثقة بالنفس، و الخوف من الفشل و عدم وجود الدافع والحافز والرغبة في تبؤ موقع أعلى وعدم الاهتمام بتثقيف المرأة وتطوير مهاراتها (حمود، 1997). وتم قياسها وفق فقرات المحددات الشخصية (10-1) في المحور الثاني من الاستمارة.

• المحددات الاجتماعية (Social Determinants) (و تتمثل في التمييز بالمعاملة بين الرجال

والنساء، و العادات و التقاليد السائدة ، و البعد الأنثوي المرتبط بتربية الأطفال) (ناظم، 2000)،

وتم قياسها وفق فقرات المحددات الاجتماعية (1-10) في المحور الثالث من الاستمارة.

(7-1) حدود الدراسة: -

1- الحدود المكانية: عدم شموليه التطبيق على مدى واسع و ذلك بأخذ عينة من موظفي و

موظفات القطاع المصرفي الأردني داخل حدود المملكة و في الإدارات العامة فقط.

2- الحدود الزمنية: تطبيق الدراسة خلال فترة إعداد البحث خلال العام الدراسي 2007-2008

فقط.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

(1-2) مقدمة

يعد العمل من الحقوق الأساسية للفرد وقد كفلت ذلك الدساتير والمواثيق الدولية حيث يجب أن يكون للفرد دور فاعل ومؤثر في المجتمع ومن المسلم به أن لا يكون هناك تمييز في حصول الرجل أو المرأة على العمل في المجالات المختلفة ومع خروج المرأة إلى العمل وبعد أن أصبح عمل المرأة من القضايا و الحقوق الأساسية للمرأة فإنه أصبح من الضروري الانتقال في الحديث عن التقدم الوظيفي للمرأة و وصولها إلى المراكز الإدارية العليا التي تستحقها كنتيجة مباشرة لنشاطها وكفاءتها في العمل ولقد لاقى موضوع المرأة اهتماما واسعا من الباحثين الإداريين ومن الإدارات والمجتمع بشكل عام، لما تسهم به المرأة من دور مهم في عملية التنمية وتطوير المجتمعات وكعنصر بشري أساسي في المجتمع ، باعتبار المرأة إنسانا له حقوق وعليه واجبات في معظم المجتمعات الحديثة، وباعتبارها تمثل نصف القوى البشرية، لذا أصبح من الضروري الاهتمام بالدور الذي تقوم به في مسيرة نمو وتطور المجتمعات بما يضمن أن تقوم المرأة بعملها بكفاءة عالية وفي المقابل يكون لها نفس الحقوق والواجبات التي يتمتع بها الرجل.

وقد شهدت المملكة الأردنية الهاشمية في العقود الأخيرة تحولات في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية أثرت على مكانة ودور المرأة، إن سوق العمل الأردني يتميز بوجود فائض في العرض من الأيدي العاملة عن الطلب، الأمر الذي يجعل من الصعب على الإناث إيجاد فرص عمل متاحة مناسبة وذلك بسبب الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية السائدة، إلا أن نظرة واقعية إلى سوق العمل الأردني واحتمالاته الضمنية المستقبلية تشير بوضوح إلى مجموعة من المهن المختلفة التي يمكن أن توفر مجالات وفرص عمل كثيرة للمرأة تتناسب مع طبيعة المرأة من جهة، وتتوافق وطبيعة الظروف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الأردني من جهة أخرى (خصاونة ، 1992).

كما وأستمر الارتفاع الملحوظ في حجم القوى البشرية العاملة في البنوك للعام الرابع على التوالي. فقد ارتفع عدد العاملين في البنوك من 14165 موظفاً عام 2007، أي بزيادة قدرها 900 موظفاً، أو ما نسبته 6,4%.

توزيع العاملين في البنوك حسب الجنس 2004-2007

السنة	ذكور	التوزيع النسبي %	إناث	التوزيع النسبي %	المجموع	نسبة النمو %
2004	8715	70.1	3714	29.9	12429	4.3
2005	9135	69.3	4047	30.7	13182	6.1
2006	9701	68.5	4464	31.5	14165	7.5
2007	10160	67.44	4905	32.56	15065	6.1

وفيما يتعلق بتوزيع العاملين في البنوك حسب الجنس فقد ارتفع عدد الذكور من 9701 موظفاً عام 2006 إلى 10160 موظفاً. وعلى الرغم من الارتفاع المطلق في عدد الذكور إلا أن نسبتهم من العدد الكلي للموظفين تراجعت لحساب فئة الإناث من 68,5% عام 2006 إلى 67,44% عام 2007، وقد واكب ذلك ارتفاع في عدد الإناث العاملات من 4464 موظفة إلى 4905 موظفة أي بزيادة قدرها 441 موظفة، وبتن يشكلن في نهاية العام ما نسبته 32,56% من العدد الكلي للموظفين.

لقد مارست المرأة العمل منذ فجر التاريخ، وهي ما تزال تعمل إلى اليوم، إما داخل البيت أو خارجه أو تقوم بالعملين معاً، فهي تعمل في بيت والديها، ثم كأم في بيت زوجها، وخارج البيت تمارس كثيراً من الأعمال الزراعية والاقتصادية الحرفية والمهنية، والإدارية. كما واكبت المرأة العربية تقدم مجتمعتها وشاركت في تنميته، وخاصة حينما تتوسع المدن وتنوع الصناعات والأعمال. وفي ظل العمل الزراعي، كانت المرأة تؤدي دوراً مهماً في هذا العمل سواء عن طريق مشاركة أسرتها، أو عن طريق الاستقلال في العمل، وتحمل المسؤولية بمفردها في غياب الأب أو الزوج (السباعي، 1985)

لقد كانت تسهم في العمل الزراعي عن طريق المساعدة في الحراثة، واستصلاح الأراضي للزراعة، وفي بذر الحبوب، وجمع الحصاد، وزراعة أشجار الفاكهة والخضراوات وغيرها، وكانت المرأة الريفية تقوم بتلك الأعمال في نطاق العمل الأسري غير المأجور، وفي مجال الحرف والصناعة.

وإلى جانب الأعمال المنتجة التي قامت المرأة بها هناك أعمال غير إنتاجية لقاء أجر تناله من خلال ممارستها لمهنة التطبيب والقبالة كما مارست حرفة التجميل والتزيين للسنة، كما عملت خادمة في البيوت، وقد كانت تشارك في الحروب بحمل السلاح ومداداة الجرحى، غير أن عملها هذا أخذ يتطور بتطور المجتمع، ومع تغير البناء الاجتماعي والاقتصادي فقد أخذت أعمالها تتنوع منذ منتصف القرن العشرين تقريباً حيث شهد بداية نهضة حضارية للمجتمعات العربية، وخاصة مع تزايد توسع قاعدة التعليم للفتيات، فأصبحت المرأة تعمل في مجال التعليم والإدارة وغيرها.

لقد بدأت الأقطار العربية بالتوسع في نشر التعليم، فأخذت أعداد الفتيات تتزايد في المدارس والمعاهد والجامعات مما أفسح المجال أمام الفتيات للدخول في سلك التعليم والتوظيف بوجه عام، ومع ذلك تعد النسبة التي تسهم بها قوة العمل النسائية العربية في النشاط الاقتصادي من أدنى النسب في العالم حتى إذا قورنت بالنسبة إلى الدول النامية الأخرى، فقد بلغت النسبة في عقد الثمانينات من القرن الماضي حوالي 9%، ويتوقع مكتب العمل الدولي أن تصل النسبة إلى 13% من مجموع القوى العاملة عام 2010 (سليم، 1999)، أن نسبة النساء المشاركات في قوة العمل تتراوح في كل من دولة قطر والإمارات العربية المتحدة 2% وفي كل من الأردن ولبنان 15.5% و22% على التوالي، وترتفع هذه النسبة إلى 29% في الأقطار العربية الزراعية كالصومال وموريتانيا (سليم، 1999)، ومن ناحية عامة فإن انخفاض نسبة مشاركة المرأة العربية في قوة العمل ليست مستقلة عن ضآلة قوة العمل بشكل عام مقارنة بمجموع سكان الأقطار العربية، حيث تصل نسبة الإعالة إلى (1:4)، كما لا يسهم سوى 26% من مجموع السكان في القوى العاملة، وتعتبر هذه النسبة من أخفض النسب في العالم.

س (2-2-2) العوامل المؤثرة في عمل المرأة:

هناك عدة عوامل تؤثر في عمل المرأة إيجاباً أو سلباً، ويمكن تقسيمها إلى عوامل اجتماعية وعوامل اقتصادية على النحو الآتي:

أولاً: العوامل الاجتماعية: Social Determinates

ومن بين العوامل الاجتماعية مايلي:

1- التعليم والتأهيل: لا شك أن قاعدة التعليم اتسعت في الآونة الأخيرة لدى المجتمعات العربية وبخاصة لدى الإناث مما أفسح المجال أمامهن للعمل خارج المنزل.

إن من شأن تعليم المرأة وتأهيلها أن يفسح المجال أمامها للعمل، لأن ذلك يوفر أمامها فرصاً أكثر للعمل، إن معظم المهن تتطلب مستويات معينة من التعليم الأكاديمي، أو الفني، فانتشار المدارس والمعاهد الفنية والمتوسطة والجامعات قد سهل من تعليم الفتيات خاصة في ظل القوانين والتشريعات التي تشجع وتسهل تعليم الفتاة. ومع ذلك لا يعتبر ذلك قاعدة عامة تسري على جميع الفتيات المتعلّقات، فإن كثيراً منهن يتزوجن أثناء الدراسة والتأهيل فغالباً ما يخرجن من سوق العمل، بالإضافة إلى أن الوضع المادي الجيد للأسرة في بعض الحالات يجعل المرأة غير راغبة في العمل، كما أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر في عدم دخول المرأة إلى العمل.

2- ارتفاع معدل سن الزواج للفتيات: لقد بدأ سن الزواج بالارتفاع نتيجة تعلم الفتيات، فمعظم الفتيات يتزوجن بعد الانتهاء من الدراسة الجامعية، مما يؤدي ذلك إلى رفع سن الزواج ويخفض معدل الخصوبة، ومن الجدير بالذكر أن معدل سن الزواج في الأردن قد وصل إلى 25.9 سنة للإناث 29.8 سنة للذكور عام 2000م. أن من شأن ذلك كله أن يسهم في توجه المرأة نحو العمل خارج البيت (دائرة الإحصاءات العام، 2000)

3- نظرة المرأة إلى العمل: وهي نظرة ترتبط بالواقع النفسي والاجتماعي للمرأة، حيث إن كثيراً من النساء يفضلن عمل البيت والعناية بالأسرة، رغم توافر فرص العمل أمامهن، كما أن نظرة المرأة للعمل تتأثر بنظرة المجتمع لعملها بوجه عام، ففي المجتمع العربي يكون الرجل هو المسؤول عن إعالة الأسرة، وبالتالي لا تكون المرأة مضطرة للعمل إلا في ظروف معينة، بالإضافة إلى أن توجيه التنشئة الاجتماعية وهي أن تعمل المرأة في البيت أولاً.

4- تشريعات وقوانين العمل: إن التشريعات وقوانين العمل من شأنها أن تؤثر في عمل المرأة، ففي معظم الأقطار العربية هناك تشريعات وقوانين تتعلق بعمل المرأة، مثال منح إجازة الأمومة ومدتها 70 يوماً مدفوعة الأجر، والضمان الاجتماعي، والتقاعد، والعمل الملائم لطبيعة المرأة مع مراعاة ظروفها الاجتماعية، والمساواة في الأجور مع الرجل في حال تساوي العمل، وتوافر فرص التعليم والتأهيل والتدريب، ومراكز محو الأمية وغير ذلك، إن مجمل تلك القوانين والتشريعات معمول بها في معظم الأقطار العربية، والتي من شأنها أن تزيد من فرص العمل أمام المرأة.

5- الهجرة للذكور داخل الوطن أو خارجه: وهذه الهجرة عامل مؤثر في عمل المرأة، لقد تزايد أعداد العاملين المهاجرين الريفيين وترك العمل الزراعي، والتوجه إلى المدن، أو إلى دول أخرى، فقد غير ذلك من وضع المرأة الريفية في العمل، حيث تزايد عملها في المجال الزراعي وقد أخذ هذا العمل يعتمد اعتماداً كبيراً على القوة العاملة النسائية، ومن جهة أخرى فإن الهجرة إلى الخارج وخاصة من قبل القوى العاملة من الذكور في بعض الأقطار العربية نحو بلدان الخليج، قد أثر ذلك على عمل المرأة وخاصة لدى البلدان المصدرة للقوى العاملة مثل الأردن ومصر ولبنان وسوريا واليمن، فقد أصبح لديها نقص في القوى العاملة في بعض المهن مما أدى إلى دخول المرأة إلى مجال الأعمال الشاغرة في تلك البلدان ومنها الوظائف الإدارية في مختلف المجالات التعليم والصحة والداخلية وغيرها من الوظائف الإدارية.

6- زواج المرأة: لقد أجريت العديد من الدراسات في الأقطار العربية حول أثر الزواج على عمل المرأة بالزواج، فقد أظهرت دراسة أجريت في الأردن بأن هناك علاقة بين عمل المرأة والزواج، فقد تبين أن الأغلبية من النساء غير المتزوجات يخططن لترك أعمالهن بعد الزواج، وأن نسبة عالية من النساء المتزوجات يفكرن بترك أعمالهن بعد الإنجاب، وإن نسبة منهن سيعتزلن العمل لعدم استطاعتهن التوفيق بين واجباتهن المنزلية ومتطلبات الوظيفة. وهناك دراسات أخرى أجريت في أقطار عربية مختلفة بينت تشابهاً كبيراً في النتائج مع الدراسة السابقة مما يدل أن الزواج عامل رئيس في توجه المرأة نحو العمل والاستمرار فيه أو تركه للتفرغ للعمل في البيت، والعناية بالأسرة أي معظم النساء العاملات يفكرن بترك العمل بعد مدة ليتفرغن للعناية بالأسرة (أبو جابر وآخرون، 1977).

ثانياً: العوامل الاقتصادية: Economic Determinants

هناك عدة عوامل اقتصادية مؤثرة في عمل المرأة، من أهمها ما يلي:

طبيعة البناء الاقتصادي للمجتمع: لقد شهد الاقتصاد العربي في الآونة الأخيرة تقدماً ملحوظاً، مما أحدث تغييراً في التوزيع السكاني، وزيادة ملحوظة في نسبة مشاركة المرأة في القوى العاملة نتيجة للتغيرات البنيوية في اقتصاد البلدان العربية، فقد كان للنمو الاقتصادي تأثير واضح في توزيع السكان داخل هذه البلدان وأصبحت الحياة الحضرية مع ما تنطوي عليه من تغيرات في التنظيمات الاجتماعية مظهراً بارزاً للمجتمع العربي، وقد تزايدت الحاجة الماسة إلى زيادة دخل الأسرة لتزايد النفقات الاستهلاكية، وهي أعلى بكثير مما كانت عليه في المناطق الريفية التي كانت مكتفية ذاتياً (عزام، 1999).

ثالثاً: المرأة العاملة وصراع الأدوار

يعد مفهوم الدور من المفاهيم التي ارتبط وجودها بأكثر من علم وقد تعددت التعريفات، ولعل من أهمها التعريف الذي قدمه رالف لنتون (1945) مجموعة من الأنماط الثقافية المرتبطة بمكانة محددة تتضمن الاتجاهات والقيم والسلوك الذي يضعه المجتمع لأي فرد يشغل هذا الدور. وعلى هذا يمكن القول بأن سلوك الدور الإداري هو علاقة تفاعلية بين الموظف الإداري والآخر قد يكون الآخر فرداً أو جماعة وقد يكون هذا السلوك متفقاً مع توقعات الجماعة أو مغايراً لها ويساعد الموظف الإداري في تحديد سلوكه أو اختيار استجابته وجود إطار مرجعي يتوافر فيه من المؤشرات ما يمثل القيم والمعايير الدينية والاجتماعية والأخلاقية التي تحدد التوقعات المرتبطة بكل دور يقوم به الموظف في تسيير عملية التفاعل الاجتماعي والإداري (أبو جابر وآخرون، 1977).

ويترب على المرأة عمل صراع الأدوار " دورها المزدوج " كعاملة وكمشاركة في الحياة العامة مع احتفاظها بأدوارها التقليدية كأم وزوجة وربة بيت، سلسلة من الصراعات بين هذه الأدوار انعكست على شخصية المرأة، وعلى مختلف الأطراف المشاركة معها سواء في محيط الأسرة أو في محيط العمل. حيث كان هناك أثر كبير للمؤثرات الثقافية المترسبة منذ عهود قديمة، في شكل تقاليد واعتقادات راسخة، بأن العمل المنزلي وتنشئة الأبناء ورعايتهم من نصيب النساء حتى ولو خرجن للعمل، وبالرغم من تفهم الرجل ومشاركته لزوجته العاملة في الأعمال المنوط بها إلى انه لا تزال تقع على كاهلها المسؤولية الكبرى (السباعي، 1985).

كذلك فقد ترتب على ازدواجية دور المرأة الموظفة صراع تعيق طموحها الوظيفي حيث واجهت معوقات داخل العمل نفسه يرجع بعضها إلى خضوع قواعد الترقى أحياناً لمعايير ثقافية وتقليدية بحيث تؤثر أو تتداخل مع المعايير الرسمية المعلنة، مما يدفع بانجازات المرأة الموظفة إلى الانكماش وعدم النمو (السباعي، 1985).

وقد لاقى موضوع صراع الأدوار وشخصية المرأة الموظفة إهتماماً من الباحثين في علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم الأخرى، حيث تمت دراسة أساليب مواجهة الصراع لدى المرأة العاملة وخلصت دراسات إلى وجود ثلاثة أنماط من المواجهة، أحدها يتعلق بالبنية الخارجية وذلك بمحاولة تغيير العالم الخارجي بما فيه من توقعات ومطالب وثانيها يتعلق باتجاهات المرأة الموظفة نفسها وتصورها لتوقعات الآخرين وتوقعاتها لنفسها، وثالثها أداء الدور من خلال التعديل في تصرفاتها لتجد السلوك الملائم الذي تقابل به التوقعات والمطالب التي لا تجد سبيلاً إلى تغييرها (السباعي، 1985).

واستخلصت الدراسات أنه حينما يكون لدى المرأة صورة ايجابية عن ذاتها تتمثل فيما يكون لديها من سمات المبادرة والفعالية تحررها من الصورة النمطية، فإنها تستطيع أن تواجه الصراع من حيث إعادة بناء أدوارها، لا من حيث الاستجابة لجميع المطالب والتوقعات التي توضع أمامها. بحيث أن التعدد في الأدوار يؤدي إلى إنضاج شخصية المرأة وإكسابها قدرا من الصورة الإيجابية للذات والمزيد من الثقة بالنفس وتوقع النجاح. أما هذه الصراعات فلم تكن وقفاً على امرأة دون أخرى، فقد عانت منها المرأة العاملة في المجتمعات الغربية والعربية بشكل عام والمرأة الأردنية العاملة بشكل خاص. إن أبرز ما تواجهه الحكومات ومنظمات الاعمال يتمثل في شح الموارد المتاحة وتعدد الأهداف، وتزايد ورقي حاجات المجتمع، مما استوجب تحديد أولويات السياسات بشكل دقيق، وتوزيعاً أكثر فاعلية لما هو متاح من الموارد البشرية والمادية. ولعل المرأة من أكثر الموارد البشرية المتاحة التي ينبغي الاستفادة من طاقاتها وإمكاناتها (Thomas، 1990).

(3-2-2) واقع عمل المرأة

اقترن خروج المرأة للعمل بمفهومه الحديث بظهور الثورة الصناعية في أوروبا في القرن التاسع عشر وما صاحب ذلك من تغيير في القيم الثقافية والاجتماعية في أوروبا نتيجة لهذه الثورة وفي المنطقة العربية فقد كان خروج المرأة للعمل مرتبط بحاجة المجتمع إلى الأيدي العاملة وإلى الجوانب الاقتصادية بالنسبة للمرأة ومع ازدياد نسبة التعليم بالنسبة للمرأة وحصولها على بعض الحقوق والامتيازات فقد أصبحت المرأة تطالب ببعض حقوقها والتي من أبرزها المساواة مع الرجل، وقد كان لخروج المرأة إلى العمل تأثير مهم على الأسرة والمجتمع والمنظمة حيث ظهرت الدراسات التي تتعلق بصراع الأدوار عند المرأة، ازدواجية الأدوار التي تقوم بها المرأة وهذا انعكس بشكل سلبي على تقدم المرأة وظيفياً لما يترتب على ازدواجية دور المرأة الموظفة من صراع يعيق طموحها الوظيفي حيث تواجه معوقات داخل العمل نفسه يرجع إلى خضوع قواعد الترقية أحيانا لمعايير ثقافية وتقليدية بحيث تؤثر أو تتداخل مع المعايير الرسمية المعلنة مما يدفع إنجازات المرأة الموظفة إلى الانكماش وعدم النمو (زكريا، 2001).

وقد كان لخروج المرأة للعمل دوافع متعددة استجابة للتغيرات التي طرأت على المجتمعات باختلاف ثقافتها، فشملت محاولة المرأة لرفع المستوى الاقتصادي للأسرة، وشغل وقت الفراغ، وتأكيد الذات والشعور بالمسؤولية والحصول على المكانة الاجتماعية، إضافة إلى الدافع الناجم عن التطور وتعليم البنات دوها إغفال لدورها الأساسي كأم مسؤولة عن تربية وتنشئة الأجيال.

كما أن دخول المرأة مجال العمل والإدارة كان نتيجة التغيرات التي تسارعت في المجتمعات المختلفة. ففي أوروبا فرضت طبيعة الظروف الاقتصادية على المرأة الأوروبية المشاركة في الإنتاج لانشغال الرجال بالحروب ومنها الحرب العالمية الأولى كما حدث في ألمانيا وفرنسا. كما كان للسلوك الاستهلاكي أثره في الحياة، فقد أدى التطور الاجتماعي والاقتصادي والسياسي إلى تعدد حاجات الناس وزيادة مطالبهم مما أثر في ضرورة تلبية وإشباع هذه الحاجات عن طريق زيادة دخل الأسرة وإسهام المرأة في العمل (عزام، 1999).

وقد ترتب على خروج المرأة للعمل آثاراً بارزةً على محيطها تمثلت في أثرها على جماعة العمل من جهة، وعلى الأسرة من جهة أخرى، حيث أظهرت الدراسات المختلفة، ان جماعة العمل قد حققت للمرأة الإحساس بالكيان الاجتماعي والقدرة على تحمل المسؤولية، وأدى هذا التفاعل إلى ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية في محيط العمل، وإلى زيادة حماسة الرجل لعمل المرأة (أبو شيخة، 1990).

(2-2-4) ظروف عمل المرأة العربية:

تشير الظروف التي تعمل في أجوائها المرأة العربية إلى أن النساء:

- أكثر فئات العمل حرماناً من مظلة الضمان الاجتماعي، لأن أغلب النساء يعملن أساساً في القطاع الزراعي، كما أن نسبة ترك المرأة العمل قبل اكتمال المدة القانونية للحصول على المعاش، أكثر من نسبة العمال من الذكور.
- أقل فرصاً للترقية، لأن غالبيةن يعملن في مستويات متدنية تنعدم فيها -أغلب الأحيان- آفاق التدرج في السلم الوظيفي، كذلك إمكانات الحصول على التأهيل والتطوير وبالتالي الترقى لتولي مناصب إدارية متقدمة، أو غيرها من مراكز صنع القرار.
- أقل مستوى في التمثيل في النقابات والمنظمات العمالية الأخرى، فضلاً عن أن غالبية النساء غير منظمات في مواقع العمل، مما يحد من إمكانية تحقيق مطالبهن وتحسين وضعهن.
- أدنى خبرة فنية وإدارية، لقلة التدريب، ورفع كفاءة مهارتهن الفنية، كما أنهن أقل فرصة الاستفادة من فرص التثقيف الأمر الذي يضعف قدراتهن ومهاراتهن الفنية والفكرية والثقافية.

- تحمل المرأة لأعباء واسعة، وبذلكها لجهود كبيرة، لأن عليها أن تجمع بين العمل والأعباء الأسرية وتربية النشء الجديد (الزبيء، 1995).

(5-2-2) واقع المرأة العاملة في المجتمعات الغربية

كان للثورة الصناعية أثرها الكبير على خروج المرأة الغربية للعمل وذلك لوجود ظروف ملائمة لخروجها، فالوضع الاقتصادي يحتم عليها المشاركة بالعمل جنباً إلى جنب مع الرجل. ان الثورات المتلاحقة في أوروبا في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر أدت إلى تغيرات إجتماعية في بنية الأسرة الغربية. أما طبيعة الأعمال التي تمارسها المرأة فهي تختلف عن تلك التي يمارسها الرجل من حيث نوعية العمل والأجر وعدد ساعات العمل، حيث تقتصر غالبية الوظائف الممنوحة للمرأة على الأعمال الروتينية التي لا تحتاج إلى مهارات ذهنية وحيث تكون إمكانية الترقى في هذه الوظائف نادرة وعليه فتكون الأجور متدنية نسبياً. ومن منطلق التحيز وعدم تكافؤ الفرص عانت المرأة في المجتمعات الغربية (التي تعد أكثر تطوراً وتحضراً). وفي هذا الصدد تقول الكاتبة النابلسي (1981) بأنه في الوقت الذي يعترف فيه المؤرخون الاقتصاديون بأن دور المرأة الأمريكية في المجال الاقتصادي كان على الدوام دوراً هاماً إلا أنهم لم يولوا هذا الأمر الاهتمام الجدير به في حين كان هناك دائماً سيدات أعمال على مسرح العمل ولكن كان مكانهن غائباً في الخلف، ومع هذا فانه لا يمكن الإنكار بأن مشاركة المرأة أسهمت في صنع الرخاء الاقتصادي ولم يتفرد الرجل الأمريكي به. وبينت عدد من الدراسات والأبحاث انه يبدو جلياً تدني عدد النساء في المراكز الاداية العليا ومراكز اتخاذ القرار في المجتمعات الغربية، حيث إن نسبة النساء اللواتي يتبوأن مناصب قيادية لا تزيد على 3% في الشركات الكبرى (Thomas, 1990).

أما في بريطانيا فرغم ازدياد عدد النساء العاملات بشكل مطرد خلال السنوات العشرين الأخيرة وتبين الإحصائيات للعام 1997 أن 60% من النساء يتمركزن في الوظائف الإشرافية والمكتبية وأن 57% منهن في المستويات الإدارية الدنيا بالرغم من أن غالبيتهم من حملة الشهادات الجامعية (Ackah et al, 1999).

أما أسباب التحيز ضد المرأة وتدني نسبة تبوؤها إلى المراكز القيادية فتعود إلى مجموعة من العوامل التي تعترض طريق المرأة في معظم المجتمعات الغربية رغم الرقي والمستوي الحضاري الذي وصلت إليه شعوب هذه المجتمعات وتتلخص هذه العوامل على النحو التالي:

1- الصورة النمطية (stereotype) المرسومة للمرأة في المجتمع والتي تحدد للمرأة طبيعة العمل المناسب لها وهي الأعمال الهامشية ذات الساعات القليلة التي لا تحتاج إلى جهد ذهني أو إحتراف (Sheridan, 1999)

2- افتقار المرأة إلى الدعم بما فيه محدودية المصادر المادية والتدريب والتعليم، حيث يعتقد الكثيرون أن توفير التدريب للمرأة يُعَدُّ نفقات زائدة وليس إستثماراً، وذلك بسبب انقطاعها عن العمل في مدة الحمل والولادة وتربية الأطفال. (Carmichael, 1995).

3- التحيز الوظيفي والانطباع السلبي نحو ترقّي المرأة في العمل، ونظرة الرجل إلى المرأة المديرية، حيث يعتقد الغالبية من الرجال بأن وصول المرأة إلى المناصب القيادية العليا لا بد وأن يكون نتيجة عمل طويل متواصل مما يؤدي إلى تقصير في التزام المرأة نحو أطفالها وبيتها ومن هنا كان هناك تحيز واضح لصالح الرجل في الترقّيات (Cathleen, 1999)

4- تصطدم المرأة بظاهرة الحاجز الزجاجي (Glass Ceiling) عندما تحاول الدخول إلى مواقع السلطة في الوظائف التنفيذية العليا (Kantar, 1997) وتتمثل هذه الظاهرة بعدم تكافؤ الفرض الوظيفية بسبب ازدواجية دور المرأة، والتحيز الوظيفي الناتج عن قلة العلاقات الاجتماعية للمرأة، وعدم توفير الدعم والمساندة لها حيث تشكل المحسوبية والوساطة هنا أهم مقومات الترقّي بين الرجال ذوي العلاقات الشخصية المشتركة. وقد لا يكون هذا العائق مرئياً إلا أنه ذو تأثير كبير على ترقّي المرأة.

5- التحيز في التعيين والترقيات لصالح الرجال (Thomas, 1995) ويعزى ذلك إلى أن واضع السياسات الرجل، وبالتالي فإن المواصفات الموضوعية للترقية تتفق مع الرجل أكثر من المرأة.

