

"المرأة في السياسة الخارجية: تجارب دولية"

م.م زينب محمد خلف

جامعة بغداد/ مركز دراسات المرأة

Zainab.m@wsc.uobaghdad.edu.iq

<https://orcid.org/0009-0007-1793-7800>

المخلص

يهدف هذا البحث إلى تحليل أنماط توظيف المرأة في صناعة السياسة الخارجية، وبيان أثر مشاركتها داخل المؤسسات الدبلوماسية في تعزيز كفاءة عملية صنع القرار الخارجي، من خلال دراسة الأطر المؤسسية والتشريعية التي أسهمت في توسيع حضورها داخل وزارات الخارجية والأجهزة المعنية بإدارة العلاقات الدولية. وينطلق البحث من فرضية مفادها أن فاعلية مشاركة المرأة لا تتحدد بارتفاع نسب تمثيلها في المؤسسات الدبلوماسية، وإنما بمدى ارتباط هذا التمثيل بإصلاحات مؤسسية قائمة على الجدارة والكفاءة والشفافية، بما يعزز الأداء المؤسسي دون أن يؤدي بالضرورة إلى تغيير الأهداف الاستراتيجية للسياسة الخارجية، واعتمد البحث المنهج الوصفي-التحليلي، إلى جانب المنهج المقارن، لتحليل عدد من التجارب الدولية التي تمثل نماذج مختلفة في توظيف المرأة في السياسة الخارجية، شملت دولاً متقدمة هي السويد، وفنلندا وكندا، ودولاً صاعدة هي الهند، ورواندا، والمكسيك، بهدف الوقوف على العوامل المؤسسية والسياسية التي أسهمت في نجاح هذه التجارب، ومدى انعكاسها على صناعة القرار الخارجي. وتوصل البحث إلى أن نجاح توظيف المرأة في السياسة الخارجية يرتبط بدرجة أساسية بفاعلية المؤسسات العامة، واستقلال الخدمة الدبلوماسية، ووضوح معايير التعيين والترقية، واستمرارية الإصلاح الإداري، أكثر من ارتباطه بزيادة التمثيل العددي أو تبني توجهات سياسية محددة. كما بينت الدراسة أن توسيع مشاركة المرأة أسهم في تعزيز التنوع المؤسسي، وتطوير آليات صنع القرار، وتوسيع الاهتمام بقضايا السلام والأمن والتنمية والتعاون الدولي، دون أن يفضي إلى تغيير جوهري في المرتكزات الاستراتيجية للسياسة الخارجية للدول محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: المرأة، السياسة الخارجية، الدبلوماسية، صنع القرار، الإصلاح المؤسسي.

"Women in Foreign Policy: International Experiences"

A. L Zainab Mohammed Khalaf

Abstract

This study examines the patterns of women's participation in foreign policy-making and analyzes the extent to which their integration into diplomatic institutions contributes to strengthening the effectiveness of foreign policy decision-making. It focuses on the institutional and administrative frameworks that have facilitated women's access to diplomatic leadership positions and decision-making processes within ministries of foreign affairs and other foreign policy institutions. The study assumes that the effectiveness of women's participation is determined not merely by their numerical representation but by the extent to which such participation is supported by institutional reforms founded on merit, transparency, and professional competence. To achieve its objectives, the study employs descriptive-analytical and comparative approaches

to examine selected international experiences from both advanced and emerging countries, including Sweden, Finland, Canada, India, Rwanda, and Mexico.

The findings indicate that the success of women's integration into foreign policy institutions depends primarily on institutional capacity, merit-based recruitment, transparent promotion systems, and sustained administrative reform rather than on numerical representation alone. The study further concludes that greater participation has contributed to improving institutional performance, diversifying policy perspectives, and strengthening diplomatic engagement in areas such as peacebuilding, international cooperation, and sustainable development, without fundamentally altering the strategic objectives of national foreign policies.

Keywords: Women, Foreign Policy, Diplomacy, Decision-Making, Institutional Reform.

المقدمة

شهدت العقود الأخيرة تطوراً ملحوظاً في مشاركة المرأة داخل مؤسسات السياسة الخارجية، نتيجة التحولات التي طرأت على أنظمة الإدارة العامة، وتزايد الاهتمام بتطوير الكفاءة المؤسسية في إدارة العلاقات الدولية. ولم يعد حضور المرأة في السلك الدبلوماسي يقتصر على الجوانب التمثيلية، بل أصبح يمتد إلى المشاركة في إعداد السياسات الخارجية، وإدارة المفاوضات، ورئاسة البعثات الدبلوماسية، والمساهمة في معالجة القضايا الدولية ذات الطابع السياسي والأمني والاقتصادي.

وفي هذا السياق، اتجهت العديد من الدول إلى مراجعة سياسات التوظيف والترقية داخل وزارات الخارجية، وربطها بمعايير الجدارة والكفاءة، بما أتاح توسيع فرص وصول المرأة إلى مواقع القيادة الدبلوماسية. وقد أفرزت هذه الإصلاحات تجارب دولية متباينة في أساليب إدماج المرأة داخل مؤسسات السياسة الخارجية، الأمر الذي يثير تساؤلات بشأن العوامل التي أسهمت في نجاح بعض التجارب مقارنة بغيرها، ومدى انعكاس ذلك على كفاءة عملية صنع القرار الخارجي.

وانطلاقاً من ذلك، يسعى هذا البحث إلى تحليل أنماط توظيف المرأة في صناعة السياسة الخارجية، من خلال دراسة عدد من التجارب الدولية، وبيان الأسس المؤسسية التي قامت عليها، وصولاً إلى استخلاص الدروس التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء الدبلوماسي وتعزيز كفاءة مؤسسات السياسة الخارجية.

إشكالية البحث : ينطلق البحث من إشكالية رئيسة مفادها: - إلى أي مدى يسهم توظيف المرأة داخل مؤسسات السياسة الخارجية في تعزيز كفاءة صناعة القرار الخارجي، وما العوامل المؤسسية والسياسية التي تحدد فاعلية هذا الدور في التجارب الدولية المختلفة؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية عدد من التساؤلات الفرعية:

- ما أبرز الأنماط المؤسسية لتوظيف المرأة في صناعة السياسة الخارجية؟
 - كيف انعكست الإصلاحات الإدارية والمؤسسية على تعزيز مشاركتها في المؤسسات الدبلوماسية؟
 - ما أوجه التشابه والاختلاف بين التجارب الدولية في هذا المجال؟
 - ما أثر توسيع مشاركة المرأة في تطوير كفاءة الأداء الدبلوماسي وصناعة القرار الخارجي؟
- فرضية البحث :** ينطلق البحث من فرضية مفادها أن فاعلية مشاركة المرأة في صناعة السياسة الخارجية لا تتحدد بارتفاع نسب تمثيلها داخل المؤسسات الدبلوماسية، وإنما بمدى ارتباط هذا التمثيل بإصلاحات

مؤسسية قائمة على الكفاءة والجدارة والشفافية، بما يعزز جودة عملية صنع القرار الخارجي دون أن يؤدي بالضرورة إلى تغيير الأهداف الاستراتيجية للسياسة الخارجية.

منهجية البحث: اعتمد البحث المقاربة الوصفية التحليلية من أجل تحليل الأطر النظرية والمؤسسية المنظمة لمشاركة المرأة في صناعة السياسة الخارجية، من خلال تفسير التطورات التي شهدتها المؤسسات الدبلوماسية في عدد من الدول. كما تم الاعتماد على المقاربة المقارنة لدراسة التجارب الدولية المختارة، بهدف الوقوف على أوجه التشابه والاختلاف في أنماط توظيف المرأة، وتحليل العوامل المؤسسية والسياسية التي أسهمت في نجاحها، وصولاً إلى استخلاص استنتاجات عامة بشأن أثر الإصلاح المؤسسي في تعزيز كفاءة صناعة السياسة الخارجية.

هيكلية البحث : اقتضت طبيعة البحث تقسيمه إلى مبحثين ولكل مبحث عدة مطالب، ويعقبهما خاتمة تتضمن أبرز النتائج. تناول المبحث الأول أنماط توظيف المرأة في صناعة السياسة الخارجية، من خلال بيان النمط المؤسسي لإدماج المرأة داخل مؤسسات السياسة الخارجية، والنمط القيادي المرتبط بمشاركتها في صناعة القرار الخارجي. أما **المبحث الثاني** فقد خصص لدراسة التجارب الدولية، وقُسم إلى مطلبين؛ تناول الأول التجارب الرائدة في الدول المتقدمة، متمثلة بالسويد وفنلندا وكندا، بينما تناول الثاني التجارب الصاعدة في الهند ورواندا والمكسيك، وصولاً إلى استخلاص أبرز الاستنتاجات المقارنة التي أفرزتها هذه التجارب.

المبحث الأول: الأنماط المؤسسية والقيادية لتوظيف المرأة في صناعة السياسة الخارجية : لم تعد دراسة توظيف المرأة في صنع السياسة الخارجية تقتصر على قياس معدلات تمثيلها داخل المؤسسات الدبلوماسية، بل اتجهت الأدبيات الحديثة في العلاقات الدولية إلى تحليل العوامل المؤسسية والسياسية التي تحدد فاعلية مشاركتها في عملية صنع القرار الخارجي. فعلى الرغم من تقارب التشريعات الدولية والوطنية المتعلقة بتكافؤ الفرص وعدم التمييز، كشفت التجارب المقارنة عن تفاوت واضح بين الدول في مستوى حضور المرأة داخل مؤسسات السياسة الخارجية وتأثيرها في رسم التوجهات الاستراتيجية، بما يشير إلى أن النصوص القانونية وحدها لا تكفي لتحقيق مشاركة مؤسسية فاعلة. ويعود هذا التفاوت إلى اختلاف كفاءة المؤسسات العامة، وطبيعة النظام السياسي، وآليات اختيار القيادات، ومدى استقلال الجهاز الدبلوماسي واعتماده معايير الجدارة والاستحقاق في التعيين والترقية. وتؤكد المؤشرات الدولية هذا الاتجاه؛ إذ تشير بيانات الأمم المتحدة لعام 2025 إلى أن النساء يشغلن نحو (١٧%) فقط من مناصب وزراء الخارجية، ونحو (٢١%) من مناصب الممثلين الدائمين لدى الأمم المتحدة، في حين استطاعت بعض الدول، ولا سيما في شمال أوروبا، تحقيق مستويات متقدمة من المشاركة نتيجة إصلاحات مؤسسية طويلة الأمد، وليس بسبب التشريعات وحدها¹.

