

## القيادة السعودية النسائية بين الفرص والتحديات في القطاع الحكومي

د . / عبد الوهاب بن شباب الشميلان

كلية الجبيل الصناعية، الهيئة الملكية بالجبيل وينبع

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة التحديات التي تواجه المرأة السعودية للوصول إلى المراكز القيادية في القطاع الحكومي، ودراسة الفرص المتاحة أمام المرأة السعودية للوصول إلى المراكز القيادية في القطاع الحكومي، وتقييم الوضع الراهن لقيادة المرأة السعودية بالقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، وبيان كيفية النهوض بالدور القيادي لها. وقام الباحث بجمع دراسات سابقة من الدول الغربية ودول الشرق الأوسط للقيادة النسائية و مقارنة الدراسات بينهما والاستفادة من خبراتهم وكشفت الدراسة النقاب عن أهم نواحي التشجيع للوصول إلى مواقع قيادية عليا ثم وضع التوصيات التي من خلالها تستطيع المرأة السعودية التغلب على التحديات التي تواجهها للوصول إلى مواقع قيادية بالحكومة، لذا قدم الباحث توصيات من أهمها إيجاد وحدات وأقسام نسائية تديرها قيادات نسائية مؤهلة في جميع الجهات الحكومية.

الكلمات المفتاحية: الفرص والتحديات . القطاع الحكومي . القيادة السعودية.

## مقدمة:

القيادة على اختلاف ميادينها ومجال ممارستها هي في محصلتها فن إنساني بحاجة إلى مراجعة دائمة من أجل تقديمها في صورتها الأكثر قبولاً وهو ما يستدعي ممارسة كثير من التدريب والذي يصبح بدوره شرطاً موضوعياً لإنجاز مهمة قيادية ناجحة واتخاذ قرار إداري سليم. وفي عام ٢٠٠٤ أصدرت منظمة العمل الدولية تقريراً بمناسبة اليوم العالمي للمرأة أشارت فيه إلى أنه بالرغم من أن النساء يدخلن سوق العمل بأعداد قياسية فأنهن يواجهن نسب أعلى من البطالة ويعملن مقابل أجور متدنية، فهن يمثلن حوالي ٦٠% من إجمالي العمال الفقراء في العالم والذي يقدر عددهم بـ ٥٥٠ مليون عامل<sup>١</sup>.

واستطاعت المرأة السعودية تحقيق معدلات التحاق مرتفعة مقارنة بالفترة الزمنية التي أتاحت لها فيها فرصة التعليم. فمراجعة معدلات الالتحاق يتضح أن هناك ٤,٦ مليون طالب وطالبة في التعليم العام وتشكل الطالبات ما نسبته (٤٨%) من الإجمالي في التعليم الأساسي و (٥٠,٣%) في التعليم الثانوي أما التعليم الجامعي فقد تفوقت أعداد الملتحقات من الطالبات إلى ٦٠% من أعداد الطلاب والطالبات الملتحقين بالتعليم الجامعي والخريجات ٥٦,٥% (دون أن يدخل في حساب هذه النسبة طلاب الكليات العسكرية أو الطيران أو البحرية والتي لا يسمح للمرأة الالتحاق بها).

ومع تصاعد الاهتمام بدراسات المرأة وحقوقها فقد قامت العديد من الأجهزة المعنية بهذه الدراسات بإبراز الصور التي تظهر فيها عدم المساواة بين الرجل والمرأة وخاصة في التشريعات القانونية وممارسة المرأة للعمل القيادي الذي يعد حالياً من الموضوعات المهمة والمثارة على الساحة السعودية سواء بالانتخابات أو الترشيح في المجالس الشعبية المحلية أو المجالس التشريعية وغيرها من ممارسة العمل القيادي، الأمر الذي يتطلب تصافر كافة الجهود بما فيها الأحزاب السياسية بصفة عامة

وأمانة المرأة بها بصفة خاصة والتي من شأنها أن تتولى بلورة قدرات المرأة ودعم المشاركة القيادية لها وتدريبها على العمل السياسي والبرلماني وأن تهئ لها المزيد من الفرص للمشاركة القيادية الإيجابية في المجتمع من خلال دور واضح للخدمة الاجتماعية بصفة عامة والتخطيط الاجتماعي بصفة خاصة<sup>iii</sup>.

### مشكلة الدراسة:

تتبع مشكلة الدراسة من وجود قصور في الاهتمام بدور القيادة الإدارية النسائية بالسعودية، واعتراف المجتمعات العربية بدور المرأة في القيادة الإدارية، كما تتبع من ضرورة اتخاذ القطاعات الحكومية العربية من القوانين والمقومات ما يسهل مهمتها، ويزيل المعوقات من طريقها، بما يمكّنها من القيام بعملها كشريك حقيقي من أجل تنمية المجتمع. ويمكن بلورة مشكلة البحث في الأسئلة لتالية:

١. ما مفهوم القيادة وعلاقتها بالنوع؟
٢. ما دور المرأة السعودية القيادي في النهوض بالمجتمع؟
٣. ما المعوقات التي تواجه المرأة السعودية للوصول إلى المراكز القيادية في القطاع الحكومي؟
٤. كيف يمكن النهوض بالدور القيادي للمرأة السعودية؟

### أهداف الدراسة: تستهدف الدراسة تحقيق ما يلي:

١. التعرف على مفهوم القيادة وعلاقتها بالنوع.
٢. بيان دور المرأة السعودية القيادي في النهوض بالمجتمع.
٣. تحديد المعوقات التي تواجه المرأة السعودية للوصول إلى المراكز القيادية في القطاع الحكومي.
٤. بيان كيفية النهوض بالدور القيادي للمرأة السعودية؟

**أهمية الدراسة:**

- مشاركة المرأة في القيادة ضرورة ملحة للمجتمع لكي تحكم تجربتنا الديمقراطية.
- قد تفيد هذه الدراسة في زيادة وعي المرأة المسلمة عامة والسعودية على الخصوص بأدوارها المختلفة في النواحي القيادية في المؤسسات المجتمعية على اختلاف أنواعها.
- تثير هذه الدراسة المكتبة العربية والإسلامية بتلك النوعية من الدراسات التي تبرز مدى إسهام المرأة، وخاصة في المجتمع السعودي في الوظائف القيادية.

**منهج الدراسة:**

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لتحقيق أهدافها، حيث إن الباحث سيلجأ في إجابة عن أسئلة البحث إلى فحص الدراسات والبحوث الأكاديمية التي تناولت القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بالدول المتقدمة والعربية من خلال المنهج الكيفي؛ ليتسنى له الوقوف على ظروف المرأة العربية القيادية، ومن ثم إلقاء الضوء على وضع القيادة النسائية السعودية.

**الدراسات السابقة:**

١. دراسة حياة غيات (٢٠١٣)<sup>٧</sup>، دراسة ميدانية بمنطقة بالجزائر، وتطرقت إلى أنّ المتأمل للواقع الاجتماعي يتوقع وجود اتجاهات إيجابية من طرف النساء العاملات نحو النساء في مراكز القيادة. إلا أنّ نتائج الدراسة أثبتت عكس ذلك، حيث إنّ (٧٠%) من النساء القياديات ترى عدم ارتفاع النساء العاملات لوجود امرأة على رأسهن، وأنّ (٧٠%) من النساء العاملات تتظرن باحتقار إلى النساء في المراكز القيادية. وهي نتائج لم تكن متوقعة، ممّا يدلّ على عدم ثبوت

الفرضية الرابعة، والتي ترى بأن "للعاملات اتجاهات إيجابية نحو وجود نساء قياديات في مراكز اتخاذ القرارات".