6- الفكرة الراسخة بأن هناك عملاً أنثوياً وآخر ذكورياً والقيادة تحتاج إلى الصفات الذكورية، وهي غير متوافرة لدى المرأة، فهي عاطفية وغير مستقرة، لطيفة وتهتم بمشاعر الآخرين، ومتعاونة. بينما يمتاز الرجل بأنه عنيف، صارم، متحد، منافس واثق وعقلاني; (Frick, 1994).

(2-2-6) مشكلات المرأة العربية العاملة:

تواجه الدول العربية مجموعة من التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية في ظل مناخ يشهد تحولات متسارعة ونزوعاً نحو مزيد من الهيمنة الاقتصادية

والسياسية للرجل، مما كان له الأثر البالغ على المرأة بشكل عام وعلى المرأة العربية بشكل خاص. وقد شهدت مجتمعاتنا العربية وما تزال تشهد تغيرات في الأحداث الاقتصادية كإزدياد حدة المنافسة وإزالة معوقات التبادل التجاري وغيرها، وثورة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنطقة العربية بحيث أصبحت دنيا الأعمال الخاصة في البيئة العربية لا تقل زخماً وحدة في التغير عن بيئة الأعمال العالمية ، حيث خلقت هذه التغيرات متطلبات جديدة سببت تحديات وضغوطاً تفرض على الإدارات تغيير الأساليب التقليدية للإدارة ، كما تفرض عليها الاستفادة من الطاقات الكامنة في القيادات المتميزة والقادرة على التعامل مع هذه إلى متغيرات بنمط إداري حديث، بعيداً عن جنس هذه القيادات. فالمرأة كالرجل قادرة على إدارة المنظمات بما يتلاءم مع التغيرات المتسارعة (غرانت، 1988).

فمع أن الانجازات التي حققتها المرأة في المنطقة العربية كانت قليلة وبسيطة، فقد كان لها أثرها في تعديل وضع المرأة الموظفة وإنصافها من حيث الأجر وساعات العمل وذلك من خلال إسهامها في اللجان المختلفة، ونضالها ومثابرتها التي كان لها الأثر الكبير في تعديل بعض القرارات والمواثيق الدولية ذات العلاقة بالمرأة التي انبثقت عن كل من منظمة العمل الدولية ومنظمة العمل العربية.

إن المشكلة الأولى التي تواجه المرأة العاملة هي مسألة التوفيق بين العمل خارج المنزل، والواجبات المنزلية، والحل يكمن في إيجاد بدائل اجتماعية لعمل المرأة المنزلي، وبخاصة دور الحضانة ورياض الأطفال المناسبة والمتاحة للجميع.

عدم توافر فرص عمل مناسبة مما يرغب المرأة على العمل في ميدان لا يناسبها، أو لا ترغب فيه، وهذه - أيضاً- مشكلة متعلقة ببنية المجتمع نفسه، وبالسياسات التنموية المتبعة، وكذلك بالسياسات التعليمية التي لا تأخذ في الاعتبار احتياجات المجتمع.

وهناك مشكلات أخرى ذات طابع ثقافي وحضاري، وهذه تتفاوت من قطر عربي إلى آخر، بل ومن منطقة إلى أخرى ضمن البلد الواحد، وهذا النوع من المشكلات يحتاج عادة إلى وقت طويل، ولا يتم حله إلا تدريجياً من خلال التطور التاريخي للمجتمع.

وتشير بني عودة (2002) إلى بعض المشكلات التي تواجه المرأة العربية العاملة منها:

- لا تزال بعض الدول العربية لا تشجع تعليم المرأة بعد المرحلة الابتدائية وبخاصة في القرى وأماكن الريف.
 - الزواج المبكر وحرمان المرأة من حقوقها التي كفلها لها الإسلام، وحرمان المرأة من العمل في مجالات معينة مثل السياسة والقضاء والتجنيد.
 - عدم مساواة المرأة بالرجل من الناحية المادية في مجال العمل، وعلى الرغم من أن المرأة - في الوقت الحالي- تتحمل أعباء مالية مثلها مثل الرجل.
 - عدم توافر دور الحضانة الحكومية، مما يضطر المرأة إلى ترك أطفالها مع الخاديات، وما يترتب على ذلك من مشكلات تربوية وسلوكية في تنشئة الأطفال.
 - لا تمنح المرأة فترة كافية لحضانة الطفل أسوة بدول أوروبا التي وصلت فيها فترة الحضانة إلى سنتين، مع حصول المرأة على حقوقها المادية كاملة.
 - حرمان الكثير من النساء من المشاركة الجادة في المؤتمرات الخارجية، واقتصار أكثرها على الرجال.
 - بعض الدول لا تسمح للمرأة بإكمال دراستها العليا إلا ضمن شروط وقيود قاسية.
- ومن بين أبرز العوامل المؤثرة في تطوير أوضاع المرأة العربية ودفعها إلى ميادين العمل ما يلي:

1. التعليم ومحو الأمية: ينتج عن محو الأمية بالنسبة للمرأة الشيء الكثير، فهي لا تستطيع أن تمارس دوراً فاعلاً في قوة العمل وهي غارقة في الجهل والامية، كما لا يمكنها إقناع الرجل بحقوقها إذا كان جاهلاً وأمياً، لذا فإن القضاء على الأمية الأبجدية والحضارية باعتباره "معيقاً"، لكل جهود التنمية- يغير من الأهداف الأساسية.

2. التوجيه والتدريب المهني: تعد برامج التوجيه والتدريب المهني للمرأة فمطاً من الإرشاد نحو مهنة أو وظيفة معينة بهدف اكتساب خبرة جديدة أو تحسين نوع من المهارات التي تعمل على رفع كفاءتها الإنتاجية، إذ يعد التدريب عاملاً مهماً من العوامل المساهمة في تنمية الموارد البشرية، وجانباً مكماً لمرحلة إعداد الأفراد في الوظائف والمهن المختلفة، ومما يؤكد أهمية التدريب ظهور مفهوم التعليم مدى الحياة، والذي اعتبر التعليم (وبضمنه التدريب) عملية مستمرة ينبغي أن تشمل النشاطات التعليمية المختلفة غير المدرسية.

ومن الأهمية بمكان تكثيف الجهود الرامية إلى إيجاد الوعي المهني بين النساء للتوجه نحو المهن التي تتلاءم مع طبيعتهن، وتنسجم مع احتياجات الخطط التنموية في الأقطار العربية، وذلك في إطار تخطيط علمي لتدريب المرأة وتمكينها من استخدام مهاراتها وقدراتها ومعلوماتها على الوجه الأكمل، لزيادة كفاءتها الإنتاجية في مختلف المجالات من أجل الإسهام في نهضة اقتصادية واجتماعية شاملة، حيث تشكل هذه القوى أداة النهضة الأساسية التي تنعكس - بالتالي - على تطوير أوضاع المرأة (الزبيدي، 1995).

3. النظم والتشريعات: تعد التشريعات والأطر القانونية أحد الجوانب الأساسية التي تسهم في رسم معالم الطريق أمام تطوير أوضاع المرأة، ومن الطبيعي أن اعتماد التخطيط العلمي والبرمجة أساساً ومنهجاً في تحقيق الأهداف والغايات يقتضيان وضع برنامج شامل ومفصل يتناول مختلف التشريعات الاقتصادية والاجتماعية والمدنية والإدارية والسياسية والجنائية، مع تحديد المنطلقات الأساسية التي يجب أن تقوم عليها التشريعات مستهدفة تدعيم مكانة المرأة وتحريرها ضمن العملية الشاملة لتحرير المجتمع، والعمل على مساواتها في الحقوق والواجبات من أجل تطوير أوضاعها. وإقرار حقها في التمتع بالامتيازات والحقوق الممنوحة لها، والتي تضمنتها التشريعات المتعلقة بتوظيف المرأة وتشغيلها، وراعت فيها تنظيم شؤون الأسرة وتربية الجيل الجديد (الزبيدي، 1995).

4. الخدمات المساعدة: تمثل المرأة العنصر الأساسي في بناء الأسرة بحكم دورها التربوي والاجتماعي والاقتصادي، ولغرض تمكين مكانة الأسرة، وتمكين المرأة من ممارسة جميع أدوارها بما يكفل الإسهام الفاعل في إرساء أسس عملية التطوير الاجتماعي وقواعدها، والبناء الجديد، فإن ذلك يتطلب توفير الخدمات المساعدة لها من أجل تيسير الجمع بين مسؤولياتها الأسرية ومسؤولياتها في العمل من خلال:

- إيلاء عناية للتوسع في إنشاء دور الحضانة ورياض الأطفال، والعمل على تهيئة المستلزمات الأساسية لها.
- إنشاء القاعدة التقنية الضرورية لتنظيم شبكة الخدمات المنزلية لمساعدة الأسر في التحرير قدر الإمكان من عبء الأعمال المنزلية، والتي يمكن أن تنهض بها القطاعات المختلفة التي تشتد الحاجة إلى توفيرها "انسجماً مع حركة التحول الاجتماعي والاقتصادي التي يمر بها المجتمع العربي، وتزايد الحاجة إلى استيعاب قوة العمل النسائية في حركة الدولة والمجتمع بشكل متكافئ مع الرجل (الزبيدي، 1995).

5. التنظيم المهني والجهاد: تسخير جهد حقيقي لا شكلي، لرفع نسبة عضوية المرأة، والمرأة العاملة على وجه الخصوص، في المنظمات الجماهيرية (النقابات والجمعيات والنوادي) وتشجيعها على الصعود إلى مواقع اتخاذ القرار. وأن تأخذ المنظمات الجماهيرية المعنية، وبخاصة نقابات العمال، على عاتقها معالجة شؤون المرأة العاملة لتحقيق متابعة دقيقة لتنفيذ مقررات المؤتمرات والندوات التي تناولت معالجة شؤون المرأة العاملة العربية لاستثمار معطياتها الهادفة، وأن تتحمل التنظيمات النقابية القيادية مسؤولية ذلك.

التثقيف العمالي، والتدريب النقابي: لا بد من تحفيز المرأة على المشاركة في برامج التثقيف العمالي والتدريب النقابي وفي أنشطتها العامة أو ذوات الطبيعة التخصصية، والعمل على إعداد برامج تثقيفية وتدريبية تسهم في تنمية القدرات الذاتية للمرأة وتهيئتها كي تأخذ على عاتقها مسؤوليات وواجبات مباشرة في هذه المجالات، وأن تكون عنصراً مشاركاً ومفيداً في فعاليات الاتحادات المهنية النقابية والنسائية وأنشطتها، وأن تأخذ دورها الفاعل في التنمية الشاملة (الزبيدي، 1995).

(2-2-7) عدم تكافؤ الأجور

دلت دراسة أجرتها منظمة العمل الدولية أن تكافؤ الأجور هي المسألة التي تأتي بالترتيب الثاني في مجال المساواة (بعد حماية الأمومة) وهي التي غالباً ما تسجل في الاتفاقيات الجماعية. إذ ما تزال النساء تتقاضى أجوراً تقل (20 - 30%) عما يتقاضاه الرجال وبينت دراسة للاتحاد الدولي للنقابات الحرة أن مسألة المساواة في الأجور تأتي في المرتبة الثامنة بينما تأتي مسألة زيادة الأجور في المرتبة الأولى من أولويات النساء (منظمة العمل الدولية، 2005).

وقد أشارت الاتفاقية رقم 100 حول المساواة في الأجور لعام 1951 أن مفهوم الأجر يشمل: (أبو شيخة، 1990).

1- المرتب العادي، الأساسي أو الأدنى، وجميع التعويضات الأخرى، التي يدفعها صاحب العمل للعمال بصورة مباشرة أو غير مباشرة، نقداً أو عيناً، مقابل استخدامه لهم.

2- تشير عبارة "مساواة العمال والعاملات في الأجر عن عمل ذي قيمة متساوية" إلى معدلات الأجور المحددة دون تمييز قائم على الجنس (منظمة العمل الدولية، 2005).

تستحق العاملة أجراً مساوياً لأجر العامل وذلك إذا قاما بعمل متساو وفي نفس مكان العمل. يجدر الانتباه إلى أن العمل المتساوي يتم تحديده بحسب ما ينفذه العامل/ة وليس حسب اسم العمل (لأنه يتم أحياناً تعريف نفس العمل باسم مختلف للرجال وللنساء) العمل المتساوي ليس بالضرورة عملاً متماثلاً، إذا كان لأعمال العامل والعاملة وزن متساو من ناحية المؤهلات، الجهد، الخبرة والمسؤوليات المطلوبة، فإنهما يستحقان أجراً مساوياً، علاوات ومنحاً متساوية وظروفاً مرافقةً متساويةً. ويشير مصطلح أجر متساو عند مطابقة المهام التي تقوم بها المرأة مع المهام الذي يقوم بها الرجل في نفس العمل.

أما معنى عمل متساو من حيث القيمة فهو يعني إلزامية مساواة أجر المرأة بالرجل عندما تتساوى قيمة العمل الذي يبذله كلاهما حتى وإن اختلفت الوظيفة التي يؤديها كلاهما.

أن التمييز في الأجور بين المرأة والرجل في العمل من شأنه أن يخلق فجوة كبيرة بينهما إذ يجب أن لا تزداد فرص عمل المرأة على حساب نوع العمل وأجره ووقته والمساواة بين الجنسين، حرصاً على ضمان العدالة بين الجنسين.

وتظهر الفروق في الأجور ما بين الرجال والنساء في كل مكان في العالم وفي دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، والتي يبدو ظاهرياً مقارنتها مع مناطق العالم الأخرى. أن ما يعد خاصاً بدول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا هو أن النساء العاملات فيها، لديهن مستوى تعليمي أعلى مما لدى الرجال الذين يشغلون ذات النوع من الوظيفة. بالإضافة إلى ذلك، فإن ما يضع الأردن في معزل عن غيرها هو أن الفجوة التعليمية واحدة من أوسع الفجوات. وأن الفروق في الأجور هي أقل حضوراً في القطاع العام مما هي عليه في القطاع الخاص في الأردن وهي تعد الأعلى بعد إيران في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. إن التقديرات تبين أنه إذا تمت إزالة التمييز وتم دفع أجور للنساء تتلاءم مع مهاراتهم، فإن أجور النساء قد ترتفع بنسبة 45% في القطاع الخاص و13% في القطاع العام (مجموعة التنمية الاجتماعية والاقتصادية لمنطقة الشرق الأوسط، 2005).

ويعد ثمن اللامساواة في الأجور باهظاً جداً على المرأة والأسرة فقد أثبتت دراسة منظمة العمل الدولية (2005) أن الأسر الأمريكية النشيطة حيث يعمل الزوجان تفقد ما يزيد على 200 مليار دولار سنوياً بسبب انعدام الإنصاف في الأجور -

وهذا ما يشمل خسارة سنوية تزيد على 400 دولار سنوياً لكل أسرة حيث تعمل المرأة بما في ذلك حساب الفروق في التعليم والسن ومكان العمل وعدد ساعات العمل.

* لو ربحت النساء المتزوجات نفس الأجور التي يتلقاها الرجال لزداد الأجر الذي تتقاضاه الأسرة حوالي 6% وينخفض مستوى الفقر الأسري من 2.1% إلى 0.8%.

* لو تقاضت النساء المسؤولات كرب عائلة مثلما يتقاضاه الرجل لازداد دخل الأسرة السنوي بما يقارب 17% تقريباً وبالتالي ينخفض مستوى الفقر إلى النصف، من 25.3% إلى 12.6%.

* لو حصلت العازبات على نفس الرواتب التي يتقاضاها الرجال لزدادت رواتبهن بمعدل 13.4% وانحدر مستوى الفقر عندهن من 6.3% إلى 1%.

اللا إنصاف في الأجور يمارس أيضاً على الرجال:

* إن النساء والرجال يصدمون بقوة باللا مساواة في الأجور وخاصة عندما يشغل الرجال "وظائف أنثوية". إن النساء البالغ عددهن 25.6 مليون من اللواتي يعملن في هذه الوظائف يخسرن بمعدل 3446 دولار في العام، أما الأربعة ملايين رجل الذين يشغلون مناصب أنثوية يفقدون وسطياً 6259 دولار سنوياً وهذا ما يمثل فقداً يعادل 114 مليار دولار سنوياً للرجال والنساء في قطاعات يسودها عمل النساء.

* وتبعاً لكل ولاية، إذا حصل التكافؤ في الرواتب فإن كل رجل سيربح 3533 كل سنة في ولاية كولومبيا و8958 دولار في ولاية ديلاوير (منظمة العمل الدولية 2005).

ومن مظاهر التمييز الأخرى في بيئة العمل، افتقار النساء إلى الفرص المتكافئة في مجالات التعليم والتدريب والتأهيل المهني والوظيفي إذ لا تجد النساء ما يجده الرجل من فرص للتدريب المهني ورفع الكفاءة، ولا يسمح لهن بالالتحاق بالكثير من التخصصات الفنية والتقنية باعتبار أن هناك تخصصات مهنية ووظائف لا تليق بالنساء، مما يجعل أصحاب العمل لا يرحبون في توظيف النساء في غير الوظائف والمهن المحسوبة تقليدياً لهن (صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة، 1999).

إضافة إلى إن لدى أصحاب الأعمال شعوراً بأن النساء أقل تعلقاً بوظائفهن من الرجال بسبب التزاماتهن العائلية، وهذا ما يدفعهن إلى عدم توظيف طاقاتهم في التقنيات الحديثة التي تمكنهن من رفع مستواه وكفاءتهن وبيان ذلك بوضوح.

كما إن النساء أقل تمثيلاً من الرجال في المناصب القيادية وذلك بسبب الأفكار المسبقة والمهن المتقطعة التي مارسنها، فإن لم تعط للنساء إمكانية الحصول على كفاءات وقدرات جديدة، فلن تكون لديهن إمكانية التقدم الوظيفي وشغل مناصب برواتب أفضل (منظمة العمل الدولية، 2005).

ويعد هذا من مظاهر التمييز ضد المرأة العاملة فهي لا تزال تواجه الشكوك حول كفاءتها وقدرتها العملية وتدعم بالافتراضات القائلة بأنها لا تتعامل مع واجباتها في العمل بشكل جدي (منظمة العمل الدولية، 2003). في حين أن جنس الفرد أساس سيء، وغير فعال للتنبؤ بالنجاح - فالمهم ليس إذا كان "معظم" الرجال أفضل في تنفيذ مهمة معينة من معظم النساء - بل من هو المرشح الأفضل في تنفيذ المهمة ومن هو الأكفأ.

كما أن خروج المرأة للعمل، ومنافستها للرجل في الحصول على الوظيفة جعلها تتهم بأخذ فرص الرجل في العمل، وأنها المسؤولة عن ارتفاع معدل البطالة الذي بلغ في الأردن حسب التقدير العام لعام (2004) بنسبة 13.4% (وزارة العمل، 2004).

وقد تجاهلت هذه الاتهامات وجود نسبة من النساء المعيلات لأسرهن وأنهن يحتجن إلى العمل كالرجل تماماً، فقد بلغ أقصى ارتفاع لعدد النساء المعيلات لأسرهن في مصر بنسبة 25%، تليها المغرب 18%، الجزائر 11%، فلسطين 7% (منظمة العمل العربية، 2003).

ومن شروط العدالة والمساواة بين الجنسين في العمل الحصول على التدريب التقني والمهني والانخراط في البرامج التدريبية التي تحسن من كفاءة العامل في عمله. إلا أن الواقع يشير إلى عدم حصول المرأة على التدريب الكافي مثل الرجل باعتبار أن تدريبها إهدار للأموال لأنها تترك العمل مبكراً بفعل دورها الأنثوي أما للزواج أو التفرغ لشؤون البيت.

ناهيك عن أن سوق العمل ما يزال يفرق بين الرجال والنساء في المهن والوظائف إلى حد تحديد بعض المهن بالنساء دون الرجال والعكس. كما نجد أن معظم الوظائف التي ترتفع بها السلطة والمسؤولية تناط بالرجال، ولا تجد النساء ما يجده الرجل من فرص للتدريب المهني، ورفع الكفاءة، ولا يسمح لهن بالالتحاق بالكثير من التخصصات الفنية والتقنية باعتبار أن هناك تخصصات مهنية ووظائف لا تليق بالنساء، مما يجعل أصحاب العمل لا يرحبون في توظيف النساء في غير الوظائف والمهن المحسوبة تقليدياً لهن (صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة، 1999).

(2-2-8) التمييز الأجرى بين الذكور والإناث في سوق العمل الأردني.

تتباين الأجور بين الذكور والإناث في معظم أنحاء العالم ففي الولايات المتحدة تزيد أجور الذكور في المتوسط على أجور الإناث وكذلك في ألمانيا وأستراليا والسويد والنمسا وغيرها من الدول (F. Blau and L. Kahn 1992) ويعزو الاقتصاديون هذا التباين إلى اختلاف الإنتاجية أو إلى التمييز الأجرى إلا أن جميع الدراسات حول تباين الأجور تبين أن اختلاف الإنتاجية لا يبرر كامل التباين في الأجور بين الذكور والإناث لذلك يفسر الجزء الباقي والأكبر من فروق الأجر هذه بالتمييز الأجرى والذي يعني حسب تعريف (Mayer and Lee)، (1978 وكذلك Rosen)، (Benson et al، 1981) بأنه حصول فئة من العمال الإناث على أجر أقل من غيرها من الذكور بالرغم من تساوى إنتاجيتهما.

وفي الأردن تميل الأجور والرواتب إلى تحيز لصالح الذكور بشكل مباشر في القطاع الخاص وفي القطاع العام الذي تتساوى فيه أجور الذكور والإناث عند التعيين عملاً بأحكام القانون الأردني المادة 23: " إعطاء العامل أجراً يتناسب مع كمية عمله وكيفيته " ، يزيد متوسط رواتب الذكور على الإناث حيث يحصل الذكور على بعض العلاوات التي لا تحصل عليها الإناث مثل علاوات العمل الإضافي والإنتاج وغيرها بالإضافة إلى علاوة الزوجة والأولاد. وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بقضايا المرأة في الأردن إلا أن التباين في الأجور لم يلق الاهتمام والدراسة حيث لم يتوافر إلا القليل من الدراسات التي خلت بدورها من أي مناقشة مهمة لفروق الأجر بين الذكور والإناث. ويمكن تفسير فرق الأجور بين فئتين من العمال باختلاف القدرات الإنتاجية الناتجة عن اختلاف التعليم والتدريب والخبرة وغير ذلك من السمات المرتبطة بالإنتاجية فإذا اختلفت الأجور بين فئتين من العمال يمتلكون القدرات ذاتها فهذا يعني وجود ما يعرف بالتمييز الأجرى. وإذا اختلفت الأجور بسبب التحيز لمنح الوظائف بحيث تتركز بعض إحدى الفئات في وظائف معينة تزيد عرض العمالة فيها فتقل الأجور وتزيد البطالة فهذا يعني وجود ما يعرف بالتمييز الوظيفي وإذا اختلفت الأجور بسبب التحيز في عدد الوظائف المتاحة فهذا يعني وجود ما يعرف عدم التكافؤ بفرص التوظيف.

(2-2-9) تأثير التمييز الأجرى على التمييز الوظيفي والبطالة.

إن اختلاف نوعية الوظائف المتاحة للذكور والإناث بحيث تتركز الإناث في وظائف معينة ، يؤدي إلى زيادة العرض على هذه الوظائف مما يخفض الأجور، وكذلك يؤدي إلى زيادة معدل البطالة بين الإناث، وهذا ما يعرف بالتمييز الوظيفي

وقد لا يعد تركيز الإناث في وظائف معينة تمييزاً وظيفياً، إذا كانت هي من ترغب في شغل هذه الوظائف دون غيرها. وفي سوق العمل الأردني، وعلى الرغم من عدم وجود أي دراسات حول هذا الموضوع، إلا أن المعلومات الإحصائية، تؤكد على أن معظم الإناث يرغبن في العمل في قطاع التعليم، ولهذا فإن التمييز الأجرى بين الذكور والإناث قد لا يمارس مباشرة من خلال الأجر الأدنى للإناث وإنما من خلال إتاحة فرص أقل للتوظيف أمام الإناث الراغبات في سوق العمل وينعكس ذلك باختلاف معدلات البطالة بين الذكور والإناث.

(2-2-10) عمل المرأة الأردنية:

منذ انضمام الأردن إلى منظمة العمل الدولية عام 1956م ووزارة العمل ومشاركة جميع أطراف الإنتاج تسعى إلى تدعيم دورها ورفع مستوى التعاون لدى المنظمة وتعزيز سمعة الأردن من خلال زيادة عدد الاتفاقيات المصادق عليها الموافقة للتشريعات الوطنية. بهدف الوصول إلى ضمان حقوق الإنسان الأردني في حياة كريمة أساسها العدالة ضمن مستويات العمل الدولية. إضافة إلى إتاحة الفرصة للإفادة من المشاريع التي تقدمها منظمة العمل الدولية في كافة مجالات العمل.

يعرف الدستور الأردني المبادئ الأساسية للحق في العمل ومساواة الفرص لجميع المواطنين في المادتين (22، 23) ويتم وصف العمال والمستخدمين بطرق محايدة لجنسهم في المادة 2 من قانون العمل الذي يعرف العامل أنه "كل شخص ذكر أو أنثى، يؤدي عملاً مقابل أجر، إلا أنه ومع ذلك ليس هناك أي أحكام تمنع التمييز بين الجنسين بشكل خاص في فرص العمل أو في مكان العمل، وليس هناك أحكام تشدد على رواتب متساوية للرجال والنساء الذين يعملون في نفس المناصب (الدستور الأردني، 1986).

على الرغم من الحقوق المنصوص عليها في القانون إلا أن المرأة العاملة تتعرض لانتهاك حقوقها القانونية المنصوص عليها في القانون والاتفاقيات الدولية. نقصد بانتهاك الحقوق القانونية للمرأة العاملة: الاستعمال غير القانوني لوسائل القسر المادي أو البدني ابتغاء تحقيق غايات شخصية فردية أو جماعية (الشهابي، 2003).

(2-2-11) حقوق المرأة العاملة في قانون العمل الأردني:

يساوي الدستور الأردني المرأة بالرجل في حق الحصول على العمل وممارسته والتفوق في مجالاته (الدستور الأردني لعام 1986، المعدل)، وقد أثنى الميثاق الوطني الأردني على إعطاء المرأة حقها في المساواة في العمل بتأكيدده على إنسانية الإنسان رجلاً أكان أم امرأة بتأكيد مبدأ تكافؤ الفرص للجميع، وتأكيدده على حق المرأة الدستوري والقانوني في المساواة بالتعليم والتثقيف والتوجيه والتدريب (الميثاق الوطني الأردني، 1991).

كما جاء قانون العمل الأردني ليؤكد ما جاء به الدستور بأن العمل حق لجميع المواطنين وتدرج في إعطاء المرأة العاملة حقاً متلاًزماً لحق الرجل، بل منحها حقوقاً تتلاءم وأدوارها كزوجة وأم من خلال قانون العمل المعدل رقم (8) لسنة 1996 الصادر في الجريدة الرسمية عدد (4113) تاريخ 1996/4/16 ومن هذه الحقوق:

* تحديد ساعات العمل:

تحدد ساعات العمل العادية بثمانى ساعات في اليوم على أن لا تزيد على ثمان وأربعين ساعة في الأسبوع، وتوزع على ستة أيام ولا يحسب منها الوقت المخصص لتناول الطعام والراحة (قانون العمل، المادة 56).

وقد نص القانون بأنه يجوز تشغيل العامل بموافقتة أكثر من ساعات العمل العادية على أن يتقاضى عن الساعة الإضافية أجراً لا يقل عن (125%) من أجره العادي، وإذا اشتغل العامل أيام العطل الأسبوعية أو أيام الأعياد الدينية والعطل الرسمية يتقاضى لقاء ذلك أجراً إضافياً لا يقل عن (150%) من أجره المعتاد (قانون العمل، المادة 59).

كما نص القانون على أنه لا يجوز استخدام النساء في ساعات الليل وحددها من الساعة السابعة مساءً وحتى الساعة السادسة صباحاً، إلا إذا كانت طبيعة عمل المرأة تسمح بذلك كالطبيبة أو الممرضة. مع تحديد الصناعات والأعمال التي يحظر عمل المرأة فيها لما تشكله من خطورة على صحة المرأة وسلامة جنينها، وتعد هذه المادة من المواد المستحدثة في قانون العمل الأردني رقم (8) لسنة 1994 علماً بأنها لم تنصف المرأة كثيراً.

* الحمل:

ومن النصوص القانونية التي أفردت لصالح المرأة المادة 27 من قانون العمل والتي تنص على أنه: لا يجوز لصاحب العمل إنهاء خدمة المرأة الحامل ابتداء من الشهر السادس من حملها أو خلال إجازة الأمومة.

