

تمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار: الآليات والتحديات " دراسة اجتماعية"

عبيد محمد عباس محمد رفاعي

أستاذ مساعد- علم الاجتماع - كلية الآداب- جامعة دمياط

المستخلص

يهدف البحث الراهن إلى الكشف عن آليات تمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار، وتحديات تمكينها. ولتحقيق هذه الهدف اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتم استخدام أداة المقابلة المتعمقة كأداة أساسية لجمع البيانات، من خلال دليل طُبق على عينة عمدية قوامها (25) مفردة من القيادات النسائية بعدد من الوزارات بمحافظة الدقهلية والمشاركات ببرنامج المرأة تقود بالمحافظات. وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها: جاءت الكفاءة الوظيفية في مقدمة طرق اختيار القيادات النسائية، وعن آليات تمكين القيادات النسائية جاء في مقدمتها امتلاك القيادات النسائية المهارات الشخصية والمقومات الفنية والإدارية والفكرية، على حين ظهر ضعف مساهمة بيئة العمل التنظيمية في تمكين القيادات النسائية، وفيما يخص الحوكمة والشفافية توفرت آليات معتمدة للمحاسبة، في حين لم تتوفر إجراءات واضحة لتعيين القيادات. كما ظهرت تحديات شخصية، واجتماعية، وثقافية، وتنظيمية، وتحديات نقص التمكين للقيادات النسائية. وأوصى البحث بتعزيز التدريب والتطوير المهني المستدام للقيادات النسائية، وإعداد برامج لتأهيل القيادات النسائية قبل تكليفها في مراكز صنع القرار، وبناء صفٍ ثاني من القيادات النسائية لزيادة فرص المرأة في الوصول إلى مراكز صنع القرار.

الكلمات المفتاحية: القيادات النسائية، مراكز صنع القرار، نظرية العدالة الاجتماعية، بناء القدرات، النظرية النسوية.

تاريخ المقالة:

تاريخ استلام المقالة: 2024/5/18

تاريخ استلام النسخة النهائية: 2024/6/18

تاريخ قبول المقالة: 2024/7/8

Empowering Female Leadership in Decision-Making Centers: mechanisms and challenges "A Sociological Study"

Abeer Mohamed Abbas Mohamed Rafaai

Assistant Professor - Department of Sociology Faculty of Arts -
Damietta University

Abstract

The present research aims to uncover the mechanisms for empowering female leadership in decision-making centers and the challenges they face. To achieve this goal, the research relied on the descriptive method and used in-depth interviews as a key tool for data collection. The interviews were conducted with a purposive sample of (25) female leaders from various ministries in Dakahlia Governorate and participants in the 'Women Lead in Egyptian Governorates' program. The research reached several important results: functional competence was at the forefront of methods for selecting female leaders. Regarding the mechanisms for empowering female leaders, possessing personal skills, technical, administrative, and intellectual qualifications, was highlighted. Meanwhile, organizational work environment showed a lack of contribution to empowering female leaders. As for governance and transparency, established mechanisms for accountability were available while clear procedures for appointing leaders were lacking. Personal, social, cultural, organizational challenges, together with other challenges related to the lack of empowerment for female leaders, were identified. The research recommends enhancing sustainable training and professional development for female leaders, preparing programs to qualify female leaders before appointing them in decision-making centers, and building a second tier of female leadership to increase women's opportunities to access decision-making centers.

Keywords: Female leadership, decision-making centers, social justice theory, capacity building, feminist theory.

Article history:

Received 18/5/2024

Received in revised form 18/6/2024

Accepted 8/7/2024

مقدمة

احتلت قضية تمكين المرأة مكانة متميزة في اهتمام المجتمعات الإنسانية، وتتطلب التنمية الحقيقية تفعيل كل مقومات التنمية في المجتمع، وعليه أصبح النهوض بالقدرات القيادية للمرأة وتمكينها من المشاركة الفاعلة في عملية التنمية مطلباً أساسياً تركز عليه توجهات الدولة. كما يشكل تقدم المرأة في القيادة وتولي المناصب جزءاً لا يتجزأ من نجاح التنظيمات ونموها. فمع تطور أسواق العمل وتنوع مستويات المرأة التعليمية وقدراتها العالية ودورها المتزايد في الاقتصاد الوطني، أصبحت المرأة تتمتع بمهارات وموارد يمكن استثمارها.

ولا يتضح تمكين المرأة في المناصب القيادية إلا بتقليص الفجوة بين الجنسين، وتعزيز دورها بإزالة العقبات التي تحول دون ذلك، وأهمها توافق التشريعات القانونية مع إطار استراتيجيات النهوض بالمرأة وادماجها اقتصادياً تماشياً مع الالتزامات الدولية. وأشار تقرير منظمة العمل الدولية لعام 2011 لمعوقات التمكين الاقتصادي للمرأة ومنها ممارسات التوظيف التمييزية، وما زالت النساء في مراكز القيادة وصنع القرار أقلية. وهو ما يتوافق مع التنظير النسوي للقيادة، ويتطلب هذا الوضع تنظيراً نسوياً إبداعياً وتعزيز الخطوات التي تم اتخاذها بالفعل في الممارسة العملية لتوفير الأساس لهذه المرحلة التالية من التنمية وهو أن يتقدم المزيد من النساء إلى المناصب القيادية ومراكز صنع القرار.

إن تحديد فرص تولي المرأة للمناصب القيادية، وإن كان مقبولاً فيما مضى، إلا أنه من الصعب القبول به الآن، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها: تقدم المرأة في التعليم، وتزايد وجودها وخبراتها في مختلف التخصصات ومواقع العمل، وتسهم هذه العوامل في تمكين المرأة عبر توليها المناصب القيادية أو ما نطلق عليه "تأنيث القيادة".

فعلي المستوى الدولي أعلنت الأمم المتحدة في سبتمبر 2015 جدول أعمال التنمية المستدامة 2030 ويضم 17 هدفاً منها الهدف الخامس الذي يتضمن المساواة بين الجنسين وتمكين النساء ويتضمن عدة غايات أهمها: كفالة مشاركة المرأة مشاركة كاملة وفعالة، وضمان تكافؤ فرصها للقيادة على قدم المساواة مع الرجال على جميع مستويات صنع القرار في الحياة الاقتصادية والسياسية والعامة.

كما سعت **الدول العربية** إلى تبني مبدأ تمكين المرأة سياسياً واقتصادياً وديمقراطياً، سعياً لتفعيل المتطلبات الدولية الراهنة المتمثلة في حقوق المرأة وحقوق الإنسان، والمساواة بين الرجل والمرأة كأحد أبرز متطلبات التنمية والحرية.

وعلى مستوى الدولة المصرية، تعد مشاركة المرأة في المناصب القيادية مؤشراً مهماً لقياس مدي مشاركة المرأة في سوق العمل، وأيضاً انعكاساً لسياسيات الدولة المصرية نحو تمكين المرأة، وفي هذا الإطار بدأت الدولة المصرية في تنفيذ خطوات غير مسبوقة لزيادة مشاركة المرأة في المناصب القيادية، تتضح فيما يلي:

رؤية مصر للتنمية المستدامة 2030: تناول محور العدالة الاجتماعية "مجتمع يتميز بالمساواة في الحقوق والفرص الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ويتمتع بأعلى درجة من الاندماج المجتمعي، ويكفل حق المواطنين في المشاركة، والتوزيع العادل في ضوء سيادة القانون ومعايير الكفاءة والإنجاز، ويحفز فرص الحراك الاجتماعي المبني على القدرات، كما يوفر آليات الحماية من المخاطر، ومساندة الشرائح المهمشة والفئات الأولى بالرعاية، وأخيراً يتضمن منع التمييز ضد المرأة وضمان حصولها على كافة حقوقها".

وتماشياً مع ما سبق، اتجهت الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية 2030: لتحقيق أهداف رؤية مصر 2030 للتنمية المستدامة المرتبطة بأهمية مشاركة المرأة في مواقع صنع القرار والمناصب القيادية، بجانب الأهداف المرتبطة بالعمل اللائق وتوفير بيئة عمل آمنة، وإتاحة الفرص للجنسين لتعظيم الاستفادة من تكافؤ الفرص دون تمييز من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

كما أكد الدستور المصري على تمكين المرأة: حيث حصلت المرأة على مكتسبات دستورية وتشريعية بموجب الدستور المصري الصادر عام 2014، وتضمن قانون الخدمة المدنية الصادر عام 2016 خمسة عشر حقاً للمرأة مثلت هذه الحقوق مكتسبات حقيقية للمرأة المصرية منها: حقها في شغل الوظائف العامة، وتقلد المناصب القيادية، وتخفيض عدد ساعات العمل اليومية في بعض الحالات، والحصول على إجازة وضع 4 أشهر. (مرسي؛ وآخرون، 2022، ص 24).

ويمكن أن يسهم هذا العمل الجاد على تمكين المرأة المصرية بشكل حقيقي في تحقيق تنمية مستدامة، حيث تشمل التنمية المستدامة عملية تغير مجتمعي يتيح فرصاً حقيقية وغير منقوصة للمرأة لاكتساب القدرات البشرية التي تمكنها من توسيع خياراتها لتحقيق الذات وخدمة الوطن.

وفي ضوء ما سبق، أحرزت القيادة النسائية مكاسب متنوعة على المستوى الشخصي والمجتمعي عالمياً، إلا إنه بالنظر في المجتمعات العربية على وجه الخصوص سنراها ما زالت تعاني من العديد من التحديات والضغوط سواء من جانب واجباتها الأسرية، أو ما تواجهه من

صراعات في العمل لتحصل على فرصتها في التمكين والمشاركة في صنع القرارات على المستوى التنموي والسياسي بكافة صوره.

وللكشف عن عمق قضية تمكين القيادات النسائية، استعرضت الباحثة التراث البحثي والدراسات السابقة التي تناولت تمكين المرأة في المناصب القيادية على النحو التالي:

هدفت دراسة (رجاء، 2014) للتعرف على مدى تقبل الرجل الجزائري من تمكين المرأة من مراكز القرار. وتم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 126 رجلاً يعملون تحت قيادة النساء، واعتمدت الدراسة على أداتي الملاحظة والاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: ما زالت المرأة القيادية الجزائرية تواجه استمرار النظرة الدونية تجاهها من قبل الرجل نتج عنها الصراع الخفي والعنفي داخل المجال المهني. بالإضافة للتشكيك في قدرات وقرارات المرأة القيادية من خلال اعتقادات توشي بوجود تقبل سلبي لتمكين المرأة من مراكز اتخاذ القرار. وأخيرًا فإن تضيق مساحات الحرية والثقة بقدرات المرأة القيادية يضعف من إبداعها ويحد من مساهماتها التنموية.

سلطت دراسة (Veihmeyer & Doughtie, 2015) الضوء على أهمية تمكين المرأة للوصول إلى مناصب أعلى، وأوصت الدراسة على الحاجة إلى توفير فرص التدريب والتطوير التي توفرها الشركات للقيادات النسائية، كذلك حددت الدراسة مجالات التركيز الرئيسية وهي التنشئة الاجتماعية على القيادة في المراحل المهنية المبكرة من الحياة المهنية، وتوفير فرص التواصل وبناء الثقة من خلال نماذج القدوة، بالإضافة إلى أهمية تحديد الشركات النساء ذوات الأداء العالي وتطوير قدراتهن، وتزويد النساء المؤهلات بفرص القيادة بشكل فعال، ووضع مسارات وظيفية طموحة للنساء من خلال توفير برامج التدريب والتطوير لمساعدتهن على التقدم للأمام.

على حين كشفت دراسة (Pollmann, 2017) عن تمكين المرأة وتعزيز الرخاء: القيادة النسائية في أمريكا اللاتينية، وتوصلت إلى: أن الاعتراف بدور المرأة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية ينطوي على التغلب على العديد من العقبات وكذلك العديد من الفوائد ومنها: أدى التقدم في مجال المساواة بين الجنسين في سوق العمل إلى زيادة فرص الحصول على وظائف مدفوعة الأجر وتحسين ظروف العمل، كما أظهرت أمريكا ومنطقة الكاريبي أعظم المكاسب على مستوى العالم فيما يتعلق بمشاركة المرأة في القوي العاملة والتي زادت بنسبة 10% في العقدين الماضيين ومشاركة النساء في المستويات العليا في الحكومة والأعمال التجارية. ولا يزال أمام منطقة أمريكا اللاتينية طريق طويل لتحقيق المساواة الكاملة بين

الجنسين حيث إن وجه العجز المرتبطة بها تعيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ووفقاً لمعهد ماكينزي العالمي فإن المشاركة الكاملة للمرأة في الاقتصاد العالمي من شأنها أن تولد زيادة بنسبة 26% في الناتج المحلي الإجمالي في غضون عشر سنوات، ويتوقع أن الفوائد ستكون أكبر بشكل خاص في الاقتصادات النامية في أمريكا اللاتينية. وانتهت الدراسة بوجود تباين بين بلدان أمريكا اللاتينية في عدد النساء اللاتي يشغلن المناصب العامة، وأوصت بعلاج الفجوات والتحديات التي تحتاج إلى معالجة، وزيادة التحرك نحو التمثيل المتساوي بين الجنسين في المناصب القيادية.

وهدف دراسة (نزال، 2018) للتعرف على دور المرأة العراقية في بناء المجتمع من خلال توليها بعض المناصب القيادية في منظمات الدولة. ومدى قدرتها على قيادة هذه المناصب وعلى التغيير في هذه المنظمات. كذلك التعرف على أهم الخصائص القيادية للمرأة العراقية، وأثر هذه الخصائص في بناء المجتمع العراقي. تم تطبيق الدراسة بجامعة ديالى. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للخصائص القيادية التي تتمتع بها المرأة العراقية على دورها في بناء المجتمع. وكذلك وجود أثر إيجابي للمهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة العراقية على دورها في بناء المجتمع. وأخيراً اتضح امتلاك المرأة العراقية القدرة الكافية للقيام بالدور المطلوب منها في قيادة المناصب الإدارية.

كما أجرت دراسة (جرجس، 2019) استطلاعاً للرأي لقياس الصورة الذهنية لدى المصريين عن تولي المرأة المناصب القيادية خلال الفترة من 20- 24 أكتوبر 2018، وطبق البحث على عينة عشوائية حجمها 1527 مواطناً في المرحلة العمرية 18 سنة فأكثر. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: فيما يخص الصورة الذهنية وتجربة العمل مع القيادات النسائية 25% من العينة سبق لهم العمل تحت قيادة مديرات 16% منهم واجهوا مشكلات مع المديرات ويعتقدون أنها لم تكن تحدث لو كان المدير رجلاً. كما وجد 5% مشكلات في طريقة التواصل مع المديرات، كما تبين أن 46% العاملين يفضلون العمل تحت إشراف مدير وليس مديرة، بينما يفضل 14% منهم العمل تحت قيادة مديرة، و40% منهم لا يمثل لهم ذلك أي فرق. فيما يخص الترقية يرى 41% من العينة عند وجود موظف وموظفة لدى صاحب العمل ويرغب في ترقية أحدهما فيجب أن يرقى الرجل مقابل 24% ترى وجوب ترقية المرأة، و21% لا يمثل لهم ذلك أي فرق، وفي هذا يبرر من يؤيد ترقى الموظف بعدة أسباب منها يمكن للرجل أن يعمل تحت ضغط بنسبة 18%، ويتحمل مسؤوليات العمل بشكل أفضل من المرأة بنسبة 15%، وذكر 15% أسباباً أخرى تتعلق بأدوار الرجل والأعراف الاجتماعية أكثر مما تتعلق بقدراته

مثل أن الرجل هو العائل الأساسي للأسرة بنسبة 18% أو لأنه رجل بنسبة 13%. على حين ذكر من أيد ترقى المرأة أسبابًا تتعلق بقدرة المرأة وصفاتها، ومنها أن المرأة أكثر نجاحًا ونشاطًا في العمل بنسبة 45%، كما ذكر 20% أن المرأة تتعاطف مع العاملين وطريقة تعاملها أفضل من الرجل، وأشار 16% إلى أن المرأة تتفوق على الرجل في القدرة على العمل تحت ضغط. أما عن الصورة الذهنية عن المديرية السيدة فيرى ثلثا العينة أن المديرات أكثر تركيزًا في عملهن عن المديرين الرجال، كما أشار 61% أن المديرات أكثر حرصًا على بناء قدرات مرؤوسيهن، وكذلك ترى نفس النسبة أن المديرات أكثر تعاطفًا مع مرؤوسيهن، على حين يرى ثلث العينة أن المديرات أكثر عصبية من المديرين، ويرى 56% عكس ذلك. كما أشار 50% من العينة أن المديرات أكثر تأثرًا بأمورهن الشخصية من الرجال. وأوصت الدراسة بأن تسلط وسائل الاعلام الضوء على نماذج المرأة الناجحة لتغيير القوالب النمطية الثقافية، كذلك على المنظمات المعنية بالمرأة تحسين وضع المرأة على وسائل التواصل الاجتماعي، ومنح عدد أكبر من النساء مناصب قيادية لإثبات قدراتهن على تقلد المناصب وتحقيق الإنجازات.

كما هدفت دراسة (Tousson, 2020) إلى فحص العلاقة بين تمكين المرأة والقيادات النسائية في الحكومة والمنظمات غير الحكومية في مصر، وتم التطبيق على القيادات وصناع القرار العاملين في القطاعات الحكومية المصرية وكذلك في المنظمات غير الحكومية من خلال المقابلات واستطلاعات الرأي عبر الانترنت. كما بحثت الدراسة في تأثير التمكين الذي يتأثر بالجنس على القيادة في القطاعات الحكومية وغير الحكومية، كما تم تحليل الجوانب المختلفة للتمكين (الاجتماعي والاقتصادي والتربوي والنفسي) للمرأة القيادية، وتوصل البحث إلى أن المرأة تلعب دورًا في تغيير ثقافة المنظمة، لكن تواجهها بعض التحديات منها الحواجز النفسية والقوالب النمطية الثقافية التي تعوق تقدم المرأة في مصر.

على حين هدفت دراسة (Wong & Daniell, 2020) إلى الكشف عن أثر برامج التعليم الإلكتروني المتكامل مع العمل للقيادات النسائية الذي تقدمه مؤسساتهن عبر الانترنت بالكامل في زيادة فرصهن في تولي المناصب القيادية، تم جمع البيانات من خلال منتدى عبر الإنترنت ضمن 61 مديرة تنفيذية من شركات عالمية متعددة الجنسيات، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: على الرغم من أن نسبة القيادات النسائية آخذة في الارتفاع إلا أن هناك مجالًا لتحسين هذه النسب حيث لا تزال المرأة ممثلة تمثيلاً ناقصًا إلى حد كبير في المناصب القيادية وأحد أسباب ذلك يرجع إلى نقص فرص التدريب والتطوير للنساء، كذلك فإن دمج التعلم

المعزز بالتكنولوجيا في مكان العمل لأغراض التدريب والتطوير يمكن أن يؤدي إلى مجموعة متنوعة من التغييرات الاجتماعية على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، كذلك تعد برامج التدريب والتطوير في مكان العمل ضرورية لمساعدة القيادات النسائية على تعزيز مهاراتهم ومعارفهم، والتكيف مع التغيير المجتمعي والتقدم في حياتهم المهنية. مثل برامج القيادة النسائية المصممة لتزويد النساء بمهارات القيادة وتطوير الأعمال، ويمكن أن تساعد هذه البرامج النساء على التقدم في مناصب الإدارة العليا ومجالس الإدارة من خلال التركيز على تنمية الوعي الذاتي بالإضافة إلى المهارات القيادية وبناء شبكات قوية والقيام بمهام صعبة، وتحسين الثقة بالنفس، واكتساب مهارات التوازن بين العمل والحياة.

على حين هدفت دراسة (Alotaibi, 2020) إلى الكشف عن معوقات صعود المرأة إلى المناصب القيادية في ثلاث جامعات سعودية وهي جامعة الملك سعود، وجامعة أم القرى، وجامعة الملك عبد العزيز، وتم استخدام البيانات النوعية بإجراء المقابلات مع عينة من الذكور والإناث العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالسعودية، ثم تحليل هذه البيانات موضوعياً. وأظهرت النتائج أنه لا يزال هناك العديد من التحديات أو بالأحرى المعوقات أمام القيادة النسائية وتتمثل في الحواجز التنظيمية، والحواجز الثقافية، والحواجز الشخصية.

على حين تناولت دراسة (العابد، 2021) التحديات التي تواجه القيادات النسائية السعودية في مؤسسات القطاع العام، وسعت للتعرف على مدى اختلاف هذه التحديات وفقاً لخصائصهن الشخصية والوظيفية. تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 83 امرأة تم اختيارهن بطريقة غير عشوائية بمنطقة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر المشاكل التي تواجه القيادات النسائية السعودية تتمثل في: تدني نظرة القائد الإداري لعمل المرأة، بالإضافة لعدم الاقتناع والثقة في قرارات المرأة وآرائها. كما اتضح عدم وجود اختلاف في التحديات التي تواجه القيادات النسائية في مؤسسات القطاع العام باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية. وأوصت الدراسة بأهمية تأهيل الصف الثاني من القيادات النسائية الشابة لزيادة مشاركتهن في القيادة وصقل مهارتهن وخبرتهن، بالإضافة للتدريب المستمر للقيادات النسائية لتنمية مهارات المرأة القيادية.

كما هدفت دراسة (العزام، 2021) إلى التعرف على مستوى اتجاهات القيادة الأكاديمية نحو تمكين المرأة من المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار في جامعة حائل وفقاً لرؤية المملكة 2030، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على المقياس كأداة للدراسة، وطبقت الدراسة على عينة من 220 قارئاً أكاديمياً بجامعة حائل، وتوصلت الدراسة إلى:

ظهرت اتجاهات القادة الأكاديميين تجاه تمكين المرأة السعودية من المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار جاءت بدرجة متوسطة كما ظهرت فروق في اتجاهات القادة الأكاديميين نحو تمكين المرأة ترجع لمتغيرات النوع والتخصص وعدد سنوات الخبرة لصالح الذكور، والكليات الإنسانية، والخبرة أقل من 5 سنوات، على حين لم تظهر فروق ترجع للرتبة الأكاديمية، وأوصت الدراسة بضرورة عقد برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس من الكوادر النسائية لتمكينهم من المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار في الجامعات السعودية.