وانطلاقاً من ذلك، يسعى هذا المبحث إلى تحليل أنماط توظيف المرأة في صنع السياسة الخارجية من منظور مؤسسي، من خلال بيان العوامل التي تحدد فاعلية مشاركتها داخل المؤسسات الدبلوماسية، واستعراض أبرز النماذج المؤسسية والقيادية التي أسهمت في تعزيز حضورها في عملية صنع القرار الخارجي، وصولاً إلى استخلاص المحددات الرئيسة التي تفسر تباين التجارب الدولية في هذا المجال.

المطلب الأول: الإطار النظري المفسر لتوظيف المرأة في صناعة السياسة الخارجية

¹ UN Women and Inter-Parliamentary Union (IPU), Women in Politics: 2025 (New York: United Nations, 2025), Map/Fact Sheet, accessed July 11, 2026, <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2025/03/women-in-politics-2025>

لا يمكن تفسير تباين مستويات توظيف المرأة في صناعة السياسة الخارجية بالاعتماد على عامل واحد أو إطار نظري منفرد، لأن هذه العملية تتأثر بتفاعل مجموعة من المتغيرات المؤسسية والسياسية والإدارية التي تحكم إنتاج القرار الخارجي داخل الدولة. فالتجارب المقارنة تكشف أن دولاً تتبنى تشريعات متقاربة لضمان تكافؤ الفرص قد تحقق نتائج مختلفة بصورة واضحة في تمكين المرأة من الوصول إلى مواقع صنع القرار الدبلوماسي، الأمر الذي يدل على أن النصوص القانونية لا تمثل سوى أحد عناصر التفسير، بينما تتحدد النتائج الفعلية بقدرة المؤسسات على تطبيق تلك النصوص، وبطبيعة البيئة السياسية التي تعمل في إطارها مؤسسات السياسة الخارجية. ومن هذا المنطلق، يستند هذا البحث إلى النظرية المؤسسية الجديدة ونظرية صنع القرار بوصفهما من أكثر المقاربات قدرةً على تفسير اختلاف التجارب الدولية في توظيف المرأة داخل مؤسسات السياسة الخارجية.

وتنطلق النظرية المؤسسية الجديدة^٢ من فرضية أساسية مفادها أن المؤسسات لا تمثل هياكل تنظيمية محايدة، وإنما تشكل منظومة من القواعد الرسمية وغير الرسمية التي تنظم توزيع السلطة والموارد والفرص داخل الدولة، وتحدد أنماط السلوك المؤسسي للأفراد. ووفقاً لهذا المنظور، فإن فرص وصول المرأة إلى مواقع التأثير في السياسة الخارجية لا تتوقف على وجود تشريعات تكفل المساواة فحسب، بل تتأثر أيضاً بطبيعة قواعد التعيين والترقية، والثقافة المؤسسية السائدة، ودرجة استقلال الجهاز الدبلوماسي، وآليات المساءلة الإدارية. لذلك قد تحقق دولتان تمتلكان الإطار القانوني نفسه نتائج مختلفة إذا اختلفت كفاءة مؤسساتهما أو مستوى الاحتراف الذي يحكم عملها.

وتزداد أهمية هذا المدخل في تفسير التفاوت بين التجارب الدولية، لأن السياسة الخارجية تعد من أكثر المجالات ارتباطاً بالمؤسسات السيادية التي تتسم بارتفاع مستويات المركزية وتعقيد إجراءات اتخاذ القرار. ومن ثم، فإن نجاح بعض الدول في توسيع مشاركة المرأة داخل وزارات الخارجية والبعثات الدبلوماسية لا يرتبط فقط بإقرار سياسات داعمة، وإنما بقدرة مؤسساتها على ترسيخ قواعد تنظيمية مستقرة تجعل الوصول إلى المواقع القيادية قائماً على الكفاءة والخبرة المهنية، وليس على الاعتبارات الشخصية أو السياسية. وبذلك يصبح البناء المؤسسي متغيراً مفسراً لاختلاف نتائج التوظيف بين الدول، وليس مجرد إطار إداري لتنظيم العمل الدبلوماسي.

وفي المقابل، تقدم نظرية صنع القرار^٣ منظوراً مكملًا، إذ تنقل التحليل من دراسة المؤسسة إلى دراسة الكيفية التي تُصنع بها السياسة الخارجية داخلها. وقد ارتبط هذا المدخل بأعمال ريتشارد سي. سنايدر

«^٢ تُعد النظرية المؤسسية الجديدة (New Institutional Theory) في العلوم السياسية امتداداً معرفياً بارزاً، تبلور بشكل أساسي عام ١٩٨٤ على يد العالمين "جيمس مارش" و"يوهان أولسن". وتجادل هذه النظرية بأن المؤسسات السياسية كالدساتير والبرلمانات ليست مجرد ساحات محايدة لتعارض المصالح، بل هي فواعل مستقلة تشكل سلوك وتفضيلات الأفراد عبر "منطق الملاءمة" والقواعد المعيارية. وتتفرع النظرية في التحليل السياسي إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية: المؤسسية التاريخية التي تركز على مسارات القرارات السابقة، والمؤسسية العقلانية التي تبحث في تصميم القواعد لتحقيق المنافع وتخفيض تكلفة الصراع، والمؤسسية الاجتماعية (أو الخطابية) التي تعتنى بدور الأفكار والقيم في بناء الشرعية السياسية. للمزيد ينظر: James G. March and Johan P. Olsen, "The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life," American Political Science Review 78, no. 3 (1984): p734.

«^٣ تنطلق نظرية صنع القرار من افتراض أساسي مفاده أن السياسة الخارجية لا تمثل استجابة آلية للمتغيرات الدولية، وإنما هي نتاج عملية معقدة لصنع القرار تشارك فيها مؤسسات الدولة وقياداتها السياسية والدبلوماسية، في إطار من الاعتبارات المؤسسية والاستراتيجية والبيئية. وقد قدم سنايدر، ريتشارد سي.، وإتش. دبليو. بروك، وبيرتون سابين هذا المدخل بوصفه إطاراً لتفسير كيفية تشكل القرارات الخارجية من خلال دراسة الفاعلين وآليات اتخاذ القرار والقيود التي تحكمهم، بدلاً من الاكتفاء بتحليل الدولة كوحدة واحدة. وتكتسب هذه النظرية أهميتها في هذه الدراسة لأنها تتيح تفسير أثر مشاركة المرأة في

وإتش. دبليو. بروك وبيرتون سابين، الذين انطلقوا من أن السياسة الخارجية ليست استجابة آلية للمتغيرات الدولية، وإنما هي حصيلة قرارات يتخذها فاعلون يعملون داخل بيئات مؤسسية وسياسية معقدة، وتتأثر قراراتهم بالمعلومات المتاحة، وبطبيعة توزيع الصلاحيات، وبالقيود التنظيمية المحيطة بهم. ومن ثم، فإن تحليل مشاركة المرأة في السياسة الخارجية لا يقتصر على قياس عدد المناصب التي تشغلها، وإنما يمتد إلى دراسة مدى مشاركتها في مراحل إعداد البدائل، وتقييم الخيارات، واتخاذ القرار، وتنفيذه. ويكشف الجمع بين هاتين المقاربتين أن وصول المرأة إلى موقع قيادي لا يعني بالضرورة امتلاكها تأثيراً فعلياً في صناعة السياسة الخارجية، كما أن ارتفاع أعداد العاملات داخل وزارة الخارجية لا يمثل في حد ذاته مؤشراً على نجاح الإدماج المؤسسي. فالفاعلية تتحدد بمدى قدرة المؤسسة على منح القيادات صلاحيات حقيقية، وإشراكها في الدوائر التي تُصاغ فيها التوجهات الاستراتيجية للدولة. ولهذا قد تتشابه نسب التمثيل بين دولتين، بينما يختلف حجم التأثير اختلافاً كبيراً نتيجة تباين توزيع السلطة داخل مؤسسات صنع القرار.

وعليه، يوفر التكامل بين النظرية المؤسسية الجديدة ونظرية صنع القرار إطاراً تحليلياً قادراً على تفسير اختلاف أنماط توظيف المرأة في السياسة الخارجية، من خلال الربط بين البناء المؤسسي الذي يحدد فرص الوصول إلى المواقع الدبلوماسية، وعملية صنع القرار التي تحدد مستوى التأثير الفعلي داخل تلك المواقع. وانطلاقاً من هذا الإطار، يتناول المطلبان التاليان أثر البناء المؤسسي في تشكيل فرص الإدماج داخل مؤسسات السياسة الخارجية، ثم أثر النمط القيادي في تحويل هذا الإدماج إلى مشاركة مؤثرة في رسم التوجهات الخارجية للدولة.

المطلب الثاني: النمط المؤسسي في إدماج المرأة داخل مؤسسات السياسة الخارجية تكشف التجارب المقارنة أن التشابه في التشريعات المنظمة لتكافؤ الفرص لم يؤدّ إلى نتائج متقاربة في توظيف المرأة داخل مؤسسات السياسة الخارجية، وهو ما يثير تساؤلاً جوهرياً حول العوامل التي تفسر هذا التباين بين الدول. فقد تبنت غالبية الدول، منذ تسعينيات القرن العشرين، إصلاحات قانونية وإدارية هدفت إلى تعزيز مبدأ المساواة في الوظيفة العامة، كما التزمت بالعديد من الاتفاقيات الدولية ذات الصلة، إلا أن انعكاس هذه الإصلاحات على بنية المؤسسات الدبلوماسية ظل متفاوتاً بصورة واضحة. ففي حين نجحت بعض الدول في تحويل هذه التشريعات إلى سياسات مؤسسية مستدامة أسهمت في توسيع حضور المرأة داخل المستويات القيادية، بقي أثرها في دول أخرى محدوداً بسبب استمرار العوائق المؤسسية والتنظيمية. ويشير ذلك إلى أن تفسير اختلاف النتائج لا يكمن في التشريعات وحدها، وإنما في طبيعة المؤسسات التي تتولى تنفيذها، ومدى قدرتها على تحويل المبادئ القانونية إلى ممارسات إدارية مستقرة.

وتؤيد البيانات الدولية هذا الاستنتاج؛ إذ تشير تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أن النساء يشكلن في المتوسط أكثر من نصف العاملين في الإدارات الحكومية المركزية بدول المنظمة، إلا أن حضورهن يتراجع بصورة ملحوظة كلما ارتفع المستوى القيادي، حيث لا تتجاوز نسبتهن في الإدارة

المستويات القيادية داخل مؤسسات السياسة الخارجية، من خلال تحليل مدى إسهامها في إعداد البدائل السياسية، والمشاركة في المفاوضات، وصياغة التوجهات الاستراتيجية، بما يجعل تأثيرها مرتبطاً بطبيعة موقعها داخل عملية صنع القرار أكثر من ارتباطه بمجرد شغلها لمنصب رسمي. للمزيد ينظر: Snyder, Richard C., H. W. Bruck, and Burton: *Foreign Policy Decision-Making: An Approach to the Study of International Politics* (New York: The Free Press of Glencoe, 1962), p. 60.

