

بعض المعوقات التي تواجه المرأة في تبوء المراكز الوظيفية

دراسة استطلاعية تحليلية في عدد من مؤسسات الدولة العراقية

م. أحمد حمود منصور المعماري

كلية الحداثة الجامعة / الموصل

قسم إدارة الأعمال

Ahmad.hmood@hcu.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.3.3.8>

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٥/١١ تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٦/١٥ تأريخ النشر ٢٠٢٢/٩/٣٠

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على بعض المعوقات التي تواجه المرأة في الوصول إلى المراكز الوظيفية العليا. وقد استخدم الباحث استبانة تضمنت، فضلاً عن المعلومات الشخصية على عشرة فقرات يرى الباحث أنها يمكن أن تكون من المعوقات المهمة أمام المرأة في الوصول إلى تلك الوظائف. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة كبيرة من العاملين في العديد من مؤسسات الدولة العراقية عبر وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني الذي تم الحصول عليه من خلال الورش الالكترونية التي أقامتها مؤسسات التعليم والتدريب العراقية، وتم استلام (966) استبانة صالحة للتحليل. تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss. Vers.25). وخرج البحث بعدد من الاستنتاجات أهمها: أن الإناث يمتلكن المهارات القيادية ولديهن الطموح والرغبة في الوصول إلى المركز الوظيفية العليا، كما إن المعوقات الرئيسية التي تشكل المعوقات غير المرئية (السقف الزجاجي) التي تعيق تقدم الإناث في الوصول إلى المركز الوظيفية العليا هما معارضة الذكور وتدني فناعة المسؤولين أصحاب القرار في المواقع القيادية العليا لمبدأ مشاركة المرأة لهم في المراكز الوظيفية العليا. وقدم الباحث مجموعة من التوصيات للحد من المعوقات أمام المرأة في الوصول إلى المركز الوظيفية العليا.

الكلمات المفتاحية: معوقات المرأة، الوظائف العليا.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٣) العدد (٣) ٢٠٢٢
الصفحات: ١٤٥-١٦٥

(١٤٥)

Some of the obstacles that women face in assuming senior career positions

An analytical exploratory study in a number of Iraqi state institutions

Abstract

The research aims to identify some of the obstacles that direct Iraqi women to access top jobs. The researcher used a questionnaire that included, in addition to personal information, ten paragraphs, which the researcher believes could be one of the important obstacles for women. The questionnaire was distributed to a large sample of workers in many Iraqi state institutions through social media and e-mail that was obtained through electronic workshops held by education and training institutions. And (966) valid questionnaires were received for statistical analysis using the (Spss. Vers.25) program. The research came out with a number of results like: Females possess leadership skills, have ambition and desire to reach top jobs positions. One of the main obstacles that constitute the glass ceiling that hinders the advancement of females in accessing top jobs positions is the opposition of males to women assuming top jobs positions and the low conviction of decision-making officials in senior leadership positions on the principle of women's participation in them in senior career positions. The researcher presented a set of recommendations to reduce obstacles for women in accessing top jobs.

Key words: women obstacles, top jobs.

المقدمة:

على مدى العقود الماضية اهتم عدد كبير من الباحثين بالعوامل التي تؤثر على التقدم الوظيفي للأفراد في المنظمات، وعلى وجه الخصوص في البحث المتعلق بتبوء المرأة للمراكز الوظيفية العليا، ولماذا الإناث أقل تقدماً في الوظائف العليا، على الرغم من أنهن يشكلن نسبة موازية للذكور في قوة العمل. وفي العراق لا يزال هذا الموضوع ذو أهمية كبيرة خاصة بعد ٢٠٠٣ وإدخال نسبة الكوتا النسائية في البرلمان العراقي والدعم الذي حظيت به المرأة العراقية وتوفير فرص التمكين لتظهر جدارتها ومساهماتها في الأداء الناجح للمنظمات، من خلال إنشاء وزارة للمرأة بعد ٢٠٠٣، التي تم إلغاؤها واستحداث دائرة تمكين المرأة - بدلاً عنها - والمرتبطة بمجلس الوزراء وفروعها في الوزارات والمؤسسات والمحافظات. كما إن الدستور العراقي لسنة ٢٠٠٥ والتشريعات والقوانين اللاحقة أعطت دعماً كبيراً للمرأة العاملة ولم تميز بين الذكور والإناث في مكان العمل، وكثيراً ما تؤكد على مبدأ العدالة والمساواة وعدم التمييز بين الجنسين في الحصول على الوظائف والمناصب القيادية، إذ نجد في بعض نصوص الدستور العراقي لعام ٢٠٠٥ ما يُشير إلى قضية المرأة والمساواة بين الجنسين، فقد جاء في المادة (١٤) منه أن "العراقيون متساوون أمام القانون دون تمييز بسبب الجنس أو العرق أو القومية أو اللون أو الدين أو المذهب أو المعتقد أو الرأي أو الوضع الاقتصادي أو الاجتماعي؛ وتضيف المادة (١٦) منه "تكافؤ الفرص مكفول لجميع العراقيين وتتكفل الدولة باتخاذ الاجراءات اللازمة لتحقيق ذلك"، إلا أن وصول المرأة إلى الوظائف العليا لا يزال يسير ببطيء، ولا تزال تواجه الكثير من التحديات التي لا يواجهها زميلها الرجل. وتشير الدراسات والتقارير الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء إلى وجود خلل كبير في توزيع الأدوار بين الرجل والمرأة على نحو يعكس تمييزاً واضحاً ضد المرأة، فقد حل العراق بالمرتبة (121) في دليل الفوارق بين الجنسين من مجموع ١٨٨ دولة عام ٢٠١٦، بل إن عدد الإناث الموظفات في مؤسسات الدولة العراقية في تراجع، فبعد أن كانت نسبتهم في الوظائف العامة (27.3%) من إجمالي الموظفين والموظفات على الملاك عام ٢٠١٥، انخفضت إلى (12.3%) عام ٢٠١٨ مع تحسن طفيف جداً في إشغال بعض الوظائف العليا. وانطلاقاً من أهمية تمكين المرأة في الوصول إلى المراكز الوظيفية القيادية والمساهمة في صنع القرار للنهوض بمؤسسات الدولة ولتشخيص العقبات التي تكمن وراء ذلك جاء هذا البحث. وقد تضمن البحث أربعة محاور الأول تناول المنهجية والدراسات السابقة، والثاني تناول الإطار النظري للبحث والثالث الإطار العملي للبحث وأخيراً المحور الرابع تناول الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة:**أولاً: مشكلة البحث:**

مع أن المرأة تمثل نصف المجتمع وان القوانين والتشريعات تهدف في مضمونها تمكين المرأة وجعلها شريكة للرجل في قيادة المجتمع، إلا أن مساهمتها لا تزال ضئيلة في مؤسسات الدولة، إذ أن النساء لا تشكل سوى (١٢.٣%) من عدد العاملين في وزارات ومؤسسات الدولة العراقية، وإن نسبة اشغالهن للمراكز الوظيفية العليا لدرجة مدير عام ومعاون مدير عام لا تتجاوز (١١.٥%) وهذا مؤشر غير جيد لمفهوم توزيع الأدوار بين الرجل والمرأة الذي يسعى إلى تحقيق التكافؤ بين الذكور والإناث (الجهاز المركزي للإحصاء، ٢٠١٨). وهذا بدوره مؤشر على وجود مشكلة، أما

تبوء المرأة للوظائف العليا. لذا فإن مشكلة البحث تتمثل في السؤال الآتي: ما المعوقات التي تكمن وراء ضعف تمثيل الإناث في المراكز الوظيفية القيادية؟ ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

١. هل الإناث لا يتمتعن بالقدرة القيادية؟
٢. هل الإناث غير مهتمات بأشغال المراكز الوظيفية العليا؟
٣. هل يحول السقف الزجاجي دون وصول الإناث للمراكز الوظيفية العليا؟

ثانياً: هدف البحث:

يهدف البحث الى:

١. تحسين إمكانية وصول المرأة العراقية إلى المناصب الإدارية خاصة الوسطى والعليا من خلال التعرف على بعض المعوقات التي تكمن وراء ضعف تمثيل النساء في المراكز الوظيفية العليا ووضع المعالجات لها.
٢. التعرف فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تشخيص المعوقات أمام المرأة للوصول إلى المراكز الوظيفية العليا تعزى لمتغير الجنس (ذكور وإناث).
٣. المساهمة في تقديم بعض التدابير الممكنة التي من شأنها أن تسهم في تعزيز التوازن بين الرجال والنساء وتمكين المرأة من تبوء المراكز الوظيفية العليا والمساهمة في عملية صنع القرار بما تمتلكه من قدرات وخبرات يمكن ان تمكنها من التغلب على السقف الزجاجي.