* إجازة الأمومة:

وجاء في المادة 70 من القانون ذاته: بأن للمرأة العاملة الحق في الحصول على إجازة أمومة بأجر قبل الوضع وبعده، مجموع مدتها عشرة أسابيع على أن لا تقل المدة التي تقع من هذه الإجازة بعد الوضع عن ستة أسابيع، ويحظر تشغيلها قبل انقضاء تلك المدة.

* إرضاع المولود:

نصت المادة (71) من قانون العمل: بأن للمرأة العاملة بعد انتهاء إجازة الأمومة الحق بإرضاع طفلها خلال السنة الأولى من تاريخ الولادة لمدة ساعة باليوم الواحد مدفوعة الأجر. بهدف المحافظة على استقرارها النفسي والاجتماعي وشعورها بالطمأنينة نحو طفلها لما ينعكس إيجابياً على إنتاجها بالعمل (الشهابي، 2003).

* رعاية أطفال العاملات:

وتنص المادة 72 من قانون العمل الأردني: بأن على صاحب العمل الذي يستخدم ما لا يقل عن عشرين عاملاً متزوجة، تهيئة مكان مناسب يكون في عهدة مربية مؤهلة لرعاية أطفال العاملات، الذين تقل أعمارهم عن أربع سنوات، على أن لا يقل عددهم عن عشرة أطفال.

* إجازة الأم لرعاية أطفالها:

نصت المادة 67 من قانون العمل أن للمرأة التي تعمل في مؤسسة تستخدم عشرة عمال أو أكثر، الحق في الحصول على إجازة دون أجر لمدة لا تزيد على سنة للتفرغ لتربية أطفالها. ويحق لها الرجوع إلى عملها بعد انتهاء الإجازة على أن تفقد هذا الحق إذا عملت بأجر في أية مؤسسة أخرى خلال تلك المدة.

* إجازة لمرافقة الزوج للعمل خارج المملكة:

أعطى القانون كلاً من الزوج والزوجة، الحق بالحصول على إجازة لمرة واحدة دون أجر لمرافقة زوجه، إذ جاء نص المادة 68: لكل من الزوجين العاملين الحصول على إجازة لمرة واحدة دون أجر لمدة لا تزيد على سنتين لمرافقة زوجه إذ انتقل إلى عمل آخر يقع خارج المحافظة التي يعمل فيها أو عمل يقع خارج المملكة.

* الإجازة المرضية:

وتنص المادة 65 من قانون العمل: لكل عامل الحق في إجازة مرضية مدتها أربعة عشر يوماً خلال السنة الواحدة بأجر كامل بناءً على تقرير الطبيب المعتمد من قبل المؤسسة. ويجوز تجديدها لمدة أربعة عشر يوماً بأجر كامل إذا كان نزيل أحد المستشفيات. وبنصف الأجر إذا كانت الإجازة بناءً على تقرير لجنة طبية تعتمد عليها المؤسسة ولم يكن نزيل أحد المستشفيات.

* إنهاء الاستخدام:

نصت المادة 23 من قانون العمل: على صاحب العمل إنذار الطرف الآخر (إشعاره) برغبته في إنهاء عقد العمل غير محدد المدة. وإن الإشعار يجب أن يكون خطياً، وأن يتم تبليغه للطرف الآخر قبل شهر على الأقل من إنهاء العقد، وإن للعامل الحق بالمطالبة ببدل إشعارهما يعادل راتب شهر إذا لم يقوم صاحب العمل بإشعاره وفق الأصول.

* التعويض عن الفصل التعسفي:

جاء في قانون العمل بأنه: إذا تبين للمحكمة المختصة في دعوى أقامها العامل خلال ستين يوماً من تاريخ فصله، أن الفصل كان تعسفياً ومخالفاً لأحكام القانون جاز لها إصدار أمر إلى صاحب العمل بإعادة العامل إلى عمله الأصلي، أو يدفع تعويضاً له بالإضافة إلى بدل الإشعار واستحقاقاته الأخرى والمنصوص عليها بالقانون، على أن لا يقل مقدار هذا التعويض عن أجور ثلاثة أشهر، ولا يزيد على ستة أشهر ويحتسب التعويض على أساس آخر أجر تقاضاه العامل.

على الرغم مما ذكر من حقوق للعامل والعاملة في قانون العمل، فما يزال هناك بعض الثغرات القانونية التي تنعكس بصورة مباشرة على وضع المرأة العاملة، أهمها:

* تحديد الأجور:

جاء بقانون العمل نص صريح يوضح بأنه يجوز لمجلس الوزراء بناء على اقتراح وزير العمل، أن يعين الحد الأدنى للأجور، وفعلاً تم تحديد الحد الأدنى للأجور بـ (95) ديناراً أردنياً شهرياً لكن المشرع الأردني أغفل موضوع تساوي الأجور بين العمال. إذ نجد في كثير من الأحيان تعرض المرأة لاستغلال صاحب العمل بمنحها أجوراً متدنية. وبما أن الأردن قد وقع عدة اتفاقيات عمل دولية تتعلق بتساوي الأجور، كما وقع على الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

وبالرغم من الجهود المبذولة في تشريع القوانين المساندة للمرأة العاملة، فما تزال عملية تفعيلها وممارستها مهمشة من قبل أصحاب العمل، إذ تشير الدلالات الواقعية إلى انتهاك حقوق المرأة العاملة من قبل أصحاب العمل بأشكال مختلفة من أهمها؛ إنهاء خدمة المرأة من العمل بسبب الحمل أو الولادة، وفي بعض المؤسسات ينص نظامها الأساسي الداخلي على عدم تشغيل أي امرأة متزوجة، وإذا ما حصل وتزوجت تحرم تلقائياً من عملها، وقد تحرم المرأة من أخذ إجازة أمومة مدفوعة الأجر كما نص عليها القانون، وتحرم من أخذ الإجازات المرضية وإجازات رعاية الأطفال.

وقد سنت القوانين منح المرأة ساعة مدفوعة الأجر لإرضاع طفلها لكن الواقع لا يعكس هذه المادة من القانون. كما تجبر المرأة على العمل الإضافي دون مقابل، وعلى العمل في ساعات الليل علماً أن القانون نص على عدم عمل المرأة بعد الساعة السابعة مساءً إلا إذا كانت طبيعة عملها تقتضي ذلك.

كما نصت القوانين على حماية المرأة من الأعمال الشاقة وعدم تعرضها لها، وضمنت للعامل توافر شروط الصحة المهنية في مكان العمل وأدواته. والتزمت القوانين بمنع الفصل المهني التعسفي، وأوجبت تعويض العامل إذا ما تعرض لذلك، وفي حالة دوام العامل أيام الأعياد والعطل الرسمية ألزمت أصحاب العمل بتعويض الموظفين مالياً.

وعلى الرغم من الرقابة الشديدة على تطبيق قانون العمل من قبل وزارة العمل. إلا أن الانتهاكات أخذه بالازدياد وبشكل متعمد وفي بعض الحالات تأتي بالاحتيال على القانون.

طبقاً لنظام الخدمة المدنية للأردن، لا يفرق قسم الخدمة المدنية بين مقدمي الطلبات حسب جنس المتقدم؛ ويحدد التوظيف حسب قسم الطلب ونتائج الامتحانات والمقابلات الشخصية ومع ذلك يميز نظام الخدمة المدنية

ضد النساء عن طريق توزيع بعض المنافع للرجال بشكل غير متساو، مثل العلاوة العائلية وعلاوة غلاء المعيشة، ولا تمنح هذه المنافع بشكل متساو للنساء (السلعوس، 2001).

(2-2-13) المرأة الموظفة في المجتمع (الأردني)

لم يعد دخول المرأة ميدان العمل أو عدم دخولها هو الإشكالية الكبرى المطروحة حيث اقتضت المرأة نسبياً هذا الميدان. ولكن أين هو موقعها؟ هل يكفي حشرها في مواقع إنتاجية ثانوية، أو وظائف إدارية وسطى أو دنيا لنكون قد حققنا استخدام جميع الطاقات المتاحة لتطوير المجتمع والسير في مقدمة الركب الحضاري؟ (بدوي، 1997).

لقد حققت المرأة زيادة كبيرة في نسبة التحاق النساء بالمدارس خلال العقدين الماضيين لجميع المراحل التعليمية، وهذه الزيادة تعد مكسباً للحركة النسائية الأردنية فقد كانت الأمية منتشرة في الأردن ونسبة من يلتحقن بالتعليم قليلة جداً وذلك نظراً لسيادة بعض الأعراف والتقاليد، ومع تطور الأوضاع السياسية في البلاد وصدر مرسوم وزاري بإلزامية التعليم عام 1955 بالإضافة إلى عوامل دافعة أخرى كالتوصية من البرلمان بمنح المرأة الحاصلة على التعليم الابتدائي حق الانتخاب، وزادت نسبة عدد الراغبات في التعلم وعلى مر السنين زاد عدد المتعلّمات وقد حققت المرأة في الأردن تقدماً ملحوظاً وكبيراً في المستويات التعليمية. أما في مجال التعليم العالي فقد دلت البيانات الإحصائية على أن المرأة الأردنية قد نالت حظوظاً مختلفة في التعليم العالي، مع أن النسب بالنسبة للمجموع العام تؤكد أن للمرأة الفرصة المتساوية مع الرجل، إلا أن الأمور اختلفت من حيث مدة الدراسة ونوعية الدراسة إضافة إلى التكاليف المترتبة عليهما.

وقد قامت الإحصاءات العامة بتعريف القوى العاملة النسائية على إنها النساء اللواتي خرجن إلى سوق العمل من أجل العمل بأجر إلا أنه لا يتضمن القوى العاملة في الزراعة والأمن والقوات المسلحة والعاملات في مؤسسات عدد أفرادها اقل من (5) واللواتي يعملن لحسابهن. (دائرة الإحصاءات العامة الأردنية، 1999).

و نظراً للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي تأثر بها الأردن خلال العقدين الماضيين فقط طرأ تغيير اجتماعي في نزول المرأة إلى الميدان العمل، فعلى الرغم من تفاوت الآراء حول هذا الموضوع بين المؤيدين والمعارضات، إلا أن المرأة ومدى إسهامها في قوى العمل

لم يضيف حقاً من حقوقها المكتسبة ولعل ذلك يعود إلى تطور مستوى المرأة العلمي وإتاحة الفرصة التعليمية لها لتشارك الرجل جنباً إلى جنب في النهوض بالمجتمع من جميع جوانبه، ولعل أهم عامل هو ما طرأ في الآونة الأخيرة زاد من مدى تلك المشاركة وهي المتطلبات المفيدة وسبل المعيشة التي فرضت على المرأة نوعاً من المشاركة المتكافئة في ظل ظروف اقتصادية تستدعي أن يكون للأسرة أكثر من مصدر للدخل ولقد استطاعت المرأة أن تنشط في جميع الميادين الاجتماعية والاقتصادية في الأردن وشهدت أواخر السبعينات وبداية الثمانينيات وحتى الآن تطوراً كمياً ونوعياً في حجم مسؤولياتها ومشاركتها في التنمية القومية الشاملة حيث دخلت ميدان السياسة والوظائف الفنية والصناعية والطب والهندسة والجيش والأمن العام وغيرها من الميادين.

جدول (2)

التوزيع النسبي للمشتغلين الأردنيين ممن أعمارهم 15 سنة فأكثر حسب النشاط والجنس، 2007

النشاط الاقتصادي	المجموع	ذكور	إناث	نسبة إسهام الإناث في القطاع
الزراعة	2.7	2.8	2.0	12.1
صناعة استخراجية	0.7	0.8	0.1	1.5
صناعات تحويلية	11.1	11.6	8.1	11.5
إمدادات الكهرباء والماء والغاز	1.5	1.8	0.4	3.9
الإنشاءات	6.7	7.8	0.9	2.0
تجارة الجملة والتجزئة	16.9	19.0	5.8	5.4
الفنادق والمطاعم	2.5	2.9	0.7	4.6

النقل والتخزين والاتصالات	8.8	10.0	2.5	4.5
الوساطة المالية	2.1	1.8	3.6	27.9
الأنشطة العقارية والإيجارية وأنشطة المشاريع التجارية	4.1	4.0	4.8	18.4
الإدارة العامة والدفاع المدني	19.2	21.4	7.1	5.8
التعليم	12.3	7.0	41.0	52.3
الصحة والعمل الاجتماعي	5.1	3.2	15.1	46.5
الخدمات الاجتماعية والشخصية الأخرى	5.6	5.6	5.7	16.0
الأسر الخاصة التي تعين أفراداً	0.5	0.2	1.6	55.4
المنظمات والهيئات غير الإقليمية	0.3	0.3	0.6	31.5
المجموع=100	53035	44693	8342	15.7

* المصدر: دائرة الإحصاءات العامة، التقرير السنوي 2007.

ويتضح من خلال الجدول السابق أن:

- أكثر من نصف الإناث المشتغلات يعملن في قطاعي التعليم والصحة (56.1%) وتركز الذكور في قطاعي الإدارة العامة والتجارة. وهناك نمو في قطاعي التعليم والصحة فيما شهد قطاع التجارة الجملة والتجزئة والسياحة والنقل تراجعاً خلال السنوات 2002-2007.
- تركز عمل الإناث في مهن المتخصصين والمتخصصين المساعدين وانتشارها للذكور على مختلف المهن. وهناك نمو في مهن المتخصصين والفنيين، بينما كان هناك تراجع لمهن العاملين في الخدمات والمحلات التجارية والحرف والمهن الأولية.

وهناك تفاوت واضح بين الذكور والإناث حيث يشكل الذكور حوالي 84.30% من مجموع الأفراد في قوة العمل، وأن أكثر من نصف قوة عمل الإناث حوالي 58% تقع ضمن هذه الفئة العمرية، في المقابل يلاحظ أن قوة العمل من الإناث في الفئة العمرية 40 سنة فأكثر منخفضة إذ بلغت حوالي 18% من إجمالي قوة العمل من الإناث، وبلغ معدل العنوسة لهذه الفئة 729 أي أن عدد الذكور في هذه الفئة حوالي سبعة أضعاف عدد الإناث وهذا يشير إلى خروج المرأة من سوق العمل في سن مبكرة إن كانت مشغلة أم متعطلة. (دائرة الإحصاءات العامة، 2007).

ويعد قطاع الإدارة العامة الأكثر جذباً للعمال حيث يُشغل حوالي 19% من إجمالي المشتغلين يليه تجارة الجملة والتجزئة حوالي 17% ثم التعليم بما نسبته حوالي 12%. ويتركز عمل الإناث في أنشطة اقتصادية معينة مثل التعليم والصحة إذ يعمل فيهما حوالي 56% من الإناث المشتغلين. وتبلغ نسبة الإناث المشتغلين في التعليم حوالي 52% من مجموع المشتغلين من كلا الجنسين في هذا القطاع، في حين كانت النسبة حوالي 46% من مجموع المشتغلين في قطاع الصحة والعمل الاجتماعي. أما الذكور فيتوزعون على نطاق واسع من الأنشطة الاقتصادية، فيعمل حوالي 40% منهم في الإدارة العامة وتجارة الجملة والتجزئة (21.4% و 19% على التوالي)، ويعمل حوالي 29% منهم في الصناعات التحويلية والإنشاءات والنقل والتخزين (11.6%، 7.8% و 10% على التوالي) ويعمل حوالي 10% من الذكور المشتغلين في قطاع التعليم والصحة.

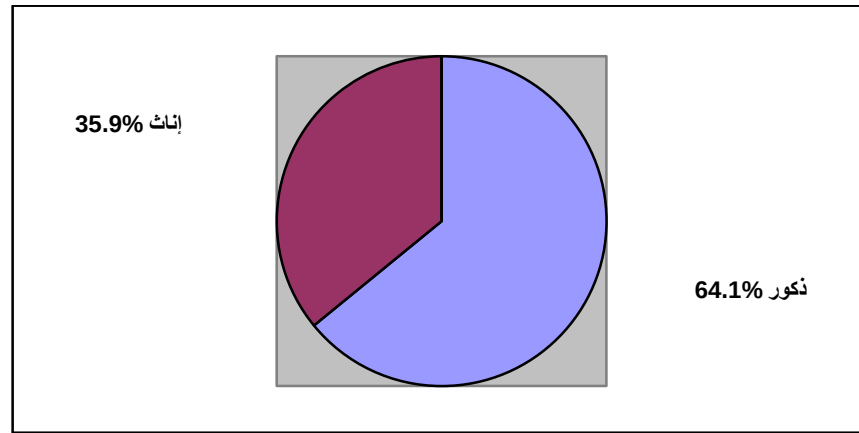
(14-2-2) المتعطلون:

- ارتفاع نسبة الإناث المتعطلات لهذا العام عن الأعوام السابقة.

بلغت نسبة المتعطلين إلى السكان في سن العمل 5.2% في العام 2007. وبينت النتائج أن الإناث المتعطلات تشكل ما نسبته 35.9% من إجمالي المتعطلين، في حين كانت تشكل ما نسبته 28% من إجمالي المتعطلين في عام 2006.

شكل رقم (1)

نسب التعتل حسب الجنس لعام 2007



* المصدر: دائرة الإحصاءات العامة، التقرير السنوي 2007.

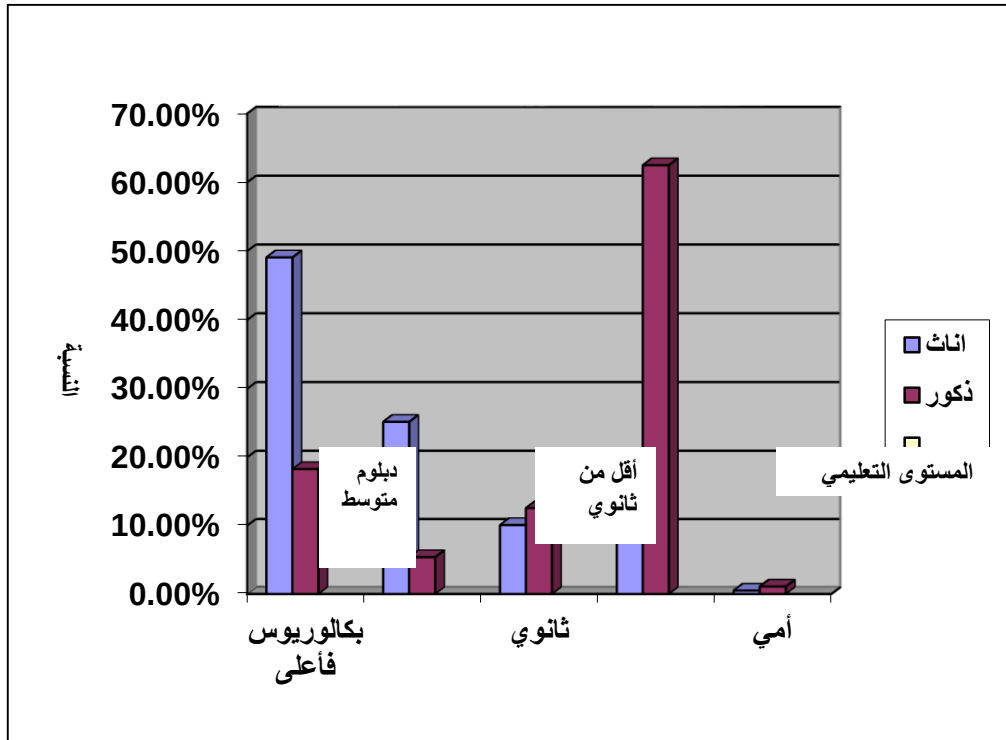
- حوالي نصف الإناث المتعطلات مستواهن التعليمي بكالوريوس فأعلى (49.2%).

وتشير البيانات في الشكل رقم (2) إلى أن حوالي 45% من المتعطلين هم ممن يحملون مستوى تعليمي أقل من ثانوي، تليها الذين يحملون مؤهل بكالوريوس فأعلى حيث بلغت النسبة حوالي 29% من إجمالي المتعطلين، وتعد هذه النسب مرتفعة نسبياً. وتفاوتت هذه النسب بين الذكور والإناث حيث تبلغ نسبة المتعطلين الذكور الذين يحملون المستوى التعليمي الأقل من ثانوي حوالي 63% من إجمالي المتعطلين الذكور في حين تبلغ نسبة الإناث ضمن نفس المستوى ما نسبته 14.8% من إجمالي المتعطلات، في حين كانت نسبة المتعطلين الذكور ممن يحملون درجة البكالوريوس فأعلى 18.3% من مجموع المتعطلين الذكور فيما كان حوالي نصف المتعطلات الإناث ضمن ذات المستوى (49.31%).

الشكل رقم (12)

التوزيع النسبي للمتطلين الأردنيين ممن أعمارهم 15 سنة فأكثر حسب المستوى التعليمي والجنس،

2007



* المصدر: دائرة الإحصاءات العامة، التقرير السنوي 2007.

جدول رقم (3)

التوزيع النسبي للمشتغلين الأردنيين ممن أعمارهم 15 سنة فأكثر حسب بعض الخصائص الأساسية،
للسنوات 2002-2007.

المؤشر	2002	2003	*2004	2005	2006	2007
الجنس						
ذكور	85.3	86.2	86.5	86.8	86.4	86.3
إناث	14.7	13.8	13.5	13.2	13.6	15.7

(التقرير السنوي لمسح العمالة والبطالة للسنوات 2002-2007)

وبالتالي فإن تميز المرأة العربية في الإدارة يتطلب تفاعل ثلاثة عناصر رئيسة هي: المعرفة بالإدارة،
والمهارة في الإدارة والحوافز، وهذا يفرض على المرأة

أن تصمم على تطوير أدائها الإداري في ظل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة ، و تشير الدراسات إلى أن غالبية المنظمات الناجحة قد بدأت تعي أهمية وجود المرأة في بعض المراكز في المنظمة بتحول المنظمة من النظام التقليدي الذي كانت عليه إلى نظام العمل كفريق (Team Oriented) حيث يبنى هذا النظام على التعاون والتعاطف مع الآخرين وهي صفات تتحلّى بها المرأة أكثر من الرجل وهذا يدعو إلى انخراط المرأة في مراكز القيادة (Carmichael، 1995). وعلى المنظمات أن تتبنى سياسات جديدة تتناسب وتطور المجتمعات وتحول الأسواق من أسواق ضيقة إلى أسواق عالمية مفتوحة ولا سيما ونحن ننخرط في الانظمة التكنولوجية والمعلوماتية المفتوحة عالمياً التي تفرزها ظاهرة العولمة. لذا تبرز أهمية توزيع الصلاحيات والسلطة على جميع المستويات الإدارية وتحويل الأنظمة إلى اللامركزية (Akande، 1994) إضافة إلى تبني سياسة المساواة في الأجور والدفع على أساس الكفاءة والمهارة في العمل لا على أساس الجنس والعرق. أن تبني سياسة الترقى الوظيفي على أساس الكفاءة والمقدرة وليس على أساس الهرم الوظيفي لتتأهل المرأة الكفؤة فرصتها في الترقى أسوة بزميلها الرجل هو ما تطبقه شركات كبرى عرفت بعراقتها مثل (Motorola)، (Kantar، 1997).

(3-2) المبحث الثاني: مفهوم القيادة والوظائف القيادية

(1-3-2) تعريف القيادة

هي: "القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم". (الفرحان، 1989)

يؤكد هذا التعريف على فعل القيادة الذي هو التأثير في السلوك البشري لانتوائه على شيء من السلطة، وعلى شخصية القائد الذي لا بد من أن يتمتع بصفات تحوز على تقدير واحترام الآخرين، وعلى وظيفة القيادة التي هي توجيه جماعة من الناس نحو تحقيق أهداف مشتركة. (الفرحان، 1991)

وإذا كان مفهوم القيادة يُثير في الذهن أول ما يثير مسألة السلطة، لا سيما السلطة السياسية، فإن القيادة وإن كانت إحدى الوقائع المميزة لمنظومة السلطة، لا سيما السلطة السياسية إلا أنه لا يجوز حصرها في هذه الزاوية، ذلك أن القيادة تتناول كل وقائع المجتمع وتطال جميع المستويات، ففي المجتمع قيادة أدبية، وقيادة إعلامية، وقيادة فنية، وقيادة علمية، وقيادة روحية، وقيادة اقتصادية، وقيادة اجتماعية، إن قيادة وقائع المجتمع هذه ومختلف أنشطته هي ما تعيننا في هذا البحث وهي تقترب من مفهوم الإدارة وما يتضمنه من سلطة اتخاذ القرار.

والقادة هم رأس المال البشري الاستراتيجي في الدولة. فهم القوة الفاعلة وأداة التنمية في الدولة لأنهم يقودون عملية التنمية في ظل أوضاع سياسية واقتصادية معينة ويسعون إلى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف. (الفرحان، 1992)

أما الوظائف القيادية فهي تلك التي يتولى شاغلوها إدارة الإنتاج أو الخدمات وأنشطتها من درجة مدير عام أو من فئة أولى وثانية وما يعادلها، وتتضمن واجباتها ومسؤولياتها الإشراف على وظائف أدنى يكون لشاغلها حق اتخاذ القرار. وتختلف أنماط وأشكال القيادة من مجتمع لآخر ويختلف أسلوبها من موقف لآخر.

القائد، توصيفاً هو المخطط والمقرر، والمنظم، والمنفذ، والضابط، والمراقب والخبير والحكم، والقوة والمحدد للوسائل والطرق والأساليب اللازمة لإنجاز العمل. وإذا كانت الصفات المطلوب توافرها في القائد ليست سمات موروثة، إلا أن الخصائص الاجتماعية والسلوكية والثقافية للمجتمع تلعب دوراً مهماً في تنمية الاستعدادات والقدرات الفكرية للإنسان. ومن أهم السمات والقدرات التي يجب أن تتوفر في القائد، لا سيما المرأة القيادية في عصرنا الراهن، هي: القدرة على استخدام الأساليب العلمية الحديثة في التحليل واتخاذ القرار، القدرة على التطوير والارتقاء بمستوى أداء الأعمال، القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة المتسارعة والمتلاحقة، والقدرة على الاتصال والتواصل مع فريق العمل ومع الخارج، ومع القدرة على إدراك الصراع من خلال تحليل السلوك البشري وتفهمه ثم تعزيز الرغبة في العمل، والقدرة على حل المشكلات الطارئة والقدرة على التخطيط والتنظيم والتفويض والتأثير والإقناع والحسم وإدارة الوقت، وجميع هذه القدرات والسمات يكتسبها الإنسان خلال مراحل نموه عن طريق التنشئة الاجتماعية والتعليم والتدريب، وترتبط بالأسلوب التربوي والنسق القيمي للمجتمع وبمقدار الفرص التي يتيحها لأفراده لتطوير قدراتهم واستثمارها في تنميته (الفياض، 1993).

■ الأساليب القيادية Leadership Styles

مهما تكن وجهات النظر التي تفسر القيادة وظهور القادة فإن هناك إجماعاً على أن الأساليب القيادية هي ثلاثة:

— أسلوب القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية) Autocratic Style

ضمن هذا الأسلوب فإن القائد يعمل بهيمنة كاملة في مجال القرارات

والإشراف على العمل وتطوير السياسات فهو قريب من النزعة الفردية وبعيد عن المشاركة الجماعية. وهنا تضعف التفاعلات بين الأفراد وتنخفض الروح المعنوية ويشيع عدم التماسك وضعف الارتباط كما تظهر حالات عدائية في مكان العمل، وبالتالي فإن الاندفاع للعمل قليل. (العامري 2007).

– أسلوب القيادة غير الموجهة Lessez-Fair Style

يصلح هذا الأسلوب لبيئات علمية على درجة عالية جداً من التخصص وما شابهها من المنظمات، فهو أسلوب يقوم على أساس عدم الاقتصاد وعلى شخص واحد فقط بل كل عضو في المنظمة هو قائد وكل منهم يعمل أفضل ما عنده وبأحسن الصيغ بحيث لا يحتاج إلى توجيه ومتابعة وبدون أدنى تدخل في عمل المرؤوسين. (العامري 2007).

– أسلوب القيادة الديمقراطية Democratic Style

يشجع هذا الأسلوب المشاركة بدرجاتها المختلفة في إنجاز المهام وتطوير الأفراد، والقيادة الديمقراطية تشجع المشاركة من خلال تقاسم المعلومات وإسهامهم في مراحل تطوير القرار مع إتاحة الفرصة الكاملة لتنمية المهارات وتمكين العاملين.

ولو تساءلنا عن أي الأساليب هو الأفضل فإن هذا يعتمد على جوانب كثيرة جداً سوف تأتي مناقشتها لاحقاً ضمن النظريات ووجهات النظر المختلفة فيها حول القيادة والقادة. (العامري 2007).

(2-3-2) التقدم الوظيفي:

المرأة العربية وممارسة العمل الإداري والقيادي:

إن دور المرأة في تقدم المجتمع دور فاعل يعتمد بفاعليته وأهميته على مدى ما تتمتع به المرأة من مكانة اجتماعية لائقة، كما يتمثل ذلك بتوفير فرص العمل الملائمة لها، وتمتعها بحرية الرأي والتعبير عن رأيها وكل ذلك ساعدها على تقوية شخصيتها وتكوينها وأصبح لديها الوعي الكامل بالمشكلات الاجتماعية، لذلك فإنه لا يمكن دراسة وتحليل أوضاع المرأة على مختلف الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية بمعزل عن المجتمع الذي تعيش فيه، كما لا يمكن فصل القضايا المرتبطة بحقوقها عن قضايا المجتمع الذي تنتمي إليه (بدوي، 1997).