⁴ Karin Aggestam and Ann E. Towns, eds., *Gendering Diplomacy and International Relations* (London: Routledge, 2018), p52.

العليا نحو (٤١%)، وهو ما يعكس استمرار الفجوة بين التمثيل الوظيفي والوصول إلى مراكز صنع القرار. وتبين هذه المؤشرات أن التحدي الرئيس لا يتمثل في الالتحاق بالمؤسسة، وإنما في قدرة الأنظمة الإدارية على توفير مسار مهني يضمن تكافؤ فرص الترقية والوصول إلى المناصب التي تؤثر في رسم السياسات العامة، ومن بينها السياسة الخارجية.

ومن منظور النظرية المؤسسية الجديدة، فإن هذا التفاوت يعد نتيجة مباشرة لاختلاف البناء المؤسسي للدول، لأن المؤسسات لا تعمل بوصفها هياكل تنظيمية محايدة، بل تمارس دوراً حاسماً في توزيع السلطة والموارد والفرص داخل الجهاز الدبلوماسي. ولذلك فإن الدول التي تعتمد أنظمة توظيف وترقية تقوم على الجدارة والاستحقاق، وتتمتع فيها الخدمة الدبلوماسية بدرجة عالية من المهنية والاستقلال، تكون أكثر قدرة على استثمار الكفاءات البشرية بغض النظر عن الجنس، مقارنة بالمؤسسات التي تخضع فيها التعيينات والترقيات للاعتبارات السياسية أو الشخصية. ومن هنا، يصبح البناء المؤسسي متغيراً مفسراً لنجاح أو إخفاق سياسات الإدماج، وليس مجرد إطار إداري لتنظيم العمل.

ولا يقتصر أثر البناء المؤسسي على تنظيم الموارد البشرية، بل يمتد إلى طبيعة السياسة الخارجية ذاتها. فالمؤسسات التي تعتمد آليات واضحة في اختيار القيادات وتوزيع المسؤوليات تكون أكثر قدرة على إنتاج قرارات خارجية تتسم بالاستمرارية والاتساق، لأنها توسع قاعدة المشاركة في إعداد البدائل السياسية، وتحليل البيئة الدولية، وصياغة المواقف التفاوضية. وفي المقابل، تؤدي المؤسسات التي تتركز فيها السلطة داخل دوائر ضيقة إلى الحد من تنوع الخبرات داخل عملية صنع القرار، وهو ما قد ينعكس سلباً على جودة الاستجابة للتحديات الدولية، ولا سيما في بيئة دولية تتسم بتسارع الأزمات وتشابك القضايا الأمنية والاقتصادية.

وتبرز أهمية هذا النمط بصورة أوضح عند مقارنة التجارب الدولية. فقد اعتمدت دول مثل السويد وفنلندا وكندا إصلاحات مؤسسية شاملة شملت تحديث نظم الموارد البشرية، وإقرار معايير شفافة للتعيين والترقية، وربط التقدم الوظيفي بالكفاءة والأداء، الأمر الذي انعكس تدريجياً على ارتفاع تمثيل المرأة داخل السلك الدبلوماسي ووصولها إلى المناصب القيادية. وفي المقابل، تكشف تجارب دول أخرى أن تبني تشريعات متقدمة لم يكن كافياً لتحقيق النتائج ذاتها، بسبب استمرار القيود التنظيمية أو ضعف استقلال المؤسسات الإدارية، وهو ما يؤكد أن نجاح الإدماج المؤسسي يرتبط بفاعلية المؤسسة أكثر من ارتباطه بوجود النصوص القانونية، ومع ذلك، فإن نجاح الإصلاح المؤسسي لا يعني زوال جميع التحديات. فما تزال بعض القطاعات المرتبطة بالأمن والدفاع والسياسات الاستراتيجية تشهد تمثيلاً أقل مقارنة بالمجالات الدبلوماسية الأخرى، كما تستمر بعض الأنماط التنظيمية التقليدية في الحد من انتقال الكفاءات النسائية إلى المواقع الأكثر تأثيراً. وتشير الأدبيات المقارنة إلى أن هذه الفجوة لا ترتبط بغياب التشريعات، وإنما ببطء التغيير في الثقافة المؤسسية، واستمرار بعض الممارسات غير الرسمية التي تؤثر في قرارات التعيين وإسناد الملفات الاستراتيجية.

⁵ OECD, Government at a Glance 2025 (Paris: OECD Publishing, 2025), Chapter 6: Public Employment and Management, Figure 6.7: "Share of women in senior management positions in central government," accessed July 11, 2026, <https://doi.org/10.1787/g2g2025-en>.

⁶ Fiona Mackay, Nested New Institutionalism: Gender and Organizational Change in Public Institutions (Oxford: Oxford University Press, 2021), p 74.

⁷ Annika Bergman Rosamond and Ben Thompson, "The Bounded Bureaucracy: Gender, Institutional Culture, and Strategic Portfolios in Ministries of Foreign Affairs," Foreign Policy Analysis 19, no. 4 (2023), p 412.

ويستخلص مما تقدم أن النمط المؤسسي لا يقاس بعدد النساء العاملات داخل مؤسسات السياسة الخارجية، بل بقدرة المؤسسة على تحويل مبدأ تكافؤ الفرص إلى ممارسة تنظيمية تضمن الوصول إلى المواقع التي تُصنع فيها السياسة الخارجية. ولذلك فإن نجاح بعض الدول في هذا المجال لم يكن نتيجة إصلاح قانوني معزول، وإنما جاء حصيلة بناء مؤسسي طويل الأمد عزز المهنية والشفافية وربط التدرج الوظيفي بالكفاءة، وهو ما يفسر اختلاف نتائج التجارب الدولية التي سيجري تحليلها في المبحث الثاني.

المبحث الثاني: التجارب الدولية في توظيف المرأة في السياسة الخارجية تمثل التجارب الدولية مصدرًا مهمًا لفهم الكيفية التي نجحت بها الدول في تعزيز مشاركة المرأة داخل مؤسسات السياسة الخارجية، من خلال تبني إصلاحات مؤسسية وتشريعية وإدارية اختلفت باختلاف نظمها السياسية وخصوصية بيئاتها الداخلية. وعلى الرغم من تباين هذه التجارب، فإنها تقدم نماذج عملية توضح العوامل التي أسهمت في توسيع حضور المرأة في السلك الدبلوماسي ومواقع صنع القرار الخارجي، وما رافق ذلك من تحديات وفرص. وانطلاقًا من ذلك، يتناول هذا المبحث التجارب الرائدة في عدد من الدول المتقدمة، ثم يستعرض أبرز التجارب الصاعدة في آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية، بهدف استخلاص أهم المحددات المؤسسية التي أسهمت في نجاحها وإبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها.

المطلب الأول: التجارب في الدول المتقدمة (السويد، فنلندا، كندا)

أولاً: تجربة السويد تُعد السويد من أكثر الدول تقدمًا في توظيف المرأة داخل مؤسسات السياسة الخارجية، إذ لم يقتصر اهتمامها على زيادة نسبة تمثيل المرأة في السلك الدبلوماسي، وإنما ارتكز على إعادة بناء المؤسسات الدبلوماسية بما يضمن تكافؤ الفرص في التعيين والترقية وإسناد الملفات الخارجية وفق معايير الكفاءة المهنية. وقد جاء هذا التوجه نتيجة مسار إصلاحي طويل بدأ منذ ثمانينيات القرن العشرين، وتطور بصورة ملحوظة مع إصلاحات الإدارة العامة التي استهدفت تحديث الخدمة المدنية وتعزيز الشفافية في التوظيف، قبل أن يبلغ ذروته عام ٢٠١٤ عندما أعلنت الحكومة السويدية تبني توجهاً وهو (السياسة الخارجية النسوية (Feminist Foreign Policy) ، لتصبح أول دولة في العالم تعتمد هذا التوجه بصورة رسمية^٨.

غير أن نجاح التجربة السويدية لا يمكن تفسيره بإعلان هذه السياسة وحده، إذ إن المؤشرات المؤسسية تؤكد أن الإصلاحات سبقت هذا الإعلان بسنوات طويلة. فقد اعتمدت وزارة الخارجية السويدية نظامًا تنافسيًا في استقطاب الكفاءات، وربطت الترقيات بالأداء والخبرة، وأعدت تصميم برامج إعداد الدبلوماسيين بما يضمن تكافؤ فرص الوصول إلى المناصب القيادية، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع نسبة النساء في السلك الدبلوماسي وفي المواقع القيادية داخل الوزارة بصورة تدريجية. وتشير البيانات الرسمية إلى أن النساء أصبحن يشكلن ما يقارب نصف العاملين في وزارة الخارجية، كما ارتفعت نسبة السفيرات بصورة ملحوظة خلال العقد الأخير، وهو ما يعكس نجاح الإصلاح المؤسسي أكثر من كونه استجابة لاعتبارات سياسية ظرفية^٩.

وتشير المؤشرات الحديثة إلى نجاح هذا المسار المؤسسي؛ إذ بلغت نسبة النساء بين السفراء ورؤساء البعثات الدبلوماسية السويدية نحو (٥١%)، وهي من أعلى النسب عالميًا، مقارنة بمتوسط عالمي يبلغ نحو (٢١%) ، كما تعد السويد من الدول الأوروبية التي حققت شبه تكافؤ في المناصب القيادية داخل

^٨ Karin Aggestam and Annika Bergman Rosamond, "Swedish Feminist Foreign Policy in the Making: Ethics, Politics, and Gender," Ethics & International Affairs 30, no. 3 (2016):p 334.

^٩ Ann Towns and Niklas Bremberg, "Gender Equality and Bureaucratic Practices in Ministry for Foreign Affairs: The Swedish Case," Foreign Policy Analysis 17, no. 2 (2021):p 245.

وزارة الخارجية، وهو ما يعكس أن الإصلاحات المؤسسية تحولت إلى نتائج عملية في هيكل التمثيل الدبلوماسي. ولم يقتصر أثر هذه الإصلاحات على البنية الإدارية للوزارة، بل امتد إلى طبيعة السياسة الخارجية نفسها. فقد تبنت السويد مقاربة أكثر اتساعاً في القضايا الدولية، من خلال إدماج موضوعات الوساطة في النزاعات، وبناء السلام، والتنمية المستدامة، وحماية المدنيين ضمن أولوياتها الدبلوماسية، مع المحافظة في الوقت ذاته على ثوابت المصلحة الوطنية والالتزامات الأمنية للدولة. ويشير ذلك إلى أن توظيف المرأة لم يؤدّ إلى استبدال أهداف السياسة الخارجية، وإنما أسهم في توسيع أدوات تنفيذها وإضفاء بعد مؤسسي أكثر شمولاً على العمل الدبلوماسي¹⁰.

