

## التحديات التي تواجه المرأة القيادية العاملة في مؤسسات

### التعليم العالي في العراق

أ.م.د. هناء مزعل حسين

aldahbihnaa@gmail.com

أ.د. بشرى عبد الحسين محميد

Dr.bushraaltaee@gmail.com

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ مركز البحوث النفسية

#### الملخص:

يهدف البحث الحالي الى تعرف اهم التحديات التي تواجه المرأة القيادية العاملة في مؤسسات التعليم العالي في العراق.

ولتحقيق هدف البحث قامت الباحثتان بإعداد استبانة لهذا الغرض بالاعتماد على اهم الاديبيات والدراسات السابقة والمقاييس المتوفرة بهذا المجال، اذ تكونت الاستبانة من(36)فقرة موزعه على ثلاثة مجالات هي:

-التحديات الاجتماعية (10) فقرات

-التحديات السياسية (10) فقرات

-التحديات الشخصية (16) فقرة

وبعد تطبيق الاستبانة على افراد عينة البحث البالغة (150) امرأة قيادية عاملة في مؤسسات التعليم العالي وتحليل البيانات احصائيا" تبين ان التحديات الاجتماعية قد احتلت المرتبة الاولى في التأثير وبمتوسط حسابي(3.05) ووزن نسبي(76.33) علما" ان درجة التحدي كبيرة جدا وهذا يعود الى طبيعة التنشئة الاجتماعية ونظرة المجتمع المتدنية الى عمل المرأة الذي لازال يعيش ضمن الموروثات الاجتماعية والثقافية القديمة رغم التطورات العلمية والثقافية على مر العصور ، ثم تلتها التحديات السياسية التي احتلت المرتبة الثانية في درجة التأثير بمتوسط

حسابي(3.15) ووزن نسبي(78.85) نظراً لضعف مشاركة المرأة في صناعة القرارات السياسية وضعف دعم السلطة لعمل المرأة. واخيرا" التحديات الشخصية التي احتلت المرتبة الثالثة في التأثير بمتوسط حسابي(2.20) ووزن نسبي(55.8) تعود الى طبيعة شخصية المرأة العراقية ومدى ثقها بقدراتها وامكانياتها في تولي مناصب قيادية عليا. وفي ضوء تلك النتائج خرجت الباحثتان بمجموعه من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: (التحديات، المرأة القيادية، العاملة).

## **Challenges facing women leaders working in institutions Higher education in Iraq**

**Prof. Bushra Abdel Hussein      Prof. Dr. Hana Mezal Hussein**  
**Ministry of Higher Education and Scientific Research/  
Psychological Research Center**

### **Abstract:**

The current research aims to identify the most important challenges facing leading women working in higher education institutions in Iraq.

To achieve the goal of the research, the two researchers prepared a questionnaire for this purpose, based on the most important literature, previous studies, and available standards in this field. The questionnaire consisted of (36) items divided into three areas:

-Social challenges (10) paragraphs

-Political challenges (10) paragraphs

Personal challenges (16) paragraphs

After applying the questionnaire to the members of the research sample of (150) leading women working in institutions of higher education and analyzing the data statistically, it was found that the social challenges ranked first in the impact, with an arithmetic mean (3.05) and a relative weight of (76.33), noting that the degree of challenge is very large and this It goes back to the nature of social upbringing and society's low view of women's work, who still lives within the old social and cultural legacies despite scientific and cultural developments throughout the ages. Then came the political challenges, which ranked second in the degree of influence with an average.

Arithmetic (3.15) and relative weight (78.85) due to the weak participation of women in political decision-making and the weak support of the authority for women's work. Finally, "personal challenges, which ranked third in influence, with an arithmetic mean (2.20) and a relative weight (55.8), are due to the nature of the Iraqi woman's personality and the extent of her confidence in her abilities and capabilities to assume senior leadership positions. In light of these results, the two researchers came up with a set of recommendations.

**Keywords: (challenges, women leadership, working).**

## اهمية البحث والحاجه اليه:

لاشك ان التحولات التي شهدها العالم وخلفتها سياسة العولمة والتطور التكنولوجي قد فرضت تحديات جديدة على المرأة العربية تستوجب بالحاح شديد تعميق الوعي بقضاياها واهمية دورها في النهوض بالمجتمع والارتقاء به(الشهابي ومحمد،2001،611)

ان للمرأة دورا " فاعلا" في تقدم المجتمع يعتمد بفاعليته واهميته على مدى ما تتمتع به المرأة من مكانه اجتماعية لائقة وتوفر فرص العمل لها وقدرتها في التعبير عن رأيها ، الامر الذي يساعدها في بلورة شخصيتها وزيادة وعيها بالمشكلات التي يعاني منها المجتمع ، وتنامي مساهمتها في التطوير والتغيير.

