

The Woman Role in Change Leadership

Basma Khalaf Al- Husban

Ministry of Education || Jordan

Abstract: There is no doubt that great leaders are created step by step through a set of continuous processes that support and refine their capabilities, and accordingly we find that most studies have confirmed that the characteristics of women leaders are not sufficient alone in activating their roles as much as the surrounding environment should help in that. She plays a prominent role in strengthening the conditions for empowering women and providing the necessary conditions for her creativity, whether through her leadership roles or her regular roles, the study aims to identify the role that women play at the level of leading change in various areas of life, whether economic, political, social, and other other fields, by identifying the most prominent leadership characteristics and the skills that they should have, and an attempt to evaluate these different characteristics and capabilities and stand On the extent to which these characteristics contribute to leading the change process in general at any level of the state or different institutions, and the study also aimed to identify the most important methods and strategies that women use in leading change, and the effect of these strategies on their ability to lead change, and the study did not stop. Up to that point, it also sought to highlight the most important challenges facing women in societies, as well as to address the comparison of leadership style between men and women, by relying on the descriptive approach and the analytical method for the contribution of both approaches in the researcher's point of view in achieving the basic purpose of this study, and the most prominent results were The study is that women have a prominent role in society in general, from their role in the family to their role in the highest leadership positions that take on Here, the study also proved that women have sufficient characteristics and qualities to qualify them to play a fundamental role in leading the process of change, and that they have the ability to carry out a set of different activities that lead towards change, whether those activities are related to the follow- up or development process and other activities that lead towards change on the one hand. The level of organizations and others, in addition to emphasizing that women are more cautious than men at the level of decision- making, but at the same time they are superior in terms of courage and ability to plan for the future, and in general, if women play a pivotal role in leadership, and therefore they can be described as fighting.

Keywords: Leading Change, Feminist Leadership, The Role of Women.

دور المرأة في قيادة التغيير

بسمة خلف الحسبان

وزارة التربية والتعليم || الأردن

المستخلص: لا شك أن القادة العظام يتم صناعتهم خطوة بخطوة من خلال مجموعة من العمليات متواصلة التي تدعم إمكانياتهم وتصلحها، وعليه نجد أن أغلب الدراسات أكدت على أن السمات الخاصة بالمرأة القيادية لا تكفي وحدها في تفعيل أدوارها بقدر ما يجب أن تساعد البيئات المحيطة على ذلك، فالأنساق الاجتماعية والسياسية تلعب أدورا بارزة في تدعيم شروط تمكين المرأة وإتاحة الشروط اللازمة لإبداعها سواء من خلال أدوارها القيادية أو أدوارها العادية. وتهدف الدراسة هنا للتعرف على الدور الذي تقوم به المرأة على مستوى قيادة التغيير على مختلف مجالات الحياة سواء الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية وغيرها من المجالات الأخرى، وذلك من

خلال التعرف على أبرز الخصائص القيادية والمهارات التي يجب أن تتمتع بها، ومحاولة لتقييم تلك الخصائص والقدرات المختلفة والوقوف على مدى قدرة مساهمة تلك الخصائص في قيادة عملية التغيير بشكل عام على أي مستوى من مستويات الدولة أو المؤسسات المختلفة، وهدفت الدراسة أيضا إلى التعرف على أهم الطرق والاستراتيجيات التي تستخدمها المرأة في قيادة التغيير، وأثر هذه الاستراتيجيات في قدرتها على قيادة التغيير، ولم تتوقف الدراسة حتى ذلك الحد بل سعت أيضا لإبراز أهم التحديات التي تواجه المرأة في المجتمعات، وكذلك التطرق لمقارنة الأسلوب القيادي بين الرجل والمرأة، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك لمساهمة كلا المنهجين في وجهة نظر الباحثة في تحقيق الغرض الأساسي من هذه الدراسة، وكانت أبرز نتائج الدراسة تتمثل في أن للمرأة دور بارز في المجتمع بشكل عام، ابتداءً من دورها في الأسرة وصولاً لدورها في أعلى المناصب القيادية التي تتولاها، كما أثبتت الدراسة أن المرأة تتمتع بخصائص وصفات كافية لتؤهّلها للقيام بدور أساسي في قيادة عملية التغيير، ولها من القدرة على القيام بمجموعة من النشاطات المختلفة التي تقود نحو التغيير سواء أكانت تلك النشاطات مرتبطة بعملية المتابعة أو التطوير وغيرها من الأنشطة التي تقود نحو التغيير على مستوى المنظمات وغيرها، بالإضافة للتأكيد على أن المرأة تعتبر أكثر حذرا من الرجل على مستوى اتخاذ القرارات، ولكنها في الوقت نفسه تفوقه من ناحية الجرأة والقدرة على التخطيط للمستقبل، وبشكل عام فإن المرأة إذا تلعب دروا محوريا في القيادة وعليه يمكن وصفها بالمحاربة.

الكلمات المفتاحية: قيادة التغيير، القيادة النسوية، دور المرأة.

مقدمة.

لاشك أن دراسة أساليب وأنماط القيادة الإدارية للمرأة في التنظيم والقيادة له دور فاعل وهام خاصة مع التغيرات والتحويلات في التنظيم بصورة خاصة والتحويلات المحلية والإقليمية والدولية بصورة عامة، ومع بروز ظاهرة الأنوثة في مواقع العمل، حيث تشهد المرحلة الحالية في عالمنا المعاصر حالة غير مسبوقة من التطور والنمو في كافة مجالات الحياة، حيث اتسمت بالعديد من التغيرات والتحويلات في كافة المجالات السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية التي تركت بصماتها على جوانب النشاط الإنساني بشكل عام وعلى مجال القيادة والإدارة بشكل خاص، فقد شهد القرن الحادي والعشرين تطورا سريعا في كافة المجالات نتيجة ظهور الثورة المعلوماتية في مجالات العلوم المختلفة والتطبيقات التكنولوجية.

