

عوائق تمكين المرأة في القيادة الأكاديمية بالتعليم العالي العراقي تحليل للعوامل البنوية والمؤسسية والثقافية

م.م.رنا احسان صالح

الجامعة العراقية/ مكتب رئيس الجامعة

ihsanr4@gmail.com

المستخلص

على الرغم من ارتفاع مستويات التحصيل العلمي للمرأة في العراق، إلا أنها لا تزال تواجه تمثيلاً ناقصاً بشكل حاد في المناصب القيادية العليا بقطاع التعليم العالي، مما يخلق فجوة واضحة بين الكفاءة والفرص المتاحة. تهدف هذه الدراسة النظرية إلى تحليل الأبعاد المتعددة لهذه المشكلة، بالانتقال من مفهوم "السقف الزجاجي" إلى إطار "مناهة القيادة" الأكثر تعقيداً لوصف شبكة العوائق التي تواجه الأكاديميات العراقيات. بالاعتماد على منهج تحليل وتجميع الأدبيات، تستكشف الدراسة التحديات البنوية والمؤسسية والثقافية التي تشكل هذه المناهة. يُظهر التحليل أن عوائق بنوية راسخة مثل "الواسطة" (المحسوبية) و"المحاصصة" السياسية تعمل بشكل ممنهج على تقويض مبدأ الجدارة، وتستبعد الكفاءات النسائية التي تنفجر إلى الشبكات الاجتماعية أو الولاءات السياسية. وعلى المستوى المؤسسي، يساهم غياب الشفافية في آليات التعيين، والإقصاء من شبكات العلاقات غير الرسمية، وهيمنة ثقافة العمل الذكورية في خلق بيئة عمل غير داعمة. علاوة على ذلك، تتناول الدراسة التحديات الثقافية العميقة، بما في ذلك هيمنة المنظومة الأبوية، والصور النمطية السلبية حول قدرات المرأة القيادية، بالإضافة إلى "العبء المزدوج" المتمثل في المسؤوليات الأسرية والوظيفية، والذي يتفاقم بسبب الغياب شبه التام لهياكل الدعم المؤسسي مثل دور الحضانة في الجامعات. كما يبحث التحليل في مدى انطباق نظرية "الهاوية الزجاجية"، التي تفترض أن النساء غالباً ما يُعينن في مناصب قيادية محفوفة بالمخاطر. تخلص الدراسة إلى أن هذه التحديات ليست مجرد عقبات منفصلة، بل هي منظومة متكاملة من آليات الإقصاء التي تتطلب حلولاً استراتيجية وشاملة. وتشمل التوصيات المقترحة تفعيل مبدأ "الكوتا" كمرحلة انتقالية، وإنشاء آليات شفافة للتعيين، وتوفير هياكل دعم مؤسسي، وتأسيس برامج إرشاد، بهدف تفكيك هذه المناهة المعقدة ورسم مسار أكثر إنصافاً لتمكين المرأة في القيادة الأكاديمية العراقية. **الكلمات المفتاحية:** تمكين المرأة، القيادة الأكاديمية، التعليم العالي العراقي، التحديات البنوية، عوائق النوع الاجتماعي.

Abstract

Despite the high levels of educational attainment among women in Iraq, they continue to face severe underrepresentation in senior leadership positions within the higher education sector, creating a distinct gap between competence and available opportunities. This theoretical study aims to analyze the multifaceted dimensions of this problem, shifting from the "glass ceiling" concept to the more complex "leadership labyrinth" framework to describe the network of obstacles confronting Iraqi female academics. Employing a literature review and synthesis methodology, the study explores the structural, institutional, and cultural challenges that constitute this labyrinth. The analysis reveals that entrenched structural barriers, such as "Wasta" (cronyism/nepotism) and political "Muhasasa" (sectarian apportionment), systematically undermine meritocracy, excluding qualified women who lack social networks or political affiliations. At the institutional level, a lack of transparency in appointment mechanisms, exclusion from informal networks, and the prevalence of a masculine work culture contribute to an unsupportive environment. Furthermore, the study addresses deep-seated cultural challenges, including the dominance of patriarchal systems, negative stereotypes regarding women's leadership capabilities, and the "double burden" of familial and professional responsibilities. This burden is exacerbated by the near-total absence of institutional support structures, such as university daycare facilities. The analysis also examines the applicability of the "glass cliff" theory, which posits that women are often appointed to precarious leadership positions. The study concludes that these challenges are not merely

discrete obstacles but constitute an integrated system of exclusionary mechanisms demanding strategic and comprehensive solutions. Proposed recommendations include implementing a quota system as a transitional phase, establishing transparent appointment mechanisms, providing institutional support structures, and creating mentorship programs. These measures aim to dismantle this complex labyrinth and chart a more equitable path for women's empowerment in Iraqi academic leadership. **Keywords:** Women's empowerment, academic leadership, Iraqi higher education, structural challenges, gender barriers.