وعلى الرغم من التغيرات والتبدلات الجذرية ذات العلاقة بالمرأة والعوامل المهنية لعملها بما فيها التعليم والتاهيل والتشريعات وازدياد اعداد العاملات ومزاولة المرأة مختلف مجالات العمل ومشاركتها السياسية ، والتغير الايجابي في اتجاهات افراد المجتمع نحو عملها ونحو مكانتها. (حمود،1994،51-84)

ففي دراسة (yang1998)اوضحت ان نسبة النساء العاملات في منظمات الاعمال مايزيد عن (40%)من العمالة الكلية ، وان نسبة النساء اللاتي يشغلن المراكز العليا لايتجاوز(3%)في الولايات المتحدة الامريكية ولايتجاوز (6%)في المملكة المتحدة، حيث اظهر مسح بريطاني ان الفجوة تضاعلت بالنسبة للادارة الوسطى حيث يقارب عدد النساء المديرات عدد الرجال المديرين في العديد من الدول المتقدمة(شوقي،2000،38)

وفي العراق بلغ عدد النساء في مواقع اتخاذ القرار في عام 1996حوالي (400)امرأة من مجموع(4102)موقع قيادي يشكل نسبة مئوية مقدارها (98%)مقارنة بالمواقع القيادية التي يشغلها الرجال والتي تبلغ(3702)موقع قيادي يشكل نسبة (%) (90،2) بالرغم من ان هذه النسبة تعتبر جيدة قياسا" بالنسب التي تحتلها النساء في الدول المتقدمة ، الا ان ذلك يعزز التاكيد ايضا"بعدم تكافؤ الفرص فيما بين الرجل والمرأة . ولو القينا الضوء على المؤهلات العلمية التي يمتلكها هؤلاء القيادات لتبين ان (5)نساء فقط يحملن شهادة الدكتوراه و(9)منهن يحملن شهادة الماجستير و(6)يحملن الدبلوم العالي في حين بلغ عدد من يحملن شهادة البكالوريوس(273)امرأة وبالمقارنة مع مؤهلات الرجل في المواقع القيادية هي (132) دكتوراه و(145)حملة

شهادة الماجستير و(105)الدبلوم العالي ، مما يؤكد تمتع الرجل بمؤهلات علمية وبنسب تفوق كثيرا" نسب الاناث مما يتيح لهم تبؤ الوظائف القيادية. وان هذه النسب الضئيلة لاحتلال المرأة للمواقع القيادية لاتنسجم مع نسبة احتلال المرأة العراقية لمواقع العمل والانتاج ولاتمثل طموحاتها الى المزيد من المشاركة والبناء والتكافؤ في الفرص وتعزيز موقع المرأة في كل الميادين انسجاما" مع التطورات الاجتماعية والاقتصادية( الشهابي ومحمد، 2001، 612)

ان رفع كفاءة اداء المرأة في مختلف مواقع العمل ومجالاته ضروري جدا" من اجل تأهيلها لشغل مناصب قيادية ومواقع رئيسة في اتخاذ القرارات ، وعليه فان الامر يتطلب الجمع بين القدرة والمهارة في رسم الاستراتيجيات وتحديد المعالم والتصورات المستقبلية لما سيكون عليه وضع المرأة في السنوات المقبلة وهذا ما يتطلب تشخيص المشكلات والمعوقات التي تواجه المرأة وتبعتها عن تبوء المواقع القيادية وايجاد الحلول الجذرية لمعالجتها وتقليل تاثيراتها السلبية واتخاذ الخطوات الجادة لتعزيز الثقة بقدرات المرأة في تبوءها للمواقع القيادية(عادل وابو دلة ، 2001، 28)

وينطوي موضوع القيادة على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للإدارة فغالبا ما يعزى نجاح او فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها الى كفاءة او عدم كفاءة قيادتها ، وان نجاح القائد بالقيام بدوره القيادي يتوقف على قناعة ورضى غالبية الافراد العاملين الذين يمارس قيادته لهم وذلك وفق الأسلوب الديمقراطي المتاح له.

وفي هذا المجال يؤكد علماء النفس والإدارة ( Myerson ، 2000 ) ان مبدأ التعامل الايجابي مع الآخرين هو احد اهم مقومات نجاح المرأة في عملها وتفوقها الوظيفي ، وان النجاح في العمل ووصول المرأة الى المواقع القيادية المتقدمة يرتكز على أساسين هما:

١- الوعي الذاتي

٢- قوة الشخصية

من هنا تبرز اهمية البحث في القاء الضوء على طبيعة مشاركة المرأة في المواقع القيادية وكيفية تبؤها لهذه المواقع وما هي اهم المعوقات او التحديات التي تواجهها وتبعتها عن تبؤها للموقع القيادي.