لكون أن عملية التغيير من العمليات التي يصعب تنفيذها بسهولة بسبب مقاومة العاملين لها ونقص التزامهم بتنفيذها بالصورة المطلوبة، فإنه أصبح من الضروري البحث عن الوسائل التي تتيح إمكانية عملية التغيير بكفاءة عالية، وفي هذا الصدد يعتبر توفر القيادة الكفؤة من العوامل التي تمكن المنظمات من إجراء عمليات التغيير فيها بنجاح. وتشير الأدبيات إلى الكثير من برامج التغيير التنظيمي التي لا تحقق الأهداف المرجوة منها وعدم قدرة الإدارة على ممارسة التخطيط والرقابة والمتابعة بشكل فاعل، أو بسبب غياب الرؤية المناسبة لتلك الإدارة، أو بسبب عجز الإدارة في تحفيز العاملين وتمكينهم، ورفع الروح المعنوية لمن يشملهم التغيير أو يتأثرون به (Tom, 2006, P17).

وانطلاقا من ذلك فإن قادة المؤسسات مطالبون في جميع الأوقات بتبني إدارة التغيير والابتكار في جميع مجالات أعمالهم، ومساعدة العاملين وفتح المجال أمامهم، وذلك بقصد مواكبة التطور والإبداع والسعي نحو ازدهار المؤسسة وتقدمها، وفي نفس الوقت يجب على قادة المؤسسات أيضا تقبل الأفكار والأساليب التي تنهض بالتغيير وتدعمها، والسعي قدما نحو تحقيقها، ومساعدة العاملين على تطبيقها وضمان الاستفادة القصوى من جميع الموارد المتاحة، وعلى رأسها الموارد البشرية (عبد الله، 2018، ص55).

وبشكل عام إن مصطلح "القيادة" حديث نسبياً في اللغة الإنجليزية ويمكن أن يرجع تاريخياً إلى ما يقارب 200 سنة، ففي بدايات القرن العشرين برزت الدراسات التي تناولت موضوع القيادة في التنظيم بالدراسة والتحليل، وذلك للوصول إلى فهم وإدراك الأسلوب القيادي الأمثل لما لهذا من تأثير إيجابي على مستوى نوعية أداء الموظفين. (ابتهاج، 2003، ص5).

فالقيادة تختلف باختلاف المواقف والقادة والأشخاص المعنيين في كل موقف على حدة، حيث أن هناك أكثر من 350 تعريف لمصطلح القيادة تم تحديدها ودراستها منتصف القرن المنصرم. وعليه فإنه من الأفضل تحديد مفهوم وظيفي تطبيقي وعملي لفهم مصطلح وظاهرة القيادة. (ابتهاج، 2003، ص5).

ويعرف جيرفين القيادة من خلال منظورين أساسيين السمات والسلوكيات، فالسمات هي مجموعة الصفات لدى فرد لكونه قائدا، والسلوكيات المتمثلة في قدرة القائد في التأثير على الأفراد من خلال السلوكيات المطلوبة المختارة، ويمكن إيجاز مفاهيم القيادة على النحو التالي: (Mejia, 2003,P33)

- 1- القيادة هي خلاصة سمات وسلوكيات تميز القائد عن المرؤوسين من حيث القدرة على التأثير.
 - 2- تعرف القيادة من خلال علاقات الأشخاص وقدرتها على توجيه جهود الأفراد لتحقيق هدف ما، وذلك من خلال التزام الأفراد بقرارات القائد ذو السلطة الممنوحة من مصادر القوة التنظيمية والشخصية.
 - 3- تعكس القيادة علاقة هرمية موضحة بعلو مقام ومنزله القائد بالنسبة للأفراد المرؤوسين.
 - 4- القيادة هي عملية الإلهام والتشجيع والتحفيز للمرؤوسين لتحقيق أهداف معينة.
- ولابد للتنويه للفرق بين الإدارة والقيادة، فالإدارة هي عملية تستند على المقومات التنظيمية فقط من حيث السلطة والقوة لضمان التزام المرؤوسين بتنفيذ توجهات المدراء، وعليه فليس من الضروري أن يكون كل مدير قائدا أو أن يكون كل قائد مدير، إلا أن الوضع المثالي يكون بصورة تمثل الإدارة والقيادة في الشخص الشاغل للوظيفة الإدارية في الهيكل التنظيمي.

وكما ذكرت جمعية الإدارة الأمريكية، فإن القيادة هي بمثابة المفتاح الأول لنجاح عملية التغيير في أية منظمة، والقيادة التي نقصدها هنا لا تقتصر على القيادة التي يتولاها الرجال فقط، وإنما القيادة الأنثوية أيضا أي القيادة الجندرية، خاصة وأن الفرص المتاحة للمرأة. لممارسة دورها القيادي أخذت تتطور وتزداد بشكل ملحوظ منذ منتصف القرن الماضي، حيث أصبحت المرأة تتولى مناصب قيادية كانت في العهد القريب حكرا على الرجال فقط، وهو الأمر الذي شجع الباحثين لدراسة الخصائص القيادية لدى المرأة ومدى تشابه أو اختلاف أنماط القيادة بين الجنسين (فريد محمد، رقية، 2013، ص35).

