



فعالية الذات العامة كمتغير وسيط في
العلاقة بين الاتجاه نحو القيادة النسائية
وفعالية القيادة المدركة لدى القائدات
بمؤسسات التربية والتعليم

د. نيفين نيروز وهيب هابيل

مدرس بقسم علم النفس
كلية الآداب - جامعة الفيوم

DOI: 10.21608/QARTS.2022.178787.1562

مجلة كلية الآداب بقنا - جامعة جنوب الوادي - العدد (٥٦) يوليو ٢٠٢٢

ISSN: 1110-614X الترخيم الدولي الموحد للنسخة المطبوعة

ISSN: 1110-709X الترخيم الدولي الموحد للنسخة الإلكترونية

موقع المجلة الإلكتروني: <https://qarts.journals.ekb.eg>

فعالية الذات العامة كمتغير وسيط في العلاقة بين الاتجاه نحو القيادة النسائية وفعالية القيادة المُدركة لدى القائدات بمؤسسات التربية والتعليم

الملخص:

تهدف الدراسة الراهنة إلى الكشف عن الدور الوسيط لفعالية الذات العامة في العلاقة بين الاتجاه نحو القيادة النسائية وفعالية القيادة المُدركة لدى القيادات النسائية بالمدارس والإدارات التابعة لوزارة التربية والتعليم، وذلك من خلال الكشف عن العلاقات الارتباطية المتبادلة بين متغيرات الدراسة، وكذلك الكشف عن نموذج تحليل المسار للاتجاه نحو القيادة النسائية وتأثيرها على فعالية القيادة المُدركة وفحص التأثير الوسيط لفعالية الذات العامة. واشتملت أدوات الدراسة على: مقياس الاتجاه نحو القيادات النسائية (WAMS) إعداد بيترز Peters وزملاؤه، واستبيان فعالية القيادة (LPI) من إعداد كوزيس Kouzes وبوزنر Posner ومقياس فعالية الذات اعداد شوارزر Schwarzer وجيروسالم Jerusalem . وقد تكونت عينة الدراسة من (١٨٠) من القيادات الإدارية النسائية بمؤسسات وزارة التربية والتعليم، بمتوسط عمر قدره (٤٣.٤٩)، وانحراف معياري (٩.٩٠) عام. كشفت نتائج الدراسة عن ارتباط فعالية الذات العامة ارتباطاً ايجابياً دالاً بالدرجة الكلية لفعالية القيادة المُدركة، وارتباط الاتجاهات السلبية نحو القيادة النسائية بفعالية القيادة المُدركة ارتباط عكسي دال، بينما غابت الارتباطات بين الاتجاهات السلبية نحو القيادة النسائية وفعالية الذات العامة. كما كشفت النتائج عن وجود تأثير وسيط لفعالية الذات العامة في العلاقة بين الاتجاه نحو القيادة النسائية وفعالية القيادة المدركة.

الكلمات المفتاحية: القيادة النسائية، الاتجاه نحو القيادة النسائية، فعالية القيادة ، فعالية الذات العامة، القيادة الإدارية، مؤسسات التربية والتعليم.

مقدمة :

تعتبر القيادة أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحديد درجة فعالية المؤسسات التعليمية educational institutions، حيث تأتي في المرتبة الثانية بعد التدريس من حيث تأثيرها على العملية التعليمية (Mollel & Tshabangu, 2014) ويكشف ليثوود وزملاؤه Leithwood et al عام ٢٠٠٦ في دراستهم عن تأثير القيادة الفعالة -والتي تم الاستشهاد بنتائجها على نطاق واسع- أن "القيادة تعمل كمحفز" لتحسين وتطوير المؤسسة التعليمية، بما في ذلك مستوى تعليم الطلاب، كما تدعم نتائج هذه الدراسة أن غياب الإدارة الفعالة كان مصاحباً لانخفاض مستوى التعليم أو فشل المدرسة في تطوير وتحسين العملية التعليمية (Bush, 2019). الأمر الذي يؤكد على أن فعالية القيادة Leadership effectiveness تعد المتغير الحاسم في تحقيق النتائج الإيجابية سواء على مستوى أهداف المؤسسة التربوية أم على مستوى الطالب نفسه.

ويدعم التراث الإمبريقي هذه الرؤية، فقد كشف التحليل الذي أجراه نيومان وزملاؤه (Newmann, et al, 1996) -لنتائج أبحاث مركز تنظيم وإعادة هيكلة المدارس the Center on Organization and Restructuring of Schools والتي هدفت إلى حصر التجارب الناجحة لإعادة هيكلة المدارس- كشف هذا التحليل عن أن القيادة الفعالة للمدارس تعد عنصراً ضرورياً لاجراء أي تغيير أو تحسين أو تطوير في هذه المدارس.

تحدد فعالية القيادة "بمدي تيسير وتسهيل القائد لقدرة المجموعة أو المنظمة على تحقيق أهدافها" (Eagly, Karau & Makhijani, 1995). وفي تحليله للقائد الفعال، ذكر ماكجواير McGuire أن القادة يجب أن يقوموا بدعم ورعاية وتطوير العاملين معهم، كما يتبنى القادة الفعالون معايير واضحة ومعلنة للسلوكيات الأخلاقية في العمل، ويسعون إلى سماع وجهات نظر متنوعة ومختلفة وكذلك البحث عن وجهات

نظر بديلة، كما أن القادة الفعالين لا يشجعون الأفكار الجديدة والمبادرات فحسب، بل يوفرون أيضاً فرصاً متعددة للموظفين للنمو الشخصي والمهني المستمر، وبناء على ذلك فإن القيادة الإدارية للمدرسة والمؤسسات التربوية تعد العنصر الأساسي لتحديد مدى فعالية هذه المؤسسات وأن المدير غير الفعال يمكن أن يعطل حتى أفضل جهود المعلمين وكذلك الوالدين (Agezo, 2010).

يعد دور المرأة عنصراً أساسياً في المناصب القيادية في المدارس والمؤسسات التربوية بشكل عام، حيث كشفت نتائج عديد من الدراسات أن أساليب المرأة القيادية أكثر فعالية في المؤسسات التعليمية وهذا ما أكدته نتائج دراسة أجراها باس Bass وأفوليو Avolio والتي كشفت أن القيادات النسائية صُنفت بوصفها أفضل من الرجال في عديد من المعايير المطلوبة لتطوير وتحسين المؤسسات التعليمية، حيث وجد أن القيادات النسائية أفضل من الرجال في التأثير على الآخرين، وإلهامهم بالدفاع، وتحفيزهم ذهنياً، فيصبح المرؤوسون أكثر فاعلية ورضا عن العمل، كما أظهرت النتائج ارتباط هذه الصفات بالنجاح في عملية التعليم، مما قد يفسر نجاح القيادات النسائية في المؤسسات التعليمية (Agezo, 2010).

إلا أن الشكوك حول المهارات القيادية للمرأة عموماً وفعاليتها لا تزال قائمة ولا تزال بعض المنظمات تعرف الإدارة وتدركها من منظور ذكوري، فقد تكونت على مر التاريخ، معتقدات راسخة تنظر للقيادة على أنها نشاط ذكوري masculine activity ومع ذلك، أدى صعود الأيديولوجيات النسوية feminist ideologies في السنوات الأخيرة إلى ضعف هذه المعتقدات، وتاريخياً أسهمت الايديولوجيات الأبوية المتحيزة للدور الذكوري في تشكيل صورة ذهنية سلبية عن فاعلية القيادة النسائية Paternalistic ideologies gender roles خاصة في المجتمعات التقليدية والمحافظه مثل مصر والدول العربية، حيث يُنظر إلى النساء على أنهن يتمتعن بقدرات

ومهارات قيادية أقل من الرجال وبالتالي يُنظر إلى قيادتهن بشكل أقل تفضيلاً (Eagly & Karau, 2002; Mollel & Tshabangu, 2014; Akram, Murugiah & Shahzad, 2017).

ويدعم التراث البحثي هذا التوجه بشكل عام، وأشارت نتائج عديد من البحوث سيادة التصورات النمطية الداعمة لفكرة ضعف كفاءة القيادة النسائية مقارنة بقيادة الرجال وذلك عبر عديد من سياقات العمل المختلفة (انظر: وهيب، ٢٠٢١، Boldry, Wood, & Kashy, 2001; Carli & Eagly, 2001; Heilman, 2001; Ridgeway, 2001; Schein, 2001, Hoyt & Blascovich, 2007) وفي هذا الإطار أشارت نتائج عديد من الدراسات أن الاتجاهات نحو القيادات النسائية يعكس التحيز السلبي ضد المديرات والتقييم غير العادل لهن (أنظر: Balgiu, 2013; Gallardo-Pérez, Romero-Moraleda, Paredes-Hernández, León-Quismondo, 2021; Moor, Grunberg, Greenberg, 2004; Güney, Gohar, Akıncı, Akıncı, 2006; Yonca, 2005).

مما يجعلنا نتساءل حول تأثير سيادة هذه التوجهات المتحيزة السلبية والتصورات النمطية عن القيادات النسائية على المرأة التي تعمل في المواقع القيادية، وبشكل خاص مدى تبني المرأة لهذه التصورات النمطية والتي تنعكس في اتجاهات المرأة في المواقع القيادية نحو القيادة النسائية، وتأثير ذلك في تشكيل إدراكها لكل من مدى فعاليتها الذاتية العامة، وكفائتها في قيادتها للمؤسسات الاجتماعية الأكثر تأثيراً في المجتمع والتي يطلق عليها المدارس والمؤسسات التربوية.

ويعد هذا هو الهدف الرئيسي للبحث الحالي من خلال الكشف عن العلاقات بين ما تتبناه المرأة في المواقع القيادية من اتجاهات نحو القيادة النسائية ودرجة إدراكها لفاعليتها القيادية من خلال التأثير الوسيط لفاعليتها الذاتية العامة.

مشكلة الدراسة:

يعد مفهوم الاتجاهات من أهم المفاهيم التي تفسر السلوك الإنساني، حيث يعكس هذا المفهوم نسقاً أو تنظيم لمشاعر الشخص، ومعارفه، وسلوكه، ويتمثل في درجات من القبول والرفض لموضوعات الاتجاه، وقد حظيت الاتجاهات السلبية نحو الجماعات الهامشية والأقليات بأهمية خاصة في التراث البحثي لما يترتب عليها من آثار سلبية تشمل الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لهذه الجماعات (عبد الله، ١٩٨٩).

وكشفت نتائج البحوث معاناة هذه الجماعات من صور التهديد والشعور بالخوف والانسحاب نتيجة انتشار هذه التوجهات السلبية عنهم، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض تقييمات الأفراد لقدراتهم وبالتالي يؤدي إلى انخفاض الأداء؛ ولقد ثبت أن هذا الخوف يلعب دوراً مهماً في ضعف أداء الأقليات (Aronson, Lustina, Good, Keough, Steele, & Brown, 1999; Steele & Aronson, 1995).

وتعد القيادات النسائية إحدى هذه الجماعات، مما يسمح لنا بافتراض أن التصورات والاتجاهات السلبية السائدة في المجتمع عن القيادات النسائية قد تؤثر بشكل غير مدرك على الاتجاهات والتصورات التي تتبناها المرأة عن دورها عموماً وتتبناها المرأة التي تتبوء المواقع القيادية بشكل خاص نحو القيادة النسائية. وهذا بدوره يؤثر على التقييم الذاتي للمرأة لمدى كفاءتها وفاعليتها القيادية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات هذا الدور.

وبالرغم من ندرة الدراسات التي عُنيَت بالكشف عن هذه الاتجاهات لدى القيادات النسائية إلا أن الدراسات التي اهتمت بالكشف عن التصورات والمعتقدات التي تشكلت لدى القيادة النسائية حول طريقة إدراك المجتمع لهن، والمعوقات التي تواجههن في عملهن كقائدات تكشف عن نظرة دونية لقدرة المرأة على القيادة مقارنة بالرجل، وعن تعرضها لصور التحيز القائم على النوع الاجتماعي في مجالات العمل المختلفة (انظر: Mollel, Tshabangu, 2014; Coaxum-Young, 2017; Wallace, Marchant, 2011) وهذا أيضا ما أكدته الدراسات العربية والتي أظهرت نتائجها أن العوامل الثقافية ونظرة المجتمع تعد من المعوقات الرئيسية التي تتركها القيادات النسائية، وكذلك عدم تقبل الرجل فكرة أن تكون المرأة قائدة له في العمل (أبو صيام ، ٢٠١٨؛ القورني، ٢٠١٩).

هذا بالإضافة إلى ما أظهرته نتائج بعض الدراسات من انخفاض التقييم الذاتي لدى القيادات النسائية لفعالية قيادتهن للمؤسسات المختلفة، فقد أشارت نتائج إحدى الدراسات أن مجموعة مؤلفة من ١٠ مديرات قيمن أنفسهن على أنهم أقل كفاءة مقارنة بتقييم المشرفين عليهن، وكذلك مقارنة بالتقييم الذاتي لنظرائهن من المديرين الذكور (Wohlars & London, 1989)، كما أشارت نتائج دراسة هدفت تحليل التراث الامبيريقى الخاص بدراسة الفروق بين الذكور والإناث في فعالية القيادة أن في حالة تقييم الآخرين لفعالية القادة لا توجد فروق بين الذكور والإناث في فعالية القيادة، أما عند التقييم الذاتي نجد أن الرجال يصنفون أنفسهم على أنهم أكثر فعالية مقارنة بالإناث عند تقييمهن لفاعليتهن (Paustian-Underdahl, Walker, , & Woehr, 2014). وفي العالم العربي أظهرت نتائج دراسة اهتمت بالكشف عن توقعات القائدات باتجاهات النساء نحو القيادات النسائية بالمصالح الحكومية بالجزائر أن (٧٠٪) من القيادات النسائية ترى عدم ارتياح النساء العاملات لوجود امرأة على رأسهن (غيات، ٢٠١٣).

