



الندوة الإقليمية حول:

المرأة في مراكز القيادة واتخاذ القرار
بالبلدان العربية

الكويت 10-11 مارس 2013



الفهرست

رقم الصفحة	الموضوع
3	كلمة أ.د. موزي عبد العزيز الحمود - مدير الجامعة العربية المفتوحة
6	الاتجاهات نحو المرأة في مراكز القيادة بالبلدان العربية
60	نظرة النساء القياديات للاتجاهات الاجتماعية
75	دورة القيادة التنظيمية في عملية التغيير وتطوير دور المرأة العربية فيها
85	Leadership and Gender in Arab World
112	تطوير أداء مديرات إدارات الموهوبات بمناطق المملكة العربية السعودية في ضوء عمليات الإدارة (التخطيط، التنظيم، التقويم)
121	الذكاء الوجداني لدى القيادات النسائية بالمملكة العربية السعودية
135	تولية النساء مناصب قيادية دراسة تحليلية من خلال نماذج إسلامية
153	الاتجاه نحو المرأة العربية في المناصب القيادية في المجتمع القطري
184	المرأة والقيادة في الجزائر: دراسة مسحية حول تصورات الموظفين والموظفات

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخوات والأخوة، ضيوف الجامعة العربية المفتوحة،
الزميلات الزملاء أعضاء الإدارة العليا في الجامعة،

حضورنا الكرام ،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

أرحب بكم أجمل ترحيب في رحاب الجامعة العربية المفتوحة ، بيت الخبرة لكل العرب ،
فأهلاً وسهلاً بكم .

السادة السيدات الحضور ،

نسعد ونحن نقيم هذه الندوة بالتزامن مع يوم المرأة العالمي ولا يخفى عليكم بأن المرأة العربية لعبت ولا تزال دوراً محورياً في نهضة وتطور أوطانها وساهمت مساهمة فاعلة في بناء مجتمعاتها من مواقع العمل المختلفة إلى جانب أداء دورها الطبيعي كربة أسرة وأم مسؤولة عن توجيه النشء وتهيئته لخدمة وطنه ، وإن اختلفت نسبة مساهمتها في سوق العمل مع تنوع نشاطها من بلد لآخر تبعاً لظروف كل بلد ومرحلة تطوره وإمكاناته ومقدراته المادية والبشرية .

لقد أقبلت المرأة العربية على التعليم بكافة مراحلها بكثافة حتى شكلت النسبة الغالبة من الملتحقين في مؤسسات التعليم العليا كالجامعات والمعاهد العليا وعلى سبيل المثال

يمكن أن نذكر بأن هذه النسب تراوحت في دول الخليج بين 50% إلى 70% ، وساهمت المرأة تبعاً لذلك بكثافة في سوق العمل وفي الكويت بلغت نسبة مساهمة المرأة 33% من إجمالي قوة العمل الكويتية وفق احصاءات عام (2010) .

ومع تفاوت نسب مشاركة المرأة في سوق العمل في الدول العربية من بلد إلى آخر إلا أنه من المنطق والطبيعي أن تتقدم المرأة العربية في سلم المناصب القيادية ومواقع اتخاذ القرار وأثبتت قدرات فائقة في أداء الوظائف العليا التي تقلدتها كنائبة للرئيس ووزيرة ونائبة في البرلمان وقاضية ومستشارة - وغيرها ، كما تفاوتت نسبة شغلها لهذه المناصب بين البلاد العربية وإن ظلت مشاركتها في الغالب بنسب منخفضة ويمكن أن نذكر بأن النسبة في الكويت (بلغت 8% من إجمالي الشاغلين للوظائف القيادية) مقارنة بالنسب العالمية والتي تبلغ من 20% إلى 28% .

السيدات والسادة الحضور ،

عند مناقشتنا للمرأة ومشاركتها لا يمكن أن نخفل الحديث عن ما تقدمه المرأة العربية الآن من دعم قوي لقوى التغيير في المجتمعات العربية التي تمر بما يسمى بمرحلة - الربيع العربي - أو الثورات الشعبية التي اجتاحت كثير من الدول العربية في السنوات الأخيرة .

لقد كانت المرأة في قلب الحدث في كل هذه الدول العربية وكانت المحرك الأساسي للحراك السياسي وهي الداعم لفئات الشعب الأخرى من شباب ونقابات وغيرها. ذلك الحراك الذي لم يغير الأنظمة السياسية فقط ولكنه بالطبع أعاد تشكيل البناء الاجتماعي والاقتصادي لهذه الدول ومجتمعاتها ، ولسنا الآن بصدد الحكم على نتائجه، ولكن يلزم أن نناقش تأثير هذا الحراك على المرأة العربية حتى نتأكد بأنها لن تدفع أثماناً باهظة أو

تتراجع مكتسباتها نتيجة له، وأنا متأكدة أن نقاشاتكم سنلقي الضوء على متطلبات تهيئة الظروف لتمكين المرأة بشكل أكبر في ظل التغيير المستقبلي المستهدف في هذه الدول.

الحضور الكرام ،

الطريق لازال طويلاً أمام المرأة العربية لإنصافها في تولي الوظائف القيادية ، كما لا يخفى بأن جهود تمكينها لازالت قاصرة ، مما يضاعف العبء على الباحثين ودور البحث والعلم كما يجعل المهمة تزداد وتتعاظم علينا جميعاً لنساهم في تمكين المرأة بشكل أكثر فعالية، وما ندوتكم هذه إلا خطوة في الطريق الصحيح والمطلوب والجامعة العربية المفتوحة تفخر اليوم بالتعاون مع مركز المرأة العربية للتدريب والبحوث في دولة تونس الشقيقة للتدارس حول هذا الموضوع الهام والحيوي وأود أن أذكر أن ذلك ينطلق من رسالة الجامعة ويُشكل أحد أهدافها المتمثل في فتح المجال للمرأة العربية وتمكينها وصقل قدراتها لخلق مستقبل أفضل لها ولأوطاننا العربية بشكل عام .

وأخيراً أود أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير لإدارة مركز المرأة العربية للتدريب والبحوث في تونس وعلى الأخص مديرة المركز الدكتورة سكينة بوراوي والمرافقين لها على تكلفهم عناء السفر للمساهمة في هذه الندوة وأشكر لكم أيها الحضور مساهمتكم معنا في فعاليتها ، متمنية للجميع التوفيق.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،



الاتجاهات نحو المرأة في مراكز القيادة بالبلدان العربية: دراسة إقليمية
مقارنة



الاتجاهات نحو المرأة في مراكز القيادة
بالبلدان العربية: دراسة اقليمية مقارنة

أ. د. مصطفى عشوي

الجامعة العربية المفتوحة - الكويت

أ. د. محمود بوسنة

جامعة الجزائر 2

د. بتول خليفة

جامعة قطر

د. خالد بازيد

جامعة الملك سعود - السعودية

د. سليمان سيد أحمد رجب

جامعة بنها - مصر

أ. يارا عبد الله

الجامعة العربية المفتوحة - لبنان

أ. فرح عدوية

الجامعة العربية المفتوحة - الأردن

د. إبراهيم حمداوي - المغرب

د. محمد سيد فال - موريتانيا

مقدمة

تمر المجتمعات العربية بحراك سياسي كبير وبتغيرات اجتماعية قد تبدو عميقة نتيجة عوامل متعددة منها فشل معظم الأنظمة السياسية ومؤسساتها في تقديم الحلول الجذرية للمشكلات التي تعانيها هذه المجتمعات مثل البطالة وأزمة السكن والأمية، وفي تحقيق الأهداف والآمال التي تصبو إليها هذه المجتمعات بسبب انعدام الرؤية الحضارية، والرسالة والأهداف العملية، والإدارة الرشيدة في هذه المجتمعات.

وقد يعزى سبب هذا الفشل أيضا إلى ضعف السلوك القيادي الإيجابي والفعال على مستوى النخب السياسية والإدارية وغيرها، وإلى ضعف المؤسسات التي من المفروض أن تقود التغيرات والتطورات الاجتماعية والثقافية والإقتصادية والتحول السياسي في المجتمعات العربية حسب تخطيط استراتيجي واضح الرؤية والرسالة والأهداف والآليات، وخاضع للتقويم الموضوعي وللتصحيح عند الضرورة.

ونظرا لمشاركة المرأة العربية في شتى مجالات التنمية، وبروز دورها في العقود الأخيرة بروزا واضحا خاصة في مجالات التربية والتعليم والصحة والشؤون الاجتماعية بل وبروزها في الحراك السياسي في بعض المجتمعات العربية التي مسها أو يسماها تغيير في الأنظمة السياسية القائمة كما هو الحال في تونس واليمن ومصر وليبيا وسوريا فإنه من المتوقع أن تتبوأ المرأة العربية مكانة اجتماعية وسياسية ومؤسسية أعلى مما كان عليه الوضع في كثير من البلدان العربية خاصة في هرم السلطة بالمؤسسات (المنظمات). ونحن نرى أن المنظمات والمؤسسات في القطاعات المختلفة (التربوية والصناعية، الخدمية، والأعمال) تشكل الحلقة الوسطى بين مؤسسة الأسرة والمؤسسات العليا التي تتحكم في مفاصل البلاد وخاصة السياسية منها (المجالس العليا، البرلمانات، الحكومات، الخ...)، وتعتبر مجالا فسيحا لظهور القيادات في المستويات الهرمية (التنظيمية) المختلفة، كما تعتبر مجالا يسمح بالتطور والترقية إلى المناصب القيادية العليا بالمجتمع.

ونظرا لارتباط موضوع الاتجاهات بالسلوك واتخاذ القرارات، فقد ارتأينا أن ندرس الاتجاهات السائدة حاليا في البلدان العربية نحو تقبل الذكور والإناث لتولي المرأة مناصب المسؤولية والقيادة في البلدان العربية، وما يرتبط بذلك من قضايا كما سيأتي أدناه. فماذا نقصد بالاتجاهات والقيادة في هذه الدراسة؟

يعرف غرينبرغ وبيرن (2008) "الاتجاهات" بأنها مجموعة من المشاعر والإعتقادات والإستعدادات السلوكية المستقرة (الثابتة) نسبيا. ويلاحظ نفس الباحثين أنه ليس من السهل تغيير الاتجاهات بعد تشكلها، وأن الاتجاهات قد تكون ايجابية أو سلبية، وأنه من أهم الاتجاهات السلبية في المجتمعات "التحيز" ضد

الآخرين؛ ويقصد به تكوين مشاعر سلبية نحو شخص أو مجموعة من الأشخاص لا لشيء إلا لأنهم أعضاء في جماعة ما (أقلية، نوع اجتماعي، طائفة، الخ..) (Greenberg & Baron, 2008).

ونحن نستعمل مفهوم الاتجاهات في هذه الدراسة لنعني به استقصاء مشاعر واعتقادات الذكور والإناث في المجتمعات العربية نحو قبول أو رفض المرأة العربية في مراكز القيادة، وتفضيلها على الرجل في مراكز القيادة، وأسلوبها في القيادة، وفعاليتها في اتخاذ القرارات، وتحقيق أهداف المؤسسات، ومعاملتها للذكور والإناث وهي في مراكز القيادة.

أما مفهوم القيادة فيقصد به -كما يحدده الباحثان المذكوران أعلاه- العملية التي يقوم فيها شخص ما للتأثير في بقية أفراد جماعة (مجموعة) من أجل تحقيق أهداف محددة للجماعة (المجموعة) أو المنظمة (المؤسسة). ونود لفت الإنتباه إلى أننا لم نستعمل مفهوم "القيادة" في الاستبانة التي وزعناها لجمع البيانات بل استعملنا مفهوم "المسؤول"؛ وقد يكون هذا المسؤول قيادياً وقد لا يكون. ونحن نقول هذا لأننا نريد التمييز بين مفهومي "المدير" و"القائد" إذ ليس كل مدير أو مسؤول قائداً. ومن المعروف أن المدير غالباً ما يستعمل سلطته الإدارية (الرسمية) بينما يستعمل القائد تأثيره من خلال قدرات ومهارات شخصية مثل الجاذبية وحسن المعاملة والمعرفة والخبرة وحل المشكلات والإبداع، كما أن القائد يهتم بصياغة الرسالة والرؤية بينما يهتم المدير بتنفيذ ما يرسمه القائد. وغني عن البيان القول بأن بعض المديرين يصبحون قادة بعد اكتساب الخبرة وتحقيق مستويات عليا من النضج الوجداني والعقلي والرقى السلوكي.

ومما يلاحظ تاريخياً أن "القيادة" وخاصة العسكرية منها والإدارية قد اعتبرت "ظاهرة ذكورية" مع استثناءات تميزت بظهور قيادات نسوية في المجال العسكري، والحكم السياسي والإداري مثل بلقيس حاكمة سبأ (اليمن)، وزنوبيا ملكة تدمر (الأردن)، وشجرة الدر (عصر المماليك بمصر)، ولالا فاطمة نسومر (في عهد الاحتلال الفرنسي للجزائر)، وبنازير بوتو (باكستان)، وغيرهن كثير خاصة في العصر الحديث. ولكن هذا لا يعني أن المرأة لم تؤثر في كثير من القضايا والقرارات المصيرية في تاريخ الإنسانية بل العكس هو الصحيح تماماً حيث أدت المرأة أدواراً خطيرة جداً في شتى المجالات السياسية والعسكرية والإدارية ولكن أغلب تأثيرها كان من وراء حجاب.

وإذا نظرنا إلى القيادة من ناحية تحمل المسؤولية في المجالات والمستويات المختلفة (الأسرة، العمل، الإدارة)، فإننا نرى أن المرأة قد شاركت و ماتزال تشارك الرجل في تحمل المسؤولية وتوفير الرعاية والأمن للأسرة والمجتمع والإسهام في تنميته بأدوار قد تبدو متباينة ولكنها في الواقع متكاملة.

ونظرا للتطور الاجتماعي والصناعي، وارتفاع مستويات التعليم عند المرأة والرجل في كافة المجتمعات، وبروز قطاعات جديدة كإدارة الأعمال والخدمات، وظهور مستويات إدارية (تنظيمية) كثيرة فقد ظهرت الحاجة إلى افساح المجال للمرأة لتشارك في شتى مجالات التنمية والتطوير. ورغم ما حققته المرأة من انجازات في البلدان المتقدمة صناعيا واقتصاديا فما تزال هناك عراقيل تحول دون وصول المرأة للمستويات الإدارية والقيادية العليا. ومن أهم هذه العراقيل ما يعرف في أدبيات علوم الإدارة وعلم النفس التنظيمي بظاهرة "السقف الزجاجي". فماذا يقصد بهذا المفهوم؟

يعرف ريجيو (2008) "السقف الزجاجي" بأنه "الحدود (العوائق) التي توضع للنساء وللأقليات للحيلولة دون وصولهن إلى المناصب العليا في المنظمات (المؤسسات)" (ص 76). وتتجلى أهم هذه العوائق في الفروق الكبيرة بين رواتب الذكور والإناث في بعض البلدان الغربية وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية حيث أشار ريجيو (2008) مثلا إلى ظهور عدة دراسات أمريكية تبين أن هناك "فجوة" ما بين رواتب (أجور) الذكور والإناث في نفس الوظائف (الوظائف المتساوية). وأن رواتب (أجور) النساء في الثمانينات كانت حوالي 68% مما كان يدفع للرجال، وأن هذه النسبة كانت في التسعينات حوالي 72%، وأنها لم تتجاوز نسبة 75% في سنة 2000 (Riggio, 2008).

وفي الواقع، فإن هذا التمييز بين الذكور والإناث وبين الأقليات في الرواتب والترقيات وغير ذلك من الحقوق هو من عواقب "النمطية" و"التحيز" الناجمين عن الإتجاهات السلبية التي تشكلها النخب والمؤسسات النافذة في المجتمع والحكم. ولا يقتصر "الإتجاه النمطي" على النظرة القاصرة لدور المرأة في المجتمع والأسرة في البلدان الغربية وغيرها بل يتعدى هذا الإتجاه إلى تشكيل اعتقادات نمطية خاطئة حول وضعية المرأة وغيرها من المواضيع التي تمس المجتمعات الغربية وغيرها. وغالبا ما تتشكل هذه الإعتقادات وما يصاحبها من مشاعر سلبية ومواقف سلوكية سلبية جراء أوضاع سابقة تجاوزها الزمن بسبب التغيرات الكبيرة التي حدثت في المجتمعات العربية سواء في مجال التربية والتعليم أو شغل المرأة أو الحراك السياسي والاجتماعي في هذه البلدان. ولا نعني بهذا أن وضعية المرأة وحقوقها بل والإنسان وحقوقه على أحسن ما يرام في المجتمعات العربية، ولكننا نهدف إلى التأكيد أنه ليس من الصواب بناء افتراضات واعتقادات خاطئة وتكوين مشاعر سلبية نحو موضوع ما بناء على معلومات غير موضوعية، أو بناء على نمطية في التفكير والمشاعر والسلوك جراء تكوين اتجاهات سلبية نحو أي موضوع وخاصة المواضيع التي تحتاج لبحوث ودراسات علمية لإبراز الحقائق، واتخاذ القرارات.

ولتفادي تكوين أي اتجاهات أو مواقف على أساس "نمطي"، فإننا نؤكد أن الأوضاع في البلدان العربية - وإن كانت تشترك في كثير من المقومات والخصائص على المستوى المجتمعي والثقافي - تتميز بالتنوع في كافة المجالات بل وحتى في البلد الواحد هناك تباين في شتى القضايا والأوضاع. وكدليل على هذا، فإن سميث وعشوي وحرب (2007)¹ قد وجدوا في دراستهم عن الأساليب الإدارية في البلدان العربية تنوعا كبيرا في هذه الأساليب مما أدى بهم إلى الاستنتاج بأنه لا يمكن وضع صورة نمطية لأسلوب القيادة والإدارة في البلدان العربية، وتعميمها على جميع هذه البلدان. ومما انتهى إليه هؤلاء الباحثون أيضا من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع هو أن الدراسات الموجودة حاليا وخاصة المتوفرة باللغة الانجليزية لا تقدم إلا تصورا جزئيا عن الأساليب الإدارية والقيادية السائدة في البلدان العربية. وبناء عليه، فقد استنتجوا بأنه لا يوجد وصف منظم ومنسجم لسلوك القادة في البلدان العربية.

وقد أشار نفس الباحثين إلى أنه وبالرغم من اشتراك البلدان العربية في كثير من المقومات الثقافية كالدين (الإسلام) واللغة (العربية) إلا أن هناك اختلافات بين هذه البلدان في التاريخ، المعايير الاجتماعية، التقاليد والأعراف، اللهجات، الأنظمة السياسية، والمذاهب والأقليات. وأشار نفس الباحثين إلى أنه في الوقت الذي لا يمكن الحديث فيه عن "القيادة الأوروبية" و "القيادة الآسيوية"، فإنه لا يمكن الحديث فيه أيضا عن "القيادة العربية".

وقياسا على هذا التصور، يمكن التساؤل فيما إذا يوجد "تصور نمطي للقيادة النسوية" في البلدان العربية، وما مدى صحة هذا التصور، وما مدى انسجامها مع الحقائق الموضوعية؟

وانطلاقا من بعض الملاحظات الميدانية ومن بعض الدراسات الإمبريقية فإنه يمكننا أن نفترض أن أنماط القيادة السائدة في البلدان العربية هي انعكاس للثقافة السائدة في المجتمعات العربية، وانعكاس لأنماط المعاملة الوالدية السائدة في الأسر العربية. ولكن، وجدت من خلال دراسة امبريقية عن "أنماط المعاملة الوالدية" في سبعة بلدان عربية اختلافات جوهرية في هذه الأنماط؛ حيث وجد مثلا أن الوالدين في السعودية يميلون للتسلط أكثر من غيرهم في البلدان الأخرى، بينما وجد أن الوالدين يميلون للتساهل أكثر في بقية البلدان العربية التي شملها البحث وهي: الجزائر، مصر، فلسطين، السعودية، اليمن، لبنان، الأردن

¹ Smith, P.; Achoui, K.; Harb, C. (2007). Unity and Diversity in Arab Managerial Styles. International Journal of Cross-Cultural Management, Vol. 7(3): 275–290.

(دويري، عشوي، أبوسريع، فرح، فايد، غزال، خان، 2006)². وتبين مثل هذه النتائج أن هناك تبايناً في أنماط المعاملة الوالدية في الأسر العربية مما يجعلنا نستبعد أية نظرية نمطية في هذا الموضوع أو غيره من المواضيع النفسية (السلوكية) والتربوية والإدارية وغيرها.

ولكن هذا التباين فيما بين البلدان العربية في بعض القضايا السلوكية وغيرها لا يعني أنها لا تشترك في أطر ثقافية وما تنتظمه من قيم. فقد بينت مثلاً دراسة عالمية مقارنة بين القيم لدى العائلات المسلمة والأرثوذكسية والكاثوليكية والبروتستانتية أن البلدان الإسلامية أعلى من البلدان الأرثوذكسية والكاثوليكية والبروتستانتية في قيم "الهرمية" (Hierarchy)، وكذلك في قيم الإندماج (Integration) والإنسجام (Harmony). والمقصود بالهرمية، توزيع الأدوار الاجتماعية حسب العمر، الملكية، قوة أو حق التصرف في المال وغيره من الممتلكات الزراعية وغيرها...

وتتطلب الأدوار الهرمية التي يقوم بها الأجداد والآباء والأمهات والطاعة والخضوع من الأبناء والبنات والأحفاد والحفيدات. وقد خلصت نفس الدراسة إلى أن العوامل الاجتماعية-الاقتصادية تؤثر أكثر من أية عوامل (متغيرات) أخرى في العلاقات الأسرية، يلي هذه العوامل الجانب الديني حيث وجدت الدراسة أن البلدان المسيحية الأرثوذكسية والبلدان الإسلامية لديها توجه أسري (عائلي) أقوى من البلدان الكاثوليكية والبروتستانتية علماً بأن بعض البلدان الإسلامية المدرجة في البحث تقع ضمن مجموعة البلدان الأقل غنى في العالم بينما يقع بعضها في المجموعة المتوسطة في الغنى. ووجدت نفس الدراسة أن الآباء والأمهات (الوالدين) المسلمين قد حصلوا على أعلى نتيجة (درجة) في الأدوار العاطفية، يلهم في ذلك الأرثوذكس والبروتستانت والكاثوليك على التوالي. ووجد أيضاً أن الوالدين المسلمين يؤدون دوراً أكبر في الجانب المالي (الأدوار المالية) مقارنة بالوالدين الأرثوذكس والبروتستانت والكاثوليك حسب الترتيب السابق أيضاً. (غورغاس وآخرون، 2006، ص 222)³. ولا يخفى ما لهذه القيم من تأثير في السلوك على المستوى الفردي، الأسري، التنظيمي (المؤسسي) والمجتمعي خاصة في السلوك المتعلق بالأدوار التي تناط بالأفراد والجماعات في المستويات المذكورة، وما يرتبط بهذه الأدوار والمستويات من القدرة على اتخاذ القرارات وتنفيذها.

² Dwairy, M.; Achoui, M.; Abouserie, R.; Farah, A.; Fayad, M.; Ghazal, I.; Khan, K. H. (2006). Parenting Styles in Arab Societies: A First Cross-Regional Research Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37: 230-247.

³ Georgas, J.; Berry, W. J.; De Vijver, F. J. R.; Kagitcibasi, C.; Poortinga, Y. H. (2006). Families across Cultures: A 30-Nation Psychological Study. Cambridge University Press, UK.

وإذا ركزنا على العلاقة بين القيادة والنوع الاجتماعي؛ فإننا نجد الدراسات والبحوث التي أجريت سواء في البلدان الغربية أم في البلدان العربية قد تضاربت نتائجها؛ وذلك بسبب اختلاف المراحل التاريخية التي أجريت فيها هذه الدراسات أو بسبب الخلفية النظرية التي اعتمدت في دراسة الظاهرة أو بسبب المستوى الذي درست فيه (المستوى الفردي، الجماعي، التنظيمي، المجتمعي) أو بعدد المتغيرات (العوامل) التي أخذت بعين الإعتبار.

القيادة والنوع الاجتماعي في البلدان الغربية:

من أهم الدراسات القديمة نوعاً ما التي رجعنا إليها بهذا الصدد دراسة براون (1979)⁴ الذي قام بمراجعة 32 دراسة ذات علاقة بالمرأة والقيادة. وقد تناولت هذه الدراسات الموضوع انطلاقاً من نظريات مختلفة مثل "نظرية السمات" و"نظرية النمط القيادي" و"النظرية الموقفية". وقد خلص براون أن الدراسات التي انطلقت من "نظرية السمات" قد دعمت الاتجاه التقليدي الذي يؤكد أن النساء لا يملكن الصفات والسمات التي تؤهلن للقيادة. ولكن، هناك انقسام وتباين في نتائج النظريتين الأخريين (نظرية النمط القيادي والنظرية الموقفية) فيما يخص مدى كفاءة المرأة في المراكز القيادية.

وفي دراسة أخرى أحدث من السابقة، قامت إيغلي وجونسون (1990)⁵ بمراجعة البحوث والدراسات التي قارنت بين أنماط القيادة لدى الذكور والإناث، وتبين من عملية المراجعة أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث فيما يخص الإهتمام بالعلاقات الإنسانية (بالنسبة للإناث)، والإهتمام بإنجاز العمل (المهام) (بالنسبة للذكور). ووجدنا أيضاً في نفس المراجعة أن الإناث يملن لاستعمال القيادة "الديمقراطية" أكثر من الذكور الذين يميلون أكثر من الإناث لاستعمال الأسلوب الدكتاتوري (الأوتوقراطي).

وفي سنة 2003، قامت إيغلي وكارلي بمراجعة الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية حول أنماط القيادة المختلفة واستنتجا أن الإناث يتفوقن قليلاً عن الذكور في بعض السمات القيادية. وأكدت الباحثتان أن النساء يواجهن في الولايات المتحدة الأمريكية حواجز بسبب التمييز ضدهن وخاصة في البيئات الذكورية أو تلك التي يقوم فيها الذكور بعملية التقويم في عملية توظيف النساء للمراكز القيادية أو بعملية

⁴ Brown, M. S. (1979). Male versus Female Leaders: A Comparison of empirical Studies. Sex Roles, vol. 5, n 5, 595-611.

⁵ Eagly, A. H.; Johson, B. T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. Psychological Bulletin, vol. 108, n2, 233-256.

تقويم أدائهن الوظيفي مما يعوق تطور مسارهن المهني ويحول دون ترقيتهن للمراكز القيادية العليا. وقد ذكرت الباحثتان أن هذا التمييز ينطلق من افتراضات أن المناصب القيادية تتطلب سمات وخصائص شخصية "نمطية" لا توجد عند النساء؛ وأن صفات "الأنوثة" وسماتها وخصائصها تبتعد عن صفات "الرجولة" التي تتسم بالحزم والإجزم والإجرائية. ورغم هذا التمييز، فإن الباحثتان أكدتا في الأخير أن الأدوار القيادية تعرف تغيرا في كثير من المؤسسات بسبب عدة عوامل من بينها الفضائح المالية التي عرفتها كثير من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أدت إلى إفلاس بعضها. ومن بين هذه العوامل أيضا التغير الحاصل في البيئة الاجتماعية في الولايات المتحدة وإن كان هذا التغير أسرع من التغير الذي يحدث في الجانب الإيديولوجي للثقافة بما فيه عمليات التنميط للأدوار الاجتماعية والأدوار القيادية. وعليه، فإن عملية تغير الأدوار القيادية في المؤسسات الأمريكية قد هيأ بيئة ملائمة أكثر لتقبل القدرات الإدارية للمرأة.

ولم تتوقف البحوث والدراسات عند هذا الحد بل قام كل من زينغرو فولكمان (2012)⁶ بمراجعة 360 دراسة أجريت بأمريكا الشمالية والجنوبية وأوروبا والمحيط الهندي، كما قاما بإجراء دراسة مسحية اشتملت على 7280 قائدا يشغلون في أكثر المؤسسات الحكومية والخاصة نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية وفي المناطق المذكورة. وقد تبين من هذه الدراسة المسحية أن 64% من مجمل القادة ذكور؛ وأن نسبة الذكور في المراكز القيادية الأعلى هي 78%، ونسبتهم في المستوى الذي يليه 67%، بينما نسبتهم في المستوى الأدنى من ذلك 60%.

ومن النتائج الهامة التي انتهيا إليها هي أن المرأة في مراكز القيادة تتفوق في مجمل الكفاءات الضرورية للقيادة الفعالة علما بأن الباحثين قد حصرا 16 كفاءة (قدرة) في هذا المجال. وقد تفوقت المرأة خاصة في الكفاءات المتعلقة بالتعلم مثل تطوير الآخرين وبناء العلاقات الإنسانية وتطوير الذات. وقد حصلت المرأة في هذه الدراسة المسحية التي تناولت فعالية كل من الرجال والنساء في مراكز القيادة تقويما أعلى مما حصل عليه الذكور في المجمل.

ولكن هذه النتائج لا تتماشى مع ما خلص إليه يوكل (2013)⁷ بعد مراجعته لمجمل الدراسات الغربية المتعلقة بالخصائص المرتبطة بالقيادة وفعاليتها حيث أشار إلى أنه كان ينظر للقادة الأكفاء -ولزمن طويل- بأنهم أشخاص يتصفون بخصائص وصفات معينة مثل: الثقة بالنفس، إنجاز المهام، المنافسة، الموضوعية، الحزم والإجزم؛ وأن هذه الصفات كلها صفات ذكورية. ولكن يوكل (2013) لم يغفل عن التأكيد بأن "القيادة الفعالة" وخاصة في المؤسسات

⁶ Zenger folkman: Women score higher in majority of leadership competencies. (2012, Mar 15). *Business Wire*.

Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/928084680?accountid=145454>

⁷ Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*, Eight Edition. Pearson Education, New York.

الحديثة تتطلب أيضا مهارات قوية في العلاقات الإنسانية وأنماطا سلوكية قيادية كانت تعتبر تقليديا من صفات الأنوثة مثل: الدعم والتطوير والتمكين.

وبغض النظر عن كون المرأة حتى في المجتمعات الغربية لا تحتل كقاعدة عامة المناصب القيادية العليا وخاصة في مجال السياسة وإدارة الأعمال بسبب السقف الزجاجي المذكور أعلاه وما يرتبط به من اتجاهات سلبية قد تكون مبررة أو غير مبررة علميا، فإن يوكل (2013)، ومن خلال مراجعته للدراسات السابقة التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية حول "فعالية القيادة" وعلاقتها بالتنوع الاجتماعي قد خلص أيضا إلى نتيجة هامة جدا مفادها أن معظم "المناصب القيادية" تتطلب كل أنواع الصفات والمهارات المذكورة أعلاه. وبالتالي؛ فإن متغير (عامل) النوع الاجتماعي لا يصلح أن يكون عاملا للتمييز بفعالية القيادة في هذه المناصب (ص 360).

ولكن الإتجاهات القائمة على "التنميط" لاتزال سائدة في كثير من الثقافات حيث تتغذى هذه الإتجاهات بقيم واعتقادات وعادات وتقاليد معينة، كما أن تقليد المجتمعات الغربية من طرف بعض المجتمعات العربية وغيرهادون مراعاة التباين الثقافي والتاريخي بين المجتمعات لا يحل مشكلة التنميط حلا جذريا إذ قد يؤدي الأمر ظاهريا إلى محاربة التنميط والتقليل منه ظاهريا، ولكنه قد يؤدي في المقابل، إلى تكوين وتكون اتجاهات سلبية أخرى نحو المرأة؛ وذلك باتهامها مثلا بأنها لم تحصل على المناصب القيادية العليا نتيجة كفاءتها ومهاراتها بل بسبب التمكين لها سياسيا انطلاقا من محاربة التمييز ضدها.

وللقضاء على هذه الحلقة المفرغة، ينبغي إفساح المجال لتكافؤ الفرص بين الجنسين (الذكور والإناث) في شتى المجالات وخاصة في التعليم والتطوير وفي الترقية دون تمييز على أساس النوع الاجتماعي على أن يصاحب ذلك اجراء بحوث موضوعية حول سمات القيادة وقدراتها ومهاراتها وحول "فعالية القيادة" في المجالات المختلفة، واجراء دراسات مقارنة بين الجنسين مع ضبط متغير الفروق الفردية في البيئات وتالمؤسسات والمستويات التنظيمية والمجتمعية المختلفة. ولاشك، أن "المناصب القيادية" تتطلب صفات ومهارات متعددة وقد تبدو متباينة إلا أنها في الواقع متكاملة؛ إذ يلاحظ أن هناك مناصب قيادية تتطلب صفات أقرب ما تكون إلى صفات "الأنوثة" بينما هناك مناصب قيادية أخرى تتطلب سمات أقرب ما تكون إلى صفات "الذكورة". وفي الواقع، فإن هذه الصفات والسمات والمهارات موجودة وموزعة بين الذكور أنفسهم بنسب متفاوتة؛ أي أن الذكور أنفسهم يتفاوتون في هذه السمات والمهارات، وأن فعاليتها ترتبط بمتغيرات وعوامل أخرى غير عامل "النوع الاجتماعي" كما هو الأمر تماما عند الإناث.

القيادة والنوع الاجتماعي في البلدان العربية:

من بين أهم الدراسات التي تناولت الفروق بين الذكور والإناث في الخصائص النفسية للقيادة الإدارية دراسة تركي (1993). وقد هدفت هذه الدراسة التي أجريت في الكويت إلى التعرف على الفروق في بعض الخصائص النفسية المهمة المرتبطة بالمهام القيادية لدى المديرين والمديرات الذين يعملون في القطاعين: الحكومي والأهلي في دولة الكويت.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة الكشف عن عدم وجود فروق جوهرية بين المديرين والمديرين في الخصائص التالية: السيطرة، وتحمل المسؤولية، وضبط النفس، ووضوح الدور. بينما كان هناك اختلاف في أسلوب القيادة لصالح المديرين الذكور حيث وجد أنهم أكثر اهتماماً بالعلاقات الشخصية وأقل اهتماماً بالعمل، بينما كانت المديرات أكثر اهتماماً بالعمل وأقل اهتماماً بالعلاقات الشخصية من المديرين. ولعل هذه النتائج وخاصة المتعلقة بكون المديرات أقل اهتماماً بالعلاقات الشخصية من المديرين تثير نوعاً من الاستغراب والتساؤل عن مدى صحة هذه النتائج، وعن امكانية تعميمها.

وفي دراسة مقارنة باللغة الانجليزية حول اتجاهات النساء العربيات نحو "سلطة القيادة" في ثلاثة بلدان عربية (عمان، الإمارات العربية المتحدة ولبنان)، وجد الباحثون نيل، فينلي وتانسلي (2005) قيماً مشتركة تتعلق بسلطة القيادة في بلدان الخليج (عمان والإمارات) بينما تميز لبنان بانخفاض نسبي في مستويات السلطة "التقليدية"، وارتفاع كبير في مستويات السلطة "الجاذبية أو الكاريزما". وقد أشار هؤلاء الباحثون إلى نقاط التشابه والاختلاف في القيم المتعلقة بسلطة القيادة على المستوى الإقليمي في العالم العربي إلا أنهم نهبوا إلى حدود الدراسة التي أجروها حيث تتعلق هذه الدراسة بثلاثة بلدان عربية فقط مما يجعلنا نتساءل عن مدى امكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على كل البلدان العربية وخاصة الخليجية منها؛ وذلك رغم النتائج الهامة التي توصل إليها هذا البحث.

وفي عمان، وجدت للمكي (2007) (باللغة الانجليزية) أن النساء في المراكز القيادية يتمتعن بدافعية وطموح عاليتين. ومن جوانب قصور هذه الدراسة الرائدة اقتصرها على مقابلة عشرين نساء ناجحات يشغلن مراكز قيادية في سلطنة عمان.

وفي السعودية، وجدت المنقاش (2007) أن نوع الجنس له تأثير كبير على النمط القيادي الممارس في البيئة الجامعية حيث وجدت فروقا ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في ممارستهم لنمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة؛ أي أن الغالبية العظمى من الذكور (رؤساء الأقسام الأكاديمية) يمارسون

نمط القيادة مع الجماعة. وأن الإناث (وكليات الأقسام الأكاديمية) يمارسن نمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة. ولكن نسبة الإناث اللاتي يمارسن نمط القيادة فوق الجماعة كانت أكبر من نسبة الذكور الذين يمارسون هذا النمط. وقد عرفت الباحثة المفهومين بأن المقصود بالقيادة فوق القيادة هو التحكم والسيطرة الاجتماعية، بينما المقصود بالقيادة مع الجماعة التعاون والإنتاج الاجتماعي. ولم تجد الباحثة أية فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط قيادة الذكور والإناث تُعزى لاختلاف التخصص أو الرتبة الأكاديمية أو سنوات الخبرة في الجامعة.

وقد خلصت الباحثة إلى وجود تأثير لنوع الجنس على نمط القيادة إل أنها أكدت أن هذا التأثير غير ملاحظ في الدراسات التي أجريت بالبلدان العربية، وتعزو ذلك إلى قلة الدراسات الميدانية في هذا المجال. أما الذكور في البيئة الغربية فأكثر ميلا لممارسة القيادة "فوق الجماعة" بينما الإناث أكثر ميلا للممارسة القيادة مع "الجماعة" (المنقاش، 2007). ومما يعاب على هذه الدراسة صغر العينة المستعملة والتي جمعت من جامعة واحدة بالرياض.

وأجرى مصطفى (2003) في مصر دراسة عن اتجاهات الطلاب نحو المرأة العاملة، ووجد أن اتجاهات الطلاب نحو المرأة العاملة لا تختلف عن اتجاهات الأجيال السابقة، كما وجد فروقا جوهريّة في إدراك الطلاب وال طالبات لأدوار المرأة وإسهامها في المجتمع.

ولاحظ نفس الباحث أنه في الوقت الذي ترغب فيه النساء العربيات في قبول مسؤوليات أكثر في المجالات التربوية والاجتماعية والوظيفية، فإن الرجال العرب لا يرغبون في مشاركتهم هذه المسؤوليات. وفي الواقع، ورغم صحة هذه الملاحظة إلا أنه لا يمكن تعميمها على جميع الرجال في مواقع المسؤولية واتخاذ القرار، وإلى أن هناك تباينا في هذا الموضوع بين البلدان العربية.

ووجد نفس الباحث في دراسة أجراها سنة 2005 في الإمارات العربية المتحدة حول اتجاهات الطلاب الإماراتيين نحو المرأة في المراكز الإدارية القيادية، أن للطلاب الإماراتيين اتجاهات نحو المرأة في المراكز الإدارية القيادية مختلفة جدا عن اتجاهات الأجيال السابقة، كما وجد أيضا اختلافات جوهريّة في إدراك الذكور والإناث لأدوار النساء في المجتمع ومشاركتهم فيه. وخلص الباحث أيضا أن "العصرنة" قد تزيل الاتجاهات "الذكورية" نحو النساء في المراكز القيادية في العالم العربي.

وفي السعودية أيضا، أجرى الأمين وعمير (2010) دراسة حول اتجاهات الطلاب السعوديين نحو النساء العاملات في السعودية، فوجدا أن الطلاب السعوديين قد أبدوا اتجاهات تقليدية جدا نحو النساء العاملات،

كما وجدا أن الشبان السعوديين غير المتزوجين وغير العاملين والأقل سنا والمتعلمين يحملون اتجاهات أقل "تقليدية" نحو النساء العاملات مقارنة بالشبان المتزوجين والعاملين والأقل تعليماً. وقد خلص الباحثان إلى أن السن أهم متغير في التنبؤ باتجاهات الذكور نحو النساء العاملات بالسعودية.

وينبغي أن نشير أيضاً إلى حدوث تغييرات في هذا الموضوع في بعض البلدان العربية على مستوى الاتجاهات والمواقف والسلوك خاصة مع الحراك الاجتماعي والسياسي الذي حدث وما يزال يحدث في بعض البلدان العربية، ومع ارتفاع مستوى التعليم لدى الإناث، ووصولهن على فرص عمل كثيرة خاصة في قطاعات التربية والتعليم والصحة والخدمات. ونضيف إلى هذا أن موضوع القيادة سواء كان يتعلق بالمرأة أم بالرجل، وسواء تحدثنا فيه عن التمكين أو التمكن؛ وسواء درسناه من حيث أنماط القيادة الممارسة أم من حيث اتجاهات مختلف الشرائح الاجتماعية والفئات فإنه لا ينفصل عن قضايا اجتماعية وسياسية كثيرة تتعلق بنظام الحكم السياسي السائد في بلد ما وهيكلية المجتمع والأسرة وباقي المؤسسات الاجتماعية والإقتصادية المؤثرة.

وعليه، فإن عامل الجنس أو النوع الاجتماعي (الجندر) وتأثيره في السلوك القيادي ليس إلا أحد العوامل التي ينبغي أن تدرس بعناية وبمنظرة تكاملية مع باقي العوامل الشخصية والديمغرافية التي ذكرت كمستوى التعليم والسن وسنوات الخبرة وحجم المؤسسة ونوع نشاطها، كما أنه لا ينبغي أن يغفل المستوى الذي يدرس فيه السلوك القيادي سواء كان ذلك على المستوى الفردي أم التنظيمي أم المجتمعي.

وفي كتاب عن "تطور القيادة في الشرق الأوسط" من تأليف عدة باحثين وتحريروا كل من ميتكالف وميموني (2012) تمت مناقشة الأدوار القيادية للمرأة العربية، وأشار إلى أن تغيير البرامج السياسية والإقتصادية في البلدان العربية قد أدى إلى تطور الهوية الاجتماعية للمرأة، وإلى زيادة مشاركتها في عالم إدارة الأعمال.

وفي الواقع، فإن هذا التغيير والتطور يلاحظان بوضوح في عدة بلدان عربية وخاصة في البحرين والكويت وعمان وقطر والإمارات وتونس والجزائر. ولعل من أهم عوامل هذا التطور، ارتفاع مستوى التعليم عند المرأة العربية ومنافستها للذكور في كافة المستويات وفي معظم الاختصاصات، وتفوقها عليهم في بعض الاختصاصات وخاصة النظرية منها.

وبالإضافة إلى التطور الحادث في مستوى تعليم المرأة العربية، فإن هناك عوامل قد أسهمت وتسهم في تطور المرأة وصعودها في السلم الاجتماعي رغم كل العوائق الموجودة. ومن أهم هذه العوامل التغيير في القيم

والإتجاهات والمواقف نحو دور المرأة في المجتمع وإسهامها في التنمية مما فتح لها الأبواب للعمل في شتى المجالات، وتبوءها لبعض المناصب القيادية في المستويات الوسطى والعليا.

ولدراسة موضوع الإتجاهات بموضوعية، فقد قمنا بدراسة اتجاهات كل من الذكور والإناث في عدة بلدان عربية نحو السلوك القيادي للمرأة العربية، ومدى كفاءة المرأة العربية في المناصب القيادية وفعاليتها.

وكان هدف الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- هل يختلف الأشخاص في اتجاههم نحو القيادة بحسب جنس (نوع) القائد؟

2- هل ينظر للقادة الذكور من طرف "الذكور والإناث" بإيجابية أكثر مما ينظر للقادة الإناث؟

3- هل هناك تباين بين البلدان العربية في الإتجاهات نحو قيادة الإناث (المرأة)؟

بدأ العمل في هذه الدراسة منذ 2011 حيث جمعت عينات بطريقة قصدية من تسع بلدان عربية دون توحيد اجراءات جمع البيانات. ويبين الجدول التالي العينات التي جمعت من مؤسسات متباينة في البلدان العربية المشاركة في هذا البحث:

جدول 2: عينات من تسع بلدان عربية.

البلد	حجم العينة	النسبة
الجزائر	140	10.6
مصر	250	18.9
السودان	173	13.1
الكويت	177	13.4
السعودية	121	9.2
قطر	90	6.8
الإمارت العربية المتحدة	121	9.2
اليمن	150	11.3
سوريا	100	7.6
المجموع	1322	100

ومما يلاحظ على مجموع العينة الإجمالية أن نسبة الذكور فيها حوالي 46% بينما كانت نسبة الإناث فيها حوالي 54%. أما سن المشاركين والمشاركات فكان يتراوح ما بين 20 سنة إلى 60 سنة. وكانت أكبر فئة عمرية هي الفئة ما بين 30 و 39 سنة كما يبين الجدول التالي:

جدول ...: الفئات العمرية في العينة الإجمالية.

الفئة العمرية	النسبة
29 – 20	27.1
39 – 30	40.0
49 – 40	24.6
59 -50	7.9
أكثر من 60	0.3
المجموع	95.9
نسبة غير محددة	4.1

ومن ناحية المستوى التعليمي، فإن أغلب المشاركين والمشاركات في الدراسة الإستطلاعية ذوو مستوى جامعي وبنسبة 61.8%. وتدل النسبة العالية في المستوى التعليمي لأغلب المشاركين والمشاركات على امكانية تطورهم من خلال الممارسة وتراكم الخبرة وبالتالي ترقيهم في السلم الوظيفي خاصة وأن الإحصائيات قد بينت أن 17.2% يشغلون مناصب في الإدارة الوسطى وأن حوالي 16% يشغلون مناصب في الإدارة السفلى، وأن 9.7% منهم يشغلون مناصب إدارية عليا (قيادية)، أما الموظفون العاديون فيشكلون حوالي 57%. ويلاحظ أن توزيع المشاركين حسب مراكز (مناصب) عملهم توزيع هرمي، وأن أغلبية الموظفين (ذكورا وإناثا) يقعون في أسفل الهرم.

وتبين من خلال الإجابة عن سؤال يتعلق بجنس (نوع) المسؤول المباشر للمشاركين في العينة الإجمالية أن حوالي 60.5% من المسؤولين ذكور، وأن حوالي 39.5% منهم إناث. ورغم أن نسبة الذكور أعلى بكثير من نسبة الإناث في كل البلدان العربية ماعدا مصر إلا أن نسبة الإناث الواردة ليست منخفضة؛ وتدل على نسبة مضطربة بسبب تحسن مستوى التعليم عند المرأة في البلدان العربية، وغير ذلك من العوامل السياسية (تمكين المرأة) والإقتصادية (الحاجة لليد العاملة المتعلمة والمدرّبة) والإجتماعية (تغيير القيم

والأدوار ففي الأسرة والمجتمع). ويرجع ارتفاع نسبة الإناث في مراكز المسؤولية في مصر لأن العينة قد جمعت من الكليات الجامعية فقط، وليس من مؤسسات إنتاجية متعددة كما حدث في العينات الأخرى.

أما من ناحية الأقدمية، فإن هناك توزيعاً جيداً حيث وجد أن أغلبية المشاركين وبنسبة 21.3% لديهم عشرون سنة أقدمية أو أكثر، وأن 19% لديهم ما بين 4 و 7 سنوات أقدمية، وأن حوالي 18% لديهم ما بين 8 و 11 سنة أقدمية.

أما نوع المؤسسات التي يشتغلون فيها، فإن أعلى نسبة تتركز في المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية وبنسبة 71.7%، بينما يشتغل حوالي 28.13% في القطاع الخاص (الأهلي والأجنبي) علماً بأن العينة الإجمالية اشتملت على موظفين وموظفات من كل القطاعات الإنتاجية.

أهم نتائج الدراسة الإستطلاعية:

لدراسة اتجاهات أفراد العينة نحو جنس المسؤول المباشر (القائد المباشر)، قمنا بجمع اجابات الموافقة (موافق وموافق جداً) مع بعض، وإجابات المعارضة (معارض ومعارض جداً) مع بعض. وحصلنا على النتائج التالية:

1- تفضيل جنس (نوع) المسؤول المباشر: تبين من تحليل البيانات أن 70% من أفراد العينة الإجمالية يفضلون أن يكون مسؤولهم المباشر ذكراً، بينما كانت نسبة المعارضين 6% فقط، أما المحايدون فنسبتهم 24%.

2- تقبل الإناث والذكور في مراكز المسؤولية:

رغم النتيجة الواردة أعلاه، فإن نسبة "تقبل أن يكون المسؤول المباشر أنثى" أعلى حيث كانت النسبة حوالي 51%، بينما عارض هذه الفكرة حوالي 27% من المشاركين، أما المحايدون فحوالي 21%.

ولكن "تقبل أن يكون المسؤول المباشر ذكراً" أعلى بكثير حيث وافق عليها حوالي 80.5%، ولم يعارضها إلا حوالي 5%. أما الذين "لا يعارضون أن يكون مسؤولهم المباشر أنثى" فنسبتهم حوالي 44%، والمحايدون 20.5%، والمعارضون حوالي 35%.

3- الفروق بين الذكور والإناث في أسلوب القيادة:

وبالنسبة لعدم وجود فروق بين الذكور والإناث في أسلوب القيادة، فإن 47.5% قد عارضوا عدم وجود فروق بين الجنسين، بينما وافق على وجود فروق بين الجنسين نسبة لا تتعدى 12%. وقد كانت نسبة المحايدون في هذا الموضوع عالية نسبياً إذ بلغت حوالي 33.5%. ولعل ارتفاع نسبة المحايدون في هذا الموضوع راجع إلى عدم توفر فرص لكثير منهم للمقارنة بين أسلوب القيادة لدى الذكور والإناث.

4- فعالية الإناث والذكور في مراكز القيادة:

لدراسة هذه النقطة، وضعنا فقرتين؛ أحدهما حول كون الإناث أكثر فعالية من الذكور في مراكز القيادة والأخرى عكسها تماماً.

- الإناث أكثر فعالية من الذكور في مراكز القيادة: عارض هذا الافتراض حوالي 60% بينما لم يوافق عليها إلا 15%، أما المحايدون فنسبتهم 24.7%.

- الذكور أكثر فعالية من الإناث في مراكز القيادة: بلغ مجموع الموافقين على هذا الافتراض 64%، ووقف موقف الحياد حوالي 21% بينما لم يعارضه إلا 15%.

5- اتخاذ القرار والجنس (النوع):

لدراسة افتراض مفاده أنه "لا يوجد فرق بين الذكور والإناث في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل (الشغل)؛ فقد تبين من تحليل النتائج أن 49.3% من المشاركين معارضون، وأن 33.5% منهم موافقون، بينما بلغت نسبة الحياد حوالي 17%.

6- التسلط والجنس (النوع):

لدراسة هذه النقطة، وضعنا فقرتين؛ أحدهما تفترض أن الإناث في مراكز القيادة أقل تسلطاً من الذكور والإناث والأخرى تفترض أن الذكور في مراكز القيادة أقل تسلطاً من الإناث.

ففيما يتعلق بأن الإناث في مراكز القيادة أقل تسلطاً من الذكور فإنه لم يوافق على هذا الافتراض إلا 11% بينما عارضه حوالي 58%، ونسبة الحياد حوالي 21%. أما بالنسبة للافتراض الثاني والمتمثل في أن الذكور في مراكز القيادة أقل تسلطاً من الإناث، فقد وافق عليه حوالي 50.5%، بينما عارضه 28%، ونسبة الحياد حوالي 23%.

7- التساهل والجنس (النوع):

في الإجابة عن فقرة "الإناث في مراكز القرار أكثر تساهلا من الذكور"؛ كانت أعلى إجابة بالمعارضة وبنسبة 46.4%، بينما كانت نسبة الموافقة 32.5%، أما نسبة الحياد فكانت حوالي 21%. ولدراسة نفس الافتراض ولكن بصيغة أخرى "الذكور في مراكز القرار أكثر تساهلا من الإناث"؛ كانت نسبة الموافقة متعادلة تقريبا مع نسبة الإناث حيث كانت 32.3%، بينما كانت نسبة المعارضة أقل مما عليه عند الإناث حيث لم تتجاوز 44.4%، أما نسبة الحياد فكانت حوالي 23%. ويبدو من هذه الإجابات أن الإناث لسن أقل تساهلا من الذكور في مراكز القرار. ولعل هذه النتيجة تدعم النتيجة المتعلقة بالتسلط حيث وجدنا أن أغلب المشاركين يرون أن الإناث في مراكز القرارات أكثر تسلطا من الذكور. وبناء على هذه النتائج الأولية فقد تصاغ فرضية مفادها أن الإناث في مراكز القرارات أكثر تسلطا من الذكور.

ويمكن تلخيص أهم النتائج الإجمالية التي توصلت إليها هذه الدراسة الاستطلاعية المتعلقة بالإتجاهات نحو المرأة في مراكز القيادة أو "القيادة والنوع الاجتماعي" فيما يلي:

- ازدياد نسبة تولي المرأة العربية للمناصب الإدارية والقيادية وخاصة في المستويات الإدارية والقيادية الوسطى بالمؤسسات المختلفة.
- هناك اتجاه سلبي عام نحو المرأة في مراكز القيادة.
- الإناث أكثر تسلطا من الذكور في مراكز القيادة.
- الإناث أقل فعالية من الذكور في مراكز القيادة.
- هناك تباين في الإتجاهات نحو "قيادة المرأة" وفعاليتها وأسلوبها الإداري والقيادي من بلد عربي لآخر مما يستدعي بالضرورة استبعاد اتخاذ أي موقف نمطي يقوم على التعميم دون دليل موضوعي في هذا المجال سواء كان ذلك على مستوى كل الدول العربية مجتمعة أم على مستوى كل بلد على حدة إذ تؤدي الفروق الفردية دورا كبيرا في هذا المجال إلى جانب دور العوامل الثقافية وغيرها.

وإسهاما في تعميق النقاش حول هذا الموضوع، فقد قدم ملخص لهذه الدراسة في كل من المؤتمر الجهوي للجمعية العالمية لعلم النفس ما بين الثقافات في اسطنبول (2011)⁸، وفي المؤتمر الدولي لنفس الجمعية في جنوب إفريقيا (2012)⁹.

ونظرا لاستعمالنا لاستبانة لم تتم دراسة خصائصها السيكومترية (الثبات والصدق) من قبل، فقد قمنا بالتحليل العاملي للبيانات المحصل عليها لاختصار الاستبانة من خلال تقنية تحليل الفقرات، واستبعاد الفقرات (البنود) غير المناسبة. وقد انتهينا إلى استبانة مختصرة مكونة من 14 فقرة بدلا من الاستبانة الأولى التي كانت مكونة من 32 فقرة (ملحق...); وذلك بهدف اجراء دراسة ثانية حول نفس الموضوع انطلاقا من الفرضيات التي انبثقت عن النتائج الأولية للدراسة الإستطلاعية التي قمنا بها.

مشاركة المرأة العربية في الحياة السياسية:

تبنت بعض الدول العربية نظام الحصص في انتخابات البرلمان كما حدث في المغرب والجزائر، وكما أعلن هذه السنة (2013) عن تخصيص 20% من مقاعد مجلس الشورى في السعودية للنساء. وقد أدى تبني هذا النظام في المغرب مثلا إلى زيادة نسبة النساء في البرلمان المغربي من 1% عام 1995 إلى 11% عام 2003، وارتفعت نسبة النساء في البرلمان الأردني من 2.5% عام 1995 إلى 5.5% عام 2003، ووصلت النسبة في تونس إلى 11.5%¹⁰.

ويندرج نظام المحاصصة هذا في إطار "تمكين المرأة". يؤكد هذا المفهوم على أن المرأة عنصر فاعل في المجتمع. ويهدف إلى القضاء على كل مظاهر التمييز من خلال آليات تمكن المرأة من تنمية قدراتها والإعتماد على ذاتها. ويسعى تحقيق هذا المفهوم إلى "تمليك النساء لعناصر القوة الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والمعرفية، وتمكينهن من التأثير في العملية التنموية وممارسة حق الإختيار" (نفس المرجع، ص 120). ومن الآليات التي ذكرها ذات التقرير لتمكين المرأة: بناء الوعي وبناء القدرات وبناء الاتجاهات الواضحة المحددة (ص 13).

⁸ Cross Cultural Psychology Association regional Conference

⁹ Cross Cultural Psychology Association International Conference

¹⁰ التقرير السنوي الرابع للمنظمات الأهلية العربية 2004 (تمكين المرأة)، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة، 2005. تحرير: أماني قنديل.

ونحن نرى أن نظام المحاصصة وإن كان يمكن المرأة من تولي بعض المناصب القيادية في الحكومة كالوزارات والإدارات المركزية، وفي البرلمان، وفي المجالس العليا، وإدارات الشركات إلا أن هذا النظام قد يحمل نظرة دونية للمرأة في إطار ما يسمى بالسيكولوجية المعاكسة أي "الإساءة بقصد الإحسان"¹¹.

ومفاد هذا المفهوم أننا قد يساء لشخص من حيث لا يقصد الإساءة إليه أو من حيث يراد الإحسان إليه؛ إذ قد يعين شخص ما في منصب راق ليس لأنه يملك الكفاءة والمؤهلات الضرورية لتحمل مسؤولية المنصب وإنما يعين لأنه يمثل أقلية أوفئة أو نوعاً أو غير ذلك من التصنيفات التي قد تحمل معان سلبية خفية.

وتندرج دراستنا هذه في إطار دراسة الاتجاهات السائدة نحو المرأة في مراكز القيادة واتخاذ القرار؛ وذلك من خلال دراسة امبريقية وصفية مما سيسهم في معرفة الإتجاهات السائدة نحو المرأة في مراكز القرارات وربطها ببعض المتغيرات الديمغرافية كالتعليم والنوع الاجتماعي ومستوى هرم السلطة وحجم المؤسسة. ولعل هذه المعرفة ستسهم في عملية وضع برامج توعوية لبناء الاتجاهات الايجابية نحو المرأة في مراكز القيادة، وفي تطوير الفكر والسلوك القيادي في المؤسسات العربية.

وبناء على بعض الدراسات مثل دراسة دويري وآخرون (٠)، والملاحظات الميدانية، فإنه قد نتساءل فيما إذا "القيادة" خاصة فردية فقط أم ظاهرة نفسية-اجتماعية؟ ومرد هذا السؤال هو تجلي السلوك القيادي في بعض المؤسسات العربية وكأنه امتداد لسلوك الأشخاص في إطار الأسرة أو العائلة. ولعل ما يدعم هذا تأثير البعد "الجمعي" أو "الثقافة الجمعية" في سلوك الأفراد والجماعات بالبلدان العربية، وبروز اتجاه بحثي في شرق آسيا وجنوبها حول ما سمي بالقيادة الأبوية.

ورغم وجهة هذا التوجه، فإن الملاحظات الميدانية والبحوث الإمبريقية أيضاً تبين أن أنماط تأثير القادة في أتباعهم لا تتخذ شكلاً واحداً مهما كانت الثقافة التي ينتمي إليها القادة، ومهما كانت الخلفية الأسرية التي ينتمون إليها؛ إذ منهم من يستعمل صفاته وخصائصه الشخصية أو الفردية كالجاذبية والتواصل الإيجابي الفعال والتميز في التفاوض والذكاء المعرفي والوجداني، ومنهم من يستعمل الثواب فقط أو الثواب والعقاب معاً، ومنهم من يستعمل القوة والقسوة والتسلط والعقاب علماً بأن كل هذه الصفات والأنماط السلوكية موجودة وممارسة في المعاملة الوالدية للأبناء في الإطار الأسري. فهل أنماط القيادة في المنظمات والمؤسسات امتداد لأنماط المعاملة الوالدية في الأسرة أم هناك تباين بين هذه الأنماط والمتغيرات؟. وبالطبع، ليس الهدف

¹¹ Reverse Psychology

الأساسي من هذه الدراسة بحث هذا الموضوع والمتغيرات المذكورة وإنما الإكتفاء بالإشارة إليها ولفت انتباه الباحثين إليها لتوليد الفرضيات وطرح الأسئلة العلمية ودراستها امبريقيا.

منهجية البحث:

اتبعنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي القائم على جمع البيانات من الميدان وتحليلها احصائيا باستعمال حزمة برنامج الإحصاء للعلوم الإجتماعية (SPSS).

أسئلة الدراسة:

انطلقت هذه الدراسة من عدة أسئلة بهدف اجراء دراسة امبريقية تقوم على جمع بيانات من عدة بلدان عربية قد تمكننا بعد تحليل البيانات واستخراج النتائج الأولية من توليد فروض بحثية قابلة للفحص مما سيعتبر خطوة هامة نحو صياغة نظرية في مجال الإتجاهات نحو القيادة والنوع الإجتماعي في البلدان العربية. ومن أهم الأسئلة التي انطلقنا منها ما يلي:

1- هي الاتجاهات السائدة نحو المرأة في مراكز القيادة واتخاذ القرارات في البلدان العربية من حيث القبول والرفض والتفضيل؟

2- هل هناك تباين في هذه الاتجاهات في البلدان العربية أم هناك نمطية في هذه الاتجاهات؟

3- هل تختلف اتجاهات الذكور والإناث في هذا المجال؟

4- هل لمتغيرات أخرى مثل السن ومستوى التعليم ونوع المؤسسة وحجمها تأثير في تباين الاتجاهات؟

أداة جمع البيانات:

اعتمادا على مراجعة بعض الدراسات السابقة والملاحظات الميدانية قمنا بصياغة استبانة تتكون من 32 فقرة ذات علاقة بالاتجاهات نحو المرأة في مراكز القيادة كمن حيث القبول بذلك وتفضيل ذلك، ومن حيث الاتجاه نحو أسلوب المرأة في مراكز القيادة واهتمامها بالمشاعر وبالموظفين والموظفات، وباتخاذ القرارات وبإنجاز الأهداف، وبمدى الثقة في المرأة في مراكز القيادة. وقد انتهينا إلى استبانة مختصرة مكونة من 14 فقرة بدلا من الاستبانة الأولى التي كانت مكونة من 32 فقرة (ملحق 2) كما أشرنا أعلاه.

وقد أخضعنا النتائج المحصل عليها بهذه الاستبانة مرة أخرى للتحليل العاملي، واستخرجنا أربعة مكونات للإتجاه نحو المرأة العربية في مراكز القيادة. وسنقدم تفاصيل أكثر عن هذه المكونات الأربعة كما سنشير إلى استبعاد فقرتين من هذه المكونات وهما الفقرتان رقم 5، وتعلق بتسلط النساء في مراكز القيادة (الإناث في مراكز القيادة أقل تسلطاً من الذكور، والفقرة ورقم 8) (الإناث في مراكز القيادة لا يميزن في المعاملة بين الموظفين والموظفين).

جمع البيانات

المجتمع الأصلي: يتمثل المجتمع الأصلي في هذه الدراسة في البلدان العربية المشاركة في هذا البحث وهي: المغرب، موريتانيا، الجزائر، الكويت، السعودية، قطر، الأردن ولبنان.

وقد جمعنا البيانات بطريقة أقرب إلى القصديّة وأسلوب الصدفة من أسلوب المعاينة العشوائية مما يجعلنا نؤكد أنه لا يمكن تعميم النتائج المحصل عليها على كافة المجتمعات العربية التي أخذت منها هذه العينات وذلك لأنها غير ممثلة للمجتمع الأصلي.

ويلاحظ أن العينة التي جمعت بالمغرب لم تشتمل على الذكور ماعدا سبع حالات حذفناها من العينة، كما يلاحظ أننا ونظراً لكبير حجم عينات الإناث فقد عملنا بطريقة عشوائية على التقليل من عدد الإناث في كل عينة لتحقيق نوع من التوازن؛ فأصبح حجم العينات التي جمعت كالتالي:

تحليل البيانات:

ثبات المقياس (الإستبانة):

لقياس ثبات فقرات الاستبانة التي استعملنا قمنا بتطبيق معادلة كرونباخ ألفا؛ وحصلنا على نسبة ثبات تساوي 0.78؛ وهي نسبة ذات دلالة احصائية كما تجمع المراجع الإحصائية على ذلك.

صدق المقياس:

أخضعنا فقرات الإستبانة (14 فقرة) للتحليل العاملي باستعمال أسلوب (التحليل الرئيسي للمكونات)¹²، وباستعمال الندوير المسمى (أبليومين)¹³ ، وحددنا 0.60 كحد أدنى لدرسة التشبع؛ فانتهينا إلى استخراج أربعة مكونات على النحو التالي:

- 1- المكون الأول: ويتشكل من الفقرات التالية: 4، 10، 11، 12، 13، 14. ويمكن تسمية هذا المكون بفعالية المرأة وكفاءتها في مراكز القيادة؛ ويشتمل على الفقرات المتعلقة باتخاذ القرارات، إنجاز الأهداف، التعاون والتفويض.
- 2- المكون الثاني: ويشتمل من الفقرات التالية: 6 و 7. ويمكن تسمية هذا المكون ب "التعامل الإنساني في مراكز القيادة مع الموظفين والموظفات" (العلاقات الإنسانية).
- 3- المكون الثالث: ويتشكل من الفقرة التالية: 9. ويمكن تسميته ب "الإهتمام بالمشاعر في بيئة العمل).
- 4- المكون الرابع: ويتشكل من الفقرات التالية: 1، 2، 3. ويمكن تسميته ب "تقبل وتفضيل أحد الجنسين في مراكز القيادة".

وقد شكلنا من هذه المكونات مكونا إجماليا يشتمل على كل فقرات الإستبانة ماعدا الفقرتين 5 و 8 اللتين تم استبعادهما لعدم حصولهما على "التشبع المطلوب". وبهذا فإن الإستبانة النهائية تتشكل من 12 فقرة كلها ذات علاقة بقياس الإتجاهات نحو المرأة في مراكز القيادة بالبلدان العربية مما يوفر الصدق العاملي للأداة المستعملة لجمع البيانات في هذه الدراسة الميدانية.

وفيما يلي تحليل للمتغيرات الديمغرافية، وتحليل للمكونات المشار إليها أعلاه وللإتجاه العام وفق متغيرات "الجنسية: و "الجنس" أو النوع الإجتماعي، والمستوى التعليمي والسن، وغير ذلك من المتغيرات.

المتغيرات الديمغرافية للعينة الإجمالية:

- 1- الجنس (النوع الإجتماعي):

¹² Principal Component Analysis

¹³ Oblimin with Kaiser Normalization

بلغ مجموع المشاركين في هذه الدراسة من ثمانية بلدان عربية 1563 مشاركا ومشاركة من بينهم 800 أنثى بنسبة (51.2%)، و 763 ذكرا بنسبة (48.8). ويلاحظ هنا أن مجموع الإناث أكبر قليلا حتى بعد أن حذفنا عددا لا بأس به من الإناث المشاركات؛ وهذا راجع إلى كون عينة المغرب مكونة من الإناث فقط كما أشرنا لذلك.

2- السن:

جدول رقم: فئات أعمار المشاركين والمشاركات في الدراسة

النسبة المئوية	فئة العمر
34.4	29-20
36.0	39-30
20.1	40-40
7.9	59-50
1.6	فوق الستين
100	المجموع

نلاحظ كما هو واضح في الجدول أعلاه أن الفئة العمرية ما بين 39-30 أكثر الفئات تمثيلا في الدراسة مما يوضح نضج الأفراد المشاركين، وخبرتهم المهنية، ويلى ذلك الفئة العمرية ما بين 29-20؛ وهي فئة أكثر شبابا وأقل خبرة مهنية. والملاحظة العامة أن أغلب المشاركين من فئة الشباب إذا جمعنا هاتين الفئتين.

3- الجنسية:

جدول رقم: نسبة المشاركة حسب الجنسية

النسبة	عدد المشاركين	البلد
19.2	300	الجزائر
15.2	237	قطر
7.9	124	لبنان
7.0	109	الأردن
21.0	329	السعودية
9.9	155	المغرب

6.8	106	الكويت
13.0	203	موريتانيا
100	1563	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الكويت أصغر عينة وذلك راجع لصعوبة جمع البيانات من المجتمع الكويتي بل في معظم البلدان العربية المشاركة في الدراسة خاصة وأن مجتمع الدراسة ليس مجتمعاً طلابياً بل حرصنا على أن يكون المشاركون والمشاركات موظفين وموظفات من مختلف القطاعات. ولكننا لم نستطع تمثيل الفئات المهنية والتعليمية وفئات السن وأنواع المؤسسات تمثيلاً صادقاً.

4- المستويات التعليمية:

جدول رقم: المستويات التعليمية للمشاركين في الدراسة

النسبة	المستوى التعليمي
1.7	الإبتدائي
3.6	المتوسط
19.1	الثانوي
16.5	دبلوم
55.2	شهادة جامعية
3.8	آخر
100	المجموع

نلاحظ من البيانات أعلاه أن نسبة حملة الشهادات الجامعية أعلى النسب المشاركة في الدراسة تليها نسبة ذوي المستوى الثانوي والدبلوم مما يعني أن ذوي المستويات التعليمية الدنيا (الإبتدائي والمتوسط) غير ممثلين بصفة جيدة في هذه العينة.

