



## استراتيجية تمكين المرأة العراقية من تولي مناصب قيادية.. التحديات والمعوقات

### دراسة تحليلية لآراء هيئة التدريس النسائية في جامعة الكوفة

The strategy of enabling Iraqi women to assume managerial leadership positions...  
Challenges and Features Study of His Analysis of the Views of the Women Faculty  
at Kufa University

اسم الباحثة 1: المدرس المساعد هيام حسن زبر الموسوي

M. M. Hayam Hasan Zabr Al-Mousawi

جهة العمل: قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة

Employer: Department of Business Administration - College of Business  
and Economics - University of Kufa

الايمل الإلكتروني: [hiamh.almoussawi@uokufa.edu.iq](mailto:hiamh.almoussawi@uokufa.edu.iq)

اسم الباحث (2): الاستاذ مشارك دكتور نسيم الطويسي

جامعة الحسين ابن طلال - الاردن- قسم ادارة الاعمال

Al Hussein Ibn Talal University - Jordan - Department  
of Business Administration

[n.twaissi@ahu.edu.jo](mailto:n.twaissi@ahu.edu.jo)

المستخلص:

تهدف الدراسة للتعرف على استراتيجية تمكين وبناء قدرات المرأة العراقية، في ظل التحديات والمعوقات أمام مشاركتها من تولي المناصب الادارية ، لتكون عنصراً فاعلاً ورائداً في المناصب الادارية ، ولتتبوأ المكانة اللائقة بها، لتكون انموذجاً مشرفاً لريادة المرأة في كل المحافل المحلية والإقليمية والدولية، وذلك من خلال تحقيق جملة من الأولويات . يبدأ سؤال مشكلة البحث ، معبراً عنه بعدد من الأسئلة ، تهدف إجاباتها إلى تشخيص مستوى أهميتها وتأثيرها وقابليتها للتطبيق في بيئة تطبيقية ، بما في ذلك عينة مقصودة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكوفة.، وقد حددت بـ ( 86 ) تدريسية . وسعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: تحديد مستوى الوعي الجامعي الاستراتيجي لتمكين المرأة العراقية من تولي المناصب القيادية الإدارية وأبعادها، واختبار مدى اعتماد المؤسسة الجامعية الاستراتيجية تمكين المرأة العراقية ، واستخدام الأدوات الإحصائية



لتحليل ومعالجة البيانات والمعلومات من خلال توزيع استمارة الاستبيان، واستخدمت الدراسة منهج البحث القائم والتحليل البعدي فهي دراسة استطلاعية تحليلية ، بين أغلب الأبعاد بما يعكس إدراكا وتوجها مختلفا وكانت نتائج التحليل الأحصائي قد أوجدت تباين بالعينة المبحوثة ، وأوصت الدراسة بأن تكون المؤسسة التعليمية أكثر وعيا بمكانة استراتيجية تمكين السيدات العراقية في الوظائف القيادية واستمرار نشر ثقافة وأبعاد وأساليب تمكين المرأة وأهميتها في العمل الإداري .  
الكلمات الدالة : استراتيجية التمكين ، القيادة النسائية ، الكادر التدريسي النسوي في جامعة الكوفة .

## Abstract

The study aims to identify a strategy for empowering and building the capacity of Iraqi women, and to overcome the challenges and consequences for their participation in managerial positions, to be an active and leading player in managerial positions and to assume their rightful place as an honourable model for women's leadership in all local, regional and international forums through the achievement of a range of priorities. The problem of the study began with a number of questions, the purpose of which was to diagnose the level of importance, impact and applicability of the study in the application environment, which consisted of a sample of the female teaching staff at the University of Kufa and was defined as (94) teaching. The study sought to achieve a range of objectives, the most important of which were: To determine the level of awareness of the strategic university institution to enable Iraqi women to assume managerial leadership positions and their dimensions, to test the extent to which the strategic university institution has adopted the empowerment of Iraqi women, and to use statistical tools to analyse and process data and information through the distribution of the questionnaire form; The study used the existing research approach and remote analysis as an analytical survey, between most dimensions reflecting a different perception and orientation. The results of the statistical analysis created variation in the sample being examined. The study recommended that the university institution be more aware of the importance of Iraqi women's empowerment strategy in leadership positions and of the continued dissemination of the culture, dimensions and methods of women's empowerment and their importance in managerial work .

Keywords: Empowerment Strategy, Women's Leadership, Women's Teaching Staff at Kufa University.



## أولاً: المقدمة:

تحرص هذه الأنظمة على سن قوانين تضمن حقوق المرأة كالحرية والتعليم وحقوق العمل ... وقبل ذلك سبق الإسلام كل هذه القوانين القائمة دفاعاً عن حقوق المرأة ووظائف المرأة ووصولها إلى سوق العمل. اهتمام الدولة ومنظمة العمل الدولية اللتين سنتا قوانين لحماية المرأة وضمان ظروف عمل لائقة مع الاهتمام بقضية المساواة بين المرأة والرجل وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة. من المعروف أن التنمية المجتمعية الكاملة والحقيقية لا يمكن أن تتحقق دون تمكين المرأة وإشراكها في جميع مراحل صنع القرار ، فهي من مقومات وركائز تطور أي مجتمع.

يسعى بحثنا إلى فهم استراتيجيات تمكين المرأة العراقية في المناصب القيادية بالمقومات والتحديات. وتعد مشاركة وتمكين المرأة في المجتمع مهمة، وكذلك مشاركة وقيادة المرأة العاملة في الإدارة العليا ، حيث أظهر عدد كبير من الباحثين والمهتمين بقضايا المرأة أن الأخيرة تواجه حقيقة أن الواقع مختلف. لأسباب ثقافية وتعليمية وعقائدية ، حد زملائها الذكور في مناصب الإدارة العليا من إنتاجيتها وأعاقوا آمالها في تحقيق طموحاتها وأهدافها. تنظيمها وتطوير مسارها الوظيفي وتطويرها.

ونتيجة لذلك ، حظيت قضايا المرأة بشكل عام ، وقضايا المرأة العراقية بشكل خاص ، ومشاركتها في العمليات التربوية والتنموية والإدارية باهتمام كبير في الاتفاقيات والمؤتمرات الدولية التي تدعو إلى مشاركة أكبر. إن مكانة المرأة في المجتمع ، وتوليها المزيد من المناصب القيادية ، ليست حكراً على الرجل. المشاركة في صنع القرار وتحقيق المساواة في جميع المجالات. خلال السنوات الخمس والعشرين الماضية من القرن الماضي ، اختارت الأمم المتحدة مفهوم التمكين كأحد المفاهيم الهامة والداعمة لأي تطور أو نهضة فكرية ، وحاولت في أكثر من مناسبة ترسيخه في جهودها الرامية إلى دمج المرأة في المجتمع ومحاربة جميع مظاهر القهر والاستبعاد الاجتماعي.

## ثانياً: المنهجية العلمية للبحث

يعرض هذا البحث منهجية الدراسة، إذ يتضمن تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها، أهدافها ومخططها الافتراضي ، فرضياتها ، وأدوات جمع البيانات والمعلومات وتحليلها ومعالجتها الإحصائية وطرقها ومصادرها المجتمعية من أجل التوصل إلى نتائج عملية صحيحة كالاتي:

### 1. مشكلة البحث :

أن بحثنا هذا يثير المشكلة تواجهه المرأة العراقية من تغييب وتهميش يتمثل أساساً في إقصائها من تولى المناصب القيادية وعدم تمكينها من المشاركة في عملية صناعة القرار، إذ وعلى الرغم من التقدم والرقى الذي أصبح يشهده وضع المرأة العراقية العاملة خاصة في مجالي التعليم إلا أن هذه المكاسب لازالت مصحوبة بانجازات المرأة العراقية في المناصب القيادية العليا إلا في أدنى مستوى لها وذلك نتيجة لطغيان واحتكار الرجل لهذه المناصب والنظر إلى المرأة على أنها أقل قدرة وكفاءة منه في تحمل المسؤولية ، إذ تبقى هذه القنوات لا أساس لها من الصحة وبعيدة كل البعد عن الواقع وتحكمها العديد من المعتقدات الخاطئة والعادات والأعراف البالية،



