

# الفكر القيادي للمرأة السعودية في ظل التحول الوطني

## إعداد

أ.د/ نجاه بنت محمد سعيد الصائغ

أستاذ الإدارة التعليمية - جامعة الملك عبد العزيز  
كلية الدراسات العليا التربوية - الإدارة والتخطيط التربوي



## الفكر القيادي للمرأة السعودية في ظل التحول الوطني

أ.د/ نجاة بنت محمد سعيد الصائغ<sup>١</sup>

### ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الوصول إلى تصور للمرتكزات العلمية التي يجب أن يتسم بها الفكر القيادي للمرأة السعودية في ضوء نتائج وتوصيات الأديبات والدراسات العلمية العالمية والعربية والمحلية لمواكبة التحول الوطني في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي الذي يعتمد على وصف الظواهر دون الوصول للاستنتاجات، وتم التعامل مع هذا المنهج للوصول إلى نتائج الدراسة، حيث تم الإجابة عن السؤال الأول من خلال وصف لنتائج العديد من الدراسات العالمية والعربية والمحلية للوصول إلى معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية العليا، ثم الإجابة على السؤال الثاني عن طريق عرض التوصيات التي توصلت إليها عدد من الدراسات العالمية والعربية والمحلية، ومن خلال هذا الوصف تم التوصل إلى: مكتسبات المرأة السعودية، ومبررات وضع التصور للمرتكزات التي يجب أن يتسم بها الفكر القيادي للمرأة السعودية لمواكبة مرحلة التحول الوطني وتمحورت في:

**أولاً- السمات القيادية في:** (الفكر الديني، والفكر الأدبي والثقافي، والفكر الأخلاقي). **ثانياً- المهارات الإدارية ومنها:** (صياغة الاستراتيجيات، امتلاك المهارات المعرفية، مهارة اتخاذ القرار، مهارة الذكاء الاجتماعي والعاطفي، مهارة التأثير في الأخرى، مهارة الإصغاء وإدارة الحوار، مهارة إدارة المهام المتعددة والتوازن بين الحياة والعمل، المهارة التفاوضية وحل المشكلات، مهارة التحدث مع الجمهور، القدرة على اتخاذ المبادرات) وجاءت من أهم توصيات الدراسة: تعزيز مكانة المرأة في المجتمع بمشاركتها وتواجدها في مراكز صناعة القرار واتخاذها. **الكلمات المفتاحية:** القيادات - النسائية - جامعة الملك عبد العزيز

<sup>١</sup> أ.د/ نجاة بنت محمد سعيد الصائغ: أستاذة الإدارة التعليمية- جامعة الملك عبد العزيز - كلية الدراسات العليا التربوية - الإدارة والتخطيط التربوي.

**مقدمة:**

كل الأحداث التاريخية العظيمة في التاريخ القديم والحديث وخاصة (الأحداث التي أدت إلي التغيير) والفاعلة في التاريخ كانت كان للمرأة دور في حدوث بعضها مثل السيدة خديجة بنت خويلد التي ناصرت الرسول وتعرضت للأذى في بداية الدعوة الإسلامية وكانت قدوة لنساء المسلمين، وبلقيس ملكة سبأ، وصناعة هذه الأحداث دليل رقي عقل المرأة، وكلما ارتقى الوعي في ذات المرأة كلما زاد قلقها على المجتمع وتجاوزت مرحلة الكلام الى مرحلة الفعل.

المرأة إيجابية وفاعلة بكل ما تحمله الكلمة من معنى، علمت جيدا مسؤوليتها اتجاه مجتمعها، وعلمت أنها فرد منتج وليس زائد. جعلت من الإلتقان شعارا لها في عملها، دراستها، أفكارها، مشاريعها رسالتها في ذلك المساهمة في نهضة وطنها وأمتها.

المرأة في مجتمعنا يمكن لها الآن أن تكون أحد مقومات الشكل الاجتماعي والثقافي والسياسي والاقتصادي.

اتفاقا مع النظريات السلوكية التي ترى أن القادة العظام يتم صناعتهم خطوة بخطوة من خلال عمليات متواصلة تدعم إمكانياتهم وتصقلها، فإن معظم الأدبيات أكدت على أن السمات الخاصة بالمرأة القيادية لا تكفي وحدها في تفعيل أدوارها بقدر ما يجب أن تساعد البيئات المحيطة على ذلك. فالسياق الاجتماعي يلعب دورا كبيرا في تدعيم شروط تمكين المرأة وإتاحة الشروط اللازمة لإبداعاتها سواء من خلال أدوارها القيادية أم أدوارها العادية (المؤتمر الأول لقمة المرأة العربية، ٢٠٠٠).

كما حددت أكاديميات سعوديات في جامعات حكومية، ثلاثة وثلاثين تحديا تواجه بنات جنسهن القياديات في الجامعات، منها ضعف الثقة في قدرات المرأة القيادية، وعدم قناعة القيادات العليا الذكورية في الجامعات بأهمية التمكين الإداري للقيادات النسائية، وتخوف بعض القيادات الوسطى على مراكزهم الوظيفية وسلطتهم الإدارية على مركز الطالبات، والجوانب الاجتماعية، وعدم الثقة في المرأة.

ورغم كل التحديات التي تواجه المرأة السعودية الا أن المتابع للعقل النسائي السعودي في أي مجال فكري من مقالات وكتب وعمل سيتضح له العمق الفكري الهادئ والعبارة القوية والعمل الجاد.

وقد اهتمت المملكة العربية السعودية بالمرأة منذ بداية تأسيس الدولة السعودية فكان جميع ما يتعلق بالمرأة في المملكة العربية السعودية من قرارات وإجراءات مرهون بالإرادة السياسية نظراً لطبيعة البيئة المجتمعية لسكان المملكة، وما تتطلبه عملية التغيير من قرارات مفصلية لذا بدء تعليم المرأة السعودية بإرادة سياسية (الصائغ، ١٤٣١).

ولازال الوضع مستمراً مع مرحلة التطور الوطني حيث جاء في رؤية ٢٠٣٠ ترسيخ دور المرأة ووجودها الفعلي في سوق العمل ومرافق الدولة وأن تتبوأ مواقع قيادية مهمة خلال السنوات القادمة، وهذا يشير الى أنه حان وقت إبراز مكانة وقدرة المرأة السعودية كقيادية في كافة المجالات.

#### ١ - مشكلة الدراسة:

إن تعزيز دور المرأة وتعظيم مساهمتها في التنمية، ينطلقان من ايمان راسخ بأن الارتقاء بأوضاع المرأة العاملة العربية يشكل ركيزة اساسية من ركائز التطوير المجتمعي والتنمية. ومن منطلق ما جاء في (التقرير السنوي لمنظمة المرأة العربية لعام ٢٠١٦) المرأة العربية: تمكين.. إنجازات.. تحديات. أن المشاركة السياسية للمرأة السعودية المتمثلة في تواجدها في مجلس الشورى بلغ (١٩،٩).

وعلى ضوء التحول الوطني الحالي في المملكة العربية السعودية. وبناء على القرارات التي تتناولها وسائل الإعلام وتصدر بقرارات رسمية سواء من مجلس الوزراء أم من المؤسسات العلمية التي تشير الى تعيين العديد من النساء السعوديات في مناصب قيادية متنوعة تؤكد قوة البنية الثقافية والفكرية للعقل النسائي السعودي.

لذا ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتستشرف ما يجب أن يكون عليه الفكر القيادي للمرأة السعودية في ظل مرحلة التحول الوطني. من هنا تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الاتي:

**ما الفكر القيادي للمرأة السعودية في ظل التحول الوطني؟**

ويتفرع منه التساؤلات الآتية:

١/: ما النتائج التي توصلت لها الأدبيات والدراسات العالمية والعربية والمحلية التي تشير للتحديات التي تعيق القيادات النسائية في العالم ومنهم المرأة السعودية؟

٢/: ما التوصيات المقترحة في الأدبيات والدراسات العالمية والعربية والمحلية التي تم التوصل لها لتجاوز التحديات لتي تعيق القيادات النسائية في العالم ومنهم المرأة السعودية؟

٣/: ما مرتكزات الفكر القيادي للمرأة السعودية في ضوء نتائج وتوصيات الأدبيات والدراسات العلمية المحلية والعالمية لمواكبة التحول الوطني؟

### ٢- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى:

١/: تحديد النتائج التي توصلت لها الأدبيات والدراسات العالمية والعربية والمحلية التي تشير للتحديات التي تعيق القيادات النسائية في العالم ومنهم المرأة السعودية.