إن ممارسة المرأة للأعمال الإدارية والقيادية يوضح أنها تبذل أقصى جهودها لإثبات ذاتها، وتقوم بدور فعال في الخطط التنموية بما يتناسب مع ظروفها الاجتماعية وقدراتها الأدائية، ورغم كل النجاحات التي حققتها في عدة مجالات إلا أنها لا تزال تعاني من صعوبات كبيرة نتيجة للثقافة الاجتماعية التي تسود معظم الدول العربية في نظرهم للمرأة وعدم تمكينها للارتقاء إلى أعلى السلم الوظيفي الإداري، وحصرها في مجالات محددة، مما كان له الأثر في حدوث صراعات وظيفية ومنافسة بين المرأة الإدارية ومن بيده سلطة القرار العليا.

أما في الدول العربية ما تزال ظاهرة التمثيل غير المتكافئ أكثر انتشاراً وأوسع نطاقاً ليس فقط على المستوى الإداري والقيادي بل في كافة المستويات الوسطى والإشرافية أيضاً بالإضافة إلى تبني بعض المحاولات لحجب المرأة عن تقدمها وتحجيم مستواها الوظيفي، والاستهانة بقدراتها وقابليتها وترويج الاعتقاد الذي يبين أن المرأة هي عاطفية بطبيعتها وأنها مهتمة بحياتها الشخصية أكثر من العملية وليس لديها القدرة على الإبداع والتجديد، هذه المعتقدات تسببت في خلق مشكلات وصعوبات أمام تقدم المرأة وتطورها مما أدى إلى انخفاض في نسب حصولها على مواقع إدارية عليا، مما يتطلب وضع استراتيجية عربية تساهم في رفع إسهام المرأة التي تمارس العمل الإداري والقيادي بشكل فعال لتحقيق أهداف التنمية الشاملة في الوطن العربي (العضيلة، 1998).

وإضافة إلى ذلك لا بد من إلقاء الضوء على ماهية اتجاهات ودوافع المرأة لحصولها على الموقع القيادي وما هي أهم السمات الواجب توافرها في المرأة التي تشغل المنصب القيادي، والتعرف على مدى التكافؤ في احتلال المواقع القيادية بين المرأة والرجل.

اتجاهات ودوافع ممارسة المرأة للعمل القيادي:

استطاعت المرأة من خلال بذل جهودها الحثيثة في عملها وتفانيها في عملها وسعيها للتطور والتقدم وتأكيد ذاتها وإثبات جدارتها وتحقيق رغباتها الشخصية والتزود بالخبرة والمعرفة من حصولها على المكانة الاجتماعية اللائقة بها إضافة إلى ما يحققه العمل لها من مردودات مادية ومعنوية يعزز من ثقتها بقدراتها وإمكاناتها الأمر الذي يحفزها نحو التقدم للحصول على المواقع القيادية حيث تتشابه وتتداخل في العديد من تلك الدوافع لتشكل محصلة واحدة هي تحفيز المرأة على التقدم واحتلال المواقع الإدارية العليا،

ولكي تستطيع المرأة من تبني اتجاهات إيجابية نحو التقدم الوظيفي عليها ومقاومة كل المخاوف التي بداخلها، والخوف من الفشل وتعزيز ثقتها بنفسها وتطوير وعيها بذاتها ومعرفة مكان القوة في شخصيتها ومحاولة إبرازها على نحو إيجابي، ولتحقيق ذلك لا بد للمرأة من معرفة قدراتها الحقيقية والوظائف الملائمة لها التي تتفق مع وتلائم مقدرتها الذاتية وفي أي المجالات التي تتفوق بها على زملائها ضمن إطار العمل العام لكي تستطيع أن تحقق قدراً أكبر من النجاح والتفوق.

وكانت من أهم الدوافع التي تدفع المرأة لحصولها على مواقع قيادية: (الرشيد، 2001)

- الرغبة وحس العمل.
 - تأكيد الذات والطموح.
 - المقدرة على تحمل المسؤولية.
 - الخبرة الوظيفية في مجال العمل ومؤهلاتها العلمية.
 - الحرص على تعزيز مكانة المرأة.
 - العلاقة الجيدة بالمسؤولين والمرؤوسين في العمل.
- لذلك فإن اتجاهات المرأة ودوافعها في ممارستها للعمل الإداري والقيادي ناتج عن تركيزها على تحقيق ذاتها وتحقيق مكانتها الاجتماعية اللائقة بها وإثبات جدارتها وكفاءتها وقدرتها على توظيف مجالات العمل الإداري كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإشراف واتخاذ القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق أهداف منظمته بفاعلية عالية.

(2-3-3) السمات والخصائص الواجب توافرها في المرأة القيادية:

ما يعزى نجاح أو فشل أي مؤسسة في تحقيق أهداف في الغالب إلى كفاءة قيادتها، وإن نجاح القائد بالقيام بدوره القيادي يتوقف على قناعة ورضى غالبية الأفراد الذين يمارس قيادته عليهم وذلك وفق الأسلوب الديمقراطي المتاح له، ويؤكد علماء النفس والإدارة أن مبدأ التعامل الإيجابي مع الآخرين هو أحد مقومات نجاح النساء في عملهن وتفوقهن الوظيفي وإن النجاح في العمل ووصول المرأة إلى مناصب قيادية عليا يتركز على عاملين هما الوعي الذاتي، وقوة الشخصية.

وتمتلك المرأة القيادية القدرات والمهارات التالية: (الشهابي، 2001)

- قدرات إنسانية: فهم العاملين من رؤساء ومرؤوسين والتعامل معهم.
- قدرات فنية: مثل معرفة طبيعة العمل وفهم ظروفه ومشاكله.
- مهارات فكرية: مواجهة المواقف والقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

من ناحية أخرى يقوم العديد من كتاب الإدارة وعلماء السلوك بعدد من الدراسات والأبحاث التي تهدف إلى تحديد سمات القيادة الناجحة فكانت تؤكد على مجموعة من السمات التي يتمتع بها فرد معين، وإن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة ويمكن أن يكون قائداً ناجحاً في العديد من المواقف، حيث إن سلوك اتخاذ القرارات لا يختلف عن أنماط السلوك الأخرى من حيث كونه يعتمد جزئياً على صفات الفرد أي سماته الشخصية والصفات الذاتية والاجتماعية والخلقية والتنظيمية وتتمثل أهمها بما يلي: (الشهابي، 2003)

1. السمات الشخصية:

تتمثل بقوة الشخصية، والذكاء، والرغبة في التفوق والطموح، القدرة على تحمل المسؤولية، والثقة بالنفس، واللباقة والدبلوماسية، وقوة الملاحظة، والإخلاص والحرص والثقافة.

2. السمات التنظيمية:

القدرة على اتخاذ القرارات، والقدرة على قيادة الجماعة، والقدرة على توزيع المهام، والكفاءة العلمية والخبرة الوظيفية، وتفويض الصلاحيات، والقدرة على التطوير والتغيير، والمرونة في التعامل والجرأة والحزم.

3. السمات الخلقية والاجتماعية:

تتمثل في تكوين العلاقات الإنسانية، والقدرة على التكيف مع المواقف، والإسهام والتعاون، والعدالة والمساواة، والنزاهة والاستقامة، والأمانة والصدق، والالتزان والسمعة الجيدة.

(2-3-4) مدى التكافؤ في احتلال المواقع القيادية بين المرأة والرجل:

هناك عدة آراء ووجهات نظر حول حق المرأة في احتلال مواقع قيادية متقدمة فمنهم من يدعم حق المرأة في حصولها على هذه المواقع ومنهم من يقلل من شأنها في الأداء وأنها تحتاج إلى رقابة وإشراف مما يدل على اختلاف مواقف الإدارات ووجود اختلافات بين المرأة والرجل في العمل فالمرأة لا يمكنها أداء الأعمال القيادية كما يؤديها الرجل، ويلعب البناء الاجتماعي العربي الأبوي والتنشئة الاجتماعية والأسرية للرجل والمرأة دوراً في عدم تحقيق المساواة بين المرأة والرجل ويسهم هذا البناء في تبعية المرأة للرجل بخلاف استقلالها ويخلق عدم التكافؤ في الفرص الوظيفية بينهما. (الرشيد، 2002)

فنظرة المجتمع للمرأة بأنها تنشأ أسرياً لتكون ربة بيت والرجل ينشأ للعمل واتخاذ القرارات في جميع مجالات الحياة والنشاطات الإنسانية اليومية، ويشارك المجتمع والمؤسسات التعليمية والتربوية في تثبيت نمط التنشئة الأسرية لدى النساء والرجال، فالتغيرات التي طرأت على واقع تقسيم العمل الاجتماعي حسب الجنس في مجتمعنا العربي نتيجة للتغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتشريعية، لم تغير من واقع تقسيم العمل هذا بصورة أساسية وجوهرية حيث ظلت آثاره باقية وواضحة في تركيز عدم التكافؤ في احتلال الوظائف بين المرأة والرجل وخاصة في مجال احتلال المواقع القيادية.

(2-3-4) المشكلات والمعوقات التي تواجه المرأة في ممارسة العمل الإداري والقيادي:

يمثل التمكين عمليات بواسطتها يمكن المديرين العاملين الآخرين ويساعدونهم على امتلاك القوة لتحقيق تأثير في جوانب المنظمة المختلفة. إن المدير الفاعل يمكن الآخرين من خلال تزويدهم بالمعلومات وتحميلهم المسؤوليات ومنحهم الصلاحيات والثقة في صنع القرارات والقيام بالأعمال باستقلالية وهو يعني أن شعور الأفراد بهذا التمكين يزيد من التزامهم بالعمل ويحافظ على النوعية فيه. إن تحقيق أداء وإنجاز عالٍ في منظمات الأعمال اليوم يتطلب حشداً فاعلاً للقوة على جميع المستويات وجميع العاملين ويجب أن يأتي هذا مركزاً على مصالح المنظمة ويسمح للآخرين بتقاسم ملكية تأتي في إطار حل المشكلات وتحسين مستمر لوضع المنظمة. إن المدير يستطيع تمكين الآخرين بوسائل عديدة منها جعل الآخرين مشاركين حقيقيين في اختيار طرق العمل وإنجاز المهام وخلق بيئة تعاونية من خلال المشاركة في المعلومات ومناقشتها معهم ليصبح أمر المشاركة في الأهداف ممكناً كذلك تشجيع الأفراد على القيام بالمبادرات واتخاذ القرارات واستخدام المعرفة بكل صورها من أجل الوصول إلى الأهداف، كما أن إعطاء الحرية للعاملين لتقديم مقترحاتهم وحلولهم للمشاكل والقيام بتنفيذها وإدامة السلوك الإداري الإيجابي والثقة بالآخرين سوف يشجع على أداء أفضل (العامري 2007).

إن الاستراتيجيات والأولويات في السياسات المستقبلية التي تستهدف تنمية أوضاع المرأة وضمان مشاركتها المجتمعية يتطلب العمل على تشخيص واقع المرأة بأصعدته ومستوياته المختلفة ومعرفة أبرز المعوقات والمشكلات التي تواجه المرأة، ويعني ذلك أنه لا يوجد حل واحد جاهز لمشاكل المرأة بشكل عام يمكن تعميمه ونقله بشكل مطلق من مجتمع لآخر. (نصار، 2002)

وذلك لا ينفي إمكانية وجود عوامل مشتركة قد تجمع بين عدد من المجتمعات ويكون لها مردودها في التقارب في نوعية المشاكل المثارة بالنسبة للمرأة، ومن ثم في وسائل ومناهج التصدي لها، وهو الأمر الذي نجد أمثلة عليه في البلدان العربية، وبحيث يمكن القول إن إلى إختلاف القائم بين مشكلات المرأة العربية في هذه البلدان هو خلاف في الدرجة وليس في النوعية.

ومن أهم المعوقات والمشكلات التي تواجه المرأة وتحديد مجالاتها المختلفة التي غالباً ما تكون متداخلة التأثير في ممارسة المرأة للعمل القيادي وتتركز بالمحاور التالية:

(1.4.3.3) المشكلات التنظيمية:

يشكل هذا المحور أهمية خاصة في موضوع المشكلات والمعوقات التي تحول دون تقدم المرأة في ممارسة العمل القيادي، سواء في بيئة الدول المتقدمة أو النامية، إذ يلعب دوراً مؤثراً تأثيراً سلبياً على أداء المرأة في العمل، إذ إن عدد النساء القليل في المراكز القيادية العليا ويقابله نسبة الأكثرية من الرجال، يفوت فرصة وجود القاعدة التي تدعم المرأة في العمل وتسهل أداؤها، مما يزيد من الضغط عليها ويربك عملها في المجالات التالية: (السليطي، 2002)

(أ) نظرة القائد الإداري لعمل المرأة:

غالباً ما ينظر القائد الإداري إلى عمل المرأة بأنه دون المستوى المطلوب نظراً لضعف كفاءتها وقلة اهتمامها بالتطوير والتغيير وتمتعها بالإجازات الكثيرة وانشغالها بالأمر الصغير في علاقتها مع زملاء وزميلات العمل وضعف إدراكها وتفهمها للأوامر والتعليمات التي تصدر.

(ب) عدم القناعة والثقة بقرارات وآراء المرأة:

ويرجع سبب عدم قناعة القادة الإداريين إلى اعتقادهم بأن المرأة لا قدرة لها على اتخاذ القرارات الرشيدة والموضوعية لأنها غالباً ما تكون عاطفية وانفعالية وتتأثر بالآخرين وبمشكلاتها العائلية، وتنعكس عدم القناعة والثقة هذه على المرؤوسين أيضاً الذين تتعامل معهم المرأة القائد، مما يولد لديهم حساسية تجاه المرأة التي تقودهم وقد يؤدي هذا إلى معارضتهم لآرائها وقراراتها وعدم تنفيذها أحياناً، مما يجعلها تشعر بالإحباط والتوتر النفسي، الأمر الذي قد يسبب أحياناً إلى انسحاب المرأة من الموقع القيادي والتخلي عن المواجهة أو استمرارها في مواجهة الآخرين لإثبات جدارتها وكفاءتها (العوضي، 2002).

(ج) عدم القدرة على تحمل المسؤولية:

إن خوف المرأة من تحمل أعباء المسؤولية القيادية التي غالباً ما تكون تفوق طاقتها وقدرتها الأمر الذي يشكل خطورة وإرباكاً في ممارستها للعمل القيادي.

(د) عدم القدرة على مواجهة مشكلات العمل:

إن كثرة وصعوبة متطلبات العمل وإرهاقاته يتطلب من المرأة القيادية مقدرة عالية وكفاءة لمواجهة مشكلات العمل وتذليلها، الأمر الذي قد يؤدي إلى إغراق المرأة في تلك المشكلات وبالتالي فشلها وعدم استطاعتها المواجهة.

(هـ) محدودية المؤهلات والخبرة الإدارية الوظيفية:

تؤكد الدراسات على ضرورة توافر المؤهلات العلمية المناسبة لدى المرأة والتي تتناسب والموقع القيادي الذي تشغله حيث إن التخصص والثقافة عنصران مهمان في إكساب الخبرة الإدارية والوظيفية للمرأة (بادواد، 2002).

(2.4.3.3) المشكلات الشخصية:

يعتمد نجاح وفاعلية القيادة الإدارية على ما تتمتع به المرأة القائد من خصائص شخصية، ونفسية تؤهلها لممارسة عملها بكفاءة عالية وتساعد على مواجهة المواقف التي تتعرض لها، وهذا يتطلب تنشئة اجتماعية سليمة تنمي الثقة بالنفس وتخلق الدافع والرغبة في تطوير المهارات والقدرات، وقد تضمنت المشكلات الشخصية للمرأة القيادية المجالات التالية:

1. عدم الثقة بالنفس: التنشئة الاجتماعية للمرأة:

تعتبر شخصية المرأة الاعتمادية والسلبية التي جاءت حصيلة لعملية التنشئة الاجتماعية العائلة التقليدية التي تركز في اعتمادها على الأب والأخ والزوج، وقيامهم باتخاذ القرارات نيابة عن المرأة، جعلها تتخوف من المسؤولية وفقدانها الثقة بالنفس وبالذات وبقدرتها وقابليتها على اتخاذ القرارات الرشيدة.

2. الخوف من الفشل:

إن لعدم الثقة بالنفس نتيجة التنشئة الاجتماعية الخطأ في تربية المرأة يولد لديها عقدة الخوف والدائم من الفشل في التقدم والتطور والدخول في مجالات العمل الجديدة.

3. عدم وجود دافع الرغبة في الحصول على مواقع أعلى:

إن تخوف المرأة من الفشل وعدم الثقة بالنفس أضعف رغبتها ودافعها، وأحياناً إبعادها عن احتلال موقع قيادي أعلى.

4. الظروف الأسرية والعائلية:

تعاني المرأة القيادية من المشكلات العائلية التي تتطلب منها الموازنة بين أعباء القيام بالواجبات المنزلية ومسؤولية تربية الأبناء وتنشئتهن التنشئة الصحيحة من جهة الأعباء الوظيفية والقيادية وما تتطلبه من التزامات كثيرة من جهة أخرى، الأمر الذي يثقل كاهل المرأة، فتركيز الاهتمام على جانب قد يكون على حساب الجانب الآخر فيؤثر على مستوى أدائها لهذا الجانب، إضافة إلى أن هناك الكثير من الأزواج الذين يستخدمون أسلوب الضغط على زوجاتهم من أجل ترك العمل والتفرغ للشؤون العائلية، مما يجعل المرأة في كثير من الأحيان أن ترضخ للأمر وتترك موقعها القيادي خوفاً على تماسك عائلتها وحياتها الزوجية (الشهابي، 2003).

(3.4.3.3) المشكلات الاجتماعية:

ترتبط المشكلات الاجتماعية بنظرة المجتمع إلى عمل المرأة وكيفية تنشئتها وتهيئتها لمسؤوليتها، التنشئة التي تميز بين الذكور والإناث وعلى أساس أن المرأة أقل أهمية وأقل استقلالية وأن دورها تابع ومستقبلها مرتبط بأسرتها، ومرتبطة بالعادات والتقاليد، مما كان له الأثر الكبير في المجالات التالية:

أ) نظرة المجتمع لعمل المرأة (العادات والتقاليد):

تعد نظرة المجتمع لعمل المرأة من المعوقات الأساسية التي تبعد المرأة عن المواقع القيادية، فالتقاليد العائلية والعادات الاجتماعية غالباً ما تشجع المرأة على القيام بالأعمال التقليدية البسيطة الروتينية، واتكائها في قراراتها على الرجل وخضوعها، الأمر الذي يمنعها من الحصول على مواقع قيادية عليها.

ب) التمييز بالمعاملة بين الرجال والنساء:

إن عدم تحقيق المساواة بين المرأة والرجل، يسهم في تبعيتها للرجل ويخلق عدم التكافؤ في الفرص المتاحة أمامها، فعلى الرغم من أن القوانين والتشريعات الحكومية لا تميز بين الرجل والمرأة إلا أن الواقع الفعلي يكشف عن التحيز لصالح الرجل فيما يتعلق بأخذ المواقع القيادية.

وعند توافر المؤهلات العلمية والخبرة الوظيفية التي تساعد حصولها على الموقع القيادي فإنه كثيراً ما يفضل اختيار الرجل على المرأة لإشغاله لهذا الموقع.

ج) تخوف الرجال من منافسة النساء:

إن غالبية الرجال يتخوفون من منافسة النساء لهم في حصولهن على مواقع قيادية، حيث غالباً ما يحتل الرجل معظم المواقع القيادية الرئيسة، وهذا مما يمنحه القدرة والإمكانية في التأثير على الفرص المتاحة للمرأة في العمل، كما أنه بإمكانه تسهيل أو إعاقة تقدمها وظيفياً.

د) الأوضاع الاقتصادية والمالية للمرأة:

إن عدم تناسب الرواتب والحوافز التي تمنح للمرأة القيادية مع ظروف العمل ومتطلباته ومستلزماته، فإنه يؤثر أحياناً في مستوى دافعية المرأة للعمل ورغبتها في الاستمرار بمزاولة العمل.

(2-3-5) استراتيجيات تفعيل دور المرأة في مجال ممارستها للعمل الإداري والقيادي:

إن تفعيل دور المرأة في مجال ممارستها للعمل الإداري والقيادي باعتباره ضرورة مجتمعية وجزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية الشاملة لتنمية المرأة والنهوض بها وهذا يتطلب بالأساس استثمار وتظافر جهود مختلف الهيئات والمؤسسات المعنية بالمرأة

بما في ذلك مؤسسات الدولة المختلفة والمنظمات غير الحكومية ووسائل الإعلام ومراكز البحوث العلمية من جهة ووضع الإستراتيجية الخاصة بتفعيل دور المرأة في مجال ممارستها للعمل الإداري والقيادي وتذليل العقبات التي تواجهها وتحديد السبل والطرق الكفيلة بالنهوض بمستوى أدائها وتقديمها في حصولها على المناصب الإدارية والقيادية وتطوير مهاراتها وتنميتها وصلها بما يساعد على النجاح والتقدم.

(2-3-6) ظاهرة الحاجز الزجاجي من المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى العمل

الحاجز الزجاجي مصطلح إداري ارتبط بالدراسات الغربية التي تناولت موضوع عمل المرأة لدى الفكر الإداري الغربي الحديث ويشير هذا المصطلح إلى التمثيل الحقيقي للمرأة في المناصب القيادية العليا، وقد لاقى الموضوع اهتماماً خاصاً في مجال البحوث العلمية والإدارية والاجتماعية حيث تناول هذا الموضوع كثيراً من الدراسات والأبحاث التي تناولت المعوقات التي أصبحت تعرف باسم ظاهرة (الحاجز الزجاجي) وتظهر هذه الحالة عندما تحاول المرأة الدخول إلى مواقع السلطة في الوظائف الإدارية العليا.

وتتمثل هذه الظاهرة بعدم تكافؤ الفرص الوظيفية بسبب ازدواجية دور المرأة، والتحيز الوظيفي الناتج عن قلة العلاقات الاجتماعية، وعدم توافر الدعم والمساندة لها حيث تشكل المحسوبة والوساطة هنا أهم مقومات الترقى بين الرجال ذوي العلاقات الشخصية المشتركة وقد لا يكون هذا العائق مرئياً إلا انه ذو تأثير كبير على ترقى المرأة (Kantar)، (1997).

ويعرف ذلك المصطلح على انه التمثيل غير المتكافئ للمرأة الموظفة في المراكز الإدارية العليا في المؤسسات العامة أو الخاصة كذلك يعرف مصطلح الحاجز الزجاجي على انه المعوقات الوظيفية التي تحول دون تقدم المرأة ودون وصولها إلى المراكز القيادية العليا وتمثل ظاهرة الحاجز الزجاجي إحدى الظواهر العالمية التي تواجهها المجتمعات على حد سواء المتقدمة منها أو النامية وإلى اختلاف يكون في مستوى ودرجة هذا الحاجز (الشهابي، 2003).

تتمثل الصورة النمطية (stereotype) المرسومة للمرأة في الأذهان والتي تحدد طبيعة العمل المناسب لها وهي الأعمال الهامشية ذات الساعات القليلة التي لا تحتاج إلى جهد ذهني أو بدني، وهذه الصورة قد تنشأ مع الطفل (أنثى أم ذكر) منذ السنوات الأولى من عمره والتي ويتصرف على أساسها.

كما أن افتقار المرأة إلى الدعم بما فيه محدودية المصادر المادية والتدريب والتعليم، حيث يعتقد الكثيرون أن توفير التدريب للمرأة هو نفقات زائدة وليس استثماراً، وذلك بسبب انقطاعها عن العمل في مدة الحمل والولادة وتربية الأطفال والتحيز الوظيفي والانطباع السلبي نحو ترقّي المرأة والتحرّشات الجنسية في العمل، ونظرة الرجل إلى المرأة المديرة. حيث يعتقد الغالبية من الرجال بأن وصول المرأة إلى المناصب الإدارية القيادية العليا لا بد وأن يكون نتيجة عمل طويل متواصل مما يؤدي إلى تقصير في التزام المرأة نحو أطفالها وبيتها ومن هنا كان هناك تحيز واضح لصالح الرجل في الترقّيات (Frick، 1994).

لقد عالجت الدراسات الإدارية ظاهرة الحاجز الزجاجي، باعتبار أنها ظاهرة تمثل المعوقات التي تمنع المرأة من تحقيق وجود أكبر لها في المراكز العليا في الوظيفة، فقد اعتبر أن مصطلح الحاجز الزجاجي، ويقصد به اتجاهات الأفراد وسلوكهم نحو عمل المرأة من منظور تصوري معين للمرأة، يفترض هذا المنظور أن المرأة لا تتمتع بالمزايا والسمات اللازمة لأداء الأعمال، والوظائف التي يقوم بها الرجل بالوظيفة، كما تبرز في هذه الدراسات مفاهيم مرتبطة بالبناء التنظيمي تلقي الضوء على الصيرورة التي تحول دون وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا، وتشمل هذه المفاهيم عدم تكافؤ الفرص الوظيفية، وحلقات البناء التنظيمي غير الرسمي، وازدواجية دور المرأة (الوظيفية والأسرة) والتهيئة الوظيفية وأشكال التحذير الوظيفي المتعددة وصعوبات التكيف الوظيفي، والاختيار الوظيفي، وتطلعات المسار الوظيفي. (أبو دولة، 2001)

(2-3-7) معوقات تقدم المرأة الأردنية إلى المستويات الإدارية العليا

تعد وظائف المرأة العاملة الأردنية من نوع الوظائف التابعة ولا تشغل المراكز الإدارية العليا إلا في حالات قليلة، فالفرص المتاحة لترقية المرأة والوصول إلى المراكز الإدارية، وحتى في حالة إعطاء المرأة فرصة العمل ضمن فئة الإدارة الوسطى فإسن الحراك الوظيفي من هذه الفئة إلى فئة الإدارة العليا ضعيف للغاية، وتبعاً لهذا فالرجال هم أذليون يملكون السلطة، وحق إصدارات القرارات لذا تأتي هذه القرارات في الغالب لتحقيق مصالحهم الأمر الذي يؤدي إلى المطالبة بضرورة إتاحة فرص المشاركة للمرأة في اتخاذ القرار وتولي مناصب إدارية عليا في الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص وذلك على أساس ما تملكه من مؤهلات وخبرات وكفاءة دون أن يكون جنسها عائقاً في تولي المراكز الإدارية العليا.

وان ضعف وجود تمثيل النساء في المراكز الإدارية العليا والوسطى لا يرتبط بمؤهلهما أو بتخصصها بالقدر الذي يرتبط فيه والى حد كبير بوجهة نظر المؤسسات المستخدمة للقوة العاملة التي غالبا ما يديرها الرجال وهؤلاء لو كانت لديهم قناعة مبدئية بفكرة المساواة مع النساء إلا انهم من ناحية عملية يرفضون تطبيقها، وان المعتقدات الشائعة بان المناصب الإدارية العليا تتطلب مجموعة من الصفات والخصائص الشخصية لا تتوافر لدى المرأة وان المرأة أقل دافعية للتزقيح والتقدم للوظائف العليا من الرجل وأقل استقراراً منه في العمل، كانت وما تزال افتراضات لم تثبت صحتها في الواقع العملي.

إن التمثيل غير المتكافئ للمرأة في المراكز الإدارية العليا من أهم المعوقات الإدارية سواء في المؤسسات العامة أو في منظمات الأعمال الخاصة أو ما يطلق عليه في الأدبيات الإدارية المعاصرة مصطلح "الحاجز الزجاجي" الذي يجسد المعوقات الوظيفية، التي تحول دون وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا، وهو في الواقع ظاهرة عالمية، وإن اختلفت في الدرجة والمسار من بلد لآخر ومن سياق لآخر.

وتتلخص المعوقات الإدارية لوصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا في مواجهة المرأة صعوبة للوصول إلى المراكز الإدارية العليا بسبب إعطاء الأولوية بالترقيات للرجل. فعلى المرأة أن تثبت بأنها أفضل من الرجل كثيرا حتى تأخذ الفرص المماثلة، وفي مواجهتها للتحيز في الأجور لصالح الرجل (Long, 1987).

ويحدث هذا إلى إختلاف في الأجور لأسباب منها إلى إختلاف بالإنتاجية لعدم الحصول على التأهيل العلمي والتدريب اللازمين لتبقى بنفس مستوى مهارة الرجل، وإلى إختلاف في التوزيع بالأعمال بين الرجل والمرأة في سوق العمل، وأخيرا التمييز لمجرد التحيز لصالح الرجل وضد المرأة، فتكتسب المرأة أقل من الرجل في العمل المماثل فتصل إلى (60-80%). وقد يعزى هذا إلى إختلاف إلى حد ما إلى مبدأ الساعات الإضافية، التي يعملها الرجل. فالنساء نادرا ما يعملن ساعات إضافية هذا علاوة على عدم تقلدهن أعمالاً ذات رواتب مرتفعة نظرا لما تتطلبه طبيعة تلك الأعمال من ساعات دوام طويلة (1986, Marshal).