والمدخل الذي يؤكد على قيام النساء بالمهام القيادية هو مدخل القيادة النسوية والتي تعرف على أنها، مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي ترتبط بالمرأة مثل تطوير الأشخاص، نمذجة الدور، التوقعات والمكافآت، الإلهام وتشاركية اتخاذ القرار، التي تمكنها من أداء المهام القيادية بشكل أفضل من الرجال. (مريم سلمان، 2016، ص18)

وعلى المستوى العربي نجد أنّ المهتمين بقضايا المرأة باتوا يلحظون كثرة الندوات والمؤتمرات والحركات الداعية إلى تحسين مكانة المرأة وتفعيل أدوارها والأخذ بيدها وذلك إيمانا بقدراتها نحو التغيير والتطوير، إلا أن المتأمل في الواقع على الصعيد الوطني يدرك محدودية نتائج تلك الجهود. (أبو تينة والقاسم، 2011، ص17).

1- إشكالية البحث:

يعد التغيير المستمر من أهم مزايا عالمنا المعاصر، إذ إنّ تحقيق التغيير الفعّال لأي مؤسسة يشير إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع آخر جديد؛ لتحقيق مجموعة من الأهداف المرسومة والمخطط لها، فالتغيير وسيلة من وسائل الارتقاء نحو الأفضل، والانتقال إلى مرحلة من التطور.

تهتم المؤسسات بشكل عام والتربوية منها بشكل خاص بمواكبة التغيرات والتطورات المستمرة من أجل تقديم أفضل الخدمات لمنتسبيها، وهذا الدور يزيد من اهتمامها بتبني عمليات التغيير داخل المؤسسة، ويحتاج ذلك

إلى وجود قوة بشرية مؤهلة؛ للتعامل مع هذا التغيير داخل المؤسسة، فمن المعتاد شعور العاملين في المؤسسة بالضيق، والتوتر من التغيير المستمر، مما قد يوجد لديهم ردة فعل طبيعية، وهي مقاومة التغيير، ولذلك ينبغي نشر ثقافة المشاركة داخل المؤسسة التربوية في اتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف المنشودة (أبو كريم، 2020، ص56). وقد أشارت العديد من الدراسات، وعلى الرغم من التقدم الذي أحرزته المرأة في ميدان العمل إلا أن نسبة إشغالها للمناصب القيادية ما زالت ضئيلة جداً، ويعود ذلك إلى التمثيل غير المتكافئ للمرأة في المراكز الإدارية العليا، وضعف الآليات اللازمة لتوافرها لتمكينها، حيث لم يصل تمكينها بعد إلى المستوى المطلوب بسبب المعوقات المتعلقة بالبيئة التشريعية والثقافية والمجتمعية السائدة مثل دراسة (البدارين والقواسمة، 2013) والتي أوصت بتمكين المرأة الأردنية كي تتقلد مناصب قيادية رفيعة في المؤسسات الخاصة والعامة لقدرتها على إدارة التغيير التنظيمي وقيادته.

أسئلة الدراسة:

من خلال ما سبق تحدد إشكالية البحث في السؤال الرئيس الآتي:
ما دور المرأة في قيادة التغيير؟
وتندرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في:

- 1- ما استراتيجيات وطرق قيادة التغيير؟
- 2- ما أهمية المرأة ودورها في المجتمع؟
- 3- ما الخصائص القيادية والمهارية التي يجب أن تتوافر عند المرأة؟

أهداف البحث:

- 1- التعرف على استراتيجيات وطرق قيادة التغيير.
- 2- التعرف على أهمية المرأة ودورها في المجتمع.
- 3- التعرف على الخصائص القيادية والمهارية التي يجب أن تتوافر عند المرأة.

أهمية البحث:

تأتي أهمية الدراسة من خلال تباين أهمية قيادة التغيير التي نحتاجها في ظل الظروف التي نعيشها حالياً لمحاولة مواكبة عجلة التطورات التي تطل العالم سواء أكانت تقنية أو تكنولوجية، بما في ذلك أيضاً التطورات الطارئة التي تفرضها الظروف على سبيل المثال عند الحديث عن جائحة كورونا والأزمة الحقيقية التي يعيشها عالمنا نتيجة ذلك الوباء اليوم والتي فرضت على الجميع ضرورة إيجاد قيادات فاعلة ومؤثرة بشكل حقيقي للخروج من ذلك المأزق التي خلفته ومازالت آثاره حتى هذه اللحظة، بالتالي تأتي أهمية القيادة التي لا بد لها أن تكون قادرة على التكيف والتماشي مع متطلبات العصر بغض النظر عن الجنس، علماً أن القيادات النسوية أثبتت قدرة كبيرة على التكيف والقدرة الهائلة في قدرتها على مواكبة التغيرات والتصدي لكل المعوقات التي تواجهها، وأمثلة ذلك القيادات النسوية في المجالات التربوية والصحية والسياسية التي أثبتت وجودها بشكل فاعل.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لكونه الأنسب لتحقيق الغرض الأساسي من هذه الدراسة.

الدراسات السابقة.