ومع ذلك، تعرضت التجربة السويدية لانتقادات أكاديمية وسياسية، إذ رأى بعض الباحثين أن السياسة الخارجية النسوية لم تحقق انسجاماً كاملاً بين المبادئ والممارسة، خاصة في القضايا المرتبطة بتصدير السلاح والعلاقات مع بعض الدول التي سجلت انتهاكات لحقوق الإنسان، وهو ما أبرز التوتر المستمر بين الاعتبارات القيمية ومتطلبات المصلحة الوطنية. كما أعلنت الحكومة السويدية في عام ٢٠٢٢ إنهاء استخدام مصطلح "السياسة الخارجية النسوية"، مع تأكيد استمرار الالتزام بالأهداف المتعلقة بالمشاركة المتكافئة وحقوق المرأة في العمل الدبلوماسي، وهو ما يؤكد أن نجاح التجربة السويدية كان مرتبطاً بقوة المؤسسات أكثر من ارتباطه بالشعار السياسي¹¹.

ومن ثم، تكشف التجربة السويدية أن نجاح توظيف المرأة في السياسة الخارجية لم يكن نتيجة زيادة عدد النساء في المناصب الدبلوماسية فحسب، وإنما جاء حصيلة إصلاح مؤسسي متدرج عزز المهنية والشفافية وربط التقدم الوظيفي بالكفاءة، الأمر الذي وفر بيئة تنظيمية أتاحت وصول المرأة إلى مواقع التأثير الفعلي في صناعة السياسة الخارجية، دون أن يؤدي ذلك إلى إخضاع القرار الخارجي لاعتبارات رمزية أو أيديولوجية.

ثانياً: تجربة فنلندا: تمثل فنلندا إحدى التجارب الأوروبية التي نجحت في ترسيخ مشاركة المرأة داخل مؤسسات السياسة الخارجية من خلال إصلاحات مؤسسية تدريجية، استندت إلى تطوير الإدارة العامة أكثر من اعتمادها على التدابير الاستثنائية. وتكتسب هذه التجربة أهميتها من كونها لم تربط توظيف المرأة بمبادرات سياسية مؤقتة، وإنما جعلته جزءاً من عملية تحديث الخدمة المدنية وإعادة هيكلة الجهاز الدبلوماسي بما يحقق الكفاءة والاحترافية. وقد انعكس ذلك على ارتفاع تمثيل المرأة في وزارة الخارجية وفي البعثات الدبلوماسية، فضلاً عن وصولها إلى مواقع قيادية بارزة، الأمر الذي جعل فنلندا من بين الدول الأكثر تقدماً في هذا المجال وفق المؤشرات الأوروبية. ويفسر نجاح التجربة الفنلندية بطبيعة البناء المؤسسي الذي يقوم على استقلال الخدمة المدنية، ووضوح معايير التعيين والترقية، واعتماد المنافسة المفتوحة في شغل المناصب القيادية. فوزارة الخارجية الفنلندية لا تنظر إلى التمثيل العددي بوصفه هدفاً بحد ذاته، وإنما تركز على تطوير رأس المال البشري من خلال برامج تدريب دبلوماسي متخصصة، وإتاحة فرص متكافئة للانتقال بين الإدارات المركزية والبعثات الخارجية، بما يهيئ الكوادر لاكتساب الخبرة اللازمة لتولي المناصب العليا. ونتيجة لذلك، ارتفعت نسبة النساء في المناصب القيادية داخل

¹⁰ Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI), Gender Equality in Diplomatic Representation: Sweden's Global Footprint (Stockholm: SIPRI Press, 2024), p29.

¹¹ Louise Olsson and Robert Egnell, "The Rise and Fall of Sweden's Feminist Foreign Policy: Institutional Resilience vs. Political Shifts," Cooperation and Conflict 59, no. 1 (2024): p61.

الوزارة وفي رئاسة البعثات الدبلوماسية بصورة تدريجية، دون أن يؤدي ذلك إلى الإخلال بمعايير الكفاءة المهنية¹².

فعلى مستوى السياسة الخارجية، لم يؤدّ اتساع مشاركة المرأة إلى تغيير ثوابت التوجه الخارجي الفنلندي، الذي ظل قائماً على حماية المصالح الوطنية، وتعزيز الأمن الأوروبي، والانخراط الفاعل في المؤسسات متعددة الأطراف. إلا أن هذا الاتساع أسهم في تنويع الخبرات داخل عملية صنع القرار، ولا سيما في الملفات المتعلقة بالوساطة الدولية، وبناء السلام، والأمن الإنساني، والتعاون التنموي. ومن ثم، فإن قيمة التجربة الفنلندية لا تكمن في افتراض أن المرأة تنتهج سياسة خارجية مختلفة، بل في أن التنوع داخل المؤسسة الدبلوماسية عزز من قدرة صانع القرار على التعامل مع القضايا الدولية من خلال رؤى أكثر تعددًا وتكاملاً. كما وتؤكد المؤشرات الرسمية استمرار هذا التقدم؛ إذ بلغ عدد النساء اللاتي يشغلن رئاسة البعثات الدبلوماسية الفنلندية بحوالي (٤٦) سفيرة من أصل (٨٨) بعثة، أي ما يقارب (٥٢%) من إجمالي السفراء في عام ٢٠٢٥، وهو ما يجعل فنلندا من الدول التي حققت التكافؤ الفعلي في القيادة الدبلوماسية. كما تشير البيانات الأوروبية إلى أن النساء يشغلن نحو (٥٤%) من المناصب الإدارية العليا في وزارة الخارجية الفنلندية، وهي من أعلى النسب داخل الاتحاد الأوروبي¹³.

ومع ذلك، لا تخلو التجربة الفنلندية من تحديات. فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن استمرار ارتفاع تمثيل المرأة في المؤسسات الدبلوماسية لا يعني بالضرورة تساوي فرصها في إدارة جميع الملفات الاستراتيجية، إذ ما تزال بعض المجالات المرتبطة بالأمن والدفاع والعلاقات العسكرية تشهد حضوراً أقل مقارنة بالملفات السياسية والاقتصادية. كما أن تأثير القيادات الدبلوماسية يبقى مرتبطاً بطبيعة النظام السياسي، الذي يمنح رئيس الجمهورية ورئيس الوزراء أدواراً محورية في رسم السياسة الخارجية، الأمر الذي يجعل تأثير وزارة الخارجية جزءاً من منظومة مؤسسية أوسع، وليس المصدر الوحيد للقرار الخارجي¹⁴.

وتؤكد التجربة الفنلندية أن نجاح الإدماج المؤسسي لا يقاس بارتفاع نسب التمثيل الوظيفي فقط، وإنما بقدرة المؤسسة على توفير مسار مهني متكامل يتيح الوصول إلى المواقع القيادية على أساس الجدارة والخبرة. كما تبين أن تعزيز حضور المرأة داخل مؤسسات السياسة الخارجية لا يؤدي بالضرورة إلى تغيير أهداف السياسة الخارجية، وإنما يسهم في رفع كفاءة المؤسسة الدبلوماسية وتوسيع قاعدة الخبرات المشاركة في إعداد القرار الخارجي، وهو ما يفسر استمرار فنلندا في احتلال مراكز متقدمة في مؤشرات الحوكمة والإدارة العامة.

ثالثاً: تجربة كندا: تعد كندا من أبرز النماذج التي نجحت في دمج إصلاح المؤسسات الدبلوماسية مع تطوير توجهات السياسة الخارجية، إذ لم تقتصر جهودها على توسيع مشاركة المرأة داخل وزارة

¹² Elina Penttinen, "Gender Equality and Institutional Professionalism in the Finnish Foreign Service," Finnish Journal of Foreign Policy 41, no. 2 (2022): p 65.

¹³ Ministry for Foreign Affairs of Finland, Personnel and Human Resources Annual Report 2025 (Helsinki: Government Publications, 2025), p18.

¹⁴ Tuomas Forsberg and Hanna Ojanen, "The Institutional Limits of Finnish Diplomacy: Gendered Sub-fields and the Dual Executive System," Scandinavian Political Studies 49, no. 1 (2026): p102.

الخارجية، وإنما ربطت ذلك بإعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية، وتعزيز التنوع في المناصب القيادية، وتطوير آليات إعداد القيادات الدبلوماسية. وقد جاء هذا المسار ضمن إصلاحات تدريجية شهدتها وزارة الشؤون العالمية الكندية (Global Affairs Canada – GAC)، الذي اعتمد سياسات مؤسسية تستهدف توسيع قاعدة الكفاءات المؤهلة لتولي رئاسة البعثات الدبلوماسية والمناصب التنفيذية العليا، مع المحافظة على معيار الجدارة المهنية بوصفه أساساً للتعيين والترقية. وتشير البيانات الرسمية إلى أن كندا حققت تقدماً ملموساً في هذا المجال؛ فقد بلغت نسبة النساء بين القيادات التنفيذية في وزارة الخارجية نحو (٤٩-٥٠%)، كما وصلت نسبة النساء اللاتي يشغلن منصب رئيس بعثة دبلوماسية (Head of Mission) إلى نحو (٤٨%)، وهي من أعلى النسب بين الدول الصناعية. كما تجاوزت نسبة النساء في إجمالي القوة العاملة بوزارة الخارجية إلى (٥٦%)، الأمر الذي يعكس نجاح السياسة المؤسسية في بناء مسار مهني يسمح بالانتقال من التوظيف إلى القيادة، وليس الاكتفاء برفع معدلات التمثيل الوظيفي^{١٥}. وتفسر هذه النتائج بطبيعة الإصلاح المؤسسي الذي اعتمدته كندا، إذ لم يقتصر على تعديل قواعد التوظيف، بل شمل مراجعة سياسات الترقية، وإنشاء برامج لرعاية القيادات الواعدة، وتطوير نظم تقييم الأداء، إلى جانب مراجعة الإجراءات الإدارية التي قد تُنتج عوائق غير مباشرة أمام الوصول إلى المناصب العليا. وبذلك أصبح التنوع داخل الجهاز الدبلوماسي جزءاً من استراتيجية تحديث الإدارة العامة، وليس برنامجاً منفصلاً عن عملية الإصلاح الإداري. وانعكس هذا التطور المؤسسي على أداء السياسة الخارجية الكندية، ولا سيما في مجالات الدبلوماسية متعددة الأطراف، والوساطة الدولية، والعمل الإنساني، وتعزيز المشاركة في مبادرات المرأة والسلام والأمن. كما أسهمت كندا في إطلاق اجتماعات دورية لوزيرات الخارجية^{١٦}، وتوج ذلك بالإعلان عام ٢٠٢٥ عن تأسيس مجموعة وزيرات الخارجية بوصفها منصة لتعزيز حضور المرأة في القيادة الدبلوماسية والتنسيق في القضايا الدولية. ومع ذلك، أكدت الحكومة الكندية أن الهدف من هذه المبادرة ليس إعادة تعريف المصالح الوطنية، وإنما توسيع قاعدة المشاركة في صناعة القرار الدبلوماسي وتعزيز فاعلية التمثيل الدولي.

