

## معوقات تمكين المرأة في قيادة الأعمال الإدارية

د.قصي عبد الخالق فاضل النعيمي سناء حسين خلف الزركوش

جامعة ديالى العراق

ملخص:

رغم الانجازات التي سجلت على مستوى تحسين وضع المرأة وتمتعها بحقوقها ورفع مستوى حياة اسرتها ومجتمعها، مازالت المعوقات قائمة والتي تحول دون تمكين المرأة لمستويات عليا في ادارة الاعمال القيادية ، لذلك جاءت هذه الدراسة والتي رمت الى الآتي:

- التعرف على أهم معوقات تمكين المرأة في قيادة الأعمال الإدارية.
- التعرف على درجة المعوقات من وجهة نظر العاملين في القطاع المصرفي في محافظة ديالى.
- اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي كما تمت الاستعانة بالدراسات والأدبيات السابقة .
- وتم اعداد استبيان موزع في (ثلاث) مجالات وبواقع(26)فقرة، وتمثل مجتمع البحث بالعاملين في القطاع المصرفي في محافظة ديالى، وبلغ عددهم (360) فرداً. واختيرت العينة من مجموع المجتمع الأصلي وبلغ عددها (80) فردا ، وبعد التأكد من صدق وثبات فقرات أداة البحث تم اعتماد (26) فقرة، ومن خلال عرض النتائج تبين أن الوسط المرجح لأداة البحث أنحصر بين (1.7-2.3) والوزن المئوي بين(0.58-0.75) ، أما الوسط المرجح الكلي لأداة البحث فبلغت قيمته ( 1.9) ووزن مئوي (0.66)، وفي ضوء نتائج البحث أوصى الباحثان بعدد من التوصيات من أبرزها: التخطيط لإشراك المرأة في التنمية على المدى القريب والبعيد يعيد النظر لدور المرأة في المجتمع ويرفع من مكانتها.
- الكلمات المفتاحية: معوقات; تمكين المرأة; القيادة الادارية.

### Abstract

Despite the achievements that have been recorded in improving women's status, enjoyment of their rights and raising the standard of living of their families and society, obstacles still exist that prevent women from achieving higher levels of leadership .Identify the most important obstacles to women's empowerment in managing administrative work, the degree of obstacles from the point of view of workers in the banking sector in the province of Diyala .The researchers adopted the descriptive analytical method as well as the use of previous studies and literature. A questionnaire was distributed in (three) areas with (26) paragraphs. The research community represented the workers in the banking sector in Diyala Governorate, they numbered (360) individuals. The sample was selected from the total of the original society and reached (80) individuals, and after verifying the validity of the vertebrates of the research tool (26) items were adopted. The results showed that the weighted mean of the research tool was between (1.7-2.3) and the percentage weight between ( 0.58 -0.75). The overall weighted mean of the research instrument was ( 1.9) ,( 0.66). the researchers recommended a number of recommendations, the most important of which are: Planning for the involvement of women in development in the near and long-term, reconsidering the role of women in society and raising their status.

Key words: Obstacles; empowering women; lead administrative work

المبحث الاول: الاطار العام للمبحث

مشكلة البحث:

تواجه المرأة تحديات منها ما يتعلق بقضايا الحرب والسلم والتنمية ونشر الديمقراطية ومنها ما يتعلق بالقوانين والسياسات العامة ومشكلات البطالة والاحوال الشخصية .

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد لأغلبية الدول العربية بمكانة المرأة ، وتوفير اجواء تزيد من اسهامها بالعمل ، الا أن مؤشرات الواقع تشير الى ان معدل مساهمة المرأة العربية في قوة العمل ضعيل وان تقدمها بطيء ، وان مجالات عملها محدودة اي ان عمل المرأة لا يزال قاصراً عن بلوغ أهدافه المنشودة ، وأن التغيير الذي حدث في عملها كمي أكثر منه نوعي ويعود السبب في ذلك الى ان النظرة الى عملها لم تتجاوز زاوية الدعم المادي في الأغلب وهذا يعود الى أدوارها التقليدية في علاقاتها وأعمالها ، ومن هنا يمكن تحديد مشكلة البحث بالسؤال الآتي :-

ما معوقات تمكين المرأة في قيادة الأعمال الإدارية ؟

أهمية البحث :-

تمثل المرأة نصف المجتمع في الوقت الحاضر ، ولقد تبوأ مكانة اجتماعية واقتصادية وسياسية ودينية مهمة ، واستطاعت أن تصل بها عبر العصور والحضارات المختلفة الى أعلى المناصب ، فقد علت مكانتها في المراحل الأولى من التاريخ اذ ارتبط وجودها بالأرض المنتجة التي تعطي خيراتها للإنسان (عمر وحامد، 2007: 201).

وفي الوقت الحاضر زاد الاهتمام بدور المرأة خاصة في قطاع العمل المأجور فظروف الحياة القاسية والمعيشة الصعبة اضطرتها الى دخول سوق العمل خارج المنزل ، واعمال اخرى كالتعليم والتمريض والتي تتناسب والظروف القائمة (فهيم، 2008: 9). ويعد تناول المرأة ، بدورها ومكانتها في المجتمع، أحد أهم المسائل التي طرحتها الإنسانية منذ القدم، ولا تزال تُطرح حتى وقتنا الحاضر ولكن في صيغ متجددة تتناسب مع متطلبات العصر الحديث، حتى أصبح البحث في المرأة وقضاياها محل عناية الباحثين والخبراء في شتى المجالات ، لأنها أصبحت جزءاً فعالاً ومؤثراً في حياة المجتمع وتطوره على الأصعدة كافة مما يساهم بشكل جاد في تنمية المجتمعات، غير أن حقيقة الأمر هو أن المرأة لا تتقاسم على قدم المساواة الفرص والفوائد والمسؤوليات المتعلقة في كل مجالات الحياة العامة مع الرجل (خلف، 2015: 451-461).

وقد ساعدت منظمات الأمم المتحدة المختلفة العاملة في مجال التنمية بشكل عام وتنمية أوضاع المرأة بشكل خاص وكذلك شبكات دعم المرأة الدولية على تقديم تلك المنظمات لمحاور الجدل العالمية حول موضوعات المرأة ، كان مؤتمر الأمم المتحدة في نيروبي عام 1985 ومؤتمر عام 1990 محطات هامة لادخال مفاهيم للمرأة والتنمية الى المنطقه العربية (Moghadam: 1997,31).

وقد لحقتها العديد من المؤتمرات التي تتعلق بالمرأة منها مؤتمر فينا عن حقوق الانسان وخاصة حقوق المرأة عام 1994، وقمة كونهاجن في عام 1995 ومؤتمر العقد الثالث للمرأة في بكين 1995، وانتهاءً باعلان الاهداف الانمائية لللفية 2000 والتي تضمنت مواجهة تحدي تمكين المرأة حتى عام 2016 .