ثالثاً: أهمية البحث:

١. تأتي أهمية البحث من أهمية موضوع القيادة الإدارية للمرأة الذي احتل مكانة ذات أهمية كبيرة في الفكر الإداري المعاصر، لما يمكن أن تقوم به المرأة - عندما تتاح لها الفرصة في تبوء المراكز القيادية - من إسهام فعال في توظيف الموارد المنظمة لإنجاح العملية الإدارية في المنظمات والوصول بها إلى تحقيق الأهداف المنظمة، إذ أشارت بعض الدراسات إلى تفوق العديد من المنظمات التي فيها تمثيل أعلى للنساء مقارنة بتلك التي فيها تمثيل أقل (Genek, 2013:30).
٢. يمكن أن يساعد هذا البحث في تكوين نظرة موضوعية عن المعوقات التي تواجه المرأة العراقية لتبوء المراكز الوظيفية العليا كونها تمثل نصف المجتمع ودورها المهم في تنميته وتقدمه.
٣. كما تكمن الأهمية في تسليط الضوء على مشكلة التنوع الاجتماعي (الذكور والإناث) التي أثارها تقرير التنمية البشرية الصادر على الجهاز المركزي للإحصاء عام ٢٠١٨ حول عدم وجود توازن في الفرص بين الجنسين في اشغال الوظائف القيادية، (إذ أن المناصب القيادية معظمها حكراً على الرجال).
٤. وأخيراً يمكن ان يشكل البحث اضافة علمية إلى المكتبة العربية من حيث البحوث المتعلقة بتمكين المرأة.

رابعاً: فرضيات البحث:

١. الفرضية الأولى: الإناث لا يمتلكن المهارات القيادية التي تؤهلن لتبوء المراكز الوظيفية العليا.
٢. الفرضية الثانية: الإناث غير مهتمات في تبوء المراكز الوظيفية العليا.
٣. الفرضية الثالثة: السقف الزجاجي يعوق تقدم الإناث نحو تبوء المراكز الوظيفية العليا.

٤. **الفرضية الرابعة:** الإناث لديهن المهارات القيادية ولديهن الاهتمام في تبوء المراكز الوظيفية العليا لكنهن غير قادرات على كسر السقف الزجاجي الذي يقف عائقاً أمام تبوء المرأة للمراكز الوظيفية العليا.

خامساً: حدود البحث:

لم يتحدد البحث بمنطقة جغرافية معينة داخل العراق، إذ تم توزيع استبانة البحث غير وسائل التواصل الاجتماعي (الواتس اب والماسنجر والكروبات في الفيس بوك) والايميلات التي تم الحصول عليها عن طريق الورش الالكترونية التي أقامتها المؤسسات التعليمية في العراق وتعاون بعض الزملاء في إرسال الاستبانة إلى معارفهم عبر الأسلوب نفسه. وحين جمعها تبين إن ما يقارب (85%) توزعت ما بين مؤسسات وزارة التعليم العالي ووزارة التربية والنسبة المتبقية في مؤسسات لوزارات أخرى (كالصحة والتجارة والصناعة). أما من حيث النطاق الزمني لجمع البيانات فقد امتد إلى ما يقارب الأربعة أشهر.

سادساً: أسلوب جمع البيانات:

في الجانب النظري تم توظيف ما تيسر للباحث من مراجع عربية وأجنبية علمية ذات صلة بموضوع البحث من مواقع البحث العلمي الالكترونية. وفي الجانب التطبيقي تم تصميم استبانة بعد الاطلاع على مقالة للكاتب (توماس تشامورو بزيمويتش) نشرت على موقع (هارفرد بنزر رفيو العربية) بتاريخ ٢٧-٢-٢٠١٦ تحت عنوان "لماذا يتبوء الكثير من الرجال غير الكفاء مناصب قيادية" (قادة غير اكفاء/hbrarabic.com). وكذلك الاطلاع على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالمرأة القائد والسقف الزجاجي والمقاييس المتبعة فيها (المعماري، ٢٠٢٠: ٨). وشملت الاستبانة على المعلومات الشخصية وعشرة فقرات ثمان منها تتعلق بالسقف الزجاجي. تم عرض الاستبانة على ثلاثة من الخبراء وتم الأخذ بملاحظاتهم. ووزعت (30) استبانة على عينة من المبحوثين للتجربة وتمت إعادة صياغتها في ضوء إجابة المبحوثين وملاحظاتهم لتتلاءم مع مجتمع البحث واستمر الباحث بجمع البيانات لما يقارب من أربعة أشهر إلى أن لوحظ ان زيادة الاستبانة المستلمة لم تضيف بيانات من شأنها أن تغير من نتائج البحث، بمعنى آخر الوصول إلى حد الاشباع بعينة مقدارها (699) إجابة. وتم تفرع بيانات الإجابات في البرنامج الإحصائي SPSS وأجري اختبار المصادقية Reliability Statistics (الفا كرونباخ) وكان معامل الفا (0.762) مما يُشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط بين عبارات الاستبانة وهي نتيجة مقبولة وجيدة في البحوث الإنسانية.

سابعاً: المعالجة الإحصائية:

١. سيتم ايجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث حسب فقرات الاستبيان الـ(10) على مقياس ليكرت الخماسي، وعليه فإنّ متوسط الإجابة الفرضي سيكون $(1+2+3+4+5) \div 5 = 3$ فإذا كان متوسط الإجابة أكثر من (3) فهو مؤشر على أن هذا العنصر يشكل عائقاً أمام تقدم المرأة لإشغال المناصب الوظيفية.
٢. اختبار T test لتحديد ما إذا كانت هناك فروق بين الجنسين.

ثامناً: الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت التحديات التي تواجه المرأة القيادية اكتفى الباحث بالدراسات ادناه:

١. دراسة (الغراوي، ٢٠١٣):

التهميش الوظيفي للمرأة العراقية العاملة في المؤسسات الرسمية في مدينة بغداد شملت عينة البحث (221) فرداً منها (44) امرأة من العاملين في ديوان وزارة التربية العراقية، وتوصلت إلى أن هناك تدمير لدى أغلب الموظفات عينة البحث بسبب عدم قدرتهن على التدرج الوظيفي وذلك لعدم الاهتمام بطموح المرأة في استلام المناصب القيادية من قبل القيادات العليا.

٢. دراسة (الموسوي وآخرون، ٢٠١٣):

التحديات التي تواجه تبوء المرأة العراقية للمواقع القيادية من استطلاع عينة من القيادات الرجالية في مجلس النواب ضمت (47) قيادياً من العاملين في مجلس النواب العراقي، وتوصلت إلى أن التحديات التي تواجه المرأة في تبوء المراكز القيادية هي: (ثقافة المجتمع، الوضع الأمني، ضعف الحافز المجتمعي والحافز الأسري، والتحيز ضد المرأة).

٣. دراسة (الشويحات، ٢٠١٧):

المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحول دون تولي المرأة العمالية المتعلمة مناصب قيادية من وجهة نظر طلبة الجامعة الألمانية الأردنية هدفت الدراسة إلى معرفة مدى الموافقة على تولي المرأة للمناصب القيادية، وحدة المعوقات التي تحول دون توليها لتلك المناصب. تكونت عينة البحث من (401) من طلاب الجامعات الأردنية، توصلت الباحثة إلى أن تدني قناعة اصحاب القرار بتولي المرأة للمناصب القيادية، ومواقف العائلة السلبية، ونظرة المجتمع لدور المرأة التقليدية المتعلق بالأسرة والواجبات البيئية ونظرة أصحاب العمل السلبية تجاه اجازة الامومة للمرأة كانت أهم المعوقات التي تحول دون وصول المرأة للمواقع القيادية.

٤. دراسة (Ensour, et.al., 2017):

Barriers to Arab female academics' career development: Legislation, HR policies and socio-cultural variables

هدف هذه الدراسة إلى تقصي العوامل التي تعيق التطور الأكاديمي للمرأة العربية من خلال دراسة حالة الأكاديميات الأردنيات. تم جمع بيانات من خلال تحليل الوثائق (الدستور الأردني، قانون العمل الأردني وتعديلاته، قانون التعليم العالي والبحث العلمي، قانون الجامعات الأردنية وسياسات الموارد البشرية بالجامعات ولوائحها)، ومقابلات مع (20) أكاديمية ومجموعة مكونة من (13) أكاديمية أخرى (عضوات في جمعية الأكاديميات الأردنيات). النتائج تشير النتائج إلى أن الأكاديميات يمثلن رموزاً تواجه العديد من الحواجز المترابطة والمتداخلة والمتجسدة في العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية. ومنها الشوفينية الذكورية في المجتمعات العربية وإعطاء الأولوية للذكور، والصورة النمطية عن عدم قدرة المرأة على القيادة واتخاذ القرار، وقبول الإناث لمواقع وظيفية أدنى.

٥. دراسة (Kaiser, et.al., 2019):

Gender bias and substantive differences in ratings of leadership behavior

هدفت الدراسة، بعد أن أوضحت أن حوالي نصف القوة العاملة الأمريكية من النساء، ولكن أقل من (15%) من مسؤولي الشركات و(5%) فقط من الرؤساء التنفيذيين، إلى معرف التحيز ضد المرأة في الأدوار القيادية. شملت الدراسة عينة من (857) الإناث والعدد نفسه من الذكور في المستويات الإدارية العليا في (6) شركات تمثل (5) قطاعات صناعية مقرها في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية وأستراليا. لم تجد النتائج دليل واضح على التحيز ضد القيادات النسائية بل وبعض الأدلة تشير إلى التحيز لصالحهن.