كذلك هدفت دراسة (حرز الله؛ وآخرون، 2022) إلى التعرف على المعوقات التي تواجه المرأة في توليها المناصب الإدارية العليا بالجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطور الوظيفي لديهن، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم البحث أداة الاستبيان، وطبق على عينة مكونة من 71 من النساء العاملات في الجامعات الفلسطينية. وتوصل البحث إلى أن الدرجة الكلية للمعوقات التي تواجه المرأة في توليها المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية كانت متوسطة، كذلك الدرجة الكلية للتطور الوظيفي كانت متوسطة، كما ظهرت علاقة موجبة متوسطة بين كل من المعوقات التي تواجه المرأة في الجامعات الفلسطينية مع التطور الوظيفي، ومن جانب آخر بين كل من المعوقات الاجتماعية والتطور الوظيفي، وأوصي البحث بضرورة مساعدة المرأة العاملة على كسر الحواجز الزجاجية التي تواجهها في العمل، وزيادة الاهتمام بدعم المرأة للعمل والترشح لتقلد مناصب إدارية، وكذلك توفير الدعم النفسي للمرأة من جانب الأسرة والمجتمع والإدارة العليا، وتوفير بيئة حاضنة وداعمة في الجامعات الفلسطينية تشجع المرأة على الوصول إلى المناصب الإدارية العليا.

واتجهت دراسة (سعد، 2023) للكشف عن دور التدريب والتأهيل كأحد آليات التمكين المهني للمرأة. والدراسة وصفية اعتمدت على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة. وتم التطبيق على عينة عمدية مكونة من 50 موظفة من موظفات القطاع الحكومي. وتمثلت نتائج الدراسة في الآتي: ينمي التدريب والتأهيل الجانب المهني والاجتماعي والشخصي للمرأة العاملة حيث يجعل الموظفات أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الإدارية، وأكثر قدرة على التغلب على المشكلات الإدارية، وأكثر كفاءة وخبرة في العمل، ووضع أهداف وخطط المؤسسة، كما أسهم التدريب والتأهيل في تنمية الولاء التنظيمي لدى المرأة الموظفة ويزيد من قدرتها على العمل في فرق، ويساعدها على تحفيز الزملاء بالعمل وإثراء التعاون بينهم.

على حين تناولت دراسة (نجوى، 2023) قضية تمكين المرأة ومشاركتها في صنع القرارات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المهمة،

والوقوف على الصعوبات التي تقف حائلاً في تفعيل مناصفة الأدوار بين الرجل والمرأة كمشارك قوي في صناعة القرارات المهمة. وتوصلت الدراسة إلى تحديد معوقات تمكين المرأة في: معوقات ذاتية (تتعلق بالمرأة نفسها) مثل الضغوط النفسية التي تواجهها عند الالتحاق بالأعمال غير التقليدية، وعدم قدرتها على اتخاذ قرار التحاقها ببعض الأعمال، وطول ساعات العمل يؤثر على اهتمامها بأسرتها، وعدم تقبل البعض فكرة دور المرأة الريادي وحصرها في الاهتمام بالأسرة فقط. أما المعوقات المتعلقة بالمجتمع فتمثلت في ضعف الوعي الاجتماعي بأهمية دور المرأة في التنمية، والعادات والتقاليد التي تحد من التحاق المرأة بمهن معينة، وأخيراً عدم اقتناع المجتمع بانخراط المرأة في الأعمال التي يزاولها الرجال.

وتناول تقرير (منظمة العمل الدولية، 2024) التشغيل والأفاق الاجتماعية في الدول العربية، وكشف عن ضعف تمثيل النساء العربيات في المناصب الإدارية، وأن الإناث من بين أكثر الفئات تهميشاً في أسواق العمل العربية، فما زالت نسبة مشاركتهن في القوى العاملة منخفضة مثلت 19.8% مقابل 74% معدل مشاركة الذكور، كما ظهرت الفجوة في الدخل بين الجنسين في الدول العربية إذ يصل إجمالي دخل المرأة 12.5% فقط من دخل الرجل. كذلك تمثيل النساء العربيات في المناصب الإدارية منخفض وأوصى بإزالة الحواجز التي تحول دون خرق المرأة "السقف الزجاجي". وضرورة سد الفجوة بين الجنسين في التشغيل لاستثمار القوى العاملة النسائية المتعلمة ودعم توظيفهن، بما في ذلك في مناصب صنع القرار والمناصب الإدارية. ويتطلب ذلك منهجاً متعدد الأوجه يتمثل في زيادة الاستثمارات في اقتصاد الرعاية، وزيادة حملات التوعية، وتصميم وتنفيذ سياسات مراعية للأسرة، واعتماد إجراءات هادفة لعلاج الفجوة في الأجور بين الجنسين والتميز الوظيفي، وتعزيز ريادة الأعمال النسائية لتمكين النساء اقتصادياً.

من العرض السابق للدراسات السابقة يتضح وجود أوجه تشابه بين هذه الدراسات مع الدراسة الحالية وتتمثل في تمكين المرأة وبصفة خاصة القيادات النسائية، والمعوقات التي تحد من توليها المناصب القيادية. لكن تميزت الدراسة الحالية بمحاولتها الكشف عن آليات تمكين القيادات النسائية، والتي تزيد من فرص تمكين القيادات النسائية في تولي مراكز صنع القرار. وحاول البحث الراهن تقديم نموذج للكشف عن آليات تمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار يتكون من ثلاثة أبعاد هي: المهارات الأساسية للقيادات النسائية، وبيئة العمل التنظيمية، والحوكمة والشفافية.

أولاً: مشكلة البحث

مثلت قضية إدماج المرأة في التنمية وتحقيق العدالة الاجتماعية ومساواتها بالرجل في الوقت المعاصر اتجاهًا رئيسيًا في إطار نظريات التنمية بشكل عام، وظهر ذلك من خلال التصاعد الملحوظ في حجم الاهتمام الدولي بقضايا المرأة، حيث يمثل السعي لدعم وتعزيز مشاركة المرأة في صنع القرار جانبًا مهمًا من جوانب الاهتمام العالمي بقضايا المرأة وضمن مشاركتها الفاعلة في المجتمع، نظرًا للترابط الوثيق بين تنمية المرأة وتحقيق التنمية الاقتصادية.

ويعد استثمار رأس المال البشري عاملاً مهمًا للتنظيمات تستخدمه للصمود في وجه المنافسة، وحتى تتمكن من البقاء بغض النظر عن حجمها ونشاطها فإنها مطالبة باستثمار كافة مواردها البشرية رجالاً ونساء، إلا إن تحقيق هذا الهدف مرتبط بمدى قدرتها على تجاوز أي تحديات تحول دون استثمار مواردها البشرية بالشكل والتوقيت المناسبين.

وفي هذا الإطار، تظهر أهمية القيادة النسائية نتيجة لعدة أسباب منها: تزايد الحركة النسوية منذ القرن التاسع عشر في معظم دول العالم والتي حظيت بدعم شعبي كبير، بالإضافة لتطور التعليم العام والتعليم العالي للمرأة وزيادة التحاقهن في مختلف التخصصات، وتزايد عدد النساء الحاصلات على جوائز عالمية، وزيادة نسبة النساء العاملات إذ تتراوح هذه النسبة في عدد من الدول من (60-75%) كما في السويد والدنمارك وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا، وكذلك تزايد الاقتصاد النسوي. كما ساهم التحول لمجتمع واقتصاد المعرفة الذي أصبح يركز على الجهود الفكرية أكثر من العضلية وهو أقرب لخصائص المرأة، مع ظهور النساء رائدات في العديد من المجالات (الشهري، 2011، ص 122).

وأشار (أحمد، 2012) إلى أنه بالرغم من زيادة دور المرأة في مختلف جوانب الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية، إلا إنها ما زالت لا ترقى لمستوى الطموح، فما زالت هناك بعض أشكال التمييز بين الرجل والمرأة تعوق انخراطها في ميادين التنمية الشاملة، منها ما يرجع إلى بعض العوامل الاجتماعية والثقافية الموروثة مثل بعض العادات والتقاليد، ومنها ما يرجع إلى تحيز الموروث القيمي والاجتماعي ضد مشاركة المرأة في الحياة الوظيفية العامة، ومنها ما يرجع إلى المرأة نفسها حيث تحول بعض الخصائص الشخصية والعرفية والنفسية للمرأة من انخراطها في العمل العام.

وبالنظر إلى وضع المرأة في أي مجتمع نجد أنه يمثل محصلة تفاعل بين العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، فتوجد رواسب ثقافية تنتج التمييز ضد المرأة، بالإضافة لبنى مجتمعية تؤثر بصورة خاصة في

أنساق التنشئة والتعليم والعلاقات الأسرية، وطرق التعامل بين أفراد المجتمع، بالإضافة للعديد من المعوقات القانونية التي تحد من تمتع المرأة بحقوقها الموضوعية الكاملة.

وعلى المستوى العالمي كشف (تقرير البنك الدولي، 2023) أن تراجع الوتيرة العالمية للإصلاحات التي تسعى إلى المساواة في معاملة المرأة بموجب القانون تراجعت إلى أدنى مستوى لها من 20 عامًا ويشكل هذا عقبة أمام النمو الاقتصادي العالمي. وأشار التقرير إلى ارتفاع طفيف في متوسط الدرجة العالمية على مؤشر المرأة وأنشطة الأعمال والقانون في عام 2022 ليصل إلى 77.1 نقطة، مما يوضح أن النساء لا يتمتعن سوى بنسبة 77% من الحقوق القانونية التي يتمتع بها الرجال، وبناء على ذلك ووفقًا للتقرير إذا استمرت الوتيرة الحالية للإصلاح فإن المرأة التي تلتحق بالعمل اليوم ستقاعد في العديد من الدول قبل أن تتمكن من الحصول على نفس الحقوق التي يحصل عليها الرجال.

وعند مقارنة وضع المرأة المصرية بوضع المرأة عالميًا وفقًا لأهم مؤشرات تمكين المرأة ومؤشرات المساواة بين الجنسين (إطار 2) يتضح تراجع موقع مصر على المستوى العالمي. وتعكس المؤشرات المتوافرة أهمية تضافر الجهود من أجل تمكين المرأة على كافة الأصعدة نظرًا للتفاعل الحتمي بين متطلبات ونتائج تمكين المرأة اقتصاديًا واجتماعيًا وسياسيًا، مع الأخذ في الاعتبار أولوية التمكين الاقتصادي في ضوء تحليل وضع مصر النسبي في منظومة المؤشرات الدولية من جانب، ومن جانب آخر تدني معدلات تشغيل النساء ونسب المشاركة في النشاط الاقتصادي.

وأظهر مؤشر فجوة النوع الاجتماعي بالمنتدى الاقتصادي العالمي عام 2016 ترتيب مصر في المرتبة 132 بين 144 دولة، وبلغت قيمة المؤشر 61% وتكون المؤشر من أربع مؤشرات فرعية تمثل التعليم والصحة والمشاركة الاقتصادية والتمكين السياسي. وجاءت المشاركة الاقتصادية والفرص في آخر القائمة بقيمة 44% وتضع مصر في الترتيب 132 من بين 144 دولة.

وتفيد المؤشرات السابقة التي صدرت عن المنتدى الاقتصادي العالمي في التعرف على وضع المرأة في مصر، ومن جانب آخر تقييم وضع مصر النسبي بين دول العالم، والتعرف بصورة موضوعية على عائد الجهود المبذولة لتمكين المرأة، خاصة أن هذه المؤشرات تشير إلى تراجع مكانة مصر عالميًا، مما يتطلب تكامل جهود تمكين المرأة على كل الأصعدة.

وفي هذا السياق كشفت (الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية 2030، 2017، ص 25) أن تواجد النساء اللاتي يشغلن

وظائف قيادية بأجهزة الحكم المحلي محدود جدًا، إذ لم تتولى في التاريخ الحديث للإدارة المحلية في مصر منصب المحافظ سوي سيدة واحدة (في فبراير 2017)، كذلك لا يوجد سوي عدد ضئيل من رؤساء الأحياء والعُمد، كما أشارت نتائج أحد المسوح التي تمت عن تطلعات المرأة المصرية أن (43%) من النساء المصريات يتطلعن لشغل منصب رئيس الوزراء، و(42%) يتطلعن لشغل منصب محافظ، ويؤكد ذلك وجود فجوة بين التطلعات والواقع. ومن الإحصاءات التي كشفت عنها الاستراتيجية أن نسبة تمثيل المرأة في المجالس المحلية عام 2014 بلغت (25%)، ونسبة الإناث في الهيئات القضائية عام 2015 بلغت (0.5%)، وبلغت نسبة الإناث في المناصب العامة لعام 2016 (5%)، على حين بلغت نسبة الإناث في وظائف الإدارة العليا لعام 2016 (19%). كما أوصت الدراسة بضرورة تمكين المرأة من المشاركة الفاعلة في عملية التنمية والتأكيد على تعزيز الدور القيادي للمرأة، والاستفادة من الطاقات الفكرية والابداعية للقيادات النسائية.

وبالنظر إلى رؤية الدستور المصري لهذا السياق، نجده قد وضع في المادة 11 أساسًا قويًا لمواجهة التمييز ضد المرأة ونصت على "أن تكفل الدولة تحقيق المساواة بين المرأة والرجل في جميع الحقوق المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية" كذلك "تعمل الدولة على اتخاذ التدابير الكفيلة بضمان تمثيل المرأة تمثيلًا مناسبًا في المجالس النيابية، على النحو الذي يحدده القانون، كما تكفل للمرأة حقها في تولي الوظائف العامة ووظائف الإدارة العليا في الدولة والتعيين في الجهات والهيئات القضائية، دون تمييز ضدها" ويمكن أن تحدث هذه المادة نقلة نوعية في وضع المرأة المصرية إذا ما ترجمت إلى قوانين يتم تنفيذها بجدية.

وفي إطار السعي نحو تقليل الفجوة بين الرجل والمرأة في التعيين في المناصب العليا والقيادية، أعلن فخامة رئيس الجمهورية باحتفالية يوم المرأة المصرية في مارس 2022 عن جائزة التميز الحكومي لتكافؤ فرص تمكين المرأة، وتعد هذه الجائزة إحدى الإضافات المهمة المرتبطة بالدستور وخاصة المواد رقم 9 و 11، وتسهم هذه الجائزة من جانب آخر في تحفيز المؤسسات الحكومية لتحقيق الهدف الخامس من أهداف التنمية المستدامة والمتعلق بالمساواة بين الجنسين والذي يهدف لتحقيق أهداف فرعية تتمثل في ضمان مشاركة المرأة المشاركة فعالة وكاملة وتكافؤ الفرص المتاحة لها للقيادة على قدم المساواة مع الرجل على كافة مستويات صنع القرار في الحياة الاقتصادية والسياسية والعامة، بالإضافة لتعزيز استخدام التكنولوجيا التمكينية لتعزيز تمكين المرأة، وكذلك اعتماد سياسات سليمة وتشريعات قابلة للتنفيذ للنهوض بالمساواة بين الجنسين وتمكين النساء. على حين ركز

الهدف السادس عشر من أهداف التنمية المستدامة للوصول إلى (السلام والعدل والمؤسسات القوية) من خلال تحقيق عدد من الأهداف الفرعية المتمثل في إنشاء مؤسسات فعالة تتميز بالشفافية وتخضع للمساءلة على جميع المستويات، وضمان اتخاذ القرارات بصورة تشمل الجميع وتشاركية على جميع المستويات (مرسي؛ وآخرون 2022، ص 5).

وتوافقاً مع ما سبق، تسعى الدولة المصرية في إطار البرنامج الوطني للإصلاحات الهيكلية للدولة (المرحلة الثانية من البرنامج الوطني للإصلاح الاقتصادي للدولة المصرية) لتحقيق أهداف محور العدالة الاجتماعية في رؤية مصر 2030 للتنمية المستدامة التي تؤكد على إتاحة فرص الحراك المجتمعي المبني على القدرات، ومساندة شرائح المجتمع المهمشة وتحقيق الحماية الاجتماعية للفئات الأولى بالرعاية بالتركيز على مؤشرات زيادة نسب مشاركة المرأة في سوق العمل وتولي المرأة المناصب القيادية.

وعلى ما سبق يمكن للعمل الجاد في إطار تمكين المرأة المصرية أن يشمل القاعدة العريضة من النساء، ويحرر طاقاتهم الكاملة ويضمن مشاركتهن الفاعلة، ويسهم في تحقيق التنمية المستدامة. ويشمل ذلك عملية تغيير مجتمعي يتيح فرصاً حقيقية غير منقوصة للمرأة لاكتساب القدرات والمهارات التي تمكنهن من توسيع خياراتهن لتحقيق الذات وخدمة الوطن. وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في تساؤل رئيس: ما آليات تمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار؟ وما تحديات تمكينها؟ وما هي الرؤية المستقبلية لتمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار؟

ثانياً: أهداف البحث وتساؤلاته

الهدف الأول: الكشف عن العوامل الفاعلة في اختيار القيادات النسائية ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- ما العوامل الأساسية التي يتم على أساسها اختيار القيادات النسائية؟
- 2- ما العوامل المؤثرة في تولي المرأة المناصب القيادية ومراكز صنع القرار؟

الهدف الثاني: تحديد آليات تمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار.

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- ما المهارات والمقومات الشخصية الأساسية اللازمة لتمكين القيادات النسائية؟
- 2- ما مدي مساهمة بيئة العمل التنظيمية في تمكين القيادات النسائية؟

3- ما مدي توفر إجراءات الحوكمة والشفافية في بيئة العمل؟
الهدف الثالث: الكشف عن تحديات تمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

1- ما التحديات الذاتية والشخصية التي تحد من الوصول لمراكز صنع القرار؟

2- ما التحديات الاجتماعية التي تحد من الوصول لمراكز صنع القرار؟

3- ما التحديات الثقافية التي تحد من الوصول لمراكز صنع القرار؟

4- ما التحديات التنظيمية والإدارية التي تحد من الوصول لمراكز صنع القرار؟

5- ما تحديات نقص التمكين التي تحد من الوصول لمراكز صنع القرار؟

6- الهدف الخامس: الرؤى المستقبلية لتمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار.

ثالثاً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في أهمية الموضوع الذي يتناوله، وهو تمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار، وما يترتب عليه من سد الفجوة بين الجنسين، وتتمثل أهمية البحث في جانبين، نظري وتطبيقي كما يلي:

1- الأهمية النظرية: تعد قضية تمكين القيادات النسائية من القضايا الحديثة المطروحة على المستوى العالمي والمحلي، ويحاول البحث تقديم رؤية نظرية عن آليات تمكين المرأة في المناصب القيادية، والكشف عن التحديات التي تحد من وصولها لمراكز صنع القرار، في ضوء المقولات النظرية لنظرية العدالة الاجتماعية، ومدخل بناء القدرات، والنظرية النسوية.

2- الأهمية التطبيقية: يمكن أن تقدم نتائج البحث رؤية علمية يستفيد منها متخذو القرار والقيادات التنفيذية بالدولة في تمكين القيادات النسائية المؤهلة وذوي الخبرة من الوصول لمراكز صنع القرار، وكذلك دعم التنظيمات الرسمية في الدولة في مسارها نحو تحقيق تكافؤ الفرص بين الجنسين في تولي القيادة، واستثمار الرأس المال البشري النسوي في تحقيق مسارات التنمية المستدامة التي تسعى الدولة المصرية لتنفيذها. ومن جانب آخر يمكن أن تدعم النتائج المرأة العاملة المتطلعة للوصول للمناصب القيادية من خلال تقديم رؤية علمية عن آليات التمكين في المناصب القيادية ومراكز صنع القرار.

رابعاً: مفاهيم البحث

1- مفهوم التمكين Empowerment

يعرف التمكين لغوياً بأنه إعطاء السلطة أو القوة اللازمة لأداء العمل. ويُشتق مفهوم التمكين من كلمة Power وتعني القوة. ويتأسس التمكين على أن القوانين وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها. كما عرفت (Mayoux, 2000, P 18) التمكين بأنه "عملية متعددة الأبعاد ومترابطة للتغيير في علاقات القوة، وتتمثل في:

- **القوة الداخلية:** تمكين المرأة من التعبير عن تطلعاتها واستراتيجياتها من أجل التغيير.

- **القدرة على:** تمكين المرأة من تطوير المهارات اللازمة والوصول إلى الموارد اللازمة لتحقيق تطلعاتها.

- **القوة من خلال:** تمكين النساء من فحص مصالحهن الجماعية والتعبير عنها، والتنظيم لتحقيقها والارتباط مع المنظمات النسائية والرجالية الأخرى من أجل التغيير.

- **السلطة:** تغيير أوجه عدم المساواة الأساسية في السلطة والموارد التي تقيد تطلعات المرأة وقدرتها على تحقيقها.

وعرف تقرير (UN Commission on the Status of Women, 2002) التمكين المرأة "بأنه العملية التي تكتسب من خلالها

المرأة القوة والسلطة والسيطرة على حياتها، وتكتسب القدرة على اتخاذ خيارات استراتيجية". ويتألف تمكين المرأة من خمسة عناصر: إحساس المرأة بقيمتها الذاتية؛ وحققها في الحصول على الخيارات وتحديدتها؛ وحققها في الوصول إلى الفرص والموارد؛ وحققها في التمتع بالقدرة على التحكم في حياتها داخل المنزل وخارجه؛ وقدرتها على التأثير في اتجاه التغيير الاجتماعي لخلق نظام اجتماعي اقتصادي أكثر عدلاً على الصعيد الوطني والدولي.

ويمكن تعريف التمكين اجرائياً بأنه (قدرة القيادات النسائية على بناء قدراتها ومهارتها الشخصية والإدارية والفكرية التي تؤهلها للنفوذ إلى مراكز صنع القرار).

2- القيادات النسائية Female Leadership

تُعرف (Kotter, 1996, P 13) القيادة بأنها "العملية التي يركز فيها الشخص على تنظيم وتوجيه وتنسيق وتحفيز ودعم جهود الآخرين". وأشار المفهوم السابق للقيادة بوصفها العمليات القيادية المرتبطة بوظيفية القائد، ويقصد بها "عملية متعمدة للتأثير في الآخرين بغرض توجيه وتنظيم وتيسير النشاطات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد أو داخل التنظيم".

كما تناول (Uhl Bien, 2006, P 668) القيادة بأنها ليست منصباً أو شخصاً، ولكنها عملية تأثير تهدف غالباً إلى تعبئة الأشخاص نحو التغيير في القيم والمواقف والمناهج والسلوكيات والأيديولوجيات.

ويتفق مع ما سبق مع مفهوم –(Leithwood, 2007, P 37) (67) حيث عرف القيادة من خلال ثلاثة عناصر:

1- عملية تأثير: فيقوم القادة بعمل الأشياء المؤثرة تأثيراً مباشراً على الأهداف الرئيسية، وينجم هذا التأثير عن تشكيل الظروف التي تؤثر على أفعال الآخرين وأفكارهم بهدف توجيههم لتحقيق الأهداف المطلوبة.