وقد برز عدد من الاتجاهات التي تدعو الى أن المرأة عنصر بشري يجب الاستفادة منه في برامج التنمية ويمكن أن تتحمل مسؤولية المشاركة في بناء ورقي المجتمع شأنها شأن الرجل (هلسة، 1995: 64-68).

وباتت المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة بعداً رئيساً في أي خطاب انمائي. وما دام نصف البشرية لا يتمتع بإنجازات التنمية البشرية. فلن يتحقق تعميم هذه التنمية على الجميع.

ان اغفال دور المرأة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية يعد بمثابة اهدار للجهود التي تبذل بشكل أو باخر، ومن أجل أن تصبح هذه الجهود ذات قيمة لا بد من تأكيد أهميتها، ولعل تصحيح أوضاع المرأة يقتضي منحها حقوقها المكفولة شرعاً وقانوناً، وهي في سبيل اضطلاعها بدورها، فلا بد من ابراز أدوارها الايجابية والمهمة تلك التي يتعين أن تلعبها مستقبلاً في المجالات كافة.

ومما لا شك فيه أن دور الأمومة وتربية النشء يعد من أجل أدوار المرأة في الحياة، فهي في هذا الدور انما تمد المجتمع بكل عناصر البناء والتقدم، فهي المنوطة بتربية أجيال قادمة وتنشئتها، ومن المفترض أن تستمر في دفع عجلة التقدم والتطور في المجتمع، ومن ثم يصبح الاهتمام بتنمية المرأة هدفاً قومياً وانسانياً واجباً، ويقدر نجاح المجتمعات في هذه المهمة يكون المرود الايجابي على الامة العربية بأسرها(أبو طيرة، 2006: 7).

وأنطلاقاً من إيمان الحركة النسائية العالمية والمجتمع الدولي عموماً بأهمية توفير الأمن الانساني للمرأة كشرط أساسي لتمكينها من القيام بالأدوار المنوطة بها في النهوض بنفسها وبمجتمعتها كان من الضروري ادماج المرأة في الجهود التي تبذل من اجل توفير الأمن ونشر ثقافة السلام واعطاء المرأة دور الشريك الأساسي في عملية البناء(منظمة المرأة العربية، 2012: 22).

وأن تأثير التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم كالأزمات و ضغوط العولمة... أدت إلى احتياجات اقتصادية و اجتماعية لعبت هذه الأخيرة دوراً مهماً في قبول المرأة كفاعل في مواجهة تحديات العصر ولعل اثر ذلك شهدت أوضاع المرأة تغيراً كبيراً في المجتمع العربي أبرزها اتساع حجم مشاركتها في ميادين العمل و ارتفاع نسبة مساهمتها في النشاط الاقتصادي والمجتمعي وقد ترافق هذا مع الأنخفاض التدريجي للأمية و ارتفاع نسبة النساء المتعلمات في كل المراحل.

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي الى الآتي:

- التعرف على معوقات تمكين المرأة في قيادة الأعمال الإدارية.
  - التعرف على درجة المعوقات من وجهة نظر العاملين في القطاع المصرفي.
- فرضية البحث: ان المجال الاجتماعي يعد المعوق الأكثر تأثيراً لتكمين المرأة في قيادة الأعمال الإدارية.

حدود البحث:

العاملين في القطاع المصرفي في محافظة ديالى(رافدين بعقوبة14، رافدين ديالى 311، رافدين الفاروق 254 وللعام 2018 ميلادية.

مصطلحات البحث:

1- المعوقات:

عرفها(يحيى، ب ت): "هي وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض يحول دون تحديد الأهداف بكفاية وفاعلية وتمثل فجوة بين مستوى الأنجاز المتوقع والأنجاز الفعلي"(سميرة، 2015: 29).

التعريف الأجرائي: هي الصعوبات التي تقف حائلاً بين المرأة القائد وإدارة الأعمال القيادية.

## 2- تمكين المرأة

عرفها (Vanessa,1987:117): " بأنه إضفاء القوة على المرأة. والقوة هنا تعني أن يكون للمرأة كلمة مسموعة ولها القدرة على التحليل والابتكار والتأثير في القرارات الاجتماعية المؤثرة على المجتمع ككل وأن تكون موضع احترام كمواطنة متساوية ولها اسهاماتها على كل المستويات في المجتمع، وإدراك قيمتها ليس فقط في المنزل بل في المجتمع".

التعريف الاجرائي: فعالية المشاركة للمرأة في صنع القرارات وتطبيق وتنفيذ تلك القرارات من خلال تقديم الدعم ليكون لها السيطرة والمسؤولية الجماعية على الأعمال التي تُثم بها لتحسين الأداء .

## 3- القيادة الادارية

عرفتها (سميرة، 2015 : 38): "النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ واصدار القرارات والأوامر والأشرف الاداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والأستمالة، بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الادارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين في التعاون لتحقيق الهدف".

التعريف الجرائي: النشاط الذي تمارسه المرأة في المناصب القيادية للأعمال الادارية واتخاذ واصدار القرارات والأوامر والأشرف الاداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية.

المبحث الثاني: ادبيات ودراسات سابقة

ادبيات

اولاً: أهداف التمكين وخصائص تمكين المرأة

يهدف التمكين بصفة عامة إكساب الفرد القدرة على اكتشاف ذاته، وما بداخله من قدرات ومهارات يصل بها إلى نوعية الحياة التي يريدها ولا تعني التنمية في الحصول على المزيد بل التطور نحو الأفضل، وزيادة الخيارات المتاحة وتحسين فرص الوصول إلى الخدمات والسلع وتعزيز قدرات الأفراد.

اورد ( Herbert,1980:67 ) الأهداف الفرعية الآتية لعملية التمكين وكالاتي:

- يعمل مع الأفراد للسيطرة على شؤون حياتهم.
- تهتم عملية التمكين بزيادة ثقة الفرد وزيادة الاستقلالية.
- مساعدة العملاء على رؤية أنفسهم، لايجاد حلول ذاتية لمشاكلهم.
- نية القدوة كعنصر معقد ذي تأثير بالغ القوة.
- التحكم في شؤون الحياة الشخصية، زيادة الثقة بالنفس، القدرة على التصرف في الأمور الحياتية اليومية.
- جعل الأفراد يستخدمون قدراتهم المكثفة للعمل مع الآخرين لإحداث التغيير.
- خلق سياق تنموي موات للمشاركة والتفاعل بالاستناد إلى تطوير المهارات والقدرات والثقة بالنفس وفرص التطوير المعرفي.

