

Journal of the Association of Arab Universities for Research in  
Higher Education **مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في  
التعليم العالي**

Volume 45 | Issue 2

Article 1

2025

**فاعلية المهارات البيولوجية لدى النساء الاردنيات وعلاقتها  
بالإعداد والتطوير القيادي: مدخل القيادة النسوية**

Maysoon Issa Alsaleem

Union of Arab Academics and Scientists, Jordan, dr.maysoonalsaleem@gmail.com

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru\\_rhe](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe)

 Part of the [Leadership Studies Commons](#)

**Recommended Citation**

Alsaleem, Maysoon Issa (2025) "فاعلية المهارات البيولوجية لدى النساء الاردنيات وعلاقتها بالإعداد والتطوير" *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education* **مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي** Vol. 45: Iss. 2, Article 1.

Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru\\_rhe/vol45/iss2/1](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe/vol45/iss2/1)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education **مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي** by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo).

## فاعلية المهارات البيولوجية لدى النساء الاردنيات وعلاقتها بالإعداد والتطوير القيادي: مدخل القيادة النسوية

### The effectiveness of biological skills among Jordanian women and their relationship to leadership preparation and development: An approach to women's leadership

**Maysoon I. A. Alsaleem**

*Chairman of the Board of Directors of the Professional  
Tools Foundation for Training and Capacity Building  
President of the Academic Council for Arab  
Women/Union of Arab Academics and Scientists  
[dr.maysoonalsaleem@gmail.com](mailto:dr.maysoonalsaleem@gmail.com)*

**ميسون عيسى احمد السليم**

*رئيس مجلس الادارة لمؤسسة ادوات الاحتراف للتدريب وبناء  
القدرات، رئيس المجلس الاكاديمي للمرأة العربية /اتحاد  
الاكاديميين والعلماء العرب، الأردن*

Received: 06/05/2024

Accepted: 08/07/2024

Published: 15/06/2025

#### Abstract

The article aimed to determine the effectiveness of biological skills among women leaders and to examine the relationship between the activation of these skills and the preparation and development of women leaders in the Hashemite Kingdom of Jordan, using the CEPIC-HERO scale developed by the researcher. The study adopted the descriptive-analytical method, and the results showed that the activation of biological skills among female leaders ranged from moderate to very low, with flexibility being the most activated skill at a moderate level, and hormone utilization being the least activated skill at a very low level. The results also indicated a moderate positive correlation between the activation of biological skills and the preparation and development of women leaders, where the activation of these skills accounted for 57% of the change in the preparation and development of leaders, with the remaining 43% attributed to other factors. Based on these results, the study recommends increasing the focus on activating biological skills through specialized training to refine and enhance these skills among female leaders, as the activation of these skills significantly impacts the empowerment of women in leadership.

**Keywords:** biological skills, female leaders, preparation and development of female leaders.

#### المستخلص

هدف المقال إلى بيان مدى فاعلية المهارات البيولوجية لدى القيادات النسائية واختبار العلاقة بين تفعيل هذه المهارات وإعداد وتطوير القيادات النسائية في المملكة الأردنية الهاشمية، باستخدام مقياس CEPIC-HERO الذي استحدثته الباحثة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أظهرت النتائج أن تفعيل المهارات البيولوجية لدى القيادات النسائية يتراوح بين المتوسط والمنخفض جدًا، حيث كانت مهارة المرونة هي الأعلى تفعيلًا بدرجة متوسطة، وأقلها مهارة توظيف الهرمونات بدرجة منخفضة جدًا. كما بينت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة بين تفعيل المهارات البيولوجية وإعداد وتطوير القيادات النسائية، حيث يفسر تفعيل هذه المهارات 57% من التغيير الحاصل في إعداد وتطوير القيادات، والنسبة المتبقية (43%) تعود لعوامل أخرى. بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بزيادة الاهتمام بتفعيل المهارات البيولوجية من خلال تدريبات متخصصة لصقلها وتنميتها لدى السيدات القياديات، إذ أن تفعيل هذه المهارات يؤثر بنسبة كبيرة على تمكين المرأة في القيادة.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات البيولوجية، القيادات النسائية، إعداد وتطوير القيادات النسائية.

## مقدمة

يتسم مصطلح القيادة النسوية بالحداءة، إذ تم ذكره لأول مرة في منتدى المكسيك عام 1975 الذي عقدته الأمم المتحدة، وهذا العام يعد عامًا دوليًا للمرأة تحت شعار "مساواة، تنمية، سلم". تلاه بعد ذلك عدة مؤتمرات أخرى، ولكن أحد أهم تلك المؤتمرات التي كان لها الفضل في التعمق في نظرية السمات القيادية للمرأة هو المؤتمر الذي عقد في بكين عام 1995 (Eagly & Heilman, 2016). ويتطور مفهوم القيادة، نلاحظ أن القيادة هي أكثر من مجرد علم يتم تطبيقه؛ إنما هي الحرفية المعنوية (craft moral) التي تشمل المعتقدات، والقيم، والأحلام، توازياً مع نظريات الممارسة العلمية والعملية في اتخاذ أي إجراء. إذ أن القائد يستطيع حل المشاكل ويفرض شخصيته ومعرفته، وهنا ظهرت الحاجة إلى العنصر النسائي في الممارسات القيادية نظراً للسمات والخصائص البيولوجية التي تشكل قيمة مضافة إلى العمل القيادي (Northouse, 2022)

وبالنظر إلى التطور التاريخي لمفهوم القيادة النسوية وخاصة بعد الألفية الثانية، نجد أن المدخل الذي يؤكد على قيام النساء بالمهام القيادية هو مدخل القيادة النسوية (Women Leadership)، والتي تعرف على أنها: مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي ترتبط بالمرأة مثل تطوير الأشخاص، نمذجة الدور، التوقعات والمكافئات، الإلهام وتشاركية اتخاذ القرار، التي تمكنها من أداء المهام القيادية بشكل أفضل من الرجال في بعض الأحيان (Eagly & Carli, 2018). والمتبع للتطور التاريخي لدخول مفهوم القيادة النسوية حيز التطبيق يجد أن القيادة النسوية عمل شاق وفيه تحدٍ للنساء الممارسات للعمل القيادي أو المقبلات عليه، إلا أنه يستلزم استخدام العديد من المهارات والتقنيات للنجاح ولا سيما بعض الخصائص البيولوجية التي تنعكس بالتدريب والممارسة إلى مهارات نستطيع أن نسميها مهارات بيولوجية، ويتطلب أحياناً من الممارسات للعمل القيادي أن يستخدم تقنيات مختلفة لكسب المصادقية المهنية أو حتى اعتماد خصائص الذكور كي تنسجم مع أقرانها من الذكور وكذلك التفكير في التجربة واعتماد المعرفة الضمنية، هذه العوامل جميعها تحفز المزيد من النساء أن يشعرن بأنهم على استعداد للقيادة ولديهم القدرة على الحفاظ على العاطفة والقوة في حياتهن القيادية. فعندما يتم الاندماج في العمل القيادي يتجه القائد إلى العمل الفكري والذكاء العاطفي والمهارات المستندة إلى العلاقات، وقدرًا كبيراً من قوة الشخصية والتي تحتم في كثير من الأحيان أن تكون بيولوجية (Gupta & Singh, 2020).

يوجد العديد من النساء لديها ما يلزم لتكون امرأة رائدة في القرن الحادي والعشرين، ففي السابق عملت المرأة بجديّة أكثر لتثبت وجودها في "عالم الرجل"، والآن يدرك العالم أن النساء بالفعل أكثر ملاءمة للقيادة في الواقع الاقتصادي الجديد، وان نقاط القوة مثل الفطنة والذكاء العاطفي والإبداع والعمل الجماعي والتفكير بصورة كبيرة هي خصائص بيولوجية تترجم بالخبرة إلى مهارات بيولوجية تمتاز بها عن الرجل وهي تماماً ما يحتاجه سوق عمل شديد التنافس والتغيير (Smith & Jones, 2023). وبإسقاط العلم الإجمالي لفكرة المهارات البيولوجية للقيادات النسوية، نجد أنه اجتماع أهم ثلاث مكونات لفكرة القيادة الحقيقية الموثوقة للمرأة (Authentic Leadership) في وعاء مهاري يتصف بالتفرد والتميز عن الجنس الآخر (القادة الذكور) ليُعتنق هذا التميز الجندي بالمهارات البيولوجية، وهذه المكونات الثلاث هي: (الخصائص البيولوجية للقيادات النسوية، رأس المال النفسي، قوة الخبرة)، ليتم ترجمتها إلى مهارات تتصف بالبيولوجية وتشمل فكرة القيادة الحقيقية للمرأة..

## مشكلة الدراسة

تعد ظاهرة القيادات النسائية من أهم القضايا الإدارية المعاصرة، نظراً للتحديات والمعوقات التي تواجهها من قبل القيادات الذكورية. هذا يجعل من دخول النساء إلى مواقع القيادة وإثبات أنفسهن قضية ملحة، خاصة بعد بروز العديد من النماذج القيادية النسائية التي أثبتت كفاءتها وتولت قيادة مراكز صنع القرار والشركات العالمية. تتم عملية إعداد وتطوير القيادات النسائية باستخدام وسائل وأساليب وبرامج تدريبية متنوعة تهدف إلى رفع كفاءتهن في المواقع القيادية. ومع ذلك، فإن هذه المحاولات لا تزال متواضعة ولم تدرس الاحتياجات الحقيقية، ولم تقلص الفجوات المهارية اللازمة للنساء في القيادة. تهدف هذه الدراسة إلى البحث في المهارات التي تميز المرأة عن الرجل في العمل القيادي، استناداً إلى مفهوم القيادة الحقيقية الموثوقة للمرأة (Authentic Leadership for Women)، التي تشمل الخصائص البيولوجية، رأس المال النفسي، وقوة الخبرة. إذا تمثلت مشكلة الدراسة في الكشف عن مدى تفعيل المهارات البيولوجية لدى القيادات النسائية وعلاقتها بإعداد وتطوير القيادات النسائية. وعليه يمكن طرح الأسئلة التالية:

1. ما مدى تفعيل المهارات البيولوجية لدى القيادات النسائية؟

2. ما العلاقة بين تفعيل هذه المهارات وإعداد وتطوير القيادات النسائية؟

السؤال الرئيس:

ما مدى تفعيل المهارات البيولوجية العشرة – حسب مقياس الباحثة – (CEPIC-HERO) لدى القيادات النسائية وعلاقتها في إعداد وتطوير القيادات النسائية في العمل القيادي في المملكة الأردنية الهاشمية؟ و ينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تفعيل مهارة التعاون (Collaboration) لدى القيادات النسائية؟
- ما مدى تفعيل مهارة التعاطف: (Empathy) لدى القيادات النسائية؟
- ما مدى تفعيل مهارة الصبر: (Patience) لدى القيادات النسائية؟
- ما مدى تفعيل مهارة البديهية: (Intuitiveness) لدى القيادات النسائية؟
- ما مدى تفعيل مهارة رباطة الجأش: (Composure) لدى القيادات النسائية؟
- ما مدى تفعيل مهارة الأمل المستمر (Constant Hope) لدى القيادات النسائية؟
- ما مدى تفعيل مهارة الكفاءة الذاتية: (Self-Efficacy) لدى القيادات النسائية؟
- ما مدى تفعيل مهارة المرونة: (Resilience) لدى القيادات النسائية؟
- ما مدى تفعيل مهارة التفاؤل: (Optimism) لدى القيادات النسائية؟
- ما مدى تفعيل مهارة توظيف الهرمونات لدى القيادات النسائية؟

الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة كلية ذات دلالة احصائية بين المهارات البيولوجية لدى القيادات النسائية واعداد وتطوير القيادات النسائية.