٢. دراسة سحر حساني بربري (٢٠٠٥)<sup>٧</sup>: هدفت الدراسة إلى الكشف عن المعوقات الثقافية المرتبطة بعملية التنشئة الاجتماعية ونظم التعليم والثقافة الشعبية ووسائل الإعلام التي تؤدي إلى حرمان المرأة من المشاركة السياسية، تناول البحث الأطر النظرية التي يمكن الاعتماد عليها في فهم المعوقات الثقافية المرتبطة بعملية التنشئة الاجتماعية في الأسرة المصرية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى: أن عدم وجود البطاقة الانتخابية هي أهم العوائق التي تحول دون المشاركة السياسية ثم عدم وجود الوقت والاقتناع بأن الحكومة تفعل ما تريد، أن التلفزيون من أكثر المصادر معرفة لكل من النظام الانتخابي واختصاصات مجلس الشعب، وبالرغم من ذلك لا تعرف الكثيرات عن النظام الانتخابي في مصر.

٣. دراسة صفاء سيد محمود (٢٠٠٤)<sup>٨</sup>: استهدفت الدراسة التعرف على واقع التربية السياسية للمرأة في بعض محافظات الصعيد، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي على عينة بلغ قوامها ٧٩٠ معلمة من معلمات المراحل الثلاث (ابتدائي - إعدادي - ثانوي) منهم (٤١٥ معلمة من الحضر، ٣٧٥ معلمة في الريف) من مراكز ونجوع محافظات (سوهاج - قنا - أسوان) توصلت الدراسة إلى: قصور شديد في المشاركة السياسية للمرأة في جنوب صعيد مصر، قصور في توعية المرأة بحقوقها في المشاركة السياسية من خلال وسائل التربية النظامية واللائقراطية، أن العادات والتقاليد والفهم الخاطئ لتعاليم الدين من معوقات المشاركة السياسية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المرأة الثقافية نحو المشاركة السياسية بين القرى والحضر لصالح المرأة في الحضر.

٤. دراسة (Chowdhury – Farah – Dealra (2004):<sup>vii</sup> عن مشاكل المرأة القيادية في البنجلاديش - دراسة تجريبية، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد المشاكل التي تواجهها المرأة بنفسها عند مشاركتها كناشطة تجريبية، وقد أجريت مقابلات شخصية مع ٢٣ امرأة عضو في البرلمان البنجلاديشي - واكتشفت ظهور اثنين من القيادة النسائية في مجال السياسة، وهما تعيين امرأة في منصب رئيس الوزراء، ووجود قائد معارضة النساء، ورغم ظهور هاتين القيادتين إلا أن مشاركة المرأة في القيادة محدودة للغاية في البنجلاديش رغم التجربة الفريدة من نوعها في تعيين هاتين القيادتين فلماذا تنخفض مشاركة المرأة القيادية بدرجة كبيرة - وما هي مشاكل النساء القيادية في البنجلاديش، وكانت من نتائج هذه الدراسة: أهم المشاكل هي انخفاض المشاركة القيادية بصفة عامة و النظام الأبوي (نظام اجتماعي يتسم بسلطة الأب المطلقة في الأسرة)، وظاهرياً فإن هذين هما الأسباب الرئيسية التي تجعل المرأة في الحضيض (في أدنى مستوى لها).

٥. دراسة نهى محمد أمجد نافع (٢٠٠٣م):<sup>viii</sup> هدفت الدراسة إلى التعرف على حجم المشاركة القيادية للمرأة في مصر في الفترة من ١٩٨١ - ٢٠٠٢م، واستخدمت الباحثة منهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة وذلك للحصول على نتائج كمية تتعلق بموضوع الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة من السيدات على شكل مجموعات وهم: (سيدات منطقة الزمالك - المهندسين - بولاق الدكرور - وحضر ريف المنوفية) وكانت أهم نتائج الدراسة: تدنى مستويات المشاركة القيادية للمرأة في مصر خلال هذه الفترة وأن الصورة العامة ما زالت أقل من مستوى الطموحات سواء في نسبة تمثيلها في المجالس التشريعية أو الحزب والنقابات العمالية والمهنية، ثم في السلطة التنفيذية والوظائف القيادية.

٦. دراسة (2003) Sultanli - Zhala: <sup>x</sup> عن المشاركة القيادية للمرأة في مجتمعات وسط وشرق أوروبا التي تحولت من نظام الشيوعية، وناقشت هذه الدراسة الدراسات التي تفسر الوضع القيادي المهمش للمرأة خلال فترة التحول من خلال تجاربهم السلبية في ظل النظام الشيوعي - وطبيعة المؤسسات السياسية التي أنشئت حديثاً (الضعيفة والغير مستقرة)، كما حلت الدراسة العوامل الاجتماعية والاقتصادية مثل - نماذج تقليد المرأة ووظائفها - ودخلها - ونماذج مشاركة المرأة القيادية على المستوى المحلي والإقليمي والقومي في الحياة السياسية خلال فترة النظام الشيوعي في بولندا، وقامت الدراسة بعمل مقارنة بين مؤشرات المشاركة السياسية والمؤشرات الاقتصادية والاجتماعية خلال حقبة النظام الشيوعي وبين نفس المؤشرات خلال فترة التحول، وتدعم الدراسة الافتراض القائل بأن سوء العوامل الاقتصادية والاجتماعية أسهم في تهميش المشاركة القيادية للمرأة البولندية خلال فترة التحول.

٧. دراسة (2001) Loudes - Christine - Marie: <sup>x</sup> عن زيادة التمثيل القيادي للمرأة: القانون في السياسة (فرنسا - المملكة المتحدة) وتحاول هذه الدراسة أن تقدم تحليلاً للاستجابات القانونية لنقص التمثيل القيادي للمرأة في الأجهزة السياسية المنتخبة وتقدم حدوداً للحديث عن حقوق الإنسان التقليدية لمواجهة احتياجات وحقوق المرأة. كما تلقي هذه الدراسة الضوء على اتجاه حقوق الإنسان الذي يتحول إلى مفهوم الفرد الرسمي إلى المفهوم الذي يأخذ بالمنظور الاجتماعي - وتنتقل الدراسة إلى دراسة حالات من دولتين والتي اختارت نماذج مختلفة لتنفيذ التزاماته الإيجابية، وتقوم دراسات الحالة الموقف في فرنسا والمملكة المتحدة - وكلتا الدولتين شاركتا بتمثيل منخفض مشابه للمرأة قبل ٩٧- وفضلت التغلب على انخفاض التمثيل من خلال العمل الإيجابي في إطار القانون، إلا أن كلاهما يختلفان من حيث الحلول الموضوعية - وقد

اختارت المملكة المتحدة الاتجاه الاختياري أو المناهل والذي يترك للأحزاب السياسية - وفضلت فرنسا الاتجاه القوي أو الإجمالي الذي ينظم مبدأ التمثيل المتكافئ للمرأة - وأطراف القانون التي رفضت تنفيذ التمثيل.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض أدبيات الدراسات السابقة سواء العربية منها والأجنبية والتي تتعلق بصورة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة والتي تعتبر دراسات جيدة أبرزت العديد من الجوانب المهمة سواء من المنظور الديني أو الاجتماعي أو الاقتصادي. ورغم اختلاف البيئات العربية والأجنبية واختلاف النظم السياسية والإطار السياسي والمناخ الثقافي لكل منهما. لا أنه وجد اتساق بينهما في أهمية إلقاء الضوء على أهمية حركة المرأة في الوظائف القيادية، وضرورة إبراز مشاكل المرأة عبر وسائل الإعلام والمناخ بظهور أحزاب جديدة تتحدى بالمساواة بين البشر، كما أشارت إلى سوء العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتي أسهمت بصورة مباشرة في تهميش المشاركة القيادية للمرأة، ورغم ما أفادته الدراسة الحالية من هذه الدراسات إلى أنها تختلف عنها في مجتمع الدراسة وبيئتها، وما يترتب على ذلك من اختلاف في المعالجة والنتائج.

### الإطار النظري:

#### مفهوم القيادة:

تعرف القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية<sup>xi</sup>، كما ينظر إليها على أنها دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة<sup>xii</sup>، فهي شكل من أشكال التفاعل بين

القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية، ويرى البعض أنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة<sup>xiii</sup>.