٦. دراسة (الكعبي، ٢٠١٩):

معوقات وصول المرأة إلى المواقع القيادية في الوسط الجامعي من وجهة نظرها

ضمت عينة مكونة من (144) تدريسي فقط من الكليات ضمن مجمع الجادرية ببغداد حصراً. وتوصلت إلى أن أبرز المعوقات هي ما يتعلق بعنف المرأة ضد المرأة الناجم عن الغيرة والحسد، وإن المرأة القيادية أقل قدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، وكذلك المعوقات الأسرية الناجمة عن صراع الدور بين الالتزامات الأسرية والوظيفية.

٧. دراسة (Al-Ruhaili, et.al., 2020):

Challenge Women face in leadership positions: A quantitative approach in cycles 1 and 2 schools in Oman

هدفت الدراسة إلى معرفة التحديات أمام المرأة العمانية في تبوء المناصب القيادية في المدارس الابتدائية ضمن الدراسة (30) امرأة يشغلن مناصب قيادية وتوصل الباحثون إلى أن الحواجز الثقافية لا تمنع النساء من أن يصبحن قياديات، وإن التحديات الشخصية مثل محدودية الطموح وقلة الحافز والرغبة في الوصول إلى المناصب القيادية ووجهات النظر التقليدية تجاه دور المرأة في المجتمع العماني التأثير الأكبر في منع المرأة العمانية من تولي الأدوار القيادية. كما اتضح من الدراسة إلى أن المرأة تتغلب على التحديات المتعلقة بالنوع الاجتماعي بواسطة الالتحاق بالتعليم والعمل الجاد لتكون نداً للرجل في العمل.

ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة أنها تناولت المعوقات التي تحول دون تبوء المرأة للمراكز الوظيفية العليا وقسمته إلى مجموعتي الأولى تعلق بالمرأة ذاتها والأخرى عوامل غير مرئية يطلق عليها الكتاب والباحثون (السقف الزجاجي)، فضلاً عن سؤال مفتوح لأسباب ربما غائبة عن الباحث. وهذا ما لا تذكره الدراسات المذكورة سابقاً. خاصة العراقية منها، إذ تناولت (الموسوي، ٢٠١٣) التحديات التي تواجه المرأة القيادية في مجلس النواب العراقي التي تشغل نسبة الكوتا ولم تتناول المعوقات، كما أن (الكعبي، ٢٠١٩) اقتصر على عينة محدودة في جامعة بغداد/ موقع الجادرية وتناولت متغيرات غير الواردة في هذا البحث، وإن ما تقدمت به من مقترحات بحثية يجعل من هذا البحث إنه يأتي بإضافة على دراسة (الكعبي، ٢٠١٩) في أنه تناول معوقات واختبار فرضيات لم تتطرق لها الكعبي، فضلاً عن أن البحث الحالي شمل عينة - نادراً ما تناولته البحوث في العراق- في مؤسسات موزعة على مناطق العراق الجغرافية (الجنوبية، والفرات الأوسط،

والوسطى، والغربية، والشمالية، وكرديستان)، الأمر الذي يمكن ان يعطي النتائج التي يتوصل إليها صفة العمومية.

المحور الثاني: الجانب النظري:

أولاً: القيادة النسائية:

بعد استعراض العديد من الأدبيات المتعلقة بالقيادة لم يجد الباحث تعريف خاص بالقيادة النسائية. فمنذ أواسط القرن العشرين بدأت تظهر بعض النظريات التي تؤكد على أن الدور القيادي للمرأة يمتد خارج أسرتها، وهي ليست أقل من نظيرها الرجل في ذلك. فكان الجدل الدائر أن تكون هناك عدالة في تنظير القيادة للجنسين بدون اعتبار أن أحدهما أقل كفاءة من الآخر (غنيم، ٢٠٢٠: ٢١٩). وعند البحث في الاختلاف بين الجنسين يبدو أن النتائج مختلفة ومتناقضة في بعض الأحيان، فبينما يرى البعض إن الذكور والإناث لا يظهرون أي اختلافات جوهرية في أسلوب القيادة، يرى آخرون بأن هناك اختلافات متنوعة بينهما، وبالتالي يختلفون من حيث السلوك القيادي (Qiu & Dooley, 2018:1). وناقش ذلك (Carli & Eagly, 2016:515) في دراساته عن مجال تأثير الجنس على سلوك القائد، وجد إن الفكر السائد بأن القيادة الذكورية أفضل من القيادة الأنثوية وهو ما كان سبباً في التقليل من حق النساء في التقدم للمناصب القيادية، ويرى أن للثقافة بما تحمله من معتقدات وقيم دوراً أقوى في التأثير على سلوك القائد من تأثير الجنس في سلوكه. ويعزز هذا الرأي (Gorska, 2016:137) إذ ترى أنه لا يوجد تمييز واضح بين قيادة الرجال والنساء، لأن نمط القيادة يعتمد على عوامل مختلفة منها التعليم والمهارات والقابلية، بينما الجنس هو واحد من المؤشرات وليس له تأثير كبير على أسلوب القيادة بحد ذاتها. ويرى آخرون إن الفرق في نمط القيادة يرجع إلى المكان والسلطة والعوامل التنظيمية الأخرى، ويمارس الذكور والإناث القيادة بنمط مماثل عندما يكونون في مناصب قيادية مماثلة (Qiu & Dooley, 2018:2) وقد يكون السبب في ذلك لحداثة تناول موضوع القيادة النسائية من قبل الكتاب والباحثين. فيذكر هيكمان: "إن موضوع القيادة النسوية من الموضوعات النادرة، فهو مصطلح جديد على الساحة وتم ذكره أول مرة في منتدى المكسيك عام ١٩٥١ الذي عقدته الأمم المتحدة، وهذا العام يُعد عاماً دولياً للمرأة، إذ أن شعاره كان (مساواة، تنمية، سلام) تلاه بعد ذلك عدة مؤتمرات أخرى، ولكن إحدى أهم تلك المؤتمرات المؤتمر الذي طور مفاهيم تتناسب مع عصرنا هذا وطبيعته هو المؤتمر الذي عقد في بكين عام ١٩٩٥ (الدليمي، ٢٠١٦: ١٦).

ومع كل الدعم الذي ورد في المواثيق الدولية والمحلية لا يزال هناك تمييزاً بين الذكور والإناث في الوصول إلى المواقع الوظيفية القيادية. فتمثيل الإناث لا زال دون المستوى المطلوب في الكثير من دول العالم بما فيها الدول المتقدمة. ففي الولايات المتحدة الأمريكية تشكل الإناث (52%) من مجموع الوظائف الإدارية والمهنية، لكن تمثيلهن في المناصب القيادية لا يتناسب عددهن مقارنة بالذكور فهن يشغلن (7%) من كبار المديرين في شركات Fortune 11، و(10%) من المناصب الإدارية العليا في الشركات الـ(1500) المدرجة في مؤشر ستاند اند بور، و(19%) من أعضاء مجالس الإدارة للشركات الـ(1500) المدرجة في المؤشر نفسه، وفي الأوساط الأكاديمية تشكل النساء (32%) من إجمالي التدريسيين و(30%) من مناصب رؤساء الكليات (Warner, et.al., 2018). وفي تقرير نشره بنك (Credit Suisse) الـ(28000) مدير تنفيذي في (3000) شركة تعمل في (40) دولة حول العالم اتضح أن (3.9) في المائة فقط من الرؤساء التنفيذيين هم من

الاناث، وتشغل الإناث (8.5) في المائة فقط من الوظائف التي تقود وحدات الأعمال الرئيسية، و(17.5) في المائة فقط من الوظائف المالية والاستراتيجية العليا. وفي الوقت نفسه، تشغل الإناث (18.9) في المائة من وظائف "الخدمات المشتركة" مثل تلك التي تقود أقسام الشؤون القانونية والموارد البشرية والتسويق - وهي مسارات وظيفية لا تقدم في كثير من الأحيان نقطة انطلاق إلى القمة (McGregor,2014).

وفي العراق بذلت الكثير من الجهود لأجل القضاء على التمييز بين الجنسين وتحسين واقع المرأة، ففي التشريعات العراقية العديد من النصوص القانونية تدعو إلى المساواة بين المرأة والرجل ولا تميز بينهما. فقد نص دستور عام ١٩٧٠ في المادة (١٩/أ) إن المواطنون سواسية أمام القانون دون تفریق بسبب الجنس... أو المنشأ الاجتماعي... وفي المادة (١٩/ب) تكافؤ الفرض لجميع المواطنين مضمون في حدود القانون. كما صادق العراق اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة (سيداو) بالقانون ٦٦ لسنة ١٩٨٦، إذ سعى العراق لتنفيذ بنود الاتفاقية على الرغم من التحديات المحيطة به مع إبداء بعض التحفظات على بعض المواد الواردة فيها. وبعد ٢٠٠٣ تم اتخاذ إجراءات وسياسات عدة تهدف إلى حماية المرأة من كل أشكال التمييز ضدها ومن بعض هذه الإجراءات: (الجهاز المركزي للإحصاء، ٢٠١٨: ٣)

١. الدستور لعام ٢٠٠٥ كفل مبدأ المساواة الذي تضمنته المادة ١٤ منه أن العراقيون متساوون أمام القانون دون تمييز بسبب الجنس... أو الوضع الاجتماعي.
٢. استحداث قسم حقوق المرأة في وزارة حقوق الانسان لرصد حالات الانتهاكات التي تتعرض لها المرأة والحد منها.
٣. تأسيس دائرة تمكين المرأة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء كبديل عن وزارة الدولة لشؤون المرأة.