ويعد متغير فعالية الذات **Self-efficacy** من أبرز مكونات الشخصية التي تسهم في تحديد كفاءة القائد في القيام بأدواره القيادية. وفقاً لنظرية فعالية الذات لباندورا Bandura فإن اعتقاد الفرد بأن لديه القدرات والموارد الشخصية اللازمة لتلبية متطلبات أداء مهمة معينة تسهم بشكل كبير في قدرته على الإنجاز وأداء المهام المختلفة (McCormick, Tanguma, López-Forment, 2002). ويؤكد كل من التراث التنظيري والبحثي إسهام فعالية الذات في تحديد فعالية القيادة. حيث أظهرت نتائج أبحاث الفعالية الذاتية بشكل عام وأبحاث أداء القيادة القائمة على نظرية الفعالية الذاتية بشكل خاص أن الفعالية الشخصية تؤثر على الأهداف التي يختارها الأشخاص وتؤثر على تطلعاتهم ومقدار الجهد الذي سيبدلونه في مهمة معينة ومدة استمرارهم في مواجهة الصعوبات والعقبات وخيبات الأمل (McCormick, et al, 2002; Mesterova, Prochazka, Vaculik & Smutny, 2015)

ويشير الباحثون إلى أن الفعالية الذاتية للقائد تعد بمثابة "محرك" مهم للقيادة، فقد أظهر الأفراد ذوو الفعالية الذاتية المرتفعة اهتماماً أكبر بالمهام المتعلقة بالقيادة، في حين أن الأفراد الذين لديهم فعالية ذاتية منخفضة كانوا أكثر ميلاً لتجنب المهام القيادية (Pohl, Desrumaux & Vonthron, 2020)

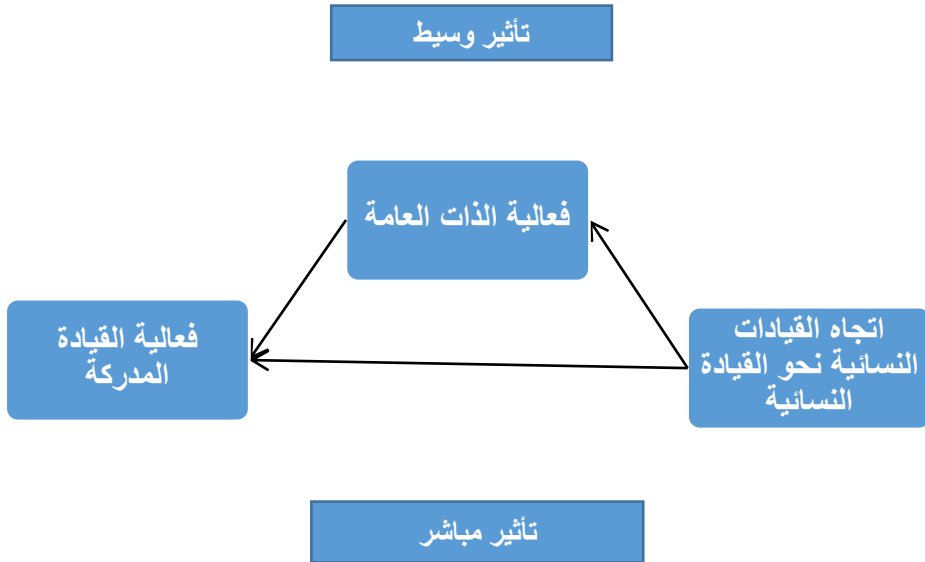
وتؤدي فعالية الذات دوراً مهماً في تشكيل فعالية القيادات النسائية، وفقاً لنظرية باندورا فإن النوع الاجتماعي gender يعد من أهم العوامل التي تسهم في تشكيل فعالية الذات وخاصة في مجال القيادة؛ فلكل ثقافة توقعاتها فيما يتعلق بالسلوكيات والصفات الشخصية والأدوار الاجتماعية المناسبة لكل من الرجال والنساء، وتؤثر هذه التوقعات بشكل كبير على الأنشطة والسلوكيات التي يختار الشخص أن يمارسها أو يشارك فيها، وبالتالي سيقدم الفرد على القيام بتلك الأدوار المناسبة لجنس محدد فقط دون غيرها (McCormick, et al, 2002).

ويتفق ذلك مع نظرية تطابق الأدوار the role congruity theory ، فإن التحيز السلبي ضد المرأة فيما يتعلق بالأدوار القيادية لا يكمن في المحتوى التقييمي للصورة النمطية للمرأة ولكن يكمن في عدم تطابق هذه الصورة مع الأدوار القيادية، كما يشير نموذج عدم الملاءمة The lack-of-fit model إلى أن الفرد الذي لا يتسق دوره مع السمات المنسوبة إليه، يتعرض للتمييز السلبي بسبب افتقاره الملحوظ إلى الملاءمة، مما يؤدي إلى تبني هذا الفرد اعتقادات متزايدة بالفشل وانخفاض معتقدات النجاح، وبالتالي يمكن أن تؤدي هذه العمليات إلى انخفاض الفعالية الذاتية للقيادات النسائية (Pohl, et al, 2020) ، واتفاقاً مع هذا التصور كشفت نتائج دراسة بول وزملائه أن فعالية الذات تتوسط العلاقة بين النوع الاجتماعي وأنماط القيادة، كما أن الدور الذكوري أكثر ارتباطاً بالنمط القيادي التحولي الذي يركز على السمات القيادية (الكاريزما ، الدافع الملهم ، التأثير المثالي) (Pohl, et al, 2020) .

كما أظهرت نتائج الدراسة التي أجراها ماكروميك وزملاؤه (McCormick, 2002) أن هناك فروق دالة بين الإناث والذكور فيما يتعلق بثقتهم في قدرتهم على قيادة مجموعة من الأفراد بنجاح، حيث أشارت النتائج أن الذكور أعلى من حيث الفعالية الذاتية للقيادة من الإناث.

كما اشارت نتائج عديد من الدراسات إلى إسهام فعالية الذات في قدرة القيادات النسائية على التغلب على المعوقات المتعلقة بالتصورات النمطية المتعلقة بالنوع الاجتماعي، حيث أظهرت نتائج دراسة معملية قام بها هوت Hoyt وبلاسكوفيك Blascovich (Hoyt, Blascovich, 2007) للكشف عن دور فعالية الذات في استجابة القيادات النسائية للتوقعات القائمة على القوالب النمطية للقيادة من خلال خلق بيئة افتراضية تتعرض خلالها القيادات النسائية لسلوكيات وتوقعات معتمدة على

القوالب النمطية للقيادة، أظهرت النتائج أن فعالية الذات تتوسط تعرض المرأة للخبرات المتعلقة بالقوالب النمطية وكفاءة قيادتها. كما دعمت النتيجة نفسها دراسة جور وكريستال (JOUR, Crystal, 2005) والتي كشفت أن النساء ذوات المستويات العالية من فعالية الذات أظهرن مستوى مرتفع من كفاءة القيادة بعد التعرض لصور من السلوكيات تعكس القوالب النمطية السلبية ضد القيادة النسائية. وكذلك كشفت دراسة ماتشيدا كوسوجا وزملاؤها (Machida-Kosuga, Schaubroeck, Feltz, 2016) أن فعالية الذات تتوسط العلاقة بين المعوقات المختلفة (كسلوكيات الزملاء والمشرفين، والصراع بين الأسرة والعمل، والتمييز بين الجنسين) وبين التقدم الوظيفي للقيادات النسائية. وانطلاقاً مما تقدم نعرض نموذج مقترح يوضح العلاقة بين المتغيرات الثلاثة للدراسة:



شكل (١) نموذج توضيحي مقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة.

مشكلة الدراسة:

وفي ضوء ما تقدم تتحدد مشكلة الدراسة الرئيسية في التساؤلات التالية:

- ١- هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين متغيرات الدراسة الثلاثة؛ الاتجاه نحو القيادة النسائية، وفعالية الذات العامة وفعالية القيادة المدركة لدى القيادات النسائية؟
- ٢- هل يوجد تأثير وسيط لفعالية الذات العامة في العلاقة بين الاتجاه نحو القيادة النسائية وفعالية القيادة المدركة لدى القيادات النسائية؟

مفاهيم الدراسة وأطرها النظرية:

[١] فعالية الذات

وفقاً لباندورا تشير الفعالية الذاتية إلى المعرفة القائمة حول الذات وتحتوى على توقعات ذاتية حول قدرة الشخص على التغلب على الصعوبات في مواقف ومهام متنوعة بطريقة ناجحة (حسين، بدر، ٢٠١٠، ٢٠٤). ويرى باندورا أن للأفراد نظاماً ذاتياً يمكنهم من التحكم في أفكارهم ومشاعرهم وأفعالهم، وهذا النظام الذاتي يتضمن القدرة على الترميز، وأن يتعلم من الآخرين، وأن يضع استراتيجيات بديلة في تنظيم سلوكه الذاتي، وتظهر معتقدات الفرد عن فاعليته الذاتية من خلال الإدراك المعرفي للقدرات الشخصية والخبرات المتعددة سواء المباشرة أو غير المباشرة، والدور الذي تقوم به في التحكم في البيئة ومعطياتها، من خلال الأفعال والوسائل التكيفية التي يقوم بها الفرد، والثقة بالنفس في مواجهة ضغوط الحياة، مما يسهم في زيادة القدرة على الإنجاز، ونجاح الأداء، وهذه المعتقدات تؤثر على سلوك الفرد وأدائه ومشاعره (الراويحة، ٢٠١٦، ٢٨).

كما اعتبرها Schwarzer بُعد من أبعاد الشخصية يتعلق بقدرة الفرد على التغلب على التحديات والمشكلات التي تواجه الفرد في المجالات المختلفة (حسين، بدر،

٢٠١٠). وتعمد نظرية فعالية الذات لباندورا على حكم الفرد على قدرته على تحقيق هدف ما، وكذلك التقييم الذاتي لما يستطيع القيام به، ومدى مثابرتة، وللجهد الذي يستطيع أن يبذله، وكذلك مرونته في التعامل مع المواقف الصعبة وتحديه للمعوقات، ومقاومته للفشل، كما تؤثر هذه المعتقدات على مشاعر وأفكار ودافعية الأفراد (الجبوري، ٢٠١٣).

ويتضح مفهوم فعالية الذات بشكل أوضح من خلال نتائج الأبحاث التي اهتمت به، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات أن الفعالية الشخصية تؤثر على الأهداف التي يختارها الأشخاص وتطلعاتهم ومقدار الجهد الذي يبذلونه في مهمة معينة ومدى استمرارهم في مواجهة الصعوبات والعقبات وخيبات الأمل، وربطت نتائج الدراسات أيضاً بين مفهوم فعالية الذات وما إذا كان الشخص يعاني من أنماط التفكير المعوقة للذات/ مقابل أنماط التفكير الميسرة للذات self-hindering or self-aiding thought patterns ، وكذلك ارتباطها بمدى استجابة الشخص للظروف المادية وظروف المشقة المهددة، ومدى مرونة الشخص عند مواجهة الشدائد والنكسات، وقد اتفقت معظم الدراسات على عدد من الصفات التي تسم الأفراد ذوي الكفاءة الذاتية المرتفعة، ومن أهمها أنهم أشخاص يتمتعون بكفاءة العمليات العقلية وبالدايفية المستمرة والمثابرة والتوجه نحو الهدف والمرونة والوضوح والقدرة على العمل في ظل الضغط (McCormick, et al, 2002).

وبالتالي تؤدي الفعالية الذاتية المدركة دوراً أساسياً وموجهاً لسلوك الأفراد من خلال تأثيرها على طريقة الأفراد في إدراك الفرص المتاحة، والأهداف المرجو تحقيقها، والنتائج المتوقعة والمشاعر والأفكار، كما أن النجاح في أداء المهام في كل مجالات الحياة يتطلب ثقة في القدرة على التحكم في الأحداث لتحقيق الأهداف. فهناك ما يقرب من ألفي دراسة منشورة استعرضها باندورا في كتابه بعنوان "الفعالية الذاتية: ممارسة السيطرة

على الحياة" توضح دور الفعالية الذاتية والمعتقدات المرتبطة بها في تفسير سلوك الأفراد وأدائهم في معظم مجالات الحياة؛ فعلى سبيل المثال، وُجد أن المعتقدات المتعلقة بالقدرات الشخصية تؤثر على التحصيل الأكاديمي، والأداء الرياضي، واختيار المهنة، والامتناع عن تعاطي المخدرات والكحوليات، وريادة الأعمال، وصنع القرار، والأداء التنظيمي، وتحمل المشقة، وأداء مهام التدريس، والمشاركة السياسية وخلصه النتائج في هذا الجانب اعتبار أن اعتقاد الفرد وثقته في قدراته المرتبطة بأداء مهمة معينة يعد متغير سببي مهم لفهم وتحسين الأداء في مختلف مجالات الإنجاز (McCormick, et al, 2002) .

مصادر فعالية الذات:

تُشتق المعتقدات التي يتبناها الفرد عن فعاليته الذاتية من الخبرة الشخصية، وقد حدد باندورا عام ١٩٨٦ أربع فئات رئيسية من التجارب والخبرات التي تؤثر على تقدير الشخص لفعاليته القيادية؛ **الفئة الأولى** والأكثر تأثيراً هو إنجازات الأداء الشخصي، حيث أظهرت الأبحاث أن النجاح في نشاط مليء بالتحديات يوفر أقوى المعلومات لتغيير معتقدات الشخص عن فعاليته الذاتية. أما **الفئة الثانية** والتي تؤثر على تقدير الشخص للفعالية الذاتية هي التجارب والخبرات غير المباشرة، أي التعرض للنماذج الجيدة والناجحة والمؤثرة؛ من خلال مراقبة المهارات والاستراتيجيات الجديدة في الآخرين، حيث يعزز الأشخاص قدراتهم في العمل من خلال محاكاتهم للآخرين، بالإضافة إلى ذلك فإن مراقبة شخص آخر مشابه يؤدي مهمة بنجاح يؤدي إلى تحسين معتقدات الفعالية لدى الشخص المراقب، تتأثر الفعالية أيضاً **بالفئة الثالثة** وهي ردود الفعل الإيجابية من المحيطين، أو تشجيع الأشخاص ذو الدلالة مثل المدرب أو المرشد أو المعلم أو الوالدين؛ فمن السهل بناء الشعور بالثقة بالنفس والحفاظ عليه من خلال ثقة الآخرين ذوو الدلالة، أما **الفئة الرابعة** والأخيرة فهي تخص الحالة الفسيولوجية والحالات المزاجية التي يمر بها الفرد؛

فكلما شعر المرء أنه أفضل من الناحية الجسدية والوجدانية كلما ارتفع شعوره بكفائته الذاتية وأنه قادر على تحقيق النجاح (McCormick, et al, 2002).

والجدير بالذكر أن التأثير الفعلي لأي من هذه المصادر السابقة على حكم الشخص على فعاليته الذاتية يعتمد على كيفية تقييم الفرد لهذه المعلومات، بمعنى أن التفسير "الذاتي" لما يتعرض له الفرد من تجارب وخبرات هو الذي يؤثر على تقييمه لذاته، فالتقدير الذاتي للفعالية الشخصية هو عملية معرفية في المقام الأول، وبالتالي فإن مجرد أداء مهمة ما بنجاح لن يُنتج بالضرورة تغييراً إيجابياً في الفعالية الذاتية للقائم بالأداء، كما يشير باندورا إلى إن عدداً من المتغيرات الشخصية والاجتماعية والظرفية تؤثر على تجارب الأداء التي يتم اختيارها وكيفية تفسيرها ودمجها لتشكيل الصورة النهائية لتقدير الفعالية الذاتية (McCormick, et al, 2002). الخلاصة، أن مشاعر الكفاءة الذاتية تتطور تدريجياً من خلال التجارب والخبرات الحياتية، وخلال هذه التجارب العديدة يتم تفعيل واستدماج هذه المحددات الأربعة للفعالية الذاتية.

[٢] الاتجاه:

تعددت تعريفات مفهوم الاتجاه في مجال علم النفس، وفقاً للأسس النظرية التي تعتمد عليها، وقد صنف معتر السيد عبد الله التوجهات الأساسية لتعريف الاتجاه في فئات ثلاث، تتمثل في: **تعريفات منحى التعلم** الذي يؤكد على تأثير الخبرة الماضية في تكوين الاتجاه، ومن أهم التعريفات التي تعكس هذا المنحى تعريف جوردن ألبورت G.W.Allport للاتجاه بوصفه "حالة من الاستعداد أو التهيؤ النفسي، تنتظم من خلال خبرة الشخص، وتمارس تأثيراً توجيهياً ودينامياً على استجابته لكل الموضوعات والمواقف المرتبطة بهذه الاستجابة" (عبد الله، ١٩٨٩، ٣٩)، كما يرى ألبورت أن الاتجاهات تعبر

عن تقييم الفرد للأشياء أو القضايا أو الأشخاص وتعتمد هذه التقييمات على الخبرات العاطفية والسلوكية والمعرفية المرتبطة بموضوع الاتجاه (Güney, et al, 2006, 195).