### علاقة نوع الجنس (ذكر أو أنثى) بنمط القيادة:

في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي زاد اهتمام الباحثين في علم النفس في الولايات المتحدة الأمريكية بدور المرأة في العمل والمشكلات التي تواجهها. وفي السبعينيات اهتمت البحوث بدراسة المرأة في الإدارة والقيادة ومدى صلاحيتها لذلك. كما بدأت في الثمانينيات البحوث في إنجلترا واليابان ودول أخرى تهتم بعمل المرأة في الإشراف والإدارة والقيادة<sup>xiv</sup> (تركي ١٩٩٣). أما في التسعينيات فقد بدأت البحوث تهتم بأثر الجنس على نمط القيادة والإدارة، وأصبح أثر عامل الجنس على طريقة أداء العمل، والتفكير، ونمط القيادة، والاتصال، والإدراك، والإشراف، وتقدير الذات وغير ذلك من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة حديثاً<sup>xv</sup>.

كان من أبرز نتائج الدراسات والبحوث الأجنبية التي اتجهت إلى دراسة فروق القيادة بين الإناث والذكور غلبة طابع المشاركة على أسلوب قيادة الإناث، أي القيادة مع الجماعة ومن خلالها. بينما يغلب أسلوب التحكم والسيطرة والأهتمام بإنجاز العمل على قيادة الذكور، أي القيادة فوق الجماعة<sup>xvi</sup>،<sup>xvii</sup>،<sup>xviii</sup> كما أثبتت النظرية النسوية أن طريقة تفكير وتصور الأنثى للقيادة تختلف عن طريقة تفكير وتصور الذكر لها. إلا أن الأنثى قد تنتهج طريقة الذكر في القيادة لمنافسته على المناصب القيادية<sup>xix</sup>. و أشارت هذه النظرية أيضاً إلى أن الأنثى تفهم القيادة على أساس أنها إنتاج اجتماعي - أي القيادة مع الجماعة- بسبب نشأتها في الحياة، فقد اعتادت على أن تكون تابعة، فهي لا تمتلك سلطة كافية للسيطرة على الجماعة كما هو الحال بالنسبة للذكر، لذلك تعود الجماعة من خلال مشاركتهم في القيادة وليس السيطرة عليهم. وفي المقابل يفكر الذكر في القيادة على أساس أنها السيطرة

والتحكم، فالدكور يهتمون أكثر بالأنظمة والقوانين و يركزون على إكمال المهام وتحقيق الأهداف والاحتفاظ بالمعلومات وتحقيق النجاح، فينظرون إلى القيادة على أساس أنها وسيلة للتأثير على الآخرين (القيادة فوق الجماعة). بينما يهتم نظيراتهم من الإناث أكثر بالعلاقات الإنسانية ومناخ جو العمل و يركزن على المشاركة وتشغيل العمليات، وينظرن إلى القيادة على أنها وسيلة لإحداث تغييرات مرغوب فيها في المنظمة (القيادة مع الجماعة)<sup>xx</sup>.

إلا أنه لا يمكن تعميم النتائج السابقة إطلاقاً على المجتمعات والبيئات الإنسانية في العالم كافة؛ نظراً لاختلاف البيئة التي طُبقت فيها الدراسات السابقة عن البيئة العربية.

### مشاركة المرأة السعودية في النهوض المجتمعي:

تساهم المرأة السعودية في النشاط الاجتماعي عن طريق تأليف الجمعيات النسائية التي تشارك في تنمية المجتمع اجتماعياً واقتصادياً؛ لأن كل جمعية تقوم بالعديد من الخدمات للمجتمع التي من أهمها<sup>xxi</sup>: رعاية الطفولة، ورعاية الأمومة، ورعاية الأسر الفقيرة، والتأهيل المهني، والاهتمام بالسجناء والسجينات، والتوعية الدينية، والتوعية الصحية، والتوعية الاجتماعية، وعمل الحفلات والمعارض، وبالإضافة إلى الجمعيات الخيرية النسائية، بدأت المرأة تساهم في تنمية المجتمع بطرق أخرى مثل اشتراكها في الجهاز الصحي كطبيبة وممرضة، فقد أصبح هناك العديد من الطبيبات السعوديات والعديد من الممرضات السعوديات، وهؤلاء يساهمن برفع المستوى الصحي والنوعية الصحية.

كما أنها ساهمت في التنمية الاجتماعية والاقتصادية عن طريق عملها في وزارة الإعلام واشتراكها في الإذاعة والتلفزيون والصحف اليومية والمجلات.

فبالنسبة للإذاعة بدأت المرأة السعودية المساهمة فيها عن طريق إعداد

بعض البرامج الإذاعية وتقديم البعض الآخر، وكان أول صوت نسائي قدم برامج المرأة (البيت السعيد) الدكتورة فاتحة أمين شاكر، إضافة إلى السيدة / أسماء ضياء (ماما أسماء) في برنامج الأطفال ثم توالى الأصوات النسائية<sup>xxii</sup>.

أما بالنسبة للتلفزيون فدور المرأة السعودية فيه يتمثل في إعداد برنامج الأطفال وبرنامج الأسرة، وبعض البرامج العلمية والترفيهية فيه. وهناك العديد من الفتيات السعوديات اللاتي يقمن بالترجمة من اللغة الإنجليزية إلى العربية ومن الفرنسية إلى العربية وبالعكس، وبالنسبة للصحف والمجلات فقد شاركت المرأة السعودية في إبداء الرأي، وفي رفع المستوى الثقافي، وذلك بما كتبه في الصحف اليومية من مقالات عامة وخاصة<sup>xxiii</sup>. كما أصبحت للمرأة السعودية مجلتها الخاصة بها التي تناقش بعض مشكلاتها بصفة خاصة ومشكلات المرأة بصفة عامة، وهذه المجلة هي مجلة الشرقية، وصاحبته ورئيسة تحريرها من العناصر النسوي، وهناك العديد من الأخوات السعوديات يكتبن بها ويشاركن فيها بإبداء الرأي وعمل بعض المقابلات الشخصية مع السعوديات خارج المملكة العربية السعودية، واشتراك المرأة في وزارة الإعلام يجعلها تساهم إسهام فعالة في الإصلاح التربوي، كما نجحت المرأة السعودية في حقل الإعلام، وأصبحت رئيسة للقسم الأدبي؛ إذ كان أول تولي للنساء هذا المنصب بجريدة عكاظ، كما أصبحت المرأة مديرة تحرير لجريدة يومية، كما أصبحت المرأة السعودية رئيسة تحرير لأكثر من مجلة رئيسة تحرير مجلة الشقائق<sup>xxiv</sup>.

كما أن المرأة السعودية بدأت تساهم في التنمية الاقتصادية بطريق مباشر وذلك عن طريق التجارة حيث أصبح لبعض الأخوات السعوديات بيوت أزياء وهي عبارة عن معارض نسائية تقوم فيها الأخوات السعوديات وبعض العاملات معهن البيع فيها مثل بيع الفساتين وأدوات العطور. . وغير ذلك. . كما أن هناك بعض الأخوات السعوديات قد فتحن وبدأن يعملن أعمالاً أخرى تدر عليها بعض الربح مثل

المقينة. وما إلى ذلك، وأعمال المرأة السعودية بالتجارة تساهم في رفع مستواها الاقتصادي<sup>xxv</sup>.

وقد أسست الأميرة زوج الملك فيصل بن عبد العزيز آل سعود مدرسة دار الحنان بجدة عام ١٣٧٥هـ/١٩٥٥م، وكانت فكرة مدرسة دار الحنان أن تكون مدرسة داخلية تعني باليتيمات، ومن هنا جاء إطلاق اسم دار الحنان عليها<sup>xxvi</sup>. وكان لها دور كبير في الحرص على تعليم المرأة السعودية والنهوض بها، فما أن انطلق تعليم الأولاد في البلاد حتى سعت ليصبح تعليم البنات مساوياً لتعليم الأولاد<sup>xxvii</sup>، وقد بدأ التعليم النظامي للمرأة السعودية عام ١٣٨٠هـ عندما أصدر الملك فيصل بن عبد العزيز آل سعود - رحمه الله - قراره بافتتاح مدارس للبنات، وإنشاء الرئاسة العامة لتعليم البنات للإشراف على هذه المدارس.