5- توزيع المشاركين حسب نوع أو ملكية المؤسسات:

جدول رقم: توزيع المشاركين حسب ملكية (نوع) المؤسسات التي يشتغلون فيها

نوع المؤسسة	النسبة
قطاع حكومي	59.5
قطاع نصف حكومي	9.9
قطاع أهلي (خاص) وطني	24.5
قطاع أهلي (أجنبي)	6.1
المجموع	100

نلاحظ أن أغلبية المشاركين في هذه الدراسة (59.5%) يشتغلون في القطاع الحكومي وهو لا يزال أكبر القطاعات المشغلة في مجمل البلدان العربية، كما نلاحظ أن المشتغلين في القطاع الأهلي (الوطني) يمثلون نسبة 24.5% وهي نسبة معقولة مما يدفعنا إلى القول أن الفئات المشاركة موزعة على عدة قطاعات بنسب تكاد تكون متوازنة وإن لم تكن ممثلة تمثيلاً صادقا لهذه القطاعات.

6- حجم المؤسسات المشاركة:

جدول رقم: توزيع المشاركين حسب أحجام المؤسسات (عدد الموظفين) التي يشتغلون فيها.

العدد	النسبة
أقل من 10 موظفين	6.2
10 - 50	18.4
51 - 100	16.2
101 - 250	11.9
251 - 500	12.1
أكثر من 500	35.1
المجموع	100

نلاحظ أن أغلبية الموظفين والموظفات المشاركين في هذه الدراسة يشتغلون في مؤسسات كبيرة الحجم أي أنها تشغل أكثر من 500 موظفا؛ وهذا لأن أغلب المشاركين يشتغلون في القطاعات الحكومية؛ وهي قطاعات تشغل أعدادا كبيرة من الموظفين والموظفات. ولكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ممثلة بنسب لا بأس بها.

7- توزيع المشاركين حسب أنشطة المؤسسات:

جدول رقم: توزيع المشاركين حسب نوع نشاط المؤسسة التي يشتغلون فيها.

النسبة	نشاط المؤسسة
17.6	إدارة
30.8	خدمات
11.6	بتروول وغاز
2.6	اتصالات
3.6	صناعة
7.8	تجارة
0.4	نقل
25.5	آخر
100	المجموع

نلاحظ أن أغلبية المشاركين يشتغلون في قطاع الخدمات ثم في الإدارة وخاصة أن معظمهم يشتغل في القطاع الحكومي ويأتي قطاع البترول والغاز في المرتبة الثالثة بينما هناك نسبة عالية نسبيا (25.5%) لم تحدد نوع نشاط المؤسسة التي تشتغل فيها.

8- توزيع المشاركين على الهيكل التنظيمي:

نلاحظ في الجدول أدناه أن أغلب المشاركين (56.3%) في الدراسة موظفون عاديون، وأن النسب الباقية تتوزع على الهيكل التنظيمي بطريقة هرمية. ويبدو أن أغلب المستويات الهرمية ممثلة تمثيلا جيدا بما فيه الإدارة العليا حيث بلغت النسبة 12.3%. وهذا يجعلنا مطونين أن نسبة لا تقل عن 43% تشغل وظائف فيها مسؤولية إشرافية أو قيادية.

جدول رقم: توزيع المشاركين حسب رتبهم على الهيكل التنظيمي.

الرتبة في الهيكل التنظيمي	النسبة
إدارة عليا	12.3
إدارة وسطى	14.2
إدارة دنيا (سفلى)	17.2
موظف (ة)	56.3
المجموع	100

9- الأقدمية في الشغل:

نعني بهذا المتغير عدد سنوات الخدمة التي قضاها الموظف أو الموظفة في الشغل سواء في وظيفته الحالية أو في وظائف سابقة.

جدول رقم: مجموع سنوات خدمة المشاركين في الوظائف الحالية أو السابقة

النسبة	سنوات الخدمة في الوظيفية الحالية والسابقة
6.2	أقل من 6 أشهر
10.1	6 – 12 شهرا
25.4	1 – 3 سنوات
19.1	4 – 7 سنوات
10.8	8 – 11 سنة
8.7	12 – 15 سنة
6.0	16 – 19 سنة
13.8	أكثر من 20 سنة
100	المجموع

10- جنس المسؤول المباشر

جدول رقم: توزيع المشاركين في الدراسة حسب جنس المسؤول المباشر عليهم.

النسبة	جنس المسؤول المباشر
71.3	ذكر
28.7	أنثى
100	المجموع

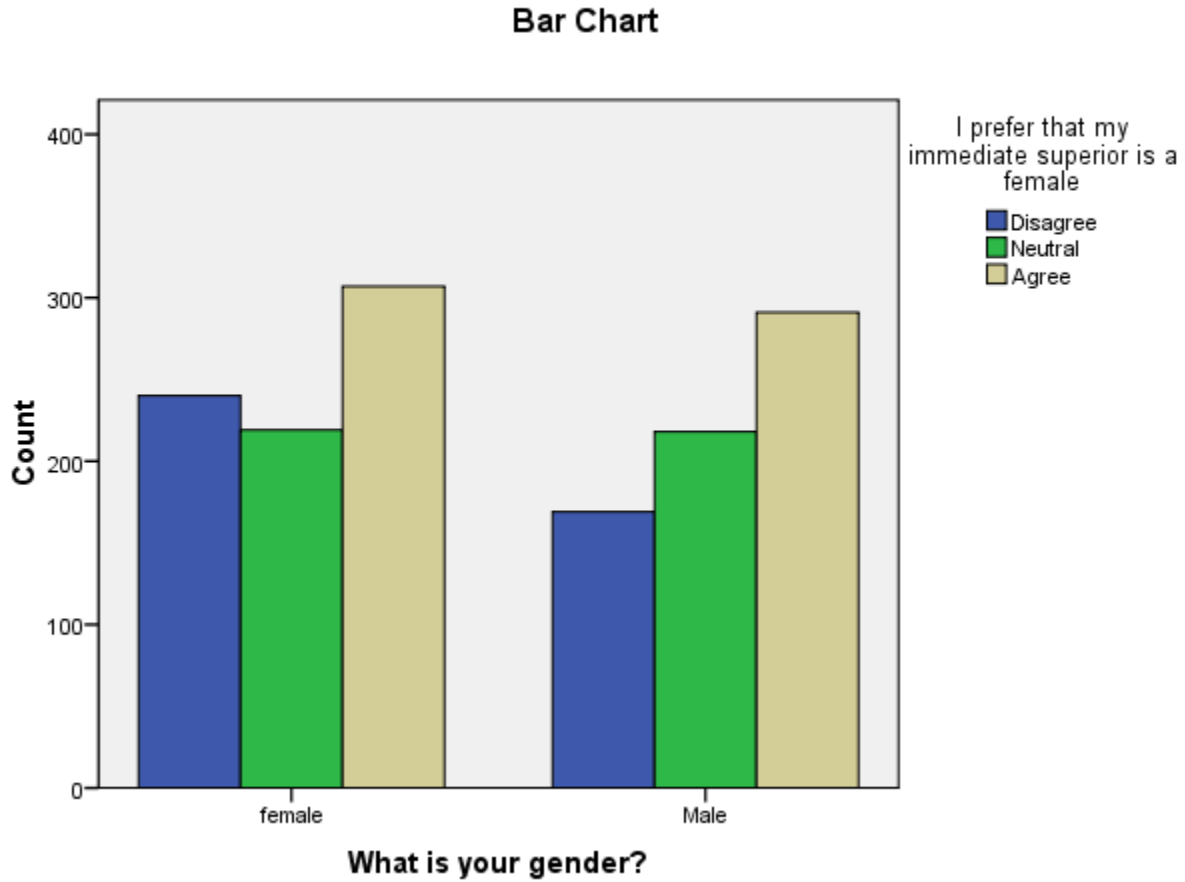
نلاحظ أن الذكور لا يزالون يمثلون أغلبية المسؤولين في البلدان العربية وذلك بنسبة 71% في هذه الدراسة. ولكن تمثيل الإناث بنسبة 28.7% في مراكز المسؤولية بالمؤسسات بالبلدان العربية ليست نسبة منخفضة بل نسبة تدل على تطور وضعية المرأة العربية في مراكز القرارات.

تحليل البيانات والنتائج

الاتجاهات نحو قيادة المرأة حسب عامل الجنسية:

قمنا بتحليل هذا العنوان بدراسة إجابات المشاركين عن كل فقرات الإستبانة لأخذ فكرة عامة عن هذه الإجابات. ولكن الإجابة النهائية المطروحة بخصوص تباين الاتجاهات نحو المرأة في مراكز القيادة بالبلدان العربية يجاب عنها بصفة أدق عند القيام بتحليل التباين للمكونات الأربعة المشار إليها أعلاه بالإضافة إلى تحليل التباين للمكون الإجمالي أو لمجموع المكونات الأربعة ونسميه (الإتجاه العام).

- تحليل النتائج حسب الجنس (النوع):



1- تفضيل الأنثى كمسؤول مباشر:

بين تحليل البيانات أن 40.1% من الإناث يفضلون أن يكون مسؤولهم المباشر أنثى بينما عارضت الفكرة 31.1%. أما نسبة الحياد فبلغت 28.6%. وبالنسبة للذكور، فإن 42.9% منهم يفضلون أن يكون مسؤولهم المباشر أنثى بينما عارض ذلك 24.9% في حين بلغت نسبة المحايدون 32.2%؛ وهي نسبة أعلى من نسبة المعارضين.

وبين تحليل مربع كاي (كاي بيرسون) أن الفرق بين الجنسين ذو دلالة احصائية حيث كاي مربع = 7.42 وهي دالة عند 0.05. ويلاحظ أن الفرق لصالح الذكور أي أن الذكور يفضلون الأنثى كمسؤول مباشر أكثر مما تفضل الإناث ذلك. فما تفسير ذلك؟

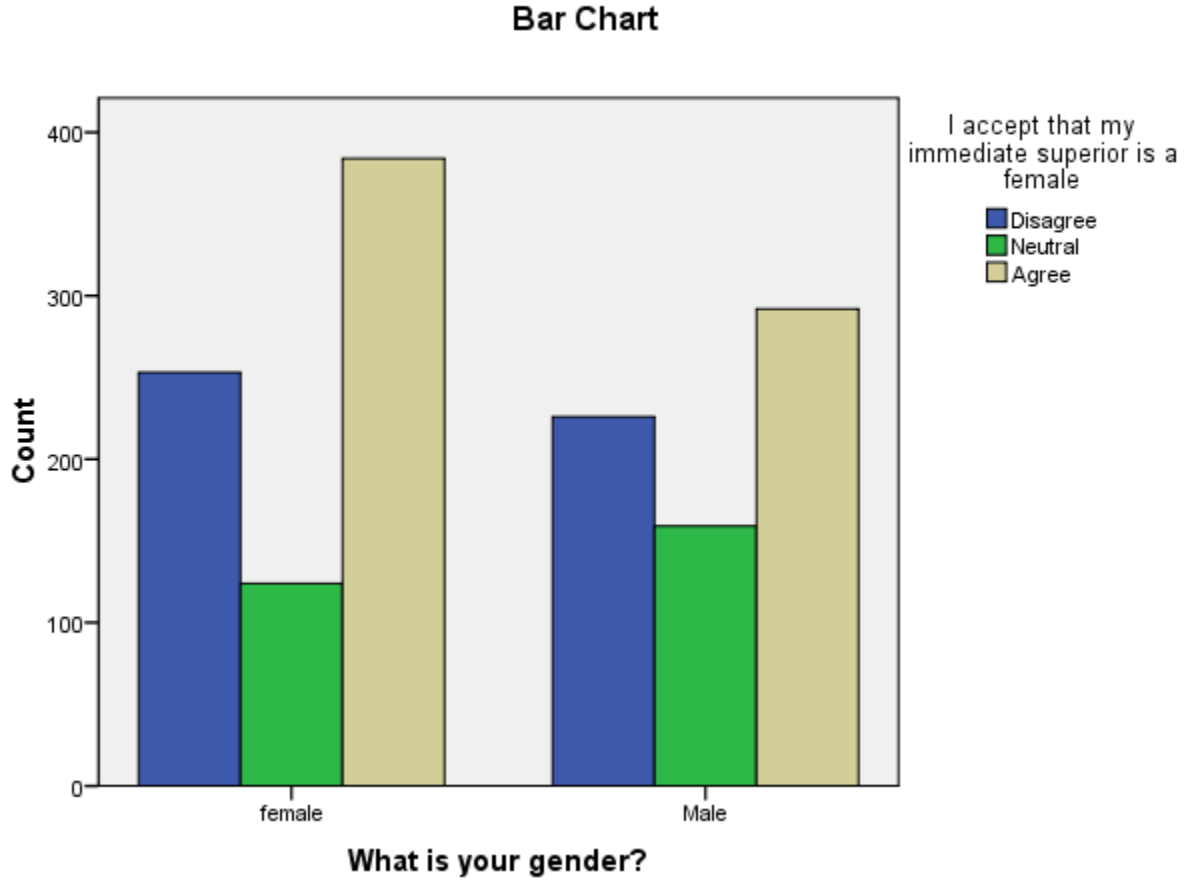
قد يرجع تفضيل الذكور للإناث في مركز المسؤولية لكون معظمهم لم يخبروا إدارة وقيادة النساء بينما خبروا سوء إدارة الرجال فأرادوا التغيير. ومما قد يؤيد هذا التفسير ارتفاع نسبة المحايدين عند كل من الذكور والإناث حيث بلغت النسبة عند الذكور 32.2% وعند الإناث 28.6%؛ وهاتان النسبتان غير منخفضتان. وقد يرجع ارتفاع نسبة المحايدين إلى قلة خبرة نسبة لا بأس بها من المشاركين والمشاركات في الدراسة بموضوع إدارة وقيادة الإناث في المؤسسات العربية.

2- قبول الأنثى كمسؤول مباشر:

بلغت نسبة الإناث اللواتي يقبلن الأنثى كمسؤول مبلشر 50.5% بينما بلغت نسبة المعارضات 33.2% أما نسبة الحياد في حوالي 16%. وبالنسبة للذكور، فإن نسبة الموافقين 43% بينما نسبة المعارضين 33.4% والمحايدين 23.5%. وبين تحليل مربع كاي (بيرسون كاي) أن الفرق بين الجنسين ذو دلالة احصائية حيث كاي = 13.51 وهي دالة عند 0.001. ويلاحظ أن الفرق هنا لصالح الإناث، أي أن الإناث يقبلن بالأنثى كمسؤول مباشر أكثر مما يقبل به الذكور.

وتبدو هذه النتيجة متناقضة مع النتيجة الأولى المتعلقة بالتفضيل فكيف يفسر ذلك؟

قد يرجع هذا التناقض الظاهري إلى ما يسمى ف علم النفس "التنافر المعرفي" أو "التناقض المعرفي" إذ قد يفضل شخص شيئاً ما على مستوى المشاعر (العواطف)، ولكنه لا يتصرف (فعلياً) عكس هذه المشاعر؛ أي أن الجانب العملي (السلوكي) يتناقض مع الجانب الوجداني. وعليه، فالتفضيل شيء والقبول شيء آخر. وقد يرجع هذا التنافر لأسباب إدراكية أو ثقافية أو لتفاعل العوامل الإدراكية مع العوامل الثقافية (اعتقادات دينية، عادات وتقاليد).



3- عدم وجود فرق بين الذكور والإناث في أسلوب القيادة:

بلغت نسبة الموافقة على هذا الافتراض عند الإناث المشاركات في الدراسة 44.3%، بينما بلغت نسبة المعارضة 33.9%، ونسبة الحياد 21.8%. أما عند الذكور، فبلغت نسبة الموافقة 47.5%، ونسبة المعارضة 31%، والحياد 21.5%.

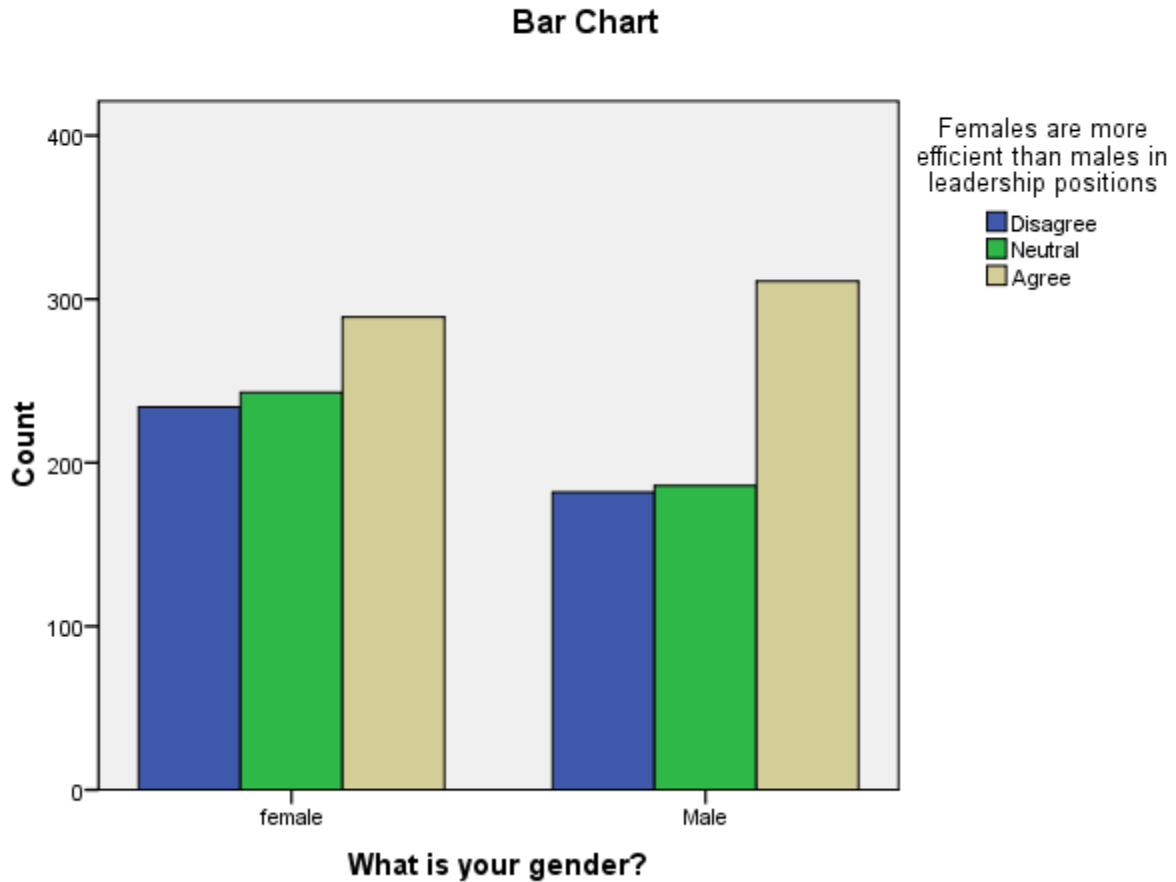
وبين تحليل مربع كاي أن الفرق بين الجنسين في هذا الموضوع غير دال احصائياً مما يدل على أن معظم المشاركين والمشاركات يتفقون على "عدم وجود فرق بين الذكور والإناث في أسلوب القيادة".

4- الإناث أكثر فعالية من الذكور في مراكز القيادة:

بلغت نسبة الذكور الموافقين على كون الإناث أكثر فعالية من الذكور في مراكز القيادة نسبة 45.8% بينما لم تتجاوز هذه النسبة 37.7% عند الإناث. أما نسبة المعارضة عند الذكور فلم تتجاوز 26.8% بينما هي عند الإناث 30.5% في حين أن نسبة الحياد عند الذكور 27.4% أقل مما هي عند الإناث 31.7%.

وبين تحليل مربع كاي وجود فرق بين الذكور والإناث المشاركين في الدراسة حيث قيمة كاي = 9.67؛ وأن الفرق دال احصائيا عند 0.01 لصالح الذكور؛ أي أن الذكور يعتقدون أن الإناث أكثر فعالية من الذكور في مراكز القيادة.

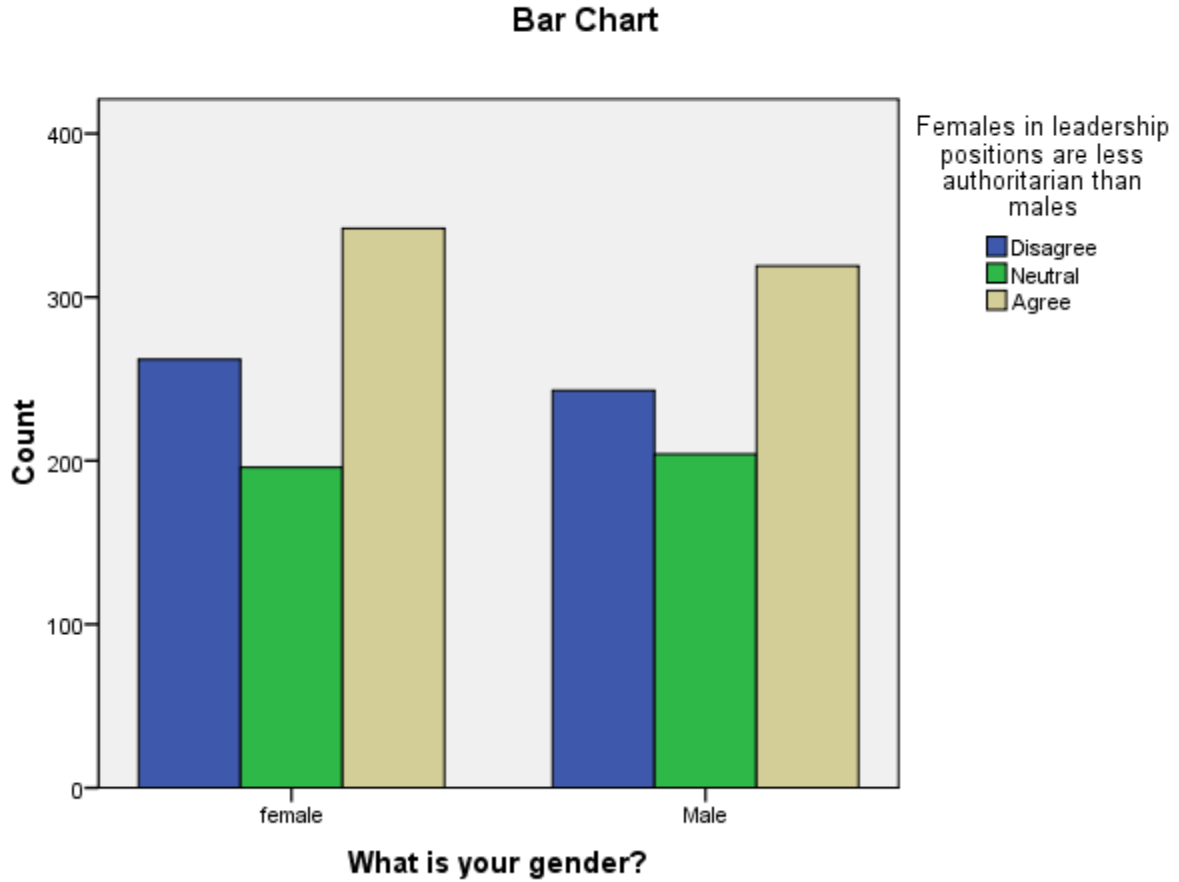
وقد تعتبر هذه النتيجة مفاجأة في مجتمعات تعتبر "ذكورية". ولربما تفسر هذه النتيجة على ضوء التغييرات التي حدثت في البلدان العربية حيث تولت النساء مناصب كثيرة ونجحن فيها ثم غن هذه النتائج تتفق مع ما توصل إليه كثير من الباحثين الذين أشرنا إليهم في مراجعة الدراسات الحديثة مثل دراسات ايغلي وكاري (2003) و زنغر (2011).



5- الإناث في مراكز القيادة أقل تسلطا من الذكور:

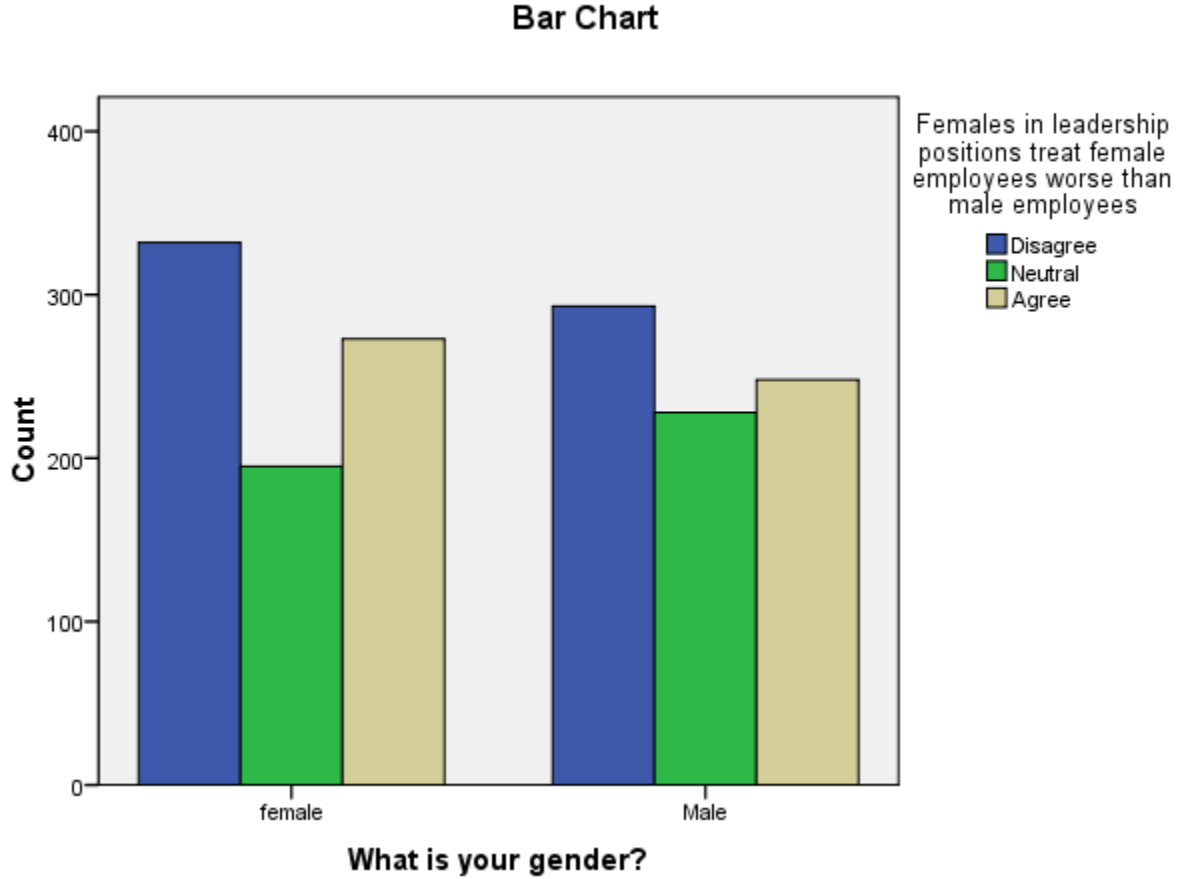
بلغت نسبة المشاركات والمشاركين الموافقين على أن الإناث أقل تسلطا في مراكز القيادة من الذكور 42.8% و 41.6% على التوالي بينما كانت نسبة المعارضات 32.8%، ونسبة المعارضين 31.7%. والفروق غير دالة بين

الذكور والإناث. ولعل هذه النتيجة تفسر إلى حد ما الاتجاهات الإيجابية عند الذكور الواردة أعلاه نحو الإناث في مراكز القيادة حيث يرى الذكور أن الإناث أقل تسلطاً من الذكور في مراكز القيادة. وبالمقابل، هل يمكن الاستنتاج أن الذكور أكثر تسلطاً من الإناث في مراكز القيادة أم أن الموضوع ليس بهذه البساطة؟

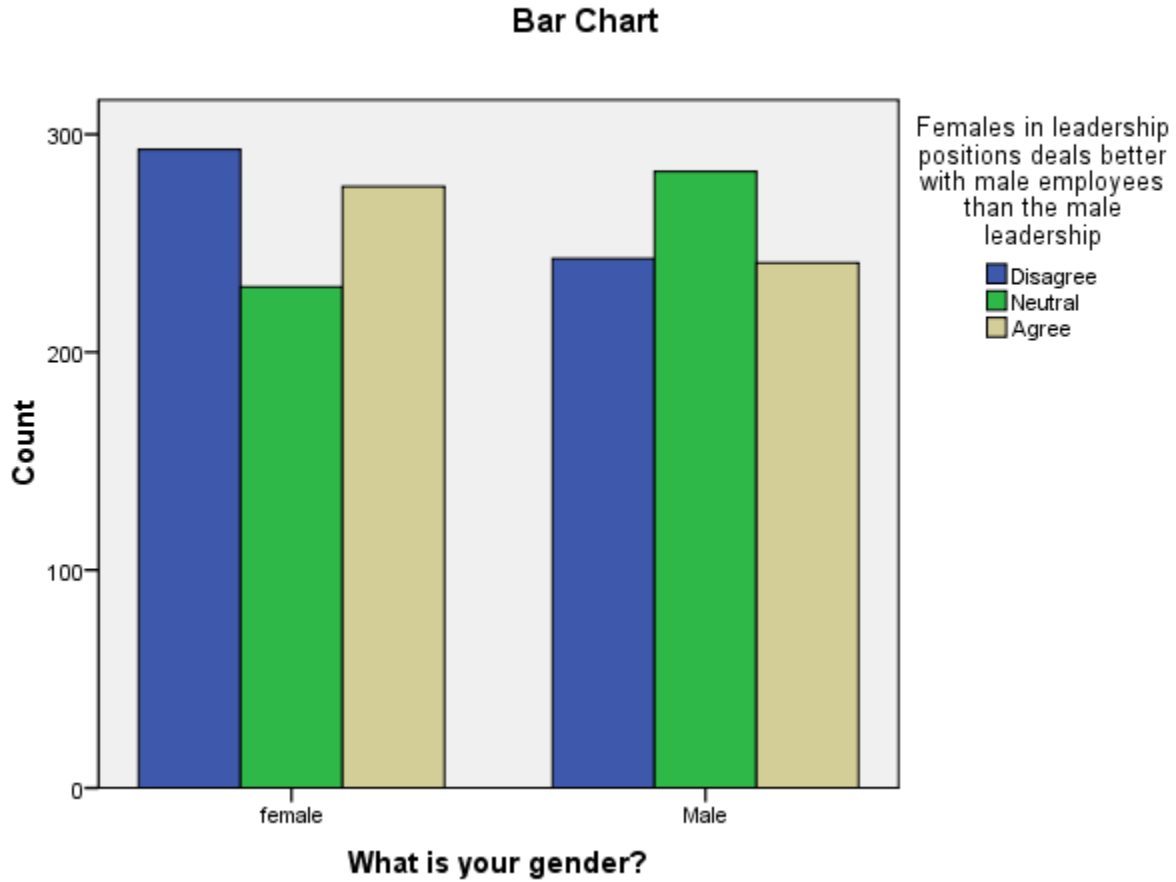


6- الإناث في مراكز القيادة يعاملن الموظفات أسوأ من معاملة القادة للذكور لهن: عارضت 41.5% من المشاركات في الدراسة هذه الفقرة بينما وافقت عليها نسبة 34.1% منهن، وبلغت نسبة الحياد بينهن 24.4%. أما بالنسبة للذكور، فقد وافق 32.2% منهم على الفقرة بينما عارضها 38.1%، ووقف على الحياد ما نسبته 27%. ولكن الفروق بين الذكور والإناث في هذه الفقرة غير دالة احصائياً.

ورغم أننا نلاحظ أن الأغلبية قد عارضت هذه الفقرة إلا أننا نلاحظ أن نسبة الموافقة عليها خاصة الإناث غير منخفضة مما يدل على اعتقاد نسبة لا بأس بها من الإناث أنها يعاملن من النساء في مراكز القيادة أسوأ مما يعاملن به الذكور في مراكز القيادة (المسؤولون).

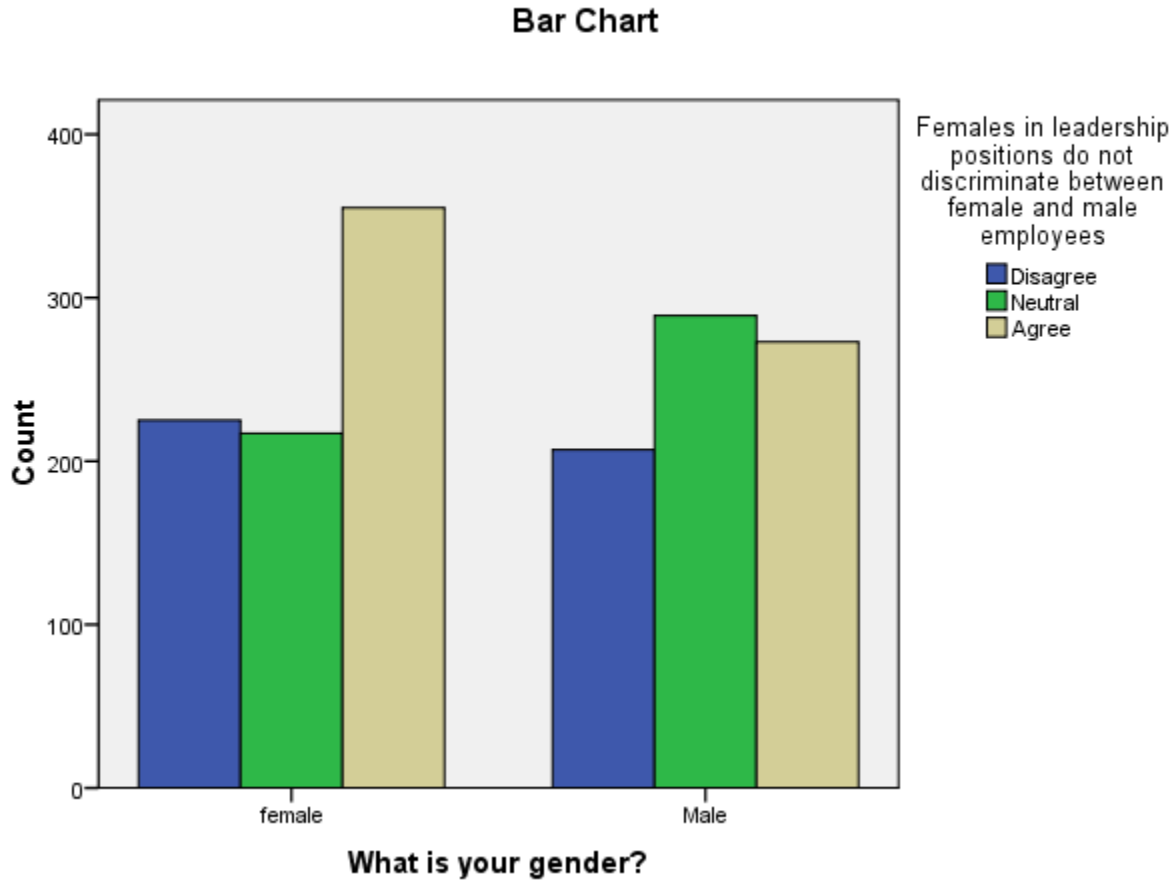


7- الإناث في مراكز القيادة يعاملن الموظفين (الذكور) أحسن من معاملة القادة الذكور لهم: وافق على هذه الفقرة 31.4% من المشاركين (الذكور) في الدراسة وعارضها 31.7%، ووقف على الحياء ما نسبته 36.9%. أما الإناث المشاركات في الدراسة فقد وافقت على هذه الفقرة 34.5% وعارضتها نسبة 36.7%، ووقف على الحياء ما نسبته 28.8% منهم. والفروق بين الذكور والإناث دالة احصائياً حيث كاي مربع = 11.86 وهي دالة عند 0.01؛ وذلك لصالح الإناث أي أن الإناث يعتقدن أن النساء في مراكز القيادة يعاملن الموظفين الذكور أحسن مما يعاملون به من طرف القادة الذكور.

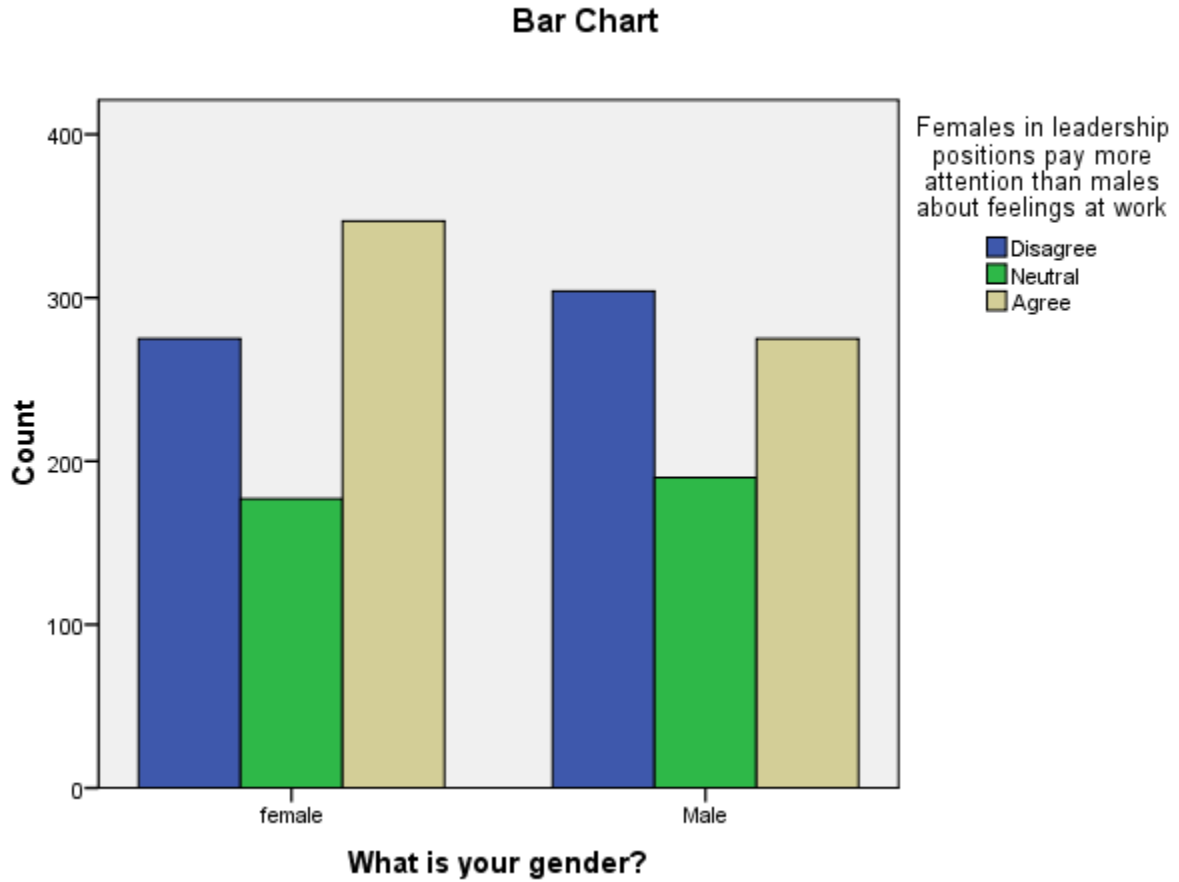


8- الإناث في مراكز القيادة لا يميزن في المعاملة بين الموظفات والموظفين:

وافقت 44.5% من المشاركات على هذه الفقرة بينما عارضتها 28.2% أما المحايدات فنسبتهم 27.2%. أما الموافقون من المشاركين الذكور فنسبتهم 35.5%، والمحايدون 37.6% بينما المعارضون لم يتجاوزوا 27%. والفروق بين الذكور والإناث دالة احصائيا لصالح الإناث حيث كاي مربع=21.20، واحتمال الخطأ لا يتجاوز 0.001. ونلاحظ هنا ارتفاع نسبة المحايدين مما قد يفسر بعد خبرة معاملة الإناث في مراكز القيادة من حيث التمييز بين الذكور والإناث (الموظفين والموظفات).



9- الإناث في مراكز القيادة أكثر اهتماما بالمشاعر أثناء الشغل من الذكور:
 43.4% من المشاركات في الدراسة وافقن على هذه الفقرة بينما عارضتها نسبة 34.4%. أما الذكور المشاركون في الدراسة فقد وافقوا عليها بنسبة 35.8% وعارضها 39.5%. ويلاحظ هنا أن نسبة المعارضة عند الذكور عالية نسبيا مما لا يدل على اعتقاد نسبة لا بأس بها من المشاركين أن "الإناث في مراكز القيادة أكثر اهتماما بالمشاعر أثناء الشغل من الذكور". وهذا عكس الاتجاه السائد أن الإناث أكثر اهتماما بالمشاعر من الرجال أثناء الشغل أو العمل. ويبين التحليل الإحصائي أن الفروق بين الذكور والإناث دالة احصائيا لصالح الإناث حيث كاي مربع = 9.67، وهي دالة عند 0.01.



10- الإناث في مراكز القيادة أحسن من الذكور في اتخاذ القرارات الهامة المرتبطة بالشغل: لم تتجاوز نسبة الموافقة على هذه الفقرة عند المشاركات نسبة 38.7% بينما عارضتها نسبة 27.4%، ووقفت نسبة لا بأس بها من المشاركات موقف الحياد 33.9%. أما بالنسبة للمشاركين، فقد وافق على هذه الفقرة 42.1%، وعارضها 28% فقط، ووقف موقف الحياد منها حوالي 30%.

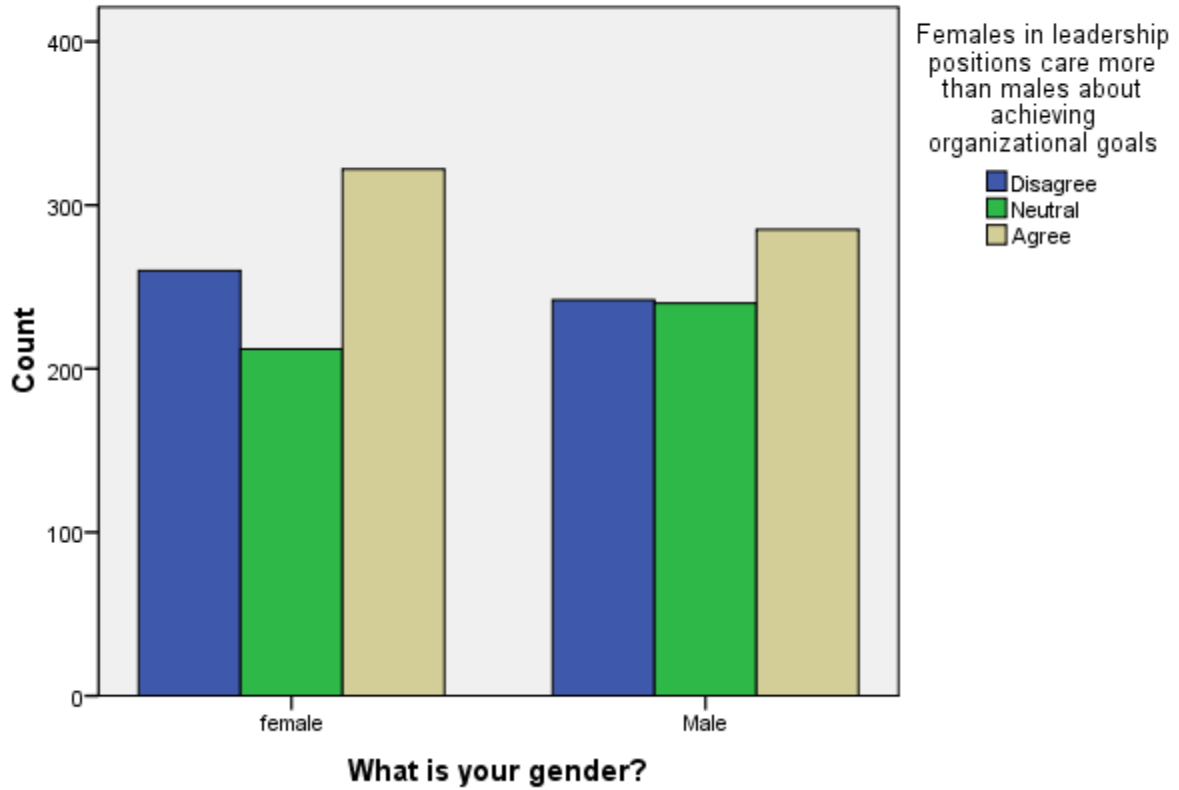
ويلاحظ أن الفروق بين الذكور والإناث المشاركين في الدراسة غيردالة احصائيا. ولعل هذا راجع إلى نسبة الحياد العالية نسبيا عند الطرفين والتي تكاد تكون متساوية. ويلاحظ أيضا أن نسبة الذكور الموافقين أعلى

من نسبة الإناث الموافقات. ولعل ارتفاع نسبة الحياد في هذه الفقرة عند الجنسين راجع لعدم التأكد من ارتباط جودة القرارات بالجنس، ولعدم توفر أدلة على ترجيح طرف على آخر.

11- الإناث في مراكز القيادة أكثر اهتماماً بانجاز أهداف المنظمة (المؤسسة) من الذكور:

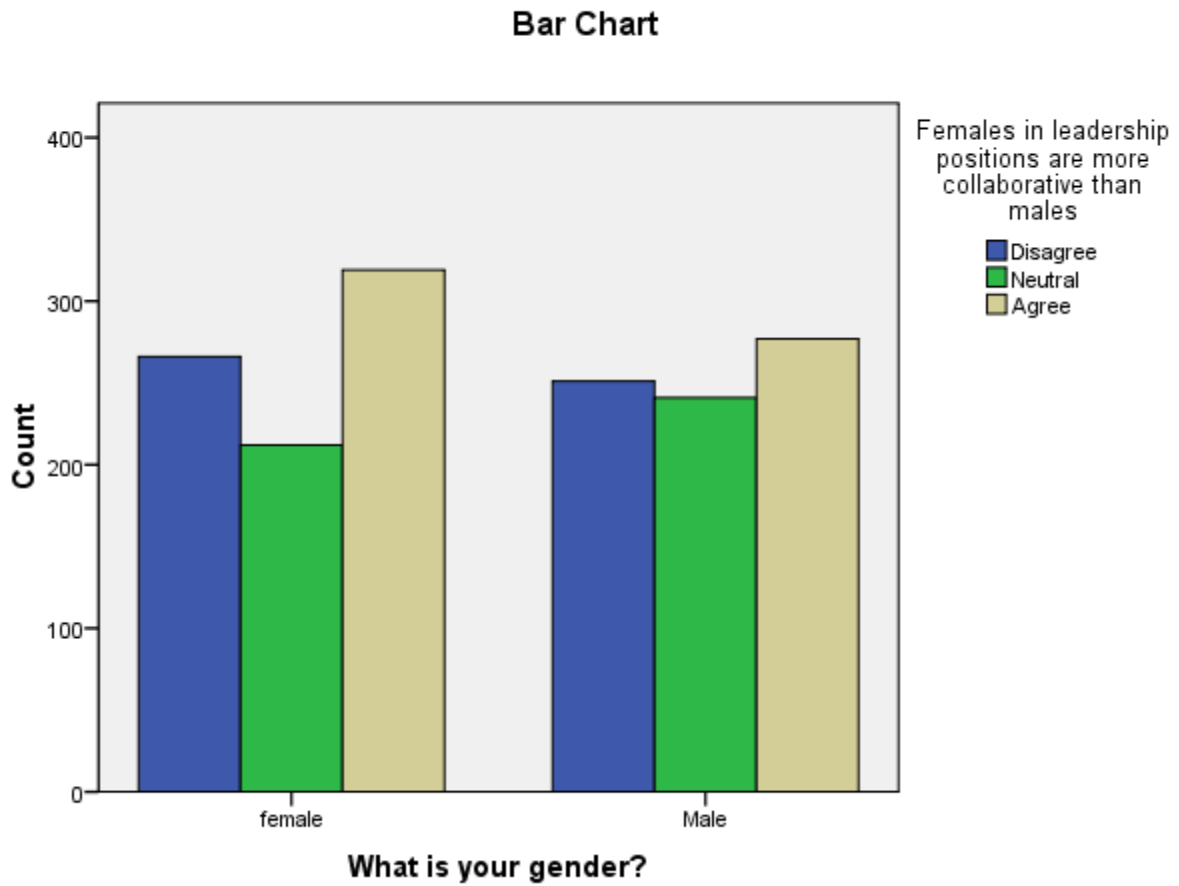
بلغت نسبة المشاركات الموافقات على هذه الفقرة 40.6% بينما تشكل المعارضات نسبة 32.7%. أما نسبة الموافقة عند المشاركين فهي 37.2%، ونسبة المعارضين 31.6%. أما نسبة الحياد فقد بلغت عند المشاركين حوالي 31% و 26.7% عند المشاركات. ويلاحظ عدم وجود فروق جوهرية بين الذكور والإناث في هذه النقطة.

Bar Chart



12- الإناث في مراكز القيادة أكثر تعاوناً من الذكور:

بلغت نسبة المشاركات اللاتي وافقن على هذه الفقرة 40% بينما عارضتها 33.4%. أما نسبة الموافقة عن المشاركين، فكانت 36%، ونسبة المعارضة 32.6%، ونسبة الحياد 31.3%. ويلاحظ أن الفرق بين الجنسين غير دالة احصائياً.

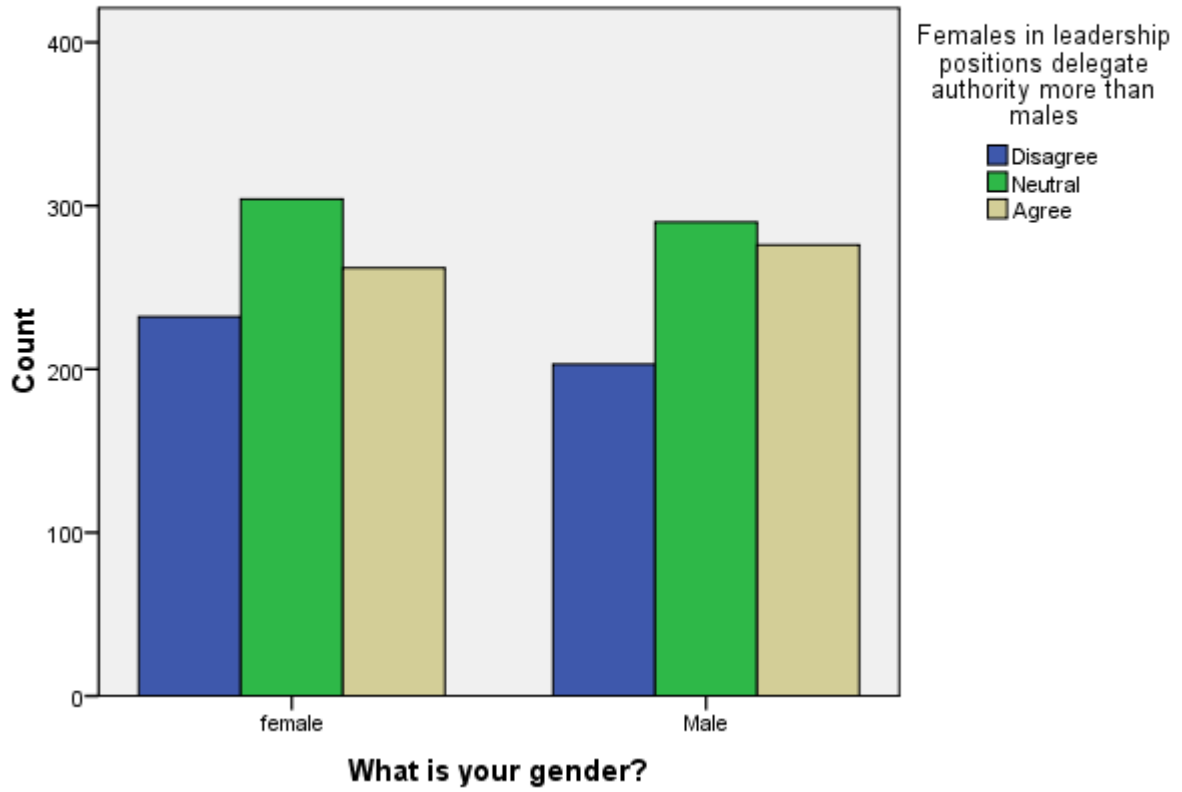


13- الإناث في مراكز القيادة يفوضن السلطة (القرار) أكثر من الذكور:

وافق على هذه الفقرة 35.9% من المشاركين الذكور في الدراسة بينما لم تتجاوز نسبة الموافقة عند المشاركات 32.8%. أما نسبة الحياد، فبلغت عند المشاركين 37.7% وعند المشاركات نسبة 38.1%. ويلاحظ أن الفروق بين الجنسين غيردالة احصائيا رغم أن نسبة الموافقة عند الذكور (المشاركين) أعلى من النسبة عند الإناث (المشاركات). وتكاد نسبة الحياد أن تكون متساوية عند الجنسين.

وقد نستنتج من هذه النتيجة أن الإناث وإن كن أقل تسلطا من الرجال في مراكز القرارات فلا يعني هذا بالضرورة أنهن يفوضن السلطة أكثر من الذكور.

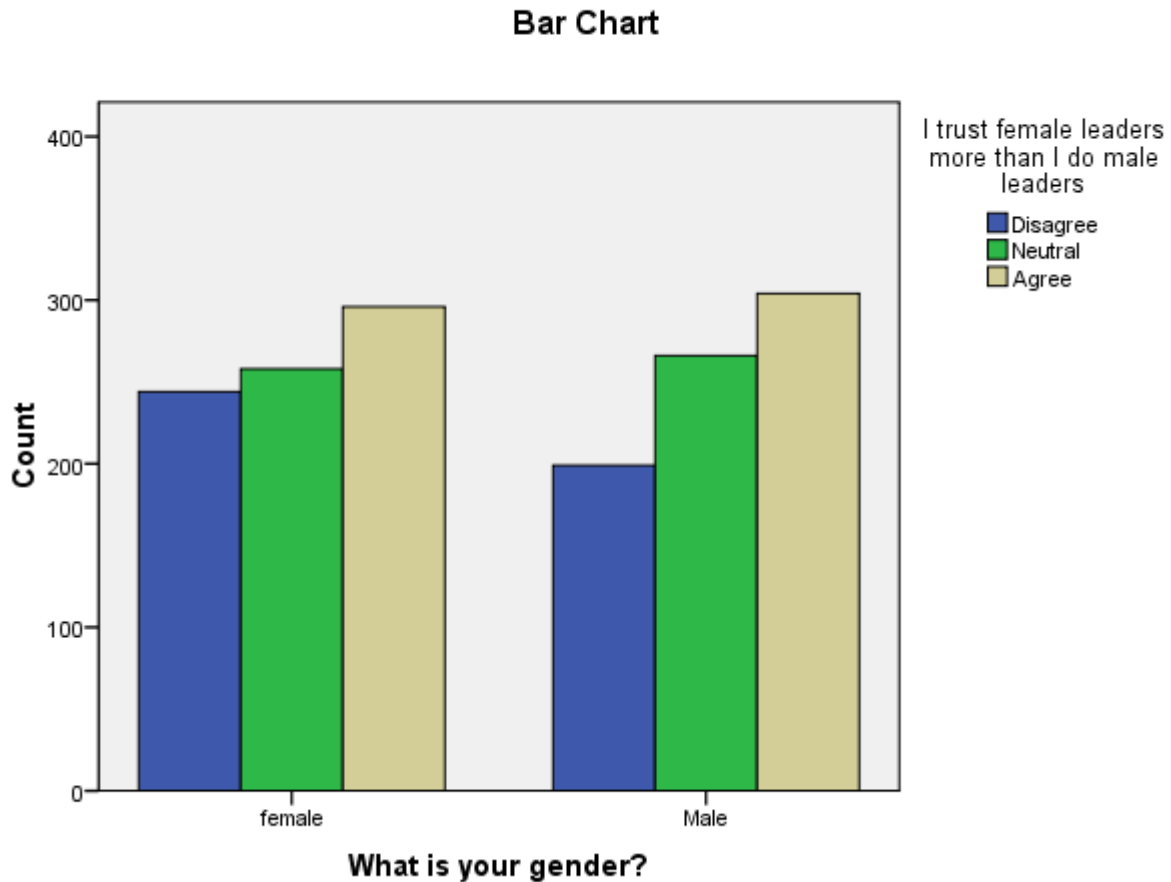
Bar Chart



14- أثق في الإناث في مراكز القيادة أكثر مما أثق في الذكور:

بلغت نسبة الموافقة على هذه الفقرة عند المشاركين (الذكور) 39.5% بينما لم تتجاوز نسبة 37.1% عند المشاركات. أما نسبة المعارضة عند المشاركين فهي منخفضة لم تتجاوز 25.9% في حين أن نسبة الحياد عالية نسبياً إذ بلغت 34.6%. أما نسبة المعارضة عند المشاركات فبلغت 36.6% وهي تكاد تساوي نسبة الموافقة لديهن بينما كانت نسبة الحياد عالية نسبياً أيضاً إذ بلغت 32.3%.

ويلاحظ عدم وجود فروق دالة احصائية بين الجنسين وإن كانت نسبة الثقة في المرأة في مراكز القيادة أعلى عند الرجال مما هو عليه الحال عند النساء.



دراسة الفروق بين البلدان العربية في مكونات الاتجاه نحو المرأة في مراكز القيادة حسب الجنسية:

تحليل التباين:

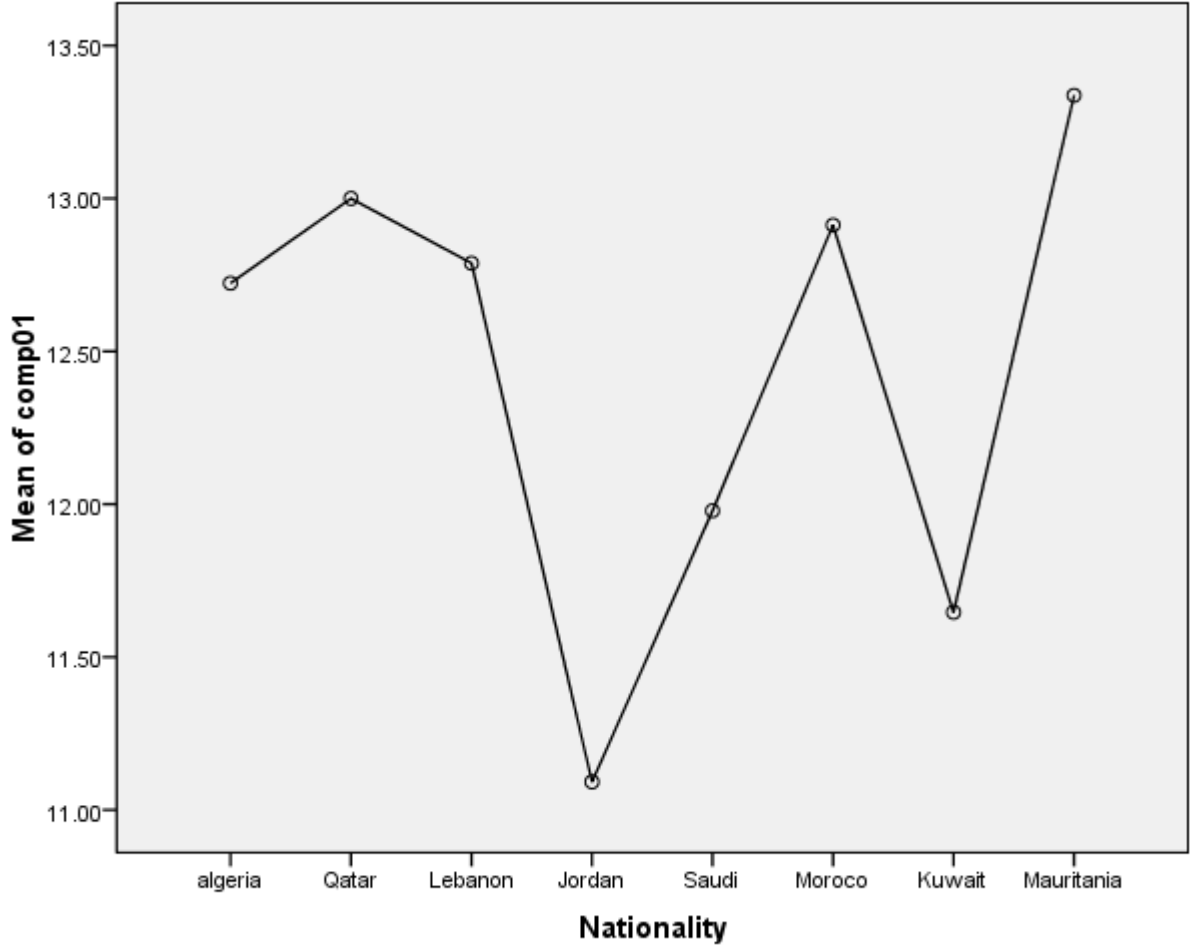
بين تحليل التباين أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية بين البلدان العربية في المكونات الأربعة التي تشكل الإتجاه نحو المرأة العربية في مراكز القيادة وذلك بدلالة احصائية قوية كما يوضح ذلك الجدول التالي:

المكونات	درجة الحرية	قيمة ف	الدلالة
المكون 1	7	6.57	0.001
المكون 2	7	12.75	0.001
المكون 3	7	37.26	0.001
المكون 4	7	9.56	0.001

وبين تحليل التباين أيضا أن هناك فروقا جوهرية بين البلدان العربية المشاركة في الدراسة في مجمل مكونات الإتجاه (الإتجاه العام) حيث ف=8.52 (درجة حرية 7)، وهي دالة عند 0.001.

وفيما يلي تحليل حسب اختبار شيفيه لدراسة الفروق بين البلدان العربية المختلفة ودلالاتها؛ وذلك لكل مكون على حدة.

1- المكون الأول: كفاءة المرأة العربية وفعاليتها في مراكز القيادة؛ ويتكون من القدرات المتعلقة باتخاذ القرارات، إنجاز الأهداف، التعاون، والتفويض.



بين تحليل التباين للإتجاهات في المكون الأول أن هناك اختلافات جوهرية بين البلدان العربية الثمانية المشاركة في الدراسة حيث $F=6.57$ ؛ وهي دالة عند 0.01 . وبين اختبار "شفيه" أن هناك فروقا جوهرية بين الجزائر والأردن فقط في هذا المكون لصالح الأردن؛ وأن التباين دال احصائيا عند 0.05 . وأن قطر تختلف عن الأردن اختلافا دالا احصائيا عند 0.01 ، وعن المغرب اختلافا دالا عند 0.05 ؛ وذلك لصالح الأردن والمغرب علما بأن عينة المغرب تتكون من الإناث فقط.

وتختلف موريتانيا عن الأردن اختلافا جوهريا دالا عند 0.01 وذلك لصالح موريتانيا.

ولا تختلف كل من السعودية والكويت عن باقي البلدان العربية في هذا الإتجاه (المكون الأول). ونلاحظ هنا أن الإختلافات الجوهرية موجودة بين البلدان التالية: الجزائر، الأردن، قطر، موريتانيا، المغرب.

المكون الثاني:

بين تحليل اختبار شيفيه أن هناك فروقا جوهرية بين الجزائر والأردن لصالح الأردن باحتمال خطأ لا يتجاوز 0.01، كما توجد فروق دالة بين الجزائر والمغرب والكويت وموريتانيا لصالح هذه البلدان (ألفا=0.01).

أما قطر، فتختلف جوهريا عن كل من وموريتانيا لصالح الأخيرة (ألفا=0.01)، كما تختلف جوهريا عن الأردن لصالح الأردن (ألفا=0.05).

وهناك فروق بين لبنان والأردن لصالح الأردن (ألفا=0.05)، وبين لبنان والمغرب وموريتانيا لصالح هذين البلدين (ألفا=0.01).

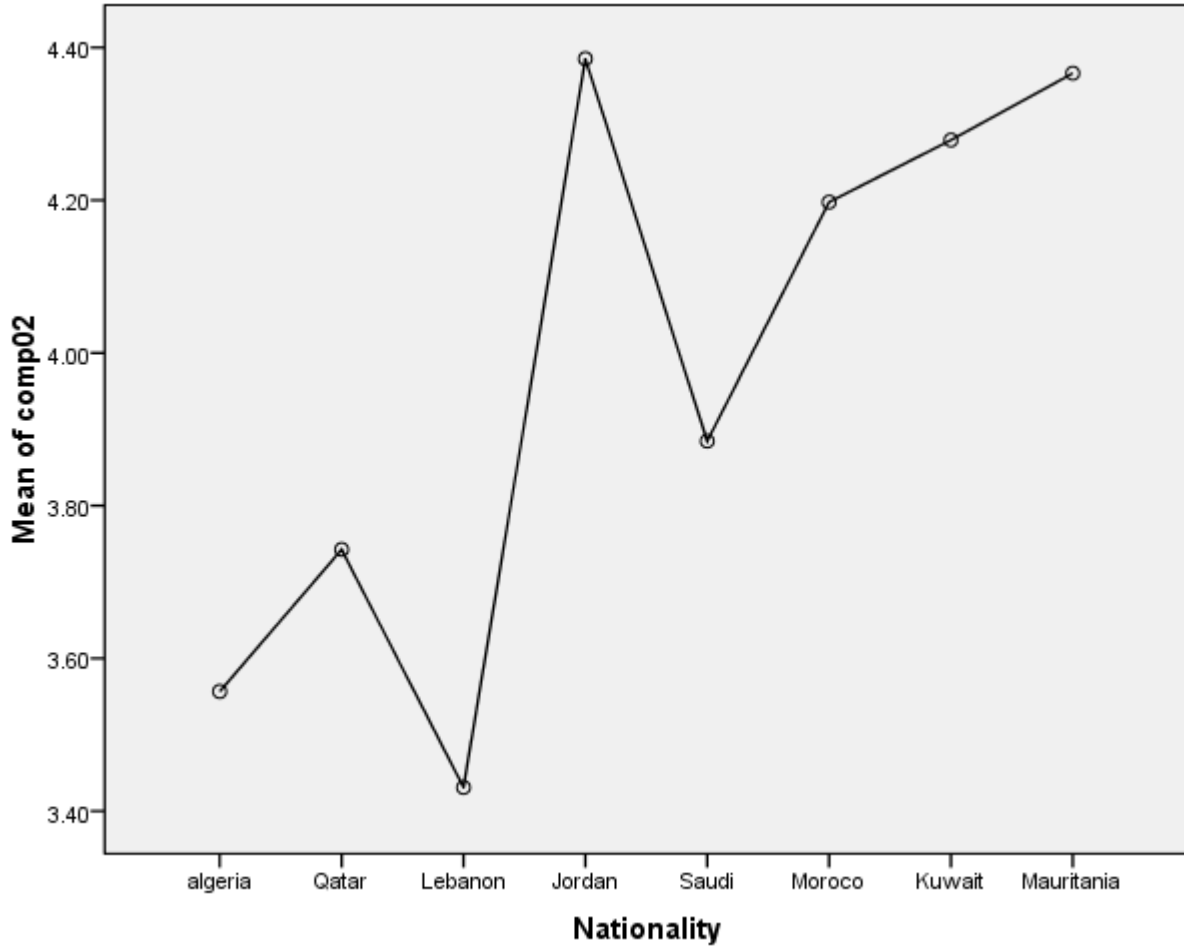
وتباين الأردن تباينا جوهريا مع الجزائر وقطر لصالح الأردن (ألفا=0.05)، وبين الأردن ولبنان لصالح الأردن (ألفا=0.01).

أما السعودية، فلا تختلف اختلافا جوهريا مع أي بلد عربي في هذا المكون ماعدا موريتانيا حيث الفروق دالة عند (ألفا=0.05) لصالح موريتانيا.

وتختلف الكويت اختلافا جوهريا عن كل من الجزائر ولبنان لصالح الكويت (ألفا=0.01). ويختلف المغرب اختلافا جوهريا عن كل من الجزائر ولبنان لصالح المغرب (ألفا=0.05).

وتباين موريتانيا تباينا دالا احصائيا عن كل من الجزائر وقطر ولبنان (ألفا=0.01) والسعودية (ألفا=0.05).

ونلاحظ هنا كيف تتباين موريتانيا وهي التي تقع في المغرب العربي مع الجزائر التي تقع في نفس المنطقة، ومع بعض البلدان العربية التي تقع في الخليج (قطر) والشام (لبنان).



المكون الثالث: ويتعلق بالاهتمام بالمشاعر في بيئة العمل (أثناء الشغل)

نلاحظ من خلال اختبار شيفيه أن الجزائر تختلف جوهريا عن لبنان والأردن والمغرب وموريتانيا في هذا المكون لصالح البلدان المذكورة (ألفا=0.01). ونفس الشيء بالنسبة لقطر التي تختلف جوهريا عن البلدان التي تختلف معها الجزائر بنفس نسبة الدلالة. أما السعودية، فتختلف جوهريا عن لبنان

والمغرب وموريتانيا لصالح هذه البلدان (ألفا=0.01)، وتختلف كذلك جوهريا عن الأردن (ألفا=0.05)؛ وذلك لصالح الأردن.