وتعريفات المنحى المعرفي التي تركز على الجانب المعرفي للاتجاه، وتهتم فقط " بالخبرات الذاتية الحالية" دون الاهتمام بالسلوك الصريح، ومن أهم التعريفات التي تعكس هذا المنحى تعريف روكيتش للاتجاه بوصفه " تنظيم من المعتقدات له طابع الثبات النسبي حول موضوع، أو موقف معين يؤدي بصاحبه إلى الاستجابة بشكل تفضيلي (خليفة، محمود، ١٩٩٤، ١٦)، ويمكن تعريف الاتجاه على أنه تقييم إيجابي أو سلبي لموضوع ما، وقد يكون هذا الموضوع أشخاصاً أو أشياء أو أحداث أو قضايا (Güney, et al, 2006)

أما تعريفات منحى المكونات الثلاثة: وهي من أكثر تعريفات الاتجاه قبولاً وشيوعاً، وفيما يشير المكون المعرفي إلى معتقدات وأفكار الشخص عن موضوع الاتجاه يشير المكون الاتقالي إلى المشاعر الوجدانية التي توجد لدى الشخص نحو موضوع الاتجاه فهو بمثابة الجانب التقويمي للاتجاه، بينما يشير المكون السلوكي إلى استعدادات أو ميول الشخص للاستجابة نحو موضوع الاتجاه (عبد الله، ١٩٨٩، ٤٠). ويعرف أصحاب هذا التوجه الاتجاه بأنه عبارة عن نسق أو تنظيم له مكونات ثلاثة: معرفية، ووجدانية، وسلوكية (أو نزوعية) ويتمثل في درجات من القبول أو الرفض لموضوع الاتجاه (خليفة، محمود، ١٩٩٤، ١٠).

ويستخدم علماء النفس الاجتماعي مصطلحات متخصصة لوصف فئات معينة من الاتجاهات، فيسمى الاتجاه نحو الذات بتقدير الذات self-esteem، ويشار إلى الاتجاهات السلبية تجاه المجموعات على إنها تحيز (Güney, et al, prejudice). (2006) وتهتم الدراسة الراهنة بالاتجاهات نحو القيادة النسائية بوصفها تنظيم من

المعتقدات والمشاعر والسلوكيات حول مختلف جوانب القيادة النسائية، بما يعكس درجات من القبول أو الرفض لعمل المرأة في المناصب القيادية.

[٣] فعالية القيادة

تعتبر القيادة أحد العناصر الحيوية لنجاح المنظمات، فالقادة يحددون المعايير السلوكية التي توجه الأداء الفردي والجمعي في المنظمة، وقيم المنظمة، فضلاً عن مسئوليتهم عن تماسك وتناغم مكونات المنظمة، والعمل على تحقيق أهدافها (شوقي، ٢٠٢٠، ١٩). فتشير القيادة إلى "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في جماعة العمل - والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد، والمرؤسين، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط - وتهدف إلى حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بهم بأكبر قدر من الفاعلية" (شوقي، ٢٠٢٠، ٢٨).

وتهتم الدراسة الراهنة بالقيادة الإدارية والتي تشير إلى: السلوكيات التي يمارسها الشخص الذي يشغل موقعاً قيادياً في الهيكل التنظيمي لمؤسسة ما حكومية أو خاصة، ويقوم بتوجيه مجموعة من العاملين تحت رئاسته لتحقيق الأهداف الموكلة إليهم من قبل المنظمة بأقصى قدر من الكفاءة.

وقد مر مفهوم القيادة بمراحل عدة منذ تايلور وظهور الإدارة العلمية وحتى وقتنا الحاضر؛ حيث كان القائد الهرمي انقراطي يؤثر ويتواصل باتجاه واحد من أعلى إلى أسفل ويركز اهتمامه على الإنتاج فقط، ثم ظهر الاتجاه الإنساني والعلاقات الإنسانية ثم المنحنى السلوكي الذي يركز على توفر سمات معينة في القائد، ثم الاهتمام المتوازن بكل من العلاقات الإنسانية والإنتاج معاً، ثم ظهور النظرية الموقفية، ثم التبادلية؛ حيث تقوم القيادة على علاقات تبادلية بين المدير والمرؤس، ثم القيادة

التحويلية التي اتجهت في جوهرها نحو التطوير والتغير والتجديد والإبداع، ثم أخيراً تم التركيز على القيادة الفعالة التي تقوم على تحقيق التعاون لانجاز أهداف المنظمة، وإشباع حاجات العاملين (عامر، ٢٠١٣).

وتعد فعالية القيادة موضع اهتمام الدراسة الراهنة، والتي تعرف بوصفها " المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها" (شوقي، ١٩٩٣، ١٩٩٣). وكذلك بوصفها " مدى تيسير وتسهيل القائد لقدرة المجموعة أو المنظمة على تحقيق أهدافها" (Eagly, et al, 1995). كما تشير إلى قدرة القائد على إنجاز أهداف المنظمة، وإشباع حاجات العاملين، والمجتمع المحلي، والعام الذي تعمل المنظمة في إطاره (شوقي، ٢٠٢٠، ٣٧). وهناك إجماع بين الباحثين على أن القادة الفعالين هم من يسهلون قدرة المجموعة أو المنظمة على تحقيق أهدافها والحفاظ على استقرارها بمرور الزمن، وبالتالي تعتبر الفعالية الناتج النهائي لسلوك القائد أكثر من كونها نمط محدد من السلوك أو أسلوب محدد للقيادة (Eagly, et al, 1995).

ونظراً لتعدد مفهوم فعالية القيادة حاول الباحثون تحديد محكات الفعالية لتحديد أنماط القيادة الفعالة وغير الفعالة. وكان من أهم هذه المحكات الأداء الفعال للتابعين والمنظمة والتي تتعكس في الانتاجية (أنظر: شوقي، ١٩٩٣؛ Eagly, et al, 1995). كما افترضت نظرية محددات فعالية القيادة أن العلاقة بين السلوك القيادي والأداء ليست بسيطة، أو مباشرة بل يتخللها مجموعة من المتغيرات التي تعدل بين سلوك القائد وأداء ورضا اتباعه (شوقي، ١٩٩٣)، ومن أهم هذه المتغيرات كما صنفها طريف شوقي (١٩٩٣) إدراك كفاءة القائد من قبل اتباعه، خبرة التابع، الاتجاه نحو القائد، حجم الوحدة التنظيمية، وضوح الدور، المشقة، الخلفية الثقافية للتابع. وغيرها

من المتغيرات التي تحدد مدى فعالية سلوك القائد من خلال توسطها بين سلوك القائد ومحكات الفعالية التنظيمية.

ويشير ذلك أن فعالية القيادة ليست مفهوماً أحادياً بل يتم تحديدها وقياسها من خلال عدد متنوع من المحكات (شوقي، ١٩٩٣)، بما يجعل قضية قياس وتقدير فعالية القيادة إحدى اهتمامات الباحثين في مجال علم النفس التنظيمي. وبناء على ذلك توصل الباحثون لعدد من المحكات لتقييم وقياس مستوى فعالية القائد، فأشار إيجيل Eagly وزملاؤه إلى عدد من هذه المقاييس والمحكات، من أهمها:

- تقييم أداء القادة، أو دافعتهم نحو الأداء الجيد، أو قدراتهم القيادية من خلال التقدير الذاتي، أو تقدير المشرفين والزملاء والمرؤسين.
- تقييم مدى رضا المرؤسين عن القادة و أدائهم.
- التقييم من خلال محكمين أو متخصصين مدربين وذو خبرة بالمجال.
- قياس مدى إنتاجية المنظمة أو أداء الفريق.
- هذا بالإضافة إلى بعض التقديرات الأخرى التي لا تعكس الفعالية بشكل موضوعي مثل الحكم على فعالية القائد من خلال مرتبه أو ترقياته. وكذلك تقدير الفعالية من خلال اسلوب القيادة الذي يتبعه القائد (Eagly, et al, 1995).

كما صنف طريف شوقي (٢٠٢٠) المحكات التي توصل إليها الباحثون لتقدير مستوى فعالية القائد إلى مجموعتين من المحكات القابلة للقياس والتي يمكن التعبير عنها من خلال قيم رقمية؛ المجموعة الأولى تتمثل في المحكات الموضوعية والتي تشير إلى مؤشرات الأداء المرتبطة بالسلوك القيادي للقائد، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ومن أهمها مدى تحقيق الفريق للأهداف المطلوبة، ومستوى التطوير والابتكار في المؤسسة، ومعدل استخدام القائد للجزاءات، ومعدل طلبات المرؤسين للنقل، ومعدل

غياب المرؤسين، أما المجموعة الثانية تتمثل في المحكات الذاتية والتي تعتمد على آراء وتصورات ووجهات نظر المرؤسين سواء في القائد أو العمل ومن أبرز هذه المحكات دافعية الأفراد للعمل، واتجاههم نحو القائد، وتماسك الجماعة وتقديرات الرؤساء.

ويعد تقدير مستوى ممارسة القائد للسلوكيات المطلوبة لتحقيق الدور القيادي من أهم الطرق المطروحة لتقييم فعالية القادة، وفي هذا الإطار كشفت مراجعة الأبحاث السابقة عن ضرورة توفر ثلاث خصائص سلوكية للقيادة الفعالة، تتمثل في قدرة القائد على تكوين رؤية vision واضحة، كما يستطيع نقل هذه الرؤية للآخرين العاملين معه، هذا بالإضافة إلى قدرته على التواصل الجيد وتكوين علاقات تعتمد على الثقة (Zaid, Al-Zawahreh, Olimat, 2012).

ويتفق ذلك مع نظرية كوزيس وبوسنير Posner & Kouzes حول خصائص القيادة الفعالة، فقد استخلص الباحثان من خلال أبحاثهم الكيفية والكمية أن نجاح القائد وكفائته تعتمد على مدى ممارسته لخمسة أبعاد من السلوكيات القيادية المتمثلة في: وضع السياسات لتحقيق الأهداف Modelling the way، التحدي والابتكار Challenging the process، خلق رؤية مشتركة Inspiring a shared vision، سياسات تمكين الآخرين Enabling others to act، التشجيع والدعم Encouraging the heart (Zaid, et al, 2012). وتتبنى الدراسة الحالية هذه النظرية في تعريف وتقدير فعالية القيادة النسائية.

الدراسات السابقة:

يمكن تقسيم الدراسات السابقة التي اهتمت بمتغيرات الدراسة الراهنة إلى فئتين؛ الأولى، الدراسات التي اهتمت بالاتجاه نحو القيادة النسائية وعلاقتها بفعالية القيادة، والثانية تشمل الدراسات التي عנית بفعالية الذات ودورها في تشكيل فعالية القيادة النسائية.

أولاً: الدراسات التي اهتمت بالاتجاه نحو القيادة النسائية وعلاقتها بفعالية القيادة

يكشف التراث البحثي عن تنوع الدراسات التي اهتمت بالكشف عن الاتجاهات نحو القيادات النسائية، فبعضها اهتم بالكشف عن هذه الاتجاهات عبر الثقافات المختلفة (أنظر: Güney, 2006; Javalgi, Scherer, Sánchez, Pradenas, 2011; Rojas, Parada Daza, Hwang, and Yan, 2011) وبعضها الآخر اهتم بفحص هذه الاتجاهات عبر عديد من المجالات المهنية (أنظر: وهيب، ٢٠٢١؛ Marco, 2012; Gallardo-Pérez, 2021; Alfawzan, 2017) ودراسات أخرى اهتمت بالكشف عن الفروق بين الذكور والإناث في هذه الاتجاهات (أنظر: وهيب، ٢٠٢١؛ Eagly & Karau, 2002; Mollel& Tshabangu, 2014; Balgiu, 2013; Alfawzan, 2017).

إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي اهتمت بالكشف عن هذه الاتجاهات لدى القيادات النسائية - في حدود علم الباحثة-، حيث أن معظم هذه الدراسات اهتمت بالكشف عن هذه الاتجاهات لدى المرؤسين سواء الذكور أو الإناث أو المديرين الذكور، ولذلك سنعرض فيما يلي الدراسات التي اهتمت بالكشف عن التصورات والمعتقدات التي تشكلت لدى القيادة النسائية، وكيف يدركهم المجتمع بالشكل الذي يجعلنا نحدد الإطار العام لاتجاه وقوة الاتجاهات التي تتبناها القيادات النسائية كما يكشفها التراث البحثي في هذا المجال.

أجرى موليل وتاشابانجو (Mollel, Tshabangu, 2014) دراسة هدفت إلى الكشف عن التصورات السائدة لدى القيادات النسائية في المدارس التنزانية من حيث إدراكهن لدواتهن، وتصورات المجتمع عنهن، وتصورات الذكور عنهن، وكذلك التصورات التنظيمية السائدة في مدارسهم، وكذلك الكشف عن أثر هذه التصورات على قيادتهن، وأجريت الدراسة على عينة ضمت (٢٠) من القيادات النسائية، و(٦) مدرسين في هذه المدارس نفسها، وقد أشارت النتائج ودلالاتها إلى أن القيادات النسائية في المدارس يدركن أنهن يواجهن معارضة من الثقافات الأبوية؛ حيث لا يزال يُنظر إلى القيادة من منظور ذكوري، كما تنتشر تصورات كثيرة تعكس أن المرأة تفتقر إلى المهارات القيادية. وفي السياق نفسه كشفت دراسة أجراها كاكسيوم يانج (Coaxum-Young, 2017) باستخدام المقابلة المتعمقة مع (٥) من القيادات النسائية في المدارس الثانوية، أن أهم التصورات السائدة لديهن هو الاعتقاد بأن التحيز القائم على النوع الاجتماعي (التحيز الجنسي) لا يزال موجودًا في القيادة التعليمية، بالإضافة إلى إقرارهن بتعرضهن لصورة أو أكثر من التحيز الجنسي في عملهن، كما يعتقدن أن التعرض لهذه الخبرات يؤثر بشكل أو بآخر على طريقة وأسلوب قيادتهن

كما أجرت والاس Wallace ومارشاننت (Wallace, Marchant, 2011) Marchant دراسة على (١٧٢) مديرة أكاديمية في الجامعات الاسترالية، وكشفت نتائج الدراسة أن المشاركات يدركن تعرضهن للتمييز وهيمنة الثقافة الذكورية والافتقار للتقدير لدورهن وضعف فرص الترقى.

أما علي مستوى العالم العربي فقد ركزت معظم الدراسات التي أهتمت بالقائدات على الكشف عن المعوقات التي تواجه القيادات النسائية من وجهة نظرهن، والتي أظهرت نتائجها أن العوامل الثقافية ونظرة المجتمع تعد من المعوقات الرئيسية التي تدركها القيادات النسائية، مثل دراسة ميسر أبو صيام (٢٠١٨) والتي هدفت إلى الكشف عن

المعوقات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات الاردنية وبلغت العينة (١٢٢) من القيادات النسائية، وبتطبيق استبيان تغطي بنوده أربع مجالات هم المعوقات الاجتماعية الثقافية، والإدارية، والمهنية الوظيفية، والذاتية، كشفت النتائج أن المعوقات الاجتماعية الثقافية وكذلك المعوقات الذاتية بالترتيب جاءت على رأس المعوقات التي تواجه هذه القيادات، كما كشفت النتائج أن الطابع الذكوري لثقافة المجتمع والتضارب بين دور المرأة القائدة من جهة ودورها البيولوجي والاجتماعي من أكثر المعوقات الاجتماعية والثقافية للقيادات النسائية.