H0- لا توجد علاقة بين المهارات البيولوجية لدى القيادات النسائية واعداد وتطوير القيادات النسائية.

H1- توجد علاقة بين المهارات البيولوجية لدى القيادات النسائية واعداد وتطوير القيادات النسائية.

أسباب اختيار الموضوع

دوافع ذاتية

بعد سنوات من الدراسة العميقة في القيادة الحقيقية الموثوقة للمرأة، أدركت الباحثة أهمية المهارات البيولوجية وعلاقتها الوثيقة بإعداد وتطوير القيادات النسائية. رغبتها في البحث عن مدى تفعيل هذه المهارات لدى عينة من القيادات النسائية تعززت من خلال مشاهدة تميز المرأة في مراكز صنع القرار العالمي والشركات الكبرى.

دوافع موضوعية

أصبح التميز البيولوجي في المواقع القيادية موضوعاً حديثاً على مستوى العالم، مما يبرز أهمية دراسته من منظور علمي وتحليل واقعي. الهدف هو بيان مدى استثمار القيادات النسائية لمهاراتهن البيولوجية وانعكاس ذلك على مستوهن وقدراتهن القيادية.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تفعيل المهارات البيولوجية لدى القيادات النسائية وعلاقتها بإعداد وتطوير القيادات النسائية، استناداً إلى مفهوم القيادة الحقيقية الموثوقة للمرأة. (Authentic Leadership for Women)

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على القيادة الحقيقية الموثوقة للمرأة:

- دراسة مضمون القيادة الحقيقية الموثوقة للمرأة والمتمثلة في الخصائص البيولوجية، رأس المال النفسي، وقوة الخبرة.

2. تطوير مقياس لقياس فاعلية المهارات البيولوجية:  
- توفير مقياس على شكل اختبار لكل القيادات النسائية لقياس مدى فاعلية المهارات البيولوجية في إعداد وتطوير القيادات النسائية.
3. إتاحة الفرصة للقيادات النسائية لتطوير خطة مهنية:  
- تمكين القيادات النسائية من رسم خطة تطوير مبنية على منهج علمي ومقياس محكم يساعد بدقة على تقليص الفجوات والتقدم بشكل إيجابي نحو قيادة نسائية متميزة.
4. التعرف على المهارات البيولوجية وتقييم الذات:  
- مساعدة النساء القياديات على التعرف على المهارات البيولوجية الخاصة بهن وتمكينهن من قراءة ذواتهن وتكوين فكرة حول مدى تفعيل هذه القدرات الكامنة، استناداً إلى المقياس الذي استحدثته الباحثة.
5. تحري طبيعة العلاقة بين المهارات البيولوجية وإعداد وتطوير القيادات النسائية:  
- دراسة كيفية تأثير المهارات البيولوجية على عملية إعداد وتطوير القيادات النسائية وفحص العلاقة بينهما لتحقيق أفضل النتائج في هذا المجال.

#### أهمية الدراسة

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها موضوعاً حديثاً وجديداً كلياً في إعداد وتطوير القيادات النسائية، ببحثها في تفعيل المهارات البيولوجية الكامنة في المرأة وعلاقتها بالقيادة النسائية. يمكن إيجاز أهمية الدراسة في النقاط التالية:
1. تركيز على موضوع مستحدث كلياً وهو المهارات البيولوجية.
  2. تسلط الضوء على القدرات الكامنة في المرأة مثل المهارات البيولوجية وتبحث في سبل تفعيلها وانعكاسها على جودة القيادة.
  3. تسعى لإيجاد أساليب وتقنيات مستقبلية لتفعيل المهارات البيولوجية.
  4. ابتكرت مقياساً جديداً على شكل اختبار لبحث مدى تفعيل المهارات البيولوجية لدى القيادات النسائية، والذي يساعد بناءً على نتائجه في رسم خطط تطوير تعزز جودة القيادة النسائية.

#### حدود الدراسة

- خضعت هذه الدراسة الى عدة محددات منها :
- الحدود الموضوعية : تحددت هذه الدراسة في بحث مدى تفعيل المهارات البيولوجية لدى القيادات النسائية و دراسة علاقتها في اعداد و تطوير القيادات النسائية .
- الحدود المكانية : طبقت هذه الدراسة على عينات مقصودة من القيادات النسائية في المملكة الأردنية الهاشمية .
- الحدود الزمانية : تم تطبيق الجانب العملي لهذه الدراسة عام 2024 ميلادية.

#### صعوبات الدراسة

- 1- حداثة موضوع المهارات البيولوجية ، حيث احتاج الموضوع الى استخدام أداة المقابلات لشرحه و توضيحه قبل الإجابة على الاختبار .
- 2- احتاجت الدراسة الميدانية الى وقت طويل نسبياً للحصول على إجابات مقبولة كلياً للاختبار لعدد يعتبر قليل نسبياً .
- 3- انعدام الدراسات السابقة التي تناولت المهارات البيولوجية – موضوع الدراسة الرئيس – بشكل مباشر، إلا انه يعد ذلك ميزة للدراسة .
- 4- تصميم اختبار يقيس مدى تفعيل المهارات البيولوجية لدى القيادات النسائية في المواقع القيادية جديد كلياً

### مصطلحات الدراسة الإجرائية

1. المهارات البيولوجية: (Biological Skills): مجموعة من المهارات الناتجة عن خصائص بيولوجية تميز جنساً عن آخر، والتي تتحول بالتدريب والممارسة إلى مهارات فعالة. عرفتها (Rouleau-Carrol) بأنها خصائص مميزة لأداء النساء تمكنهن من تحقيق النتائج بفاعلية مع الحفاظ على النجاح (Rouleau-Carroll, 2014).
2. القيادة الحقيقية الموثوقة للمرأة: (Women Authentic Leadership): هي دمج الخصائص البيولوجية للمرأة، رأس المال النفسي، وقوة الخبرة النسوية في مهارات قيادية مميزة عن الذكور، مما يحقق الثقة والإبداع في قيادة المرأة للمنشأة (Corner, K. J. (2015).
3. الخصائص البيولوجية للقيادات النسائية: (Biological Characteristics for Women Leaders): مجموعة من الخصائص البيولوجية التي تتفرد بها المرأة عن الرجل في القيادة، قابلة للتطوير والتحول إلى مهارات بعد الممارسة والتدريب. (Smith, & Brown, (2023).
4. رأس المال النفسي: (Psychological Capital): القدرة على توليد معلومات قابلة للتطبيق في بيئة العمل، لخلق منظمة ملائمة تلبي متطلبات العصر، ويساعد في تحقيق الازدهار والقيادة الفعال (Corner, K. J. (2015).
5. قوة الخبرة النسوية: (Women's Experience Power): قوة المرأة المستمدة من المنظمة، التي تمكنها من استثمار إمكانيات وموارد المنظمة لتحقيق الأهداف والتأثير في الآخرين لتحديد اتجاه العمل المستقبلي (Galvin, B. M. (2017).

### الإطار النظري والدراسات السابقة

- المبحث الأول: الإطار النظري حول القيادة الحقيقية الموثوقة للمرأة، والتي تشمل المهارات البيولوجية موضوع الدراسة.
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، مع التركيز على الدراسات غير المباشرة بسبب ندرة الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع مباشرة.

### الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

#### المبحث الأول: المهارات البيولوجية المنبثقة عن القيادة الحقيقية الموثوقة للمرأة

يمكن تعريف القيادات النسائية بأنها مجموعة من الخصائص والصفات القيادية المكتسبة والمتأصلة بيولوجياً، التي تتحسن بالتطوير والتوقعات والمكافآت والإلهام وتشاركية اتخاذ القرار والقدرة على الإصغاء. هذه الخصائص تمكن المرأة من أداء المهام القيادية بشكل مكافئ أو أفضل من الرجال. وقد عبرت (Rouleau-Carrol) عنها بأنها مجموعة من الخصائص المميزة لأداء النساء مقارنة بالرجال، والتي تمكن المرأة من تحقيق النتائج المرغوبة بفاعلية مع الحفاظ على النجا

#### العوامل المؤثرة في القيادة النسوية

تتأثر القيادة النسوية بثلاثة عوامل رئيسية:

1. القضايا السياقية للهيكل التنظيمي: (The Contextual Issues of Organizational Structure) تشمل المعوقات غير المرئية المتعلقة بتعبير أهداف المنظمة، رسم الخطط، تنفيذها، تنسيق العمل، التحفيز، والعلاقات الطيبة بين العاملين (Mullins, 2023).
2. السقف الزجاجي: (Glass Ceiling) يُعرف بأنه الحاجز غير المرئي الذي يمنع النساء من الوصول إلى المناصب القيادية العليا. ورغم ذلك، أظهرت النساء قدرة على كسر هذا الحاجز من خلال السلوك التعاوني والأسلوب الديمقراطي الممزوج بالاهتمام والرحمة (Ubaradka, Bapu, Siby, & Chandra, 2023).
3. الجندر: (Gender) يعد حاجزاً مادياً يتضمن القوانين المجتمعية والعادات التي تعرقل التمكين، مما يخلق بيئة صعبة ومحدودة الفرص تكون فيها العوائق الجندرية بارزة (World Economic Forum, 2023).