٢/: تحديد التوصيات المقترحة في الأدبيات والدراسات العالمية والعربية والمحلية التي تم التوصل لها لتجاوز التحديات لتي تعيق القيادات النسائية في العالم ومنهم المرأة السعودية.

٣/: الوصول الى تصور للمرتكزات العلمية التي يجب أن يتسم بها الفكر القيادي للمرأة السعودية في ضوء نتائج وتوصيات الأدبيات والدراسات العلمية العالمية والعربية والمحلية لمواكبة التحول الوطني.

### ٣- أهمية الدراسة:

على الرغم من النقلات التطويرية السريعة والمتنوعة التي يمر بها الحراك الحكومي في المملكة العربية السعودية من قرارات تسعى لتمكين المرأة إلا أنه لا زال هناك عوائق في مفهوم مشاركتها كقيادية في مختلف مواقع اتخاذ القرار في الدولة وهذا ما أكدته نتائج العديد من الدراسات المحلية والعربية حيث أكدت نتائج دراسة كل من (الرويس، ٢٠١٤)، و(الفايز، ١٠١٤)، و(الصانع، ٢٠١٤) أن المرأة لا زالت بحاجة إلى دعم القرار السياسي لها فيما يتعلق بتمكينها في العمل القيادي الذي تمارسه. وكما جاء في تقرير تم تمويله من المفوضية الأوربية ( FEMISE ) (2006) يجب إرساء حد ادنى (كوتا) للنساء في المؤسسات السياسية والجهاز

التشريعي والنقابات، وهذا يمكن أن يدفع للتغيرات المطلوبة (رضوان، و ريفيرز. ٢٠٠٦).

وما اشارت اليه البرامج التطويرية في المملكة العربية السعودية التي تركز على تأهيل وتطوير القيادات التربوية منها مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم والذي أنطلق عام (١٤١٣هـ).

### ومن خلال ما تقدم تظهر أهمية هذه الدراسة في الآتي:

١/: الوقوف على العوامل الخارجية والعوامل الداخلية في المؤسسات المختلفة التي تقف عائقاً أمام تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية ومعرفة الجوانب الإيجابية وتعزيزها، والتعرف على المعوقات وبالتالي وضع الخطط اللازمة للتغلب على هذه المعوقات من قبل المؤسسات المعنية.

٢/: وضع مرتكزات علمية يجب يتسم بها الفكر القيادي للمرأة السعودية في ضوء نتائج وتوصيات الأديبات والدراسات العلمية المحلية والعالمية ليستفيد منها القائمون على مرحلة التحول الوطني في المملكة العربية السعودية.

### ٤ - مصطلحات الدراسة:

- يمكن تعريف المصطلحات الواردة في هذه الدراسة كما يلي:
- **الفكر:** مجموعة العمليات العقلية التي يجب أن تمتلكها المرأة القيادية السعودية التي تمكنها من التعامل مع المقومات الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية في مجتمعها حسب خططها وأهدافها المرسومة لها.
  - **الفكر القيادي:** هو عملية تفكير وتأمل وملاحظة وتدقيق تقوم بها القيادية السعودية لدراسة التجارب وآراء المفكرين والمهتمين بكل ما له علاقة بقيادة المؤسسات بأنواعها وتسخيرها في خدمة مجتمعها في الجوانب الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية بحسب موقعها القيادي في مؤسسات الدولة.

### ٥ - حدود الدراسة:

**الحد الموضوعي:** سوف تقتصر الدراسة على وضع تصور للمرتكزات العلمية التي يجب أن يتسم بها الفكر القيادي للمرأة السعودية.

### ٦ - الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### مفهوم الفكر في الحضارات:

عند النظر الي الإنجازات في الحضارات القديمة يلاحظ أنها تجاوزت أداء العمل بدوره التقليدي الي التفكير في تحقيق إنجازات واعمال أكثر دقة يرسمون

بها خطوط عملهم، حيث يلاحظ أن الحضارة السومارية مارست الرقابة الإدارية، وفي الحضارة المصرية اتضح الفكر الإداري لديهم في كتاب "بتاح حوتب" الذي ينصح فيه ابنه كيف يكون قائداً ناجحاً. وجاءت تشريعات حمورابي لتؤكد استخدام الفكر الإداري في تلك المرحلة، وعرف عن الصين أعلى مستوى من التنظيم، وظهر في تاريخ الإغريق افلاطون، وسقراط اللذين تميز فكرهم ولازال يؤخذ ببعضه حتى الآن، أما الفكر في الإسلام فقد انفرد القرآن الكريم به فقد جاءت بعض الآيات منظمة للعلاقات والتعاملات في جميع أمور الحياة وصدق الله العظيم حين قال في سورة النحل أية (٨٩) **﴿وَوَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ﴾**. (الربيعي، ٢٠١٢، ٩)

**والفكر** عبارة عن مجموعة كبيرة من العمليات الذهنية والعقلية التي يقوم بها العقل البشري، والتي تجعله قادراً على تكوين شكلاً مميزاً للعالم الذي يعيش فيه الإنسان، وبناءً على ذلك يصبح عالماً به، وقادراً على التعامل معه بفاعلية أكبر، وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف والخطط والرغبات المراد تحقيقها، كما أنه الطريقة التي تتحرك بها نفس الإنسان بين المجالات المختلفة للواقع وكل ما هو منطقي ومعقول للعقل البشري، وذلك من أجل التأمل والكشف عن المعقول، وعرفه (نعمان، ٢٠١٤) على أنه "مجموعة من الأعمال التي يقوم بها العقل في المعرفة من أجل الكشف عن المجهول".

كما عرفه صاحب (المعجم الوسيط) بقوله: "الفكر إعمال العقل في المعلوم للوصول إلى معرفة المجهول، ويقال لى في الأمر فكر نظر ورؤية، [أو] الفكرة: الصورة الذهنية لأمر ما"، ومنها: أفكر في الأمر، فكر فيه، فهو مفكر..

وعرفته الموسوعة الحرة (<http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%81%D9%83%D8%B1>) بأنه:

**الفكر** هو مجموع العمليات العقلية التي تمكن البشر من نمذجة العالم المحيط بهم، وبالتالي التعامل معه بفعالية حسب أهدافهم، خططهم، ورغباتهم النهائية. من المصطلحات المتعلقة بالفكر: الإحساسية *sentience*، الوعي *consciousness*، الأفكار *ideas*، المخيلة *imagination*.

بمعنى، أنه العملية التي يتم بها نقل الحقيقة إلى الدماغ من خلال استخدام الحواس المختلفة، والعمل على ربطها بالمعلومات السابقة من أجل تفسيره أو إصدار حكم عليه وهو الفكر القيادي الذي نسعى الي تحقيقه في هذه الدراسة.



## الفكر القيادي:

في بيئة العمل القيادة والإدارة مصطلحان نتعامل بهما في اللفظ ونربط بينهما في الأداء، وكثيراً منا لا يميز الفرق بين القيادة والإدارة رغم البون الشاسع بينهما، فالقيادة: صفة يختص بها بعض الأشخاص عن غيرهم، أما الإدارة: فهي عملية تنفيذ يمكن أن يقوم بها أي فرد على درجة جيدة من التعليم (الصانع، ١٤٣٢).