وكذلك دراسة نورة بنت عوض عبد الله القورني(القورني، ٢٠١٩) التي أجريت على(٢١٤) من القيادات النسائية الأكاديمية في الجامعات السعودية، والتي كشفت نتائجها أن من أكثر المعوقات التي عبرت عنها القيادات النسائية هي عدم تقبل الرجل فكرة أن تكون المرأة مسؤولة عنه، وذلك بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على فقرات الاستبيان الخاص بالمعوقات.

أما دراسة إيمان بنت سعود بن عبد العزيز أبو خضر(أبو خضر، ٢٠١٢)، والتي أجريت على (٤٠٠) من القيادات الأكاديمية النسائية، كشفت نتائجها أن التحديات التنظيمية تحتل المرتبة الأولى في الأهمية بالنسبة لمجموعة التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية، يليها التحديات المادية والتقنية، أما المرتبة الثالثة فكانت تحديات نقص التمكين، واحتلت التحديات الثقافية المرتبة الرابعة، أما المرتبة الخامسة والأخيرة فكانت للتحديات الذاتية.

وفي توجه آخر أجرت حياة غيات (٢٠١٣) دراسة أهتمت بالكشف عن توقعات القائدات باتجاهات النساء نحو القيادات النسائية بالمصالح الحكومية بالجزائر وقد أظهرت نتائج الدراسة أن (٧٠٪) من النساء القياديات ترى عدم ارتياح النساء العاملات لوجود امرأة على رأسهن، وهي نتائج لم تكن متوقعة.

ثانياً: الدراسات التي عنت بفعالية الذات المُدركة وعلاقتها بفعالية القيادة المُدركة لدى القيادات النسائية.

على الرغم من تأكيد الإطار النظري لأهمية التصورات المُدركة للقائد حول قدراته على الأداء الفعال ودورها في تحديد فعالية قيامه بمهام القيادة بشكل كفاء، إلا أن عددًا محدودًا فقط من الدراسات فحصت العلاقة بين فعالية الذات المُدركة لدى القائد، وكفاءته الذاتية المُدركة للقيادة حيث ركزت معظم الدراسات على قياس أداء المجموعة أو أداء القائد كمعيار لفعالية القيادة عند دراسة علاقتها بفعالية الذات (Machida-Kosuga, et al, 2016; Koenig, Eagly, Mitchell, & Ristikari, 2011; Mesterova, et al, 2015; McCormick, et al, 2002) والصورة نفسها تظهر عند دراسة هذه المتغيرات لدى القيادات النسائية. هذا بالإضافة إلى أن الدراسات في مجال القيادة النسائية ركزت على فحص دور فعالية الذات في تحديد قدرة المرأة على مواجهة الصورة النمطية والتوجهات السلبية نحو القيادة النسائية، والتي تعكس نتائجها دلالات عديدة حول دور التصورات والمعتقدات التي تشكلت لدى المرأة في تحديد فعاليتها سواء الذاتية أو القيادية، ولذلك سنعرض فيما يلي لهذا النوع من الدراسات كما يلي:

في اطار الاهتمام بدور فعالية الذات بقدرة القيادات النسائية على التغلب على المعوقات المتعلقة بالتصورات النمطية المتعلقة بالنوع الاجتماعي، اهتمت دراسة ميتي Mety (Mety, 2014) الكشف عن العلاقة بين فعالية الذات وقدرة القيادات النسائية على التغلب على السلوكيات الخاصة بالنوع الاجتماعي ليصبحن قيادات أكثر فاعلية في المجال المصرفي. وذلك لدى عينة من (٣٠٠) من القيادات في المجال المصرفي، وقد كشفت نتائج المنهج الكمي، وجود علاقة ارتباطية قوية بين فعالية الذات وفعالية القيادة لدى القيادات النسائية. ومن أهم نتائج المنهج الكيفي أن السمات الضرورية

للقيادة الفعالة لم ترتبط بخصائص النوع الاجتماعي، وأن فعالية الذات ساعدت المشاركين على التغلب على السلوكيات المتعلقة بالنوع الاجتماعي، كما أدى التغلب على السلوكيات الخاصة بالنوع الاجتماعي إلى زيادة فعالية القيادة للمشاركين. وفي السياق نفسه أظهرت نتائج دراسة معملية قام بها هوت وبلاسكوفيك (Hoyt&Blascovich, 2007) للكشف عن دور فعالية الذات في استجابة القيادات النسائية للتوقعات القائمة على القوالب النمطية للقيادة، ومن خلال خلق بيئة افتراضية تتعرض خلالها القيادات النسائية لسلوكيات وتوقعات معتمدة على القوالب النمطية للقيادة، أظهرت النتائج أن فعالية الذات تتوسط تعرض المرأة للخبرات المتعلقة بالقوالب النمطية وكفاءة قيادتها، كما جاءت دراسة جور وكريستال (JOUR & Crystal,2005) بنتائج مشابهة، حيث توصلت إلى أن النساء اللاتي يتمتعن بمستويات عالية من فعالية الذات لديهن مستوى مرتفع من كفاءة القيادة بعد التعرض للقوالب النمطية السلبية معملياً.

وكذلك كشفت دراسة Machida-Kosuga وزملاؤه التي أجريت على عينة مكونة من (٦٩٢) من القيادات النسائية في المجال الرياضي بالكلديات عن أن فعالية الذات كان متغيراً وسيطاً للعلاقة بين معوقات السياق (مثل: سلوكيات الزملاء والمشرفين، والصراع بين الأسرة والعمل، والتمييز بين الجنسين) وبين التقدم الوظيفي للقيادات النسائية (Machida-Kosuga, et al,2016).

كما افترضت الدراسة التي أجراها ديكسون وتيلور أن بعض النساء قد يترددن في أداء مهام معينة لأنهن يفتقرن إلى الثقة في قدرتهن على النجاح، ولاختبار هذا الفرض تمت دراسة تقدير الذات والفعالية الذاتية الخاصة بالمهمة كمنبئات لاختيار النساء للمهمة وكذلك تفضيل المهمة، وقد أشارت النتائج إلى أن فعالية الذات تعد

مؤشراً قوياً على اختيار المرأة لمهمة القيادة بدلاً من مهمة عضو في الجماعة (DICKERSON & TAYLOR, 2000).

وفي إطار الكشف عن دور فعالية الذات في الفروق بين الذكور والإناث في فعالية القيادة والإدراك الذاتي للثقة في القدرات القيادية، أظهرت إحدى نتائج الدراسة التي أجراها ماكروميك McCormick وزملاؤه أن هناك فروقاً دالة بين الإناث والذكور فيما يتعلق بتقّتهم في قدراتهم على قيادة مجموعة من الأفراد بنجاح، حيث أشارت النتائج أن الذكور أعلى من حيث الكفاءة الذاتية للقيادة من النساء وذلك لدى عينة من (٢٢٣) من طلاب السنة النهائية في المرحلة الجامعية، حيث طبق عليهم مقاييس خاصة بالكفاءة الذاتية للقيادة، والتي تتعكس في كل من تجاربهم السابقة في الأدوار القيادية، وفعاليتهم الذاتية المدركة في القيام بالأدوار القيادية، وكذلك تكرار محاولاتهم للانخراط في سلوكيات القيادة (McCormick, et al, 2002).

وكذلك دراسة بول Pohl وزملائه التي تبنت نظرية تطابق الأدوار وافترضت أن التمييز ضد المرأة فيما يتعلق بالأدوار القيادية لا يكمن في المحتوى التقييمي للصورة النمطية للمرأة ولكن يكمن في عدم تطابق هذه الصورة مع الأدوار القيادية، وقد كشفت نتائج الدراسة أن فعالية الذات تتوسط العلاقة بين النوع الاجتماعي وأنماط القيادة، كما أن الدور الذكوري أكثر ارتباطاً بالنمط القيادي التحولي الذي يركز على السمات القيادية (الكاريزما ، الدافع الملهم ، التأثير المثالي) ، وذلك لدى عينة من ٦٣ مديراً يعملون في البنك وخدمات العناية الشخصية. (Pohl, et al, 2020).

فروض الدراسة:

وبعد هذا الاستعراض للتراث النظري والامبريقي يمكن صياغة الفروض التي

تسعى الدراسة إلى التحقق منها، كما يأتي:

- توجد علاقة ارتباطية دالة بين متغيرات الدراسة الثلاثة؛ الاتجاه نحو القيادة النسائية، وفعالية الذات العامة وفعالية القيادة المدركة لدى القيادات النسائية.
- يوجد تأثير وسيط لفعالية الذات العامة في العلاقة بين الاتجاه نحو القيادة النسائية وفعالية القيادة المدركة لدى القيادات النسائية.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

تعتمد الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك للكشف عن نموذج تحليل المسار للعلاقة بين الاتجاه نحو القيادة النسائية (المتغير المستقل) وفعالية الذات العامة (المتغير الوسيط) وفعالية القيادة المدركة (المتغير التابع) لدى عينة من القيادات النسائية.

(١) عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (١٨٠) من القيادات الإدارية النسائية بوزارة التربية والتعليم، بمتوسط عمر قدره (٤٣.٤٩) وانحراف معياري (٩.٩٠) عام، ومتوسط سنوات العمل في الوظيفة القيادية الحالية (٥.٠٧) وانحراف معياري (٤.٨٩) عام، وضمت العينة قيادات إدارية بالمدارس (ن=٩٦) والقطاع الإداري بالوزارة (ن=٨٤)، وفيما يلي الخصائص الديموجرافية لتلك المجموعة مبينة في الجدول (١).

جدول (١)

الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة (ن=١٨٠)

| المتغيرات | مستويات المتغير | العدد | النسبة |
|-----------|-----------------|-------|--------|
| الوظيفة | رئيس قسم | 53 | 29.4 |
| | موجه | 26 | 14.4 |
| | مدير مدرسة | 15 | 8.3 |

| المتغيرات | مستويات المتغير | العدد | النسبة |
|-------------------|-----------------|-------|--------|
| | وكيل وزارة | 9 | 5.0 |
| | مدير مديرية | 13 | 7.2 |
| | رئيس قطاع | 2 | 1.1 |
| | مدير مركز علمي | 6 | 3.3 |
| | أخرى | 56 | 31.1 |
| أعلى مستوى تعليمي | دبلوم | 4 | 2.2 |
| | بكالوريوس | 121 | 67.2 |
| | ماجستير | 26 | 14.4 |
| | دكتوراه | 27 | 15.0 |
| | أخرى | 2 | 1.1 |
| الحالة الاجتماعية | عزباء | 33 | 18.3 |
| | متزوجة | 136 | 75.6 |
| | مطلقة | 9 | 5.0 |
| | أرملة | 2 | 1.1 |
| عدد المرؤسين | أقل من ٥٠ | 157 | 87.2 |
| | بين ٥١ إلى ١٠٠ | 16 | 8.9 |
| | أكثر من ١٠٠ | 7 | 3.9 |

أدوات الدراسة:

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

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

[٢] مقياس الاتجاه نحو القيادات النسائية: (WAMS) The Women As Managers Scale

المقياس من إعداد بيترز Peters وتيربورج Terborg وتاينور Taynor وترجمة الباحثة (نيروز، ٢٠٢١) ويهدف المقياس الكشف عن الاتجاهات النمطية تجاه النساء كمديرات، ويتكون المقياس من ٢١ عبارة موزعة على ثلاث أبعاد هي:

- تقبل عمل المرأة في المواقع القيادية (ويضم بنود: ٤، ٥، ٨، ٩، ١٠)
- مدى امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة للقيادة الإدارية الناجحة (ويضم بنود: ٦، ٧، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١)
- التصور المدرك للحواجز التي تحول دون توظيف النساء (ويضم بنود: ١، ٢، ٣، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥)

Yonca,2005; Gallardo-Pérez, et al; (2021) ؛ وهيب، ٢٠٢١).

وتتطلب الإجابة على المقياس أن يحدد الفرد درجة موافقته على كل بند، باختيار واحد من سبع بدائل تمثل مقياس الشدة (غير موافق بشدة= ١ إلى موافق بشدة= ٧)، ويبلغ الحد الأعلى للدرجة على المقياس ١٤٧ درجة (٢١ بنداً ٧X درجات). وتشير

الدرجات المرتفعة إلى الاتجاهات السلبية نحو المرأة كمديرة وتشير الدرجات المنخفضة عليه إلى الاتجاهات الإيجابية نحو المرأة كمديرة.

يعتبر مقياس الاتجاه نحو القيادات النسائية أحد أفضل المقاييس التي تعكس الاتجاهات التي يتبناها أفراد المجتمع نحو المرأة في المواقع القيادية الإدارية. فقد أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن هذا المقياس يتمتع بكفاءة سيكومترية كافية لقياس الاتجاهات نحو المرأة كمديرة، وذلك عبر المجتمعات المختلفة حيث تم تقدير الثبات والصدق له علي عينات متنوعة والتي أظهرت في النهاية درجة مقبولة من الكفاءة السيكومترية لهذا المقياس (أنظر: وهيب، ٢٠٢١، Gallardo-Pérez, et al, ٢٠٢١; Yonca, 2005; 2021; Balgiu, 2013;

[٣] استبيان فعالية القيادة: (LPI) The Leadership Practices Inventory

أعد هذا المقياس كوزيس Kouzes وبوزينير Posner عام ١٩٨٧، وترجمته الباحثة إلى اللغة العربية في بحث سابق (وهيب، ٢٠٢١)، ويهدف المقياس تقييم الممارسات والمهارات القيادية المطلوبة لتحقيق القيادة الفعالة، التي تنعكس من خلال ممارسة المدير لخمسة أبعاد من السلوكيات القيادية، ويتكون المقياس من (٣٠) بنداً تغطي هذه الأبعاد كما يلي:

- وضع الاستراتيجيات Modelling the way

وينعكس في قدرة القائد على تحديد خارطة الطريق لتحقيق أهداف المنظمة، وصياغة الاستراتيجيات والإجراءات اللازمة لانجاز تلك الأهداف (ويضم بنود: ١، ٦، ١١، ١٦، ٢١، ٢٦).

- التحدي والابتكار Challenging the process

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

- خلق رؤية مشتركة Inspiring a shared vision

والتي تعكس قدرة القائد على توقع المستقبل، ووضع تصورات حول مختلف الاحتمالات والأهداف المستقبلية التي تحقق مزيد من النجاح للأفراد وللمؤسسة، والقدرة على حشد الآخرين لتحقيق هذه التوقعات من خلال تشجيعهم على التعبير عن تطلعاتهم وتوقعاتهم ومشاركتها مع الآخرين (ويضم بنود: ٢، ٧، ١٢، ١٧، ٢٢، ٢٧).