اما عن خصائص تمكين المرأة فقد اورد (الكبيسي، 2004: 141) اهم الخصائص في تمكين المرأة وهي كالاتي:-

- التقرير الذاتي: ويعني حرية السيدات العاملات في خياراتهن، وانتقاء أساليب عملهن، والمفاضلة بين بدائلهن لصياغة قراراتهن.
- الأهمية الذاتية: ويقصد بها إحساس السيدات العاملات بمكانتهن، ودورهن، واستشارتهن، وأهمية الواجب

الذي يؤدينهن، وبالاهتمام الذين يحظين به.

- الثقة بالنفس: فالسيدات العاملات يدركن إمكانياتهن، وما لديهن من طاقات، ويتقن بقدراتهن على أداء ما يكلفن به من مهام، ويعتمدن على أنفسهن في مواجهة الصعاب.

- القدرة على التأثير: وهذا يعني إيمانهن بقدرتهن على أن يكن لهن دور فعال في منظماتهن، وإحساس الآخرين بهن، والسماع لهن، والاستئناس بمقترحاتهن والأخذ بآرائهن والاستفادة من ذلك كله.

ثانياً: عوامل تطوير أوضاع المرأة العربية ودفعها إلى ميادين العمل:

من ابرز العوامل المؤثرة لتطوير أوضاع المرأة العربية ودفعها الى ميادين العمل كما اوضحتها دراسة (الزيدي، 1995) (حبر، 2005: 22-23) بالآتي:

1- التعليم ومحو الأمية: يعني محو الأمية بالنسبة للمرأة الشيء الكثير، فهي لا تستطيع أن تمارس دوراً فاعلاً في قوة العمل وهي غارقة في الجهل والأمية، كما لا يمكنها إقناع الرجل بحقوقها إذا كان جاهلاً وأمياً.

2- التوجيه والتدريب المهني: تُعد برامج التوجيه والتدريب المهني للمرأة نمطاً من الإرشاد نحو مهنة أو وظيفة معينة بهدف اكتساب خبرة جديدة أو تحسين نوع من المهارات التي تعمل على رفع كفاءتها الإنتاجية.

3- النظم والتشريعات: تُعد التشريعات والأطر القانونية احدى الجوانب الأساسية التي تسهم في رسم معالم الطريق أمام تطوير أوضاع المرأة، وتدعيم مكانة المرأة وتحريرها ضمن العملية الشاملة لتحرير المجتمع، والعمل على مساواتها في الحقوق والواجبات من أجل تطوير أوضاعها. وإقرار حقها في التمتع بالامتيازات والحقوق الممنوحة لها .

4- الخدمات المساعدة: تمثل المرأة العنصر الأساس في بناء الأسرة بحكم دورها التربوي والاجتماعي والاقتصادي،

فإن ذلك يتطلب توفير الخدمات المساعدة لها من أجل تيسير الجمع بين مسؤولياتها الأسرية ومسؤولياتها في العمل ومنها (إبلاء عناية للتوسع في إنشاء دور الحضانه ورياض الأطفال)،...

5- التنظيم المهني والجماهيري: رفع نسبة عضوية المرأة، والمرأة العاملة على وجه الخصوص، في المنظمات الجماهيرية والنقابات والجمعيات والنوادي، وتشجيعها على الصعود إلى مواقع اتخاذ القرار .

6- التثقيف العمالي، والتدريب النقابي: لا بد من تحفيز المرأة على المشاركة في برامج التثقيف العمالي والعمل على إعداد برامج تثقيفية وتدريبية تسهم في تنمية القدرات الذاتية.

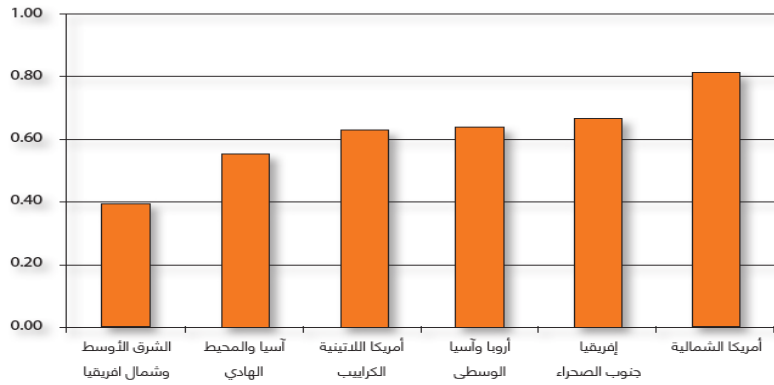
7- التوعية والإعلام: لما كان حجم التخلف الذي رزحت تحته المرأة العربية كبيراً، ومتشابك الأطراف فقد يحتاج- بالضرورة- إلى جهود وعمل مضاعفين يتركزان بالدرجة الأولى على تحرير المرأة وإعادة تركيب بنائها النفسي والذاتي، وإن الدور الذي تقوم به وسائل التوعية والإعلام في تنمية المرأة وإعادة بنائها النفسي والفكري كبير ومؤثر.

ثالثاً: مشاركة المرأة والفرص

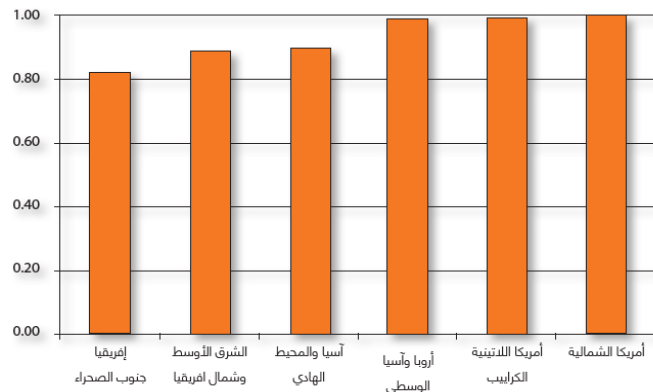
تختلف الأسس والمقومات الاقتصادية لكل دولة عربية بحسب موقعها وعدد سكانها وما تملكه من ثروات. وتختلف الحريات الاقتصادية الممنوحة أو المسموحة للأفراد بتنوع تلك الأسس في كل دولة. كما تتعدد فيها الأنشطة الاقتصادية ما بين القطاع الخدمي والقطاع التجاري وقطاع الزراعة والاقتصاديات النامية. وبقدر ما حققته الدول من نمو اقتصادي ومستوى دخل ومعيشة للفرد أو ما تكلفه له من حرية ممارسة النشاط الاقتصادي العام والخاص، يقاس مدى تقدم الدول في كفالة الحقوق الاقتصادية، عملياً إلى جانب ما تم إقراره من قواعد دستورية وقانونية. ويتطلب تحليل وضع المرأة بالنسبة إلى حقوقها الاقتصادية والاجتماعية

ذات العلاقة، رؤية أشمل لأن مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي أو في سوق العمل وبصفة متساوية مع الرجل، لا تعني ضرورة تمكينها اقتصاديا.