- دراسة رقية البدارين وفريد محمد القواسمي، وهي دراسة تطبيقية، 2013، جامعة جدارا، الأردن، وقد سعت الدراسة إلى التعرف على أهم الخصائص القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية، وأثر هذه الخصائص على قدرتها على قيادة عملية التغيير التنظيمي. والتعرف على أهم المهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية، وأثر هذه المهارات على قدرتها في قيادة عملية التغيير التنظيمي. والتعرف على الطرق والاستراتيجيات التي تستخدمها المرأة الأردنية في قيادة التغيير في المنظمات التي تتولى قيادتها، وأثر هذه الاستراتيجيات على قدرتها في قيادة عملية التغيير في هذه المنظمات. والتعرف على الدور الذي تقوم به المرأة الأردنية في قيادة التغيير في مجموعة من منظمات المجتمع المدني والمتمثلة بمنظمات المرأة العاملة في الأردن، ومدى كفاءتها للقيام بهذا الدور. أما منهج الدراسة فقد تمثل في المنهج الإحصائي والاعتماد على الاستبيانات التي تم تصميمها لفحص متغيرات الدراسة على ثماني عشرة منظمة من منظمات المرأة العاملة في الأردن، حيث تم توزيع الاستبانة على العاملين كافة في هذه المنظمات، وبلغ عدد الاستبيانات الراجعة الصالحة للتحليل 254 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر إيجابي بدلالة إحصائية للخصائص القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية على دورها في قيادة التغيير التنظيمي. ووجود أثر إيجابي بدلالة إحصائية للمهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة الأردنية على دورها في قيادة التغيير التنظيمي. ووجود أثر إيجابي بدلالة إحصائية للطرق والاستراتيجيات التي تستخدمها المرأة الأردنية في إدارة التغيير على دورها في قيادة التغيير التنظيمي. وتمتلك المرأة الأردنية القدرة الكافية للقيام بالدور المطلوب في قيادة عملية التغيير التنظيمي في المنظمات التي تتولى إدارتها.
- وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في التعرف على أهم الخصائص القيادية التي تتمتع بها المرأة وأثر هذه الخصائص على قدرتها على قيادة عملية التغيير التنظيمي، والتعرف على أهم المهارات القيادية التي يجب أن تتمتع بها المرأة، وأثر هذه المهارات على قدرتها في قيادة عملية التغيير التنظيمي، وكذلك التعرف على الطرق والاستراتيجيات التي تستخدم في قيادة التغيير في المنظمات التي تتولى قيادتها، وأثر هذه الاستراتيجيات على قدرتها في قيادة عملية التغيير في هذه المنظمات علما أن هنالك تشابه كبير بين نتائج دراستنا هذه مع الدراسة التي قدمت من خلال التأكيد على أهمية دور المرأة في عملية القيادة ومدى مساهمتها نحو التطور والتقدم.
- دراسة، مريم سلمان عباس الدليمي، رسالة ماجستير، 2016، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، وتمثلت مشكلة الدراسة في ضعف الاستثمار في رأس المال النفسي وعدم الانتباه إليه مما سبب ترك الكثير من الكفاءات للمدارس وضعف العمل، وهدفت الدراسة لبيان أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفسي بوجود قوة الخبر متغير معدل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة على عينة الدراسة المكونة من 379 فرد، مقسمين لعاملين ومرؤوسين، وكانت نتائج الدراسة تتمثل في: أن مستوى ممارسة خصائص القيادة النسوية مرتفع في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان، أما رأس المال النفسي فكان متوسط للمرؤوسين. وأن قوة الخبرة للقيادة النسوية مرتفع، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص القيادة النسوية على تطوير رأس المال النفسي.
- وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في التعرف على خصائص القيادة النسوية، وخاصة الثقة بالنفس والصبر، التي تساهم في تطوير الجوانب الاجتماعية، وكذلك كان هنالك توافقا كبيرا بين التأكيد على دور المرأة البارز في المجتمع بشكل عام، ابتداء من دورها في الأسرة وصولا لدورها في أعلى المناصب القيادية التي تتولاها.

المبحث الأول: المفاهيم- الأهمية- استراتيجيات قيادة التغيير

المطلب الأول: مفهوم قيادة التغيير

بداية لابد من توضيح مفهوم القيادة، وهو القدرة على امتلاك رؤية واستراتيجية لإجراء عملية التغيير وبناء ثقافة تنظيمية تدعم هذه الرؤية والاستراتيجية، والقدرة على تحفيز العاملين وتمكينهم ورفع الروح المعنوية لديهم. وعرف المساد (2012: 21) قيادة التغيير بأنها، "إدارة عمليات متعددة متسلسلة، تنتهي بإحداث التغيير المطلوب، بمعنى أن إدارة التغيير ترتبط بشكل أساسي بمن يدير عملية التغيير، وبمنهجية العمل التغيير، ومراحله ابتداء من تحديده للرؤية، وصولاً إلى إحداث التغيير على أرض المؤسسة بغض النظر عن مستوى تحقيقه. وهي عبارة عن "تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات، وهو تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية (رابعة حمد، 2021: ص4).

المطلب الثاني: أهمية قيادة التغيير

تنبع أهمية قيادة التغيير من خلال الحاجة الفعلية للتغيير بشكل كبير، إذ أن عملية التغيير تتطلب استثمار عدد كبير من الموارد البشرية، وجزء من الموارد المالية أيضاً في الوقت نفسه، وباتت قيادة التغيير ضرورة لا غنى عنها في جميع المؤسسات، ولا شك أن الحاجة تزداد إليها بمرور الزمن، لذا لا بد من تعديل الأنظمة، كي تتمكن من متابعة التطورات على أسرع وجه، وفي محاولة لسد الحاجات في عصر المعلومات والتطور التكنولوجي والتقني الذي يسيطر اليوم.