2- وظيفة: ويقوم القادة بأداء هذه الوظيفة.

3- موقف: وهنا يصعب فصل القيادة عن البيئة التي تعمل بها أو الموقف الذي تواجهه.

ولاحظت (Eagly, 2007) الباحثة في مجال القيادة النسائية التناقضات في الكثير من الأبحاث، حيث يتم تعريف القيادات النسائية على أنها تتمتع بـ "ميزة أنثوية" حيث تظهر باستمرار على أنها تُظهر صفات القيادة التحويلية مثل "الاعتبار الفردي" و"التحفيز الملهم" و"التحفيز الفكري". ومع ذلك فهن في الوقت ذاته يعانين من الحرمان من الصور النمطية للقيادة التي تشبه الصور النمطية للرجال الذين يتسمون بالفاعلية والثقة والعدوانية والقدرة على تحديد المصير. وتوصلت "Eagly" إلى أنه: "يمكن أن يبدو الرجال عاديين أو طبيعيين في معظم الأدوار القيادية، وينسب الأشخاص الفضل بسهولة أكبر للرجال ذوي القدرة القيادية ويقبلونهم بسهولة أكبر كقادة".

ومن المهم هنا التمييز بين مفهومين مرتبطين بالقيادة وهما القوة والسلطة، إذ يمتلك جميع القادة قدرًا من القوة، بمعنى التأثير أو تحديد أولويات الأفراد الآخرين. لكن القيادة لا يمكن أن تكون مرادفًا للاحتفاظ بالسلطة، فيعرف "Robert Dahl" السلطة "بأن يتمتع "أ" بالسلطة على "ب" إلى الحد الذي يمكنه من جعل "ب" يفعل شيئاً لا يفعله "ب" بطريقة أخرى. والسلطة بهذا المعنى لن يكون من المناسب أن نطلق على مثل هذا الشخص لقب "قائد" فغالباً ما تتضمن القيادة ممارسة السلطة مع الشرعية الرسمية لمنصب في هيكل حكومي أو منصب رفيع في منظمة كبيرة. إن الاحتفاظ بالسلطة بهذه الطرق يوفر فرصاً واضحة للقيادة، ومع ذلك فإن العديد من الرجال والنساء الذين نود أن نطلق عليهم قادة ليسوا في مناصب السلطة (Keohane, 2020, P 237)

وتشير (Carroll, 1984, P 142) إلى القيادة النسائية الفعالة بأنها "الشخص الذي يمكن الآخرين من التصرف بما يحقق مصالحهم الخاصة، وليس الشخص الذي يحث الآخرين على التصرف بطريقة تتفق

مع أهداف ورغبات القائد"، ولا يمكن فهم القيادة إلا فيما يتعلق بآثارها التعليمية والتمكينية وتنشئة الأتباع أو المرؤوسين.

وفي هذا السياق أشار (Keohane, 2020, P 237) إلى إنه من المرجح أن توفر النساء اليوم قيادة واضحة في المؤسسات الكبرى أكثر من أي وقت مضى في التاريخ. وحدد ستة عوامل مكنت النساء من اتخاذ هذه الخطوات المهمة في القيادة:

الأول: التحاق النساء بمؤسسات التعليم العالي في نهاية القرن التاسع عشر، وعليه أصبحت المهن والأنشطة التي كانت بعيدة عن متناول النساء في متناولهن. بعد أن وفر التعليم العالي منصة جديدة لقيادة المرأة في العديد من المجالات.

الثاني: بدأ في أواخر القرن التاسع عشر اختراع الأجهزة الموفرة للعمالة، وتلاها في النصف الثاني من القرن العشرين أجهزة الكمبيوتر، ويمكن هذا النساء المسؤولات عن إدارة الأسرة بدعم ميكانيكي وإلكتروني أكثر بكثير من أي وقت مضى.

الثالث: نجاح النضال الطويل من أجل حق المرأة في التصويت في العديد من البلدان في أوائل القرن العشرين، واستخدمت القيادات النسائية في حركات الاقتراع مصادر نفوذهن بشكل استراتيجي لتحقيق أهدافهن.

الرابع: توفر الوسائل الموثوقة فيها لتحديد النسل، أعطت الفرصة للنساء ذوي الطموح للمعرفة أو النشاط المهني، ويأتي بعد ذلك تحرير المرأة في "الموجة الثانية" من الحركة النسوية منذ أواخر الستينيات وحتى أوائل الثمانينات. وشجعت هذه الحركة النساء على إعادة النظر في خياراتهن وأدت إلى تغييرات مهمة في المواقف والسلوك والأنظمة القانونية.

الخامس: كما أسهم التغيير في الأنماط الاقتصادية- الرأسمالية المعاصرة- في توسيع نطاق الأنشطة النسائية، نظرًا لحاجة الأسر إلى دخلين لتحقيق نمط الحياة التي تطمح إليه، وأسهم هذا في وضع مزيد من النساء في قوة العمل وبالتالي على سلم محتمل للقيادة.

السادس: وبناء على ما سبق، أصبح التغيير في التوقعات الاجتماعية هو النتيجة التراكمية لكل هذه التطورات السابقة، بحيث يبدو طبيعيًا لأول مرة في التاريخ وفي أجزاء كثيرة من العالم أن تكون المرأة طامحة لمنصب قيادي كبير، وتحصل عليه بناء على مزيج صحيح من الموهبة والخبرة.

ويمكن تعريف القيادات النسائية إجرائيًا بأنها (سيدات يشغلن منصبًا إداريًا في تنظيمات حكومية بمحافظة الدقهلية، لهن صلاحيات في العمل، وقدرة على التأثير الإيجابي في فرق العمل التي تقودها لإنجاز المهام المطلوبة، وتقع في الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 50 عامًا، واجتازت تدريب المرأة تقود بالمحافظات "محافظة الدقهلية الدفعة الثانية").

خامساً: التوجه النظري للبحث

1- نظرية العدالة الاجتماعية Social justice theory

وضعت منظمة الإسكوا تعريفاً دقيقاً للعدالة الاجتماعية يأخذ في الاعتبار ما حددته المدراس الفكرية المتنوعة، ومن جانب آخر يراعي خصوصية المنطقة العربية والتحديات التي تواجهها، وهو "المساواة في الحقوق، وفي الحصول على الموارد والفرص للجميع رجالاً ونساءً، وإزالة الحواجز التي تحول دون تمكين الفئات المحرومة من استخدام قدراتها للمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على حياتها". أما عن أهم التحديات التي تحول دون تحقيقها: الوصول غير المتكافئ للخدمات الاجتماعية، والفقر، وعدم المساواة الجغرافية، والبطالة، والاقصاء الاجتماعي، وسوء الإدارة وغياب السياسات القائمة على المشاركة (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا الإسكوا، 2020، ص4).

وتعد نظرية "جون راولز" أكثر نظريات العدالة تأثيراً في الفلسفة الأخلاقية المعاصرة، ويمكن تلخيص نظرية "راولز" في العدالة بصفتها انصافاً، ففكرة الانصاف ذات أهمية مركزية للعدالة، وحدد "راولز" فيها "مبادئ العدالة" كما يلي:

- لكل شخص حق متساوٍ مع حقوق الآخرين في ترتيب كامل من الحقوق الأساسية المتساوية يتوافق مع تدبير مشابه يضمن الحريات للجميع.

- تلبي التفاوتات الاجتماعية والاقتصادية شرطين هما: الأول، أن تكون مرتبطة بوظائف ومواقع متاحة للجميع، مع المساواة الكاملة في الفرص. والثاني، أن تتوفر أعظم فائدة لأقل أفراد المجتمع حظاً (سن، 2010، ص 109).

وبالإضافة للرؤى السابقة، وأهمية بيان الحاجة إلى أن تسبق فكرة الإنصاف فكرة العدالة، قدم "راولز" إسهاماً أساسياً عندما أشار إلى "القوى الأخلاقية" لدى الأشخاص والمتعلقة بـ "قدرتهم على الإحساس بالعدل" ويعد هذا بُعداً كبيراً عن العالم المتخيل، الذي سُلط في الاهتمام على نُسخ "نظرية الاختيار العقلاني" القائمة على المصلحة الشخصية بعيداً عن التفكير في فكريتي العدل والانصاف (سن، 2010، ص 114).

وهنا يلاحظ أن الحرية الشخصية مكانة مهمة في مبدئي "راولز" للعدالة، فيعطي المبدأ الأول أولوية لأقصى درجات الحرية الشخصية للفرد بشرط منح حرية مشابهة للجميع، مقارنة بالاعتبارات الأخرى، بما فيها اعتبارات المساواة الاجتماعية أو الاقتصادية. أما المسائل الأخرى للخيار المؤسسي فتظهر في مبدئي "راولز" للعدالة من خلال عدة متطلبات توفيقية

يضمها المبدأ الثاني، ويهتم القسم الأول من المبدأ الثاني بالمطلب المؤسسي ومضمونه ضمان أن تكون الفرص العامة متاحة للجميع، دون استبعاد أو إعاقة أي شخص على أساس عنصري أو ديني، على حين يهتم الجزء الثاني من المبدأ الثاني المسمى بمبدأ التفاوت **Difference Principle** بالمساواة التوزيعية والكفاية الكلية، ويأخذ صورة تعظيم الأصغر بمعنى جعل أقل أفراد المجتمع أفضل حالاً (سن، 2010، ص 109، 110).

كذلك أشار "جون راولز" إلى أن البنى الأساسية للمجتمع هي جوهر العدالة وتتصل بكيفية توزيع التنظيمات الاجتماعية الكبرى للحقوق والواجبات الأساسية، وكذلك كيفية توزيعها لعوائد التعاون الاجتماعي. ووفقاً لـ "راولز" تدمج الحقوق والواجبات القانونية وعلاقات سوق العمل، ونظام الملكية ضمن وسائل الإنتاج وآليات تنظيم الأسرة. وفي هذا السياق أضافت "Iris Marion Young" التقسيمات المجتمعية للعمل لتلك البنى الأساسية، وتعتقد "Young" بحدوث المظالم البنيوية عندما تضع العمليات الاجتماعية فئات أو شرائح كبيرة العدد من الأشخاص تحت خطر مستمر للسيطرة عليها أو الحرمان من أدوات تنمية وتوظيف قدراتها، على حين تسمح لفئات أو شرائح أخرى بالاستفادة من هذه القدرات وتوظيفها لصالحها (Young, 2006, P 111- 114).

يضع هذا الشعور بالعجز الفئات المهمشة في تقسم معين للعمل وللتنشئة الاجتماعية المصاحبة لها، ولا يسمح لها ذلك بوجود فرص لتنمية قدراتها أو لممارسة مهاراتها، ويعني هذا أن هذه الفئات المهمشة ليس لديها سيطرة على الوظائف التي تعمل بها وغير قادرة على الاستقلال المهني، كما لا تكون قادرة على ممارسة الإبداع في مجال العمل، كذلك لا تمتلك أي خبرات أو سلطات فنية، ولا تكون قادرة على التعبير عن نفسها خاصة في التنظيمات البيروقراطية أو في الاجتماعات العامة، وبالتالي لا تحظى بأي تقدير (Young, 2014, P 22).

ومن العرض السابق يُمكن توظيف نظرية العدالة الاجتماعية في تحقيق أهداف البحث على النحو التالي:

- يعد تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين النساء جزءاً أساسياً من قضية المساواة ولا يمكن فصلها عن تحقيق العدالة الاجتماعية، فالفجوة الموجودة في المناصب القيادية بين الرجال والنساء في مجالات عديدة، في الفرص والنتائج، كذلك في الآليات والتشريعات والقوانين، وتتطوي على تمييز سلبي ضد النساء.
- لا يقتصر سد الفجوات فيما يخص المناصب القيادية ومراكز صنع القرار بالمعنى الكمي البسيط، لكن الأمر يتطلب التعديل في بعض

الأحيان لبعض الآليات الاجتماعية والاقتصادية والمنظومة الثقافية بما يوائم تحقيق العدالة والمساواة بين الجنسين، خاصة في تولي المناصب القيادية ومراكز صنع القرار.

- يستند تحقيق العدالة الاجتماعية فيما يخص تمكين القيادات النسائية على ثلاثة مبادئ توجيهية تتمثل فيما يلي: الأول: المساواة في الحقوق (الإطار التشريعي والمؤسسي). ويليه: تكافؤ الفرص (الآليات والتكافؤ في القدرات). وأخيراً تكافؤ الظروف بين النساء والرجال (التكافؤ على مستوى النتائج).

2- مدخل بناء القدرات

ظهر مدخل بناء القدرات مع بداية تسعينيات القرن العشرين على يد العالم الاقتصادي الهندي "أمارتيا سن" والذي سعي إلى فهم وتقييم القدرات بالتركيز على مفاهيم التنمية البشرية وجودة الحياة. وتشمل القدرة والحرية التي يأخذ بها "سن" كل العمليات التي تسمح بحرية القرارات والأعمال، والفرص الفعلية المتوافرة للأشخاص مع التسليم بظروفهم الاجتماعية والشخصية (سن، 2004، ص 8).

ويري "أمارتيا سن" أن افتقاد الحرية أي افتقاد القدرات والفرص هو العقبة الأولى للتنمية والتطور، ويوضح "سن" أن افتقاد الحرية الاقتصادية يرعى ويغذي فقدان الحرية الاجتماعية، مثلما يمكن أن يرسخ افتقاد الحرية الاجتماعية أو السياسية للمرأة أو الرجل فقدان الحرية الاقتصادية، كما أن المساواة بين الجنسين حرية وقدرة، وكذلك حق التعبير والوصول إلى المعلومات والتنظيم حرية وقدرة (سن، 2010، ص 8).

كذلك يمثل العدل الاجتماعي والتطوير شرطاً للحرية، ويعني بها "سن" حرية ممارسة القدرة من أجل المشاركة الإيجابية المسؤولة. وهنا يفضل "سن" استخدام عبارة "رأس مال القدرة البشرية" بدلاً من رأس المال البشري كهدف وأساس للتنمية، فيميز بينهما بأن رأس المال البشري يركز على فعالية البشر كأدوات لزيادة الإنتاج، فالإنسان هنا أداة ووسيلة الإنتاج، على حين يضع منظور رأس مال القدرة البشرية في بؤرة الاهتمام الحرية الموضوعية للأفراد بناء على تعزيز خياراتهم الحقيقية، وكفالة مقومات هذه القدرة وتنميتها وتطويرها، وهنا الإنتاج وسيلة لهدف هو حرية ورفاه الإنسان. وبهذا تتمثل أهداف التنمية في: أولاً توسيع فرص ونطاق الاختيار بناءً على الحق في التعليم والمعرفة وغيرها، بمعنى الزيادة في البدائل الفعالة المطروحة للأشخاص ذوي القدرات التعليمية والفكرية، والاقتصادية، والمشاركة الإيجابية، والاستقلالية في الرأي. وثانياً: تهدف التنمية إلى زيادة نطاق الخيار الإنساني، وتهئية أسباب سيطرة الإنسان على بيئته ومقدراته لبناء حاضره ومستقبله من واقع الإحساس بالمسؤولية

الإيجابية الحرة، ومسؤولية الانتماء الاجتماعي، وبالتالي ينتقل المجتمع لمزيد من الحريات والقدرة على المنافسة (سن، 2010، ص 9، 10). كما تناول (Gangas, 2019) ارتباط مدخل بناء القدرات بالتنمية البشرية وتقدير قيمة الإنسان من جانب، وتوسيع الخيارات الإنسانية في العمل والتعليم والصحة والمشاركة السياسية والقانون من جانب آخر. وهنا ارتبط مدخل بناء القدرات بقيم العدالة ونسق القيم السائدة والمعايير التي تحكم وتنظم المجتمع، ويتفق هذا مع ما نادي به كلٌّ من "دوركايم" و"بارسونز" حيث أكدّا على مبدأ الكلية في المجتمع "فكرة النحن". وانتقد "Gangas" مرحلة الحداثة التي وعدت الإنسان بالأمن، لكن ما حدث هو ازدياد الاغتراب الذي أثر بدوره على استغلال القدرات الفردية المتاحة. وهنا يُلاحظ أن القدرات في الأساس سمات فردية لا سمات جماعية، ولا يتعين أن تدخل قدرات جماعية في اعتبارات العدالة، بالإضافة إلى القدرات الفردية (سن، 2010، ص 356).

وعلي هذا صنف "سن" القدرات لنوعين الأول: القدرات التي تكمن في كينونة الذات وتظهر في الثقة بالنفس والطموح وغيرها من العوامل الذاتية، والثاني: القوى والقدرات السببية الموجودة داخل المجتمع ومؤسساته وقوانينه التي تسمح للقدرات بتحقيق وظائف معينة. ويحدد "سن" دور الترتيبات الاجتماعية التي تجعل الأفراد قادرين على تنمية قدراتهم، كما أشار إلى أن آليات التوزيع هي سبب الحرمان، كما تُمكن التنمية البشرية منح حقوق مثل التعليم، وحرية التعبير، والتوسع في الحريات والقدرات المتاحة للأشخاص. وفي هذا السياق أشار "سن" إلى تأثير حياة النساء والعدالة بين الجنسين بمجال حياة المرأة وقدراتها، وهنا طرح قضية "النسبية الثقافية" التي قد نلاحظها في بعض التقاليد المحلية وتظهر في اضطهاد النساء وحرمانهم من الوصول لحياة لها نفس مكونات حياة الرجل (Sen, 1993, P 5,6).

علي حين تتنوع الوظائف والقدرات، لأنها تتعلق بسمات مختلفة في الحياة والحرية، وهذا واقع شائع، وارتبطت هذه المسألة أحياناً بمفهوم "اللاتناسبية" Non commensurability فالقدرات لا متناسبة لأنها تتنوع تنوعاً لا يقبل التبسيط (سن، 2010، ص 349، 351).

ومن العرض السابق يُمكن توظيف مدخل بناء القدرات في تحقيق أهداف البحث على النحو التالي:

- تمثل المساواة بين الجنسين حرية وقدرة، وكذلك حق التعبير والوصول إلى المعلومات والتنظيم حرية وقدرة.

- تتمثل القدرات الخاصة بالقيادات النسائية في نوعين الأول تلك التي تكمن في العوامل الذاتية والشخصية للقيادات وتتمثل في الثقة بالنفس والطموح وغيرها، والثاني: القوى والقدرات السببية الموجودة داخل المجتمع وتنظيماته وقوانينه التي تسمح لقدرات المرأة بالوصول لوظائف ومناصب قيادية.
- لقوة القيادات النسائية -استقلالهن الاقتصادي وتحررهن الاجتماعي- آثار بعيدة المدى على القوى وعلى المبادئ المنظمة التي تحكم التقسيمات في المجتمع وداخل الأسرة، كما تؤثر فيما هو مقبول ضمناً باعتباره استحقاقات فعلية للمرأة.
- من الإنجازات المهمة للقيادات النسائية تنوع عمليات الأداء الوظيفي، وبقابلها قدرات يجب امتلاكها. وتتألف القدرة من القوى الموجهة للأداء الوظيفي البديلة التي يمكن للمرأة أن تختار من بينها. وبينما تعكس مجموعات الأداء الوظيفي للمرأة إنجازاتها الفعلية، تمثل القدرة حريتها في الإنجاز. وينصب التركيز التقييمي المعني بالقدرة إما على عمليات الأداء الوظيفي المتحققة بالفعل في الواقع (أي ما تستطيع المرأة أدائه بالفعل) أو القدرات المتوفرة في البدائل التي تملكها (الفرص الحقيقية المتاحة لها).
- وتشير "قدرة" القيادات النسائية إلى المجموعات البديلة المكونة من عمليات الأداء الوظيفي التي تراها المرأة مهمة لها، وبهذا تصبح القدرة نوعاً من الحرية الموضوعية لإنجاز مجموعة بديلة من العمليات أو أداء المهام الوظيفية.

3- النظرية النسوية وتفسير القيادة

شهدت الحركة النسوية كمنظور وميدان تغيرات هائلة خلال النصف الثاني من القرن العشرين وامتدت حتى القرن الحادي والعشرين، حيث أدي التمييز بين النسوية الراديكالية والليبرالية، بالإضافة لتأثير النظريات الاجتماعية مثل ما بعد البنيوية، وما بعد الحداثة إلى ثراء التفكير النسوي خاصة فيما يتعلق بنظريات السلطة والتسلسل الهرمي، ووكالة المرأة، ومخاطر تحدث النساء عن أخريات (Mohanty, 2003, P 47).

وبناء على تعدد الفكر النسوي، ظهرت بعض القضايا في العمل النسوي لها أهمية مركزية في القيادة وتتمثل فيما يلي:

- 1- نقطة البداية هي المعرفة والتي غالباً ما تكون مبنية على خبرة الذكور ومصممة لخدمة مصالح الرجال؛ فتسعى النسوية إلى إعادة

تدوين تجربة المرأة وإعادتها إلى السجلات التاريخية والفكرية، ومن ثم تهدف النسويات إلى التغيير في الهياكل الأبوية.

2- التصميم على التركيز على السلطة والامتياز، وخاصة مظاهر القوة الهيكلية في العلاقات بين الجنسين، والتي غالباً ما تغيب عن الاهتمام.

3- الالتزام والاهتمام بالعلاقات غير الهرمية في طرق تشكيل المجموعات والمنظمات وإدارتها.

4- الاهتمام بمجالات الخبرة العامة والخاصة التي تميل الاعتبار الأبوية التقليدية إلى حجبها (Martin, 1993, P 274).

ومنذ أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينات، وإلى جانب ظهور الموجة النسوية الثانية، بدأت الدراسات النسوية بتوثيق تجارب النساء في تنظيم الأجندة العامة والتأثير عليها، وخلال هذه الفترة تم تبني فكرة القيادة بشكل خاص من قبل علماء النفس الاجتماعي ومنظري الإدارة. والجدير بالملاحظة خلال هذه الفترة تركيز الباحثين على الأعمال التجارية والسياسة باعتبارهما موطناً طبيعياً للقيادة، بينما أهملوا القيادة النسائية في التنظيمات الاجتماعية. وبدأت الدراسات تركز على الصفات التي تحتاجها المرأة في الإدارة، وما إذا كانت هناك اختلافات دائمة بين الجنسين، وأدى هذا النهج "الفروق بين الجنسين" إلى الاتجاه لإنتاج قدر كبير من الأبحاث منذ أواخر السبعينيات، وتوصل الباحثون إلى وجود اختلاف بسيط بسبب الجنس في دافع الإنجاز والمجازفة والمثابرة في المهمة وغيرها من المهارات الإدارية المهمة، وعلى ذلك أثبتت الأبحاث المبكرة أن النساء ليس لديهن معوقات فيما يتعلق بالقيادة، بل يواجهن وابلأً من الافتراضات والقوالب النمطية المتعلقة بالجنس حول مدي أهليتهن للقيادة والتي تترجم إلى معايير تمييزية وممارسات تنظيمية في مجالات التوظيف والترقية (Sinclair, 2014, P 20).