وبالنسبة فهن يعملن في أعمال معينة بتقاضيهن من خلالها أجورا منخفضة مقارنة بالرجل، ويمكن أن يعزى هذا إلى إختلاف بالأجور أيضا إلى أسباب تتعلق بالعمر العملي، والمهنة، والقطاع، وساعات العمل. كما يعتقد بوجود مشكلات إدارية ووظيفية أخرى، مثل التحيز في سياسات التعيين، وملء الوظائف الشاغرة لصالح الرجل، مما يؤدي إلى حدوث مشكلة أمام المرأة تعيق من النهوض بوضعها (1984, Mellor).

وقد تواجه المرأة تحيزاً بالامتيازات لصالح الرجل مثل الصلاحيات الممنوحة، والتشجيع المادي والمعنوي عند تقديم أعمال إبداعية أو جهد مضاعف وإعطاء الفرص للالتحاق بدورات تدريبية، وبعثات علمية داخل البلد وخارجه، وكذلك افتقار المرأة إلى حماية بعض حقوقها الضرورية مثل حماية الأمومة، حيث إن الأمومة وظيفة اجتماعية تتطلب منح حقوق خاصة، أبسطها المرونة في أوقات الدوام أحياناً وعندما تضطر إلى أخذ إجازات طارئة. وأخيراً صعوبة اتصال المرأة بين الإدارات وسهولته للرجل، لعدم ملاءمة أنظمة ولوائح العمل التنظيمية في الشركة للرجل والمرأة على حد سواء (الشهابي، 1989).

ويمكن تقسيم هذه المعوقات على النحو التالي:

أولاً: معوقات ترتبط بالمرأة نفسها

تعرف المعوقات المرتبطة بالمرأة على إنها المعوقات التي ترتبط بالطبيعة الفسيولوجية للمرأة والتي تشكل حاجزاً بين المرأة الموظفة وبين تقدمها في العمل حيث تواجه المرأة مشكلة في عدم الاهتمام بتوفير بيئة العمل المناسبة للمرأة وهذا يؤدي إلى إضعاف قدرتها على النجاح في أداء دورها الوظيفي ومن أمثلة ذلك افتقار المرأة إلى ظروف العمل المناسبة وإهمال الحوافز والعلاقات الإنسانية كذلك تواجه المرأة مشكلة في الازدواج الوظيفي فالمرأة تقوم بدور مؤثر ومهم تجاه الأسرة والبيت وهذا يفرض عليها دوراً ثانوياً في المجال الوظيفي فالمرأة بحاجة إلى التكيف بين وقت العمل ووقت الأسرة، إن الاتجاه السائد لدى كثير من النساء بأن الترقية في العمل ستؤدي في النتيجة إلى ارتباط متزايد بمسؤوليات العمل بما يتعارض مع دورها في البيت.

إن تقنين وضعية المرأة على السلم الوظيفي وفرص التدرج الوظيفي لدى كثير من المجتمعات ينحصر ضمن الإدارة الدنيا أو المتوسطة في أفضل الأحوال وهذا بالتالي يشكل معيقاً على ترقية المرأة وتقدمها الوظيفي ويضعف الحافز الذي يمكن أن يساعد المرأة على التوثيق بين مسؤوليات العمل ومسؤوليات البيت، وهذا أدى إلى عزوف الفتيات عن بعض الأعمال التي تتطلب ساعات طويلة من العمل كذلك العزوف عن الأعمال التي تتطلب مهارات عالية وهذا يؤدي بالنتيجة إلى فقدان المرأة لفرص وإحتمالية اكتساب خبرة أكبر في ميدان العمل ومتطلباته، وهذا بالتالي يؤدي إلى حرمان المرأة من التقدم الوظيفي، إن قناعة المرأة بما حصلت عليه من تعليم وعدم رغبتها في مجاراة آخر التطورات العلمية ونجاحه في مجال العمل،

الأمر الذي يجمد إمكاناتها العلمية والفكرية والمهنية عند الحد الذي بدأت فيه عملها ويعتبر أحياناً تفاجؤ المرأة بأن نوعية العمل الذي تقوم به خارج المنزل لا يحقق ذاتها ولا يرضي طموحها وهي أما أن تكون قد أقدمت عليه لأسباب اقتصادية بحته أو لأنها لم تكن ذات معرفة كافية بطبيعة العمل. وفي هذه الحالة تصاب بالإحباط ويكون عطاؤها بالحد الأدنى المطلوب مما يعيق تقدمها بطبيعة الحال (حلواني، 2002).

ثانياً: معوقات ترتبط بالرجل وجو العمل

تعاني الموظفات في الأردن بشكل عام من التدخل المباشر للرجل المسؤول في عملها، وتعاني من مركزية القرارات وعدم التمتع بالصلاحيات الكافية التي تكفل لها حرية اتخاذ القرارات بشكل يناسب العمل ويناسب طبيعتها وشخصيتها حيث أشارت دراسة قام بها علي العضيلة أن المرأة الأردنية العاملة تعاني من التحيز ضدها في القطاع العام ويتم تجاوزها في الوظائف المهمة ولا يتم إشراكها في اتخاذ القرارات الخاصة بعملها، كذلك تحرم المرأة الأردنية من فرص التدريب المناسبة لها (العضيلة، 1998)، وهذا يعود إلى نظرة الرجل السلبية نحو إمكانات المرأة وتجاهله لخصائصها كامرأة، وإن إحجام بعض المؤسسات عن تشغيل المرأة أو ترقيتها للاعتقاد السائد أن التزامات المرأة الأسرية ستؤثر على أدائها الوظيفي حتى لا تتعرض لخسائر مادية نظراً لالتزامات المرأة ومسؤولياتها الأسرية التي قد تضطر إلى الانقطاع عن العمل لدواعي الإنجاب والأمومة أو إلى التغيب بسبب مسؤوليات التربية.

بشكل عام نلاحظ أن المنظمات تعطي المرأة دائماً وظائف هامشية وليست أساسية في الإدارة وهذا أدى إلى تكوين صورة وفكرة سلبية عن عمل المرأة، وعدم تقبل فكرة تولي المرأة مراكز إدارية عليا وهذا أدى إلى عدم تهيئة الرجل لتقبل فكرة المرأة القائدة.

ثالثاً: معوقات ترتبط بالوضع الاجتماعي

رسم المجتمع صورة عن المرأة أخذت فيها المرأة البعد الأنثوي المرتبط بالأسرة تربية الأبناء وتنشئتهم وهذا يعكس أحد المعوقات التي ارتبطت بصعوبة الوصول إلى المراكز الإدارية العليا فوصف المرأة بالعنصر الذي يرتبط بالحنان والعطف وعدم القسوة اعتبره المجتمع غير قادر على اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية القيادة، حيث تلعب بعض العادات والتقاليد الاجتماعية السائدة في المجتمعات العربية دوراً مهماً في صعوبة وصول المرأة إلى المناصب الإدارية وتقدمها الوظيفي،

عندما لا تكون تنمية الموارد البشرية مدرجة في إستراتيجية التنمية وتكون السياسة التنموية مناهضة لتعزيز دور المرأة في الإدارة، حينئذ يؤدي التنافس إلى الصدام مع الرجل، في حين أن السياسة التي تتجاهل التمييز بين الرجل والمرأة في الإدارة تعتمد إلى اختيار الأصلح من بينهما.

في بعض البلدان العربية، تفضل الحكومات أن تعوض النقص في اليد العاملة أو النقص في الخبراء والقياديين عن طريق استيرادها من البلدان الأخرى على أن تتبنى سياسة مشاركة المرأة لسد هذا النقص في ظل غياب التوجيه والإرشاد المهني القائم على أسس عملية تساعد الفتاة على التوجه نحو الدراسة والمهنية الملائمة لاستعداداتها والملائمة لحاجات سوق العمل.

وتشير إحدى الدراسات أن المرأة العاملة تواجه مجموعة من المعوقات في مجال التأهيل والتوظيف والمشاركة حيث تلعب التوجيهات الاجتماعية دوراً أساسياً في تحديد نوعية القدرات التي يمكن للمرأة اكتسابها وأنماط المهن التي يمكن أن تعمل بها وطبيعة مشاركتها في خدمة مجتمعها دون أن تتاح لها فرصة الاختيار في كل المجالات السابقة (عارف، 2000).

يعد نقص الخدمات الاجتماعية التي تخفف الأعباء عن المرأة العاملة كخدمات رعاية الأطفال ودور الحضانه في مكان العمل أو خارجه لا سيما بعد أن تقلص دور الجدات والحالات والعمرات كما كانت الحال في نطاق الأسر الممتدة سابقاً، مما يضطرها في كثير من الأحيان إلى التوقف عن العمل.

وبالنظر إلى وسائل الإعلام السلبي، التي تسهم في تقديم الصورة التقليدية عن المرأة التابعة للرجل المستهلكة لأدوات الزينة والعطور، وتحجم عن تقديم نماذج من السيدات المنتجات والناجحات في مختلف الميادين العلمية، وهذا يؤثر على اتجاهات الذكور والإناث ويعيد إنتاج المفاهيم التقليدية ذاتها المتعلقة بدور كل من الجنسين، ولل المناخ السياسي تأثير حاسم في النظرة إلى أهلية المرأة وتعليمها وعملها وعلى ممارسات عمل الإداريين ففي بعض البلدان العربية يحظر على النساء الانتخاب والترشيح على الرغم من أن دستورهما يكفل حقوقاً متساوية لجميع المواطنين. في بعض القوانين هناك تحيز للرجال وفي بعض القوانين هناك مساواة في الحقوق والواجبات. لكن النص شيء والتطبيق شيء آخر خاصة عندما نصل إلى أعلى السلم الوظيفي.

رابعاً: معوقات ترتبط بالثقافة التنظيمية والأسلوب الإداري

ترتبط هذه المعوقات بشكل أساسي في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وطبيعة الإدارة فالإدارة بشكل عام لا تعمل على توفير مناخ العمل المناسب للمرأة وهذا يؤثر بشكل سلبي على أدائها الوظيفي ومن أساسيات مناخ العمل المناسب للمرأة توفير ظروف العمل المناسبة للمرأة وتوفير التدريب المناسب للمرأة وتوفير نظام عادل للحوافز والترقية في المنظمة، فقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن المعوقات الأساسية التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز إدارية عليا قصور سياسة تدريب المرأة حيث لا تحظى المرأة الموظفة بإمكانات التدريب وبرامج تدريب الموجهة للمرأة مما يضعف من قدرتها على لعب دور أساسي في المنظمة والوصول إلى مراكز متقدمة في العمل (عليان، 1992).

ويمكننا تلخيص العوامل المتعلقة بالإدارة والتي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز إدارية عليا والتي من أهمها سياسة الترقى الوظيفي على أساس الوساطة والمحسوبية وليس على أساس الكفاءة، وتبني سياسات تظهر تحيزاً تجاه الرجل في توزيع السلطة داخل المنظمة.

وقد بدأت بعض المنظمات بتبني سياسات جديدة تجاه عمل المرأة تكون مبنية على أساس نظام العمل كفريق يبني على أساس المساواة والكفاءة والذي يمكن أن تصل فيه المرأة إلى مراكز إدارية عليا. (2-3-8) الطروحات المتعلقة بتجاوز ظاهرة الحاجز الزجاجي المتمثل في معوقات وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا:

أولاً: الإطار الاجتماعي والثقافي

يعد الإطار الاجتماعي والثقافي القاعدة الأساسية التي تنبثق عنها القيم والاتجاهات والتقاليد والقوانين في المجتمع. وبالتالي فهو يؤثر على دور المرأة في جميع الميادين من خلال القيم والمعتقدات المرتبطة بعلاقة الرجل بالمرأة، وبطبيعة المهمات المناسبة لكل منهما وتنتقل هذه الموروثات من جيل إلى جيل من خلال التنشئة الاجتماعية (أبو دولة، 2001).

هذا، وتشكل أساليب التنشئة الاجتماعية الأساس في نظرة المجتمع لموقع المرأة في العمل ومقدرتها في صنع القرار والتأثير على الآخرين. إضافة إلى أن أساليب التنشئة الاجتماعية تحدد للأنثى مقدار النفوذ المتاح لها لاكتسابه ومن ثم ممارسته. لذا فإن التوقعات والسلوكيات المتعلقة بالنفوذ تنحصر في المجتمعات التقليدية في دائرة الرجال.

ومن هذا المنطلق جاءت سيطرة الرجل على المصادر التي تساعد على بناء النفوذ لدى الفرد كالمراكز الاجتماعية والكفاءة العلمية والخبرة والمقدرة الاقتصادية، إضافة إلى السمات والخصائص الشخصية التي يوحي من خلالها للآخرين بقوته وقدرته على القيادة. ومما لا شك فيه أن الاتجاهات الاجتماعية، والتفاوت في الخبرة الناتج عن التنشئة الاجتماعية للذكور والإناث، تؤهل الرجل للسيطرة على هذه المصادر وتتيح له الفرصة للوصول إلى مراكز النفوذ، ومن ثم تعزيز هذه الاتجاهات والأدوار الاجتماعية، الأمر الذي يجعل من الصعب على المرأة اختراق تراكبات هذا الواقع، ومواجهة الاتجاهات السلبية بما تملكه من مصادر للوصول إلى المراكز العليا (بدوي، 1997).

ثانياً: عدم المساواة

أن ميثاق الأمم المتحدة يؤكد على الإيمان بحقوق الإنسان الأساسية وبكرامه الفرد وقدرته، وبتساوي الرجل والمرأة في الحقوق، كما يؤكد في المادة الثامنة منه على أن المرأة شريكة الرجل في تنمية المجتمع وتطويره مما يقتضي انسحاب ذلك على حقها الدستوري والقانوني في المساواة على صعيد التعليم والتثقيف والتوجيه والتدريب والعمل وتمكينها من اخذ دورها الصحيح في بناء المجتمع وتقدمه.

ومن الطبيعي أن يكون لكل إنسان حق التمتع بجميع الحقوق والحريات الواردة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في مادته الأولى: "يولد جميع الناس أحراراً متساويين في الكرامة والحقوق" وعليه فإن أي تمييز ضد المرأة يشكل انتهاكاً لمبدأ المساواة في الحقوق واحترام كرامة الإنسان.

نص الدستور الأردني على مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة في المادة السادسة منه "الأردنيون أمام القانون سواء لا تمييز بينهم في الحقوق والواجبات وإن اختلفوا في العرق أو اللغة أو الدين". ويلاحظ أن هذه المادة قد ساوت بين الأفراد رغم اختلاف العرق واللغة والدين، إلى أنه لم يرد فيها ما يثبت المساواة بينهم بغض النظر عن الجنس. ومن هنا لا نجد في النص ما يثبت أن لا تمييز في الحقوق والواجبات بين الأردنيين أن اختلفوا في الجنس. هذا الوضع الذي يتطلب إعادة النظر في هذه المادة الدستورية حتى تتكون قاعدة دستورية داعمة لعمل المرأة وحقوقها الوظيفية يمكن تفسيرها وبغض النظر عن حقل الوظيفة أو قطاع العمل الذي تعمل فيه المرأة (أبو دولة، 2001)

ثالثاً: القوانين والتشريعات الأردنية

سعيًا وراء تحقيق العدل والمساواة بين الرجل والمرأة في العمل فقد تم وضع وتعديل القوانين والتشريعات الأردنية بحيث تضمنت هذه القوانين والتشريعات نصوصاً واضحة وصريحة تضمن للمرأة حصولها على جميع الحقوق الإنسانية الممنوحة للرجل.

تضمنت المادة (23) من الدستور أيضاً حق المرأة في العمل أكدت ذلك المادة (56) من نظام الخدمة المدنية الأردني لسنة 1988 التي تضمنت شروطاً لإشغال الوظيفة العامة والترافع فيها على سبيل تحقيق المساواة في فرص الترقية والامتيازات الممنوحة، بحيث تعتمد الترقية على معياري الجدارة والأقدمية معاً إذا توافرت بالفرد الشروط اللازمة للترقية بغض النظر عن الجنس.

كما تمت إضافة فقرات جديدة تضمنها قانون العمل الأردني رقم (8) لسنة 1996 من أهمها الفقرة (ب) من المادة رقم (27) والتي تنص على انه لا يجوز إنهاء خدمة المرأة الموظفة الحامل أو توجيه إشعار إليها لإنهاء خدمتها ابتداء من الشهر السادس من حملها أو خلال إجازة الأمومة كما تم منح الأم الموظفة في المادة الحادية والسبعين فترة ساعة يومياً لإرضاع مولودها الجديد ولمدة عام واحد، ألا انه لم يتضمن تخفيف الأعباء عن المرأة خلال فترة الحمل المذكورة.

وحرصاً على حماية الطفولة فقد تضمنت المادة الثانية والسبعين أن على صاحب العمل الذي يستخدم ما لا يقل عن عشرين عاملة متزوجة تهيئة مكان مناسب يكون في عهدة مربية مؤهلة لرعاية أطفال العاملات الذين تقل أعمارهم عن أربع سنوات، على أن لا يقل عددهم عن عشرة أطفال.

إضافة إلى ذلك فقد تمت مراعاة تحديد الصناعات والأعمال التي يحظر تشغيل النساء فيها. والأوقات التي لا يجوز تشغيل النساء فيها والحالات المستثناة منها كما بينته المادة التاسعة والستون. ولكن رغم وجود هذه المادة إلا أن القطاع الصناعي لا يزال بعيداً عن تطبيقها (أمل الفرحان، 1989).

أما قانون التقاعد فقد شمل الرجل والمرأة معاً في معظم نصوصه إلا انه أفرد نصوصاً خاصة بالمرأة. فقد اعتبر هذا القانون وفي المادة (17) منه: "أن

الموظف محال على التقاعد حكماً إذا انتهت خدمته بغير الاستقالة، أو فقد الوظيفة، أو إذا كان قد أكمل عشرين سنة خدمة مقبول للتقاعد، أما الموظفة فتحال على التقاعد إذا أكملت خمس عشرة سنة خدمه مقبولة للتقاعد. " كما افرد القانون نصاً خاصاً للموظفة المستقبلية بحيث تعاد لها العائدات التقاعدية التي اقتطعت من رواتبها بينما لا تعاد هذه العائدات للموظف عند استقالته.

وكان احدث التشريعات في قانون العمل والعمال ذات العلاقة بالمرأة هو قانون تحديد الحد الأدنى للأجور في الأردن بقيمه (95) ديناراً شهرياً للعاملين بغض النظر عن جنسهم.

وبالرغم من أن بعض التشريعات والقوانين قد أتاحت للمرأة فرصاً متكافئة مع الرجل كما هو الحال في قوانين التعليم، ووجدت سبيلها إلى التطبيق والممارسة دون عوائق كثيرة إلا أن بعض أنواع التشريعات الأخرى بحاجة إلى مراجعه من جهة وإلى وضع ضوابط وراذع لتطبيقها والالتزام بها من جهة أخرى. وإذا كانت غالبية التشريعات والقوانين تجد طريقها للتنفيذ والالتزام في القطاع العام فإنها ما تزال غير مطبقة بشكل واضح في القطاع الخاص.

وعليه يمكن القول بضرورة العمل الجاد الدؤوب لبيان دور المرأة الأردنية بشكل خاص والعربية بشكل عام في المجتمع، وإثبات حقها في ممارسة الأعمال وفي مختلف المستويات والمراكز الإدارية لإعطائها فرصة إثبات ذاتها والكشف عن مقدرتها وطاقاتها وكفاءتها في تولي هذه المواقع من خلال معالجة ما أمكن من الصعوبات التي تقف في سبيل تحقيق ذلك.

(2-3-9) التقدم الوظيفي:

تعرف الترقية على أنها قيام الجهة المسؤولة عن العمل في القطاع العام أو الخاص بإصدار قرار بترقية الموظف من مستوى وظيفي إلى مستوى وظيفي أعلى مع تعديل كامل الصلاحيات ومنح الموظف كافة المزايا لهذه الوظيفة (عبد الفتاح، 1995).

نلاحظ أن هذا التعريف يعني انتقال الموظف من موقع وظيفي أدنى إلى موقع وظيفي آخر مما يقتضيه ذلك من اختصاصات وتغير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات وبالتأكيد انتقال أو زيادة في الأجور ويقسم نظام الترقية إلى ثلاثة أقسام:

1- الحدود الهرمية للتسلسل الإداري:

وتفصل مستويات التسلسل الإداري الهرمي، ومن المعايير التي تعتمد في اجتياز هذه الحدود الأقدمية والقدرة والخصائص الشخصية للموظف واتجاهاته والجهات الموصية به أو المرشحة له.

2- الحدود الوظيفية:

وهي حدود الأقسام التي تفصل الأقسام والوظائف ومجموعات العمل المختلفة، وهي أكثر حساسية من الحدود الهرمية لدى اجتيازها فتأخذ في اعتبارها معيار الكفاءة والجدارة والاختصاص والأهلية أو مدى الحاجة إلى الحصول على مزيد من الخبرات الأوسع في بعض برامج التدريب والتطوير.

3- الحدود الضمنية:

وتفصل بين الأفراد أو المجموعات باختلاف درجة مركزيتهم، وهي أكثر أنواع الحدود حساسية وصعوبة في الاجتياز حيث تأخذ في اعتبارها عند اختيار الشخص المنتخب لوظيفة ذات مركزية عالية عوامل تتغير حسب درجة مركزية الوظيفة، مثل قدرة الموظف وتقبله للقيام بدور معين من الأدوار السياسية في (مركز) المؤسسة، وتعتمد بشكل نهائي عند الاختيار لهذا الفرد على درجة ثقة المؤسسة بهذا وبمقدار احتفاظه بأسرارها.

أن عملية الترقية في النظام الوظيفي تضمن للموظف الاستقرار الوظيفي وتحثه على الاهتمام بتنمية قدراته الذاتية وكفاءته الشخصية التي تؤهله لتولي المناصب الأعلى، كما تغرس في نفس الموظف التفاني في العمل والالتزام بتعليمات الوظيفة والانتظام ليحظى بتقدير أعلى يفتح له المجال للترقي.

إن شروط إشغال الوظائف العامة والترفيه فيها في نظام الخدمة المدنية الأردني رقم (1) لسنة 1988 هو اعتماد معياري الكفاءة أو الجدارة والأقدمية معاً، حيث ورد في المادة 56 منه بأنه عند ترفيع الموظف من درجة إلى أعلى منها في الفئة نفسها أو إلى الفئة الأعلى منها يجب مراعاة الاعتبارات التالية:

1- إذا توافرت فيه متطلبات الترفيع للوظيفة التي سيرفع إليها.

2- إذا كان قد أكمل في درجته مدة فعلية لا تقل عن ثلاث سنوات.

3- إذا ورد عنه في السنتين الأخيرتين تقريران سنويا بدرجة جيداً جداً وإذا تساوت هذه الاعتبارات

بين المتنافسين للأشغال أو الترفيع إلى وظيفة ما، عندها يجب مراعاة الأقدمية في الدرجة الحالية

وكفاءته في عمله ومسؤولياته الوظيفية والمؤهلات العلمية والتدريب لديه.

4- إذا تساوى المرشحون في هذه الشروط يخضع المتنافسون إلى امتحان يهدف إلى اختيار أفضلهم كفاءة واستحقاقاً (أمل الفرعان، 1989).

(4-2) الدراسات السابقة

اهتم كثير من الباحثين بدراسة موضوع عمل المرأة، وقدم عدد منهم موضوعات متنوعة تتعلق بعمل المرأة ومحدداته، وبالتالي قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث ذات العلاقة بالدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات باللغة العربية

دراسة الإبراهيم (2008) بعنوان: واقع تولي المرأة الأردنية إلى المراكز القيادية في البنوك دراسة مقارنة بين بعض البنوك المحلية:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تولي المرأة الأردنية إلى المراكز القيادية في البنوك دراسة مقارنة بين بعض البنوك المحلية والدولية وذلك من خلال التعرف إلى الخصائص الاجتماعية والديموغرافية للإناث العاملات في البنوك المحلية والدولية، وأهم الوظائف والمراكز القيادية التي تشغلها الإناث في البنوك المحلية والدولية.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع النساء العاملات في البنوك المحلية والأجنبية العاملة في محافظة العاصمة للعام 2006/2007.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- نسبة النساء العاملات في البنوك المحلية والدولية في المستوى الإداري المتوسط أعلى من نسبة النساء العاملات في المستوى الإداري العالي.
- أن المرأة العاملة في البنوك بشكل عام (البنوك المحلية والدولية) لا تنال فرصة الحصول على الترقية الوظيفية والتدريب والتأهيل كالرجل.

دراسة الحديدي (2006) بعنوان: واقع القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم في الأردن:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نسب القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم في الأردن خلال الأعوام 2004-2006، ومقارنتها عما هي عليه في بعض الوزارات الأردنية الأخرى، ومقارنتها أيضاً بواقع المرأة في بعض الدول العربية والأجنبية، كما هدفت الدراسة إلى معرفة الصعوبات التي تحول دون وصول المرأة إلى المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم، تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية بوزارة التربية والتعليم في الأردن خلال الأعوام 2004-2006، وتم اختيار عينة قصدية من المجتمع الكلي للدراسة.

أظهرت النتائج أن نسبة القيادات النسائية بوزارة التربية والتعليم جاءت خلال الأعوام 2004-2005 على التوالي (9%، 10%، 11%)، وشكلت هذه النسب أدنى النسب مقارنة مع نسب القيادات النسائية في الوزارات الأخرى الأردنية. كما أظهرت النتائج أن نسبة القيادات النسائية مقارنة مع بعض الدول العربية والأجنبية جاءت بالمرتبة الثالثة. كما أظهرت النتائج أن أهم الصعوبات التي تحول دون وصول المرأة إلى المراكز القيادية هي عوامل مؤسسية كانخفاض عدد البرامج المتكاملة في مجال إعداد القيادات، كما كانت العوامل الاجتماعية كالموروث الاجتماعي حائلاً أمام تقدم المرأة وظيفياً ووصولها إلى المراكز القيادية، إضافة إلى العوامل الشخصية كضعف قدرة بعض النساء على مواجهة التحديات الناتجة عن عدم التمكن في المهارات القيادية.

دراسة الخاروف والقضاة (2005) دراسة بعنوان: الخصائص الديمغرافية والاجتماعية والسمات القيادية لدى سيدات أعمال القطاعين الصناعي والتجاري والعوامل المؤثرة في نجاحهن في العمل في الأردن:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الخصائص الاجتماعية والديمغرافية للمرأة في الإدارة العليا وبخاصة في القطاع الخاص في عمان، وتحديد العوامل التي تساعد أو لا تساعد على نجاحها في عملها، وصفات المرأة القيادية من وجهة نظرهن. تكونت عينة الدراسة من 50 امرأة اختيرت عشوائياً من مجموع الإناث العاملات في الإدارة العليا وفي المشاريع الصناعية والتجارية.

أظهرت نتائج الدراسة أن معظم العاملات في الإدارة العليا ذوات مستوى عالٍ في التعليم، ومعظمهن متزوجات. أما عن العوامل التي ساعدتهن على الوصول إلى المراكز القيادية فتتلخص بالوضع الاقتصادي للأسرة ومساندة الأهل والزوج للمتزوجات، إضافة إلى العوامل الشخصية مثل طموح المرأة والمهارة والكفاءة في العمل وقدرتها على مواجهة المشكلات. وبالمقابل كان من أبرز العوامل التي تعيق وصول المرأة صعوبة التوفيق بين عملها داخل البيت وخارجه وعدم توافر رأس المال إضافة إلى ضعف الثقة بالنفس.

دراسة حبيب (2005) بعنوان: العوامل المؤثرة على حصول المرأة على مراكز إدارية عليا في الوزارات الحكومية في الأردن:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على حصول المرأة على مراكز إدارية عليا في الوزارات الحكومية في الأردن، تكونت عينة الدراسة من (302) موظفاً وموظفة من أصل 1118 موظفاً في مستوى الإدارة العليا والوسطى.

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من الجنس عدد سنوات الخبرة وحصول المرأة على المراكز الإدارية العليا، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الظروف الاجتماعية وحصول المرأة على المراكز الإدارية العليا، كما تبين بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل النفسية وحصول المرأة على المراكز الإدارية العليا.

دراسة أبو الهندي (2003) بعنوان "الخصائص النفسية والإبداعية للمرأة العاملة في المواقع القيادية في مدينة عمان". حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن الخصائص النفسية والإبداعية للمرأة العاملة في المواقع القيادية للمرأة في مدينة عمان، ووزعت على عينة مكونة من (100) امرأة عاملة، وكانت بعض نتائج الدراسة: -

* إن المرأة في المواقع القيادية في مدينة عمان تمتلك الخصائص النفسية ذات القيم المتعلقة بالمجتمع بالمرتبة الأولى، تليها القيم المتعلقة بالجماعة ثم القيم الفردية.