ومع ذلك، فإن التجربة الكندية لا تخلو من تحديات. فقد أظهرت المراجعات الداخلية استمرار الحاجة إلى تعزيز تمثيل بعض الفئات في المستويات العليا، وإزالة العوائق التي قد تؤثر في فرص التقدم الوظيفي

¹⁵ Global Affairs Canada (GAC), Employment Equity and Diversity Annual Report: Departmental Human Resources Performance (Ottawa: King's Printer for Canada, 2025), Section: "Executive Representation and Heads of Mission Breakdown," accessed July 11, 2026, <https://www.international.gc.ca>

¹⁶ وانعكس هذا التطور المؤسسي على الدور الذي اضطلعت به كندا في تعزيز مشاركة المرأة في القيادة الدبلوماسية على المستوى الدولي، ولا سيما في إطار الدبلوماسية متعددة الأطراف. ففي 19-20 أيلول/سبتمبر ٢٠٢٤ استضافت مدينة تورونتو الاجتماع الدولي الأول لوزيرات الخارجية، الذي ترأسته بصورة مشتركة وزيرة الخارجية الكندية ميلاني جولي ونظيرتها الجامايكية كامينا جونسون سميث، بمشاركة نحو 30 وزيرة خارجية من مختلف الأقاليم. وركز الاجتماع على سبل تعزيز مشاركة المرأة في عمليات صنع القرار الدولي، وتبادل الخبرات في مجالات السلام والأمن وحقوق الإنسان والتنمية المستدامة. وفي أعقاب هذا الاجتماع، أعلنت وزارة الشؤون العالمية الكندية (Global Affairs Canada) في 18 شباط/فبراير ٢٠٢٥ الإطلاق الرسمي لمجموعة وزيرات الخارجية (Women Foreign Ministers' Group) بوصفها إطاراً مؤسسياً دائماً للتشاور والتنسيق بين وزيرات الخارجية، ودعم مشاركة المرأة في المفاوضات الدولية وأجهزة صنع القرار متعددة الأطراف، مع التأكيد أن هذه المبادرة لا تستهدف إعادة تعريف أولويات السياسة الخارجية للدول المشاركة، وإنما توفير منصة لتعزيز التنسيق وتبادل الخبرات بما يسهم في رفع كفاءة العمل الدبلوماسي الدولي للمزيد ينظر: Global Affairs Canada, "Minister Joly Announces Launch of Women Foreign Ministers' Group," News Release, February 18, 2025, <https://www.canada.ca/en/global-affairs/news/2025/02/minister-joly-announces-launch-of-women-foreign-ministers-group.html>

داخل الجهاز الدبلوماسي، وهو ما دفع الوزارة إلى مراجعة سياسات الموارد البشرية بصورة دورية وتطوير برامج إعداد القيادات المستقبلية. ويشير ذلك إلى أن نجاح الإصلاح المؤسسي لا يعني اكتماله، بل يتطلب عملية تقييم مستمرة لضمان المحافظة على التوازن بين الكفاءة المهنية وتكافؤ الفرص.¹⁷ وتكشف التجربة الكندية أن نجاح توظيف المرأة في السياسة الخارجية لم يكن نتيجة قرارات سياسية مؤقتة، بل جاء ثمرة إصلاح مؤسسي متدرج استند إلى تطوير الخدمة الدبلوماسية، وربط القيادة بالكفاءة، وإيجاد مسارات مهنية واضحة للوصول إلى المناصب العليا. ولذلك تمثل كندا نموذجًا يبرز أن فاعلية المشاركة لا تقاس بعدد المناصب التي تشغلها المرأة، وإنما بقدرة المؤسسة على تحويل التنوع البشري إلى عنصر يعزز جودة صناعة السياسة الخارجية واستمراريتها.

خلاصة ما تقدم، تكشف المقارنة بين تجارب السويد وفنلندا وكندا أن نجاح توظيف المرأة في صناعة السياسة الخارجية لم يكن نتيجة تشريعات منفردة أو ارتفاع معدلات التمثيل العددي، وإنما جاء حصيلة إصلاحات مؤسسية طويلة الأمد شملت تحديث الإدارة الدبلوماسية، وإرساء معايير شفافة للتعين والترقية، وتطوير برامج إعداد القيادات، وربط التقدم الوظيفي بالكفاءة والخبرة. كما تبين أن تأثير المرأة في السياسة الخارجية ظل مرتبطًا بطبيعة النظام السياسي وتوزيع الصلاحيات بين مؤسسات الدولة، الأمر الذي يؤكد أن البناء المؤسسي يمثل المتغير الأكثر قدرة على تفسير اختلاف نتائج التجارب الدولية. وفي المقابل، تكشف هذه الحالات أن ارتفاع التمثيل لا يعني بالضرورة تغير توجهات السياسة الخارجية، لأن القرارات الخارجية تبقى محكومة بالمصلحة الوطنية، والالتزامات الدولية، والبيئة الاستراتيجية للدولة، بينما يسهم التنوع المؤسسي في تحسين جودة عملية صنع القرار وتوسيع قاعدة الخبرات المشاركة فيها أكثر من إحداث تحول جذري في أهداف السياسة الخارجية.

المطلب الثاني: التجارب الصاعدة في آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية

أولاً: تجربة الهند : تُعد الهند من أبرز القوى الصاعدة في النظام الدولي، وتمثل نموذجًا متميزًا في توظيف المرأة داخل مؤسسات السياسة الخارجية، إذ جاء هذا التطور في إطار إصلاح تدريجي لجهاز الخدمة الدبلوماسية، دون أن يرتبط بتبني سياسة خارجية نسوية أو بتطبيق حصص إلزامية لتمثيل المرأة. وقد استندت التجربة الهندية إلى مبدأ تكافؤ الفرص في الالتحاق بالسلك الدبلوماسي، حيث يتم اختيار أعضاء الخدمة الخارجية الهندية (Indian Foreign Service) عبر امتحان وطني تنافسي تشرف عليه لجنة الخدمة العامة الاتحادية، وهو ما جعل الكفاءة الأكاديمية والقدرات المهنية المعيار الرئيس للتعين والترقية، بعيدًا عن التمييز القائم على النوع الاجتماعي. وقد أسهم هذا النهج في زيادة حضور المرأة تدريجيًا داخل وزارة الشؤون الخارجية، بالتوازي مع اتساع الدور الدولي للهند وتنامي احتياجاتها الدبلوماسية. وتشير البيانات الرسمية الصادرة عن وزارة الشؤون الخارجية الهندية إلى أن تمثيل المرأة في الخدمة الخارجية شهد تطورًا ملحوظًا خلال العقد الأخير. فقد ارتفعت نسبة النساء بين المقبولين الجدد في الخدمة الخارجية من (٣٦.٦٧%) في عام ٢٠١٥ إلى (٣٩.٣٩%) عام ٢٠٢٤، وهو ما يعكس استقرارًا في اتجاه تصاعدي لمشاركة المرأة في السلك الدبلوماسي. كما أوضحت الوزارة أن هذا التطور

¹⁷ Global Affairs Canada (GAC), Internal Audit and Evaluation of Human Resources Management and Departmental Diversity (Ottawa: King's Printer for Canada, 2025), p24.

تحقق في ظل غياب أي نظام للحصص أو التمييز الإيجابي، الأمر الذي يؤكد أن ارتفاع نسبة النساء جاء نتيجة المنافسة المفتوحة وتكافؤ الفرص في الالتحاق بالخدمة الدبلوماسية¹⁸.

ويرتبط هذا التقدم بطبيعة الإصلاح المؤسسي الذي اعتمدته الهند في إدارة مواردها البشرية الدبلوماسية، إذ ركزت وزارة الشؤون الخارجية على تطوير برامج التدريب التي يقدمها معهد سوشما سواراج للخدمة الخارجية، وتوسيع فرص التأهيل المهني، وإتاحة مسارات وظيفية متكافئة للعمل في الإدارات المركزية والبعثات الخارجية. وقد أسهم ذلك في إعداد كوادر نسائية قادرة على تولي مسؤوليات دبلوماسية متنوعة، بدءًا من العمل القنصلي والاقتصادي، وصولًا إلى إدارة الملفات السياسية والاستراتيجية، بما يعزز من كفاءة الجهاز الدبلوماسي في ظل اتساع المصالح الخارجية للهند. وانعكس هذا التطور المؤسسي على اتساع حضور المرأة في التمثيل الخارجي للهند، إلا أن هذا الحضور ما يزال أكثر وضوحًا في المستويات المتوسطة مقارنة بالمناصب العليا. فوفقًا للبيانات الرسمية، بلغ عدد النساء اللاتي يشغلن منصب رئيس بعثة دبلوماسية نحو (١٥) رئيس بعثة، وهو ما يعكس استمرار الفجوة بين ارتفاع نسبة النساء الداخلات إلى الخدمة الخارجية وبين وصولهن إلى قمة الهرم الدبلوماسي. وتفسر الأدبيات هذا التفاوت بعوامل ترتبط بطبيعة المسار الوظيفي الطويل، وتوزيع المناصب في البعثات ذات الأهمية الاستراتيجية، أكثر من ارتباطه بوجود قيود قانونية أو مؤسسية تحول دون وصول المرأة إلى المناصب القيادية¹⁹.