فتمكين المرأة العراقية هو أداة فاعلة لتطوير الأداء وتحسينه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، لذا فإن الإتجاهات الحديثة تؤكد على ضرورة امتلاك المرأة العراقية العاملة للمعلومات وحرية إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات لتقديم أفضل ما عندهم ، الأمر الذي استدعى ضرورة معرفة أبعاد استراتيجية التمكين المرأة وانعكاساتها على القيادة الادارية . لذلك ، يمكن أن يكون سؤال البحث الرئيسي التالي :

ما هي مقومات الأدار القياسية التي يجب أن تمتلكها المرأة في القيادة؟ ، وما هي استراتيجية تعزيز موقعهم في المناصب الإدارية؟

وأسئلة الدراسة للإجابة على هذا السؤال الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل توجد علاقات مهمة بين استراتيجيات تمكين المرأة والتحديات والمعوقات؟
- ما هي تصورات المرأة العراقية حول أسلوبها القيادي مع كل التحديات والعقبات التي تواجهها؟
- ما هي طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد التحدي واستراتيجية التمكين؟
- هل تتأثر استراتيجيات التمكين بالتحديات والعوائق؟

## 2. أهمية البحث:

تكن أهمية بحثنا انة يمثل إطاراً شاملاً لاختبار المستويات المعرفية لاستراتيجيات تمكين المرأة المتمثلة بـ ( المشاركة المعلومات، استقلالية وحرية الرأي ، والإبداع الذاتي ، وبناء فرق العمل) ، وهذا يمكن المؤسسات الجامعية من تحقيق أقصى استفادة من القيادات النسائية لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية وانعكاس ذلك على الاداء المميز في القيادة الادارية بأبعاده المتمثلة (القدرة على الانجاز ، والقدرة على تحديد الاهداف واتخاذ القرار، قوة الشخصية ، امتلاك المهارة القيادية والادارية ) مما يساعد على إثارة اهتمام النساء القيادات الادارية في المؤسسات التعليمية في تبني استراتيجية التمكين كونهن أداة تسهم في تحسين الاداء وتطويره. ويمكن تلخيص أهمية البحث من خلال الجوانب الآتي:

1. زيادة اهتمام المرأة بالقيادة الإدارية لاعتماد استراتيجية التمكين ، بوصفها أداة تسهم في تطوير وتحسين الأداء في الجامعة عينة البحث.
2. يتوقع من البحث أن يسهم في تأشير السبل الكفيلة لتمكين المرأة الاكاديمية وتوجيهها نحو الاداء المتميز.
3. يتوقع من البحث أن يشخص نقاط القوة والضعف في تبني استراتيجية التمكين وضرورة الانتباه إلى أي الأبعاد أكثر أهمية دون غيره.
4. تتبع أهمية هذه الدراسة من عدم وجود بحث يسلط الضوء على استراتيجيات تمكين المرأة في العراق وعلاقتها بتنمية عينة بحثية من القيادات النسائية في الأوساط الأكاديمية.

## 3. أهداف البحث:

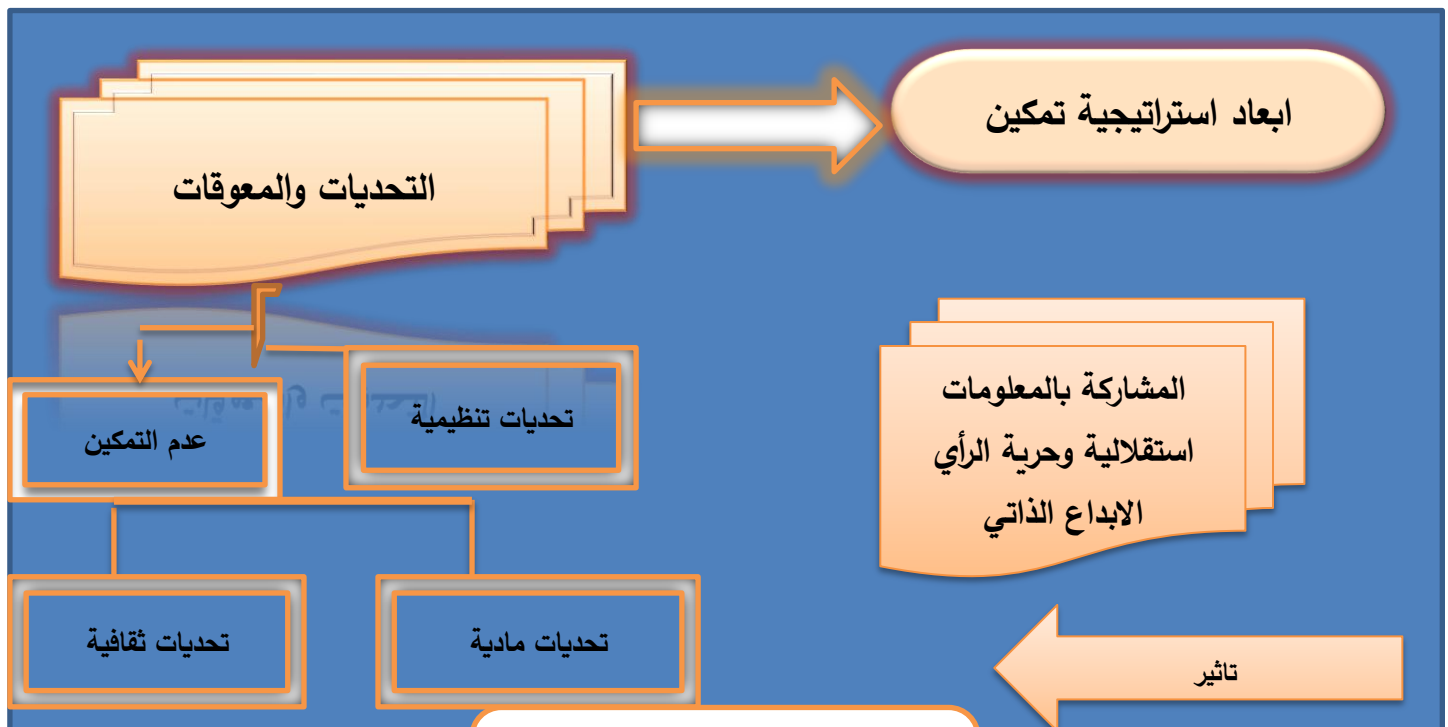
تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:



1. حصر بعض مفاهيم الفكرية المتعلقة بـ(استراتيجية تمكين المرأة ، ومؤشرات استراتيجية تمكين المرأة ، والدور القيادي للمرأة العراقية).
2. تحديد مستوى وأبعاد وعي المؤسسة التعليمية باستراتيجية تمكين المرأة والتحديات.
3. التعرف على التحديات التي تواجه تمكين المرأة لتنسجم القيادة الإدارية، وقدرتها على تحقيق أهدافها في مناصبها القيادية.
4. تشخيص العلاقة بين التحديات والمعوقات مع استراتيجية تمكين المرأة
5. إن استراتيجية تمكين المرأة هي موضوع إداري حديث ويمكن اعتبارها أساسا للتقدم والنجاح، وهي الواقع يمكن تطبيقها وتنفيذها في المؤسسة التعليمية.

#### 4. نموذج مفصل للبحث:

تم تصميم فرضيات البحث لتمثيل الأفكار الأساسية للبحث ، ولتوضيح أبعاد متغيرات البحث وأسئلته ، ولتحقيق أهداف البحث. يهدف إلى توضيح العلاقة بين متغيرات البحث. يشتمل النظام على متغيرين رئيسيين ، وهما المتغير المستقل ، وبعُد استراتيجية تمكين ، والمتغير التابع ، أبعاد القيادة النسائية ، الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث  
المصدر من اعداد الباحث



## 5. منهج الدراسة:

لقد اعتمد البحث الحالي منهج البحث القائم والتحليل البعدي ، الذي يمكن من خلاله وضع خطة لجمع المعلومات لإجراء البحث يبين أغراضه بطريقة مبسطة ومتناسكة ومنهجية ، إنها تقنية حديثة تسمح بتتيف الباحثين (الكادر النسائي بجامعة الكوفة) تداخل نتائج البحث عن طريق مزج التخصصات المختلفة والعلوم إلى أنه منهج يتصف بالشمول إذ يستند في الوقت نفسه إلى مناهج أخرى في الوصول إلى غايات ، لذا فإن تطبيقات هذا المنهج تستلزم الاعتماد على المنهج المسحي كذلك كونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواء أم ، كان مسحاً مكتوباً استبيانياً شفوياً وهو منهج مألوف للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات الرئيسة والفرعية وتأثيرات تلك العلاقة ، من خلال جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالكادر التدريسي النسائي والتركيز على استطلاع آراء عينة البحث وتوجهاتهم.