ومن أهم إنجازات المرأة السعودية إقبالها على حفظ القرآن الكريم، ومساهمتها في تأسيس مدارس تحفيظ القرآن في مختلف مدن المملكة، وأصبحت هذه المدارس منتشرة في جميع مدن المملكة وتضم عشرات الألوف من الطالبات.

وقد نبغت المرأة السعودية في مجال البحث العلمي على المستوى العالمي، كمجال علم الفارماكولوجي، ومجال الطب، وهناك أسماء عديدة نبغت وحققَت سبقاً علمياً<sup>xxviii</sup>. كما خاضت مجال الأعمال المصرفية والبنكية، وأصبحت تدير الفروع النسائية البنكية، كما نجدها دخلت بكل جرأة ميدان الأدب والنقد الأدبي، فكتبت القصة والرواية والقصيدة الشعرية والمقالة والنقد، وناقشت مختلف القضايا الفكرية والاجتماعية، والسياسية والتعليمية<sup>xxix</sup>.

وأول امرأة تتسلم منصب " كبير أطباء " : عُينت أخيراً استشارية أمراض وجراحة العيون في مستشفى الأمير عبد العزيز بن مساعد، لتكون أول امرأة سعودية يتم تعيينها في منصب مشابه، ويذكر أنها حاصلة على بكالوريوس طب وجراحة العيون وتولت عدداً من المناصب الطبية، كان أبرزها ترؤسها لقسم العيون، وقسم

التدريب والتعليم الطبي المستمر في مستشفى عرعر المركزي. وتقوم السويلم بإجراء بعض الجراحات بحسب الإمكانيات المتوافرة في المستشفى ومنها جراحات الساد (الماء الأبيض)، الجلوكوما (الماء الأزرق) ، الحول، الجراحات التجميلية<sup>xxx</sup> واختارت السيدة الأمريكية لورابوش ثمان نساء سعوديات لزيارة نيويورك، لتفعيل اتفاق الشراكة بين الولايات المتحدة الأمريكية والشرق الأوسط لمكافحة سرطان الثدي، ونشر الوعي والبحوث، والذي تم توقيعه برعاية حرم خادم الحرمين الشريفين الأميرة حصة الشعلان وحرم الرئيس الأمريكي جورج بوش<sup>xxxi</sup>.

وكذلك هناك الجامعات التي تساهم عن طريق كلياتها الطبية ومستشفياتها في تقديم الخدمة العلاجية المتخصصة إلى جانب قيامها بتنفيذ برامج التعليم والتدريب الطبي وإجراء البحوث الصحية بالتعاون مع مراكز بحثية أخرى. كما تقوم جمعية الهلال الأحمر السعودي بعمل مهم وفعال من خلال تقديم الخدمات الطبية الإسعافية خلال مرحلة ما قبل المستشفى سواء في موقع الحادث أو أثناء نقل المريض<sup>xxxi</sup>. ومن خلال هذه القطاعات والمنشآت الصحية سواء العامة أو الخاصة في جميع أنحاء المملكة تقوم المرأة السعودية المعاصرة بدور أساسي وفعال ينبئ عن كفاءة عالية وعمل متواصل ومشاركة جديرة بالتقدير. من خلال أعداد ليست بقليلة، إذ قد بلغ عدد المشاركات في هذا المجال عن طريق الخدمة المدنية (١٠١٥٧) للعام المالي ١٤٢٥-١٤٢٦هـ.

أما عن مراتب هذا العدد فقد تقسم بين (١٨١) طبية واستشارية، و(٥٦٥) طبية أخصائية، و (١٣٩٥) طبية مقيمة، و (٢٣٤) صيدلانية، و (٨٦٤) أخصائية، و (٦٧٨٩) فنية، و (٦٠) مساعدة صحية (أ) و (٦٩) مساعدة صحية (ب)<sup>xxxiii</sup>.

إلى جانب العاملات في القطاع الخاص وبالنظر إلى مؤهلات هذه النخبة من النساء السعوديات تجدهن قد حصلن على شهادات متنوعة بين الدكتوراه

والمجستير والشهادات الجامعية والدبلومات فـ (٣٠٧) منهن حصلن على درجة الدكتوراه، و(١١) حصلن على دبلوم بعد الماجستير و (١٨٥) حصلن على شهادة جامعية، و(١٤٧٧) حصلن على دبلوم بعد الثانوية، و (٥٥) حصلن على الثانوية، و(٤٨٩٩) حصلن على دبلوم بعد المتوسطة، و(٤١) حصلن على المتوسطة، و(١٤) حصلن على دبلوم بعد الابتدائية، و(٣٣) حصلن على الابتدائية، ومنهن (١٣) يقرآن ويكتبن.<sup>xxxiv</sup>

كما تميزت النساء السعوديات العاملات في المجال الصحي بأنهن من فئات عمرية متنوعة بعضها يعطي تاريخاً عريقاً لتلك الكفاءات في هذا المجال، فمثلاً هذا العدد الذي يعمل في فترة ١٤٢٥/١٤٢٦هـ منهن (٨) في سن العشرين فأقل، ومنهن (٢٧٥٨) في سن الواحد والعشرين إلى سن الثلاثين، ومنهن (٥٢٠٣) في سن الواحد والثلاثين إلى سن الأربعين، ومنهن (١٩١٢) في سن الواحد والأربعين إلى سن الخمسين، ومنهن (٢٧٦) في سن الواحد والخمسين إلى سن الستين.<sup>xxxv</sup>

كما شاركت المرأة السعودية في الأنشطة الثقافية والعلمية بحضور العديد من المؤتمرات الدولية العالمية وقد شاركت في المؤتمر الإقليمي<sup>xxxvi</sup> الثاني للمرأة في الخليج والجزيرة العربية، وذلك للنهوض بمستوى المرأة وتطويرها فكانت المشاركة الأولى في عام ١٤٠١هـ/١٩٨١م بورقة عمل قُدمت بعنوان " أسباب انسحاب الطالبات السعوديات من كلية الطب " لدراسة هذا الأسباب وتلافيها.

كما تقدمت ببحث عن " التخطيط للاحتياجات من الكفاءات الإدارية النسائية في المملكة العربية السعودية " في المؤتمر الإقليمي الثالث عام ١٤٠٤هـ/١٩٨٤م بدعوة من لجنة تنسيق العمل النسائي في الخليج والجزيرة العربية الذي عقد في مدينة أبو ظبي تحت شعار المرأة والعمل.

كما نشهد تميز المرأة السعودية على الساحة الثقافية متمثلاً في تولي امرأة

سعودية منصب مستشارة فنية للمدير العام للتربية لليونسكو وقبلها كانت تشغل منصب خبيرة أولى في البرامج بمنظمة اليونسكو بباريس، ويضاف إلى تلك الأسماء ما حققته الشاعرة نادية عبد الجبار التي اختيرت قصائدها على مدى أربع سنوات من قبل موسوعة نوبل هاوس في بريطانيا وموسوعة " أفضل قصيدة وأفضل شاعر " التابعة للمكتبة العالمية للشعر في واشنطن كأفضل شاعرة تكتب بالإنجليزية، وكذلك ما حققته انتصار أحمد فلمبان إذ اختيرت مسئولة عن العلاقات الخارجية في الجمعية العربية لمناهضة الإرهاب ودعم ضحاياه التي تتخذ من القاهرة مقراً لها وجاء الاختيار لها مستنداً لكثرة أبحاثها في مجال مكافحة الإرهاب<sup>xxxvii</sup>.

هذا بخصوص إسهام المرأة السعودية بطرق مباشرة وللمرأة السعودية مساهمات أخرى غير مباشرة مثل مساهمتها في سوق الأسهم السعودي، حيث تتم المساهمة بشراء بعض الأسهم في الشركات المساهمة في السوق ثم عند ارتفاع سعرها تقوم ببيعها وبذلك تساهم في تنمية المجتمع اقتصادياً من ناحية وفي استثمار أموالها بطريقة تعود عليها بالربح والفائدة من ناحية أخرى؛ حيث إن معظم السعوديات في الوقت الحاضر يساهمن في شراء الأسهم في الشركات، مما يعود عليهن وعلى مجتمعهن بالربح والفائدة.