## هدف البحث:

يستهدف البحث الحالي تشخيص اهم التحديات التي تؤثر في تبوء المرأة للمواقع القيادية في مؤسسات التعليم العالي

## حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بعينة من النساء القياديات العاملات في مؤسسات التعليم العالي للعام 2019-2020

## تحديد المصطلحات:

### اولاً: تحديات السلوك القيادي

هي تلك الامور التي يمكن ان تقف حائلاً" بين المرأة العاملة في مؤسسات التعليم العالي وبين ممارستها لدورها القيادي سواء على المستوى الشخصي او المستوى التنظيمي او المستوى المجتمعي . وتشمل

١-التحديات الاجتماعية : هي المعوقات التي تتعلق بثقافة المجتمع ونظرته للمرأة وكيفية تنشئتها وتهيئتها للقيام بمسؤوليتها ، وتعلق بنظرة المجتمع ومؤسساته لعمل المرأة وتوليها مناصب قيادية والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي.

٢-التحديات السياسية: هي المعوقات التي تتعلق بالبعد التشريعي والسياسي وكذلك الاوضاع السياسية التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي.

### ٣-التحديات الشخصية:

وتتعلق هذه التحديات بشخصية المرأة وقدراتها ومؤهلاتها العلمية ومهاراتها والتي تحول دون ممارستها للسلوك القيادي.(الرقب، 2009، 61)

## الدراسات السابقة:

### - دراسة عودة 2002

اجريت هذه الدراسة في فلسطين، وقد هدفت الى تحديد درجة معوقات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة من وجهة نظر العاملين بها ، مع تحديد دور كل من المؤسسة والجنس والحالة الاجتماعية

والمؤهل العلمي كمعوقات لوصول المرأة الى المناصب القيادية العليا في المؤسسات اعلاه، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة باعداد استبانة لهذا الغرض وطبقتها على عينة الدراسة البالغة (٤٥٠) من العاملين في المؤسسات العامة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، وبعد تحليل البيانات احصائيا" توصلت الباحثة الى النتائج الاتية:

- ١- ان معوقات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في تلك المؤسسات كانت مرتبة ترتيبيا" تنازليا" كما يلي:( المعوقات الاجتماعية، السياسية، الادارية)
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في معوقات وصول المرأة للمناصب في تلك المؤسسات وفقا" لمتغير المؤسسة والجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي.(عودة، ٥٨، ٢٠٠٢)

#### - دراسة الغانم واخرون ٢٠٠٨

اجريت هذه الدراسة في دولة قطر ، وقد هدفت الى تحديد اهم المعوقات التي تواجه المرأة لتوليها المناصب القيادية في المجتمع القطري. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثون باعداد استبانة لهذا الغرض تم تطبيقها على عينة بلغت (١٠١٥) شخصا" يمثلون مختلف شرائح المجتمع، وبعد تحليل البيانات احصائيا" توصلت الدراسة الى ان المجتمع يتبنى رؤية معينة حول ادوار المرأة ويضعها في صورة التابع وليس في مركز الصدارة مما يؤثر على فرص حصولها على مناصب قيادية ، كما انه لاتزال الصورة التقليدية للمهن المناسبة لعمل المرأة مسيطرة على ذهنية المجتمع حيث يركز المجتمع على المهن الادارية والكتابية وفي مجال التعليم وهذا هو النمط السائد الذي تعمل فيه المرأة في قطر(الرقب، ٢٠٠٩، ٦٨)

#### الفصل الثالث: اجراءات البحث

##### اولا: مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من النساء العاملات في مؤسسات التعليم العالي والبالغ عددهن (4380)

## ثانياً: عينة البحث

تكونت عينة البحث من النساء القياديات العاملات في مؤسسات التعليم العالي والبالغ عددهن (١٥٠) امرأة قيادية

## وصف اداة البحث

تتكون اداة البحث من جزأين هما:

- ١- التعليمات التي يسترشد بها الباحث
- ٢- فقرات الاداة المتكونة من (36) فقرة موزعه على ثلاث مجالات، ولكل مجال عدد من الفقرات وكما موضح في الجدول(1)

### جدول (1)

#### مجالات اداة البحث وعدد فقراتها

| الرقم | اسم المجال          | عدد الفقرات |
|-------|---------------------|-------------|
| 1     | التحديات الاجتماعية | 10          |
| 2     | التحديات السياسية   | 10          |
| 3     | التحديات الشخصية    | 16          |
|       | المجموع             | 36          |

وقد استخدمت الباحثتان مقياس متدرج من اربعة بدائل للإجابة على فقرات الاستبانة وكما في الجدول(2):

### جدول(2)

يوضح تصحيح اجابة افراد عينة البحث على فقرات استبانة التحديات التي تواجه

#### المرأة القيادية العاملة في مؤسسات التعليم العالي

| التصنيف | اتفق بدرجة كبيرة جدا | اتفق بدرجة كبيرة | اتفق بدرجة متوسطة | اتفق بدرجة قليلة |
|---------|----------------------|------------------|-------------------|------------------|
| الدرجة  | 4                    | 3                | 2                 | 1                |

بعد ذلك تم عرض الاداة على مجموعه من الخبراء من المختصين في المجال التربوي والاداري وقد تبين ان جميع فقرات الاستبانة صالحه للقياس.