وعرف كونتز وأدونال (kuntz,Odonnel.2015) القيادة أنها "القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة". فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة. فيما عرفها (Chuang,3005,3) بأنها: "السلوك الفردي لتوجيه مجموعة من أجل تحقيق الهدف المشترك" فالقيادة الإدارية تعتبر من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، والدليل على ذلك الكم الهائل من الدراسات بالإضافة إلى المئات من النماذج والنظريات التي تناولتها. ويرتبط الفكر بالقيادة نتيجة اتفاق معظم الدراسات حول الصفات التي يجب أن تكون في القائد المؤثر قائد المستقبل المبدع الذي يجب أن يتحلى بسمات جديدة تمنحه جدارة العمل القيادي.

وجاء اتفاق الغالبية العظمى من القيادات العربيات على أن توافر المهارات التحليلية والقدرة على اتخاذ القرارات والذكاء الاجتماعي والعاطفي ومهارات التأثير في الآخرين ومهارات الإصغاء وإدارة الخلافات والمهام المتعددة والتوازن بين الحياة والعمل والمهارات التفاوضية وحل المشكلات والتحدث أمام الجمهور والقدرة على اتخاذ المبادرات كلها مهارات مطلوبة من أجل الوصول إلى مناصب قيادية. (تقرير المرأة العربية والقيادية ٢٠٠٩-٢٠١١)، وهذه السمات ترتبط بالعمليات العقلية التي نسعى لرسمها للمرأة السعودية القيادية في مرحلة التحول الوطني والتي تتطلب من القيادة النسائية مواكبة النقلة السريعة للتطور في المملكة العربية السعودية.

## الفكر القيادي للمرأة السعودية في المجتمع المعاصر:

لقد شاركت المرأة المسلمة العربية في القرار السياسي بكل مستوياته، بل بلغت أعلى سقف فيه، فهذا الرسول صلى الله عليه وسلم يستشير السيدة خديجة عندما هبط عليه الوحي، كما أن المرأة المسلمة العربية شاركت في نشر الدعوة

الإسلامية منذ انبثاقها في اللحظات الأولى، حين شاركت امرأتين في اتفاقية العقبة الأولى، وهذا سيدنا عمر رضي الله عنه يستشير ابنته حفصة في الخصوصيات، وهو عمر من قال أصابت امرأة وأخطأ عمر، وفي العصر الحديث يقول لنا التاريخ أن جلالة المغفور له الملك عبد العزيز كان يستشير أخته نورا.

إن الفهم الواعي لمهمة المرأة وأولوياتها من منطلق الواجب يجعل عمل المرأة منضبطاً لحاجة المرأة وحاجة المجتمع ومشروعية العمل وملاءمة طبيعته لمقدرات المرأة ومواهبها التي تميزها والظروف الخاصة بكل امرأة، التي قد تجعل الانخراط في الحياة العامة واجباً عليها وذلك بالطبع على قدر الاستطاعة وبما لا يتعارض مع أولوياتها في أداء دورها الرئيس في أسرتها ومع أبنائها وزوجها إن كانت زوجة وأمّاً، وليس حقاً لها فقط في الوقت الذي تحفظ فيه كرامة ومكانة من اختارت طوعياً التخلي عن هذا الحق أو تأجيله لحين توفر الظروف الملائمة. (الصائغ، ٢٠١٤)

**وجاء في النظرية النسوية للمرأة التي عرفها معجم أوكسفورد:** "أنها الاعتراف بأن للمرأة حقوق وفرص مساوية للرجل" وذلك في مختلف مستويات الحياة العلمية والعملية على اعتبار اقضاء المرأة منها. أما معجم ويبستر فيعرفها على أنها: "النسوية هي النظرية التي تنادي بمساواة الجنسين سياسياً واقتصادياً واجتماعياً، وتسعى كحركة سياسية إلى تحقيق حقوق المرأة واهتماماتها وإلى إزالة التمييز الجنسي الذي تعاني منه.

وجاء في (تقرير التنمية العربية الإنسانية للأمم المتحدة للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري ضد المرأة، ٢٠٠٥) النص التالي: "أن من حق كل إنسان أن يتمتع بجميع الحقوق والحريات المقررة في الإعلان دون أي تمييز لا سيما بسبب العرق أو الجنس أو اللغة أو الدين" كما جاء في اتفاقية القضاء على أشكال التمييز ضد المرأة في الجزء الثاني في مادتها رقم (٧) تتخذ الدول الأطراف جميع التدابير المناسبة للقضاء على التمييز ضد المرأة في الحياة السياسية والعامة للبلد وبوجه خاص تكفل للمرأة قدم المساواة مع الرجل والحق في:

أ/ التصويت في جميع الانتخابات والاستفتاءات العامة، والأهلية لجميع الهيئات التي ينتخب أعضاؤها بالاقتراع.

ب/: المشاركة في صياغة سياسة الحكومة، وفي تنفيذ هذه السياسة، وفي شغل الوظائف العامة على جميع المستويات الحكومية.

ج/: المشاركة في أية منظمات وجمعيات غير حكومية تهتم بالحياة العامة والسياسية للبلاد.

وعلى الرغم مما وصلت إليه المرأة السعودية من تعليم وممارسة لبعض الوظائف التي تظهر في مسمياتها صيغة حق صناعة القرار واتخاذها. إلا أنها لم تحصل على حق ممارسة هذا الدور لا عن طريق المجتمع، ولا من خلال الوظيفة، وتغييب المرأة السعودية عن هذا الحق ليس غريب، لكنه امتداد للنظرة التقليدية السائدة في الوطن العربي عن المرأة، ويثار بين حين وآخر مجموعة من الصيحات الإعلامية التي تنبثق من الواقع الاجتماعي للمرأة على نطاق الوطن العربي على نحو عام وعلى نطاق محلي مفادها أنها أقل مكانة من الرجل على اعتبار أن الرجل يتقدم عليها بالواجبات والحقوق وان ليس للمرأة حرية في اتخاذ القرار وإنها مكلفة لمهام الأعمال المنزلية وإنجاب الأطفال فحسب (الحسن، ٢٠٠٨، ٣٥) وان هذه الصيحات لم تكن جديدة فقد نشر العديد من الكتاب العرب ومنهم السعوديين مجموعة من المقالات والدراسات والأبحاث عن قضايا ومشكلات المرأة (الشيخ داود، ١٩٦٨، ٢٣) من وقت بعيد وقد انعكس ذلك الاتجاه على طبيعة عمل المرأة في المجتمع السعودي وأضحت محرومة من الحق في المناصب القيادية العليا في القطاعات الحكومية المختلفة ومنها التعليمية لتشكيك الرجل في إمكاناتها وقدراتها (القدس، ٢٠٠٣، ٢-٤)، إضافة الى أنه لا توجد نصوص نظامية تنظم اسهام المرأة السعودية في رسم السياسات وتحديد المشاركات في قطاعات الدولة المختلفة (الجربوع، المحيسن، ١٤٣١، ٩٨).

ونتيجة للتحويلات التي تشهدها المملكة العربية السعودية، ونتيجة تبدل الظروف الاجتماعية أدرجت المرأة ضمن خطط المملكة المستقبلية لتأخذ مكانها في المساهمة بالنهضة التنموية وخدمة الوطن.

وقد كشفت خطة «التحول الوطني ٢٠٢٠» رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من ٢٢ في المائة، إلى ٣٠ في المائة، مشيرة الرؤية إلى أن المرأة السعودية تعد عنصراً مهماً من عناصر القوة في البلاد، إذ تشكل ما يربو على ٥٠ في المائة من إجمالي عدد الخريجين الجامعيين. وأعدت القيادة في تنمية

مواهبها واستثمار طاقاتها وتمكينها من الحصول على الفرص المناسبة لبناء مستقبلها والإسهام في تنمية المجتمع والاقتصاد.