ونلاحظ أن لبنان يختلف اختلافا جوهريا في هذا المكون عن الجزائر وقطر والسعودية والكويت (ألفا=0.01)؛ والفروق لصالح لبنان.

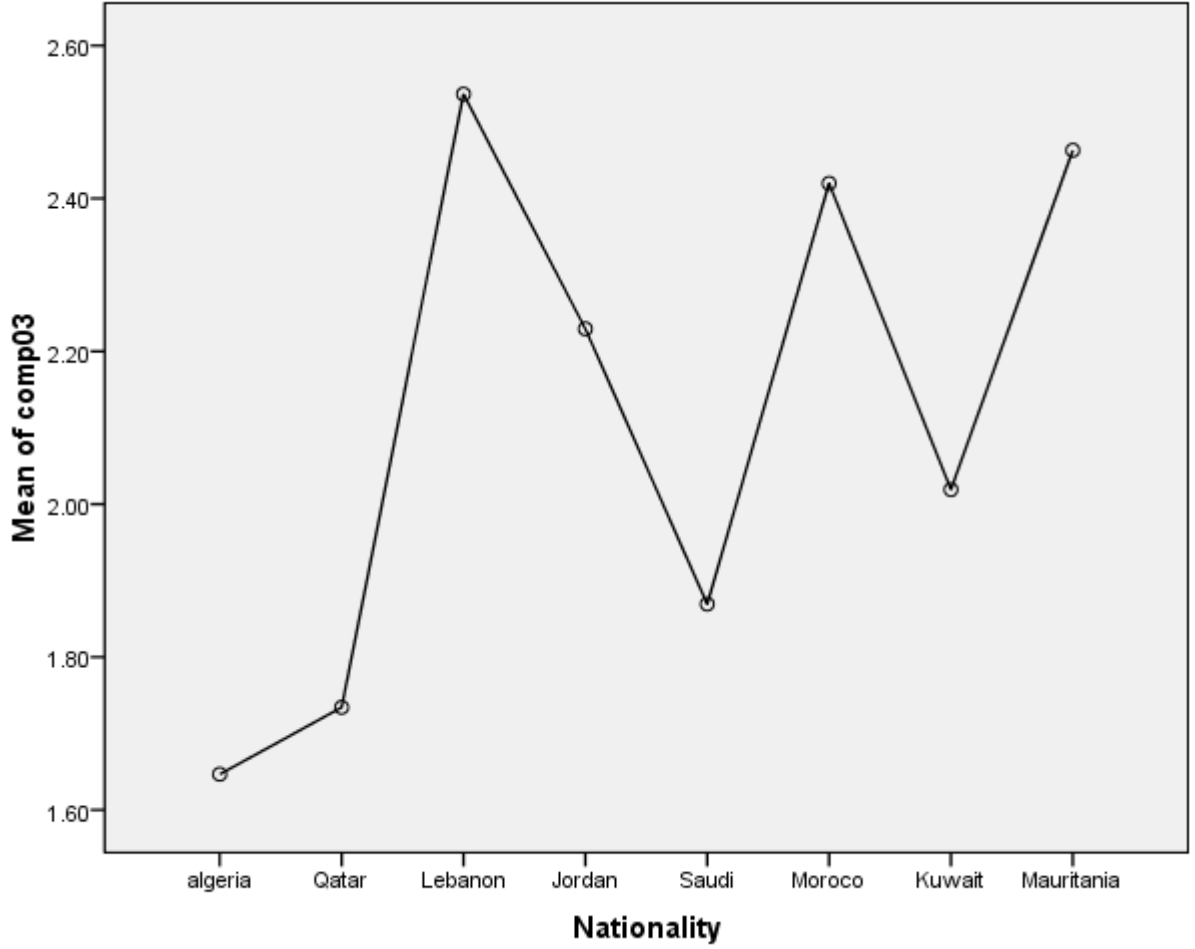
ويتباين الأردن عن الجزائر وقطر لصالحه (ألفا=0.01)، كما يتباين الأردن مع السعودية لصالحه في نفس المكون المتعلق بالمشاعر في بيئة العمل (ألفا=0.05).

أما السعودية فتتباين تباينا جوهريا عن لبنان والكويت وموريتانيا لصالح هذه البلدان (ألفا=0.01)، كما تتباين جوهريا عن الأردن لصالح الأخير (ألفا=0.05).

أما عينة المغرب المشكلة من الإناث فقط فتتباين جوهريا مع الجزائر وقطر والسعودية (لصالح المغرب) (ألفا=0.01)، بينما تتباين مع الأردن لصالح الأخير (ألفا=0.05).

وتتباين الكويت جوهريا عن الجزائر لصالح الكويت (ألفا=0.05)، وتتباين مع المغرب ولبنان وموريتانيا لصالح هذه البلدان (ألفا=0.01). ولكنها لا تختلف جوهريا عن السعودية وقطر والأردن في هذا المكون.

وفي الأخير، فإن موريتانيا تتباين جوهريا مع الجزائر وقطر والسعودية والكويت لصالح موريتانيا (ألفا=0.01)، ولا تتباين جوهريا مع الأردن ولبنان والمغرب.



المكون الرابع: ويتعلق بتقبل المرأة العربية وبمدى تفضيلها عن الرجل في مراكز القيادة

تختلف الجزائر في هذا المكون عن الأردن والكويت (ألفا=0.05) لصالح الجزائر، ولا تتباين جوهريا مع باقي البلدان العربية. ويلاحظ نفس الشيء بالنسبة لقطر التي تتباين مع نفس البلدين (الأردن والكويت) وبنفس نسبة الدلالة، ولصالح قطر. ويتباين لبنان أيضا لصالحه مع نفس البلدين (الأردن والكويت) (ألفا=0.01).

وبالنسبة للأردن، فيتباين جوهريا عن الجزائر وقطر وموريتانيا لصالح هذه البلدان (ألفا=0.05)، كما يتباين مع المغرب لصالح هذا الأخير (ألفا=0.01).

ولا تتباين السعودية جوهريا إلا عن المغرب لصالح الأخير (ألفا=0.01)، ولا تختلف عن بقية البلدان العربية المشاركة في الدراسة.

ونلاحظ أن الكويت تختلف جوهريا عن الجزائر وموريتانيا (ألفا=0.01) لصالح هذين البلدين، وتتباين جوهريا كذلك مع المغرب ولبنان (ألفا=0.01) لصالح هذين البلدين أيضا.

وتختلف موريتانيا في هذا المكون لصالحها مع كل من الأردن والكويت (ألفا=0.05)، ولا تختلف جوهريا مع بقية البلدان.

ويتباين المغرب جوهريا لصالحه عن الأردن والسعودية والكويت (ألفا=0.01)، ولا يختلف جوهريا عن باقي البلدان العربية المشاركة رغم أن عينة المغرب مكونة من الإناث فقط.

- تحليل الإتجاه العام (مجمّل الإتجاه):

لاستخراج الإتجاه العام، قمنا بجمع المكونات الأربعة المذكورة أعلاه، ثم أجرينا تحليل التباين أحادي الإتجاه لمعرفة فيما إذا كانت الفروق بين البلدان العربية الثمانية المشاركة في الدراسة ذات دلالة إحصائية أم لا، كما قمنا بتطبيق اختبار شيفيه لمعرفة الفروق بين البلدان العربية المشاركة في الدراسة.

بين تحليل التباين أن هناك تباينا جوهريا في الإتجاه العام نحو المرأة في مراكز القيادة في البلدان العربية المشاركة في الدراسة حيث $F=8.52$ ، وهي دالة عند (ألفا=0.01). وبين تطبيق اختبار شيفيه ما يلي:

- 1- اختلاف الجزائر جوهريا عن المغرب (ألفا=0.05).
- 2- لا توجد فروق جوهرية بين قطروباقي البلدان العربية الثمانية.
- 3- لا توجد فروق جوهرية بين لبنان وباقي البلدان العربية الثمانية.
- 4- يختلف الأردن عن موريتانيا جوهريا لصالح موريتانيا (ألفا=0.01).
- 5- تختلف السعودية جوهريا عن المغرب وموريتانيا لصالح هذين البلدين (ألفا=0.01).
- 6- يختلف المغرب جوهريا عن السعودية والكويت لصالح المغرب (ألفا=0.01)، كما يختلف لصالحه مع الجزائر (ألفا=0.05).
- 7- تختلف الكويت جوهريا عن المغرب لصالح الأخير (ألفا=0.01)، كما تختلف جوهريا عن موريتانيا (ألفا=0.05).

8- تختلف موريتانيا جوهريا لصالحها عن الأردن والسعودية (ألفا=0.01)، وتختلف عن الكويت لصالحها أيضا (ألفا=0.05). ولا تختلف موريتانيا في هذا المكون عن باقي البلدان الثمانية المشاركة وهي: الجزائر، المغرب، قطر، لبنان.

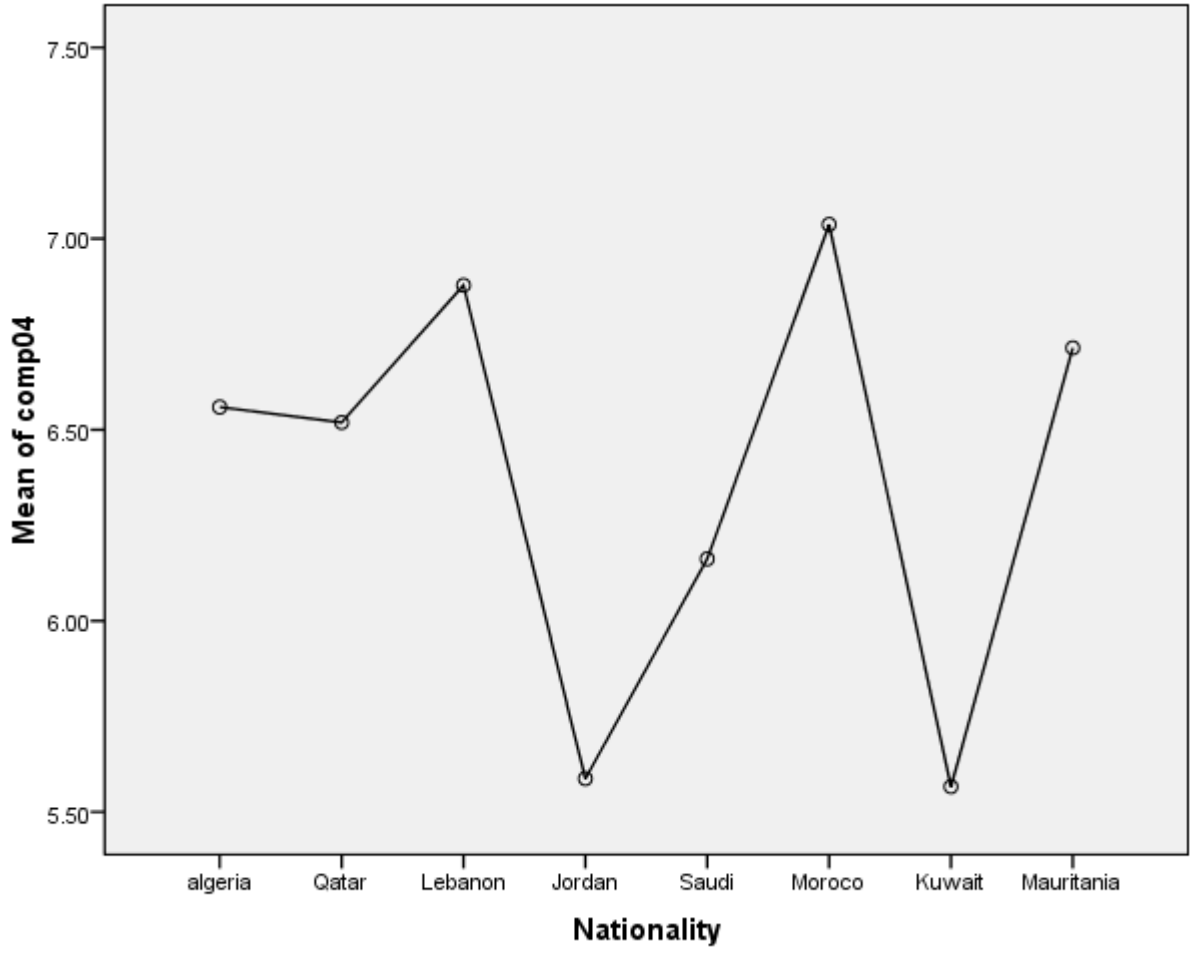
مناقشة النتائج (غير نهائي):

بناء على النتائج المحصل عليها من هذه الدراسة، فإنه لا ينبغي أن يحكم على "الاتجاهات" في موضوع المرأة العربية في مراكز القيادة انطلاقا من موقف "منمط" قائم على التعميم دون دليل علمي يستند إلى استقرار الواقع، وجمع البيانات وتحليلها تحليلًا موضوعيًا.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه دويري وآخرون (2006) حول تباين أساليب "المعاملة الوالدية" في إطار الأسر العربية من خلال دراسة أجريت في سبع بلدان عربية، كما تتفق مع ما توصل إليه سميث وآخرون (2007) فيما يتعلق بتنوع "الأساليب الإدارية" في البلدان العربية.

وعليه، يمكننا القول وبقدر كبير من الثقة إن "الاتجاهات" في البلدان العربية وخاصة نحو موضوع المرأة في مراكز القيادة واتخاذ القرارات تختلف اختلافا جوهريا حتى في المنطقة الجغرافية الواحدة (في العالم العربي) حيث وجدنا تباين بعض الاتجاهات في كل من الجزائر وموريتانيا والمغرب رغم انتمائها لمنطقة المغرب العربي، ووجدنا أيضا تباينا في بعض الاتجاهات في كل من قطر والسعودية والكويت رغم انتمائها لمنطقة الخليج، وكذلك فروقا بين الأردن ولبنان رغم انتمائهما لمنطقة الشام.

ولعل من نافلة القول التأكيد على أن العوامل الثقافية الفرعية والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والتاريخية لها دور في تشكيل الاتجاهات وتغيرها وتطورها إلى جانب العوامل الثقافية الأساسية المشتركة كاللغة والدين مما يفسر اشتراك هذه البلدان في بعض الاتجاهات والمواقف.



المراجع والمصادر:

المنقاش، سارة (2007) القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض.

تركي، مصطفى (1993) الفروق بين الجنسين في الخصائص النفسية للقيادة الإدارية. مجلة الدراسات النفسية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

References:

Abdallah, M. E., & Katlin, O. (2010). Males' attitudes towards working females in Saudi Arabia, *Personnel Review*, Vol. 39 Iss: 6, pp.746 - 766

Al-Lamky, A. (2007). Feminizing Leadership in Arab Societies: The perspectives of Omani female Leaders. *Women in Management Review*, vol. 22 iss, 1, 49-67.

Brown, M. S. (1979). Male versus Female Leaders: A Comparison of empirical Studies. *Sex Roles*, vol. 5, n 5, 595-611.

Dwairy, M., Achoui, M., Abouserie, R., Farah, A., Fayad, M.; Ghazal, I., & Khan, K. H. (2006). Parenting Styles in Arab Societies: A First Cross-Regional Research Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37: 230-247.

Eagly, H. A., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807–834.

Georgas, J., Berry, W. J., De Vijver, F. J. R., Kagitcibasi, C., & Poortinga, Y. H. (Ed.). (2006). *Families across Cultures: A 30-Nation Psychological Study*. Cambridge University Press, UK.

Greenberg, J. & Baron, A. R. (2008). *Behavior in Organizations*, Ninth Edition, Pearson Education, New Jersey.

Neal, M., Finlay, J., & Tansey, R. (2005). My Father Knows the Minister. A comparative study of Arab women's attitudes towards leadership authority. *Women in Management Review*, vol.20 iss: 7, 478-497.

- Metcalfe, D. B., & Mimouni, F. (2012). *Leadership Development in the Middle East*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Moustafa, M. M. (2003). Attitudes towards women who work in Egypt. *Women in Management Review*, Vol. 18 Iss: 5, 252 – 266.
- Mostafa, M. M. (2005). Attitudes towards women managers in the United Arab Emirates: The effects of patriarchy, age, and sex differences, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20 Iss: 6, 522 – 540.
- Riggio, R. E. (2008). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. 5th Edition, Pearson Education, New Jersey.
- Smith, P., Achoui, K., & Harb, C. (2007). Unity and Diversity in Arab Managerial Styles. *International Journal of Cross-Cultural Management*, Vol. 7(3): 275–290.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*, Eight Edition. Pearson Education, New York.
- Zenger folkman: Women score higher in majority of leadership competencies. (2012, Mar 15). *Business Wire*. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/928084680?accountid=145454>



نظرة النساء القياديات للاتجاهات الاجتماعية نحوهن: دراسة ميدانية
بمنطقة وهران/ الجزائر



الندوة الإقليمية حول:
المرأة في مراكز القيادة واتخاذ القرار بالبلدان العربية

الكويت 10 - 11 مارس 2013

نظرة النساء القياديات للاتجاهات الاجتماعية نحوهن:
دراسة ميدانية بمنطقة وهران/ الجزائر

أ. د/ بوفلجة غيات

ghiat_boufelja@yahoo.fr

كلية العلوم الاجتماعية

جامعة وهران - الجزائر

ملخص

نظرة النساء القياديات للاتجاهات الاجتماعية نحوهن:

دراسة ميدانية بمنطقة وهران/ الجزائر

أ. د/ بوفلجة غيات

ghiat_boufelja@yahoo.fr

تعيش المرأة العربية في محيط ثقافي واجتماعي، يحدّد مهام ووظائف المرأة وبالتالي نظرة المجتمع إليها وتوقعاته منها. هذه الاتجاهات والتوقعات والمواقف من عمل المرأة، تشكلت عبر عصور طويلة. حيث الاعتقاد السائد أن عمل المرأة في المجتمعات العربية الإسلامية عموما مرتبط بالبيت وأهم وظيفة لها هي خدمة زوجها وأبنائها.

إلا أن التطورات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية، أدت إلى دخول المرأة عالم الشغل، وهي في ذلك إما مختارة بحثا عن الحرية وإثبات الذات، أو أنها مرغمة لدواعي اقتصادية لمساعدة أفراد أسرتها ماديا، خاصة مع تزايد تكاليف العيش بالنسبة للأسرة الحديثة.

وقد عرفت المجتمعات العربية تطورات كبيرة نتيجة لعدة عوامل تربية واجتماعية واقتصادية وسياسية. وهو ما أدى إلى اقتحام المرأة العربية لميادين العمل المختلفة، وقد وصل الأمر بها إلى تبوّء مناصب قيادية في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

تتطرق هذه الورقة إلى الاتجاهات الاجتماعية نحو النساء القياديات، وذلك من خلال اعتماد استبيان تم ملؤه من طرف عينة من النساء القياديات بمنطقة وهران بالجزائر.

تمثلت عينة الدراسة في 17 امرأة قيادية، وقد أثبتت النتائج وجود اتجاهات سلبية نحو المرأة القيادية في المجتمع الجزائري، وذلك من خلال تقييم عينة البحث لعلاقاتهن المهنية مع العمال من ذكور وإناث على السواء.

في حين عبرت النساء القياديات عن كفاءتهن وقدرتهن على التعامل مع الجوانب التقنية والمهنية.

كما أوضحت الدراسة وجود دعم أسري واجتماعي بل حتى سياسي للنساء القياديات في المجتمع الجزائري.

مقدمة:

إن المجتمعات العربية عموماً هي مجتمعات رجولية، تكون فيها السلطة وخاصة خارج البيت للرجال. في حين تكون لهم السلطة عموماً داخل البيوت. وهكذا نجد تقاسماً في المهام، حيث تهتم المرأة ببيتها وما يتطلب ذلك من خدمات كالنظافة وإعداد الأكل، إلى جانب دورها الطبيعي المتمثل في الإنجاب وتربية الأطفال والعناية بهم. أما الرجال فيتمثل دورهم أساساً في العمل خارج المنزل وتوفير المأكل والملبس والمسكن. إلا أن ذلك لا يعني أن المرأة لا تساعد زوجها، وخاصة في القرى والبادي، والفلاحة وتربية الدواجن وبعض الحرف المنزلية كالخياطة مثلاً.

إلا أن التطورات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وتوسّع التربية عموماً وتربية الفتيات على وجه الخصوص، كلها عوامل أدت إلى مجموعة من التحولات والتغيرات الاجتماعية والثقافية.

وهكذا دفعت مجموعة من العوامل إلى خروج المرأة للعمل، ومن أهمها ارتفاع تكاليف المعيشة والتربية وخاصة بعد الزواج، وحاجة الرجال إلى مساعدة زوجاتهم مما يسمح بحصول الأسرة على دخل إضافي. وهكذا انتقل عمل المرأة من المنزل إلى الأعمال الفلاحية، ثم الأعمال الحرفية ثم إلى الأعمال المكتبية والتمريض، لكي تصل إلى تبوّء مناصب القيادة في مجالات الصحة والأعمال والاقتصاد. بل أنها بدأت تساهم بفعالية في المجالات السياسية وتقود الحملات الانتخابية وترفع شعارات المطالب السياسية في إطار معارضة دولها، كغيرها من الرجال، بل أنها تفوقت عنهم أحياناً.

ورغم التطورات الكبيرة التي عرفتها المنطقة العربية عموماً، إلا أن النظرة لعمل المرأة وخاصة تبوّؤها للمراكز القيادية، لا زال يعاني من مقاومة فئات واسعة من المجتمع، وخاصة من الرجال الذين يتمسكون بالنظرة التقليدية التي تقف ضدّ عمل المرأة، وعادة ما يقفون ضد تبوّئها للمناصب القيادية. وقد عرفت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بواقع ومعوقات المرأة العربية العاملة، مع الاهتمام الخاص بالمرأة في المواقع القيادية.

تتطرق هذه الورقة إلى الاتجاهات الاجتماعية للنساء العربيات في المراكز القيادية، من خلال تقييم عينة من النساء في المراكز القيادية، ونظرة المجتمع نحوه وطبيعة تعامل العمال والعاملات معهن، باعتبارهن نساء في مراكز قيادية.

وقد شملت الدراسة عينة من 17 امرأة من النساء في المراكز القيادية بمنطقة وهران بالجزائر. وقد أشارت النتائج إلى أنه رغم تطوّر الاتجاهات نحو المرأة في المراكز القيادية، إلا أن الكثير من مكونات المجتمع لازالت لها مواقف ضد عمل المرأة وخاصة عندما تكون مسئولة عنهم، أو عند تعاملها مع أميين أو محدودي الثقافة والتعليم بالأحياء الشعبية.

تطوّر عمل المرأة العربية وتبوّئها للمناصب القيادية:

تطوّر عمل المرأة عبر العصور، وقد أظهرت الدراسات أن المرأة العربية كانت دائماً إلى جانب أفراد أسرتها وإلى جانب زوجها في الأعمال الزراعية والحرفية. إلا أنه بعد ظهور الإسلام نهى عن الاختلاط بين الجنسين، مما أدى إلى تغيّر في طبيعة تنظيم العمل وشروطه. مع ذلك استمرت المرأة في العمل في بيتها أو إلى جانب النساء، وفي القرى والبادي.

إلا أن توسع المدن وظهور المؤسسات الإدارية والخدمية والإنتاجية الكبرى وخاصة في المدن، وظهور مواقع عمل مختلطة بين الرجال والنساء، أدى إلى ظهور مقاومة لعمل المرأة في ورشات مختلطة، مهما كان العمل الذي تؤديه ومهما كانت طبيعته، ومستوى المسؤولية التي تتحملها.

إلا أن التطور العلمي والاجتماعي والثقافي وتوسع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وحاجة الأمة إلى سواعد كل أبنائها دون تمييز لتلبية متطلبات التنمية، كلها عوامل ساهمت في دخول المرأة مختلف ميادين العمل. كما أن المرأة العربية تمكنت من متابعة دراساتها العليا، وبالتالي فرضت نفسها في مختلف ميادين العمل، بل أنها تبوأت مراكز قيادية. وقد ولجت مناصب عمل كانت في السابق حكرا على الرجال، ومنها هندسة البناء، ومختلف مجالات الإنتاج وقيادة الطائرات، وضابطات في المجالات الأمنية... الخ.

العوامل التي ساهمت في تشكيل الاتجاه المقاوم لتبوؤ المرأة للمناصب القيادية:

ساهمت عدّة عوامل في تشكيل الاتجاهات السلبية نحو المرأة القيادية، تتمثل أهمها في:

- الاعتقاد بأولوية الواجبات الأسرية على الواجبات المهنية.
- التركيز على الدور الطبيعي للأنثى، والمتمثل في الولادة وتربية الأطفال.
- النمط التربوي والمبني السائد في المنطقة العربية بالدرجة الأولى على التلقّي والقبول، ونبذ رفع المطالب.
- الفصل بين الطلبة من الجنسين في المؤسسات التربوية، وخاصة في الجامعة.
- منع النساء من تبوؤ بعض المناصب باسم الدين، مثل القضاء ورئاسة الدول، والخروج من البيت دون محرم.
- قوانين بعض الدول المجحفة في حق المرأة، ومنعها القيام ببعض النشاطات الاجتماعية والمهنية.
- تدني المستوى العلمي والثقافي لفئات واسعة من المجتمعات العربية.
- وهي ممارسات أدت مع طول الزمن إلى تشكل قيم واتجاهات ضد عمل المرأة في بعض المجالات، ومنها تبوؤ المراكز القيادية.

التحولات الاجتماعية – الثقافية والقبول بتبوؤ المرأة للمناصب القيادية:

- ساهمت عدّة عوامل تربوية واجتماعية واقتصادية وإعلامية على مزاولة الفتاة العربية لدراساتها، بما في ذلك الدراسات العليا، وخروجها للعمل، وسعيها للوصول إلى المراكز القيادية، ومن أهم هذه العوامل:
- توسع تربية الفتيات في المجتمعات العربية.
 - دافعية الفتيات للتعلّم وجدّيتهن، لأن ذلك هو الضمانة الوحيدة للتخلص من التقاليد البالية وسيطرة العنصر الذكوري في المجتمع.
 - تحول ذهنيات الأولياء الذين أصبحوا يرغبون في حصول بناتهم على مراكز مهنية ومناصب قيادية، مما يجعلهن أكثر قدرة على مواجهة الحياة الاجتماعية والأسرية والاقتصادية والتحديات الثقافية.
 - غلاء متطلبات تربية الأبناء والحفاظ على مستوى من العيش الكريم، وعجز الأزواج عن تحقيق ذلك في كثير من الأحيان، مما دفع النساء إلى العمل والسعي لشغل مراكز قيادية.
 - عزوف الذكور عن الاستمرار في الدراسة - عكس الإناث -، مما جعل من البديهي تبوؤ النساء لمراكز قيادية.

- قيام الدول العربية باتخاذ قرارات سياسية لتشجيع النساء على تبوء مراكز قيادية، بل وصل الأمر إلى فرض نسب ممنه في مناصب سياسية عليا، وفي المجالس المنتخبة - أو المعيّنة -، ومنها مجالس الشورى "البرلمانات". وكلها عوامل توضح تحوّل اتجاهات المجتمعات العربية نحو النساء القياديات، حيث أصبحت المجتمعات العربية أكثر تقبلا لعمل المرأة وتبوّؤها للمناصب القيادية.

واقع القيادة النسائية في الجزائر:

يعرف المجتمع الجزائري تحولات كبيرة في واقع المرأة (غيات، 2005). وهكذا نجد أنها تشتغل في التجارة والصناعة والقضاء والتعليم والصحة والخدمات المختلفة. ذلك أن عدد الطلبة من الإناث، المتخرجات من الجامعة أصبح أهم بكثير من الطلبة الذكور، وفي كل التخصصات تقريبا، بما في ذلك بعض التخصصات العلمية التي كانت حكرا على الرجال، ومنها الهندسة المدنية والميكانيك والهندسة البحرية... لذا فلا غرابة أن نجد الفتيات وقد شغلن المناصب القيادية في مخلف القطاعات والمصالح والمؤسسات. وبذلك نشاهد أن تبوء المرأة الجزائرية والمغربية عموما، وخاصة في المغرب وتونس، قد خطى خطوات جبارة إلى الأمام ولا رجوع لها، في وقت نجد فيه بعض التعثر في تبوء النساء الخليجيات للمناصب القيادية، وإن كان هذا الواقع قد بدأ يتغير ببعض الإمارات، ومنها الكويت والإمارات العربية المتحدة وقطر. وللتعرف على واقع المرأة القيادية والنظرة الاجتماعية إليه، تم القيام بدراسة ميدانية بمنطقة وهران، وهي ثاني مدينة في الجزائر.

منهجية البحث:

للتأكد من طبيعة الاتجاهات الاجتماعية ضد عمل المرأة الجزائرية في المراكز القيادية، تم إجراء بحث ميداني على عينة من النساء القياديات في مؤسسات تربوية وخدمية واقتصادية بمنطقة وهران، وهي ثاني أكبر مدينة بالغرب الجزائري بعد مدينة الجزائر العاصمة.

إشكالية البحث:

تعرف المجتمعات العربية الإسلامية عموما اتجاهات نحو عمل المرأة خارج بيتها، وذلك لأسباب متعددة، متشابكة ومتداخلة. وتشمل التخلف الاقتصادي وضعف مستوى التعليم وخاصة ضمن الكبار، وارتفاع نسب الأمية، وانتشار الثقافة القبلية، إلى جانب المشاكل الأمنية والسياسية التي تعرفها بعض المجتمعات العربية والإسلامية. وهي عوامل ساهمت في إيجاد اتجاهات سلبية نحو تبوء المرأة العربية للمناصب القيادية. وهو ما دفعنا إلى وضع مجموعة من الفرضيات التي نحاول التأكد من خلالها على مدى صحة هذه الاتجاهات.

فرضيات البحث:

تتمثل فرضيات البحث الميداني فيما يلي:

1. إن ارتفاع المستوى الدراسي للنساء، ورغبتهم في إثبات كفاءتهم، أدى إلى فرض أنفسهم في مواقع العمل.
2. يميل الشباب إلى تبني اتجاهات إيجابية نحو تبوء النساء للمراكز القيادية في المجتمع.
3. للعمال من الرجال اتجاهات سلبية نحو وجود نساء في المناصب القيادية.
4. للعاملات اتجاهات إيجابية نحو وجود نساء قياديات في مراكز اتخاذ القرارات.

5. تتعرض النساء في مراكز المسؤولية إلى عوائق نفسية - ثقافية في مواقع العمل.
6. تتمتع النساء القياديات بكفاءة في أداء مهامهن مما يجعل العمال راضين عن أدائهن المهني.
7. تتمتع النساء القياديات بدعم أسري واجتماعي.

أداة جمع المعطيات:

تم تصميم استبيان "مؤشر الاتجاهات نحو تبوء النساء للمراكز القيادية"، ويتكون من مجموعة من البنود، تنطرق إلى:

1. معلومات شخصية.
2. طبيعة العمل في المؤسسات.
3. نظرة المجتمع للمرأة القيادية.
4. اتجاهات العمال من الرجال نحو النساء القياديات.
5. اتجاهات العاملات نحو النساء القياديات في مواقع العمل.
6. العوائق النفسية الثقافية للنساء القياديات في مواقع العمل.
7. كفاءات النساء القياديات وأدأهن المهني.
8. الدعم الاجتماعي والأسري للنساء القياديات.

عينة الدراسة:

تم توزيع الاستبيان على نساء تتبوأن مناصب المسؤولية في مختلف القطاعات (التربية والتعليم، التعليم العالي، الصحة، الخدمات، مؤسسات إنتاجية...)، وقد أمكن استرجاع 17 استبياناً تمّ تفريغها وحساب النسب المئوية لمختلف الإجابات. وتتميز عينة الدراسة بالخصائص التالية، كما هي في الجداول (1-4):

الجدول 01: يبين توزيع العينة على أساس السن والحالة المدنية:

المجموع	الحالة المدنية								السن
	المطلقات		الأرامل		المتزوجات		العازبات		
03	00	00	00	00	5.9	01	11.76	02	من 20-30 سنة
06	5.9	01	00	00	17.64	03	11.76	02	من 31-40 سنة
05	00	00	00	00	11.76	02	17.64	03	من 41-50 سنة
03	00	00	5.9	01	11.76	02	00	00	أكثر من 50 سنة
17	5.9	01	5.9	01	74.1	08	41.2	07	المجموع

يوضح الجدول رقم 1، أن غالبية العينة من النساء القياديات عازبات (08) أو متزوجات (07). وأن أعمار غالبيةهن تتراوح ما بين 31 و 50 سنة (11).

الجدول 02: يبين توزيع العينة على أساس مجال العمل والمستوى الدراسي.

المجموع	المستوى الدراسي								طبيعة المؤسسة
	دكتوراه		ماجستير		جامعي		ثانوي		
02	00	00	5.9	01	00	00	5.9	01	قطاع خاص
06	00	00	23.52	04	11.76	02	00	00	قطاع عام
09	5.9	01	00	00	74.2	08	00	00	وظائف عمومي
17	5.9	01	29.41	05	58.82	10	5.9	01	المجموع

يوضح الجدول رقم 2، أن لغالبية أفراد العينة مستوى جامعي (16)، وواحدة فقط مستواها ثانوي. كما أن جلّ أفراد العينة يشتغلون في الوظائف العمومي.
الجدول 03: يبين توزيع العينة على أساس الأقدمية في النشاط.

الأقدمية في النشاط							
أكثر من 15 سنة		من 11-15 سنة		من 05-10 سنوات		أقل من 05 سنوات	
35.29%	06	29.41%	05	11.76%	02	23.52%	04

كما هو موضح في الجدول رقم 3، فإن غالبية عينة النساء القياديات (11) لهن خبرة مهنية تتراوح ما بين 11 إلى 35 سنة.

جدول 04: دوافع وأهداف النساء القياديات:

ماذا يمثل تحمل المسؤوليات المهنية بالنسبة إليك ؟		
%	تكرار	الإجابات
58.8	10	فرصة لإثبات الذات
29.4	05	فرصة لتبوء مكانة مرموقة في المجتمع
5.9	01	فرصة للترقية في مؤسسة العمل
5.9	01	فرصة للحصول على راتب محترم
100	17	المجموع

من خلال الجدول رقم 04، يتضح لنا أن أهم هدف للنساء القيادية تسعى لتحقيقه من خلال تبوء المناصب القيادية هو إثبات الذات كأمراة كفأة، تليها فرصة لتبوء مكانة مرموقة في المجتمع، بينما تبقى الترقية في حدّ ذاتها والدخل المحترم في آخر أولويات النساء القياديات.

النتائج

1. النظرة الاجتماعية للنساء القياديات:

جدول 05: نظرة المجتمع للمرأة القيادية.

المجموع		الاختيارات		الأسئلة		
		لا	نعم			
%100	17	%100	17	%00	00	مدى معارضة أفراد الأسرة تبوء المرأة للمراكز القيادية ؟
%100	17	%11.8	02	%88.2	15	مدى تفضيل الرجال الارتباط بالمرأة القيادية ؟
%100	17	52.9	09	%47.1	08	مدى تقبل المجتمع الجزائري تبوء المرأة لمنصب المسؤولية ؟

من خلال الجدول رقم 5، يتضح لنا رضا أسر النساء القياديات عن تبوؤهن لمراكز قيادية. وأن الشباب يميلون إلى الارتباط بالنساء القياديات. وأن المجتمع الجزائري يتقبل عموماً تبوء النساء للمراكز القيادية.

2. مدى تقبل الرجال للنساء القياديات في مراكز العمل:

جدول 06: مدى تقبل الرجال للعمل تحت سلطة النساء.

المجموع		الاختيارات		الأسئلة		
		لا	نعم			
%100	17	%76.5	13	%23.5	04	مدى تقبل الرجال لترأس النساء القياديات لهم.
%100	17	%24.9	05	%70.6	12	ينظر بعض العمال من الذكور إلى النساء في مواقع المسؤولية باحتقار.

يتضح من خلال الجدول رقم 6، وكما صرحت به النساء القياديات، فإن لغالبية الرجال اتجاهات سلبية نحو النساء في المراكز القيادية (76.5%)، وأن (70.6%) ينظرون باحتقار للنساء القياديات.

3. مدى تقبل النساء لوجود قياديات في مؤسسة العمل.

جدول 07: مدى تقبل النساء للعمل تحت سلطة امرأة.

المجموع		الاختيارات		الأسئلة		
		لا	نعم			
%100	17	%70.6	12	%29.4	05	مدى تقبل النساء لرئاسة امرأة لهن في مواقع العمل.
%100	17	%24.9	05	%70.6	12	تنظر بعض النساء العاملات باحتقار إلى النساء في مواقع المسؤولية.

يتضح من الجدول رقم 7 أن النساء القياديات تعاني من مشاكل وسلبية الاتجاهات نحوهن من النساء العاملات في مواقع العمل. حيث أن (70.6%) من العاملات لا تحبذن العمل تحت مسؤولية نساء في مواقع المسؤولية، وتنظر إليهن باحتقار (70.6%).

4. المشاكل النفسية الثقافية للنساء القياديات في مواقع العمل:

جدول 08: صراعات العمل بسبب وجود نساء في مناصب قيادية.

المجموع		لا		نعم		الأسئلة
17	%100	05	%5.9	12	%70.6	هناك غيرة وحسد من طرف العمال اتجاه المرأة القيادية.
من هم ؟						
07		الاثنين معا		05		الذكور

المجموع		لا		نعم		الأسئلة
17	%100	10	%58.8	07	%41.2	تتعرض النساء لمكائد من طرف العمال لإبعادهن عن مناصبهن القيادية؟
ممن ؟						
00	مسؤوليات	01	مسؤولية	00	عاملات	00
03	الزملاء	03	الزميلات	03	عمال	00

يتضح من خلال الجدول رقم 08، وجود مشاكل نفسية وثقافية بين العمال والنساء القياديات مصدرها الإناث العاملات (05) أو الجنسين معا (07). كما ترى النساء القياديات أنهن تتعرضن لمكائد لإزاحتهم عن المناصب القيادية، وذلك من كلا الجنسين.

5. كفاءة النساء القياديات في أداء مهامهن القيادية:

جدول 09: الكفاءة المهنية للنساء القياديات.

المجموع		الاختيارات		الأسئلة		
		لا	نعم			
17	%100	1	%5.9	16	%94.2	هناك علاقات حسنة مع الرجال الذين أشتغل معهم.
17	%100	12	%70.6	05	%29.4	وجود امرأة مسؤولة على الرجال كثيرا ما يسبب مشاكل.
17	%100	03	%17.6	14	%82.4	بإمكاني فرض نفسي في منصب عملي دون صعوبات
17	%100	00	%00	17	%100	هناك اقتناع زملاء العمل وقبولهم لي كأمراة قائدة.
17	%100	11	%64.7	06	%35.3	تعاني النساء في مراكز القيادة من التحرش الأخلاقي.

يتضح من خلال الجدول رقم 9 - وكما صرحت به النساء القياديات-، فإن علاقاتهن حسنة مع الرجال الذين تشتغلن معهم (94.2%)، وعدم وجود مشاكل ناتجة عن وجودهن في مناصب اتخاذ القرارات (70.6%). حيث تمكنت النساء القياديات من فرض أنفسهن بكفاءتهن (82.4%)، وأن غالبية الرجال أصبحوا يتقبلون وجود امرأة قائدة عليهم في مواقع العمل (100%). كما أن النساء القياديات لا تعاني من التحرش الأخلاقي من طرف الزملاء من الذكور (64.7%).

6. الدعم الاجتماعي والأسري للمرأة القيادية:

جدول 10: الدعم الأسري للمرأة القيادية:

المجموع		الاختيارات				الأسئلة
		لا		نعم		
%100	17	%5.9	01	%94.1	16	أحصل على دعم من أسرتي في مواجهة ضغوط العمل.

من طرف من ؟									
الأصدقاء		عائلة الزوج		الأبناء		الزوج		الوالدين	
00	00	00	00	00	00		05		11

يتضح من خلال جدول 10، كما أكدت النساء القياديات اقتناع زملائهن في مواقع العمل بكفاءتهن. مع ذلك فإن تبوء مناصب المسؤولية تترتب عنه مجموعة من الضغوط، لذلك فالنساء القياديات تحتاج إلى دعم ومساندة تجدها عن أفراد أسرهن.

جدول رقم 11: شروط تغيير النظرة الاجتماعية للنساء القياديات.

المجموع		الاختيارات						الأسئلة
		أحيانا		لا		نعم		
%100	17	41.2	07	5.9	01	52.9	09	هل تعتقدين أن نجاح النساء في مواقع المسؤولية يتطلب تغييرا في ذهنية المجتمع ؟

ترى النساء القياديات كما هو موضح في الجدول السابق، وجود حاجة إلى تغيير الذهنيات الاجتماعية مما قبول المرأة القيادية في المجتمع، وهو شرط ضروري لنجاح النساء في مهامهن القيادية.

مناقشة:

إن وصول النساء إلى تبوء المراكز القيادية تم نتيجة فرض أنفسهن، بسبب مستواهن العلمي وبجديتهن وصرامتهن في العمل. ذلك أن للمرأة العربية طموحات وتواجهها تحديات، ومن أهمها رغبتها في الحصول على الحرية والاستقلالية، وهو ما يتوقف تحقيقه على النجاح في الدراسة وفي العمل، وهو ما يحفزها إلى بذل جهد أكبر مما يبذله الرجال لتحقيق هذه الأهداف، في مجتمعات مقاومة لاستقلالية وحرية المرأة. وهي تحديات كبرى تسعى المرأة العربية إلى مواجهتها.

1. مواصفات العينة:

ما تتميز به عينة الدراسة من نساء تتبوأن مناصب قيادية، مستوى تعلمهن جيد، حيث حصلت (16) منهن (كما هو موضح في جدول رقم 1) على شهادات جامعية. وهو ما يؤهلهن لتبوء مناصب قيادية في مختلف المؤسسات التي تشتغل بها.

فرغم الحاجة إلى دخل مادي محترم من خلال تبوّء مناصب قيادية، إلا أن أهم دافع لهن، كما هو موضح في جدول رقم 04، هو رغبتهم في إثبات الذات وإبراز كفاءتهم، ويأتي هدف الحصول على مكانة مرموقة في المجتمع في المرتبة الثانية، وذلك قبل موضوع الترقية في حد ذاته أو الرغبة في الحصول على راتب محترم.

وهو ما يؤكد الفرضية الأولى من أن "ارتفاع المستوى الدراسي للنساء القياديات، ورغبتهم في إثبات كفاءتهم، أدى إلى فرضهن لأنفسهن في مواقع العمل".

2. النظرة الاجتماعية للنساء القياديات:

يتضح من الجدول رقم 5، وجود اتجاه إيجابي نحو النساء في المناصب القيادية في المجتمع عموماً. وذلك لعدة أسباب، منها توسع التربية والتعليم، ووقوف الأسر إلى جانب بناتهن وتقديم الدعم اللازم لهن. حيث خفت معارضة الأولياء لتعلّم وعمل الفتاة، وأصبح الشباب يمولون إلى الارتباط بالنساء القياديات كما هو موضح في جدول رقم 4. وما ساعد على ذلك وتبني جيل الدّول العربية لسياسات تشجّع تبوّء النساء القياديات لمناصب المسؤولية، مما يدعم الاتجاهات الإيجابية نحو النساء القياديات. وهو ما يؤكد الفرضية الثانية من "يميل الشباب إلى تبني اتجاهات إيجابية نحو تبوّء النساء للمراكز القيادية في المجتمع".

3. مدى تقبل الرجال للنساء القياديات في مواقع العمل:

يتضح من خلال الجدول رقم 6، وجود اتجاهات سلبية من الرجال نحو النساء في مراكز القيادة، فهم لا يرتاحون لترأس امرأة لهم (76.5%)، وينظرون باحتقار إلى النساء في المراكز القيادية (70.6%). مما يؤكد الفرضية الثالثة من أن "للعامل من الرجال اتجاهات سلبية نحو وجود نساء في المناصب القيادية".

4. مدى تقبل النساء العاملات لنساء في مناصب قيادية:

إن المتأمل للواقع الاجتماعي يتوقع وجود اتجاهات إيجابية من طرف النساء العاملات نحو النساء في مراكز القيادة. إلا أن نتائج الدراسة أثبتت عكس ذلك، حيث أن (70.6%) من النساء القياديات ترى عدم ارتياح النساء العاملات لوجود امرأة على رأسهن. وأن (70.6%) من النساء العاملات تنظرن باحتقار إلى النساء في المراكز القيادية. وهي نتائج لم تكن متوقعة، مما يدل على عدم ثبوت الفرضية الرابعة، والتي ترى بأن "للعاملات اتجاهات إيجابية نحو وجود نساء قياديات في مراكز اتخاذ القرارات".

5. المشاكل النفسية الثقافية للنساء القياديات في مواقع العمل:

للاتجاهات السلبية نحو النساء في المراكز القيادية تداعيات على مستوى المشاكل التي تعانين منها أثناء تأديتهن لمهامهن، ومنها مشاكل نفسية ثقافية كالغيرة الحسد، والقيام بمجموعة من المكائد لمحاولة إزاحة النساء القياديات عن مناصبهن.

وهو ما أمكن ملاحظته من خلال الجدول رقم 10، حيث لاحظت النساء القياديات وجود غيرة وحسد لهن في مواقع العمل (70.6%). حيث ترى أن 05 من أفراد العينة أن هذه الظاهرة مصدرها النساء العاملات. كما ترى 07 منهن أن ذلك مصدره الجنسين معاً.

وقد وصل الأمر إلى تحرك بعض زملاء العمل من الجنسين، وإعداد مكائد لمحاولة إزالة النساء القياديات عن مناصبهن.

وهي ممارسات تقليدية في غالبية المجتمعات العربية، حيث يحاول المنافسون تديرهم ومكائد للنساء القيادات، ومحاولة تشويه صورتهم في وجه العمال والمسؤولين والمجتمع عامة على السواء. وقد يصل الأمر إلى توجيه تهم لا أخلاقية، أو حتى اللجوء إلى السحر والشعوذة، لإزاحة النساء القيادات عن مناصبهن، غيرة وحسدا أو طمعا في خلافتهم في تلك المناصب. حيث ينتقل موضوع العمل والمنافسة الشريفة إلى مجالات ثقافية ليس لها علاقة بكفاءة المرأة القيادية.

وهكذا فإن النساء في المراكز القيادية تؤدي مهام صعبة معقدة، من طبيعة الموارد البشرية في المجتمعات العربية. فإلى جانب مشاكل العمل، تواجهن مشاكل الاتجاهات الاجتماعية نحوهن، منها العوائق القيمة والثقافية. حيث تختلط الكفاءة المهنية مع العلاقات الاجتماعية، مع الممارسات الثقافية والعلاقات بين الجنسين في مواقع العمل، وارتباط ذلك بموضوع الشرف الذي له حساسية كبيرة في المجتمعات العربية والإسلامية، مما يزيد من صعوبة وتعقيد دور النساء القيادات في المجتمعات العربية.

وهو ما يؤكد الفرضية الخامسة من "تعرض النساء في مراكز المسؤولية إلى عوائق نفسية - ثقافية في مواقع العمل".

6. كفاءة النساء القيادات وفرضهن لأنفسهن:

لقد قيمت النساء القيادات كما هو موضح في الجدول رقم 09، وأكدت وجود علاقات حسنة بينهن وبين العمال عموما (94.2%)، وأن وجود نساء قيادات على رأس بعض المصالح لا يؤدي إلى التسبب في مشاكل (70.6%). كما أكدت النساء القيادات تمكنهن من فرض أنفسهن دون صعوبات (82.4%)، واقتناع زملاء العمل بقبول بكفاءة النساء القيادات (100%)، وأنهن لا تعانين من التحرش الأخلاقي ضدهن (67.7%).

وقد يكون ذلك لكون النساء القيادات تبرزن كفاءتهن، ولا تريد الإشارة إلى ما تعانیه المرأة القيادية في تعاملها مع الرجال في مواقع العمل.

وهو ما يؤكد الفرضية السادسة من أن "النساء القيادات تتمتعن بكفاءة في أداء مهامهن مما يجعل العمال راضين عن أدائهن المهني".

7. الدعم الاجتماعي والأسري للقيادات النسوية:

تعاني النساء في المراكز القيادية من عدة مشاكل اجتماعية وثقافية ومهنية، مما يؤدي إلى ضغوط عليهن. وما يساعدهن على مواجهة الضغوط وتخطي المشاكل في مواقع العمل، وقوف أفراد الأسرة من والدين وإخوة وزوج إلى جانب النساء القيادات، كما هو موضح في الجدول رقم 10.

وبالتالي فإن الدعم الأسري يخفف من الضغوط على النساء القيادات ويساعدهن على النجاح في تحمل المسؤوليات ومواجهة المشاكل النفسية والثقافية والاجتماعية والمهنية، أثناء تأديتهن لمهامهن القيادية. وهو ما تؤكدته الفرضية السابعة والأخيرة، من أن الدعم الأسري يخفف من الضغوط التي تعاني منها النساء القيادات مما يشجعهن على المقاومة والاستمرار.

خاتمة:

عرفت المجتمعات العربية تطوّرات اجتماعية كبيرة، كانت نتيجة جهود كبيرة في قطاعات التربية والتعليم، وتساوي الفرص بين الجنسين في الدراسة والعمل. كما أن توسّع المجالات الاقتصادية شجّع على ولوج النساء للعمل وقد تبوّأت الكثير منهن مناصب المسؤولية.

إلا أنه رغم هذه التحوّلات، أثبتت هذه الدراسة وجود اتجاهات سلبية نحو النساء في مراكز القيادة، وذلك من طرف الذكور والإناث على السواء. كما تعاني النساء من مشاكل اجتماعية - ثقافية، تؤدي إلى صراعات مهنية، مما يجعل مهمة إدارة الموارد البشرية في المجتمعات العربية أكثر تعقداً وصعوبة مما يعانيه القادة الرجال.

مع ذلك تتلقى النساء القيادات دعماً من أسرهن، ومن قطاعات واسعة من المجتمعات العربية وخاصة ضمن الشباب منهم. وهو اتجاه يمكن توقع استمراره في نفس الاتجاه، حتى تصبح ظاهرة النساء القيادات عملية عادية ومقبولة اجتماعياً، كما هو الحال بالنسبة للدول الصناعية المتقدمة.

المراجع

- الجندي أحمد نزيه (2009) اتجاهات العاملين والعاملات العُمانيين نحو توعي المرأة الوظائف الإدارية القيادية: دراسة ميدانية في ولايات مسقط وصحار والرسّاق. مجلة جامعة دمشق – المجلد 25 – ع. 4/3 ، ص: 179- 211 .
- الحسين إيمان بشير محمد (2011) السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها، مجلة جامعة دمشق – المجلد 27 – ع. 4/3 ، ص: 413- 422 .
- الشهابي، أنعام عبد اللطيف و حديد محمّد، موفق (2002) مشكلات تبوّء المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية (التجربة العراقية). المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الملتقى الأول: التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الشارقة: 15 – 16 تشرين الأول/أكتوبر.
- العوضي بدرية عبد الله (2000) وضعية المرأة في مراكز اتخاذ القرار ، قدّمت في ندوة العدالة وكرامة الإنسان بالتعاون مع منظمة العفو الدولية وجمعية المحامين الكويتية، 2-3 فبراير.
- غيات بوفلجة (2005) تحولات ثقافية (وهران: دار الغرب).
- غيات حياة (2013) الضغوطات الثقافية وصراع الأدوار عند المرأة العاملة في المواقع القيادية: دراسة ميدانية على عينة من النساء القياديات بمنطقة وهران / الجزائر. أطروحة الدكتوراه بكلية العلوم الاجتماعية، إشراف شارف جميلة، جامعة وهران.



دور القيادة التنظيمية في عمليات التغيير والتطوير ودور المرأة العربية فيها



دور القيادة التنظيمية في عمليات التغيير والتطوير ودور المرأة العربية فيها

ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الندوة الإقليمية "المرأة من التمكين إلى التمكن"

الجامعة العربية المفتوحة بالتعاون مع مركز المرأة للتدريب والبحوث بتونس

إعداد وتقديم: د. جميلة شحادة خليف

الكويت

فبراير 2013

ملخص

دور القيادة التنظيمية في عمليات التغيير والتطوير ودور المرأة العربية فيها

قامت هذه اورقة بتغطية الجانب النظري المتعلق بالقيادة والقيادة التنظيمية والممارسات المتعلقة بكل منهما، وعرجت على عمليات التغيير والتطوير التي تشهدها الكثير من المنظمات تحت وطأة التغيير سريع الوتيرة في مختلف المجالات. وختمت بالحديث عن الدور المرتقب للمرأة في هذه العمليات من خلال ممارسة فنون القيادة التنظيمية وأهمية مبادرتها للحصول على موقعها على مسرح التأثير العربي والعالمي بما تمتلكه من طاقات وقدرات تشترك فيها مع الرجل مع اقتراح نموذج للمرأة للانتقال من التمكين إلى التمكين عبر جسر القيادة التنظيمية، ثم قدمت عدداً من التوصيات ذات العلاقة بالمرأة والقيادة وإبراز دورها في المجتمع العربي.

القيادة Leadership :

يعتبر مصطلح القيادة من المصطلحات الأكثر شيوعاً في عالم الإدارة والأعمال، باعتباره العنصر السحري التي تقود المنظمات المختلفة نحو الريادة والتميز. وقد أفرز هذا الاهتمام العديد من التعريفات التي تراوحت بين تفسير القيادة كظاهرة (ظاهرة نفسية واجتماعية تقوه على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد والأتباع) أو عملية (العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة) أو فن (فن دفع المرؤوسين للقيام بأعمالهم بثقة وحماس عال)، وهذا التنوع في التعريف سببه التنوع في الممارسات المناطة بالقيادة على مختلف المستويات، لكن جميع التعريفات تتفق على أن هناك ثلاثة أبعاد مهمة في الممارسة القيادية وهي:

(1) القوة

(2) التأثير

(3) السلطة

وهذه الأبعاد تتضافر فيما بينها لإيجاد نوع من التنظيم والتنسيق للجهود المختلفة باتجاه تحقيق الهدف المشترك الذي تسعى له المنظمة. إنَّ ما يميز القادة عن غيرهم من رموز السلطة في المنظمات هو تلك العلاقة الفريدة القائمة بين القائد وأتباعه. إذ يرتبط القائد بتابعيه بطرق يعمل من خلالها على إثارة دوافعهم للتلاحم مع الآخرين حول الرؤية المشتركة فيما بينهم وكيفية تحقيق تلك الرؤية، وحثهم على الإلتزام ببذل جهودهم الشخصية لتحقيق الرؤية بمستقبل أفضل لوجودهم، وتنظيم بيئة العمل في المنظمة بصورة تمكنهم من التمحوور حول الأهداف المتوخاة كقيم جوهرية في ثقافتها، إضافة لما يقدمه من تسهيلات يحتاجها تابعوه خلال عملهم على تحقيق الرؤية المتوخاة والمشاركة فيما بينهم. أما الكيفية التي يعمل فيها القادة على تحقيق هذه الأمور فتعتمد بالدرجة الأولى على الكيفية التي ينظر بها القادة لمفهوم القيادة نفسه، كما وتعتمد على طبيعة وخصائص العلاقة بين القائد وتابعيه والتي تنبثق بصورة أساسية من الافتراضات التي يحملها القائد تجاه البشر والمنظمة التي يعمل فيها والعالم الذي تنشأ عنه جميع المعتقدات والقيم الثقافية. إذ يشكل البعد الإنساني في شخصية القائد مكوناً على درجة كبيرة من الحساسية في نجاحه في بناء وتطوير هذه العلاقة الفريدة التي تربطه بتابعيه، إلى جانب المتغيرات المهمة الأخرى المتعلقة بإمكانيات القائد المعرفية في العملية الإدارية وسعة وعمق إطلاعه الثقافي وقدراته التصورية الشمولية والمستقبلية لأنه الفرد الذي تقع على عاتقه وضمن مسؤولياته اتخاذ أكبر وأصعب القرارات المتعلقة بالمنظمة.

القيادة التنظيمية Organizational Leadership

لقد حدثت ثورة خلال العقدين الماضيين في البحث حول القيادة التنظيمية O.I. ، وقد كان الدافع لمعظمها هو ما أكدته الممارسة الفعلية للفنون القيادية بأن القادة يختلفون في أدائهم اختلافاً كبيراً عن المدراء. وقد أشغلت هذه الاختلافات عدداً من الباحثين بالإضافة إلى الاهتمام بالبحث عن الاختلافات بين القادة الفاعلين أنفسهم من جهة أخرى.

مهارات القيادة التنظيمية يمكن ممارستها من قبل شخص واحد أو من خلال مجموعة من القادة. ويمكن قياس نجاح أو فشل هذا النوع من القيادة من خلال التوصل إلى تحقيق كل من رؤية وقيم وأهداف المنظمة، ومن هنا يأتي التأكيد على فكرة أن القيادة التنظيمية لا تتعلق بمواصفات شخصية لدى القائد وإنما تتعلق بشكل أساسي بقدرة المنظمة على إيجاد نفسها في السوق والتأكيد على استمراريتها.

تتعامل القيادة التنظيمية مع سيكولوجية الإنسان وميزاته Traits التي يتم استثمارها فيما يحقق منفعته الشخصية ومنفعة المنظمة (القيادة التبادلية)، وتؤكد على ضرورة تطوير المهارات والقابليات القيادية في المنظمة، وهدفها تزويد العاملين بالطاقة اللازمة لمواجهة الأوقات الصعبة بحيث تستمر المنظمة في عملها وتحقيق أهدافها خلال أحلك الظروف وأصعبها (وهو ما شهدته ساحة المنظمات الاقتصادية خلال الأزمة العالمية الأخيرة).

يقوم القادة هنا بإيصال رؤية المنظمة ورسالتها وسياساتها وأهدافها للعاملين، ما يحرصون على بناء أخلاقيات العمل لديهم مع مساعدتهم على اكتساب الخبرة الاحترافية والمشاركة الفاعلة في تحقيق الرؤى والأهداف.

يرفد القيادة التنظيمية في الميدان عدد من المفاهيم ذات العلاقة والتي يشكل وجودها أحد إمكانات تحقيق القيادة التنظيمية لأهدافها وهذه الروافد هي:

أولاً: السلوك التنظيمي Organizational Behavior: وهو علم منظم يشتمل على نظريات وأسس ومبادئ لفهم وتحليل والسيطرة على السلوك الموجود داخل المؤسسات.

ثانياً: الثقافة التنظيمية Organizational Culture: وتظهر من خلال المعايير والقيم المشتركة والافتراضات الأساسية الموجودة في المنظمة، وكل منها تحدث وتظهر ملامحها على مستويات مختلفة من التجريد. فهي عبارة عن القيم والاتجاهات والافتراضات والعادات والمعايير السائدة في المؤسسة التي تؤثر على سلوك الأفراد وبالتالي تعطي شكلاً أو ذاتاً للمؤسسة ومن هنا تختلف كل مؤسسة عن الأخرى.

ثالثاً: المناخ التنظيمي Organizational Climate : ويتم النظر إليه من زوايا معينة للتعبير عنه وهي الانفتاح في السلوك، والعلاقات البينشخصية ومدى صحتها، والإنسانية والأيدولوجية التي تحكم سلوك العاملين.

كما تواجه عند التطبيق عددا من المعوقات التي تقل من فعاليتها على أرض الواقع، ومن هذه المعوقات:

- (1) ضعف المشاركة من قبل العاملين
- (2) ضعف التغذية الراجعة
- (3) ضعف التوزيع في الهيكل التنظيمي
- (4) ضعف التواصل.

التغيير والتطوير:

القيادة التنظيمية ووفقاً للعدد الصادر في حزيران 2008 من مجلة الإدارة في العمل الاجتماعي Administration in Social Work كما في موقع www.ehow.com تعرف بأنها أسلوب قيادي يتم تفعيله بقوة من قبل المنظمات التي ترغب بإحداث تغييرات هيكلية حقيقية، وتكون مهمة القائد هي مساعدة العاملين على فهم الأسباب الداعية إلى مثل هذه التغييرات والفوائد المرجوة من توجيه المنظمة نحو هذه الوجهة الجديدة.

يعتبر التغيير واحداً من أشد التدرات خطورة أمام قيادة أي منظمة، إذ تحتوي على عدد من العمليات التي غالباً ما تواجه بالرفض أو المقاومة. ومع التسارع المتزايد في التغيير عبر العالم اليوم على كافة المستويات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية؛ يحتاج الأفراد الذين يشغلون المناصب القيادية في المنظمات أكثر من أي وقت مضى إلى إمتلاك مجموعة من السمات والمهارات التي تجعلهم قادرين على إدارة عمليات التغيير والتطوير. ومن هنا ينظر للقادة التنظيميون على كونهم قادة أصحاب رؤى Visionaries ومصمموا طرق نحو الأهداف المرجو تحقيقها من خلال عمليات التغيير التي تسعى المنظمات إلى إحداثها، وهذه السمات هي:

- (1) القدرة على التكيف Adaptive
- (2) إظهار التقدير Appreciative
- (3) الكاريزما Charismatic
- (4) الديناميكية العملية Dynamic
- (5) المشاركة Participative
- (6) خادم Servant

ومجموعة من المعارف وخاصة المتعلقة بما يلي:

- (1) التحليل السلوكي Behavioral Analysis
- (2) التطوير العملي-الوظيفي Process Improvement
- (3) إدارة المشاريع Project Management

ويتعلق دوره في المنظمة بالمهام التالية:

- (1) تحديد وجهة المنظمة من خلال الرؤية والاستراتيجية.
- (2) دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة وذلك من خلال نشر القيم وفلسفة التعامل والتواصل.
- (3) بناء فرق العمل وإدارة الموارد البشرية.
- (4) استخدام السلطة والتأثير لبناء الثقة وإدارة الخلافات.
- (5) إشاعة حس من الانتماء والملكية بين العاملين في المنظمة.

المرأة العربية ودورها في التغيير والتطوير:

يعتبر دور المرأة في عمليات التغيير والتطوير من خلال ممارسة القيادة التنظيمية جزءاً لا يتجزأ من الدور الإنساني فيها، والتأكيد عليه هو ضمن سياق التأكيد على ضرورة مشاركة المرأة العربية في كافة الأدوار والمسؤوليات التي تهض بالمجتمعات. فبصمة المرأة ذات تميز واضح تشهد لها به إنجازاتها على كافة الأصعدة وفي مختلف الدول، ولكن الضجة الإعلامية التسويقية لإنجازات الرجل العربي في مقابل ضعف التغطية لإنجازات المرأة هو الذي يدق ناقوس الخطر لدى النساء من كون المجتمع لا يراها أو لا يقدر أثرها ودورها.

تحتاج المرأة العربية اليوم في عالم ما زالت الشكوك تنتابه نحو كونها الحلقة الأضعف في منظومة الإنجاز، أن تتسلح بأدوات تمنحها القوة وتقودها نحو مسرح التأثير بالأفعال لا بالأقوال، ومن هذه الأدوات "عشرية القوة" وهي كما يلي:

- (1) الاستعداد للتعلم
- (2) قبول الآخرين كما هم وعدم إصدار الأحكام
- (3) المصادقية
- (4) الثبات على المبدأ
- (5) الاعتراف بالخطأ
- (6) إظهار الاهتمام
- (7) القدرة على الإقناع

(8) الصبر

(9) الانفتاح

(10) اللطف وعدم الفظاظة

وهذه الأدوات العشر بعضها تمتلكها المرأة بفطرتها لكنها إذ تستلم مهام القيادة في أي منظمة تحتاج أن تنقل هذه المهارات من العقل اللاواعي (الفطرة غير العاقلة) إلى العقل الواعي (المهارة المقصودة)، وذلك من أجل تحقيق أفضل نوعية ممكنة من المساهمة في عمليات التغيير والتطوير في المنظمات.

لابد للمرأة العربية اليوم أن تثق أكثر من أي وقت مضى بأن حقها في الاعتراف بإنجازها وأهمية الدور الذي تقوم به تستطيع أن تنتزعه من خلال ثقتها بنفسها وممارستها لكافة حقوقها دون انتظار الإذن أو الخوف من ردة الفعل، فالتحلي بالحسم في الانطلاق والعزم على امتلاك مقومات الاستمرار والتصميم على بلوغ الهدف الواضح كلها أمور تجعل من الصعب على أي أحد مهما كان الوقوف أمامها باعتراض أو ازدراء. ويأتي هنا دور الرجل الواعي المثقف في دعم هذا الدور واستثمار هذه الطاقات فيما يحقق التكامل المطلوب من أجل الحصول على أفضل النتائج في مختلف القطاعات.

إن العيش على أطلال الاضطهاد القديم للمرأة وإجبارها على شغل فراغات محددة وضيقة في النسيج المجتمعي العربي لم يعد يلقي أذانا صاغية أو نفوسا مرهفة، بل بات الحديث بجاهلية تلك الفترة أمراً محسوماً وأصبح من اللازم طي تلك الصفحات من التاريخ والاستعداد لمستقبل تصنعه المرأة إلى جانب الرجل بكل احترام لقدرات كل منهما وبكامل الأحقية في إثبات الذات بعيداً عن الجنس أو اللون أو العرق، فحلبة التدافع البشري تتسع للجميع والبقاء فيها للأصلح وليس للأقوى كما اقتضت شرائع سابقة..

نموذج "المرأة من التمكين إلى التمكين":

تقوم فلسفة هذا النموذج على التأكيد على قدرة المرأة على التحول والانتقال من حال إلى حال أفضل منه من خلال مرونتها في اكتساب المهارات والمعارف، وبذلك تستطيع عبر جسر القيادة التنظيمية الانتقال من التمكين Empowerment إلى التمكّن Mastery:



التوصيات:

- إجراء المزيد من الدراسات على واقع المرأة العربية هدفها مسح الاحتياجات القيادية للمرأة.
- عقد مؤتمرات تخصصية لتزويد المرأة العربية بالمهارات القيادية التي تحتاجها في مختلف الأعمال والمجالات.
- إيجاد ملتقيات نسائية عربية يتم من خلالها تبادل الخبرات والتعرف على التجارب النسائية الناجحة في عالم القيادة.

- التأكيد على مساواة الرجل بالمرأة في الأمور التنظيمية مع مراعاة خصوصية كل منهما فيما يتعلق بتفاصيل اللوائح والقوانين.
- إعادة النظر في سلم الترقية الوظيفي في الوظائف المختلفة ووضع معيار امتلاك الشهادة العلمية المتقدمة والإنجاز المتميز والمهارات النادرة كاستثناء يلغي شرط الخبرة أو يتجاوزه.
- إتاحة الفرصة للمرأة لإثبات ذاتها وقدراتها بفتح المجال أمامها للمشاركة في القيادات التعليمية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- تحديد (كوتا) نسائية في الوزارات المختلفة تقضي بالزامية وجود عدد من القيادات النسائية فيها وذلك للإفادة من طاقاتها وقدراتها.



Leadership and Gender in the Arab World (the case of Lebanon)



Leadership and Gender in the Arab World - The Case of Lebanon

Yara Abdallah

Arab Open University - Faculty of Business Studies

Abstract

Purpose – This study aims to tackle the issue of female leadership in Lebanon and to address the existing research gap in current literature on the topic. The main research question seeks to test the preference, acceptance and views of employees in Lebanon towards female leadership, and to test the potential role of certain demographic variables in shaping the views of employees.

Design/Methodology – The research method adopted is quantitative. A questionnaire was designed based on existing and validated scales, to collect data from 263 Lebanese employees in different economic sectors. The measure included two sections. The first one covers several demographic variables deemed relevant for the research, and the other section included a 14 items questionnaire testing respondents' views on female leadership.

Findings – Descriptive and inferential statistics were used to test and analyze the collected data. The findings reveal that female employees generally have more favorable views on female leadership across the different demographic variables, in contrast to male employees who tend to have less favorable views. A good percentage of respondents had a neutral position on the issue which indicate raises the need for further exploration in future research.

Practical implications – Existing research tends to address the barriers preventing females in Lebanon from progressing towards higher managerial positions. Empirical research has focused on interviewing female and male managers about their personal experiences. This study is one of few which interviews employees from both genders and from different organizational positions, in order to determine the existing attitudes and views towards female leadership in Lebanon in light of the ongoing efforts and developments towards female empowerment.

Originality – This research adds to the limited body of knowledge on female leadership in Lebanon and the Middle East region.