## عرض النتائج وتفسيرها

لغرض تحقيق هدف البحث المتضمن تعرف اهم التحديات التي تواجه المرأة القيادية العاملة في مؤسسات التعليم العالي في العراق قامت الباحثتان بتطبيق الاستبانة المعدة لهذا الغرض على عينة البحث البالغة(150) امرأة قيادية عاملة في مؤسسات التعليم العالي، وبعد ذلك تم تحليل البيانات احصائيا" باستخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات كل مجال على حده وكما موضح في الجدول(3)

### جدول (3)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الاول/ التحديات الاجتماعية التي تعيق ممارسة المرأة للسلوك القيادي

| الرقم | الفقرات  | درجة الموافقة |       |        |       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | المجال الترتيبي | درجة المعوق |
|-------|--|---------------|-------|--------|-------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|-------------|
|       |  | كبيرة 4       | كبيرة | متوسطة | قليلة |                 |                   |              |                 |             |
| 1     | عدم تقبل المجتمع لترشيح المرأة لمناصب قيادية عليا                        | 54            | 61    | 20     | 15    | 3.03            | 0.95              | 75.75        | 6               | كبيرة       |
| 2     | ضعف ثقة المسؤولين بأداء المرأة العاملة.                                  | 37            | 73    | 14     | 26    | 2.81            | 1                 | 70.25        | 9               | كبيرة       |
| 3     | عدم تقبل العاملين في المؤسسة لقيادة المرأة لهم.                          | 78            | 36    | 26     | 10    | 3.21            | 0.96              | 80.25        | 4               | كبيرة جدا   |
| 4     | العادات والتقاليد في المجتمع غير مشجعة لقيادة المرأة.                    | 59            | 50    | 22     | 19    | 2.99            | 1.03              | 74.75        | 8               | كبيرة جدا   |
| 5     | قلة الفرص التي يوفرها المجتمع لتطور المرأة.                              | 78            | 40    | 20     | 12    | 3.23            | 0.96              | 80.75        | 3               | كبيرة جدا   |
| 6     | وجود تفاوت في المكانة الاجتماعية بين الرجل والمرأة                       | 62            | 46    | 22     | 20    | 3               | 1.05              | 75           | 7               | كبيرة جدا   |
| 7     | رفض الرجل لنجاح المرأة وتقلدها المناصب العليا.                           | 91            | 33    | 13     | 13    | 3.35            | 0.96              | 83.75        | 1               | كبيرة جدا   |
| 8     | معارضة الاهل لتولي المرأة مناصب قيادية عليا                              | 16            | 67    | 32     | 35    | 2.43            | 0.96              | 60.75        | 10              | كبيرة       |
| 9     | التشنج الاجتماعية التي تميز بين الرجل والمرأة.                           | 77            | 35    | 30     | 8     | 3.21            | 0.94              | 80.25        | 5               | كبيرة جدا   |
| 10    | سيطرة الرجل المهنية تحول دون التقدم الاداري للمرأة في سلم المناصب العليا | 80            | 40    | 20     | 10    | 3.27            | 0.93              | 81.75        | 2               | كبيرة جدا   |



نلاحظ من الجدول (3) ان أكثر التحديات الاجتماعية التي تعيق ممارسة المرأة للسلوك القيادي من وجهة نظر افراد العينة هي:

١-الفقرة (٧،١٠) والتي تنص (رفض الرجل لنجاح المرأة وتقلدها المناصب العليا)(سيطرة الرجل المهنية التي تحول دون التقدم الاداري للمرأة في سلم المناصب العليا) احتلت المرتبة الاولى والثانية في مجالها وبوزن نسبي (٨٣.٧٥)( ٨١.٧٥) وهي نسبة كبيرة جدا" وهذه النتيجة تعود الى

١-عدم قناعة الرجل بقدرة المرأة على العمل القيادي

٢-التصورات والمعتقدات التي تكونت نتيجة الفهم الخاطئ لبعض الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة التي وردت بحق المرأة.

٣-رفض الرجل لقيادة المرأة ينعكس سلبا" على المرأة حيث يتكون لديها قناعة بانها غير مرغوب فيها في المواقع القيادية وبالتالي لايتكون لديها حافز او رغبة في تبوء موقع قيادي، فضلا" عما يسببه لها من احباط وضعف الدافعية نحو العمل.