وخلال تلك الفترة -أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات- بدأ مجال دراسات القيادة المعاصرة يكتسب زخماً، وبدأ علماء النوع الاجتماعي والنسويات أيضاً في تفكيك الحياة التنظيمية والقيادية. فبدلاً من التركيز على النساء باعتبارهن "الآخر" في الإدارة والذي يحتاج بطريقة أو بأخرى إلى "تعلم أسرار العمل"، قام الباحثون بتوثيق كيفية إنشاء المنظمات والقيادة للحفاظ على المساواة بين الجنسين، وفي هذا السياق أكدت "Clare Burton" بأن تركيزنا يجب أن يتحول من التركيز على الحالات الفردية للنساء وتجاربهن في المنظمات إلى الهياكل التنظيمية التي يتواجدن فيها (Acker, 1990, P 139- 158).

وبحلول أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات، ظهر اهتمام جديد يركز بشكل خاص على المرأة والقيادة، فأكدت (Rosener, 1990, P 119) ظهور "موجة ثانية من القيادات النسائية التي لم تعد مضطرة إلى تقليد نموذج "القيادة والسيطرة" الذكوري للقيادة التنظيمية، وبالإضافة إلى ذلك فإنهن ينجحن بسبب بعض الخصائص التي تعتبر بشكل عام "أنثوية" وغير مناسبة للقيادة. كذلك توضح "Rosener" أن هؤلاء النساء "تحويلات" أو "متفاعلات" بشكل واضح في قيادتهن، بمعنى أن القيادات النسائية تشجع المشاركة، وتقاسم السلطة والمعلومات، وتعزيز القيمة الذاتية للآخرين، وإثارة حماسهم نحو العمل. وتري أن هذا الشكل من القيادة فعال جداً، ويجب على المنظمات أن تكون منفتحة لتوسيع تعريفاتها للقيادة الفعالة. وأثارت رؤية "Rosener" - بأن النساء يقودون بشكل مختلف عن الرجال- الجدل حيث ظهرت عواقب تحديد أسلوب "نسائي أو أنثوي" في القيادة فعلى سبيل المثال تم استخدام الكتابة التي تستنكر آثار القوالب النمطية وخلق قوالب نمطية جديدة مثل أن النساء أكثر تعاطفاً وأكثر صداقة مع الناس، وبالتالي فإنهن يتناسبن مع أدوار "الدعم" بدلاً من الأدوار القيادية، مثل هذه الصورة النمطية الجديدة غير مستحبة ويتم نشرها بوضع معايير أعلى للنساء في بعض المواقع وتهميشهن في مواقع أخرى.

وفي التسعينيات بدأ علماء الاجتماع مثل "R. W. Connell" بالإضافة إلى المنظرين التنظيميين النقديين والنسويين في رسم خريطة للمعايير الثقافية الذكورية المهيمنة في كيفية أن تكون قائداً، وحتى ذلك الوقت كانت القيادة تعامل في الغالب على أنها منطقة خالية من النوع الاجتماعي. وخلال هذه الفترة أظهرت الدراسات أنه لكي نفهم العقبات التي تعترض طريق النساء الطموحات إلى القيادة يجب تحويل التركيز من النساء إلى الرجال. وناقشت الدراسات الحاجة إلى تشريح بناء الثقافات التنفيذية الذكورية والطريقة التي يتم بها تعزيز القيادة بين الذكور، وفي المقابل كان يُنظر لنوع المرأة على أنه مقوض لقيادتها، ومن المريح إبقاء مشكلة النوع الاجتماعي موجودة في النساء وتحمل النساء مسؤولية استبعادهن. وهنا فإن تحويل التركيز من "مشكلة المرأة" إلى فهم الوسائل التي يتم من خلالها إدامة ثقافة الذكور في القيادة كان بمثابة مساهمة رئيسية (Eveline, 1996, P 65- 79).

كما أشارت (Mayoux, 2000, P 19) إلى أن تعميم مراعاة المنظور الجنساني ينطوي على المساواة في حصول المرأة على الخدمات والآليات اللازمة لضمان ترجمة هذا إلى الوصول للتمكين. وتشير الأدلة إلى وجود صلة واضحة بين المساهمة في تمكين المرأة وتحديد حصص لتوظيف النساء، لكن بالرغم من أن حقوق العمل المتساوية أصبحت عنصراً

أساسيًا للمرأة والتنمية غير التمييزية إلا إنها لا تؤدي بالضرورة إلى تمكين المرأة، حيث كشفت تجربة العديد من البرامج المتعلقة بسياسات تكافؤ الفرص إلى أن تعيين النساء وخاصة في المناصب العليا، غالبًا ما يكون صعبًا. ويرجع ذلك إلى القيود الجنسانية التي تعمل في ظلها الموظفات وكذلك العملاء. ويصبح من الضروري إجراء تغييرات جوهرية في إجراءات التوظيف، وكذلك الثقافة التنظيمية ومعايير التوظيف وشروط العمل بالإضافة إلى التوظيف المتساوي.

كما كشفت دراسة (White, 2010, P 7- 25) أن القيادة النسائية غالبًا ما يتم مقاومتها ورفضها من أسفل أو من هامش المجتمع، وليس من المناصب الرسمية في القمة.

وأشار "Keohane" إلى أن الموجة الثانية من النسوية أدت إلى بعض التقدم بالنسبة للنساء، لكن رفضهن أي قيادة خارجية كان يعني أن المكاسب محدودة أكثر مما تصوره بعض أعضاء الحركة. إن كراهية ورفض نسوية الموجة الثانية للسلطة والقيادة تعني أيضًا أنه من الصعب تصور مفهوم نسوي للقيادة دون التصالح مع هذا الإرث. وهذا التوتر بين "النسوية" و"السلطة يسبق الموجة الثانية بفترة طويلة، ولفهم التفاوتات بين وضع المرأة والرجل، كانت السلطة التي يحتفظ بها الرجال - في الدولة، والاقتصاد، والأسرة- جزءًا أساسيًا من التفسير، فغالبًا ما ربطت النسويات السلطة بالسلطة الأبوية، وبالتالي نظرن إلى السلطة بحسبانها تتعارض مع مصالحهن كنساء يناضلن من أجل التمكين. ونتيجة لهذا الارتباط بين السلطة والسلطة الأبوية، فإن إحدى الخطوات الأخرى في تقدم المرأة على مدي عقود من المناصب الثانوية إلى مناصب السلطة والقيادة هي إعادة بناء وتوفير القيادة والاحتفاظ بالسلطة، كما يجب فصل هذه الأنشطة عن ارتباطها الأساسي بالسلطة الأبوية. أصبحت العديد من النساء اليوم في سياقات متعددة وفي أجزاء مختلفة من العالم أكثر رغبة لممارسة السلطة والاحتفاظ بها، كما أنهن أصبحن طموحات بشكل علني للقيام بذلك، وفي الجانب الآخر لا تزال أعداد كبيرة من المواطنين والموظفين في العديد من المنظمات - رجالًا ونساء- مترددة في قبول النساء كقادة يتمتعون بسلطة كبيرة. ويتطلب هذا الوضع تنظيمًا نسويًا إبداعيًا وتعزيز الخطوات التي تم اتخاذها بالفعل في الممارسة العملية، التي تمثل إحدى الطرق فعالية لتوفير الأساس لهذه المرحلة التالية من التنمية وهو أن يتقدم المزيد من النساء إلى المناصب القيادية (Keohane, 2020, P 246, 247)

نحو إطار نظري مفسر لآليات تمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار

يمكن للباحثة صياغة إطار نظري مكون من ثلاثة أبعاد لآليات تمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار كما يلي:

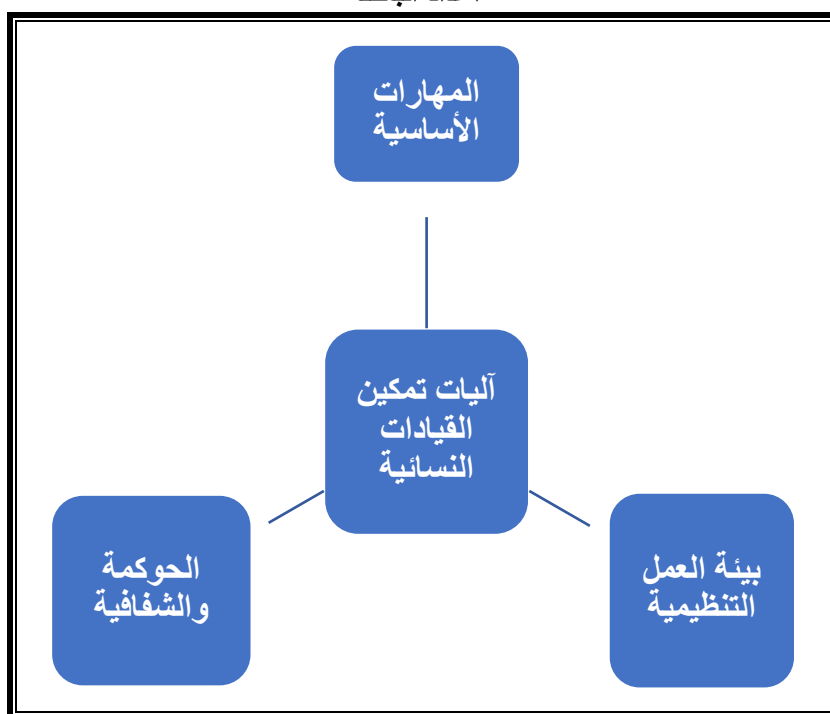
البعد الأول: المهارات الأساسية اللازمة لتمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار: ويتضمن المهارات الشخصية، والمهارات الفنية والإدارية، والمهارات الفكرية للقيادات النسائية.

البعد الثاني: بيئة العمل التنظيمية وتمكين القيادات النسائية: وتتضمن تعزيز التعليم والتدريب والتطوير المهني للمرأة، ومهارة الاتصال الفعال، بناء القدرة على التحفيز، وبناء القدرة على التكيف مع ضغوط العمل.

البعد الثالث: الحوكمة والشفافية: ويتضمن اختيار القيادات بناء على الكفاءة والمساواة بين الجنسين، وتوفير إجراءات وقواعد وآليات معتمدة لصناعة القرار والمحاسبة.

شكل (1)

النموذج النظري لآليات تمكين القيادات النسائية من مراكز صنع القرار النموذج من اعداد الباحثة



سادساً: الإجراءات المنهجية للبحث

1- نوع البحث

انطلاقاً من موضوع البحث الذي يتناول آليات تمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار، ينتمي البحث للدراسات الوصفية التحليلية،

ويحاول البحث الراهن الوصول لآليات تمكين المرأة في المناصب القيادية، والتحديات التي تواجهها، ومحاولة الوصول إلى رؤية مستقبلية للوصول بأكبر عدد من القيادات النسائية لمراكز صنع القرار.

2- منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، ويهدف إلى وصف الظاهرة موضوع البحث وتحليلها وتفسيرها، ثم التنبؤ بصورتها المثالية في المستقبل. وعلى ذلك يتلاءم المنهج الوصفي مع دراسة آليات تمكين القيادات النسائية، والكشف عن التحديات التي تعوق وصول النساء لمراكز صنع القرار، وتحليل كافة المتغيرات المتعلقة بتمكين القيادات النسائية وصولاً إلى وضع تصور مقترح لزيادة مشاركة القيادات النسائية في مراكز صنع القرار مستقبلاً.

3- أدوات جمع البيانات

اعتمد البحث على المقابلة المتعمقة والمفتوحة لتحقيق أهداف البحث والوصول إلى الإجابة عن تساؤلاته، وتعد المقابلة المتعمقة أشد ارتباطاً بجمع البيانات الاجتماعية في البحوث الكيفية، في محاولة للكشف عن البيانات الدقيقة وتحليلها وتفسيرها بشكل منطقي للتعرف على آليات تمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار.

- إعداد دليل المقابلة

تم صياغة دليل المقابلة وتضمن نوعين من الأسئلة الأول: الأسئلة المغلقة للحصول على البيانات الأساسية وهي البيانات المحددة عن القيادات النسائية، والثاني: الأسئلة المفتوحة وهي التي تتيح حرية الإجابة والاستطراد في بعض الأسئلة وتضمن الدليل خمسة محاور بيانها كما يلي:

المحور الأول: الخصائص الديموجرافية لعينة البحث.

المحور الثاني: العوامل الفاعلة في اختيار القيادات النسائية.

المحور الثالث: آليات تمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار.

المحور الرابع: تحديات تمكين القيادات النسائية للوصول إلى مراكز صنع القرار.

المحور الخامس: رؤية مستقبلية لآليات تمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار.

4- مجتمع البحث

بلغ حجم مجتمع البحث (130 قيادة نسائية) وهن جميع المشتركات ببرنامج المرأة تقود في المحافظات المصرية (محافظة الدقهلية) الدفعة الثانية والمنعقد خلال الفترة من 14 يناير 2024 وحتى 1 فبراير 2024.

5- عينة البحث

أ- نوع العينة

اعتمد البحث على العينة العمدية أو القصدية Purposive Sampling وهي عينة محددة تحقق أهداف البحث. والتي يتم اللجوء إليها عند دراسة مجموعة محددة من الأفراد وتكون صغيرة الحجم أو متخصصة، ومن الصعب العثور على عينة عشوائية تمثيلية من هذه المجموعة بسبب توافرها المحدود أو قلة عدد أفرادها، وهنا تكون العينة العمدية هي الخيار الأمثل للحصول على معلومات دقيقة وقيمة من هذه المجموعة المستهدفة.

ب- طريقة اختيار العينة

اعتمد البحث على اختيار عينة مقصودة أو غرضية في اختيار مفردات البحث، وتمثلت عينة البحث في مجموعة من القيادات النسائية المشتركات ببرنامج المرأة تقود في المحافظات المصرية (محافظة الدقهلية) الدفعة الثانية، والذي نظمته الأكاديمية الوطنية للتدريب خلال الفترة من 14 يناير 2024 وحتى 1 فبراير 2024.

ج- حجم العينة

تم اختيار 25 مفردة من القيادات النسائية المشتركة ببرنامج المرأة تقود (الدفعة الثانية) بمحافظة الدقهلية.

د- شروط اختيار عينة البحث

- امرأة عاملة في منصب إداري لها صلاحيات في العمل وقادرة على اتخاذ القرارات.
- في المرحلة العمرية من 30- أقل من 50 عامًا.
- اجتازت تدريب الأكاديمية الوطنية للتدريب (المرأة تقود بالمحافظات المصرية) الدفعة الثانية- محافظة الدقهلية.

6-خصائص عينة البحث

جدول (1) الخصائص الأساسية لعينة البحث، ن (25)

البيان	الفئات	التكرار
الفئة العمرية	أقل من 30	2
	من 30 إلى أقل من 35	4
	من 35 إلى أقل من 40	7
	من 40 إلى أقل من 45	9
	من 45 إلى أقل من 50	3
المستوى التعليمي	مؤهل عال	9
	ماجستير	7
	دكتوراه	9
نوع التعليم	خاص	2
	حكومي	23
مستوى الدخل	أقل من 5000 ج	11
	من 5000 إلى أقل من 10000	13
	من 10000 إلى أقل من 15000	1
	أكثر من 15000	0
الحالة الاجتماعية	أعزب	8
	متزوجة	11
	مطلقة	5
	أرملة	1
عدد الأبناء	لا يوجد	8
	طفل واحد	9
	اثنان	5
	ثلاثة	2
	4 فأكثر	1
محل الإقامة الأصلي	ريف	6
	حضر	19
مكان العمل	وزارة التربية والتعليم	3
	وزارة الثقافة	2
	وزارة الصحة والسكان	5
	وزارة التعليم العالي	8
	وزارة الزراعة	3
	ديوان عام المحافظة	1
	وزارة الشباب والرياضة	2
	وزارة التنمية المحلية	1
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	8
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	5
	15 سنة فأكثر	7

- توزيع العينة وفقاً للفئة العمرية

جاء في الترتيب الأول الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 45 بإجمالي (9) حالات، يليها الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 40 (7) حالات، ثم الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 35 (4)، حالات يليها الفئة

العمرية من 45 إلى أقل من 50 (3) حالات، وأخيراً الفئة أقل من 30 سنة (2) حالة.

- توزيع العينة وفقاً للمستوى التعليمي

جاء في الترتيب الأول بالتساوي المؤهل العالي ودرجة الدكتوراه بإجمالي (9) حالات لكل منهما، يلي ذلك في الترتيب الثاني درجة الماجستير بإجمالي (7) حالات. ويوضح ما سبق أن أكثر من ثلثي العينة حاصلة على درجتي الماجستير والدكتوراه مما يعني تأهيل المرأة علمياً.

- توزيع العينة وفقاً لنوع التعليم

ظهر في الترتيب الأول التعليم الحكومي بإجمالي (23) حالة، يليه التعليم الخاص بإجمالي (2).

- توزيع العينة وفقاً لمستوى الدخل

جاء في الترتيب الأول الفئة من 5000 إلى أقل من 10000 جنية بإجمالي (13) حالة، يليها فئة أقل من 5000 جنية بإجمالي (11) حالة، وأخيراً الفئة من 10000 إلى أقل من 15000 جنية بإجمالي (1) حالة.

- توزيع العينة وفقاً للحالة الاجتماعية

ظهر في الترتيب الأول متزوجة بإجمالي (11) حالة، يليها أعزب بإجمالي (8) حالات، ثم مطلقة بإجمالي (5) حالات، وأخيراً أرملة بإجمالي (حالة واحدة). ومن هذا يتضح أن كون القيادة النسائية متزوجة لا يمنعها من الوصول لمناصب قيادية وأنها تتميز بقدرتها على ترتيب أولوياتها لتحقيق التقدم في مجال العمل والمجال الأسري على حد السواء.

- توزيع العينة وفقاً لعدد الأبناء

ظهر في الترتيب الأول طفل واحد بإجمالي (9) حالات، يليها لا يوجد أطفال (8) حالات (8 حالات لم تتزوج بعد)، ثم طفلان بإجمالي (5) حالات، ثم ثلاثة أطفال بإجمالي (2) حالات، وأخيراً أربعة أطفال فأكثر بإجمالي حالة واحدة. وبهذا يتضح أن ما يزيد عن ثلثي العينة لديها طفلين أو أقل ويؤشر ذلك على وعي القيادات النسائية بأهمية تنظيم الأسرة لتكون قادرة على التوفيق بين أعباء الأسرة والعمل.

- توزيع العينة وفقاً لمحل الإقامة

وعن توزيع القيادات النسائية وفقاً لمحل الإقامة كما يلي:

فيما يخص محل الإقامة الأصلي للقيادات النسائية: جاء في

الترتيب الأول حضر بإجمالي (19) حالة، يليها ريف بإجمالي (6) حالات.

وفيما يخص محل الإقامة الحالي للقيادات النسائية: جاء في

الترتيب الأول حضر بإجمالي (21) حالة، يليها ريف بإجمالي (4) حالات.

وبهذا يتضح حدوث حراك اجتماعي من الريف للحضر، ويؤشر

ذلك لوجود علاقة إيجابية بين الحراك للحضر والطموح للقيادة. وظهر ذلك

بتركز إقامة القيادات النسائية بالحضر لسهولة الحراك الاجتماعي في الجانب المهني عنه في الريف.

- توزيع العينة وفقاً لمكان العمل

اتضح تنوع مواقع العمل للقيادات النسائية في القطاعات الرسمية المختلفة بمحافظة الدقهلية مما يؤكد على وجود القيادات النسائية في كافة الوزارات بالدولة، كما يلي: وزارة التعليم العالي (8) حالات، وزارة الصحة والسكان (5)، ثم وزارة التربية والتعليم ووزارة الزراعة (3) حالات لكل منهما، وزارة الثقافة ووزارة الشباب (2) حالة لكل منهما، وأخيراً ديوان عام المحافظة ووزارة التنمية المحلية (1) لكل منهما.

- توزيع العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

أما عن توزيع القيادات النسائية وفقاً لسنوات الخبرة في العمل فقد جاء في الترتيب الأول الفئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بإجمالي (8) حالات، يليها الفئة 15 سنة فأكثر بإجمالي (7) حالة، وأخيراً تتساوي الفئتين أقل من 5 سنوات ومن 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بإجمالي (5) حالات لكل منهما.

وتتوافق هذه النتائج الخاصة بسنوات الخبرة مع تقسيم الفئات العمرية للقيادات النسائية حيث يقع ما يقرب من ثلثي العينة في الفئة من 35 وحتى 45 سنة، ويشير ذلك إلى أن القيادات النسائية التحقت بالعمل في سن صغير، وما زالت أمامها الفرصة لتولي مناصب أعلى والوصول لمراكز صنع القرار.

سابعاً: عرض وتحليل نتائج البحث

المحور الأول: العوامل الفاعلة في اختيار القيادات النسائية

أولاً: طريقة اختيار القيادات النسائية

ظهر تنوع طرق اختيار القيادات النسائية لتولي المنصب وجاء في الترتيب الأول بناءً على الكفاءة الوظيفية بإجمالي (12) حالة، يليها التعيين بناءً على الخصائص المهنية والثقافية التي تمتلكها القيادات بإجمالي (5) حالات، يليها الترشيح من القيادات العليا بإجمالي (3) حالات، يليها بالتساوي التدرج الوظيفي والأقدمية والتعيين بالإعلان بإجمالي (2) حالة، وأخيراً الخبرة وطول سنوات العمل بإجمالي حالة واحدة فقط.

وبقراءة النتائج السابقة يتضح وجود تغير في طرق اختيار القيادات حيث وصل ما يقرب من ثلثي العينة للمناصب القيادية بناءً على الكفاءة الوظيفية، والخصائص المهنية والثقافية التي تمتلكها القيادات، والتعيين

بالإعلان، ويتوافق ذلك مع وقوع أكثر من ثلثي العينة في الفئة العمرية من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة. إلى جانب ارتفاع المستوى التعليمي للقيادات حيث حصل ما يقرب من ثلثي العينة على درجتي الماجستير والدكتوراه، ويفسر ما سبق وصول القيادات النسائية لمراكز قيادة على مستوى الإدارات أو المشروعات في مجال عملهم.