وقد كانت المرأة العراقية سبّاقة في طريقها لدخول ميدان الإدارة والقيادة في مجالات الحياة المختلفة، فقد كانت (نزيهة الدليمي) أول امرأة عراقية شغلت منصب وزير عام ١٩٥٩ على مستوى العراق والوطن العربي، إذ شغلت منصب وزيرة البلديات - وعمرها (32) سنة (جريدة الصباح الجديد ٢٠١٧/٣/٢٩)، وفي مجال التعليم كانت أول امرأة تتولي عمادة كلية عام ١٩٤٦ وهي (امت السعيد) عميدة كلية الملكة عالية، وأول رئيسة لجامعة بغداد كانت الدكتورة (منى عقراوي) عام ١٩٥٧، وأول وزيرة للتعليم العالي الدكتورة (سعاد خليل إسماعيل) في ستينيات القرن الماضي (هادي، ٢٠١٠: ١٣)، إلا أن تمكين المرأة العراقية في الوظائف القيادية وصنع القرار مازال محدوداً، فقد أشارت بيانات بنك المعلومات الوظيفي في الجهاز المركزي للإحصاء أن نسبة تولى المناصب الإدارية على مستوى مدير عام بلغت (7.3%) وعلى مستوى معاون مدير عام (11.5%)، وعلى مستوى وكيل وزارة لا تحظى النساء إلا بنسبة ضئيلة وهي (2.6%)، (الجهاز المركزي للإحصاء، ٢٠١٨: ١٦). كما تدنى عدد النساء في المناصب الوزارية من (6) وزيرات من أصل (36) في الحكومة الانتقالية إلى وزيرة واحدة للدولة من أصل (42) وزير في حكومة ٢٠١٠، ووزيرة واحدة في حكومة ٢٠١٤ (محمد، ٢٠٢١: ٣٩٩). وفي المؤسسات التعليمية وعلى سبيل المثال في محافظة نينوى توجد خمسة جامعات حكومية يرأس الذكور أربع منها واحدة ترأسها امرأة أي نسبة الإناث في منصب رئاسة الجامعات في المحافظة (20%) فقط. أما من ناحية عمداء الكليات الإناث، ففي جامعة الموصل توجد (7) عميدات من مجموع (24) عميد، أي إن نسبة تمثيل الإناث في منصب عميد كلية هو (29%). ويعكس الجدول (1) نسبة الإناث في الوظائف العامة (١٥٣)

وفي بعض المراكز الوظيفية في العراق، وفيه يتضح ندني نسبة تمثيل الإناث كلما ارتفعت المراكز الوظيفية.

الجدول (1) نسبة توزيع الإناث والذكور في الوظائف العامة وبعض المراكز الوظيفية

البيان	٢٠١٥		٢٠١٨	
	إناث %	ذكور %	إناث %	ذكور %
التوظيف العام	27.3	72.7	12.3	87.7
مدير عام	9.2	90.8	9.7	9.3
معاون مدير عام	13	87	19	81
مدير دائرة	غير متوفر	غير متوفر	10	90
مدير قسم	=	=	25	75
مدير شعبة	=	=	29	71

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات تقرير الجهاز المركزي للإحصاء لسنتي ٢٠١٨، ٢٠٢٠.

ثانياً: أهمية القيادة النسوية:

إن الوجود المحدود أو النادر للمرأة في المناصب الإدارية العليا يمثل تكلفة عالية للمجتمع، إذ أن الإخلال بين المستوى التعليمي للمرأة ومهاراتها وقدراتها وتراكم خبرتها الوظيفية على مدار حياتها المهنية يعني إهدار الموارد البشرية الذي يمنع الاستفادة من المواهب والقدرات التي تتمتع بها الإناث المؤهلات تأهيلاً عالياً (Rincon, et.al., 3017:319). وفي الوقت الحاضر أصبحت القادات النسائية أكثر أهمية في تطوير المجتمعات المتحضرة ودورها في ذلك لا يقل عن زميلها الرجل في إدارة المنظمات (Zubaidi, et.al., 2011:67). لاسيما وأن بعض الدراسات أشارت إلى أن لدى القيادات النسائية التزاماً كبيراً بعملهن ومخلصات لمنظماتهن ولديهن إحساس عال بالمسؤولية عن عملهن وعائلتهن (Cho, et.al., 2018:9).

ومن جانب آخر فإن بعض الدراسات أشارت إلى أن تواجد الإناث في المراكز القيادية أدى إلى ارتفاع أداء منظمات الأعمال، ففي تقرير نشرة بنك Credit Suisse وجد أن هناك صلة بين الشركات التي فيها عدد أكبر من المديرات التنفيذيات وعائد أعلى على الأسهم، فضلاً عن تقييم أداء أفضل وتوزيعات أرباح أعلى للأسهم، وقال (ستيفانو ناتلا) الرئيس العلمي لأبحاث الأسهم في البنك هناك أداء متفوق للغاية للشركات التي لديها نساء في الإدارة لاسيما الإدارة التشغيلية (McGregor, 2014). وفي تقرير نشره صندوق النقد الدولي (٢٠٢٠) أوضح خبراء الصندوق على اختلاف توجهاتهم أن المنافع الاقتصادية التي تتحقق من تشجيع سياسة المساواة بين الجنسين، وهي زيادة عدد الإناث في القوى العاملة وفي المناصب العليا يعود بالنفع على الإناث وعلى وحدات الأعمال وعلى الاقتصاد في بلدانهم، وأضاف في دراسة شملت مليوني شركة في (34) بلداً أوروبياً إن زيادة التنوع الجندري في المناصب العليا مرتبط بارتفاع ربحية الشركات وإن زيادة امرأة واحدة في مناصب الإدارة العليا أو مجالس الشركات ترتبط بزيادة قدرها (8-13) نقطة أساس من عائد الأصول. وعليه يمكن للمنظمات الاستفادة من التنوع في المناصب الإدارية العليا للحصول على أداء أفضل.

ثالثاً: معوقات تبوء المرأة للمراكز الوظيفية العليا:

إن نقص تمثيل الإناث في الوظائف العليا يرجعه الباحثون إلى معوقات متعددة منهم من يعزوها إلى عوامل ثقافية واجتماعية، وشخصية تتعلق بالمرأة، وعوامل تنظيمية (Zubaidi, *et.al.*, 2011:68-70)، ومنهم من يعزوها إلى مجموعة من المعوقات توضع تحت مسمى الحواجز غير المرئية أو ما يطلق عليه بالسقف الزجاجي (Class Ceiling) (Welssenrieder, 2017:22) و(موفق وهشيرة، ٢٠١٥). وفي مقالة للكاتب (توماس تشامورو بزيموينش) نشرت على موقع (هارفرد بزنز رفيو العربية) بتاريخ ٢٧-٢-٢٠١٦ صنف المعوقات أمام تبوء المرأة للمواقع القيادية إلى ثلاث عناصر هي:

١. المرأة لا تتمتع بالقدرات القيادية:

لا يوجد اتفاق تام من قبل الباحثين حول امتلاك أو افتقار المرأة للسمات والمهارات القيادية وفي مدى كون بعض السمات التي تتمتع بها المرأة تعد ايجابية أم سلبية لممارسة الوظيفة القيادية. فالبعض يرى أن المرأة أكثر عاطفية من الرجل وتابعة (غير مستقلة) وغير موضوعية تتأثر بمشاعر الآخرين وأرائهم وأقل حزماً بحيث لا تصلح للمناصب الإدارية (Hsu & Wasilewski, 1992:87). وأشار (Bolgiu, 2013:333) في إحدى نتائج دراسته إلى أن بحثه يعزز المفهوم العام الذي يظهر أن الإناث لديهن مهارات وسمات إدارية أقل من الذكور. وأشار (Guny, *et.al.*, 2006:195) إلى أن المرأة غير مناسبة للمناصب الإدارية العليا لأنها عاطفية جداً، وتفتقر إلى بعض الصفات والمهارات اللازمة للمنصب مثل (الجرأة وتحمل المخاطرة والحسم، والثقة بالنفس، وغير متعلمة، وقلة الخبرة). في حين أشارت بعض الدراسات لرضا المرؤوسين عن رؤسائهم أن القادة الإناث حصلن على ترتيب أعلى من الرجال، وإن مبررات تفضيل قيادة المرأة على الرجل مرجعه أن المرأة أكثر تعاطفاً وتفهماً ودعماً ورعاية للمرؤوسين من الرجال (Elsesser & Lever, 201:1556). ودراسة أخرى أظهرت أن هناك تعديل في النظرة نحو المرأة المديرية، فالطلاب الذين يدرسون الإدارة ينظرون إلى النساء على انهن يتمتعن بمهارات إدارية مساوية لمهارات الرجل عندما يتعلق الأمر بالإدارة الناجحة (Balgiu, 2013:331). ويرى (Carli & Eagly, 2016:521) أن ندرة القيادات النسائية لا ترجع إلى افتقارهن للقيادة بفاعلية بل إلى التحديات التي تواجهها العديد من النساء ولا يواجهها الرجال. وفي مقالة حديثة نشرت على موقع (هارفرد بزنز رفيو العربية) لـ(توماس وسيندي، ٢٠٢١) تقول على الرغم من أن معظم الموظفين في المناصب العليا في المؤسسات هم من الرجال، تبين الدراسات إن النساء هن من يمتلكن ما يلزم للقيادة بكفاءة، لذا بدلاً من تقديم نصائح للمديرات بالتصرف كالرجال في سبيل التقدم، وسيكون من الأفضل للمجتمع ان يسعى القادة الرجال إلى الاقتداء بالقادة بالنساء.