أما على مستوى المجال التربوي يعد التغيير أمراً بالغ الأهمية، فهو التجديد والخروج عن المألوف، أو الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع آخر جديد، لتحقيق أهداف مرغوب بها وهي أهداف أساسية مخططة، ومرسومة بناء على أهداف المؤسسة التربوية، وتوجهاتها، والعمل في بيئة منفتحة على العالم الخارجي، والاستفادة من خبرات الآخرين، وتنبع الحاجة إلى التغيير من العمل للنهوض بالمؤسسة التربوية، وتوصيلها إلى مؤسسة عصرية، وفي هذا الصدد نجد أن الخبراء دعوا إلى ضرورة إدخال التغيير في النظام التعليمي بطريقة مدروسة منذ انطلاق التغييرات الجذرية في التكنولوجيا المعلوماتية في القرن الماضي، لأن التغيير سيؤثر حتماً في البيئة المدرسية، وأداء المعلمين والطلبة والعملية التعليمية التعلمية بشكل عام. (Madden, 2012, P78).

المطلب الثالث: استراتيجيات قيادة التغيير

استراتيجيات إدارة التغيير عبارة عن مجموعة من الطرق أو الاستراتيجيات التي تستخدمها المرأة لإحداث التغيير في المنظمات التي تتولى قيادتها مثل أسلوب التوجيه، وأسلوب الإكراه، وأسلوب التعاون والمشاركة في قيادة التغيير. (هنادي، 2017، ص17).

وهنا لابد من التأكيد على ضرورة أن تكون عملية التغيير منظمة ومدروسة ومخطط لها جيداً، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، وذلك بإتباع استراتيجيات مناسبة، ومن تلك الاستراتيجيات: (جمال، 2018، ص23):

- استراتيجية التطبيق العملي، حيث تقوم تلك الاستراتيجية على تصورات عقلانية مفادها أن الإنسان يحقق مصالحه إذا ما وضح له ذلك، وتعتمد على تبادل المعلومات بين الأفراد لاتخاذ القرارات والوصول إلى الأهداف التي تسعى لها عملية التغيير، كون الاختيار الرشيد للفرد هو الأفضل والأنسب.

- استراتيجية القيم، وتقوم على الاعتراف بمنظومة احتياجات العاملين في المؤسسات التربوية وما لهذه الاحتياجات من تأثير في أدائهم، وأن تغيير سلوك العاملين يتم عند عدم فاعلية القيم القديمة، لذا لا بد من استحداث قيم فعالة جديدة تتمكن من تحقيق الأهداف.
- استراتيجية تطبيق الإذعان والقوة القسرية، وتتضمن إلزام الأفراد على إحداث التغيير، والتغلب على أشكال المقاومة باتخاذ العقوبات، والإجراءات لكل من يقاوم أو يخالف، وهذه الاستراتيجية قليلا ما يتم تطبيقها في المؤسسات التربوية، وذلك لما لها من تأثير سلبي على العاملين.
- استراتيجية التغيير المتدرج، التي تقوم على المشاركة الواسعة النطاق بين العاملين والمدير في المؤسسات التربوية، لتحديد أهداف التغيير وفرضياته، مما يمكن من تحفيز الأفراد، وزيادة حماسهم لإحداث التغيير، وتنفيذه. علما أن حالات إحداث التغيير تواجه أحيانا مقاومة للتغيير في المؤسسة التربوية، فيتبع المدير استراتيجية الإقناع عند عدم إمكانية الاستفادة من الإقناع.
- استراتيجية التغيير البنوي، ومفاد تلك الاستراتيجية أنه لا بد من التخطيط بعمق، ومهارة عالية، لتحقيق استراتيجية التغيير البنوي، النابعة من براعة مدير المؤسسة التربوية القيادية والتي تتم بمبادرة أحد العاملين في عملية طرح فكرة التغيير، التي يتبعها قدر كبير من التوجيه وإتباع أسلوب الإقناع من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

المبحث الثاني: أهمية المرأة ودورها والتحديات التي تواجهها كقوة تغيير في المجتمع

المطلب الأول: أهمية المرأة ودورها في المجتمع

تطلب دور المرأة في المجتمع الحديث ثقةً بالنفس، وسموا في الطموح والأفكار، بالإضافة إلى المبادرة، والمواظبة، والرغبة الكامنة في العمل والإنجاز والإبداع، فالمرأة هي الأم والقائدة القادرة على تربية شباب وشابات المجتمع تربية طيبة، وهي الأكثر تأثيرا وإسهاما في نجاحاتهم، لذلك يعتبر دور المرأة من أكثر الأدوار الإنسانية تأثيرا على مستوى المجتمع، وقد أثبتت المرأة في الوقت الحاضر أنها تستطيع أن تتكيف مع تطور الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المحيطة بها، ويؤكد تقدمها الملحوظ في المجالات التي تتطلب المعرفة والنقاش والعمل على ذلك، فقد أثبتت المرأة استقلالها لقدراتها الإدارية وأثبتت نجاحها وكفاءتها في رعاية البيت والأسرة وفي جميع مجالات الحياة الأخرى. (هيفاء، 2012، ص 87).

وقد سعت دول العالم إلى النهوض بالقدرات القيادية للمرأة، وهذا انعكس بدوره على العالم العربي، وهناك عدة تجارب ناجحة في العالم العربي، ففي دولة الإمارات العربية المتحدة تم تعيين أول وزيرة للسعادة هي امرأة "عمود خلفان الرومي" وذلك في العام 2016، وفي الأردن فالنساء الأردنيات يشكلن ما نسبته (48%) من العدد الإجمالي للسكان، الأمر الذي يدعو إلى حتمية إشراك المرأة الأردنية في تنمية المجتمع وتطوره بشكل فاعل أكثر (علي، 2007، ص 58).