1- وجود منافس عند اختيار القيادات النسائية

وبالسؤال عن وجود منافسين عن اختيار القيادات النسائية للتعين في المناصب الأعلى، أكدت أغلب الحالات على وجود منافسين لهم عند تعيينهم في المناصب بإجمالي (17) حالة، على حين نفت (8) حالات وجود منافس لهم عند التعيين.

وتتفق هذه النتائج مع النتائج السابقة الخاصة بطرق اختيار القيادات النسائية حيث أوضحت أغلب هذه الحالات أن التعيين كان بناء على الكفاءة والقدرة الوظيفية والخصائص التي تمتلكها المرأة وعلى رأسها التعليم والخبرة والمهارات التي يمتلكها.

2- نوع المنافس على المناصب القيادية

وبالتساؤل عن نوع المنافس للمرأة عند التقدم للمنصب الأعلى ظهرت النتائج كما يلي:

اتفقت (12) حالات على وجود منافسين لهم من (رجال وسيدات)، كما ذكرت (9) حالات أن المنافس لهن كان من الرجال، على حين أكدت (4) حالات أن المنافسين لهن عند تولي المنصب كان سيدات فقط.

وبتحليل هذه النتائج يتضح أن المرأة تزيد فرصتها في القيادة في حالة عدم وجود منافسة من الرجال. كما كشفت المقابلات تأكيد بعض الحالات على وجود تفضيل لتعيين الرجال عن النساء في المناصب حتى في حالة المساواة في الخبرات لعدة أسباب ذكرتها الحالات يمكن إجمالها كما يلي:

- أكدت الحالة (3) "فيه مواقع معروفة خاصة بالرجال زي وزارة الشباب والرياضة، يتم قصر الوظائف القيادية على الرجال، لأن طبيعة العمل صعبة وتتطلب العمل ساعات طويلة حتى بعد انتهاء موعد العمل الرسمي في بعض الأوقات".

- كما اتفقت الحالة (5) و (6) على "تفضيل بعض الرؤساء تعيين قيادات من الرجال وأنهم أفضل في مجال القيادة ولديهم رؤية أفضل للقيادة".

- أما الحالة (10) فذكرت أن "عدد الرجال يكون أكثر من السيدات في الدرجات الدرجة الوظيفية الأعلى وبالتالي فرصة وصولهم إلى المناصب القيادية أعلى من النساء".

- على حين ذكرت الحالة (17) أن "ثقافة المجتمع الذكورية تنعكس على تفضيل القيادات من الذكور عن النساء".

- كشفت الحالة (19) "عن رؤية أخرى للرؤساء تتمثل في قدرة الرجال على القيام بالمهام الوظيفية التي تتطلب كثرة الحركة والانتقالات في المأموريات البعيدة".

- وأخيراً أكدت الحالة (22) سبب آخر لتفضيل تعيين الرجال عن النساء في المناصب وهو "رؤية القيادات أن المرأة تتحمل أعباء إضافية في الجانب الأسري والعائلي قد تحتاج معها للقيام بإجازات خاصة بالأسرة ورعاية الطفل، مما يجعل الرؤساء يفضلون تعيين الرجال في المناصب الأعلى عن النساء".

واتفقت النتائج السابقة مع نتائج دراسات كل من:

- دراسة (جرجس، 2018) والتي توصلت إلى: "فيما يخص الترقية يرى 41% من العينة عند وجود موظف وموظفة لدى صاحب العمل ويرغب في ترقية أحدهما فيجب أن يرقى الرجل، وفي هذا يبرر من يؤيد ترقية الموظف بعدة أسباب منها يمكن للرجل أن يعمل تحت ضغط، ويتحمل مسؤوليات العمل بشكل أفضل من المرأة، بالإضافة لأسباب أخرى تتعلق بأدوار الرجل والأعراف الاجتماعية أكثر مما تتعلق بقدراته مثل أن الرجل هو العائل الأساسي للأسرة، أو لأنه رجل".

- دراسة (العزام، 2021) والتي توصلت إلى أن: ظهور اتجاهات القادة الأكاديميين تجاه تمكين المرأة السعودية من المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار جاءت بدرجة متوسطة كما ظهرت فروق في اتجاهات القادة الأكاديميين نحو تمكين المرأة ترجع لمتغيرات النوع والتخصص وعدد سنوات الخبرة لصالح الذكور، والكليات الإنسانية، والخبرة أقل من 5 سنوات.

- تقرير (منظمة العمل الدولية، 2024) والذي أوصى بـ "إزالة الحواجز التي تحول دون خرق المرأة "السقف الزجاجي"، وضرورة سد الفجوة بين الجنسين في التشغيل لاستثمار القوي العاملة النسائية المتعلمة ودعم توظيفهن، بما في ذلك في مناصب صنع القرار والمناصب الإدارية. ويتطلب ذلك منهجاً متعدد الأوجه يتمثل في زيادة الاستثمارات في اقتصاد الرعاية، وزيادة حملات التوعية، وتصميم وتنفيذ سياسات مراعية للأسرة، واعتماد إجراءات هادفة لعلاج الفجوة في الأجور بين الجنسين والتميز الوظيفي، وتعزيز ريادة الأعمال النسائية لتمكين النساء اقتصادياً".

ثانياً: العوامل المؤثرة في تولي المرأة المناصب القيادية

كشفت المقابلات المتنوعة مع القيادات النسائية عن تنوع العوامل التي كانت سبباً رئيسياً في الوصول لمراكز قيادية وجاءت كما يلي:

1- القدرة على التكيف مع التغير في بيئة العمل التنظيمية

أشارت الحالة رقم (2) "عندي قدرة على التعامل مع التغيرات التي تحدث في العمل، وعلاقاتي بزملائي في العمل جيدة كل ده بيساعد إنني أكون دائماً محل ثقة من رؤسائي".

على حين أشارت الحالة رقم (8) "أنا بكون قادرة على التعامل مع تحيز القيادات مع زملائي من الرجال عند تكليفي بأي مهام بأديها بدقة وفي المواعيد المحددة، وكذلك في الترشيح لدورات تدريبية يكون دائماً متواجدة مش برفض وكل ده بيتقل السيرة الذاتية الخاصة بي في حالة وجود أي فرصة للترقي".

2- الخبرة والتخصص الدقيق

كما اشتركت الحالات رقم (10) و (13) و (14) و (23) و (24) و (25) في "الخبرة في مجال العمل والتخصص الدقيق بيساهم في الوصول لمراكز قيادية متقدمة في مجال العمل، بالإضافة للقدرة على التخطيط ووضع رؤية مستقبلية في العمل، والقدرة على إدارة العمل بمرونة والتكيف مع المشكلات الطارئة".

3- القدرة على استثمار الوقت وإنجاز المهام

كما أشارت الحالة رقم (3) و (6)، و (11) و (12) "فيه عناصر مهمة بتساعد في الوصول لمراكز متقدمة زي الخبرة والقدرة على استثمار الوقت لإنجاز المهام في أقل وقت وأكثر كفاءة".

4- القدرة على التخطيط وتكوين رؤية متكاملة

في حين أشارت الحالة رقم (18) إلى أن "التركيز في التفاصيل الدقيقة والقدرة على تكوين رؤية متكاملة في العمل، والتعاون مع الزملاء في تنفيذ العمل، والقدرة على وضع خطط من العوامل المهمة في الاختيار".
واتفقت النتائج السابقة مع نتائج كل من:

- دراسة (نزأل، 2018) والتي توصلت إلى وجود أثر إيجابي للمهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة العراقية.

- دراسة (سعد، 2023) والتي توصلت إلى أن: ينمي التدريب والتأهيل الجانب المهني والاجتماعي والشخصي للمرأة العاملة حيث يجعل الموظفين أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الإدارية، وأكثر قدرة على التغلب على المشكلات الإدارية، وأكثر كفاءة وخبرة في العمل، ووضع أهداف وخطط المؤسسة، كما أسهم التدريب والتأهيل في تنمية الولاء التنظيمي لدي المرأة الموظفة ويزيد من قدرتها على العمل في فرق، ويساعدها على تحفيز الزملاء بالعمل وإثراء التعاون بينهم.

وفي هذا السياق يمكن تفسير تنوع العوامل المؤثرة في تولي المرأة المناصب القيادية في ضوء تصنيف "سن" القدرات لنوعين الأول: القدرات التي تكمن في كينونة الذات وتظهر في الثقة بالنفس والطموح وغيرها من العوامل الذاتية، والثاني: القوى والقدرات السببية الموجودة داخل المجتمع ومؤسساته وقوانينه التي تسمح للقدرات بتحقيق وظائف معينة.

المحور الثاني: آليات تمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار

يهدف التمكين إلى إحداث تغيير في بيئة العمل التنظيمية من خلال توفير فرص عديدة ومتنوعة. ويحتاج مبدأ التمكين في التنظيمات إلى إحداث بعض التغييرات المهمة في التوجهات الإدارية داخل التنظيم، ويتعين معها تفهم القيادات لمتطلبات تسبق تطبيق عملية التمكين ومن أهمها مبدئين أساسيين؛ الأول: التمكين ليس مجرد سلطة يتم منحها للقيادات فقط، بل يجب على القائد أن يكون على وعي تام أن أهم متطلبات نجاح عملية التمكين هو المشاركة في صنع القرار داخل أي هيكل من الهياكل اللامركزية. وهنا يظهر مطلب مهم ويتمثل في تشجيع القيادات على المشاركة في صنع القرار وفقاً للمستويات القيادية. أما المبدأ الثاني: فيهتم التمكين بصورة كبيرة بالإنتاجية في العمل، ولهذا السبب يتطلب إجراء بعض التحسينات لتناسب مع مهارات ومتطلبات العمل، بالتركيز على تنظيم دورات تأهيلية للتدريب على أن تكون القيادات مبادرين بالعمل وليسوا مجرد منفذين، بالإضافة إلى التركيز على وجود الانضباط الذاتي.

أولاً: المهارات والمقومات الأساسية اللازمة لتمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار

1- المهارات الشخصية للقيادات النسائية

مارست المرأة دوراً حيويًا في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وخلال القرن الماضي حققت المرأة إنجازات مهمة لتعزيز دورها في المجالات المختلفة، مما ساهم في تطور النظر إلى دور المرأة ضمن الإطار الاجتماعي والاقتصادي. كما تتمتع المرأة بعدد من الصفات والمهارات الشخصية التي تستطيع الاستفادة منها في ممارسة القيادة. وفي هذا السياق نحاول الكشف عنها فيما يلي:

أ- الثقة بالنفس وضبط الذات

اتفقت جميع حالات البحث في أن الثقة بالنفس وضبط الذات مهارات أساسية يجب توفرها لدى المرأة لتصل إلى المناصب القيادية. وفي هذا الإطار أشارت الحالة (6) "دائمًا بظهر إني أقدر أحقق المطلوب مني، وفي المواقف اللي بيكون مطلوب فيها أخذ قرار لحظي لازم أخذ قرار ويكون مناسب مع الموقف أو المشكلة". الحالة (9) "مهم بالنسبة للقائد ضبط النفس كل ما أجي أخرج عن السياق أرجع ثاني".

واتفق ذلك مع نتائج دراسة (Veihmeyer & Doughtie, 2015) التي ألفت الضوء على أهمية تمكين المرأة للوصول إلى مناصب أعلى، وحددت الدراسة مجالات التركيز الرئيسية وهي التنشئة الاجتماعية على القيادة في المراحل المهنية المبكرة من الحياة المهنية، وتوفير فرص التواصل وبناء الثقة من خلال نماذج القدوة.

ب- ارتفاع مستوى الطموح

كما ظهر مستوى الطموح المرتفع للوصول لمناصب أعلى لدى أغلب عينة البحث كأحد المهارات الشخصية المميزة لهن، فكتشفت الحالة (5) "عندي مستوى طموح عالي وإني أطور من نفسي عشان أصل لمناصب أعلى"، على حين أظهرت الحالة (12) "أنا عندي طموح كبير أني أمسك منصب كبير مش عاوزة أقف عند حدود العمل عندي".

واتفقت النتائج السابقة مع نتائج دراسة (Veihmeyer & Doughtie, 2015) التي أكدت على أهمية تحديد الشركات النساء ذوات الأداء العالي وتطوير قدراتهن وتزويد النساء المؤهلات بفرص القيادة بشكل فعال، ووضع مسارات وظيفية طموحة للنساء من خلال توفير برامج التدريب والتطوير لمساعدتهن على التقدم للأمام.

وهنا تشير الباحثة إلى أن معظم مفردات عينة البحث من القيادات صغيرة السن وتتميز بمستوى طموح مرتفع لتحقيق مستوى أداء أفضل.

ج- القدرة على تطوير الذات

على حين جاء تطوير الذات كأحد أهم المهارات الشخصية التي أكدت عليها الحالات فأكدت الحالة (10) "دائماً بتابع أي تدريب ينزل في الشغل عشان أشارك فيه وأطور قدراتي، ويكون إضافة في بيان الحالة الخاص بي وفي شخصيتي وخبرتي"، على حين اتفقت معظم الحالات (9)، (13)، (18)، (20)، (23) "بحاول أخرج خارج إطار شغلي بشتري في أي تدريب يثقل شخصيتي ويزود خبراتي، زي التدريب الموجودين فيه المرأة تقود، التميز مش بيكون في مجال العمل بس لكن في تعلم شيء من كل شيء، ودة بيميز شخصيتنا ويظهر في التعامل مع القيادات الأعلى". كما كتشفت الحالة (4) "التدريبات بتطور كثير في شخصيتي عشان كده بشارك دائماً فيها بكتسب خبرات جديدة وأتعرف على أحدث حاجة وصل ليها تخصصي، وكمان بكتسب القدرة على التفكير الإبداعي وإزاي أحل المشكلات بأفكار خارج الصندوق لتحقيق نتائج أفضل في مجال عملي".

د- الاستقلالية والحزم

كما ظهرت مهارة الاستقلالية والحزم كأحد المهارات المهمة للقيادات النسائية، وأكدت الحالة (17) "لازم أقفل أذني عن كل المشاعر والمواقف السلبية عشان مفيش حاجة تأثر في قراراتي، ولازم يكون عندي

حزم إيجابي بمعنى لو موظف اتأخر مجازيش على طول أعرف السبب ولو مقبول أطلب منه يعوض الشغل بوقت آخر اليوم لازم أقدر اللي بيشتغل أكيد كلنا بنمر بطروف طارئة".

ويمكن تفسير ما سبق من تأكيد القيادات النسائية على أهمية توافر مهارات ذاتية وشخصية تميزها في ضوء تصنيف "أمارتيا سن" القدرات لنوعين الأول: القدرات التي تكمن في الذات وتتمثل في الثقة بالنفس والطموح وتطوير الذات وغيرها من العوامل الذاتية، والثاني: القوى والقدرات السببية الموجودة داخل المجتمع ومؤسساته وقوانينه التي تسمح للقدرات بتحقيق وظائف معينة. كما أكد "سن" على تنوع الوظائف والقدرات، لأنها تتعلق بسمات مختلفة في الحياة والحرية، وهذا واقع شائع، وارتبطت هذه المسألة أحياناً بمفهوم "اللاتناسبية" Non commensurability فالقدرات لا متناسبة لأنها تتنوع تنوعاً لا يقبل التبسيط.

2- المقومات الفنية والإدارية لدى القيادية النسائية أ- الكفاءة التنظيمية

كشفت بعض الحالات عن دور الكفاءة التنظيمية كمقوم فني يمتلكه، فاتفقت الحالات (2)، و(13)، و(16) "بنشارك دائماً في التخطيط للأهداف المطلوب الوصول إليها في حالة وجود عمل مطلوب إنجازه أو مشكلة مطلوب حلها، واللي يساعدنا على ده إن القيادات الأعلى بتسمح لنا نشارك ويعطونا الثقة إننا نختار وسائل تنفيذ الأهداف، ودعم القيادات بيدينا ثقة وقدرة كبيرة على إنجاز المطلوب".

ب- ارتفاع مستوى الخبرة الإدارية

أشارت بعض الحالات (25)، (21) إلى أن الخبرة الإدارية هي المقوم الأساسي في وصولها للمنصب القيادي، "عندي خبرات في تخصصي وبتميز بها ودي اللي ساعدتني إني أمسك الوحدة وأديرها ودي ثقة كبيرة من رؤسائي أعتز بها". كما ذكرت الحالة (1) "أمتلك خبرات فنية في مجال التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات، ودا ساعدني إني أكون مسئولة عن القطاع ده في مجال عملي وأنا في سن صغيرة".

كما اتفقت بعض حالات البحث على أن عدد سنوات العمل والأقدمية هما أحد المقومات الإدارية المهمة التي ساعدت على وجودهن في مواقعهن الوظيفية فأوضحت الحالات (8)، (11)، (25) "أنا وصلت لمكاني لأنني أقدم الموجودين في مكان العمل".

3- المقومات الفكرية للقيادات النسائية

أظهرت المقابلات تنوع المقومات الفكرية للقيادات النسائية وظهرت كما يلي:

أ- القدرة على تكوين رؤية متكاملة للتنظيم

أكدت الحالات (2)، و (3)، و (9)، (14)، (15) على أهمية توافر القدرة على النظر للتنظيم ككل متكامل، "لازم يكون عندي رؤية كقيادة أن مكان العمل كل متكامل مفيش شغل بعمله يكون منفصل، الأقسام كلها بتتكامل عشان تنفذ وظيفة المؤسسة".

كما كشف البعض الآخر عن ضرورة توافر القدرة على التعرف على العلاقات المتداخلة بين وظائف التنظيم وأقسامه، فتشير الحالة (24)، و (20) "أنا أما بشتغل على تقرير مثلاً لازم البيانات تترفع من كل أقسام المؤسسة محتاجة بيانات إدارية ومالية واحصاءات وغيرها، إذن طبيعة العمل مش منفصلة كل الأقسام بتصب في بعض في الآخر".

كما أكدت بعض الحالات على ضرورة وجود وعي لدي القيادات بدرجة التأثير التي يحدثها التغيير في أي قسم من أقسام التنظيم على الأقسام الأخرى، فأشارت الحالة (1) "مثلاً عندنا في المؤسسة فرق عمل خاصة بالتحويل الرقمي لو فريق حصل على 100% وفريق حصل على 60% إجمالي تقييم فرق التحويل الرقمي بتقل لأنهم بيتعاملوا كفريق واحد متكامل، وأي نقص في درجة فريق بتأثر على الدرجة الكلية لمجموع الفرق".

كما أشارت بعض الحالات لنوع آخر من المقومات الفكرية يتمثل في إدراك علاقة التنظيم بالبيئة الخارجية التي تعمل بها بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية إذ أشارت الحالة (2) "موجود بالجامعة محور خدمة المجتمع وده بيربط العمل الجامعي بالبيئة المحيطة بالجامعة، وهنا تظهر أهمية وجود تشابك بين المؤسسات الخارجية للمساهمة في حل المشكلات المجتمعية وربط البحث العلمي بحاجات قطاعات الإنتاج والخدمات".

ب- القدرة على تكوين فرق العمل وإدارتها

ومن جانب آخر أكدت بعض الحالات على ضرورة توافر رؤية إبداعية لتنفيذ المهام المكلفين بها، وتكوين فرق العمل والتنسيق بين جهودها، فأشارت الحالة (6)، و (14) إلى أن "الترقية للمنصب الأعلى تتطلب توفر تفكير ابداعي في حل المشكلات للوصول لنتائج أفضل بأسرع الطرق وأقل التكاليف، بالإضافة لضرورة المعرفة التامة بالموارد المتاحة وكيفية استغلالها أفضل استغلال". كما أكدت الحالة (19) و (21) "من المقومات الأساسية للقيادة القدرة على إدارة فرق العمل ومعرفة قدرات كل فرد في الفريق وحسن توظيفها لتحقيق الأهداف المطلوبة".

كما ذكرت الحالة (25) "مهم جداً أكون عندي القدرة على تكوين فريق يحقق مهمة أو هدف محدد، ودي بعينها مهارة إنني يكون عندي

قدرة على التأثير في الآخرين، وقدرة على إدارة الصراع وتطوير قدرات الفريق، وهنا بتظهر بصمتي في القيادة ليا مدرسة مختلفة بمعنى نتاج عملي ألاقه في سلوك الفريق بتاعي حتى لو أنا مش موجودة معاهم". كما أكدت الحالة (15) "القائد الشاطر يحاول يصل لمرحلة الاستقرار، ويطلع فريق العمل على بعض عشان يصل لمرحلة الإنتاجية أو تحقيق الأهداف المطلوبة".

ج- القدرة على التخطيط الاستراتيجي

كما أكدت بعض الحالات على أن القدرة على التفكير بصورة شاملة والتحليل والتنبؤ بمستقبل المنظمة والتخطيط لأنشطتها وخططها الاستراتيجية من أهم المقومات الفكرية الواجب توافرها في القيادات، فقد أكدت الحالات (5) و (9) و (14) و (25) "مهم أن يكون عندنا رؤية مستقبلية لوضع المؤسسة في المستقبل، واتباع معايير الجودة، لأنه بيرفع مستوى الأداء، وخاصة إن فيه تنافس كبير بين المؤسسات الوقتي، وده بيدفعنا أن يكون عندنا رؤية لأنشطة مبتكرة والأفضل إننا نربطها برؤية مصر للتنمية المستدامة 2030 عشان يتماشى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة مع رؤية مصر 2030".

د- تفويض العمل وبناء قيادات الصف الثاني

على حين ذكرت عدة حالات (4)، (13)، (18)، (25) القدرة على تفويض بعض المهام "مهم جدًا أفوض الشخص الجدير في أداء بعض المهام، وده بيخفف من المهام اللي عندي ويقدر غيري يعملها وأنفرد أنا للمهام الأكبر".

ويتصل مع ما سبق صناعة مزيد من القادة، فذكرت الحالة (10) "القدرة على بناء وتأسيس صف ثاني عنده المرونة لتقبل الخطط اللي بيضعها القائد، القائد الحقيقي هو اللي بيصنع قادة يكملوا المشوار، القادة الحقيقيين لا يصنعوا أتباعاً لهم بل يصنعون مزيداً من القادة وده سر النجاح في القيادة".

واتفقت النتائج السابقة مع نتائج دراسة (نزال، 2018) والتي توصلت إلى وجود أثر إيجابي للخصائص القيادية التي تتمتع بها المرأة العراقية على دورها في بناء المجتمع. وكذلك وجود أثر إيجابي للمهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة العراقية على دورها في بناء المجتمع. وأخيراً اتضح امتلاك المرأة العراقية القدرة الكافية للقيام بالدور المطلوب منها في قيادة المناصب الإدارية.