Keywords – Lebanon, Female, Career Development, and Female Leadership,

Introduction

Over the past thirty years the western-developed nations have witnessed a considerable increase in the level of female participation in the workplace. Females have achieved remarkable improvements towards reaching managerial positions across the west (Tlaiss and Kauser, 2011). This situation was not however, mirrored in the Arab middle-eastern countries, which only lately started to pull alongside the western nations in regards to women participation in the workforce. The factors which contributed towards improving women's' workplace involvement can be attributed to an evident cultural shift in Arab societies which resulted in a decline in bias against women and gender labeling, and an increase in job opportunities and demand for labor (MENA, 2007). Additional factors are female specific and are related to an overall enhancement in the quality and level of female education where more and more women are earning higher degrees (World Bank Report, 2003; Weir, 2003) including in disciplines that were traditionally viewed as being male dominated (Tlaiss and Kauser, 2011). Nonetheless, regardless of the cited improvements women have not been able to compete equally against men. Obstacles such as persistent prejudice against females in the workplace and glass ceiling have prevented women from advancing towards higher levels of management and kept them trapped at lower level managerial positions (Metcalf, 2006, 2007, 2008; Moghadam, 2004). Moreover, scholars have paid little attention to the issue of female involvement in the workforce and in management in the Arab world, and academic and empirical research on the topic remains scarce to date (El Ghannam, 2002; Hamdan, 2005).

The latest wave of political changes swiping the Middle East and its associated economic and cultural changes are expected to bring about an increased role of women in political and economic activities. Accordingly, this study seeks to explore the current attitude towards female management and leadership in Lebanon. More specifically, the study will endeavor to tackle the following research questions:

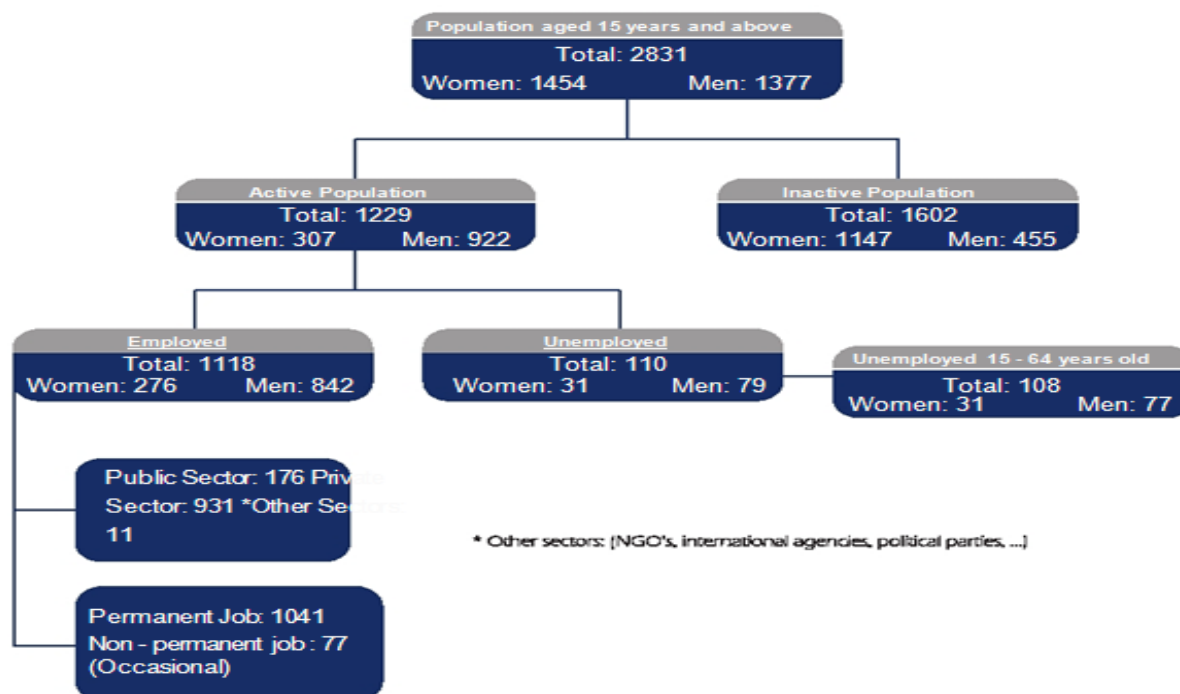
- Does the way Lebanese people perceive leadership differ according to the Leaders' gender?
- Are male leaders perceived more positively than female leaders by male and female employees in Lebanon?
- Is there a preference among Lebanese for male or female leadership?
- Are there any differences between males and females in Lebanon in regards to their views on effective leadership?
- Are there any differences in leadership style based on the gender of the leader?

Research background and context

The Arab world currently holds a key role in the world economy owing to its economic, social and political miscellany (Abuznaid, 2006). This has attracted foreign investments into the region and created job opportunities which raised the need for skilled labor including females in the workforce. Accordingly, the makeup of the workforce and the type of female jobs and positions has changed (Benson and Yukongdi, 2006). Nonetheless, while the percentage of male participation in the workforce is fairly similar to world statistics (MENA, 2007), the percentage of females in the workforce in the Arab World continues to be amongst the lowest in the world. In comparison to World statistics, female participation is estimated at less than 33 percent compared to an international rate of 56 percent (ADHR, 2005). The number of women in leadership positions in the Arab world cannot be determined with accuracy due to the inadequacy of existing research (Omar and Davidson, 2001). Nonetheless, research points to the existence of considerable differences within the different Arab countries in this regards. For instance, while the percentage of female partaking in the workforce in Kuwait has risen by 3 percent from 2000 to 2005, it has declined by 7 percent in KSA between 1990 and 2003 (Hamdan, 2005) and risen by only 2 percent in Bahrain over the same period (MENA, 2007). In Lebanon, females constitute 32.2 percent of the workforce which is almost double that of the KSA estimated at 15 percent, (The World Bank, 2004). However female occupation of managerial positions in Lebanon remains very limited. Figure I below adapted from the 2011 Labor Market report by the Central Administration Statistics office in Lebanon shows the structure of the labor market in Lebanon.

Figure I: Labor Market Structure in Lebanon – Adapted from the CAS Labor Market report 2011

Labour market structure (in thousands)

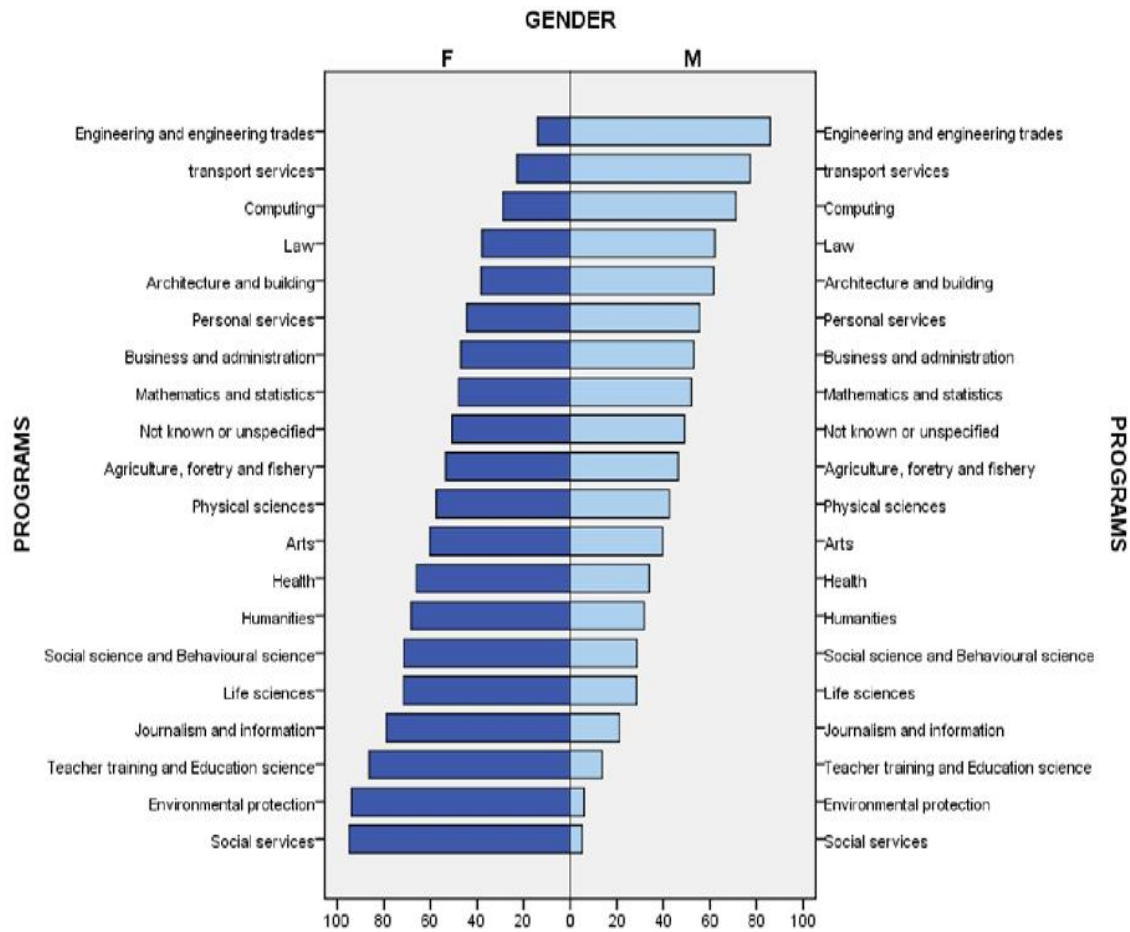


The status of female employment in Lebanon

Similar to their fellow females in the different Arab countries, female managers in Lebanon face obstacles akin to those encountered by Arab female leaders and managers in relation to their career development. Lebanon is considered as a model of the interplay of western and eastern cultures. Lebanese culture consists of an integration of beliefs from Christianity and Muslim non-fundamentalist principles (Neal et al., 2005). Therefore, the role of females in Lebanese culture and society is influenced by the combination of European and Middle Eastern values (Neal et al., 2005). Lebanon has been a pioneer in the Arab world for supporting female involvement in economic and political arenas (Sidani, 2005), and for permitting females to pursue careers in fields outside their traditionally determined positions (sidani, 2002). The Lebanese culture accepts gender integration in society, schools and the work place (Neal et al. 2005). Lebanese women have the right to vote, pursue economic and entrepreneurial activities and to play a role in all forms of public fields (Barakat, 1977).

In addition, the quality of female education in Lebanon has clearly improved, in comparison to past times, and females are occupying better positions. Relative to neighboring countries, Lebanon was the first to grant females the liberty to have an education. Lebanese females regard their educational achievement as a key factor facilitating their professional development and advancement towards higher leadership positions (Powell 1999; Al-Lamki, 1999). Lebanese women believe that high educational levels improve their ability to compete over managerial positions against their male counterparts. This is because education and experience seem to be more important pre-requisites for a female to be promoted than it is for males in Lebanon. Data on female education in Lebanon from the Central Administration of Statistics indicates that the majority of females pursue education in disciplines related to humanities, business, law, and health as shown in figure II below.

Figure II: Percentage distribution of Lebanese students in higher education institutions by gender



Regardless of the described attributes of modernization within Lebanese culture and society, in regards to women employment and education, the levels of social, economic, and political equality between genders continue to fall behind required levels (MENA, 2007; AHDR, 2005). Female workers in Lebanon remain huddled at lower managerial levels where no more than (8.5%) of women hold high managerial positions (Labaki, 1997), and this accounts for less than (5.0%) of the top managerial positions (Eid, 2002). Females in Lebanon are paid less than males in similar positions (Association of Lebanese Banks, 2000). The gender gap in salary is evidenced by the CAS Labor Market Report (CAS, 2011).

Table I: Average Salary for Men and Women in Lebanon by Economic Sectors

	Women	Men	Lebanon	Gender pay gap %
Agriculture	[233]	295	288	21.0
Manufacturing	455	596	569	23.8
Trade	531	595	578	10.8
Transport, Post & telecom	[664]	1070	965	38.0
Services, Financial intermediation & Insurance	736	785	768	6.2
All Sectors*	660	702	690	6.0

[] Too small for reliable estimate

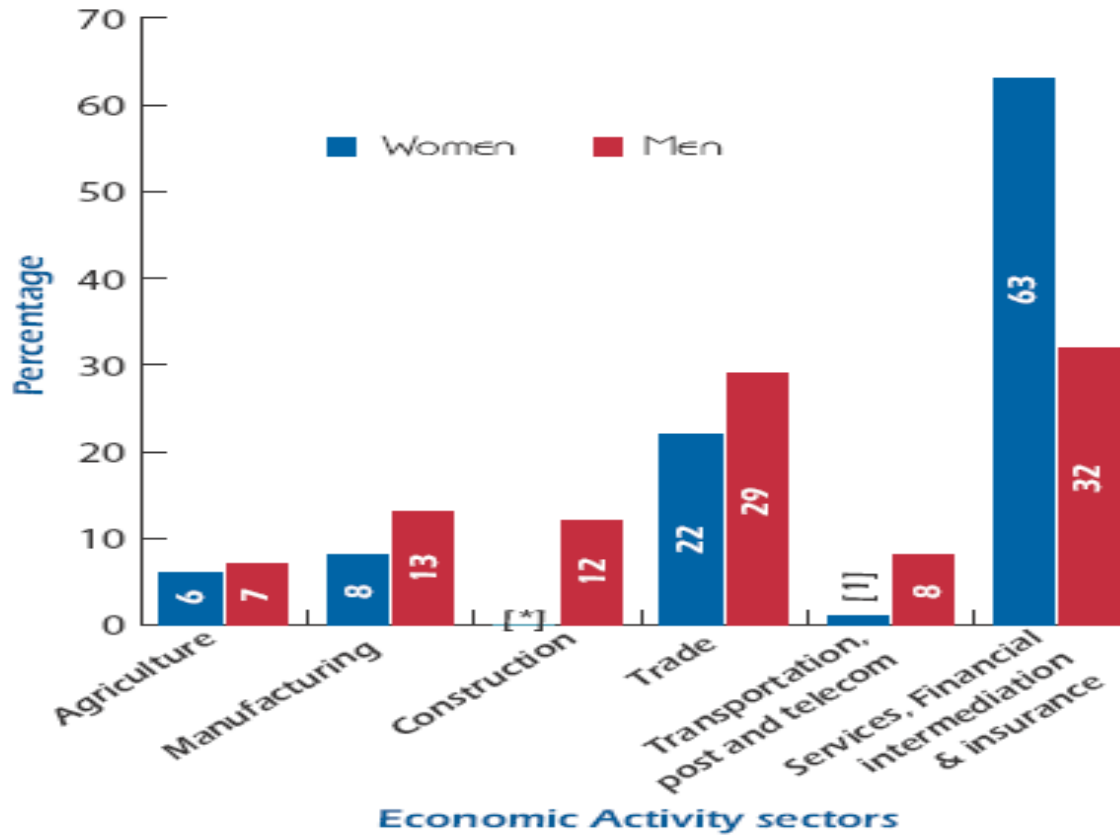
. USD 1= 1.507,5 LBP (source: Banque de Liban)

. Minimum Salary in 2007 = 300,000 LBP

* except construction

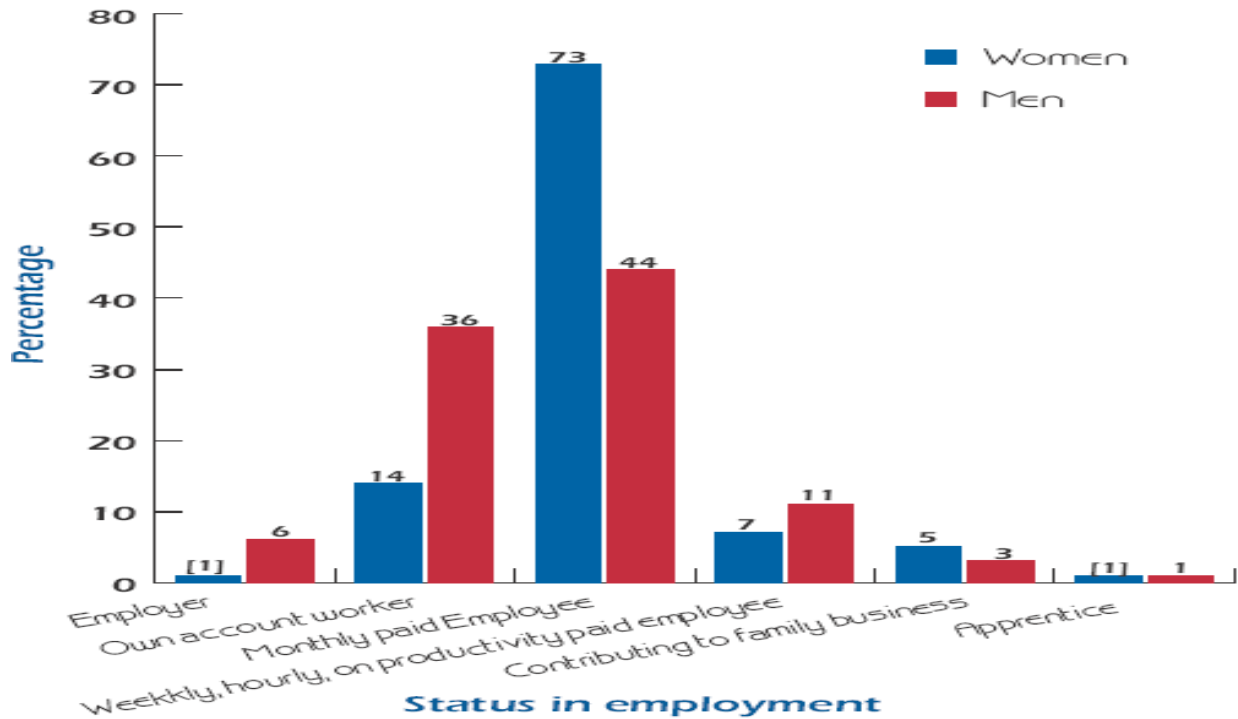
Although equal employment opportunities are offered at entry level jobs, where qualified and educated females are offered jobs similar to their male counterparts, this is not maintained over the course of their career development. It is observed that, as we move up the ladder of managerial positions, equality between males and females declines and leadership positions, which require a great deal of authority and decision making, are reserved for males (Association of Lebanese Banks, 2000). This can be ascribed to the patriarchal characteristics of the Lebanese society which continues to be male dominated, where males are regarded as the primary source of income for the family (AHDR, 2005). This also explains the higher employment rates for males in Lebanon (around 69%) of the active population in Lebanon, in comparison to females (only around 24%) of the active population in Lebanon (CAS GMR, 2011). Therefore Lebanese modernization has more to do with particular socio economic and demographic causes that are relevant to Lebanon (Sidani, 2002), than being the outcome of true societal modernization. The following table provides some basic statistics on the Lebanese labor market and the participation of females in Lebanon in the workforce.

Graph I: Women and Men in employment by sector in Lebanon- Adapted from the CAS Labor Market report 2011



The graph above shows an overall higher participation of males in the labor market, and a persistent concentration of female employment in the trade, and services sector including education, health care and financial institutions.

Graph II: Status in Employment for Women and Men in Lebanon– Adapted from the CAS Labor Market report 2011



On the status of females in the labor market in terms of placement, graph II above also reveals the concentration of females in the monthly employment category, with very limited percentage in the employer, the own account worker, or the apprentice categories. The above reveals two trends concerning female labor force participation in Lebanon, the first is that females still prefer to be employed as opposed to pursuing entrepreneurial ventures. Second, the majority of their employment is within the services sector and this is consistent with the profile of female labor force participation in the middle east and can have its origin in cultural values.

Table II: Women and Men by Occupation - Adapted from the CAS Labor Market report 2011

	Women	Men	Women & Men
Legislators, senior officials and managers	7	16	14
Professionals	26	8	12
Technicians and associate professionals	12	5	6
Clerks	12	5	6
Services workers and shop and market workers	19	11	13
Skilled agricultural and fishery workers	5	5	5
Craft related trade workers	5	23	19
Plant, machine operators, assemblers, drivers	[*]	11	8
Elementary occupations	15	8	10
Armed forces	[*]	8	6
No response	[*]	[*]	[*]
Total	100	100	100

Leadership in Lebanon

Despite the plethora of research on leadership, scholars have not agreed on one common definition and this appears to be an acceptable practice in research on leadership (Barker, 1997). Most researchers however concur that leadership involves some personal traits and characteristics. Successful leaders generally possess certain personal attributes which include consistency, assertiveness, dynamic personality, efficiency in management, perception, and self-control (Schermerhorn, 2002; Yukl, 2002). Northouse, (2007) regarded leadership as a practice which involves influencing other people to work together towards reaching mutual goals and objectives. Research on leadership has also addressed the style of leadership, and here the debate has been mostly concerned with determining whether the focus should be on achieving the task (task-centered) or satisfying the people doing the job (people-centered), (Schermerhorn, 2002). Leadership styles have been classified along four dimensions: directive or autocratic, participative or democratic, supportive or human relation oriented, and the abdlicative or laissez-faire style (Bartol & Martin, 1998; Northouse, 2007). Leadership style affects the way leaders perceive their responsibilities, and the way they approach decision making and action within their line of authority. Research on female leadership style can be classified along two camps. On one hand, some research indicates that women who have reached high leadership/managerial positions have been occasionally regarded as being restless, Masculine, and self-centered (Winter, Neal, & Warner, 2001). Alternatively, other research suggests that basic gender attributes affect female leadership style. For instance females as future mothers, are trained to be care takers and supportive.

In the Arab World females are trained since childhood to be obedient and submissive (Homsy, 2003). Furthermore, consistent with Islamic religious teachings, females are also taught to be humble, discreet, and soft spoken (Ghattas, Rassi, 2001). This will indeed have an impact on the leadership style of females in the Arab World including Lebanon. Research on female leadership in Lebanon has indicated that women in Lebanon generally adopt a situational leadership approach where their leadership style changes based on the situation, and this has proved important for career security and development (Ghattas, 2009).

Challenges to female leadership in Lebanon

Recent research on women leadership in Lebanon reveals that despite several improvements women leaders in Lebanese corporations, in both the public and private sectors, aiming to move up the levels of organizational hierarchy are faced with several obstacles. Females need to demonstrate their abilities, and proficiency, while maintaining their feminisms and the skill to balance between the demands of work and family responsibilities.

Methodology

Procedure

Empirical research and data collection in the Middle East entail using methods different to the ones used in the west. A study by Janine (2006), on the approaches adopted for conducting empirical research in the Middle East revealed the existence of significant obstacles confronting empirical research in the area. Research practice has shown that scholars face several methodological difficulties related to sample selection and access, sampling methods and statistical procedures (Tuncalp, 1988; Omair, 2008). The problems include the lack of accurate and up-to-date data or government references about women participation in the workforce, lack of a dependable postal system, the unwillingness of people to participate in the surveys, and the challenges of reaching employees particularly women in organizations.

Therefore, and given the difficulties described above, it was decided to resort to the use of convenient sampling for the purpose of collecting the required data. A largely used approach consists of a partially theoretical method which involves a sequence of word of mouth recommendation of sample members or snowballing (Bernard, 2000; Berg, 2004). The current study adopted this accepted practice and the researcher hence resorted to personal contacts and personal networking for insuring access to respondents.

Data Access Issues

The questionnaire was distributed to a number of colleagues in the Arab Open university Lebanon branch who happen to have access to people in other institutions as well. Less than 50% of the collected questionnaires were gathered directly from individual respondents using this approach. We also sought the assistance of a graduating student at AOU to collect data through phone calls to people identified through referrals as described above and who fit the profile of the targeted sample.

Roughly around 264 questionnaires were collected. Although the aim was to have the percentage split equally between males and females, we were in fact able to collect about 107 questionnaires from males and 157 from female employees working in Lebanon. The graduating assistant from AOU was selected carefully to aid in the data collection process. She was briefed on the goal of the questionnaire and was asked to fill one questionnaire for practice and in order to clarify any ambiguous questions; after this was sorted she was asked to proceed with wide scale on the ground and over the phone data collection. In order to speed the data collection process and to insure that we reach the required response rate, we have used personal networking with HR personnel in several institutions listed below to gain access to a phone directory of employees. Our graduate assistant was then assigned an office and phone line on AOU campus and was asked to randomly call employees from the list respecting the sampling criteria (an employee working in Lebanon in one of the sectors listed).

Limitations

One limitation in our data collection has to do with the fact that, with the exception of the manufacturing firm which was based outside the capital Beirut, the rest of the questionnaires were all collected from employees working within the greater Beirut metropolitan area. This might raise the issue of varied cultural norms and expectations between rural and metropolitan areas with people in rural areas being more conservative

Measure

A questionnaire based on previously validate scales was used for the purpose of data collection. The questionnaire included two sections. The first section sought to collect data about some of the demographic variables of the respondents including gender, age, the level of educational attainment, organizational type, size of the organization, economic sector of the organization, position within the organization, total years of work experience, and gender of the current supervisor. The second section included questions designed to test the respondents' views on female leadership and included 14 items. Respondents were required to state their level of agreement or disagreement with 14 statement/questions using a five-point likert scale (ranging from strongly agree to strongly disagree).

Population Sample

A total of 263 questionnaires out of which only 253 were usable yielding a usable response rate of (96%), were collected from employees working in the following Lebanese and international firms operating in Lebanon:

- 1- Private and public schools,
- 2- The service sector including travel agent, restaurants, sales people in various shops, and one hospital),
- 3- Two telecommunication firms operating in Lebanon (international firms),
- 4- One ministry (ministry of higher education),
- 5- One national manufacturing firm

Table III below provides a summary of the demographic and personal profiles of the respondents.

Data analysis

As stated previously, the research aims to test empirically the following questions:

- Does the way Lebanese people perceive leadership differ according to the Leaders' gender?
- Are male leaders perceived more positively than female leaders by male and female employees in Lebanon?
- Is there a preference among Lebanese for male or female leadership?
- Are there any differences between males and females in Lebanon in regards to their views on effective leadership?

To analyze the data, SPSS statistical software package version 17 was used. Descriptive statistics usually tend to describe the questions using percentages or statistical indicators including counts, and mean. For this research, descriptive statistics were calculated in order to generate an overall description of the sample respondents and to determine their overall orientation. In addition inferential statistics were also used. Frequency distributions were used to describe the sample, and cross tabulations (the Chi-square test) were used to study the effect of the personal & Work information on the general questions. For the Chi-square test, the sig (Degree of significance) was compared to the α (error ratio = 5% i.e. 0.05), and when $\text{Sig} > \alpha \rightarrow$ it was concluded that there is no relation between the variables and vice versa.

Demographic profile of respondents

Table III: Basic Demographic Data of Respondents–Age–Gender–Education–Type of Company

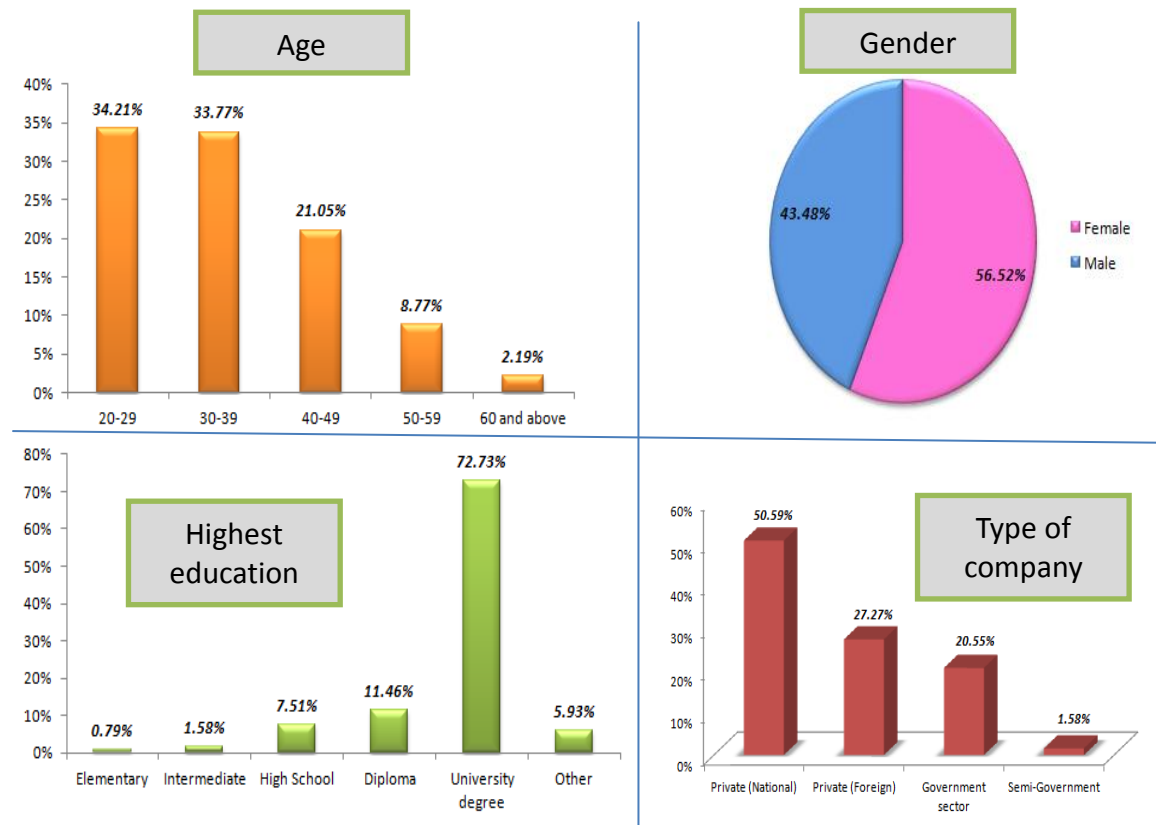


Table III above indicates that (56%) of the respondents are females while 43% are males. Concerning the age factor, more than 67% of respondents belong to the age groups from 20 to 39. The majority of respondents hold a university degree (72.3%), and works in the private national sector (above 55%), followed by the private foreign sector (above 30%), then the public sector, and the last sector being the semi government.

Table IV: Descriptive Sample Data – Company size- Industry- Position- Experience



Reference the size of the company, table IV above shows that the highest percentage of respondents (32.8%) work in companies which employ between (50 and 100 employees), the second largest percentage (26.9%) works in companies employing between (100 and 250), the third largest (22%) comes from companies employing between (10 and 50) employees. The smallest percentages came from the largest and smallest size companies those with less than 10 employees and more than 500.

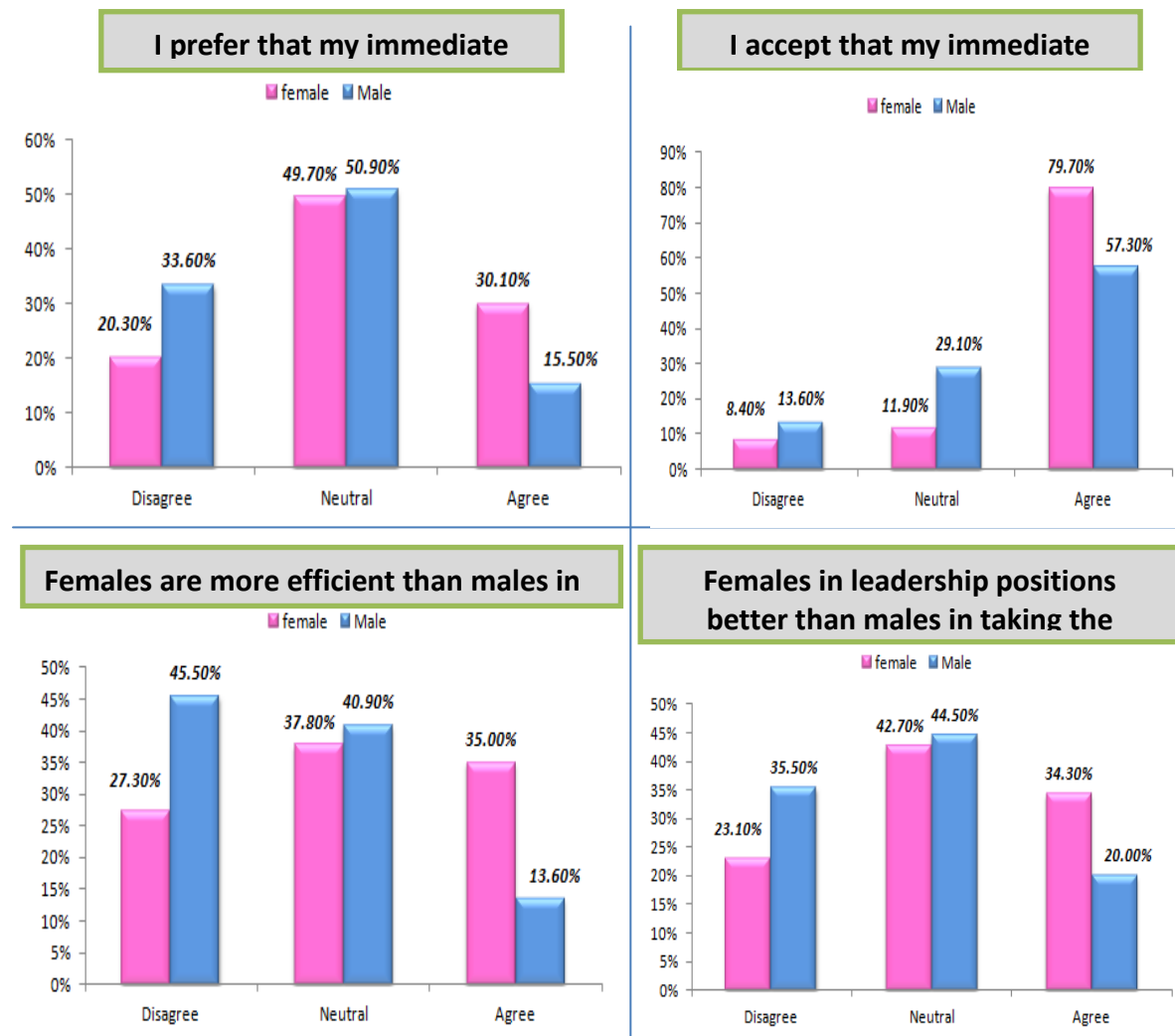
Reference the industry, Table IV shows that the largest percentage of respondents (55.3%) came from unidentified sectors, followed by Oil and Gas (22.1%), then trading (11%) and services (9%), the smallest percentage (0.79%) came from transportation.

Concerning the position in the company, as shown in table IV, (62.06%) of respondents are employees, followed by (17%) in lower management positions, (15.81%) in middle management positions and with the smallest percentage (4.74%) coming from high management positions.

Reference the years of experience, the largest percentage of respondents (28.85%) have (4 to 7 years work experience), followed by those with (8 to 11 years) (19%), then people with more than 20 years work experience (14%)

The descriptive statistics of the respondents shows that the sample characteristics are largely comparable to the actual composition and categorization of the Lebanese labor as shown in the Labor Market report of the CAS office (2011).

Table V: Evaluation of Women’s Leadership in Institutions- Effect of Gender



In testing the effects of the gender of the respondents on their preference for female leadership the data reveals a split in opinion between males and females. When comparing the total percentage of respondents in favor of female leadership the data reveals that the percentage of those who do not prefer a female supervisor is slightly higher than those who prefer a female supervisor. Also it was revealed that within the

same group more males tend to oppose female leadership (33.6% of males do not prefer to have a female supervisor), compared to only (20% of females who do not prefer female leadership). Similarly, from within the group of respondents who stated their preference for female leadership it was also noted that more females (30%) stated their preference for female supervisor as opposed to only (15%) of males preferring a female supervisor. The striking point here is that the percentage of respondents who had a neutral answer was the largest at around (50%) of the total respondents. Interestingly enough here, the gender did not seem to have an effect on the (neutral) opinion since the respondents within this group, though the highest in percentage, were almost equally split between the two genders (49.7% females, and 50.9% males).

In contrast when asked about their *acceptance of female leadership*, respondents' answers were considerably different and more positive in acceptance of female leadership (with over 70% of respondents indicating their acceptance of female leadership with female respondents slightly higher than males).

When testing the effects of the gender of respondents on their answers to the question about *females being more efficient at leadership than males*, here it was noted that the largest percentage of respondents disagreed with the statement, with males representing again a higher percentage within this group. This is followed by the group of respondents who had a neutral answer, (also almost equally split between the gender), and last the smallest percentage of respondents agreed with the statement (with the percentage of females greatly higher than males within this group).

When testing the effects of the gender of respondents on their answer to the question about *females in leadership positions being better than males in taking the important decisions related to the work*, here again the largest percentage of respondents had a neutral answer with close distribution between male and female respondents. The percentage of those who agree was also close to those who disagree with more females within the Agree group and more males within the Disagree group.

The above results indicate that female respondents tend to have a slightly more favorable opinion towards female leadership. Additionally, it is also noted that a considerably large percentage of respondents had neutral answers and this, in our view might be attributed to one of two factors: on the one hand this might reflect a limited interest among respondents in the issue of gender and leadership in Lebanon, giving the fact that data collection took place at a time when people were facing pressing economic, political and security problems in the country during which gender issue take a back seat. On the other hand, it might reflect a serious indifference towards the issue of gender among Lebanese people and can indirectly indicate an implicit non-objection of and hence a favorable view of female leadership.

Table VI: Evaluation of Women’s Leadership in Institutions - Effect of Education

I prefer that my immediate superior is a female					Females are more efficient than males in leadership				
	High School	Diploma	University degree	Other		High School	Diploma	University degree	Other
Disagree	32.00%	34.50%	26.10%	0.00%	Disagree	44.00%	37.90%	34.80%	20.00%
Neutral	44.00%	20.70%	53.80%	73.30%	Neutral	20.00%	17.20%	44.00%	53.30%
Agree	24.00%	44.80%	20.10%	26.70%	Agree	36.00%	44.80%	21.20%	26.70%

Females in leadership positions are less					Females in leadership positions pay more attention than males about feelings at work				
	High School	Diploma	University degree	Other		High School	Diploma	University degree	Other
Disagree	44.00%	24.10%	33.20%	33.30%	Disagree	28.00%	3.40%	14.70%	6.70%
Neutral	16.00%	20.70%	34.20%	53.30%	Neutral	8.00%	24.10%	22.80%	46.70%
Agree	40.00%	55.20%	32.60%	13.30%	Agree	64.00%	72.40%	62.50%	46.70%

Females in leadership positions better than males in taking the important decision related to the work

	High School	Diploma	University degree	Other
Disagree	36.00%	31.00%	27.20%	26.70%
Neutral	28.00%	20.70%	47.30%	66.70%
Agree	36.00%	48.30%	25.50%	6.70%

Females in leadership positions are more collaborative than males

	High School	Diploma	University degree	Other
Disagree	44.00%	27.60%	25.00%	13.30%
Neutral	16.00%	6.90%	27.20%	53.30%
Agree	40.00%	65.50%	47.80%	33.30%

Females in leadership positions delegate authority more than males

	High School	Diploma	University degree	Other
Disagree	36.00%	27.60%	20.70%	6.70%
Neutral	32.00%	20.70%	47.30%	60.00%
Agree	32.00%	51.70%	32.10%	33.30%

I trust female leaders more than I do male

	High School	Diploma	University degree	Other
Disagree	44.00%	34.50%	28.80%	20.00%
Neutral	16.00%	24.10%	53.80%	60.00%
Agree	40.00%	41.40%	17.40%	20.00%

In testing the effects of the respondents' educational level on their answer to the question about the preference of female leadership in Lebanon, it was noted that respondents' answers were more or less variably distributed across the different categories of educational achievements with the largest percentage of respondents with Diploma agreeing with the question.

In testing the effects of respondents' educational level on their answer to the question about females being more efficient than males again it was noted that respondents' answers were more or less variably distributed across the different categories of educational achievements with the largest percentage of respondents with Diploma agreeing with the question.

In testing the effects of respondents' educational level on their answer to the question about females in leadership positions being less authoritarian than males, again it was noted that respondents' answers were more or less variably distributed across the different categories of educational achievements with the largest percentage of respondents with Diploma agreeing with the question.

In testing the effects of respondents' educational level on their answer to the question about females in leadership positions paying more attention than males to feelings at work, here we note that the largest percentage of respondents across the different categories of educational achievement tended to greatly agree with the question. Therefore it is fair to conclude that Lebanese respondents tend to believe that females in leadership positions pay more attention to feelings at work than their male counterparts.

In testing the effects of respondents' educational level on their answer to the question about females in leadership positions being better than males in taking the important decision related to the work it was noted that respondents' answers were more or less variably distributed across the different categories of educational achievements with the largest percentage of respondents with Diploma agreeing with the question.

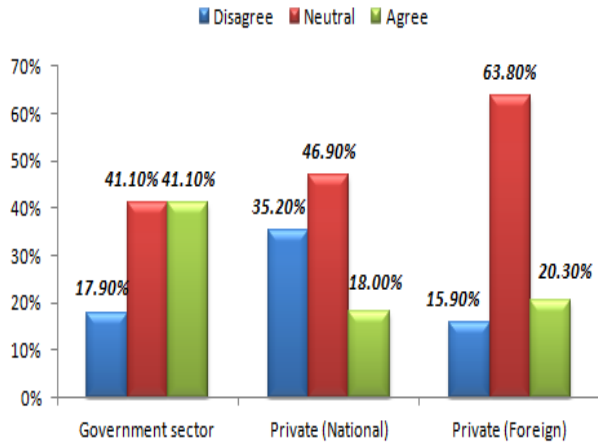
In testing the effects of respondents' educational level on their answer to the question about females in leadership positions being more collaborative than men, here we note that the largest percentage of respondents across all the different categories of educational achievements tended to greatly agree with the question. Therefore it is fair to conclude that Lebanese respondents tend to believe that females in leadership positions are more collaborative than their male counterparts.

In testing the effects of respondents' educational level on their answer to the question about females in leadership positions being more willing to delegate authority than males, here we note that the largest percentage of respondents across the two different categories of educational achievements (diploma and University degree), in addition to the non-identified (others), tended to agree with the question. Therefore it is fair to conclude that Lebanese respondents tend to believe that females in leadership positions are more willing to delegate authority, than their male counterparts.

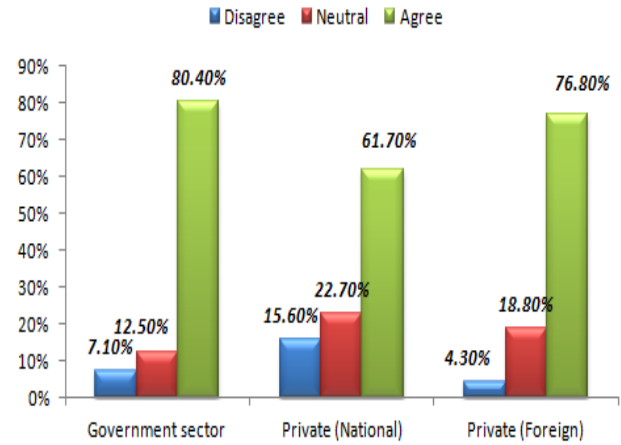
In testing the effects of respondents' educational level on their answer to the question about trusting females in leadership positions more than males, here we note that the largest percentage of respondents with a diploma tended to agree with the question. Whereas the largest percentage among those with a university degree was neutral, and the percentages were evenly distributed among those with only a high school.

Table VII: Evaluation of Women’s Leadership in Institutions - Effect of Type of Company

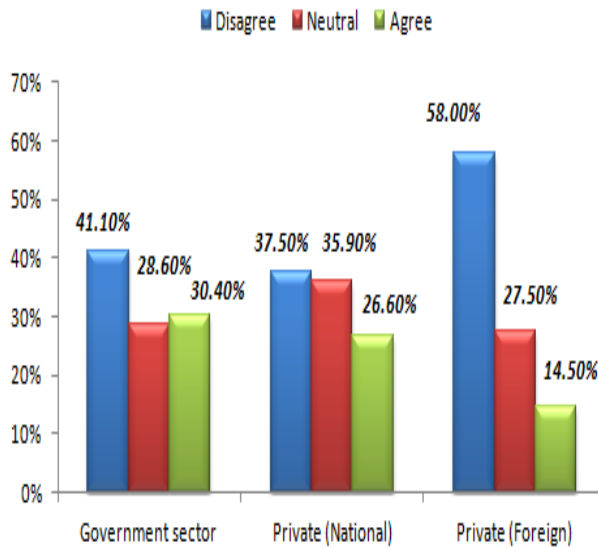
I prefer that my immediate superior is a female



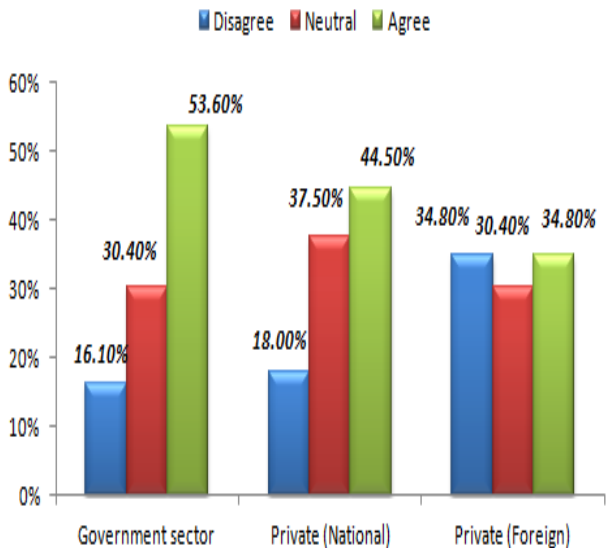
I accept that my immediate superior is a female



Females in leadership positions treat female employees worse than male employees



Females in leadership positions care more than males about achieving organizational goals



In testing the effects of the type of the company on the respondents answer to the question “*I prefer my immediate supervisor is a female*”, it was noted that for employees in the government sector the largest percentage agreed or was neutral, and a smaller percentage of respondents disagreed.

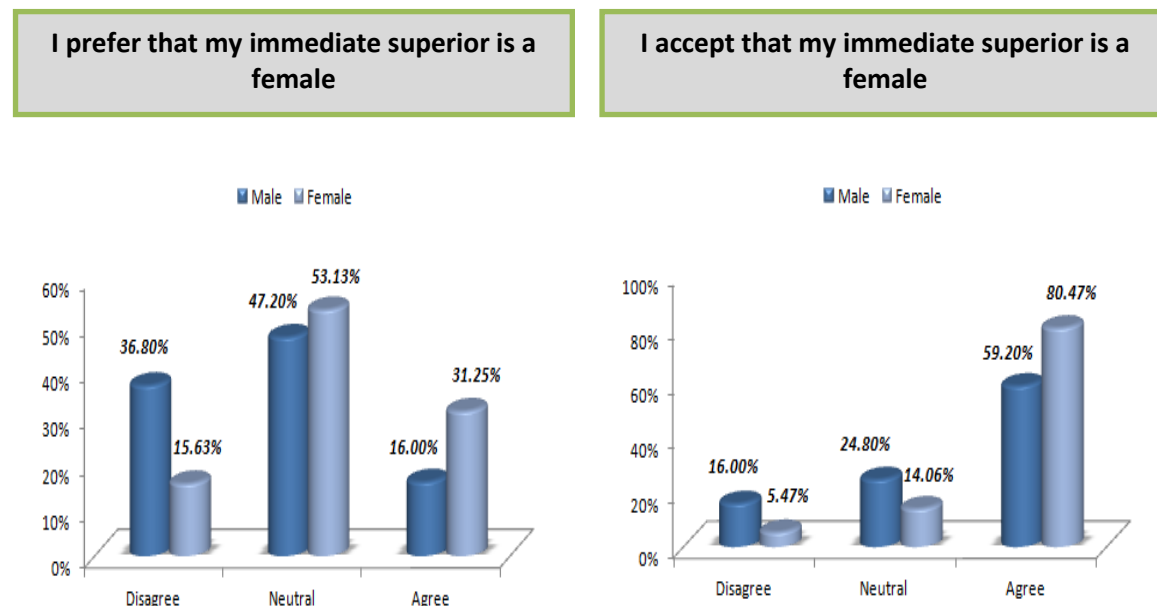
In the private national sector the respondents answers were different where the largest percentage was neutral, followed by those who disagreed and a smaller percentage agreed. For private foreign companies, the largest percentage was also neutral however followed by those who agree and the smallest percentage disagreed.

When testing the effects of the type of company on the respondents answer to the question of accepting a female supervisor “*I accept my immediate superior is a female*”, it was clear that the percentage of those who agreed across all the different types of organizations (government, private national, and private foreign) was the largest, followed by those who were neutral, and last was those who disagreed (a small minority). These results indicate that Lebanese respondents, although might not have a preference for female leadership, they essentially have no objections or resistance to having a female supervisor.

Consistent with the earlier results, when testing the views of the respondents on whether female leaders treat female employees worse than male employees, the largest percentage of respondents across the three sectors of company types disagreed with the question, followed by neutral, and the smallest percentage agreed.

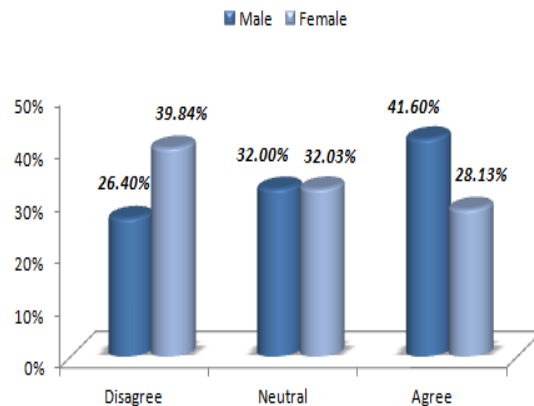
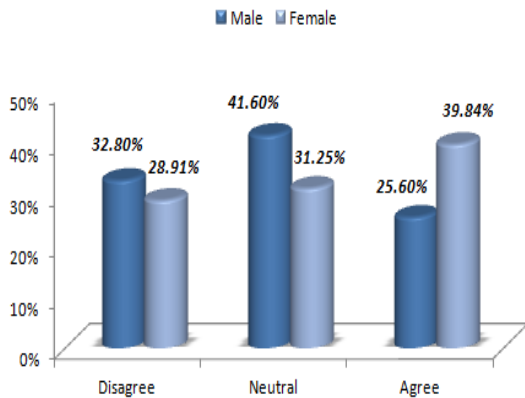
When testing the respondents’ views on the attitudes of female leaders towards achieving company goals, “*Females in leadership positions care more than males about achieving organizational goals*”, the majority of respondents across the different sectors of company types agreed, followed by neutral and the last smallest percentage disagreed.

Table IIX: Evaluation of Women’s Leadership in Institutions - Effect of Actual Supervisor



No difference between females and males in leadership style

Females in leadership positions are less authoritarian than males



When testing the effects of the gender of the supervisor on the respondents' views on female leadership, it was noted that in response to the answer "*I prefer my immediate supervisor to be a female*", more females agreed followed by neutral, and the smallest percentage disagreed. Whereas for male respondents the largest percentage was neutral, followed by those who disagree, and then the smallest percentage agreed.

Similarly here when asked about their acceptance of female leadership the percentage were higher in favor of "*accepting to have a female leader*" across all genders, followed by neutral, with disagree being the smallest percentage.

When testing the respondents views about whether there is any difference in leadership between females and males "*No difference between females and males in leadership style*", the respondents' split between being neutral or agreeing with more males neutral, and more females agreeing, a smaller percentage disagreed with the questions and this percentage was almost evenly distributed between the two genders.

In testing the respondents' views on the female approach to leadership "*Females in leadership positions are less authoritarian than males*", here also it was noted that respondents views were evenly distributed across the different categories of agree neutral and disagree with no conclusive preference.

Conclusions and implications

This exploratory research attempted to study the perceptions of Lebanese employees towards female leadership. More specifically the objectives involved testing whether the way Lebanese employees perceive leadership differs according to the Leaders' gender? And whether male leaders are perceived more positively than female leaders by male and female employees in Lebanon? Whether there are any preferences among Lebanese employees for a specific gender leadership? The major findings indicate a general tendency among female respondents to have a favorable opinion of female leadership. In addition, while the percentage of those who do not prefer to have a female supervisor is larger than those who prefer; the percentage of those who accept to have a female supervisor is larger than those who don't accept, across the different demographic variables. Furthermore a large percentage of respondents across the different demographic variables had a neutral answer. This might be attributed to either a lack of interest in the issue of gender and female leadership in general probably due to the pressing economic problems in the country, or it might be an indirect indicator of an implicit acceptance or non-resistance to female leadership among this group of respondents.

References

Abuznaid, S. (2006), "Islam and management: what can be learned?", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 48 No. 1, pp. 125-39.

AHDR (2005), *Towards the Rise of Women in the Arab World*, United Nations Development Program: Regional Bureau for Arab States, National Press, Jordan.

Al-Lamki, S. (1999), "Paradigm shift: a perspective on Omani women in management in the Sultanate of Oman", *Advancing Women in Leadership* Vol. 5, Spring.

Association of Lebanese Banks (2000), *The Stakes and Challenges for Women in Lebanese Banking*, Association of Lebanese Banks, Beirut.

Barakat, H. (1977), *Lebanon in Strife*, University of Texas Press, Austin, TX.

Barker, R. (1997), "How can we train leaders if we do not know what leadership is", *Human relations*, Vol.50, No 4, p 343.

Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1998), *Management*. Boston: McGraw-Hill

Benson, J. and Yukongdi, V. (2006), "Asian women managers: participation, barriers, and future perspectives", in Yukongdi, V. and Benson, J. (Eds), *Women in Asian Management*, Routledge, Taylor & Francis, New York, NY, pp. 141-51.

Berg, B. (2004), *Qualitative Research Methods*, 5th ed., Pearson Education, Boston, MA.

Bernard, H. (2000), *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, Sage, London.

Central Administration of Statistics, "The labor Market in Lebanon Report", October, 2011

Eid, F. (2002), "Daunting hurdles slow career progress of Lebanese women", *Khaleej Times*, available at: www.khaleejtimes.co.ae/ktarchive/100502/editor.html

El-Ghannam, A. (2002), "Analytical study of women's participation in economic activities in Arab societies", *Equal Opportunities International*, Vol. 21, pp. 1-18.

- Ghattas, R. (2009), "Successful Lebanese Female Leaders: A Reality or a Myth", *Oxford Journal*, Vol. 8, No. 1, p. 81
- Ghattas Rassi, E. (2001) "And Life Continues". (In Arabic) Beirut, Lebanon: Naufal Publishing House.
- Hamdan, A. (2005), "Women and education in Saudi Arabia: challenges and achievement", *International Education Journal*, Vol. 6 No. 1, pp. 42-64.
- Homsy, H. (2003), "Employment and Gender Differences in Arab Countries". A study made by ESCWA. *Al-Nahar Newspaper*. Wednesday, May 28, 2003. No 21620 p.3.
- Janine, A.C. (2006), "Field research methods in the Middle East", *PS: Political Science and Politics*, Vol. 39, pp. 417-24
- Labaki,H.N.(1997), *Perceived Acceptance of Women Business Leaders in Lebanon* (in Jamali *et al.*, 2005).
- MENA (2007), *MENA: Middle East and North Africa Gender Overview*, The World Bank, Washington, DC.
- Metcalfe, B.D. (2006), "Exploring cultural dimensions of gender and management in the Middle East", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 48 No. 1, pp. 93-107.
- Metcalfe, B.D. (2007), "Gender and human resource management in the Middle East", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 54-74.
- Metcalfe, B.D. (2008), "Women, management and globalization in the Middle East", *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, pp. 85-100.
- Moghadam, V.M. (2004), "Patriarchy in transition: women and the changing family in the Middle East", *Journal of Comparative Family Studies*, Vol. 35 No. 2, pp. 137-52.
- Neal, M., Finlay, J. and Tansey, R. (2005), "My father knows the minister: a comparative study of Arab women's attitudes towards leadership authority", *Women in Management Review*, Vol. 20 No. 7, pp. 478-97.
- Northouse, P. (2007) "*Leadership Theory and practice*". Fourth edition. Western Michigan University
- Omar, K. (2008), "Women in management in the Arab context", *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 1 No. 2, pp. 107-23.
- Omar, A. and Davidson, M.J. (2001), "Women in management: a comparative cross-cultural overview", *Cross Cultural Management*, Vol. 8 Nos 3/4, pp. 35-67.

Powell, G.N. (Ed.) (1999), *Handbook of Gender and Work*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Sidani, Y. (2002), "Management in Lebanon" (in Jamali *et al.*, 2005).

Sidani, Y. (2005), "Women, work, and Islam in Arab societies", *Women in Management Review*, Vol. 20 No. 7, pp. 498-512.

Schermerhon, J. (2002) *Management*. New York: John Wiley and Sons, Inc

Tlaiss, H. and Kauser, S. (2011), "The impact of gender, family, and work, on the career advancement of Lebanese women managers", *Gender in management: An International Journal*, Vol. 26 No. 1, pp. 8-36

Tuncalp, S. (1988), "Strategy planning in export marketing: the case of Saudi Arabia", *The Columbia Journal of World Business*, Vol. 23 No. 3, pp. 69-76.

Weir, D.T. (2003), "Human resource development in the Arab Middle East: a fourth paradigm", in Lee, M. (Ed.), *HRD in a Complex World*, Routledge, London, pp. 69-82.

Winter, J., Neal, J., & Warner, K., (2001) "How Male, Female and Mixed-Gender Groups regard interaction and leadership differences in the Business Communication Course." *Business Communication Quarterly* Vol. 64, No. 3, pp. 43-59

World Bank (2004), *Gender and Development in the Middle East and North Africa: Women in the Public Sphere*, The World Bank, Washington, DC.

World Bank Report (2003), *Gender and Development in the Middle East and North Africa: Women in the Public Sphere*, The World Bank, Washington, DC.

Yukl, G. (2002) *Leadership in organizations, FIFTH EDITION*. New Jersey, upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc.



تطوير أداء مديرات إدارات الموهوبات بمناطق المملكة العربية السعودية
(في ضوء عمليات الإدارة (التخطيط, التنظيم, التقويم)



تطوير أداء مديرات إدارات الموهوبات بمناطق المملكة العربية السعودية
في ضوء عمليات الإدارة (التخطيط, التنظيم, التقويم)

ورقة عمل مقدمة إلى الندوة الإقليمية حول

" المرأة في مراكز القيادة في البلدان العربية "

التي ستعقد في مقر الجامعة العربية المفتوحة – فرع دولة الكويت

مقدمة من

أ. نداء سعود الحربي

ماجستير قيادة وإدارة تربوية

رئيسة وحدة البرامج الإرشادية للموهوبات خارج الدوام المدرسي

الإدارة العامة للموهوبات/ وزارة التربية والتعليم/ المملكة العربية السعودية

مقدمة:

عُرفت الإدارة منذ خُلِق الإنسان ووجد فأول ورقة يحصل عليها في حياته شهادة ميلاده هي إجراء إداري، والإدارة بشكل عام هي الركيزة الأساسية لكل عمل مبني على أسس علمية وهي تتطلب مهارات ومواهب إنسانية خاصة يتم تنميتها بالممارسة والخبرة المكتسبة.

فالإدارة "علم وفن، وعملية تحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية، والمعرفية، والتكنولوجية، والمادية؛ لإنجاز الأهداف المطلوبة والمتوقعة بصورة رشيدة، ويفترض من كل عنصر إداري فاعل ابتداء من مدير الإدارة التعليمية إلى نهاية المنظومة التربوية أن يعرف الهدف المراد من العمل الذي يقوم به" (أبو النصر، 2009، 21) . وتشير الأدبيات التربوية إلى أن الأنشطة اللاصفية يمكن أن تحقق أهدافها بفعالية إذا أمكن تسييرها وتوجيهها بقيادة إدارية واعية (بن دهيش وآخرون، 2009، 177)، وتعد الأنشطة اللاصفية بمفهومها الصحيح وسيلة هامة من وسائل التربية الحديثة في تحقيق أهدافها، ذلك أنها بما تتميز به من تنوع وإثراء وحيوية وتلبية لحاجات الطالبات الموهوبات .

وتعد تجربة المملكة العربية السعودية في اكتشاف ورعاية الموهوبين تجربة رائدة بدأت قبل عشرين عاما بالبحث الوطني للكشف عن الموهوبين ورعايتهم والذي كون الأساس العلمي والعملية لرعاية الموهوبين في المملكة ، وتعدّ الإدارة العامة للموهوبات هي "جهة تربوية إشرافية متخصصة في مجال إدارة برامج الموهوبات بوزارة التربية والتعليم تقدم خدمات إشرافية وتشخيصية مكثفة ومستمرة لدعم برامج رعاية واكتشاف الطالبة الموهوبة بمدارس التعليم العام المنفذة في جميع مناطق ومحافظات التعليم بالمملكة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم والتوثيق والتطوير" (الإدارة العامة للموهوبات، 1430، 4)، وفي صيف العام الدراسي 1424-1425هـ الموافق 2004م اعتمدت الإدارة العامة للموهوبات الملتقيات الصيفية للطالبات الموهوبات في بعض مناطق ومحافظات المملكة العربية السعودية، وتعرف الملتقيات الصيفية بأنها "برامج إثرائية مكثفة وفق استراتيجيات واضحة ومحددة تقدم خلال الإجازة الصيفية للطالبات الموهوبات لتنمية طاقتهن العلمية وقدراتهن الذهنية إلى أقصى درجة ممكنة" (الجغيمان، 1424، 5).

وهي أحد أنماط الرعاية التي تقدمها الإدارة العامة للموهوبات، وتنفذ في جميع المناطق التعليمية سعياً منها لتقديم برامج نوعية شمولية لفئة محددة من الطالبات خلال فترة الإجازة الصيفية تهدف إلى تنمية قدراتهن العلمية والإبداعية من خلال تقديم برنامج إثرائي مكثف وفق استراتيجيات رعاية الموهوبات التربوية (وزارة

التربية والتعليم، 1431، 3)، والمنبثقة من أهداف سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية (الحقيل، 1999، 8). وتقوم بإدارة هذه الملتقيات الصيفية للطالبات الموهوبات نخبة من المديرات اللاتي يتم اختيارهم بناء على معايير معتمدة من الإدارة العامة للموهوبات، ويقمن بمهام محددة ومعتمدة من أهمها وضع الخطة العامة، وخطة التوعية، والخطة التنفيذية للملتقى، واختيار الفريق التنفيذي، ومكان التنفيذ وفق الشروط والضوابط المحددة، وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملات في الملتقى وتدريبهن على المهارات اللازمة للتنفيذ، والعمل على تأمين احتياجات تنفيذ الملتقى من أدوات وتجهيزات قبل البدء بتنفيذه، وتقييم أداء الفريق التنفيذي بصورة مستمرة أثناء تنفيذ الملتقى، والصرف المالي على الملتقى وفق البنود المعتمدة من قبل الوزارة، وإعداد التقرير الختامي ورفعها إلى الإدارة العامة للموهوبات بالوزارة.

مشكلة الدراسة:

لقد بذلت وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية متمثلةً في الإدارة العامة للموهوبات جهداً في إقامة الملتقيات الصيفية للموهوبات ودعمها إلا أن الباحثة بوصفها مشرفة عامة على الملتقيات الصيفية، ومن خلال التقارير الخاصة بالملتقيات لاحظت وجود معوقات في إدارة الملتقيات الصيفية للطالبات الموهوبات تعوق المديرات عن تحقيق أهداف الملتقيات، وتنبع مشكلة الدراسة من وجود الملامح الآتية: (الإدارة العامة للموهوبات/أ، 1429، 7)

1. تسرب الطالبات الموهوبات من الملتقيات الصيفية في بعض مناطق المملكة العربية السعودية.
2. قلة وعدم رغبة الكوادر المؤهلة (المعلمات- المشرفات)، في المشاركة بالملتقيات الصيفية للطالبات الموهوبات.
3. عدم توفر مقر مناسب ودائم للملتقى الصيفي للطالبات الموهوبات في معظم مناطق المملكة العربية السعودية.
4. عدم توفر آلية لتقويم جميع محاور الملتقى الصيفي للطالبات الموهوبات.
5. ضعف التمويل في الملتقيات الصيفية للطالبات الموهوبات في معظم مناطق المملكة العربية السعودية (الإدارة العامة للموهوبات/ب، 1429/9).

أسئلة الدراسة :

تعتمد الورقة البحثية علي تساؤل رئيس وهو:

كيف يمكن تطوير أداء مديرات إدارات الموهوبات بمناطق المملكة العربية السعودية على إدارة

الملتقيات الصيفية للطالبات الموهوبات ؟

ويتفرع هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية التالية:

س1 ما الأسس الفكرية التي تبني عليها عمليات إدارة الأنشطة اللاصفية للطالبات الموهوبات ؟

س2 ما واقع إدارة الملتقيات الصيفية للطالبات الموهوبات في المملكة العربية السعودية لدى مديرات إدارات الموهوبات نظرياً؟

س3 ما واقع تخطيط الملتقيات الصيفية للطالبات الموهوبات في المملكة العربية السعودية لدى مديرات إدارات الموهوبات ؟

س4 ما واقع تنظيم الملتقيات الصيفية للطالبات الموهوبات في المملكة العربية السعودية لدى مديرات إدارات الموهوبات ؟

س5 ما واقع تقييم الملتقيات الصيفية للطالبات الموهوبات في المملكة العربية السعودية لدى مديرات إدارات الموهوبات ؟

س6 ما التوصيات المقترحة لتطوير أداء مديرات إدارات الموهوبات بمناطق المملكة العربية السعودية على إدارة الملتقيات الصيفية للطالبات الموهوبات ؟

أهداف الدراسة:

استهدفت الدراسة الحالية على ما يلي :

1. الوقوف على الأسس الفكرية التي تبنى عليها عمليات إدارة الأنشطة اللاصفية للطالبات الموهوبات .
2. الوقوف على إدارة الملتقيات الصيفية للطالبات الموهوبات في المملكة العربية السعودية لدى مديرات إدارات الموهوبات نظرياً.
3. تحديد واقع (تخطيط-تنظيم-تقويم) الملتقيات الصيفية للطالبات الموهوبات في المملكة العربية السعودية لدى مديرات إدارات الموهوبات .
4. الوصول إلى توصيات مقترحة لتطوير إدارة الملتقيات الصيفية للطالبات الموهوبات في المملكة العربية السعودية لدى مديرات إدارات الموهوبات .

منهج الدراسة وأدواتها وعينتها :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم جمع البيانات بواسطة استبانة واقع إدارة الملتقيات الصيفية للطالبات الموهوبات في المملكة العربية السعودية لدى مديرات الملتقيات من تصميم الباحثة، وطبقت على عينة قوامها (115) مديرة .

نتائج الدراسة :

توصلت الباحثة إلى نتائج عديدة أهمها :

أ. تتم عملية التخطيط للملتقيات الصيفية للطالبات الموهوبات بالمملكة العربية السعودية

من قبل مديراتها بدرجة متوسطة ومن أهم ملامح ذلك:

1. لم تهتم مديرات الملتقيات الصيفية بإعداد جدولاً زمنياً لفعاليات الملتقى في العديد من المناطق.

2. لم تطبق بعض مديرات الملتقيات الصيفية أهداف رعاية الموهوبين التي نصت عليها أهداف سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية بالملتقيات الصيفية.
3. لم تستخلص مديرات الملتقيات الصيفية أهداف الملتقى من حاجات الطالبات الموهوبات في الرعاية.
4. لم تطبق بعض مديرات الملتقيات الصيفية ضوابط اختيار أعضاء الفريق التنفيذي.
5. لم يحدد مقر الملتقى وفق الشروط والضوابط من قبل بعض مديرات الملتقيات الصيفية.
6. لم تحرص بعض مديرات الملتقيات الصيفية عند تصميم البرنامج تضمين مهارات تفكير متنوعة ولم تركز على إثراء المحتوى العلمي.

ب . تتم عملية التنظيم للملتقيات الصيفية للطالبات الموهوبات بالمملكة العربية السعودية من قبل مديراتها بدرجة متوسطة ومن أهم ملامح ذلك:

1. لم توزع بعض مديرات الملتقيات الصيفية أدوار ومهام أعضاء الفريق التنفيذي بالملتقى الصيفي بطريقة موضوعية .
2. لم توظف بعض مديرات الملتقيات الصيفية الأدلة الإرشادية للملتقيات في تنفيذ فعاليتها.
3. لم تخصص بعض مديرات الملتقيات الصيفية وقت مناسب للأنشطة فيها.
4. لم تنظم بعض مديرات الملتقيات الصيفية مقر الملتقى بطريقة تخدم فعالياته ومناشطه .
5. لا توجد صلاحية كاملة لمديرة الملتقى الصيفي.