## 6. حدود الدراسة:

الابد من أن تتصف الدراسات والبحوث بإطار أفقي محدود وعمق عمودي ، فإذا كان العمق العمودي يتكفل به الجانب الفكري والفلسفي من الدراسة ، فإن النطاق الأفقي يبقى مهمة حدود الدراسة ، إذ الابد من تحديد توجهاتها ضمن حدود واضحة ومعلومة تحصر الجهد في إطار نقطة بذاتها وليس في نقاط عدة مهما كانت صلتها قوية بالنقطة الأساس . وقد تمثلت حدود الدراسة بالآتي :

- 1 . الحدود المكانية : تمثلت بالجامعة الكوفة .
- 2 . الحدود الزمنية : امتدت الحدود الزمنية للبحث المتمثلة بمدة تحصيل المعلومات والبيانات الخاصة بالجانبين النظري و العملي للدراسة التي امتدت من 10 / 11 / 2021 إلى 28 / 2 / 2022 . ومن ضمنها مرحلة إعداد الاستمارة وتوزيعها وجمعها وصولاً إلى تحديد نتائجها.
- 3 . الحدود العلمية: أن يكون البحث محددًا علميًا بما في ذلك أهدافه وأهميته.

## ثالثاً: الإطار النظري للبحث:

وعلى مدى العقدين الماضيين ، ازداد الاهتمام بدراسة استراتيجية تمكين المرأة بمختلف المؤسسات ، نتيجة للجدال الدائر حول مفهوم تمكين المرأة في الساحة الأكاديمية. وفي هذه الدراسة ، سنعمل على إبراز استراتيجيات تمكين المرأة ، ومفهومها وأبعادها ، فضلاً عن أهدافها ومنافعها الرئيسية ، من خلال المطالب التالية:

### 1. مفهوم وأهداف وأبعاد استراتيجية التمكين المرأة :

#### - مفهوم استراتيجية التمكين :

تشهد الساحة الجامعية حواراً حول تحديد مفهوم استراتيجية التمكين ، والمقاييس التي يمكن اعتمادها لقياسه ، يُنظر إلى استراتيجيات التمكين على أنها تمكّن الموظفين الإيجابيين من التأثير والطاقة والمعلومات لاتخاذ



القرارات والمشاركة فيها ، في حين أن التمكين الاستراتيجي هو عملية تمكين الموظفين أو إعطائهم السلطة والمهارات وحرية أداء وظائفهم.

يرى من خلال مقترحات ونظريات الممارسين، والمسؤولين في منظمات الأعمال فإن تمكين الاستراتيجي العاملين يشير إلى القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة ، وزيادة ثقتهم، وارتفاع مستوى انتمائهم، وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات، وتفاعلهم في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة، فالتمكين الاستراتيجي يعني تشجيع الأفراد والسماح لهم أن يأخذوا المسؤولية الشخصية لتحسين طريقة أداء وظائفهم ليساهموا في إنجاز أهداف المنظمة، وهذا يحتاج الى خلق ثقافة تشجيع العاملين في كافة المستويات لكي يشعروا انهم يصنعون الفرق، ويساعدون ذلك بأن يحصلوا على الثقة والمهارات (Odeh,2013:36).

ويؤكد (تركي، 2017: 191) على ان التمكين الاستراتيجي هو منح العاملين السلطة لاتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤولية نتائجه متعلق بالمستقبل او ذات الصلة بأعمالهم . أضافت (Aref,2020:156) لا يمكن تعريف التمكين الاستراتيجي بطرق بسيطة وموحده ومستمرة وأن التمكين لا يعني نفس الشيء للجميع لذلك سيكون غير المناسب محاولة تطوير مقياس عالمي للتمكين، بل إلى اجراء بحوث نوعية كما لا يمكن دراسته فقط بل يفهمه المشاركون بالتمكين في سياق عملهم ، في حين أن تمكين الافراد الصلاحيات مع أصحاب المصلحة للمساعدة في قيادة الزخم تعبير واحدة من اهم الادوات لنجاح تنفيذ التغيير التنظيمي وادامته ويزيد من مستوى استقلاليتهم . وبينما (مخدوم، 2020: 120) التمكين الاستراتيجي من أبرز مفاهيم تنظيمية المعاصرة للفكر الإداري والذي يهتم بإتاحة الفرصة للآخرين لزيادة قدراتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة الذي يهدف إلى منح الأفراد إدارياً. الحرية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والاستفادة من قدرات ومواهب وإبداع العاملين وتسخيرها في تقدم العمل أو الوظيفة والتأكيد عليها وتأهيلها مهنياً ، وأهمية العمل الجماعي دون تدخل أداري مباشر أثناء توفير البيئة المناسبة لنموها بثقة تامة فيما بينها ، وكلما مارس التمكين الاستراتيجي بطريقة فعالة ، ينعكس ذلك ويسهم في تطوير العديد من المجالات على مستوى المنظمة وأعضائها. من المجالات التي يمكن أن يساهم فيها التمكين بكفاءة هو تطوير قادة إداريين متميزين. ويرى كل من (Feldman, et al .,2003:9-11) يتطلب التمكين الاستراتيجي تغيير العلاقات بين الإدارة والموظفين من خلال إعادة تعريف تدفق القوة وإمدادها. بدلاً من القوة المتدفقة من مصدر واحد في أعلى التسلسل الهرمي ، وتولد علاقات المشتركة المزيد من القوة في أن الموظفين لديهم قدرة جديدة على توحيد المعلومات أو السلوك أو إحداث تأثير داخل المنظمة. وبالمثل ، يمكن للمنظمات القيام ببعض الأعمال. في الأمثلة المذكورة أعلاه ، ويمتلك قسم التخطيط السلطة لوضع خطة رئيسية بحيث تزداد عملية اتخاذ القرار ، وتكتسب المنظمة قاعدة أوسع من الخبرة والموارد التي يمكن استخدامها لتنفيذ الإجراءات الحكومية عند صنع السياسة. ويقترح كل من



(Johnson, et al., 1997:73) ولكي تظل الشركات في بيئة تنافسية بشكل متزايد ، فإنها تبحث الآن عن طرق مبتكرة لتعزيز الإمكانات الإبداعية لقوتها العاملة. وعلى غرار إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة ، تغير التمكين إلى شعار في تسعينيات القرن العشرين. ولكن في الممارسة ، يكون التمكين أكثر من مجرد كلمة مزعجة حالية فهو يشكل تحدياً ضخماً في القيادة. ولمواجهة هذا التحدي ، استحدثنا منظومة استراتيجية التمكين ، وهي أداة تقييم يمكن أن تساعد الشركات على تجنب مخاطر التنفيذ المرتبطة باختلافات المجموعات ، والاختلافات في تقديم ودرجة التمكين على نطاق المنظمة ، وتدخلات المورد البشري التي تضعف القوة دون قصد. ويصف بشكل شامل منظومة استراتيجية التمكين وتطبيقها العملي في تيسير عملية انتقال رائدة متعددة الجنسيات في أمريكا لفرق العمل محتملة والفوائد المحتملة للتمكين. كما يعرض الآثار الناتجة على ذلك بالنسبة للشركات التي تدير تغييرات مماثلة. ويرى (Geroy, G.D., 1998) يعد تمكين الاستراتيجي للموظفين أحد مفاهيم الإدارة الرئيسية في عصرنا ، ولكن مفهوم التمكين الاستراتيجي لم يصبح بعد جزءاً من ثقافة شركتنا. من أجل تمكين المديرين من استخدام مفاهيم التمكين الاستراتيجي ، طور المؤلفون نموذجاً يعتمد على التدريب والنمذجة وتمية المسار الوظيفية في كل من السياق تنظيمي والفردية، ويؤكد المؤلفون أن التنفيذ ليس بالمهمة السهلة ، حيث يجب على المدير تجاوز العقليات التقليدية القائمة على السلطة لتطوير .