من ذلك كله نرى أن المرأة السعودية بدأت فعلاً بالمساهمة في تنمية المجتمع اقتصادياً واجتماعياً بالعديد من الإمكانيات؛ مراعية قواعد الدين الإسلامي الحنيف والعادات والتقاليد التي لا تتعارض مع الدين الإسلامي، والتي تخدم التطور والنهوض من ناحية أخرى.

## القيادة الإدارية النسائية بين الفرص والمعوقات:

### أولاً: مناحي الفرص :

شهدت المملكة في السنوات القليلة الماضية توسعاً في الدور القيادي للمرأة السعودية، وتنامت مشاركتها في مواقع صنع القرار الحكومي بعدما كانت تمارس أدواراً تنفيذية محدودة، يشرف عليها القيادات العليا الرجالية، وعزز من هذا الدور قرار مجلس الوزراء رقم (١٢٠) وتاريخ ١٢/٤/١٤٢٥هـ القاضي بإنشاء وحدات نسائية في الأجهزة الحكومية التي تقدّم خدمات ذات علاقة بالمرأة.

وأسهّم هذا التوجّه في أن تمارس بعض القيادات النسائية أدوارهن الإدارية المهمة وفق رؤيتهن الخاصة بدرجة عالية من الكفاءة والتأهيل وتحمل المسؤولية في تقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدات من النساء من دون الحاجة للوكيل الشرعي أو المعقّب وغيره. ممّا جعل كثيراً من خبراء الإدارة يعدّ هذه التجربة إحدى أهم التجارب الحديثة في الإدارة الحكومية السعودية<sup>xxxviii</sup>.

ثانياً: الجهات التي تعمل بها المرأة في القطاع العام أي الوزارات والمؤسسات والمصالح الحكومية في المملكة العربية السعودية نقلاً من الإدارة العامة للمعلومات في وزارة الخدمة المدنية كما يلي<sup>xxxix</sup>:

#### ١- الوزارات:

- وزارة الخارجية.
- وزارة الدفاع والطيران.
- وزارة الشؤون البلدية والقروية.
- وزارة الصحة.
- وزارة الخدمة المدنية.

#### ٢- المصالح والهيئات:

- الحرس الوطني.
- الاستخبارات العامة.
- المؤسسة العامة لخطوط سكة الحديد.

- مصلحة الجمارك.
- الرئاسة العامة لشؤون الحرمين.
- وزارة التخطيط.
- وزارة الداخلية.
- وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.
- وزارة الإعلام.
- وزارة التجارة.
- وزارة المالية.
- وزارة التربية والتعليم.
- هيئة الرقابة والتحقيق.
- البريد.
- مصلحة الإحصاءات العامة.

### ثالثاً: محفزات الدور القيادي للمرأة السعودية:

في طليعة المحفزات للدور القيادي للمرأة، وأقوى الدوافع التي تستثيرها للإقدام على تولّي المناصب القيادية، وثبتت كيانها وجدارتها فيها، ما قاله خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز - حفظه الله - حين يعبر عن تقديره لدور المرأة من خلال قولته السيدة: «ما يأتي من النساء إلا خير»، وهي جملة تامة المعنى عظيمة المبنى، ذلك إنها تحمل إحدى أهم الحقائق التي تتصل بتركيبية نصف المجتمع، إنها المرأة التي وصفها الرسول - صلى الله عليه وسلم - بقوله: «النساء شقائق الرجال» فقد تجاوزت المرأة السعودية اليوم ميادين التعليم، وإن كان بوابتها الأولى لإثبات ذاتها والمشاركة في رسم واجهة حضارية تسابق الزمن في تطوير بلادها والمساهمة في نمائه من خلال مشاركتها الفاعلة في صنع القرار التنموي بكافة أشكاله بكل كفاءة واقتدار<sup>١٠</sup>.

### رابعاً: مستقبل القيادة الإدارية للمرأة السعودية:

وإذا كان الواقع الفعلي للكثير من القرارات يوضح أن دور القيادة النسائية هو في الإشراف على تنفيذ القرارات، وليس إصدارها أو اتخاذها، فإنه بات ضرورياً تفعيل دور المرأة القيادية في صنع القرار؛ عبر تعزيز ثقافة المجتمع وثقته بقدرة المرأة على صنع القرار وتفعيل الأنظمة واللوائح التي من شأنها تنفيذ هذه القرارات، والإيمان بقدرة المرأة على صنع القرار، والتدريب والتأهيل بقدر كافٍ، واستغلال الفرص المتاحة بما يتوافق مع قدراتها المهنية والتخصصية.

إن المرأة تحت قبة مجلس الشورى - على سبيل المثال - تحمل آمالاً وطموحات وتطلعات بنات جنسها لإكمال مسيرة البناء والنماء، آخذة بكل أسباب التقدم والتطور والمنافسة في مسيرة تتجدد قوةً والتحاماً وانتظاماً مع شقيقها الرجل، وقد مهدت حكومة خادم الحرمين الشريفين الطريق للمرأة لتحتل المكانة اللائقة به؛ لكي تساهم بفاعلية في دفع عجلة التنمية، وبناء مجتمع وإع دورها، ومستحضر للرسالة المنوطة به، ولقد استطاعت المرأة السعودية أن تتبوأ موقع القيادة الفاعلة، وأن تصل للصفوف المتقدمة بفضل ما منحها الله من قدرات، وإمكانات ومواهب، والتي سارت جنباً إلى جنب مع الدعم السخي الذي حظيت به من قبل ولاة الأمر، ولعل شواهد الواقع أثبتت قدرة المرأة على مشاركة الرجل ومشاطرته الإدارة وامتلاكها مقومات الدور القيادي والريادي في المجتمع وسمات الشخصية القيادية التي من أبرزها الصدق والالتزام والمثابرة والصبر والتضحية والمرتبطة العلمية والحزم وقوة الحجة والتنظيم<sup>xi</sup>.

إن هناك توشعاً لمصلحة المرأة لكي تأخذ جانباً كبيراً بين القيادات؛ فالتطوير لا يقف على أحد معين، بل يشمل جوانب كثيرة، كان للمرأة نصيب منها، ومن اهتمام خادم الحرمين الشريفين - حفظه الله - الذي كان راعياً ونصيراً ومدافعاً عن دورها ومكانتها ومساهماتها، وذلك بعد التوجيهات السامية والكرامة التي نصت على إشراك المرأة السعودية ودعمها وتشجيعها؛ لتفعيل دورها في تنمية ورقي المجتمع السعودي والتوجيه بتذليل كافة المعوقات التي تحول دون إطلاق طاقاتها في إطار احترام قيم الدين وعادات المجتمع وتقاليده، وإعطائها قيمتها الفاعلة، وهذا لن يتأتى

إلا بتضافر الجهود من الجميع دون استثناء، فالكل شركاء في هذه المسيرة الوطنية المميزة.

### خامساً: معوقات تمكين المرأة السعودية من القيادة الإدارية :

تواجه المرأة العربية بوجه عام، والسعودية على وجه الخصوص تحديات مرتبطة بالعمل والمشاركة في القرار والشأن العام، فعلى الرغم من إحراز الدول العربية تقدماً ملموساً في تعليم الفتاة وفي تخفيض نسبة الأمية بها، إلا أن المشكلة تبدو في غياب العلاقة بين التوسع في تعليم المرأة والوزن النسبي لما تمارسه من تأثير في صنع الحياة من حولها<sup>xiii</sup>.

والمتطلع برؤية استشرافية يتبين له أن غياب هذه العلاقة بين التعليم والمشاركة في الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية سوف تستمر لبعض الوقت، فالقضية في العالم العربي ليست مجرد تعليم الفتاه، ولكنها أعمق من ذلك؛ إذ ترتبط بمنظومة من القيم لا تزال تحكم على المرأة باعتبارها تابع وأنَّ جُلَّ مشاركتها في كثير من الأحوال غالباً ما تكون منزلية، ناهيك عن ارتباط ذلك ببعض الجوانب القانونية والسياسية والموروثات الثقافية السلبية التي تحول بصورة مباشرة وغير مباشرة دون مشاركة المرأة للرجل في العمل السياسي، فما باننا بتقلدها للمناصب القيادية التي لا تزال حكراً على الرجل، باستثناءات قليلة هنا أو هناك.