- سياسات تمكين الآخرين Enabling others to act

والذي يعكس قدرة القائد على تعزيز التعاون المشترك من خلال دعم الأهداف التعاونية وبناء ثقة المرؤسين، وكذلك تشجيعهم عبر توزيع الأدوار وإعطائهم حرية أداء المهام بطريقتهم (ويضم بنود: ٤، ٩، ١٤، ١٩، ٢٤، ٢٩).

- التشجيع والدعم Encouraging the heart

والتي تعكس قدرة القائد على إبراز الإسهامات الفردية للعاملين معه من خلال تقديم الدعم المعنوي للإنجازات المتميزة، والإشادة بهذه الإنجازات باستخدام طرق متنوعة (ويضم بنود: ٥، ١٠، ١٥، ٢٠، ٢٤، ٣٠).

(Kouzes & Posner, 2008; Kouzes & Posner, 1995; Zaid, et al 2012)

وتتطلب الإجابة على المقياس ككل أن يحدد الفرد درجة موافقته على كل بند، باختيار واحد من خمس بدائل تمثل مقياس الشدة (غير موافق نهائياً = ١ إلى موافق بشدة = ٥)، ويبلغ الحد الأعلى للدرجة على المقياس ١٥٠ درجة (٣٠ بنداً X

٥ درجات). وتشير الدرجات المرتفعة إلى فعالية القائد المدركة من خلال تطبيقه للممارسات القيادية المختلفة.

وقد تم استخدام مقياس الممارسات القيادية LPI على نطاق واسع في البحث العلمي منذ بدايته في عام ١٩٨٧ وخاصة في مؤسسات التعليم سواء التعليم الجامعي أو ما قبل الجامعي، حيث تم اختبار الكفاءة السيكومترية للمقياس على مدار خمسة عشر عام من خلال تطبيقه على حوالي (٤٠٠٠) مشارك (مديرين وغير مديرين) عبر كل من المؤسسات الخاصة والعامة، وقد أكدت نتائجها صدق وثبات هذا المقياس وارتفاع الثقة في أبعاده الخمسة التي تعكس الممارسات السلوكية للقائد، مما يجعله محل ثقة لتقييم المهارات القيادية واستخدام النتائج لتحسين هذه المهارات (نظر: Conradie & Herbst, 2010; Zaid, et al, 2012)

وظهرت النتائج نفسها عند فحص الكفاءة السيكومترية للمقياس في البيئة العربية، حيث بلغ معامل ثبات المقياس ٠.٩٨ درجة في دراسة سابقة أجرتها الباحثة على القيادات النسائية في الجامعات المصرية (انظر: وهيب، ٢٠٢١) كما دعمت نتائجها تمتع المقياس بكفاءة سيكومترية تجعله محل ثقة للاستخدام في المجتمعات العربية.

[٤] استبيان فعالية الذات العامة: The general self-efficacy scale

أعد المقياس شوارتزر Schwarzer وجورسليم Jerusalem (Schwarzer & Jerusalem, 1995) ويتكون المقياس من (١٠) بنود لقياس تقدير الفرد لجوانب كفاءته الشخصية العامة والتي تنعكس من خلال بعد واحد، وتتطلب الإجابة على المقياس أن يحدد الفرد درجة موافقته على كل بند، باختيار واحد من أربعة بدائل تمثل مقياس الشدة (لا = ١ إلى دائماً = ٤)، ويبلغ الحد

الأعلى للدرجة على المقياس ٤٠ درجة (١٠ بنداً X ٤ درجات). وتشير الدرجات المرتفعة إلى فعالية الذات المرتفعة كما يدركها الفرد. وقد تم التحقق من الكفاءة السيكومترية للمقياس عبر عدد من الدراسات التي أجريت في مجتمعات مختلفة وبلغات مختلفة، وقد تراوحت معاملات الثبات للمقياس بين ٠.٧٥ و ٠.٩٤ درجة (أنظر: Scholz, Dona, Sud, & Schwarzer, 2002; Luszczynska, Scholz, & Schwarzer, 2005).

الكفاءة القياسية للأدوات

تم تقييم الكفاءة القياسية للأدوات في الدراسة الراهنة باستخدام مجموعة مكونة من (٨١) من القيادات النسائية بمؤسسات وزارة التربية والتعليم ، تراوحت أعمارهم بين (٢٣-٦٤)، بمتوسط عمري مقداره (٣٨.٩٦) وانحراف معياري (٩.٣٣) سنة. (أولاً) الصدق: تم إتباع الطريقتين الآتيتين لتقييم صدق الأدوات:

[١] صدق الاتساق الداخلي

[٢] صدق المجموعات المتضادة.

نعرض لنتائج هذه الإجراءات على النحو التالي:

[١] تقدير الاتساق الداخلي: لتقدير التجانس الداخلي للمقاييس باعتباره أحد مؤشرات صدق التكوين، وتم تقديره عن طريق:

- حساب معامل ارتباط الدرجة على كل بند بالدرجة الكلية لكل مقياس من مقاييس الدراسة، وقد كشفت النتائج كما هو موضح في جدول (٢) أن جميع بنود المقاييس المستخدمة في الدراسة، وهي: مقياس فعالية القيادة، ومقياس الاتجاه نحو القيادة النسائية، ومقياس فعالية الذات العامة جاءت مرتفعة الدلالة عند مستوى ٠.٠٠١ وتراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠.٣٠) و (٠.٨١).

جدول (٢)

ارتباط كل بند على حدة بالدرجة الكلية على مقاييس الدراسة

| مقياس فعالية القيادة | | | مقياس الاتجاه نحو القيادة النسائية | | | | مقياس فعالية الذات | | |
|--------------------------------------|--------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|--------|--------------------------------------|--------------------|--------------------------------------|--------|
| ارتباط البند بالدرجة الكلية | البنود | ارتباط البند بالدرجة الكلية | البنود | ارتباط البند بالدرجة الكلية | البنود | ارتباط البند بالدرجة الكلية | البنود | ارتباط البند بالدرجة الكلية | البنود |
| .530** | 16 | .340** | 1 | | | | | | |
| .510** | 17 | .421** | 2 | | | | | | |
| .620** | 18 | .558** | 3 | .624** | 11 | 468** | 1 | .547** | 1 |
| .511** | 19 | .404** | 4 | .704** | 12 | .611** | 2 | .710** | 2 |
| .629** | 20 | .575** | 5 | .743** | 13 | .352** | 3 | .719** | 3 |
| .614** | 21 | .453** | 6 | .556** | 14 | .603** | 4 | .774** | 4 |
| .658** | 22 | .509** | 7 | .528** | 15 | .563** | 5 | .759** | 5 |
| .691** | 23 | .653** | 8 | .602** | 16 | .673** | 6 | .717** | 6 |
| .534** | 24 | .473** | 9 | .388** | 17 | .646** | 7 | .792** | 7 |
| .674** | 25 | .375** | 10 | .616** | 18 | .539** | 8 | .779** | 8 |
| .444** | 26 | .319** | 11 | .509** | 19 | .480** | 9 | .735** | 9 |
| .528** | 27 | .534** | 12 | .506** | 20 | .513** | 10 | .818** | 10 |
| .308** | 28 | .524** | 13 | .307** | 21 | | | | |
| .627** | 29 | .355** | 14 | | | | | | |
| .634** | 30 | .667** | 15 | | | | | | |

- حساب معامل ارتباط الدرجة علي كل بند بدرجة المكون الفرعي الذي تتبعه،

وذلك بالنسبة لمقياس الاتجاه نحو القيادة النسائية ومقياس فعالية القيادة

المُدركة، وقد تراوحت معاملات الارتباط بالنسبة لمقياس الاتجاه نحو القيادة النسائية ما بين ٠.٤١-٠.٨٦، كما تراوحت معاملات الارتباط بالنسبة لمقياس فعالية القيادة المُدركة ما بين ٠.٤١ - ٠.٧٩ مما يظهر أن جميع معاملات ارتباط البنود بالدرجات الفرعية للمقياسين جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١ - وكذلك تم حساب معامل ارتباط الدرجة المجمعة لكل مكون فرعي بالدرجة الكلية على المقياس، بالنسبة لمقياس الاتجاه نحو القيادة النسائية ومقياس فعالية القيادة المُدركة، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٧١ - ٠.٩٠ بالنسبة لمقياس الاتجاه، وبين ٠.٨١ - ٠.٨٧ بالنسبة لمقياس فعالية القيادة، وهي معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١.

[٢] صدق المجموعات المتضادة: تعتمد هذه الطريقة على المقارنة بين مجموعتين متعارضتين بناء على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة وهي: مقياس فعالية القيادة، ومقياس الاتجاه نحو القيادة النسائية، ومقياس فعالية الذات، حيث تمثل المجموعة الأولى أقل ٢٥% (الربع الأدنى) من المشاركين، في حين تمثل المجموعة الثانية أعلى ٢٥% (الربع الأعلى)، ثم يتم الكشف عن دلالة الفرق بين المجموعتين المتطرفتين، ويوضح الجدول التالي (٣) دلالة الفرق بين هاتين المجموعتين على مقياس الدراسة.

جدول (٣) دلالة الفروق بين المجموعتين المتعارضتين لمقاييس الدراسة

| مستوى الدلالة | قيمة ت " | المجموعة (ب) الدرجات العليا | | المجموعة (أ) الدرجات الدنيا | | المقاييس | |
|------------------|-------------|--------------------------------|--------|--------------------------------|-------|---------------------------------------|---|
| | | ع | م | ع | م | | |
| 0.001 | -17.46 | 4.04 | 134.38 | 11.54 | 87.65 | مقياس الاتجاه نحو القيادة النسائية | ١ |
| 0.001 | -14.49 | 2.77 | 116.08 | 7.47 | 92.00 | استبيان فعالية القيادة | ٢ |
| 0.001 | -13.71 | 2.37 | 36.68 | 3.23 | 25.20 | استبيان فعالية الذات | ٣ |

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

ثانياً: ثبات الأدوات

استخدمت الدراسة الراهنة الطريقتين الآتيتين للاستدلال على مدى ثبات أدواتها:

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

وفيما يلي يوضح جدول (٤) معامل ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة، والتي تتسم جميعها بالقبول، حيث تتراوح تلك القيم بين ٠.٧٨ - ٠.٩١ درجة.

جدول (٤)

معاملات ألفا كرونباخ للدلالة على ثبات مقاييس الدراسة

| معامل ألفا | المقاييس | |
|------------|------------------------------------|----|
| ٠.٨٧ | مقياس الاتجاه نحو القيادة النسائية | -١ |
| ٠.٩١ | استبيان فعالية القيادة المدركة | -٢ |
| ٠.٩٠ | استبيان فعالية الذات العامة | -٣ |

٢- القسمة النصفية:

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

جدول (٥)

معاملات الثبات لمقاييس الدراسة بطريقة القسمة النصفية بعد تصحيح الطول

| م | الاختبارات | عدد البنود | معامل الثبات |
|----|------------------------------------|------------|--------------|
| ١- | مقياس الاتجاه نحو القيادة النسائية | ١١-١٠ | ٠.٨٦ |
| ٢- | استبيان فعالية القيادة | ١٥-١٥ | ٠.٨٥ |
| ٣- | استبيان فعالية الذات | ٥-٥ | ٠.٨٧ |

نتائج الدراسة:

يتم عرض نتائج الدراسة عبر قسمين وفقاً لفروض الدراسة كما يلي:

- نتائج تحليلات الفرض الأول: فيما يتصل بالعلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة الثلاثة؛ الاتجاه نحو القيادة النسائية، وفعالية الذات العامة وفعالية القيادة لدى القيادات النسائية كشفت النتائج تحقق الفرض بشكل جزئي على النحو الموضح في الجداول التالية (جدول، ٦، ٧).

جدول (٦) معاملات الارتباط بين الاتجاه نحو القيادة النسائية وفعالية القيادة

المدركة لدى القيادات النسائية (ن=١٨٠)

| الدرجة الكلية لفعالية القيادة المدركة | التشجيع والدعم | سياسات تمكين الآخرين | خلق رؤية مشتركة | التحدي والابتكار | وضع الاستراتيجيات | فعالية القيادة المدركة الاتجاه نحو القيادة النسائية |
|---------------------------------------|----------------|----------------------|-----------------|------------------|-------------------|--|
| -0.219- ** | -0.170-* | -0.222- ** | -0.105- | -0.213- ** | -0.231-** | تقبل عمل المرأة في المواقع القيادية |
| -0.307- ** | -0.239- ** | -0.231- ** | -0.222- ** | -0.302- ** | -0.312-** | التصور المدرك للحواجز التي تحول دون توظيف النساء |
| -0.302- ** | -0.277- ** | -0.284- ** | -0.193-* | -0.276- ** | -0.267-** | مدى امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة لنجاح القائد. |
| -0.324- ** | -0.270- ** | -0.283- ** | -0.210-* | -0.309- ** | -0.314-** | الدرجة الكلية للاتجاه نحو القيادة النسائية |

** دال عند ٠.٠١ * دال عند ٠.٠٥ .

جدول (٧) معاملات الارتباط بين فعالية الذات وكل من الاتجاه نحو القيادة

النسائية وفعالية القيادة المدركة (ن=١٨٠)

| المتغيرات | فعالية الذات |
|---|--------------|
| تقبل عمل المرأة في المواقع القيادية | -0.145- |
| التصور المدرك للحوجز التي تحول دون توظيف النساء | -0.067- |
| مدى امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة لنجاح القائد. | -0.118- |
| الدرجة الكلية للاتجاه نحو القيادة النسائية | -0.117- |
| وضع الاستراتيجيات | .264** |
| التحدي والابتكار | .497** |
| خلق رؤية مشتركة | .410** |
| سياسات تمكين الآخرين | .299** |
| التشجيع والدعم | .314** |
| الدرجة الكلية لفعالية القيادة المدركة | .425** |

** دال عند ٠.٠٠١ * دال عند ٠.٠٠٥ .

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

- ١- ارتباط الدرجة الكلية للاتجاه السلبي نحو القيادة النسائية وكل مكوناتها عكسياً بالدرجة الكلية لفعالية القيادة المدركة لدى القيادات النسائية وكل مكوناتها، مما

يعني أنه كلما كان الاتجاه الذي تتبناه المرأة التي تعمل في المناصب القيادية الإدارية نحو عمل المرأة في المواقع القيادية سلبياً كلما انخفض إدراكها لدرجة فاعليتها القيادية في الموقع الذي تشغله في وزارة التربية والتعليم.