#### - أهداف استراتيجية التمكين :

تختلف آراء الباحثين بشأن تحديد الأهداف التي يمكن أن تحققها استراتيجية التمكين دون اختلاف النتائج والهدف الرئيسي للاستراتيجية. وتشمل الأهداف الرئيسية ما يلي:

- ❖ الاستفادة من القدرات المتاحة للمرأة العراقية.
- ❖ تعد استراتيجية التمكين إدارية معاصرة تستخدم لتحقيق الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة.
- ❖ توضح واقع المرأة العراقية في صنع القرار الاستراتيجي ومسؤولية وإنجازه وخاصة من تنال الثقة بينهم من خلال وصولها إلى مواقع السلطة.
- ❖ تنمية قدرات المرأة في ميدان العمل التعليمي عن طريق برامج التنقيف الفكري الاستراتيجي.
- ❖ ويمكن استخدام استراتيجية لتمكين المرأة كأداة هامة في وضع استراتيجيات لا يمكن منعها من استخدامها لتعزيز روح التغيير فيما بين أعضاء المؤسسة لصالح توجهات المجتمع وأهدافه

#### - أبعاد استراتيجية تمكين :

للتمكين اتجاهات ووجهات نظر مختلفة تختلف في المفاهيم التي يعتمد عليها الباحثون في أبحاثهم استراتيجيات التمكين وتطبيقاتها الميدانية. من خلال تحديد هذه الأبعاد الاستراتيجية كالآتي:



**(1) المشاركة بالمعلومات:** تؤدي المعلومات دوراً مركزياً في تمكين المرأة، أي أنها عنصر أساسي في استراتيجية التمكين. وفي الآونة الأخيرة، ازداد الاهتمام بنقل المعلومات إلى كافة مستويات المنظمة بغية زيادة وعي العاملين بأسباب القرارات المتخذة لزيادة التزامهم بأعمال المؤسسة. بينما يرى ( ادويش وآخرون، 2012:9) توقف نجاح التمكين على قدرة من يتم تمكينهم للوصول إلى المعلومات الملائمة بالسرعة المطلوبة والمضبوطة، وفي الوقت المحدد، ولذلك فإن قدرة الإدراك المعلومات المطلوبة لصنع قرارات تستند إلى معلومات مسبقة يتطلب توافر نظم اتصالات فاعلة تحقق ذلك .

**(2) استقلالية وحرية الرأي:** تعد استقلالية وحرية العمل هي أهم عامل في تمكين المرأة لأنها تضمن منح وإعطاء المرأة القدرة على العمل في الأنشطة الخاصة بالمهام التي تمارسها. وفي هذا الصدد، وأكدت كل من (Areiqat, A. Y., et al., 2016:16) هناك ثلاثة أنواع من حرية الحركة، وهي تقليدية (Routine) وحرية الحركة الإبداعية (innovative)، وحرية التصرف المقيدة (Deviant). وأما الاستقلالية هي استقلال المرأة في عملها، أي منح صلاحيات واسعة لاتخاذ إجراءات ذات نطاق أوسع. ومن الضروري أن تكون حرية العمل محدودة في حدود الرؤية الواضحة لمهمة المؤسسة وأهدافها أي أن التصرف يجب أن يكون ضمن حدود الأهداف المتفق عليها أولاً.

**(3) الإبداع الذاتي:** يعتبر عملية فكرية أساسية للمرأة المبدعة، من حيث التركيز، والاهتمام، والوعي، والإدراك، والتنظيم، والترميز، والتفاعل، وفي نهاية المطاف تشكيل جديد أو الإبداع للتعامل مع مختلف القضايا والتحديات الحياتية، ولأن كل النساء خلقهن الله ولديهن القدرة على الإبداع، فإن تحقيق هذه القدرة الفكرية تعتمد على الإنتاج الإبداعي، التي تبدأ بدورها من قدرة المرأة على التخلص من المخاوف الداخلية بانعدام الثقة بقدراتها، وينمو بالتغلب على المخاوف اللاشعور من المعوقات الخارجية التي توقف الابتكار وتعطل الإبداع. الإبداع ليس فقط الوراثة. إنما هو المبدأ التي تبدأ بها أي امرأة من خلال القدرة على الخروج من الطريقة العادية للتفكير، واتباع نمط جديد يساعدهم على الابتعاد عن كل ما هو طبيعي ومألوف، والسعي إلى إيجاد رؤية أفضل لحل المشكلات والتحديات بطريقة مختلفة وبطريقة فعالة ومناسبة.

**(4) بناء فرق العمل:** إنها "عملية تبادل المعلومات أو الأفكار من شخص لآخر، أو من شخص لآخر لمجموعة، أو بين مجموعتين أو أكثر، عن طريق استثمار الكل إمكانيات العطاء والاستلام، ومختلف طرق الاتصال المناسبة بهدف تحقيق أقصى قدر درجات التواصل وزيادة فاعلية التواصل بين الأفراد. ويرى (السيد، 2019: 63) هو طريقة تهدف إلى نقل رسالة، أو معلومة من شخص



آخراً، أو لمجموعة لكي يتبادلون تلك المعلومة أو الرسالة ويناقشون محتواها ، وإبداء آرائهم حولها في اتخاذ الخطوات الفعلية لتنفيذها.

## 2. مفهوم وإبعاد تحديات ومعوقات تولي القيادة النسائية :

### - مفهوم القيادة النسائية:

تعتبر القيادة النسائية من الموضوعات النادرة، وقد تمت صياغة مصطلح "القيادة النسائية" لأول مرة في المكسيك في عام 1975 في مؤتمر للأمم المتحدة بعنوان (التمية والمساواة والتعليم) ويشير إلى مجموعة من الخصائص والسلوكيات المرتبطة بالمرأة ، مثل العمل التعاوني والاستماع والمشاركة في اتخاذ القرار - مما يمكنهم من أداء المهام الإدارية بشكل أفضل من القادة الذكور. إنها أكثر من كونها علمًا تطبيقيًا ، فهي خصائص فريدة للأداء تتيح النتائج المرجوة والفعالية والنجاح المستمر. ويشير (Peter.G.,2013:403) هناك التوجه من الباحثين متسائلني: هل يمكن للمرأة أن تتولى أدواراً قيادية؟ ولكن هذا الأمر يعد الآن نقطة خلافية. فبالإضافة إلى التواجد الكبير للمرأة في الأدوار القيادية المؤسسية والسياسية، إلا أنه يمكننا أن نشير إلى القيادات النسائية الفاعلة بمن فيهن بعض النساء اللواتي شغلن منصب رئيس وزراء مثل بينازير بوتو Bhutto Bhutto (باكستان) ، مارجريت ثاتشر Thatcher Margaret (المملكة المتحدة)، وغيرهن، وبعيداً عن السياسة يمكن الإشارة إلى عدد من القيادات النسائية الفاعلة مثل إندرا نويي Nooyi Indra المديرية التنفيذية لشركة بيبس كولا (PepsiCo)، وأنديرا جانج Jung Andrea المديرية التنفيذية لشركة أفون (Avon) وغيرهن.