وتستعمل أداة "الوصول إلى الموارد والتحكم فيها"، من منظور النوع الاجتماعي، كآلية لتقييم مدى ومستوى تمكين المرأة. ولا تحيل الموارد إلى الموارد الاقتصادية فقط كالعمل أو القروض، بل تذهب أبعد من ذلك إذ تغطي كل المجالات الحقوقية كالتعليم والتدريب والإجراءات القانونية والإدارية الداعمة لعمل المرأة وتوفير الوسائل للتخفيف من الأعباء المرتبطة بتعدد أدوارها ومهامها داخل البيت وخارجه. كما أنها تغطي حرية الحركة بتسيير وسائل نقل ملائمة وآمنة، والضمان الاجتماعي والخدمات الصحية والحقوق المرتبطة بوظيفتها الإنجابية سواء كانت عاملة أم لا، وطريقة استثمار أوقات الفراغ، وبالطبع القدرة على اتخاذ القرار... وتبذل معظم الدول العربية - إن لم تكن كلها - جهودا لإدماج المرأة في مسار النمو الاقتصادي بمعناه الضيق ومسار التنمية مع التخطيط لذلك منذ أوائل مراحل التعليم. لكن البيانات بتعدد مصادرها ومستوياتها، تبين أن نتائج هذه الجهود أقل بكثير من المعدلات العالمية، وهذا يعني بأنها غير كافية لتخلق التطور المنشود. وعلى العكس، تُظهر البيانات بأن الأداء الإقليمي على مستوى الترتيب العالمي محدود جداً سواء فيما يخص التعليم أو المشاركة أو الفرص الاقتصادية.



مخطط (1) مؤشر المشاركة والفرص



مخطط (2) مؤشر التحصيل العلمي

يتبين من مخطط (1) و (2) أن المنطقة العربية تحتل المرتبة الخامسة عالميا أي ما قبل الأخيرة قبل إفريقيا جنوب الصحراء الكبرى فيما يخص التحصيل العلمي، وتجدها نفسها في آخر رتبة أي السادسة في المشاركة والفرص الاقتصادية. وتعني هذه الأرقام والفجوات أن الوضع الحقوقي للنساء والفتيات متدهور سواء خص حقهن في التعليم أو حقوقهن الاقتصادية مع فرص محدودة في المجالين (تقرير تنمية المرأة العربية، 2015: 12).

رابعاً: الحواجز التي تحول دون وصول المرأة الى مناصب قيادية

لا تزال المرأة تواجه على الصعيد العالمي الحواجز التي تعوق وصولها الى المناصب العليا ، ووضحت (منظمة العمل الدولية، 2016: 2) الآتي:

- يفيد تقرير " المرأة في إدارة الأعمال " الصادر عن منظمة العمل الدولية بأن المسؤوليات العائلية، والصور النمطية حول النوع الاجتماعي، وثقافات الشركات الذكورية هي الحواجز الثلاثة الأولى التي تعترض وصول المرأة الى مراكز القيادة .
- تشير الدراسات إلى أن ثلثي النساء ريفعات المستوى في الشركات والمنشآت المهنية عبر أوروبا يعتبرن أن الصور النمطية والأفكار المسبقة حول دور المرأة وقدراتها هي العائق الأهم أمام تقدمهن المهني.
- في آسيا، أفاد ثلاثون في المائة من قادة الشركات الذين شملتهم الاستطلاعات أن الكثير أو معظم النساء في منتصف حياتهن المهنية أو في مناصب رفيعة المستوى تركن وظائفهن بشكل طوعي بسبب التزامهن العائلية .
- في دول مجلس التعاون الخليجي، اعتبر مستجوب واحد من أصل عشرة ضمن الاستطلاع أن التحيز ضد وجود المرأة في منصب القيادة هو الحاجز الأول امام تقدمها.
- على الرغم من القوانين المناهضة للتمييز في اليابان، فقط 43 في المائة من النساء اللواتي حاولن الانضمام إلى القوى العاملة بعد الانجاب وجدن وظائف، مما يعني أن هذا سبب رئيسي وراء تسرب المهارات .
- في المملكة المتحدة، تتقاضى المرأة العاملة في القطاع المالي 55 في المائة أقل من متوسط الأجور السنوية الاجمالية التي يتقاضاها نظيرها الذكر.

دراسات سابقة

استهدفت دراسة (الرشيد وأبو دولة، 2001) بيان موقف معوقات التقدم الوظيفي لموظفات القطاع الخاص الأردني، وقد تم تسليط الضوء على ظاهرة الحاجز الزجاجي، التي تكشف عن التمثيل غير المتكافئ بين امكانات المرأة وطموحاتها، وهي ظاهرة عالمية تختلف من بلد الى آخر، واستناداً الى مدخل مفهومي ذي بعدين : مجتمعي وجندري، فقد أبرزت الدراسة نقاط تشابه ونقاط اختلاف بين الأردن والدول المتقدمة في مناقشتها لهذه الظاهرة .

وهدف (دراسة عودة، 2002) إلى تحديد درجة معوقات وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة من وجهة نظر العاملين بها مع تحديد دور كل من المؤسسة، والجنس، والحالة الاجتماعية وعدد الأولاد، والمؤهل العلمي، ومكان الإقامة، والعمر في معوقات وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة من وجهة نظر العاملين فيها، حيث تحددت مشكلة الدراسة من جانب الباحثة بمحاولة تقصي معوقات وصول المرأة الفلسطينية إلى المناصب الإدارية العليا في المؤسسات العامة من وجهة نظر العاملين فيها تمهيدا للتخلص من هذه المعوقات أو التخفيف من حدتها على الأقل.

وقد طور الباحثان أداة لقياس معوقات التقدم الوظيفي، واستخدما عينة بلغت 511 موظفة من مختلف المستويات الادارية فظهر أن المجال الاجتماعي يحتل المرتبة الأولى كعائق يحول دون التقدم الوظيفي، يليه التأهيل المهني والمعرفي ، ثم المجال المؤسسي وضعف دعم الادارة العليا ، ثم عدم المساواة في العمل، وكان البعد الاجتماعي قاسماً مشتركاً في تفسير بنود هذه المجالات الرئيسية.