٢-الفقرة رقم (٥) التي تنص (قلة الفرص التي يوفرها المجتمع لتطور المرأة) احتلت المرتبة الثالثة وبوزن نسبي(٨٠.٧٥) مما ينعكس سلبا على المرأة حيث يتكون لديها قناعة بانها غير مرغوب بها في المواقع القيادية وبالتالي لا يتكون لديها حافز او رغبة في تبوء موقع قيادي فضلا عما يسبب لها من احباط وضعف الدافعية نحو العمل وهذه النتيجة تتفق مع دراسة ( الغانم ٢٠٠٨) التي اكدت على ان المجتمع يتبنى رؤية معينة حول ادوار المرأة ويضعها في صورة التابع وليس في مركز الصدارة مما يؤثر على فرص حصولها على مناصب قيادية ، كما انه لاتزال الصورة التقليدية للمهن المناسبة لعمل المرأة مسيطرة على ذهنية المجتمع حيث يركز المجتمع على المهن الادارية والكتابية وفي مجال التعليم وهذا هو النمط السائد الذي تعمل فيه المرأة اليوم.

٣-الفقرة (٣) التي تنص (عدم تقبل العاملين في المؤسسة لقيادة المرأة لهم).

احتلت المرتبة الرابعة في مجالها بوزن نسبي ( ٨٠.٢٥) وهي نسبة كبيرة ومؤثرة اذ يمكن تفسير هذه النتيجة بانه رغم التقدم العلمي والانفتاح والتطور التكنولوجي ما زالت العادات والتقاليد هي المسيطرة على أفكار افراد المجتمع العراقي.

٤-الفقرة (8) التي تنص ( معارضة الاهد لتولي المرأة مناصب قيادية عليا) احتلت المرتبة العاشرة وبوزن نسبي (٦٠.٧٥) وهي نسبة كبيرة, ويمكن تفسير هذه النتيجة الى ان المرأة لها اعباء اسرية كالواجبات المنزلية وتربية الأبناء بالإضافة الى الأعباء الوظيفية وما يتطلبه من التزامات كبيرة مما يثقل كاهل المرأة فتركز الاهتمام على جانب قد يكون على حساب جانب اخر مما يؤثر على مستوى أدائها لهذا الجانب وهذا ما يجعل الاهد يعارضون اشغالها لمنصب قيادي حفاظا على تماسك اسرتها وحياتها الزوجية وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (الغانم واخرون 2008) التي اكدت معارضة الأزواج لزوجاتهم لأشغال مواقع قيادية. ودراسة ( عودة 2002) التي اكدت ان الزوج يعارض زوجته في توليها لمنصب قيادي عالي لقناعته بالوظيفة الإدارية العادية وحفاظا على تماسك عائلته وحياتهم الاسرية.

#### جدول(4)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني/ المعوقات السياسية التي تعيق ممارسة المرأة للسلوك القيادي

| الرقم | الفقرات  | درجة الموافقة |        |       |           | الترتيب في المجال | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | الترتيب في المجال | درجة المعوق |
|-------|--|---------------|--------|-------|-----------|-------------------|--------------|-------------------|-------------------|-------------|
|       |  | كثيرة         | متوسطة | قليلة | لا تتوافر |                   |              |                   |                   |             |
| 1     | قلة عدد النساء في مواقع اتخاذ القرار                                 | 39            | 11     | 4     | 96        | 2                 | 0.75         | 3.51              | كبيرة جدا         |             |
| 2     | غياب المعايير الواضحة للمناصب الادارية                               | 28            | 13     | 2     | 107       | 1                 | 0.7          | 3.6               | كبيرة جدا         |             |
| 3     | ضعف أداء المرأة في إطار العمل النسوي                                 | 50            | 35     | 44    | 21        | 10                | 1.04         | 2.32              | كبيرة             |             |
| 4     | ضعف دعم الكتل والأحزاب السياسية في العراق للمرأة                     | 53            | 16     | 9     | 72        | ٥                 | 0.88         | 3.25              | كبيرة جدا         |             |
| 5     | اعتقاد صناع القرار بضعف قدرة المرأة على تولي المناصب الإدارية العليا | 58            | 16     | 3     | 73        | ٣                 | 0.75         | 3.34              | كبيرة جدا         |             |
| 6     | اعتقاد صناع القرار بأن نجاح بعض النساء في العمل يعتمد على المجالات   | 37            | 26     | 21    | 66        | ٧                 | 1.09         | 2.99              | كبيرة جدا         |             |

|    |   |    |    |    |    |      |      |       |   |           |
|----|---|----|----|----|----|------|------|-------|---|-----------|
| 7  | اعتقاد صناع القرار<br>باهتمام المرأة بالأمور<br>الشكلية على حساب<br>الجوهر            | 68 | 57 | 2  | 23 | 2.74 | 1.2  | 68.5  | 9 | كبيرة جدا |
| 8  | ظروف العراق الحالية<br>وانعكاساتها السلبية تعيق<br>وصول المرأة لمناصب<br>ادارية عليا. | 87 | 30 | 16 | 17 | 3.25 | 1.04 | 81.25 | ٦ | كبيرة جدا |
| 9  | ضعف المشاركة السياسية<br>للمرأة في العراق.  | 70 | 50 | 19 | 11 | 3.19 | 0.92 | 79.75 | ٨ | كبيرة جدا |
| ١٠ | قلة دعم الحكومة الوطنية<br>للمرأة القيادية  | 87 | 40 | 11 | 12 | 3.35 | 0.93 | 83.75 | ٤ | كبيرة جدا |