#### محددات القيادة النسوية

تدرك أنظمة الموارد البشرية الحديثة أهمية إبقاء النساء الموهوبات في المناصب القيادية العليا، بالرغم من التحديات والمعوقات التي تواجههن. ويمكن تصنيف هذه المحددات إلى:

## 1. المحددات الفنية أو المهنية (Ting &amp; Zhou, 2024)

- التمييز المهني أو الوظيفي

- القوالب النمطية

- فقدان التوجيه

- التوقعات والطموحات المنخفضة

## 2. المحددات الشخصية (Madsen &amp; Longman, 2020)

- اهتمام المرأة بالعائلة

- الحواجز التنظيمية والمجتمعية

- التوترات الشخصية وضيق الوقت

- التمييز في قبولات العمل وزيادة البطالة

- مشكلة حالة المكان

## أهداف القيادات النسائية من ناحية بيولوجية

الهدف الرئيس : اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم أهداف المنظمة بأقل وقت و جهد و تكلفة ممكنة وبأعلى مستويات التعاون

والألفة عن طريق الاستثمار القوي في العاملين بالمنظمة (Smith & Johnson,2020)

## الأهداف الفرعية:

- إعطاء المرأة الدور الحقيقي في المجتمع ، من خلال تمكينها في المشاركة في التنمية المستدامة و إعطاءها الفرصة الحقيقية لإثبات قدراتها .

- رفع مستوى القيادات و تطويرهن من خلال التدريب و الممارسة في بيئات حقيقية.

## آثار الخصائص البيولوجية للقيادات النسائية (المزايا و المقومات) (Eagly &amp; Heilman, 2023)

- المرأة تتميز بالحكمة و الاستقرار في العمل ، و ذلك لوجود العاطفة الأنثوية .

- المرأة تتميز بالتنظيم و الترتيب و الصرامة في تحقيقي الأهداف.

- المرأة تتميز بكثرة الحذر مع مزيج من الجرأة في اتخاذ القرارات.

- المرأة تتميز بالقدرة العالية للتخطيط للمستقبل .

- المرأة تتميز بقدرتها على خلق علاقات إنسانية واسعة داخل المنظمة.

- المرأة تتميز بالمرونة و قدرتها على التعامل مع التغيير.

- المرأة تتميز بقدرتها العالية على اجادة التواضع من خلال العديد من السمات و الخصائص البيولوجية.

- المرأة تتميز بقدرتها العالية على الصبر .

- المرأة تتميز بقدرتها على التعاون مع الآخرين و استثماره.

- المرأة تتميز بالبديهة و رباطة الجأش بشكل ملحوظ.

- المرأة تتميز بصفة الأمل المستمر و التي تتفوق بها على الرجل كثيراً.

## القيادة الحقيقية الموثوقة للمرأة

تعرف إجرائياً بأنها اجتماع الخصائص البيولوجية للمرأة، ورأس المال النفسي، وقوة الخبرة النسوية في وعاء مهاري متميز عن القادة

الذكور، مما يعزز الثقة في قيادة المرأة ويضفي طابعاً إبداعياً. تتكون القيادة الحقيقية الموثوقة من ثلاثة مكونات رئيسية:

1. الخصائص البيولوجية للقيادات النسائية: مجموعة من الخصائص البيولوجية التي تميز المرأة عن الرجل في القيادة،

وتتحول بالتدريب والممارسة إلى مهارات تستقطب اهتمام كبرى المنظمات العالمية.

2. رأس المال النفسي النسوي (Women's Psychological Capital) هو قدرة المرأة القائدة على توليد معلومات قابلة

للتطبيق في بيئة العمل، لخلق منظمة تلي متطلبات العصر وتحقق تغييراً ضرورياً في الأفراد لتحقيق الازدهار بطرق فريدة

تميزها عن الرجل.

تطورت فكرة رأس المال لتعبر عن القيمة الكلية لأي منظمة ويمكن تلخيصها كالتالي:

- رأس المال الاقتصادي التقليدي (Economic Capital): التمويل والموجودات الملموسة مثل الأجهزة والمعدات والبيانات وبراءات الاختراع.
- رأس المال البشري (Human Capital): التحصيل العلمي والمعرفة والأفكار والمهارات والخبرات.
- رأس المال الاجتماعي (Social Capital): الأصدقاء والعلاقات وشبكات وسائل التواصل الاجتماعي.
- رأس المال النفسي (Psychological Capital): الكفاءة الذاتية والمرونة والأمل المستمر والتفاؤل.

#### فوائد رأس المال النفسي:

- تحسين الأداء والإنتاجية وزيادة الفاعلية وتنشيط الدافعية.
  - الرضا والالتزام الوظيفي واستقرار العاملين.
  - القدرة على تحمل ضغوط العمل مع تأثير عالٍ.
  - السعادة في العمل والتخلي بالاتجاهات الصحيحة نحو العمل وأهدافه.
3. قوة الخبرة النسوية (Women's Experience Power) هي قوة المرأة المستمدة من القوة التنظيمية للمنظمة، والتي تمكنها من استثمار أمثل لإمكانيات وموارد المنظمة لتحقيق الأهداف في بيئات عمل نموذجية والتأثير في الآخرين لتحديد سلوكهم نحو الأهداف وبيان اتجاه العمل المستقبلي.
- تعد قوة الخبرة النسوية مكوناً رئيسياً في نجاح المرأة القائدة، حيث تمنع تضارب المصالح والأهداف بين العاملين وبين العاملين والمنظمة. كما تؤثر هذه القوة في سلوكيات العاملين ومواقفهم لتحقيق أعلى سقف من الطموحات المرجوة. تستند قوة الخبرة النسوية إلى العديد من الافتراضات التي يمكن استخدامها كمعايير، وهي:
- ترتبط قوة الخبرة بعلاقة طردية مع ارتفاع الموقع القيادي أو الوظيفي.
  - تزداد قوة الخبرة في المنظمات التي تعتمد اللامركزية، حيث تتوافق معها إيجابياً.
  - تعتبر قوة الخبرة متحركة ويمكن المناورة بها.
  - تستفيد قوة الخبرة من التغذية الراجعة في تعديل الرأي والسلوك والمواقف في المجال النفسي.
  - (Galvin, B. M., Lange, D., & Ash forth, B. E. 2015)

و باجتماع هذه المكونات الثلاث في المرأة تحديداً تنتج بعد التدريب و الممارسة و الفرص الحقيقية ، المهارات البيولوجية للقيادات النسوية .

#### المهارات البيولوجية للقيادات النسائية

تتميز المرأة ببيولوجيا و تنفرد بالعديد من المهارات الخاصة الناتجة عن الاندماج الحسي المبني على أطر علمية ممنهجة بين العديد من الخصائص التي تمتاز بها المرأة القيادية (Characteristic of Women Leadership) و رأس المال النفسي (Capital Psychological) التي تفوقت به المرأة على الرجل في العديد من المواقع القيادية ، الذي أنتج القيادة الحقيقية الموثوق بها (Authentic Leadership) و المدعمة بقوة الخبرة (Experience Power) من خلال الحياة المهنية و القدرة الفنية لأداء الأعمال و المعلومات الاختصاصية، و التي أصبحت العديد من المنظمات العملاقة على مستوى العالم تؤمن من خلالها بقيادة المرأة ، و التوجه نحو تفضيلها لشغل المناصب القيادية في هذه المنظمات و موثقتها لتحقيق النتائج المرغوبة بفاعلية مع الحفاظ على النجاح . و من هنا يمكن تلخيص و اقتضاب العديد من السمات و السلوكيات الممنهجة و التي أصبحت حسب مقياس الباحثة تسمى بالمهارات البيولوجية للمرأة القيادية (CEPIC-HERO):

- 1- مهارة التعاون: (Collaboration) و هي مهارة المرأة في قدرتها على مشاركة العمل بطريقة تعاونية مع اشخاص لتحقيق اهداف المنظمة من خلال الاستماع الجيد والتشاور فيما بينهم و الذي يؤدي الى التوصل الى اتخاذ قرارات بطريقة التشاور الديمقراطي رفع المعنويات لدى العاملين في المنظمات و كسب ولاء الموظفين تجاه المنظمة (Jones&Smith,2021)

- 2- مهارة التعاطف: (Empathy) مهارة المرأة في قدرتها على التواصل مع الزملاء بشكل فعال أكثر من خلال فهم شور التابعين والإصغاء لهم و المهارة في معاملتهم وهذا يعطي المرأة القوة في قيادتها لأنها تستطيع التصرف في المواقف الحرجة (Brown and Davis, 2022).
- 3- مهارة الصبر: (Patience) مهارة المرأة في قدرتها على الفهم الأعمق للظروف الخارجة عن القاعدة بالتعامل مع الموقف ككل وليس من ناحية واحدة من خلال تحمل الصعاب و استيعاب مشاكل العمل دون تدمير (Smith, E., & Johnson, M. (2023)
- 4- مهارة البديهية: (Intuitiveness) مهارة المرأة في قدرتها على استخدام المرونة في التفكير عند مواجهة الصعاب في تحقيق هدف معين ، و تتجلى هذه المهارة في الانتقال الى هدف آخر من اجل الوصول الى الهدف المرجو من خلال السرعة في استقبال الأفكار و دقة الاستيعاب و المرونة في التفكير (Miller & Garcia 2023).
- 5- مهارة رباطة الجأش: (Composure) مهارة المرأة في قدرتها على تحمل الصعاب و المشاق و الصبر عليها لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة و فاعلية من خلال سلوكيات تتميز بها بيولوجيا تتمثل بالسيطرة على القدرات الحسية و ضبط الاتزان الانفعالي و القدرة على الثبات (Rouleau-Carroll,2014).
- 6- مهارة الأمل المستمر: (Constant Hope) مهارة المرأة في قدرتها على المثابرة بفاعلية قصوى لتحقيق الأهداف و السعي المستمر و إعادة توجيه المسارات ، بحيث لا تعرف خيبات الأمل (Bockorny,2015).
- 7- مهارة الكفاءة الذاتية: (Self-Efficacy) مهارة المرأة في قدرتها على التحلي بالثقة و السعي الدؤوب للنجاح و نقل قدراتها تلك بطريقة دافعة و محفزة للإنجاز لتحقيق الهدف المرجو من خلال التكيف مع متغيرات العمل و تخطي الصعاب و الشعور بالثقة بالنفس و توليد حالة نفسية تجمع تلك المكونات و الاحتفاظ بها (Zander & Kogler Hill,2023)
- 8- مهارة المرونة: (Resilience) مهارة المرأة في قدرتها على إدارة التوازنات في العقبات التي تواجهها و إعادة التوازن بعد النكسات ، و اعتبار جميع العقبات و النكسات في بيئة العمل تحديات تستلزم مرونة تجعل المرأة قادرة على التحمل و الرجوع الى الحالة الطبيعية و التعامل مع السلوكيات المختلفة ، و هذا ما يجعل معظم القيادات النسوية دائماً تحاول (Bockorny,2015).
- 9- مهارة التفاؤل: (Optimism) مهارة المرأة في قدرتها على خلق ارتباط إيجابي مع الأحداث المستقبلية بمشاعر إيجابية و تحفيز موثوق بوجود تقييم واقعي يعبر عن إمكانية حدوثها مستقبلاً من خلال البساطة و الإيجابية و التطور نحو الأفضل (Carver, Scheier, & Segerstrom, 2023).
- 10- مهارة توظيف الهرمونات: و تعتبر المهارة الاحتياطية و هي مهارة المرأة في قدرتها على رؤية النصف الآخر من حالة الموقف (النصف الممتلئ من الكأس) و استثمار طاقاته و امكانياته و توظيفها لخدمة المواقف الحرجة و الخروج بنتائج إيجابية عكس النتائج المتوقعة لظاهر الموقف.