اما دراسة (Wood and, Jogulu, 2007) بعنوان: "دور نظرية القيادة في رفع مكانة المرأة في الإدارة". هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على نظريات القيادة ودورها في تعزيز مكانة المرأة من أجل ممارسة أدوارها القيادية والإدارية باستخدام أساليب القيادة التحويلية والقيادة التفاعلية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية: هناك فروق في أساليب القيادة التي يستخدمها كل من الرجال والنساء، حيث بينت الدراسة أن القيادات النسائية أكثر استخداماً للأساليب الديمقراطية وأساليب المشاركة من القادة الرجال، وأن النساء أصبحن اليوم يستخدمن أسلوب القيادة التحويلية وبصورة أكبر من زملائهن الرجال، وأن استخدام المرأة لأسلوب القيادة التحويلية كان سببه مكان عملهن في منظمات ذات هياكل تنظيمية مسطحة.

وفي دراسة (Lilja & Luddeckens, 2006) المرأة في الإدارات الوسطى في ألمانيا والسويد وبريطانيا "Women in Middle Management in Germany, Sweden, & The United Kingdom": هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مقارنة لتجربة المرأة في الإدارات الوسطى في ألمانيا والسويد وبريطانيا، ودراسة أهم التحديات التي تواجه المرأة في الإدارات الوسطى في تلك الدول، واستخدام الباحثان المنهج النوعي واستخدام المقابلات مع ثلاث نساء من كل دولة. توصل الباحثان إلى أن أهم التحديات التي تواجه المرأة في الإدارات الوسطى في تلك الدول هي ضعف الدعم من القيادة العليا للمرأة؛ وسيطرة الرجال على المواقع القيادية العليا؛ النظرة الدونية للعاملين تجاه المرأة؛ عدم وجود دوائر عمل خاصة للنساء؛ الموازنة بين مسؤوليات المنزل والعمل؛ العاملون يفضلون قيادة الرجل؛ ضعف ثقة المجتمع أن تشغل المرأة مناصب قيادية.

وكشفت دراسة أوزكانلي ووايت (White & Ozkanli, 2008) عن أنماط القيادة والمساواة بين الجنسين في التعليم العالي عن طريق دراسة تمثيل الأساتذة الإناث في الجامعات الأسترالية والتركية وتحديد الحواجز التي تعترض تحقيق نظام الأقدمية في التعيين والترقية لهن. كما تهدف الدراسة إلى إيجاد العوامل بما فيها أنماط القيادة والتي تفسر ارتفاع نسبة الأساتذة الإناث في الجامعات التركية وانخفاضها في استراليا بالرغم من الأطر التشريعية واستراتيجيات التعيين. كما تكشف المعوقات التي تعترض المرأة الأسترالية في التقدم الوظيفي ومنها اختلاف الثقافات الإدارية وانخفاض الروح المعنوية والعمليات غير الرسمية في التعيين والترقية وقلة التدريب على الإدارة. ومن أهم المعوقات التي تعترض المرأة التركية في التقدم الوظيفي هو عدم القدرة على التنسيق بين عملها داخل وخارج المنزل. وتوصي الدراسة بأهمية وضع استراتيجيات لتكافؤ فرص العمل للجنسين في التعليم في الجامعات.

اما دراسة (الأحمدي وأبو خضير، 2009)، فقد هدفت الى التعرف على أهم التحديات التي تواجه القيادات الادارية في القطاعات النسائية بالمملكة العربية السعودية، ومدى مساهمة الحلقات التطبيقية المقدمة في الفرع النسائي بمعهد الادارة العامة في تمكين القيادات من مواجهة تلك التحديات، وتعزيز دورها ورفع كفاءتها الادارية، واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (122) قائداً من القيادات الادارية النسائية، وكان من أهم النتائج التي تم التوصل اليها:

أ. أن القيادات الادارية في القطاعات النسائية تواجه مجموعة من التحديات التي تحد من فعاليتها الادارية والقيادية، والتي كان من أهمها ما يتعلق بالجوانب التنظيمية والمادية، ونقص التمكين الاداري.



ب. أن الحلقات التطبيقية التي يقدمها المعهد تتسم بدرجة عالية في تمكين القيادات الادارية النسائية ، وتنمية مهاراتها الادارية، وقدراتها على تطوير أداء قطاعات الأعمال التي تعمل فيها، واحداث التغيير الهادف ، وبناء شبكة من العلاقات المهنية الفاعلة مع القيادات المختلفة.

مدى استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة:

- بلورة وصياغة أهمية وأهداف البحث الحالي.
- تحديد وبناء الجانب النظري للبحث الحالي.
- توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في اختيار عنوان البحث الحالي.

المبحث الثالث: منهجية وإجراءات البحث

أولاً: منهجية البحث The Research methodology:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، فهو أنسب لهذه الدراسة لأن هذا المنهج يتضمن تحليل وملاحظات نتاجات الأفراد اللفظية ، والمكتوبة (العزاوي، 2008: 101).

ثانياً: مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من (360) فرداً، وبلغ عدد أفرادها (126) ذكور ، (233) اناث، أما العينة فبلغ عدد أفرادها (80) فرداً، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية وتمثلت (40) فرداً من الذكور، و(40) فرداً من الأناث، كما يوضحه جدول(1).

جدول(1) يمثل توزيع مجتمع البحث وعينته على ملاك فروع المصارف في محافظة ديالى

ت	اسم الفرع	المجتمع		العينة	
		عدد الذكور	عدد الاناث	عدد الذكور	عدد الإناث
1	رافدين بعقوبة 14	20	62	18	15
2	رافدين ديالى 311	13	43	10	15
3	رافدين الفاروق 254	14	33	12	10
4	رافدين العظيم 418	17	لا يوجد	-	-
5	رافدين المقدادية 136	18	34	-	-
6	رافدين بلدروز 353	17	28	-	-
7	رافدين مندلي 342	14	11	-	-
8	رافدين جلولاء 257	14	22	-	-
المجموع		126	233		

ثالثاً: أدوات البحث:

وهي الحاجة إلى تحديد الطريقة التي تمكن الباحث من جمع البيانات الأساسية للوصول إلى تحقيق هدف بحثه (داود وعبد الرحمن، 1990: 91).

ومن أجل الحصول على البيانات الصحيحة استعان الباحثان بالآتي :

- وسائل جمع البيانات ، من خلال الآتي:-

1. المقابلة: أجرى الباحثان مقابلات عدة مع بعض الخبراء المختصين في بناء أداة البحث، واستطلاع رأيهم عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي لغرض جمع المعلومات حول الإجراءات المهمة في بناء أداة البحث.
2. مصادر جمع المعلومات:
- المصادر والمراجع العلمية، شبكة المعلومات الدولية (Internet).
- أداة البحث بشكلها الأولي:
- تكونت أداة البحث في صياغتها الأولية من (26) فقرة، موزعة على ثلاث مجالات، وكما موضح في جدول (2).