وفي ضوء ذلك اشار (Stead, V.,et al ,2015:69) باختصار ، هدفنا الرئيسي هو تسليط الضوء على الاستخدام المحافظ لمصطلح (القيادة النسائية) في الأدب الإداري وكيف تؤثر هذه الحقيقة على نضال البطلات النسويات من أجل المساواة . وفي السنوات الأخيرة ، لعبت القيادة التي طورتها النساء دوراً مهماً كإحدى القضايا المركزية في التخطيط السياسي والاقتصادي الأوروبي. مع إدراج مفهوم "القيادة النسائية" في أدبيات الأعمال ، ازداد عدد النساء في السلطة تدريجياً ، وتقلن مناصب في السلطة . لذلك علينا أن نسأل أنفسنا في الأدب كيف يستخدم أدب الإدارة هذا المفهوم. إذا تم استخدام هذا المصطلح في المقام الأول ، فنحن بحاجة إلى التأكيد على أن هذا يمثل خطراً حاسماً ، لأنه يجلب مصطلحاً آخر: "القيادة النسائية". في الواقع ، في كثير من الحالات غالباً ما يتم استخدامه لإخفاء نماذج القيادة القائمة على التقاليد والمحافظة مفهوم الأنوثة الذي يديم عدم المساواة بين الجنسين ، والذي نعتقد أنه أفضل تعبير عنه في كلمة "أنثى" قيادة. ولهذه الغاية ، فإن الغرض الأساسي من هذا التبادل هو دراسة مفهوم "القيادة النسائية". ومن الرؤى الداعية لذلك إضافة (Sugiyama,K, et al.,2016:6) يواجه القادة في منظمة الصراع في العمل نتيجة للاختلافات بين الناس يمكن أن يؤدي هذا إلى صراع تنظيمي لأنها ظاهرة لا مفر منها وتعمل



بشكل جيد والوفاء بالواجبات والمسؤوليات ، هذا ما يفعله مفهوم التمكين وينشط من خلال ومن الأساليب التي يستخدمونها دور القيادات النسائية في تحقيق النجاح في العمل إدارة منظمة لإنجاز العمل وتفويض بعض السلطة على أساس الثقة هذا متاح مع القائدات ويعملن كفريق عمل حيث يهيمنون التعاطف والتعامل مع هذه النزاعات بطريقة هادئة ومجموعة وتعاونية اختيار أسلوب استراتيجي لإدارة الصراع.

وحتى تتضح الرؤية يشير كل من (Salih, A., et al ., 2017: 18) ان القيادة النسائية هي مجموعة من خصائص التي تتميز بها المرأة القائدة يتطور من خلال العمل القيادي العملي واكتساب الخبرة بمرور الوقت يمكنها التأثير على المرؤوسين الأفراد من خلال توجيههم على الطريق الصحيح تحقق المنظمة ومرؤوسيه الأهداف المرجوة بطرق فريدة إثبات قيمتها في المجتمع.

#### - أبعاد القيادة النسائية:

- ❖ **التعاطف:** إنها قدرة القائدة على التواصل بشكل أكثر فاعلية مع زملائها ، وهو ما يمكن القيادة النسائية حيث يمكنها التصرف في المواقف الحرجة (إسماعيل 2020: 509) والتصرف بعقلانية مع مراعاة ظروف مرؤوسيه. والأخذ في الاعتبار أن إحدى استراتيجيات التعامل مع المرؤوسين هي التحدث والاستماع إليهم.
- ❖ **التعاون في تنفيذ الأهداف واتخاذ القرارات:** يتعلق الأمر بمشاركة العمل مع الأشخاص ، واتخاذ القرارات من خلال الاستماع الجيد والتفاوض كفريق واحد لتحقيق أهداف المنظمة ، وبالتالي تحسين الروح المعنوية للموظفين في المنظمة ، و زيادة ولاء الموظف للمؤسسة.
- ❖ **القوة الشخصية :** هي قدرة المرأة القائدة على تحمل الصعوبات والمصاعب التي تواجهها وقدرتها على تحقيق النجاح والأهداف المرجوة. وقدرتها أيضا على التفكير بمرونة في مواجهة الأشياء لتحقيق أهداف محددة.
- ❖ **امتلاك مهارات القيادة:** المرأة القيادية لديها المهارة على ابتكار أفكار إبداعية للمواجهة مع المجتمع ، وهي مسلحة بالمعرفة العلمية ، ولديها القدرة على المواجهة والمجازفة خاصة في المجال الاقتصادي.

#### - التحديات والمعوقات قيادة المرأة في المؤسسة التعليمية:

تسعى القيادة الاستراتيجية للنساء العاملات ، مع وجود قيود ، إلى تتبع أسباب وكيفية ظهور القيادات النسائية على الصعيد العالمي. وتشير الأدلة إلى عوامل ثقافية معينة ، كثيرا ما يتم التعبير عنها من خلال القوانين ، تقيد المرأة أو تدعمها في سعيها لشغل مناصب إدارية. وتظهر البيانات أن القيادات النسائية آخذة في الازدياد ، وإن كان ببطء ، في الظهور كقادة سياسيين في جميع



أنحاء العالم. ويؤكد استعراض مشاركة المرأة وتمثيلها على الصعيدين الإقليمي والوطني في البرلمانات ، بوصفها وزيرات ورئيسات حكومات ودول ، أن بوسع المرأة أن تبرز بوصفها زعيمة سياسية. وأخيرا ، فإن تحديد القيادات النسائية وفحصها ، وأسلوبهن ، ومضمونها ، هي أمور لا تقدر بثمن لفهم أسباب وكيفية ظهور القيادات النسائية ، على الرغم من التعقيد المعقد والشامل للتحديات. (Meehan, A.2020 :5). ويمكن تلخيص أحد أهم المعوقات التي تواجهها المرأة في العثور على مناصب قيادية أو البحث عنها على النحو التالي:

1. **المعوقات الشخصية:** ويتعلق ذلك بمستوى رغبة المرأة في القيادة والمهارات ، وقدرتها على تحمل المسؤوليات ، وثقتها بنفسها. وأهم عائق شخصي هو رؤية المرأة للقيادة في صعوبة التوفيق بين الالتزامات الأسرية والاجتماعية ومتطلبات العمل القيادي ، يليه ضعف رغبة المرأة في اكتساب المهارات القيادية. والواقع أن الكثيرين يعتقدون أن السبب الرئيسي لإعاقة المرأة هو انخفاض رغبة المرأة في تولي منصب قيادي بسبب شعورها الموروث بالضعف والقيود القائمة على المجتمع المحلي على قدراتها. (De Vita, et al.,2014:8)

2. **معوقات التأهيل العلمي والفني:** من الشائع في العمل أن معظم المسؤولين ينحازون للرجال عندما يختارونهم. الموظفون العاملون في برامج التدريب ، وكذلك في برامج الدراسات العليا أو أساس الترشيح والاختبار للدورات الدراسية واستنادا إلى علاقات الرجل الشخصية بالمسؤولين ، تشكل جميعها عقبة أمام المرأة. العقبات التي تعترض هيمنة الرجل من جهة ، وصعوبة المرأة في التوفيق بين أعبائها المنزلية والاجتماعية ومتطلبات العمل ، من ناحية أخرى ، تجعل المسؤولين يترددون في زيادة أعبائهم وإشراكهم في أنشطة إضافية. وجعلوا ذلك مبررا لتحيزهم ولحق المرأة في المؤهلات العلمية والفنية. (Maheshwari, G. 2021,3).

3. **المعوقات الوظيفية:** وعلى الرغم من زيادة عدد النساء العاملات بصفة عامة ، فإن وصول المرأة إلى القيادة المتقدمة أمر عملي. وليس من المقبول على نطاق واسع أنه من الصعب على الرجل أن يقبل أن تكون المرأة في أعلى المناصب الإدارية لأسباب يقوم بها بنفسه. قدرتها على القيادة من ناحية ، وتصوره أن عمل المرأة سيضر بمهنته ، وهذا ما جعله. ويهيمن على هذه المواقع وصول المرأة فقط إلى الوظائف الكتابية والروتينية التي أصبحت أكثر تواترا. انخفاض قيمة الرجل ، فضلا عن تدني النظرة إلى عمل المرأة والوعد الأقل إنتاجية من جانب المسؤولين ، وعملها غير مستقر وقدرته على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ضعيفة. (Wood, D. F, et al.,2009:74)

**إن التحديات التي تواجه القيادات النسائية في الإدارة مصنفة في خمس فئات:**  
التحديات التنظيمية ، تحديات عدم التمكين ، والتحديات الذاتية ، والتحديات الثقافية ، والتحديات المادية والتقنية. (مخولف وآخرون ، 2021: 238).

A. **التحديات التنظيمية :** وهي تعني جميع العوامل المتصلة بالتنظيم الإداري التي يمكن أن تكون سببا في عدم قدرة القيادات الإدارية للمرأة على أداء الدور المنوط بها بالكامل ، أو بعبارة أخرى ، عرقلتها من تحقيق أهداف المنظمة أو الوحدة الإدارية تحت رئاستها الفعالة.