#### الدراسات السابقة

نظرا لانعدام الدراسات السابقة اتي تناولت المهارات البيولوجية - موضوع البحث - بشكل مباشر ، سنعمد على ذكر الدراسات السابقة التي تناولت بعض الموضوعات الفرعية ذات العلاقة .

1- دراسة رويدا العطوي وكائنكان مرعي (2018) : أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030.

تناولت الدراسة تأثير التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي، كجزء من استراتيجية تحقيق رؤية 2030. استخدمت الدراسة منهجية بحثية نوعية لاستقصاء وجهات نظر القيادات النسائية من خلال مقابلات عميقة ومتفحصية. أظهرت النتائج أن التمكين الإداري، الذي يتضمن تزويد القادة بالصلاحيات والموارد الضرورية لاتخاذ القرارات، يلعب دوراً كبيراً في تعزيز قدرتهن على إبداع حلول جديدة وتطوير مبادرات تعليمية مبتكرة في الجامعات والمؤسسات التعليمية. تشدد الدراسة على أهمية تعزيز سياسات التمكين الإداري بين القيادات النسائية كأسلوب أساسي لتحقيق أهداف رؤية 2030 في تحسين جودة التعليم العالي وتعزيز التطور والابتكار داخل الأكاديميات السعودية.

2- دراسة العايد (2021): التحديات التي تواجه القيادات النسائية السعودية في مؤسسات القطاع العام  
هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن التحديات التي تواجه القيادات النسائية السعودية في مؤسسات القطاع العام، وبيان مدى اختلاف هذه التحديات وفقاً لخصائصهن الشخصية والوظيفية، وطبقت الدراسة على 83 امرأة تم اختيارهن بطريقة غير عشوائية (ملائمة) بمنطقة الرياض، وبينت النتائج إن أكثر المشكلات التي تواجه القيادات النسائية السعودية كانت تدني نظرة القائد الإداري لعمل المرأة، وعدم القناعة والثقة بقرارات المرأة وآرائها، إلى وأشارت النتائج كذلك إلى عدم وجود اختلاف في التحديات التي تواجه القيادات النسائية في مؤسسات القطاع العام باختلاف خصائصهن الشخصية والوظيفية. ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة: العمل على تهيئة الصف الثاني من القيادات النسائية الشابة، وإشراكهن في العملية القيادية من أجل صقل خبراتهن ومهارتهن، والتركيز على التدريب المستمر للقيادات النسائية من أجل تنمية مهارات المرأة القيادية

3- دراسة "التأثير المتبادل بين رأس المال النفسي والإبداع في العمل" لـ سارة ميلر وآخرين (2021): هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين رأس المال النفسي والإبداع في بيئات العمل، حيث يشمل رأس المال النفسي عناصر مثل التفاؤل، الكفاءة الذاتية، الأمل، والمرونة النفسية، والتي تعزز الأداء والإبداع. تم استخدام منهجية بحثية كمية لاستطلاع آراء 300 موظف عبر استبيانات إلكترونية، وتم قياس رأس المال النفسي والإبداع باستخدام مقاييس متخصصة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين رأس المال النفسي والإبداع، حيث كان الموظفون ذوو مستويات عالية من هذه العوامل أكثر قدرة على الإبداع في عملهم. توصي الدراسة بتعزيز رأس المال النفسي بين الموظفين كوسيلة لتعزيز الإبداع، وتنصح الشركات بتبني استراتيجيات تعزز هذه العناصر لدى موظفيها لتحقيق أداء أفضل وتعزيز الابتكار.

4- دراسة "تأثير رأس المال النفسي للقيادات النسائية على الإبداع في الشركات" لـ ليلي أحمد وآخرين (2022): هدفت هذه الدراسة، ونشرت في مجلة دراسات القيادة، إلى استكشاف التأثير المتبادل بين رأس المال النفسي للقيادات النسائية والإبداع في بيئات الشركات. استخدمت الدراسة منهجية بحثية كمية واستبيانات لعينة من القادات النسائيات في شركات مختلفة، حيث تبين أن القادات النسائيات ذوات مستويات عالية من التفاؤل، الكفاءة الذاتية، الأمل، والمرونة النفسية، ما يعزز من قدرتهن على تحفيز فرق العمل وتقديم حلول إبداعية تعزز من أداء الشركات. تؤكد النتائج على أهمية دعم هذه العوامل بوسائل متعددة، من بينها تبني سياسات وبرامج تدريبية موجهة نحو تعزيز رأس المال النفسي للقيادات النسائية، لتعزيز الإبداع والابتكار في بيئات العمل الحديثة.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

في ضوء المراجعات الحديثة للدراسات السابقة لم يوجد التنوع الكثير في الاتجاهات البحثية المتعلقة بالقيادات النسائية إضافة إلى انعدام الدراسات التي تناولت موضوع البحث الرئيس – المهارات البيولوجية – تم اعتماد بعض الدراسات السابقة التي تناولت بعض الموضوعات الفرعية ذات العلاقة غير المباشرة والتي تعالج موضوعات القيادات النسائية. تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تفعيل المهارات البيولوجية لدى القيادات النسائية وبيان علاقتها في أعداد وتطوير القيادات النسائية، لذا تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تناولت موضوع المهارات البيولوجية المنبثقة عن القيادة الحقيقية الموثوقة للمرأة ومدى تفعيله لدى القيادات النسائية. تناولت هذه الدراسة البحث في مدى تفعيل عشرة مهارات بيولوجية من أعداد الباحثة على شكل اختبار تستطيع ان تجريه أي من القيادات النسائية في المواقع القيادية و يخلص الى وضوح الرؤية حول رسم خطة تطوير و تفعيل أكثر للإمكانيات الكامنة في جنس المرأة. أما عن بيئة تطبيق هذه الدراسة وأداتها فهي مفتوحة داخل المملكة الأردنية الهاشمية و موجهة لكافة القيادات النسائية و يمكن الاستفادة منها و من أداتها داخل المنطقة العربية.

#### الطريقة والأدوات والإجراءات.

#### منهج الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات البيولوجية وتفعيلها لدى القيادات النسائية، ودراسة علاقتها بإعداد وتطوير القيادات النسائية. لتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة - المهارات البيولوجية - وإجراء مسح ميداني باستخدام استبيان صُمم بمنهج علمي لقياس مدى تفعيل هذه المهارات لدى القيادات النسائية في الأردن. تم تحليل البيانات

ومعالجتها إحصائياً للإجابة على أسئلة الدراسة والوصول إلى استنتاجات وتوصيات تساعد القيادات النسائية على تطوير وتفعيل المهارات البيولوجية، بما يتوافق مع مفهوم القيادة الحقيقية الموثوقة للمرأة.

#### مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية بعدد معين من القيادات النسائية، اذا تم اجراء مقابلات لاثنتين و ثلاثين (32) سيدة تشغل مواقع قيادية، و تم اخذ الموافقة من احدى و عشرين (21) سيدة لإجراء اختبار المهارات البيولوجية بشكل دقيق و حيادي، اذ تعد نسبة مقبولة لإجراء التحليل الاحصائي و بلغت 65.6%.

#### متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: المهارات البيولوجية (مهارة التعاون، مهارة التعاطف، مهارة الصبر، مهارة البديهة، مهارة رباطة الجأش، مهارة الامل المستمر، مهارة الكفاءة الذاتية، مهارة المرونة، مهارة التفاؤل، مهارة توظيف الهرمونات)
- المتغير التابع: اعداد و تطوير القيادات النسائية

#### طرق جمع البيانات:

المصدر الأول: قاعدة بيانات تم من خلالها الاجتماع مباشرة و جهاً لوجه و من خلال وسائل التواصل الاجتماعي مع 32 سيدة تشغل المواقع القيادية ليتم اخذ الموافقة من 21 سيدة لإجراء اختبار المهارات البيولوجية بشروط و مواصفات الباحثة التي تلخصت بالدقة و الحيادية في الإجابة على بنود و أسئلة الاختبار.

المصدر الثاني: اختبار المهارات البيولوجية و يحتوي على 43 سؤال موزعة على 10 مهارات، قامت بالإجابة عليها 21 سيدة أبدين الموافقة ضمن مواصفات و شروط الباحثة.