### التحديات التي تواجه القيادات النسائية السعودية:

يشهد الحراك العالمي والإقليمي حراكاً مستمراً تجاه قضايا المرأة فهناك المؤتمرات والندوات والملتقيات والدراسات التي تناولت شؤون المرأة والتحديات التي تواجهها نستعرض منها ما أكدت نتائجها أن هناك معوقات تقف أمام المرأة القيادية منها ما كان على مستوى العالم حيث تشير دراسة ( Bwaman & Other, 2102) عن تجربة أجريت في الهند تنفيذاً لسياسة عامة، ترتبت عليها زيادة هائلة في التمثيل السياسي للمرأة على مستوى الحكومات المحلية من خلال حصص مخصصة. وتم التوصل إلى استنتاج مؤداه أنه بمجرد أن تصبح المرأة في وضع المسؤولية، فإنها تحدث تغييراً كبيراً في اتجاهات الجمهور وتدحض الاعتقاد بان الفجر لا يطلع إلا إذا صاح الديك.

كما جاء في التقرير العالمي عن الفجوة بين الجنسين عام ٢٠١٧ الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي أشار إلى زيادة المساواة بين الجنسين في الاستثمارات في راس المال البشري والفرص الاقتصادية، وأشار إلى أن قصور تمثيل الإناث في المناصب القيادية السياسية والوظائف الأعلى أجراً لا يزال مستمراً. (المنتدى الاقتصادي العالمي، ٢٠١٧)، وأفادت هيئة الأمم المتحدة للمرأة في تقرير صدر في عام ٢٠١١ أن نسبة البرلمانيات على مستوى العالم اقتصرت في عام ٢٠١١ على (١٩%)، واقتصر عدد البلدان التي ترأس المرأة فيها الحكومة على (٩١) بلداً. وتقل الأعداد حتى عن ذلك في كبرى الشركات التجارية: ففي قائمة شركات Fortune 500 لعام ٢٠١٢، شغلت النساء ما نسبته (٤.٢%) من مناصب المسؤول التنفيذي الأول.

الملاحظ أنه حتى على مستوى العالم يظل شأن المرأة مرتبط بالقرار السياسي، وأن التمييز موضوع قائم في جميع المجتمعات بأشكال مختلفة.

ولم تغفل الدول العربية الاهتمام بوضع المرأة وتغييرها عن مساحة اتخاذ القرار من خلال تحجيم دورها القيادي حيث انتهى المؤتمر الثاني لقمة المرأة العربية (٢٠٠٢)، لمواجهة التحديات التي تحول دون مشاركة المرأة في التنمية بوضع استراتيجية خاصة بالمرأة أنت استكمالاً وتعزيزاً لاستراتيجيات العديد من

الدول العربية. وكذلك تعزيزاً لخطط وبرامج التنمية في الدول العربية، والتي ركزت على أن (الإنسان) رجلاً وامرأة هو غاية عملية التنمية، فهو محركها وصانعها والمستفيد منها. وأتت الاستراتيجية تعزيزاً للمواثيق والتوصيات التي صدرت عن المنظمات الدولية، والملتقيات والمنتديات الفكرية التي عقدت في عدد من الدول العربية. إذ هدفت الاستراتيجية للتوصل إلى مجتمع عربي متطور قادر على مواجهة تحديات الألفية الثالثة من خلال تعزيز التعاون والتنسيق العربي المشترك للنهوض بالمرأة العربية، وتنمية قدراتها، وتمكينها من المشاركة الكاملة والفاعلة في عملية التنمية الشاملة والاستفادة من عائداتها، وفي سلطنة عمان جاءت من نتائج دراسة أجرتها وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل والتدريب المهني (٢٠٠٩) أنه من التحديات التي تواجه المرأة العمانية لزيادة تمكينها عدم وعيها بحقوقها الشرعية والقانونية، وجاء في نتائج دراسة (الحسين، ٢٠١١) في الأردن أنه سواء من وجهة نظر الرؤساء والقيادات أن العدد الأكبر يعد عدم وجود معوقات تواجه المرأة لأنها امرأة، في حين نجد أن من المعوقات التي تواجه المرأة القيادية، الزيارات الميدانية والدوام لوقت متأخر أحياناً، ونظرة المجتمع لها بأنها غير قادرة على تسيؤ منصب قيادي، وغير قادرة على اتخاذ القرار، وظهر في نتائج دراسة (الشهابي، ٢٠٠١) في العراق عدم التكافؤ في احتلال المواقع القيادية بين الرجال والنساء، بالرغم من أن النساء قد اثبتن جدارتهن وكفاءتهن ونجاحهن في قيادة منظماتهن، وهذا ما تشير إليه أيضا معظم الإحصاءات سواء في الدول المتقدمة في الدول النامية، وفي مصر جاءت نتائج دراسة مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية (٢٠١٤) والتي طبقت دراستها على عينة عشوائية من مختلف القطاعات في جمهورية مصر العربية أن (٧٦٪) من المبحوثين اقروا بأن المرأة تصلح لنولى المناصب القيادية بشكل عام، كما توصلت الدراسة الى أن هناك مجموعة من الصفات لا يمكن التنازل عنها في المرأة الراغبة في تولي المناصب القيادية أهم هذه الصفات (الكاريزما وقوة الشخصية).

وبحسب طبيعة البيئة والأعراف والعادات الاجتماعية نجد نتائج الدراسات العربية المتعلقة بالتحديات التي تواجه المرأة القيادية لها ارتباط بالعوامل الاجتماعية، رغم تأكيد النتائج توفر الصفات القيادية التي تميزها عن الرجل في بعض المواقف.

ولم تكن المملكة العربية السعودية بعيدة عن العالم في الاهتمام بالمرأة خاصة

مع حصول المرأة السعودية على أعلى الدرجات العلمية وعملها كمعلمة وطبيبة لفترة طويلة وأثبتت جدارتها في العمل فاستحقت المناصب القيادية وطالبت بفتح التخصصات المختلفة للدراسة امامها وأخذت تحقق إنجازات محلية وعالمية مما دفع الجهات المعنية بالتعليم بإقامة الملتقيات والندوات والمؤتمرات التي قدمت فيها الدراسات التي طبقت على المجتمع السعودي ففي دراسات سعودية تناولت معوقات تولى المرأة للمناصب القيادية حددت نتائج دراسة (الغامدى، ٢٠١٢) أن المعوقات الثقافية، والأراء الفقهية المتشددة لا تعد عائقاً نحو سعى النساء الى المناصب القيادية. كما ذكرت (الحמיד، ٢٠١٣) أن النهوض بالقدرات القيادية للمرأة السعودية وتمكينها من المشاركة في عمليات التنمية اصبح مطلباً رئيساً ترتكز عليه التوجهات التنموية للدولة، كما جاءت نتائج ٣٣ دراسة قدمتها سعوديات في مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية (الواقع والتطلعات) بالرياض ٢٠١٤ نتناول بعضاً منها على النحو التالي: توصلت (الرويس، ٢٠١٤) في نتائج دراستها إلى أن التحديات التنظيمية تكمن في ضعف تمثيل القيادات النسائية في اللجان والمجالس الإدارية، ومحدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية، والمركزية في اتخاذ القرارات في كثير من الجامعات، وضعف مستوى المشاركة النسائية في رسم الخطط الاستراتيجية، وضعف قنوات الاتصال مع القيادات الرجالية، وجاء في نتائج دراسة (الفايز، ٢٠١٤) أن من بين التحديات التنظيمية التي تواجه التمكين الإداري للقيادات النسائية بالجامعات عدم وجود لائحة موحدة في تصنيف الوظائف، واعتقاد البعض أن المناصب القيادية تتطلب سمات لا تملكها القيادات النسائية كالحزم والدافعية، من التحديات تخوف بعض القيادات الوسطى على مراكزهم الوظيفية وسلطتهم الإدارية على مركز الطالبات، والأنظمة والإجراءات الإدارية لا تمنح فرص المبادرة والابتكار للقيادات النسائية، وتداخل الاختصاصات بين أقسام الرجال والأقسام النسائية، وأكدت نتائج دراسة (التويجري، ٢٠١٤) عدم وجود مهام تنظيمية بشكل دقيق ورسمي تحدد المهام والمسئوليات للقيادات الجامعية. كذلك عدم توفر الموارد التنظيمية لتطبيق منهج التمكين، وجاءت من نتائج محاور دراسة (الصانع، ٢٠١٤) المرتبطة بالجانب التنظيمي لتؤكد أن تغييب المرأة عن مواقع اتخاذ القرار يفقدها الخبرة الإدارية، وأقل درجاته كانت فكرة تولى المرأة منصب إداري غير مقبولة، والمرأة ضعيفة الكفاية الإدارية

في الجامعة.