* ليس هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في الخصائص الإبداعية ، والطلاقة ، والمرونة ، والحساسية للمشكلات ، والثقة بالنفس يعود إلى متغير الحالة الاجتماعية (عزباء ، متزوجة ، مطلقة) ، بينما هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في الخصائص الإبداعية الأصلية لصالح المطلقات عند مقارنتهن مع المتزوجات. ويمكن الإفادة من هذه الدراسة بأن الخصائص النفسية المتعلقة بالمرأة العاملة هي من الخصائص التي تحول دون وصول المرأة إلى المستويات القيادية.

أما دراسة تفاحة (2003) بعنوان "مشكلات المرأة الصحفية العاملة في الصحف اليومية". فقط سعت الدراسة إلى معرفة وتحديد أهم المشكلات التي تواجهها المرأة الصحفية العاملة في الصحف اليومية الأردنية في المجالات: الاجتماعية، والاقتصادية، والمهنية، والنفسية ومعرفة الأسباب التي تعيق وتتحكم ببعض المشكلات

من وجهة نظرها وعلاقتها ببعض إلى متغيرات التي تشكل أهمية في عمل المرأة الصحفية. ومن أجل ذلك وزعت استبانته على 57 صحفية شكلت مجتمع الدراسة في خمس صحف يومية هي (صحف الدستور، والرأي، Jordan times، والعرب اليوم ، والأسواق سابقا) ، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن المشكلات التي تواجهها المرأة الصحفية في الجانب الاجتماعي تمثلت في صعوبة التوفيق بين الحياة العائلية ، والمهنية وإن المشكلات التي تعاني منها المرأة في الجانب الاقتصادي تمثلت بعدم تناسب الراتب مع الجهد المبذول ، وكذلك وجود العديد من المعوقات التي حالت دون التقدم المهني للصحفيات أبرزها النظرة إليهن بأنهن أقل قدرة من الرجال.

ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد أهم المشكلات التي تواجهها المرأة الصحفية العاملة في الصحف اليومية الأردنية وهي: الاجتماعية ، والاقتصادية ، والمهنية، والنفسية.

وتوصلت دراسة بني عودة (2002) بعنوان "معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة"، إلى تحديد درجة معوقات وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة من وجهة نظر العاملين فيها ، مع تحديد دور كل من المؤسسة والجنس، والحالة الاجتماعية ، وعدد الأولاد ، والمؤهل العلمي ، ومكان الإقامة ، والعمر في إعاقة وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة من وجهة نظر العاملين فيها. وطبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة ، حيث تم توزيع (450) نسخة من الاستبانة على المؤسسات الفلسطينية العامة (الحكومية وغير الحكومية) شملت المديرين العاملين في الوزارات الحكومية ، ورؤساء المنظمات الحكومية ، والأحزاب ، والمنظمات السياسية (غير الحكومية) وقد وزعت أسئلة الدراسة في أربعة مجالات مهمة هي: المعوقات السياسية، والإدارية ، والاجتماعية ، والنفسية.

و توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة تعزى إلى متغير المؤسسة ، ومتغير الجنس ، ومتغير الحالة الاجتماعية ، والمؤهل العلمي ، ومكان الإقامة ، ومتغير العمر. وأوصت الباحثة برصد الإشكاليات التي تواجه المرأة في عملية الوصول إلى المناصب الإدارية العليا ، والعمل على تطبيق أسس الترقية على أساس الكفاءة والمقدرة ، وإتاحة فرص التدريب المتكافئة أمام المرأة مع تبني إستراتيجية إعلامية لتغير نظرة المجتمع حول أهمية عمل المرأة لدفع عجلة التنمية ، والتقدم إلى الإمام ، وكذلك توصية المرأة نفسها للعمل بجد، واجتهاد متميزين في سبيل تحقيق المساواة في الترقى الوظيفي.

ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة بأن هنالك عوامل تحول دون وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا وهي تحديد دور كل من المؤسسة والجنس ، والحالة الاجتماعية ، وعدد الأولاد ، والمؤهل العلمي ، ومكان الإقامة.

أما دراسة رشيد وأبو دولة (2001) بعنوان "معوقات التقدم الوظيفي لموظفات القطاع الخاص الأردني"، فقد سلطت الضوء على ظاهرة الحاجز الزجاجي التي تكشف عن التمثيل غير المتكافئ بين إمكانات المرأة ، وبين طموحاتها المختلفة ، وهي ظاهرة عالمية تختلف من بلد لآخر. واستنادا لمدخل مفهومي البعد المجتمعي والبعد الجندري (Gender) أبرزت الدراسة نقاط تشابه ونقاط اختلاف بين الأردن والدول المتقدمة في دراستها لهذه الظاهرة. وقد طور الباحثان أداة لقياس معوقات التقدم الوظيفي وتم استخدام عينة بلغت (511) موظفة من مختلف المستويات الإدارية حيث ظهر أن المستوى الاجتماعي يحتل المرتبة الأولى كعائق يحول دون التقدم الوظيفي يليه التأهيل المهني ، والمعرفي ، ثم المجال المؤسسي ، وضعف دعم الإدارة العليا ثم عدم المساواة في العمل وكان البعد الاجتماعي قاسما مشتركا في تفسير بنود هذه المجالات الرئيسية.

ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف إلى ظاهرة الحاجز الزجاجي Glass Ceiling ذات الاهتمام المتزايد في الأدب الإداري المعاصر المتعلق بالمرأة العاملة.

وهدفت دراسة أبو طوق (1995) بعنوان "أوضاع عمل المرأة العاملة في ميدان التعليم العام وعلاقتها بالأداء"، إلى التعرف إلى الأوضاع الاجتماعية ، والاقتصادية ، والإدارية للمرأة العاملة في ميدان التعليم ، وأثرها في أدائها ، والتأثير الممكن أن تحدثه هذه الأوضاع في أضعاف ارتباطاتها بمهنتها ، وقد طبقت الدراسة باستخدام أسلوب المسح الاجتماعي على عينة ممثلة من معلمات المرحلتين في التعليم الأساسي والثانوي ، وفي مدارس التربية والتعليم في مدينة عمان. وبينت الدراسة أهم مشكلات المجال الإداري المهني وحاجة مهنة التعليم إلى وقت كبير وعدم تعاون أولياء أمور الطلبة في تحقيق أهداف هذه الدراسة ، وفي المجال الاقتصادي تتقاضى المعلمة راتبا اقل من الجهد المبذول وعدم تلاؤم الراتب مع مقدار النصاب التدريسي بالإضافة إلى ذلك بينت الدراسة ما يتعلق بالمجال الاجتماعي والثقافي وأهم المشكلات فيه: إعطاء المجتمع قيمة اجتماعية أعلى لمعلمات المراحل التعليمية الأعلى وعدم تحقيق مهنة التعليم المكانة التي تصبو إليها.

و بينت الدراسة عدم وجود دلالة إحصائية بين الأساليب الإدارية المتبعة والمكانة الاجتماعية لمهنة التعليم، ونوعية العلاقة الاجتماعية ما بين المعلمة ، وزميلاتها الأخريات وما بينها وبين الإدارة المدرسية ، إضافة إلى متغير الحالة الزوجية لها ودرجة الأداء الوظيفي. كذلك بينت الدراسة المردود المادي لمهنة التعليم، والعمر وعدد سنوات الخدمة، وما بين الأداء الوظيفي لها. كذلك وبينت الدراسة على أن العلاقة الترابطية بين كل من الأوضاع الإدارية، والاقتصادية، والاجتماعية، إضافة إلى الحالة الزوجية للمعلمة، ودرجة الأداء الوظيفي علاقة ضعيفة جداً، وأن العلاقة الترابطية بين كل من العمر وعدد سنوات الخدمة للمعلمة وبين درجة الأداء الوظيفي علاقة ترابطية قوية.

و يمكن الاستفادة من هذه الدراسة بأن الأداء الوظيفي للمرأة يتأثر بكل من العوامل الإدارية، والاقتصادية، والاجتماعية حيث إن هذه العوامل ذات تأثير ضعيف على درجة الأداء الوظيفي للمرأة العاملة (المعلمة) ، وإن كل من العمر وعدد سنوات الخدمة للمعلمة ذات تأثير قوي على درجة الأداء الوظيفي للمرأة العاملة (المعلمة).

وهدفت دراسة عوض الله (1994) ، بعنوان " مشكلات المرأة الحضرية العاملة في الأردن دراسة ميدانية على عينة من النساء العاملات في مدينة عمان "، إلى معرفة أهم المشكلات التي تواجهها المرأة العاملة الأردنية وتحديد لها في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والمهنية والصحية وتأثير كل من متغيرات العمر وعدد ساعات العمل وعدد الأطفال والمستوى التعليمي وقطاع العمل والأجر الشهري على مشكلات الدراسة المختلفة. ومن أجل ذلك فقد تم توزيع استبانته على (390) عاملة في المؤسسات العامة والخاصة في مدينة عمان. وكانت من أهم النتائج لهذه الدراسة أن المشاكل التي تعاني منها المرأة العاملة الأردنية في المجال الاقتصادي كانت: قلة الأجور، وعدم توافر الحوافز المشجعة، وعدم الاهتمام بتحسين ظروف العملات المادية، وفي المجال الاجتماعي هي: محدودية علاقات المرأة العاملة الاجتماعية، وقصر إجازة الولادة ، وصعوبة التوفيق بين العمل خارج المنزل وداخله والتفكير بترك العمل بسبب الزواج، وإنجاب الأطفال، وفي المجال المهني: نقص وسائل التبريد، والتكييف، وعدم الاهتمام بشكاوى العاملات، وعدم الاهتمام برأي العاملة في اتخاذ القرارات، وعدم توافر دور حضانة كافية لرعاية الأطفال.

ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة بأن هنالك مشكلات إضافة إلى المشكلات التي تواجهها المرأة العاملة الأردنية (الاقتصادية والاجتماعية والنفسية) وهي المهنية والصحية.

وهدفت دراسة الفياض (1992) بعنوان " المرأة والمراكز القيادية والإشرافية في مراكز الوزارات"، إلى التعرف إلى نقاط القوة والضعف لممارسة المرأة في مراكز الوزارات الأردنية لدورها كمديرة أو مشرفة وبالتالي اقترحت برامج تطويرية تستهدف تعزيز الممارسات الإيجابية وتلافي الممارسات السلبية خدمة لفعالية المؤسسات الحكومية. وتآلف مجتمع الدراسة من مديرات المديريات الحكومية ورئيسات الأقسام في مراكز الوزارات في الأردن، والبالغ عددهن (77) موظفة شملتهن الدراسة جميعاً، واستخدم في جمع بيانات الدراسة استبانته من خلال مراجعة للأدبيات التي بحثت في موضوع القيادة في الإدارة وقد أجريت هذه الدراسة لزيادة فهم كيفية قيام الأقليات العرقية والنساء بالتغلب على العوائق التي تضعها سيطرة العرق في القيادة التربوية ، كما كانت تركيز الدراسة على صوت هذه المجموعات ذات التمثيل المنخفض في الإدارة وتبسيط الضوء على طرق ومعوقات الوصول إلى الإدارة المدرسية الحكومية. ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة بأنها ركزت على إعداد المرأة وظيفياً من خلال البرامج التطويرية.

وقام خصاونة (1992) بعنوان " صعوبات ترقية المرأة الموظفة إلى المستويات الإدارية العليا في وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم" في دراستها باستخدام استبانته قامت بنائها وتأكدت من صدقها وثباتها ، وقد تضمنت (45) فقرة موزعة على المجالات الأربعة التالية: الصعوبات المؤسسية والنفسية والشخصية والتأهيل العلمي والفني والمهني وقد تكونت عينة الدراسة من (250) فرداً موزعين على الإدارة العليا وعددهم (23) فرداً والإدارة الوسطى وعددهم (227) فرداً وبلغت نسبة العينة من المجتمع (40%). كما اشتملت الدراسة على خمسة متغيرات مستقلة هي المستوى الإداري والجنس والمؤهل العلمي ومستوى الخبرة والحالة الاجتماعية ومتغير تابع وهو درجة تأثير الصعوبات على ترقية المرأة ، وتمثلت أهم النتائج على وجود تأثير على ترقية المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الوزارة. واحتلت الصعوبات الاجتماعية المرتبة الأولى، وتلتها في المرتبة الثانية كل من الصعوبات الشخصية، وصعوبة التأهيل العلمي، والفني، والمهني، أما الصعوبات المؤسسية فقد كانت في المرتبة الأخيرة.

و يمكن الاستفادة من هذه الدراسة بأن الصعوبات الاجتماعية، الشخصية، المؤسسية و التأهيل العلمي، والفني، والمهني ذات تأثير على عمل المرأة الأردنية في وزارة التربية و التعليم.

وتمثلت دراسة الفرحان (1990) ، " اتجاهات المسؤولين في الإدارتين العليا والوسطى في القطاع العام نحو عمل المرأة الأردنية " في التوصل إلى أهم النتائج في تفضيل الذكور على الإناث في نطاق البعثات والذي يعود إلى دور العلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس ، وعدم موضوعية تطبيق

أسس البعثات والدورات كما أوضح ان نحو (44 %) من أفراد عينة الدراسة يرون أن سبب تدني وجود النساء في المستويات الإدارية العليا يعود إلى عدم استمرارية المرأة في الوظيفة ونظرة المجتمع إلى عدم قدرتها على الاداره والى دور العادات والتقاليد الاجتماعية والى مسؤوليات المرأة العائلية. بينما ظهر أن (56 %) من العينة قد عزا سبب ذلك إلى تدني مستوى المؤهلات العلمية والمهنية التي تؤهلها للوصول إلى هذه المستويات الإدارية ، حيث ظهرت علاقة قوية بين المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة التي اشتملت على (10) موظفات في المستويات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم وعلى (130) موظفة في المستويات الإدارية الأخرى في مديريات التربية والتعليم في المحافظات والألوية.

ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة بان سبب تدني وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا يعود إلى عدم استمرارية المرأة في الوظيفة ونظرة المجتمع إلى عدم قدرتها على الإدارة والى دور العادات والتقاليد الاجتماعية والى مسؤوليات المرأة العائلية.

و كشفت دراسة نصراوي (1986) ، " العوامل التي تؤثر في الدور القيادي للمرأة في المجتمع الأردني من وجهتي نظر الإناث والذكور القياديين " في التحليل الإحصائي للبيانات عن وجود خمسة مجالات ذات أثر هي:

- 1- العوامل البيولوجية ذات العلاقة بالتوفيق بين متطلبات القيادة والحياة الزوجية. حيث تبين أن الذكور قد أعطوا تقديراً لأثر هذه العوامل أعلى من تقدير الإناث.
- 2- العوامل الاجتماعية وتتعلق بنظرة المجتمع وتقبله لدور المرأة القائد وقد أظهرت وجود علاقة لها بالمستوى التعليمي، حيث إن الذين يحملون مؤهلاً علمياً عالياً كانوا يعطونها تقديراً أعلى من الذين يحملون مؤهلاً علمياً متدنياً.
- 3- العوامل الاقتصادية وتتعلق بالصعوبات المادية المترتبة على القيادة ، فقد كشفت الدراسة عن عدم وجود أي إسهام متغيرات الدراسة بالتنبؤ بتقدير أهمية هذه العوامل.
- 4- العوامل النفسية وتتعلق بنظرة المرأة إلى ثققتها بنفسها كرئيسة، وقد كان متغير الجنس هو الوحيد الذي دخل في معادلة التنبؤ بتقدير أهمية هذه العوامل، حيث إن الذكور قد أعطوا تقديراً لها أعلى من الإناث.

5- العوامل التربوية وتتعلق بنظرة الرجل إلى المرأة كرئيسة له، وقد ظهر أنها تختلف باختلاف متغيري الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة حيث كان تقدير الأراامل والمطلقين والمتزوجين من الجنسين لهذه العوامل أعلى من تقدير غير المتزوجين من الجنسين، كما كان تقدير ذوي الخبرة الطويلة اقل من تقدير ذوي الخبرة القصيرة.

و يمكن الاستفادة من هذه الدراسة بأنها لخصت العوامل التي تحول دون وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في العوامل البيولوجية ، الاجتماعية ، الاقتصادية ، النفسية ، التربوية.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة حنان (2006) بعنوان: عالم جديد: رؤية للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية دعم الدول لمشاركة المرأة في المناصب العليا فيها والعمل على مساعدتها للتقليل من حدة الصعوبات التي تواجهها المرأة وبخاصة في المجال البرلماني، وقد كان الهدف الرئيس لهذه الدراسة تشجيع دعم المرأة من قبل المرأة نفسها والتكاتف لمواجهة الصعوبات وتشكيل قوة ضاغطة على التقاليد والقوانين التي تكبح جماح النظرة التفاضلية للمرأة نحو المساواة والتقدم في جميع المجالات.

أظهرت النتائج أنه على الرغم من الاعتراف العالمي للحق الأساسي للنساء والرجال في المشاركة في مجالات الحياة العامة على حد سواء، إلا أن هناك فجوة المساواة بحكم القانون والمساواة الفعلية في مجال السلطة وصنع القرار بين الرجل والمرأة لا تزال على نطاق واسع، والدليل على ذلك نسبة المقاعد التي تشغلها النساء في الهيئات والحكومات والتي لا تزال نسبتها قليلة، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن النظرة المجتمعية للمرأة سواء من قبل الرجال أو النساء أنفسهن هي إحدى أهم المشكلات التي تواجه المرأة في الوصول أو حتى التطور في مناصب الحكم، وأن الاتجاهات السلبية والضعيفة تجاه قدرات المرأة تحد من المشاركة الفعالة لديها وبخاصة في ظل القوانين العرفية المتغصرة والمتحيزة للرجل والذي يرجع إلى فهم هذه القوانين بشكل غير صحيح.

دراسة دولار وفيسمان و غاتي (2006) and Gatti, Fisman, Dollar بعنوان: هل تعتبر المرأة الجنس الأكثر عدلاً؟ الفساد ودور المرأة في الحكومة:

وقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور المرأة في المشاركة ووجوها في المناصب الإدارية العليا. وتكونت عينة الدراسة من مجموعة عشوائية من النساء التي طبقت بعض المعايير في الدراسة (كالسن، والحالة الاجتماعية، والمؤهلات العلمية والعملية وغيرها من الشروط).

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن من أهم المشاكل والصعوبات التي تواجهها المرأة هي ظاهرة التوزيع التقليدي للأدوار والتمثيل غير المتكافئ لدور المرأة في المراكز الإدارية العليا الحكومية، والتقليل من قيمة القدرات التي تمتلكها المرأة للوصول إلى هذه المناصب، وأنها إذا وصلت إلى هذه المناصب فإنها تواجه المعوقات الوظيفية التي تحول دون ترقيتها ووصولها إلى المراكز الإدارية العليا وهي تعد ظاهرة عالمية، وإن اختلفت في الدرجة وفي المسار من بلد لآخر ومن سياق لآخر، إذ يتم عزل المرأة في المواقع القيادية عن القرارات الهامة، وبينت النتائج أيضاً أن من المشكلات التي تواجهها المرأة في تولي مناصب حكومية عليا هي صعوبة الوثوق في القرارات التي تتخذها حتى لو كانت تعمل في مناصب عليا في الدولة فيجب أن تلجأ إلى استشارة من قبل رجل أعلى منها رتبة وليس مرتبة.

دراسة زاهيدي (2005) Zahidi بعنوان: تمكين المرأة: قياس الفجوة العالمية بين الجنسين:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم حجم الفجوة في التفريق بين الجنسين (ذكر أو أنثى) في عدد من المجالات والتعرف على أهم المشكلات التي تنعكس على المرأة نتيجة هذه الفجوة، وبيان الدور الذي تلعبه المرأة في المجال الحكومي والذي لا يزال إلى الآن رمزياً ولن يحقق التغيير المرجو إلا إذا أصبح ظاهرة عامة طبيعية تعكس الوجود الحقيقي للمرأة الأردنية، عدداً ونوعية، وقدرة ، وطاقة وعلى مستويات صنع القرار والإدارة العليا في جميع المجالات. وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة من النساء في (58) دولة احتلت فيها المرأة مناصب عالية جنباً إلى جنب مع الرجل لدراسة المشاكل التي تواجهها المرأة في هذه المناصب.

أظهرت نتائج الدراسة أنه حتى مع وصول المرأة إلى مناصب تساوي الرجل أو أحياناً مناصب أعلى منه وشعارات الدول التي تتحدث عن المساواة بين الجنسين ودليلها في ذلك وصول المرأة إلى مراكز حكومية مرتفعة فيها، إلا أن الواقع والحقيقة يبين أن نماذج من المساواة بين الجنسين لا وجود لها. وبينت النتائج أيضاً أن من المشكلات التي تواجهها المرأة أولاً صعوبة الوصول إلى مراكز عليا؛ فهي بحاجة أحياناً إلى تقديم بعض التنازلات إلى درجة قبولها بالوصول إلى مركز محدد وعدم تقدمها إلى مناصب أعلى.

دراسة واس ومكناب (2004) Wass and McNabb، بعنوان: التمييز والقانون: الرواتب والترقية والأبوة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأسباب الكامنة وراء انخفاض معدل المشاركة للمرأة في الوظائف العليا وأسباب انخفاض نسبة الرواتب للمرأة وتأخر المدة الزمنية لترقي المرأة، الأمر الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاختلافات في مستوى وطبيعة مشاركة النساء في مثل هذه الوظائف. تكونت عينة الدراسة من مجموعة من المحامين (ذكوراً وإناثاً) في الولايات المتحدة للمقارنة بينهم من حيث الظروف الوظيفية والاجتماعية والأسرية.

أظهرت نتائج الدراسة أن المرأة في وظيفة المحاماة تتقاضى أجراً أقل من الرجل ويعود هذا الأمر إلى أمور تشريعية مختلفة تركز في معظمها على البنية الجسدية الأقوى للرجل الذي تساعده على العمل بأوقات أكثر من المرأة وتفسير ذلك أن طبيعة المرأة الجسدية (الولادة والأمومة وسرعة الإرهاق والتعب) وتضطرها إلى أخذ الإجازات، كما أظهرت النتائج أن الأم العاملة في مجال المحاماة تخضع إلى برامج تأهيلية لتحمل مسؤولية الأمومة الأمر الذي يأخذ من وقتها الكثير بينما الرجل لا يتحمل الكثير من مسائل الأبوة التي من الواجب أن تكون مشتركة حتى بوجود الأبوين العاملين، وما يزيد الأمر سوءاً أنه إذا لم تستطع المرأة القيام بواجب الأمومة فإنها الوحيدة التي تلام ويصل أحياناً إلى حرمانها من أطفالها وإعطاء حق الأمومة إلى الأب حتى لو كان عاملاً. وكل هذه العوامل إلى جانب العوامل النفسية للمرأة التي تتميز بالعاطفية وبخاصة في مجال القضاء فإن النظرة السلبية للمرأة في هذه المناصب القيادية للمرأة سوف تتطور مما يؤدي إلى تقدم الرجل عليها في هذه المناصب.

وفحصت دراسة (Sliver، 1999) بعنوان "And ، Gender، In the Shadow: Women"

public Administration In Indonesia" في مكانة المرأة في الإدارة العامة في إندونيسيا تحت القانون

الجديد في النظام السياسي

وهدفت هذه الدراسة التأكد من حجم وتوزيع وديناميكيات مشاركة المرأة في الإدارة العامة في اندونيسيا حيث تلخصت المشكلة الرئيسة في التمثيل المتدني، والتابعة للمرأة على المستويات الإدارية ومستويات صنع القرار وهو أمر مهم على المستوى التنظيمي والاجتماعي مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير ذلك على الحالة الإجمالية للمرأة في المجتمع الاندونيسي ، وتشكلت دراسة الحالة هذه من منظور نسائي حيث إنها تعالج من وجهة نظر المرأة كما لو أن مشاركتها واهتماماتها تعد أمرا مهما فعلا.

و يمكن الإفادة من هذه الدراسة بان للمرأة العاملة مشاركة ديناميكية في الإدارة العامة وصنع القرار.

و قامت دراسة (SCHELL)، (1998 بعنوان "Sources of ، Women in Administration disenchantment and Advice for Women Considering Educational Administration (Women Administrators)" عن طريق دراسة طبيعة ظاهرية للمرأة في الإدارة التربوية حيث بعثت رسائل إلى (12) مديرة من اجل إجراء مقابلات حيث تم اختيار هؤلاء النساء بناء على توصيات من زملاء بالإضافة إلى نساء قرأت عنهن أو سمعت بهن من مربين آخرين وكانت كل واحدة من المشاركات تستحق الاحترام الكبير في مقاطعتها وكل منها كانت ناجحة في تقديمها الوظيفي ، وقد تم تطوير أسئلة المقابلة بعد مراجعة المؤلفات حول المديرات والمشكلات التي يواجهنها في المراكز الإدارية حيث تم إجراء المقابلات المفصلة مع 12 امرأة كما تمت مقارنة النتائج مع الأبحاث التي دارت حول المديرات. ومن بين النساء الإثنى عشرة اللواتي تمت مقابلاتهن كانت ثمانٍ منهن مساعدات إشراف واثنتان منهن مديرات وواحدة مديرة متقاعدة وواحدة مشرفه ، وكانت هؤلاء النسوة ناجحات واستطعن تحقيق أهدافهن رغم العوائق.

و استخدمت دراسة (NELSON)، (1996 ، بعنوان " Feminist and Administration in Higher Education " المقابلات التحليلية واعتماد أسلوب التحليل التفسيري للباحث مارتن هايدجر لمعنى الإدارة النسائية للمديرات في التعليم العالي، مع تطبيق النظرية النسائية ونظرية هايدجر لبحث السؤال التالي: ماذا يعني أن تكون المديرة امرأة مع ست مديرات خبيرات حسب نظام جامعة ويسكونس ؟ وقد تم توجيه الدعوة إلى نسيطات نسائيات للاشتراك بناء على سمعتهن في مواقع مختلفة، حيث شملت العينة (3) عميدات، و(2) من المستشارات، وواحدة موظفة أكاديمية، حيث وصلت خبراتهن الإدارية المشتركة مجملها إلى (15) سنة

كانت من بينهن (5) من النساء البيض واستشارية واحدة من الأمريكان السود. وقد تم تحليل المقابلات المسجلة بالتعاون مع اثنتين من الباحثين على دراية بأسلوب دراسة الحالة ومن خلال التحليل النهائي للمقابلات. وقد أشارت النتائج إلى سبع أفكار ثابتة هي: الهوية النسائية والقوة والإستراتيجية والاستقلالية والتميز والثقافة والمكان واكتمال منصب العمر.

ووافقت المشاركات على أن الأسلوب النسائي في الإدارة هو أسلوب فعال وانه متكامل فلسفيا وأكثر سهولة مع المستويات العليا كما ذكرن مجموعة من العوائق التي تعيق التقدم، مع ضرورة وجود حاجة إلى إعادة تحديد فلسفي نسائي حيث لاحظت معظمهن وجود آراء سلبية من الرجال والنساء نحو القيادة النسائية والمساواة والمشاركة لم تذكر أيا منهن أهمية إعدادها التربوي بالإضافة إلى قلة وجود نماذج تمثيل أدوار نسائية.

و يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في أنها توصلت إلى سبع أفكار ثابتة هي: الهوية النسائية والقوة والإستراتيجية والاستقلالية والتميز والثقافة والمكان واكتمال منصب العمر تحول دون المشاركة الفعالة للمرأة في المراكز الإدارية العليا.

و بحثت دراسة HALL،(1996)، بعنوان " Ethnicity and Gender in Educational Administration"، في الأقليات العرقية والنساء عند محاولة الوصول إلى مركز المدير واعتمدت الباحثة على دراسات متعددة الحالات وركزت على تاريخ الحياة لمديرات المدارس الثانوية والابتدائية من النساء والأقليات العرقية. حيث تأمل الباحثة من خلال تواريخ الحياة هذه وصف وسائل الوصول إلى الإدارة كما تراها الأقليات والنساء اللواتي يعملن كمجموعة تشكل نسبة قليلة في هذه المراكز. واعتمدت دراسات الحالات على مقابلات شفوية واستبانه مكتوبة باستخدام مديرين سابقين وحاليين وأكدت نتائج الدراسة بان الطرق إلى الإدارة بالنسبة للأقليات العرقية والنساء هي طرق مختلفة ومتنوعة ، فقد كانت هنالك عناصر مشتركة تتعلق بالخلفيات الجغرافية ، وتركيبية العائلة والمكانة الاجتماعية والاقتصادية والأشخاص المهتمين والأحداث المحفزة بالإضافة إلى ذلك فانه توجد فروق ثقافية وعرقية تدعم كل فرد ومعتقداته للوصول إلى مركز الإدارة.

و يمكن الاستفادة من هذه الدراسة بأنها ركزت على تاريخ الحياة وأن كل من العنصر الجغرافي ، وتركيبية العائلة والمكانة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والعرقية لها تأثير على وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا.