وعلى مستوى المملكة وبالرغم مما تحقق من تقدم ملحوظ في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كان من نتيجته أن حظيت المرأة بالاهتمام والدعم، وتعزز دورها في المجتمع وانعكس ذلك على صورة تطورات واسعة في الجوانب المتعددة المرتبطة بالمرأة بما فيها حق المشاركة السياسية، وإصدار الأنظمة والتشريعات التي عززت مكانتها من النواحي الاقتصادية والاجتماعية، إلا أن هذه المشاركة لازالت دون التوقعات والطموح المنشودين، فالتمكن غير المتكافئ بين إمكانيات المرأة الأردنية وما تستطيع أن تقدمه، وبين وجودها في مواقع

المسؤولية واتخاذ القرار سواء على مستوى الحياة العامة أم على المستوى الوظيفي لازال شائعا (ريما علي، 2007، ص21).

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه المرأة في المجتمع

بالرغم من أهمية المرأة في المجتمع ومكانتها في الإسلام، إلا أن هناك العديد من المجتمعات التي مازالت تنظر إلى المرأة نظرة التنمر، واعتبارها كائن ضعيف، والسبب في ذلك يعود إلى العديد من العوامل الاجتماعية والسياسية والثقافية أيضا، لعل أبرزها التخلف والجهل وتفشي البطالة بالإضافة إلى مشاكل العمالة والفقر والاستبداد وتراجع القيم وغياب الدين، وستعرض لمجموعة من أبرز التحديات التي تواجه المرأة في المجتمعات العربية تحديدا وبشكل عام:

- عدم وعي المرأة بالدور المنوط لها، وما يقع عليها من التزامات ومسؤوليات تجاه المجتمع.
- الانهيار بالنموذج الغربي ومحاولة تطبيقه في المجتمعات العربية.
- الخلط بين العادات والتقاليد المنافية في الدين الإسلامي وبين نظرية المجتمع الإسلامي.
- صمت المرأة عن حقوقها وعدم الدفاع عنها بأي شكل من الأشكال.

المطلب الثالث: المرأة قوة تغيير في المجتمع

لعبت المرأة دورا محوريا في نهضة المجتمعات القديمة والحديثة وأثبتت من خلال هذا الدور قدرتها على إحداث التغيير الإيجابي في تلك المجتمعات، فحضورها اللافت في مختلف جوانب الحياة وإصرارها على الوقوف بجانب الرجل ومساندتها له دليل على كونها عنصرا أساسيا في إحداث عملية التغيير في المجتمع. حيث إن التغيير الإيجابي الذي تسعى له المجتمعات مرهون بشكل كبير بواقع المرأة ومدى تمكّنها وتمكينها من القيام بأدوارها في المجتمع، فهي تشغل دور أساسي في بناء أسرتها ورعايتها لهم من خلال ما يقع على عاتقها كأمن مسؤولية تربية الأجيال، وما تتحمله كزوجة من أمر إدارة الأسرة، ومع تقدم المجتمعات وتطورها نجد أن المرأة لم تلتزم فقط بواجبها تجاه أسرتها وتربية الأبناء بل أصبح لها دورا اجتماعيا كبيرا في شتى المجالات، وبناءً على مؤهلاتها العلمية والثقافية والاجتماعية تنوعت أدوارها في المجتمع على مختلف الأصعدة والمجالات، وستعرض لبعض الأدوار المهمة التي تشغلها المرأة في المجتمع ومنها:

- دور المرأة في الرعاية والدعم: للمرأة دور كبير في أسس الرعاية والدعم المجتمعي في العديد من المجالات، حيث أنها تبذل أقصى طاقتها في رعاية الأطفال وكبار السن.
 - دور المرأة في التعليم: تسهم المرأة بشكل كبير في تطوير الأسس التعليمية المختلفة في دول العالم، وذلك من خلال التدريس الأساسي المتضمن لقواعد ومفاهيم القراءة والكتابة في البيت والمؤسسات التعليمية المتنوعة.
 - دور المرأة في العمل: للمرأة دور كبير وعالمي في تطوير سبل العمل في المجالات والقطاعات العملية المختلفة، كما أنها تسهم أيضا في بث التأثيرات الإيجابية التي تطرأ على المجتمع ومكوناته (احمد، 2011، ص54).
- وبناءً على أن المرأة عضو في المجتمع فيجب أن تكون شريكة في إدارة المجتمع وتحمل شؤونه، ومجرد فكرة أن المرأة تقوم بالأعمال المنزلية لا يجب أن يلغى دورها الاجتماعي، لأنها تعتبر شريكة الرجل في تحمل المسؤولية، ففي ظل حالة النمو والتقدم التي تشهدها المجتمعات نحتاج إلى كل الجهود والطاقات المجتمعية، فإذا جمدنا دورها الاجتماعي فقد خسرنا نصف طاقة المجتمع على اعتبار أن المرأة نصف المجتمع، ومن هنا يجب تعزيز دور المرأة الاجتماعي ومساندتها بشكل مستمر والعمل على تذليل الصعوبات التي يمكن أن تواجهها مثل التقاليد والأعراف

الاجتماعية التي تلغي كيان المرأة وتفرض عليها التبعية للرجل، وبعض القوانين والأنظمة المجتمعية التي تعيق تحقيق المرأة لذاتها، بالإضافة صعوبة التوفيق بين الدور العائلي والنشاط الاجتماعي (هيفاء، 2012، ص 65).