وهذا ما يتفق مع ما أشارت إليه بعض الدراسات من أنَّ الدساتير والتشريعات العربية اكتسبت اللمسات الديمقراطية والليبرالية في بعض موادها اكتساباً، وليس نتيجة تطوُّر ذاتي داخلي للعلاقات الاجتماعية، ممَّا جعل الالتزام بتلك الدساتير وتطبيقها أمراً شكلياً، وينطبق هذا على قضية حقوق المرأة؛ كحقها في العمل مثلاً.

وكما أشار (تقرير اللجنة الجامعة المخصَّصة للدورة الاستثنائية الثالثة والعشرين للجمعية العامة للأمم المتحدة الصادر عام ٢٠٠٠، ص ٣٤) من أنَّ مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي للمجتمع لا يعدُّ فقط شرطاً من شروط التقدم

الاجتماعي والاقتصادي باعتبار أنَّ النساء يشكِّن نصف القوى البشرية العاملة، ولكنها أيضًا شرط أساسي من شروط تحرُّر المرأة واستقلالها الاجتماعي<sup>xiii</sup>.

ولعلَّ أبرز المعوقات التي تحدُّ من صلاحيات المرأة القيادية، هي: السلطة الذكورية العالية المهيمنة، وفقد الثقة بالمرأة كصانعة للقرار، حيث بات ملخًا تفعيل القرار رقم (١٢٠) لكي يتم التغلُّب على العقبات، وتكليفها بالمناصب القيادية صانعة القرار اجتماعيًا واقتصاديًا، وفتح مسارات إضافية لعمل المرأة.

إنَّ ثمة عقبات تحدُّ من فاعلية المرأة القائد، وتحول دون ممارستها لدورها في تبني القرار وصناعته، ممَّا يعيق تحقيق الأهداف، ولعلَّ من أبرز التحديات هي محدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية والمركزية في اتِّخاذ القرارات، وضعف ثقة بعض الإدارات العليا في القيادة النسائية؛ بناءً على الاعتقاد السائد عن ضعف قدرات ومهارات المرأة كقائد إداري بشكل عام<sup>xiv</sup>.

إننا إذا تجاوزنا التحدّيات الذاتية والمالية والتقنية من خلال التأهيل والتدريب واكتساب المهارات، تبقى القيادة النسائية مخوِّلة لخوض غمار كل مجال بكل اقتدار وقادرة على إثبات وجودها من خلال إنجازاتها، ومشاركة بفاعلية في صنع القرار وليس مجرد تنفيذه، وإذا كانت ستنتظر الإيمان بأهليتها تجاؤزًا للتحدّيات التنظيمية، فإنَّ تحدّيات نقص التمكين من التحدّيات الذاتية التي تتطلب أخذ زمام المبادرة كمارسة للدور القيادي اللائق بها، مساهمةً في التنمية لا عبئًا عليها<sup>xv</sup>.

### سادسًا: كيفية النهوض بالدور القيادي للمرأة:

يمكن وضع إطار عام للنهوض بالدور القيادي للمرأة العربية بصفة عامة والسعودية بصفة خاصة، وذلك وفق الخطوات التالي:

أولاً: التمكن من مقومات الإسهام في الإصلاح لدى المرأة بصفة السعودية:

لكي يتحقق إسهام المرأة في إصلاح المجتمع لا بد للمرأة من مؤهلات أو مقومات لتقوم بمهمتها في الإصلاح من هذه المقومات<sup>xvi</sup>:

• المقوم الأول: صلاح المرأة: أن تكون المرأة نفسها سالحة؛ لتكون أسوة حسنة

وقدوة طيبة لبنات جنسها، ولن تصل إلى الصلاح إلا بالعلم الشرعي الذي تتلقاه، إما من بطون الكتب، وإما من أفواه العلماء؛ سواء أكان هؤلاء العلماء من الرجال أو النساء.

- المقوم الثاني: البيان والفصاحة: يكون لدى المرأة شيء من علوم اللغة العربية: النحو، والصرف، والبلاغة، والأدب؛ لكي تعبر عما في نفسها تعبيراً صحيحاً تستطيع به أن توصل المعنى إلى أفئدة النساء اللاتي تخاطبهن.
- المقوم الثالث: الحكمة: يكون لدى المرأة حكمة في الدعوة، وفي إيصال العلم إلى من تخاطب، وحكمة في وضع الشيء في موضعه، كما قال أهل العلم، وهي من نعمة الله I على العبد أن يؤتته الله الحكمة. قال الله ﷻ: لِيُؤْتِيَ الْحِكْمَةَ مَن يَشَاءُ وَمَن يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا<sup>xlvii</sup>.
- المقوم الرابع: حسن التربية: أي أن تكون المرأة حسنة التربية لأولادها، لأن أولادها هم رجال المستقبل ونساء المستقبل، وأول ما ينشئون يقابلون هذه الأم، فإذا كانت الأم على جانب من الأخلاق وحسن المعاملة وظهروا على يديها وتربوا عليها.
- المقوم الخامس: النشاط في الدعوة: أي أن يكون للمرأة دور في تتييف بنات جنسها، وذلك من خلال المجتمع سواء أكان في المدرسة أو الجامعة أو في مرحلة ما بعد الجامعة كالدراسات العليا. كذلك أيضاً من خلال المجتمع فيما بين النساء؛ من الزيارات التي تحصل فيها من الكلمات المفيدة؛ وذلك حرصاً على إبقاء المرأة المسلمة ضمن نطاق الشريعة الإسلامية.

ثانياً: التمكن من القدرة على القيام بمسئولية القائد داخل المنظمة:

وأما عن أهم المسؤوليات على كاهل القائد داخل المنظمات فهي<sup>xlviii</sup>:

- ١- القيادة: إذ يجب أن تتوافر لدى القائد المهني السمات الشخصية، والاستعداد للقيادة، والرغبة، بالإضافة إلى المهارة والتوجيه، وتصميم الاستعدادات الخاصة بالأداء الفرقي، ومساعدة فريق العمل على الإنجاز.

٢- القدرة على الإنجاز: حيث يتعين أن يتمتع القائد بالواقعية للإنجاز والوصول إلى تحقيق الأهداف لنهايتها سواء كانت أهدافاً قريبة أو بعيدة.

٣- الاتصال: يشترط أن يتمتع القائد بتوفر المهارة لديه على أن يعبر عن نفسه أو عن أفكاره بوضوح، وأن يتمتع بمهارة الاستماع الجيد مع المتابعة والإسهام في إثراء عملية الاتصال خاصة في مجال تخصصه، والتقدم بالأفكار الجيدة، ولديه القدرة على استشارة العاملين.

٤- الرغبة في مساعدة الآخرين: يجب عليه توفير البيئة والمناخ النفسي المناسب لتنمية المهارات والمعارف بسرعة وسهولة، وأن يؤمن بأن تحقيق الأهداف للمنظمة لا يتم إلا بإسهام العاملين لتحقيق أعلى النتائج.

٥- حل المشكلات النمطية: أي أن تكون لديه المهارة في التحليل السريع للمشكلات النمطية للوصول إلى الأسباب الحقيقية التي وراءها، وإيجاد الحل الواقعي لها وفقاً للاستراتيجيات والمبادئ التي تحكم المؤسسة.

٦- التجديد والابتكار: أن يكون قادراً على المشاركة بفاعلية، وأن يتقدم باقتراحات وأفكار بشكل جديد يسمح بتطوير العمل أو اشتقاق أهداف جديدة للمؤسسة.

٧- تفهم أعباء العمل في استخدام التقنية: أن يتمتع بالمهارة في تفهم استراتيجيات العمل واحتياجاته، وكذلك المبادئ التي تتبع في أدائه، والقواعد التي تحكم سلوكه داخل المؤسسة، وكيفية الاستفادة منها.