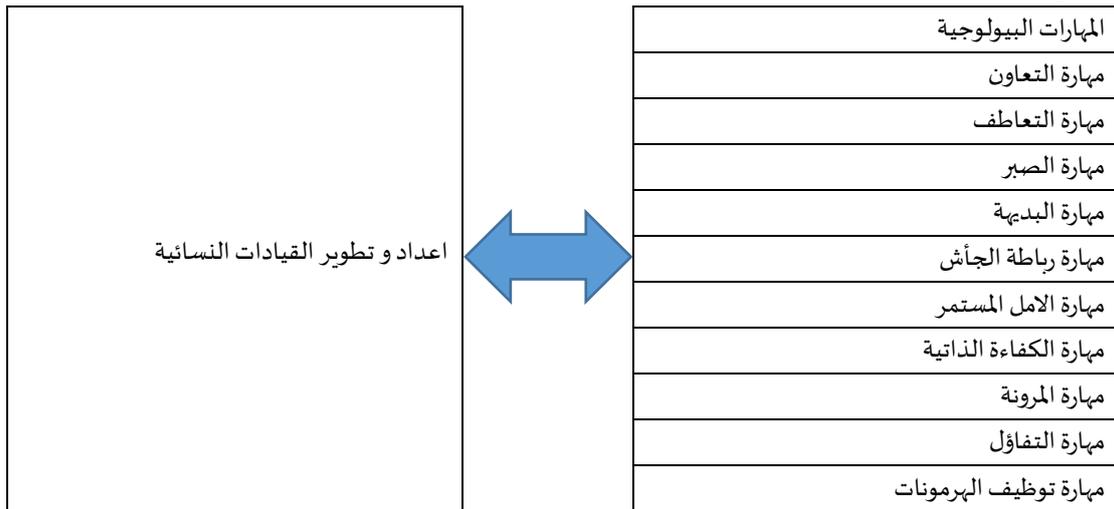
#### الدراسة الميدانية

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات والإجراءات المستخدمة في البحث.
- المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها.
- المبحث الثالث: تقديم التوصيات بناءً على نتائج الدراسة

#### نموذج الدراسة المقترح:

المتغير المستقل: المهارات البيولوجية

المتغير التابع: اعداد و تطوير القيادات النسائية



#### أدوات الدراسة

استخدمت الباحثة الاختبار لقياس مدى تفعيل المهارات البيولوجية لدى القيادات النسائية و علاقتها في اعداد و تطوير القيادات النسائية، و لتحقيق اهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة على الأدوات التالية للحصول على المعلومات و البيانات: المصادر الثانوية: المصادر المتعلقة بالجانب النظري للكتب العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة و البحوث و الدراسات و الرسائل الجامعية.

المصادر الأولية: اختبار المهارات البيولوجية ، حيث قامت الباحثة من خلال الخبرة الواسعة في مجال القيادات النسائية باستحداث اختبار يقيس مدى تفعيل المهارات البيولوجية لدى القيادات النسائية ، لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة و استكمال الجانب التطبيقي لمعالجة أسئلة الدراسة ، و تضمنت الاستبانة قسمين : القسم الأول : تتعلق بالبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة كالعمر و المستوى الدراسي و الخبرة . القسم الثاني : اشتمل على المتغير الرئيسي (المهارات البيولوجية) و ذلك من خلال 43 فقرة تم توزيعها على المهارات البيولوجية العشرة و بالرغم من تنوع أساليب القياس ، فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب التحليل الاحصائي ، و أسلوب مفتاح الاختبار الذي تم تصميمه من قبل الباحثة بناء على فقرات الاختبار في كل مهارة لتعطي قياس حقيقي دقيق نوعا ما حول مدى تفعيل المهارات البيولوجية لدى القيادات النسائية.

التحليل الاحصائي المستخدم في الدراسة :

- 1- المجموع و المتوسطات الحسابية : من اجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة و معرفة الأهمية النسبية .
- 2- الانحدار و الانحدار المتوسط .
- 3- التكرار و النسب المئوية : لتوصيف الإجابات وفقا لمقياس ليكارت الخماسي
- 4- معامل الثبات ألفا كرونباخ : لقياس الاتساق الداخلي للاختبار
- 5- المتوسط الحسابي : لترتيب البنود حسب أهميتها
- 6- المدى : لتحديد المجال التي تنتهي اليها الإجابات و تفسير مستوى الإجابة حسب مقياس ليكارت الخماسي .

جدول 1 : شدة الإجابة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

شدة الإجابة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
شدة التفعيل	مفعل 20% او اقل	مفعل 20%-40%	مفعل 40%-60%	مفعل 60%-80%	مفعل 80%-100%
الرقم	1	2	3	4	5

المصدر من إعداد الباحثة

حيث ان 5 اعلى قيمة لمقياس ليكارت و تعتبر اعلى تفعيل ، و 1 ادنى قيمة لمقياس ليكارت و تعتبر اقل تفعيل ، و المدى يكون 5-1=4.

طول الفئة 4/5 = 0.8 حيث تضاف هذه القيمة لقيم كل خيار ، ليساعد في تحديد الفئات التالية:

جدول 2 : تحديد قيم الموافقة و التفعيل حسب قيم المتوسط الحسابي :

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	درجة التفعيل
1.8-1	منخفضة جدا	مفعل 20% او اقل
2.6-1.8	منخفضة	مفعل 20%-40%
3.4-2.6	متوسطة	مفعل 40%-60%
4.2-3.4	عالية	مفعل 60%-80%
5-4.2	عالية جدا	مفعل 80%-100%

المصدر: من اعداد الباحثة

1- صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري : قمنا بعرض أداة الدراسة (اختبار المهارات البيولوجية) على مجموعة تحكيم من أصحاب الاختصاص في مجال القياس و كذلك على بعض الاستشاريين في مجال القيادة من اجل التحقق من مدى توافق أسئلة و بنود الاختبار مع موضوع الدراسة.

الصدق البنائي : قمنا بقياس الصدق البنائي من خلال معامل الارتباط و الذي يقيس مدى الاتساق في كل فقرة من فقرات الاختبار مع المحور (المهارة) التي تنتهي اليه الفقرة .

## 2- ثبات أداة الدراسة

للكحكم على دقة القياس من خلال تحديد ثبات أداة الدراسة و اختبار مدى ثباتها على فقرات الأداة باستخدام معامل الثبات الفا كرونباخ (ALPHA CRONBACH) ، و كانت النتائج كالتالي :

جدول 3: قيمة معامل الارتباط الفا كرونباخ

المحور	قيمة الفا كرونباخ
المهارات البيولوجية	0.773

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS نلاحظ أن قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ لمحور المهارات البيولوجية هو 0.773 ، و هو اكبر من القيمة الدنيا 0.6 ، مما يعكس مدى الاتساق الداخلي لأستئلة و بنود الاختبار و هذا يعزز صحتها و استخدامها في هذه الدراسة .

## أداة الدراسة وعرض النتائج

## 1- نتائج الخصائص الديمغرافية و تفسيرها

تضمنت الدراسة عرض ثلاث خصائص ديمغرافية و هي العمر و المستوى الدراسي و الخبرة

جدول 4 : التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقا للخصائص الديمغرافية

الخصائص الديمغرافية	الفئات	العدد	النسبة المئوية
العمر	25-20	2	9.5%
	35-26	4	19%
	45-36	6	28.5%
	اكثر من 46	9	43%
المستوى الدراسي	اقل من ثانوي	1	5%
	ثانوي	1	5%
	جامعي	14	67%
	دراسات عليا	5	23%
الخبرة	اقل من 5 سنوات	0	0%
	10-6 سنوات	4	19%
	15-11 سنة	9	43%
	اكثر من 15 سنة	8	38%

بدراسة نتائج الجدول 4 : (التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقا للخصائص الديمغرافية) يتبين ان قرابة نصف العينة من القيادات النسائية في الفئة العمرية اكثر من 46 سنة بنسبة 43%، تلاها الفئة العمرية 36-45 سنة بنسبة 28.5% و تدنت النسب لمن هن اقل من 35 سنة ، و هي نسب منطقية و ذات توزيع طبيعي يتسق مع التدرجات الوظيفية لتولي المواقع القيادية إلا انها لا تعكس التوجهات الحالية لتولي الشباب المواقع القيادية و تمكين المرأة .

و فيما يخص المستوى الدراسي فقد كانت النسبة العظمى لمن هن في المستوى الجامعي حيث بلغت النسبة 67% و تلاها من هن في مستوى الدراسات العليا بفارق كبير و بنسبة 23% و هذا يدل على ضعف الاهتمام بالارتقاء بالمستوى الدراسي و علاقته بتولي المواقع القيادية ، ولكن لوحظ تولي بعض النساء للمواقع القيادية لمن هن في مستوى الثانوي و ما دون حتى لو كانت النسبة قليلة و شكلت ما مجموعه 10% و هذا يدل على جهد فردي و تميز شخصي و خبرات طويلة .

و اما خصائص الخبرة فقد تركزت النسب لمن يمتلكن خبرات تزيد عن 11 سنة فقد بلغت النساء اللواتي تولين المواقع القيادي بخبرة 11-15 سنة ما نسبته 43% و فوق 15 سنة جاءت بنسبة متقاربة بلغت 38% ، في حين كانت النسب ضعيفة لمن يمتلكن خبرات اقل من 10 سنوات .