نجد أن جميع هذه الدراسات اكدت وجود التحديات التي تواجه المرأة على المستوى العالمي والعربي والمحلي، وأن هناك فجوة لازالت قائمة بين المنصب القيادي ووجود المرأة فيه مما يستدعي الاهتمام بهذا الموضوع والاستمرار في دراسته. يقابل هذه النتائج توصيات الهدف منها تجاوز التحديات التي تواجهها المرأة علي المستوى العالمي والمحلي.

### مقترحات لتجاوز المرأة السعودية التحديات التي تواجهها:

جاء في تقرير منظمة هيئة الأمم المتحدة (٢٠١٨) في مجال تحقيق المساواة بين الجنسين: كفالة مراعاة وجهات نظر جميع النساء ومشاركتهن حسب الاقتضاء بالكامل على قدم المساواة مع غيرهم في وضع وتنفيذ وتقييم السياسات والأنشطة التي تؤثر على موارد حياتهن، وضمان تمكينهن ومنظماتهن من المشاركة بشكل تام وفعلي في عملية صنع القرار والسياسات، وقد أنشئت الأمم المتحدة للمرأة، بموجب قرار الجمعية العامة (A/RES/64/289) في تموز/يوليه ٢٠١٠، في خطوة تاريخية للدول الأعضاء في الأمم المتحدة، لتكون هيئة جامعة في الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وجاء إنشاء الهيئة كجزء من جدول أعمال الأمم المتحدة للإصلاح، من أجل جمع الموارد والولايات بما يكفل أثرا أكبر. ولذا ضمت الهيئة بذلك كل الولايات والمهام لأربع هيئات سابقة مختلفة كان محور عملها بشكل رئيسي يرتكز على المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.

وأوصت دراسة بريطانية (Coleman,2001) أهمية إيضاح استراتيجية العمل حيث ان عدم وضوح استراتيجيات العمل احد عوائق تولي المرأة للمناصب القيادية، وفي توصية لتقرير تأثير فجوة النوع على النمو الاقتصادي في بلدان البحر الأبيض المتوسط (رضوان، ريفيرز، ٢٠٠٦) يجب العمل الكثير لتجاوز العوائق التي تعيق تقدم المرأة ومشاركتها وأحد الخطوات الأساسية تشجيع تحويل الضوابط المؤسسية لإعتماد فكرة أن المرأة لديها القدرة على الإختيار (في التعليم في المشاركة في قوة العمل) وبعد العاملين الرئيسيين اللذان يسمحان بهذا التغيير وهما: حرية تعبير المرأة عن طريق المنظمات التي تمثلها والثاني الدولة، كما جاء في توصيات دراسة (Weidenfeller,N.K, 2012) العمل على تغيير الثقافة مع التركيز على النتائج فيما يتعلق بخبرة المرأة القيادية.

هذه التوصيات توضح أن المرأة على مستوى العالم تعاني بين فريقين: معها للتمكين وضدها وهذا يتطلب منها جهداً لتغيير هذه الصورة، وجاءت توصيات الدراسات العربية موجّهة للمجتمع ولصاحب القرار في الاهتمام بوضع المرأة ومنحها فرصة التدريب وتنمية ذاتها خاصة مع الانفتاح العالمي التي تعيشها الدول لتكون جزء من المنظومة المكتملة لتنمية المجتمع حيث:

أوصت دراسة عراقية بعد مرحلة التغيير في العراق أنه لا بد من العمل على إجراء المزيد من المسوحات الاجتماعية حول معوقات عمل المرأة في المجتمع العراقي وخصوصاً بعد التغييرات التي شهدتها العراق مؤخراً. كما أوصت بعقد دورات تدريبية لتوعية المرأة بأهمية دورها في المجتمع بالإضافة إلى توعية المرأة بحقوقها القانونية (هاني، ٢٠١٧).

كما أوصت دراسة أردنية على أهمية إبراز دور المرأة الأردنية المتعلمة في بناء الأردن الحديث في المناهج الدراسية وفي مختلف وسائل الإعلام الأردني. كما أوصت باستضافة بعض النساء القياديات لعقد لقاءات هادفة مع الطلبة وإبراز الجانب القيادي لهن في مختلف جوانب الحياة في الأردن (الشويحات، ٢٠١٦).

وفي دراسة (البو علي، ٢٠١١) في سلطنة عمان جاءت أهم التوصيات على النحو التالي: ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية النسوي من حيث التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتنمية، وتقييم الأداء، ومنح الحوافز، وتحديث أنظمة الاستقطاب من خارج السلطنة، وإجراء المزيد من البحوث لإغناء موضوع إدارة الموارد البشرية النسوية.

وجاءت التوصيات في دراسة (الخرشة، ٢٠١٢) بعنوان الكفايات الجوهرية للقيادة النسائية وأثرها في الأداء المؤسسي - دراسة حالة في إدارة الشرطة النسائية في الأردن - تعزز دور التدريب وأهميته حيث أوصت الدراسة توفير الاحتياجات والمستلزمات التدريبية والاهتمام بالعمال الجماعي أكثر وتوفير الخبراء والمدرّبين وذلك لتمكين القيادات في الشرطة النسائية الأردنية وجعله احد استراتيجياتها الفاعلة لتأهيلها للعمل القيادي.

وفي المملكة العربية السعودية أخذ الاهتمام بالمرأة يتزايد في ظل التغيي المرهلي التي تسير فيه البلاد خاصة وأن كل قرار يخص المرأة في المملكة هو إرادة سياسية لاختلاف قناعات بعض أطراف المجتمع بخروج المرأة للعمل فكانت



هناك العديد من التوصيات المنبثقة من الدراسات العلمية في المؤتمرات والملتقيات الي توصي بما يمكن أن يحقق للمرأة السعودية فرصة المساهمة في تنمية الوطن، فجاءت التوصيات على النحو التالي.

جاء في توصية ورقة عمل (الصائغ، ٢٠١٣) في منتدى المرأة الخليجية وقيادة التغيير أن هناك حاجة لتشجيع المرأة السعودية على ممارسة حقوقها في المشاركة الفعلية في تنمية الوطن. وتوسيع مفهوم مشاركة المرأة الفعلية في المجالات الثقافية والاقتصادية والسياسية. وتعزيز مكانة المرأة في المجتمع بمشاركتها وتواجدها في مراكز صناعة القرار واتخاذها، واستخدام الإعلام كوسيلة ضغط لتغيير ذهنية المجتمع عن المرأة.

كما أوصت دراسة (الكسر، ٢٠١٥) التركيز على أهمية استمرارية الدور الذي تؤديه القيادات السياسية العليا في المملكة العربية السعودية في دعم حصول المرأة على حقوقها لما لها من أثر على التغيير المجتمعي، حيث أن هذه القيادات تمثل قوة دافعة باتجاه تطور المرأة وتحسين ظروفها وتعزيز مكانتها ودورها في المجتمع.

وجاء في توصية لدراسة (الرشيدي، ٢٠١٦) إضافة وتعديل وتنقيح وتطوير بعض اللوائح والقوانين الحالية في الجامعات السعودية فيما يخدم مفاهيم وقيم ودرجة المتطلبات الأكاديمية وقيادة المرأة للمراكز الإدارية في الجامعات سعياً لممارستها في البيئة الأكاديمية والجامعية.

كما جاءت دراسة (الدليمي، ٢٠١٦) بعدد من التوصيات التي تصب في توجه الدراسة الحالية منها: ضرورة الاهتمام برأس المال النفسي بشكل أكبر، وذلك يعود لأهميته وتأثيره على نفسية وعمل الفرد في المنظمة ولما يعود للمنظمة من فوائد وميزة تنافسية لها، كما أوصت الاستمرار بالبحث في خصائص القيادة النسوية رغم توفرها، ولكن لم يكتب عنها الكثير، وقوة الخبرة والحث على الاستثمار برأس المال النفسي. وأوصت الدراسة بضرورة عدم تحجيم المرأة لكونها امرأة فقط ومغادرة هذه الثقافة السلبية، لإن المرأة وحسب ما توصلت اليه الدارسة، تمتلك مهارات قيادية عالية تفوقت بها وارتقت بمجال عملها.