٢. المرأة غير راغبة في تولي الوظائف القيادية:

يرى الكثير من المؤلفون أن الاختلاف في طموح الوصول إلى المناصب القيادية من المحتمل أن يكون عاملاً جوهرياً وراء الفجوة الكبيرة بين الجنسين، ويذكرون أدلة على أن المرأة أقل طموحاً من الرجل في السعي إلى انتخابها لشغل المناصب القيادية (Hsu & Wasilewski, 1992:87; Alan, *et.al.*, 2020:263) إلى أن بعض الباحثين توصلوا إلى أن التطلع نحو الإدارة العليا المرتبط بالهوية الجنسية تكون أكثر لدى الذكور وتخفض لدى الإناث. كما أورد (Ensour, *et.al.*, 2017:1068) دراسة أشارت إلى وجود وجهة نظر عامة لدى جميع النساء تقريباً في الجامعات الانكليزية سواء كن في الأدوار الأكاديمية أو المساندة أنهن (١٥٥)

متحفظات في التقدم للترقية للوظائف العليا مقارنة بالرجال. وكشفت دراسات عربية (الحسين، ٢٠١١: ٤١٣؛ الغامدي، ٢٠١٥: ٤؛ فياض وثرثار، ٢٠٢١: ٣٨٣؛ Al-Ruhaili, et.al., 2020: 365) عن محدودية طموح المرأة وضعف رغبتها في الوصول إلى المناصب القيادية. ويعزى البعض عدم رغبة المرأة إلى التطلع للمناصب القيادية إلى قناعة الكثير منهن تحت تأثير البيئة الاجتماعية وبقدرة واستعداداتها المحدودة، وبالتالي الإحجام عن إداء دورها والاعتذار أو الخوف من تحمل مسؤولياتها (الرفث، ٢٠٠٩: ٦٠). في حين أظهرت بعض الأبحاث إلى أن النساء يتقدمن على قدم المساواة مع الذكور وأنهن طموحات مثلهم في التقدم لإشغال مناصب الإدارة العليا (Islam & Nasira, 2016: 116; Elmuti, et.al., 2009: 167).

٣. المرأة والسقف الزجاجي:

تمت صياغة العديد من المصطلحات لتوضيح العقبات التي تعترض تقدم المرأة، بما في ذلك السقف الزجاجي والأرض اللاصقة، وجدار الأم (عقوبة الأمومة)، والجرف الزجاجي، فمصطلح الأرض اللاصقة (Sticky Floor) يُشير إلى أن النساء يمنعن من أي تقدم يتجاوز المستوى المسموح به، وجدار الأم أو عقوبة الأمومة يُشير إلى تحديات مكان العمل الفريدة التي تواجهها الأمهات، والجرف الزجاجي يُشير إلى تعيين النساء في المناصب القيادية عندما تكون الظروف التنظيمية محفوفة بالمخاطر (Carli & Eagly, 2016: 516). والسقف الزجاجي هو الاستعارة العامة الأكثر استخداماً من قبل الباحثين - في الغرب خاصة- لتمثيل المعوقات التي تواجه وصول المرأة إلى المراكز الوظيفية العليا. فقد ظهر المصطلح لأول مرة في المؤلفات عام ١٩٨٤ في مقابلة مع (Adweek) مع (Boyd)، لكن هذا المفهوم اكتسب اعترافاً واسع النطاق بعد استخدامه في مقال في صحيفة Wall Street Journal عام 1986، الذي وصف فشل المرأة في تقلد المناصب التنفيذية، إذ تصطدم بعائق غير مرئي، سمي بالسقف الزجاجي، ولاقت هذه الاستعارة صدى لدى جمهور الباحثين المهتمين بالمرأة وأصبحت مرادفة للفجوات بين الجنسين في الأجور والترقية. يتضح القبول الواسع للمصطلح من إنشاء لجنة السقف الزجاجي المكونة من الحزبين الأمريكيين (الجمهوري والديمقراطي) في عام ١٩٩١، التي تم تفويضها للتحقيق في التحيزات ضد النساء والأقليات التي أعاققت تقدمهم إلى إدارة الشركات وتقديم توصيات بشأن طرق إزالة السقف الزجاجي (Carli & Eagly, 2016: 516).

ويطلق هذا المصطلح أيضاً على احتكار المناصب القيادية على فئة من الناس وفقاً للتمييز حسب الجنس، اللون، العرق أو غير ذلك، وسمي بالسقف لأن الأشخاص الذين لا ينتمون إلى الفئة المسيطرة وضعت لهم حدود واضحة لمدى التقدم المسموح لهم الوصول إليه (خيال، ٢٠١٦: ١٧). وسمي بالزجاجي لأنه شفاف ولا يمكن اكتشافه من الوهلة الأولى. وهناك العديد من عقبات السقف الزجاجي على أنها حواجز مرئية أو غير مرئية تقف حائلاً دون تقدم المرأة الوظيفي، بما في ذلك العمليات الخاصة بالتوظيف والترقية والمكافآت والتدريب (Weissenleder, 2017: 22). وتتمثل عقبات السقف الزجاجي في العوامل الاجتماعية والثقافية والدينية والتنظيمية والشخصية التي تحول دون وصول المرأة إلى المناصب القيادية العليا (المسدي وآخرون ٢٠١٩: ٢؛ Elmuti, et.al., 2009: 167). وأحد الآثار المترتبة على استعارة السقف الزجاجي هو أنه لا يمكن للمرأة أن تتقدم إلى أعلى مستويات القيادة بل قد تصل إلى المستويات الأدنى بحيث تكون على مرأى ومسمع من القمة، والطريق أمامها لتحطيم السقف الزجاجي والوصول إلى الوظائف القيادية يبقى

صعباً بمرور الوقت لأنه لا يمكن للمرأة أن تتقدم إلى أعلى مستوى دون اختراق السقف (Hsu & Wasilewski,1992:87).

المحور الرابع: الجانب العملي:

أولاً: وصف عينة البحث:

يُبين الجدول (2) توزيع عينة البحث حسب السمات الشخصية، وأهم ما فيه أن الإناث تشكل أكثر من نصف عينة البحث، إذ بلغت (٥٩.٣%) الأمر الذي قد يعكس اهتمام الإناث بهذا الموضوع أكثر من الرجال، وإن حملة شهادة الدكتوراه يشكلون أكثر من نصف عينة البحث (55.8%)، يليها حملة شهادة الماجستير بنسبة (32.9%)، وهو إشارة إلى أن أكثر من (82%) من عينة البحث من العاملين في وزارتي التعليم العالي والتربية. وإن العينة موزعة على مناطق العراق الجغرافي السبعة والعدد الأكبر في المنطقة الوسطى بنسبة (32.5%)، تليها المنطقة الشمالية ثم الجنوبية ثم الغربية والفرات الأوسط وأخيراً إقليم كردستان العراق.

الجدول (2) توزيع عينة البحث حسب الخصائص الديموغرافية

الجنس											
إناث					ذكور						
%		العدد		%		العدد		%			
59.3		573		40.7		393					
الحالة الاجتماعية											
متزوج					اعزب						
%		العدد		%		العدد		%			
75.8		732		23.4		234					
العمر											
أقل من 30 سنة		30-40 سنة		40-50 سنة		50-60 سنة		أكثر من 60 سنة			
العدد		العدد		العدد		العدد		العدد			
120		268		340		148		84			
13%		27.7%		35.2%		15.3%		8.7%			
التحصيل الدراسي											
بكالوريوس			ماجستير			دكتوراه			%		
العدد		العدد		العدد		العدد		العدد			
118		318		530		55.8					
12.2%		32.9%		55.8%							
المنطقة الجغرافية											
الجنوبية		الفرات الأوسط		الوسطى		الغربية		الشمالية		كردستان	
العدد		العدد		العدد		العدد		العدد		العدد	
135		120		314		126		235		36	
14%		12.4%		32.5%		13%		24.3%		3.6%	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS).