-الفقرة (٢) التي تنص على (غياب المعايير الواضحة للمناصب الادارية) احتلت المرتبة الأولى في مجالها وبوزن نسبي (٩٠%) ويمكن تفسير ذلك الى ان التعيين في المواقع الإدارية العليا عادة لا تحكمه المعايير الواضحة التي تعتمد على الكفاءة والخبرة مما يقلل الدافعية لدى المرأة باتجاه اشغال تلك المواقع القيادية.

-الفقرة (١) التي تنص على (قلة عدد النساء في مواقع اتخاذ القرار) احتلت المرتبة الثانية في مجاله وبوزن نسبي (٨٧.٧٥) ويمكن تفسير هذه النتيجة ان ضعف مشاركة المرأة في موقع صنع القرارات ينعكس بصورة كبيرة على قيام المرأة بدورها القيادي في جميع المجالات ومنها مؤسسات التعليم العالي حيث تتكون فكرة لدى النساء ان المواقع القيادية من نصيب الرجال فلا يتكون لديها حافز او رغبة او دافع في تبوء تلك المواقع, وهذه النتيجة جاءت متفقة مع دراسة (عودة ٢٠٠٢) التي اكدت ان قلة عدد النساء في مواقع اتخاذ القرارات يحد من وصول المرأة الى المناصب الإدارية العليا .

ونلاحظ أيضا من الجدول السابق ان اقل التحديات السياسية التي تعيق ممارسة المرأة للسلوك القيادي من وجه نظر افراد العينة هي:

الفقرة (٣) التي تنص على (ضعف أداء المرأة في إطار العمل النسوي) احتلت المرتبة العاشرة وبوزن نسبي (٥٨) وهي نسبة كبيرة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بان أصبح هناك وعيا سياسيا لدى بعض الكتل والأحزاب السياسية لدور المرأة سياسيا مما أصبح توجه تلك الأحزاب في ان تشغل المرأة مناصب قيادية مما يؤدي الى تفعيل دور المرأة في المجتمع الذي يؤثر على المرأة العاملة في مؤسسات التعليم العالي والذي يولد لديها الدافع والحافز في ان تثبت قدرتها وكفاءتها التي تؤهلها لان تؤدي دورا قياديا في المؤسسة التي تعمل فيها

-الفقرة (٧) التي تنص على (اعتقاد صناع القرار باهتمام المرأة بالأمور الشكلية على حساب الجوهر) احتلت المرتبة التاسعة وبوزن نسبي (٦٨.٥) وهي نسبة كبيرة جدا ويمكن تفسير هذه النتيجة بان هناك أصبح توجه لدى الحكومة الوطنية العراقية ودعم دورها في المجتمع الذي يؤثر إيجابيا على صانعي القرار في مؤسسات التعليم العالي وتغيير اتجاهاتهم نحو تولي المرأة مواقع قيادية في تلك المؤسسات

### جدول ( 5 )

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث / المعوقات الشخصية التي تعيق ممارسة المرأة للسلوك القيادي

| ت | الفقرات  | درجة الموافقة |       |        |       | الوسط المرجح | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب في المجال | درجة المعوق |
|---|--|---------------|-------|--------|-------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|-------------|
|   |  | كبيرة جدا     | كبيرة | متوسطة | قليلة |              |                   |              |                   |             |
| 1 | احتكام المرأة للعاطفة أكثر من العقل في التعامل مع القضايا الإدارية           | 22            | 50    | 41     | 37    | 2.38         | 1.01              | 59.5         | ٥                 | كبيرة       |
| 2 | ضعف الموضوعية لدى المرأة في اتخاذ القرارات المقارنة بالرجل                   | 20            | 45    | 26     | 59    | 2.17         | 1.1               | 54.25        | ٧                 | قليلة       |
| 3 | ضعف ثقة المرأة بقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة                            | 12            | 22    | 48     | 68    | 1.85         | 0.95              | 46.25        | ١٣                | قليلة       |
| 4 | ضعف مقاومة المرأة لضغوط العمل  | 21            | 23    | 52     | 54    | 2.08         | 1.03              | 52           | ٩                 | قليلة       |
| 5 | ضعف قدرة المرأة على المواجهة والتحدي   | 11            | 34    | 45     | 60    | 1.97         | 0.96              | 49.25        | ١٥                | قليلة       |
| 6 | تعرض المرأة لصراع الأدوار (زوجة، ام، موظفة) وانعكاساته النفسية السلبية عليها | 44            | 61    | 28     | 17    | 2.88         | 0.96              | 72           | ٢                 | كبيرة       |
| 7 | التأثيرات النفسية الناجمة عن التغيرات الجسدية للعمل والولادة                 | 34            | 41    | 50     | 25    | 2.65         | 1.02              | 64           | ٤                 | متوسطة      |
| 8 | ضعف تراكم الخبرة الإدارية لدى المرأة   | 23            | 33    | 20     | 74    | 2.03         | 1.16              | 50.75        | ١٠                | قليلة       |