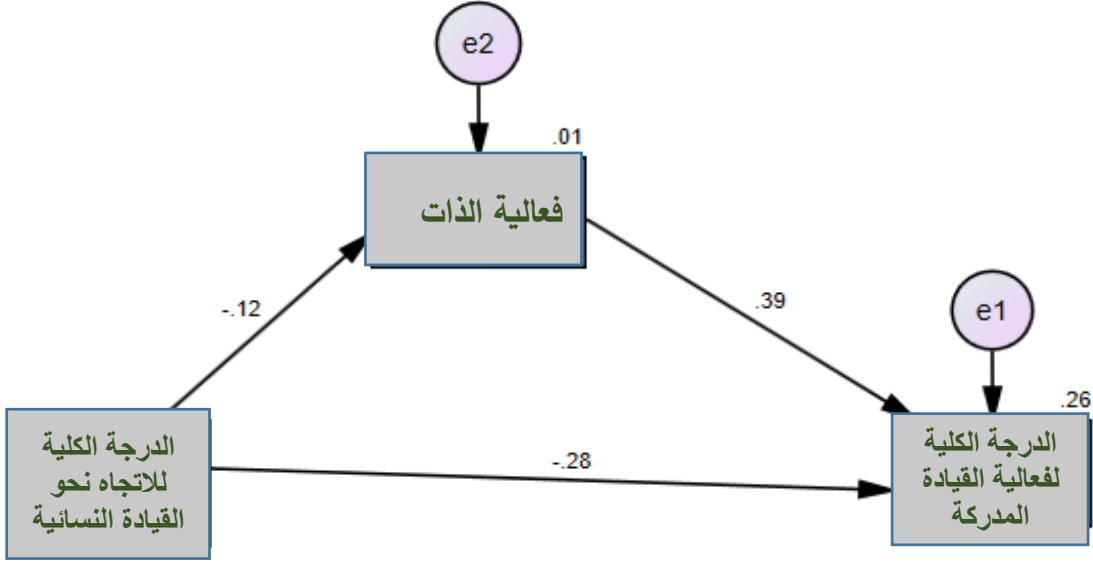
٢- غياب الارتباط الدال بين فعالية الذات العامة والدرجة الكلية للاتجاه السلبي نحو القيادة النسائية وكل مكوناتها لدى النساء التي تعمل في المناصب القيادية الإدارية بوزارة التربية والتعليم.

٣- ظهرت العلاقة بين فعالية الذات العامة وفعالية القيادة المدركة بكل مكوناتها إيجابية ودالة عند مستوى ٠.٠١ أي أن ارتفاع فعالية الذات لدى القائدات الإداريات يصاحبه ارتفاع في إدراكهن لدرجة فاعليتهن في القيام بالأدوار القيادية المختلفة.

نتائج تحليلات الفرض الثاني: فيما يتعلق بالتأثير الوسيط لفعالية الذات العامة في العلاقة بين الاتجاه نحو القيادة النسائية وفعالية القيادة المدركة لدى القيادات النسائية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل المسار للتحقق من صحة هذا الفرض، باعتبار أن الاتجاه نحو القيادة النسائية يعد المتغير المستقل، وفعالية القيادة المدركة ذاتياً يعد المتغير التابع، وفعالية الذات العامة متغيراً وسيطاً.

وفي سبيل التحقق من هذا الفرض سيتم الكشف عن هذه العلاقات على مستويين، المستوى الأول يمثل الكشف عن الدور الوسيط لفعالية الذات العامة المدركة بين الدرجة الكلية للمتغير المستقل (الاتجاه نحو القيادة النسائية) وفعالية القيادة المدركة، والمستوى الثاني هو الكشف عن دور فعالية الذات العامة كمتغير وسيط بين المكونات الفرعية للاتجاه نحو القيادة النسائية وفعالية القيادة المدركة، ونعرض لنتائج هذه التحليلات كما يلي:

[١] التأثير الوسيط لفعالية الذات العامة في العلاقة بين الدرجة الكلية للاتجاه نحو القيادة النسائية وفعالية القيادة المدركة لدى القيادات النسائية.



شكل (٣) تحليل المسار للدرجة الكلية للاتجاه نحو القيادة النسائية على فعالية القيادة

والتأثير الوسيط لفعالية الذات العامة

كما يوضح جدول (٨) مؤشرات حسن المطابقة للنموذج

جدول (٨) مؤشرات حسن المطابقة لنموذج تحليل المسار للدرجة الكلية للاتجاه نحو

القيادة النسائية على فعالية القيادة والتأثير الوسيط لفعالية الذات (ن = ١٨٠)

| محك القبول | قيمة المؤشر المحسوبة | المؤشر |
|------------|----------------------|-------------------------------------|
| غير دالة | 0.000 | كاي تربيع Chi-square |
| | -0.278 | التأثير المباشر Direct effect |
| | -0.046 | التأثير غير المباشر Indirect effect |
| | -0.324 | التأثير الكلي |

| المؤشر | قيمة المؤشر المحسوبة | محك القبول |
|---|----------------------|--------------|
| قيمة Z لسوبيل Sobel Z test | 3.357 | دال |
| GFI مؤشر حسن المطابقة | ١.٠٠٠ | 1 |
| CFI مؤشر المطابقة المقارن | ١.٠٠٠ | 1 |
| NFI مؤشر المطابقة المعياري | ١.٠٠٠ | 1 |
| IFI مؤشر المطابقة التزايدى | ١.٠٠٠ | 1 |
| RMR جذر متوسط مربعات البواقي | ٠.٠٠٠ | أقل من ٠.٠٠٨ |
| SRMR جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية | ٠.٠٠٠ | أقل من ٠.٠٠٨ |

يوضح الشكل السابق والجدول السابق ما يلي:

١- صلاحية النموذج للتنبؤ، حيث بلغت قيمة $\chi^2 = 0.000$ وهي غير دالة، وجاءت أدلة حسن المطابقة (GFI, CFI, NFI, IFI) تساوي الواحد

الصحيح، مما يدل على حسن مطابقة النموذج المقترح.

٢- وجود تأثير سببي مباشر وغير مباشر عكسي للدرجة الكلية للاتجاه السلبي نحو القيادة النسائية على فعالية القيادة المُدركة فقد كانت قيمة (التأثير المباشر) معامل الانحدار المعياري لتنبؤ الاتجاه السلبي نحو القيادة النسائية بفعالية القيادة المُدركة (-0.28) وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.003 وتأثير غير مباشر عبر متغير فعالية الذات (يساوي حاصل ضرب قيمة بيتا المعيارية على المسارين الاتجاه- فعالية الذات، وفعالية الذات - فعالية القيادة) أي (-0.12 * 0.39 = -0.047) وهو تأثير جزئي لأهمية فعالية الذات كتأثير وسيط في التنبؤ بفعالية القيادة، وجاءت دلالة التأثير غير

المباشر من خلال قيمة سوبيل Z، وهي دالة عند مستوى معنوية 0.0001 إن التأثير الكلي للنموذج يساوي (التأثير المباشر(-0.278) + التأثير غير المباشر (-0.046) = -0.324 وهو دال عند مستوى معنوية 0.001

3- جاءت نسبة التباين المفسرة لنموذج الإنحدار ككل (معامل التحديد R²) تساوي 0.257 وهذا يعني أن متغير الاتجاه نحو القيادة النسائية بمفرده ومع فعالية الذات كتأثير وسيط يتنبأ بمقدار (Adjusted R Square) 0.247 % من فعالية القيادة المدركة لدى القيادات النسائية، وأن النسبة المتبقية تمثل الخطأ أو تأثير متغيرات أخرى لم تدرس في الدراسة الحالية.

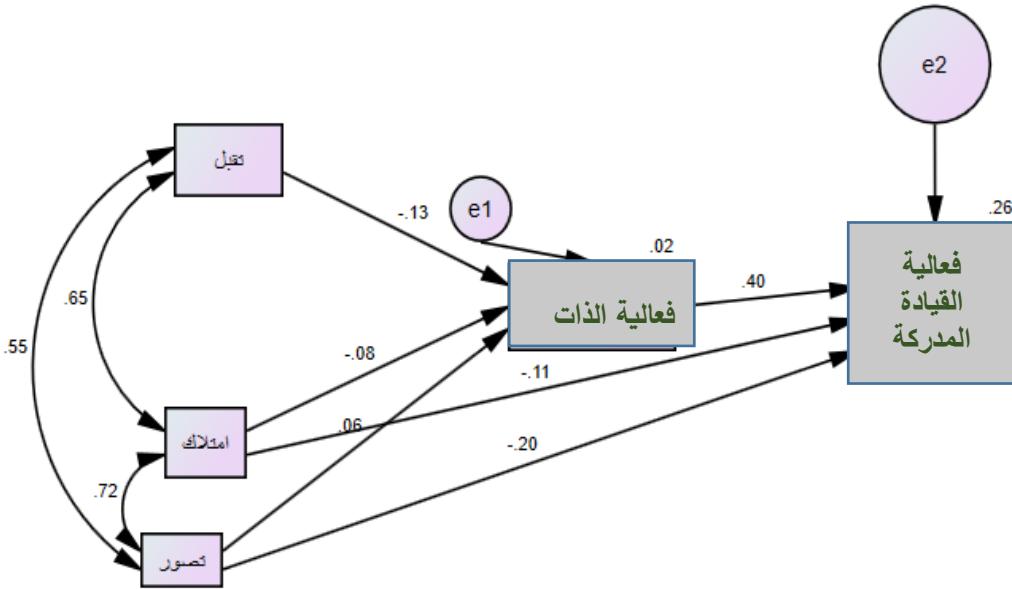
[٢] التأثير الوسيط لفعالية الذات العامة في العلاقة بين مكونات الاتجاه نحو القيادة

النسائية من جهة، وفعالية القيادة المدركة لدى القيادات النسائية من جهة أخرى.

تم اختبار عدة نماذج بحيث تشتمل على الثلاثة مكونات لمقياس الاتجاهات (تقبل عمل المرأة في المواقع القيادية، مدى امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة لنجاح القائد، التصور المدرك للحوجز التي تحول دون توظيف النساء) بحيث يتم اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة على فاعلية القيادة، ومن خلال فاعلية الذات باعتبارها متغير وسيط بين المكونات الثلاثة للاتجاه، وفاعلية القيادة.

وجاء النموذج الأمثل من حيث تحقق أفضل مؤشرات المطابقة هو النموذج التالي شكل (رقم ٤) بحيث يشمل التأثير الكلي للنموذج، مع استبعاد التأثير المباشر لمكون (تقبل عمل المرأة في المواقع القيادية) نظرا لضعف تأثيره المباشر على فاعلية القيادة، في حين تم إدراج التأثير غير المباشر للمكون من خلال توسط فاعلية الذات في العلاقة مع فاعلية القيادة، كما يشمل النموذج على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة

لكل من (مدى امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة لنجاح القائد، التصور المدرك للحواجز التي تحول دون توظيف النساء) على فعالية القيادة المُدركة.



شكل (٤) تحليل المسار للمكونات الفرعية للاتجاه نحو القيادة النسائية على فعالية القيادة والتأثير الوسيط لفعالية الذات

ويوضح جدول (٩) مؤشرات حسن المطابقة لهذا النموذج

جدول (٩) مؤشرات حسن المطابقة لنموذج تحليل المسار للمكونات الفرعية للاتجاه نحو القيادة النسائية على فعالية القيادة والتأثير الوسيط لفعالية الذات (ن = ١٨٠).

| المؤشر | قيمة المؤشر المحسوبة | محك القبول |
|--|----------------------|---------------|
| كاي تربيع Chi-square | ٠.136 | غير دالة |
| درجات الحرية df | ١ | / |
| مستوى الدلالة | ٠.٧١٢ | غير دالة |
| مربع كاي المعياري (x^2) (df) / | ٠.136 | / df < $5x^2$ |
| قيمة Z لسوبيل Sobel Z test لمكون تقبل عمل المرأة في المواقع القيادية | ٢.٤٥٩ | دال عند ٠.٠١ |
| قيمة Z لسوبيل Sobel Z test لمكون امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة لنجاح القائد | ٣.١٨٣ | دال عند ٠.٠٠١ |
| قيمة Z لسوبيل Sobel Z test لمكون التصور المدرك للحواجز التي تحول دون توظيف النساء | ٣.٢٢٥ | دال عند ٠.٠٠١ |
| GFI مؤشر حسن المطابقة | ١.٠٠٠ | ١.٠٠٠-٠.٩٠ |
| AGFI مؤشر حسن المطابقة المعدل | ٠.٩٩٤ | ١.٠٠٠-٠.٩٠ |
| CFI مؤشر المطابقة المقارن | ١.٠٠٠ | ١.٠٠٠-٠.٩٠ |
| NFI مؤشر المطابقة المعياري | ٠.٩٩٩ | ١.٠٠٠-٠.٩٠ |
| IFI مؤشر المطابقة التزايدى | ١.٠٠٠ | ١.٠٠٠-٠.٩٠ |
| RFI مؤشر المطابقة النسبى | ٠.٩٩٤ | ١.٠٠٠-٠.٩٠ |
| REMSA | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠-٠.٠٥ |

١- صلاحية النموذج للتنبؤ، حيث بلغت قيمة $\chi^2 = 0.136$ وهي غير دالة، وجاءت أدلة حسن المطابقة (GFI, CFI, NFIM, IFI) جميعا تقترب من الواحد الصحيح على النحو الموضح فى الجدول السابق، مما يدل على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة.

٢- وجود تأثير سببي مباشر وغير مباشر لكل مكونات الاتجاه نحو القيادة النسائية (تقبل عمل المرأة في المواقع القيادية، مدى امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة لنجاح القائد، التصور المدرك للحواجز التي تحول دون توظيف النساء) على فعالية القيادة المدركة فقد تراوح التأثير الكلي بين (-٠.٠٥٠، -٠.١٤١، -٠.١٧٨) على الترتيب، كما تراوحت قيم التأثيرات المباشرة لكل من (مدى امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة لنجاح القائد، التصور المدرك للحواجز التي تحول دون توظيف النساء) من مكونات الاتجاه نحو القيادة النسائية على فعالية القيادة المدركة بين (-٠.١٠٩، -٠.٢٠١) التأثيرات غير المباشرة فقد تراوحت بين (-٠.٠٥٠، -٠.٠٣١، -٠.٠٢٣) بالترتيب للثلاث مكونات، كما جاءت قيم بيتا على النحو التالي (تقبل عمل المرأة في المواقع القيادية قيمة بيتا -٠.٤٥٨ دالة عند ٠.٠٠٧، مدى امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة لنجاح القائد قيمة بيتا -٠.٣٥٣ دالة عند ٠.٠٠٠، التصور المدرك للحواجز التي تحول دون توظيف النساء قيمة بيتا -٠.٣٤٥ دالة عند ٠.٠٠٠) وهي تقديرات دالة إحصائياً، مما يعني وجود تأثير جزئي لفعالية الذات كمتغير وسيط للعلاقة بين المكونات الفرعية للاتجاه نحو القيادة النسائية وفعالية القيادة.

٣- وجاءت دلالة التأثير غير المباشر من خلال قيمة سوبيل Z (Sobel Z test)، على النحو التالي لكل المكونات الثلاثة (تقبل عمل المرأة في المواقع القيادية ٢.٤٥٩ دال عند ٠.٠٠١، مدى امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة لنجاح القائد ٣.١٨٣ دال عند ٠.٠٠٠١، التصور المدرك للحواجز التي تحول دون توظيف النساء ٣.٢٢٥ دال عند ٠.٠٠٠١)

٤- جاءت نسبة التباين المفسرة لنموذج الانحدار ككل (معامل التحديد R^2) تساوي 0.265 وهذا يعني أن متغير الاتجاه نحو القيادة النسائية بمفرده ومع فعالية الذات كتأثير وسيط يتنبأ بمقدار (Adjusted R Square) 0.245 من فعالية القيادة المدركة لدى القيادات النسائية، وأن النسبة المتبقية تمثل الخطأ أو تأثير متغيرات أخرى لم تدرس في الدراسة الحالية.

وقد كشفت مجمل نتائج تحليل المسار عن قبولنا لفرض الدراسة الثاني، حيث كشفت مجمل هذه النتائج ما يلي:

- التأثير الوسيط لفعالية الذات العامة على العلاقة بين الاتجاه نحو القيادة النسائية وفعالية القيادة المدركة لدى القيادات النسائية بمؤسسات وزارة التربية والتعليم.