**B. تحديات عدم التمكين :** مجموعة القيود التي تؤثر على قدرة القيادة الإدارية على التأثير واتخاذ القرارات السليمة وتحقيق الأهداف التنظيمية ، الناجمة عن الافتقار إلى أدوات وأساليب تمكين القيادة ، والتي تشمل: المعارف ومن خلال منح السلطات الكافية ، وتوفير المعلومات اللازمة ، وكذلك من خلال التوحيد التمنية الذاتية للقيادة وعن طريق المكافأة والتشجيع ، وكذلك عن طريق تعميق القيادة من خلال مشاركتها في تحديد الأهداف ورسم السياسات والوسائل والأساليب.

**C. التحديات الثقافية :** إنها مجموعة من المعتقدات والممارسات المرتبطة بثقافة مجتمعية مؤثرة. وبصورة سلبية لفعالية القيادة الإدارية في ممارسة دورها الريادي ، ونرى ( فاطمة ، 2019: 8). على الرغم من الدور القيادي المتنامي للمرأة في المجتمع ، هناك تصور تقليدي وممارسات مجتمعية تمنع المرأة من النهوض بالوظائف ، مثل ربط الكفاءة الإدارية بالرجل والتشكيك في كفاءة عدد قليل من النساء اللاتي يصلن إلى مناصب قيادية ، وأن هناك اتجاهات سلبية نحو تولي المرأة مناصب قيادية ينظر إليها على أنها تتطلب صفات غير نسائية مثل الصرامة والقسوة والالتزام وتنمية الحوافز .

**D. التحديات القانونية والإعلامية:** وتتضمن دساتير الدول العربية التي صدقت على اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة أحكاماً تؤكد مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة ، وإن كانت هذه الأحكام تضمن بوضوح حق المرأة في المشاركة السياسية. والواقع أن حجم هذه المشاركة في الدول العربية لا يزال صغيراً ، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى أن معايير الأحوال الشخصية مستمدة أساساً من التفسيرات والاجتهادات الدينية في الماضي عندما كانت ثقافة التمييز تتراجع في التاريخ الطويل. (البلوشية، 2016)

**E. التحديات البيئية والمادية :** تواجه القيادات الإدارية في القطاعات النسائية مجموعة من الإعاقات وفيما يتعلق بالقدرة المادية والمالية والتقنية التي تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها المقررة ، ومن أهم وأهم التحديات نقص الموارد المالية والميزانيات المخصصة للأقسام النسائية ومحدودية الموارد المتاحة. السلطات المالية الممنوحة لها.

### 3. الجانب العلمي / التحليل الإحصائي

#### أولاً: اختبارات أداة القياس

اجرت الباحثة اختبار التوزيع الطبيعي قبل البدء، نظراً لأهميته في اختيار الأساليب الإحصائية، إذ يوضح الجدول (1) إذ يتضح ان القيمة الاحتمالية لاختبار المتغيرين تزيد عن (0.05)، وان قيم الالتواء والتفرطح قد وقعت في المنطقة المقبولة (-/1.96).



### الجدول (1) التوزيع الطبيعي لبيانات متغيري البحث

نتائج اختبار كولماكروف – سميرنوف للعينات الصغيرة		
الملاحظات	استراتيجية تمكين المرأة	التحديات والمعوقات
العينة	86	86
المقاييس الطبيعية	الوسط الحسابي	1.70
	الانحراف المعياري	0.510
	الالتواء	-0.324
	التفرطح	-0.302
الاختلافات الأكثر شدة	قيمة المطلق	0.077
	القيمة الموجبة	0.055
	القيمة السالبة	-0.077
قيمة احصاءه الاختبار	0.123	0.077
القيمة الاحتمالية باتجاهين	0.085	0.200*

#### المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

اختبار كفاية حجم العينة (KMO) ، والتحليل العاملي الاستكشافي ، فضلاً عن اختبار الثبات ، فكانت قيمة اختبار كايسر ماير اولكن (0.734) ، وقيمة اختبار بارتليت (432.470) عند مستوى المعنوية (0.000) ودرجة حرية (120) للمتغير المستقل التحديات والمعوقات والمقاس من خلال (16) فقرة واجابت عليه عينة تألفت من (86) مشاهدة ، بينما كانت قيمة اختبار كايسر ماير اولكن (0.783) ، وقيمة اختبار بارتليت (608.371) عند مستوى المعنوية (0.000) ودرجة حرية (120) للمتغير المعتمد استراتيجية تمكين المرأة والمقاس عبر (16) فقرة .

حصل المتغير المستقل التحديات والمعوقات على جذر كامن (10.287) والمتضمن اربعة عوامل، وقيمة تباين تفسيري (64.293%) ، بينما حصل المتغير المعتمد استراتيجية تمكين المرأة على جذر كامن (11.419) والمتضمن اربعة عوامل، وقيمة تباين تفسيري متراكم (71.368%) ، فيما كانت قيم التشبعات تزيد عن (0.400) لعناصر مكونات مصفوفة التدوير ، فيما كانت قيمة معامل الثبات للاستبانة بشكل عام (0.903) ، وقد وظف الباحث الأسلوب الاحصائي معامل التجزئة النصفية لل فقرات (32) ، حصلت الفقرات الفردية (16) فقرة على معامل الفا كرونبيخ (0.863) ، فيما حصلت الفقرات الزوجية (16) فقرة على معامل الفا كرونبيخ (0.831) ، فيما كانت قوة ترابط نصف الاستبانة على معامل ارتباط (0.608) ، وقيمة معامل سبيرمان براون (0.892) ، ومعامل كتومان للتجزئة (0.888) ، بينما كان معامل الثبات للمتغير المستقل التحديات والمعوقات (0.830) ، وللمتغير المعتمد استراتيجية تمكين المرأة (0.842) ، اما معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.903) وعبر (32) فقرة ، اذ كانت جميع القيم تزيد عن (0.70) ، وكما موضح بنتائج الجدول (2).



### الجدول (2) اختبارات ثبات الاستبانة

المؤشرات	التحديات والمعوقات	استراتيجية تمكين المرأة
الثبات	0.830	0.842
الثبات الكلي للاستبانة	0.903	
كفاية حجم العينة (KMO)	0.734	0.783
اختبار بارتلليت	432.470	608.371
درجة الحرية	120	120
القيمة الاحتمالية	0.000	
التباين التراكمي المفسر	64.293%	71.368%
الجذر الكامن	10.287	11.419
ترابط نصفي الاستبانة	اختبار سبيرمان براون	اختبار كوتمان
0.608	0.892	0.888

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

### ثالثاً: الإحصاء الوصفي للبحث:

تم تحليل وتشخيص مستوى إجابات عينة البحث حول المتغيرين المبحوثين، فضلاً عن ابعادهما وكما موضح بنتائج الجدول (3)، من خلال الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والوزن النسبي، أضف لذلك ترتيب المتغيرات بحسب معامل الاختلاف النسبي وحجم الاثر للمتغيرات الرئيسية، وابعادها، فكانت نتائج التحليل الاحصائي الوصفي كالاتي:

### الجدول (3) تحليل وتشخيص مستوى إجابات العينة (n=45)

المتغيرات وابعادها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	فجوة التطبيق	الأولوية
التحديات والمعوقات	1.70	0.509	29.94	34	66	الثاني
تحديات تنظيمية	1.87	0.705	37.70	37.4	62.6	3
تحديات عدم التمكين	1.57	0.581	37	31.4	68.6	2
تحديات ثقافية	1.74	0.615	35.34	34.8	65.2	1
تحديات بيئية مادية	2.08	0.856	41.15	41.6	58.4	4
استراتيجية تمكين المرأة	3.18	0.688	21.63	63.6	36.4	الأول
البيئة التنظيمية	2.75	1.111	40.4	55	45	4
التفكير الاستراتيجي	3.35	0.972	29.01	67	33	3
الرؤية الاستراتيجية	3.14	0.889	28.31	62.8	37.2	2
الاتصال الفعال	3.49	0.790	22.63	69.8	30.2	1

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)



### مناقشة النتائج في ظل التحليل الوصفي لبيانات متغيري البحث:

1. حصلت التحديات والمعوقات على وسط حسابي (1.70) ضعيف المستوى ويقل عن الوسط الفرضي للبحث (3) مما يؤثر ضعفاً في توفره أي تواجه استراتيجية المرأة تحديات ومعوقات ضعيفة ، لتناول اهتمام نسبي (34%) الضعيف ، إذ انسجمت الإجابات وتقاربت في الاتفاق على توفر التحديات والمعوقات اجمالاً وبمعامل اختلاف نسبي (29.94%) لتحصل على الترتيب الثاني من بين متغيري البحث الحالي ، وبانحراف معياري (0.509) يشير الى الانسجام والتقارب في الآراء ، بينما كانت فجوة توفرها كبيرة نسبياً (66%) ، اما على مستوى الابعاد التي قيست من خلالها التحديات والمعوقات في جامعة الكوفة فكانت على النحو الاتي:

أ. حصلت تحديات ثقافية على وسط حسابي (1.74) ضعيف التوفر ويمارس باهتمام نسبي (34.80%) الضعيف، وبمعامل اختلاف نسبي (35.34%)، وبفجوة تطبيق (65.20%) نظراً لكون مستوى الاهتمام فيها (34.80%).