ج . تتم عملية التقويم للملتقيات الصيفية للطالبات الموهوبات بالمملكة العربية السعودية من قبل مديراتها بدرجة متوسطة ومن أهم ملامح ذلك:

1. لم يتوفر نظام إداري كفاء في معظم الملتقيات الصيفية.
 2. لم يتم تقويم المحتوى العلمي للبرنامج المقدم للطالبات الموهوبات من قبل مديرات الملتقيات الصيفية.
 3. لم يتم تقويم أداء الفريق التنفيذي للملتقى الصيفي من قبل مديرات الملتقيات الصيفية.
 4. لا تتوفر آلية واضحة لدى مديرات الملتقيات الصيفية لتقويم جميع محاوره الملتقيات في معظم المناطق.
- ونستنتج مما سبق بأن إدارة الملتقيات الصيفية للطالبات الموهوبات في المملكة العربية السعودية لدى مديرات الملتقيات تتم بدرجة متوسطة .

الخلاصة والتوصيات .:

وفي ضوء نتائج الدراسة النظرية والمحلية التي قامت بها الباحثة تم التوصل إلى توصيات لتطوير إدارات الملتقيات الصيفية لدى مديرات الملتقيات تبعاً لمحاور الاستبانة:

تخطيط الملتقى الصيفي للطالبات الموهوبات.

- إذا كان التخطيط الجيد للملتقيات الصيفية يساعد مديرة الملتقى في إدارة الملتقى بنجاح، وحسب ما توصلت إليه الدراسة إلى أوجه قصور في ذلك في عدة جوانب فإننا نؤكد على عدة توصيات، ومن أهمها:
1. أن تضع مديرة الملتقى الصيفي خطة تنفيذية زمنية تنبثق أهدافها من أهداف رعاية الموهوبات بالوزارة.
 2. أن تضع مديرة الملتقى الصيفي حوافز لتشجيع الكوادر المؤهلة من معلمات ومشرفات للانضمام للملتقى الصيفي.
 3. أن تضع مديرة الملتقى خطة لتحفيز وتشجيع الطالبات الموهوبات في الملتقى مثل تقديم شهادة لمنتج الطالبة المتميز.
 4. أن تحرص مديرة الملتقى عند تصميم البرنامج تضمين مهارات تفكير متنوعة، والتركيز على الإثراء للمحتوى العلمي.

تنظيم الملتقى الصيفي للطالبات الموهوبات.

- إذا كان التنظيم عبارة عن آلية تقسيم العمل المطلوب لتنفيذه على أكمل وجه، وحسب ما توصلت إليه الدراسة إلى أوجه قصور في ذلك في عدة جوانب فإننا نؤكد على عدة توصيات ومنها:
1. أن تضع مديرة الملتقى تنظيماً للتعليمات والضوابط داخل الملتقى.
 2. أن تخاطب مديرة الملتقى الخبراء والمحاضرين لإثراء المحتوى العلمي قبل وقت كافٍ من بدء الملتقى الصيفي.
 3. توفير مقر دائم؛ لإقامة الملتقى الصيفي وفق الضوابط والشروط المعتمدة.
 4. اعتماد الصلاحيات الكاملة لمديرة الملتقى الصيفي.
 5. أن توزع مديرة الملتقى الصيفي أدواراً ومهام أعضاء الفريق التنفيذي للملتقى الصيفي بطريقة موضوعية وعادلة.

تقويم الملتقى الصيفي للطالبات الموهوبات.

- تؤكد الباحثة ضرورة تقويم الملتقى الصيفي لما له من أثر بارز في التعرف على نقاط الضعف فيه وحسب ما توصلت إليه الدراسة إلى أوجه قصور في ذلك في عدة جوانب فإننا نؤكد على عدة توصيات ومنها:
1. تطوير استمارات المعتمدة في تقويم المحتوى العلمي للبرنامج والفعاليات بشكل كامل.
 2. تقييم أداء الفريق التنفيذي للملتقى من قبل مديرة الملتقى الصيفي أثناء تنفيذه بصورة مستمرة تساعد على تطويرهم.
 3. مشاركة مديرة الملتقى في تقويم منتج الطالبات الموهوبات بطريقة علمية.

4. تقويم مقرات الملتقيات الصيفية، والإمكانات، والتجهيزات الموجودة فيها من قبل مديرات الملتقيات بهدف تطويرها.

5. تطوير آليات لتقويم نمو مهارات الطالبات الموهوبات من قبل مديرات الملتقيات الصيفية، والتأكيد على التقويم قبل، وأثناء، وبعد الملتقى الصيفي.

التوصيات العامة

القوى البشرية:

1. وضع آلية للزيارات الميدانية بين مديرات الملتقيات الصيفية في مناطق المملكة المختلفة لنقل وتبادل الخبرات بينهم
2. تفعيل ضوابط اختيار معلمات ومشرفات الموهوبات من خلال وضع آليات أو إجراءات عمل وأدوات لمديرة الملتقى الصيفي.
3. توفير كوادر مؤهلة للعمل في الملتقيات الصيفية من الجانب (الفني، والإداري).

الموارد التنظيمية والمعلوماتية:

1. رصد حوافز لمديرة الملتقى لتشجيع الكوادر المؤهلة للانضمام له .
2. وضع آلية لمديرة الملتقى الصيفي لتقويم المحتوى العلمي للملتقيات الصيفية ومدى تلبية احتياجات الطالبات الموهوبات.
3. تأهيل مديرة الملتقى و الفريق التنفيذي قبل بدء الملتقى الصيفي بوقت كاف.
4. اعتماد الحوافز التشجيعية للطالبات الموهوبات للمنظمات للملتقيات الصيفية لمديرة الملتقى الصيفي .
5. اعتماد الصلاحيات الكاملة لمديرة الملتقى الصيفي.
6. تطوير آليات لتقويم جميع محاور الملتقى الصيفي، و التقويم قبل، وأثناء، وبعد الملتقى الصيفي.
7. تدريب مديرات الملتقى الصيفي على توزيع الأدوار، والمهام بين أعضاء الفريق التنفيذي بطريقة موضوعية مكتوبة.
8. تأهيل مديرات الملتقيات الصيفية على تنظيم مقر الملتقى بطريقة تخدم فعالياته وأنشطته.
9. تعد مديرة الملتقى الصيفي والفريق التنفيذي خطة تنفيذية زمنية مكتوبة، ومعلنة قبل بدء الملتقى بفترة كافية.

الموارد المادية والمالية:

1. وضع مخصصات مالية كافية، ومعتمدة تسلم لمديرة الملتقى قبل موعد الملتقى بوقت كاف، واستقطاب رعاة للملتقى.
2. توفير مقر دائم؛ لإقامة الملتقى الإثرائي الصيفي وفق الضوابط والشروط المعتمدة.

قائمة المراجع

1. الإدارة العامة للموهوبات.(1430). دليل القواعد التنظيمية لإدارات /أقسام الموهوبات بوزارة التربية والتعليم.السعودية: وزارة التربية والتعليم.
2. الإدارة العامة للموهوبات/أ.(1429). التقرير الختامي للزيارات الإشرافية التقويمية للمشرفات المركزيات بالوزارة للملتقيات الإثرائية الصيفية للموهوبات. السعودية: وزارة التربية والتعليم.
3. الإدارة العامة للموهوبات/ب.(1429).التقرير الختامي للملتقيات الإثرائية الصيفية للموهوبات. السعودية: وزارة التربية والتعليم.
4. الجغيمان, عبد الله.(1425).برنامج رعاية الموهوبين المدرسي. الرياض: مؤسسة الملك عبد العزيز ورجالة لرعاية الموهوبين.
5. الحقييل, سليمان.(1999). نظام وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية(ط13).الرياض: وزارة المعارف.
6. وزارة التربية والتعليم, تعميم وزاري رقم (1/2/270ت) بتاريخ 1429/11/3هـ, بشأن الإطار العام للملتقيات الإثرائية الصيفية. السعودية: الإدارة العامة للموهوبات, 1429هـ.
7. وزارة التربية والتعليم, خطاب لوكيل التعليم رقم (609) بتاريخ 1429/11/25هـ, بشأن التقرير الختامي للزيارات الإشرافية التقويمية للمشرفات المركزيات بالوزارة للملتقيات الإثرائية الصيفية للموهوبات .
8. وزارة التربية والتعليم, تعميم وكيل التعليم رقم(30326201) بتاريخ 1430/7/15هـ , بشأن اعتماد الدليل الإرشادي للملتقيات الإثرائية الصيفية للطلبات الموهوبات للعام 1429هـ/1430هـ.السعودية: الإدارة العامة للموهوبات,1430هـ.



الذكاء الوجداني وعلاقته بالمهارات القيادية لدى القيادة النسائية



ورقة عمل بعنوان

الذكاء الوجداني وعلاقته بالمهارات القيادية لدى القيادات النسائية

بالمملكة العربية السعودية

ورقة عمل للمشاركة في الندوة الإقليمية حول

" المرأة في مراكز القيادة في البلدان العربية "

المنعقد في مقر الجامعة العربية المفتوحة – فرع دولة الكويت

(10-11 مارس 2013)

مقدمة من

أ. نجلاء عبدالمحسن الحميد

مساعدة مدير القبول والتسجيل بالجامعة العربية المفتوحة

فرع المملكة العربية السعودية

قائمة المحتويات

- ملخص البحث
- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- منهج الدراسة وادواتها
- مجتمع الدراسة وعينتها
- النتائج والتوصيات
- المراجع والمصادر

المخلص

يعد الذكاء الوجداني (Emotional Intelligence) من المفاهيم التي ظهرت في علم النفس وفي الفكر الاداري بشكل عام ، والذي يسهم بدوره في زيادة قدرة الفرد أو المدير على ادارة مشاعره ومشاعرا الآخرين بغرض التأثير فيهم.

وفي ظل التطورات المتسارعة في المجال التربوي التي تتطلب توفير وتأهيل الكوادر القيادية المؤهلة ، وذلك لمواجهة حجم الضغوط والأعباء الناجمة عن التحولات والتغيرات الجديدة والسريعة التي يشهدها العالم المعاصر من ناحية . و لإهتمام حكومة المملكة العربية السعودية من ناحية اخرى بتوفير فرص العمل للمرأة السعودية والتوجه الملحوظ في الآونة الاخيرة لتمكين القيادات النسائية فيها والسعي الى منحها مزيداً من الصلاحيات لاتخاذ القرار .

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين الذكاء الوجداني وتطوير المهارات القيادية لدى القيادات النسائية بالمملكة العربية السعودية ، طبقت على المديرات والمساعدات بالمرحلة المتوسطة للبنات بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية

وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج والتوصيات التي تم عرضها بالورقة وتفيد بضرورة تفعيل الدور الذي يلعبه الذكاء الوجداني في تطوير المهارات القيادية لدى القيادات النسائية بالمملكة .

الذكاء الوجداني وعلاقته بالمهارات القيادية لدى القيادات النسائية

بالمملكة العربية السعودية

ورقة عمل مقدمه من الباحثه

نجلاء عبدالمحسن الحميد

مقدمة :-

إن التطورات المتلاحقة والسريعة في مجال القيادة الادارية تمخض عنها عدد من النظريات والدراسات والاتجاهات الحديثة ، وقد كانت نتيجة التطبيق لتلك التطورات في مجال الإدارة التربوية الأثر الفعّال في الارتقاء بمستوى العملية التربوية . ومما لاشك فيه ان التطورات المتسارعه في المجال التربوي تتطلب قيادات اداريه فعّاله لنجاح العملية التعليمية .

وقد شكل الذكاء الوجداني احد المتغيرات الاساسية التي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقيادة التربوية الفعّالة ، فالقدره على التعامل مع العواطف والمشاعر يمكن ان تسهم في كيفية تحفيز الافراد نحو مزيد من التفاني في العمل ، فالقائد الذي يتمتع بذكاء وجداني يبدو اكثر ولاءً والتزاماً نحو المؤسسة التي يعمل بها ، واكثر سعادته في عمله ، ويصبح أفضل اداءً ولديه القدره على استخدام الذكاء الذي يتمتع به للتحسين والرفع من مستوى اتخاذ القرار (آل الشيخ ، 2008 ، 11) .

وفي هذا الاطار ، تهدف خطة التنميه الثامنة لقطاع التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ، الى تنمية القوى البشريه فيه ، ورفع كفاءتها ، وتطوير منظومة التعليم والتدريب بجميع عناصرها ، والاهتمام بمخرجاتها بما يلبي متطلبات التنميه ، وبما يواكب المعارف والتقنيات الحديثة .

(وزارة التخطيط ، 2009 ، 104) .

ومن جانب آخر ايضاً ، نالت قضية المرأة السعودية ودورها في التنمية اهتماماً بارزاً في الخطط التنموية المتعاقبة في المملكة والتي تسعى فيها للنهوض بالمرأه لكونها ركناً أساسياً وجزءاً محورياً لا يتجزأ

من استراتيجيتها التنموية ، حيث تحرص على تبني آليات تنفيذه متطورة للنهوض بالمرأة وتمكينها من المشاركة الفاعلة في بناء المجتمع السعودي الحديث ، ومن المعروف انه لا يمكن تحقيق تنمية حقيقيه دون تفعيل جميع مقومات التنمية في المجتمع ، فقد أصبح النهوض بالقدرات القيادية للمرأة السعودية وتمكينها من المشاركة في عملية التنمية مطلباً رئيسياً ترتكز عليه التوجهات التنموية للدولة . وتحول الاهتمام من قضية مشاركتها الى الدور القيادي الذي يمكن أن تقوم به في مختلف الخدمات والقطاعات ، ولهذا أصبح دور القيادة النسائية الواعية ذا أهمية كبيرة لترشيد سلوك العاملات وحشد طاقاتهم نحو الأهداف والغايات .

(الشدي ، 2009 ، 64)

وأصبح في الآونة الأخيرة توجهاً ملحوظاً لإعطائها مزيد من الصلاحيات للقيادات النسائية خاصة بقطاع وزارة التربية والتعليم وبالمؤسسات التربوية التابعة له ، الذي يشكل أكبر قطاع تشغيلي للنساء العاملات داخل المملكة ، فعلى سبيل المثال منحت المرأة ولأول مرة في تاريخها منصب " نائب لوزير التربية والتعليم لشؤون البنات " بتاريخ 14 / 2 / 2009 م ، وهو الأمر الذي يعد مفصلاً مهماً في تاريخ دورة التعليم بالمملكة العربية السعودية .

وقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على معرفة الدور الذي يلعبه الذكاء الوجداني كأحد العناصر الواجب توافرها لدى القادة الناجحين في تفعيل وتطوير المهارات القيادية بأبعادها (الفكرية ، الفنية ، الإنسانية) لدى القيادات النسائية بالمملكة العربية السعودية .

مشكلة الدراسة :

رغم التوسع الملحوظ في دور المرأة في المجتمع السعودي في الآونة الأخيرة ، ومحاولة توفير التدريب المناسب للقيادات الإدارية في القطاعات النسائية المختلفة ، وحرص المسؤولين بوزارة التربية والتعليم على اختيار القيادات التربوية وفق آليات علمية ومقياس مدروس مبني على الجدارات النفسية والمهنية للقائد وسعيهم الى تطوير أدائها الإداري الذي يتأثر بتعليمها ومجهوداتها الذاتية ، الا أن هناك عدد من الدراسات الميدانية التي أشارت الى ان مستوى قدره على القيادة التربويه لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض لم يصل الى المستوى الجيد ، وعدم وجود علاقة بين قدره على القيادة التربوية ومجموعة من المتغيرات مثل

مدة العمل بالتدريس ، ومدة العمل في ادارة المدارس ، ومدة التدريب ، وانه لاتوجد متغيرات لها قدره على التنبؤ بالقياده التربويه ، ويتأكد ذلك من خلال نتائج دراسات عدة من ابرزها :

- ما أشارت اليه دراسة (الغامدي ، 2004 م) إلى وجود عدد من الكفايات الفنية والإدارية تعد احتياجات ضرورية ينبغي إكسابها لمديري المدارس .
- و دراسة (الشامان ، 2008 م) إلى أن إعداد وتطوير القيادات التربوية يتصف بالجمود والقصور وعدم التجديد بما يواكب التطورات والتغيرات الحديثه ، وأوصت بضرورة قياس مستوى الذكاء الوجداني لدى المديرين والقياديين المرشحين لمناصب إداريه .
- بالإضافة الى عدد من الدراسات الأخرى التي أشارت الى الحاجة العاليه الى تصدير العلاقات الإنسانية والاتصال الإنساني في قائمة الكفايات الأساسية اللازمة للقيادات التربوية .

و تعتمد هذه الورقة البحثية في الإجابة على الأسئلة التالية :

- 1- ما واقع مهارات الذكاء الوجداني لدى القيادات التربوية النسائية في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ؟
- 2- ما واقع المهارات القيادية لدى القيادات النسائية في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ؟
- 3- ما واقع العلاقة الاتباطية بين الذكاء الوجداني والمهارات القيادية لدى القيادات النسائية في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الذكاء الوجداني لدى القيادات النسائية في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى متغيرات (الوظيفة - المؤهل العلمي - الخبرة - جهة العمل) ؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع المعارف القيادية لدى القيادات النسائية في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى متغيرات (الوظيفة - المؤهل العلمي - الخبرة - جهة ؟
- 6- ما التوصيات والمقترحات التي تساعد على توفير مهارات الذكاء الوجداني في تفعيل المهارات القيادية لدى القيادات النسائية في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ؟

منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي نظراً الى طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى الى تحقيقها .

ادوات الدراسة :

تم جمع البيانات بواسطة :

- 1- مقياس الذكاء الوجداني الذي طوره Schutte وآخرون ، وقامت (هند العتيبي 2007م) بترجمته وتطبيقه على البيئة السعودية.
- 2- استبانة واقع المهارات القيادية لدى القيادات النسائية بمدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من تصميم الباحثة .

مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات ومساعدات المدارس المتوسطة للبنات بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية البالغ عددهن (353) مديرة و (461) مساعدة .
وقد طبقت أداة الدراسة على عينة قوامها (105) مديرة ومساعدة ، (مديرة ، 59 مساعدة) .

نتائج الدراسة والتوصيات :

توصلت الباحثة الى نتائج عديدة أهمها :

- بينت الدراسة أن أفراد عينتها يتمتعون بالذكاء الوجداني ، وعند ترتيب أبعاده حسب المتوسط الحسابي أظهرت النتائج : استخدام المشاعر أولاً ، ثم المهارات الاجتماعية ، فتقييم المشاعر ، وأخيراً التفاؤل (إدارة المشاعر الذاتية) .
- بينت الدراسة ان المهارات الفنية جاءت في الترتيب الأول ضمن المهارات القيادية التي تتمتع بها أفراد عينة الدراسة ، وذلك بمتوسط حسابي بلغ 2.47 ، وأن الحرص على التعاون مع المشرفين التربويين ومتابعة أنشطتهم المختلفة ، القرارات السريعة والحاسمة لمواجهة الأزمات المدرسية ، ووضع خطة مرنة لتنفيذ الصفوف على مدار السنة الدراسية ، جاءت في مقدمة المهارات الفنية من حيث توافرها لدى أفراد عينة الدراسة .

- بينت الدراسة أن أفراد عينتها يتمتعون بالمهارات الإنسانية بالمرتبة الثانية ضمن المهارات القيادية ككل ، وذلك بمتوسط حسابي بلغ 2.45 ، وأن الحرص على الإفصاح عن احترامهم وتقديرهم لمنسوبات المدرسة وحرصهن على تهيئة المناخ المناسب لحسن سير العملية التعليمية وتشجيع العمل التعاوني لتحقيق الأهداف المنشودة ، جاءت في مقدمة المهارات الإنسانية من حيث توافرها لدى أفراد عينة الدراسة .
- بينت الدراسة أن أفراد عينتها يتمتعون بالمهارات الإدراكية بالمرتبة الثالثة ضمن المهارات القيادية ككل ، وذلك بمتوسط حسابي بلغ 2.39 ، وأن امتلاك القدرة على الإحساس بالمشكلات وربط الأسباب بالمسببات على اكتشاف القدرات الكامنة لدى المعلمات ، والقدرة على رؤية التنظيم المدرسي بصورته الكلية وربطه بالمجتمع المحلي بجميع نشاطاته ، جاءت في مقدمة المهارات الإدراكية من حيث توافرها لدى عينة الدراسة .
- أبرزت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل في أبعاد الذكاء الوجداني (التفاؤل ، تقييم المشاعر ، المهارات الاجتماعية ، واستخدام المشاعر) من منظور أفراد العينة باختلاف متغير نوع العمل (مديرة / مساعدة) وجاءت الفروق لصالح المساعدات .
- كشفت النتائج عدم وجود فروق دالة في درجات الذكاء الوجداني وابعاده تعزى لبعض المتغيرات الديمغرافية (جهة العمل ، عدد سنوات الخبرة) .
- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل ابعاد المهارات القيادية لدى أفراد العينة من منظور أفرادها باختلاف متغير نوع العمل (مديرة / مساعدة) ، وجاءت الفروق لصالح المديرية .
- كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل ابعاد المهارات القيادية من منظور أفرادها باختلاف متغير جهة العمل (مدرسة حكومية / مدرسة خاصة) ، وجاءت الفروق لصالح المدرسة الخاصة .
- كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في أبعاد المهارات القيادية من منظور أفراد العينة باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة .
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباطاً موجباً دالاً إحصائياً عند مستوى (0.01) بين المهارات القيادية والذكاء الوجداني .

وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع توصياتها والآلية المقترحة لتنفيذها ومن أهمها :

أولاً: توعية مديرات المدارس والمجتمع المحلي بمفهوم الذكاء الوجداني من خلال:

- 1- عقد الندوات والمحاضرات التي تهتم بتثقيف جميع شرائح المجتمع بهذا الجانب .
- 2- إصدار مجلة تربوية مختصة بمجال الذكاء الوجداني ومستجدات البحث العلمي في هذا الجانب والعمل على تأصيله من منظور ثقافتنا وقيمنا التربوية الخاصة .

ثانياً: الاهتمام بمراكز أبحاث القيادة لإمكانية الاطلاع على الأساليب التربوية المستجدة التي تمكن القيادات النسائية من تطوير مهاراتهم القيادية بشكل فعال ، من خلال إنشاء قاعدة معلومات حول أبحاث القيادة التربوية تمكّن الممارسين والأكاديمين على حد سواء من متابعة المستجدات في هذا المجال .

ثالثاً : تفعيل الدور الإيجابي الذي تقوم به القيادات النسائية داخل المدرسة في ضوء أبعاد الذكاء الوجداني ليشعرن المرؤوسات بالاهتمام والاندية للعمل ، وذلك من خلال :

- 1- الإنفتاح واستقبال الأفكار الجديدة في متابعة المستجدات اليومية الطارئة داخل المدرسة .
- 2- الإصغاء بإهتمام لإقتراحات منسوبات المدرسة وملاحظاتهم ، وذلك من خلال قدرة المديرية أو المساعدة على وضع نفسها محل الآخر فتحس بأحاسيسه وتعمل على حلها .
- 3- تشجيع المرؤوسات على العمل بروح الفريق الواحد في جو يسوده المحبة والتعاون وذلك من خلال إشراكهم في صنع القرارات المدرسية المختلفة .
- 4- تحفيز الموظفة المبدعة من خلال مكافأة الإدارة المدرسية لها وبالتالي تشجيع الآخرين للمنافسة المثمرة .
- 5- التعامل مع الصراعات والنزاعات الشخصية التي تحدث بين الموظفات وبين الطالبات مع بعضهن من خلال خطة محكمة بعيدة المدى والبعد عن السيطرة واتخاذ القرار السريع دون اجراء التحري اللازم .

رابعاً : أظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء الوجداني وثيق الصلة بالمهارات القيادية بشكل عام ، إلا أننا نجد بأن المهارات الإنسانية جاءت في آخر الترتيب من حيث العلاقة الارتباطية بينهما لدى أفراد عينة الدراسة ، لذا فإن الباحثة هنا توصي بضرورة توافر مهارات الذكاء الوجداني لدى القيادات التربوية وذلك لضمان تحقيق قدر عال من الانسجام والتفاعل بين الرئيسات والمرؤوسات ، وذلك من خلال :

- 1- تضمين مقاييس الذكاء الوجداني في اختبارات التقدم لشغل الوظائف القيادية في المؤسسات التربوية.
- 2- وضع معايير خاصة لتقييم الذكاء الوجداني وإدراجها ضمن استمارة تقويم الأداء الوظيفي للقيادات النسائية داخل المدرسة .

خامساً : الاهتمام بتوفير التدريب المستمر للمهارات القيادية لدى القيادات النسائية في مجال الذكاء الوجداني لتحقيق النمو المهني لديهن بهذا الجانب . وذلك من خلال :

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية من مهارات الذكاء الوجداني للقيادات النسائية .
- 2- تصميم برامج تدريبية بناء على تلك الاحتياجات المطلوبة حتى تتحقق منها الفائدة المرجوة بشكل أفضل.
- 3- تصميم برامج تدريبية وورش عمل خاصة لتنمية الذكاء الوجداني بشكل مباشر للفئة المعنية.
- 4- التعاون مع أعضاء هيئة التدريس التربويين بالجامعات داخل مدينة الرياض ومع المدربين المعتمدين لإقامة هذه الدورات التدريبية داخل المدارس .

سادساً: تربية الذكاء الوجداني بشكل ضمني وغير مباشر من خلال دمج الذكاء الوجداني في المناهج وضمن تدريس المحتوى الدراسي للإعداد الجامعي .

سابعاً: الاستفادة من الخبرات الإقليمية والعربية والعالمية في مجال تنمية مهارات الذكاء الوجداني لدى القيادات النسائية داخل المؤسسات التعليمية المختلفة وذلك من خلال :-

- 1- ترشيح المديرات والمساعدات للقيام بزيارات متبادلة للمدارس النموذجية سواء داخل المملكة أو خارجها للاستفادة من خبرات القيادات التربوية في تطبيق مهارات الذكاء الوجداني لديهن .
- 2- ترشيح المديرات والمساعدات لحضور الندوات واللقاءات الثقافية التي تعنى بهذا الجانب في البلدان الأخرى ، وتعميم النتائج المختلفة للاستفادة منها في تبادل التجارب والخبرات المختلفة .

المراجع والمصادر

- 1- آل الشيخ ، محمد بن عبدالعزيز .(2008 م) العلاقة بين القيادة الخدمية والذكاء الوجداني . ورقة عمل مقدمة لندوة (القيادة ومسؤولية الخدمة) المنعقدة بإمارة الشرقية من 1-7 جمادى الأول 1429هـ الموافق 7-15 مايو.الدمام .
- 2- الشامان ، أمل بنت سلامه (2008) . مدى فاعلية الذكاء الوجداني في تطوير مهارات القيادات التربوية ، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض .
- 3- الشدي ، أمل (2009) . إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي في مدينة الرياض. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية – قسم التربية – جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض .
- 4- العتيبي ، هند (2007) .السلوك القيادي التحويلي للذكاء الوجداني. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، كلية إدارة الأعمال ، الرياض.
- 5- الغامدي ، عبدالخالق سعيد عبدالله (2004): الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمنطقة الباحة التعليمية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير ، الجامعة الوطنية ، اليمن.
- 6- وزارة التخطيط ، الأهداف التنموية الألفية (2009) ، الرياض : مطبوعات حكومية.



تولية النساء مناصب قيادية في الأمة دراسة تحليلية من خلال نماذج إسلامية



تولية النساء مناصب قيادية في الأمة

دراسة تحليلية من خلال نماذج إسلامية

د. هدى هلال

الملخص:

يحاول هذا البحث تحري مصداقية ما ورد في كتب التراث الإسلامي حول الامتناع عن تقليد النساء مناصب قيادية، وذلك من خلال محورين؛ الأول استقراء الآيات القرآنية ذات العلاقة، والثاني استعراض سير نساء اتخذن مواقف قيادية في الحياة السياسية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، والصحابة والتابعين، وتابعي التابعين. تعرض البحث للمحة سريعة حول موقف المدارس الأربعة الفقهية من تولي المرأة زمام الأمور، وأشار إلى ضعف الدليل الوحيد، وهو حديث "لن يفلح قوم ولوا أمرهم امرأة"، ثم تطرق البحث إلى دراسة لسير نساء اعتبرهن القرآن الكريم نموذجاً للمؤمنين والمؤمنات، وهن آسيا زوجة فرعون، وبلقيس ملكة سبأ، ومريم ابنة عمران، فأسيا استطاعت بحكمتها قيادة قصر فرعون وإنقاذ النبي موسى وتربيته، ثم أعلنت برائتها من الكفر وزهدا بأموال فرعون والتحقت بركب الإيمان، وتميزت بلقيس بقدراتها القيادية في الحكم مثل تطبيقها للشورى، كما أنها كانت المثال لقومها بنبذ الشرك واعتناق الإسلام، أما مريم فهي نموذج المرأة المتفانية في خدمة الدين والدعوة في مجتمع لا يتيح هذا العمل إلا للذكور. وبالإطلاع على التاريخ تبين وجود مشاركة سياسية فعالة من نساء النبي أولاً، وأولهن خديجة باعتبارها أول من آمن، فهي قدوة لقريش، وعائشة الخطيبة المفوهة، وموقف أم سلمة في تقديمها المشورة للنبي في صلح الحديبية، ثم مواقف الصحابيات مثل أسماء في كتمانها سر هجرة قائد الأمة، ومشاركتهن في الدفاع عن دولة الإسلام مثل سمية أول شهيدة، والخنساء وأولادها الأربعة، وخولة المقاتلة الشجاعة، كما ثبت تولي بعضهن الحسبة في الأسواق، وظهرت بعض المشاركات السياسية في عصر التابعين مثل نائلة زوجة عثمان، وفي العصر العباسي حكمت الخيزران من خلال زوجها المهدي وولديها الهادي والرشيد، وكذلك ظهرت زبيدة بذكائها وفطنتها في المشاركة في الحكم من خلال زوجها الرشيد، وفي عصر المماليك ظهرت رضية كأول حاكمة رسمية في العالم الإسلامي حكمت الهند، وكذلك شجرة الدر كثاني حاكمة في العالم الإسلامي حكمت مصر واستطاعت إرساء قواعد العدل.

مما سبق تبين عدم صحة النظرة الموروثة في المجتمع الإسلامي وهي استهجان تولي النساء مناصب قيادية في مجتمعاتهن.

الكلمات المفتاحية: تولي المرأة مناصب قيادية، نساء قياديات.

المقدمة

تسود النظرة الذكورية العالم الإسلامي ويجري تفضيل الذكور على الإناث في المناصب القيادية، ولعل هذا السلوك يرجع في معظمه إلى خلفية ثقافية أمنت له الدعم الديني، وسانده بأدلة لفقهاء لا يشق لهم غبار. يقول الرازي في تفسيره لآية القوامة (الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ) (النساء: 34): "واعلم أن فضل الرجال على النساء حاصل من وجوه كثيرة بعضها صفات حقيقية، وبعضها أحكام شرعية. أما الصفات الحقيقية فاعلم أن الفضائل الحقيقية يرجع حاصلها إلى أمرين: إلى العلم، وإلى القدرة، ولا شك أن عقول الرجال، وعلومهم أكثر، ولا شك أن قدرتهم على الأعمال الشاقة أكمل. فهذين السببين حصلت الفضيلة للرجال على النساء في العقل، والحزم، والقوة، والكتابة في الغالب، والفروسية، والرمي، وأن منهم الأنبياء، والعلماء، وفيهم الإمامة الكبرى، والصغرى، والجهاد، والأذان، والخطبة، والاعتكاف، والشهادة في الحدود، والقصاص بالاتفاق"1. ويقول القرطبي: "وأيضاً فيهم الحكام، والأمراء، ومن يغزو، وليس ذلك في النساء"2. ويقول أبو حيان في البحر المحيط: "مفضلون علمين في الديات، والصلاحية للنبوة، والخلافة، والإمامة"3. ويقول الشوكاني: "أي إنما استحقوا هذه المزية لتفضيل الله الرجال على النساء من كون فيهم الخلفاء، والسلاطين، والحكام، والأمراء"4. ويقول الألويسي: "ولذا خصوا بالرسالة، والنبوة على الأشهر، وبالإمامة الكبرى، والصغرى، وإقامة الشعائر،.... وبالشهادة في أمهات القضايا"5.

بمعنى أن الآية فُهِمَتْ على أنها دليل صلاحية الرجل للمناصب القيادية في الأمة، مع أن سبب نزول الآية الكريمة، والسياق، وما يوحي به من معانٍ يؤكد كونها وردت في مجال تنظيم الحياة الزوجية فقط. يقول الألويسي: "نزلت في سعد بن الربيع، وفي امرأته حبيبة بنت زيد بنت أبي زهير، وذلك أنها نشزت عليه فلطمها، فانطلق أبوها معها إلى النبي صلى الله عليه وسلم فقال: أفرشته كريمتي فلطمها، فقال النبي صلى الله عليه وسلم: لتقتص من زوجها،

1 . الرازي، فخر الدين محمد. التفسير الكبير أو مفاتيح الغيب. بيروت: دار الفكر، ط1، 1410/هـ/1981م، ج 10، ص 71.

2 . القرطبي، أبو عبد الله محمد بن أحمد الأنصاري. الجامع لأحكام القرآن. بيروت: دار الفكر، 1419/هـ/1999م، ج 5، ص

.118

3 . أبو حيان الأندلسي، محمد بن يوسف. تفسير البحر المحيط. تحقيق: عادل أحمد عبد الموجود، بيروت: دار الكتب العلمية،

1422/هـ/2001م، ج 3، ص 249.

4 . الشوكاني، محمد بن علي بن محمد. فتح القدير الجامع بين فني الرواية والدراية من علم التفسير. بيروت: عالم الكتب،

1422/هـ/2002م، ج 1، ص 308.

5 . الألويسي، شهاب الدين السيد محمود. روح المعاني في تفسير القرآن العظيم والسبع المثاني. بيروت: دار الكتب العلمية،

1422/هـ/2001م، ج 3، ص 23.

فانصرفت مع أبيها فقال النبي: أرجعوا هذا جبريل عليه السلام أتاني، وأنزل الله هذه الآية فتلاها ثم قال: أردنا أمراً، وأراد الله تعالى أمراً، والذي أَرَادَهُ اللهُ تعالى خير"6.

فهل ما حمله التراث الثقافي من استهجان لتولية النساء مقاليد الأمور يتفق مع آيات القرآن الكريم؟ وهل يتفق مع حقيقة ما حصل في العالم الإسلامي عبر الأزمنة المتتالية؟

من هنا يمكن اعتبار أهداف البحث تدور في محورين:

المحور الأول: تحري حقيقة الحكم الإلهي من خلال استقراء النماذج النسائية القيادية في القرآن الكريم.

المحور الثاني: تحري حقيقة الموقف البشري من خلال استقراء النماذج النسائية القيادية في tr

2.1. مواضع ضعف الرأي السائد القائل بحرمة تولية المرأة المناصب

لعل موقف العلماء الممانع لولاية المرأة المناصب القيادية يعود في معظمه إلى حديث آحاد جرى الاستشهاد به من العامة والخاصة⁷، وهو قول الرسول صلى الله عليه وسلم: (لن يفلح قوم ولوا أمرهم امرأة)⁸. ولهذا الحديث ملابسات كثيرة ينبغي أخذها بعين الاعتبار قبل اتخاذه دليلاً دينياً غير قابل للدحض، وكلنا يعلم ما للأدلة الدينية من تأثير على الناس.

فراوي الحديث هو أبو بكرة نفيح بن الحارث بن كلدة بن عمرو بن علاج بن أبي سلمة صاحب رسول الله صلى الله عليه وسلم من فقهاء الصحابة⁹. إلا أنه مجلود في حد قذف كما في قصته المشهورة مع الصحابي المغيرة بن شعبه¹⁰، ثم أنه لم يذكر الحديث إلا عندما حصلت موقعة الجمل حتى لا يتبع الناس عائشة رضي الله عنها مما يضعف

6 . الألويسي. روح المعاني في تفسير القرآن العظيم والسبع المثاني. مرجع سابق، ج 4، ص 35.

7 . أنظر: هلال، هدى محمد حسن. "قراءة تحليلية نقدية في تولي المرأة منصب القضاء". مجلة إسلامية المعرفة. العدد 64 (ربيع

1432هـ/2011م)، ص 106-108.

8 . رواه البخاري في صحيحه. كتاب المغازي. باب كتاب النبي صلى الله عليه وسلم إلى كسرى وقيصر. مرجع سابق. قرص ليزر مضغوط. ج

4، ص 1610، رقم الحديث 4163.

9 . أنظر: الذهبي، شمس الدين محمد بن أحمد بن عثمان. سير أعلام النبلاء. تحقيق: محمد نعيم العرقسوسي، مأمون صاغرجي، بيروت:

مؤسسة الرسالة، 1422هـ/2001م، ج 3، ص 6.

10 . قصة أبو بكرة رضي الله عنه مع المغيرة بن شعبه كما رواها ابن حجر العسقلاني عن الزهري عن سعيد بن المسيب أن المغيرة كان والياً على البصرة لعمر بن الخطاب، فاجتمع أبو بكرة مع نافع بن الحارث، وهو صحابي، وشبل بن معبد من المخضرمين، وزياد بن عبيد ويقال له زياد بن أبي سفيان، وهم إخوة من أمهم سمية مولاة الحارث بن كلدة، فاجتمعوا فأروا المغيرة متبطن المرأة، وهي الرقطاء أم جميل بنت عمرو بن الأرقم الهلالية، وزوجها الحجاج بن عتيك بن عوف الجشمي، فرحلوا إلى عمر فشكوه فعزله وولى أبا موسى الأشعري، وأحضر المغيرة بن شعبه فشهد عليه الثلاثة بالزنا، وأما زياد فلم يبت الشهادة وقال رأيت منظرًا قبيحاً ولا أدري أخالطها أم لا، فأمر عمر بجلد الثلاثة حد القذف، وقال من يرجع منكم عن شهادته أقبل شهادته، فأبى أبو بكرة أن يرجع عن شهادته. أنظر: ابن حجر العسقلاني. فتح الباري شرح صحيح البخاري. مرجع سابق. ج 5، ص 302.

الاستدلال به، ففي فتح الباري: "وأخرج أبو بكر بن أبي شيبة من طريق عمر بن سجنج عن أبي بكر، وقيل له: ما منعك أن تقاتل مع أهل البصرة يوم الجمل؟ قال سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: يخرج قوم هلكي لا يفلحون قائدهم امرأة في الجنة، فكان أبا بكر أشار إلى هذا الحديث فامتنع من القتال معهم، ثم استصوب رأيه في ذلك التترك لما رأى غلبة علي، وأخرج عمر بن شبة من طريق مبارك بن فضالة عن الحسن أن عائشة أرسلت إلى أبي بكر فقالت: إنك لأم، وإن حقك لعظيم، ولكن سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: لن يفلح قوم تملكهم امرأة"¹¹.

وقصة كيفية حصول الحديث هي كالتالي: عن ابن عباس أن رسول الله صلى الله عليه وسلم بعث بكتابه إلى كسرى مع عبد الله بن حذافة السهبي، فأمره أن يدفعه إلى عظيم البحرين، فدفعه عظيم البحرين إلى كسرى، فلما قرأه مزقه- فحسبت أن ابن المسيب قال- فدعا عليهم رسول الله صلى الله عليه وسلم أن يمزقوا كل ممزق، وبعد فترة علم الرسول صلى الله عليه وسلم أنهم ملكوا ابنته بوران فقال قولته المشهورة: (لن يفلح قوم ولوا أمرهم امرأة)¹². وعلى الغالب فإن الرسول صلى الله عليه وسلم لم يسمع بتولية بوران لأنه أرسل الوفود بعد غزوة تبوك¹³، وذكر ابن خلدون¹⁴ وابن الأثير¹⁵ والمباركفوري¹⁶ أحداث هذه الغزوة ضمن الأحداث الحاصلة في السنة التاسعة للهجرة.. إلا أن تولية بوران حصلت في السنة الثالثة عشر للهجرة كما روى ابن كثير في تاريخه: "وذلك أن أهل فارس اجتمعوا بعد مقتل ملكهم، وابنه على تملك شهربار بن أزدشير بن شهربار، واستغنموا غيبة خالد عنهم، فبعثوا إلى نائبه المثنى بن حارثة جيشاً كثيفاً نحواً من عشرة آلاف عليهم هرمزين حادويه، وسار المثنى من الحرة إلى بابل، ولما التقى المثنى وجيشهم بمكان عند عدوة... فحمل عليه أمير المؤمنين المثنى بن حارثة فقتله، وأمر المسلمين فحملوا فلم تكن إلا هزيمة الفرس فقتلوهم قتلاً ذريعاً، وغنموا منهم مالا عظيماً، وفرت الفرس حتى انتهوا إلى المدائن في شر حالة، فوجدوا الملك قد مات فملكوا عليهم ابنة كسرى بوران بنت أبرويز، فأقامت العدل، وأحسنّت السيرة، فأقامت سنة وسبعة أشهر"¹⁷، وهذه الأمور كلها حصلت بعد وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم، وليس في حياته لأنه توفي في السنة العاشرة للهجرة. وبحسب المدة الفاصلة بين بعثة الرسول صلى الله عليه وسلم وبين تولي بوران؛ حصلت المراسلة إلى كسرى في سنة تسع، ثم تولى ابنه شيرويه ومات مسموماً بعد ستة أشهر على الأقل، ثم تولى أزدشير بن شيرويه، وكان عمره سبع سنوات لمدة سنة ونصف، ثم استولى شهربار على الملك وقتل أزدشير فقتله الناس، ثم ملكت بوران بنت كسرى لمدة سنة وأربعة أشهر¹⁸، فكيف سمع النبي صلى الله عليه وسلم بولاية بوران بينما كانت وفاته في السنة العاشرة للهجرة؟ هذه أول نقطة ضعف لدليلهم "لن يفلح قوم ولوا أمرهم امرأة".

11 . المرجع السابق، ج 13، ص 60.

12 . المرجع السابق، ج 7، ص 732.

13 . المرجع السابق. ج 7، ص 734.

14 . كانت غزوة تبوك سنة تسع من الهجرة. انظر: ابن خلدون، عبد الرحمن بن محمد. تاريخ ابن خلدون. بيروت: مؤسسة جمال،

1399هـ/1979م، مج 2، ص 181.

15 . ابن الأثير الجزري، عز الدين أبو الحسن. الكامل في التاريخ. بيروت: دار صادر، ط 1385هـ/1965م، ج 2، ص 276.

16 . المباركفوري، صفى الرحمن. الرحيق المختوم. بيروت: دار القلم، د.ت، ص 482.

17 . ابن كثير. أبو الفداء الحافظ. البداية والنهاية. بيروت: دار الكتب العلمية، ط 2، 2003م/1424هـ، ج 7، ص 16-17.

18 . ابن خلدون. تاريخ ابن خلدون. مرجع سابق، ج 2، ص 181.

والجانب الآخر في نقدنا لقوة الحديث هو مناقضته للقرآن الكريم في مدحه حكمة ملكة سبأ بلقيس¹⁹ في أمرين؛ الأمر الأول: تطبيقها لنظام يشابه الشورى من حيث إشراك الشعب في الحكم: (قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ) (النمل: 32). الأمر الثاني: قدرتها على الاعتراف بالخطأ، والقيام بدور القدوة عن طريق توضيح النموذج في اعتناق الإسلام أمام شعبيها: (قَالَتْ رَبِّ إِنِّي ظَلَمْتُ نَفْسِي وَأَسْلَمْتُ مَعَ سُلَيْمَانَ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ) (النمل: 44). كما اعترف لها ابن كثير في البداية والنهاية بسداد الرأي: (وَالْأَمْرُ إِلَيْكَ فَانظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَ) (النمل: 33) فيدلوا لها السمع والطاعة، وأخبروها بما عندهم من الاستطاعة، وفوضوا إليها الأمر لتبري فيه ما هو الأرشد لها ولهم. فكان رأيها أتم وأسد من رأيهم، وعلمت أن صاحب هذا الكتاب لا يغالب، ولا يمانع، ولا يخاف، ولا يخادع²⁰.

فتعارض حديث "لن يفلح قوم ولوا أمرهم امرأة" مع امتداح القرآن لملكة سبأ بشكل غريبة من حيث التناقض كما يقول القرضاوي: "فإن النبي صلى الله عليه وسلم قرأ على الناس في مكة سورة النمل، وقص عليهم في هذه السورة قصة ملكة سبأ التي قادت قومها إلى الفلاح، والإيمان بحكمتها وذكائها، ويستحيل أن يرسل حكماً في حديث يناقض ما نزل عليه من وحي"²¹. وفي هذا دليل على عدم معارضة الدين الإسلامي لتولي المرأة مناصب قيادية إذا كانت أهلاً لهذه المراكز.

3.1. محورية "الشورى" وثانوية "النوع" الإنساني

مما تجدر الإشارة إليه هنا: المقارنة بين ضعف الأدلة التي تعارض تولية المرأة المناصب كونها أنثى، وبينما تتواتر الأدلة حول قضية رئاسة أولها الشرع الإسلامي أهمية خاصة عند تولي المناصب القيادية وهي: "الشورى". يقول الله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم: (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) (آل عمران: 159)، ويقول أيضاً: (وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ) (الشورى: 38). ففي الآية الأولى أمر من الله لرسولة بمشاوره أصحابه²²، وقد كان النبي صلى الله عليه وسلم يشاور أصحابه في أمور تخضع للجهد البشري مثل الحروب وغيرها²³، وقد نزل عن رأيه عدة مرات من أجل تبني الرأي الناتج عن الشورى، فكما ورد في سيرة ابن هشام أن الحباب بن المنذر اقترح على النبي صلى الله عليه وسلم تغيير موضع نزول أصحابه قبل غزوة بدر²⁴، لأنه لا يؤدي إلى الفوز بالمعركة، ونوال النتائج المرجوة. كما أنه استشار أصحابه في أسرى بدر، وكان رأيه كرأي أبي بكر بالاكْتفاء بالفدية، إلا أن رأي عمر بقتلهم كان هو الأصوب حسبما نزل به القرآن الكريم:

¹⁹ . بلقيس هي بنت الهدهاد بن شرحبيل من بني يعفر بن سكسك من حمير، وهي ملكة سبأ يمانية من أهل مأرب وليت بعهد من أبيها.

الزركلي، خير الدين. الأعلام. لبنان: دار العلم للملايين، ط 14، 1999، ج 2، ص 73.

²⁰ . المرجع السابق. ج 2، ص 22

²¹ . عن الغزالي. انظر: القرضاوي، يوسف. "نظرات في فقه الشيخ الغزالي ومركزاته". مجلة المسلم المعاصر. العددان 75-76 (رجب -

ذو الحجة 1416هـ/فبراير-يوليو 1995م)، ص 33.

²² . الشوكاني، محمد بن علي. فيض القدير الجامع بين فني الرواية والدراية. بيروت: دار المعرفة، ط 1423هـ/2004م، ص 1331.

²³ . ابن كثير، إسماعيل بن عمر. تفسير ابن كثير. السعودية: دار طيبة، ط 1422هـ/2002م، ج 7، ص 211.

²⁴ . ابن هشام، عبد الملك. السيرة النبوية (ابن هشام). جدة: مؤسسة علوم القرآن، د. ط، ج 1، ص 601.

(مَا كَانَ لِنَبِيِّ أَنْ يُكُونَ لَهُ أُسْرَى حَتَّى يُنْجَنَ فِي الْأَرْضِ تُرِيدُونَ عَرَضَ الدُّنْيَا وَاللَّهُ يُرِيدُ الْآخِرَةَ وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ) (الأنفال: 67).²⁵

فماذا لو أن ملكاً تولى زمام أمور الدولة ولم يحكم بما أنزل الله، ولم يراع في حكمه شورى أو مجلس أمة، كما حصل في قصة فرعون حينما قال "أَنَا رَبُّكُمْ الْأَعْلَى" (النازعات: 24)، بينما تولت امرأة الحكم واستطاعت بفضل حكمها إقامة الشورى، ومجلس أهل الحل والعقد، وحكمت البلاد ضمن منظومة منسجمة من العدل والاستشارة كما حصل في قصة الملكة بلقيس: (قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ) (النمل: 32)، فهل يمكن القول أن فساد الأمة بسبب ذكورة أو أنوثة أم بسبب الاستبداد بالرأي؟

2. نساء قياديات في القرآن الكريم

بالنظر في آيات القرآن الكريم يتبين وجود مواقف متميزة لنساء قياديات أصبحن مثلاً ونموذجاً للمسلمين على مدى العصور والأزمنة: (وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا لِلَّذِينَ آمَنُوا امْرَأَتَ فِرْعَوْنَ إِذْ قَالَتْ رَبِّ ابْنِ لِي عِنْدَكَ بَيْتًا فِي الْجَنَّةِ وَنَجِّنِي مِنْ فِرْعَوْنَ وَعَمَلِهِ وَنَجِّنِي مِنَ الْقَوْمِ الظَّالِمِينَ، وَمَرْيَمَ ابْنَتَ عِمْرَانَ الَّتِي أَحْصَنَتْ فَرْجَهَا فَنَفَخْنَا فِيهِ مِنْ رُوْحِنَا وَصَدَقْتُ بِكَلِمَاتِ رَبِّي وَكُنْتِ مِنَ الْقَانِتِينَ) (التحریم: 10-12)، هذه النماذج هي مثال للمؤمنين والمؤمنات دون تمييز، يقول الله عز وجل في كتابه الكريم: (يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَنْتَقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ) (النساء: 1)، فالآية تلعن أن المعيار في تحديد الأفضلية بين الذكور والإناث هو تقوى الله عز وجل.

1.2. القدرة القيادية في إيمان الملكة آسيا

هناك سبب لاختيار الله سبحانه وتعالى آسيا كمثال، وهذا السبب يجب أن يكون له أثر ومصداقية، لأنه لو لم يكن له مصداقية فلا فائدة من جعله مثلاً حياً لجميع الناس. كانت آسية بنت مزاحم زوجة لملك حاز الدنيا وادعى الألوهية: (فَقَالَ أَنَا رَبُّكُمُ الْأَعْلَى) (النازعات: 24)، وقوله: (يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ مَا عَلِمْتُ لَكُمْ مِنْ إِلَهٍ غَيْرِي) (القصص: 38)، إلا أنها أثرت رضا الله وجنته على ملك فرعون من أجل اتباع الحق، ونبذ الظلم وأهله وأعوانه. أول قدرة امتلكتها هذه الملكة هي إنكار الظلم، والمقدرة الثانية هي فهمها أن الحياة الدنيا زائلة وأن الآخرة باقية، وهذا صعب لأن معظم الناس عندما يمتلكون الدنيا يعجزون عن الفهم، يقول تعالى: ﴿إِذْ قَالَتْ رَبِّ ابْنِ لِي عِنْدَكَ بَيْتًا فِي الْجَنَّةِ وَنَجِّنِي مِنْ فِرْعَوْنَ وَعَمَلِهِ وَنَجِّنِي مِنَ الْقَوْمِ الظَّالِمِينَ﴾ (التحریم: 11)، فأصبحت آسيا نموذجاً قيادياً خالداً يحتذى به بقوة الإيمان، وقدرته على امتلاك الإنسان لدرجة الزهد بالمناصب والأموال الطائلة وحياة الملوك والخدم والحشم، ويكفيها فضلاً أن أوكل الله تعالى إليها تربية النبي موسى عليه السلام واستأمنها عليه بمعجزة. وذلك عندما أمر فرعون بقتل كل ذكر يولد لبني إسرائيل، فخافت أم موسى على وليدها، فأوحى الله إليها أن تضعه في صندوق وتلقيه في البحر: (وَأَوْحَيْنَا إِلَىٰ أُمِّ مُوسَىٰ أَنْ أَرْضِعِيهِ فَإِذَا خِفْتِ عَلَيْهِ فَأَلْقِيهِ فِي الْيَمِّ وَلَا تَحْزَنِي وَلَا تَحْزَنِي إِنَّا رَادُّوهُ إِلَيْكِ وَجَاعِلُوهُ مِنَ الْمُرْسَلِينَ) (القصص: 7). فعثر عليه جوارى قصر فرعون، فأحضرته للملكة ففتحتة فإذا بوليد ألقى الله محبته في قلبها، فمنعت جماعة الملك

²⁵ . ابن قيم الجوزية، شمس الدين. زاد المعاد في هدي خير العباد. بيروت: مؤسسة الرسالة، ط1418هـ/1998م، ج5، ص100.

من ذبحه واستوهبته من فرعون²⁶: (وَقَالَتِ امْرَأَتُ فِرْعَوْنَ قُرَّتْ عَيْنِي لِي وَلَكَ لَا تَقْتُلُوهُ عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ) (القصص: 9)، وهكذا استطاعت إقناعه بعدم ذبح موسى وتركه لها حتى تربيته، مما يثبت قدراتها القيادية بإدارة الأمور بشكل غير مباشر في قصر فرعون مع مخالفتها له في العقيدة والسلوك.

2.2. القدرة القيادية في تصديق مريم

أما المرأة الثانية التي ضرب الله بها مثلاً للناس فهي مريم ابنة عمران عليها السلام: (وَمَرْيَمَ ابْنَتَ عِمْرَانَ الَّتِي أَحْصَنَتْ فَرْجَهَا فَنَفَخْنَا فِيهِ مِنْ رُوحِنَا وَصَدَّقَتْ بِكَلِمَاتِ رَبِّهَا وَكُتِبَ عَلَيْهَا إِتْقَانُهَا) (التحریم: 12)، وبالاستقراء في آيات القرآن الكريم حول سبب كونها مثلاً للعالمين نجد أن الخطاب الإلهي عرض قصة مريم البتول ضمن قصص الأنبياء إبراهيم وزكريا، وتتضمن الآيات الاضطفاء للذرية بأكملها رجالاً ونساءً لتولي مواقف قيادية عالمية: (إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَىٰ آدَمَ وَنُوحًا وَآلَ إِبْرَاهِيمَ وَآلَ عِمْرَانَ عَلَى الْعَالَمِينَ) (آل عمران: 32)، ثم نوه باضطفاء مريم على نساء العالم: (وَإِذْ قَالَتِ الْمَلَائِكَةُ يَا مَرْيَمُ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاكِ وَطَهَّرَكِ وَاصْطَفَاكِ عَلَىٰ نِسَاءِ الْعَالَمِينَ) (آل عمران: 42).

وفي ولادتها أنثى على الرغم من نذر والدتها ما في بطنها لخدمة المعبد -وإنما يقوم بهذا الذكور- لدليل واضح على دور المرأة القيادي في العمل الدعوي والديني: (إِذْ قَالَتِ امْرَأَةُ عِمْرَانَ رَبِّ إِنِّي نَذَرْتُ لَكَ مَا فِي بَطْنِي مُحَرَّرًا فَتَقَبَّلْ مِنِّي إِنَّكَ أَنْتَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ، فَلَمَّا وَضَعَتْهَا قَالَتْ رَبِّ إِنِّي وَضَعْتُهَا أُنْثَىٰ وَاللَّهُ أَعْلَمُ بِمَا وَضَعْتَ وَلَيْسَ الذَّكَرُ كَالْأُنْثَىٰ) (آل عمران: 35-36)، فأرادتها ذكراً، وأرادها الله أنثى لحكمة ظهرت فيما بعد وهي استجابة الفتاة مريم لأمر الله عز وجل بالتفرغ الكامل للعبادة: (يَا مَرْيَمُ اقْنُتِي لِرَبِّكِ وَاسْجُدِي وَارْكَعِي مَعَ الرَّاكِعِينَ) (آل عمران: 43)، وكونها قدوة للناس جميعاً في ثقها بالله عز وجل، مع عظم ما حملت به من أمر جليل وهو ولادة طفل من غير أب: (قَالَتْ أَنَّىٰ يَكُونُ لِي غُلَامٌ وَلَمْ يَمْسَسْنِي بَشَرٌ وَلَمْ أَكُ بَغِيًّا) (مريم: 20). ومع أمها النفسي الشديد وخوفها من قومها فقد تماسكت وتحلت بالصبر: (فَأَجَاءَهَا الْمَخَاضُ إِلَىٰ جِذْعِ النَّخْلَةِ قَالَتْ يَا لَيْتَنِي مِتُّ قَبْلَ هَذَا وَكُنْتُ نَسِيًّا فَنَادَاهَا مِنْ تَحْتِهَا أَلَّا تَحْزَنِي قَدْ جَعَلَ رَبُّكِ تَحْتَكِ سَرِيًّا وَهُرِي إِلَيْكِ بِجِذْعِ النَّخْلَةِ تُسَاقِطُ عَلَيْكِ رُطَبًا جَنِيًّا فَكُلِي وَاشْرَبِي وَقَرِّي عَيْنًا فَإِمَّا تَرَيَنَّ مِنَ الْبَشَرِ أَحَدًا فَقُولِي إِنِّي نَذَرْتُ لِلرَّحْمَنِ صَوْمًا فَلَنْ أُكَلِّمَ الْيَوْمَ إِنْسِيًّا) (مريم: 23-26). وفي هذا الموقف يعجز أعتى الناس عن الاحتمال، وهو تقبلها للحمل بدون زوج، وتعرضها للاتهام في شرفها بتهمة الزنا: (فَأَتَتْ بِهِ قَوْمَهَا تَحْمِلُهُ قَالُوا يَا مَرْيَمُ لَقَدْ جِئْتِ شَيْئًا فَرِيًّا يَا أُخْتَ هَارُونَ مَا كَانَ أَبُوكِ امْرَأَ سَوْءٍ وَمَا كَانَتْ أُمُّكَ بَغِيًّا) (مريم: 27)، إلا أنها أظهرت طاقة نفسية هائلة لا يمكن أن يمتلكها الإنسان إلا بإيمان وثقة بالله عز وجل، فيصبح غير قابل للتأثر بما يحصل له لقوة العلاقة مع الله، وغير قابل للإصابة بالأمراض النفسية من اكتئاب وقلق، فهي تمثل نموذجاً قيادياً لمن لحق بها من النساء.

3.2. القدرة القيادية عند الملكة بلقيس

يذكر القرآن قصة الملكة بلقيس ملكة سبأ لتكون للناس مثلاً يحتذى بالتخلي عن دين الآباء والأجداد ونبذ طريق الضلال عند الاقتناع وحصول الفهم، رغم الثروة والغنى والعز: (إِنِّي وَجَدْتُ امْرَأَةً تَمْلِكُهُمْ وَأُوتِيَتْ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ وَلَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ) (النمل: 23). ومع هذا الكبرياء والعظمة فقد تخلت عن شركها عندما أبصرت نور الحقيقة: (قَالَتْ

²⁶ . العاملي، زينب بنت فواز. الدر المنثور في طبقات ربات الخدور. الكويت: مكتبة ابن قتيبة، ص 41.

رَبِّ إِنِّي ظَلَمْتُ نَفْسِي وَأَسْلَمْتُ مَعَ سُلَيْمَانَ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ (النمل: 44). فهي شخصية قيادية من حيث قدراتها النفسية الهائلة في التغلب على الهوى، ولولا هذه الميزة لما ذكرها القرآن الكريم فمن أصعب الأمور القدرة على ردع الذات، وردها إلى جادة الصواب.

تولت بلقيس الملك في اليمن بعد وفاة أبيها الهدهاد الذي حكم عشرين سنة، وعند وفاته جمع وجوه القوم وأخبرهم أن بلقيس أعقل النساء والرجال وأنه استخلفها، فلما تولت قضت على خصومها بالدهاء والحيلة. واستطاعت بعقلها الراجح أن تنهض بدولتها إلى مصاف الدول العظمى.²⁷

يلفت القرآن نظرنا إلى مواقف جديرة بالتأمل في سلوك هذه الملكة عندما تلقت دعوة سليمان عليه السلام: (قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ إِنِّي أُلْقِيَ إِلَيَّ كِتَابٌ كَرِيمٌ إِنَّهُ مِنْ سُلَيْمَانَ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ أَلَّا تَعْلَمُوا عَلَيَّ وَأُتُونِي مُسْلِمِينَ) (النمل: 29-31). الأمر الأول ملاحظتها أنه كتاب كريم فهي تملك سلامة الفطرة، والصدق مع نفسها ومع الآخرين مع أنها كانت تعبد الشمس، وتسجد وقومها لها من دون الله: (وَجَدْتُنَّهَا وَقَوْمَهَا يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ مِنْ دُونِ اللَّهِ وَزَيَّنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالَهُمْ فَصَدَّهُمْ عَنِ السَّبِيلِ فَهُمْ لَا يَهْتَدُونَ) (النمل: 24).

الأمر الثاني تطبيق الشورى في تسييرها أمور دولتها مع أنها كانت تملك كل شيء: (قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ) (النمل: 32). الأمر الثالث ثقتهم الكبيرة بها وبرأيها مع امتلاكهم للقوة المادية: (قَالُوا نَحْنُ أَوْلُوا قُوَّةٍ وَأُولُوا بَأْسٍ شَدِيدٍ وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ فَانظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَ) (النمل: 33). الأمر الرابع هو حكمتها الناتجة عن الاستقرار في التاريخ: (قَالَتْ إِنَّ الْمُلُوكَ إِذَا دَخَلُوا قَرْيَةً أَفْسَدُوهَا وَجَعَلُوا أَعْرَآةَ أَهْلِهَا أُذْلَةً وَكَذَلِكَ يَفْعَلُونَ) (النمل: 34)، ويظهر هنا عقلها حيث بينت لقومها أضرار الحرب على المهزوم لأنها علمت بالخبرة أنها لن تستطيع مواجهته.

ثم يرسم القرآن الخطوات التي قامت بها لتكتشف حقيقة سليمان: (وَإِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِمْ بِهَدِيَّةٍ فَنَاظِرَةٌ بِمَ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ) (النمل: 35). "قالت: قررت أن أرسل لسليمان وقومه هدية عظيمة، وسأنتظر وقعها في نفوسهم، فإن من عادة الملوك أن تقع الهدايا من نفوسهم موقعا حسنا، فإن قبلها سليمان عرفت أنه ملك يرضيه ما يرضي الملوك، وإن كان نبيا أبي إلا أن تتبع دينه."²⁸ وقيل أنها أرسلت خمسمائة غلام عليهم ثياب الجواري وحلمهن، وخمسمائة جارية على زي الغلام كلهم على سروج الذهب والخيال الموسومة، وحقاً فيه درة يتيمة، وخرزة مثقوبة معوجة الثقب، وقالت: إن كان نبياً ميز بين الغلمان والجواري، وثقب الدرة ثقباً مستويًا وسلك في الخرزة خيطاً،²⁹ ثم قالت لرسولها: "إن نظر إليك غضباً فهو ملك فلا يهولنك أمره، وإن رأيت شيئاً لطيفاً فهو نبي."³⁰ فلما وقفوا بين يديه نظر إليهم وقال: (فَلَمَّا جَاء سُلَيْمَانَ قَالَ أَتُمِدُونَنِي بِمَالٍ فَمَا آتَانِي اللَّهُ خَيْرٌ مِمَّا آتَاكُمْ بَلْ أَنْتُمْ بِهَدِيَّتِكُمْ تَفْرَحُونَ) (النمل: 36)، فرد المال وقال لهم أن ما عنده يفوق ما عندهم، ولكنهم يفرحون بها لتعلقهم بالدنيا، فلما اقترب من مكانهم: (قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ) (النمل: 38) فأتي به، فأراد سليمان أن يمتحنها إن كانت عاقلة: (قَالَ نَكِّرُوا لَهَا عَرْشَهَا نَنظُرْ أَتَهْتَدِي أَمْ تَكُونُ مِنَ الَّذِينَ لَا يَهْتَدُونَ) (النمل: 41)، فغير لها عرشها بأن أحدث فيه تغييراً بسيطاً: (فَلَمَّا جَاءَتْ قِيلَ

²⁷ . ديوان، عبد الحميد. موسوعة أشهر النساء في التاريخ القديم منذ فجر التاريخ حتى العصر الجاهلي. لبنان: كنانا، ط 1، 2009.

ص 81-83.

²⁸ . المرجع السابق، ص 87.

²⁹ . العملي. الدر المنثور. مرجع سابق، ج 1، ص 188.

³⁰ . المرجع السابق، ج 1، ص 188.

أَهَكَذَا عَرَشُكَ قَالَتْ كَأَنَّهُ هُوَ وَأُوتِينَا الْعِلْمَ مِنْ قَبْلِهَا وَكُنَّا مُسْلِمِينَ) (النمل: 42)، فلم تقل نعم ولم تقل لا فظهر لسليمان كمال عقلها.

3. نساء قيادات في التاريخ الإسلامي

بالاستقراء في المجتمعات الإسلامية منذ عهد الرسالة إلى التابعين وتابعي التابعين، وتسليط الضوء على مكانة المرأة فيها، تبين وجود نساء استطعن التأثير في مجتمعاتهن بقيامهن بدور النموذج القيادي الصالح للتأسي به، وهنا استعراض لبعض هذه النماذج.

1.3. نساء قيادات في بيت النبوة

لا يمكن هنا تجاوز موقف السيدة خديجة³¹ رضي الله عنها عندما صدقت برسول الله صلى الله عليه وسلم فكانت أول من آمن به وبما جاء به، فخفف الله بذلك عنه فكان لا يسمع شيئاً يكرهه من الرد عليه فيرجع إليها إلا تثبته وتهون عليه أمر الناس³²، يقول ابن الأثير: "خديجة أول خلق الله تعالى أسلم بإجماع المسلمين لم يتقدمها رجل ولا امرأة"³³، وبذلك اتخذت موقفاً قيادياً شجعت من خلاله الناس على التأسي بها، والإيمان بالدين الجديد، ويمكن عزو قوة تأثيرها إلى ما تملكه من مكانة مرموقة عند قومها.

أحد مواقفها الجليلة سطره التاريخ واشتهر لما له من أثر على النبي محمد صلى الله عليه وسلم وذلك أنه لما ابتداء الوحي بواسطة جبريل تخوف النبي صلى الله عليه وسلم فأخبر خديجة رضي الله عنها، فقالت: أبشر فلن يخزيك الله أبداً إنك لتصل الرحم وتصدق الحديث وتؤدي الأمانة وتحمل الكل، وتقري الضيف وتعين على نوائب الحق، ثم انطلقت به إلى ابن عمها ورقة ابن نوفل وكان قد تنصر، وقرأ الكتب، وسمع من أهل التوراة والإنجيل، فأعلمته بشأنه، فقال: إنه ليأتيه الناموس الأكبر وهذا الناموس الذي أنزل على موسى، ياليتني كنت جذعاً حين يخرجك قومك، فأخبرت النبي فقال: أو مخرجي هم فقال ورقة: لم يأت أحد قط بمثل ما جاء به إلا عودي وأوذي وإن يدركني يومه أنصره نصرراً مؤزراً"³⁴ فكانت خديجة رضي الله عنها الدعم الروحي والمعنوي له، ولما توفيت حزن عليها حزناً شديداً.

وكذلك عائشة الخطيبة السياسية المفوهة، لها خطب ووقائع في مناسبات كثيرة نذكر منها على سبيل المثال ما قالت بعد مقتل عثمان في خطبة لها بعد الحمد والثناء على الله: "كان الناس يتجنون على عثمان ويزورون على عماله بالمدينة فيستشفعوننا فيما يخبروننا عنهم، فننظر في ذلك فنجده برياً تقياً وقيماً، ونجدهم فجرة غدرة كذبة، وهم يحاولون غير ما يظهرون، فلما قووا كاثروه وفتحوا عليه داره واستحل الدم الحرام والشهر الحرام، والبلد الحرام، بلا شره ولا غدر إلا إن مما ينبغي ولا ينبغي لكم غيره أخذ قتلة عثمان وإقامة كتاب الله، وقرأت: (أَلَمْ تَرَ إِلَى الَّذِينَ أُوتُوا نَصِيبًا مِّنَ الْكِتَابِ يُدْعَوْنَ إِلَى كِتَابِ اللَّهِ لِيَحْكُمَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ يَتَوَلَّى فَرِيقٌ مِّنْهُمْ وَهُمْ مُّعْرِضُونَ) (آل عمران: 23)، وكانت

31 . هي خديجة بنت خويلد بن أسد بن عبد العزى بن قصي القرشية الأسدية. ابن حجر العسقلاني، شهاب الدين أبي الفضل أحمد بن علي. الإصابة في تمييز الصحابة. بغداد: مكتبة المثنى، ج 4، ص 281.

32 . المرجع السابق، ج 4، ص 281.

33 . ابن الأثير. الكامل في التاريخ. مرجع سابق، ج 1، ص 582.

34 . العاملي. الدر المنثور. مرجع سابق، ص 181.