دراسة (FRICK)، (1994 ، بعنوان " Leadership Styles and Power Sources Seeking Relationship for Women in Public Administration (Women Managers) " حيث تضمنت ثلاثة أسئلة هي:

1- ما مصادر السلطة التي تحتلها النساء المديرات في القطاع العام ؟

2- ما الأساليب الإدارية التي تمتلكها ؟

3- هل هناك علاقة بين مصادر السلطة وبين أساليب القيادة ؟

وكان الهدف الأساسي هو الإسهام في نظرية حول العلاقة بين مصادر السلطة وأساليب القيادة ، وقد قمت دراسة (26) مصدراً من مصادر السلطة شملت دراسة العلاقات بين مصادر السلطة ونوع القطاع العام المستخدم والجنس وخبرة العمل في القطاع الخاص كما وأشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة ومصادر السلطة حيث تبين من التحليل بان هناك مصدراً واحداً من السلطة فقط وهو السلطة الرسمية له علاقة ذات دلالة إحصائية مع أسلوب القيادة.

و يمكن الإفادة من هذه الدراسة بأن المرأة العاملة تتأثر بالسلطة التي تحتلها وأساليب القيادة المتبعة والتي لها علاقة في تمركز المرأة الموظفة في المستويات الإدارية العليا.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة على عرض واقع مشاركة المرأة الاردنية في القوى العاملة، والكشف عن العوامل المؤثرة في مشاركة المرأة. وإلقاء الضوء على واقع المرأة العاملة في المجتمع الأردني كصاحبة عمل أو مهنة حرة والتغير الذي طرأ عليه وكيف يتفق او يتعارض ذلك مع أدوارها الأخرى الأسرية والاجتماعية والتعرف على أهم المشكلات التي تتعرض لها وتواجهها. وتحديد الصعوبات التي تواجه المرأة الأردنية العاملة في القطاع المصرفي الأردني في التقدم الوظيفي والوصول الى المراتب القيادية العليا. والتعرف الى التغيرات التي طرات على سوق العمل الأردني وانعكاس ذلك على عمل المرأة الأردنية والتعرف إلى الإحتياجات المهنية والمهارية للنساء.

تتميز الدراسة الحالية بأنها واحدة من الدراسات التي تتناول محددات وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني من وجهة نظر النساء العاملات في الإدارات العامة حيث تقوم الدراسة

بإبراز المحددات الحقيقية التي تحد من تطور المرأة العاملة وظيفيا ومشاركتها في القرارات العامة والتعرف إلى هذه المحددات. كذلك تحاول الدراسة التعرف إلى واقع الممارسات القيادية لمديرات ورئيسات الأقسام في المصارف وذلك فيما يتعلق بمجالات التخطيط ، التنظيم ، الرقابة، تقييم الأداء ، تعزيز الأداء الإيجابي ، بناء الفريق ، التدريب ، التطوير والتأثير بالموظفين ، كذلك تتميز الدراسة في أنها تسعى إلى التعرف إلى واقع ممارسه المرأة للوظائف القيادية من حيث درجة تقبل المرؤوسين للمرأة المديرة ودرجة تأثير الالتزامات خارج العمل على عمل المرأة كمديره أو مشرفة ومن حيث درجة تأثير المناخ التنظيمي السائد في الأقسام على تطور المرأة وارتقائها في عملها ومن حيث درجة الحرية التي تتمتع بها المرأة والتي تساعد على القيام بجميع الأنشطة التي تسهم في نجاحها. بالإضافة إلى ذلك تقوم الدراسة بإقتراح الوسائل المساعدة على إزالة الاتجاهات السلبية وأثارها من اجل تمكين المرأة العاملة من الإسهام الفاعل في اتخاذ القرارات في المصارف.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(1-3) مجتمع وعينة الدراسة:

أ (مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الأردنية، والمرخص لها بممارسة الأعمال المصرفية، والنشاطات المالية ، والبالغ عددها 15 وتضم 484 فرعاً موزعة في محافظات المملكة الأردنية الهاشمية كافة، حسبما ورد في التقرير السنوي الثامن والعشرين الصادر عن جمعية البنوك في الأردن (2006).

ب) عينة الدراسة:

لأغراض هذه الدراسة تم اختيار جميع العاملين في الإدارات العامة للمصارف الرئيسة في الأردن. وقد بلغ عدد العاملين في هذه الإدارات ما يقارب (1000) فرد موزعين بين مدير دائرة، ورئيس قسم، وموظف في الدائرة، وحسب ما ورد في الكشوفات التي استطاعت الباحثة الإطلاع عليها، وفضلت الباحثة توزيع استبانات على (50%) من هذا العدد.

(1-1-3) وحدة المعاينة والتحليل:

وحدة المعاينة التي تتمثل بالمديرين ضمن المستويات الإدارية (العليا والوسطى) في المصارف التجارية الأردنية (باستثناء المصارف الأجنبية) والمقدر عددهم بحوالي (500) مدير، الذين تم توزيع الاستمارات عليهم، وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة (407) استمارات مشكلة ما نسبته (81.4%) من عدد الاستمارات الموزعة (500)، وتم استبعاد (52) لعدم اكتمال الإجابات عنها، وبذلك بلغ عدد الاستمارات الخاضعة للتحليل الإحصائي (355) استمارة وتشكل ما نسبته (71%) من حجم مجتمع الدراسة.

(2-3) مصادر المعلومات:

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات التي تطلبها الدراسة على المصادر التالية:

- مصادر أولية: في ضوء الدراسة تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات وفحص وقياس إلى متغيرات المختلفة. وتشتمل الاستمارة على جزأين، ويحتوي الجزء الأول

على معلومات عامة عن الموظفين والموظفات لاختبار تأثير المحددات المؤسسية والشخصية والاجتماعية والتطويرية على وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا، أما الجزء الثاني فيحتوي على فقرات تقيس محددات وصول المرأة للمستويات الإدارية العليا.

- مصادر ثانوية: تمت مراجعة الكتب والمقالات الأدبية ذات العلاقة والدخول إلى شبكة الانترنت للوقوف على كل ما له علاقة في موضوع الدراسة.

(1-2-3) أدوات الدراسة:

أعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستبانة التي تم تصميمها لتحقيق غرض الدراسة وقد تكونت الاستبانة من جزأين، تضمن الجزء الأول البيانات الديمغرافية والوظيفية، (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، وعدد سنوات الخبرة في المنصب الإداري الحالي)، الجزء الثاني وتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور، أما المحور الأول فقد تناول المحددات المؤسسية حيث تم قياسها من خلال عشر فقرات، والمحددات الشخصية تم قياسها من خلال عشر فقرات، والمحددات الاجتماعية تم قياسها من خلال عشر فقرات، كما هو مبين في الملحق رقم (1).

(2-2-3) اختبارات الصدق والثبات:

لاختبار صدق أداة الدراسة تم عرضها على عدد من أساتذة الجامعة والخبراء في مجال الدراسة (ملحق رقم 3 يبين أسماء المحكمين) وتم تعديل الأداة بناء على ملاحظاتهم التي تضمنت التعديل والشطب والإضافة. كما تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفا وموظفة، وأعيد التطبيق بفارق زمني (أسبوعين) وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين بلغت قيمته (89%) مما يشير إلى مصداقية أداة الدراسة.

الاتساق الداخلي Reliability: لاختبار الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس تم استخراج معاملات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، وبلغت قيمتها على مستوى الفقرات الكلي (89.74%) مما يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الاتساق بين فقرات المقياس حيث تبلغ قيمة الحد الأدنى (68%) التي يعتبر عندها وجود اتساق داخلي بين فقرات المقياس، والجدول رقم (4) يبين معاملات كرونباخ الفا للاتساق الداخلي على كل بعد من أبعاد المقياس:

جدول رقم (4)

معاملات كرونباخ الفا للاتساق الداخلي

الرقم	البعد	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
1	المحددات المؤسسية	10	89.74%
2	المحددات الشخصية	10	75.93%
3	المحددات الاجتماعية	10	80.98%
4	المحددات ككل	30	69.81%

(3-3) تصميم الدراسة والمعالجات الإحصائية:

استخدمت الباحثة لغرض تحليل البيانات الأساليب الإحصائية التالية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، واختبار فرضيلتها وإظهار خصائص الأفراد المبحوثين، فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة، من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية scinecns-SPSS statistscal Package for social. ومن هذه الأساليب الإحصائية ماييلي:

- أساليب الإحصاء الوصفي: مثل التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، وذلك لوصف أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بقصد التوصل الى الحكم المناسب على استجابة عينة الدراسة على الفقرات متغيرات الدراسة، ومعرفة اتجاهاتهم.

- اختبار كرونباخ الفا (Cronbach- Alpha) للاتساق الداخلي، من اجل قوأس ثبات أداة الدراسة.

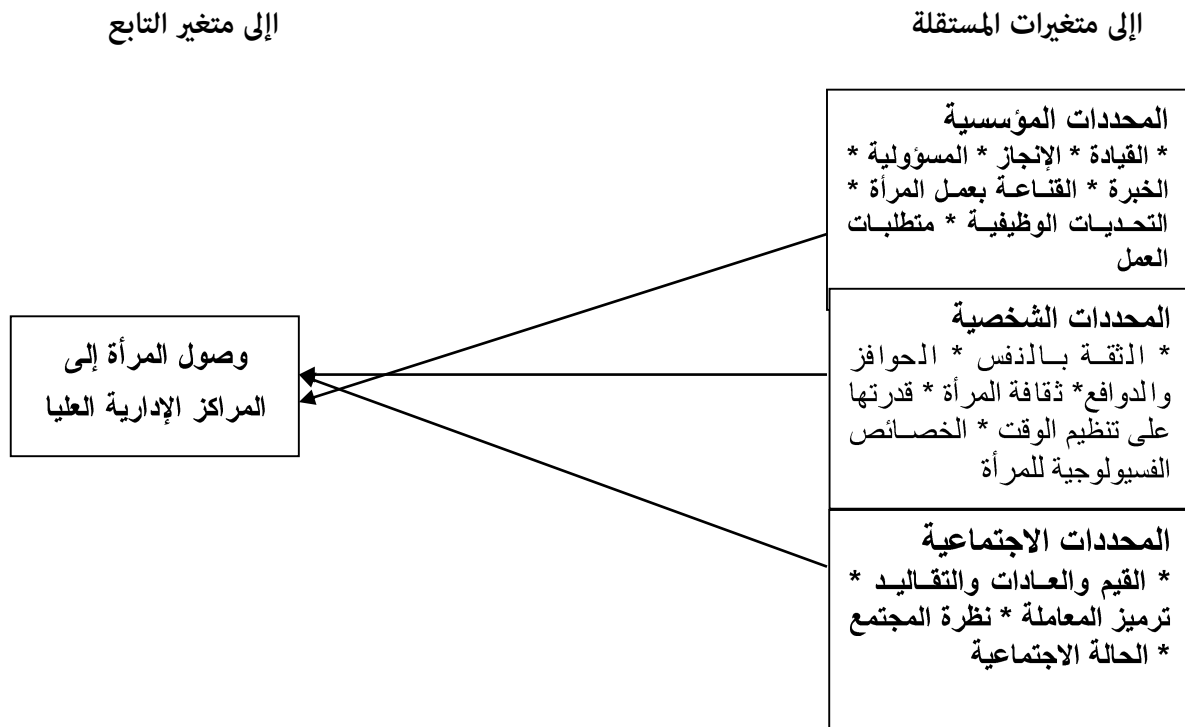
- معمل ارتباط بيرسون (Pearson Correltion) لقياس درجة ثبات أداة الدراسة.

- اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression).

- اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) .

(4-3) نموذج الدراسة:

شكل رقم (3)
نموذج الدراسة



الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات والمعلومات

سيتم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية، واختبار فرضيات الدراسة وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهي التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وكذلك تم استخدام اختبار (ت) للعينات الواحدة One-Sample Statistics، واستخدام تحليل التباين ANOVA.

وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة:

(1-4) البيانات الديموغرافية والوظيفية:

جدول رقم (5)

التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	270	76.1
إناث	85	23.9
المجموع	355	100

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (5) بأن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من عدد أفراد الدراسة، حيث بلغت نسبة تمثيلهم (76.1%)، مقابل (23.9%) للإناث، وهذا يعود إلى أن معظم العاملين في القطاع المصري هم من فئة الذكور باعتبار أن اتجاه المرأة الأردنية نحو العمل المصري لا يزال محدوداً نتيجة لطبيعة هذا العمل ومتطلباته مما يخفف من نسب إقبال المرأة على العمل في هذا المجال.

جدول رقم (6)

التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	63	17.7
30-40 سنة	122	34.4
40-50 سنة	143	40.3
50 سنة فأكثر	27	7.6
المجموع	355	100

يتضح من بيانات الجدول رقم (6) النسبة الأكبر من أفراد الدراسة تقع أعمارهم في الفئة 40-50 سنة وبنسبة تمثيل (40.3%)، ثم الفئة العمرية 30-40 سنة وبنسبة (34.4%). أما أدنى نسبة تمثيل فكانت للفئة العمرية 50 سنة فأكثر وبلغت (7.6%)، باعتبار أن معظم المجتمع الأردني يتميز بفئة الشباب، وأن معظم عينة الدراسة هم من الفئة الدنيا بمعنى أن مجال عملهم بالقطاع المصرفي محدود.

جدول رقم (7)

التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية
أعزب	68	19.2
متزوج	287	80.8
المجموع	355	100

توضح بيانات الجدول رقم (7) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب الحالة الاجتماعية، فيلاحظ بأن النسبة الأكبر منهم متزوجون بنسبة (80.8%)، مقابل (19.2%) حالتهم الاجتماعية أعزب.

جدول رقم (8)

التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
الدراسة الثانوية	71	20.0
دبلوم كلية المجتمع	83	23.4
بكالوريوس	171	48.2
دراسات عليا	30	8.5
المجموع	355	100

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (8) بأن أعلى نسبة تمثيل لأفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي لمرحلة البكالوريوس بنسبة (48.2%)، الدبلوم بنسبة تمثيل (23.4%). أما أدنى نسبة فكانت للدراسات العليا بنسبة (8.5%)، وذلك لأن المصارف تشتط للتعين لديهم أن يكون من حملة شهادة البكالوريوس نجد أن ما نسبته (48.2%) من العينة من حملة البكالوريوس.

التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب المستوى الإداري

المستوى الإداري	العدد	النسبة المئوية
الإدارة العليا	24	6.8
الإدارة الوسطى	90	25.4
الإدارة الدنيا	241	67.9
المجموع	355	100

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (9) بأن أعلى نسبة تمثيل لأفراد الدراسة حسب المستوى الإداري كانت للإدارة الدنيا بنسبة (67.9%)، يليها نسبة الإدارة الوسطى بنسبة (25.4%)، أما الإدارة العليا فكانت لها أدنى نسبة تمثيل (6.8%)، وهذا لأن الفئة الدنيا هي أكثر الفئات عدداً بالنسبة للمستويات الإدارية الأخرى.

جدول رقم (10)

التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	47	13.2
6-10 سنوات	147	41.4
11-15 سنة	103	29.0
16-20 سنة	16	4.5
21-25 سنة	24	6.8
25- سنة فأكثر	18	5.1
المجموع	355	100

توضح بيانات الجدول رقم (10) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، فكانت أعلى نسبة تمثيل لهم تقع في الفئة العمرية 6-10 سنوات بنسبة بلغت (41.4%)، ثم الفئة العمرية 11-15 سنة في الدرجة الثانية بنسبة تمثيل (29%). أما أدنى نسبة فكانت للفئة العمرية (16-20 سنة) بنسبة (4.5%)، وهذا يرتبط بالفئة العمرية حيث إن أكثر من (70%) من العينة تتراوح خبرتهم (6-15 سنة).

جدول رقم (11)

التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي

عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	244	68.7
5 سنوات فأكثر	111	31.3
المجموع	355	100

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (11) بأن أعلى نسبة تمثيل لأفراد الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي كانت للذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة (68.7%)، مقابل نسبة (31.3%) للذين عدد سنوات خبرتهم في المنصب الحالي 5 سنوات فأكثر.

(2-4) محددات وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا:

أ- المحددات المؤسسية:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات مقياس المحددات المؤسسية لوصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	تتخصص المرأة في مجالات عمل معينة ومحدودة.	3.21	0.89

0.73	3.58	توجد معدلات تدرج عالية للنساء ضمن المستويات الأدنى إلا أنها تقل نسبياً إلى المستويات الأعلى.	2.
0.98	3.57	يعتقد المديرون بان المرأة اقل التزاما وولاء للمؤسسة.	3.
0.72	3.98	يعتقد المديرون بتدني قدرة المرأة في ممارسة القيادة.	4.
0.83	3.96	يعيق الدور غير الواضح لكل من الرجل والمرأة من تقدمها الوظيفي.	5.
1.00	3.06	يعتقد المسؤولون بان المرأة اقل إنتاجية وفاعلية في أداء العمل في المستويات العليا من المستويات الدنيا.	6.
0.87	3.57	تحد القوانين والتشريعات المعمول بها ولا سيما في مجال الترشيحات والانتخابات من وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا.	7.
1.17	3.15	يحد غياب المعايير الواضحة للترقية للمناصب الإدارية العليا من وصول المرأة إليها	8.
0.91	3.48	تحرّم المشاركة السياسية المرأة مهامها الإدارية.	9.
0.91	3.76	يوجد تحيز خفي في الترقية يحد من نسبة وصول النساء إلى المواقع القيادية العليا.	10.
0.51	3.53	الكلي - المحددات المؤسسية	

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (12) بأن المحددات المؤسسية تؤثر على وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في البنوك الأردنية، حيث بلغ متوسط الإجابات الكلي (3.53) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3).

كما يلاحظ بأن أعلى متوسط إجابات كانت على الفقرة رقم 4 والتي تشير إلى اعتقاد المديرين بتدني قدرة المرأة على ممارسة القيادة بمتوسط إجابات (3.98)،

ثم الفقرة رقم 5 والتي تشير إلى إعاقه الدور غير الواضح لكل من الرجل والمرأة من تقدمها الوظيفي بمتوسط إجابات (3.96). أما أقل المحددات المؤسسية فكانت على الفقرة رقم 8 والتي تشير إلى أن غياب المعايير الواضحة للترقية للمناصب الإدارية العليا تحد من وصول المرأة إليها بمتوسط إجابات (3.15).

وهذا يشير إلى أن المحددات المؤسسية التي ترتبط بطبيعة المؤسسة التي تعمل تشكل عاملاً مؤثراً في وصول المرأة إلى مراكز قيادية عليا من خلال اعتبار المديرين أن المرأة لا تتمتع بمؤهلات كافية للوصول إلى مراكز قيادية عليا، وكذلك وجود القوانين والأنظمة، وعدم وجود معايير واضحة للترقية، ووجود تحيز للرجل نحو الوصول إلى مراكز قيادية من قبل الإدارة العليا التي غالباً ما يتولى هذه الإدارة الرجال.

ب- المحددات الشخصية:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات مقياس المحددات الشخصية لوصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	تضعف رغبة المرأة الشخصية في اكتساب المهارات والقدرات اللازمة لتولي مراكز إداريه عليا.	3.57	0.81
2.	تعتقد المرأة في الغالب بعدم ملاءمة طبيعتها الفسيولوجية لممارسة مسؤوليات إدارية عليا.	3.75	0.75
3.	تنظم المرأة العاملة وقتها بين العمل داخل المنزل وخارجه.	3.26	1.19
4.	تفتقد المرأة الثقة الضرورية بالنفس لمواجهة الصعوبات المختلفة.	3.57	0.76

5.	لا تتمتع المرأة عادة بالجرأة والمغامرة في إدارة العمل.	3.87	0.75
6.	لا تتمكن المرأة من إعطاء النموذج المطلوب للموظفين.	3.65	0.89
7.	لا تستطيع المرأة تحمل مسؤوليات عدة في وقت واحد.	3.95	0.88
8.	لا تتمتع المرأة بالمبادرة والابتكار الخلاق في العمل.	3.67	0.91
9.	يسهم الحماس والاندفاع الكافي للعمل في وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا.	3.69	0.77
10.	تضعف التأثيرات النفسية والجسدية للحمل والولادة من منافسة المرأة للرجل في الوصول إلى المناصب الإدارية العليا.	3.63	0.93
الكلي - المحددات الشخصية			
		3.66	0.53

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (13) بأن المحددات الشخصية لها تأثير على وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في البنوك الأردنية، حيث بلغ متوسط الإجابات الكلي (3.66) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3). كما يلاحظ بأن أعلى متوسط إجابات كانت على الفقرة رقم 7 والتي تشير إلى عدم استطاعة المرأة تحمل مسؤوليات عدة في وقت واحد بمتوسط إجابات (3.95)، ثم الفقرة رقم 5 والتي تشير إلى عدم تمتع المرأة بالجرأة والمغامرة في إدارة العمل بشكل معتاد بمتوسط إجابات (3.87). أما أقل المحددات الشخصية فكانت على الفقرة رقم 3 والتي تشير إلى عدم قدرة المرأة العاملة على تنظيم وقتها بين العمل داخل المنزل وخارجه بمتوسط إجابات (3.26).

وهذا يشير إلى أن الطبيعة الفسيولوجية لشخصية المرأة تتضمن بعض الضعف في إعطاء الأوامر، باعتبار أن العاطفة تغلب على المرأة في قراراتها وهذا له تأثير سلبي على طبيعة العمل في قطاع المصارف، ويضاف إلى ذلك مشاغلها المنزلية والعائلية وبعض المشاكل الاجتماعية، مما يترتب عليه عدم قدرتها على القيام بالوظائف والمهام ومتطلبات العمل في الإدارة العليا، من هنا يمكن اعتبار المحددات الشخصية أحد المحددات المؤثرة على وصول المرأة إلى مراكز قيادية عليا.

ج- المحددات الاجتماعية:

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات مقياس المحددات الاجتماعية
لوصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا

رقم	الفقرة	المتوسط ط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	تمكن مشاركة الزوج أو الأولاد أو حتى شخص ثالث في أعمال المنزل للمرأة العاملة من قضاء وقت أكبر في العمل خارج المنزل.	3.68	0.95
2.	ينظر المجتمع بعدم توفر القدرة لدى المرأة على رسم الخطط والسياسات واتخاذ القرارات.	3.69	0.97
3.	يفضل الزبائن أو العملاء التعامل مع الرجل.	3.37	1.12
4.	يقتصر دور المرأة على مجالات محددة اقل مما هو متاح للرجل.	3.47	0.99
5.	يعتقد الكثيرون من أفراد المجتمع بأن المكان المناسب للمرأة هو البيت.	3.74	0.92
6.	تخضع المرأة في الغالب للقيود الاجتماعية.	3.45	0.83
7.	تعتمد المرأة في الجوانب الاجتماعية والتربوية على الرجل.	3.86	0.78
8.	يتخوف الرجل في المجتمع من منافسة المرأة وتفوقها في المراكز الإدارية العليا.	3.87	0.80

9.	يتدنى مستوى التقبل الاجتماعي لدور المرأة في المراكز الإدارية العليا.	3.91	0.83
10.	تحد تبعية المرأة للرجل (الأب، الأخ، الزوج) من إمكانية التحاقها بالتعليم الجامعي	3.69	0.71
الكلي - المحددات الاجتماعية		3.67	0.47

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (14) بأن المحددات الاجتماعية لها تأثير على وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في البنوك الأردنية، حيث بلغ متوسط الإجابات الكلي (3.67) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3). كما يلاحظ بأن أعلى متوسط إجابات كان على الفقرة رقم 9 والتي تشير إلى تدني مستوى التقبل الاجتماعي لدور المرأة في المراكز الإدارية العليا بمتوسط إجابات (3.91)، ثم الفقرة رقم 7 والتي تشير إلى اعتماد المرأة في الجوانب الاجتماعية والتربوية على الرجل بمتوسط إجابات (3.86). أما أقل المحددات الاجتماعية فكانت الفقرة رقم 3 والتي تشير إلى تفضيل الزبائن أو العملاء التعامل مع الرجل بمتوسط إجابات (3.37).

ترتبط هذه المحددات بطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع والموروثات الاجتماعية السائدة فيه نظراً للمجتمع ذاته إلى المرأة، حيث إن المرأة الأردنية لا تزال تعاني من مشكلة نظرة المجتمع السلبية لها، وقدرتها على تولي مناصب الإدارة العليا والعمل في القطاع الخاص، حيث كانت أكثر المحددات الاجتماعية تأثيراً على عمل المرأة ترتبط بمستوى تقبل المجتمع الأردني لدور المرأة في المراكز الإدارية العليا، ثم تخوف الرجل من منافسة المرأة له، ثم ارتباط كثير من جوانب حياة المرأة بالرجل.

(3-4) اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمحددات المؤسسية على وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني.

جدول رقم (15)

نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة One-Sample Statistics لاختبار تأثير المحددات المؤسسية على وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	درجات الحرية	الدالة الإحصائية
3.53	0.51	19.667	1.96	354	0.000

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (15) وجود تأثير للمحددات المؤسسية على وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.53) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3)، كما أن اختبار (ت) للعينة الواحدة أظهر وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) $(\alpha \leq)$ بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس الافتراضي، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (19.667) وهي أعلى من قيمة (ت) الجدولية (1.96)، وبناء عليه تقبل الفرضية البديلة والتي تنص على " وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمحددات المؤسسية على وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني".

وفيما يلي اختبار للفروق في الاتجاهات نحو تأثير المحددات المؤسسية على وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني تعزى إلى إختلاف إلى متغيرات الديمغرافية والوظيفية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل التباين (ANOVA) اختبار الفروق في الاتجاهات نحو تأثير المحددات المؤسسية على وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني تعزى إلى إختلاف الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري

إلى متغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الجنس	بين المجموعات	1.681	1	1.681	6.543	0.011
	داخل المجموعات	90.707	353	0.257		
	الكلي	92.388	354			
العمر	بين المجموعات	0.748	3	0.249	0.955	0.414
	داخل المجموعات	91.640	351	0.261		
	الكلي	92.388	354			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.197	3	0.066	0.250	0.862
	داخل المجموعات	92.191	351	0.263		
	الكلي	92.388	354			
المستوى الإداري	بين المجموعات	0.084	2	0.042	0.161	0.852
	داخل المجموعات	92.304	352	0.262		
	الكلي	92.388	354			

توضح بيانات الجدول رقم (16) نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق في الاتجاهات نحو تأثير المحددات المؤسسية على وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني تعزى إلى اختلاف إلى متغيرات الديمغرافية والوظيفية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري. فيلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في الاتجاهات تعزى إلى متغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (6.543) والدلالة الإحصائية لها (0.011).

ولم تظهر نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الاتجاهات نحو تأثير المحددات المؤسسية على وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني تعزى إلى إختلاف العمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.955، 0.250، 0.161) على التوالي والدلالة الإحصائية لها (0.414، 0.862، 0.852).

الفرضية الثانية:

الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمحددات الشخصية على وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني.

جدول رقم (17)

نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة One-Sample Statistics لاختبار تأثير المحددات الشخصية على وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
3.66	0.53	23.517	1.96	354	0.000

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (17) وجود تأثير للمحددات الشخصية على وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.66) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3)، كما أن اختبار (ت) للعينة الواحدة أظهر وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (23.517) وهي أعلى من قيمة (ت) الجدولية (1.96)، وبناء عليه تقبل الفرضية البديلة والتي تنص على " وجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمحددات الشخصية على وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني".

وفيما يلي اختبار للفروق في الاتجاهات نحو تأثير المحددات الشخصية على وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني تعزى إلى إختلاف إلى متغيرات الديمغرافية والوظيفية: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين (ANOVA) اختبار الفروق في الاتجاهات نحو تأثير المحددات الشخصية على وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني تعزى إلى إختلاف الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري

إلى متغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدالة الإحصائية
الجنس	بين المجموعات	0.027	1	0.027	0.097	0.755
	داخل المجموعات	99.549	353	0.282		
	الكلي	99.577	354			
العمر	بين المجموعات	1.204	3	0.401	1.432	0.233
	داخل المجموعات	98.372	351	0.280		
	الكلي	99.577	354			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.210	3	0.403	1.440	0.231
	داخل المجموعات	98.366	351	0.280		
	الكلي	99.577	354			
المستوى الإداري	بين المجموعات	0.709	2	0.354	1.262	0.284
	داخل المجموعات	98.868	352	0.281		
	الكلي	99.577	354			

توضح بيانات الجدول رقم (18) نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق في الاتجاهات نحو تأثير المحددات الشخصية على وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني تعزى إلى إختلاف المتغيرات الديمغرافية والوظيفية: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي،

والمستوى الإداري. فيلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الاتجاهات تعزى إلى إختلاف متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.097، 1.432، 1.440، 1.262) على التوالي والدلالة الإحصائية لها (0.755، 0.233، 0.231، 0.284).

الفرضية الثالثة:

الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمحددات الاجتماعية على وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني.