ثانياً: اختبار فرضيات البحث:

١. الفرضية الأولى: الإناث لا يمتلكن المهارات القيادية التي تؤهلن لتبوء المراكز الوظيفية العليا. يتضح من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لهذه الفرضية هو (2.1491) وهو أقل من الوسط الفرضي الذي هو (3)، وانحراف معياري (1.32514) وبدلالة معنوية (sig=.000)، الأمر الذي يعني نفي هذه الفرضية والقبول بالفرضية البديلة (الإناث يمتلكن المهارات القيادية التي تؤهلن لتبوء المراكز الوظيفية العليا). هذه النتيجة تتفق ودراسة (الموسوي وآخرون، ٢٠١٣: ٨٣)، ودراسة (Baker,2014:332). التي أشارت إلى أن الإناث يتمتعن بمهارات قيادية ممتازة. لكنها (١٥٧)

تختلف مع ما دراسة (Balgui,2013:333; Ensour,*et.al.*,2017:1075) التي أشارت إلى عدم قدرة الإناث على تحمل المسؤولية واتخاذ قرارات عقلانية.

٢. الفرضية الثانية: الإناث غير مهتمات في تبوء المراكز الوظيفية العليا.

لقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفرضية (2.3064) وبانحراف معياري (1.21019) وبدلالة معنوية إذ ($sig=.000$)، الأمر الذي يعني عدم القبول بصحة هذه الفرضية والقبول بالفرضية البديلة (الإناث مهتمات في اشغال الوظائف القيادية). وهذه النتيجة تتفق ودراسة (Elmuti,*et.al.*, 2009:197) التي أشارت إلى أن الإناث لديهن الطموح في القيادة سواء تقدمت بالترشيح لذلك أم لم يتقدمن لشغل الوظائف العليا. وتخالف ما جاءت به دراسة (Balgui,2013:333)، ودراسة (الرفث، ٢٠٠٩: ١٣١؛ الموسوي، ٢٠١١: ٤١٤؛ الغامدي، ٢٠١٥: ٤) من أن النساء محدودات الطموح وقليلات الرغبة في الوصول إلى الوظائف الإدارية العليا.

٣. الفرضية الثالثة: السقف الزجاجي يعوق تقدم الإناث نحو تبوء المراكز الوظيفية العليا.

يتضح من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي للعناصر المكونة للحاجز الزجاجي كأحد المعوقات أمام تقدم المرأة لإشغال الوظائف القيادية بلغ (3.2313) وهو أعلى من المتوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.844486) وهو دال معنويًا إذ ($sig=.000$)، مما يعني قبول الفرضية الثالثة بأن السقف الزجاجي يعوق تقدم الإناث لتبوء المراكز الوظيفية العليا. وما يجب الإشارة إليه أن حدة هذه المعوقات تختلف درجتها من متغير إلى آخر وكما يأتي:

أ. معارضة الذكور تعد من أكبر المعوقات أمام تقدم المرأة لتبوء المراكز الوظيفية العليا، فقد جاءت بأعلى المتوسطات الحسابية (3.7681) وبانحراف معياري (1.30843) ودلالة معنوية (0.000). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه كل من (Bolgiu,2013:333) و (Raisiene, 2020:1280) إذ أشارت أن الذكور أقل تفضيلاً للإناث كمديرات، ومع دراسة (Ensour,*et.al.*,2017:1575) التي أشارت إلى أن الشوفينية الذكورية في المجتمعات العربية أحد أهم العوائق أمام تبوء المرأة للوظائف القيادية. وكذلك مع دراسة (الموسوي وآخرون، ٢٠٢٩: ٩٧) التي أشارت إلى التحيز ضد المرأة من قبل الذكور.

ب. تدني قناعة أصحاب القرار في المستويات القيادية العليا بمشاركة الإناث لهم في الوظائف القيادية العليا بمتوسط حسابي (3.7246) وبانحراف معياري (1.17696). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الشويحات، ٢٠١٦: ٩٩) ودراسة (الغراوي، ٢٠١٣: ٥٢٥) التي أشارت إلى تقصير القيادات الإدارية العليا تجاه طموح المرأة في استلام المناصب القيادية. ودراسة (فياض وثرثار، ٢٠٢١: ٣٨٣) التي أشارت إلى اعتقاد المسؤولين أن المرأة غير قادرة القيادة وحل مشكلات العمل اليومية.

ت. يلهمنا التقاليد الاجتماعية (النظرة الأبوية للمرأة وسيطرة الرجل على المرأة) بوسط حسابي (3.4576) وانحراف معياري (1.35653). وتتماشى هذه النتيجة مع دراسة (الموسوي وآخرون، ٢٠١٩: ٩٩؛ الرفث، ٢٠٠٩: ٢؛ Raisiene,*et.al.*,2020:1280).

ث. ثم النظرة الدينية الضيقة التي يفهمها المجتمع التي تركز على دور التقليدي للمرأة بوسط حسابي (3.1884) وانحراف معياري (1.36261).

ج. تليها فلسفة وتركيبية النظام السياسي بوسط حسابي (3.0476) وانحراف معياري (1.29078).

ح. ثم التشريعات والقوانين المعمول بها في البلد، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.7681) وبانحراف معياري (1.27147) وهما أقل من الوسط الفرضي.
 خ. أما التركيبة البيولوجية والفيزيائية للمرأة فقد جاءت بوسط حسابي (2.6646) وبانحراف معياري (1.32657)، وهو أقل من المتوسط الفرضي. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Hsu & Wasilewski, 1992:89) إذ لا توجد دلائل تدعم العلاقة بين الظروف البيولوجية والفيزيائية وقدرتها على القيادة، لكنها تختلف مع دراسة (Castano, et al., 2019:1813).

الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (t-test)

ت	المتغير	Mean	Std. Deviation	T	Sig
١	الإناث لا يتمتعن بالقدرات والمهارات القيادية لا شغال الوظائف القيادية	2.1491	1.32514	19.958	.000
٢	الإناث غير مهتمات في أشغال الوظائف القيادية	2.3064	1.21019	17.813	.000
٣	عناصر الحاجز الزجاجي				
١-٣	التركيبة البيولوجية والجسمانية للمرأة	2.6646	1.32857	7.846	.000
	التقاليد الاجتماعية (النظرة الأبوية وسيطرة الرجل على المرأة)	3.4576	1.35653	10.483	.000
٣-ب	النظرة الدينية التي يفهمها المجتمع لدور المرأة انه تقليدي	3.1884	1.36261	4.297	.000
٣-ج	معارضة الذكور لإشغال المرأة للوظائف القيادية	3.7681	1.30843	18.246	.000
٣-د	تدني قناعة اصحاب القرار لإشغال المرأة للوظائف القيادية	3.7246	1.17696	19.136	.000
٣-هـ	التشريعات والقوانين المعمول بها في البلد	2.7681	1.27147	5.668	.000
	فلسفة وتركيبة النظام السياسي في البلد	3.0476	1.29078	1.147	.252
٤	الوسط الحسابي لعناصر السقف الزجاجي	3.2313	.844486	8.5081	.000
٥	الإناث غير قادرات على تجاوز الحاجز الزجاجي	2.3193	1.30684	5.515	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS).

٤. **الفرضية الرابعة:** الإناث لديهن المهارات القيادية ولديهن الاهتمام في تبوء المراكز الوظيفية العليا لكنهن غير قادرات على كسر السقف الزجاجي الذي يقف عائقاً أمام تبوء المرأة للمراكز الوظيفية العليا.

تبين لنا في الفرضية الأولى والثانية أن الإناث يمتلكن المهارات ولديهن الاهتمام في تبوء المراكز الوظيفية العليا. وهو ما يثبت صحة الشطر الأول من الفرضية. أما من ناحية الشطر الثاني عدم قدرتهن على كسر السقف الزجاجي، فكما موضح في الجدول (3) فقد بلغ الوسط الحسابي لهذا الفرض (3.2319) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (1.30684) وبدلالة معنوية إذ (sig=.000)، مما يدل على نفي الشطر الثاني من الفرضية والقول بالفرض البديل بأن الإناث قادرات على كسر السقف الزجاجي.

٥. **الفرضية الخامسة:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث وجهة نظرهم للعوائق أمام تبوء المراكز الوظيفية العليا.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار Independent Samples Test وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (4) إذ الوسط الحسابي لإجابات كل من الذكور والإناث وقيمة (t) والدلالة المعنوية sig عند مستوى (0.05) ومنه يتضح الآتي:

أ. وجود فروق ذات دلالة معنوية من حيث أن الإناث لا يتمتعن بالقدرات والمهارات القيادية المطلوبة لتبوء المراكز الوظيفية العليا لصالح الذكور، إذ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (2.6692) وهو أكبر من الوسط الحسابي للإناث (1.7923) وبدلالة احصائية إذ Sig=.000.

ب. ومن حيث كون الإناث غير مهتمات بتبوء المراكز الوظيفية العليا فتوجد فروق ذو دلالة احصائية لصالح الذكور، إذ sig=0.001 بوسط حسابي قدره (2.4682) وهو أعلى من الوسط الحسابي لإجابة الإناث.