ب. ترتبت تحديات عدم التمكين ثانياً من بين ابعاد التحديات والمعوقات، إذ حصلت على وسط حسابي (1.57) ضعيف التوفر ويقل عن الوسط الفرضي للبحث (3)، فيما كان الاهتمام النسبي بالبعد اجمالاً (31.40%) ضعيف، لذلك كانت فجوة الاهتمام (68.60%)، وبمعامل اختلاف نسبي (37%)، وانحراف معياري (0.581).

ت. اما الترتيب الثالث فكان لبعده تحديات تنظيمية، إذ حصل على وسط حسابي (1.87) ضعيف التوفر ويقل عن الوسط الفرضي للبحث (3)، فيما كان الاهتمام النسبي بالبعد اجمالاً (37.40%) ضعيف، لذلك كانت فجوة الاهتمام (62.60%)، وبمعامل اختلاف نسبي (37.70%)، وانحراف معياري (0.705).

ث. اما الترتيب الرابع فكان لبعده تحديات بيئية مادية، إذ حصل على وسط حسابي (2.08) ضعيف التوفر ويقل عن الوسط الفرضي للبحث (3)، فيما كان الاهتمام النسبي بالبعد اجمالاً (41.60%) ضعيف، لذلك كانت فجوة الاهتمام (58.40%)، وبمعامل اختلاف نسبي (41.15%)، وانحراف معياري (0.856).

II. حصلت استراتيجية تمكين المرأة على وسط حسابي (3.18) معتدل المستوى ولكنه يزيد عن الوسط الفرضي للبحث (3)، ويمارس باهتمام نسبي (63.60%) متوسط، لتشكل هذه السلوكيات فجوة اهتمام بلغت (36.40%)، بينما كان معامل الاختلاف النسبي (21.63%) ليحل بالترتيب الاول على مستوى متغيري البحث، وبانحراف معياري (0.688)، اما على مستوى ابعادها فقد ترتبت بحسب الاتي:



أ. حصل الاتصال الفعال على الترتيب الأول وبوسط حسابي (3.49) مرتفع التوفر ويمارس باهتمام نسبي (69.80%) الجيد، لذلك كان معامل اختلاف البعد (22.630%) النسبي، وبفجوة تطبيق (30.20%)، وانحراف معياري (0.790%).

ب. ترتب الرؤية الاستراتيجية ثانياً من بين الابعاد الأربعة لاستراتيجية تمكين المرأة في جامعة الكوفة، إذ حصلت على وسط حسابي (3.14) معتدل التوفر، فيما كان الاهتمام النسبي بالبعد اجمالاً (62.80%)، لذلك كانت فجوة الاهتمام (37.20%)، وبمعامل اختلاف نسبي (28.31%)، وانحراف معياري (0.889).

ت. اما الترتيب الثالث فكان لبعد التفكير الاستراتيجي، إذ حصل على وسط حسابي (3.35) معتدل التوفر، فيما كان الاهتمام النسبي بالبعد اجمالاً (67%) معتدل، لذلك كانت فجوة الاهتمام (33%)، وبمعامل اختلاف نسبي (29.01%)، وانحراف معياري (0.972).

ث. اما الترتيب الرابع فكان لبعد البيئية التنظيمية، إذ حصل على وسط حسابي (2.75) معتدل التوفر ويقل عن الوسط الفرضي للبحث (3)، فيما كان الاهتمام النسبي بالبعد اجمالاً (55%) متوسط، لذلك كانت فجوة الاهتمام (45%)، وبمعامل اختلاف نسبي (40.4%)، وانحراف معياري (1.111).

رابعاً: الإحصاء الاستدلالي واختبار فرضيتي البحث الرئيسة الأولى (ترتبط التحديات والمعوقات مع استراتيجية تمكين المرأة ارتباطاً معنوياً)، وفرضية البحث الرئيسة الثانية (تؤثر التحديات والمعوقات بأبعادها مجتمعة في استراتيجية تمكين المرأة تأثيراً معنوياً).

يظهر الجدول (4) وجود علاقات تأثير للمتغير الكامن للتحديات والمعوقات بصفته انموذج تألف من ثلاث ابعاد رئيسة مجتمعة (تحديات تنظيمية، تحديات عدم التمكين، تحديات ثقافية) وهو يؤثر على أساس فرضية البحث كموجه سلوكي يستهدف تحسين التميز في الأداء المؤسسي لجامعة الكوفة اجمالاً، إذ يتضح الاتي:

1. أظهرت نتائج الجدول (4) وجود علاقة ارتباط عكسية سلبية (\*\*-0.294) معنوية بين التحديات والمعوقات مع استراتيجية تمكين المرأة في جامعة الكوفة، أي كلما ظهرت تحديات ومعوقات في مكان عمل المرأة في الجامعة، كلما ضعفت إمكانية تبني استراتيجية تمكين المرأة في الجامعة، وبذلك تقبل الفرضية الرئيسة الاولى.

2. أظهرت نتائج الجدول (4) وجود معامل تحديد (0.076)، إذ استطاعت التحديات والمعوقات من تفسير ما نسبته (7.60%) من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية تمكين المرأة، فيما تُعزى النسبة المتبقية (92.40%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر وهو انموذج مقبول وضعيف ويمكن الاعتماد عليه في تفسير التغيرات التي تطرأ على استراتيجية تمكين المرأة، فيما



ظهرت قيمة (F) المحسوبة للأنموذج (6.862) وهي تزيد عن قيمتها الجدولة (3.956) وبدرجة حرية (85) ، اذ وجد تأثير سلبي لتحديات بيئية مادية في استراتيجية تمكين المرأة مقداره (-0.177) وبقيمة احتمالية (0.010) وبقيمة (T) المحسوبة (2.620)، وهي تزيد عن القيمة الجدولية (1.989) ، ومن جميع ما استعرض من نتائج ، تقبل الفرضية الرئيسية للبحث (تؤثر التحديات والمعوقات بأبعادها مجتمعة في استراتيجية تمكين المرأة تأثيراً معنوياً).

استراتيجية تمكين المرأة = (2.318) - (0.177) \* تحديات بيئية مادية

الجدول (4) تأثير التحديات والمعوقات بأبعادها مجتمعة في استراتيجية تمكين المرأة

المعتمد	إشارة العلاقة	المستقل	التأثير $\beta$	التحديد $R^2$	الخطأ المعياري	اختبار T	المعنوية	الثابت	معامل الارتباط	اختبار F
استراتيجية تمكين المرأة	←---	تحديات تنظيمية	- 0.150	0.076	0.213	- 1.421	0.159	2.318	- 0.294	6.862 (0.010)
	←---	تحديات علم النكين	- 0.102		0.089	- 0.877	0.383			
	←---	تحديات ثقافية	- 0.123		0.132	- 1.077	0.284			
	←---	تحديات بيئية مادية	- 0.177		0.068	2.620	0.010			

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

#### الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات: واستناداً إلى ما تم تقديمه بشأن الجانب النظري والميداني للموضوع ، يمكننا أن نستنتج أن الوصول إلى المعلومات مسألة طبيعية. ويتطلب تمكين استراتيجية المرأة



للمناصب القيادية في الواقع بعض المتطلبات والعناصر الإدارية التي يجب أن تتوفر للمرأة في عملها الأكاديمي والإداري. وقد تكون هذه المهارات سلوكية من حيث استمرارية المديرية وتأثيرها على مرؤوسيه كقائد ، ويمكن تنظيمها من حيث إدارة المؤسسة التعليمية. ويجب التصدي للقيود التي يمكن أن تواجهها في الاضطلاع بمهامها ومحاولة التغلب عليها أو التكيف معها من أجل تحقيق تطلعاتها واستدامتها.