ت	اسم المجال	عدد الفقرات
1	معوقات تمكين المرأة في المجال المؤسسي	10
2	معوقات تمكين المرأة في المجال الاجتماعي	8
3	معوقات تمكين المرأة في المجال القانوني	8
المجموع		26

رابعاً: صلاحية أداة البحث

تم عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين، الخبراء المختصين وبلغ عددهم (20) خبيراً، بهدف التعرف على مدى صلاحيتها، إذ قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول صلاحية فقرات أداة البحث، ووضوحها وصياغتها اللغوية وبعد جمع آراء الخبراء، استخدم الباحثان مربع كاي (Chi Square) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (1) (تحتسب درجة الحرية بالاعتماد على مفتاح البدائل الثنائي)، فإذا كانت قيمة (كا2) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية فإنها تكون صالحة وفي هذه الحالة تعتمد الفقرة، أما إذا كانت قيمة (كا2) المحسوبة أقل قيمتها من الجدولية فلا تعتمد الفقرة، وبالاعتماد على نتائج (كا2) تم قبول جميع فقرات أداة البحث وهذا يعد دليلاً على الصدق الظاهري، بالاعتماد على مفتاح البدائل الثنائي (صالحة، غير صالحة)، والجدول (3) يبين نتائج (كا2) لآراء الخبراء حول صلاحية الفقرات لأداة البحث.

جدول (3)

نتائج (كا2) لآراء الخبراء حول صلاحية الفقرات لأداة البحث

المجال	رقم الفقرة	الموافقون	غير الموافقين	درجة الحرية	قيمة كا2 المحسوبة	قيمة كا2 الجدولية	مستوى الدلالة
معوقات تمكين المرأة في المجال المؤسسي	1,2,6,7,9,10	19	1	1	16.2	3.841	دال
	3,4,5,8	18	2		12.8		دال
معوقات تمكين المرأة في المجال الاجتماعي	1,2,3,4,7	16	4		7.2		دال
	5,6,8	17	3		9.8		دال
معوقات تمكين المرأة في المجال القانوني	3,4,5,8	16	4		7.2		دال
	1,2,6,7	15	5		5.0		دال

خامساً: ثبات أداة البحث

يشير الثبات إلى الاتساق، والاتساق يمكن أن يكون على نوعين هما:

أ. الاتساق الخارجي: الذي يتحقق حين يعطي الاختبار نتائج ثابتة بتكرار تطبيقه عبر الزمن.

ب. الاتساق الداخلي: والذي يتحقق من كون فقرات الاختبار جميعها تقيس المفهوم نفسه. (Fransell: 1981) وقد استخدم الباحثان لحساب الثبات طريقة إعادة الاختبار، حيث تم تطبيق أداة البحث على عينة استطلاعية بلغ عدد أفرادها (40) فرداً من خارج عينة البحث الذين طبقت عليهم أداة البحث، ثم أعيد تطبيقها عليهم مرة أخرى بعد أسبوعين من التطبيق الأول وتم حساب معامل ارتباط بيرسون للثبات وكانت قيمته (0.85) وهذا يعطي مؤشراً جيد جداً لثبات أداة البحث.

وبذلك تم تحقيق الهدف الولى للبحث في التعرف على معوقات تمكين المرأة في قيادة الأعمال الإدارية.

سادساً: بعد استخراج الصدق والثبات لأداة البحث أصبحت الآن معدة بصيغتها النهائية للتطبيق حيث تكونت من (26) فقرة، أما بدائل الإجابة للأداة فكانت ثلاثية وهي: (كبيرة، متوسطة، ضعيفة). بدرجات (3-2-1) على الترتيب. سابعاً: التطبيق النهائي لأداة البحث

قام الباحثان بتوزيع أداة البحث على عينة الدراسة من العاملين في القطاع المصرفي وواقع (40) فرداً من الذكور، و(40) فرداً من الإناث.

ثامناً: الوسائل الإحصائية

وللحصول على نتائج البحث استخدمت المعادلات الإحصائية الآتية:

(ل - ق) 2

- مربع كاي (كا) (chi squar) =

مج ق

ل = تكرار الملاحظ ، ق = تكرار المتوقع

(الصوفي ، 1985 : 28)

- معامل ارتباط بيرسون

$$R = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[\sum NX - (\sum X)^2][\sum NY - (\sum Y)^2]}}$$

- الوزن المنوي: للإفادة منه في تفسير النتائج.

الوسط المرجح

الوزن المنوي =  $100x$

الدرجة القصوى

- الوسط المرجح: لقياس مدى تحقق كل فقرة من فقرات الأداة بحث من وجهة نظر الطلبة وبحسب المعادلة الآتية:

$$(3 \times 1) + (2 \times 2) + (3 \times 3)$$

معادلة الحدة (وح) =

ن

حيث ان وح = الوسط المرجح ، ت = 1 تكرار الافراد الذين اختاروا البديل الاول، ت = 2 تكرار الافراد الذين اختاروا البديل الثاني، ن = عدد افراد العينة (البياتي، 2008: 94).

الوسط الفرضي

اما الوزن المثوي الفرضي =  $100 \times \frac{\text{القيمة التقصوي}}{\text{الوسط الفرضي}}$ 

القيمة التقصوي

$$66,67 = 100 \times \frac{2}{3} =$$

المبحث الرابع: عرض نتائج البحث ومناقشتها

ولتحقيق الهداف الثاني للبحث في التعرف على درجة المعوقات من وجهة نظر العاملين في القطاع المصرفي، بعد ان تم اعداد استبيان بأهم المعوقات التي تعيق تمكين المرأة في قيادة الأعمال الإدارية وعلى ثلاث مجالات (المؤسسي، الاجتماعي، القانوني) ، تم تطبيق أداة البحث على 80 فرداً (عينة البحث) وبواقع (40) موظف، و(40) موظفة، وتم استخراج الأوساط المرجحة والأوزان المثوية لتقديرات أفراد العينة عن كل فقرة ، وبذلك استخرجت الرتبة لكل فقرة، والجدول الآتي (4) يبين قيمة الوسط المرجح والوزن المثوي والرتبة للمجال الأول: معوقات تمكين المرأة في المجال المؤسسي.