وعلى مستوى السياسة الخارجية، لم يؤدّ تزايد مشاركة المرأة إلى تغيير الثوابت الاستراتيجية للهند، التي ما تزال تركز على حماية المصالح الوطنية، وتعزيز الاستقلالية الاستراتيجية، وتوسيع الشراكات مع القوى الدولية والإقليمية. إلا أن هذا التوسع أسهم في تنويع الخبرات داخل المؤسسة الدبلوماسية، ولا سيما في مجالات الدبلوماسية الاقتصادية، والتعاون الإنمائي، والعمل متعدد الأطراف، والدبلوماسية الثقافية، وهو ما عزز قدرة وزارة الشؤون الخارجية على التعامل مع الملفات الدولية المعقدة في بيئة تتسم بتزايد المنافسة الجيوسياسية. ومع ذلك، لا تخلو التجربة الهندية من تحديات مؤسسية. فعلى الرغم من الزيادة المستمرة في عدد النساء الملتحقات بالخدمة الخارجية، فإن تمثيلهن في المناصب القيادية العليا لا يزال أقل من مستوى تمثيلهن في مراحل التعيين الأولى، كما تشير بعض الدراسات إلى استمرار الحاجة إلى توسيع فرص تولي النساء رئاسة البعثات الكبرى والإدارات المعنية بالقضايا الأمنية والاستراتيجية. ويعكس ذلك أن تحقيق المساواة في فرص الالتحاق لا يعني بالضرورة تحقق التكافؤ الكامل في نتائج التدرج الوظيفي، الأمر الذي يجعل الإصلاح المؤسسي عملية مستمرة تتطلب مراجعة دورية لسياسات إدارة الموارد البشرية وآليات إعداد القيادات الدبلوماسية²⁰.

وتكشف التجربة الهندية أن نجاح توظيف المرأة في السياسة الخارجية لم يكن ثمرة تبني خطاب سياسي خاص بالمساواة، وإنما جاء نتيجة بناء جهاز دبلوماسي مهني يقوم على المنافسة المفتوحة والجدارة والاستحقاق. كما تؤكد أن الإصلاح المؤسسي قادر على توسيع مشاركة المرأة تدريجيًا في صناعة السياسة الخارجية دون المساس بثوابت السياسة الخارجية للدولة، وهو ما يجعل الهند نموذجًا يعكس قدرة

¹⁸ Ministry of External Affairs of India (MEA), Annual Report 2024–2025 (New Delhi: Policy Planning and Research Division, 2025), Chapter 14: Administration and Human Resources, p185.

¹⁹ Kishan S. Rana, The Indian Foreign Service: Structure, Role and Performance Reforms (New Delhi: Oxford University Press, 2022), p 114.

²⁰ Amrita Jash, "Gendered Institutions and Strategic Continuity in India's Foreign Policy," India Quarterly: A Journal of International Affairs 81, no. 2 (2025): p210.

القوى الصاعدة على التوفيق بين الاحتراف الدبلوماسي ومتطلبات التنوع المؤسسي في ظل بيئة دولية متغيرة.

ثانياً: تجربة رواندا : تمثل رواندا واحدة من أبرز التجارب الأفريقية في توظيف المرأة داخل مؤسسات الدولة، بما في ذلك مؤسسات السياسة الخارجية، إذ ارتبط هذا التحول بعملية إعادة بناء الدولة عقب الإبادة الجماعية عام ١٩٩٤، التي فرضت على القيادة السياسية إعادة هيكلة مؤسسات الحكم والإدارة العامة على أسس أكثر شمولاً واستدامة. وقد أدركت الحكومة الرواندية أن تعزيز مشاركة المرأة لا يمثل استجابة لاعتبارات المساواة فحسب، وإنما يعد جزءاً من استراتيجية بناء الدولة وتعزيز الاستقرار السياسي والتنمية المؤسسية. وانطلاقاً من هذا التصور، جرى إدماج مبدأ المساواة بين الجنسين في الدستور، وتطوير التشريعات والسياسات العامة التي تكفل تكافؤ الفرص في شغل الوظائف العامة، بما فيها السلك الدبلوماسي، الأمر الذي انعكس تدريجياً على اتساع حضور المرأة في مؤسسات صنع السياسة الخارجية. وتشير البيانات الرسمية إلى أن رواندا حققت تقدماً غير مسبوق في تمثيل المرأة داخل مؤسسات الدولة؛ إذ تشغل النساء ما يقارب (٦٣.٨%) من مقاعد مجلس النواب وفق نتائج الانتخابات التشريعية لعام ٢٠٢٤، وهي أعلى نسبة تمثيل نسائي برلماني على مستوى العالم. كما ارتفعت نسبة النساء في مجلس الوزراء إلى ما يقارب (٥٠%) وزير، في حين حافظت الحكومة على تمثيل متوازن في عدد من الوزارات السيادية، من بينها وزارة الخارجية والتعاون الدولي. وتعكس هذه المؤشرات أن مشاركة المرأة في رواندا لم تعد مقتصرة على السلطة التشريعية، بل أصبحت جزءاً من البنية المؤسسية التي تقوم عليها عملية صنع القرار السياسي والخارجي.²¹

ويرتبط نجاح هذه التجربة بطبيعة الإصلاح المؤسسي الذي اعتمدته الحكومة في إدارة الموارد البشرية داخل الجهاز الحكومي، حيث جرى تطوير برامج إعداد القيادات، وتوسيع فرص التدريب الدبلوماسي، واعتماد معايير واضحة للتعيين والترقية تستند إلى الكفاءة والخبرة المهنية. كما عملت وزارة الخارجية والتعاون الدولي على إتاحة فرص متكافئة لتولي النساء رئاسة البعثات الدبلوماسية والمناصب القيادية داخل الوزارة، بما يتوافق مع السياسة الوطنية للمساواة بين الجنسين، التي تعد أحد المراكز الرئيسية في الإدارة العامة الرواندية. وانعكس هذا التطور على طبيعة السياسة الخارجية الرواندية، إذ برزت المرأة في قيادة عدد من الملفات المرتبطة بالتعاون الإقليمي، وبناء السلام، والتنمية المستدامة، وتعزيز الشراكات مع المنظمات الدولية. كما عززت رواندا حضورها في مبادرات الاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة المتعلقة بأجندة المرأة والسلام والأمن، وسعت إلى توظيف تجربتها الداخلية بوصفها نموذجاً لإعادة بناء الدولة من خلال إشراك النساء في عمليات صنع القرار. ومع ذلك، ظل هذا التوجه منسجماً مع أولويات السياسة الخارجية الرواندية القائمة على تعزيز الأمن الإقليمي، وجذب الاستثمار، وتوسيع التعاون الاقتصادي، بما يؤكد أن توسيع مشاركة المرأة لم يكن بديلاً عن المصلحة الوطنية، وإنما أداة لتعزيز فاعلية السياسة الخارجية.²²

ورغم ما حققته التجربة الرواندية من نجاحات، فإنها لم تسلم من الانتقادات الأكاديمية. فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الارتفاع الكبير في نسب تمثيل المرأة داخل المؤسسات السياسية لا يعكس دائماً استقلالية كاملة في عملية صنع القرار، نظراً للطبيعة المركزية للنظام السياسي وهيمنة السلطة التنفيذية على عدد

²¹ Inter-Parliamentary Union (IPU), *Women in Parliament: 2024 Year in Review* (Geneva: IPU Publications, 2025), Section: "World Ranking of Women's Representation," accessed July 11, 2026, <https://data.ipu.org/parliament/RW>

²² Swanee Hunt, *Rwandan Women Rising* (Durham: Duke University Press, 2017), p142.

من مؤسسات الدولة. كما يرى بعض الباحثين أن ارتفاع نسب المشاركة الكمية لا يكفي وحده للحكم على مستوى التأثير الفعلي في رسم السياسات الخارجية، الأمر الذي يستدعي التمييز بين التمثيل العددي والمشاركة المؤثرة في صناعة القرار²³.

وتكشف التجربة الرواندية أن نجاح توظيف المرأة في السياسة الخارجية ارتبط بعملية إعادة بناء المؤسسات بعد الصراع، حيث أصبح تمكين المرأة جزءاً من مشروع وطني لإعادة هيكلة الدولة وتعزيز كفاءتها المؤسسية. كما تؤكد هذه التجربة أن ارتفاع نسب المشاركة يكتسب قيمته الحقيقية عندما يقترن بإصلاحات إدارية وتشريعية مستدامة، تضمن تحويل التمثيل السياسي إلى مشاركة فعلية في صنع القرار، وهو ما جعل رواندا تمثل أحد أبرز النماذج الأفريقية في الربط بين بناء الدولة وتعزيز دور المرأة في السياسة الخارجية.

ثالثاً: تجربة المكسيك : تُعد المكسيك من أبرز التجارب الصاعدة في توظيف المرأة داخل مؤسسات السياسة الخارجية في أمريكا اللاتينية، إذ نجحت في الربط بين الإصلاح المؤسسي للجهاز الدبلوماسي وتبني توجهات خارجية أكثر شمولاً في قضايا المساواة وحقوق الإنسان. وقد اكتسبت هذه التجربة أهمية خاصة عندما أعلنت الحكومة المكسيكية عام ٢٠٢٠ اعتماد السياسة الخارجية النسوية (Feminist Foreign Policy)، لتصبح أول دولة في أمريكا اللاتينية والخامسة عالمياً التي تتبنى هذا النهج بصورة رسمية. غير أن هذا الإعلان لم يكن نقطة البداية، بل جاء تنويجاً لمسار إصلاح شهده وزارة الخارجية المكسيكية خلال السنوات السابقة، تمثل في مراجعة سياسات الموارد البشرية، وتوسيع فرص وصول المرأة إلى المناصب القيادية، وإدماج مبادئ المساواة وعدم التمييز في الهيكل الإداري للوزارة. وتشير البيانات الرسمية الصادرة عن وزارة الخارجية المكسيكية إلى أن النساء أصبحن يشكلن ما يقارب (٤٠%) من أعضاء السلك الدبلوماسي، كما ارتفعت نسبة النساء في المناصب القيادية ورئاسة البعثات الدبلوماسية بصورة تدريجية خلال السنوات الأخيرة، في إطار تنفيذ برنامج المساواة بين الجنسين داخل وزارة الخارجية. كما اعتمدت الوزارة آليات مؤسسية لمراجعة إجراءات التعيين والترقية، وتوسيع برامج التدريب القيادي، ومعالجة العوائق الإدارية التي كانت تحد من وصول النساء إلى المواقع العليا، الأمر الذي يعكس انتقال سياسة المساواة من مستوى الخطاب السياسي إلى مستوى الإصلاح الإداري والمؤسسي²⁴.