ثانيًا: مساهمة بيئة العمل التنظيمية في تمكين القيادات النسائية

يعد تهيئة بيئة العمل التنظيمية ضرورة لتمكين القيادات النسائية، وينبغي أن تتضمن معايير نوعية متوافقة مع الأهداف المؤسسية حتى لا يتحول مفهوم التمكين إلى مصطلح هش، ويتطلب ذلك اشتراك القيادات النسائية في التخطيط الاستراتيجي، وتوضيح الهيكلية التنظيمية والمهام الوظيفية، بالإضافة إلى تحديد الوصف الوظيفي لتحديد المسؤوليات والصلاحيات، كما يتطلب التواصل الفعال الذي يسهم في إدارة التغيير والتنافسية وتكافؤ الفرص، وتأهيل قيادات الصف الثاني وفقًا لمعايير موضوعية تتميز بالشفافية وقابلية للقياس.

1- تعزيز التعليم والتدريب والتطوير المهني للمرأة

تعد برامج التعليم والتدريب والتطوير في مكان العمل ضرورية لمساعدة القيادات النسائية على تعزيز المهارات والمعارف، والتكيف مع التغيير المجتمعي والتقدم في حياتهم المهنية.

وفي هذا الإطار كشفت أغلب الحالات (1)، (5)، (6)، (7)، (8)، (9)، (14)، (15)، (16)، (17)، (18)، (20)، (21)، (23)، (24) عن ضعف مساهمة بيئة العمل التنظيمية في تعزيز التعليم والتدريب والتطوير المهني للمرأة، "في حالة وجود تدريب يفضل الرؤساء ترشيح الزملاء الذكور مبررين ده بأنهم في أي وقت سيكونوا موجودين في العمل حتى لو خارج مواعيد العمل الرسمية بعكس المرأة مرتبطة بأسرتها وصعب تأخيرها". وفي هذا السياق أكدت أغلب حالات البحث عدم تفويض المنظمة النساء لحضور الاجتماعات الإدارية العليا.

علي حين أكدت باقي الحالات (3)، (4)، (5)، (10)، (11)، (12)، (13)، (19)، (20)، (21)، (22)، (23)، (25) عن توفير المنظمة التوجيه والتدريب ورعاية المرأة ذات القدرات العالية لتسريع نموها الوظيفي، بالإضافة إلى موافقة المنظمة على الاشتراك بدورات تدريبية خارج إطار العمل مثل ترشيحهم للتدريب بالبرنامج التدريبي لتأهيل واعتماد المقيمين بجائزة مصر للتميز الحكومي، وترشيح بعض المؤسسات (مثل الجامعة، والمحافظات) للقيادات النسائية لحضور تدريب المرأة تقود التابع للأكاديمية الوطنية للتدريب.

واتفق ذلك مع نتائج دراسة (Veihmeyer & Doughtie, 2015) التي أكدت على أهمية تحديد الشركات النساء ذوات الأداء العالي وتطوير قدراتهن وتزويد النساء المؤهلات بفرص القيادة بشكل فعال، ووضع مسارات وظيفية طموحة للنساء من خلال توفير برامج التدريب والتطوير لمساعدتهن على التقدم للأمام.

على حين توصلت دراسة (Wong& Daniell, 2020) لعدد من النتائج أهمها: على الرغم من أن نسبة القيادات النسائية آخذة في الارتفاع إلا أن هناك مجالاً لتحسين هذه النسب حيث لا تزال المرأة ممثلة تمثيلاً ناقصاً إلى حد كبير في المناصب القيادية وأحد أسباب ذلك يرجع إلى نقص فرص التدريب والتطوير للنساء، كذلك فإن دمج التعلم المعزز بالتكنولوجيا في مكان العمل لأغراض التدريب والتطوير يمكن أن يؤدي إلى مجموعة متنوعة من التغييرات الاجتماعية على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، كذلك تعد برامج التدريب والتطوير في مكان العمل ضرورية لمساعدة القيادات النسائية على تعزيز مهارتهن ومعارفهن، والتكيف مع التغيير المجتمعي والتقدم في حياتهن المهنية. مثل برامج القيادة النسائية المصممة لتزويد النساء بمهارات القيادة وتطوير الأعمال، ويمكن أن تساعد هذه البرامج النساء على التقدم إلى مناصب الإدارة العليا ومجالس الإدارة من خلال التركيز على تنمية الوعي الذاتي بالإضافة إلى المهارات القيادية وبناء شبكات قوية والقيام بمهام صعبة، وتحسين الثقة بالنفس، واكتساب مهارات التوازن بين العمل والحياة.

ومن جانب آخر، أكدت حالات البحث اتجاهها لتعزيز خبراتها من خلال إعداد خطة للتدريب واضحة، "أنا بعمل خطة سنوية بشأن أطور نفسي أبحث عن تدريبات في نطاق العمل أو أي دورات مهمة تثقل خبراتي - في الجامعة، أكاديمية ناصر العسكرية- التدريبات دي مهمة وعلى نهاية السنة بلاقي عندي أكثر من دورة مهمة بضيفها في السيرة الذاتية، وبتفرق جداً في خبرتي وتنفيذ العمل وطريقة تعاملتي مع زملائي في العمل".

واتفقت النتائج السابقة مع نتائج دراسة (سعد، 2023) وتمثلت في الآتي: ينمي التدريب والتأهيل الجانب المهني والاجتماعي والشخصي للمرأة العاملة حيث يجعل الموظفات أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الإدارية، وأكثر قدرة على التغلب على المشكلات الإدارية، وأكثر كفاءة وخبرة في العمل، ووضع أهداف وخطط المؤسسة، كما أسهم التدريب والتأهيل في تنمية الولاء التنظيمي لدى المرأة الموظفة ويزيد من قدرتها على العمل في فرق، ويساعدها على تحفيز الزملاء بالعمل وإثراء التعاون بينهم.

واتفق ما سبق مع ما أوصت به دراسة (حرز الله، 2022) وتمثلت في ضرورة مساعدة المرأة العاملة على كسر الحواجز الزجاجية التي تواجهها في العمل، وزيادة الاهتمام بدعم المرأة للعمل والترشح لتقلد مناصب إدارية، وكذلك توفير الدعم النفسي للمرأة من جانب الأسرة والمجتمع والإدارة العليا، وتوفير بيئة حاضنة وداعمة في الجامعات الفلسطينية تشجع المرأة على الوصول إلى المناصب الإدارية العليا.

وفي هذا السياق، تشير الباحثة إلى أن التدريب على التعلم مثل برامج القيادة النسائية (المرأة تقود التابع للأكاديمية الوطنية للتدريب) مصمم لتزويد المرأة بمهارات القيادة وتطوير الأعمال، كما يمكن أن تساعد هذه البرامج المرأة على التقدم إلى مناصب الإدارة العليا ومجالس الإدارة من خلال التركيز على تنمية الوعي الذاتي بالإضافة إلى المهارات القيادية، وبناء شبكات قوية مع قيادات مناظرة في وزارات أخرى، والقيام بمهام صعبة، وتحسين الثقة بالنفس، واكتساب مهارات التوازن بين العمل والحياة.

2- بناء القدرة على الاتصال الفعال

يتجاوز التواصل الفعال مجرد مجموعة كلمات متبادلة، بل تتضمن قدرة الشخص على إدارة الحوار وامتلاك مجموعة من المهارات منها مهارة التواصل غير اللفظي باستخدام الرموز والاشارات ولغة الجسد، وكذلك القدرة على ملاحظة واستيعاب تعبيرات الأشخاص في بيئة العمل وترجمتها.

وقد أشار أكثر من ثلثي حالات البحث إلى أنه يتم التواصل الفعال مع الإدارة العليا والمرووسين لتحقيق الأهداف المطلوبة، واختلف ذلك الرأي مع باقي الحالات التي كشفت عن عدم التواصل مع بعض الرؤساء أو المرووسين وفي هذا السياق "المشكلة مش في العلاقة مع الرؤساء، لكن التواصل مع المرووسين سيكون صعب وفي أحيان كثير بيعوق الشغل، وبيرفضوا التعاون، وبضطر أعمل الشغل كله عشان أحافظ على وضعي وثقة رؤسائي في العمل".

وتماشياً مع ما سبق أشارت بعض حالات البحث (2)، (3)، (8)، (9)، (10)، (11)، (12)، (21)، (22)، (25) إلى أن تساعد إجراءات التنظيم على بناء شبكة علاقات مهنية فاعلة مع القيادات المماثلة. "إحنا في المحليات على سبيل المثال فيه علاقات وتواصل مع زملائنا في المحافظة".

على حين أشارت بعض الحالات (4)، (9)، (10)، (11)، (12)، (13)، (17)، (22)، (23)، إلى أن جو العمل يساعد على التواصل الجيد وبناء الثقة مع فرق العمل المختلفة، وفي سياق آخر أكدت نصف حالات البحث أن المنظمة تتوفر بها مرونة وسهولة الاتصال مع الآخرين وفهم طبيعة وسلوك كل فرد يتم التفاعل معه.

3- تحفيز القيادات النسائية

فيما يخص تحفيز القيادات الأعلى للقيادات النسائية أكدت معظم الحالات تحفيز ودعم القيادات الأعلى للقيادات النسائية على الاستمرار والتقدم في مجال العمل.

علي حين ذكرت بعض الحالات (10) و (13) و (18) و (19) "مفيش تحفيز للأداء مادي أو معنوي أنا قيادة والمقابل المادي ضعيف للمجهود الإضافي نظير وجودي في موقع قيادي والمشكلة إن الجميع متصور إن المقابل المادي للعمل كبير".

أما عن دور القيادات النسائية في تحفيز الآخرين في إطار العمل، أشارت غالبية العينة إلى أن لديها القدرة على فهم الآخرين وتحفيزهم لإنجاز المهام، وفي هذا السياق أكدت أغلب الحالات "من السمات المهمة لأي قائد أنه يفهم فريق العمل ويعرف كل فرد مميز في إيه وقدراته وأصله لفين، ومين أخذ منه أفضل نتيجة وإزاي، فيه موظف يحب جدًا التقدير المعنوي وإظهار الاحترام والتقدير في التعامل، وفي غيره يهمله جدًا الحوافز المادية وميشغلش إلا لو ضمن وجود عائد مادي، لازم أفهم طبيعة كل شخص في فريق العمل وأعرف أوظفه إزاي عشان أقدر أحقق المهام المطلوبة، وكمان أستعرض مع الفريق رؤى المؤسسة المستقبلية وإزاي نخطط عشان نكون أفضل". وأكدت الحالة (21) أن "القائد لازم يكون ملهم لفريقه، ودائمًا يحفزهم، ومهم جدًا يقدم الشكر لكل واحد أنجز شغله، عشان يكون داعم لفريق العمل، وهنا القائد بيستمد سلطته من سلوكه مع فريق العمل".

فيما يخص التحفيز الخارجي (الدعم المجتمعي والأسري) ودوره في دعم القيادات النسائية، كشفت الحالة (1) "دعم الزوج الدائم لي وتحفيزي على الوصول إلى مراكز أعلى ويساعدني أني استمر في السعي للوصول لمكانة أفضل"، على حين أكدت الحالة (5) "بعد وفاة زوجي شجعني أبنائي على الاستمرار في الدراسات العليا عشان يزود فرصتي في الوصول لمنصب أعلى". وأشارت الحالة (8) "التحفيز مهم عشان أفضل مكملته ولو مجاش من بره أعمله من جوه لنفسي دائمًا أحفز نفسي للوصول للأفضل".

4- القدرة على التكيف مع ضغوط العمل

كشف ما يقرب من ثلثي العينة أن صعوبة توفير المعلومات الجديدة خلال مواقف الضغوط وهو ما يؤثر على سير العمل، "في وقت حدوث المشكلات أو ضغط كبير في الشغل بيكون فيه صعوبة في أني أخذ آخر بيانات عشان أشتغل عليها، ودة بيتطلب إنني أعمل مجهود كبير بنفسي عشان أوصل للبيانات المطلوبة عشان أخلص تقرير وأرفعه في الوقت المطلوب".

أما عن الآليات التي تتخذها القيادات النسائية للتكيف مع ضغوط العمل، فظهرت كما يلي:

أظهر أكثر من ثلثي العينة قدرتهن على التعامل مع الرسائل السلبية والمواقف الصعبة بطريقة مرنة وبدون صراعات "لازم تكون قادر تقرأ اللي قدامك وشغال معاك خاصة في وقت الضغط أو الأزمة، مش كل اللي حوالينا علوزينا ننجح عشان كده في أوقات الضغوط لازم يكون عندي مرونة أني أقدر أتصرف في أسرع وقت لإنجاز المطلوب حتى لو اشغلت بنفسي".

كذلك أظهرت المعطيات الميدانية أن أغلب العينة قادرة على حل الخلافات التي تنشأ داخل التنظيم والتعامل مع ضغوط العمل، "أعتقد أن دي ميزة لدى المرأة عندها ذكاء اجتماعي، ولياقة في التعامل وده بيساعد أننا نحد من أي خلافات تنشأ في محيط العمل". وأضافت الحالة (5) "لازم يكون عندي ذكاء إنني أبتعد عن المشاكل، وطول ما أنا قادرة أنهي أي خلاف في بدايته مش هلاقي مشاكل كتير بتقابلني".

بالإضافة لما سبق اتفقت أيضًا غالبية العينة على قدرة القيادات النسائية على حل القضايا المختلفة بالتزامن في نفس الوقت، "الشغل مش بيبكون قاصر على نطاق عملي بس، لأ فيه ارتباط مع إدارات ثانية وملفات متشابكة لازم أشتغل عليها، ولازم يكون عندي القدرة على التعامل مع الزملاء في الأقسام المختلفة".

وفي هذا الإطار أكدت أغلب عينة البحث امتلاكها القدرة على اتخاذ قرارات فعالة خلال المواقف الطارئة حتى في حالة عدم توافر المعلومات بشكل كامل، "فيه أوقات كتير بتقابلني مواقف لازم فيها قرار فوري، وده مهم لأنني في موقف قيادة، ودي حاجة بنكتسبها مع الوقت بالخبرة والتدريب على كيفية إدارة الأزمات".

كذلك أكدت معظم حالات البحث على امتلاكها مهارة التفاوض وإدارة الأزمات، والقدرة على التفكير الإيجابي حتى في أوقات الضغط، "دي مهارة اكتسبتها مع الوقت في بداية حياتي العملية كان صعب إنني أفكر بهدوء وقت الأزمات وكان دة بيتأخذ عليا، ومع الوقت بدأت أكتسب الخبرة دي إنني أكون هادية عشان أقدر أفكر ويكون قرار صحت وقت الضغط".

أيضًا أكدت غالبية العينة على قدرتها على الاحتفاظ بثبات انفعالي والقدرة على التحكم في انفعالاتها الذاتية أثناء التعامل مع الضغوط، "كتير بتقابلني مشاكل في العمل وضغوط مفتعلة، بيبكون هدفها إنني أظهر بشكل غير متزن، لكن لازم أحاول أحافظ على هدوئي لأنني في كل الأحوال لازم أتعامل مع المشكلات وأحلها".

وارتباطاً بما سبق أكدت غالبية العينة القدرة على أهمية التقدير الإيجابي للموقف وإعادة التقويم "طول ما قدرة أحافظ على الانفعالات في وقت الضغط، وأظهر أمام الكل عكس ما هو بداخلي وأحافظ على هدوئي، هيديني ده قدرة على تقدير المواقف والمشكلات بصورة إيجابية". كذلك اتفقت أغلب العينة على قدرتها على التكيف مع أي تغيير في خطط العمل، "الشغل مش كله رفاهية، دائماً بتقابلنا مشاكل، ونقص موارد، لازم أكون مرنة وعندي خطط بديلة عشان أقدر أمشي الدنيا، والساعات معروفين بقدرتهم على التصرف والتدبير ودي ميزة في القيادة النسائية". واتفقت النتائج السابقة مع نتائج دراسة (جرجس، 2018) والتي توصلت إلى تنوع أسباب ترقى المرأة لمناصب أعلى وهي أسباب تتعلق بقدرة المرأة وصفاتها، ومنها أن المرأة أكثر نجاحاً ونشاطاً في العمل، كما أن المرأة تتعاطف مع العاملين وطريقة تعاملها أفضل من الرجل، وكذلك فإن المرأة تتفوق على الرجل في القدرة على العمل تحت ضغط.

ويمكن تفسير ما سبق في ضوء رؤية "Spiros Gangas" التي تناول فيها ارتباط مدخل بناء القدرات بالتنمية البشرية وتقدير قيمة الإنسان من جانب، وتوسيع الخيارات الإنسانية في العمل والتعليم والصحة والمشاركة السياسية والقانون من جانب آخر. وهنا ارتبط مدخل بناء القدرات بقيم العدالة ونسق القيم السائدة والمعايير التي تحكم وتنظم المجتمع، ويتفق هذا مع نادى به كل من "دوركاييم" و "بارسونز" حيث أكدوا على مبدأ الكلية في المجتمع "فكرة نحن".

ثالثاً: الحوكمة والشفافية

ارتبط مفهوم التمكين بالحوكمة في تقرير البنك الدولي الذي تناول توسيع القدرات وإمكانيات الأفراد في المشاركة والتحكم في التنظيمات المختلفة مع إمكانية المحاسبة. فيختلف التمكين عن التعيين في ارتباطه بالحقوق المدنية والاجتماعية والتي تتمثل في العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص للوصول إلى المناصب القيادية في نظام مؤسسي يتميز بالحوكمة القائمة على آليات وممارسات تتأسس على مبادئ المشاركة والشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد، وسيادة القانون للوصول إلى تحقيق العدالة. بالإضافة لتوعية القيادات النسائية بالتشريعات المناهضة للفساد الإداري، مع التأكيد على العدالة والمحاسبة وفق آليات واضحة.

كشف ما يقرب من نصف العينة الحالات (1)، (4)، (5)، (7)، (12)، (13)، (14)، (15)، (16)، (17)، (19)، (20)، (24) عن صعوبة توفير التنظيم المعلومات الضرورية اللازمة لاتخاذ القرارات، "أوقات يطلب مني إعداد تقارير أو إعداد إحصاءات معينة يحتاج معلومات من إدارات مختلفة بلاقي صعوبة في التعامل وعدم تعاون بعض العاملين

أو بيظروا التعاون لكن بياخروا الأداء". وأضافت الحالة (20) "أوقات كثير بيوصلنا مخاطبات وأنشطة بعد انتهاء معادها"

ويختلف ما سبق مع رؤية "أمارتيا سن" عن افتقاد الحرية وقصد بها افتقاد القدرات والفرص والتي تمثل العقبة الأولى أمام التطور والتنمية، فحق الوصول إلى المعلومات والتنظيم حرية وقدرة.

كما أكد أكثر من نصف العينة الحالات (1)، (4)، (5)، (6)، (7)، (13)، (14)، (15)، (16)، (19)، (20)، (22)، (23)، (24) عدم اعتماد التنظيم على أنظمة تكنولوجية تيسر العمل بشكل أكثر كفاءة وشفافية "ما زال مش موجود نظام كامل للتحويل الرقمي يعني المواطن يتعامل من أول خطوة إلى آخر خطوة إلكترونياً فيه سيستم موجود لكن مش تعامل كامل مع المواطن".

على حين أكدت أغلب العينة على عدم توفر إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار في المجال العام للتنظيم، وأظهرت بعض الحالات (1)، (2)، (3)، (8)، (9)، (10)، (11)، (18)، (21)، (25) وجود إجراءات واضحة في مجال عملهن لصنع القرار، وظهر للباحثة أنهن يعملن بالجامعة والمحافظات والتربية والتعليم.

أما فيما يخص توفر إجراءات وقواعد وآليات معتمدة للمحاسبة اتفقت نصف العينة على توفرها، وفي هذه السياق ذكرت الحالة (15) "بيتم تطبيق قواعد مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة ودي عبارة عن إطار قيمي متفق عليه من كافة العاملين بالدولة، وهدفه توحيد معايير المحاسبة والمساءلة، وتضم مواد تشمل أنواع العقوبات اللي ممكن يتعرض لها الموظف في حالة وجود مخالفات".

وفيما يخص اختيار القيادات بناء على الكفاءة والمساواة بين الجنسين، اتفق ثلثا العينة على عدم تحقق ذلك، فعلي سبيل المثال أكدت الحالة (1)، (2) "في حالة اختيار قيادة لموقع أعلى يفضل دائماً الذكور لعدم ارتباطهم بالظروف العائلية أو تفضيل القيادات التعامل مع الذكور، أو سهولة وجودهم بعد أوقات العمل الرسمية".

واختلفت النتائج السابقة مع نتائج دراسة (Pollmann, 2017) والتي توصلت إلى أن الاعتراف بدور المرأة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية ينطوي على العديد من الفوائد ومنها: أدى التقدم في مجال المساواة بين الجنسين في سوق العمل إلى زيادة فرص الحصول على وظائف مدفوعة الأجر وتحسين ظروف العمل.

وهنا نفسر ما سبق في ضوء مفهوم العدالة الاجتماعية الذي وضعته منظمة الإسكوا، بأنه "المساواة في الحقوق، وفي الحصول على الموارد والفرص للجميع رجالاً ونساءً، وإزالة الحواجز التي تحول دون

تمكين الفئات المحرومة من استخدام قدراتها للمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على حياتها". أما عن أهم التحديات التي تحول دون تحقيقها: الوصول غير المتكافئ للخدمات الاجتماعية، والفقر، وعدم المساواة الجغرافية، والبطالة، والاقصاء الاجتماعي، وسوء الإدارة وغياب السياسات القائمة على المشاركة.

وبالإضافة لما سبق ظهر في مبدئي "راولز" للعدالة في القطاع المؤسسي ومضمونه ضمان أن تكون الفرص العامة متاحة للجميع، دون استبعاد أو إعاقة أي شخص على أساس عنصري أو ديني، كذلك اهتم بمبدأ التفاوت Difference Principle بالمساواة التوزيعية والكفاية الكلية، ويأخذ صورة تعظيم الأصغر بمعنى جعل أقل أفراد المجتمع أفضل حالاً. ويتفق ذلك مع رؤية "أمارتيا سن" الذي أكد على أن المساواة بين الجنسين حرية وقدر.