٨- المهارة في تقويم وتوجيه العاملين: بهدف زيادة معدل نموهم المهني ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم، وإعادة النظر من حين إلى آخر، ومعايير التقويم، واشتراك العاملين في عملية التقويم، وأن يهتم بتحقيق الحيادية عند تقييم الآراء والبعد عن العوامل الشخصية.

ثالثاً : متطلبات تحقيق المشاركة القيادية للمرأة:

١- تطوير مفاهيم التكافؤ والمشاركة: إن أفراد المجتمع من كلا الجنسين مختلفون ولكنهم متساوون فالمرأة لها حقوق وعليها واجبات والرجل له حقوق وعليه واجبات وهما في هذا متساويان حتى وإن هناك اختلاف في نوعية وطبيعة هذه الحقوق

والواجبات، وهذا يفسر معنى كلمة التكافؤ وأما مفهوم المشاركة فيمكن تلخيصه في خلق أسلوب عمل لكل من المرأة والرجل يناسب ظروف كل منهما لكن يمكنهما معاً من التصدي لأي مشكله تواجه المجتمع.

٢- اقتلاع تأثير بعض الإيحاءات السلبية: ينبغي العمل بقدر الإمكان على إزالة كل من شأنه الإيحاء بتفوق جنس على آخر وعلى اقتلاع تأثير هذه الإيحاءات التي تضع في الأذهان نماذج معينة لصورة المرأة والرجل والتي من شأنها التقليل من قيمة المرأة وقيمة دورها الفاعل والمهم في خدمة أسرتها ومجتمعها ووطنها وهو ما يقتضى منا أن نعمل على تقليص الفجوة بين صورة لرجل وصورة المرأة في المجتمع تلك الفجوة التي دائماً ما تؤكد على تفوق الرجال على النساء ونبد أي رسالة مباشرة أو غير مباشرة ترمى إلى تأكيد ذلك التفوق<sup>xlix</sup>.

٣- التوفيق بين التقاليد والأعراف والقانون الوصفي: بالرغم من أن المرأة السعودية تتمتع دستورياً بكافة حقوقها السياسية غير المشروطة مما يميزها عن غيرها من مساء الكثير من الدول بما في ذلك الدول المتقدمة نجد أن بعض الأعراف والعادات تنزع منها هذا الحق وتجعل نسبة كبيرة هي الغالبية محرومة تماماً من ممارسة حقوقها، وهكذا حتى وإن لم يكن هناك تمييز قانوني ضد المرأة فإننا نجد أن التمييز الاجتماعي ليس في صالحها، وهذا هو أحد العوامل الأساسية لذا يلزم التوفيق بين التقاليد والأعراف من جهد والقانون الوصفي من جهة أخرى.

٤- الحفاظ على المكاسب التي حصلت على المرأة والتصدي للممارسات غير الدستورية: ينبغي العمل من أجل الحفاظ على المكاسب التي حصلت عليها المرأة حتى الآن والتعرض لذلك عند مناقشة وإقرار أي من القوانين التي تمس حياة المواطنين كما ينبغي التصدي بشدة لأي من المؤسسات سواء كانت حكومية أو غير حكومية التي تفرق أو تميز بين العاملين على أساس النوع الاجتماعي بالإضافة إلى ما سبق من المقومات التي يتحتم توافرها لتيسير مشاركة المرأة في الحياة السياسية هناك عوامل تساعد على فريد من تيسير تمكين المرأة من ممارسة مستوياتها لعل أهمها هو التوعية السياسية وهي العملية التي تدخل في إطارها جهود وأنشطة التربية

الوطنية والسياسية للمجتمع ككل وتوعية المرأة نفسها بحقوقها و واجباتها السياسية وحثها على تنمية قدراتها لتصبح شريكاً فعالاً في الحياة القيادية<sup>1</sup>.

رابعاً: آليات زيادة المشاركة القيادية المرأة:

قدّم مجموعة من الخبراء في اجتماع عقده قسم النهوض بالمرأة بالأمم المتحدة D AW حول المساواة في المشاركة القيادية واتخاذ القرار من التوصيات لتحسين وضع المرأة في الأعمال القيادية ومن أهم هذه التوصيات ما يلي<sup>2</sup>:

١. تطوير برامج التدريب لزيادة المهارات القيادية والإدارية للمرأة في مجال الممارسة القيادية، سواء كمرشحة أو منتخبة أو معينة وكذلك الاستفادة من خبرات السيدات الأخريات اللاتي نجحن في شغل مناصب عامة.

٢. تقييم وتقوية أسهام في الأحزاب لتمكنها من التأثير على سياسية الحزب وتركيز ترشيح المرأة للمراكز القيادية.

٣. تشجيع المؤسسات على مراجعة المعايير المستخدمة في اختيار الأفراد للوظائف القيادية للتأكد من مراعاة الخبرات المتنوعة للسيدات.

٤. تطوير الأنشطة التدريبية لتعريف أعضاء المؤسسات باحتياجات وقدرات العضوات السيدات.

**النتائج:** في ضوء ما سبق يمكن استخلاص بعض النتائج التالية :

- وقف البحث على العديد من القضايا التي لها علاقة بالقيادة النسائية للمناصب القيادية المجتمع، ومن ثمّ تم التركيز على محورين أساسيين؛ وهما نواحي التشجيع والإعاقه لوصول المرأة السعودية لمكانتها القيادية في الإدارة، وتفعيل دورها الرائد في ذلك.

- في هذا العصر وبناء على المستجدات في المجتمع يمكن القول بضرورة الحديث عن المشاركة الاجتماعية للمرأة في ظل التكيف الصحيح مع الضوابط الإسلامية.

- طبيعة الحياة الاجتماعية قد تكون هي السبب الرئيسي والأول في عدم الإكثار من تولي المرأة الوظائف القيادية عبر العصور الإسلامية المتلاحقة.
- من المفضل إخضاع تولي المرأة الوظائف القيادية للتجربة والمراقبة والمحاسبة فإذا ما أثبتت نجاحاً تركت في منصبها وبمعكس ذلك يتم عزلها.

### التوصيات:

١. إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على تأثير عامل الجنس على نمط القيادة الممارس، فإن كان هناك نمط قيادة خاص بالذكور ونمط قيادة خاص بالإناث وأنا مجتمع ينفصل فيه الذكور عن الإناث في العمل، فلا بد من تخفيف الجوانب السيئة لأثر نوع الجنس على نمط القيادة وتعزيز الجوانب الإيجابية فيه لتهيئة بيئة عمل فاعلة وعدم حكر القادة على نمط معين يمارسونه بسبب طبيعتهم الجنسية.
٢. الكشف عمّا تنصُّ عليه الدساتير العربية فيما يتعلّق بالمرأة عامةً وتتميتها خاصة ويشمل ذلك جملة القوانين والتشريعات، والتعديلات الحديثة التي أصدرتها كل دولة عربية على حدة، سواء بمبادرة منها أو كاستجابة لمقتضيات مقرّرات المؤتمرات الدولية للمرأة أو حتى من قبيل التعامل مع الضغوط الدولية وما شابه.
٣. تسليط الأضواء على التجارب الناجحة للقيادات الإدارية السعودية النسوية الموجودة حالياً في المواقع المختلفة، وإبرازها في المجتمع باعتبارها نماذج متميزة رائدة.
٤. تعزيز ثقة النساء بأنفسهنّ وبقدراتهنّ وإمكانياتهنّ، وإثارة الطموح لديهنّ في الوصول إلى المواقع القيادية العليا.