- جاء التأثير الوسيط بين المكونات الفرعية لمفهوم الاتجاه وفعالية القيادة مختلف، حيث ظهر هذا التأثير بشكل مرتفع فيما يتعلق بالتصور المدرك للحواجز التي تحول دون توظيف النساء، يليه مدى امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة لنجاح القائد، وجاء في المرتبة الأخيرة المكون الخاص بتقبل عمل المرأة في المواقع القيادية.

- من حيث التأثير المباشر للمكونات الفرعية للاتجاه نحو القيادة النسائية على فعالية القيادة المدركة، احتل التصور المدرك للحواجز التي تحول دون توظيف

النساء، وجاء في المرتبة الثانية مدى امتلاك النساء للسمات الشخصية اللازمة لنجاح القائد، بينما غاب التأثير المباشر لتقبل عمل المرأة في المواقع القيادية على فعالية القيادة المدركة لدى القيادات النسائية.

مناقشة النتائج:

كشفت الدراسة الحالية، عن مجموعة من النتائج حول العلاقات المختلفة بين الاتجاه نحو القيادة النسائية وكل من فعالية الذات العامة وفعالية القيادة المدركة لدى القيادات النسائية بوزارة التربية والتعليم، وكذلك الكشف عن التأثير الوسيط لفعالية الذات على العلاقة بين الاتجاه وفعالية القيادة.

وسنعرض فيما يلي مناقشة نتائج الدراسة في ضوء مدى تحقق فروض الدراسة وبيان مدى اختلاف هذه النتائج مع الدراسات السابقة، وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للمفاهيم محل الاهتمام.

[١] وجود علاقة ارتباطية دالة بين متغيرات الدراسة الثلاثة؛ الاتجاه نحو القيادة النسائية، وفعالية الذات، وفعالية القيادة لدى القيادات النسائية.

كشفت نتائج الدراسة الراهنة وجود علاقة ارتباطية دالة بين فعالية القيادة المدركة وكل من فعالية الذات والاتجاهات نحو القيادات النسائية. بينما غابت الارتباطات بين الاتجاه وفعالية الذات، مما يشير إلى تحقق الفرض الأول للدراسة بشكل جزئي. حيث تؤكد النتائج المتعلقة بهذا الفرض على ما يلي:

١- ارتباط فعالية الذات ارتباطاً إيجابياً دالاً بفعالية القيادة المدركة لدى القيادات النسائية بوزارة التربية والتعليم. مما يشير إلى أن زيادة فعالية الذات العامة لدى المرأة التي تتقلد المناصب القيادية الإدارية يصاحبه زيادة في إدراكها الذاتي لفاعليتها القيادية. وبالرغم من ندرة الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين فعالية الذات

العامة المُدركة لدى القائد، وكفاءته الذاتية المُدركة للقيادة، إلا أن نتائج الدراسة الراهنة تتفق بشكل عام مع التراث النظري والإمبيرقي الذي تناول هذه المتغيرات سواء لدى القيادات بشكل عام أم لدى القيادات النسائية بشكل خاص.

وبناء على ذلك تتسق هذه النتيجة مع نتائج سلسلة الدراسات التي أجراها باندورا Bandura وزملاؤه في إطار اختبار أهمية فعالية الذات في تحديد كفاءة القائد وخاصة القدرة على اتخاذ القرار الإداري، والتي كشفت عن علاقة دالة بين تصورات القائد عن كفاءته الذاتية وأدائه للمهام القيادية في مجال الإدارة، مثل تطوير استراتيجيات العمل (McCormick, et al, 2002) ، والقدرة على تحقيق الأهداف ورفع أداء الفريق (أنظر: Wood & Bandura, 1989; Chemers, Watson, & May, 2000; Mesterova, et al. 2015) كما اتفقت نتائج الدراسة الراهنة مع نتائج الدراسة التي أجراها ميتي (Mety, Mety (2014) والتي كشفت نتائجها عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين فعالية الذات وفعالية القيادة لدى القيادات النسائية في المجال المصرفي.

وعلى المستوى النظري يمكن تفسير ارتباط فعالية الذات العامة المُدركة بفعالية القيادة المُدركة لدى القيادات النسائية في ضوء نظرية فعالية الذات. والتي تجعلنا نتوقع أن القادة ذوي الفعالية الذاتية العامة المرتفعة يصبحون قادة أكثر فعالية، لأنهم يميلون إلى بذل جهد أكبر للوفاء بأدوارهم القيادية عبر المواقف المختلفة، وكذلك يتسمون بالمتابعة لفترات أطول عند مواجهاتهم الصعوبات المختلفة (Mesterova, et al. 2015).

كما أشار أيدين Eden إلى ارتباط فعالية الذات العامة بفعالية الذات في المجالات النوعية المختلفة؛ فمجموعة التوقعات التي تحدد ثقة الفرد العامة في قدراته وقابليته للنجاح تؤثر بدرجة كبيرة على توقعات الفعالية الذاتية المُدركة في المواقف

النوعية، فقد أكد Chemers أن معتقدات فعالية الذات لدى القيادات تؤثر على الخيارات التي يتخذونها، ومسارات العمل التي يتبعونها من أجل إنجاز المهام المختلفة، وافترض أن الفعالية الذاتية المنخفضة للقيادات تؤثر على قدرتهم على التعامل مع المهام الصعبة وحل المشكلات (Mesterova, et al. 2015).

٢-ارتباط الاتجاهات السلبية نحو القيادة النسائية بفعالية القيادة المُدركة ارتباطاً عكسياً دالاً، بينما لم تظهر ارتباطات دالة بين الاتجاه نحو القيادة النسائية وفعالية الذات العامة لدى القيادات النسائية بوزارة التربية والتعليم. مما يشير إلى أن زيادة الاتجاه السلبي الذي تتبناه المرأة التي تعمل في المواقع القيادية يصاحبه نقص في إدراكها لمدى كفاءتها في أداء المهام القيادية، بينما لا يرتبط ما تتبناه هذه القيادات من اتجاهات سلبية بإدراكها لفعاليتها الذاتية العامة. وبالرغم من ندرة الدراسات التي اهتمت برصد الاتجاهات نحو القيادة النسائية لدى المرأة التي تتقلد المناصب القيادية وعلاقتها بالمتغيرات محل الاهتمام، إلا أن ما أظهرته نتائج الدراسة الراهنة من ارتباط عكسي بين الاتجاه نحو القيادات النسائية وفعالية القيادة المُدركة يتفق بشكل عام مع نتائج الدراسات القليلة التي أظهرت أن المعتقدات والتصورات التي تشكلت لدى القيادات النسائية حول ما تتعرض له من صور التحيز القائم على النوع الاجتماعي، والتصورات السلبية حول دورها القيادي، كل هذا يؤثر على طريقة وأسلوب قيادتهن (أنظر: Mollel, Tshabangu, 2014; (القورني، ٢٠١٩، Coaxum-Young, 2017; Wallace, Marchant, 2011; وهو الأمر الذي سنعرض تفسيره النظري عند مناقشة نتائج الفرض الثاني للدراسة.

أما فيما يخص غياب الارتباطات بين الاتجاه وفعالية الذات، فهذه النتيجة تتعارض مع نظرية باندورا لفعالية الذات وما يرتبط بها من تراث إمبيريقى والذي يوضح دور ما يتبناه الفرد من اتجاهات وتصورات نحو عمله في تشكيل مدى ثقته في أداء

مهام عمله بنجاح (McCormick, et al, 2002). إلا أنه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن هذه العلاقة ليست علاقة مباشرة بل تتوسطها عديد من المتغيرات، التي تحتاج إلى مزيد من الدراسات والفحص.

[٢] وجود تأثير وسيط لفعالية الذات العامة في العلاقة بين الاتجاه نحو القيادة النسائية وفعالية القيادة المدركة لدى القيادات النسائية، حيث كشفت نتائج الدراسة عن قبول نموذج تحليل المسار للتأثير الوسيط لفعالية الذات العامة في العلاقة بين الاتجاه نحو القيادة النسائية وفعالية القيادة المدركة، مما يعني أن فعالية الذات العامة لدى القيادات النسائية تفسر العلاقة العكسية بين ما يتبنونه من اتجاهات سلبية نحو القيادة النسائية وإدراكهم لمدى فعاليتهم القيادية. مما يحقق فرض الدراسة الثاني والخاص بالدور الوسيط لفعالية الذات المدركة.

وتتسق هذه النتائج بشكل عام مع الاهتمام البحثي المتزايد بمحاولة التعرف على العوامل المحددة والمفسرة لفعالية القيادة لدى القيادات النسائية في المجالات المختلفة، وتؤكد نتائج الدراسة الراهنة على أهمية التعامل مع علاقة الاتجاهات والتصورات النمطية السائدة عن القيادة النسائية بفعالية قيادة المرأة في ضوء منظومة علاقات متكاملة ومتفاعلة وليس من خلال الارتباطات التلازمية البسيطة. وهذا ما أكدته نتائج الدراسات التي عيّنت برصد العلاقات المختلفة بين متغيرات الدراسة الراهنة، سواء تلك التي اهتمت بالفروق بين الذكور والإناث في فاعليتهم الذاتية العامة، أم الدراسات التي اهتمت بشكل مباشر بالدور الوسيط لفعالية الذات لدى القيادات النسائية، أم الدراسات التي اهتمت بتأثير الاتجاهات السلبية نحو القيادة النسائية على فعالية قيادتهن. فقد كشف هذا التراث الإمبريقي عن وجود فروق بين القادة الذكور والإناث في فعاليتهم الذاتية، مثل دراسة وليرز ولوندين (Wohlers & London, 1989) التي كشفت عن انخفاض التقييم الذاتي لدى القيادات النسائية لكفاءة قيادتهن للمؤسسات

المختلفة، مقارنة بتقييم المُشرفين وزملائهم من المديرين الذكور، وكذلك ما أشار إليه بوستان اندرداهل وزملاؤه Paustian–Underdahl في تحليله للتراث الإمبريقي الخاص بدراسة الفروق بين الذكور والإناث في فعالية القيادة من أن الرجال يصنفون أنفسهم على أنهم أكثر فعالية مقارنة بالإناث (Paustian–Underdahl, et al, 2014)

وبالمثل تتفق نتائج الدراسة الراهنة مع التراث الإمبريقي الذي يكشف عن وقوف فعالية الذات كمتغير وسيط يؤثر على قدرة المرأة على مواجهة المعوقات والحوجز الاجتماعية والتحييزات السلبية نحو دورها القيادي، والقلوب النمطية لهذا الدور بالشكل الذي يعيق تقدمها الوظيفي في المناصب القيادية وكفاءتها في القيام بهذا الدور، مثل دراسة ميتي (Mety, 2014) التي أظهرت نتائجها أن السمات الضرورية للقيادة الفعالة لم ترتبط بخصائص النوع الاجتماعي، وأن فعالية الذات ساعدت القائدات على التغلب على ما يتعرضن له من سلوكيات متعلقة بالتمييز الاجتماعي القائم على النوع الاجتماعي كما كشفت نتائج دراسة هوت وبلاسكوفيك (Hoyt, Blascovich, 2007)، ودراسة جور وكريستال (JOUR, Crystal, 2005) ودراسة Machida–Kosuga وزملاؤه (Machida–Kosuga, et al, 2016) أن فعالية الذات تتوسط تعرض المرأة للخبرات المختلفة المتعلقة بالقوالب النمطية القائمة على النوع الاجتماعي وكفاءتها القيادية وكذلك تقدمها الوظيفي. كما أشارت دراسة ديكسون وتيلور (DICKERSON, TAYLOR, 2000) أن فعالية الذات تعد مؤشراً قوياً على اختيار المرأة للقيام بدور القيادة بدلاً من اختيار دور العضوية في الجماعة.

كما تتفق نتائج الدراسة الراهنة بشكل غير مباشر مع نتائج الدراسات القليلة التي كشفت تبني المرأة في المواقع القيادية لمجموعة التصورات والمعتقدات والأفكار السائدة في المجتمع حول القيادة النسائية على إعتبار أن المرأة تعد جزءاً من المجتمع

ومدى تأثير ذلك على تقديرها الذاتي سواء على المستوى العام أو على مستوى أدوارها القيادية في العمل، وأشارت نتائج هذه الدراسات إلى أن القيادات النسائية في المدارس والجامعات يدركن أن المجتمع لا يزال يُنظر إلى القيادة من منظور ذكوري، كما يدركن انتشار تصورات كثيرة تعكس أن المرأة تفتقر إلى المهارات القيادية، وكذلك اعتقادهن بأن التحيز القائم على النوع الاجتماعي لا يزال موجودًا في القيادة التعليمية، كما يعتقدن أن هذه الصور من التحيز، تؤثر بشكل أو بآخر على طريقة وأسلوب قيادتهن) (انظر: Mollel, Tshabangu, 2014; Coaxum-Young, 2017; Wallace, Marchant, 2011) وفي العالم العربي تدرك القائدات أن عدم تقبل الرجل فكرة أن تكون المرأة مسؤولة عنه في العمل، وغيرها من الأفكار الثقافية ونظرة المجتمع للمرأة التي تتولى أدوار قيادية، تعد من المعوقات الرئيسية التي تؤثر على عملها(انظر: أبو صيام، ٢٠١٨، القورني، ٢٠١٩).

وفي ضوء هذا الطرح تدعم نتائج الدراسة الراهنة التصور النظري التي تتبناه الدراسة والذي يفترض أن ما تتبناه المرأة التي تعمل في المواقع القيادية من اتجاهات سلبية نحو القيادة النسائية والذي ينعكس في كل من عدم تقبل عمل المرأة في المواقع القيادية، وتبني تصورات حول وجود حواجز تمنع المرأة من هذا العمل، وكذلك إدراكها لعدم توافر السمات اللازمة لنجاح القائد لدى المرأة يؤثر على فعاليتها الذاتية العامة، مما يؤدي إلى انخفاض التوقعات التي تتبناها المرأة حول قدراتها على انجاز المهام ونجاحها وثقتها في نفسها، بما يشكل في النهاية تقديرها المنخفض لقدراتها على القيام بمهام القائد.

ويمكن تفسير نتائج الدراسات السابقة في هذا الإطار ونتائج الدراسة الراهنة في ضوء ما أشار إليه باندورا من أن نوع ومقدار المعلومات التي تشكل درجة فعالية الفرد تتأثر بكل من العوامل الشخصية والاجتماعية والظرفية، ويشير باندورا إلى أن متغير

الجنس يعد أحد أكثر هذه العوامل تأثيراً في درجة فعالية الذات؛ فلكل ثقافة توقعات سائدة فيما يتعلق بالسلوكيات المناسبة والصفات الشخصية والأدوار الاجتماعية لكل من الرجال والنساء، بما يمكن أن تؤثر هذه التوقعات المرتبطة بالنوع الاجتماعي - والتي تصل إلى الفرد من خلال الأسرة والأقران والنظام التعليمي ووسائل الإعلام- بدرجة كبيرة على ما سيختاره الفرد من أنشطة وسلوكيات يقوم بها، بشكل عام، سيؤدي الفرد تلك الأدوار المناسبة لجنسه في ضوء هذه التوقعات السائدة (McCormick, et al, 2002).