## تحليل و مناقشة محاور الاختبار

نعرض ونحلل في هذا المبحث المجاميع والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لاختبار المهارات البيولوجية المتكون من عشرة مهارات بمجموع 43 فقرة  
جدول 5: توزيع مجاميع الإجابات على فقرات الاختبار

الرقم	البند	1	2	3	4	5
المهارة رقم (1): مهارة التعاون: (Collaboration) و هي مهارة المرأة في قدرتها على مشاركة العمل بطريقة تعاونية مع اشخاص لتحقيق اهداف المنظمة من خلال الاستماع الجيد والتشاور فيما بينهم و الذي يؤدي الى التوصل الى اتخاذ قرارات بطريقة التشاور الديمقراطي رفع المعنويات لدى العاملين في المنظمات و كسب ولاء الموظفين تجاه المنظمة						
1	لدي القدرة على مشاركة العمل مع الاخرين	12	7	0	1	1
2	امارس مشاركة العمل بطريقة تعاونية	7	14	0	0	0
3	اجيد الاستماع الجيد للآخرين	5	10	1	3	2
4	اعتمد و امارس التشاور للوصول الى افضل القرارات	11	7	2	1	0
المهارة رقم (2): مهارة التعاطف: (Empathy) مهارة المرأة في قدرتها على التواصل مع الزملاء بشكل فعال اكثر من خلال فهم شؤور التابعين و الإصغاء لهم و المهارة في معاملتهم وهذا يعطي المرأة القوة في قيادتها لأنها تستطيع التصرف في المواقف الحرجة						
1	اتواصل مع الزملاء بشكل فعال	1	2	15	3	0
2	اتفهم شعور التابعين و اصغي لهم	2	3	7	3	6
3	لدي مهارة في التعامل مع التابعين	7	6	4	3	1
4	اجيد التصرف في المواقف الحرجة	16	3	1	1	0
المهارة رقم (3): مهارة الصبر: (Patience) مهارة المرأة في قدرتها على الفهم الأعمق للظروف الخارجة عن القاعدة بالتعامل مع الموقف ككل و ليس من ناحية واحدة من خلال تحمل الصعاب و استيعاب مشاكل العمل دون تدمير						
1	لدي القدرة على الفهم الأعمق للظروف الخارجة عن القاعدة	6	14	0	1	0
2	اتعامل مع الموقف ككل و ليس من ناحية واحدة	17	2	2	0	0
3	اتحمل الصعاب و هي جزء من شخصيتي	1	8	8	3	1
4	استوعب جميع مشاكل العمل دون تدمير	12	7	1	1	0
المهارة رقم (4): مهارة البديهة: (Intuitiveness) مهارة المرأة في قدرتها على استخدام المرونة في التفكير عند مواجهة الصعاب في تحقيق هدف معين ، و تتجلى هذه المهارة في الانتقال الى هدف آخر من اجل الوصول الى الهدف المرجو من خلال السرعة في استقبال الأفكار و دقة الاستيعاب و المرونة في التفكير						
1	لدي المهارة في استخدام المرونة في التفكير عند مواجهة الصعاب	5	11	4	1	0
2	لدي سهولة في الانتقال من هدف الى آخر	10	11	0	0	0
3	امتلك السرعة في استقبال الأفكار	9	7	3	1	1
4	امتلك دقة الاستيعاب و المرونة في التفكير	6	6	5	3	1
المهارة رقم (5): مهارة رباطة الجأش: (Composure) مهارة المرأة في قدرتها على تحمل الصعاب و المشاق و الصبر عليها لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة و فاعلية من خلال سلوكيات تتميز بها بيولوجيا تتمثل بالسيطرة على القدرات الحسية و ضبط الاتزان الانفعالي و القدرة على الثبات						
1	لدي القدرة على تحمل الصعاب و الصبر عليها	2	6	9	3	1
2	اتميز عن الغير بسلوكيات بيولوجية بغض النظر عن الجنس	0	1	9	4	6
3	لدي المهارة على السيطرة على القدرات الحسية	0	3	7	10	1
4	لدي المهارة و القدرة على ضبط الاتزان الانفعالي	11	2	7	1	0
5	لدي المهارة و القدرة على الثبات	2	7	8	1	3

المهارة رقم (6) : مهارة الأمل المستمر: (Constant Hope) مهارة المرأة في قدرتها على المثابرة بفاعلية قصوى لتحقيق الأهداف و السعي المستمر و إعادة توجيه المسارات ، بحيث لا تعرف خيبات الأمل						
الرقم	البند	1	2	3	4	5
1	لدي القدرة على المثابرة بفاعلية قصوى	6	4	9	1	1
2	اتميز بقدرتي على السعي المستمر	4	4	9	3	1
3	لدي المهارة في إعادة توجيه المسارات	17	2	0	1	1
4	لا اعرف خيبات الأمل	14	3	2	1	1
المهارة رقم (7) : مهارة الكفاءة الذاتية: (Self-Efficacy) مهارة المرأة في قدرتها على التحلي بالثقة و السعي الدؤوب للنجاح و نقل قدراتها تلك بطريقة دافعة و محفزة للإنجاز لتحقيق الهدف المرجو من خلال التكيف مع متغيرات العمل و تخطي الصعاب و الشعور بالثقة بالنفس و توليد حالة نفسية تجمع تلك المكونات و الاحتفاظ بها						
الرقم	البند	1	2	3	4	5
1	لدي المهارة و القدرة على التحلي بالثقة و السعي الدؤوب للنجاح	0	3	12	2	4
2	لدي القدرة على ترجمة مهاراتي و نقلها بطريقة محفزة للإنجاز	8	9	3	1	0
3	لدي القدرة على التكيف مع متغيرات العمل	1	5	11	3	1
4	لدي القدرة على تخطي الصعاب و الشعور بالثقة بالنفس	8	7	3	1	2
5	لدي القدرة على توليد حالة نفسية تمكنني من الحفاظ على الثقة	3	11	7	0	0
المهار رقم (8) : مهارة المرونة: (Resilience) مهارة المرأة في قدرتها على إدارة التوازنات في العقبات التي تواجهها و إعادة التوازن بعد النكسات، و اعتبار جميع العقبات و النكسات في بيئة العمل تحديات تستلزم مرونة تجعل المرأة قادرة على التحمل و الرجوع الى الحالة الطبيعية و التعامل مع السلوكيات المختلفة ، و هذا ما يجعل معظم القيادات النسوية دائماً تحاول						
الرقم	البند	1	2	3	4	5
1	لدي القدرة على إدارة التوازنات في العقبات التي أواجهها	3	7	7	3	1
2	لدي المهارة في سرعة إعادة التوازنات بعد النكسات	14	6	0	1	0
3	اتعامل مع جميع العقبات و النكسات على انها تحديات	3	5	7	4	2
4	لدي القدرة على التحمل و الرجوع الى الحالة الطبيعية	1	3	14	2	1
5	لدي المهارة و القدرة على التعامل مع السلوكيات المختلفة	0	4	13	2	2
المهارة رقم (9) : مهارة التفاؤل: (Optimism) مهارة المرأة في قدرتها على خلق ارتباط إيجابي مع الأحداث المستقبلية بمشاعر إيجابية و تحفيز موثوق بوجود تقييم واقعي يعبر عن إمكانية حدوثها مستقبلاً من خلال البساطة و الإيجابية و التطور نحو الأفضل						
الرقم	البند	1	2	3	4	5
1	لدي القدرة على خلق ارتباط إيجابي مع الأحداث المستقبلية	7	4	8	2	0
2	لدي القدرة على خلق التحفيز الموثوق بتقييمات واقعية	9	7	3	2	0
3	اتميز بالبساطة و الإيجابية	0	1	2	8	9
4	لدي نزوح للتطور نحو الافضل	3	15	0	2	1
المهارة رقم (10) : مهارة توظيف الهرمونات: و تعتبر المهارة الاحتياطية و هي مهارة المرأة في قدرتها على رؤية النصف الآخر من حالة الموقف (النصف الممتلئ من الكأس) و استثمار طاقاته و امكانياته و توظيفها لخدمة المواقف الحرجة و الخروج بنتائج إيجابية عكس النتائج المتوقعة لظاهر الموقف						
الرقم	البند	1	2	3	4	5
1	لدي القدرة على رؤية النصف الممتلئ من الكأس	7	12	1	0	1
2	لدي القدر على استثمار جميع حالات الموقف السلبية و الإيجابية	11	10	0	0	0
3	لدي القدرة على الخروج بحلول غير متوقعة	12	6	1	1	1
4	لأنني امرأة استطعت توظيف الحالة الهرمونية في المواقف الحرجة	3	2	6	3	7

جدول 6: النسب المئوية و المتوسطات الحسابية لإجابات الاختبار

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	شدة الإجابة	فقرات الاختبار/ المهارات
مفعل 80%- 100%	مفعل 60%-80%	مفعل 40%-60%	مفعل 20%-40%	مفعل 20% او اقل	شدة التفعيل	
5 (%)	4 (%)	3 (%)	2 (%)	1 (%)	الرقم	
مهارة (1) التعاون						
5	5	0	33	57	1	
0	0	0	67	33	2	
10	14	5	48	24	3	
0	5	10	33	52	4	
4	6	4	45	41	المتوسط	
مهارة (2) التعاطف						
0	14	71	10	5	1	
29	14	33	14	10	2	
5	14	19	29	33	3	
0	5	5	14	76	4	
8	12	32	17	31	المتوسط	
مهارة (3) الصبر						
0	5	0	67	29	1	
0	0	10	10	81	2	
5	14	38	38	5	3	
0	5	5	33	57	4	
1	6	13	37	43	المتوسط	
مهارة (4) البديهة						
0	5	19	52	24	1	
0	0	0	52	48	2	
5	5	14	33	43	3	
5	14	24	28	28	4	
2	6	14	42	36	المتوسط	
مهارة (5) رباطة الجأش						
5	14	43	29	10	1	
29	19	43	5	0	2	
5	48	33	14	0	3	
0	5	33	10	52	4	
14	5	38	33	10	5	
11	18	38	18	15	المتوسط	
مهارة (6) الأمل المستمر						
5	5	43	19	29	1	
5	14	43	19	19	2	
5	5	0	10	81	3	
5	5	10	14	67	4	
5	7	24	15	49	المتوسط	

مهارة (7) الكفاءة الذاتية					
19	10	57	14	0	1
0	5	14	43	38	2
5	14	52	24	5	3
10	5	14	33	38	4
0	0	33	52	14	5
7	7	34	33	19	المتوسط
مهارة (8) المرونة					
5	14	33	33	14	1
0	5	0	29	67	2
10	19	33	24	14	3
5	10	67	14	5	4
10	10	62	19	0	5
6	11	39	24	20	المتوسط
مهارة (9) التفاؤل					
0	10	38	19	33	1
0	10	14	33	43	2
43	38	10	5	0	3
5	10	0	71	14	4
12	17	16	32	23	المتوسط
مهارة (10) توظيف الهرمونات					
5	0	5	57	33	1
0	0	0	48	52	2
5	5	5	29	57	3
33	14	29	10	14	4
10	5	10	36	39	المتوسط

يرجى الملاحظة ان الباحثة قد استخدمت أسلوب المقابلة الشخصية الوجيهة وعبر وسائل التواصل الاجتماعي لتوضيح و شرح فقرات الاختبار أثناء الإجابة لاستبعاد التشكك ، مما يعبر عن الدقة في تقدير شدة الإجابة و التفعيل لدى عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات الاختبار ، و هذا يدل على انخفاض مستوى التشكك لأقصى درجة ممكنة و لا داعي لإيجاد الانحراف المعياري ، كون الباحثة تسعى للحصول على إجابات بعيدة كل البعد عن التشكك ، لينعكس على دقة بيان مدى تفعيل المهارات البيولوجية لدى القيادات النسائية .