بشكل عام إن المرأة نصف المجتمع من حيث التكوين وكل المجتمع من حيث التأثير في النشأة والتكوين، فهي الأم والأخت والزوجة والجددة والمعلمة والمربية والعاملة، وعلينا أن نكرم المرأة بمنحها كافة حقوقها لكي تستطيع أن تنخرط في شؤون البناء والتنمية على نحو فعال وحيوي وهي فعلا قادرة على أداء ذلك الدور، فالإحصاءات تشير إلى أن تعليم المرأة وتمكينها من العمل انعكس بصورة ايجابية على الأسرة، سواء في الأمور التربوية أو الاقتصادية أو الصحية، فأصبحت المرأة في أغلب الدول تشكل قوة ديناميكية داعمة للتطور والتحول في المجتمع، لذلك من الجيد التأكيد على أهمية تمكين المرأة لكي تكون قادرة على القيام بأدوارها بفاعلية، والمقصود بالتمكين هي العملية التي تشير إلى امتلاك المرأة للموارد وقدرتها على الاستفادة منها وإدارتها بهدف تحقيق مجموعة من الإنجازات للارتقاء بالفرد والمجتمع (احمد، 2011، ص 47).

المبحث الثالث: الخصائص القيادية والمهارة اللازمة للمرأة واختلافها في الأسلوب القيادي

المطلب الأول: الخصائص القيادية والمهارة التي يجب أن تتوافر عند المرأة

- 1- خصائص القيادة الأنثوية: وهي عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها المرأة حتى تتمكن من القيام بالدور القيادي المطلوب منها بكفاءة، والتي تتمثل في: تمتع المرأة بالإقدام والمتابعة والحزم لدعم تطور المنظمة ونموها والعمل على تطوير قدرات مرؤوسها ومهاراتهم (مريم وفريد، 2013، ص 19).
- 2- دور المرأة في قيادة التغيير: وتمثل قدرة المرأة على قيادة التغيير المرغوب في المنظمة التي تتولى إدارتها من خلال قدرتها على ممارسة أدوار قيادية في برامج التغيير المطروحة، وقدرتها على خلق بيئة تنظيمية فاعلة، وتمتعها بقدرات ومهارات قيادية عالية (هنادي، 2017، ص 88).

المطلب الثاني: اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالأسلوب القيادي

- بعد إجراء العديد من الدراسات والأبحاث حول قدرات الرجل والمرأة فيما يتعلق بالأسلوب القيادي يمكن إيجاز بعض النقاط الأساسية للتمييز بين نمطي القيادة فيما بينهم وجاءت على النحو التالي: (لينا، 2018، ص 36):
- 1- يتسم أسلوب المرأة بالحكمة والاستقرار وذلك لشمولية التفكير القيادي، لتكامل العقل مع العاطفة عند المرأة مقارنة بالرجل.
 - 2- من أهم معوقات المرأة في القيادة الميل والنزعة العاطفية في السلوكيات، على خلاف السلوك العقلاني للرجل.
 - 3- لا توجد فروق بين المرأة والرجل فيما يختص بأساليب القيادة، طالما توافرت المهارات والقدرات القيادية للفرد.
 - 4- الفروق بين المرأة والرجل فيما يختص بالأسلوب القيادي ايجابية ولمصلحة المرأة. فالمرأة أكثر تنظيماً وترتيباً وصرامة فيما يختص بتحقيق الأهداف.
 - 5- المرأة أكثر حذراً ولكن جراً وكفاءة في عملية اتخاذ القرار عن الرجل وأكثر قدرة على تخطيط المستقبل.
 - 6- المرأة تلعب دوراً قيادياً في أكثر من موقع ومجال، وعليه يمكن أن توصف المرأة بالمحاربة فيما يختص بالمحاولة لتحقيق التكامل في جميع الأدوار التي تقوم بها وهذا ما يغني تجربة المرأة القائد.
 - 7- المرأة أكثر ميلاً إلى خلق علاقات إنسانية أكثر نجاحاً من الرجل داخل التنظيم، وعليه تحصد المرأة القائد احتراماً أكبر من الرجل القائد.

- 8- المرأة أكثر قدرة من الرجل على التعامل مع التغيير والتغيرات وذلك لأسلوبها المرن في القيادة.
- 9- الثقافات الحضارية تهيأ للرجل معطيات القيادة، كشبكة الاتصال على جميع المستويات الوظيفية والشخصية، مما يسمح له بالتعبير عن ذاته في جميع الأشكال والتي تعد مقبولة. أما بالنسبة للمرأة فتعبيرها لذاتها وسلوكياتها يكون أكثر محدودية عن الرجل. متضمنة بذلك السلوك القيادية.
- 10- الاختلاف بين المرأة والرجل بخصوص الأسلوب القيادي لا يمكن إيعازه الى اختلافات فردية ولكن يمكن أن ينسب إلى فروق تنظيمية فالمرأة لا تمنح كل الصلاحيات والقوة التي تمنح للرجل.

خاتمة.

مما لا شك فيه أن قضية النهوض بأوضاع المرأة، بهدف تمكينها من أداء دورها الفاعل بوصفها شريكا كاملا في تنمية المجتمع وتقدمه، من أهم أولويات الدول والحكومات والمنظمات غير الحكومية. لذا فقد بذلت معظم الدول جهودا للاهتمام بقضايا المرأة، وتسليط الضوء على ضرورة تحسين أوضاعها وإزالة العقبات التي تعيق تقدمها ومشاركتها في المجتمع.