جدول رقم (19)

نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة One-Sample Statistics لاختبار تأثير المحددات الاجتماعية على وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
3.67	0.47	27.203	1.96	354	0.000

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (19) وجود تأثير للمحددات الاجتماعية على وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.67) وهو أعلى من متوسط المقياس الافتراضي (3)، كما أن اختبار (ت) للعينة الواحدة أظهر وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (27.203) وهي أعلى من قيمة (ت) الجدولية (1.96)، وبناء عليه تقبل الفرضية البديلة والتي تنص على " وجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمحددات الاجتماعية على وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني".

وفيما يلي اختبار للفروق في الاتجاهات نحو تأثير المحددات الاجتماعية على وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني تعزى إلى إختلاف المتغيرات الديمغرافية والوظيفية: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل التباين (ANOVA) اختبار الفروق في الاتجاهات نحو تأثير المحددات الاجتماعية على وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني تعزى إلى إختلاف الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري

إلى متغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدالة الإحصائية
الجنس	بين المجموعات	2.790	1	2.790	13.322	0.000
	داخل المجموعات	73.924	353	0.209		
	الكلي	76.714	354			
العمر	بين المجموعات	1.651	3	0.550	2.573	0.054
	داخل المجموعات	75.063	351	0.214		
	الكلي	76.714	354			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.247	3	0.082	0.377	0.769
	داخل المجموعات	76.467	351	0.218		
	الكلي	76.714	354			
المستوى الإداري	بين المجموعات	0.574	2	0.287	1.326	0.267
	داخل المجموعات	76.140	352	0.216		
	الكلي	76.714	354			

توضح بيانات الجدول رقم (20) نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق في الاتجاهات نحو تأثير المحددات الاجتماعية على وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني تعزى إلى اختلاف المتغيرات الديمغرافية والوظيفية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري. فيلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في الاتجاهات تعزى إلى متغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (13.322) والدلالة الإحصائية لها (0.000).

ولم تظهر نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في الاتجاهات نحو تأثير المحددات الاجتماعية على وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني تعزى إلى اختلاف العمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (2.573، 0.377، 1.326) على التوالي والدلالة الإحصائية لها (0.054، 0.769، 0.267).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج وعرض التوصيات

(1-5) مناقشة النتائج:

هدفت الدراسة إلى التعرف على المحددات التي تحول دون وصول المرأة الموظفة إلى المراكز القيادية في المستويات الإدارية العليا الوسطى في القطاع المصرفي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على الموظفين في المستويات الإدارية الثلاثة -العليا، الوسطى، الدنيا-. وقمت عملية ترميز وتفرغ البيانات حاسوبياً، وكانت النتائج على النحو التالي:

1- اظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هنالك ضعفاً في مستوى إقبال المرأة الأردنية على العمل في القطاع المصرفي الأردني حيث بينت الدراسة أن أكثر من (76.1%) من العاملين في هذا القطاع هم من فئة الذكور، وفيما يتعلق بالخصائص الديمغرافية أظهرت نتائج الدراسة بأن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة هم من الذكور بنسبة (76.1%)، وذوي أعمار مرتفعة نسبياً ومتزوجين. كما يتميز أفراد الدراسة بارتفاع المستويات التعليمية حيث إن النسبة الأكبر (56.7%) من مستوى بكالوريوس فأكثر، ومن حيث الخصائص الوظيفية فقد أظهرت النتائج بأن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة في المستوى الإداري الأدنى، والنسبة الأكبر منهم في فئة الخبرة 6-10 سنوات وبنسبة (41.4%)، أما الخبرة في المنصب الحالي فكانت النسبة الأكبر في الفئة أقل من خمس سنوات بنسبة (68.7%)، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة عمل المصارف التجارية الأردنية التي تتطلب خصائص ومواصفات قد لا تتوافر لدى المرأة الأردنية حيث إن فترات العمل طويلة، وهناك ضعف في إقبال المرأة الأردنية على العمل في القطاع الخاص وبخاصة القطاع المصرفي الأردني.

2- أظهرت النتائج أن أكثر المحددات تأثيراً على وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني هي الاجتماعية، ثم الشخصية وفي الدرجة الثالثة المحددات المؤسسية، وهذا يتفق مع دراسة تفاحة (2003)، ودراسة بني عودة (2002)، ودراسة أبو دولة (2001)، حيث أن نظرة المجتمع إلى مدى قدرة المرأة على الوصول إلى مراكز قيادية عليا، ونظرة المجتمع للإمكانات التي تتمتع بها المرأة تشكل محدداً رئيساً في وصولها إلى مراكز قيادية عليا،

حيث لا يزال المجتمع الأردني ينظر إلى المرأة على أنها عاطفية، من السهولة التأثير عليها، غير قادرة على تحمل مسؤوليات العمل في المراكز القيادية العليا، ويعود ذلك إلى الثقافة السائدة لدى المجتمع الأردني التي تتأثر بالعادات والتقاليد السائدة والخصائص النفسية والفسولوجية للمرأة الأردنية، ونظرة المرأة لنفسها، أما بالنسبة للمحدد الأخير الذي يرتبط بالمحددات المؤسسية، فإنه أقل تأثيراً باعتبار أن هناك مساواة بين الرجل والمرأة من الناحية القانونية، وبالتالي فإن المؤسسات لا تضع قواعد قانونية تحدد فيها جنس من يتولى القيادة العليا ولكنها وبتأثير المحددات السابقة تميل إلى تولي الرجل هذه المناصب، وغياب المعايير الواضحة للترقية إلى المناصب الإدارية العليا، وعدم استطاعة المرأة تحمل مسؤوليات عدة في وقت واحد. وأقلها تأثيراً عدم قدرة المرأة العاملة على تنظيم وقتها بين العمل داخل المنزل وخارجه.

3- أثبتت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاهات نحو تأثير المحددات المؤسسية على وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني تعزى إلى متغير الجنس. ويفسر ذلك إلى أن معظم أو غالبية الإدارة العليا والمتوسطة في المصارف التجارية الأردنية هم من الذكور، وبالتالي فهم يفضلون أن يتم حصر المناصب الإدارية العليا بهذه الفئة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في الاتجاهات تعزى إلى متغيرات العمر والمؤهل العلمي والمستوى الإداري.

4- أثبتت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاهات نحو تأثير المحددات الشخصية على وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني تعزى إلى متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الإداري.

5- أثبتت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاهات نحو تأثير المحددات الاجتماعية على وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني تعزى إلى متغير الجنس. وعدم وجود فروق دالة إحصائية في الاتجاهات تعزى إلى متغيرات العمر والمؤهل العلمي والمستوى الإداري.

(2-5) التوصيات:

بناء على نتائج التحليل فإن الباحثة توصي بما يلي:

- 1- العمل على تغيير النظرة الاجتماعية نحو وصول المرأة إلى مراكز قيادية عليا،

حيث إن هذه النظرة السلبية لها تأثيرات مباشرة على تولي المرأة مراكز قيادية عليا مما يشير إلى ضرورة العمل ومن خلال برامج وسياسات إعلامية وتربوية وتعليمية تقوم على أساس أن المرأة الأردنية لديها القدرة على منافسة الرجل ولها الحق في الترقّيات لتصل إلى مراكز قيادية عليا ويجب على المجتمع الأردني أن يتقبل لها هذا الدور مستقبلاً من خلال استخدام وسائل الإعلام المختلفة وسن التشريعات والقوانين التي تنصف حقوق المرأة.

2- ضرورة وضع معايير محددة وواضحة لسياسات التعيين والاستقطاب والترقية في مؤسسات القطاع المصرفي، ومتابعة ومراقبة تنفيذها، حيث إن غياب وجود معايير واضحة للترقية قد شكل أحد أكثر المحددات المؤسسية تأثيراً على ترقية المرأة لتصل إلى مراكز قيادية عليا.

3- ضرورة توضيح دور الدين والقانون في رفع مكانة المرأة وإسهامها في الحياة العامة وذلك من خلال منظور حضاري يتناسب والزمن الذي نعيش فيه من أجل القضاء على التفسيرات الخطأ المؤدية إلى عرقلة التقدم الاجتماعي للمرأة والأسرة.

4- خلق الوعي في عملية التنشئة الاجتماعية حول أهمية عمل المرأة ومشاركتها في شتى المجالات وجميع المستويات، باعتبار أن المحدد الاجتماعي أكثر المحددات تأثيراً على وصول المرأة إلى مراكز قيادية عليا.

5- دعم الاتحادات والتنظيمات النسائية المعنية بقضايا المرأة بهدف العمل على دعم وتمكين المرأة من حصولها على حقوقها في مجال العمل والأجور وتولي المناصب القيادية العليا.

6- دراسة التشريعات العمالية والتشريعات الأخرى وتعديل بعضها بما يتناسب مع المساواة وضمان عدم التمييز ضد المرأة سواء في التوظيف أو في الأجر أو في تولي المناصب القيادية العليا.

7- ضرورة رصد الإشكاليات التي تواجه المرأة في عملية الوصول إلى المناصب الإدارية العليا وتبني برامج اجتماعية وتدريبية لمواجهتها.

8- ضرورة تبني إستراتيجية إعلامية مقبولة لتغيير نظرة المجتمع حول دور المرأة وأهمية مشاركتها في العملية التنموية.

المراجع والمصادر العلمية

المراجع باللغة العربية:-

- أبو جابر، كامل وآخرون (1977)، أوضاع بعض النساء العاملات في الأردن، ورقة بحث في ندوة السكان والاستخدام والتنمية في الأردن، عمان.
- أبو دولة، جمال، والرشيد، عادل (2000)، "اتجاهات المرأة الموظفة نحو معوقات تقدمها وظيفيا في منظمات الأعمال الأردنية"، عمان.
- أبو شيخه، نادر (1990)، "المرأة العربية و العمل بقطاع الإدارة العامة في الدول العربية"، دراسات تحليلية مقارنة المجلة العربية للإدارة، المجلد (14) العدد (4).
- أبو هندي، هناد (2003)، "الخصائص النفسية والإبداعية للمرأة العاملة في المواقع القيادية في مدينة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- بادواد، تغريد (2002)، "دور المنظمة العربية للتنمية الإدارية في تفعيل دور المرأة الإداري القيادي في المجتمع العربي"، ندوة دور المرأة في الإدارة في منطقة الخليج العربي، الدوحة - قطر.
- بدوي، فاطمة (1997)، "المرأة القيادية والتنمية المتواصلة: بحث سوسيولوجي إحصائي مقارنة"، دراسات عربية، العدد 10/9، عمان.
- بني عودة، سمر (2002)، "معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- تفاحة، علياء (2003)، "مشكلات المرأة الصحفية العاملة في الصحف اليومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- جرادات، صالح (2000)، حقوق المرأة في الإسلام، دراسة مقارنة مع الواقع، مطبعة الروزانا، أربد.
- حلواني، إبتسام (2002)، "العوائق التي تقف في طريق المرأة العاملة وتعرقل مسيرة نجاحها"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 22 (2).

- الخصاونة، صالح (1999)، مبادئ الاقتصاد الكلي، الطبعة الثانية، عمان، المؤلف.
- الخصاونة، عيسى (1992)، صعوبات ترقية المرأة الموظفة إلى المستويات الإدارية العليا في وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- دائرة الإحصاءات العامة، الأردن بالأرقام، عام 2000م.
- دويكات، سوسن (2003)، "تغيرات سوق العمل وانعكاساتها على عمل المرأة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- الرشيد، عادل، أبو دولة، جمال (2001)، "اتجاهات المرأة الموظفة نحو معوقات تقدمها وظيفياً في منظمات الأعمال الأردنية"، دراسات، المجلد 28 (1)، عمان.
- الرشيد، عبد السلام (2002)، "معوقات التقدم الوظيفي للمرأة الأردنية في القطاع المصرفي: دراسة مقارنة لإتجاهات الذكور والإناث"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- الزبيدي، محمد (1995)، "عمل المرأة العربية الواقع وآفاق التطوير"، مجمله العمل، ع (69) السنة الثامنة عشر، عمان، الأردن
- السباعي، بدر الدين (1985)، مشكلة المرأة، العامل التاريخي، دار الفارابي، بيروت.
- السلعوس، رنا (2001)، "السمات الشخصية لدى المرأة في القطاعين الحكومي والخاص في مدينة نابلس - فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين.
- السليطي، خالد (2002)، "محددات تولي المرأة القطرية للمناصب الإدارية القيادية"، ندوة دور المرأة في الإدارة في منطقة الخليج العربي، الدوحة، قطر.
- سليم، رفيقة حمود (1999)، "مشكلات المرأة الحاضر و تحديات المستقبل"، بيروت: دار الامين للطباعة والنشر والتوزيع.
- سليم، مريم (1999)، أوضاع المرأة العربية بين ثقل الواقع وتطلعات التحرر، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

- شتيوري، ربي (2002) ، " الصعوبات التي تواجه الإناث العاملات في القطاع السياحي " رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان.
- شعبان، بثينة (2000) ، " المرأة العربية في القرن العشرين " ، الطبعة الأولى ، دار المدى للثقافة والنشر ، سوريا دمشق.
- الشهابي، إنعام (2001)، "مشكلات تبؤ المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية: التجربة العراقية"، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- الشهابي، إنعام، العزام، عبدالمجيد (2003)، "إنجازات المرأة القيادية في الأردن نحو معوقات وصول المرأة إلى المواقع القيادية العليا"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6 (2): عمان.
- عارف، ناظم (2000)، " مساواة المرأة بالرجل في ميدان العمل " دراسة مقارنه مجلة مؤتة للبحوث والدراسات المجلد الحادي عشر العدد الأول.
- عبد الفتاح، سوسن (1981)، " أنماط السلوك القيادي للمرأة المصرية في مجال العمل " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- عبد الفتاح، كاميليا (1995)، " سيكولوجية المرأة العاملة " ، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع الفحالة - القاهرة.
- عزام، هنري (1999)، دور المرأة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية في البلدان العربية، " في " المرأة العربية بين ثقل الدافع وتطلعات التحرر، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
- العضيلة، علي (1998)، "المشكلات الإدارية التي تواجه المرأة الموظفة في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية"، أبحاث اليرموك، المجلد 14 (4): عمان.
- عليان، عبد الباقي (1992) ، " المشكلات التي تواجه معلمي و معلمات المرحلة الأساسية حديثي التعين في الأردن " ،المجلة العربية للإدارة المجلد (3).

- عوده، سهير ، والهندي، سهى (2002)، "مواقع صنع القرار للنساء في 6 وزارات فلسطينية"، وحدة البحث مركز الدراسات النسوية.
- عوض الله، خالد (1994) ، " مشكلات المرأة الحضرية العاملة في الأردن دراسة ميدانية على عينة من النساء العاملات في مدينة عمان " رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية ، عمان.
- العوضي، بدرية (2002)، "العقبات القانونية والإجتماعية المقيدة للمرأة الخليجية في تولي الوظائف القيادية"، ندوة دور المرأة في الإدارة في منطقة الخليج العربي، الدوحة- قطر.
- الفرحان، أمل (1989)، "الرقى الوظيفي للمرأة العاملة في الجهاز الإداري لوزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة دراسات، مجلد 16 (1): عمان.
- الفرحان، أمل (1990) ، " اتجاهات المسؤولين في الإدارتين العليا و الوسطى في القطاع العام العام نحو عمل المرأة الأردنية" ، مجلة دراسات ، 18: (2) :ص38-68.
- الفرحان، أمل (1992)، "أهمية العمل للموظفات في المستويات الإدارية العليا والوسطى في القطاع العام الأردني"، مجلة دراسات، 19 (4): عمان.
- الفياض، خالد (1992) ، " المرأة و المراكز القيادية و الإشرافية في مراكز الوزارات " ، دراسة ميدانية معهد الإدارة العامة، الأردن.
- الفياض، رجاء (1993)، "المرأة والمراكز الإشرافية والقيادية في مراكز الوزارات في الأردن: دراسة ميدانية"، مديرية البحوث: معهد الإدارة العامة، الأردن.
- القمش، فوزية (2003) ، " أثر التغير في المستوى التعليمي للمرأة على مشاركتها في اتخاذ القرارات الأسرية دراسة من ابنه في مدينة صنعاء ، رسالة ماجستير منشوره ، الجامعة الأردنية، عمان.
- المكتب الإقليمي للدول العربية، (2003). التمييز في مكان العمل، مجلة عالم العمل، العدد، 47، بيروت.
- منظمة العمل الدولية (1999)، معايير منظمة العمل الدولية والنساء العاملات، جنيف.

- منظمة العمل الدولية (2000)، تقرير منظمة العمل الدولية، مجلة عالم العمل، العدد 32، عمان
وزارة العمل، ص 20-25.
- منظمة العمل الدولية (2003)، زمن المساواة في العمل، جنيف: مكتب العمل الدولي.
- منظمة العمل الدولية (2005)، تعزيز المساواة بين الجنسين (الدليل التدريبي للنقابات) بيروت:
المكتب الإقليمي للدول العربية.
- منظمة العمل الدولية، (1994)، دور منظمة العمل الدولي في الأمم المتحدة في تعزيز حقوق المرأة
العاملة، جنيف: مكتب العمل الدولي.
- الموسوعة الحرة (2006)، دستور المملكة الأردنية الهاشمية ، الصفحة الرئيسية، أسس و تعليمات
وأنظمة وقوانين.
- النابلسي، محمد سعيد (1981)، الاقتصاد السياسي، مطابع مؤسسة الوحدة، دمشق.
- نصار، هبة (2002)، " دور المرأة في المناصب الإدارية في بعض أقطار المجتمع العربي ودور الدول
والحكومات في تفعيله"، ندوة دور المرأة في الإدارة في منطقة الخليج العربي، الدوحة-قطر.
- نصراوي، فاتن (1986)، " العوامل التي تؤثر في الدور القيادي للمرأة في المجتمع الأردني من
وجهتي نظر الإناث و الذكور القياديين"، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة اليرموك ، اربد.
- الإبراهيم، فادية عاين (2008)، واقع تولي المرأة الاردنية إلى المراكز القيادية في البنوك دراسة مقارنة
بين بعض البنوك المحلية والدولية،رسالة ماجستير غير منشوره الجامعة الردينية ،عمان.
- حبيب، جيما عفيف (2005)،العوامل المؤثرة على حصول المرأة على مراكز إدارية عليا في الوزارات
الحكومية الاردنية في الاردن،رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية ،عمان،الاردن.
- الخاروف، امل محمود القضاة (2005)،الخصائص الديموغرافية والاجتماعية والسمات القيادية
لدى سيدات اعمال القطاعين الصناعي والتجاري والعوامل المؤثرة في تجاھن في العمل،بحث
منشور،الجامعة الاردنية.

- الحديدي، ضحى (2006)، واقع القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم/الأردن، ملتقى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم، عمان الأردن.
- العامري، صالح مهدي محسن، الغالبي، طاهر محسن منصور (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ص413.

- Cathleen, Maleenont (1999). **“An assessment of the Class Ceiling Within Banking and Financial Insitutionsin Thariland”**, Dissection bstracts Reppecdine University.
- Engel , John W (1988). **Sex Differences in Beliefs Regarding Women's Employment in Japan**. N/A Journal. Page: 14 Pub Types: Report – Research ; Speeches / Meeting Papers
- Frick ,Hedwigmarie (1994). **Leadership Styles and Power Sources**. Seeking Relationship for Women in Public Administration (Women Managers)
- Hall, Larrie James (1996). **Ethnicity and Gender in Educational Administration: Roads to a Principal ship**, Dissertation Abstracts International –A56/08,p.951
- Kantar, R (1997). **“Men and Women of the Corporation”** New Yourk: Basic books.
- Long , p (1987). **Personal: Equal Career Opportunities for Women in Clutter buck** , D. & Divine , M (EDS) , **Business Women: Personal and Future** , Macmillan Press LTD: London
- Marshal , Judi (1986). **Women Manager Travelers in a Male World**, John Weley and sons.N/A Journal Page 133 Pub types ; Reports – Research.

- Mayer and Lee (1978). **Women in Traditionally Male Jobs:** the Experiences of Ten Public Utility Companies , R & Monograph 65 N/A Journal. Page 145 , Pub Types: Reports _ Research.
- Nelson, Frances E (1996). **Feminist and Administration in Higher Education:** A held Egger, Feminism, Women, Diddertation Abstracts International _A57/05,P.1932.
- Novarra, Virginia (1980). **Women's work, men's work**,London ;Marion Bayars Publishers Ltd.
- Rosen, Benson & Others (1981). **The First Few Years on the Job:Women in Management**, Business Horizons,24(6)73-78.
- Schell, Barbara Neoma (1998). **Women in Administration , Sources of disenchantment and Advice for Women Considering Educational Administration (Women Administrators)** , Dissertation Abstract International – 59 (4), 1034 –A.
- Schonover, Jean Way (1977). **Why men fear women in Business**, Women and Management,Atlanta,12(2),51-54.
- Sieling, Marks (1984). **"Staffing Patterns Prominent in Female, Male Earnings gap"**, Monthly Labor Review,27(113),35-41.
- Silver, Isabel, Dale, (1999). **"In The Shadow: Women, gender,and public Administration in Indonesia"**, Dissertation Abstracts International, 60(3),884-A.

- Thomas, D and Grusky, (1990) "Structure and Trend in the Process of Stratification for American Men and Women", **American Journal of Sociology**, (96): 110-113.
- Dollar, Fisman, Gatti. (2006), Are Women Really the "Fairer" Sex? Corruption and Women in Government, **Journal of Economic Behavior and organization** 46 (4).
- Wass, Victoria & McNabb, Rober. (2004), Discrimination and the law: pay, promotion and parenthood, **Management Development Review**, 9 (3).
- Zahidi, Daadia. (2005) Women's Empowerment: Measuring the Global Gender Gap, **The World Bank Economic Review**, 16(3).

الملاحق

ملحق رقم (1)

استبانة الدراسة

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

قسم إدارة الأعمال

الاخوه والأخوات الكرام،،

تحية طيبة وبعد،،

بهدف التعرف إلى المحددات التي تحول دون وصول المرأة الموظفة إلى المراكز القيادية في المستويات الإدارية العليا الوسطى في القطاع المصرفي، نقوم بإجراء هذه الدراسة وقد تم اختياركم بطريقة عشوائية ضمن عينة الدراسة راجيا التكرم بتعبئة الاستمارة التي بين أيديكم علما بأنها مخصصة لغايات هذا البحث العلمي فقط.

واقبلوا فائق الاحترام،،

الباحثة

قمر سابا

الجزء الأول

أولاً: البيانات الديموغرافية والوظيفية

أرجو التكرم باختيار الإجابة التي تتفق مع حالتكم بوضع علامة (x) في المربع المناسب:-

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر:

☐ ° اقل من 30 سنة ☐ ° 31 - 40 سنة

☐ 41 - 50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر

3. الحالة الاجتماعية:

☐ أعزب ☐ متزوج ☐ أخرى

4. المؤهل العلمي:

☐ الدراسة الثانوية ☐ دبلوم كلية مجتمع

☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

5. المستوى الإداري:

☐ الإدارة العليا ☐ ° الإدارة الوسطى

☐ الإدارة التنفيذية

6. عدد سنوات الخبرة:

☐ اقل من 5 سنوات ☐ ° 5 - 10 سنوات

☐ 10 - 15 سنة ☐ 15 - 20 سنة

☐ 20 - 25 سنة ☐ 25 سنة فأكثر

7. عدد سنوات الخبرة في المنصب الإداري الحالي:

☐ اقل من 5 سنوات ☐ أكثر من ذلك

الجزء الثاني:

١) يتعلق هذا الجزء بجمع بيانات حول المحددات المؤسسية في وصول المرأة للمستويات الإدارية العليا، وسوف يتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة تطبيق هذه الفقرات في القطاع المصرفي الأردني. يرجى وضع إشارة (X) تحت الإجابة التي تتفق وموقفكم.

● المحددات المؤسسية					
رقم الفقر ة	الفقرة	درجة تأثير المحدد على ترقية المرأة			
		لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	محي د	أوافق بشدة
1	تخصص المرأة في مجالات عمل معينة ومحدودة.				
2	توجد معدلات تدرج عالية للنساء ضمن المستويات الأدنى إلا أنها تقل نسبياً إلى المستويات الأعلى.				
3	يعتقد المديرون بان المرأة اقل التزاما وولاء للمؤسسة.				
4	يعتقد المديرون بتدني قدرة المرأة في ممارسة القيادة.				
5	يعيق الدور غير الواضح لكل من الرجل والمرأة من تقدمها الوظيفي				

6	يعتقد المسؤولون بان المرأة اقل إنتاجية وفاعلية في أداء العمل في المستويات العليا من المستويات الدنيا.				
7	تحد القوانين والتشريعات المعمول بها ولا سيما في مجال الترشيحات والانتخابات من وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا.				
8	يحد غياب المعايير الواضحة للترقية للمناصب الإدارية العليا من وصول المرأة إليها				
9	تحرّم المشاركة السياسية للمرأة مها الإداري.				
10	يوجد تحيز خفي في الترقية يحد من نسبة وصول النساء إلى المواقع القيادية العليا.				

2) يتعلق هذا الجزء بجمع بيانات حول المحددات الشخصية في وصول المرأة للمستويات الإدارية العليا، وسوف يتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة تطبيق هذه الفقرات في القطاع المصرفي الأردني. يرجى وضع إشارة (X) تحت الإجابة التي تتفق وموقفكم.

● المحددات الشخصية					
رقم الفقرة	الفقرة	درجة تأثير المحدد على ترقية المرأة			
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محاي د	أوافق بشدة
1	تضعف رغبة المرأة الشخصية في اكتساب المهارات والقدرات اللازمة لتولي مراكز إداريه عليا.				
2	تعتقد المرأة في الغالب بعدم ملائمة طبيعتها الفسيولوجية لممارسة مسؤوليات إدارية عليا.				

					3	تنظم المرأة العاملة وقتها بين العمل داخل المنزل وخارجه.
					4	تفتقد المرأة الثقة الضرورية بالنفس لمواجهة الصعوبات المختلفة
					5	لا تتمتع المرأة عادة بالجرأة والمغامرة في إدارة العمل.
					6	لا تتمكن المرأة من إعطاء النموذج المطلوب للموظفين.
					7	لا تستطيع المرأة تحمل مسؤوليات عدة في وقت واحد.
					8	لا تتمتع المرأة بالمبادرة والابتكار الخلاق في العمل.
					9	يسهم الحماس والاندفاع الكافي للعمل في وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا.
					10	تضعف التأثيرات النفسية والجسدية للحمل والولادة من منافسة المرأة للرجل في الوصول إلى المناصب الإدارية العليا.

3) يتعلق هذا الجزء بجمع بيانات حول المحددات الاجتماعية في وصول المرأة للمستويات الإدارية العليا، وسوف يتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة تطبيق هذه الفقرات في القطاع المصرفي الأردني. يرجى وضع إشارة (X) تحت الإجابة التي تتفق وموقفكم.

● المحددات الاجتماعية					
رقم الفقرة	الفقرة	درجة تأثير المحدد على ترقية المرأة			
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة
1	تمكن مشاركة الزوج أو الأولاد أو حتى شخص ثالث في أعمال المنزل للمرأة العاملة من قضاء وقت أكبر في العمل خارج المنزل.				
2	ينظر المجتمع بعدم توفر القدرة لدى المرأة على رسم الخطط والسياسات واتخاذ القرارات.				
3	يفضل الزبائن أو العملاء التعامل مع الرجل.				
4	يقتصر دور المرأة على مجالات محددة اقل مما هو متاح للرجل.				
5	يعتقد الكثيرون من أفراد المجتمع بأن المكان المناسب للمرأة هو البيت.				
6	تخضع المرأة في الغالب للقيود الاجتماعية.				
7	تعتمد المرأة في الجوانب الاجتماعية والتربوية على الرجل.				
8	يتخوف الرجل في المجتمع من منافسة المرأة وتفوقها في المراكز الإدارية العليا.				
9	يتدنى مستوى التقبل الاجتماعي لدور المرأة في المراكز الإدارية العليا.				
10	تحد تبعية المرأة للرجل (الأب، الأخ، الزوج) من إمكانية التحاقها بالتعليم الجامعي				

ملحق رقم (3)

أعضاء لجنة التحكيم

الاسم	مكان العمل
أ. د. شوقي عبد الجواد	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
د. صباح محمد موسى	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
أ. د. محمد ابو صالح	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
أ. د. نعمة الخفاجي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
أ. د. رولا الضامن	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
أ.د. بشير عبد العظيم البنا	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
أ.د. عادل رجب	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
أ.د. احمد المصري	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
د. سعاد البرنوطي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
أ. د. عبد الباري درة	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
د. سلوى السامرائي	جامعة الإسراء الأهلية
أ.د. عدنان النعيمي	جامعة الإسراء الأهلية
د. اثيلة العزاوي	جامعة الإسراء الأهلية
د. ماجدة التميمي	جامعة البتراء الأهلية
د. عصام الدباغ	جامعة عمان الأهلية