من خلال دراسة النسب المئوية للمجاميع (التكرار) و المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات الاختبار يمكن الإجابة على أسئلة الدراسة :

- 1- ما مدى تفعيل مهارة التعاون (Collaboration) لدى القيادات النسائية و علاقتها في إعدادها و تطويرها ؟  
تبين من دراسة النسب المئوية للمجاميع و المتوسطات الحسابية أن معظم الإجابات حول مهارة التعاون لدى القيادات النسائية منخفضة التفعيل إلى منخفضة جداً. بلغت نسبة التفعيل منخفض (مفعل 20%-40%) حوالي 45%، وهي الأعلى، بينما كانت نسبة التفعيل منخفض جداً (مفعل أقل من 20%) حوالي 41%. حصلت باقي الإجابات على متوسطات نسب متدنية، مما يشير إلى أن تفعيل مهارة التعاون لدى القيادات النسائية منخفض إلى منخفض جداً.
- 2- ما مدى تفعيل مهارة التعاطف: (Empathy) لدى القيادات النسائية و علاقتها في إعدادها و تطويرها ؟  
تبين من دراسة النسب المئوية للمجاميع و المتوسطات الحسابية أن معظم الإجابات حول مهارة التعاطف لدى القيادات النسائية تتراوح بين متوسطة التفعيل إلى منخفضة جداً. بلغت نسبة التفعيل المتوسطة (40%-60%) حوالي 32%، وهي الأعلى، بينما كانت نسبة التفعيل منخفض جداً (أقل من 20%) حوالي 31%. بلغت نسبة التفعيل المنخفض (20%-40%)

- حوالي 17%. حصلت باقي الإجابات على متوسطات نسب متدنية، مما يشير إلى أن تفعيل مهارة التعاطف لدى القيادات النسائية يتراوح بين متوسط إلى منخفض جداً.
- 3- ما مدى تفعيل مهارة الصبر: (Patience) لدى القيادات النسائية وعلاقتها في إعدادها وتطويرها؟  
من خلال دراسة النسب المئوية للمجاميع والمتوسطات الحسابية، تبين أن معظم الإجابات حول مهارة الصبر منخفضة جداً ، حيث بلغت نسبة التفعيل المنخفض جداً (مفعّل اقل من 20%) حوالي 43% وتمثل أعلى نسبة و منخفض (مفعّل 20%-40%) حوالي 37% ، و حصلت باقي الإجابات على متوسطات نسب متدنية، مما يشير الى أن مدى تفعيل مهارة الصبر لدى القيادات النسائية منخفض و منخفض جداً .
- 4- ما مدى تفعيل مهارة البديهة: (Intuitiveness) لدى القيادات النسائية وعلاقتها في إعدادها وتطويرها ؟  
من خلال دراسة النسب المئوية للمجاميع والمتوسطات الحسابية، تبين أن معظم الإجابات حول مهارة البديهة منخفضة التفعيل، حيث بلغت نسبة التفعيل المنخفض (مفعّل 20%-40%) حوالي 42% وتمثل أعلى نسبة و منخفض جداً (مفعّل اقل من 20%) حوالي 36% ، وحصلت باقي الإجابات على متوسطات نسب متدنية، مما يشير الى أن مدى تفعيل مهارة البديهة لدى القيادات النسائية منخفض الى منخفض جداً.
- 5- ما مدى تفعيل مهارة رباطة الجأش: (Composure) لدى القيادات النسائية وعلاقتها في إعدادها وتطويرها؟  
من خلال دراسة النسب المئوية للمجاميع والمتوسطات الحسابية ، تبين أن معظم الإجابات حول مهارة رباطة الجأش متوسطة التفعيل ، حيث بلغت نسبة التفعيل المتوسطة (مفعّل 40%-60%) حوالي 38% وتمثل أعلى نسبة و حصلت باقي الإجابات على متوسطات نسب متقاربة و تعتبر متدنية ، مما يشير الى أن مدى تفعيل مهارة رباطة الجأش لدى القيادات النسائية متوسطة التفعيل.
- 6- ما مدى تفعيل مهارة الأمل المستمر (Constant Hope) لدى القيادات النسائية وعلاقتها في إعدادها وتطويرها ؟  
من خلال دراسة النسب المئوية للمجاميع والمتوسطات الحسابية ، تبين أن معظم الإجابات حول مهارة الأمل المستمر منخفضة جداً ، حيث بلغت نسبة التفعيل منخفض جداً (مفعّل اقل من 20%) حوالي 49% وتمثل أعلى نسبة و منخفض (مفعّل 20%-40%) حوالي 15% و متوسط (مفعّل 40%-60%) حوالي 24% ، و حصلت باقي الإجابات على متوسطات نسب متدنية ، مما يشير الى أن مدى تفعيل مهارة الأمل المستمر لدى القيادات النسائية منخفض جداً الى منخفض و متوسط.
- 7- ما مدى تفعيل مهارة الكفاءة الذاتية: (Self-Efficacy) لدى القيادات النسائية وعلاقتها في إعدادها وتطويرها ؟  
من خلال دراسة النسب المئوية للمجاميع والمتوسطات الحسابية ، تبين أن معظم الإجابات حول مهارة الكفاءة الذاتية متوسطة التفعيل ، حيث بلغت نسبة التفعيل المتوسطة (مفعّل 40%-60%) حوالي 34% وتمثل أعلى نسبة و منخفض (مفعّل 20%-40%) حوالي 33% و منخفض جداً (مفعّل اقل من 20%) حوالي 19% و حصلت باقي الإجابات على متوسطات نسب متدنية ، مما يشير الى أن مدى تفعيل مهارة الكفاءة الذاتية لدى القيادات النسائية متوسطة التفعيل الى منخفض و منخفض جداً.
- 8- ما مدى تفعيل مهارة المرونة: (Resilience) لدى القيادات النسائية وعلاقتها في إعدادها وتطويرها ؟  
من خلال دراسة النسب المئوية للمجاميع والمتوسطات الحسابية ، تبين أن معظم الإجابات حول مهارة المرونة متوسطة التفعيل، حيث بلغت نسبة التفعيل المتوسطة (مفعّل 40%-60%) حوالي 39% وتمثل أعلى نسبة و منخفض (مفعّل 20%-40%) حوالي 24% و منخفض جداً (مفعّل اقل من 20%) حوالي 20% و حصلت باقي الإجابات على متوسطات نسب متدنية ، مما يشير الى أن مدى تفعيل مهارة المرونة لدى القيادات النسائية متوسطة التفعيل الى منخفض و منخفض جداً.
- 9- ما مدى تفعيل مهارة التفاؤل: (Optimism) لدى القيادات النسائية وعلاقتها في إعدادها وتطويرها ؟  
من خلال دراسة النسب المئوية للمجاميع والمتوسطات الحسابية ، تبين أن معظم الإجابات حول مهارة التفاؤل منخفضة التفعيل، حيث بلغت نسبة التفعيل المنخفض (مفعّل 20%-40%) حوالي 32% وتمثل أعلى نسبة و منخفض جداً (مفعّل اقل من 20%) حوالي 23% ، وحصلت باقي الإجابات على متوسطات نسب متقاربة و تعتبر متدنية ، مما يشير الى أن مدى تفعيل مهارة البديهة لدى القيادات النسائية منخفض الى منخفض جداً.

10- ما مدى تفعيل مهارة توظيف الهرمونات لدى القيادات النسائية و علاقتها في إعدادها و تطويرها؟  
من خلال دراسة النسب المئوية للمجاميع و المتوسطات الحسابية ، تبين أن معظم الإجابات حول مهارة توظيف الهرمونات منخفضة جدا ، حيث بلغت نسبة التفعيل منخفض جدا (مفعل اقل من 20%) حوالي 39% و تمثل اعلى نسبة و منخفض (مفعل 20%-40%) حوالي 36% ، و حصلت باقي الإجابات على متوسطات نسب متدنية ، مما يشير الى أن مدى تفعيل مهارة توظيف الهرمونات لدى القيادات النسائية منخفض جدا الى منخفض .

جدول 7: ترتيب مدى تفعيل المهارات البيولوجية لدى القيادات النسائية

الترتيب	درجة التفعيل	المهارة
5	منخفض بنسبة 45%	مهارة التعاون
4	متوسط بنسبة 32%	مهارة التعاطف
9	منخفض جدا بنسبة 43%	مهارة الصبر
6	منخفض بنسبة 42%	مهارة البديهة
2	متوسط بنسبة 38%	مهارة رباطة الجأش
8	منخفض جدا بنسبة 49%	مهارة الامل المستمر
3	متوسط بنسبة 34%	مهارة الكفاءة الذاتية
1	متوسط بنسبة 39%	مهارة المرونة
7	منخفض بنسبة 32%	مهارة التفاؤل
10	منخفض جدا بنسبة 39%	مهارة توظيف الهرمونات

نلاحظ من الجدول 7 و الذي يبين ترتيب تفعيل المهارات البيولوجية العشرة لدى القيادات النسائية حسب متوسطات النسب المئوية للمجاميع (التكرار) أن أعلى نسبة تفعيل كانت لمهارة المرونة و بالدرجة المتوسطة و اقل نسبة تفعيل كانت لمهارة توظيف الهرمونات و بالدرجة المنخفضة جدا ، و جاءت مهارات المرونة و رباطة الجأش و الكفاءة الذاتية و التعاطف على الترتيب بالدرجة المتوسطة ، و مهارات التعاون و البديهة و التفاؤل على الترتيب بالدرجة المنخفضة ، و مهارات الامل المستمر و الصبر و توظيف الهرمونات على الترتيب بالدرجة المنخفضة جدا .

اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة كلية ذات دلالة احصائية بين المهارات البيولوجية لدى القيادات النسائية و اعداد و تطوير القيادات النسائية . ولمعرفة تأثير مدى تفعيل المهارات البيولوجية لدى القيادات النسائية على اعداد و تطوير القيادات النسائية، نقوم باختبار الفرضية الرئيسية من خلال رفض او قبول احدي الفرضيتين التاليتين :

H0- لا توجد علاقة بين المهارات البيولوجية لدى القيادات النسائية و اعداد و تطوير القيادات النسائية.