ويرتبط نجاح التجربة المكسيكية بطبيعة الإصلاح المؤسسي الذي رافق إعلان السياسة الخارجية النسوية، إذ لم يقتصر على تعزيز تمثيل المرأة داخل الجهاز الدبلوماسي، وإنما شمل إعادة توجيه العمل الدبلوماسي ل يأخذ في الحسبان قضايا التنمية المستدامة، وحقوق الإنسان، والمرأة والسلام والأمن، والدبلوماسية متعددة الأطراف. وقد انعكس ذلك في النشاط المكسيكي داخل الأمم المتحدة، ومنظمة الدول الأمريكية، ومنتديات التعاون الإقليمي، حيث سعت المكسيك إلى توظيف خبرتها الداخلية في تعزيز حضور المرأة ضمن الأجندة الدولية، مع المحافظة على أولوياتها التقليدية المرتبطة بالأمن، والهجرة، والتعاون الاقتصادي مع شركائها الدوليين. وعلى الرغم من هذا التقدم، فإن التجربة المكسيكية واجهت عدداً من

²³ Filip Reyntjens, "The Myth of Representation? Institutional Gender Quotas and Authoritarian Governance in Rwanda," Development and Change 55, no. 3 (2024):p 580.

²⁴ Martha Bárcena Coqui, "The Institutionalization of Mexico's Feminist Foreign Policy: Recruitment, Promotion, and Bureaucratic Reforms," Mexican Journal of Foreign Policy (Revista Mexicana de Política Exterior) 123, no. 1 (2022):p 45.

التحديات ولعل من أبرزها هو استمرار وجود فجوة بين الأهداف المعلنة والسياسات المطبقة، ولا سيما فيما يتعلق بتحقيق التكافؤ الكامل في جميع مستويات السلوك الدبلوماسي، ومعالجة التفاوت في شغل بعض المناصب ذات الطابع الأمني والاستراتيجي. كما واجهت الحكومة انتقادات بسبب استمرار ارتفاع معدلات العنف ضد النساء داخل المجتمع المكسيكي، الأمر الذي دفع بعض الباحثين إلى التساؤل عن مدى قدرة السياسة الخارجية النسوية على اكتساب المصداقية الدولية في ظل استمرار هذه التحديات على المستوى الداخلي. ويبرز ذلك أن نجاح السياسة الخارجية النسوية لا يتوقف على إعلان المبادئ، وإنما يرتبط بقدرة الدولة على تحقيق الاتساق بين سياساتها الداخلية والتزاماتها الخارجية²⁵.

وتكشف التجربة المكسيكية أن توظيف المرأة في السياسة الخارجية يمكن أن يشكل ركيزة لتعزيز الحضور الدولي للدولة عندما يستند إلى إصلاحات مؤسسية مستدامة، وليس إلى إجراءات رمزية أو مؤقتة. كما تؤكد أن نجاح السياسة الخارجية النسوية في دول الجنوب العالمي*²⁶ يظل مرهوناً بقدرة المؤسسات الوطنية على تحويل مبادئ المساواة إلى ممارسات إدارية ودبلوماسية قابلة للاستمرار، بما يحقق التوازن بين تعزيز المشاركة النسائية والحفاظ على أولويات المصلحة الوطنية. ومن ثم، تقدم المكسيك نموذجاً متميزاً يوضح أن تطوير الأداء الدبلوماسي لا يتحقق من خلال زيادة التمثيل العددي للمرأة فحسب، وإنما عبر بناء مؤسسات أكثر كفاءة وشمولاً قادرة على توظيف التنوع البشري في خدمة أهداف السياسة الخارجية²⁷.

وفي هذا الصدد، يمكن القول إن التجارب الصاعدة في الهند ورواندا والمكسيك تكشف أن نجاح توظيف المرأة في السياسة الخارجية لم يرتبط بمسار مؤسسي واحد، وإنما جاء نتيجة طبيعة الإصلاحات الإدارية والسياسية في كل دولة. فالهند اعتمدت على بناء جهاز دبلوماسي احترافي قائم على الجدارة والمنافسة المفتوحة، بينما ارتبطت التجربة الرواندية بإعادة بناء مؤسسات الدولة بعد الصراع وإدماج المرأة في عملية صنع القرار بوصفه أحد مقومات الاستقرار والتنمية، في حين قدمت المكسيك نموذجاً يجمع بين الإصلاح المؤسسي وتبني السياسة الخارجية النسوية في إطار دولة من الجنوب العالمي. وعلى الرغم من اختلاف هذه المسارات، فإنها تشترك في أن تعزيز دور المرأة في السياسة الخارجية لم يكن هدفاً مستقلاً بحد ذاته، بل جاء جزءاً من مشروع أشمل لتطوير مؤسسات الدولة ورفع كفاءة الأداء الدبلوماسي، وهو ما يؤكد أن استدامة المشاركة الفاعلة للمرأة ترتبط بمتانة المؤسسات، ووضوح معايير الجدارة، واستمرار الإصلاح الإداري، أكثر من ارتباطها بالإجراءات الرمزية أو الزيادات العددية المؤقتة.

وفي هذا الصدد، تُفسر المصفوفة التالية نموذجاً تفسيريّاً يقوم على عزل المتغيرات (المستقل، الوسيط، التابع)، لتثبت أن التحديث الإداري والبنوي بين الدول المتقدمة والصاعدة هو المحدد الرئيس لتعزيز تمثيل المرأة وتطوير كفاءة الأداء الدبلوماسي.

²⁵ Christopher Ballinas Valdés, "Feminist in the World, Gridlocked at Home: Mexico's Feminist Foreign Policy and the Challenge of Domestic Alignment," *Global Governance* 30, no. 3 (2024): p335.

²⁶ * يُقصد بمصطلح "جنوب العالم (Global South)" في أدبيات العلاقات الدولية المعاصرة، الشراكة والروابط الجيوسياسية والتنمية للدول التي عانت تاريخياً من الاستعمار أو التبعية، وتواجه تحديات مشتركة في التحديث البنوي والنمو الاقتصادي، وهي تشمل دول أفريقيا، وأمريكا اللاتينية، والشرق الأوسط، وأجزاء واسعة من آسيا، كبديل لمصطلح "العالم الثالث"؛ للمزيد حول التطور المفاهيمي للمصطلح، يُنظر Jacqueline Braveboy-Wagner, *Institutions of the Global South* (London: Routledge, 2019), 1–22.

²⁷ Jana Schwenk, "Feminist Foreign Policy in the Global South: Mexico's Model of Institutional Resilience and Strategic Interests," *Third World Quarterly* 46, no. 2 (2025): p 219.

الدولة	المتغير المستقل (طبيعة الإصلاح الإداري والبنوي)	المتغير الوسيط (مستوى تمثيل المرأة في الهرم الدبلوماسي)	المتغير التابع (مخرجات السياسة الخارجية وكفاءة الأداء)	طبيعة النموذج التفسيري
السويد	إعادة بناء شاملة للمؤسسات الدبلوماسية وتحديث الخدمة المدنية منذ الثمانينيات.	شبه تكافؤ كامل بنسبة ٥١% من السفراء ورؤساء البعثات الخارجية.	اتساع أدوات التنفيذ، وإدماج ملفات الوساطة وبناء السلام والتنمية المستدامة.	نموذج مؤسسة خطط التحديث طويل الأمد.
فنلندا	إصلاحات تدريجية في الإدارة العامة قائمة على استقلال الخدمة المدنية والمنافسة المفتوحة	تحقيق التكافؤ الفعلي بنسبة ٥٢% من السفراء، و٥٤% من المناصب الإدارية العليا	تعزيز القدرة على إدارة ملفات الأمن الإنساني، والتعاون متعدد الأطراف بكفاءة عالية	نموذج تطوير رأس المال البشري والاحترافية
كندا	إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية (GAC) ومراجعة دورية لسياسات الترقية	موازنة تنفيذية بنسبة ٤٨% لرؤساء البعثات، و٥٦% من إجمالي القوة العاملة بالوزارة	مأسسة أطر التنسيق الدولي عبر إطلاق "مجموعة وزيرات الخارجية" لرفع كفاءة التمثيل.	نموذج الدمج بين التحديث الإداري والريادة الدولية
الهند	امتحانات وطنية تنافسية موحدة ومحيطة عبر لجنة الخدمة العامة الاتحادية (UPSC)	تصاعد تدريجي للمقبولين الجدد من ٣٦.٦% إلى ٣٩.٣%، مع بقاء فجوة في هرم المناصب العليا.	تنوع الخبرات البيروقراطية في مجالات الدبلوماسية الاقتصادية والتنمية والثقافية.	نموذج الجدارة والاستحقاق الأكاديمي.
رواندا	إعادة هيكلة جذرية شاملة لأجهزة الحكم ومؤسسات الدولة في مرحلة ما بعد الصراع (١٩٩٤)	تمثيل متوازن بنسبة ٥٠% في المجلس الوزاري، مع حضور فاعل في وزارة الخارجية والتعاون الدولي.	توظيف التجربة الداخلية كأداة لتعزيز الاستقرار الإقليمي، وجذب الاستثمار، وتوسيع الشراكات الدولية	نموذج بناء الدولة والتمكين المؤسسي الشامل.
المكسيك	مراجعة سياسات الموارد البشرية وإدماج مبادئ عدم التمييز في الهيكل الإداري للوزارة.	صعود تدريجي للنخب الدبلوماسية الجديدة لتصل إلى ٤٠% من قوام السلك الدبلوماسي.	تكثيف النشاط متعدد الأطراف في الأمم المتحدة ومنظمة الدول الأمريكية حول قضايا التنمية وحقوق الإنسان	نموذج المواءمة بين الإصلاح الداخلي والالتزامات الخارجية

الجدول (١) من إعداد الباحثة بالأعتماد على

James Ledge, Comparative Diplomatic Institutions: Structure and Administrative Reform in International Politics (Chicago: University of Chicago Press, 2022), p 170 & UN Women, Inclusive Governance Data: Women's Representation in Political and Public Institutions (New York: United Nations, 2024), accessed July 11, 2026, <https://data.unwomen.org>.

ومن خلال ما تقدم، فالقراءة لمعطيات هذه المصفوفة تدلّ على وجود مؤشرين أساسيين يحكمان العلاقة السببية بين هذه المتغيرات:

- أولاً: ثبات المتغير التابع استراتيجياً؛ حيث يُلاحظ من تتبع المخرجات السياسية للحالات الست المستهدفة، أن جميع الدول على اختلاف أوزانها الجيوسياسية وسياقاتها الإدارية قد حافظت بشكل صارم على ثوابت مصالحها الوطنية العليا وأمنها القومي. وتدعم هذه النتيجة فرضية البحث المركزية بأن رفع نسبة تمثيل المرأة في الهرم الدبلوماسي (كمتغير وسيط) يسهم في تطوير وتحديث "أدوات وآليات" صنع القرار وإدارة الأزمات، دون أن يؤدي ذلك إلى تغيير أو تمييع الأهداف الاستراتيجية الكبرى للدول.
- ثانياً: عزل المتغير المستقل ودوره الحاكم؛ إذ يظهر التحليل المقارن بوضوح أن مخرجات الأداء الإيجابية وكفاءة التمثيل ارتبطت طردياً بعمق ومتانة أنظمة الإصلاح الإداري وجودة التحديث الهيكلي (كمتغير مستقل) مثل امتحانات الجدارة في الهند، والتحديث الشامل للخدمة المدنية في السويد وفنلندا، وإعادة الهيكلة الجذرية في رواندا وليس بمجرد الالتزام الشكلي بالنصوص القانونية أو المحاصصة الرمزية، مما يؤكد أن البيئة المؤسسية الاحترافية هي الضامن الحقيقي لتحويل التمكين العددي إلى فاعلية دبلوماسية ملموسة.