## مراجع الدراسة:

- وفيق حلمي الأغا (٢٠٠٣): دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق - الجمهورية العربية السورية ١٣-١٦ أكتوبر (تشرين أول) ٢٠٠٣، ص ٢٤٧.
- ii التحديات التي تواجه مساهمة المرأة في التنمية الشاملة ورقة مقدمة في ورشة عمل " تنمية المهارات المهنية والقدرات التنافسية للمرأة العربية" دمشق ٦- ٨ يوليو - تموز ٢٠٠٩، ص ٢.
- iii أحلام الحنفي النجولي (٢٠٠٩)، نحو برنامج لتفعيل دور أماتة المرأة في الأحزاب السياسية في دعم المشاركة السياسية للمرأة (دراسة مطبقة على أمانة المرأة في بعض الأحزاب السياسية بمحافظة الدقهلية)، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص ٢.
- iv حياة غيات (٢٠١٣) الضغوطات الثقافية وصراع الأدوار عند المرأة العاملة في المواقع القيادية: دراسة ميدانية على عينة من النساء القياديات بمنطقة وهران الجزائر، أطروحة الدكتوراه بكلية العلوم الاجتماعية، إشراف شارف جميلة جامعة وهران.
- v سحر حساني بربري: المعوقات الثقافية للمشاركة السياسية للمرأة المصرية - دراسة مسحية على عينة من النساء بمنطقة التبين وحلوان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الآداب، جامعة حلوان، ٢٠٠٥.
- vi صفاء سيد محمود (٢٠٠٤): التربية السياسية للمرأة في بعض محافظات الصعيد، ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، فرع سوهاج.
- vii Chawdhiry - Farah - Deelia: Prallemd of wmen.s political Participation in Bangladerh: Anempirical Study, M A, Saint - Mary.s - Mniversity - Canda , 2004.
- viii نهى محمد أمجد نافع (٢٠٠٣): المشاركة السياسية للمرأة في مصر في الفترة ما بين (١٩٨١-٢٠٠٢)، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، معهد البحوث والدراسات العربية، قسم البحوث والدراسات السياسية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- ix Sultanli - Zhala: Women,s Palitical Partici - Oation in Partcommunist Transitional Societies of Central and Eastern Europe: The Case of Paland , MA , Duquesne - Mniversity , 2003 .
- x Louds- Christine - Marie- Marie - Helene Jncreasing Woman,s Polittical Representation: Laut into natltics (France , Mnited Kingdom) P H D Queen,s - Mniversity - of Beljart Mnited - Kingdom (0 7 25) , 2003
- xi كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٥م، ص ١٦٣-١٦٤.
- xii شفيق رضوان (١٩٩٤)، السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ص ٨١.
- xiii فؤاد الشيخ سالم وآخرون (١٩٩٤): المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، ص ١٨٥.
- xiv مصطفى تكري (١٩٩٣): "الفروق بين الجنسين في الخصائص النفسية للقيادة الإدارية." مجلة الدراسات النفسية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ع ٢٤، ١٢٧-١٥٢.
- xv Coleman, M. "Gender and the Orthodoxies of Leadership." *School Leadership and Management, Vol. 23, No. 3(2003), 325 - 339.*
- xvi Brunner, C. ; Schumaker, P. "Power and Gender in the 'New view' Public Schools". *Policy Study Journal. Vol. 26, No. 1 (1998), 30-45.*
- xvii Ruddick, S. *Maternal Thinking.* Boston, Beacon Press, 1989.
- xviii Miller, J. "Women and Power". In T. Wartenberg (Ed.), *Rethinking Power.* NY, State University Press of New York, 1993, 240-248.
- xix Brunner, C. ; Schumaker, P. "Power and Gender in the 'New view' Public Schools". *Policy Study Journal. Vol. 26, No. 1 (1998), 30-45.*
- xx Chliwniak, L. "Higher Education Leadership: Analyzing the Gender Gap." *ASHE-ERIC Higher Education Report, Vol. 25, No. 4 (1997), 50- 75.*

- عائشة مصطفى حماد: دور المرأة السعودية في الجمعيات النسائية في المملكة، ص ١٠-١١. xxi  
 معتصم السدسي (١٩٩١): أوائل الإنجازات في المملكة، الرياض، دار الرفاعي، ص ٢٣. xxii  
 إلهام بنت عبد الوهاب بن عبد الواحد مغربي فتيح، مرجع سابق، ص ٩١. xxiii  
 المرجع السابق، ص ٩٢. xxiv  
 المرجع السابق، ص ٩٢. xxv  
 دلال بنت مخلد الحربي (٢٠٠٠): إسهام غفت الثنيان لم يقتصر على فعل الخير، مجلة  
 المجلة، العدد ١٠٤٨، الصادر في: ٦-١٢ ذي الحجة ١٤٢٠هـ/١١/٣. xxvi  
 جريدة الشرق الأوسط رسالة إلى أمي، العدد ٧٧٦٢، تاريخ ١٤٢٠/١١/١هـ. xxvii  
 جريدة الرياض، أول زراعة لرحم امرأة، العدد ٩٨٩٢، تاريخ ١٤١٩/٩/٣هـ. xxviii  
 إلهام بنت عبد الوهاب بن عبد الواحد مغربي فتيح، مرجع سابق، ص ٩٤. xxix  
 جريدة المدينة، سمية الثقفي، أول امرأة تتسلم منصب كبير أطباء، العدد ١٥٠٥٠، تاريخ  
 ١٤٢٧/٨/٢٥هـ. xxx  
 جريدة الحياة، محمد الجمعي، لورابوش، العدد ١٦٢٧٣، تاريخ ١٤٢٨/١/١٣هـ. xxxi  
 وزارة الصحة، التقرير الإحصائي لعام ١٤٢٥هـ-١٤٢٦هـ/٤م-٢٠٠٥م، ص ٣١٦. xxxii  
 وزارة الخدمة المدنية، معهد الإدارة العامة، الخدمة المدنية بالأرقام للعام ١٤٢٦/١٤٢٥هـ  
 ص ٥٦. xxxiii  
 وزارة الصحة، التطور الصحي في عهد الفهد، ص ٥٧. xxxiv  
 وزارة الصحة، التقرير الإحصائي لعام ١٤٢٥هـ-١٤٢٦هـ، ص ٥٧. xxxv  
 أسعد أحمد الحجري (د.ت): الجمعيات النسائية الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج  
 العربي، ص ٩٠-٩٠. xxxvi  
 جريدة عكاظ الإرهاب ودعم ضحاياها، العدد ١٣١٥٩، تاريخ ١٤٢٧/١٠/١٥هـ. xxxvii  
 شقران الرشدي، وسوسن المفلح (١٤٣٥م): القيادات النسائية في الأجهزة الحكومية..  
 صانعة قرار أم منفذة له؟، مجلة التنمية الإدارية، العدد ١١٧، ص ٢٢. xxxviii  
 وزارة الخدمة المدنية، معهد الإدارة العامة، الخدمة المدنية بالأرقام للعام ١٤٢٦/١٤٢٥هـ  
 ص ٢٥. xxxix  
 شقران الرشدي، وسون المفلح، مرجع سابق، ص ٩. xl  
 المرجع السابق، ص ١١. xli  
 صلاح الصوياتي (٢٠١١م): التحديات التي تواجه تعليم المرأة في البلدان العربية، وكالة معا  
 الإخبارية. xlii  
 الأمم المتحدة. ٢٠٠٠م. تقرير اللجنة الجامعة المختصة للدورة الاستثنائية الثالثة والعشرين  
 للجمعية العامة للأمم المتحدة الصادر عام ٢٠٠٠م. xliii  
 رولا عبد الرحيم حمدي القطب (٢٠١٢م): دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات  
 الحكومية الفلسطينية xliii  
 شقران الرشدي، وسون المفلح، مرجع سابق، ص ٣٣. xliii  
 إلهام بنت عبد الوهاب بن عبد الواحد مغربي فتيح، مرجع سابق، ص ٤١، ٤٢. xliii  
 سورة البقرة، آية: ٢٦٩. xliii  
 أحمد مصطفى خاطر (١٩٩٠): الإدارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية - الإسكانية  
 - المكتب الجامعي الحديث، ص: ١٦٠-١٦٤. xliii  
 فرضة حسن (٢٠٠٤): مقومات تحقيق المشاركة الفعالة للمرأة في الحياة السياسية، دليل  
 المشاركة السياسية وإدارة الحملة الانتخابية للمرأة المصرية، الجزء السابع، المجلس القومي  
 للمرأة، ص ص ٥-٦. xliii  
 المرجع السابق، ص ٧-٩. xliii  
 أحمد زايد، سعاد عثمان: وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٤. xliii