### ثانياً: التوصيات:

- (1) استمرارية نشر ثقافة وأبعاد وأساليب التمكين الاستراتيجي وأهمية تطبيقه بما يتماشى مع متطلبات العمل الإداري. عبر مهارات التفكير الاستراتيجي ، ورؤية الاستراتيجية ، وتفعيل الاتصالات على جميع المستويات ، وتحفيز العمال ، وتحديد البيئة التنظيمية.
- (2) دعم خطة تطوير القيادات الأكاديمية للمرأة في الجامعة من أجل إفادة الجامعة وزيادة الرضا عن العمل والإنتاجية.
- (3) إضافة واستخدام أبعاد أخرى لتمكين الاستراتيجي مثل تطوير الشخصية وتطوير السلوك الإبداعي. والتي ستكون لها آثار إيجابية بعيدة المدى.
- (4) تعزيز متابعة خطط التطوير الدوري للقيادات الأكاديمية النسائية ورصد تنفيذها بنجاح. ومن ثم يتم قياسها في تطوير وتكييف القيادة الأكاديمية للمرأة حسب الاقتضاء .
- (5) البحوث الرامية إلى تحديد دوافع القيادات الأكاديمية واحتياجاتهن واستعداداتهن وجميع ما يتصل بتطورهن وزيادة إنتاجيتها. وتشجيعهم على الانخراط في سلوك إيجابي في بيئة العمل.
- (6) استكمال جهود الجامعة لتطوير نظم تقييم أداء الموظفين وربطها بنظام المكافآت والحوافز ، مما يشجع القيادة الأكاديمية ويتعين على المرأة أن تكون استباقية ومسؤولة لتكون قوة لرؤية الجامعة ورسالتها وتحقيق الامتياز والتفوق التنافسي. والتنمية المستدامة.
- (7) بناء رؤية استراتيجية متكاملة للدراسات المقبلة بشأن التمكين الاستراتيجي ودوره في تنمية القيادة باستخدام أبعاد أخرى للتمكين الاستراتيجية هي مثل تطوير الشخصية الاستراتيجية وتطوير السلوك الإبداعي.
- (8) تحفيز ودعم الدراسات المقبلة بشأن سبل الحد من العقبات التي تعترض التمكين الاستراتيجي وتطوير القيادة الأكاديمية للمرأة في الجامعات العراقية.



## المراجع والمصادر

### - المراجع العربية :

- 1) منور عدنان نجم. (2016). دور المؤسسات التنموية في تمكين المرأة الفلسطينية-دراسة تحليلية للخطط الاستراتيجية والتقارير السنوية في ضوء معايير التمكين ومؤشراتها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 21(3).
- 2) سنية، كاظم تركي. (2017). التمكين الإداري وأثره في الأبداع التقني دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهريائية.
- 3) مخدوم. (2020). مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(3).
- 4) الطراونة، سمير محمد سالم. (2016). دور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 35(168 جزء 1)، 831-877.
- 5) تيسير أحمد يحي فرحان السريحي و نبيلة محمد عبد الدايم أحمد الحداد. (2021). رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير دور الجامعات اليمنية في خدمة المجتمع. Albaydha University Journal, 3(2), 398-412.
- 6) السيد غبور، (2019). رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير البحث العلم في الجامعات المصرية لتعزيز قدرتها التنافسية. مجلة بحوث التربية النوعية، 2019(54)، 63-109.
- 7) مخلوف، أ. م. ا.، & أسماء محمد السيد. (2020). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان (دراسة ميدانية) Administrative Empowerment of Women Leaders at Jazan University: A Field Study. مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 39(188 ج2)، 238-306.
- 8) فاطمة بودرهم. (2019). المشاركة السياسية والتمكين السياسي للمرأة المعوقات، التحديات وآليات المعالجة في الوطن العربي.
- 9) البلوشية، & فريدة بنت سعيد. (2016). التحديات التي تواجه القيادات النسائية في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان (Doctoral dissertation، صحار: جامعة صحار، كلية التربية و الآداب، 2016).



- 10) عبد الرزاق، خالدية مصطفى عطا، عباس، سامي أحمد، أحمد، & حميد على. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 65-92.
- 11) إسماعيل إبراهيم، زينب. (2020). دور القيادة النسائية في تدعيم الذكاء الروحي لأعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات التعليمية بجمهورية مصر العربية (دراسة تطبيقية). مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 6(العدد 9)، 541-505.

### -BOOKS:

1. Sîrboiu, F. (2013). Peter G. Northouse Leadership: Theory and Practice– Sixth Edition 2013, Editura Sage, 481 p. Psihologia Resurselor Umane, 11(1), 107-108.

### -Resources

1. November). Enabling Women to be Leaders of Change in Building Household Resilience and Sustainable Fisheries. In 9th NATIONAL CONFERENCE ON (GENDER AND FISHERIES) p.43.
2. Nwoye, M. (2007). Gender responsive entrepreneurial economy of Nigeria: Enabling women in a disabling environment. Journal of International Women's Studies, 9(1), 167-175.
3. Aref, I. A., & Alabadi, S. A. R. (2020). The impact of knowledge innovation on strategic empowerment (comparative field research).
4. Odeh, H. A. G, (2013). Administrative empowerment and its impact on enhancing the performance and creativity of workers- studies at the State Company of Iraqi Ports. THE IRAQI MAGAZINE FOR MANAGERIAL SCIENCES, 9(36).
5. Feldman, M. A. R. T. H. A., & KHADEMIAN, A. (2003) Strategic Empowerment. In Paper for the National Public Management Research Conference, Washington, DC, October (pp.9-11
6. Johnson, R. D., & Thurston, E. K. (1997). Achieving empowerment using the empowerment strategy grid. Leadership & Organization Development Journal.
7. Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. Personnel Review.



8. HAMDI, A. (2012). Mechanisms for the development of human resources leadership competencies (leaders) and their reflection on the development of strategic thinking skills in the context of the challenges of the new economy. *Dirassat Journal Economic Issue*, 3(1), 48-76.
9. Meehan, A. (2020). Emergent Women's Global Political Leadership: Progress Despite Constraints.
10. De Vita, L., Mari, M., & Poggesi, S. 14th Annual Meeting of the European Academy of Management (EURAM) "Waves and Winds of Strategic Leadership for Sustainable Competitiveness" June, 4th-7th 2014, Valencia, Spain.
11. Maheshwari, G. (2021). A review of literature on women's leadership in higher education in developed countries and in Vietnam: Barriers and enablers. *Educational Management Administration & Leadership*, 17411432211021418.
12. Wood, D. F., Dean, D. R., Bracken, S. J., & Allen, J. K. (2009). Barriers to women's leadership in faith-based colleges and universities. *Women in academic leadership: Professional strategies, personal choices*, 74-94.
13. Areiqat, A. Y., & Naji, B. (2016). The Role of Employee's Empowerment Strategy in Improving Organization's Effectiveness. *Dirasat: Administrative Sciences*, 161(3988), 1-16.
14. Stead, V., & Elliott, C. (2015). *Women's leadership*. Springer.
15. Sugiyama, K., Cavanagh, K. V., van Esch, C., Bilimoria, D., & Brown, C. (2016). Inclusive leadership development: Drawing from pedagogies of women's and general leadership development programs. *Journal of Management Education*, 40(3), 253-292.
16. Salih, A. A., & Al-Dulaimi, M. S. (2017). Women's leadership characteristics and its impact in developing the psychological capital: test of the moderating role of experience power (analytical study from the perspective of subordinates in private education schools in Amman). *Int. J. Econ. Manage. Sci*, 6, 1-10.