المحور الثالث: تحديات تمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار

يمكن النظر لوضع المرأة في أي مجتمع -وبصفة خاصة القيادات النسائية- بأنه ناتج تفاعل عدة عوامل متشابكة اجتماعية وثقافية واقتصادية، فتوجد بنى اجتماعية تؤثر بشكل خاص في أنساق التنشئة والعلاقات الأسرية والتعليم، كما تظهر رواسب ثقافية لها أثر كبير في إنتاج التمييز ضد المرأة، بالإضافة لديناميكية التعامل في بيئة العمل، كذلك قد توجد بعض التحديات التنظيمية والقانونية والتي تحول دون التمكين الكامل للقيادات النسائية والوصول لمراكز صنع القرار، ويمكن إيضاح ذلك كما يلي:

أولاً: التحديات الذاتية والشخصية

أشارت بعض الحالات من القيادات النسائية وبصفة خاصة المتزوجات إلى صعوبة تحقيق التوازن بين المسؤوليات المهنية والالتزامات الأسرية. كما أشارت الحالة (14)، و (19)، و (20) إلى "صعوبة السفر في مهام العمل بسبب ظروفنا الأسرية والعائلية" بالإضافة إلى "طول ساعات العمل واللي ممكن يزيد وأشتغل في البيت عشان أخلص متطلبات العمل".

واتفقت النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة (نجوى، 2023) وتمثلت في تحديد معوقات تمكين المرأة في: معوقات ذاتية (تتعلق بالمرأة نفسها) مثل الضغوط النفسية التي تواجهها عند الالتحاق بالأعمال غير التقليدية، وعدم قدرتها على اتخاذ قرار التحاقها ببعض الأعمال، وطول ساعات العمل يؤثر على اهتمامها بأسرتها.

كما ذكرت الحالة (20) "دائمًا ما ينظر للمرأة أنها تدير العمل بالطرق غير الرسمية وأنها تبتعد في إدارتها للعمل عن الطريقة المهنية الإدارية، وأن طابع المرأة الإنساني يغلب على طريقتها في الإدارة". واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (جرجس، 2018) أن المديرات أكثر حرصًا على بناء قدرات مرؤوسيهن، وكذلك فإن المديرات أكثر تعاطفًا مع مرؤوسيهن.

ويمكن تفسير ما سبق في ضوء الرؤى النظرية للنسوية والتي ظهرت في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات، فظهر اهتمام جديد يركز بشكل خاص على المرأة والقيادة، فأكدت (Rosener, 1990) ظهور "موجة ثانية من القيادات النسائية التي لم تعد مضطرة إلى تقليد نموذج "القيادة والسيطرة" الذكوري للقيادة التنظيمية، وبالإضافة إلى ذلك فإنهن ينجحن بسبب بعض الخصائص التي تعتبر بشكل عام "أنثوية" وغير مناسبة للقيادة. كذلك أوضحت "Rosener" أن هؤلاء النساء "تحويلات" أو "متفاعلات" بشكل واضح في قيادتهن، بمعنى أن القيادات النسائية تشجع المشاركة، وتقاسم السلطة والمعلومات، وتعزيز القيمة الذاتية للآخرين، وإثارة حماسهم نحو العمل. وتري أن هذا الشكل من القيادة فعال جدًا، ويجب على المنظمات أن تكون منفتحة لتوسيع تعريفاتها للقيادة الفعالة. وأثارت رؤية "Rosener" - بأن النساء يقودون بشكل مختلف عن الرجال- وظهرت عواقب تحديد أسلوب "نسائي أو أنثوي" في القيادة فعلى سبيل المثال تم استخدام الكتابة التي تستنكر آثار القوالب النمطية وخلق قوالب نمطية جديدة مثل أن النساء أكثر تعاطفًا وأكثر صداقة مع الناس، وبالتالي فإنهن يتناسبن مع أدوار "الدعم" بدلاً من الأدوار القيادية، مثل هذه الصورة النمطية الجديدة غير مستحبة ويتم نشرها بوضع معايير أعلى للنساء في بعض المواقع وتهميشهن في مواقع أخرى.

ثانيًا: التحديات الاجتماعية

أشارت بعض الحالات إلى وجود نظرة المجتمع الذكورية تجاه تولي المرأة المناصب القيادية "الصور النمطية حول النوع الاجتماعي" فذكرت الحالة (1) "قابلي عدم تقبل بعض الأشخاص لوجودي في موقع القيادة وخصوصًا المرؤوسين وده بينعكس على رفضهم أداء المهام المطلوبة كلها أو يقول حاضري ومينفذش أي حاجة مطلوبة، ومن ناحية ثانية تعنت بعض الرؤساء اشتغلت مع رئيس مباشر لي كان دائمًا يقول الست مكانها البيت جايين تضيقوا علينا ليه في الشغل". أما الحالة (9) "من بداية عملي ورئيسي المباشر رافض وجودي لأنني ست هقدم دائمًا على إجازات وضع ومرافقة ورعاية طفل والستات تعينهم بخسارة على القسم لأنهم مش

موجودين كل الوقت، وبالتالي بيحطوني في مكانة أقل من تحمل المسؤولية والثقة، عشان أنا ست وعندي أعباء في المنزل بجانب أعباء العمل".

واتفقت النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة (نجوى، 2023) وتمثلت في تحديد معوقات تمكين المرأة في: عدم تقبل البعض فكرة دور المرأة الريادي وحصرها في الاهتمام بالأسرة فقط.

كذلك اتفق ما سبق مع نتائج دراسة (رجاء، 2014) والتي أكدت على أنه ما زالت المرأة القيادية الجزائرية تواجه استمرار النظرة الدونية تجاهها من قبل الرجل نتج عنها الصراع الخفي والعلني داخل المجال المهني.

كما كشفت بعض الحالات أن الارتباط بالمسؤوليات العائلية يؤخر الوصول للدور القيادية، "أنا في الفترات الأولى من تكوين أسرتي وإنجاب أبنائي ركزت على بناء أسرتي ورعاية أبنائي الصغار وده آخر حصولي على الماجستير والدكتوراه، لكن بعد ما الأولاد كبروا خلاص بدأت أركز في شغلي وحققت طموحي، ودائماً عندي أولويات بشتغل عليها".

واتفقت النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة (جرجس، 2018) أن المديرات أكثر تأثراً بأمورهن الشخصية من الرجال.

ويمكن أن يُفسر ما سبق في ضوء رؤية "أمارتيا سن" في طرحه قضية "النسبية الثقافية" التي قد نلاحظها في بعض التقاليد المحلية وتظهر في اضطهاد النساء وحرمانهم من الوصول لحياة لها نفس مكونات حياة الرجل.

وفي هذا الإطار أثبتت الأبحاث المبكرة في النظرية النسوية أن النساء ليس لديهن معوقات فيما يتعلق بالقيادة، بل يواجهن وابلًا من الافتراضات والقوالب النمطية المتعلقة بالجنس حول مدي أهليتهن للقيادة والتي تترجم إلى معايير تمييزية وممارسات تنظيمية في مجالات التوظيف والترقية.

فعلي مستوى التمكين المعرفي حققت المرأة المصرية انجازًا متقدمًا في سد الفجوة التعليمية، ففي العام الدراسي 2012-2013 زاد عدد الطالبات بالجامعات المصرية (بدون جامعة الأزهر) عدد الطلاب لتصل نسبتهن إلى 51%، وبلغت نسبة خريجي الجامعات من الإناث 53%. وعلى مستوى الدراسات العليا بلغت نسبة الإناث 51% من الحاصلين على درجة الماجستير، و44% من الحاصلين على درجة الدكتوراه. ومقابل هذا التقدم الواضح الذي أنجزته المرأة المصرية في مجال التمكين المعرفي، أكدت البيانات الرسمية وجود قدر كبير من عدم المساواة بين الذكور والإناث في مؤشرات المشاركة في النشاط الاقتصادي حيث تمثل قوة العمل

للنساء 3% وتقدر بربع إجمالي قوة العمل. كما تظهر الدلائل وجود فجوة في متوسط الأجور التي تحصل عليها النساء مقارنة بالرجال بسبب التمييز القائم على النوع، ومن جانب آخر تتركز نسبة كبيرة من النساء العاملات في المهن التي تقع أسفل السلم الوظيفي، ويترتب على ذلك حصولهن على أجور تقل عن التي يحصل عليها الرجال. ومن هنا تلقي الفجوة بين التفوق المعرفي للمرأة المصرية وغيابها عن المشاركة في النشاط الاقتصادي علامات الاستفهام حول أسباب الاستبعاد الذي تتعرض له المرأة وما يمثل ذلك من هدر للطاقات النسائية، ولا يكمن تفسير هذه الإشكالية في الركود الاقتصادي، وإنما يمكن تفسيرها من خلال الثقافة ومنظومة القيم الحاكمة المتعلقة بقدرة المرأة على العمل كقائدة والتي تمثل عائق أمام تمكين المرأة من شغل المناصب القيادية (الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية 2023، 2017، ص 30، 31).

ثالثاً: التحديات الثقافية

للأعراف الاجتماعية سطوة يمكن أن تتضمن ضرراً، خاصة لمن لا يملكون النفوذ. لكن مع حدوث تغير في الأعراف والتقاليد تظهر الفرص لتحولات في المجتمع بأسره نحو مزيد من الإنصاف والابتكار. وكشف (تقرير منظمة المرأة العربية، 2016) عن تعدد العوامل الرئيسية التي تسبب تعميق فجوة النوع الاجتماعي ومنها: فصل قضايا المرأة وتحدياتها عن السياق العام للمجتمع، وغياب منهج الشمولية في تطبيق الاستراتيجيات الخاصة بالمرأة، بالإضافة لإشكالية الموروثات الثقافية ودورها في عرقلة الإرادة السياسية الداعمة لحقوق المرأة، كذلك القوالب النمطية التقليدية التي تتحكم في أدوار المرأة داخل المنزل وخارجه، وأثر ذلك في ضعف المخرجات الخاصة بمشاركة المرأة.

فقد حددت الحالات (11) و (14) و (17) التحديات الثقافية التي تواجه القيادات النسائية في "ضعف ثقة الإدارة العليا في القرارات الصادرة عن القيادات النسائية، والاعتقاد المستمر بضعف قدرات ومهارات المرأة". "في تنفيذ الأنشطة والفعاليات اللي موجودة في نطاق عملي لازم رئيسي المباشر يشارك في كل خطوة ومقدرش أنفذ أي خطوة إلا بالرجوع إليه، وده بيحجمني في الشغل، وفي الآخر هو اللي بيظهر في الصورة". "من وجهة نظر القيادة أني مش أهل للثقة، وأقل منه خبرة وكفاءة ومش هعرف أعمل حاجة، ومش عاوز رأيي يظهر عشان هو اللي يفضل في الصورة وينسب له أي إنجاز".

واتفقت النتائج السابقة مع نتائج دراسات كل من:

- دراسة (رجاء، 2014) والتي توصلت إلى التشكيك في قدرات وقرارات المرأة القيادية من خلال اعتقادات توشي بوجود تقبل سلبي لتمكين المرأة

في مراكز اتخاذ القرار. وأخيرًا فإن تضيق مساحات الحرية والثقة بقدرات المرأة القيادية يضعف من إبداعها ويحد من مساهماتها التنموية.

- دراسة (العايد، 2021) والتي تمثلت في تدني نظرة القائد الإداري لعمل المرأة، بالإضافة لعدم الاقتناع والثقة في قرارات المرأة وآرائها.

- دراسة (Tousson, 2020) أن المرأة تلعب دورًا في تغيير ثقافة المنظمة، لكن تواجهها بعض التحديات منها الحواجز النفسية والقوالب النمطية الثقافية التي تعوق تقدم المرأة في مصر.

- دراسة (نجوى، 2023) وتمثلت في تحديد معوقات تمكين المرأة في: المعوقات المتعلقة بالمجتمع فتمثلت في ضعف الوعي الاجتماعي بأهمية دور المرأة في التنمية، والعادات والتقاليد التي تحد من التحاق المرأة بمهن معينة، وأخيرًا عدم اقتناع المجتمع بانخراط المرأة في الأعمال التي يزاؤها الرجال.

وهنا تشير الباحثة لمفهوم الثقافة الذكورية وهي ثقافة مكتسبة من المجتمع، وليست سلطة فطرية، بل هي ثقافة تعلي من شأن الرجل عن طريق التنشئة الاجتماعية التي تفرق بين الجنسين، وترسخ لخضوع المرأة لسلطة الرجل، بمعنى الاقتناع بأن الرجل هو القادر على اتخاذ القرارات، وأن المرأة غير قادرة على اتخاذ القرارات.

بالإضافة إلى ذلك أضافت الحالة (23) "صعوبة التعامل مع المروؤسات وعدم تقبلهن لقيادة المرأة لهن، على عكس التعامل بكون أفضل مع القيادات العليا، بعض النساء ترفض قيادة المرأة ونجاحها".

واتفقت النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة (White, 2010) أن القيادة النسائية غالبًا ما يتم مقاومتها ورفضها من أسفل أو من هامش المجتمع، وليس من المناصب الرسمية في القمة.

وفي هذا السياق يفسر "Keohane" أنه لا تزال أعداد كبيرة من المواطنين والموظفين في العديد من المنظمات - رجالًا ونساء - مترددة في قبول النساء كقادة يتمتعون بسلطة كبيرة. ويتطلب هذا الوضع تنظيمًا نسويًا إبداعيًا وتعزيز الخطوات التي تم اتخاذها بالفعل في الممارسة العملية، التي تمثل إحدى الطرق فعالية لتوفير الأساس لهذه المرحلة التالية من التنمية وهو أن يتقدم المزيد من النساء إلى المناصب القيادية.

على حين حددت بعض الحالات (6) و (9) و (24) و (25) "فيه هنا صعوبة في التعامل مع المروؤسين والرؤساء من الرجال، وتفسير البعض للتعامل المهني بصورة خاطئة، ولهذا أفضل التعامل على الملأ أمام الجميع منعًا لأي لغط".

وهنا تفسر النظرية النسوية قضية نوع المرأة يمثل مقوض أو معوق لقيادتها، فظهرت رؤية "R. W. Connell" بالإضافة إلى

المنظرين التنظيميين النقديين والنسويين في رسم خريطة للمعايير الثقافية للذكورة المهيمنة في كيفية أن تكون قائداً، وحتى هذا الوقت كانت القيادة تعامل في الغالب على أنها منطقة خالية من النوع الاجتماعي. وخلال هذه الفترة أظهرت الدراسات أنه لكي نفهم العقبات التي تعترض طريق النساء الطموحات إلى القيادة يجب تحويل التركيز من النساء إلى الرجال. وناقشت الدراسات الحاجة إلى تشريح بناء الثقافات التنفيذية الذكورية والطريقة التي يتم بها تعزيز القيادة بين الذكور، وفي المقابل كان يُنظر لنوع المرأة على أنه مقوض لقيادتها، ومن المريح إبقاء مشكلة النوع الاجتماعي موجودة في النساء وتُحْمَل النساء مسؤولية استبعادهن. وهنا فإن تحويل التركيز من "مشكلة المرأة" إلى فهم الوسائل التي يتم من خلالها إدامة ثقافة الذكور في القيادة كان بمثابة مساهمة رئيسية للنظرية النسوية.

رابعاً: التحديات التنظيمية والإدارية

أشارت حالات البحث إلى تنوع التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجههن ومنها: اتفقت الحالات (7) و (16) و (25) "تداخل الاختصاصات بين القيادات من الذكور والإناث، وتفضيل تمثيل المنظمة من خلال القيادات من الرجال حتى لو مستوى الخبرة أقل من القيادات النسائية".

كما أكدت الحالات (1) و (9) و (24) على "تحديد الصلاحيات الممنوحة للمرأة، وضرورة الرجوع للقيادات العليا في حالة القرارات المصيرية". كما كشفت الحالة (8) "توجد مركزية في اتخاذ القرار، مقدرش أصدر قرار مباشرة لابد من الرجوع للقيادة العليا، أو ممكن أخذ قرار لكن لا يتم تنفيذه، بالإضافة لضعف مشاركة المرأة في رسم الخطط الاستراتيجية للمنظمة".

كذلك أشارت الحالة (3) إلى "ضعف تمثيل القيادات النسائية في اللجان والاجتماعات الخاصة بالمنظمة نتيجة لأن عدد القيادات ليس كبيراً وبالتالي يؤثر على تمثيلهن في اللجان والمجالس العليا".

واتفقت النتائج السابقة مع ما توصلت إليه دراسة (Alotaibi, 2020) حيث أنه لا يزال هناك العديد من التحديات أو بالأحرى المعوقات أمام القيادة النسائية تتمثل في الحواجز التنظيمية، والحواجز الثقافية، والحواجز الشخصية.

ويمكن تفسير تعرض المرأة القيادية لتحديات متنوعة من خلال رؤية "Young" التي توضح حدوث المظالم البنيوية عندما تضع العمليات الاجتماعية فئات أو شرائح كبيرة العدد من الأشخاص تحت خطر مستمر للسيطرة عليها أو الحرمان من أدوات تنمية وتوظيف قدراتها، على حين

تسمح لفئات أو شرائح أخرى بالاستفادة من هذه القدرات وتوظيفها لصالحها.

وفي هذا السياق، قام الباحثين في النظرية النسوية بتوثيق كيفية إنشاء المنظمات والقيادة للحفاظ على المساواة بين الجنسين، فأكدت "Clare Burton" في بداية الثمانينات بأن التركيز يجب أن يتحول من التركيز على الحالات الفردية للنساء وتجاربهن في المنظمات إلى الهياكل التنظيمية التي يتواجدن فيها.

كما أشارت (Mayoux, 2000) إلى أن تعميم مراعاة المنظور الجنساني ينطوي على المساواة في حصول المرأة على الخدمات والآليات اللازمة لضمان ترجمة هذا إلى الوصول للتمكين. وتشير الأدلة إلى وجود صلة واضحة بين المساهمة في تمكين المرأة وتحديد حصص لتوظيف النساء، لكن بالرغم من أن حقوق العمل المتساوية أصبحت عنصراً أساسياً للمرأة والتنمية غير التمييزية إلا أنها لا تؤدي بالضرورة إلى تمكين المرأة، حيث كشفت تجربة العديد من البرامج المتعلقة بسياسات تكافؤ الفرص إلى أن تعيين النساء وخاصة في المناصب العليا، غالباً ما يكون صعباً. ويرجع ذلك إلى القيود الجنسانية التي تعمل في ظلها الموظفات وكذلك العملاء. ويصبح من الضروري إجراء تغييرات جوهرية في إجراءات التوظيف، وكذلك الثقافة التنظيمية ومعايير التوظيف وشروط العمل بالإضافة إلى التوظيف المتساوي.

خامساً: تحديات نقص التمكين

كشف حالات البحث عن وجود بعض التحديات تتمثل في نقص التمكين ومنها:

1- عدم توافر برامج لإعداد القيادات النسائية قبل التكليف بالمنصب الأعلى

ذكرت الحالة (25) "مفیش برنامج يهتم بإعداد القيادات النسائية وده بيترتب عليه إن بيتعلم ممارسة المهام القيادية من خلال التجربة والممارسة، والتدريب على المهام القيادية، التدريب على القيادة مهم جداً في إكساب خبرات المهام الأعلى وأدائها بأفضل طريقة".

2- نقص المعرفة باللوائح المنظمة للعمل

وكشفت الحالة (5) "نقص المعرفة باللوائح المنظمة للعمل وقصر اتخاذ القرار على أفراد معينة من ذوي المعرفة باللوائح المنظمة للعمل تؤثر على تمكين المرأة في المنصب القيادي".

3- ضعف فرص اكتساب الخبرات

بالإضافة أكدت أغلب العينة ضعف الفرص المتاحة لاكتساب الخبرات المتنوعة داخل التنظيم يؤثر على تمكين القيادات النسائية، أشارت

الحالة (13) إلى أنه "غالبًا سيتم ترشيح الزملاء، والسبب رؤية القيادات أن التعامل مع الذكور أفضل من الإناث، وسهولة تحركهم في أي وقت لتنفيذ المهام المطلوبة بعيدًا عن الارتباطات الأسرية للمرأة".

ويمكن تفسير ما سبق في ضوء نظرية العدالة الاجتماعية حيث أوضحت "Young" أن الشعور بالعجز لدى الفئات المهمشة في تقسيم معين للعمل وللتنشئة الاجتماعية المصاحبة لها، لا يسمح لها ذلك بوجود فرص لتنمية قدراتها أو لممارسة مهاراتها، ويعني هذا أن هذه الفئات المهمشة ليس لديها سيطرة على الوظائف التي تعمل بها وغير قادرة على الاستقلال المهني، كما لا تكون قادرة على ممارسة الإبداع في مجال العمل، كذلك لا تمتلك أي خبرات أو سلطات فنية، ولا تكون قادرة على التعبير عن نفسها خاصة في التنظيمات البيروقراطية أو في الاجتماعات العامة، وبالتالي لا تحظى بأي تقدير.

الاستمرار في المنصب القيادي

وبسؤال القيادات النسائية عن مدي رغبتهن في الاستمرار في الترقى في المناصب الأعلى، أكدت أغلب الحالات الرغبة في الاستمرار على الرغم من تعرض القيادات النسائية للعديد من التحديات، وبالسؤال عن سبب ذلك أكدت الحالات "أنا عندي رغبة وطموح أن أصل لمنصب أعلى"، "عشان أثبت إن القيادات النسائية تستحق وقادرة على الوصول للمناصب الأعلى زيها زي الرجل، طالما عندي نفس القدرات لازم أحقق طموحي في العمل"، كما ذكرت الحالة (4) "المستقبل محتاج قيادات شبابية واعية تمتلك المهارات اللي تؤهلهم لتحقيق تقدم مجتمعهم لأن عندنا دائمًا أفكار مبتكرة تساهم في رقي المجتمع".

على حين ذكرت الحالات القليلة التي رفضت الاستمرار في الترقى للمناصب القيادية سبب ذلك "الموضوع مش مجدي خاصة مع وجود مشاكل بصفة مستمرة ومفيش عائد مادي مناسب، ليه أفضل في جو كله مشاكل وضغوط باستمرار".

وفسر "Keohane" النتيجة السابقة كما يلي: أدت الموجة الثانية من النسوية إلى بعض التقدم بالنسبة للنساء، لكن رفضهن أي قيادة خارجية كان يعني أن المكاسب محدودة أكثر مما تصوره بعض أعضاء الحركة. ونتيجة للارتباط بين السلطة والسلطة الأبوية، فإن إحدى الخطوات الأخرى في تقدم المرأة على مدي عقود من المناصب الثانوية إلى مناصب السلطة والقيادة هي إعادة بناء وتوفير القيادة والاحتفاظ بالسلطة، كما يجب فصل هذه الأنشطة عن ارتباطها الأساسي بالسلطة الأبوية. ومن جانب آخر أكد "Keohane" أن العديد من النساء اليوم في سياقات متعددة وفي أجزاء

مختلفة من العالم أكثر رغبة لممارسة السلطة والاحتفاظ بها، كما أنهم أصبحوا طموحات بشكل علني للقيام بذلك.