#### ٧- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

**منهجية الدراسة:** تعتمد الدراسة المنهج الوصفي في مساره الكيفي والذي يركز على وصف الظواهر والفهم والأعمق لها، فالسؤال المطروح في البحث

النوعى سؤال مفتوح النهاية ويهتم بالعملية والمعنى أكثر من اهتمامه بالسبب والنتيجة (العبد الكريم، ٢٠١١، ١٠).

### حيث سيتم الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال:

- . تتبع الدراسات العالمية والعربية والمحلية لخصر المعوقات التي تعيق تولي المرأة للمناصب القيادية من خلال نتائج هذه الدراسات.
- . حصر التوصيات في عدد من الدراسات العالمية والعربية والمحلية التي تساهم في دعم تولي المرأة للمناصب القيادية في جميع قطاعات الدولة.

### ٨- الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها:

#### الإجابة على السؤال الأول:

ما النتائج التي توصلت لها الأدبيات والدراسات العالمية والعربية والمحلية التي تشير للتحديات التي تعيق القيادات النسائية في العالم ومنهم المرأة السعودية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حصر بعض نتائج الدراسات العلمية في المجالات والمؤتمرات والندوات العالمية والعربية والمحلية التي تناولت معوقات المرأة القيادية في الإطار النظري للدراسة وينضح من خلال تتبع بعض الدراسات العالمية والعربية والمحلية النتائج التالية:

أن اغلب الدراسات تتفق على:

- § هناك عوائق تنظيمية قد تقف في سبيل وصول المرأة للمناصب القيادية.
- § أن المرأة مؤهلة لتولي المناصب القيادية في المجالات المختلفة الاقتصادية والسياسية، والتعليمية، والاجتماعية.
- § هناك حاجة لإعادة الهيكلة التنظيمية في القطاعات المختلفة لتمكين المرأة من ممارسات صلاحيات المنصب القيادي الذي ستتولاه على كافة المستويات.
- § لم يكن الجانب الثقافي أو التشريعي عامل من عوامل إعاقة المرأة من التقدم الثقافي لتولي المناصب القيادية.
- § هناك حاجة للإهتمام بوضع المرأة في الدول العربية للانتقال بها الى مرحلة الألفية الثالثة بكل معطياتها للمشاركة في القيادة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية.
- § يجب على المرأة أن تلم بجميع حقوقها الشرعية والقانونية في المجتمع لتكون قادرة على التعامل مع المنصب القيادي الذي تطمح إليه.

### الإجابة عن السؤال الثاني:

ما التوصيات المقترحة في الأدبيات والدراسات العالمية والعربية والمحلية التي تم التوصل لها لتجاوز التحديات لتي تعيق القيادات النسائية في العالم ومنهم المرأة السعودية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تتبع بعض الدراسات العالمية والعربية والمحلية في الإطار النظري للدراسة وتم حصر بعض التوصيات وجاءت النتائج على النحو التالي:

- § تعزيز ثقة المرأة في نفسها.
- § تسليط الضوء على التجارب الناجحة للقيادات النسائية الموجودة عالمياً ومحلياً في المواقع المختلفة وبرازها في المجتمع.
- § ضرورة وضع إطار مفاهيمي واضح ومحدد للدور القيادي الذي ستقوم به المرأة.
- § لا بد من التدخل الإيجابي من صانعي القرار لصالح المرأة في تولي المناصب القيادية العليا بمختلف مستوياتها وأنواعها.
- § إضافة وتعديل وتنقيح بعض اللوائح والقوانين فيما يخدم دخول المرأة كقيادية في المجالات الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والاجتماعية.
- § تحديد المتطلبات التدريبية التي تحتاجها المرأة عند تولي المناصب القيادية العليا.

٩- مرتكزات الفكر القيادي للمرأة السعودية في ضوء نتائج وتوصيات الأدبيات والدراسات العلمية المحلية والعالمية لمواكبة التحول الوطني. للوصول للمرتكزات التي يجب أن يتصف بها الفكر القيادي للمرأة السعودية لا بد من معرفة:

#### ١/٩: المكتسبات التي حققتها المرأة السعودية:

- § حصولها على أعلى الدرجات العلمية.
- § ممارسة العمل الوظيفي لها بكل كفاءة واقتدار.
- § دخولها الحياة الاقتصادية وممارسة الأعمال الحرة والمشاركة في تنفيذ ودراسة بعض المشاريع الاقتصادية الكبيرة.

- § المشاركة في اللجان العلمية والمجالس الإدارية كمستشارة غير رسمية تحاور وتناظر وتحلل وتضع الخطط الاستراتيجية الهامة للمساهمة في تطوير الأعمال.
- § المشاركة الفعالة في المحافل الدولية بصورة شخصية.
- § تمثيل المملكة في المحافل الدولية بتكليف من ولاة الأمر.
- § انشاء الجمعيات الخيرية والأنشطة الثقافية وإدارتها بنجاح.
- § المساهمة في الكتابة الصحافية المحلية والعربية محللة للأحداث السياسية والاقتصادية والفكرية والاجتماعية.
- § شاركت في الفعاليات الوطنية الثقافية والفكرية والاقتصادية مثل:
- § الحوار الوطني - المنتديات الاقتصادية- ملتقى المثقفون السعوديون الأول.
- § تتواجد الآن (٣٠) امرأة سعودية في مجلس الشورى ما يمثل (٢٠٪) من أعضاء المجلس وهي تمارس الصلاحيات المخولة لها مثل الرجل في المجالات المحددة لها (<https://www.shura.gov.sa/>).
- § حصلت على وظائف رفيعة المستوى في المنظمات العالمية.
- § تشغل وظائف دقيقة وحساسة في وكالة ناسا للفضاء في الولايات المتحدة الأمريكية.
- § عالمة ومخترعة أصبح اسمها يعلوا في المحافل العالمية.
- § حصلت على جوائز عالمية وبراءات اختراع وأدرج اسمها ضمن النساء المؤثرات في العالم.
- جميع هذه المكتسبات خاضتها المرأة السعودية بمستوى التعليم الذي كفلته لها الحكومة السعودية، وبجهود ذاتية منها.
- ٢/٩: مبررات وضع مرتكزات الفكر القيادي للمرأة السعودية:
- حققت النساء مستوى ثقافي عالي بسبب التعليم والثقافة وهذا أدى إلى:
- § إدراك كامل للعمل الاجتماعي والعمل السياسي.
- § رفض للمزاحمة، واستخدام القوة في تحقيق الأهداف.

§ تحليل الحدث الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والتعامل معه وفق معطيات المرحلة والتعامل مع الموروث الاجتماعي بواقعية وتفهم ورقي.

§ البنية التحتية الثقافية والفكرية للعقل النسائي السعودي ترتبط: بالعامل الديني، والعامل الأدبي، والعامل الأخلاقي.

§ لدى المرأة السعودية ثبات على المبادئ الفكرية والثقافية.

§ تمتلك شمولية في الإحساس بالمسئولية تجاه وطنها ومجتمعها.

§ لم تندفع وراء الأفكار المستوردة.

§ ترفض التعصب الفكري والثقافي، وتمتلك قابلية للتطور والتجديد.

§ أوجدت لنفسها مكانة علمية متميزة ضمن علماء العالم.