H1- توجد علاقة بين المهارات البيولوجية لدى القيادات النسائية و اعداد و تطوير القيادات النسائية.

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية نقوم بتحليل الانحدار و الانحدار البسيط لمتغيري الفرضية من خلال النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول 8: الانحدار و الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير الرئيس	المهارات البيولوجية
معامل الارتباط (R)	0.58
معامل التحديد (r-deux)	0.57
مستوى الدلالة (SIG)	00
الثابت (A)	-0.16
الميل (B)	1.167
نوع العلاقة (beta)	0.68

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة SIG=00 و هي أقل من 0.05 ، و عليه نقبل النموذج ، أي توجد علاقة بين مدى تفعيل المهارات البيولوجية لدى القيادات النسائية و اعداد و تطوير القيادات النسائية .

اما معامل الارتباط (R) فيمثل 0.58 مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين مدى تفعيل المهارات البيولوجية لدى القيادات النسائية و اعداد و تطوير القيادات النسائية ، و بناء على معامل التحديد (r-deux) و الذي يمثل 0.57 فإنه يعني ان المتغير المستقل (المهارات البيولوجية) يفسر من قيمته 0.57 من التغيير الحاصل في المتغير التابع (اعداد و تطوير القيادات النسائية) و النسبة المتبقية ترجع الى عوامل أخرى .

اما قيمة نوع العلاقة (beta) فقد بلغت 0.68 و هي موجبة ، مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين ، أي انه كلما زاد مدى تفعيل المهارات البيولوجية لدى القيادات النسائية أثر إيجابا على اعداد و تطوير القيادات النسائية ، و عليه يتم قبول الفرضية البديلة H1 و رفض الفرضية العديمة H0 . و يمكن توضيح أثر المتغير المستقل على التابع من خلال المعادلة التالية :  $Y=BX+A$

$$Y=1.167X-0.16$$

Y: المتغير التابع

X: المتغير المستقل

اي انه كلما زاد المتغير المستقل زاد المتغير التابع

و عليه يمكن الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة و هو : ما مدى تفعيل المهارات البيولوجية العشرة – حسب مقياس الباحثة – (CEPIC-HERO) لدى القيادات النسائية و علاقتها في اعداد و تطوير القيادات النسائية في العمل القيادي في المملكة الأردنية الهاشمية ؟

من خلال تحليل بيانات إجابات الاختبار، تبين أن مدى تفعيل المهارات البيولوجية العشرة (CEPIC-HERO) لدى القيادات النسائية يتراوح بين المتوسط والمنخفض إلى المنخفض جداً. كانت أعلى نسبة تفعيل لمهارة المرونة بالدرجة المتوسطة، وأقل نسبة تفعيل لمهارة توظيف الهرمونات بالدرجة المنخفضة جداً. جاءت مهارات المرونة ورباطة الجأش والكفاءة الذاتية والتعاطف بالدرجة المتوسطة، ومهارات التعاون والبدية والتفاؤل بالدرجة المنخفضة، ومهارات الأمل المستمر والصبر وتوظيف الهرمونات بالدرجة المنخفضة جداً.

أظهر اختبار الانحدار البسيط وجود علاقة طردية متوسطة بين تفعيل المهارات البيولوجية وإعداد وتطوير القيادات النسائية. يفسر المتغير المستقل (المهارات البيولوجية) 0.57 من التغيير في المتغير التابع (إعداد وتطوير القيادات النسائية)، والباقي يعود لعوامل أخرى.

#### التوصيات

تبرز نتائج هذه الدراسة أن المهارات البيولوجية لها تأثير مباشر على جودة المخرج القيادي للنساء، إذ تفسر نسبة 57% من التغيير في إعداد وتطوير القيادات النسائية، بينما تُعزى النسبة المتبقية 43% إلى عوامل أخرى. مما يستدعي اهتماماً كبيراً من قبل الجهات الدولية والمؤسسات الحكومية والمنظمات غير الحكومية في مجالات تمكين المرأة. بناءً على ذلك، توصي الدراسة بما يلي:

- 1-تدريبات متخصصة لتفعيل المهارات البيولوجية:
- 2-تصميم وتنفيذ دورات تدريبية متخصصة لتعزيز المهارات البيولوجية لدى القيادات النسائية.
- 3-التركيز على تنمية مهارات مثل المرونة والتكيف مع المتغيرات القيادية.
- 4-دمج المهارات البيولوجية في برامج إعداد القيادات:
- 5-دمج مفاهيم تفعيل المهارات البيولوجية في برامج إعداد وتطوير القيادات النسائية.
- 6-ضمان أن تكون هذه البرامج شاملة وتستجيب لاحتياجات القيادات النسائية في سياقات العمل المختلفة.
- 7-لتوعية والتثقيف حول أهمية المهارات البيولوجية:
- 8-تنظيم محاضرات وندوات تثقيفية لتسليط الضوء على أهمية تفعيل المهارات البيولوجية ودورها في تحقيق النجاح القيادي.
- 9-تعزيز فهم ووعي القيادات النسائية حول هذه المهارات.
- 10-البحث والتطوير المستمر: إجراء المزيد من البحوث العلمية والدراسات لفهم تأثير المهارات البيولوجية على القيادات النسائية.
- 11-دراسة العوامل التي قد تؤثر على العلاقة بين تفعيل هذه المهارات وإعداد وتطوير القيادات النسائية.
- 12-مساعدة القيادات النسائية في رسم خطط لتفعيل المهارات البيولوجية:
- 13-وضع خطط لزيادة تفعيل المهارات البيولوجية ورفعها إلى الدرجة العالية.

14-تحقيق توازن في الاهتمام بالمهارات البيولوجية جنباً إلى جنب مع العوامل الأخرى التي تؤثر على إعداد وتطوير القيادات النسائية.

15-تنظيم دورات تدريبية ومحاضرات لنقل المعارف والمهارات والخبرات.

### المراجع

الخطوي، رويدا محمد، & مرعي، كائنكان فواز عبد الحميد. (2018). أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*, 4(2), 125-151.

العايد، سري إبراهيم). Challenges Facing Saudi Women Leaders in Public Sector Institutions. 2021. (*مجلة المنقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*, 7, 105-136. (1)

Ahmed, L., & others. (2022). The influence of psychological capital of women leaders on creativity in companies. *Journal of Leadership and Management*, 30(1), 78-94.

Bockorny, K. M. (2015). Psychological capital, courage, and entrepreneurial success (Order No. 3725236). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (1710724844).

Brown, A., & Davis, C. (2022). Empathy skills in women leaders: Enhancing communication and effective interaction. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 37(4), 112-128. doi:10.1080/01488376.2021.20012

Carver, C. S., Scheier, M. F., & Segerstrom, S. C. (2023). Optimism. *Clinical Psychology Review*, 92, 101992.

Corner, K. J. (2015). Exploring the reliability and validity of research instruments to examine secondary school principals' authentic leadership behavior and psychological capital (Order No. 3700927). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (1679438540).

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2018). *Women and the labyrinth of leadership*. Harvard Business Review Press.

Eagly, A. H., & Heilman, M. E. (2016). Gender and leadership: The state of the science. In A. M. Ryan & L. E. Hersh (Eds.), *The Oxford Handbook of organizational psychology* (Vol. 1, pp. 315-340). Oxford University Press.

Eagly, A. H., & Heilman, M. E. (2023). Gender and leadership: The role of biological and social factors. *Annual Review of Psychology*, 74, 501-527.

Galvin, B. M. (2017). *Leadership, Gender, and Power: The Essential Guide to Women's Leadership*. Routledge.

Galvin, B. M., Lange, D., & Ashforth, B. E. (2015). Narcissistic organization.

Gupta, V., & Singh, S. (2020). Biological attributes and leadership effectiveness: A gendered perspective. *Journal of Gender Studies*, 37(4), 567-583.

Jones, L. M., & Smith, T. W. (2021). Collaboration skills in women: Enhancing organizational outcomes through democratic consultation and morale boosting. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 45-62.

Madsen, S. R., & Longman, K. A. (Eds.). (2020). *Women and Leadership in Higher Education*. Information Age Publishing.

Miller, B., & Garcia, L. (2023). Intuitiveness skills in women leaders: Enhancing flexibility and goal achievement. *Journal of Leadership and Organizational Development*, 45(2), 156-170.

Miller, S., & others. (2021). The reciprocal impact of psychological capital and creativity at work. *Journal of Creativity and Innovation*, 12(4), 567-584.

Mullins, L. J. (2023). *Management and organizational behavior* (13th ed.). Pearson.

Rouleau-Carroll, L. (2014). Attributes and characteristics that contribute to successful female leadership in secondary education (Order No. 3615852). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1525824701).

Smith, A., & Jones, B. (2023). Biological attributes: Enhancing women's leadership capabilities in the modern economic context. *Journal of Leadership Studies*, 10(2), 78-95. Smith, J., & Brown, K. (2023). Biological characteristics of women leaders: Potential for development and transformation into skills through practice and training. *Leadership Quarterly*, 35(1), 45-62.

- Smith, E., & Johnson, M. (2023). The role of patience in women's leadership: Understanding and navigating complex challenges. *Journal of Gender Studies*, 42(1), 78-92
- Smith, J. K., & Johnson, M. W. (2020). Biological foundations of women's leadership: Insights and implications. *Journal of Leadership Studies*, 13(2), 87-104. doi:10.1002/jls.21543.
- Ting, X., & Zhou, Y. (2024). How women hold up half the sky? A configurational analysis of women's political leadership participation. *Gender in Management*.
- Ubaradka, A., Bapu, V., Siby, A., & Chandra, S. (2023). The Allegory of the Glass Ceiling and Reverberance of Woman Leadership in Politics: The Case of Arya Rajendran. In A. Hamdan, A. Harraf, A. Buallay, P. Arora, & H. Alsabatin (Eds.), *From Industry 4.0 to Industry 5.0* (Vol. 470, pp. 299-318).
- Vasa Vada, T. (2012). A cultural feminist perspective on leadership in nonprofit organizations: A case of women leaders in India. *Public Administration Quarterly*, 36(4), 462-503.
- World Economic Forum. (2023). *Global Gender Gap Report 2023*. World Economic Forum. ISBN: 978-2-940631-21-5.
- Zander, L., & Kogler Hill, S. (2023). Self-efficacy in female entrepreneurship: A longitudinal study on development and impact. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(1), 87-101.