الجدول (4) اختبار Independent Samples Test للفروق بين الذكور والإناث

ت	المتغير	الجنس	Mean	Std. Deviation	T	Sig
١	الإناث لا يتمتعن بالقدرات والمهارات القيادية لا أشغال الوظائف القيادية	ذكر	393	1.24232	10.679	.000
		انثى	573	1.7923		
٢	الإناث غير مهتمات في أشغال الوظائف القيادية	ذكر	393	1.16261	3.460	.001
		انثى	573	2.1955		
٣	عناصر الحاجز الزجاجي					
١-٣	التركيبية البيولوجية والجسمانية للمرأة	ذكر	393	1.22275	7.780	.000
		انثى	573	2.4014		
٣-ب	التقاليد الاجتماعية النظرية الابوية وسيطرة الرجل على المرأة	ذكر	393	1.21646	2.857	.004
		انثى	573	1.43730		
٣-ج	النظرة الدينية التي يفهمها المجتمع لدور المرأة انه تقليدي	ذكر	393	1.22991	2.230	.026
		انثى	573	1.44241		
٣-د	معارضة الذكور لأشغال المرأة للوظائف القيادية	ذكر	393	1.18657	4.751	.000
		انثى	573	1.36281		
٣-هـ	تدني قناعة اصحاب القرار لإشغال المرأة للوظائف القيادية	ذكر	393	1.12946	4.484	.000
		انثى	573	1.18954		
٣-و	التشريعات والقوانين المعمول بها في البلد	ذكر	393	1.19200	3.098	.002
		انثى	573	1.31406		
٣-ز	فلسفة وتركيبة النظام السياسي في البلد	ذكر	393	1.22041	3.249	.001
		انثى	573	1.32654		
٤	الإناث غير قادرات على تجاوز الحاجز الزجاجي	ذكر	393	1.19113	1.333	.183
		انثى	573	1.37981		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS).

ت. أما من ناحية الفروق في العناصر المكونة للسقف الزجاجي فيتضح الآتي:

(١) المتغيرات (٣-أ، ٣-ب، ٣-ج)، فهي بدلالة معنوية عند درجة ثقة (0.05) إذ Sig لجميعها أقل من ذلك ولصالح الذكور، إذ الأوساط الحسابية لإجابة الذكور أكبر منها لدى الإناث فهم يرون هذه المتغيرات عائق أكبر مما تراه الإناث امام تقدمهن في إشغال الوظائف العليا.

(٢) أما المتغيرات الأخرى (٣-د، ٣-هـ، ٣-و، ٣-ز) فهي أيضاً بدلالة معنوية عند درجة ثقة (0.05) إذ Sig لجميعها أقل من ذلك ولصالح الإناث، إذ الأوساط الحسابية لإجابتهن أكبر مما لدى الذكور وخاصة لمتغيري معارضة الذكور وتدني قناعة أصحاب القرار في تولي الإناث

للوظائف العليا. فالإناث ترى أن هذين العنصرين أهم العوائق أمام اشغالهن للمواقع الوظيفية القيادية.

ث. أما من حيث كون الإناث غير قادرات على تجاوز السقف الزجاجي، فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابة الذكور والإناث، إذ قيمة (sig=.183)، وحيث الوسط الحسابي لإجابتهن متقارب وهو (3.2977) للذكور و(3.1867) للإناث.

السؤال المفتوح:

وفي الإجابة على السؤال المفتوح حول ما إذا كانت هناك معوقات أخرى لم تذكر في استبانة البحث، أوردت الإناث من عينة البحث الأسباب أدناه:

أ. عدم قناعة الزوج بتولي زوجته لوظيفة قيادية بسبب صعوبة التوفيق بين التزامات الأسرة والتزامات القيادة مثل السفر والاجتماعات المتأخرة.

ب. عدم تعاون الجنس الآخر معها ولا حتى جنسها عند توليها الوظيفة القيادية، فالجنس الآخر يحاربها ليثبت أنها غير صالحة للقيادة، وخوفهم من نجاحها، وبالتالي إظهار فشلهم أما جنسها فيحاربها بسبب الغيرة والحسد بين الإناث.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

مع إن الإناث يطورن من قدراتهن مهاراتهن القيادية ويزدن ثقة بالنفس ويتطلعن للوصول إلى الوظائف العليا، والتشريعات والقوانين في العراق تمنح المرأة حقوقاً متساوية مع الرجل ولا تميز بينهما في مكان العمل فقد توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

1. في مجتمع يمكن أن يوصف بأنه مجتمع ذكوري، إذ تشكل نسبة الذكور في مؤسسات الدولة العراقية في عام ٢٠١٨ ما مقداره (82.7%)، وتسود فيه التقاليد الاجتماعية والقبلية والفهم الخاطئ للدين. ومع أن عينة البحث أجابت بأنهن قادرات على تجاوز معوقات السقف الزجاجي، إلا أن الدلائل الموثقة في تقارير الجهاز المركزي للإحصاء تشير إلى صعوبة ذلك لاسيما وأن عدد الإناث تناقص في الوظائف العامة في السنوات الممتدة بين (٢٠١٥-٢٠٢٠)، إذ انخفضت نسبة النساء من (27.3%) إلى (12.3%). لذلك تبقى النساء ضحايا في العمل اليوم وغداً والطريق أمامهن لتحطيم الحواجز غير المرئية (السقف الزجاجي) والوصول إلى المراكز الوظيفية العليا يبقى صعب المنال خاصة في مجتمع تعتبر الذكورة هي السمة السائدة فيه.
2. لكون بعض هذه العقبات مبنية على أفكار مسبقة لدى متخذي القرار عن المرأة، فقد يصعب استكشافها في معظم الحالات، فلا يقال لها بصورة مباشرة لن يتم إسناد وظيفة عليا لك بل قد يسمح لها بالترشيح ولكن لا يتم اختيارها حتى وإن كانت هي أفضل المرشحين.
3. أوضحت معطيات البحث العملية إلى معارضة عالية من الذكور للوصول المرأة إلى المراكز الوظيفية العليا بمتوسط حسابي (3.7681)، وقد يكون السبب خشية الذكور من منافسة الإناث وإبراز نجاحهن في العمل وبالتالي إظهار فشلهم.
4. تدني قناعة اصحاب القرار بمتوسط حسابي (3.7246) الذين يشغلون الغالبية العظمى من الوظائف القيادية بمدى قدرة الإناث على تبوء الوظائف العليا ومراكز صنع القرار.

٥. إن نتائج تحليل الفروق بين الجنسين تجاه العناصر المكونة للسقف الزجاجي فتميل لصالح الذكور فيما يتعلق بالتركيبة البيولوجية للمرأة بمتوسط حسابي (2.6692) والتقاليد الاجتماعية بمتوسط حسابي (3.6031)، والنظرة الدينية بمتوسط حسابي (3.3028).
٦. في حين تميل الفروق لصالح الإناث في المعوقات المتعلقة بفلسفة وتركيبة النظام السياسي بمتوسط (3.2977) ومعارضة الذكور بمتوسط حسابي (3.9319) وتدني قناعة أصحاب القرار بمتوسط حسابي (3.8639) والقوانين والتشريعات المعمول بها بمتوسط حسابي (2.8726) بعدد أكثر العقبات أمام وصولهن إلى المراكز الوظيفية العليا.
٧. وترى الإناث أنهن أكثر قدرة على تجاوز الحواجز غير المرئية (السقف الزجاجي) مما يراه الذكور بمتوسط حسابي (3.1867).
٨. ومن المعوقات التي تثير الاهتمام هي التضاد الذي يحصل بين الإناث من حيث الغيرة والحسد، وبالتالي عدم معاونة بعضهم للآخر في الوصول إلى المراكز الوظيفية العليا.

ثانياً: التوصيات:

- في ضوء ما تقدم يمكن اقتراح التوصيات الآتية التي من الممكن لو تم الأخذ بها أن تحد من العقبات أمام وصول المرأة إلى المراكز الوظيفية العليا:
١. ضرورة تفعيل دور دائرة تمكين المرأة في المؤسسات الحكومية والسعي لتحقيق التكافؤ بين الجنسين من خلال ضمان حصول المواهب النسائية على الفرص التدريبية لتطوير الخبرات وتنمية المهارات القيادية التي تبدأ في وقت مبكر من حياتهن الوظيفية ومنحهن الصلاحيات الكافية واشراكهن في عملية اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا. وان تكون لهن حصة (كوتا) في الوظائف العليا كما هو الحال في (كوتا) المرأة في البرلمان.
 ٢. اثناء المناهج الدراسية بالقيم التي تعلي من قيمة المرأة وقدرتها على القيادة في المراكز الوظيفية العليا.
 ٣. إقامة الندوات والمؤتمرات التي توضح أهمية دور المرأة وأنها تمتلك من المهارات والقيادية تناظر زميلها الرجل ولها الحق التام في الوصول إلى الوظائف العليا وصنع القرار.
 ٤. ضرورة تفعيل دور الإعلام ومنظمات المجتمع المدني في التركيز بطريقة ايجابية لتكوين صورة ذهنية ايجابية للمرأة المتعلمة تظهر فيها قدراتها ومهاراتها ومعارفها في مجال القيادة وصنع القرار.
 ٥. ضرورة تثقيف وتوعية العاملين في مؤسسات الدولة بأهمية المرأة في الوظائف العامة وأنها تمتلك من المعارف المهارات والقدرات بما يوازي زميلها الرجل إن لم تتفوق عليه في جوانب أخرى وإن مساهمتها ضرورية في بناء المجتمع. وعلى القادة الرجال تشجيعها والوقوف إلى جانبها.
 ٦. إنشاء قاعدة بيانات دقيقة ومفصلة عن المرأة العاملة بشأن التعيينات الوظيفية وعلى جميع المستويات حسب النوع الاجتماعي والمرتبة الوظيفية وضوابط تكافؤ الفرص بين الجنسين.
 ٧. ومن الأمور المهمة ضرورة أن تسعى المؤسسات العراقية وخلق ثقافة تنظيمية أقل ذكورية، وإلى محاربة الفساد والإساليب الملتوية في إشغال الوظائف العليا مثل الوساطة والمحسوبية والرشوة في شراء المناصب وغياب الموضوعية لتساعد في وصول المرأة إلى المراكز الوظيفية العليا على أساس الجدارة الوظيفية.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. توماس تشامورو بزيمويتش وسيندي غالوب، (٢٠٢١)، سبعة دروس في القيادة يمكن للرجال <https://hbararbaiv.com> تعلمها من المرأة، متوفرة على: دروس في القيادة للرجال /
٢. توماس تشامورو بزيمويتش، (٢٠١٦)، لماذا يتبوء الكثير من الرجال غير الأكفاء مناصب قيادية، متوفر على الموقع الإلكتروني لمجلة هارفرد بزنز ريفيو العربية: <https://hbrarabic.com/> قيادة-غير-أكفاء
٣. جريدة الصباح الجديد العراقية (٢٠١٧-٣-٢٩).
٤. الجهاز المركزي للإحصاء، (٢٠١٨)، واقع التنوع الاجتماعي في وزارات ومؤسسات الدولة، قسم احصاءات التنمية البشرية.
٥. الجهاز المركزي للإحصاء، (٢٠٢٠)، واقع التنوع الاجتماعي في وزارات ومؤسسات الدولة، قسم احصاءات التنمية البشرية.
٦. خيال، سهاد محمد أسامة، (٢٠١٦)، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
٧. الدليمي، مريم سليمان عباس، (٢٠١٦)، خصائص المرأة القيادية النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي: اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة: دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
٨. الرفت، مؤمنة صالح، (٢٠٠٩)، معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٩. الشويحات، صفاء، (٢٠١٧)، المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحول دون تولي المرأة المتعلمة مناصب قيادية من وجهة نظر طلبة الجامعة الألمانية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، المجلد (١٠)، العدد (١)، ٩٩-١١٨.
١٠. الغامدي، فوزة، (٢٠١٥)، معوقات وصول المرأة السعودية إلى المناصب القيادية في القطاع العام: دراسة ميدانية على عينة من موظفات جامعة الملك عبدالعزيز، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبدالعزيز.
١١. الغراوي، منال عبيدالله، (٢٠١٣)، دوافع التهميش الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسات الرسمية في مدينة بغداد- وزارة التربية إنموذجا-، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الانسانية، العدد ٣، ٥١٨-٥٦٠.
١٢. فياض، اعتماد ناجي وثرثار، سميرة عدنان، (٢٠٢١)، معوقات وصول المرأة إلى المواقع القيادية في الوسط الجامعي، مجلة البحوث التربوية والنفسية، المجلد ١٨، العدد ٧٠، ٣٨٣-٤٠٣.
١٣. محمد، حمدان رمضان، (٢٠٢١)، واقع التمكين السياسي للمرأة العراقية وسبل النهوض بها: التحديات والأفاق المستقبلية: دراسة تحليلية من منظور علم الاجتماع السياسي، مجلة الآداب، العدد ١٣٩، ٣٨١-٤٢٤.
١٤. المسدي، عادل عبدالمنعم ومحمد رضوان، طارق رضوان والسعداوي، ايمان فيصل السيد، (٢٠١٩)، أثر عوامل السقف الزجاجي لتولي المرأة المناصب القيادية على دافعيها نحو العمل بالتطبيق على المؤسسات الصحفية القومية في مصر، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد ٥٦، العدد ١.
١٥. المعماري، أحمد حمود منصور، (٢٠٢٠)، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تبوء المرأة الجامعية للمراكز الوظيفية القيادية: دراسة في الجامعات العراقية، مجلة الكوثر للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٣، العدد ٤٠، ٢٥-١.
١٦. الموسوي، منى زكي و ابراهيم، حسناء ناصر وحسين، وصال عبيدالله، (٢٠١٣)، التحديات التي تواجه تبوء المرأة العراقية للمواقع القيادية: دراسة استطلاعية، مجلة دراسات دولية، العدد ٥٥، ٨٣-١٠٢.
١٧. موفق، سهام وهيشر، سميرة، (٢٠١٥)، المرأة العاملة والمناصب القيادية: دراسة لظاهرة السقف الزجاجي، مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، العدد ١٧، جوان، ٢٤٣-٢٤٦.
١٨. هادي، رياض عزيز، (٢٠١٠)، الجامعات (النشأة والتطور- الحرية الأكاديمية - الاستقلالية)، جامعة بغداد، مركز التطوير والتعليم المستمر، سلسلة ثقافية اجتماعية، المجلد ٢، العدد ٢.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

19. Alan, S., Kubilay, E. & Loronh, G., (2020), Understanding gender differences in leadership, The Economic Journal, Vol. 130, No. 526, PP: 263-289.
20. Al-Ruhaili, H.S.S., Salleh, M.J.B. & Ibrahim, M.B.B., (2020). Challenge Women face in leadership positions: A quantitative approach in cycles 1 and 2 schools in Oman, IJASOS-International E-Journal of Advances in Social Sciences, Vol. 6, No. 16, PP: 356-363.

21. Barker, C., (2014), Stopping and commons role in leadership position, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 46, No. 6, PP: 332-337.
22. Balgiu, B.A., (2013). Perception of women as managers. The difference of attitudes between employees and non-employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, No.78, PP: 330-334
23. Carli, L.L. & Eagly, A.H. (2016). Women face a labyrinth: An examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management*, Vol. 31, No. 8, PP: 514-527.
24. Castaño, A.M., Fontanil, Y. & García-Izquierdo, A.L. (2019). Why can't I become a manager? - A systematic review of gender stereotypes and organizational discrimination. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1813.
25. Elmuti, D., Jia, H. & Davis, H.H. (2009). Challenges women face in leadership positions and organizational effectiveness: An investigation. *Journal of leadership education*, 8(2), 167-187.
26. Elsesser, K.M. & Lever, J. (2011). Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey. *Human relations*, 64(12), 1555-1578.
27. Ensour, W., AlMaaitah, H. & Kharabsheh, R. (2017). Barriers to Arab female academics' career development: Legislation, HR policies and socio-cultural variables. *Management research review*, Vol. 40, No. 10, PP: 1058-1080.
28. Gorska, Anna, (2017), Gender difference in leadership, *Studia Materialy*, No, 20, PP:136-144.
29. Güney, S., Gohar, R., Akıncı, S.K. & Akıncı, M.M. (2006). Attitudes toward women managers in Turkey and Pakistan. *Journal of International Women's Studies*, 8(1), 194-211.
30. Čeněk, J. (2013). Gender stereotypes in organizations. *The Journal of Education, Culture, and Society*, 4(1), 30-36.
31. Islam, M. & Nasira, S. (2016). Attitude towards women leadership in organizations: A study on government sector of Bangladesh. *Journal of Business and Management*, 18 (1), 112-139.
32. Hsu, T. & Wasilewski, N. (1992). Women as Managers: A Replication and Beyond, *Developments In Simulation & Experimental exercise*, Vol. 19, PP:86-92
33. Kaiser, R.B. & Wallace, W.T. (2016). Gender bias and substantive differences in ratings of leadership behavior: Toward a new narrative. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 68, No. 1, PP: 72-98.
34. Lilja, S. & Lüddeckens, E. (2006). Women in Middle Management: in Germany, Sweden and the United Kingdom.
35. McGregor, Jena, (2014), More women at the top, higher returns, Available on: <https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2014/09/24/more-women-at-the-top-higher-returns/>
36. Qiu, S. & Dooley, L., (2018), Gender differences in leadership style on Graduat student task and relationship orientation, *International Journal on Leadership*, Vol. 2, No. 13, PP:1-13.
37. Rincon, V., Ganzalez, M., Barrero, K. (2017), Women and leadership: Gender barriers to senior management positions, *Intangible capital*, Vol. 13, No. 2, PP: 319-386.
38. Warner, J., Ellmann, N. & Boesch, D. (2018), The womens leadership gap, women leadership by number, paper for Center for American Pregres. Available on: <https://www.americanprogress.org/article/womens-leadership-gap-2/>
39. Welsßenrleder, C. (2017), Acceptance and career success –How will I know as a female executive that I am accepted? Conference paper. *International mountry found* (2020), On

broad with more women, available on <https://blogs.imf.org/2020/03/03/on-board-with-more-women-in-leadership/>:

40. Zubaidi, F.R.; Mehdi, Al-Sammerai, N.S.M. & Ahmad, F. (2011). An overview on womens leadership.issues in Jordan, Journal of pulitics and law, Vol. 4, No. 2, PP:67-73.