المحور الخامس: رؤية مستقبلية لتمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار

ذكرت الحالات (1)، (3)، (4)، (8)، (9)، (11)، (12)، (16)، (17)، (18)، (23) "لازم يكون فيه تدريب وتوفير دورات تدريبية قابلة للتطبيق في العمل مش دورات نظرية ويتم الاستعانة فيها بالخبرات الكبيرة الموجودة في المناصب القيادية العليا عشان تنقل الخبرات الإدارية لينا". كما أشارت الحالة (7) "مهم يكون فيه دورات متخصصة زي مثلاً قوانين العمل واللوائح لزيادة الكفاءة الإدارية للمرأة". أما الحالة (21) "العمل الجاد وتطوير الذات والدراسة والتدريب المستمر والمستدام أساس للتمكن من كل جديد في العمل".

واتفقت النتائج السابقة مع ما أوصت به دراسة (العايد، 2021) بأهمية تأهيل الصف الثاني من القيادات النسائية الشابة لزيادة مشاركتهن في القيادة وصقل مهارتهن وخبرتهن، بالإضافة إلى التدريب المستمر للقيادات النسائية لتنمية مهارات المرأة القيادية.

واتفقت النتائج السابقة مع ما أوصت به دراسة (Veihmeyer & Doughtie, 2015) بالحاجة إلى توفير فرص التدريب والتطوير التي توفرها الشركات للقيادات النسائية.

أما الحالة (2) "مهم إن يتم تسليط الضوء على النماذج الناجحة من القيادات النسائية زي الوزراء والمحافظين، والعمل على زيادة الوعي المجتمعي بقدرة المرأة على القيام بدورها كقيادة فعالة بالإضافة لدورها داخل الأسرة". أما الحالة (8) "الاستمرار في تحفيز المرأة وتشجيعها على المشاركة في البرامج التدريبية لاكتساب مهارات وخبرات جديدة".

واتفق ما سبق مع توصية دراسة (جرجس، 2018) والتي أكدت على أهمية تسليط وسائل الإعلام الضوء على نماذج المرأة الناجحة لتغيير القوالب النمطية الثقافية، كذلك على المنظمات المعنية بالمرأة تحسين صورة المرأة في وسائل التواصل الاجتماعي، ومنح عدد أكبر من النساء مناصب قيادية لإثبات قدرتهن على تقلد المناصب وتحقيق الإنجازات.

على حين أكدت الحالة (5)، (6)، (10) "لازم تتغير نظرة المجتمع ناحية تولي المرأة مناصب قيادية، بيقابلنا لحد الوقتي آراء إن المرأة مكانها البيت فقط، وده هيثم من خلال التوعية الإعلامية وتسليط الضوء على القيادات النسائية الناجحة في المجتمع المصري وأن المرأة المصرية قادرة على القيادة".

كما أكدت الحالة (7)، (20) "مهم يكون تقلد المنصب بناء على الخبرة والكفاءة بغض النظر عن النوع امرأة أو رجل".
على حين أكدت الحالة (13) "لازم المرأة تطور نفسها ودائمًا تكون مؤهلة بالتدريب في كافة المجالات داخل وخارج العمل، أنا مش بانتظر تدريب في إطار عملي أي تدريب يفيدني بشترك فيه لأنه بيزود خبرتي، وبيرفع درجة وعيي وكل الخبرات دي بتساعدني في عملي". أما الحالة (20) "أنا بفضل أشترك في أي تدريب أون لاين بركز على نوعية التدريب اللي بحتاجها وده أفضل لي من حيث الوقت وصعوبة ترك العمل". وفي سياق آخر تناولت الحالة (14) "أنا لازم أعمل خطة لنفسي على مدار العام، أشتغل على نفسي وأنمي قدراتي أشوف إيه اللي ناقصني وأرتب أتعلمه، لأن كل ما قدراتي وخبرتي زادوا كل ما ثقتي في نفسي بتزيد".

أما الحالة (15) "أبعد عن أي كلام محبط، ودائمًا بشتغل عكس الكلام ده، بعتر بنفسي وواثقة إني هقدر أوصل للي أنا بتمناه".
وذكرت الحالة (22) "مهم توفير برامج تدريبية إضافية خارج إطار العمل لتطوير وتنمية مهارات المرأة في القيادة في كل الجوانب، زي برنامج المرأة تقود في المحافظات، ويكون لخريجات البرنامج برامج مكمله للبرنامج الأول لتمكينهم من الوظائف القيادية بالوزارات التابعين لها للاستفادة من خبراتهم وثقافتهم المكتسبة ويكونوا نواة للقيادة النسائية المدربة".

أما الحالة (25) "لازم تتوفر أولاً خصائص مهمة للمرأة زي قدرتها على تحمل المسؤولية، ورغبتها في القيادة والقدرة على التعامل بإيجابية وتطوير العمل".

ثامناً: استخلاص نتائج البحث

من قراءة النتائج السابقة يمكن رصد مجموعة من القضايا التي تشكل استخلاصات عامة للبحث الراهن، وتحجب عن التساؤلات المطروحة مقدماً حول آليات تمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار، ونستعرضها فيما يلي:

أولاً: النتائج المرتبطة بالعوامل الفاعلة في اختيار القيادات النسائية 1- طريقة اختيار القيادات النسائية

- تنوعت طرق اختيار القيادات النسائية وجاء على رأسها الكفاءة الوظيفية، ثم التعيين بناء على الخصائص المهنية والثقافية لدى

- القيادات، يليها ترشيح القيادات الأعلى، وأخيراً تساوي كل من التدرج الوظيفي والأقدمية والتعيين بالإعلان، الخبرة وطول سنوات العمل.
- **وجود منافس عند اختيار القيادات النسائية:** أظهرت أغلب النتائج وجود منافس عند التعيين في المناصب القيادية.
- **نوع المنافس على المناصب القيادية:** جاءت أغلب النتائج أن المنافس من الرجال، كما في ظهر تفضيل تعيين القيادات من الرجال عن النساء في المناصب القيادية، لعدة أسباب: طبيعة العمل الصعبة في بعض المواقع، وزيادة ساعات العمل لتمتد بعد المواعيد الرسمية، الرجال لديهم رؤية أفضل في المناصب القيادية، كما أن عدد الرجال أكثر من النساء وبالتالي تزيد فرص تصعيدهم للمناصب الأعلى، كذلك تنعكس ثقافة المجتمع الذكورية على تفضيل التعامل مع القيادات من الذكور عن النساء، وأخيراً رؤية القيادات أن أعباء المرأة الأسرية تدفعها للقيام بإجازات رسمية تؤخر تقدمها الوظيفي.

2- العوامل المؤثرة في تولي المرأة المناصب القيادية

- كشفت النتائج عن تنوع العوامل المؤثرة في تولي المرأة المناصب القيادية وهي: القدرة على التكيف مع التغير في بيئة العمل التنظيمية، والخبرة والتخصص الدقيق، والقدرة على استثمار الوقت وإنجاز المهام، والقدرة على التخطيط وتكوين رؤية متكاملة.

ثانياً: آليات تمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار

1- المهارات والمقومات الأساسية اللازمة لتمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار

- **المهارات الشخصية للقيادات النسائية:** وتمثلت في الثقة بالنفس وضبط الذات، وارتفاع مستوى الطموح لتقلد منصب أعلى، والاستمرار في تطوير الذات باكتساب مهارات وخبرات في إطار العمل وخارجه في شتي المجالات، بالإضافة للاستقلالية والحزم كمهارة أساسية للقيادة النسائية.
- **المقومات الفنية والإدارية للقيادات النسائية:** ظهرت في الكفاءة التنظيمية، وارتفاع مستوى الخبرة الإدارية.
- **المقومات الفكرية للقيادات النسائية:** جاء أهمها:
 - القدرة على تكوين رؤية متكاملة للتنظيم وتمثلت في: معرفة العلاقات المتداخلة بين وظائف المنظمة وأقسامها، وكشف مدي التأثير الذي يحدثه التغيير في أي قسم من أقسام المنظمة على الأقسام الأخرى، بالإضافة إلى

إدراك علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية التي تعمل بها بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية.

- القدرة على تكوين فرق العمل والتنسيق بينها: وتوافر رؤية إبداعية لتنفيذ المهام المكلفة بها، والتنسيق بين جهودها.

- القدرة على التخطيط الاستراتيجي: التفكير بصورة شاملة والتحليل والتنبؤ بمستقبل المنظمة والتخطيط لأنشطتها وخططها الاستراتيجية.

- تفويض العمل وبناء قيادات الصف الثاني: بجانب القدرة على تفويض بعض المهام الأصغر للأشخاص الجديرين بالثقة من فريق العمل، وأخيرًا صناعة مزيد من القادة لبناء قيادات صفٍ ثانٍ من المتميزين بفريق العمل.

2- مساهمة بيئة العمل التنظيمية في تمكين القيادات النسائية

- تعزيز التعليم والتدريب والتطوير المهني للمرأة: كشفت أغلب الحالات عن ضعف مساهمة بيئة العمل التنظيمية في تعزيز التعليم والتدريب والتطوير المهني للمرأة، كما ظهر اتجاه القيادات النسائية لتعزيز خبراتها من خلال إعداد خطة سنوية واضحة للتدريب والتطوير والتعلم المستمر.

- بناء القدرة على الاتصال الفعال: أظهرت أغلب الحالات القدرة على التواصل الفعال مع الإدارة العليا والمرووسين لتحقيق الأهداف المطلوبة، كما تساعد المنظمة على بناء شبكة علاقات مهنية فاعلة مع القيادات المماثلة. في حين كشفت بعض الحالات عن عدم صعوبة التواصل مع بعض الرؤساء أو المرووسين.

- تحفيز القيادات النسائية: كشفت أغلب الحالات عن تحفيز القيادات الأعلى لها على الاستمرار في الترقى، بالإضافة لضعف التحفيز المادي والمعنوي للقيادات النسائية. أما عن دور القيادات النسائية في تحفيز الآخرين في إطار العمل فظهرت قدرتها على فهم الآخرين وتحفيزهم لإنجاز المهام. كما اتضح وجود التحفيز الخارجي للقيادات النسائية متمثلًا في الدعم المجتمعي والأسري لهن.

- القدرة على التكيف مع ضغوط العمل: كشفت الحالات عن صعوبة توفير المعلومات الجديدة خلال مواقف الضغوط، الأمر الذي يزيد العبء عليها لإنجاز المهام المطلوبة.

- وعن الآليات التي تتخذها القيادات النسائية للتكيف مع ضغوط العمل، فظهرت كما يلي: قدرة القيادات النسائية على التعامل مع الرسائل السلبية والمواقف الصعبة بطريقة مرنة وبدون صراعات،

بالإضافة للقدرة على حل الخلافات التي تنشأ داخل التنظيم والتعامل مع ضغوط العمل، وكذلك حل القضايا المختلفة بالتزامن في الوقت ذاته، وامتلاكهن القدرة على اتخاذ قرارات فعالة خلال المواقف الطارئة حتى في حالة عدم توافر المعلومات بشكل كامل، بالإضافة لوجود مهارة التفاوض وإدارة الأزمات، والقدرة على التفكير الإيجابي حتى في أوقات الضغط، بالإضافة إلى الاحتفاظ بثبات انفعالي والقدرة على التحكم في انفعالاتك الذاتية أثناء التعامل مع الضغوط، والقدرة على التقدير الإيجابي للموقف وإعادة التقويم والتكيف مع أي تغيير في خطط العمل.

3- الحوكمة والشفافية

- أظهرت النتائج توفر إجراءات وقواعد وآليات معتمدة للمحاسبة، متمثلة في تطبيق قواعد مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة.
- كشفت أغلب النتائج صعوبة توفير المنظمة المعلومات اللازمة لتسهيل اتخاذ القرارات، وعدم الاعتماد كلياً على أنظمة التحول الرقمي التي تيسر العمل إلكترونياً بكافة مراحله مما يؤثر على شفافية العمل. بالإضافة لعدم توفر إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار وتحديد إجراءات واضحة لتعيين القيادات.

ثالثاً: تحديات تمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار

- 1- **التحديات الذاتية والشخصية:** أوضحت النتائج صعوبة تحقيق التوازن بين المسؤوليات المهنية والالتزامات الأسرية. كذلك كشفت الحالات غلبة الطابع الإنساني على شخصية المرأة، والنظر للمرأة أنها تدبر العمل بالطرق غير الرسمية وأنها تبتعد في إدارتها للعمل عن الطريقة المهنية الإدارية.
- 2- **التحديات الاجتماعية:** تمثلت في نظرة المجتمع الذكورية تجاه تولي المرأة المناصب القيادية، وظهور الصورة النمطية حول النوع الاجتماعي، وعدم تقبل قيادة المرأة. بالإضافة إلى أن الارتباط بالمسؤوليات يؤخر الوصول للأدوار القيادية، وبصفة خاصة مع صغر الأبناء.
- 3- **التحديات الثقافية:** ضعف ثقة الإدارة العليا في القرارات الصادرة عن القيادات النسائية، والاعتقاد المستمر بضعف قدرات ومهارات المرأة. مقاومة القيادة النسائية من أسفل وعدم تقبل بعض المؤسسات لقيادة المرأة لهن. بالإضافة إلى التعامل المهني الخاطئ من بعض القيادات

مع المرأة مما يدفعها للتعامل الرسمي على الملأ منعاً لتكوين صورة ذهنية خاطئة عنها.

4- **التحديات التنظيمية والإدارية:** تفضيل تمثيل المنظمة من خلال القيادات من الرجال حتى لو كان مستوى الخبرة أقل من القيادات النسائية، وتداخل الاختصاصات بين القيادات الذكور والإناث، وكذلك تحديد الصلاحيات الممنوحة للمرأة في اتخاذ بعض القرارات، وضرورة الرجوع للقيادات العليا، وضعف تمثيل القيادات النسائية في اللجان والمجالس العليا نتيجة لقلة أعداد القيادات النسائية.

5- **تحديات نقص التمكين:** عدم توافر برامج لإعداد القيادات النسائية قبل التكليف بالمنصب الأعلى، بالإضافة لنقص المعرفة باللوائح المنظمة للعمل وقصر اتخاذ القرار على أفراد معينة من ذوي المعرفة باللوائح المنظمة للعمل، وضعف الفرص المتاحة لاكتساب الخبرات المتنوعة داخل التنظيم يؤثر على تمكين القيادات النسائية.

- كشفت النتائج طموح أغلب القيادات النسائية في الاستمرار في الترقى للمناصب الأعلى والوصول لمراكز صنع القرار.

التوصيات والرؤية المستقبلية

يمكن عرض بعض الآليات لتمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار فيما يلي:

1. تعزيز تنظيمات العمل التعليم والتدريب والتطوير المهني المستدام للقيادات النسائية.
2. توفير برامج لإعداد القيادات النسائية قبل التكليف في مراكز صنع القرار.
3. الإعداد الجيد للقيادات النسائية من الصف الثاني لزيادة فرصهن في الوصول لمراكز صنع القرار.
4. وضع القيادات النسائية في دائرة اتخاذ القرار، وإتاحة المعلومات اللازمة لتسهيل اتخاذ القرارات في التوقيت المناسب.
5. الاستمرار في تفعيل منظومة التحول الرقمي لتحقيق الحوكمة والشفافية والسرعة في أداء الأعمال.
6. وضع إجراءات وآليات واضحة لكيفية تعيين القيادات.
7. توعية القيادات النسائية بالقوانين والتشريعات الخاصة بالفساد الإداري.

1- الإضاءة الإعلامية على النماذج المتميزة من القيادات النسائية وتغيير القوالب النمطية الثقافية عن المرأة، وبما يزيد الوعي المجتمعي بمدى قدرة وفعالية المرأة في مراكز صنع القرار.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- (1) أحمد، مالك. (2012). تمكين المرأة العراقية في مجالات التنمية. مجلة الاقتصاد الخليجي. مركز دراسات الخليج العربي. جامعة البصرة. العراق. 29. (23).
- (2) الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية 2030 الرؤية ومحاور العمل. (مارس 2017). المجلس القومي للمرأة. القاهرة.
- (3) الشهري، عجلان بن محمد. (2011). عرض لكتاب القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. دورية الإدارة العامة. المجلد 52. العدد 1.
- (4) العايد، سري إبراهيم. (2021). التحديات التي تواجه القيادات النسائية السعودية في مؤسسات القطاع العام. مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات. المجلد السابع. ع1.
- (5) العزام، ميسم فوزي مطير. (2021). اتجاهات القادة الأكاديميين نحو تمكين المرأة من المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار وفق رؤية المملكة 2030: جامعة حائل أنموذجاً. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية. ع6.
- (6) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا). (2020). دليل إدماج مبادئ العدالة الاجتماعية في السياسات الإنمائية. الأمم المتحدة الإسكوا ESCWA.
- (7) تقرير منظمة العمل الدولية "التشغيل والآفاق الاجتماعية في الدول العربية - اتجاهات 2024- تعزيز العدالة الاجتماعية من خلال انتقال عادل". 2024.
- (8) جرجس، حنان. (2019). الصورة الذهنية للمصريين عن تولي المرأة المناصب القيادية. المجلس القومي للمرأة. القاهرة.
- (9) حرز الله، أحمد محمد؛ وآخرون. (2022). المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطور الوظيفي لهن. مجلة القدس للبحوث الأكاديمية "العلوم الإنسانية والاجتماعية".
- (10) رجاء، بوزيدي. (2014). المرأة القيادية والتنمية في مخيال الفرد الجزائري. المجلد 2. العدد 4. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية. الجزائر.
- (11) سعد، فاطمة الزهراء عادل. (2023). التدريب كآلية من آليات التمكين المهني للمرأة (دراسة ميدانية على عينة من الموظفات في

- القطاع الحكومي). المجلد 8. العدد 20. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية.
- (12) سن، أمارتيا. (2010). فكرة العدالة. ترجمة مازن جندلي. الدار العربية للعلوم. بيروت.
- (13) سن، أمارتيا. (2004). التنمية حرية، ترجمة شوقي جلال. العدد 303. عالم المعرفة. المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب. الكويت.
- (14) سن، أمارتيا. (2010). التنمية حرية. ط1. ترجمة، شوقي جلال. المركز القومي للترجمة. القاهرة.
- (15) مرسي، مايا؛ وآخرون. (2022). دليل تمكين المرأة من الوصول إلى دائرة صنع واتخاذ القرار. المجلس القومي للمرأة.
- (16) منظمة المرأة العربية. (2016). نظرة تحليلية لوقائع مؤتمر المرأة العربية في الأجندة التنموية 2015-2023. القاهرة. جمهورية مصر العربية.
- (17) نجوى، عميرش. (2023). آليات تمكين المرأة لتحقيق التنمية المستدامة. مجلة آفاق علمية. المجلد 15. العدد 2.
- (18) نزال، وفاء صبر. (2018). المرأة القيادية ودورها في بناء المجتمع. ملحق. مجلة كلية الآداب. جامعة بغداد.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- (1) ACKER, J. (1990). HIERARCHIES, JOBS, BODIES: A Theory of Gendered Organizations. Gender & Society, 4(2).139-158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- (2) Alotaibi, Fatmah T. (2020). Saudi Women and Leadership: Empowering Women as Leaders in Higher Education Institutions. Open Journal of Leadership. 9.156- 177.
- (3) Carroll, Susan.(1984). Feminist Scholarship on Political Leadership. In Leadership: Multidisciplinary Perspectives, edited by Barbara Kellerman. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 139-56.
- (4) Eagly, A. H. (2007). Female Leadership Advantage And Disadvantage:Resolving The Contradiction. Psychology of Women Quarterly, 31, 1-12.

- (5) Eveline, J. (1996). The worry of going limp: Are you keeping up in senior management?. *Australian Feminist Studies*, 11(23), 65-79.
- (6) Gangas, S. (2019). *Sociological theory and the capability approach*. Routledge.
- (7) Keohane, N. O. (2020). Women, power & leadership. *Daedalus*, 149(1), 236-250.
- (8) Kotter John P. (1996). *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.1-187.
- (9) Leithwood, Kenneth. et al., (2007). Distributing Leadership to Make Schools Smarter: Taking the Ego Out of the System. *Leadership & Policy in Schools*. 6(1). 37-67.
- (10) Martin, P. Y. (1993). Feminist practice in organizations: Implications for management. *Women in management: Trends, issues, and challenges in managerial diversity*, 4, 274-296.
- (11) Mayoux, L. (2000). Micro-finance and the empowerment of women: A review of the key issues. *ILO Working Papers*, (993441343402676).
- (12) Mohanty, C. T. (2003). *Feminism without Borders: Decolonizing Theory, Practicing Solidarity*. Duke University Press.
<https://doi.org/10.2307/j.ctv11smp7t>
- (13) Pollmann, L. A. (2017). Empowering Women, Enhancing Prosperity. In *Women's Leadership in Latin America: THE KEY TO GROWTH AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT* (pp. 3–3). Atlantic Council. <http://www.jstor.org/stable/resrep03714.5>
- (14) Rosener, Judy. (1990). *Ways Women Lead*. Harvard Business Review.
- (15) Sen, Amartya. (1993) Capability and well-being. in Nussbaum.Sen. *The Quality of Life*. Oxford: Clarendon Press.30-53.
<https://doi.org/10.1093/0198287976.003.0003>

- (16) Sinclair, Amanda. (2014). A feminist Case for leadership. In (Diversity in Leadership, Australian Women, Past and Present. ANU Press.17-35.
- (17) Tousson, A. (2020). Status of Women Leadership and Empowerment in Egypt: A Perception study of study of Government and Non-Governmental Organizations. American University in Cairo.
- (18) Uhl Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing.The Leadership Quarterly.17(6). 645-676.
- (19) UN Commission on the Status of Women. (2002). Agreed Conclusions on eradicating poverty, including through the empowerment of women throughout their life cycle, in a globalizing world.
- (20) Veihmeyer, J., & Doughtie, L. (2015). Agreed Conclusions on eradicating poverty, including through the empowerment of women throughout their life cycle, in a globalizing world.
- (21) White, N. (2010). Indigenous Australian Women's Leadership: Stayin' Strong against the Postcolonial Tide. International Journal of Leadership in Education 13(1). 7-25.
- (22) Wong, A., & Sixl-Daniell, K. (2020). Empowering Women Leaders for Work-Integrated e-Learning: Social Changes and Persistent Challenges. International Journal of Advanced Corporate Learning, 13(4).
- (23) Young, I. M. (2006). Responsibility and global justice: A social connection model. Social philosophy and policy, 23(1), 102-130.
- (24) Young, I. M. (2014). Five Faces of Oppression. In: Asumah, Seth N; & Nagel, Mechthid. Diversity. Social Justice and Inclusive Excellence: Transdisciplinary and Global Perspectives.