جدول (4) معوقات تمكين المرأة في المجال المؤسسي

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المثوي	الرتبة
1	محدودية إمكانيّة المرأة في توزيع المسؤوليات وتفويض الصلاحيات.	2.1	0.70	5
2	محدودية قُدرة المرأة على وضع خطط استراتيجية.	1.8	0.60	7
3	ضعف توظيف المرأة للتكنولوجيا الحديثة في الاتصال.	1.3	0.43	10
4	ضعف قُدرة المرأة على إدارة الأزمات	2.2	0.73	4
5	قلة فرص التدريب والتطوير المهني بسبب اجازات الحمل والوضع والامومة.	2.4	0.80	2
6	تحتكم المرأة للعاطفة أكثر من العقل في التعامل مع القضايا الإدارية.	2.7	0.90	1
7	تحول هيمنة الرجل المهنية على المرأة في تسنم المناصب الإدارية العليا.	1.7	0.57	8
8	يستهن الرجل بقدرته المرأة على العمل ومتطلباته من اجراءات التفاوض واتخاذ القرار .	1.9	0.63	6
9	قلة فرص تواجد المرأة في منصب قيادي(قدوة).	2.3	0.77	3
10	غياب المعايير الموضوعية لاختيار المرأة للقيادة في المجال الاداري.	1.4	0.47	9
	الكلي	1.98	0.66	

يتضح من الجدول (4) الآتي:

- ان اعلى وسط مرجح بلغت قيمته (2.7) وبوزن مثوي(0.90) للفقرة تسلسل (6) والتي حازت على الرتبة(1) والتي تنص(تحتكم المرأة للعاطفة أكثر من العقل في التعامل مع القضايا الإدارية) ، وهذا يدل على ان المرأة تتميز بعاطفة تحتكم في تعاملها مع القضايا الادارية والذي يعد معوق كبير في المجال المؤسسي يحول دون تمكين المرأة في ادارة الأعمال القيادية.

- ان اقل وسط مرجح بلغت قيمته(1.3) وبوزن مثوي (0.43) للفقرة تسلسل(3) والتي حازت على الرتبة (10) والتي تنص(ضعف توظيف المرأة للتكنولوجيا الحديثة في الاتصال) ،ويدل على ان توظيفي المرأة للتكنولوجيا ليس معوقا بدرجة كبيرة في تمكين المرأة لادارة الاعمال القيادية اذ انها تمتلك فرص تمكنها من توظيف التكنولوجيا الحديثة في الاتصال.

## جدول (5) معوقات تمكين المرأة في المجال الاجتماعي

الرتبة	الوزن المثوي	الوسط المرجح	الفقرات	ت
8	0.60	1.8	ضعف تقبل الرجل لفكرة قيادة المرأة له	1
4	0.80	2.4	ضعف قناعة المجتمع الشرقي بقيادة المرأة.	2
5	0.73	2.2	قلة قدرة المرأة على التفويض للمهام القيادية بسبب الالتزامات الأسرية .	3
1	0.90	2.7	النظرة التقليدية في التحفظ لخروج المرأة لوقت متأخر او السفر خارج مكان العمل الأصلي.	4
3	0.83	2.5	ضعف تقدير المجتمع لجهود المرأة العاملة.	5
2	0.87	2.6	ضعف في حركية المرأة وذلك بسبب العناصر الثقافية والواجبات الاجتماعية التي تعيق المرأة في أداء أعمالها في الإنتاج والبيع والشراء.	6
6	0.70	2.1	تتعرض المرأة الى التحرش الجنسي بانواعه(لفظي، بدني،...).	7
7	0.57	1.7	ذكورية المجتمع تحول دون تمكين المرأة.	8
	0.75	2.3		الكلي

يوضح من الجدول (5) الآتي:

- ان اعلى وسط مرجح بلغت قيمته (2.7) وبوزن مثوي(0.90) للفقرة تسلسل (4) والتي حازت على الرتبة (1) والتي تنص(النظرة التقليدية في التحفظ لخروج المرأة لوقت متأخر او السفر خارج مكان العمل الأصلي) ، وهذا يدل على ان النظرة التقليدية سائدة في المجتمع الشرقي بسبب القيم والاعراف وكذلك الجانب الديني يلزم المرأة تحفظها في الكثير من المجالات ومنها العمل.

- ان اقل وسط مرجح بلغت قيمته(1.8) وبوزن مثوي (0.60) للفقرة تسلسل(1) والتي حازت على الرتبة (8) والتي تنص(ضعف تقبل الرجل لفكرة قيادة المرأة له) ،ويدل هذا على ان المجتمع الشرقي ما زال الرجال فيه لا يتقبلون فكرة قيادة المرأة بسبب القيم والتقاليد الاجتماعية السائدة.

جدول(6) معوقات تمكين المرأة في المجال القانوني

الرتبة	الوزن المثوي	الوسط المرجح	الفقرات	ت
8	0.40	1.2	قلة القوانين والتشريعات المشجعة على عمل المرأة.	1
5	0.57	1.7	قلة مراعاة القوانين لدور المرأة الاجتماعي وخصوصا ما يتعلق باجازات الأمومة والعناية بالأطفال.	2
2	0.70	2.1	ضعف التخصصات المالية اللازمة لتنمية المرأة في المجتمع العراقي والحياة العامة في الاتصال.	3
4	0.60	1.8	قلة وجود مؤسسات تشريعية فاعلة تعزز من مكانة المرأة.	4
7	0.47	1.4	ضعف تمثيل المرأة في المناصب العليا للنظام السياسي مما يصعب وصولها إلى	5

			مناصب قيادية عليا.	
3	0.63	1.9	سيادة التهميش والأقصاء ضد المرأة.	6
1	0.77	2.3	ضعف آليات الرقابة زاد من حجم المعوقات التي تواجهها المرأة.	7
6	0.50	1.5	ضعف ادراك المرأة ووعيها بحقوقها وواجباتها ومسؤولياتها يحول دون تمكينها.	8
	0.58	1.7		الكلبي

يتضح من الجدول (6) الآتي:

- ان اعلى وسط مرجح بلغت قيمته (2.3) وبوزن مئوي (0.77) للفقرة تسلسل (7) والتي حازت على الرتبة (1) والتي تنص (ضعف آليات الرقابة زاد من حجم المعوقات التي تواجهها المرأة) ، وهذا يدل على ان ضعف اليات الرقابة تعد معوق كبير امام تمكين المرأة في ادارة الأعمال القيادية.

- ان اقل وسط مرجح بلغت قيمته (1.2) وبوزن مئوي (0.40) للفقرة تسلسل (1) والتي حازت على الرتبة (8) والتي تنص (قلة القوانين والتشريعات المشجعة على عمل المرأة) ، ويدل هذا على ان القوانين والتشريعات المشجعة على عمل المرأة تعد معوق بدرجة قليلة في تمكين المرأة في ادارة الاعمال القيادية.