ونظراً لاعتبار القيادة مهمة ذكورية، نفترض أن الصورة النمطية للجنسين تكمن وراء الفروق بين الجنسين في تشكيل وتحديد درجة الفعالية الذاتية لدى القيادات. كما أشارت دراسة أجراها ميجاروا Megargee وزملاؤه عندما تم تعاون إمرأتين أحدهما ذات فعالية ذاتية مرتفعة والأخرى ذات فعالية ذاتية منخفضة في مهمة حل مشكلة، ظهرت المرأة ذات الفعالية الذاتية المرتفعة على أنها قائد، ومع ذلك عندما تعاون رجل ذو فعالية ذاتية منخفضة مع امرأة ذات فعالية مرتفعة، ظهر الرجل عادة كقائد للفريق، مما يوضح قدرة الضغوط المرتبطة بالنوع الاجتماعي على خفض ثقة النساء في قدراتهن القيادية (McCormick, et al, 2002).

مما يعني أن التصورات والاتجاهات السلبية السائدة في المجتمع عن القيادات النسائية قد تؤثر بشكل غير مدرك على الاتجاهات والتصورات التي تتبناها المرأة التي تتبوا المواقع القيادية نحو القيادة النسائية، وهذا بدوره يؤثر على التقييم الذاتي للمرأة لمدى كفاءتها وفعاليتها القيادية.

والنتائج وفقاً لهذا الإطار تعكس عدداً من الدلالات، من أهمها تبني المرأة في المواقع القيادية لمؤسسات وزارة التربية والتعليم للاتجاهات السلبية نحو القيادة النسائية، يكشف من ناحية عن عمق رسوخ هذه الاتجاهات في المجتمع، الأمر الذي يحتاج إلى

الاهتمام بتغيير الصورة الذهنية السالبة السائدة عن المرأة ودورها القيادي في المجتمع المصري بشكل عام وفي مؤسسات التعليم بشكل خاص، فإذا تكاملت نتيجة البحث الراهن والخاصة بتأثر فعالية الذات للقيادات النسائية في مؤسسات وزارة التربية والتعليم وتقديرها الذاتي لفعالية قيادتها بتبنيها للاتجاهات السلبية نحو القيادة النسائية، مع نتيجة بحث سابق أجرته الباحثة (أنظر: وهيب، ٢٠٢١) والذي أشارت نتائجه إلى سيادة الصورة الذهنية السالبة عن القيادة النسائية في الجامعات المصرية وتأثير ذلك على تقييمها لفعاليتها القيادية، يجعلنا ندق ناقوس الخطر حول دور مؤسسات التعليم في ترسيخ هذه المعتقدات والتوجهات والأفكار حول المرأة وأدوارها المختلفة، فالتعليم بكل مراحله يعد المنظومة الأساسية- بعد الأسرة- في تنشئة أفراد المجتمع، فإذا كانت اتجاهات المنظومة التعليمية ترسخ لثقافة متحيزة للرجل على حساب المرأة ستضعف من انفتاح المجتمع وتقدمه الذي يعتمد على المرأة باعتبارها نصف المجتمع.

المراجع:

أبو خضر، إيمان بنت سعود بن عبد العزيز. (٢٠١٢). التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. *المجلة السعودية للتعليم العالي، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، ع ٧، ٨٧-١٢٤*.

أبو صيام، ميسر. (٢٠١٨). *المعيقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

الجبوري، محمد عبد الهادي. (٢٠١٣). *قلق المستقبل وعلاقته بكل من فاعلية الذات والطموح الأكاديمي والاتجاه للاندماج الجامعي لطلبة التعليم المفتوح - الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك نموذجاً*. رسالة دكتوراه، كلية الآداب والتربية/ قسم العلوم النفسية والرتبوية والاجتماعية، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك.

حسين، منال زكريا ؛ بدر، خالد عبد المحسن. (٢٠١٠). *كفاءة الذات العامة المدركة كمتغير معدل للعلاقة بين نوعية حياة العمل و الاحتراق النفسي لدى عينة من النساء العاملات*. دراسات نفسية، ٢٠(٢)، ١٩٧-٢٢٥.

خليفة، عبد اللطيف؛ محمود، عبد المنعم. (١٩٩٤). *سايكولوجية الاتجاهات: المفهوم، القياس، التغيير*. القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.

الرواحية، بدرية بنت عبد الله. (٢٠١٦). *التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية*. رسالة ماجستير. جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، سلطنة عمان.
شوقي، طريف. (١٩٩٣). *السلوك القيادي وفعالية القيادة*. القاهرة: مكتبة غريب.

شوقي، طريف. (٢٠٢٠). الشخصية القيادية الفعالة: سماتها وسبل تنميتها. القاهرة، نيويورك للطباعة والنشر والتوزيع.

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

عبد الله، معتز السيد. (١٩٨٩). الاتجاهات التعصبية. سلسلة عالم المعرفة، العدد (١٣٧).

غيات، بوفلجة. (٢٠١٣). نظرة النساء القياديات للاتجاهات الاجتماعية نحوهن. الندوة الإقليمية حول المرأة في مراكز القيادة واتخاذ القرار بالبلدان العربية، ١٠ - ١١ مارس، الكويت.

القورني، نورة بنت عوض عبد الله. (٢٠١٩). المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهن. مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، ٢٧ (٤)، ٣٩٢-٤١٢.

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

وهيب، نيفين نيروز. (٢٠٢١). الصورة الذهنية المدركة للقيادة النسائية وعلاقتها بفعالية القيادة لدى عينة من المرؤوسين بالمؤسسات الأكاديمية. دراسات عربية، ٢٠ (٣)، ٣١٣-٣٧٠.

- Agezo, C, K.(2010). Female leadership and school effectiveness in junior high schools in Ghana. *Journal of Educational Administration Vol. 48 No. 6*, pp. 689-703.
- Akram, F., Murugiah, L., & Arfan, A. (2017). Cultural Aspects and Leadership Effectiveness of Women Leaders: A Theoretical Perspective of Saudi Arabia. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(1), Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3081373>
- Alfawzan, N.(2017). *An Examination of Attitudes towards Women in Leadership Positions Public Universities in Saudi Arabia*. Retrieved from:http://gateway.proquest.com/openurl?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&res_dat=xri:pqm&rft_dat=xri:pqdiss:10275714.
- Aronson, J., Lustina, M. J., Good, C., Keough, K., Steele, C. M., & Brown, J. (1999). When White men can't do math: Necessary and sufficient factors in stereotype threat. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 29–46.
- Balgiu, B,A. (2013). Perception of Women as Managers. The Difference of Attitudes between Employees and Non-Employees. *Social and Behavioural Sciences*, 78,330 – 334.
- Boldry, J., Wood, W., & Kashy, D. A. (2001). Gender stereotypes and the evaluation of men and women in military training. *Journal of Social Issues*, 57, 689–705
- Bush, T. (2019). MODELS OF EDUCATIONAL LEADERSHIP. In: TONY BUSH, LES BELL & DAVID MIDDLEWOOD.(2019). *PRINCIPLES OF EDUCATIONAL: LEADERSHIP AND MANAGEMENT (3 ed EDITION)*. London, SAGE Publications.

- Carli, L.L., & Eagly, A. H. (2001). Gender, hierarchy, and leadership: An introduction. *Journal of Social Issues*, 57, 629–636.
- Chemers, M. M., Watson, C. B., & May, S. T. (2000). Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism, and efficacy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(3), 267–277. <https://doi.org/10.1177/0146167200265001>.
- Coaxum-Young, A. (2017). *Leading ladies: A mixed-method study of the influence of gender bias on the leadership style for women who lead secondary schools*. Doctoral dissertation, Georgia Southern University, Jack N. Averitt College of at Digital Commons@Georgia Southern.
- Conradie, D, P; Herbst, T, H.(2010). Leadership effectiveness in Higher Education: Managerial self-perceptions versus perceptions of others. *SA Journal of Industrial Psychology* · December.1-14. doi:10.4102/sajip.v37i1.867.
- Datta, B.(2015). ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF AUTHENTIC LEADERSHIP. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 9 Iss. 1.
- Dickerson, A., & Taylor, M. A. (2000). Self-limiting behavior in women: Self-esteem and self-efficacy as predictors. *Group & Organization Management*, 25(2), 191–210. <https://doi.org/10.1177/1059601100252006>.
- Eagly, A, H, Karau, S, J & Makhijani, M, G.(1995). Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta- Analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145.

- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role ambiguity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573 - 98.
- Gallardo-Pérez, J.; Romero-Moraleda, B.; Paredes-Hernández, V.; León-Quismondo, J. (2021). The Glass Ceiling in the Sport Industry: Spanish Version of the Women as Managers Scale (WAMS). *Sexes*, 2, 163–173.
- Güney, S; Gohar, R; Akıncı, S K; and Akıncı, M M. (2006). Attitudes toward Women Managers in Turkey and Pakistan. *Journal of International Women's Studies*, 8(1), 194-211.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57, 657–674.
- Hoyt, C & Blascovich, J.(2007). Leadership Efficacy and Women Leaders' Responses to Stereotype Activation. *Group Processes and Intergroup Relations*, SAGE Publications, 10 (4), pp.595-616. ff10.1177/1368430207084718ff. ffhal-00571671.
- Javalgi, R.(R).G., Scherer, R., Sánchez, C., Pradenas Rojas, L., Parada Daza, V., Hwang, C. and Yan, W. (2011), "A comparative analysis of the attitudes toward women managers in China, Chile, and the USA", *International Journal of Emerging Markets*,6(3),233-253. <https://doi.org/10.1108/17468801111144067>.
- JOUR, TY & Crystal, H .(2005). The Role of Leadership Efficacy and Stereotype Activation in Women's Identification with Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), DOI:10.1177/107179190501100401.

- Koenig, A., Eagly, A., Mitchell, A., & Ristikari, T. (2011). Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms. *Psychological bulletin*, 137, 616-42. 10.1037/a0023557.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2008). *The leadership challenge: The most trusted source for becoming a better leader*. Retrieved from <http://www.leadershipchallenge.com/WileyCDA/Section/id-131054.html>.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (1995). Development and validation of Leadership Practices Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 483–496.
- Luszczynska, A., Scholz, U., & Schwarzer, R. (2005). The general self-efficacy scale: multicultural validation studies. *The Journal of psychology*, 139(5), 439–457. <https://doi.org/10.3200/JRLP.139.5.439-457>.
- Machida-Kosuga, M; Schaubroeck, J; & Feltz, D. (2016). Leader Self-Efficacy of Women Intercollegiate Athletic Administrators: A Look at Barriers and Developmental Antecedents. *Journal of Intercollegiate Sport*, 9(157) -178.
- Marco, R. (2012). Gender and economic performance: Evidence from the Spanish hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 981–989.
- McCormick, M; Tanguma, J; López-Forment, A. (2002). Extending Self-Efficacy Theory to Leadership: A Review and Empirical Test. *Journal of Leadership Education*, 1(2), 34-49.
- Mesterova, J; Prochazka, J; Vaculik, M; and Smutny, P. (2015). Relationship between Self-Efficacy,

- Transformational Leadership and Leader Effectiveness. *Journal of Advanced Management Science*, 3(2), pp. 109-122, doi: 10.12720/joams.3.2.109-122.
- Mety, M. (2014). *SELF-EFFICACY AND THE GENDER-SPECIFIC BEHAVIORS OF WOMEN LEADERS*. Doctoral Thesis, Baker College, BUSINESS ADMINISTRATION: LEADERSHIP.
- Mollel, N; Tshabangu, I. (2014). Women in Educational Leadership: Conceptualizing Gendered Perceptions in Tanzanian Schools. *Educational Research International Vol. 3(4)* August, 46-54.
- Moor, S ; Grunberg, L; Greenberg, E.(2004). Development and Validation of the Stereotype Beliefs about Women Managers Scale. *Research Program on Political and Economic Change. Working Paper PEC2004-0008*, <https://www.researchgate.net/publication/253692110>.
- Newmann,, Fred M.; Wehlage, Gary G. (1995). *Successful School Restructuring: A Report to the Public and Educators Office of Educational Research and Improvement* (ED), Washington, DC.
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators. *Journal of Applied Psychology. Advance online publication*. <http://dx.doi.org/10.1037/a0036751>.
- Pohl, S., Desrumaux, P., & Vonthron, A.-M. (2020). the Mediating Effect on Self-Efficacy in the Relationship between Gender Identity and Leadership Style. *JOURNAL OF SOCIAL*

SCIENCE RESEARCH, 15, 1–10.
<https://doi.org/10.24297/jssr.v15i.8554>.

Ridgeway, C. L. (2001). Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues*, 57, 637–655.

Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675–688

Scholz, U., Dona, B. G., Sud, S., & Schwarzer, R. (2002). Is General Self-Efficacy a Universal Construct? Psychometric Findings from 25 Countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 242-251.

Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy Scale. In: J. Weinman, S. Wright, & M. Johnson (Eds.), *Measures in Health Psychology: A User's Portfolio, Causal and Control Beliefs*(pp. 35-37). Windsor: NFER-NELSON.

Schwarzer, R. & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analyses. *Applied Psychology: An International Review*. 57. 152-171.

Steele, C. M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 797–811.

Wallace, M. & Marchant, T. (2011). Female administrative managers in Australian universities: not male and not academic. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(6), 567-581, DOI: 10.1080/1360080X.2011.621184.

Wohlers, A.J & London, M. (1989). Ratings of managerial characteristics – evaluation difficulty, co-worker agreement and self-awareness. *Personnel Psychology* 42(2), 235–261.

- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3), 407–415. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.3.407>
- Yonca, A, B (2005). *Attitudes towards Women Managers: Development of a New Measure*. Master Thesis, Koç University, School of Social Sciences.
- Zaid, K; Al-Zawahreh, A; Olimat, A. (2012). Leadership Practices among Faculty Members in Jordanian Public Universities: A Construct Validation Study. *JIRSEA*, 10 (1) May/June, 53-65.

General Self-efficacy as a mediating variable in the relationship between the attitude toward women's leadership and perceived leadership effectiveness among women leaders in educational institutions

Dr. Nevein Nirouz Waheeb

Lecturer in Department of Psychology
Faculty of Arts, Fayoum University.

Abstract:

The current study aims to reveal the mediating role of general self-efficacy in the relationship between the attitudes towards women's leadership and the perceived leadership effectiveness of women leaders in basic education institutions, by investigating the interrelationships between the variables of the study, as well as applying the path analysis model to test the impact of the attitudes towards women's leadership on perceived leadership effectiveness, and examining the mediating effect of general self-efficacy. The study tools included: The women as Managers Scale (WAMS) prepared by Peters and his colleagues, the leadership Practices Inventory (LPI) prepared by Kouzes and Posner, and The general self-efficacy scale prepared by Schwarzer and Jerusalem. The study sample consisted of (180) leaders women in administration fields in Education Ministry Institutions, with an average age of (M=43.49, SD= 9.90 years). The results of the study revealed a significant positive correlation of self-efficacy with the total degree

of perceived leadership effectiveness, and a negative significant correlation between attitudes towards women's leadership and perceived leadership effectiveness, while there was no correlation between attitudes and self-efficacy. The results also revealed that there is a mediating effect of general self-efficacy in the relationship between the attitudes towards female leadership with all its sub-components and perceived leadership effectiveness.

Keywords: leadership – attitudes towards women's leadership - leadership effectiveness - general self-efficacy -educational institutions