|    |   |    |    |    |    |      |      |       |    |           |
|----|---|----|----|----|----|------|------|-------|----|-----------|
| 9  | ضعف قدرة المرأة على تحمل المسؤولية والعمل القيادي               | 11 | 26 | 27 | 86 | 1.75 | 0.99 | 43.75 | ١٦ | قليلة     |
| 10 | عقدة الخوف الدائم من الفشل في التقدم والتطور لدى المرأة         | 12 | 25 | 34 | 79 | 1.8  | 0.99 | 54    | ٨  | قليلة     |
| 11 | ضعف وجود الدافع والرغبة لدى المرأة في تبوء موقع قيادي اعلى      | 18 | 30 | 33 | 69 | 1.98 | 1.07 | 49.5  | ١٣ | قليلة     |
| 12 | ضعف الحزم الإداري للمرأة  | 12 | 36 | 44 | 58 | 2.01 | 0.98 | 50.25 | ١١ | قليلة     |
| 13 | اعتذار المرأة عن قبول الفرص المتاحة لها                         | 21 | 37 | 54 | 38 | 2.27 | 1    | 56.75 | ٦  | متوسطة    |
| 14 | ضعف ادراك المرأة لدورها واهميتها في المجتمع                     | 21 | 23 | 41 | 65 | 2    | 1.07 | 50    | ١٢ | قليلة     |
| 15 | ضعف قدرة المرأة على المطالبة بحقوقها                            | 36 | 35 | 49 | 30 | 2.51 | 1.07 | 62.75 | ٣  | متوسطة    |
| 16 | العلاقة المتوترة بين المرأة القيادية وزميلاتها بسبب طابع الغيرة | 61 | 41 | 36 | 12 | 3.01 | 0.99 | 75.25 | ١  | كبيرة جدا |

- الفقرة (١٦) التي تنص على (العلاقة المتوترة بين المرأة القيادية وزميلاتها بسبب طابع الغيرة) احتلت المرتبة الأولى في مجالها وبوزن نسبي (٧٥.٢٥) وهذه نسبة كبيرة جدا. ويمكن تفسير هذه النتيجة الى ان طابع الغيرة بين النساء له دور كبيرة في توتر العلاقات بينهن وهذا ما يضعف رغبتها او دافعها لتولي مناصب قيادية عليا خشية من حدوث خلافات وصراعات بينها وبين زميلاتها في بيئة العمل . وهذه النتيجة جاءت متفقة مع دراسة تعتبر من أكثر المعوقات النفسية التي تقلل من منافسة المرأة للرجل في الوصول الى المناصب القيادية العليا.

-الفقرة(6) والتي تنص على ( تعرض المرأة لصراع الأدوار (زوجة ام موظفة) وانعكاساته النفسية السلبية عليها) احتلت المرتبة الثانية في مجالها وبوزن نسبي (٧٢%) وهي نسبة كبيرة ويمكن تفسير هذه النتيجة الى ان الضغوطات التي تواجه المرأة للموازنة بين المسؤوليات الاسرية ومسؤوليات العمل, حيث ان أعباء الاسرة ملقاة على عاتق المرأة فلا توجد ثقافة التعاون ما بين المرأة وزوجها في الأعباء الاسرية وعدم تحمل الزوج لمسؤولياته ودوره في التنشئة الاجتماعية وتغيبه عن البيت

لفترة طويلة خلال اليوم, وبالتالي فان المرأة تحتاج الى مضاعفة جهودها ورفع كفاءتها وتوظيف فعاليتها في استثمار عامل الوقت على نحو يفوق ما تتطلبه الظروف الرجل لكي تحافظ على انساق واستمرارية تطورها المهني. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة ليلجا و لوديكنيس (lilja & luddeckens 2006) التي اكدت ان الموازنة بين مسؤوليات الاسرة ومسؤوليات العمل هي من اهم التحديات التي تواجه المرأة في ادارتها للسلوك القيادي.

-الفقرة ( ٩ ) التي تنص على (ضعف قدرة المرأة على تحمل المسؤولية والعمل القيادي) احتلت المرتبة (16) وبوزن نسبي(٤٣.٧٥ ) وهذه النتيجة تعود الى ان ضعف ثقة المرأة بقدرتها وكفاءتها التي تؤهلها لأداء الاعمال الموكلة لها.