وهو ما فسر سعي بعض الدول العربية لدمج المرأة في عملية التنمية، من خلال تمكينها وبناء قدراتها لتصبح على مستوى عال من العلم والمعرفة، والمرأة العربية تدرك أن المعوقات التي تحول دون مشاركتها الفاعلة في بناء مجتمعها متشابهة. وللنهوض بالمرأة العربية، وعلى الرغم من هذه الإنجازات، فلا يزال العديد من التحديات تحول دون المشاركة الكاملة للمرأة العربية في عملية التنمية ذلك أن أكثر من نصف النساء العربيات لا زلن أميات، فمعدلات الأمية لا تزال أعلى من المتوسط الدولي، وحتى أعلى من متوسطها في البلدان النامية، وإيماننا بالمنطلق القائم على أن للمرأة لها دور مهم في المجتمع، وأن لديها خصائص وصفات تؤهلها للقيام بدورها لدعم تطور المنظمة ونموها والعمل على تطوير قدرات مرؤوسها ومهاراتهم، فيمكن أن توصف المرأة بالمحاربة فيما يختص بالمحاولة لتحقيق التكامل في جميع الأدوار التي تقوم بها وهذا ما يغني تجربة المرأة القائد.

خلاصة بأهم الاستنتاجات

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات وهي:

- أن مساهمة وسائل الاتصال الرقمي الحديثة في بروز الحاجة لقيادات حديثة تواكب التغيير وتؤمن بأهميته، قادرة على توظيف استراتيجيات التغيير في القيادة، بغض النظر عن جنس القائد.
- المرأة لها دور مهم في المجتمع، ابتداءً من الأسرة والمدرسة إلى أعلى المناصب القيادية التي تولتها وأثبتت نجاحاً فيها.
- المرأة لديها خصائص وصفات تؤهلها للقيام بدورها مثل الإقدام والمتابعة والحزم لدعم تطور المنظمة ونموها والعمل على تطوير قدرات مرؤوسها ومهاراتهم، فالمرأة أكثر تنظيماً وترتيباً وصرامة فيما يختص بتحقيق الأهداف.
- المرأة أكثر حذراً ولكن جراً وكفاءة في عملية اتخاذ القرار عن الرجل وأكثر قدرة على تخطيط المستقبل. والمرأة تلعب دوراً قيادياً في أكثر من موقع ومجال، وعليه يمكن أن توصف المرأة بالمحاربة فيما يختص بالمحاولة لتحقيق التكامل في جميع الأدوار التي تقوم بها وهذا ما يغني تجربة المرأة القائد، كما أن المرأة أكثر ميلاً إلى خلق علاقات إنسانية أكثر نجاحاً من الرجل داخل التنظيم.

التوصيات والمقترحات.

- استناداً إلى نتائج الدراسة ولتعزيز دور المرأة في القيادة نحو التغيير توصي الباحثة وتقدم الآتي:
1. يجب توظيف المزيد من الإمكانات لتعزيز قدرة المرأة للقيادة، عبر تعظيم مشاركة النساء وتشجيع الريادة وبناء القيادات في القطاعين الحكومي والخاص، وجذب أفضل الكفاءات والحفاظ عليها من العنصر النسائي.
 2. ضرورة توفير أعلى مستويات جودة الحياة التي تقوم على بيئة اجتماعية وثقافية غنية وخدمات حكومية متميزة وبنية تحتية عالية المستوى.
 3. استهداف القيادات الإدارية العليا في الدول لضمان إدماج قضايا النوع الاجتماعي في وضع السياسات.
 4. دعم إدارات المرأة في المؤسسات وتوفير الإمكانات المالية والإدارية والفنية والتأهيل والتدريب للقيام بتنفيذ البرامج والأنشطة.
 5. وضع منظومة أولويات للنهوض بالمرأة على المستوى الحكومي من خلال توسيع قاعدة المناصرة الحزبية والحكومية.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو عجوة، عبد الله حسن أحمد. (2018). القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو عين، ريماء علي. (2007)، دور مؤسسات المجتمع المدني في تمكين المرأة: دراسة حالة الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- أبو كريم، احمد فتحي. (2020)، قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم، مجلة الثقافة والتنمية، عمان- الأردن.
- البدارين، رقية والقواسمة، فريد محمد. (2013)، دور المرأة في قيادة التغيير: دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الأردن، اللقاء للبحوث والدراسات، الأردن.
- البشير، هيفاء. (2012)، دور المرأة الأردنية في تنمية المجتمع: ملامح ورؤى تاريخية ط1، عمان، دار البيروني، الأردن.
- جمال، لينا (2018)، استراتيجيات التغيير إدارة الصراع التنظيمي. ط1، عمان، دار ابن النفيس للنشر، الأردن.
- الدليبي، مريم سلمان. (2016)، خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي: اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الراجحي، رابعة حمد. (2021)، ممارسة إدارة التغيير في المدارس الحكومية الكويتية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة.
- المساد، محمود. (2012)، إدارة التغيير، ط1، معارف للتعليم والتدريب، الرياض.
- نجادات، علي. (2007)، صورة المرأة في الصحافة الأردنية كما تعكسها الصحف اليومية: دراسة تحليلية، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن.
- نظير، هنادي. (2017)، استراتيجيات المدير الناجح، ط1، عمان، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Gomez- Mejia, R. and Balkin, (2003). D.B. Management New York: McGraw- Hill.
- Karp, T. (2006). Transforming Organizations for Organic Growth: The DNA of Change Leadership. Journal of Change Management, P3- 20.
- Kotter, John P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail .Harvard Business Review. Retrieved on line: <http://hbr.org/2007/01/leading- change/ar/1>
- Madden, J (2012). Journeying together: Understanding the process of teacher change and the impacts on student learning. Australia: ISEA, P40 (2).