ومن الجداول (4،5،6) يتضح الآتي:-

- ان اعلى وسط مرجح بلغت قيمته (2.3) حصل عليه المجال الثاني: معوقات تمكين المرأة في المجال الاجتماعي وبوزن مئوي (0.75) وهذا يدل على ان معوقات تمكين المرأة في ادارة الأعمال القيادية تعود بالدرجة الاولى لمعوقات اجتماعية تحول دون تمكينها، وبهذا تحققت فرضية البحث في ان المجال الاجتماعي يعد المعوق الأكثر تأثيراً لتمكين المرأة في قيادة الأعمال الإدارية - ان اقل وسط مرجح بلغت قيمته (1.7) حصل عليه المجال الثالث: معوقات تمكين المرأة في المجال القانوني وبوزن مئوي (0.58) وهذا يدل على ان المجال القانوني يعد معوق في تمكين المرأة في قيادة العمال الدارية ولكن بدرجة قليلة.

- ان الوسط المرجح الكلبي لأداة البحث بلغت قيمته (1.9) وبوزن مئوي (0.66) .

التوصيات والمقترحات

توصيات البحث:

وفي ضوء نتائج البحث اوصى الباحثان بالآتي:

1. ضرورة تشجيع البحث العلمي لدراسة وضع المرأة ومدى مساهمتها في المجتمع ومعوقات تمكينها.
2. توفير حافز مادي أو معنوي للمرأة غير العالوة، وذلك لرفع مستواها في العمل.
3. التخطيط لإشراك المرأة في التنمية على المدى القريب والبعيد يعيد النظر لدور المرأة في المجتمع ويرفع من مكانتها.
4. دعوة الدارسين و الباحثين لدراسة النماذج القيادية النسائية وتحليل مسارات القيادات النسائية والكشف عن خصوصيات التسيير .
5. ضرورة توافر برامج تدريبية تستهدف تطوير القدرات القيادية للمرأة وبما يعزز فرص تمكينها وتحملها المسؤوليات الإدارية وخاصة اتخاذ القرارات بكفاءة ومهنية.
6. اتخاذ التدابير القانونية التي تمكن المرأة.

المقترحات:

في ضوء نتائج البحث يقترح الباحثان الآتي:

1. دراسة اتجاهات المرأة العراقية نحو تطلعاتها في تبوء المواقع القيادية وتحديد مستوى الطموح والرغبة لديها في إشغالها تلك المواقع
2. إجراء دراسات تتفحص أثر عوامل أخرى بالمعوقات مثل: النفسية والصحية، الاقتصادية والمادية، الدينية.
3. إجراء دراسة عن اسباب تمكين المرأة في الدول المتقدمة.
4. إجراء دراسة مقارنة عن مجالات تمكين المرأة في احدى الدول المتقدمة والعراق.

المصادر

- الأحمدي، حنان، وأبو خضير، إيمان . 2009 . دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة: دراسة ميدانية على المشاركات في الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة، المجلد 49، العدد الرابع.
- أبو طيرة، منى حسين، 2006، دور المرأة العربية في عملية التنشئة الاجتماعية التحديات والمواجهة، مؤتمر المرأة في مجتمعاتنا على ساحة أطر حضارة متباينة، المنعقد في جامعة عين شمس من 14-16 نوفمبر 2006 الجزء الثاني، مصر، الصفحات من 5-18.
- جبر، دينا، 2005، الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة.
- خلف، علياء حسين، 2015، دور التمكين الاقتصادي للمرأة العربية في تحقيق التنمية البشرية، مؤتمر الرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، الأمانة العامة للرابطة المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، الأردن.
- داود، عزيز حنا وعبد الرحمن، أنور حسين، 1990م، مناهج البحث التربوي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، دار الحكمة للطباعة والنشر، جامعة بغداد.
- الرشيد، عادل، أبو دولة، جمال. (2001) اتجاهات المرأة الموظفة نحو معوقات تقدمها وظيفيا في منظمات الأعمال الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مج (28) ع (1)، عمان، الأردن.
- سميرة، ملاك، 2015، المرأة القائد بالإدارة في الجزائر (دراسة ميدانية بمختلف الإدارات التي تتواجد بها المرأة القائدة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر.
- العزاوي، رحيم يونس كرو، 2008م، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- عمر وحامد، 2007، المرأة في الإدارة الحكومية -التحديات والافاق، ورقة عمل مقدمة في ملتقى المرأة في الادارات الحكومية -التحديات والافاق في مدينة تونس خلال فترة (19-23) اغسطس .
- عودة، سمر (: 2002 . معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة.
- فهمي، محمد سيد، 2008: المشاركة الاجتماعية والسياسية للمرأة في العالم الثالث. دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر ط 1 الإسكندرية، مصر.
- الكبيسي، عامر خضير، ٢٠٠٤ إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

- منظمة المرأة العربية، الاستراتيجية الإقليمية لحماية المرأة العربية الأمن والسلام، 2012، هيئة الأمم المتحدة للمرأة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، ط1، جمهورية مصر العربية.
- تقرير تنمية المرأة العربية، 2015، المرأة العربية والتشريعات، صادر عن مركز المرأة العربية للتدريب والبحوث - كوثر، الجمهورية التونسية.
- منظمة العمل الدولية، 2016، المرأة في المجالس الإدارية، بناء مخزون من المواهب في صفوف الأناث،
- هلسة، عطف، 1995، شروط وظروف عمل النساء والأحداث في القطاع غير المنظم، مجلة العمل العدد/ 169 السنة 18، عمان، الأردن.
- Herbert, J and Irene S.1980, Community Organization and envelopment, second Edition, Allyn and Bacon, London.
- Fransella, f (1981): Personality theory measurement and research, London, Methuen and Co .LTD.
- Moghadan, Valentine,1997,Womens NGO ,in the middle East and North Africa constraints, Opportunities, and priorities ,in Chatty, Dawn and Annika Organizing and informal Women's groups in the middle east, Berg. Oxford.
- White .and Ozkanli, 2008 ,Leadership and strategic choices .female professors in Australia and Turkey. Journal of higher education policy and management V30.
- Wood and ,Jogulu, 2007,The Role of Leadership in Raising the profile of Women in Management ,Equal opportunities International,Vol.25,23-50.
- Vanessa, Griffin.1987,Women Development and Empowerment: A pacific Feminist Perspective, Asian and Pacific Development Center, Kuala Lumpur.
- Lilja,S .& Luddeckens, E. (2006): Women in Middle Management in Germany ,Sweden, & The United Kingdom, Master´ s Dissertaton, Internationaly Handelshogskolan, Jönköping.