وللتأكد من أي من المعوقات أكثر شيوعا والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي استخدمت الباحثات الأوساط الحسابية والاوزان النسبية والدرجة الكلية لكل مجال من المجالات الثلاثة والجدول (6) يوضح ذلك

### جدول (6)

#### التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي

#### لكل مجال من مجالات الاستبانة

| ت | المجال              | عدد الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة المعوق |
|---|---------------------|-------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|-------------|
| 1 | التحديات الاجتماعية | 10          | ٣.٠٥            | ٠.٩٧              | ٧٦.٣٣        | ٢       | كبيرة جدا   |
| 2 | التحديات السياسية   | 10          | ٣.١٥            | ٠.٩٣              | ٧٨.٨٥        | ١       | كبيرة جدا   |
| 3 | التحديات الشخصية    | 16          | ٢.٢٠            | ١.٠٢              | ٥٥.٠٨        | ٣       | قليلة       |

يتضح من الجدول أعلاه ان اراء افراد عينة البحث حول درجة توافر معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي متوفرة وبدرجة كبيرة جدا بالرغم من التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي جاءت بتغيرات مجتمعية وبدأت المرأة بالحصول على فرص متكافئة في ميادين التعليم, وفي معظم

النشاطات الاجتماعية والمهنية, الا ان المعوقات التي تواجه المرأة متنوعة وتباين في درجات تأثيرها على المرأة وخصوصا المعوقات الاجتماعية والسياسية التي تعود الى تأثير الموروث الثقافي والاجتماعي للمجتمع الذي يحول دون تبوء المرأة للمناصب القيادية العليا.

### التوصيات

١- تعزيز الوعي المجتمعي وتغيير ذهنيته باتجاه المرأة عن طريق استثمار وسائل الاعلام الجماهيرية في غرس القيم والمفاهيم الإيجابية نحو تنشئة المرأة ودورها في الحياة الاجتماعية والعملية وتعريف الرجل والمرأة بحقوقهم وواجباتهم وادوارهم في الحياة وفي المشاركة في اتخاذ القرارات وإتاحة الفرص في تبوء المواقع القيادية.

٢- إيلاء أهمية كبيرة لمتابعة المرأة لتعليمها واكمال دراستها العليا عن طريق عمل توأمة مع مؤسسات دولية للاستفادة من التجارب العالمية في مجال دراستهم مع ازواجهن لمتابعة تعليمهن الأكاديمي والحصول على المؤهل العلمي العالي.

٣- العمل على تعديل صورة المرأة امام نفسها وتوعيتها بحقوقها ودورها في التنمية الشاملة واقناعها بقدراتها التي يمكن لها من خلالها أداء الدور القيادي عن طريق تسليط الضوء على التجارب الناجحة للقيادات الإدارية النسائية الموجودة في المواقع المختلفة في العالم.

٤- عقد برامج تدريبية لتنمية وتطوير المهارات الإدارية والقيادية للمرأة بهدف رفع كفاءتها العلمية والمهنية التي تؤهلها لأشغال مواقع قيادية عليا.

### المصادر:

١- حمود, رفيقة مسلم (1994): دور المرأة العربية في إدارة التعليم العالي في المنطقة العربية, المجلة العربية للتربية, المجلد 14, العدد (2).

٢- الشهابي, انعام عبد اللطيف(2002): السبل والطرف الكفيلة بتفعيل دور المرأة في مجال ممارستها للعمل الإداري والقيادي, مؤتمر دور المرأة في الإدارة في منطقة الخليج العربي, المنظمة العربية للتنمية الإدارية , الدوحة, قطر.

٣-الشهابي, انعام عبداللطيف ومحمد, موفق (2001): مشكلات تبوء المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية (التجربة العراقية), مؤتمر القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة, مصر.

٤-عبد الكريم, فؤاد عبد الكريم (2002): قضايا المرأة في المؤتمرات الدولية، دراسة نقدية في ضوء الإسلام رسالة دكتوراه، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.

٥-عودة، سمر محمد(2002): معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية، رسالة ماجستير جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

٦-الغانم، كلثم واخرون(2008): معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية في المجتمع القطري، جامعة قطر، المجلس الأعلى للشؤون الاسرة، قطر.

٧-بدوي، فاطمة(1997): المرأة القيادية والتنمية المتواصلة دراسة عربية، السنة(33)، العدد(9).

٨-رشيد، عادل وجمال أبو دلة(2001): اتجاهات المرأة الموظفة نحو معوقات تقدمها وظيفيا في منظمات الاعمال، دراسات العلوم الإدارية و المجلد(28) ، العدد(1).

٩-الرقب، مؤمنة صالح(2009): معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.