#### ١٠- مرتكزات الفكر القيادي للمرأة السعودية لمواكبة التحول الوطني:

تمثل المرأة السعودية نصف المجتمع السعودي وتمثل ما نسبته (٤٢.٥٢٪) من عدد السكان، لذا تم وضع فصل كامل في رؤية ٢٠٣٠ (<http://vision2030.gov.sa/ar/node/81>) للمملكة العربية السعودية عن المرأة حيث جاء فيها أن (المرأة عنصر قوة في المنهج السعودي الجديد فوضعت ضمن أهدافها" رفع نسبة المشاركة للمرأة في سوق العمل من (٢٢٪ - ٣٠٪))، وقد تبوأَت المرأة السعودية مناصب قيادية عليا لكنها لا زالت محدودة حتى الآن، وترى المثقفات السعوديات أن الرؤية ستسمح للمرأة بتولي مناصب قيادية عليا في الدولة وعلى ضوء نتائج الدراسات التي تم التطرق لها وتوصياتها. يمكن تحديد مرتكزات الفكر القيادي للمرأة السعودية لمواكبة التحول الوطني وهي:

١/١٠: **السمات القيادية:** وهي نمط السلوك المستمر الذي يمارسه الفرد في

المؤسسة أو المنظمة الإدارية ويستدل عليها من خلال الخصائص التي

تتميز بها المرأة القيادية وتتقسم الي:

#### أ/ **سمات الفكر القيادي الديني للمرأة السعودية:**

§ التمسك بالعقيدة الإسلامية كتاباً وسنة.

§ الدعوة إلى الحق والفضيلة.

§ الوسطية في النقد والكتابة.

§ احترام العادات والتقاليد والقيم والأعراف المختلفة.

§ التعامل بالحكمة والمجادلة الحسنة.

§ البعد عن التعصب الفكري والثقافي.

ب/: سمات الفكر القيادي الأدبي والثقافي:

§ الانفتاح والجادبية مع التحلي بالرزانة الفكرية أثناء المناقشة.

§ الثبات على المبادئ الفكرية والثقافية والأدبية.

§ الالتزام والكفاءة والبعد عن الأسلوب الفلسفي أثناء الطرح.

§ الحزم والتصميم وتجنب الصوت السلطوي أثناء الحديث.

§ المثابرة والصدق والاستقامة والبعد عن استخدام التقليد أثناء

عملية التطوير.

§ الإبداع والذكاء مع الاهتمام بعمليات الاستدلال والاستنباط

لتفسير الأمور بطريقة علمية.

§ التحلي بروح المشاركة والبعد عن سيطرة النزعة الفردية أثناء

الحديث.

§ وعيها لكل ما هو في مصلحة المواطن والوطن.

§ عدم الاندفاع وراء الأفكار المستوردة.

ج/: سمات الفكر القيادي الأخلاقي للمرأة السعودية:

§ عدم المجادلة في الباطل.

§ البعد عن الشكوك في كل أمر.

§ التحلي بالمحاسن وقيمها.

§ الدعوة إلى إصلاح الشامل.

§ الدعوة إلى التنوير الفكري.

§ عدم الطعن في الأخلاق والأعراض.

§ عدم الافتراء على الخصوم.

§ الحيادية وعدم اتباع الأهواء أثناء الطرح.

§ احترام الرأي الآخر والرأي المخالف.

١٠/٢: المهارات الإدارية: وهي القدرة القيادية على فهم طبيعة العمل، وتنفيذ

النشاطات الملائمة لعملية تحقيق الأهداف التنظيمية، والمتطلبات

والحاجات الخاصة والتي يجب أن تتوفر في الفكر القيادي للمرأة

السعودية وتتمثل في:

### § صياغة الاستراتيجيات ومنها:

- التنبؤ والنظر للأفق.
- استخدام الفكر الاستراتيجي.
- التخطيط الاستراتيجي.
- الإدارة الاستراتيجية.

### § امتلاك المهارات المعرفية مثل:

- القدرة على جمع المعلومات.
- تحليل البيانات.
- استخدام المعلومات في مواقفها المناسبة.
- التعبير عن الأفكار بالكتابة.
- مواكبة التطورات على المستوى المحلي والعالمي.
- التكيف مع الظروف المختلفة.

### § مهارة اتخاذ القرار الرشيد عن طريق:

تشكيل فريق لصناعة القرار بالأساليب العلمية.

### § امتلاك مهارة الذكاء الاجتماعي والعاطفي وممارسته من خلال:

- صياغة ثقافة وقيم مشتركة مع المرؤوسين.
- مساعدة الآخرين في التطور.
- تقليص الحدود والحواجز مع المرؤوسين.
- الاعتماد على قوة الشخصية.
- التعامل كمدرّب ومسئول وقائد للمرؤوسين.

### § مهارات التأثير في الآخرين عن طريق:

- القدرة على الإقناع.
- تقدير احتياجات الآخرين.
- القدرة على التعامل مع العقليات المختلفة لفهم ردود أفعال المرؤوسين.

### § مهارات الإصغاء وإدارة الخلافات من خلال:

- التفكير التأملي مع النفس.
- التوقف عن الكلام اثناء الاستماع للآخر.
- التحلي بالصبر وضبط النفس.

- تحديد نقاط الخلاف.
- التعامل بعقلانية مع الموضوع.
- سرعة البديهة.
- عدم التسرع في الحكم.
- § **مهارة إدارة المهام المتعددة والتوازن بين الحياة والعمل:**
- كفاءة إدارة العلاقات من خلال بناء الشبكات الاجتماعية والإنسانية.
- قيادة مجموعات العمل.
- الفصل بين الحياة الشخصية والعمل.
- تحويل دوافع النجاح الشخصية الى تحقيق أهداف المنظمة.
- § **المهارات التفاوضية وحل المشكلات:**
- امتلاك الشخصية الثابتة والقوية.
- الثقافة الواسعة والعميقة.
- الحكمة والرزانة.
- الاعتراف بالخطأ.
- التجاوب مع الآخر بكل احترام وتقدير.
- § **مهارة التحدث أمام الجمهور من خلال:**
- التمكن من الموضوع المراد طرحه.
- التركيز على نقاط الموضوع الرئيسة -
- استخدام لغة الجسد.
- § **القدرة على اتخاذ المبادرات:** المبادرة هي القدرة على فعل شيء يهدف إلى التغيير. لذا على الفكر القيادي النسائي السعودي أن يمتلك القدرة:
- على إعادة هندسة الإجراءات.
- إدراك مسئولية العمل.
- الخروج من نمطية العمل بالتفكير الإيجابي.
- امتلاك القدرة على المبادرة والمبادأة.
- القدرة التوجيه والإدارة الذاتية.
- التطوير الذاتي بالتدريب ورفع سقف الثقافة المعرفية.



## ١١ - التوصيات:

- ١/: تشجيع المرأة السعودية على ممارسة حقوقها في المشاركة الفعلية في تنمية الوطن.
- ٢/: توسيع مفهوم مشاركة المرأة الفعلية في المجالات الثقافية والاقتصادية والسياسية.
- ٣/: تعزيز مكانة المرأة في المجتمع بمشاركتها وتواجدها في مراكز صناعة القرار واتخاذها.
- ٤/: استخدام الإعلام كوسيلة ضغط لتغيير ذهنية المجتمع عن المرأة.
- ٥/: المقارنة والمقاربة والمراجعة مع الأمم المتقدمة في وضع المرأة حتى لا نكون بعيدين عما يدور حولنا وننعت بالتخلف وتعطيل كامل نصف المجتمع.