الخاتمة : تكشف التجارب الدولية، في الدول المتقدمة والدول الصاعدة، أن نجاح توظيف المرأة في مؤسسات السياسة الخارجية لم يرتبط بزيادة التمثيل العددي فحسب، وإنما جاء نتيجة إصلاحات مؤسسية متدرجة استهدفت تحديث الإدارة العامة، وترسيخ مبادئ الجدارة والشفافية، وتطوير نظم إعداد القيادات الدبلوماسية. ورغم اختلاف السياقات السياسية والإدارية، فإن جميع التجارب أكدت أن بناء مؤسسات دبلوماسية احترافية يمثل الأساس الحقيقي لتعزيز المشاركة الفاعلة للمرأة في صناعة السياسة الخارجية. كما أظهرت الدراسة المقارنة أن مسارات الإدماج المؤسسي اختلفت من دولة إلى أخرى؛ فالسويد والمكسيك تبنتا مفهوم السياسة الخارجية النسوية، بينما اعتمدت فنلندا وكندا على إصلاح الإدارة العامة وتطوير المؤسسات الدبلوماسية، في حين ارتكزت الهند على مبدأ الجدارة والمنافسة المفتوحة، وربطت رواندا تمكين المرأة بإعادة بناء مؤسسات الدولة بعد الصراع. ويؤكد ذلك أن نجاح التجارب لم يكن مرهوناً بتبني نموذج واحد، بل بقدرته كل دولة على مواءمة إصلاحاتها المؤسسية مع خصوصية بيئتها السياسية والإدارية. وتخلص هذه التجارب إلى أن اتساع مشاركة المرأة لم يؤدّ إلى تغيير الأهداف الاستراتيجية للسياسة الخارجية، وإنما أسهم في تعزيز كفاءة المؤسسات الدبلوماسية، وتنويع الخبرات المشاركة في صنع القرار، وتوسيع الاهتمام بقضايا السلام والأمن والتنمية والتعاون متعدد الأطراف. ومن ثم، فإن التجارب الدولية تؤكد أن فاعلية مشاركة المرأة تقاس بقدرتها على الإسهام الحقيقي في صناعة القرار الخارجي، وهو ما يرتبط بمتانة المؤسسات واستدامة الإصلاح الإداري أكثر من ارتباطه بارتفاع نسب التمثيل وحدها.

النتائج

1. أظهرت التجارب الدولية أن نجاح توظيف المرأة في مؤسسات السياسة الخارجية يرتبط بالإصلاح المؤسسي المستدام أكثر من ارتباطه بزيادة التمثيل العددي، إذ شكلت سياسات الجدارة والشفافية وتطوير الإدارة العامة الأساس الحقيقي لتعزيز مشاركة المرأة في العمل الدبلوماسي.
2. بينت البحث أن مسارات إدماج المرأة في السياسة الخارجية اختلفت باختلاف السياقات السياسية والإدارية للدول، مما يؤكد عدم وجود نموذج عالمي واحد يمكن تطبيقه، وإنما تتحدد فاعلية التجربة بقدرته كل دولة على مواءمة الإصلاحات المؤسسية مع خصوصيتها الوطنية.

٣. كشفت التجارب المقارنة أن توسيع مشاركة المرأة لم يؤدّ إلى تغيير الأهداف الاستراتيجية للسياسة الخارجية، بل أسهم في تطوير آليات صنع القرار، وتنويع الخبرات داخل المؤسسات الدبلوماسية، وتعزيز كفاءة الأداء الخارجي.

٤. أوضح البحث أن تبني مفهوم السياسة الخارجية النسوية ليس شرطاً لتحقيق مشاركة مؤسسية فاعلة للمرأة، إذ حققت بعض الدول تقدماً ملموساً في هذا المجال من خلال إصلاح الإدارة العامة وتطوير الخدمة الدبلوماسية دون تبني هذا المفهوم رسمياً.

٥. أظهرت التجارب أن ارتفاع نسب تمثيل المرأة لا يعكس بالضرورة حجم تأثيرها في صناعة السياسة الخارجية، إذ يبقى الوصول إلى المناصب المرتبطة بالملفات الأمنية والاستراتيجية أحد أبرز التحديات التي تواجه العديد من الدول.

٦. أكدت التجارب الدولية أن الاستثمار في إعداد القيادات الدبلوماسية النسائية، وتوفير مسارات مهنية قائمة على الكفاءة، يسهم في تعزيز استدامة مشاركة المرأة وتحويلها من تمثيل رمزي إلى مشاركة مؤسسية مؤثرة في صنع القرار الخارجي.

٧. خلصت الدراسة إلى أن التجارب الدولية تمثل خبرات قابلة للإفادة منها، إلا أن نجاح نقلها إلى دول أخرى يظل مرهوناً بقدرة كل دولة على تكيفها مع بيئتها السياسية والإدارية، بما يضمن تحقيق التوازن بين متطلبات الإصلاح المؤسسي وخصوصية النظام الوطني.

المصادر

1. UN Women and Inter-Parliamentary Union (IPU), Women in Politics: 2025 (New York: United Nations, 2025), Map/Fact Sheet, accessed July 11, 2026, <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2025/03/women-in-politics-2025>
2. March and Johan P. Olsen, "The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life," American Political Science Review 78, no. 3 (1984).
3. Snyder, Richard C., H. W. Bruck, and Burton Sapin, Foreign Policy Decision-Making: An Approach to the Study of International Politics (New York: The Free Press of Glencoe, 1962).
4. Karin Aggestam and Ann E. Towns, eds., Gendering Diplomacy and International Relations (London: Routledge, 2018).
5. OECD, Government at a Glance 2025 (Paris: OECD Publishing, 2025), Chapter 6: Public Employment and Management, Figure 6.7: "Share of women in senior management positions in central government," accessed July 11, 2026, <https://doi.org/10.1787/g2g2025-en>.
6. Fiona Mackay, Nested New Institutionalism: Gender and Organizational Change in Public Institutions (Oxford: Oxford University Press, 2021).
7. Annika Bergman Rosamond and Ben Thompson, "The Bounded Bureaucracy: Gender, Institutional Culture, and Strategic Portfolios in Ministries of Foreign Affairs," Foreign Policy Analysis 19, no. 4 (2023).

8. Karin Aggestam and Annika Bergman Rosamond, "Swedish Feminist Foreign Policy in the Making: Ethics, Politics, and Gender," *Ethics & International Affairs* 30, no. 3 (2016).
9. Ann Towns and Niklas Bremberg, "Gender Equality and Bureaucratic Practices in Ministry for Foreign Affairs: The Swedish Case," *Foreign Policy Analysis* 17, no. 2 (2021).
10. Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI), *Gender Equality in Diplomatic Representation: Sweden's Global Footprint* (Stockholm: SIPRI Press, 2024).
11. Louise Olsson and Robert Egnell, "The Rise and Fall of Sweden's Feminist Foreign Policy: Institutional Resilience vs. Political Shifts," *Cooperation and Conflict* 59, no. 1 (2024).
12. Elina Penttinen, "Gender Equality and Institutional Professionalism in the Finnish Foreign Service," *Finnish Journal of Foreign Policy* 41, no. 2 (2022).
13. Ministry for Foreign Affairs of Finland, *Personnel and Human Resources Annual Report 2025* (Helsinki: Government Publications, 2025).
14. Tuomas Forsberg and Hanna Ojanen, "The Institutional Limits of Finnish Diplomacy: Gendered Sub-fields and the Dual Executive System," *Scandinavian Political Studies* 49, no. 1 (2026).
15. Global Affairs Canada (GAC), *Employment Equity and Diversity Annual Report: Departmental Human Resources Performance* (Ottawa: King's Printer for Canada, 2025), Section: "Executive Representation and Heads of Mission Breakdown," accessed July 11, 2026, <https://www.international.gc.ca>
16. Global Affairs Canada, "Minister Joly Announces Launch of Women Foreign Ministers' Group," News Release, February 18, 2025, <https://www.canada.ca/en/global-affairs/news/2025/02/minister-joly-announces-launch-of-women-foreign-ministers-group.html>
17. Global Affairs Canada (GAC), *Internal Audit and Evaluation of Human Resources Management and Departmental Diversity* (Ottawa: King's Printer for Canada, 2025).
18. Ministry of External Affairs of India (MEA), *Annual Report 2024–2025* (New Delhi: Policy Planning and Research Division, 2025), Chapter 14: Administration and Human Resources.
19. Kishan S. Rana, *The Indian Foreign Service: Structure, Role and Performance Reforms* (New Delhi: Oxford University Press, 2022), p 114

20. Amrita Jash, "Gendered Institutions and Strategic Continuity in India's Foreign Policy," *India Quarterly: A Journal of International Affairs* 81, no. 2 (2025).
21. Inter-Parliamentary Union (IPU), *Women in Parliament: 2024 Year in Review* (Geneva: IPU Publications, 2025), Section: "World Ranking of Women's Representation," accessed July 11, 2026, <https://data.ipu.org/parliament/RW>
22. Swanee Hunt, *Rwandan Women Rising* (Durham: Duke University Press, 2017).
23. Filip Reyntjens, "The Myth of Representation? Institutional Gender Quotas and Authoritarian Governance in Rwanda," *Development and Change* 55, no. 3 (2024).
24. Martha Bárcena Coqui, "The Institutionalization of Mexico's Feminist Foreign Policy: Recruitment, Promotion, and Bureaucratic Reforms," *Mexican Journal of Foreign Policy (Revista Mexicana de Política Exterior)* 123, no. 1 (2022).
25. Christopher Ballinas Valdés, "Feminist in the World, Gridlocked at Home: Mexico's Feminist Foreign Policy and the Challenge of Domestic Alignment," *Global Governance* 30, no. 3 (2024).
26. Jacqueline Braveboy-Wagner, *Institutions of the Global South* (London: Routledge, 2019), 1–22
27. Jana Schwenk, "Feminist Foreign Policy in the Global South: Mexico's Model of Institutional Resilience and Strategic Interests," *Third World Quarterly* 46, no. 2 (2025).