جهرية الصوت، فصيحة الكلام، صحيحة المنطق، فاستطاعت تهيج مشاعر السامعين.³⁵ وقالت يوم الجمل: "أيها الناس صه صه، إن لي عليكم حق الأمومة وحرمة الموعظة، لا يهتمني إلا من عصى ربه، مات رسول الله بين سحري ونحري وأنا إحدى نسائه في الجنة"³⁶، كان أكابر الصحابة يسألونها عن الفرائض.³⁷

ولأم سلمة³⁸ مشورة سياسية مذكورة في التاريخ يوم الحديبية عندما اعتقد المسلمون بأن في هذا الصلح بخس لحقوقهم، ورفضوا العودة إلى المدينة، فاستشار النبي صلى الله عليه وسلم زوجته أم سلمة، فأشارت عليه بموقف قيادي، ففي رواية عن معمر عن الزهري عن عروة بن الزبير عن المسور بن مخرمة ومروان ابن الحكم رضي الله عنهما، أنه لما فرغ رسول الله صلى الله عليه وسلم من قضيته قال لأصحابه: قوموا فانحروا ثم احلقوا، فما قام منهم رجل حتى قال ذلك ثلاث مرات، فلما لم يبق منهم أحد قام فدخل على زوجته أم سلمة فذكر لها ما لقي من الناس، فقالت: يا نبي الله أتحب ذلك؟ أخرج ثم لا تكلم أحداً منهم كلمة حتى تنحر بدنتك، وتدعو حالقك فيحلقك، فقام فخرج فلم يكلم أحداً منهم كلمة حتى فعل ذلك، نحر بدنته، ودعا حالقه فحلقه، فلما رأوا ذلك قاموا فانحروا، وجعل بعضهم يحلق بعضاً حتى كاد بعضهم يقتل بعضاً غماً³⁹، وبلغه العصر لعبت أم سلمة دور مستشارة سياسية ناجحة لرئيس الدولة.

2.3. نساء صحابيات قياديات

سجل التاريخ مواقف قيادية لصحابيات جليلات يتوجها موقف أسماء بنت أبي بكر في تحملها مسؤولية كتمان سر هجرة الرسول وأبي بكر، ففي صباح يوم هجرتهم إلى المدينة جاء أبو جهل غاضباً يسأل عنهم، فتجيبه أسماء: لا أعرف أين هو، فيلطمها على وجهها لطمه أسقطت قرطها من أذنها ولكنها تحملت وصبرت وقدرت عظم الموقف فلم تنطق بشيء عن سر الهجرة⁴⁰. ولها أيضاً موقف بطولي آخر بعد كبرها عندما شاورها ابنها عبد الله بن الزبير في الهروب من الحجاج أو قتاله أو مساومته لكنها شجعتة على القتال والدفاع عن مبادئه، فقاتل حتى قتل، فأرسل لها الحجاج فلم تستجب فدخل عليها فقالت له: "رأيتك أفسدت عليه دنياه وأفسد عليك آخرتك، أما إن رسول الله حدثنا أن في ثقيف كذاباً ومبيراً فأما الكذاب فرأيناه وأما المبير فلا أخالك إلا إياه"⁴¹.

وموقف سمية بنت خياط القيادي عندما عذبها سيدها أبو حذيفة بن المغيرة لترجع عن دينها فلم ترجع مع كبر سنها وضعفها، ومع وجود الرخصة التي تبيح الكفر والقلب مطمئن بالإيمان، وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يمر بها وعائلتها في رمضان مكة فيقول: "صبراً آل ياسر فإن موعدكم الجنة"، وكان أن قتلها أبو جهل بحريته فهي أول شهيدة في الإسلام⁴².

³⁵ . العاملي، زينب بنت علي. معجم أعلام النساء. تحقيق: منى محمد زياد الخراط، بيروت: مؤسسة الريان، ص 466.

³⁶ . المرجع السابق، ص 466.

³⁷ . ابن الأثير، أسد الغابة في معرفة الصحابة، مرجع سابق، ج 7، ص 207.

³⁸ . هي هند بنت أبي أمية بن المغيرة بن عبد الله بن عمرو بن المخزوم. ابن الأثير، أسد الغابة في معرفة الصحابة. ج 7، ص 371 .

³⁹ . ابن كثير. البداية والنهاية. مرجع سابق، ج 3، ص 608.

⁴⁰ . سلامة، ياسر. موسوعة نساء في القمة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2003م، 1423 هـ، ص 127.

⁴¹ . ابن كثير. البداية والنهاية. مرجع سابق، ج 7، ص 348.

⁴² . المصطاوي. عبد الرحمن. أعلام النساء. بيروت: دار المعرفة، ط 1، 1423هـ/2002م، ص 127.

وهناك مواقف لصحابيات دافعن عن الإسلام واشتركن مع الرجال في الجهاد في سبيل الله، مثل موقف سمية بنت عبد المطلب القيادي في غزوة الأحزاب حينما قالت لحسان بن ثابت: "يا حسان هذا اليهودي عين علينا والمسلمون في شغل عنا في نحور الأعداء فلا يأمن أن يرجع فيأتي بغيره فيؤذينا فانزل إليه واقتله، فقال حسان: يغفر الله لك يا بنت عبد المطلب والله لقد عرفت ما أنا بصاحب هذا، فما كان منها إلا أن ربطت وسطها ثم أخذت عموداً وباغتت اليهودي وقتلته"⁴³.

وموقف الصحابية الخنساء بنت تماضر القيادي عندما شهدت القادسية ومعها أبنائها الأربعة للدفاع عن الإسلام، فاستشهدوا جميعهم، فلما بلغها النبأ قالت: "الحمد لله الذي شرفني بقتلهم وأرجو من ربي أن يجمعني بهم في مستقر رحمة"⁴⁴، ولما سألتها عمر ابن الخطاب عن سبب تفرح عينها عزته إلى بكائها على سادات العرب قبل الإسلام وليس بعده، فكيف تبكي على أبنائها الأربعة وقد أثار الإيمان قلبها⁴⁵.

وموقف خولة بنت الأزور الكندي القيادي عندما ركبت فرسها ملثمة، وحملت السيف وكأنها شعلة من نار لتحارب في معركة كان يقودها خالد بن الوليد ضد الروم، عازمة فك أسرار أخيها ضرار بعد أسره، وذكر أنها من أشجع الناس في عصرها، وملكت من القوة والفروسية ما جعلها تختبر رحا الحرب بين المسلمين والروم ببسالة فائقة عندما كانت تخرج مع أخيها ضرار بن الأزور محاربة إلى الشام⁴⁶.

والموقف القيادي لأسماء بنت يزيد بن السكن الأشهلية الأنصارية في غزوة اليرموك التي قتلت تسعة من الروم بعمود خيمتها⁴⁷ من أجل الدفاع عن دولة الإسلام. ولها مواقف قيادية فقد أطلق عليها خطيبة النساء، من أهم مواقفها المشرفة والتي امتدحها النبي محمد صلى الله عليه وسلم عليه سؤالها له وهو بين أصحابه: بأبي أنت وأمي أنت يا رسول الله أنا وافدة النساء إليك إن الله عز وجل بعثك إلى الرجال والنساء كافة فآمننا بك وبإهلك وإنا معشر النساء محصورات مقصورات قواعد بيوتكم، ومقضى شهواتكم، وحاملات أولادكم، وإنكم معشر الرجال فضلتم علينا بالجمع، والجماعات، وعيادة المرضى، وشهود الجنائز، والحج بعد الحج، وأفضل من ذلك، الجهاد في سبيل الله عز وجل، وإن الرجل إذا خرج حاجاً أو معتمراً أو مجاهداً حفظنا لكم أموالكم، وغزلنا أثوابكم، وربينا أولادكم، أفما نشارككم في هذا الأجر والخير؟ فالتفت النبي إلى أصحابه بوجهه كله ثم قال: هل سمعتم مقالة امرأة قط أحسن من

⁴³ . سلامة. موسوعة نساء في القصة. مرجع سابق، ص 133.

⁴⁴ . المرجع السابق، ص 135.

⁴⁵ . المصطاوي. أعلام النساء. مرجع سابق، ص 93.

⁴⁶ . وهبة، محمد محمد بدوي. العمر، ميساء محمد. نساء بليغات. دمشق: مكتبة دار البيروتي، ط1، 1415هـ/1995م، ص 242-

.243

⁴⁷ . المزني، يوسف جمال الدين. تهذيب الكمال في أسماء الرجال. تحقيق: بشار عواد معروف، بيروت: مؤسسة الرسالة، ط1،

1413هـ/1992م، مج 35، ص 128.

مساءلتها في أمر دينها من هذه؟ فقالوا : ما ظننا أن امرأة تهتدي إلى مثل هذا⁴⁸ فقال النبي: "انصرفي يا أسماء وأعلمي من ورائك من النساء أن حسن تبعل إحدانك لزوجها وطلبها لمرضاته واتباعها لموافقته يعدل كل ما ذكرت للرجال"⁴⁹. هذه جميعها مشاركات سياسية في الدولة الإسلامية في بداية نشوئها، فأسماء أمينة سر قائد الدولة، وسمية بنت خياط، وسمية بنت عبد المطلب، والخندساء، وخولة بنت الأزور وأسماء الأشهلية يعتبرن بلغة العصر وزارة دفاع. وروى التاريخ تولي بعض الصحابييات أمور عامة كمنصب الحسبة في الأسواق، أي القضايا التابعة لوزارة الداخلية في الوقت الحالي، مثل سمراء بنت نهيك الأسدية أدركت رسول الله صلى الله عليه وسلم، وعمرت، وكانت تمر في الأسواق، وتأمراً بالمعروف، وتنهى عن المنكر، وتضرب الناس على ذلك بسوط كان معها.⁵⁰ وكذلك الشفاء بنت عبد الله⁵¹ كان عمر بن الخطاب يقدمها في الرأي ويرعاها ويفضلها وربما ولاها شيئاً من أمر السوق.⁵²

3.3. نساء قيادات تابعيات

سجلت بعض التابعيات مواقف قيادية سياسية في شؤون الخلافة، نذكر منها نائلة بنت الفرافصة⁵³ زوجة عثمان بن عفان رضي الله عنه، فبعد الخطبة الأخيرة التي خطبها عثمان بين الناس، وأعطاهم فيها التوبة عن توظيف بعض أقاربه، عاد إلى منزله فوجد مروان بن الحكم في انتظاره، فحاولت نائلة منع مروان من الكلام، إلا أنه تكلم فلام عثمان على خطبته هذه، وخرج وتكلم مع الناس بدلاً عنه، فجاء علي بن أبي طالب ولام عثمان لوماً شديداً على تسليمه لمروان بن الحكم، فتدخلت ونصحت عثمان وأشارت عليه بالمصالحة مع علي وإهمال مروان ولكن علياً أبي.⁵⁴ وبقيت تساهم في العمل السياسي حتى أنها تدخلت وحاولت حماية عثمان حين محاولة اغتياله، فوضعت يدها بينه وبين سيوفهم فقطعت أصابعها، وبعد قتله ألفت خطبة في الناس، ثم أرسلت رسالة إلى معاوية بن أبي سفيان تصف الحادثة وتحدد المسؤولية، وأرفقت كتابها بأدلة الجريمة من قميص عثمان وخصلة من شعر لحيته وأصابعها المقطوعة، فقرأه معاوية على الناس في المسجد، وفعل كتابها ما فعل في التاريخ من المطالبة بدم عثمان، ووقعة صفين.⁵⁵

48 . ابن الأثير، عز الدين. أسد الغابة في معرفة الصحابة. تحقيق: عادل أحمد الرفاعي، بيروت: دار إحياء التراث العربي، ط1، 1417هـ/1996م، ج7، ص22.

49 . ابن عبد البر، أبو عمر يوسف. الاستيعاب في معرفة الأصحاب، تحقيق: علي محمد عوض، بيروت: دار الكتب العلمية، ط2، 1422هـ/2002م، ج4، ص350.

50 . المرجع السابق، ج4، ص419.

51 . هي الشفاء بنت عبد الله بن عبد شمس بن خلف بن شداد بن عبد الله بن قرط بن رزاح بن عدي بن كعب القرظية العدوية. ابن حجر العسقلاني، شهاب الدين. الإصابة في تمييز الصحابة. بغداد: مكتبة المثنى، ج4، ص341.

52 . المرجع السابق، ج4، ص341.

53 . هي نائلة بنت الفرافصة بن الأحوص بن عمرو بن ثعلبة بن حصن بن ضمضم بن عدي بن حيان بن كليب. ابن كثير. البداية والنهاية. مرجع سابق، ج7، ص211.

54 . المرجع السابق، ج7، ص167.

55 . العاملي. معجم أعلام النساء. ص801-802.

وهناك الخيزران الجرشيّة أم هارون الرشيد ربّةً من ربات السياسة والنفوذ والسلطان، رزقت من السعادة ما لا يوصف⁵⁶، والخيزران هي جارية المهدي وأم أمير المؤمنين الهادي والرشيد، اشتراها المهدي وحظيت عنده جداً ثم أعتقها وتزوجها، وولدت له خليفتين؛ موسى الهادي، والرشيد.⁵⁷ يقول الشاعر مروان بن أبي حفصة مهنتاً للخيزران بتولي الرشيد الخلافة لأنها كانت معذبة بمن سوف يعتليه:

يا خيزران هناك ثم هناك أمسى يسوس العالمين ابنك⁵⁸

يقول الطبري: "وكانت الخيزران في أول خلافة موسى تفتت عليه في أموره وتسلك به مسلك أبيه من قبله في الاستبداد بالأمر والنهي فأرسل إليها ألا تخرجي خفر الكفاية إلى بذاذة التبذل فإنه ليس من قدر النساء الاعتراض في أمر الملك وعليك بصلاتك وتسبيحك وتبتلك ولك بعد هذا طاعة مثلك فيما يجب لك، قال وكانت الخيزران في خلافة موسى كثيراً ما تكلمه في الحوائج، فكان يجيبها إلى كل ما تسأله حتى مضى لذلك أربعة أشهر من خلافته، وانها الناس عليها وطمعوا فيها، فكانت المواكب تغدو إلى بابها"⁵⁹. وعندما تولى هارون الرشيد الخلافة ولاها ناظرة، يقوم بما تأمر به وزيره يحيى بن خالد: "وكانت الخيزران هي الناظرة في الأمور وكان يحيى يعرض عليها ويصدر عن رأيها"⁶⁰. وبهذا تكون قد تولت جزءاً لا يستهان به من الحكم في العالم الإسلامي خلال فترة ولاية زوجها المهدي، ومن خلال خلافة ابنها موسى الهادي وهارون الرشيد.

واستطاعت زبيدة⁶¹ زوجة هارون الرشيد، التأثير في مجتمعها عن طريق الإدلاء برأيها لزوجها، وإمساك مقاليد الأمور في غيابه أثناء غزواته، وعرفت بالخير والأفضال على أهل العلم والبر للفقراء والمساكين ولها آثار كثيرة في طريق مكة.⁶² إليها تنسب عين زبيدة في مكة التي جلبت إليها الماء من أقصى وادي نعمان⁶³، سقت أهل مكة الماء بعد أن كانت الرواية عندهم بدينار، ونحتت الصخر حتى غلغلته من الحل إلى الحرم، وقال لها وكيلها يلزمك نفقة كثيرة فقالت: أعملها ولو كانت ضربة فأس بدينار، فبلغت النفقة عليها ألف وسبعمئة دينار،⁶⁴ كان الخليفة المأمون ابن زوجها يبالغ في إجلالها، والإستماع إلى رأيها.⁶⁵

56 . المصطاوي. أعلام النساء. مرجع سابق، ص 96.

57 . ابن كثير، أبو الفداء الحافظ. البداية والنهاية. تحقيق: أحمد أبو ملح، علي نجيب عطوي، فؤاد السيد، مهدي ناصر الدين، علي عبد الساتر، بيروت: دار الكتب العلمية، ط 1، 1405هـ/1985م، مج 5، ج 10، ص 168.

58 . رفاعي، أحمد فريد. عصر المأمون. القاهرة: مطبعة دار الكتب المصرية، ط 1، 1346هـ/1927م، مج 1، ص 114.

59 . ابن جرير الطبري، أبو جعفر محمد. تاريخ الأمم والملوك، د. م، دار الفكر، ط 1399هـ/1979م، مج 5، ج 10، ص 33.

60 . المرجع السابق، مج 5، ج 10، ص 50.

61 . زبيدة بنت جعفر بن المنصور الهاشمية العباسية، أم جعفر زوجة هارون الرشيد، وهي أم الأمين العباسي اسمها أمة العزيز وغلب عليها لقب زبيدة. الزركلي، الأعلام. مرجع سابق، ج 3، ص 42.

62 . الخطيب البغدادي، أبو بكر أحمد بن علي. تاريخ بغداد. تحقيق: مصطفى عبد القادر عطا، لبنان: دار الكتب العلمية، ط

1417هـ/1997م، ج 14، ص 434.

63 . الزركلي. الأعلام. مرجع سابق، ج 3، ص 4.

64 . ابن خلكان، أبو العباس شمس الدين. وفيات الأعيان وأنباء أبناء أهل الزمان. بيروت: دار صادر، ج 2، ص 314 .

65 . الذهبي، سير أعلام النبلاء. مرجع سابق، ج 10، ص 241.

4. أول من تولى الحكم من النساء المسلمات

تعتبر رضية الدين سلطنة دلهي في الهند أول امرأة تولت الحكم في الإسلام، استمر حكمها أربع سنوات (634-638 هـ) وهي ابنة السلطان التتمش المؤسس الحقيقي لدولة سلاطين المماليك في دلهي، وقد تولت ابنته رضية السلطنة بعد وفاته لأنه أوصى بالسلطة والملك لها سنة 633هـ⁶⁶. أوصى التتمش بالحكم لابنته رضية ودرجها على إدارة شؤون الدولة، اعترض كبار الدولة على توليتها واستدعوا أخوها فيروز، وعزلوا رضية ومكنوه من دلهي، إلا أنه لم يستطع أن يدير الأمور بكفاءة وانصرف إلى اللهو، بينما أظهرت رضية قدرة وكفاءة في القضاء على المتمردين بعد فشل أخيها فيروز وخلعه وزجه في السجن، وحرصت على أن تبلغ مبلغ الرجال في أعمالها وقادت الجيوش، وأصبحت سلطنة الأباطورية بلا منازع وعاد الأمن والهدوء إلى ربوع دولتها⁶⁷.

وكانت شجرة الدر⁶⁸ ثاني امرأة تسلمت الحكم في الإسلام وأول امرأة تسلمت الحكم في مصر بعد الفتح العربي الإسلامي، عرفت بالمستعصمية الصالحية ملكة المسلمين والدة خليل أمير المؤمنين،⁶⁹ يعتبرها بعض المؤرخين آخر ملوك الدولة الأيوبية لأنها زوجة نجم الدين أيوب، ويعتبرها البعض الآخر أول سلاطين المماليك لأنها أول مملوكة تجلس على العرش.⁷⁰ كان لها تأثير كبير في نشوء دولة المماليك عندما جعلت زوجها يؤسس قلعة للمماليك ويجعلهم جيشه الخاص، فصارت لهم سلطة الأمراء، وبهذا اختفت أسماء بني أيوب، ولم يتأخر المماليك في الصعود إلى عرش مصر.⁷¹ كانت تدير أمور الدولة عند غياب زوجها الملك الصالح في الغزوات، وهي امرأة ذات عقل وحكمة، كاتبة قارئة، لها معرفة تامة بأحوال المملكة،⁷² اتفقوا على ولايتها بعد وفاة زوجها لحسن سيرتها وغزير عقلها وجودة تديرها⁷³ حيث استطاعت إخفاء نبأ موت الملك الصالح نجم الدين أيوب بناحية المنصورة في قتال الفرنج، وقامت بالأمور وبقيت الأمور على حالها والخدمة تعمل والسماط يمد وشجرة الدر تدير أمور الدولة وتوهم العامة أن السلطان مريض لا يمكن الوصول إليه، واستدعت ابنه توران شاه وسلمت إليه مقاليد الأمور إلا أنه أساء، فقتله المماليك البحرية، وأقاموا بعده في السلطنة محظية أستاذهم،⁷⁴ كما استطاعت إرضاء الأمراء وسياسة الرعية في عهدها، وكان الأمير عز الدين أيبك مدير المملكة لا يتصرف إلا بعد أخذ موافقتها واستشارتها، دعى لها الخطباء في المساجد على منابر مصر والشام، وضربت السكة باسمها،⁷⁵ والذي وقع لها من تملكها الديار المصرية لم يقع لامرأة قبلها ولا بعدها في الإسلام.⁷⁶

⁶⁶ . النمر. عبد المنعم. تاريخ الإسلام في الهند. مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط 3، 1410هـ/1990م، ص 109.

⁶⁷ . الفقي، عصام الدين. بلاد الهند في العصر الإسلامي. القاهرة: عالم الكتب، ط 1980، ص 62.

⁶⁸ . شجرة الدر (655هـ = 1257م) هي الصالحية أم خليل الملقبة بعصمة الدين، ملكة مصر أصلها من جوالي الملك الصالح نجم الدين

أيوب، ولدت له ابنه خليلاً فأعتقها وتزوجها. الزركلي. الأعلام. مرجع سابق، ج 3، ص 158 .

⁶⁹ . شبارو، عصام. السلاطين في المشرق العربي. بيروت: دار النهضة العربية، ط 1994، ص 10 .

⁷⁰ . الكزبري. نساء متفوقات. مرجع سابق، ص 237.

⁷¹ . المرجع السابق، ص 242.

⁷² . الزركلي. الأعلام. المصدر السابق. ج 3، ص 158.

⁷³ . ابن تغري، جمال الدين أبو المحاسن يوسف. النجوم الزاهرة في ملوك مصر والقاهرة. بيروت: دار الكتب العلمية، ط 1،

1413هـ/1992م، ج 6، ص 332.

⁷⁴ . العاملي، الدر المنثور. مرجع سابق، ص 255.

⁷⁵ . كحالة. أعلام النساء. مرجع سابق، ج 2، ص 287-288.

الخاتمة:

يدور البحث حول تقصي مصداقية ما ورد في كتب التراث الإسلامي حول استهجان تقليد النساء مناصب قيادية في الأمة، وذلك من خلال محورين أساسيين؛ الأول استقراء آيات القرآن الكريم، والثاني الاطلاع على التاريخ الإسلامي.

استعرض البحث كخطوة تمهيدية موجزة آراء الفقهاء في تولي المرأة مناصب قيادية من أجل توضيح الخلفية الدينية للموضوع، حيث يشكل شرط الذكورة المانع الرئيسي لولاية المرأة عند المالكية، والشافعية والحنابلة، بينما نفى الحنفية كون الذكورة شرطاً في الولاية، فتتولى قيادة الأمور التي تسمح بها أهليتها، وسمح ابن حزم الظاهري بتولي المرأة القيادة في جميع الأمور ما عدا الخلافة العامة، والسبب في مواقفهم هذه كلها هو دليل واحد؛ وهو حديث الرسول صلى الله عليه وسلم: "لن يفلح قوم ولوا أمرهم امرأة" مع ما فيه من عيوب تقدر بصحته من أهمها؛ استحالة سماع الرسول صلى الله عليه وسلم نبأ تولي بوران الذي حصل بعد وفاته بفترة غير قليلة، وتعارض الحديث مع آيات من القرآن الكريم.

باستقراء آيات الذكر الحكيم تبين امتداح مواقف قيادية لمراةين تولتا زمام الأمور في مجتمعاتهن، وأخرى تولت وظيفة قيادية دعوية دينية، واعتبارها نماذج نسائية يمكن التأسى بها عبر الأزمنة المتتالية. المرأة الأولى هي الملكة آسيا زوجة فرعون التي أثبتت قدراتها القيادية بإدارة القصر بشكل غير مباشر بشكل يتناسب مع عقيدتها مع أن زوجها فرعون كان جباراً طاغية، فاستطاعت أن تربي النبي موسى وتنقذه من الذبح، واستطاعت أن تنأى بنفسها عن فرعون، وتتهرباً من كفره وطغيانه، وتزهد بقصوره وأمواله. والمرأة الثانية هي الملكة سبأ التي أوتيت الغنى والعزومع ذلك نبذت عقيدة الشرك واتبعت طريق الحق مع سليمان، وأظهرت الإيمان أمام قومها لتكون النموذج الذي يقتدى به، بالإضافة إلى حكمتها، وقدراتها القيادية في الحكم من تطبيق للشورى، وغيرها. أما المرأة الثالثة التي أثنى عليها القرآن فهي مريم ابنة عمران، سليلة الأنبياء، التي كرسست نفسها للدعوة، ولخدمة المركز الديني آنذاك، وضحت بشبابها، ثم تحملت اتهامات قومها لها بالزنا بقوة إيمانها، وثقتها بالله.

بالإطلاع على التاريخ في المجتمعات الإسلامية يتبين وجود نماذج نسائية قيادية أثنى في المجتمع، ففي بيت النبوة؛ لعبت السيدة خديجة أولى زوجات النبي صلى الله عليه وسلم دوراً بارزاً عندما آمنت به وصدقته، وقدمت له الدعم المادي والمعنوي عند نزول الوحي، فكانت قدوة للعرب بما كانت تملك من عز وجاه ومال، كما كان لأم سلمة إحدى زوجات النبي صلى الله عليه وسلم دوراً قيادياً فاعلاً عندما أشارت عليه في صلح الحديبية أن يذبح فيقتدي المسلمون به، فأخذ بمشورتها، واستطاعت دفع الخلاف القائم، وكذلك مواقف عائشة الخطيبة السياسية المفوهة.

وهناك مشاركة قيادية سياسية لصحابيات مثل موقف أسماء ذات النطاقين ابنة أبي بكر الصديق وموقفها في قصة الهجرة إلى المدينة وامتناعها من الإخبار عن مكان النبي صلى الله عليه وسلم وصاحبه أبي بكر، فقدرتها على إخفاء السر أدت إلى حماية نقطة البداية في انتشار الإسلام. وموقف سمية بنت الخياط أول شهيدة في الإسلام القيادي في الصبر على التعذيب مع كبر سنها وضعفها، وموقف الخنساء القيادي في تقديمها لفلذات كبدها فداءً لدينها، وموقف

⁷⁶ . ابن تغري. النجوم الزاهرة. مرجع سابق، ج 6، ص 337.

خولة بنت الأزور القيادي في فروسيتها وشجاعتهما في قتال أعداء الإسلام، وكذلك أسماء بنت يزيد التي قتلت تسعاً من الروم، وكانت خطيبة النساء، كما تولت بعض الصحابييات زمام الأمور مثل سمراء بنت نهيك والشفاء توليتنا منصباً في السوق كالحسبة، وبلغت العصر فقد شاركت الصحابييات في وزارة الدفاع، ووزارة الداخلية.

وفي عصر التابعين برزت نساء قياديات مثل نائلة زوجة عثمان بن عفان التي لعبت دوراً سياسياً واضحاً عند مقتل عثمان من الدفاع عنه، وفضح قتلته، وكذلك دور الخيزران وهي زوجة المهدي ووالدة هارون الرشيد التي حكمت العالم الإسلامي إبان فترة ولاية زوجها، وولديها الهادي، والرشيد، وأيضاً زبيدة زوجة هارون الرشيد سيدة زمانها بحكمتها وفطنتها، والتي كانت تدلي برأيها لزوجها، وتنصحه، وتمسك بمقاليد الأمور في غيابه.

وفي عصر المماليك تسلمت أول امرأة الحكم رسمياً في العالم الإسلامي وهي رضية الدين سلطنة دلهي، ونجحت نجاحاً باهراً في إعادة الإستقرار إلى بلادها، وكذلك شجرة الدر أول امرأة تحكم مصر وثنائي امرأة تتسلم الحكم في العالم الإسلامي، وهي زوجة آخر ملوك الدولة الأيوبية، أسست لدولة المماليك، وكانت حكيمة قارئة كاتبة استطاعت السيطرة على مقاليد الأمور عندما توفي زوجها السلطان أيوب والدولة في حالة حرب مع الإفرنج، وتزوجت بعده عز الدين أيبك فكانت هي الحاكم من خلفه، ودعي لها على المنابر، واستطاعت إرضاء الأمراء والعامة.

من خلال هذا الاستعراض يمكن التوصل إلى نتيجة واحدة وهي أن المرأة المسلمة أثبتت جدارتها واستحقاقها للمواقف القيادية عبر العقود المتتالية، مما يثبت عدم صحة ما نسب إليها من عدم أهليتها لهذه المراكز.

المراجع والمصادر...

- ابن الأثير الجزري، عز الدين أبي الحسن. الكامل في التاريخ. بيروت: دار صادر، ط 1385هـ/ 1965م.
- ابن تغري، جمال الدين أبو المحاسن يوسف. النجوم الزاهرة في ملوك مصر والقاهرة. بيروت: دار الكتب العلمية، ط 1، 1413هـ/ 1992م.
- ابن جرير الطبري، أبو جعفر محمد. تاريخ الأمم والملوك، د. م، دار الفكر، ط 1399هـ/ 1979م.
- ابن حجر العسقلاني، شهاب الدين. الإصابة في تمييز الصحابة. بغداد: مكتبة المثنى، د. ت.
- ابن حجر الهيتمي، شهاب الدين أبي العباس. تحفة المحتاج بشرح المنهاج. بيروت: دار الكتب العلمية، 1421هـ/ 2001م.
- ابن حزم الظاهري، فخر الأندلسي. المحلى بالآثار. تحقيق: أحمد شاكر، بيروت: دار الأفاق الجديدة، د. ت.
- ابن خلدون، عبد الرحمن بن محمد. تاريخ ابن خلدون. بيروت: مؤسسة جمال، ط 1399هـ/ 1979م.
- ابن خلكان، أبو العباس شمس الدين. وفيات الأعيان وأنباء أبناء أهل الزمان. بيروت: دار صادر، د. ت.
- ابن عبد البر القرطبي، أبو عمر يوسف. الاستيعاب في معرفة الأصحاب. تحقيق: علي محمد معوض، عادل أحمد عبد الموجود، بيروت: دار الكتب العلمية، ط 1422هـ/ 2002م.
- ابن قدامة المقدسي، موفق الدين أبي محمد. المغني. تحقيق: عبد الله بن عبد المحسن التركي، عبد الفتاح محمد الحلو، القاهرة: هجر، 1412هـ/ 1992م.
- ابن كثير، أبو الفداء الحافظ. البداية والنهاية. تحقيق: أحمد أبو ملحم، علي نجيب عطوي، فؤاد السيد، مهدي ناصر الدين، علي عبد الساتر، بيروت: دار الكتب العلمية، ط 1، 1405هـ/ 1985م.
- ابن كثير، الحافظ أبي الفداء. البداية والنهاية. بيروت: دار الكتب العلمية، ط 2، 2003م/ 1424هـ.
- ابن قيم الجوزية، شمس الدين. زاد المعاد في هدي خير العباد. بيروت: مؤسسة الرسالة، ط 1418هـ/ 1998م.
- ابن هشام، عبد الملك. السيرة النبوية (ابن هشام). جدة: مؤسسة علوم القرآن، د. ط.
- أبو حيان الأندلسي، محمد بن يوسف. تفسير البحر المحيط. تحقيق: عادل أحمد عبد الموجود، بيروت: دار الكتب العلمية، 1422هـ/ 2001م.
- أبو يعلى الفراء الحنبلي، محمد بن الحسين. الأحكام السلطانية. تحقيق: محمد حامد الفقي، بيروت: دار الكتب العلمية، 1403هـ/ 1983م.
- الألوسي، البغدادي، شهاب الدين السيد محمود. روح المعاني في تفسير القرآن العظيم والسبع المثاني. بيروت: دار الكتب العلمية، 1422هـ/ 2001م.
- الخطيب البغدادي، أبو بكر أحمد بن علي. تاريخ بغداد. تحقيق: مصطفى عبد القادر عطا، لبنان: دار الكتب العلمية، ط 1417هـ/ 1997م.
- ديوان، عبد الجميد. موسوعة أشهر النساء في التاريخ القديم منذ فجر التاريخ حتى العصر الجاهلي. لبنان: كتابنا، ط 1، 2009.

- الذهبي، شمس الدين محمد بن أحمد. سير أعلام النبلاء. تحقيق: محمد نعيم العرقسوسي، مأمون صاغري، بيروت: مؤسسة الرسالة، 1422هـ/2001م.
- الرازي، فخر الدين محمد. التفسير الكبير أو مفاتيح الغيب. بيروت: دار الفكر، ط1، 1410هـ/1981م.
- رفاعي، أحمد فريد. عصر المأمون. القاهرة: مطبعة دار الكتب المصرية، ط1، 1346هـ/1927م.
- رفاعي، أحمد فريد. عصر المأمون. القاهرة: مطبعة دار الكتب المصرية، ط1، 1346هـ/1927م.
- الزركلي، خير الدين. الأعلام. لبنان: دار العلم للملايين، ط14، 1999.
- الزليعي، فخر الدين عثمان بن علي. تبیین الحقائق شرح كنز الدقائق. تحقيق: أحمد عزوعناية، بيروت: دار الكتب العلمية، ط1، 1420هـ/2000م.
- سلامة، ياسر. موسوعة نساء في القمة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2003م، 1423هـ.
- شبارو، عصام. السلاطين في المشرق العربي. بيروت: دار النهضة العربية، ط1994.
- الشوكاني، محمد بن علي بن محمد. فتح القدير الجامع بين فني الرواية والدراية من علم التفسير. بيروت: عالم الكتب، 1422هـ/2002م.
- الشوكاني، محمد بن علي. فيض القدير الجامع بين فني الرواية والدراية. بيروت: دار المعرفة، ط1423هـ/2004م.
- العاملي، زينب بنت علي. معجم أعلام النساء. تحقيق: منى محمد زياد الخراط، بيروت: مؤسسة الريان، د.ت.
- العاملي، زينب بنت فواز. الدر المنثور في طبقات ربات الخدور. الكويت: مكتبة ابن قتيبة.
- عليش، أبو عبد الله محمد بن أحمد المالكي. شرح منح الجليل على مختصر العلامة خليل. تحقيق: عبد الجليل عبد السلام، بيروت: دار الكتب العلمية، ط1، 1424هـ/2003م.
- الفاقي، عصام الدين. بلاد الهند في العصر الإسلامي. القاهرة: عالم الكتب، ط1980.
- القرطبي، أبو عبد الله محمد بن أحمد الأنصاري. الجامع لأحكام القرآن. بيروت: دار الفكر، 1419هـ/1999م.
- الكاساني، علاء الدين أبي بكر. بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، تحقيق: محمد خير طعمة حلبي، بيروت: دار المعرفة، ط1، 1420هـ/2000م.
- الكبيسي، أحمد. المرأة والسياسة في صدر الإسلام. أبو ظبي: مكتبة المكتبة، ط1980.
- الموردي، أبو الحسن علي بن محمد. الأحكام السلطانية. تحقيق: عصام فارس الحارستاني، محمد إبراهيم الزغلي، بيروت: المكتب الإسلامي، 1416هـ/1996م.
- المباركفوري، صفي الرحمن. الرحيق المختوم. بيروت: دار القلم، د.ت.
- المصطاوي، عبد الرحمن. أعلام النساء. بيروت: دار المعرفة، ط1، 1423هـ/2002م.
- النمر. عبد المنعم. تاريخ الإسلام في الهند. مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط3، 1410هـ/1990م.
- النووي دمشقي، أبو زكريا يحيى بن شرف. روضة الطالبين ومعه المنهاج السوي في ترجمة الإمام النووي منتقى الينبوع فيما زاد على الروضة من الفروع. تحقيق: عادل أحمد عبد الموجود، علي محمد معوض، بيروت: دار الكتب العلمية، د.ت.
- وهبة، محمد محمد بدوي. العمر، ميساء محمد. نساء بليغات. دمشق: مكتبة دار البيروتية، ط1، 1415هـ/1995م.

المجلات

- القرضاوي، يوسف. "نظرات في فقه الشيخ الغزالي ومركزاته". مجلة المسلم المعاصر. العددان 75-76 (رجب - ذو الحجة 1416هـ/فبراير-يوليو 1995م).
- هلال، هدى محمد حسن. "قراءة تحليلية نقدية في تولى المرأة منصب القضاء". مجلة إسلامية المعرفة. العدد 64 (ربيع 1432هـ/2011م).



الاتجاه نحو عمل المرأة في المناصب القيادية في
المجتمع القطري



الاتجاه نحو عمل المرأة في المناصب القيادية في المجتمع القطري بتول معي الدين خليفة

يوضح السكان أهمية الدراسة:

لقد شهد المجتمع القطري تحولات اقتصادية واجتماعية وسياسية متسارعة وهامة خلال العقود الثلاثة الماضية، وخاصة في السنوات الأخيرة حيث لوحظ توسعاً كبيراً في قاعدة الموارد الاقتصادية ونموً سريعاً في معدل الناتج المحلي. لقد وضعت الدولة برامج موسعة لتنمية الموارد البشرية الوطنية من خلال تطوير خدمات الصحة والتعليم والتدريب والإسكان وغيرها من البنيات التحتية الاجتماعية. تكتسب مشاركة المرأة القطرية في النشاط الاقتصادي أهمية خاصة لكونها تشكل نصف طاقة المجتمع، حيث تشير بيانات التعداد السكاني لدولة قطر لسنة 2013 إلى أن نسبة الجنس مستقرة لدى السكان القطريين عند 98 خلال السنوات الخمس الماضية، وهذا يعني أن هناك 98 ذكراً مقابل كل 100، وأن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث في الأعمار المبكرة والمتأخرة، أما في منتصف العمر فيكون عدد الإناث أكبر من عدد الذكور، كما يوضحه الجدول (1):

جدول (1)

يوضح السكان حسب البلدية والجنس ونسبة الجنس للسكان بدولة قطر

المنطقة . الجغرافية	ذكور	إناث	المجموع	نسبة الجنس
الدوحة	610,817	186,130	796,947	328.2
الريان	301,842	153,781	455,623	196.3
الوكرة	114,698	26,524	141,222	432.4
أم صلال	36,700	23,809	60,509	154.1
الخور والذخيرة	181,005	12,978	193,983	1394.7
الشمال	5,352	2,623	7,975	204.0
الضعائن	34,325	8,851	43,176	387.8
المجموع	1,284,739	414,696	1,699,435	309.8

المصدر . -جهاز الإحصاء <http://www.qsa.gov.qa/ar/index.htm>

كما تساهم دولة قطر في تمكين القيادات النسائية في أماكن متعددة ومختلفة في الدولة. حيث حققت الدولة في العقدين الماضيين إنجازات كبيرة على صعيد تطوير القطاع التعليمي والصحي وتعليم الإناث، واليوم فإن النساء القطريات موجودات على الساحة، ويؤدين دوراً هاماً في المجتمع. ومع الإنجازات العديدة التي حققتها النساء القطريات في السنوات العشر الأخيرة، أصبح معظمهن يشعر بضرورة رفع مستويات المشاركة في الحياة السياسية والاقتصادية الاجتماعية، كما أن معظمهن متفائل بمستقبل السنوات الخمس القادمة.

ويتضح من البيانات والمعلومات حول المرأة القطرية في سجلات الإحصاء المركزي والتقارير التي رصدت المستوى العمالي في دولة قطر بأنهم المجموعة الأسرع نمواً في القوى العاملة مع القدرة على المساهمة بشكل كبير في الحاضر والمستقبل لنمو الاقتصاد في دولة قطر. ولقد نمت نسبة القوى العاملة المشاركة في العمل بالدولة من 14 في المئة في عام 1986 (مجلس التخطيط 2005) إلى أكثر من 40 في المئة في عام 2003 (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2005). وتشير الإحصائيات إلى أن هناك 456 امرأة تتولى مناصب قيادية في دولة قطر، بنسبة حوالي 3% من قوى العمل النسائية القطرية و 9% من إجمالي قوة العمل النسائي في القطاع الحكومي، كما أن عدد اللاتي يتولين مناصب قيادية عليا لا يتجاوز 23 امرأة في المجالات الإدارية العليا في مجالات التعليم، والصحة، وهي المجالات التاريخية لعمل المرأة بدولة قطر، بالرغم من عملها في مجالات المناصب التي تتعلق بالقانون وإدارة الأعمال وبعض المناصب السياسية كمنصب وزيرة، لكنها ما زالت محدودة بالرغم من تزايد دورها في مجال تملك وإدارة الأعمال. ويشير الأحمدي (2005) إلى أن حصة المرأة القطرية في إجمالي قوة العمل أصبح أكثر من الضعف مقارنة بالسنوات الـ 20 الماضية. وعلى الرغم من النمو السريع لقوة العمل خلال هذه الفترة نظراً لتدفق أعداد كبيرة من العمالة الوافدة. الآن، ولقد دخلت المرأة القطرية العديد من دخول سوق العمل، ويظهر ذلك بشكل ملحوظ كل عام، بنفس المستوى للرجل قطري (مجلس التخطيط 2005).

أضف إلى ما سبق أن المرأة القطرية تعمل على إنشاء مشاريع خاصة بها. وتشير البيانات التي تم الحصول عليها من غرفة التجارة قطر، من أن حوالي 1360 من الرخص التجارية للنساء من 2003 إلى 2005، وأن نسبة النساء تتألف تقريبا 17 في المئة من أصحاب المشاريع النشطة بالدولة بحلول عام 2005 (الأحمدي 2005). كما تبين دراسة مؤسسة راند (2008) أن المواقف تجاه عمل المرأة يؤثر على اختيارها المهني والوظائف الأكثر قيمة. وتعتبر هذه الدراسة هي هذه الأولى في قياس اتجاهات الشباب القطريات

بشكل منهجي وعلمي. حيث بينت النتائج أن أكثر العوامل تأثيراً على المرأة القطرية هي المعتقدات الدينية والمشورة الأبوية، وهذه العوامل كانت لدى خريجي المدارس الثانوية، حيث ذكرت الفتاة القطرية أنها تأخذ في الاعتبار، عند اتخاذ الخيارات الوظيفية المعتقدات الدينية، واستشارة الوالدين. ومع ذلك، 88 في المئة من الفتيات الذين تخرجوا في عام 2006 اعتقدن أنه من المهم أن مستقبلهم المهني يعكس مصالحهن الشخصية. وأظهرت نفس الدراسة أنه في حين أن بعض العائلات المحافظة من القطريين لا تزال تنظر إلى عمل المرأة على أنه قضية حساسة، وهناك دلائل تشير إلى أن هناك بعض المواقف الاجتماعية الإيجابية تجاه المرأة القطرية التي تعمل خارج المنزل. وكما ظهرت نماذج نسائية هامة قيادية، وتشكل قوة لتحرير المواقف تجاه دور المرأة في المجتمع.

وفي دراسة أصدرتها الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي حول التركيبة السكانية أنها انخفضت في قطر، وارتفعا بصورة ملحوظة في البحرين، كانت الإمارات في ذيل القائمة حيث لم تتجاوز مشاركة المرأة 2 في المائة، تسبقها في المرتبة الأخيرة قطر بـ 2.6 في المائة. بينما جاءت المرأة في البحرين كأكثر مشاركة بنسبة 12.3 في المائة، تليها عُمان بنسبة 7.1 في المائة والكويت بنسبة 6.5 في المائة. وجاء في الدراسة أنه مقارنة بنمو قوة العمل النسائية الوطنية في سوق العمل الخليجي على امتداد عشرة أعوام، فقد تبين مروحة تلك النسب عند معدلاتها دون تغيير يُذكر على مدى عقد كامل. وبحسب الدراسة فإنه عند مقارنة نسبة قوة العمل النسائية الخليجية بقوة العمل الوطنية الخليجية فقط (أي عند استثناء الوظائف التي تشغلها العمالة الأجنبية باعتبار أن القسم الأعظم من هذه الوظائف غير مقبول بالنسبة للمواطنين) فإن النسبة لا تزال متواضعة، حيث تبلغ 23.9 في المائة في الإمارات، و29.6 في المائة في البحرين، و16.6 في المائة في السعودية، و25.6 في المائة في عُمان و34.5 في المائة في قطر و43.2 في المائة في الكويت. وخلصت الدراسة إلى أن ظاهرة الخلل في التركيبة السكانية وفي تركيب القوى العاملة في دول الخليج العربي كانت ولا تزال محصلة ونتيجة طبيعية للخطط التنموية المبنية على تسريع عملية التنمية، ما أفرز نقصاً كبيراً في الأيدي العاملة، لكن الأمر وفقاً للبحث تجاوز سد النقص الحقيقي، وأفرز آثاراً أخرى، منها على سبيل المثال استخدام اليد العاملة الأجنبية التي باتت تشكل نحو 70 في المائة من قوة العمل في الأسواق الخليجية. وصحيح أن الدراسة أقرت من بين اقتراحاتها وضع برامج لحفز دخول المرأة الخليجية إلى سوق العمل، إلا أن المشكلة هي أكبر من مجرد التحفيز، وتطول الكثير من الجوانب التشريعية والاقتصادية والثقافية والدينية والاجتماعية. لكن ووفقاً للمعطيات العالمية فإن النساء في شتى أنحاء العالم لا يزلن يعانين من

الحرمان؛ فهن غير ممثلات على قدم المساواة مع الرجال في مواقع القيادة الاقتصادية والسياسية، ومعدلات البطالة في صفوفهن أعلى من نظرائهن من الرجال كما يحصلن على أجور أقل. وفي مختلف أنحاء العالم، باتت هذه الفجوات تضيق باطراد مع تغلب النساء على الحواجز الثقافية والهيكلية نحو تحقيق المساواة الكاملة. ولكن في منطقة الوطن العربي، وكما توضح دراسة للبنك الدولي، ما زالت هذه الفجوات مستعصية للغاية، على خلفية تحديات جسيمة من ارتفاع معدلات البطالة بوجه عام. وللحيلولة دون استمرار معدلات البطالة في الارتفاع، ينبغي للمنطقة أن تخلق بحلول عام 2050 قرابة 200 مليون فرصة عمل إضافية، ثلاثة أرباعها للنساء. ومع أن أكثر من 50 في المائة من النساء في كل المناطق النامية الأخرى يعملن أو يبحثن بنشاط عن وظيفة، فإن النسبة بين النساء في الدول العربية ومن بينها دول الخليج لا تتجاوز 25.2 في المائة. وخلال السنوات الـ30 الماضية، زادت مشاركة النساء في قوة العمل في هذه الدول بمعدل هزيل لا يتعدى 0.17 في المائة سنويا، وهي المؤشرات نفسها الواردة في دراسة الأمانة العامة لمجلس التعاون. ويقول البنك الدولي إذا استمر هذا المعدل، فإن نساء المنطقة سيستغرقن 150 عاما للحاق ببقية العالم النامي.

ومن هذا المنطلق تبنت دولة قطر في رؤيتها للعام 2030، أربع ركائز لتطوير وتنمية المجتمع القطري بسكانه من الجنسين الذكور والإناث، من خلال تمكينهم في التنمية الاقتصادية ومعناها إدارة البيئة بشكل يضمن الانسجام والتناسق بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة، أما الثاني فهي التنمية الاجتماعية والتي تتناول تطوير مجتمع عادل وآمن مستند على الأخلاق الحميدة و الرعاية الاجتماعية وقادر على التعامل والتفاعل مع المجتمعات الأخرى. والبعد الثالث فهو يتضمن التنمية البشرية والتي تُعنى بتطوير وتنمية سكان دولة قطر ليتمكنوا من بناء مجتمع مزدهر، والبعد الرابع لرؤية دولة قطر يتضمن التنمية البيئية وهي إدارة البيئة بشكل يضمن الانسجام والتناسق بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة. (رؤية قطر 2030)

لذلك فإن الدراسة تكتسب أهمية خاصة تتصل بتوجيه وتطوير التفكير الاستراتيجي في البلاد في اتجاه استثمار الموارد البشرية بشكل عام، والموارد البشرية في قطاع النساء بشكل محدد في الجانب التي تشغله في أماكن قيادية عليا ومتوسطة أو صغيرة. كذلك والتنبؤ باتجاه الأفراد نحو ما تعنيه لهم قيادة المرأة لهم في مجال العمل من خلال المتغيرات التي تتصل

بالدراسة، وهي محاولة لاستكشاف نوعية مؤشرات تأثير المتغيرات الديمغرافية نحو الاتجاه لعمل المرأة في المناصب القيادية، بما يساعد على تقديم البرامج والدورات لتحسين جودة عملها وتوسيع مشاركتنا المرأة في سوق العمل، وهو ما يمثل أحد البرامج المحورية التي تتبناها دولة قطر على المستويات الوطنية والخليجية، في رؤية قطر 2030.

هدف الدراسة:

تحدد الباحثة أهداف الدراسة الحالية في جانبين هامين هما:

1. الجانب النظري مراجعة الأدبيات التي تناولت المرأة في مناطق مُتعددة في العالم، ومقارنة ذلك بالمرة العربية في دولة قطر، وكذلك تهدف هذه الورقة ملء الفجوة في الأدبيات عن مفاهيم المرأة العربية للقيادة. من خلال دراسة اتجاهات العاملين في مؤسسات مختلفة نحو دور المرأة في القيادة في دولة قطر.

2. أما الجانب التطبيقي: الكشف عن المكونات العاملة لمقياس الاتجاه نحو عمل المرأة في المناصب القيادية، لدراسة الاختلاف في دور المرأة في العمل وتأثير أداءها لأدوارها في المناصب العليا على العاملين معها وعلى اتجاههم نحو القيادة النسوية. فهذه الدراسة تعطي مؤشراً عن اتجاه نحو دور الأفراد العاملين نحو دور المرأة في المناصب القيادي، والتي يمكن للمؤسسات التربوية الاستفادة منها في تعزيز أو تغيير أو تطوير التوجه نحو عمل المرأة بشكل عام وعمل، المرأة في مناصب قيادية بشكل خاص. ونرجو أن تساعد الدراسة الحالية في معرفة ما إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم بعض الدورات التدريبية وإجراء بعض ورش العمل التي تسهم في رفع الكفاءة الإدارية لدى القيادات النسائية في بعض الجوانب الاجتماعية والعملية، ومن ثم تطويرها.

وبناءً عليه ويمكن صياغة مشكلة الدراسة فيما يلي:

أسئلة البحث:

1. هل يختلف المشاركون في اتجاههم للقيادة بحسب جنس القائد ؟
2. هل يفضل المشاركون في العينة من الذكور والإناث المرأة القائد في المناصب القيادية؟
3. هل يفضل المشاركون في العينة من قطريين وغير قطريين المرأة القائد في المناصب القيادية؟
4. هل هناك تباين في الاتجاه بين الذكور والإناث فيما يتعلق بفعالية قيادة المرأة؟

أ. حسب المستوى التعليمي

ب. حسب العمر الزمني

ج. حسب نوع المؤسسة .

د . حسب عدد العاملين بالمؤسسة .

هـ . حسب الوظيفة التي يشغلها بالمؤسسة

إجراءات البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي والمُستند على أسلوب جمع البيانات، وتصنيفها، وعرضها، ووصف خصائصها، وملامحها الأساسية، ثم تحليلها لغرض الوصول إلى نتائج تساعد في تحقيق أهداف الدراسة.

الإطار النظري:

مصطلحات البحث:

القيادة: هي قدرة القائد الذي يمارس العمل في مهن متعددة على التأثير في سلوك المرؤوسين ودفعهم لتحقيق أهداف محددة.

السلوك القيادي: هو مجموعة السلوكيات أو الممارسات التي غالباً ما يستخدمها القائد للتأثير في نشاطات الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

القيادة والنوع في الدراسات العالمية:

تعد القيادة جانباً من جوانب العمل السياسي ، ولا بد من التمييز بين السياسة من جانب، والسلطة من جانب آخر، والقيادة عموماً تقاس باتخاذ القرارات، إذ ينظر للقائد بأنه الشخص ذا الكفاءة القادرة على اتخاذ القرارات بنفسه، وهي تتم في سياقات اجتماعية واقتصادية مختلفة. ولقد بينت الدراسات أوائل في الغرب أن المرأة تواجه ما يُسمى "السقف الزجاجي"، والتي تمنعها من الوصول إلى الإدارة العليا والمناصب القيادية. والوضع في العالم العربي ليست أفضل حالاً، بالرغم من أن بعض الدراسات التجريبية تذكر انه ليس هناك فرقا كبيراً بين أساليب القيادة لدى كل من الذكور والإناث على الأقل في "الغرب" مثل دراسة ماكشين وجلينو (2009, McShane and Glinow)، على سبيل المثال، هناك كثير من يجادل بأن:

"فيما يتعلق بنوع الجنس، وقد وجدت الدراسات في مجال الضبط عموماً أن القادة الذكور والإناث لا يختلفون في "مستوى المهمة أو قيادة الأفراد". ومع ذلك، بينت الدراسة أن "المرأة لا تعتمد على أساليب القيادة التشاركية مقارنة بنظرائهن من الرجال وخاصة في الصفات القيادية الناشئة عن التدريب، والعمل الجماعي، وتمكين العاملين. في النهاية، وأكد الباحثون إلى أن نتائج دراستهم تُشير أيضاً إلى أن المرأة تُقيم سلباً عند محاولتها تطبيق مجموعة كاملة من أساليب القيادة، وعلى الأخص التوجيه والنهج الاستبدادي" (P. 242).

ولقد شرح باول (Powell, 2011) في مقال له المناقشات التي جرت على صفحات الإنترنت وصحيفة نيويورك تايمز مؤخراً حول مسألة "أن النساء يمكن أن تصنع أدوراً قيادية أفضل؟" مما أثار جدلاً مستمراً حول طبيعة هذه الصلة، إذا وجدت، بين المرأة والقيادة. كما قد يعتنق كثيراً من الناس آراءً قوية حول ماهية القيادة الفعالة، فضلاً عن دور الجنس في ذلك، ولقد عرضت بعض الوثائق العالمية حول هذا الجدل والذي صورته بأنه حرب بين الجنسين وموضوعات القيادة، وبحثت ماهية الأفضليات والقوالب النمطية لكل من الذكور والإناث والمواقف والسلوكيات المرتبطة بدور القائد بالنسبة للقوالب النمطية التقليدية للجنسين والأدوار المرتبطة بهما. ولقد بينت هذه الوثائق أن الأفراد الناس يميلون إلى تفضيل القادة من الذكور. وبالإضافة إلى ذلك، تعكس القوالب النمطية لسمات وخصائص القائد الذي يتبنى إدارة التفكير المزدوج ونسبوه إلى الرجل، وهو التفكير الذكوري. ومع ذلك، تشير الأدلة بصورة متزايدة على أن المرأة تميل إلى أن تكون أفضل للعمل كقائدة في مجالات العمل في الاقتصاد العالمي من الرجل.

ومع ذلك، لا توجد إحصائيات تشير إلى أن المنظمات أو المؤسسات تميل إلى الأدوار الذكورية في المناصب القيادية، وأن لا تختار المرأة للقيام بأدوار القائد بسبب جنسها. لكن تشير الوثائق والدراسات إلى أن التحديات الذي تواجه هذه المنظمات والمؤسسات هو الاستفادة من وتطوير قدرات جميع الأفراد الذين يقوموا بأدوار القائد، ومن ثم تهيئة الظروف التي تمنح فرصاً للقيادة متكافئة، لكل من الجنسين لضمان نجاحهما في أدوراهما في العمل القيادي، وذلك بغض النظر عن نوعية الصلة بين نوع الجنس والقيادة، بحيث يكون الهدف تعزيز احتمالية أن يكون لدى الجنسين فعالية في أداء أدوار القائد. (Wallis; Yammarino & Feyerherm, 2011). وتُحلل جوديث باكستر في كتابها حول "لغة القيادة النسائية"

(Baxter, Judith r2010, The Language of Female Leadership. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010) أثر اللغة والمساواة بين الجنسين في مكان العمل، كدراسة تحليلية فكرية ثاقبة، من خلال

دراسة استخدام المصطلحات المتعلقة بالقيادات النسائية في أداء القيادة الفعالة في عالم الأعمال، حيث الكتاب إضافة قيمة وفي الوقت نفسه يلي حاجة البحوث المتزايدة المتعلقة باللغة ونوع الجنس ومكان العمل. لا يجعل مساهمة كبيرة للهيئة القائمة للبحوث المتعلقة باللغة ونوع الجنس (Sung, 2011)

كما تُشير الأدبيات والنظريات التي تناولت القيادة النسوية إلى نقص في التكامل ما بين فعالية المرأة القائد وسمات القائد وفعاليتها (Avolio, 2007, American Psychologist, 62, 25–33) حيث يعتقد أن عدم التكامل ينشأ من خلال تطوير تكاملي لسمة السلوك الأنموذج لفعالية القيادة ثم درجة النسبية للسمات التي تصف القائد (الجنس، والذكاء، والشخصية) والسلوكيات (التغيير في بنية القائد، وبناء الشخصية)، وتأسيساً على هذه الفرضية قام كل من ديرو، نارجانج، ولمن، وهمفري (Derue; Nahrgang; Wellman; Humphrey, 2011) بدراسة العلاقة بين سمات الشخصية والسلوك، من خلال تحديد 4 معايير لقياس فعالية القائد (فعالية القائد، وأداء المجموعة، الرضا الوظيفي، ورضا العاملين عن القائد). إضافة إلى سمات شخصية القائد، حيث أن تبين أن ما لا يقل عن 31٪ من التباين في معايير فعالية القيادة ترجع لسمات القائد وفعاليتها. وكذلك تشير النتائج إلى أن هناك ما يبرر أن يقوم الباحثون أو العاملون في مجال الدراسات المختصة بالقيادة بوضع نموذج تكاملي تحدد فيه السلوكيات المرغوبة في القائد وفعاليتها. ولقد بين إيجلي (Eagly, 2007) في دراسة القيادة هوة القائد في الولايات المتحدة مكاسبها وأضرارها، والتي بدأ دورها يظهر بشكل متزايد مزودة بالمهارات الممتازة للقيادة أكثر من نظرائها الرجال، خاصة في أساليب القيادة والأداء الفعال كقائد. ومع ذلك، كذلك وضح إيجلي (Eagly, 2007) أن الناس يفضلون الذكور القادة أكثر من الإناث، وأنهم يعتقدون أن الصعب على النساء أن يصبحوا قادة ناجحين مقارنة بنظرائهم من الرجال، خاصة في الأدوار القيادية التي يهيمن عليها الذكور. وهذا أكثر ما تواجهه المرأة في المناصب القيادية هو عدم المساواة بين الجنسين. كما تساءل إيجلي (Eagly, 2007) إن كانت المرأة في المناصب القيادية قد استطاعت أن تحقق مكاسب من تبوأها هذه المناصب، ولقد أشار في دراسته إلى أن نتائجه تبين تفوق المرأة وقدرتها بشكل ملحوظ على القيام بالعديد من الأدوار القيادية جنباً إلى جانب الرجل، أو أنها أكثر كفاءة منه في بعض الأحيان بالرغم من التحيز ضدها في بعض المواقف التي تشير إلى عدم المساواة بين الجنسين. وهذا يتفق مع ذكره إيجلي وكارو (Eagly & Karau, 2002) في دراسة نظرية الانسجام حول أدوار القيادات النسائية، فيقترحان أن يقوم الباحثون بدراسة التناقض بين أدوار الإناث، والأدوار القيادية، والتي يتشكل من خلالها شكلان من أشكال التحيز أو التعصب تجاه المرأة في

المناصب القيادية لدى الأفراد ومنها: (أ) إدراك العاملون أن يفضلون بصورة أقل عمل النساء في المناصب القيادية، مقارنة بوجود الرجل في نفس المكانة، أي نفس المناصب القيادية المحتملة، وكذلك (ب) واتضح من خلال تقييم السلوك القيادي للمرأة من خلال الآخرين أنهم أقل تفضيلاً لدى النساء الأخريات. وتبين نتائج البحوث إلى الاتجاهات نحو تولي المرأة للمناصب القيادية أقل تفضيلاً لدى كل من الذكور والإناث على حد سواء، ما يُشير إلى أن من الصعب على المرأة أن تصبح قائداً، وتصبو إلى تحقيق النجاح في الأدوار القيادية. كما بحثت دراستان من الدراسات التجريبية لكل من فينكبيرج وفان انجن و اميري وحوهانسن اس تي وميري (Vinkenbunrg, van Engen, Eagly, Johannesen-ST, Mary, 2011) فيما إذا كانت القوالب النمطية حول أساليب القيادة، وعدم التدخل يشكل ميزة أو عائقاً لوصول المرأة إلى المناصب القيادية في المنظمات. بينت الدراسة الأولى السمات النمطية لأساليب القيادة لدى المرأة، حيث أظهرت النتائج أن المشتركين يعتقدون أن المرأة تميل إلى منح المكافآت للأشخاص الذين يقعون تحت إدارتها تعزيزاً لسلوكياتهم الإيجابية، كما أن المرأة أقل تدخلاً في شئون الإدارة من الرجل. أما الدراسة الثانية فهدفت إلى دراسة القوالب النمطية بأنماط القيادة للنهوض بالمرأة والرجل على مختلف المستويات في المنظمات. حيث بينت نتائج الدراسة إلى أن المشاركين يعتقدون أن الدوافع المهمة للعمل أكثر أهمية للرجل مقارنة بالمرأة وتمثل أهمية لديهم خاصة للترقية إلى كبير الموظفين التنفيذيين. على النقيض من ذلك، بتحليل محتويات الإجابات التي اعتبر المشاركون بها أن أكثر الأمور الشخصية أكثر أهمية لدى النساء مقارنة بالرجال خاصة في طموحاته للوصول للإدارة العليا. وتمشيا مع هذه المعتقدات النمطية حول القيادة، فقد بينت النتائج أن النساء المهتمات بتعزيز أدوارهن يهتمون في سلوكياتهن ودوافعهن نحو العمل القيادي. وفي دراسة أندورس واينراسن وغيرهما (Anders, Einarsen, Torsheim, Schanke, 2007) وتحليلها (d, 2007) عن عدم فعالية المرأة في القيادة، من خلال اختبار فرضية أن سياسة عدم تدخل القائد المرأة ليس نوعاً من القيادة عديمة الفائدة *a type of zero-leadership* ، ولكنه نوع من السلوك القيادي المدمر، يعرض صاحبه للمشكلات، والذي يظهر في صورة علاقات منتظمة تتزامن معها الضغوطات مكان العمل، التعدي في العمل، والضيق النفسي. حيث أجريت هذه الدراسة على حوالي 2273 موظفة في الترويج، وقد بينت نتائج الدراسة وتحليلها أن سياسة عدم التدخل التي تنتهجها المرأة في المناصب القيادية قد ارتبطت إيجابياً مع القيادة، وصراع الدور، وغموض الدور، والتعارض مع زملاء العمل. كما أن الضغوطات التي تشعر بها المرأة القائد نحو مشاركة نتج عنها آثاراً تضمنت عدم تدخلها في

أدوارها القيادية المناطة بها، ونتيجة لذلك إما أن تقوم بالتعدي على الآخرين في العمل، أو يتعدى عليها، وكذلك ظهور حالات قلق مستمر لدى المرأة في أماكن القيادة ناجم عن الضغوطات في مكان العمل، وخاصة من خلال التعرض للتعدي من الآخرين.

ولعل ما يوضح الصورة بشكل أفضل دراسة لستيوارت توماس (Stewart-Thomas, 2010) حيث سحب مجموعة من البيانات من "دراسة في التجمعات الوطنية في" عام "1998، فقدم الأدلة التي تُشير إلى أن هناك احتمالات وجود فروق في القيادة لدى الجنسين الذين يعملون في برنامج الخدمة الاجتماعية الدينية. حيث أظهرت نتائج الدراسة، إلى أن احتمالات مشاركة المرأة في برنامج الخدمة الاجتماعية الدينية أكبر أربع مرات مقارنة بمشاركة الرجل. وبالإضافة إلى ذلك، بينت الدراسة أن نسبة النساء في مجالس إدارية المصلين يزيد من احتمال زيادة مشاركة المرأة في خدمة المشروع. وبينت الدراسة أن أنواع برامج الخدمات الاجتماعية للمصلين تختلف تبعاً لنوع الجنس القائد، وهذا يُرجح كفة العمل لدى المرأة في المجالات الاجتماعية الإنسانية كثيراً، فمن الأرجح أن متابعة مثل هذه المشاريع الخدمية التي يمكن أن تسمى بالأعمال الأنثوية وترتبط بالصورة النمطية للمرأة العاملة، وذلك استناداً إلى نظرية أكر (1990) التي شرحت عمل الأفراد في المنظمات المرتبط بنوع الجنس.

كذلك يُفسر كل من كليتش، نرجونسكي، ورايان، وهالسم (Kulich, Trojanowski, Ryan, Haslam, & Renneboog, 2011) بشكل مُختلف للفجوة بين الجنسين في المناصب القيادية بالاعتماد على نتائج دراسات الجنس والنوع، والقيادة، حيث بينوا أن الفجوة بين الجنسين ظاهرة محددة السياق نتيجة عدم المساواة في الأجور بين الجنسين، لأن المكافآت التي تمنح للرجال ليست فقط أكبر من تلك المخصصة للنساء، ولكن أيضاً تقديم التعويضات الإدارية للمديرين التنفيذيين الذكور أعلى من ما يقدم للمديرين التنفيذيين الإناث. وبناء عليه يُميز القائد بناء على القوالب النمطية للجنس، وهذه الفروق بين الجنسين تُشير إلى وجود مؤشرات عدم الثقة بالعمل القيادي للمرأة، وعدم اكتراث المنظمات بأداء المرأة فيما يتعلق بالقضايا التي تتعلق بقدرات المرأة وموهبتها في العمل القيادي.

وتبين كثير من الدراسات أن الصراعات جزءاً لا يتجزأ من الحياة التنظيمية والإدارية، لا سيما عند مختلف الشعوب. وتشير نتائج عديد من الدراسات السابقة إلى أنه قد تنشأ الصراعات على أساس الهوية الاجتماعية (مثل صراع التوتر القائم على نوع الجنس). حيث هدفت دراسة جنترى وبويسون وهنم ووبر (Gentry, Booyesen, Hannum, Weber, 2010) وهي دراسة مسحية إلى المقارنة بين الموظفين

والموظفات على عينة قوامها 218 في الولايات المتحدة وجنوب أفريقيا لدراسة تأثير نوع الجنس والثقافة الوطنية على القيادة ومدى دلالة ذلك على الاحترام والتقدير على أساس المساواة بينهما، ولقد وضعت الدراسة سيناريو افتراضي يصور صراع التوتر القائم على نوع الجنس. وتظهر النتائج أن الأثر الرئيسي للجنسين: يتمثل بأن المرأة تعتقد أنها أكثر فائدة في التعامل مع الصراع التوتر القائم على نوع الجنس من الرجال وانها تمتلك المهارات القيادية للقيام بذلك، على نحو يدل على الاحترام والمساواة. وكان هناك تأثير رئيسي للثقافة الوطنية، ولكن وتفاعل بين نوع الجنس والثقافة الوطنية.

ولقد ذهب بعض الباحثين إلى أبعد من ذلك، من خلال دراسة الألياف العصبية لدى كل من الجنسين كدراسة وتبين دراسة فمياجالى وفيرشوي ومامللي وآخرون (Fumagalli, Ferrucci, Mameli, Marceglia, Mrakic-Sposta, Zago, Lucchiari, Consonni, Nordio, Pravettoni, Cappa & Priori, 2010) إلى أن بالرغم من وجود أدلة جوهريّة تؤكد على وجود فروق عصبية وسلوكية بين الجنسين، فإن دراسة السلوكيات الأخلاقية من أعقد جوانب العقل البشري. وهذا ما يشير إلى خصائص الجنسين في التنمية الأخلاقية، ولقد تساءل الباحثون ما إذا كانت هذه الفروق تنشأ نتيجة الأثار الثقافية لتنشئة كلا من الجنسين، أم هي مجرد فروق فطرية ولدوا بها، وخلصوا من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع نفسه، بنتيجة أن تلك الفروق لا تزال غير مفهومة أو واضحة. ولقد أفترض هؤلاء الباحثون إلى أن التعليم (التعليم العام والتعليم الصحي) وأثر العقيدة الدينية يؤثران بصورة مباشرة أم غير مباشرة على أخلاقيات المهنة، وطبقوا هذه الدراسة على عينة قوامها 50 من الرجال و50 والنساء ، طُلب منهم تحديد أحكامهم الأخلاقية نحو بعض القضايا. حيث بينت النتائج أن الفروق بين الجنسين في الاستجابات بين المجموعتين من الذكور والإناث حول القضايا غير الأخلاقية والمعضلات الأخلاقية غير الشخصية متفاوت، ولقد أعطى الذكور تقديرات مرتفعة للقضايا النفعية والأخلاقية الشخصية، أي (تلك التي تتعلق بمسارات العمل التي تتضمن تأييد قرارات عاطفية شديدة). وبينت نفس الدراسة أن العوامل الثقافية مثل التعليم والدين لا أثر لها على حكمهم الأخلاقي نحو القضايا التي تتعلق بالعمل. وتوحي هذه النتائج بأن العمليات العقلية العاطفية التي تتعلق بالحكم على القضايا تختلف لدى الرجال والنساء، ربما تعكس الفروق في الآليات العصبية الأساسية، ومحددات السلوك الأخلاقية المتعلقة بنوع الجنس قد تفسر جزئيا الفروق بين الجنسين في الحياة الحقيقية، التي تشمل إدارة الطاقة وصنع القرار الاقتصادي، والقيادة وربما أيضا سلوكيات العدوانية والإجرامية، مما يؤثر على اختيار احدهما للقيام بأدوار القائد.