المراجعأولاً- المراجع العربية:

- ١ إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الفلسفي ١، مجمع اللغة العربية ط ٢- مصر.
- ٢ البوعلي، آ. (٢٠١١). تجارب عالمية وعربية في مساهمة المرأة في التنمية الإدارية: تجربة سلطنة عمان نموذجاً، منتدى دور المرأة العربية في التنمية الإدارية - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - سلطنة عمان، مسقط: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٣٣١ - ٣١١ .
- ٣ باندي، روهيني، وتوبالوفا، بيتا (٢٠١٣)، نساء في وضع المسؤولية، التمويل والتنمية، ٢٠١٣.
- ٤ تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (٢٠١٧).
- ٥ التقرير السنوي لمنظمة المرأة العربية لعام ٢٠١٦، (المرأة العربية: تمكين.. إنجازات.. تحديات)، يعمل في اطار جامعة الدول العربية، القاهرة. (٢٠١٦).
- ٦ تقرير التنمية العربية الإنسانية للأمم المتحدة للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري ضد المرأة، (٢٠٠٥).
- <http://www.ejtemay.com/archive/index.php/t-6927.htm>
- ٧ تقرير منظمة هيئة الأمم المتحدة (٢٠١٨) - [http://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/csw/62/csw-conclusions-62-](http://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/csw/62/csw-conclusions-62-ar.pdf?la=en&vs=4806)ar.pdf?la=en&vs=4806 تاريخ الدخول ٧/١٠/٢٠١٨
- ٨ التويجري، فاطمة عبدالعزيز (٢٠١٤)، التمكين الوظيفية للقيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية، ورقة عمل مقدمة: مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية المنعقد في الفترة من ٢-٤ ديسمبر ٢٠١٤، معهد الإدارة العامة: الرياض.
- ٩ الحسين، ايمان بشير محمد، ٢٠١١، السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها، مجلة جامعة دمشق، المجلد الثالث+الرابع، ٢٠١١.

- ١٠ الحميد، نجلاء (٢٠١٣)، الذكاء الوجدانية وعلاقته بالمهارات القيادية النسائية في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر "المرأة في مراكز القيادة في البلدان العربية": تونس مارس، ٢٠١٣.
- ١١ الدليمي، مريم سلمان عباس (٢٠١٦)، خصائص القيادة النسوية وأثرها على رأس المال النفس: اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة" دراسة ميدانية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان". رسالة ماجستير، بحث غير منشور، كلية إدارة الأعمال: جامعة الشرق.
- ١٢ الرشيد، شيخة ثاري النفيعي (٢٠١٦)، المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للتمكين النسائي في الوظائف القيادية في جامعة حائل، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، العدد (٦٩)، يناير ٢٠١٦.
- ١٣ الرويس، عزيزة سعد (٢٠١٤)، التحديات التي تواجه القيادات الإدارية النسائية في الجامعات السعودية، ورقة عمل مقدمة: لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية المنعقد في الفترة من ٢-٤ ديسمبر ٢٠١٤، معهد الإدارة العامة: الرياض.
- ١٤ الشهابي، أنعام ومحمد موفق ٢٠٠١، (مشكلات تبؤ المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية (التجربة العراقية)، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ١٥ الصائغ، نجات محمد سعيد (٢٠١٠)، العقل النسائي السعودي وإشكالية العلاقة بين استراتيجيات التطوير وآليات التنفيذ بحث مقدم إلى: مؤتمر مستقبل تعليم المرأة السعودية، المنعقد في جامعة الإمام محمد بن سعود في الفترة من ٦-٧/١/١٤٣١هـ
- ١٦ الصائغ، نجات محمد سعيد الصائغ (٢٠١٤)، معوقات تولي المرأة السعودية المناصب القيادية العليا في الجامعات السعودية، ورقة عمل مقدمة: لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية المنعقد في الفترة من ٢-٤ ديسمبر ٢٠١٤، معهد الإدارة العامة: الرياض.
- ١٧ الصائغ، نجات محمد سعيد (٢٠١٣)، واقع مشاركة المرأة السعودية في صناعة القرار، منتدى المرأة الخليجية وقيادة التغيير، المنعقد في ٦/مارس/٢٠١٣م الموافق ١٤٣٤/٤/٢٤هـ في مملكة البحرين.

- ١٨ الصائغ، نجات محمد سعيد الصائغ (٢٠١١)، القيادات المكلفة بالعمل الإداري بالجامعات السعودية ومعوقات الأداء، ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الأول للجمعية السعودية للإدارة، ١٤٣٢هـ.
- ١٩ الشويحات، صفاء (٢٠١٧)، المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحول دون تولي المرأة المتعلمة مناصب قيادية من وجهة نظر طلبة الجامعة الألمانية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم الإنسانية، المجلد (١٠)، العدد (١)، ٢٠١٧.
- ٢٠ عبدالكريم، راشد بن حسين (٢٠١١)، البحث النوعي في التربية، الناشر ك جامعة الملك سعود، الرياض.
- ٢١ الغامدي، فوز (٢٠١٢)، معوقات وصول المرأة السعودية إلى المناصب القيادية في القطاع العام (دراسة ميدانية على عينة من موظفات جامعة الملك عبدالعزيز)، بحث غير منشور، جامعة الملك عبدالعزيز: قسم الاجتماع والخدمة الاجتماعية: كلية الآداب والعلوم الإنسانية.
- ٢١ الكسر، شريفة عوض الكسر (٢٠١٥)، تصور مقترح للتغلب على معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا وأساليب مواجهتها، مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، العدد (١٣)، أبريل ٢٠١٥.
- ٢٣ المؤتمر الثاني لقمة المرأة العربية (٢٠٠٢). استراتيجية النهوض بالمرأة العربية، عمان: اللجنة التحضيرية لقمة المرأة العربية.
- ٢٤ المؤتمر الأول لقمة المرأة العربية، ٢٠٠٠، القاهرة، ١٨ نوفمبر ٢٠٠٠.
- ٢٥ الموسوعة الحرة. (<http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%81%D9%83%D8%B1>) تاريخ الدخول ٢٠١٨/١٠/١٠
- ٢٦ رضوان، سمير، وريفيرز، جان لويس (٢٠٠٦). المرأة والتنمية الاقتصادية في البحر المتوسط، (FEMISE 2006)، تقرير تم تمويله من المفوضية الأوروبية، أبريل ٢٠٠٦.
- ٢٧ (رؤية المملكة ٢٠٣٠). (<http://vision2030.gov.sa/>)
- ٢٨ ساجد صبري نعمان (٢٠١٤)، "مفهوم العلم في الفكر الاسلام"، [www.iasj.net](http://www.iasj.net)، اطلع عليه بتاريخ ٢٠١٨/٦/١٤. بتصرف.
- ٢٩ مركز ابن خلدون للدراسات الانمائية (٢٠١٤)، نظرة المجتمع لتولي المرأة

## المناصب القيادية

- [http://ibnkhalduncenter.org/media\\_office/arc.php?rw=283](http://ibnkhalduncenter.org/media_office/arc.php?rw=283)
- ٣٠ مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم (٢٠١٣)،  
<https://www.tatweer.edu.sa/Home/Index>
- ٣١ هاني، ظاهر محسن (٢٠١٧) المرأة والتنمية بين التحدي والمساهمة دراسة اجتماعية ميدانية لموظفات جامعة بابل، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية جامعة بابل، العدد ٣٥، تشرين الأول ٢٠١٧.
- ٣٢ هيئة الأمم المتحدة: تاريخ الدخول ١٠/٧/٢٠١٨  
<http://www.un.org/ar/aboutun/structure/unwomen>
- ٣٣ وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل والتدريب المهني في سلطنة عمان (٢٠٠٩)، وضع المرأة في سلطنة عمان ، تقرير حول تنفيذ منهاج عمل بكين عمان: وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل والتدريب المهني.
- 43-Beaman, Lori, Esther Duflo, Rohini Pande, and Petia Topalova, 2012, "Female Leaders Raise Aspirations of Girls," Science, Vol. 335, No.
- 53-Coleman, Marianne (2001). Achievement Against the Odds: The Female Secondary Head teachers in England and Wales. School Leadership & Management, Vol.21, Number1, Feb. 2001, England: University of Reading.
- 63-Chuang, Tsai-Hua (2005): The Impact of Leadership Styles on Job Stress and Turnover Intention, Taiwan Insurance Industry as an example. Department of Business Management, Tatung University, Taiwan.
- 73-Kennth Laudon, Jane Laudon 2015, Management Information Systems: Managing the Digital Firm (14th Edition). 15Jan 2015.
- 83-Weidenfeller, N. K. (2012). Breaking through the glass wall: the experience of being a woman enterprise leader. Human Resource Development International, 15(3), 365-374. doi:10.1080/13678868.2012.688361.