وأعتقد أن هذه الاستنتاجات لا يمكن تعميمها على جميع الثقافات وخاصة الثقافة العربية، والتي تعود إلى العديد من البحوث والدراسات التي تشير إلى أن الموظفين يفضلون الذكور عن الإناث، ومع ذلك فإن مسألة تمكين المرأة من أن تكون في المناصب القيادية ليست مسألة نوع الجنس فقط ولكن الموضوع أكثر تعقيداً.

كما توضح دراسة سانشيز هكلز وديفر (Sanchez-Hucles & Davis, 2010) التحديات التي تواجه النساء والنساء من لون في سعيهم لتحقيق والقيام بأدوار قيادية في مكان العمل، على وجه التحديد أبعاد نوع الجنس والعنصر وأثرها على القيادة والنوع لكوسكي وسيجال (Karakowsky & Siegel, 1999) إلى أن الرجال هم أكثر مُشاركة وتأثيراً في السلوكيات المتعلقة بالقيام بالمهمة. مستندين إلى المنظور الاجتماعي والهيكلية الاجتماعية، والحالة النفسية للأفراد، وتشير النتائج إلى أن التمثيل النسبي للرجال والنساء في مجموعة عمل، يؤثر بشكل كبير في توجه الأفراد نحو نوع الجنس، وتكون مردوداته ملحوظة بشكل كبير في أداء المهمة، خاصة لدى الفريق الذي سوف ينجز هذه المهمة، جنباً إلى جانب مستوى السلوك القيادي.

القيادة والنوع الاجتماعي في دولة قطر والبلدان العربية:

قدم نيلي وفاينلي وتانسي (Neal, Finlay & Tansey, 2005) دراسة لملء الفجوة في أدبيات العمل مفاهيم المرأة العربية للقيادة. من خلال مقارنة القيم المرأة في قيادة السلطة في ثلاث دول عربية، وتهدف الورقة إلى دراسة مُحايِدة حول القيادة في "العالم العربي، وهي دراسة مسحية، بُنيت على أساس نظرية ويبر للسلطة (1978) وتضمنت مناقشات لنظريات القيادة المعاصرة، تكونت العينة من (ن=320) والإناث من الذين كانوا مسجلين في الصفوف العليا التجارية في ثلاثة بلدان عربية، عمان، لبنان والإمارات العربية المتحدة. بتحليل البيانات وجدت قيم مشتركة في سلطة القيادة في دول الخليج (عمان والإمارات العربية المتحدة). وتميزت لبنان بمستويات منخفضة نسبياً في السلطة "التقليدية"، ومستويات عالية جداً من السلطة "الكاريزمية". وأظهرت النتائج أوجه التشابه والاختلاف الإقليمية بين هذه الدول وخاصة بين دولتي الخليج ولبنان في قيم سلطة قيادية لصالح المرأة في لبنان.

ووفقاً لما سبق في مناقشة تطوير النظرة إلى عمل المرأة في المناصب القيادية، نجد أن التقارير التي وثقت لتطور قيادة المرأة القطرية للمناصب الهامة بالدولة (2009) تُبين أن الفترة من 2004-2009 قد شهدت اهتماماً كبيراً بإجراء البحوث والدراسات المعنية بقضايا المرأة، ونشرها، وعقد الندوات والحلقات النقاشية حولها. وقد قاد هذه الحركة المجلس الأعلى لشؤون الأسرة بصفته الآلية المؤسسية المعنية بشؤون المرأة، حيث تطرقت البحوث التي قام بها لقضايا العنف ضد المرأة، ومعوقات تولي المرأة للمناصب القيادية في المجتمع القطري، والمشاركة السياسية، وغيرها من الموضوعات. وفي نفس التقرير وضح أن أكثر المعوقات التي تحول بين عمل المرأة بشكل عام وعملها في المجالات ذات المسؤولية واتخاذ القرارات وتبوؤ المناصب الأعلى، إنما يعود إلى الاتجاهات التي ينحو إليها أفراد المجتمع القطري في الاعتقاد بأن النهوض بالمرأة هو مسؤولية الجهات الحكومية فقط وعدم وجود جمعيات أهلية معنية بشؤون المرأة، وكذلك استمرار ضغوط الثقافة المجتمعية التقليدية التي تروج لصورة نمطية عن المرأة، وتقيد مشاركتها في بعض المجالات مثل العمل الإعلامي والمشاركة السياسي، وتحد من وصولها للمناصب القيادية في مؤسسات العمل. ولقد قامت جهود حثيثة بالدولة لتطوير المرأة وتمكينها في جميع المجالات ومنها مجال القيادة في أماكن متعددة ومختلفة في القطاعات الحكومية وغير الحكومية، من خلال تدريبهم وتأهيلهم تأهيلاً مهنيّاً عالي الجودة، وهذا ما تُشير إليه التقارير التي وثقت لتطوير عمل المرأة، حيث بلغ إجمالي المُدرّبين حسب نوع الجنس ونوع التدريب في مراكز التدريب المختلفة في القطاع الخاص ومعهد التنمية الإدارية (حكومي) في عام 2007 (13926) متدرّباً منهم (7471) متدرّبة، ويتضح أن إقبال الإناث على التدريب أكبر من الذكور وبلغت النسبة الإجمالية للإناث (53,6) متدرّبة. وبلغ النساء (56,8) في التدريب الإداري و(54,4) بالنسبة لتدريب الكمبيوتر و(41,9) بالنسبة لتدريب اللغات، وهو يُشير بصورة واضحة إلى الاهتمام بتمكين المرأة في مستويات مختلفة ومنها تأهيلها لتكون في أماكن يمكن أن تكون فيه ذات قرار. (المجلس الأعلى لشؤون الأسرة، التقرير الوطني لدولة قطر، بيجين + 15، إبريل 2009)

ولقد بينت الغانم (2007 أ) في دراستها عن أهمّ حول معوقات وصول المرأة للمناصب القيادية، وهي الدراسة الأولى التي تحاول تشخيص الأسباب الواقعية والكامنة التي تسهم في تقليل استفادة المرأة من التطورات الجارية في السياق التنموي ومن المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار خصوصاً في مجالات العمل الجديدة والإدارة التنموية والتقليل من نصيبها من الوظائف القيادية مقارنة بالرجل والوقوف على طبيعة هذه التحديات من الناحية المجتمعية والمؤسسية والتنظيمية من أجل صياغة استراتيجيات أفضل

لتمكين المرأة من المشاركة في صنع القرار المجتمعي ومن ثم التوصل إلى مقترحات عامة وسياسات محددة للتغلب على هذه العقبات في حال تواجدها. هذا وتأتي اهم نتائج استطلاع دراسة الغانم (2007 أ) حول رأي المجتمع حول المرأة المناصب القيادية بأنها قد قدمت لاستطلاع رأي نحو 1015 من أفراد المجتمع حول مجموعة من المعلومات الهامة ساعدت في الكشف عن اتجاهات الأفراد نحو تولي المرأة للمناصب القيادية في الحياة العامة وحددت طبيعة التحديات الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على مواقفهم منها. وتشير النتائج في نفس الدراسة (الغانم، 2007 أ) أنه بالرغم من التطور الكبير الذي شهدته مؤشرات التنمية البشرية في المجتمع القطري، والتي أسهمت في تصنيف قطر ضمن الدول ذات التنمية البشرية المرتفعة، والتي ظهر من خلالها تقلص الفجوة بين الجنسين في معظم المؤشرات التنموية إلا أن مؤشرات المشاركة في صنع القرار لا تزال منخفضة، وتكشف عن وجود فجوة كبيرة بين الجنسين في هذا المجال، وهذا يشير إلى أن قدرة المرأة على تولي المناصب القيادية في المجتمع تشهد تحديات أساسية. كما تشير النتائج في الدراسة عن النوع (الجنس): تقارب الوزن النسبي بين عينة الذكور والإناث بالعينة حيث لم يتجاوز الفرق 9.6% لصالح الإناث والذي لا يعد فارقا كبيرا وعليه يمكن إجراء المقارنات بين اتجاهات ومواقف الذكور والإناث في العينة حول قضايا الاستبيان المختلفة ورصد الاختلافات والتشابهات وتحديد احتياجات أفراد العينة من الجنسين أو أفراد المجتمع القطري بشكل عام، أما عامل السن فتشير معظم مفردات العينة أنهم يقعون ضمن الفئات العمرية الشابة من 20-24 و 25-29 سنة ثم الفئة 30-34 سنة، والتعليم هو احد العوامل المؤثرة في عمل المرأة من عدمه ومن جهة أخرى يسهم في تكوين اتجاهات جديدة ويساعد على أن يصبح الشخص أكثر مرونة وتقبلا للتغيرات التي تحدث في المحيط الاجتماعي ومن بينها التغيرات في أوضاع المرأة. وكشفت نفس الدراسة (الغانم، 2007 أ) أن أسباب عدم حصول المرأة على نصيبها من المناصب القيادية في مجالات العمل المختلفة، يستدعي التعرف على اتجاهات المجتمع نحو عمل المرأة وتفضيلاته للقطاعات التي يمكن أن تعمل بها، الأمر الذي يعكس أنماط تفكير وأساليب سلوك الأفراد التي ستجعل المرأة تتجه نحو العمل في قطاعات معينة دون أخرى مما ينتج عنه ضالة فرصها للترقية. فكانت - 88% من أفراد العينة اتفقوا على أن قطاع التعليم هو أنسب القطاعات لعمل المرأة، - 8.3% العمل بالوزارات، - 8.2% العمل بالصحة.

ومن اللافت للنظر في هذه الدراسة الهامة للمجلس الأعلى للأسرة (الغانم، 2007 أ) أن الذكور والإناث قد اتفقوا على أن يكون قطاع التعليم هو المناسب لعمل المرأة، وهو ما يوضح نمطية صورة المرأة

وأدوارها لدي أفراد المجتمع، فبالرغم من انفتاح المجتمع القطري، وتولي المرأة بعض المناصب القيادية - حتي وصلت للوزارة - ومباركة المرأة للمرأة وتشجيعها لها، إلا أننا نجد أن المرأة ما زالت مشتتة وتعيش في صراع بين القبول والخروج عن موروثاتها الثقافية وانطلاقها وانفتاحها في المجتمع، وبين الرفض والخضوع للرواسب الثقافية التي لا يستطيع أي فرد التخلص منها بسهولة. وتشير النتائج إلى أن على المرأة القيادية أن تبذل جهداً أكبر في تغيير النظرة العامة التي تشكلت حول طريقته للقيادة والإدارة. وأن تكتسب ثقة كلا الجنسين، من خلال اكتساب صفات قيادية أكثر قبولاً من أفراد المجتمع. ولقد أظهرت نتائج دراسة الغانم (2007 أ) أن هؤلاء العينة من الذكور في العينة. يعارضون تولي زوجاتهم للمناصب القيادية. فممارسة المرأة للعمل القيادي يؤثر على دورها التابع في المنزل (الغانم، 2007: 19-23). كما أظهرت دراسة (معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية في المجتمع القطري) التي قام بها المجلس الأعلى لشؤون الأسرة في عام 2007 وجود موقف متناقض من المرأة ففي الوقت الذي يعترف فيه المجتمع بقدرات المرأة العلمية إلا أنه لا يعترف بقدرتها على القيادة وظهر ذلك بوضوح في موقف عينة الدراسة من تولي المرأة للمناصب القيادية حيث وافق 32% منهم على قدرة المرأة على تولي تلك المناصب. (الغانم، 2007 أ)

وكشفت دراسة مؤسسة راند (Felder & Vuollo, 2008) أن عدد النساء اللاتي يشغلن مناصب قيادية قطرية أخذ في الازدياد. ومن المعروف جيداً أن العمل خياراً لبعض النساء، بالرغم من أن هناك عديد من النساء قد تولين مناصب قيادية عليا مثل وزير أو رئيس جامعة، وغيرها من القيادات النسائية في المجتمع القطري ونجاحها دليل على نجاح المرأة في المناصب القيادية. بدأ أرباب العمل الذين قابلتهم RAND إلى الاعتقاد بأن المرأة القطرية تعمل بجد أكثر من الرجال، وذكرت أيضاً أن النساء هن أكثر مسؤولية وأكثر حرصاً على التصرف في العمل. كما أن بعض أرباب العمل يعترفون بدور المرأة القطرية في المناصب القيادية، وكانوا على استعداد لتشجيع مشاركتها الكاملة من خلال توفير الوسائل المتاحة لها في مجال العمل. (Felder & Vuollo, Rand, 2008: 23-25) <http://ssrn.com/abstract=1291424>

كما أن حصة المرأة من الوظائف عمل المرأة قليل جداً بالرغم من الدعم الذي تحصل عليه من القيادة السياسية. إن الفكرة التقليدية لعمل المرأة منتشرة في المجتمع القطري، في قطاع التعليم، وفي المهن الإدارية بالذات، لم توجد فروق جوهرية بين الذكور والإناث، تبني العينة لموقف حد ما للأدوار القيادية للمرأة، يظهر في عدة عندما يتحول الحكم من مجرد الحصول على استجابات وإبداء الرأي، بالموافقة أو الرفض إلى تحدي مدى صلاحيتها له. فالمجتمع صورة جاهزة لمواصفات عمل المرأة، وتأثر

الرجال بالصورة النمطية لتولي زوجاتهم للعمل القيادي (وزارة التعليم والتعليم العالي، 2008، تقرير تطوير التعليم - التقرير الوطني لدولة قطر)

ولقد بينت دراسة بعنوان مشاركة القطريين في الحياة السياسية: المعوقات وسبل التمكين للغانم 2007 أ) والتي قامت بها اللجنة الدائمة للانتخابات في عام 2007 أن 62% من عينة الدراسة يفضلون المرشح الرجل. أي أن العينة سواء الذكور أو الإناث يفضلون المرشح الرجل على المرأة فالمجتمع لا تزال لديه مواقف سلبية تجاه ممارسة المرأة للعمل السياسي. وهو اتجاه عام ظهر لدى الجنسين، ويبرز عند تحول الموقف إلى فعل الاختيار مثل التصويت للمرأة، وعند إصدار أحكام قيمية حول قدرات المرأة على القيادة. (الغانم، 2007 ب) (19-23) كما أن المرأة في المناصب الإدارية العليا تركزها في مجالات التعليم والصحة، وهي الحالات التاريخية لعمل المرأة، فعلى الرغم من التغير الحاصل في توزيعات المرأة العاملة على المهن المختلفة، وولوجها قطاعات عمل أخرى كالأمين والاتصالات والاقتصاد والقانون والإعلام والسياسة، إلا أن نصيبها من المراكز القيادية في هذه المجالات يكاد يكون صفراً. وكذلك فإن مشاركة المرأة في المناصب القيادية في القطاعين الخاص والمختلط مازالت محدودة بالرغم من تزايد دورها في مجال تملك وإدارة الأعمال حيث تم إنشاء منتدي سيدات الأعمال القطريات الذي يضم أكثر من 500 سيدة. أما في مجال المشاركة في مؤسسات المجتمع المدني فإن الإحصائيات السابقة تكشف عن تدني حصة المرأة من المناصب القيادية، رغم أنها ذات أنشطة لها علاقة بقيم المجتمع التكافلية والتعاونية والخيرية، والتي لا يعارضها المجتمع بقدر ما يعارض مشاركتها في الحياة العامة وخصوصاً بالنسبة لتولي المهام القيادية فيها. ومع ذلك إن مشاركة المرأة بالذات لا تزال محدودة، وكلما زادت هذه المشاركة أصبحت مساهمة المرأة أكثر قبولاً على المستوى المجتمعي، مما يؤهل المجتمع لقبول أدوارها القيادية على المدى البعيد. (الغانم، ب2007: 19-23) كما يشير تقرير المجلس الأعلى للأسرة أن المرأة لا زالت تواجه صعوبات في الاندماج في هذه القطاعات أو التأثير فيها وتحديداً في الأدوار والمهام التي تتناسب مع أدوارها ومهامها التقليدية داخل الأسرة والمجتمع. (التقرير الوطني لدولة قطر، بيجين + 15، المجلس الأعلى لشؤون الأسرة، إبريل 2009)

وتتفق بعض نتائج الدراسات السابقة بدولة قطر مع الدراسات التي أجريت بدولة الإمارات العربية المتّح، 000 والتي اختيرت من النساء العاملات في القطاع الحكومي، ويبلغ حجم هذا المجتمع (23,000 امرأة)، حيث بلغ عدد العينة 7876، منها حوالي 95.94% مواطنة، و3.81% من جنسية

عربية، و0.20% من جنسيات أخرى. حيث تظهر نتائج الدراسة المسحية بالدولة أن فرص النسبة %تقدم الوظيفي في العمل غير متاحة بشكل عادل ومنصف. وتظهر النتائج بشكل واضح أن معظم النساء العاملات بنسبة % 69.32 أبدت «عدم موافقتهن» غير موافقة، وغير موافقة على الإطلاق على أن فرص الترقى والتقدم الوظيفي في العمل متاحة بشكل عادل ومنصف، وهن من اللواتي لديهن خبرة طويلة في العمل (16-20 سنة) ما يُشير إلى أن فرص الترقى للوصول إلى منصب إداري أو قيادي غير مُتاح بصورة واضحة للمرأة في مجال العمل. (السويدي، العوضي، أبو بكر: 2011) ولقد تبين للباحثة عند جمع البيانات عن المرأة الخليجية أن المرأة في الإمارات استطاعت أن تحصل على مناصب قيادية متميزة، وذات مكانة عالية من خلال عملها في قطاعات مختلفة ومتنوعة بالدولة، فشكّلت المرأة نسبة %22.5 في أول مشاركة لها في البرلمان. حيث أنها حصلت على 9 مقاعد في المجلس الوطني الاتحادي لدولة الإمارات العربية المتحدة. كما تعادل مشاركة المرأة في مجلس الوزراء في حكومة دولة الإمارات بنسبة %17. حيث شغلت 4 مقاعد في مجلس الوزراء: وزيرة التجارة الخارجية، وزيرة الشؤون الاجتماعية ووزيرتين دولة، وأربعة سيدات يمثلن الدولة في السلك الدبلوماسي في منصب سفير وقنصل للدولة، وهي مناصب قيادية مرموقة.

كما تتفق الدراسات التي أجريت بدول قطر عن المرأة في المناصب القيادية، مع دراسة مثيلة لها حول تمكين المرأة العربية في فلسطين، وهي دراسة أعدت من قبل معهد الدراسات، حيث تبين الدراسة أن المرأة التي تصل إلى المناصب العليا أقل بقليل من الرجل، بالرغم من أن الإحصائيات تُشير إلى أن عدد النساء الحاصلات على التعليم العالي، والترقيات أعلى من الرجل، وتبين الدراسة أن ذلك يعود إلى أنهم يعينون في المناصب العليا عن طريق قرارات من جهات عليا. فعلى الرغم من أن نسبة النساء في الترقيات تزيد على نسب الرجال إلا أن عدد الرجال أكبر نتيجة حصولهم على هذه المناصب عن طريق التعيين، وليس عن طريق التدرج الوظيفي، وذلك لأسباب اجتماعية فرضت عليها، أهمها: الواقع الاجتماعي الرجولي. (فارس، الهليس، شويخ & الصيفي، 2005)

إجراءات الدراسة

العينة ومصادرها: تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى القبول والرفض لقيادة المرأة في مجال العمل، حيث تتضمن عينة الدراسة (400) من الجنسين (ذكور وإناث) سنة تراوح أعمارهم ما بين (22-59) سنة، بمتوسط حسابي قدره (38.57)، وانحرافاً معيارياً قدره (7.368)، عدد القطريين (320)، وغير قطريين (80)، لقد أُخترت العينة من مختلف القطاعات والوزارات والمؤسسات والبنوك المختلفة بدولة قطر، حوالي (16) موظفاً في مؤسسات عدد أفرادها أقل من 10 موظفين، وحوالي (46) موظفاً في مؤسسات عدد أفرادها ما بين 15-50 موظفاً، وحوالي (49) موظفاً في مؤسسات عدد أفرادها ما بين 51-101 موظفاً، وحوالي (50) موظفاً في مؤسسات عدد أفرادها ما بين 101-250 موظفاً، وحوالي (49) موظفاً في مؤسسات عدد أفرادها ما بين 251-500 موظفاً، وحوالي (190) موظفاً في مؤسسات عدد أفرادها أكثر من 500 موظفاً، وتتراوح مؤهلاتهم العلمية ما بين الشهادات المتوسطة والفنية حوالي (187) موظفاً، وحوالي (202) من حملة الشهادات الجامعية، وحوالي (11) موظفاً من حملة الشهادات الجامعية الأعلى. وتراوحت خبراتهم ما بين 6 شهور حوالي (33) موظفاً، وحوالي (52) موظفاً وموظفة، تراوحت خبراتهم ما بين 6-12 شهراً، و(113) موظفاً تراوحت خبراتهم ما بين 1-3 سنة، و(85) موظفاً وموظفة، تراوحت خبراتهم ما بين 4-7 سنة، (38) موظفاً وموظفة، تراوحت خبراتهم ما بين 8-11 سنة، وحوالي (21) موظفاً وموظفة، تراوحت خبراتهم ما بين 12-15 سنة، و(13) موظفاً وموظفة، تراوحت خبراتهم ما بين 16-19 سنة، و(45) موظفاً وموظفة، وكانت خبراتهم في العمل أكثر من 20 سنة. أما الوظائف التي يشغلها أفراد العينة فتراوحت ما بين مدير إدارة حوالي (30) فرداً، و(80) فرداً بوظيفة رئيس قسم في الإدارة الوسطى، وحوالي (49) رئيس قسم في الإدارة السفلى، وحوالي (241) موظفاً وموظفة. وتنقسم العينة إلى مجموعتين، الأولى تحت إدارة قائد من الذكور حوالي (245) موظفاً وموظفة، والثانية تحت إدارة قائد من الإناث حوالي (155) موظفاً وموظفة.

مقاييس الدراسة:

1. مقياس القيادة النسوية (إعداد فريق البحث بقيادة الأستاذ الدكتور مصطفى عشوي، 2012) معاملات الصدق والثبات: حيث قامت الباحثة بحساب معاملات الثبات بالطرق التالية بإجراء معامل الثبات ألفا كرونباخ لحساب ثبات مقياس حيث بلغت قيمة ألفا (0.81)، ثم قامت الباحثة بحساب الصدق بعدة طرق منها:

أ الصدق الظاهري: عُرض المقياس في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين في مجال علم النفس والصحة النفسية والتربية في عدد من الدول العربية، بهدف تحديد مدى ملاءمة العبارات وإبداء الرأي في مدى موافقة التعريف الإجرائي للمقياس أو تصويب عباراته.

ب الصدق العاملي: ولقد أجرت الباحثة حساب درجة التشبع بالعوامل المستخلصة بهدف تجميع المتغيرات المتعددة في مجموعات، لكل مجموعة من هذه المجموعات خصائص ومسميات وصفية مشتركة، وهي بمعنى آخر معيار لصدق هذه الخصائص العامة في مواجهة المحكات الخارجية، حيث استخدمت الباحثة طريقة Hotteling في تحليل المصفوفة عاملياً، حيث استخلصت أقصى تباين للمصفوفة الارتباطية من خلال تحديد المكونات الأساسية principle components، وأسفرت عن **وجود ثلاث عوامل جوهرية لمقياس.**

القيادة النسوية فاستوعبت (52.965) من التباين المشترك والجذر الكامن (11.209) وهم:

(1) **فعالية المرأة في المناصب القيادية،** ويتكون من القدرات المتعلقة باتخاذ القرارات والمبادرة، إنجاز الأهداف، التعاون، التفويض، وتطوير الآخرين، وقيادة التغيير، وحل المشكلات، وتركيزها على نتائج عمل المرؤوسين، ووضع وتطوير آفاق استراتيجية. ويستوعب (32.622) من التباين والجذر الكامن (4.567).

(2) **التفاعل الاجتماعي للمرأة في المناصب القيادية و** يتكون من المشاعر والتواصل الاجتماعي للمرأة مع زملائها في العمل وبناء العلاقات، وإظهار مستوى عال من الصدق والمسؤولية تجاه الآخرين، والتعاون وروح الفريق، والتواصل القوي الهادف. ويستوعب (11.125) من التباين والجذر الكامن (1.558).

(3) **المرأة وتقبلها في إدارة العمل من خلال التعاون معهم،** وقدرتها على التغيير، والتطوير وفق أفق بعيدة المدى، الثقة في قدرتها وخبرتها التقنية والمهنية، وتطوير الآخرين، وقدرتها على تحليل النتائج والقضايا. وتستوعب (9.217) من التباين والجذر الكامن (1.290).

(4) **الاتجاه العام لقيادة المرأة في المناصب القيادية ويمثل الصفات الأساسية للقيادة الكبار من** خلال مجموع درجات العوامل الثلاث في المقياس.

الإجراءات الإحصائية: أجريت التحليلات الإحصائية اللازمة والتي تتمثل فيما يلي:

أ. حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للعينة

ب. إجراء التحليلات العاملية باستخدام Principle component analysis, rotation method: Varimax with Kaiser Normalization.

ج. مقياس النزعة المركزية ومعاملات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لجوتمان لمعاملات الثبات.

د. إجراء اختبار تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة stepwise

هـ. معامل الارتباط البسيط Pearson

نتائج الدراسة :

السؤال الأول: هل يختلف المشاركون في اتجاههم للقيادة بحسب جنس القائد في المؤسسة؟

وللإجابة عن السؤال الأول أجرت الباحثة اختبار t-Test لحساب دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى كل من الذكور والإناث في الدراسة. لقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن هناك اختلافات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بحسب "جنس القائد" في عوامل الدراسة، وذلك باستخدام اختبار t-Test لدراسة الفروق في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ووجد أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في اتجاه الأفراد نحو فعالية المرأة في المناصب القيادية من خلال قدرتها على إدارة المؤسسة وتفويضها للعمل، حسب نوع المدير "القائد" في المؤسسة، حيث تُشير النتائج إلى أن الأفراد الذين هم تحت إدارة المرأة (155) موظفاً، يعتقدون أن المرأة أكثر فعالية وأكثر قدرة على إدارة العمل، حيث بلغت قيمة (ت) 8.495 دالة عند مستوى (0.001) من الثقة، وأنها أكثر تفاعلاً من الناحية الاجتماعية وقدرة على تقدير مشاعر العاملين والتواصل اجتماعياً معهم، حيث بلغت قيمة (ت) حوالي 3.847 دالة عند مستوى (0.001) من الثقة، وفي الاتجاه العام نحو قيادة المرأة حيث بلغت قيمة (ت) حوالي 7.132 دالة عند مستوى (0.001) من الثقة وذلك عند مُقارنتها بالعينة التي هي تحت إدارة الرجل (245) موظفاً لصالح العينة التي تحت إدارة المرأة، أي أن العاملين تحت إدارة المرأة يفضلونها بصورة أكبر من القائد الرجل.

السؤال الثاني: هل يفضل المشاركون في العينة من الذكور والإناث المرأة في المناصب القيادية؟

وللإجابة عن السؤال الأول أجرت الباحثة اختبار t-Test لحساب دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى كل من الذكور (ن=140) والإناث (ن=260) في الدراسة على العوامل الثلاثة في الدراسة والاتجاه العام نحو قيادة المرأة، حيث بينت دراسة الفروق بين المجموعات وجود دلالات في الاتجاهات نحو فعالية المرأة في المناصب القيادية، حيث بلغت قيمة (ت) حوالي (5.877) وكذلك في الاتجاه

العام نحو قيادة المرأة فبلغت قيمة (ت) 3.471 وجميعها دال عند مستوى (0.001) من الثقة لصالح مجموعات الإناث (260) موظفة. أي أن الإناث أكثر تفضيلاً لقيادة المرأة من الرجل مثلها في المنصب. كما تماثل أفراد العينة من الجنسين في اتجاههن نحو فعالية المرأة في أدوارها القيادية خاصة في مجال التفاعل الاجتماعي وتفضيل المرأة وتقبلها كقائد في العمل، ولم توجد فروق إحصائية تُذكر في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين المجموعتين. مما سبق يتضح أن الإناث أكثر تفضيلاً لدى الإناث كمسؤول مباشر، خاصة فيما يتعلق بفعاليتها في الإدارة وكفائتها بالعمل، وقدرتها على التفاعل الإيجابي الاجتماعي مع العاملين في المؤسسة وفي اتجاههم العام.

السؤال الثالث: هل يفضل المشاركون في العينة من قطريين وغير قطريين المرأة القائد في المناصب القيادية؟

وللإجابة عن السؤال الأول أجرت الباحثة اختبار t-Test لحساب دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى كل من قطريين (ن=320) وغير قطريين (ن=80) في الدراسة على العوامل الثلاثة في الدراسة والاتجاه العام نحو قيادة المرأة، حيث بينت دراسة الفروق بين المجموعات وجود دلالات في الاتجاهات نحو تفضيل المرأة وتقبلها في إدارة العمل في المناصب القيادية، حيث بلغت قيمة (ت) حوالي (2.376) عند مستوى (0.05) من الثقة لصالح غير القطريين. مما يُشير إلى أن عينة غير القطريين يفضلون المرأة في المناصب القيادية بصورة أكبر من عينة القطريين.

السؤال الرابع: هل هناك تباين في الاتجاه بين الذكور والإناث فيما يتعلق بفعالية قيادة المرأة في المناصب القيادية؟

أ) حسب المستوى التعليمي لدى أفراد العينة (400) من الذكور والإناث:

حيث أجرت الباحثة اختبار (ف) لتحليل التباين لدى مجموعات الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (المستوى التعليمي لدى أفراد العينة 400 من الذكور والإناث بحساب الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في عوامل الدراسة، حيث أظهر تحليل التباين أن هناك اختلافاً بين أفراد العينة من الذكور والإناث حسب المستويات التعليمية، خاصة في فعالية المرأة في المناصب القيادية والتي تتضمن القدرات المتعلقة باتخاذ القرارات، إنجاز الأهداف، التعاون، والتفويض. وكذلك توجد اختلافات جوهرية في التفاعل الاجتماعي، حيث بلغت قيمة (ف) على التوالي (3.126، 2.225) دالة عند مستوى (0.05) من

الثقة، ثم استخدمت الباحثة اختبار شيفيه لبيان أكثر الدلالات جوهرية لدى أفراد العينة حيث أظهرت النتائج أنه لا توجد فروقاً جوهرية بين المجموعات في المستوى التعليمي لدى أفراد العينة في الدراسة.

ب. حسب العمر الزمني لدى أفراد العينة (400) من الذكور والإناث:

كما بينت الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في عوامل الدراسة باستخدام تحليل التباين لدى مجموعات الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (العمر لدى أفراد العينة 400 من الذكور والإناث) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في المناصب القيادية حيث بلغت قيمة (ف) 2.754، وفي التفاعل الاجتماعي 3.414، وفي الاتجاه العام نحو قيادة المرأة حيث بلغت قيمة (ف) 3.981، وجميعها دال عند مستوى (0.005) من المؤسسة لدى الثقة بين أي من المجموعات تكون الفروق لصالحها قامت الباحثة بحساب اختبار المقارنات البعدية Post Hoc Comparisons لتحديد هذه الفروق، وقد أظهرت النتائج وجود فروقاً جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاه العينة نحو السلوك القيادي للمرأة في المناصب القيادية، بين الفئة العمرية 35-39 سنة والذي متوسطها 19.5139 والفئة العمرية 40-49 حيث بلغ متوسطها حوالي 22.2759، وذلك لصالح الفئة العمرية من 40-49 سنة. كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه العام لعمل المرأة في المناصب القيادية بين أفراد العينة الفئة العمرية ما بين 40-49 سنة والذي متوسطها 43.0609، وبين الفئة العمرية ما بين 50-59 والذي متوسطها 37.4688، وذلك لصالح الفئة العمرية ما بين 40-49 سنة.

ج. حسب نوع المؤسسة لدى أفراد العينة (400) من الذكور والإناث:

حيث توضح الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في عوامل الدراسة باستخدام تحليل التباين لدى مجموعات الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (نوع المؤسسة لدى أفراد العينة 400 من الذكور والإناث) أن هناك فروقاً بين أفراد العينة في اتجاههم نحو تفضيل المرأة وتقبلها في إدارة العمل حيث بلغت قيمة (ف) 5.138 دالة عند مستوى (0.01) من الثقة، ولمعرفة بين أي من المجموعات تكون الفروق لصالحها قامت الباحثة بحساب اختبار المقارنات البعدية Post Hoc Comparisons لتحديد هذه الفروق، وقد أظهرت النتائج وجود فروقاً جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاه العينة تنحو تفضيل المرأة وتقبلها في إدارة العمل، بين مجموعات الدراسة الذين يعملون في مؤسسات حكومية والذي متوسطها 6.2094 ومجموعة الدراسة الذين يعملون في مؤسسات شبه حكومية حيث بلغ متوسطها حوالي 7.2391، وذلك لصالح العينة في المؤسسات شبه الحكومية.

د. حسب عدد العاملين بالمؤسسة لدى أفراد العينة (400) من الذكور والإناث:

وتوضح الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في عوامل الدراسة باستخدام تحليل التباين لدى مجموعات الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (عدد العاملين بالمؤسسة لدى أفراد العينة 400 من الذكور والإناث) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في فعالية المرأة في المناصب القيادية حيث بلغت قيمة (ف) حوالي 2.63 دالة عند مستوى (0.05) من الثقة.

هـ حسب الوظيفة التي يشغلها بالمؤسسة لدى أفراد العينة (400) من الذكور والإناث

وتوضح الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في عوامل الدراسة باستخدام تحليل التباين لدى مجموعات الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (الوظيفة التي يشغلها بالمؤسسة لدى أفراد العينة 400 من الذكور) في التفاعل الاجتماعي للمرأة في المناصب القيادية حيث بلغت قيمة (ف) حوالي 2.832 دالة عند مستوى (0.05) من الثقة، وكذلك في تفضيل المرأة وتقبلها في إدارة العمل حيث بلغت قيمة (ف) 2.931 دالة عند مستوى (0.05) من الثقة.

مناقشة النتائج

1. اتجاهات المشاركون من الذكور والإناث للقيادة بحسب جنس القائد

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن هناك اتجاهًا إيجابيًا لدى أفراد العينة نحو فعالية المرأة في المناصب القيادية من خلال قدرتها على إدارة المؤسسة وتفويضها للعمل، حسب نوع المدير "القائد" في المؤسسة، حيث تُشير النتائج إلى أن الأفراد الذين هم تحت إدارة المرأة (155) موظفًا، يعتقدون أن المرأة أكثر فعالية وأكثر قدرة على إدارة العمل، من خلال اتخاذ المبادرة، وممارسة تطوير الذات وتطوير الآخرين، وتحديد الأهداف الخاصة بالجماعة، وحل مشكلاتهم والتحليل القضايا المتعلقة بالعمل، وأنها أكثر تفاعلاً من الناحية الاجتماعية وقدرة على تقدير مشاعر العاملين والتواصل اجتماعياً معهم، وبناء العلاقات، وقيادة التغيير والتواصل القوي والهادف مع أفراد مجموعتها، وفي الاتجاه العام نحو قيادة المرأة، والذي يتمثل بالصفات الأساسية التي يتسم بها القادة الكبار، والتي تتمثل بالقدرة على اتخاذ المبادرات، والأمانة والصدق، وإلهام وتحفيز الآخرين، والقيادة محو التغيير الفعال الإيجابي، والقدرة على وصل الجماعة بالعالم الخارجي، والإبداع، وتطوير العمل من خلال الأفق الاستراتيجية والمبنية على التخطيط والعمل، والخبرة التقنية والمهنية، وذلك عند مُقارنتها بالعينة التي هي تحت إدارة الرجل (245) موظفًا لصالح العينة التي تحت إدارة

المراة، كذلك تُشير النتائج إلى أن كل من الذكور(ن=140) والإناث (ن=260) يملون للاتجاه نحو فعالية المراة في المناصب القيادية، وكذلك في الاتجاه العام نحو قيادة المراة لصالح مجموعات الإناث (260) موظفة. أي أن الإناث أكثر تفضيلاً لقيادة المراة من الرجل مثيلها في المنصب من خلال . كما تماثل أفراد العينة من الجنسين في اتجاههن نحو فعالية المراة في أدوارها القيادية خاصة في مجال التفاعل الاجتماعي وتفضيل المراة وتقبلها كقائد في العمل، ولم توجد فروق إحصائية تُذكر في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين المجموعتين.

كما يتضح أن الإناث أكثر تفضيلاً لدى الإناث كمسؤول مباشر، خاصة فيما يتعلق بفعاليتها في الإدارة وكفائتها بالعمل، وقدرتها على التفاعل الإيجابي الاجتماعي مع العاملين في المؤسسة وفي اتجاههم العام. أي أن العاملين تحت إدارة المراة يفضلونها بصورة أكبر من القائد الرجل. وهذا يتفق مع ما ذهب إليه بعض من الباحثين في دراستهم مثل باول (Powell, 2011) الذي أشار في مقال له المناقشات التي جرت على صفحات الإنترنت وصحيفة نيويورك تايمز مؤخراً حول مسألة "أن النساء يمكن أن تصنع أدوراً قيادية تشير الأدلة بصورة متزايدة على أن المراة تميل إلى أن تكون أفضل للعمل كقائدة في مجالات العمل في الاقتصاد العالمي من الرجل. وكذلك بينت بعض الدراسات الأجنبية والخليجية ما يؤيد هذه النتيجة، مثل دراسة إيجلي (Eagly, 2007) الذي أشار في دراسته إلى أن نتائجه تبين تفوق المراة وقدرتها بشكل ملحوظ على القيام بالعديد من الأدوار القيادية جنباً إلى جانب الرجل، أو أنها أكثر كفاءة منه في بعض الأحيان بالرغم من التحيز ضدها في بعض المواقف التي تشير إلى عدم المساواة بين الجنسين. بالرغم من العديد من النتائج في قطر وبعض من البلدان العربية تُشير إلى تفضيل قيادة الرجل على قيادة المراة حيث تشير نتائج دراسة المجلس الأعلى للأسرة (الغانم، 2007 أ) إلى وجود فجوة كبيرة بين الجنسين في هذا المجال، كما تُشير إلى أن قدرة المراة على تولي المناصب القيادية في المجتمع تشهد تحديات أساسية.

2. مدى درجة تفضيل المشاركين في العينة من قطريين وغير قطريين المراة القائد في المناصب القيادية
وبينت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً بين عينة القطريين (ن=320) وعينة غير القطريين (ن=80) لصالح غير القطريين، وعليه، يمكن القول إن "الاتجاهات" بين القطريين من جهة وغير القطريين بصفة خاصة نحو موضوع المراة في مراكز القيادة واتخاذ القرارات تختلف في درجة تفضيل المراة وتقبلها في المناصب القيادية والتي تتمثل في نظرتهم إلى الصفات الأساسية للمراة القائد في إدارة العمل، حيث ينظرون إلى المراة أنها قادرة على إدارة العمل من خلال التعاون معهم، وقدرتها على التغيير، والتطوير وفق أفق بعيدة المدى،

كما أن لديهم الثقة في قدرتها وخبرتها التقنية والمهنية، وتطوير الآخرين، وقدرتها على تحليل النتائج والقضايا ، مما يُشير إلى أن للعوامل الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والتاريخية لها دور في تشكيل الاتجاهات وتغيرها وتطورها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نيلى وفاينلي وتانسى (Neal, Finlay & Tansey, 2005) التي أظهرت النتائج أوجه التشابه والاختلاف الإقليمية بين هذه الدول وخاصة بين دولتي الخليج ولبنان في قيم سلطة قيادية لصالح المرأة في لبنان.

3. تباين في الاتجاه بين الذكور والإناث فيما يتعلق بفعالية قيادة المرأة حسب المستوى التعليمي، حسب

العمر الزمني، نوع المؤسسة، عدد العاملين بالمؤسسة، الوظيفة التي يشغلها بالمؤسسة وأظهر تحليل التباين أن هناك اختلافاً بين أفراد العينة من الذكور والإناث حسب المستويات التعليمية، خاصة في فعالية المرأة في المناصب القيادية والتي تتضمن القدرات المتعلقة باتخاذ القرارات، إنجاز الأهداف، التعاون، والتفويض. وكذلك توجد اختلافات جوهرية في التفاعل الاجتماعي بين مجموعات الدراسة جوهرية، بالرغم من أن كثير من الدراسات السابقة تشير إلى أهمية المستوى التعليمي في الاتجاه نحو عمل المرأة حيث يتجه العاملون الأكثر تعليماً إيجاباً نحو عمل المرأة في المناصب القيادية، كما تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة فعالية وكفاءة المرأة في المناصب القيادية وفي التفاعل الاجتماعي. وفي الاتجاه العام نحو قيادة المرأة، وذلك لصالح الفئة العمرية من 40-49 سنة. مما يشير إلى أن عامل السن قد يؤدي دوراً أفضل في الحكم على أدوار المرأة بشكل عام وفي أدوارها في المراكز العليا بشكل خاص. كما أن هناك فروقاً جوهرية بين أفراد العينة في اتجاههم نحو تفضيل المرأة وتقبلها في إدارة العمل ، بين مجموعات الدراسة الذين يعملون في مؤسسات حكومية، ومجموعة الدراسة الذين يعملون في مؤسسات شبه حكومية. كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في فعالية المرأة وكفاءتها في المناصب القيادية، وكذلك كانت توجد فروقاً حسب المتغيرات الديمغرافية (الوظيفة التي يشغلها بالمؤسسة لدى أفراد العينة 400 من الذكور في التفاعل الاجتماعي للمرأة في المناصب القيادية. ولعل بعض من هذه النتائج تتفق وتختلف مع الدراسات التي أجريت في العالم وفي البلدان العربية من حيث النظرة إلى فعالية المرأة القائد، قدراتها وسماتها الشخصية (Avolio, 2007, American Psychologist, 62,) (25-33) حيث يعتقد أفاليو Avolio أن هناك عدم التكامل بين فعالية المرأة وسماتها الشخصية، والذي قد ينشأ من خلال تطوير تكاملي لسمة السلوك الأنموذج لفعالية القيادة ثم درجة النسبية للسمات التي تصف القائد (الجنس، والذكاء، والشخصية) والسلوكيات (التغيير في بنية القائد، وبناء الشخصية، ويؤيد

ذلك كل من ديرو، نارجانج، ولمن، وهمفري (Derue; Nahrgang; Wellman & Humphrey, 2011) خلال تحديد 4 معايير لقياس فعالية القائد (فعالية القائد، وأداء المجموعة، الرضا الوظيفي، ورضا العاملين عن القائد). وتعارض نتائج دراسة إيجلي (Eagly, 2007) ما سبق، في أن المرأة العاملة وخاصة في الأدوار القيادية بدأ دورها يظهر بشكل متزايد مزودة بالمهارات الممتازة للقيادة أكثر من نظرائها الرجال، خاصة في أساليب القيادة والأداء الفعال كقائد. بالرغم من أن الناس يفضلون الذكور القادة أكثر من الإناث، وأنهم يعتقدون أن الصعب على النساء أن يصبحوا قادة ناجحين مقارنة بنظرائهم من الرجال، خاصة في الأدوار القيادية التي يهيمن عليها الذكور. بالرغم من تفوق المرأة وقدرتها بشكل ملحوظ على القيام بالعديد من الأدوار القيادية جنباً إلى جانب الرجل، أو أنها أكثر كفاءة منه في بعض الأحيان بالرغم من التحيز ضدها في بعض المواقف التي تشير إلى عدم المساواة بين الجنسين. وهذا يتفق مع ما ناقشه إيجلي وكارو (Eagly & Karau, 2002) في دراسة نظرية الانسجام حول أدوار القيادات النسائية. ويؤيد ذلك كل من لستيوارت توماس (Stewart-Thomas 2010) ولعل الاتجاه نحو الصورة النمطية للمرأة تدفع بالعديد من الأفراد إلى تقييمهم لدور المرأة في المراكز الأعلى نظرة مُتحيزة، وهذا ما أيدته نتائج دراسة كل من فينكبيرج وفان انجن و ايجلي وحوهانسن اس تي وميري (Vinkenburg, van Engen, Eagly,) (Johannesen-ST, Mary, 2011) في أن القوالب النمطية حول أساليب القيادة، وعدم التدخل عائقاً لوصول المرأة إلى المناصب القيادية في المنظمات.

ولعل ذلك يمثل أكبر التحديات التي تواجه النساء في مختلف القطاعات وكذلك على مستوى الدول الأجنبية والعربية في سعيهم لتحقيق التوافق في أعمالهم، والقيام بأدوار قيادية في مكان العمل، دون أن يكون هناك تأثير لنوع الجنس والمنظور الاجتماعي والهيكلية الاجتماعية، والحالة النفسية للأفراد، على القيام بالأدوار القيادية. وتشير عديد من النتائج إلى أن التمثيل النسبي للرجال والنساء في مجموعة عمل، يؤثر بشكل كبير في توجه الأفراد نحو نوع الجنس، وتكون مردوداته ملحوظة بشكل كبير في أداء المهمة، خاصة لدى الفريق الذي سوف ينجز هذه المهمة، جنباً إلى جانب مستوى السلوك القيادي.

مراجع الدراسة:

- مؤسسة دبي للمرأة (2009). تقرير المرأة العربية والقيادة. دبي: مطبوعات مؤسسة دبي للمرأة.
www.dwe.gov.ae
- السويدي، عائشة، منى العوضي & أبوبكر، محمد (2011). ملخص احتياجات المرأة العاملة في القطاع الحكومي، مارس 2011. دبي: مطبوعات مؤسسة دبي للمرأة.
<http://www.dwe.gov.ae/Arb/download.aspx>
- فارس، سامر، الهليس، رياض، شويخ، جهاد & الصيفي، لميس (2005). مدخل لدراسة دور المرأة في مستويات الإدارة العليا في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية. القدس ورام الله: منشورات معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني – ماس.
- وزارة التعليم والتعليم العالي (2008). تطوير التعليم – التقرير الوطني لدولة قطر، الدوحة: منشورات وزارة التعليم والتعليم العالي.
- الغانم، كلثم (2007 أ) -دراسة معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية في المجتمع القطري. الدوحة: من منشورات المجلس الأعلى لشؤون الأسرة.
- الغانم، كلثم، (2007 ب). دراسة مشاركة القطريين في الحياة السياسية: المعوقات وسبل التمكين، الدوحة: منشورات المجلس الأعلى لشؤون الأسرة.
- المجلس الأعلى لشؤون الأسرة (2009). التقرير الوطني لدولة قطر، بيجين + 15. الدوحة: منشورات المجلس الأعلى لشؤون الأسرة، إبريل 2009.
- Anders, S., Einarsen, S., Torsheim, T., Schanke Aasland, M. & Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 12, No. 1, 80–92.
- Anderson, N.; Lievens, F.; van Dam, K. & Born, M. (2006). *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91(3), May 2006, 555-566.
- Avolio, B.J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory building. *American Psychologist*, 62, 25-33.

- Baxter, Judith (2010). *The Language of Female Leadership*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010
- Derue, D. S.; Nahrgang, J.r D.; Wellman, N. & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, Vol64(1), Spr2011, 7-52. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders. *Psychological Review*, Vol. 109, No. 3, 573–598.
- Eagly, A.H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women. Quarterly*, 31, 1-12.
- Felder, D. & Vuollo, M. (2008). Qatari women in the workforce. RAND Qatar Policy Institute working paper series. Document Number: WR-612-QATAR electronic copy, available at <http://ssrn.com/abstract=1291424>.
- Fumagalli, M.; Ferrucci, R.; Mameli, F.; Marcegaglia, S.; Mrakic-Sposta, S.; Zago, S.; Lucchiari, C.; Consonni, D.; Nordio, F.; Pravettoni, G.; Cappa, S. & Priori, A. (2010). Gender-related differences in moral judgments. *Cognitive Processing*, Vol. 11(3), 219-226.
- Gentry, W. A.; Booysen, L.; Hannum, K. M. & Weber, T. J. (2010). Leadership responses to a conflict of gender-based tension: A comparison of responses between men and women in the US and South Africa. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 10(3), Dec 2010, 285-301 .
- Karakowsky, L & Siegel, J. P. (1999). The effects of proportional representation and gender orientation of the task on emergent leadership behavior in mixed-gender work groups. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84(4), 620-631.
- Kulich, C.; Trojanowski, G.; Ryan, M. K.; Haslam, S. A. & Renneboog, L. D. R . (2011). who gets the carrot and who gets the stick? Evidence of gender disparities in executive

- remuneration. *Strategic Management Journal*, Vol32 (3), Mar 2011, 301-321. Doi: 10.1002/smj.878.
- McShane, L. S. & Glinow, A. V. M. (2009). *Organizational Behavior (essentials)*, 2nd Ed., McGraw-Hill International Edition.
 - Mostafa, M. M. (2005) "Attitudes towards women managers in the United Arab Emirates: The effects of patriarchy, age, and sex differences", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20 Iss: 6, pp.522 - 540
 - Neal, M., Finlay, J. & Tansey, R. (2005). My father knows the minister: A comparative study of Arab women's attitudes towards leadership authority", *Women In Management Review*, Vol. 20 Iss: 7, pp.478 – 497
 - Powell, G. N. (2011). The gender and leadership wars .*Organizational Dynamics*, Vol. 40(1), Jan-Mar, 1-9.
 - Sanchez-Hucles, J. V. & Davis, D. D. (2010). Women and women of color in leadership: Complexity, identity, and intersectionality. *American Psychologist*, Vol. 65(3), Apr 2010, 171-181.
 - Stewart-Thomas, M. (2010). Gendered congregations, gendered service: The impact of clergy gender on congregational social service participation. *Gender, Work and Organization*, Vol. 17(4), 406-432.
 - Sung, C. C. M. (2011). Review of The language of female leadership. *Discourse & Society*, Vol. 22(1), 109-111.
 - Vinkenburg, C. J.; van Engen, M. L.; Eagly, A. H. & Johannesen-S.t, Mary C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? .*The Leadership Quarterly*, Vol. 22(1), Feb, 10-21

- Wallis, N. C.; Yammarino, F. J. & Feyerherm, A. (2011). Individualized leadership: A qualitative study of senior executive leaders. *The Leadership Quarterly*, Vol22 (1), Feb 2011, 182-206. Doi: 10.1016/j.leaqua.2010.



المرأة والقيادة في الجزائر: دراسة مسحية حول تصورات
الموظفين والموظفات



المراة والقيادة في الجزائر: دراسة مسحية حول تصورات الموظفين والموظفات

أ.د بوسنه محمود¹

أ. عيمر مراد²

مقدمة

يمثل العنصر البشري القاعدة الأساسية التي تعتمد على خصائصها الدول المعاصرة في بناء وتخطيط مشاريع التنمية المستدامة. وتعتبر مسألة تمكين المرأة من المناصب القيادية مسألة في صلب موضوع العلاقة الجدلية بين العامل البشري والتنمية. وفي إطار هذا المنظور، تعمل مختلف الدول على تجاوز العراقيل والمعوقات التي تعترض ترقية المرأة في مختلف الجوانب (الإنسانية والاجتماعية والقانونية والاقتصادية والسياسية) وبالتالي تمكينها من المشاركة في الحياة العامة بصورة واسعة والوصول إلى مراكز صنع القرار؛ وهذا من أجل تحقيق المساواة بين الجنسين أمام القانون وفي فرص التعليم والعمل والخدمات الاجتماعية.

وتجدر الإشارة إلى أن ما يميز واقع المنظمات المختلفة بالمجتمعات الحديثة هو قوة المنافسة وكثرة التحديات، ومن أكبر التحديات التي تواجه هذه المنظمات هو إيجاد قادة بارعين وقادرين على بناء تصورات استراتيجية تضمن تحقيق النجاح اللازم للبقاء، بحيث تسمح بتحفيز الأتباع وتجعلهم يتبنون الأهداف المسطرة ويضحون من أجل الوصول إليها فعليا في الميدان. إن مثل هذه الوضعية تستدعي ضرورة الاعتماد في البحث عن هؤلاء القادة المتميزين، على مجموع الأفراد (كلا الجنسين) الموجودين في المجتمع والذين لديهم المهارات والقدرات العالية؛ حيث يجب استغلالهم الاستغلال الأمثل في عمليتي التعيين والترقية، وهذا حتى تكون الاستجابة بصورة مناسبة لمثل هذا التحدي. فإذا كان صنف هؤلاء القادة الفعالين عُملة نادرة على العموم، كما يشير تيرني Tierney (2006)، فإن إهمال نصف المجتمع عند الاختيار والترقية للمناصب القيادية لا يزيد الأمر إلا تعقيدا وصعوبة.

¹ - مدير مخبر: تربية - تكوين عمل، وأستاذ التعليم العالي بجامعة الجزائر 2

² - باحث بمخبر: تربية - تكوين عمل، وأستاذ مشارك بجامعة الجزائر 2

سنتناول في هذه الدراسة نقطتين أساسيتين بالدراسة والتحليل:

- التوجهات الحالية فيما يخص إشكالية القيادة النسوية في البلدان العربية، حيث سنعمل على تقديم بعض المعطيات حول مدى تواجد المرأة في المناصب القيادية في هذه البلدان مع التركيز على الجزائر وتقديم بعض المقارنات مع البلدان العربية والغربية. ومن أجل حصر أسباب هذا الواقع والذي يتميز بوجود نسب ضعيفة للمرأة في المناصب القيادية خاصة العليا منها، سنعمل على عرض وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت هذه الظاهرة وقدمت تأملات حول الأسباب.
- نتائج دراسة ميدانية حول تصورات الموظفين والموظفات من مختلف المستويات المهنية، أي من الموظف إلى المدير العام، حول القيادة النسوية بالجزائر.

1- القيادة والجندر³: التوجهات الحالية

بذلت مختلف الهيئات الحكومية والجمعوية، الدولية منها والمحلية خلال النصف الثاني من القرن الماضي وبداية هذا القرن، جهودا كبيرة لترقية دور ومكانة المرأة في المجتمع، وهذا إيماننا منها بقدراتها وبأن عجلة التنمية لا يمكن أن تستغني عن مساهمات نصف المجتمع. ويمكننا أن نقول بأنه تم قطع أشواط هامة في مختلف الميادين؛ وذلك بفضل اعتماد العديد من القوانين والإجراءات الهادفة إلى القضاء على التمييز بين الجنسين، وتمكين الإناث من التعليم والصحة والعمل والسياسية... ترى ما هي حقائق الواقع؟

أولا: في الميدان التربوي والاقتصادي: إن ما يميز وضعية المرأة في العالم هو التحسن الكبير الذي عرفته في ميدان التربية والتعليم. فالتقرير الشامل لمؤشر الفروق بين الجنسين⁴ (2010) يشير بوضوح إلى أن مختلف مناطق العالم، خاصة المتقدمة منها، حققت مستويات عالية فيما يخص المؤشر الفرعي للأداء التربوي حيث تقترب من الواحد. فالبلدان العربية رغم أنها تأتي في نهاية الترتيب، إذ تسبق فقط منطقة جنوب الساحل لأفريقيا، تجاوز مؤشرها 0.8، الشكل (1)، أي أن معدل التناسب فيما بين الإناث والذكور في مختلف مستويات التعليم متقارب جدا.

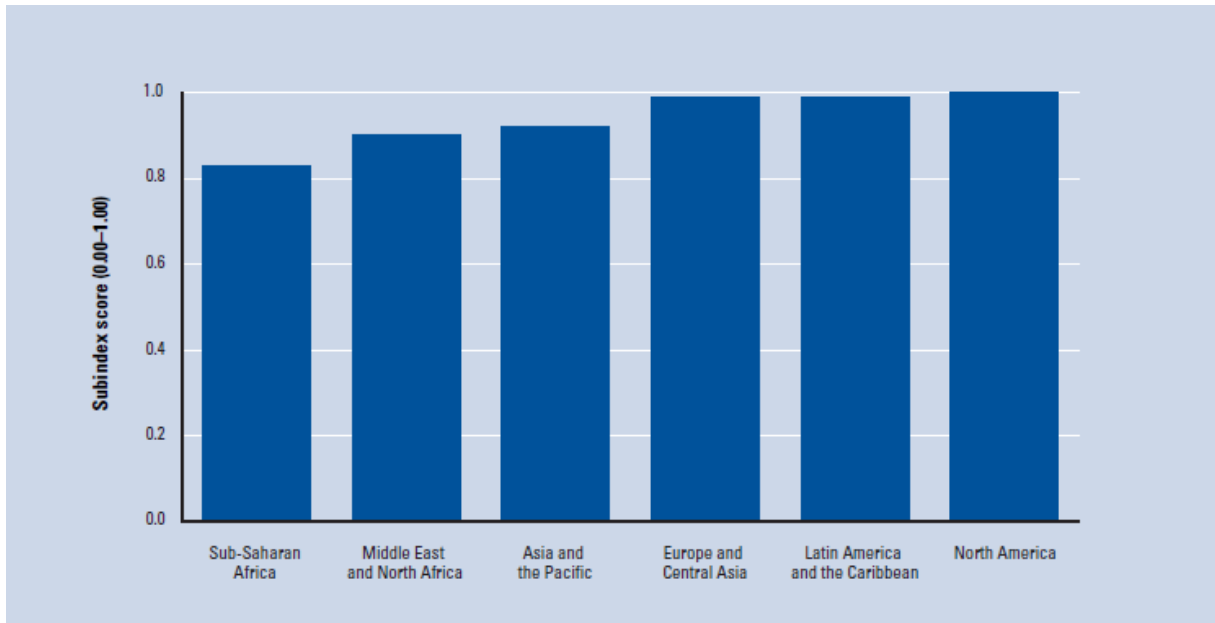
وفي نفس الاتجاه نجد نسب الإناث المتخرجات بشهادات جامعية أصبحت تفوق نسب الذكور في العديد من مناطق العالم. ففي الاتحاد الأوروبي مثلا، يذهب تقرير اللجنة الأوروبية حول المساواة (2009) بين

³- النوع الاجتماعي

⁴- The global gender gap report

الجنسين إلى أن نسبة المتخربات من التعليم العالي (الجامعة) تجاوز الخمسين في المائة (58.9%) سنة 2006، مع العلم أنه تم تسجيل في العديد من البلدان العربية نتائج متشابهة فيما يخص خريجي الجامعات (بوسنه 2000، رودي- فهيمي ومقدم⁵ 2003). وتأكيدا لهذا المسار، وصلت نسبة الإناث المتخربات من التعليم العالي في الجزائر إلى 65% في سنة 2010. وبالإضافة إلى هذا الأداء العالي للإناث في التحصيل بمختلف المستويات، نجد عدد النساء اللواتي يتابعن الدراسة والتدريب في ميدان الإدارة والأعمال أرتفع في البلدان العربية إلى مستويات عالية غير مسبوقة مع نهاية التسعينات من القرن الماضي وهذا حسب ما أوضحتها العديد من التقارير حول هذا الموضوع، نذكر منها على سبيل المثال ILO 1998, Salloum 2003, UNDP 2002 (عن فينلي ونيل ، 2007)⁷.

إن السؤال الذي يطرح نفسه بناء على هذه المعطيات هو ما تأثير هذه الإنجازات في التحصيل العلمي للمرأة على مكانتها في عالم الشغل وخاصة في مناصب المسؤوليات العليا (المناصب القيادية)؟



Source: Global Gender Gap Index 2010

الشكل (1) المؤشر الفرعي للأداء التربوي حسب مختلف مناطق العالم

⁵ - Roudi-Fahimi and Moghadam

⁶ - Bilan Statistiques, MESRS – Algérie (2011)

⁷ - Finlay and Neal (2007)

إن وضعية المرأة في العالم فيما يخص القيادة هي على العموم كما يلي: كلما صعدنا في سلم القيادة تجاه الهرم كلما قلت نسبتهن. مع العلم أن عدد النساء القائدات قد تضاعف في الثلاثين سنة الأخيرة لكن نسبتهن تبقى ضعيفة. فمثلا يوضح لنا بوس وأثرث ماتوش⁸ (2007) بأنه رغم أن النساء يشغلن 37% من مجموع المناصب القيادية في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنهن يمثلن 5% فقط من الرؤساء التنفيذيين Chief executive Officer لأكثر من 500 شركة موجودة بهذا البلد. ونفس الوضعية تقريبا نجدها في أوروبا، حيث يمثلن حوالي 30% من مجموع المناصب القيادية إلا أن نسبتهن لا تتعدى 3% في منصب الرئيس التنفيذي بالنسبة لأكثر من 50 شركة أوروبية. وفي هذا الاتجاه يشير تقرير منظمة النساء المديرات العالميات (CWDI)⁹ بأن المرأة أصبحت تمثل 45% من القوة العاملة في أوروبا، ومع ذلك فهي لا تمثل سوى 11.9% عندما يتعلق الأمر بعضوية مجالس المديرين للشركات، وتنخفض هذه النسبة إلى 9.9% في أمريكا (الشمالية والجنوبية) وإلى 6.5% في منطقة آسيا والمحيط الهادي¹⁰.

فإذا كان الوضع في البلدان المتطورة والتي كانت سباقة في اتخاذ عدة إجراءات من أجل تحقيق عملية تمكين المرأة من مختلف المجالات، مازال بعيدا عن طموحات مبدأ المساواة بين الجنسين، فإن الوضع بالنسبة للنساء العربيات بطبيعة الحال، يبقى أصعب لكونه لا يتناسب لا مع عددهن ولا مع المستوى العلمي والأداء المهني الذي بلغناه. فمشاركتهن في الاقتصاد محدودة نتيجة هيمنة الذكور، وكفاءتهن غير مستغلة بالشكل الأمثل، وذلك راجع لعدة عوامل وأنماط سائدة مرتبطة بالثقافة العربية التي تتميز حسب عديد الدراسات بذكورية مرتفعة ونمط أبوي للقيادة والسلطة (كباسكال ودستمالشيان 2001¹¹). وفي هذا الإطار يشير التقرير العربي حول التنمية البشرية (AHDR) (2002) إلى أن استغلال كفاءات المرأة العربية في الميادين الاقتصادية والسياسية يبقى الأضعف على مستوى العالم.

ومن أجل تقديم تدقيقات ومعلومات أوسع حول نوعية العلاقة بين التقدم الحاصل في مجال التعليم ومكانة المرأة في عالم الشغل، نقدم بعض المؤشرات فيما يخص الجزائر في الجدول الموالي (1).

الجدول (1) معدل التناسب لبعض من المؤشرات الخاصة بمشاركة الإناث في مجالات التربية،

الاقتصاد لسنوات 2006 - 2010

⁸ - Peus and Traut-Mattausch (2007)

⁹ - Corporate Women Directors International

¹⁰ -World Bank Gender Statistics Database, available at: <http://data.worldbank.org/data-catalog/gender-statistics>

¹¹ Kabasakal and dastmalchian (2001).

تناسب الإناث إلى الذكور بالنسبة للسنوات الموالية فيما يخص مؤشرات التربية والاقتصاد					
المؤشر	2006	2007	2008	2009	2010
التسجيل في الطور الابتدائي	0,98	0,98	0,98	0,98	0,99
التسجيل في الطور المتوسط	1,05	1,05	1,06	1,06	1,06
التسجيل في الطور الثالث	1,08	1,37	1,26	1,40	1,40
الإطارات السامية والمدراء في القطاع الاقتصادي	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05

Source : The global gender gap report (2010)

إن النتائج المعلنة في الجدول (1) تبين بأن وضع المرأة في المناصب القيادية في الميدان الاقتصادي ما زال ضعيفا (5%) وهذا رغم الأداء العالي للمرأة في الميدان التربوي. مع العلم أن نسبة النساء العاملات من مجموع النساء القادرات على العمل (15 سنة فما فوق حتى سن التقاعد) يقدر فقط بـ 14.2% مقارنة مع 65.3% بالنسبة للذكور¹².

إلا أنه من المهم الإشارة إلى أن النجاحات التي حققتها المرأة الجزائرية في ميدان التحصيل التربوي والعلمي قد انعكست إيجابيا على نوعية مساهمتهن في سوق العمل، الجدول (2).

الجدول (2) بنية مناصب العمل حسب الجنس وأصناف المهن

أصناف المهن	الإناث %	الذكور %	المجموع
المدراء، الإطارات والمسيريون	7.2	92.8	100

¹² - ONS (2011) : enquête de l'emploi , Alger

100	59.0	41.0	المهمن الفكرية والعلمية
100	69.0	31.0	المهمن الوسيطة
100	58.0	42.0	الموظفون الإداريون
100	92.2	7.8	عمال قطاع الخدمات، التجار والباعة
100	93.2	6.8	عمال قطاع الزراعة و الصيد البحري
100	78.7	21.3	المهمن المؤهلة في الصناعة و الحرف
100	99.2	0.8	سائقو الماكينات وعمال التجميع
100	91.0	9.0	المهمن الأولية
100	93.9	6.1	مهمن غير معرفة
100	84.9	15.1	المجموع

Source : Enquête emploi, ONS (2011)

إن البيانات المقدمة من طرف المكتب الوطني للإحصاء (2011) تخبرنا بأن نسبة النساء العاملات بدون شهادة لا يتعدى 5.9% أما المتخرجات من معاهد التكوين المهني فنسبتهم تصل إلى 35% والمتخرجات

من الجامعات تصل إلى % 59.8. ولهذا نجد في الجدول (2) نسبة النساء اللواتي يمتحن مهنا فكرية وعلمية يقدر بـ 41 % من مجموع الشاغلين لهذه المناصب، ولكن رغم هذه النسبة العالية فإنها لم تؤد إلى تحسين تواجدهن في المراكز القيادية، حيث نجد 1.7 % من النساء فقط يعملن في هذه المناصب وهو ما يمثل 7.2 % من مجموع المدراء والإطارات العليا والمسيرين، الجدول (2).

ثانياً : في الميدان السياسي: إن الوضع في الميدان السياسي هو الآخر عرف تحسينات معتبرة بالنظر إلى ما كانت عليه الأوضاع قبل قرن من الزمن. يجب التذكير بأن المرأة قبل سنة 1890 لم يكن لديها الحق في التصويت في أي بقعة من العالم، ومع حلول سنة 1994 تحصلت على حق التصويت في أكثر من 96% من البلدان. مع العلم أن مجموعة من بلدان الخليج لحقت بالركب مؤخراً وشملت كل من عمان في سنة 2003 والكويت في سنة 2005 وقطر والإمارات العربية في سنة 2006.

إن هذه الديناميكية في الحياة السياسية أدت إلى ارتفاع نسبة مشاركة المرأة من حيث التصويت والترشح والحصول على مقاعد في غرف البرلمان وهذا في مختلف البلدان. ولكن رغم عملية التمكين هذه ورغم ارتقاء بعض النساء إلى هرم السلطة، مثل المستشارة الألمانية انجيلا ميركيل وروسيف ديلماء في البرازيل، فإننا مازلنا نجد حوالي 20% فقط من المشرعين في العالم اليوم من النساء، مع اختلافات هامة بين مختلف المناطق في العالم¹³ (الجدول، 3).

الجدول (3) تصنيف مناطق العالم حسب تمثيل المرأة في الغرفة السفلى للتشريع

متوسط نسب البرلمانيات في الغرفة السفلى	
42%	بلدان الشمال Nordic countries
23.9%	أمريكا
21.9%	أوروبا بدون دول الشمال
18.4%	آسيا
15.7%	البلدان العربية
12.7%	المحيط الهادي

Source: <http://www.ipu.org/wmn-e/world.htm> le 26/2/2013

The data in the table has been compiled by the [Inter-Parliamentary Union](#) on the basis of information provided by National Parliaments by 1st February 2013.

¹³- Women in parliaments: world and regional average

يتضح لنا من الجدول (3) أن منطقة البلدان العربية تأتي مرة أخرى في ذيل الترتيب وهذا قبل منطقة المحيط الهادي فقط. ومن اجل تجاوز هذه الوضعية الغير متوازنة لجأت بعض المجتمعات إلى سن قوانين تحدد فيها كوتة للنساء في مختلف الانتخابات وهذا من أجل تمكين المرأة من مشاركة معتبرة في القيادة التشريعية، مثلا الجزائر في (2012)¹⁴. إن نتائج هذه السياسة في الجزائر كانت واضحة حيث ارتفعت نسبة النساء في البرلمان (الغرفة السفلى) من 8% إلى 31% وأصبحت بذلك أحسن من المتوسط العالمي، الجدول (4).

الجدول (4) عدد النساء في مختلف المجالس الوطنية (البرلمان) الجزائرية

وهذا منذ استرجاع الاستقلال في سنة 1962

التسمية	السنة	عدد النواب	منهم النساء
المجلس الاستشاري	1962-1964		09
المجلس الوطني	1964-1965		02
المجلس الشعبي الوطني الأول (APN)	1977-1982	380	10
المجلس الشعبي الوطني الثاني (APN)	1982-1987	380	05
المجلس الشعبي الوطني الثالث (APN)	1987-1992	380	07
المجلس الوطني الانتقالي (CNT)	1992-1994		06
المجلس الوطني الانتقالي (CNT)	1994-1997		12
المجلس الشعبي الوطني الرابع (APN)	1997-2002	380	13
المجلس الشعبي الوطني الخامس (APN)	2002-2007	380	25
المجلس الشعبي الوطني السادس (APN)	2007-2012	380	31
المجلس الشعبي الوطني السابع (APN)	2012-2017	462	146

ملاحظة: المجلس الشعبي الوطني الهيئة الوحيدة المنتخبة أما باقي المجالس فهي غير منتخبة

والسؤال الذي يمكن طرحه الآن هو هل عملية تمكين المرأة من المناصب القيادية العليا تعود بالفوائد على المنظمات والمجتمعات التي تتبع مثل هذه السياسة؟ سنتناول هذه النقطة بالتحليل فيما سيأتي.

¹⁴- القانون العضوي رقم 03 - 12 مؤرخ في 12 يناير 2012 يحدد كليات توسيع حظوظ تمثيل المرأة في المجالس المنتخبة

2- فوائد التنوع الجندري في المناصب القيادية

تذهب نتائج العديد من الدراسات إلى أن أداء المنظمات التي تعتمد على التنوع الجندري في مستوى مناصب القيادة، تتفوق على تلك المنظمات التي لا تستغل الطاقات القيادية النسوية المتوفرة لديها الاستغلال الأمثل. حيث بينت نتائج دراسة لإرهاardt وجماعته¹⁵ (2003) حول العلاقة بين مؤشرات أداء اقتصادية عديدة وتمثيل النساء والأقليات في 127 شركة أمريكية إلى أن التنوع الثقافي والجندري لديه تأثير ايجابي على كل مؤشرات الأداء.

وفي دراسة أخرى حول العلاقة بين التنوع الجندري في قمة هرم الإدارة والأداء لـ 89 شركة أوروبية وهذا بالمقارنة مع معدل أداء منظمات أخرى تنشط في نفس الميدان، توصل الباحثون إلى أن المنظمات التي تعطي النساء فرصا أكبر للتواجد في المراكز القيادية وتمنحهن سلطة ونفوذاً أوسع في اتخاذ القرار حققت نتائج أحسن من المعدل المسجل في مجال النشاط وهذا فيما يخص المؤشرات المالية :- العائد على حقوق المساهمين (11,4% مقابل 10,3%) ، - الأرباح قبل دفع الفوائد والضرائب (11,1% مقابل 5,8%)، - و نمو سعر الأسهم (64% مقابل 47%) . إن هذه النتائج كانت في الفترة الممتدة فيما بين 2005-2007 (تقرير ماكينزي 2007)¹⁶ .

إن الأسباب التي يمكن أن تفسر لنا التأثير الايجابي للتواجد النسوي على مستوى القيادة على أداء المنظمات عديدة. فمثلا نجد بورك Burke (2000) (عن إرهاardt وجماعته)¹⁷، يشير إلى ندرة القادة الناجحين، والذي يستوجب على المنظمات لتحقيق فعاليتها العمل على توسيع مجال بحثها عن القيادات الفعالة، وبالتالي تعدي المجال التقليدي للمواهب الرجالية. وتلح سيلبي Selby (2000) على ضرورة تواجد النساء في المراكز القيادية لما لتواجهن من تأثير ايجابي على نوعية القرارات المتخذة. إن تشكيل مجالس الإدارة في المنظمات، حسب هذين الباحثين وغيرهما مثل ماهيز Mahis (2000)، يجب أن يعكس التنوع الموجود على مستوى الموارد البشرية وكذا قاعدة الزبائن التي تتعامل معها هذه المنظمات. فتواجد العنصر النسوي بما يمثله من قيم واتجاهات وما يملكه من استعدادات ومهارات مكمله لتلك التي يملكها الرجل، يعطي حتما صورة مغايرة وجذابة عن المنظمة، مما يساعدها على ربط علاقات مع قواعد زبائن جديدة (عن إرهاادت وجماعته).

¹⁵- Erhardt et al (2003)

¹⁶- Report McKinsey (2007)

¹⁷ - Erhardt et al (op.ct)

بناء على ما سبق يتضح لنا أنه رغم وجود فوائد يمكن أن تستفيد منها المنظمات والمجتمع عموماً من تمكين المرأة من المناصب القيادية إلا أن الواقع يعلن لنا صراحة بأن تواجدها في هذه المناصب ضعيف وسيبقى كذلك في المنظور القريب وهذا سواء في البلدان العربية أو الغربية، لكن الوضع يبقى أسوأ بطبيعة الحال في الأولى؟ سنقدم في النقطة الموالية التفسيرات المطروحة للنقاش حول أسباب هذه الظاهرة.

3- العوامل المعيقة لتولي المرأة للمناصب القيادية

يشير ويثينكتون ومولدهاور¹⁸ (2008) بناء على مراجعته للدراسات التي أجريت في ثقافات مختلفة على وجود تمييز مرتبط بالجنس فيما يخص القيادة وفعاليتها وتقييمها ونمطها. ويقدم لنا بوس وأثرث ماتوش¹⁹ مجموعة من العوامل على أنها تمثل أهم الأسباب وراء هذه الوضعية، نذكرها فيما يلي :

- 1- الاعتقاد بأن النساء يستثمرن أقل في تطوير قدراتهن وبالتالي فهن أقل تقدماً في الهرم القيادي،
- 2- سلبية نظرة النساء إلى قدراتهن وأدائهن واعتبارهما ناقصين مقارنة بقدرات وأداء الذكور،
- 3- كونهن أقل ارتباطاً وولاءاً لعملمهن.

ويضيف الشمري Al-shammari (1994) عامل آخر نفسي يتصل بكونهن متشائمات فيما يخص موضوعية وإنصاف إجراءات اختيار وتوظيف المدراء، وكذلك تقييم الأداء وإجراءات الترقية في المنظمات.

ورغم أن هذه العوامل قد تشكل تفسيراً لنقص عدد النساء في المراكز القيادية العليا ، إلا أنها تبقى افتراضات يجب التأكد منها ميدانياً، خاصة وأن الإحصائيات تشير مثلاً إلى أن الإناث يتجاوزن الذكور من حيث الإحرازات في مختلف المستويات العلمية.

وحسب المعطيات والنتائج المتوفرة يمكننا أن نقول بأن أهم المعوقات التي تقف فعلاً أمام تبوء المرأة لمناصب قيادية هما معضلتان أساسيتان:

¹⁸-Weathington and Moldenhauer (2008)

¹⁹- Peus and Traut-Mattausch (Op.cit)

أ- معضلة التوفيق بين متطلبات النجاح المهني ومتطلبات الحياة الأسرية

تعتبر معضلة التوفيق بين متطلبات النجاح المهني ومتطلبات الحياة الأسرية، إحدى أكبر المعوقات لنجاح المرأة في المهام القيادية التي تتطلب الكثير من التضحيات والجهد والوقت والعمل خارج أوقات العمل لساعات طويلة وربما الترحال والتعيين في أماكن بعيدة، وفي المقابل نجد الأسرة هي الأخرى تتطلب الكثير من التضحيات والمشاكل هو السبيل إلى التوفيق بينهما. ففي أمريكا مثلا دل التقرير حول المساواة بين الرجال والنساء لسنة 2009 على أن الفجوة بين الجنسين تتضاعف عندما يصبح للنساء أولاد، حيث أن نسبتهن تنخفض وفي المقابل نسبة الرجال تزيد، مما يدل على اختلاف في نوعية المسؤوليات الملقاة على عاتق كل طرف والمفضلة من كل طرف. ودلت دراسة لهيلويث²⁰ (2000) على أنه كلما ارتقت النساء في السلم القيادي كلما قل عدد الأولاد لديهن (49% من النساء المتحصلات على اجر أكبر من 100.000 دولار للعام يعيشن دون أولاد بينما العكس صحيح بالنسبة للرجال). وفي نفس الاتجاه وجد شاه والقدوسي (1990) أن سوق العمل في الكويت مثلا يعرف انخفاضا كبيرا في عدد النساء بعد الزواج، فمشاركة النساء العازبات في سن 25-39 يقدر بضعف نسبة المتزوجات منهن.

ب- معضلة القيم والتصورات السلبية حول خصائص وقدرات المرأة الغير مناسبة لمتطلبات المناصب القيادية: بالنسبة لهذه المعضلة يوضح تقرير معهد ماكنسي (2007)، بان الفجوة الكبيرة الموجودة بين تمثيل النساء والرجال في المناصب القيادية لا يمكن سدها بالاعتماد فقط على رفع عدد النساء المتمدرسات في كل المراحل الدراسية والمتخرجات من المعاهد والجامعات، وذلك لأن ارتفاع عدد الإناث الجامعيات ليس لديه إلا تأثير بسيط على تمكين المرأة من المناصب القيادية. ففي اسبانيا مثلا ورغم الجهود الكبيرة التي تبذل، فإنه لا ينتظر أن تزيد نسبتهن في سنة 2035 عن 8% مقارنة بـ 4% في 2005 . ونفس الشيء بالنسبة للمجهودات التي تبذل في فرنسا لرفع عدد النساء في برامج MBA المختصة في تكوين المدراء، والتي تهدف إلى رفع نسبة النساء القائدات من 8% إلى 16% فقط مع حلول سنة 2035.

إن تغيير الواقع الحالي للمرأة في المناصب القيادية يتطلب بالضرورة تغيير في الذهنيات التقليدية السلبية تجاه القدرات القيادية للنساء. ففي دراسة للذكور والإناث في خمس بلدان (الصين، ألمانيا، بريطانيا، اليابان والولايات المتحدة) أشار شاين وجماعته *Schein et al.* (1996) بأنه توجد ارتباطات إيجابية قوية جدا بين وصف الرجال ووصف القادة بالنسبة لكل البلدان الخمس، وهذا بالنسبة لكل من الرجال

²⁰ - Hewlett S.A (2000)

والنساء على حد سواء. أما قيمة الارتباطات بين وصف النساء ووصف القادة فوجدوها تقترب من الصفر عند الذكور المفحوصين، وإيجابية ولكن ضعيفة غير دالة عند النساء المفحوصات. كما بينوا بأن لتغير مستوى ذكورية المجتمع تأثير على هذه الارتباطات ، فكلما قلة الذكورية كلما وجدت بعض خصائص الأنوثة في ملمح القادة الناجحين. وفي هذا الإطار يناقش ايغلي و كارو²¹(2002) استنادا لنظرية انسجام الأدوار (Role congruity theory) أن حالة إدراك الأفراد بأنه لا يوجد انسجام بين دور المرأة الطبيعي و دور القائد يؤدي إلى نوعين من الأحكام المسبقة أ- إدراك المرأة على أنها أقل قدرة من الرجال على تولي مناصب القيادة، ب- تقييم السلوك القيادي سلبيا عندما يصدر عن امرأة. وهو ما يجعل من الصعب جدا بالنسبة للنساء أن يصبحن قائدات أو أن ينجحن في مهامهن.

ولهذا فإن القيم والتصورات الاجتماعية هي أكبر المعوقات لتولي النساء للمراكز القيادية. وذلك لأنها مقاومة للتغير ومكلفة للتطور. فالاعتقادات موجودة في كل المجتمعات حول الأدوار الملائمة لكل جنس، إذ ينتظر من الرجال والنساء أن يكتسبوا ويطوروا خصائص وسلوكات ومهارات تناسب الدور المنوط بهم ، بينما لا تتقبل فكرة تقمص جنس ما لأدوار الجنس الأخر أو النجاح فيها، لذا عادة ما لا يعترف للمرأة بدور القيادة كونه تقليديا دور رجالي، وإذا ما حدث و تولته فعادة ما يتم الانتقاص من نجاحاتها أو ربطها بعوامل خارجية كالحظ أو مساعدات لأياذ خارجية تعمل على إبعاد العقبات من طريقها.

ولهذا فإن دراسة تصورات الأفراد حول مختلف القضايا التي تهم المجتمع تعتبر على العموم هامة من عدة جوانب، استراتيجية وتنظيمية، حيث تفيدها في تحديد كيفية التعامل مع هذه القضايا. وذلك لأنها تساعد على فهم طبيعة التغييرات على مستوى القيم والاتجاهات، فيما يخص هذه القضايا، والتي تحدث نتيجة تفاعلات متعددة للأفراد مع المحيط ومع الزمن. إن هذا البحث يندرج ضمن هذا المسعى حيث نتناول بالدراسة تصورات الموظفين والموظفات حول القيادة النسوية.

4- منهجية البحث

اعتمدنا في تصميم العمل الميداني لهذه الدراسة على المنهج الوصفي. ويعتبر هذا المنهج مناسب لطبيعة هذا البحث حيث يسمح لنا بتحقيق الأهداف المحددة والتي ترمي أساسا إلى تحديد تصورات الموظفين والموظفات فيما يخص القيادة النسوية.

4.1- إشكالية البحث

²¹ - Eagly and Karau (2002)

يتناول هذا البحث بالدراسة تصورات الأفراد حول موضوع هام يتصل بمدى قبول المرأة في المناصب القيادية من طرف الموظفين والموظفات بمؤسسات المجتمع الاقتصادية المختلفة. إن موضوع القيادة النسوية مازال يعرف تفاوتات فيما يخص تصورات الأفراد حوله، من الموافقة التامة واعتبار الأمر طبيعياً جداً إلى المعارضة التامة واعتبار هذه العملية مخالفة لطبيعة المرأة الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية. فإذا كان هذا هو الوضع بصورة عامة، في مختلف المجتمعات، فإن الواقع الثقافي والسياسي والاجتماعي والمهني في البلدان العربية يميل أكثر إلى تأكيد المعارضة، حيث أن مقولة فيرجينيا شين²² Virginia Schein المشهورة "عندما نفكر في قائد نفكر في ذكر" تجد ما يبررها سواء في الثقافية والعادات التقليدية بالبلدان العربية المتحيزة في نظرتها إلى الجنسين، والتي تعتبر الذكور يتفوقون على الإناث في العديد من الصفات المطلوبة في المناصب العليا مثل الإرادة القوية والقدرة على المخاطرة والشجاعة والثقة بالنفس...أو في بعض الممارسات الاجتماعية-المهنية والتي تعمل بصورة مباشرة أو غير مباشرة على إبعاد المرأة من عملية الاختيار والتعيين في المناصب القيادية.

إن التساؤلات العامة لهذا البحث هي ما يلي:

- ما هي طبيعة تصورات الموظفين والموظفات (مختلف المستويات المهنية) حول القيادة النسوية ؟
- بماذا تتسم المرأة فيما يخص بعض الصفات المرتبطة بالقيادة ؟
- هل المرأة أحسن من الرجال في بعض الصفات القيادية؟

4.2- فرضيات البحث

نقدم فيما يلي معطيات وملاحظات عامة حول الواقع في الجزائر فيما يخص مجموعة من النقاط المتصلة بموضوع مكانة المرأة في المجتمع بصورة مباشرة أو غير مباشرة:

- إن الواقع الحالي بالنسبة لتولي المرأة المناصب القيادية يشير إلى تطور إيجابي مستمر مع الزمن، وبالإضافة إلى ذلك فإن التحسن الذي حصل في الجوانب التشريعية والسياسية²³ سيؤدي إلى تمكين أكثر للمرأة في مختلف المناصب، وبالتالي مشاركتها في كل المستويات، في الحياة العامة للمجتمع.

²²- Schein V (1073) : The relationship between sex-role stereotypes and requisite management characteristics, journal of applied psychology vol. 57, p 95-100

²³ - تعديلات هامة في مجموعة من القوانين بالنسبة إلى العدة التشريعية الخاصة بالأسرة، بالانتخابات، بعلاقات العمل... حيث أهتمت هذه القوانين بتدعيم مكانة ودور المرأة.

- إن الديناميكية الاجتماعية التي عرفتها الجزائر منذ النصف الثاني من ثمانينات القرن الماضي، تميزت بانفتاح المجتمع على مفاهيم المواطنة والمساواة بين الجنسين وحرية التعبير.
- إن التعرض المستمر لمختلف فئات المجتمع، لتأثيرات المدنية الحديثة عن طريق التفاعل مع و/أو استخدام مجموعة من الوسائط، مثلا:

- وسائل الإعلام الوطنية والأجنبية المكتوبة والمسموعة والمرئية،
- الأنترنت، التعليم، مخالطة الأجانب (عن طريق تعلم اللغات الأجنبية، السفر، العمل، السياحة...)
- استخدام الوسائل الحديثة في المنزل (الأدوات الكهرومنزلية) وفي التنقل، وفي الترفيه، وفي العلاج...

أدّى إلى توسيع أفق ونظرات جميع الأفراد إلى قضايا المجتمع الهامة مثل مكانة ودور المرأة. ففي هذا الإطار نجد قيم التسامح والمساوات بين الجنسين قد انتشرت خاصة في أوساط شباب المدن. إذ تبين لنا نتائج دراسة ميدانية (بوسنه ويخلف 2003) حول العلاقة بين مدى التعرض للمدنية الحديثة وقيم التسامح لدى تلاميذ التعليم الثانوي (شباب تتراوح أعمارهم فيما بين 17 و20 سنة) بأنه كلما كان تعرض الشاب لأعراض المدنية الحديثة عاليا كلما كانت عنده قيم التسامح نحو الذكور والإناث عالية ونفس الشيء بالنسبة إلى قيم تسامح الوالدين نحو المفحوصين ذكورا وإناثا.

- إن تطور المجتمع المدني في الجزائر من حيث الحجم (أكثر من 95 000 جمعية وطنية وولائية) ومن حيث النشاطات أدى إلى جعله يلعب دورا كبيرا في ترقية بعض المفاهيم الأساسية وتبليغ معناها العملي لنسبة عالية من المواطنين، مثل أهمية مفهوم مساهمة الجميع ومسؤولية الجميع (ذكورا وإناثا) في تحقيق التنمية الشاملة.

بناء على المعطيات المذكورة أعلاه يمكننا أن نقدم الفرضيات الموالية:

- 1- إن الموظفين والموظفات في الجزائر لديهم تصورات إيجابية حول القيادة النسوية ؛ حيث أنهم يقبلون ولا يعارضون تولي المرأة المناصب القيادية،
- 2- إن الموظفين والموظفات في الجزائر لا يفرقون بين الرجل والمرأة فيما يخص العديد من الصفات المرتبطة بالقيادة (الفعالية، التسلط، المعاملة، الاهتمام بالمشاعر، اتخاذ القرارات، التعاون...). حيث إن الفرق بين المفحوصين حسب الجنسين، فيما يخص تصوراتهم حول القيادة النسوية بالنسبة إلى

الصفات المرتبطة بالقيادة المدروسة (الفعالية، التسلط، المعاملة، الاهتمام بالمشاعر، اتخاذ القرارات، التعاون...) ليس لديها دلالة إحصائية.

3- إن الفرق بين المفحوصين حسب السن، فيما يخص تصوراتهم حول القيادة النسوية بالنسبة إلى الصفات المرتبطة بالقيادة المدروسة (الفعالية، التسلط، المعاملة، الاهتمام بالمشاعر، اتخاذ القرارات، التعاون...) ليس لديها دلالة إحصائية.

4- إن الفرق بين المفحوصين حسب المستوى التعليمي، فيما يخص تصوراتهم حول القيادة النسوية بالنسبة إلى الصفات المرتبطة بالقيادة المدروسة (الفعالية، التسلط، المعاملة، الاهتمام بالمشاعر، اتخاذ القرارات، التعاون...) ليس لديها دلالة إحصائية.

4.3- تقنيات البحث

لقد عملنا من أجل التحقق من فرضيات البحث التي طرحناها، على تطبيق الاستبيان الخاص بدراسة التصورات حول القيادة النسوية²⁴ (أنظر الملحق 1).

ويتكون هذا الاستبيان من جزئين. يهدف الجزء الأول إلى جمع معلومات أساسية حول متغيرات البحث وهي جميعها متصلة بالمفحوص: سنه، جنسه، جنسيته، مستواه التعليمي، نوع المؤسسة التي يشتغل بها وحجمها ونشاطها، مركزه المهني، أقدميته المهنية وجنس مسؤوله المباشر.

أما الجزء الثاني فقد أحتوى على اربعة عشر بنداً (14) شملت عدة محاور موزعة على مستويين من التصورات:

المستوى الأول يتضمن بندين يهدفان إلى تحديد تصورات المفحوصين فيما يخص:

- تفضيل القيادة النسوية

- قبول القيادة النسوية

والمستوى الثاني يتضمن بنوداً تتصل بتحديد تصورات الأفراد فيما يخص الفرق أو المفاضلة بين القادة الذكور والقادة الإناث بالنسبة إلى مجموعة من الخصائص المرتبطة بالقيادة :

- الأسلوب - الفعالية - التسلط - معاملة الموظفين - معاملة الموظفين - الاهتمام بالمشاعر -

اتخاذ القرارات - الاهتمام بإنجاز الأهداف - التعاون - التفويض

²⁴ - لقد تم تصميم ودراسة صدق وثبات هذا الاستبيان من طرف مجموعة من الباحثين العرب في إطار دراسة مشتركة.

والثقة.

مع العلم أن المطلوب من المفحوص هو الإجابة عن هذه البنود الأربعة عشر (14) وفق سلم

تقييم خماسي يتراوح ما بين : موافق جدا= 5 ومعارض جدا= 1

ويوجد فيما بينهما التدرجات الموالية : موافق= 4 ومحايد= 3 ومعارض =2.

وفيما يلي أمثلة من فقرات هذا الاستبيان:

معارض جدا Pas du tout d'accord	معارض Pas d'accord	محايد Neutre	موافق D'accord	موافق جدا Tout à fait d'accord	
					1- أفضل أن يكون مسؤولي المباشر أنثى. Je préfère que mon responsable direct soit une femme.
					2- أقبل أن يكون مسؤولي المباشر أنثى. J'accepte que mon responsable direct soit une femme.

وتجدر الإشارة إلى أن الاستبيان قدم باللغتين (العربية والفرنسية) وهذا حتى يختار المفحوص اللغة التي يحسنها ويتعامل بها أكثر في حياته المهنية والعامة.

4.4- عينة البحث

إن التطبيق الميداني لهذه الدراسة شمل مختلف جهات البلاد الوسط والشرق والغرب والجنوب. حيث تتكوّن عينة البحث من 319 مفحوص، منهم 170 من الذكور (53,3%) و146 من الإناث (45,8%) وثلاثة

بدون إجابة فيما يخص بند الجنس. ويقدم لنا الجدول الموالي (5) معلومات حول توزيع سن أفراد العينة. يبدو واضحاً من هذا الجدول أنه يوجد نوع من التناسب الطبيعي بين الفئات العمرية المكونة للعينة.

الجدول (5) سن أفراد العينة

التكرارات	%	
79	24,8	20- 29 سنة
111	34,8	30-39 سنة
99	31,0	40 ≤ سنة

ويمكننا أن نقرأ في الجدول (6) معلومات حول المستوى التعليمي لأفراد العينة، حيث نجد 58% منهم من ذوي التكوين الجامعي و41,1% لديهم مستوى أقل من جامعي (15,4% ثانوي و14,7% تقني سامي). إن مثل هذه البيانات تشير إلى أن الموظفين في المؤسسات الجزائرية يتمتعون بمستوى تعليمي عال أو متوسط.

الجدول (6) المستوى التعليمي لأفراد العينة

التكرارات	%	
11	3,4	الابتدائي
20	6,3	المتوسط
49	15,4	الثانوي
47	14,7	تقني سامي
185	58	جامعي
04	0,9	أخرى

وبالإضافة إلى البيانات الأساسية المقدمة أعلاه نورد المعطيات التالية:

- 69% من المفحوصين ينتمون إلى مؤسسات اقتصادية حكومية و56% إلى مؤسسات خاصة (وطنية) و13% إلى مؤسسات خاصة أجنبية.
- 32,9% من المفحوصين موظفين في مؤسسات يعمل بها 500 عامل أو أكثر و23,8% تعداد عمالها فيما بين 251 و500 موظف.

- 14% من المفحوصين مديرون و6,3% نواب مدير و17,2% رؤساء مصالح و59,2% من الموظفين.

- 82,1% رئيسهم المباشر ذكر و12,9% رئيسهم المباشر أنثى. إن هذه النتيجة تتماشى مع واقع المرأة في المناصب القيادية بالجزائر، حيث أنها مازالت بعيدة عن النسبة التي يمكن أن تعبر عن قدرات المرأة الفعلية التعليمية منها أو الفنية.

أما فيما يخص نشاط المؤسسات التي تم تطبيق الاستبيان بها فهو متنوع، حيث نجد مؤسسات نشاطها الخدمات وأخرى البترول والكيمياء والهندسة والماركتين والإدارة... ونفس الشيء بالنسبة لأقدمية أفراد العينة حيث نجدها تتوزع على مدى واسع من 6 أشهر فأقل (4,4%) إلى 20 سنة وأكثر (15,4%).

5- تحليل النتائج

سنعمل فيما يلي على عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها حول القيادة النسوية، وذلك من خلال عرض نتائج مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسط والانحراف المعياري) في البداية تم نتائج تحليل مدى دلالة الفروق (كا²) فيما بين الجنسين والفئات العمرية والمستوى التعليمي.

يقدم لنا الجدول (7) معلومات أساسية حول تصورات أفراد العينة الكلية بالنسبة إلى مدى تفضيلهم / قبولهم للقيادة النسوية وطبيعة مفاضلتهم بين الذكور والإناث فيما يخص عدد من الصفات القيادية.

إن التمعن في البيانات المعلنة في الجدول (7) يبين لنا بأن 45% من أفراد العينة عبروا على أنهم يوافقون أو يوافقون جدا على تفضيل القيادة النسوية في مقابل 21% فقط ممن يعارضون أو يعارضون جدا محتوى هذه الفقرة. والجدير بالملاحظة هو أن بقية النتائج أغلبيتها تسير في نفس الاتجاه، مع العلم أن نتائج كا² المحسوبة (مقارنة تكرارات الإجابات المختلفة بالنسبة لكل بند) حصلت جميعها على دلالات إحصائية عالية ($\alpha=0.001$).

وفي نفس السياق تظهر لنا النتائج المعروضة في الجدول (7) فيما يخص تفضيلات أو مقارنات المفحوصين والمفحوصات بين القادة الذكور والقادة الإناث، بالنسبة إلى الصفات القيادية المدروسة (من البند 3 إلى البند 14)، وجود ثلاثة مجموعات من التصورات حول القيادة النسوية وهي:

- المجموعة الأولى: تميز المرأة على الرجل في مراكز القيادة: تتكون هذه المجموعة الأولى من أربعة (4) صفات قيادية يتضح من نتائجها أن نسبة أفراد العينة الذين يوافقون على تميز المرأة في مناصب القيادة عن الرجل أعلى بكثير من الذين يعارضون.

- **الفعالية :** يمكننا أن نقرأ من الجدول (7) بأن أكثر من النصف (51.4%) يوافقون أو يوافقون جداً على أن المرأة في مركز القيادة أكثر فعالية من الذكر وهذا في مقابل حوالي الربع فقط (23.8%) ممن يعارضون أو يعارضون جداً. إن الاتجاه الإيجابي لهذه النتائج يسير عكس نتائج دراسات سابقة مثل دراسة أكلوب (1991) Globe حيث وجدت أن كل المجتمعات التي شملتها الدراسة يعتقد أفرادها- وخاصة تلك التي تتميز بمستوى ذكورية مرتفع مثل المجتمعات العربية- أن الرجل مهياً طبيعياً للقيادة وبالتالي أكثر فعالية مقارنة بالمرأة.

- **اتخاذ القرارات :** عبر حوالي النصف (49.2%) من أفراد العينة بأن المرأة أحسن من الرجل في هذه الصفة مقابل الربع فقط (24.4%) ممن عبروا على تصوراتهم المعارضة أو المعارضة جداً لمحتوى هذه الفقرة.

- **الثقة :** تشير البيانات في الجدول (7) على أن أكثر من النصف (57.7%) من الموظفين والموظفات يثقون أكثر في الإناث بمراكز القيادة من الذكور وهذا في مقابل نسبة قليلة من المفحوصين (16.3%) ممن عبروا على معارضتهم أو معارضتهم جداً لمحتوى هذا البند.

- **التسلط :** يوضح لنا الجدول (7) بأن نصف أفراد العينة (49.8%) أعلنوا بأنهم يوافقون أو يوافقون جداً، بأن المرأة في مراكز القيادة أقل تسلطاً من الذكر وهذا في مقابل 30.7% من المفحوصين الذين كانت إجاباتهم معارضة أو معارضة جداً. إن هذه النتيجة تتماشى مع ما ذهب إليه العديد من الباحثين حول هذه النقطة، فمثلاً نجد (2009) McShane and Glinow يشرح بأن الدراسات الميدانية فيما يخص الجندر تبين بأن النساء يستخدمن نمط القيادة التشاورية بصورة أكثر من الرجال.

- **المجموعة الثانية:** التشابه بين المرأة والرجل في مراكز القيادة: نقدم فيما يلي مجموعة الصفات القيادية التي تشير نتائجها إلى وجود تشابه فيما بين الإناث القادة والذكور القادة، وهذا حسب تصورات أغلبية أفراد العينة.

- **أسلوب القيادة:** تظهر لنا النتائج المقدمة في الجدول (7) أن 52.3% من المفحوصين يوافقون أو يوافقون جداً على أنه لا يوجد فرق بين الجنسين في أسلوب القيادة، مقابل 24.5% فقط ممن عارضوا أو عارضوا جداً هذا القول.

- المعاملة: تعتبر نتائج هذه الفقرة هامة، حيث تبرز لنا تصورات اجتماعية جديدة للأفراد حول نوعية معاملات المرأة المسؤولة للموظفين والموظفات. إذ أن اتجاه هذه التصورات مخالف للمعتقدات السائدة فيما يخص هذه النقطة والتي تذهب إلى أن المرأة عندما تصبح مسؤولة تكون قاسية على بني جنسها ومتساهلة مع الذكور. فنتائج هذه الدراسة تشير إلى أن 43% من أفراد العينة يوافقون أو يوافقون جدا على أن الإناث في مراكز القيادة لا يميزن بين الموظفات والموظفين مقابل 27.2 % فقط ممن

الجدول (7) معلومات أساسية حور تصورات الموظفين والموظفات للقيادة النسوية

ك ²		معارض جدا		معارض		محايد		موافق		موافق جدا				
مستوى الدلالة	د.ج	المحسوبة	%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات		
0.001	4	61.37	7.5	25	13.5	43	33.2	106	24.1	77	21	67	التفضيل	1
0.001	4	48.70	7.2	23	31.3	100	22.3	71	19.4	62	18.2	58	القبول	2
0.001	4	65.74	4.4	14	20.1	64	22.9	73	32.6	104	19.7	63	لا فرق في الأسلوب	3
0.001	4	48.44	7.5	24	16.3	52	24.1	77	30.7	98	20.7	66	أكثر فعالية	4
0.001	4	36.01	10	32	20.7	66	18.8	60	31.0	99	18.8	60	أقل تسلطا	5
0.001	4	39.07	27.6	88	22.9	73	22.6	72	19.7	63	6.9	22	معاملة الموظفات أسوأ	6
0.001	4	26.27	24.1	77	24.8	79	22.3	71	19.4	62	9.1	29	معاملة الموظفين	7

													أحسن	
0.001	4	50.36	7.5	24	19.7	63	28.8	92	27.6	88	15.4	49	لا تمييز في المعاملة	8
0.001	4	81.11	20.4	65	37.3	119	19.1	61	16.9	54	6.0	19	أكثر اهتماما بالمشاعر	9
0.001	4	55.55	10.0	32	14.4	46	26	83	32.9	105	16.3	52	أحسن في اتخاذ القرارات	10
0.001	4	29.35	14.7	47	26.3	84	25.4	81	22.3	71	11.0	35	أكثر اهتماما بإنجاز الأهداف	11
0.001	4	44.91	14.4	46	32	102	24.1	77	17.6	56	11	35	أكثر تعاونا	12
0.001	4	42.22	11	35	23.8	76	30.7	98	21	67	12.9	41	أكثر تفويضا	13
0.001	4	89.54	7.8	25	8.5	27	35.7	114	24.8	79	229	73	الثقة في المرأة أكثر	14

يعارضون أو يعارضون جدا هذه الفقرة. ومما يؤكد قوة هذه النتيجة ويزيد من قيمتها هو طبيعة النتائج المتوصل إليها فيما يخص البندين المواليين من الاستبيان:

● الإناث في مراكز القيادة يعاملن الموظفات أسوأ من معاملة القادة الذكور: تعلن النتائج بأن 50.5% يعارضون أو يعارضون جدا ما ذهب إليه محتوى هذا البند، مقابل 21.6% ممن يوافقون أو يوافقون جدا.

● الإناث في مراكز القيادة يعاملن الموظفين أحسن من معاملة القادة الذكور: في نفس الاتجاه المسجل أعلاه نجد 48.9% من المفحوصين يعارضون أو يعارضون جدا محتوى هذه الفقرة، مقابل 28.5% ممن يوافقون أو يوافقون جدا.

إن هاتين النتيجةين تعززان النتيجة العامة بأن المرأة في مراكز المسؤولية لا تميز في معاملاتها بين الموظفين والموظفات، وهذا بطبيعة الحال حسب تصورات أفراد العينة .

- التفويض: إن النتائج المتوصل إليها بالنسبة إلى خاصية التفويض تسيير هي الأخرى في نفس اتجاه النتائج السابقة ؛ حيث نجد ثلث (33.9%) من المفحوصين يوافقون أو يوافقون جدا على أن الإناث في مراكز القيادة يفوضن أكثر من القادة الذكور، مقابل ثلث آخر (34.8%) ممن يعارضون أو يعارضون جدا.

- المجموعة الثالثة: عدم تمييز المرأة على الرجل: يتبين لنا من خلال نتائج هذه الدراسة بأنه يوجد ثلاث صفات قيادية من بين الصفات المدروسة نتائجها تشير إلى أن الإناث في مراكز القيادة لا تتميز فيها عن القادة الذكور.

- الاهتمام بالمشاعر: تبين النتائج المعروضة في الجدول (7) بأنه يوجد 22.9% فقط من أفراد العينة، أي أقل من الربع ممن وافقوا أو وافقا جدا على أن الإناث في مراكز القيادة أكثر اهتماما من الذكور بالمشاعر وهذا في مقابل نسبة تعتبر عالية أي 57.7% ممن عارضوا أو عارضوا جدا مضمون هذه الفقرة.

- الاهتمام بإنجاز الأهداف: إن نتائج هذه الدراسة تبين لنا بأن المرأة لا تتميز عن الرجل في مراكز القيادة بالنسبة إلى الاهتمام بإنجاز الأهداف (الجدول، 7). حيث يمكن أن نقرأ بأن الثلث فقط (33.3%) من أفراد العينة ممن أعلنوا بأنهم موافقون أو موافقون جدا على أن المرأة تهتم أكثر

بالمشاعر في مراكز القيادة من الذكور، وهذا في مقابل أكثر من الثلث (41%) ممن عبروا على أنهم يعارضون أو يعارضون جدا هذا القول.

- التعاون: تعتبر نتائج هذا البند صريحة، حيث نجد 46% من المفحوصين ممن يعارضون أو يعارضون جدا القول بأن المرأة أكثر تعاوناً من الرجال في مراكز القيادة وهذا في مقابل 28.6% فقط ممن صرحوا بالموافقة أو الموافقة جدا على هذا البند. مما يعني بأن تصورات الأفراد تميل إلى تجاوز النظرة النمطية الموجودة حول المرأة والتي تذهب إلى أنها أكثر تعاوناً من الرجل عندما تكون في مراكز القيادة وهذا لبحثها عن المساندة لمواجهة الضغط وعدم قدرتها على مواجهة الأمور بشجاعة بمفردها.

بعد هذا العرض والتحليل للنتائج يمكننا أن نقول بأن فرضية البحث الأولى والتي تؤكد على أن الموظفين والموظفات في الجزائر لديهم تصورات إيجابية حول القيادة النسوية؛ وأنهم لا يعارضون تولي المرأة المناصب القيادية، قد تحققت.

أما فيما يخص فرضيات البحث الباقية والتي تشير إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة بين الجنسين وبين الفئات العمرية وبين المستويات التعليمية، فيما يخص التصورات نحو القيادة النسوية، نقدم فيما يلي نتائج كا²، الجدول (8).

يتضح لنا من خلال قراءة الجدول (8) بأنه يوجد فروق دالة إحصائية (α فيما بين 0.01 و0.03) بين الجنسين، بالنسبة إلى تكرارات إجابات ستة (6) بنود فقط من بين 14 بند؛ وتخص ما يلي: التفضيل، الفعالية، معاملة الموظفين، اتخاذ القرارات، الاهتمام بإنجاز الأهداف وتفويض السلطة. مع العلم أن هذه الاختلافات هي لصالح المفحوصين الذكور، حيث أن عدد الذكور المفحوصين الذين عبروا عن تصورات إيجابية (موافق أو موافق جدا) نحو الإناث في مراكز القيادة أكثر في هذه البنود من عدد الإناث المفحوصات والعكس بالعكس صحيح فيما يخص عدد من عبروا بالمعارضة أو المعارضة جدا.

أما فيما يخص متغير السن فلقد وجدنا الفروق بين الفئات العمرية (20-29، 30-39 و40 سنة وأكثر) ذات دلالة في بند واحد فقط ($\alpha = 0.01$). إن هذا البند يتصل بعدم التمييز في المعاملة، وهذا لصالح الصغار حيث أن ذوي 40 سنة فأكثر يعارضون أو يعارضون جدا فكرة أن الإناث لا يميزن عندما يكونن

في مراكز القيادة بين الموظفين والموظفات (36.9%) مقارنة بفئة من هم أصغر (22%) والعكس بالعكس صحيح فيما يخص الموافقة والموافقة جدا.

وبالنسبة لمتغير مستوى التعليم فإن نتائج كا² المعروضة في الجدول (8) والتي لديها دلالة إحصائية عالية، تخص فقط بندي التفضيل والقبول وهذا لصالح المفحوصين ذوي المستوى أقل من جامعي. إذ تشير النتائج مثلا فيما يخص بند القبول، أن نسبة من يعارضون أو يعارضون جدا (46.2%) منهم عالية مقارنة مع ذوي المستوى أقل من جامعي (31%)

الجدول (8) نتائج كا² (المقارنة بين تكرارات مختلف البنود وهذا حسب الجنس والسن والمستوى التعليمي)

نتائج كا ² حسب الجنس			
رقم البند	البنود	كا ²	درجات الحرية
1	تفضيل القيادة النسوية	12.49	4
4	الإناث أكثر فعالية	26.8	4
7	الإناث يعاملن الموظفين أحسن	10.33	4
10	الإناث أحسن في اتخاذ القرارات	21.31	4
11	الإناث أكثر اهتماما بإنجاز الأهداف	18.08	4
13	الإناث يفوضن السلطة أكثر	12.67	4

نتائج كاً ² حسب السن الفئات العمرية هي (20-29، 39-39، +40)			
0.05	8	15.68	الإناث لا يميزن في المعاملة بين الموظفين والموظفات
			8

نتائج كاً ² حسب المستوى التعليمي مستويات التعليم هي (مستوى أقل من جامعي ومستوى جامعي)			
0.02	4	11,28	تفضيل القيادة النسوية
			1
0.01	4	11.96	قبول القيادة النسوية
			2

ملاحظة: لقد تم إدراج في هذا الجدول فقط البنود التي وجدنا الفروق بها ذات دلالة

إحصائية، اما البنود الأخرى والتي وجدنا بها الفروق غير دالة فلم ندرجها.

والعكس بالعكس فيما يخص عدد من يوافقون أو يوافقون جدا. يمكننا أن نرجع هذا الاختلاف إلى تفوق ذوي المستوى أقل من جامعي في الخبرة المهنية وذلك لأنهم يخوضون ميدان العمل مبكرا مقارنة مع أصحاب المستوى الجامعي، بسبب طول الدراسة الجامعية. كما أنهم يخضعون لعدد أكبر من الرؤساء مما يساهم في بناء تصوراتهم الذهنية فيما يخص القيادة والقادة من الجنسين، قد تكون أكثر وضوحا وهذا بناء على معيشتهم المهنية الفعلية الطويلة والمتنوعة.

وعلى أساس اتجاه النتائج المعلنة أعلاه، الجدول (8)، يمكننا أن نقول بأن فرضيات البحث الثانية والثالثة والرابعة قد تحققت بالنسبة لمجموعة فقط من الصفات القيادية المدروسة (أغلبية الصفات بالنسبة لمتغير السن والمستوى التعليمي)، حيث تبين بأن الفروق في هذه الصفات حسب تصورات أفراد العينة حسب الجنسين والسن والمستوى التعليمي ليس لديها أية دلالة إحصائية.

وبعد هذا العرض والتحليل للنتائج، نقدم فيما يلي معلومات إضافية تشمل المتوسط الحسابي فيما يخص العينة الكلية وحسب الجنس واختبارت بين الجنسين (الجدول، 9). مع العلم أنه يمكن قراءة هذه البيانات في الشكلين (2) و (3). إن الهدف من عرض هذه المعلومات الإضافية حول تصورات الأفراد نحو القيادة النسوية هو من أجل توضيح أكثر بأن نتائج هذه الدراسة تسير بصورة عامة عكس ما تذهب إليه الاعتقادات والتصورات المسيطرة حتى الآن في الأدبيات العلمية وحتى الأدبية حول موضوع المرأة في المجتمعات العربية. فهذه الاعتقادات تخبرنا بوجود تفرقة بين الجنسين، وأن نظرة أفراد المجتمع للمرأة مازالت مشحونة بالدونية. إن قراءة النتائج الموجودة في الجدول (9) بنوع من التدقيق تدلنا على أنها تسير فعلا في نفس اتجاه التحليل الإيجابي المقدم أعلاه نحو المرأة، حيث نجد فيما يخص درجة كل من فقرتي التفضيل والقبول أنها حصلت على متوسط يفوق الدرجة الحرجة (الحياد) 3، مع العلم أن انحرافهما المعياري يدور حول 1.1 فقط. وهكذا فإن هذه البيانات تدل على أن الاتجاه العام لتصورات أفراد العينة يميل نحو قبول بل حتى تفضيل المرأة في مناصب المسؤولية.

أما فيما يخص متوسط درجات مختلف الصفات القيادية المدروسة (الجدول، 9) فيمكننا أن نبرز ما يلي: إن مجموعة الصفات التي تتميز فيها الإناث على الذكور في مراكز القيادة، حسب تصورات أفراد العينة، أي الفعالية واتخاذ القرارات والثقة وقلة التسلط فإنها تأتي في الرتبة الأولى من حيث قيمة متوسطاتها، بالمقارنة بمجموعة الصفات التي تتشابه فيها الإناث مع الذكور ومجموعة الصفات التي لا تتميز فيها الإناث على الذكور في مراكز القيادة. حيث نجد درجات الصفات القيادية الخاصة بالمجموعة الأولى تتميز جميعها بتجاوزها الدرجة الحرجة في سلم التقييم 3 (الحياد). إن قيم متوسطات هذه الصفات تتراوح فيما بين (3.28) و (3.47).

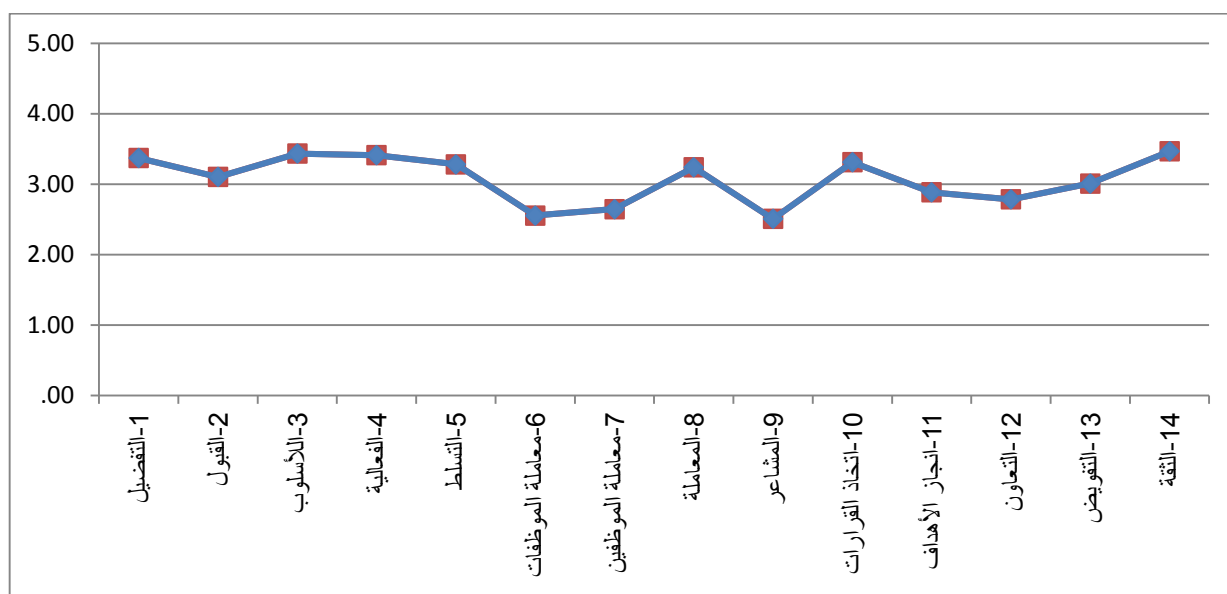
الجدول (9) النتائج الوصفية (المتوسط والانحراف المعياري) والتحليلية (اختبارات) لتصورات

الموظفين والموظفات

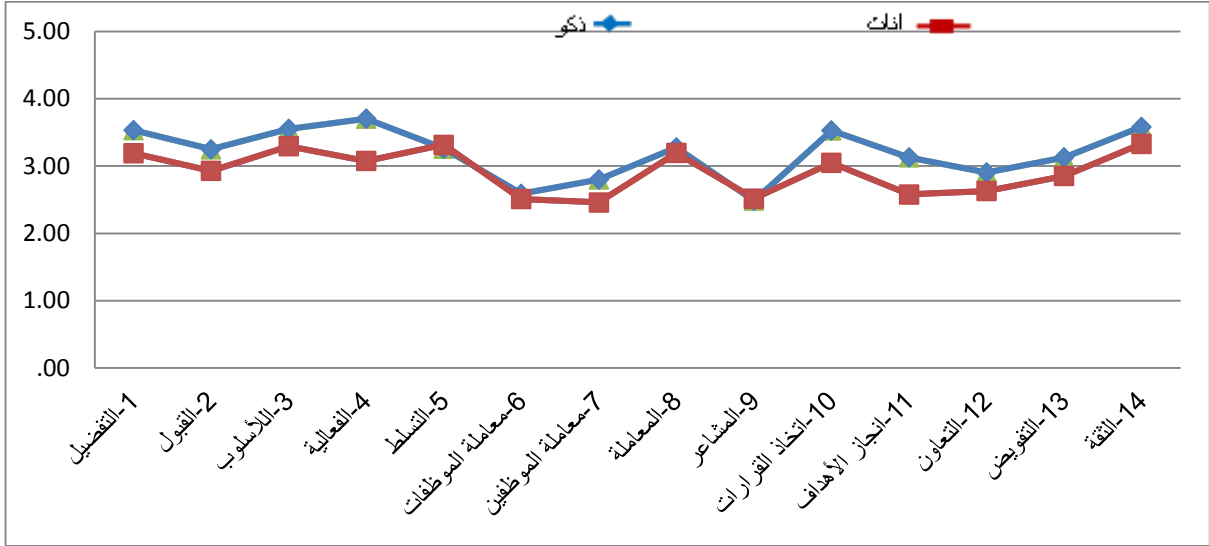
فيما يخص بنود القيادة النسوية

t- test		البنود				
مستوى الدلالة	ت - المحسوبة	الذكور	الإناث	الكل		
0.01	- 2.58	3,53	3,19	3,37	تفضيل القيادة النسوية	1
0.02	-2.28	3,25	2,93	3,10	قبول القيادة النسوية	2
0.04	-1.99	3,55	3,30	3,43	لا يوجد فرق في أسلوب القيادة	3
0.001	-4.76	3,70	3,08	3,41	الإناث أكثر فعالية	4
غ.د	-0.39	3,26	3,32	3,28	الإناث أقل تسلطاً	5
غ.د	-0.54	2,59	2,51	2,55	الإناث يعاملن الموظفات أسوأ	6
0.02	-2.33	2,80	2,46	2,64	الإناث يعاملن الموظفين أحسن	7
غ.د	-0.61	3,28	3,20	3,24	الإناث لا يميزن في المعاملة بين الموظفين والموظفات	8

غ.د	0.21	2,49	2,52	2,51	الإناث أكثر اهتماما بالمشاعر	9
0.001	-3.61	3,53	3,05	3,31	الإناث أحسن في اتخاذ القرارات	10
0.001	-4.05	3,13	2,58	2,88	الإناث أكثر اهتماما بإنجاز الأهداف	11
0.04	-2.01	2,91	2,63	2,78	الإناث أكثر تعاونا	12
0.04	-2.05	3,13	2,85	3,01	الإناث يفوضن السلطة أكثر	13
غ.د	-1.92	3,58	3,33	3,47	أثق أكثر في الإناث	14



الشكل (2) : منحنى متوسطات مختلف بنود القيادة النسوية : العينة الكلية



الشكل (3) : منحني متوسطات مختلف بنود القيادة النسوية : حسب الجنس

وتأتي في الرتبة الثانية الصفات التي تتشابه فيها الإناث مع الذكور في مراكز القيادة (أسلوب القيادة، المعاملة والتفويض) حيث نجد قيما متوسطاتها تتراوح فيما بين (3.01) و(3.43). وفي المقام الثالث والأخير تأتي صفات القيادة التي لا تتميز فيها المرأة على الرجل في مراكز القيادة أي الاهتمام بالمشاعر والاهتمام بإنجاز الأهداف والتعاون، إذ نجد قيما متوسطاتها جميعا أقل من الدرجة الحرجة (الحياد) فهي تتراوح فيما بين (2.51) و(2.78).

وتجدر الإشارة إلى ان نتائج اختبار (t) لقياس الفروق بين الجنسين بالنسبة إلى قيم المتوسطات، تؤكد الاختلافات الجوهرية التي تم التوصل إليها من خلال اختبار كا² (الجدول، 8)، فيما يخص مجموعة من الصفات حول القيادة النسوية، نذكر منها على الخصوص: التفضيل، الفعالية، المعاملة، اتخاذ القرارات وتفويض السلطة.

وتدعيما لتوجه هذه النتائج التي تدل على وجود مؤشرات عن حدوث تغيرات إيجابية هامة تمس القيم الاجتماعية فيما يخص النظرة إلى المرأة، يمكننا أن نضيف المعطيات التي توصلت إليها دراسة مسحية

حديثاً (2011) نتائجها تسير في نفس الاتجاه. أشرفت على هذه الدراسة مؤسسة البارومتر العربي، مع العلم أنها شملت 11 بلداً وهدفت إلى قياس مدى تطبيق الديمقراطية بهذه البلدان.

يقدم لنا الجدول (10) بعض النتائج المتوصل إليها في ثمانية بلدان، والمتصلة بمحور اتجاهات المواطنين والمواطنات نحو تمكين المرأة من المشاركة في قطاعات حساسة ذات سيادة في المجتمع. إن التعمق في قراءة المعلومات المعروضة في الجدول (10) يبرز لنا نقطة مثيرة للاهتمام، وهي أن المواطنين في البلدان العربية أصبحت لديهم اتجاهات إيجابية نحو تمكين المرأة من المناصب العليا مثل وزيرة في الحكومة (82%). وتجدر الإشارة إلى أن عملية وصول المرأة إلى منصب وزير، في العديد من البلدان العربية أصبح أمراً عادياً بل مرغوباً فيه لعدة اعتبارات محلية ودولية، وإن كان عددهن مازال رمزياً في مختلف الحكومات العربية. لكن الأمر يختلف فيما يخص منصب رئيس حكومة أو قاضية. وذلك لأن ثقل الثقافة التقليدية ما زال يسيطر على اتجاهات الناس فيما يخص تبوء المنصب الأول في المحكمة أو في الدولة، حيث أن اتجاهات الأفراد في هذه الحالة مازالت تدور حول المتوسط ما عدا بالنسبة إلى لبنان وذلك للتنوع الثقافي الكبير الذي يعرفه هذا البلد. ويمكن إرجاع هذا التصلب في الاتجاهات عند المواطنين العرب بالنسبة إلى عدم قبول تمكين المرأة من منصب القاضي أو منصب رئيس البلاد، إلى التجربة الثقافية العربية فيما يخص القضاء والحكم. فمنصب القاضي في التاريخ العربي مرتبط بالدرجة الأولى ببعض من الرجال الذين من المفروض أن

يكونوا يتمتعون بكل الصفات الإيجابية، أي أنهم يقتربون من الكمال من حيث الورع والدين والأخلاق... وهذه صفات منقوصة عند النساء في تصورات الفرد العربي. أما منصب الحاكم (الرئيس) في البلدان العربية قديماً وحتى حديثاً فإنه منصب يتجاوز مفهوم القيادة ويرتبط أكثر

الجدول (10) مدى موافقة المواطنين في بعض البلدان العربية فيما يخص تمكين المرأة من بعض المناصب العليا في المجتمع

(+) نسب مئوية تشير إلى الموافقة. (-) نسب مئوية تشير إلى المعارضة

المصدر: لقد تم جمع وبناء البيانات العروضية في هذا الجدول من خلال الاطلاع على الدراسات الخاصة بالبلدان الثمانية المذكورة في موقع البارومتر العربي (الرابط أذناه)

لبنان		السودان		السعودية		الجزائر		الأردن		العراق		فلسطين		مصر		البند
%	ن.	%	ن.	%	ن.	%	ن.	%	ن.	%	ن.	%	ن.	%	ن.	
(91,7+)	1388	-	-	(41+)	1402	58,7+	1200	الرجال (+54) النساء(+73)	1188	-	1236	-	-	(48+)	1200	أن تكون المرأة قاضية
-	-	(82+)	1538	(82+)	1402	-	-	لرجال (68+) النساء (82+)	1188	-	-	-	-	-	-	أن تكون المرأة وزيرة

(82,6+)	1388	(48,5+)	1538	(41 +)	1402	41,4+	1200	الرجال (58+) النساء (82+)	1188	46+	1236	(+62)	1200	(-73)	1200	أن تكون المرأة رئيسة وزراء أو رئيسة دولة
---------	------	---------	------	--------	------	--------------	------	------------------------------------	------	-----	------	-----------	------	-------	------	--

Source : www.arabbarometre/index.html , date le 20/02/2013

بمفهوم الزعيم. مع العلم أن مفهوم الزعيم في تصور الناس بالبلدان العربية، يقترب من مفهوم الأنبياء، أي أنهم معصومين من الخطأ وبطبيعة الحال هذه صفات غير متوفرة في النساء حسب الثقافة التقليدية العربية (لا يوجد أنبياء من الإناث وإنما فقط فاضلات وتقيات).

وهكذا، بناء على ما سبق يمكننا أن نقول بأنه من بين نتائج ديناميكية التغيير الحاصلة في البلدان العربية هو أن فكرة تعيين المرأة في المناصب العالية أصبحت مقبولة، ماعدا في المنصب الأول. حيث إن فكرة قبول تبوء المرأة منصب رئيس الحكومة/الجمهورية/الدولة مازال ينتظرها عمل طويل لكسر الحواجز النفسية والثقافية الباقية. لكن المؤشرات الحالية تدل على أن الطريق أصبح ممهدا، وأحسن مثال هو الانتخابات الرئاسية الجزائرية في العقد الأخير. إذ ترشحت إحدى السيدات²⁵ وهي رئيسة حزب سياسي لديه تواجد في البرلمان، في الانتخابات الرئاسية في سنة 2004 وتحصلت على نسبة جد ضعيفة 1% من المصوتين فقط (أكثر بقليل عن 100000)، لكنها عاودت الترشح في سنة 2008 وفي هذه المرة تحصلت على نسبة أقل ما يقال عنها أنها مشرفة، حيث تجاوز عدد الأصوات التي تحصلت عليها 600000 صوت (4.5%). إن هذا التقدم الذي حصلت عليه هذه السيدة بعد خمس سنوات فقط من العمل السياسي التحسيني، في تنافسها على المنصب الأول في البلاد، يعتبر مؤشرا هاما في طريق تجاوز المعوقات الثقافية المتبقية لتمكين المرأة من مختلف المناصب بما فيها المنصب الأول.

مناقشة

بناء على العرض والتحليل المقدم أعلاه، يمكننا أن نقول بأن المرأة في الجزائر وفي البلدان العربية ما زالت تمثل الأقلية، عندما يتعلق الأمر بالمناصب القيادية خاصة العليا منها، وأن هناك من يأخذ القرارات عنها ولها. وهذا بالرغم من النجاحات الكثيرة التي حققتها في العديد من الميادين مثل التحصيل العلمي والدخول إلى مختلف ميادين العمل وتأدية البعض من مهام المناصب العليا ماعدا المنصب الأول في البلاد، وإبداعاتها كربة بيت وصمودها في الدفاع على حرية البلاد. فالواقع المهني يبرز لنا أن النساء يتمركزن في المناصب القاعدية كعاملات أو موظفات وفي أحسن الحالات في المناصب القيادية السفلى والوسطى التي لا تملك صنع القرار والتأثير في توجيه سياسة المؤسسات وتحديد آفاقها. إن أهم الأسباب وراء هذه الوضعية الغير متوازنة هي شيوع التصورات والافتراضات الخاطئة

- السيدة لويذة حنون رئيسة حزب العمال²⁵

حول مدى صلاحية المرأة للعمل في المناصب القيادية من جهة وصعوبة تحقيق التوازن بين متطلبات المناصب القيادية ومتطلبات تكوين أسرة من جهة أخرى.

ولهذا فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في كونها تقدم لنا نتائج أمبريقية هامة تساعدنا على تحديد الصورة الحالية لتصورات الموظفين والموظفات، فيما يخص القيادة النسوية. إن مثل هذه النتائج تسمح لنا تحقيق ما يلي:

- مراجعة مدى استمرار أو عدم استمرار شيوع الافتراضات السلبية حول عدم صلاحية المرأة للقيادة كما تشير إليها العديد من الدراسات السابقة، وهذا بعد الهزات الاجتماعية الكثيرة التي عرفتها البلدان العربية والمطالبة بالتغيير.
- تحديد استراتيجية عمل مناسبة فيما يخص تمكين المرأة من المساهمة في رفع تحديات التنمية على قدم من المساواة مع الرجل، وهذا في تحملها حسب قدراتها وكفاءتها الفعلية، مختلف المسؤوليات بما فيها المنصب الأول في البلاد.

مع العلم أن التصورات هي بناءات ذهنية نشطة، تتشكل في إطار التجربة الشخصية الناتجة عن خضم الأحداث المعاشة في الحياة الخاصة والتفاعلات مع الأحداث التي يعرفها المحيط المباشر والغير مباشر للفرد.

تري بماذا تخبرنا نتائج هذه الدراسة؟ لقد بينت النتائج ما يلي:

إن تصورات الموظفين والموظفات في الجزائر، حول القيادة النسوية إيجابية، حيث أن الفرق بين تكرارات المفحوصين (ذكورا وإناثا) الذين عبوا عن موافقتهم أو موافقتهم جدا فيما يخص سواء قبول أو تفضيل المرأة كمسؤول مباشر وتكرارات من عبوا عن معارضتهم أو معارضتهم جدا، جوهري حيث يتمتع بدلالة إحصائية عالية.

وفي نفس الاتجاه تشير النتائج فيما يخص تفضيلات أو مقارنات المفحوصين والمفحوصات بين القادة الذكور والقادة الإناث، بالنسبة إلى 12 صفة من الصفات القيادية المدروسة، إلى وجود ثلاثة مجموعات من التصورات حول نوعية القيادة النسوية وهي:

- المجموعة الأولى: تميز المرأة على الرجل في أربعة من الصفات المدروسة في مراكز القيادة وتشمل ما يلي: الفعالية، اتخاذ القرار، قلة التسلط والثقة.

- المجموعة الثانية: التشابه بين المرأة والرجل في مراكز القيادة فيما يخص أسلوب القيادة، المعاملة وتفويض السلطة

- المجموعة الثالثة: عدم تميز المرأة على الرجل فيما يخص الصفات القيادية الموالية: الاهتمام بالمشاعر الاهتمام بإنجاز الأهداف والتعاون.

أما فيما يخص النتائج المتوصل إليها بالنسبة إلى الفروق بين الجنسين فيما يخص التصورات نحو القيادة النسوية، فيمكن الإشارة إلى أنه يوجد اختلافات جوهرية بين الجنسين لصالح الذكور في أغلبية الصفات حول القيادة النسوية، ماعدا بالنسبة إلى الصفات الموالية: التسلط، المعاملة، الاهتمام بالمشاعر والثقة.

ويمكن إرجاع هذه النتائج الإيجابية فيما يخص تصورات الأفراد حول صلاحية المرأة للقيادة والمخالفة لما ذهب إليه العديد من الدراسات السابقة إلى ما يلي:

- التأثير الإيجابي للنشاطات المختلفة للعديد من مؤسسات المجتمع، مثل مؤسسات التربية ووسائل الإعلام والأحزاب السياسية والمجتمع المدني... والتي دأبت منذ عقود، على إبراز أهمية دور المرأة في التنمية الشاملة (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية) وتقديمها على أنها تتمتع بقدرات وكفاءات عالية مثلها مثل الرجل،

- تفتح الجزائر على المجتمع الدولي والمنظمات الدولية الغير حكومية وإدراك المؤسسات الرسمية والأفراد بان الحصول على مكانة بين الأمم يستدعي العمل على توطين قيم جديدة أساسها المواطنة والمساواة بين الجنسين والديمقراطية،

- اقتناع الذكور بعد 50 سنة من سيطرتهم على شؤون البلاد لوحدهم، بأنهم غير قادرين على تحقيق أهداف التنمية الشاملة بدون مشاركة فعلية للكفاءات النسوية، خاصة وأن مختلف أنواع الفشل التي مست مشاريع التنمية السابقة منذ استرجاع الاستقلال، يتحمل الرجل لوحده تقريبا مسؤولية الفشل (لأنه خطط وقرر ونفذ لوحده).

إن مثل هذه النتائج تجعلنا نذهب إلى القول بأن تصورات الأفراد حاليا في الجزائر، فيما يخص القيادة النسوية تشير إلى وجود ديناميكية تغيير هامة بالمجتمع تمس القيم الاجتماعية، حيث تعلن لنا بأن الأفراد من مختلف المستويات التعليمية والمهنية ومن الجنسين لا يجدون حرج في قبول بل حتى

تفضيل أن يكون مرؤوسهم المباشر أنثى وأن المرأة تشبه الرجل في عدد من صفات القيادة وتتميز في عدد آخر مثل الرجل الذي يتميز في البعض الآخر من الصفات.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة أخذ هذه النتائج بنوع من الحذر وذلك لأن هذه الدراسة شملت عينة غير ممثلة بالمعنى الإحصائي الدقيق للمجتمع من جهة ومن جهة أخرى كان التركيز في هذه الدراسة على الأشخاص العاملين بالميدان الاقتصادي، وبالتالي فإن أفراد هذه العينة معرضين أكثر من غيرهم لتأثيرات الثقافة التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية التي يعملون بها وهذا عكس المواطنين الذين يشتغلون في الزراعة أو في الأعمال الحرة أوربات البيوت... لكن، رغم هذه الحدود، يبدو بأن طبيعة هذه النتائج تعبر على وجود ديناميكية تجديد فعلية في القيم التقليدية فيما يخص نظرة المجتمع للمرأة بصورة تتماشى مع متطلبات مبدأ المساواة بين الجنسين وخصائص المجتمعات الحديثة.

- المراجع

- 1- بوسنة محمود ويخلف بلقاسم (2003): دراسة العلاقة بين مدى التعرض لمظاهر المدنية الحديثة وقيم التسامح والتسلط عند الشباب الثانوي. مجلة أبحاث نفسية وتربوية – قسنطينة، الجزائر.
- 2- بوسنة محمود (2000): تأملات حول تطور التعليم العالي في الوطن العربي ومدى مساهمته في عملية التنمية: عرض لتجربة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 13 – منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- 3- Abdalla, A., & Al-homoud, A. (2001) : Exploring the Implicit Leadership Theory in the Arabian Gulf States. Applied Psychology .
- 4- Al-shammari, A. J. S. (1994): management development practices and national culture: the case of the Bahraini banking sector. A thesis submitted for the degree of doctor of philosophy. University of Glasgow.
- 5- Annuaire statistique n°40. Année universitaire 2011/2010. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Algérie
- 6- Arab human development report (2002). United nation development programme, Arab fund for economic and social development
Accessed online at <http://www.arabhdr.org/publications/other/ahdr/ahdr2002e.pdf> on 26/02/2013
- 7- CWDI Report (2010) : Accelerating Board Diversity . Presented by: Irene Natividad .
Accessed online at: <http://www.globewomen.org/CWDI/CWDI.htm> "
- 8- Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., & Mitchelson J. K. (2003): Research on leadership in a cross-cultural context. The Leadership Quarterly.

9- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002): Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*.

10- Erhardt, N. L., Werbel J. D., & Shrader C. B. (2003): Board of Director Diversity and Firm Financial Performance, *Corporate Governance*, Volume 11, Number 2.

11- Hewlett, S.A. (2002) : Executive Women and the myth of having it all. *Harvard Business Review*.

Accessed online at:

<http://www.getinsidehealth.com/PageFiles/1861/Executive%20Women%20and%20the%20Myth%20of%20Having%20It%20All.pdf> on 26/02/2013

12- Kabasakal, H., & Dastmalchian, A. (2001): Introduction to the Special Issue on Leadership and Culture in the Middle East .*Applied Psychology: An International review*.

13- Jreisat, J. E. (2006): The Arab World: reform or stalemate. *Journal of Asian and African Studies*.

14- Office National des Statistiques (2011) : enquête de l'emploi et de l'activité économique. *Alger*.

15- Omair, K. (2008): Women in management in the Arab context. Emerald Group Publishing Limited.

16- McKinsey & Company, (2007) : Women Matter: Gender Diversity, A Corporate Performance Driver. Accessed online at

http://www.europeanpwn.net/files/mckinsey_2007_gender_matters.pdf

On 26/02/2013

17- Neal, N. M., Finlay, M., Catana, J., & Catana, G. (2007): A Comparison of Leadership Prototypes of Arab and European Females .*International Journal of Cross Cultural*

Management.

18- Peus, C., & Traut-Mattausch, E. (2007): Factors influencing women managers' success. 21st century management: a reference handbook. Sage publications. 8 Apr. 2010.

19- Rapport National sur le développement humain (2008). Conseil National Economique et Social. Algeria.

Accessed online at http://www.dz.undp.org/publications/national/Rapport_CNES2007.pdf

On 26/02/2013

20- Report on equality between women and men (2009). European commission.

Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Accessed online at

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=86&furtherPubs=yes> On

26/02/2013

21- Robertson, C. J., Al-Khatib, J. A., & Al-Habib, M. (2002): The relationship between Arab values and work beliefs. Thunderbird International business Review.

22- Roudi-Fahimi, F., & Moghadam, V. M. (2003): Empowering women, developing society: Female education in the Middle East and North Africa. Population Reference Bureau

23- Schein, V. E. (2001): A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. Journal of Social Issues.

24- Schein, V. E. (1973) : The relationship between sex-role stereotypes and requisite management characteristics, journal of applied psychology vol. 57.

25- Shah, N. M., & Al-Qudsi, S. S. (1990): Female work roles in a traditional, oil economy: Kuwait. Research in Human Capital and Development.

26- The Arab Barometer (2011). Democracy Barometer surveys in Arab countries. Surveys conducted in the years 2010 and 2011.

Accessed online at <http://www.arabbarometer.org/index.html> on 26/02/2013

27- The Global Gender Gap Report (2010). World Economic Forum Geneva. Switzerland 2010. Accessed online at

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2010.pdf

On 26/02/2013

28- Tierney, T. J. (2006): The leadership deficit. Stanford Social Innovation Review.

29- Weathington, B. L., & Moldenhauer, H. A. (2008): Gender role and personality as predictors of peer and self-leadership evaluations. E-Journal of Applied Psychology.

30-World Bank Gender Statistics Database (2013): Women in parliaments: world and regional average available at: <http://data.worldbank.org/data-catalog/gender-statistics>