مقدمة

على الرغم من التقدم الملحوظ والمستمر في مستويات التحصيل العلمي للمرأة في العراق، والذي فاق في كثير من الأحيان نظيره لدى الرجال، إلا أن هذا الإنجاز لم يُترجم إلى زيادة متكافئة في تمثيلها ضمن المناصب القيادية العليا في قطاع التعليم العالي. لا تزال الأكاديميات العراقيات يعانين من "حرمان شبه مطلق من تولي القيادات الجامعية" وتهميش ممنهج يبعدهن عن دوائر صنع القرار (خامس والسعدي، ٢٠٢٢)، مما يخلق مفارقة واضحة بين الكفاءة الأكاديمية والفرص القيادية المتاحة. هذه الفجوة العميقة لا تمثل مجرد إحصائية، بل هي انعكاس لشبكة معقدة من التحديات التي تتجاوز مفهوم "السقف الزجاجي" (Glass Ceiling) التقليدي، لتشكل ما يمكن وصفه بـ "مناهة القيادة"؛ وهي عبارة عن سلسلة من العوائق المتشابكة والمعقدة التي تواجهها المرأة طوال مسارها المهني، وليس فقط عند الاقتراب من القمة (إيجلي وكارلي، ٢٠٠٧). يستهدف هذا البحث، بطبيعته النظرية التحليلية، تفكيك هذه المناهة من خلال تحليل متعدد الأبعاد للتحديات البنيوية والمؤسسية والثقافية التي تواجه الأكاديميات العراقيات في سعيهن للوصول إلى المناصب القيادية. سيتناول البحث بالتحليل آليات غير مرئية وظواهر معقدة، مثل تأثير "الواسطة" والمحاصصة كعوائق بنيوية راسخة (تليس وكاوزر، ٢٠١١)، والممارسات المؤسسية التي تعزز الإقصاء، بالإضافة إلى الضغوط الثقافية والاجتماعية التي تفرض "عبئاً مزدوجاً" على المرأة العاملة في ظل غياب هياكل الدعم المؤسسي (العلي وآخرون، ٢٠١٢)، ومن خلال الاستناد إلى أطر نظرية حديثة وتحليل السياق العراقي والإقليمي الخاص، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لجذور المشكلة، وتحديد الفرص المستقبلية الممكنة لرسم مسار أكثر إنصافاً وعدالة للمرأة في الأوساط الأكاديمية العراقية.

مشكلة البحث

- تكمن مشكلة البحث في أن معظم التحليلات لوضع المرأة في القيادة الأكاديمية تكتفي بالإشارة إلى عوائق عامة، دون تقديم تحليل بنيوي عميق يربط بين الممارسات المؤسسية، والأعراف الثقافية، والآليات غير الرسمية التي تعمل بشكل متضافر لإقصاء المرأة. تكشف الأدبيات عن وجود آليات محددة وشديدة التأثير في السياق العراقي والشرق أوسطي لم يتم تحليلها بشكل كافٍ في إطار واحد، مثل:
- **"الواسطة" والمحسوبية:** كآلية راسخة تعتمد على العلاقات الشخصية والشبكات العائلية بدلاً من الكفاءة والجدارة، مما يقوض فرص المتقدمين الذين يفتقرون للصلات النافذة، وهي ممارسة منتشرة في التوظيف والترقية في المنطقة.
 - **"المحاصصة":** السياسية والحزبية التي تخضع لها التعيينات في المناصب القيادية، والتي غالباً ما تفضل الرجال وتهمل الكفاءات النسائية المستقلة.
 - **ظاهرة "الهاوية الزجاجية" (The Glass Cliff):** وهي فرضية تشير إلى أن النساء، حتى عند وصولهن للقيادة، فإنهن غالباً ما يُعيّن في مناصب محفوفة بالمخاطر وفي أوقات الأزمات المؤسسية، مما يجعلهن أكثر عرضة للفشل.
 - **"العبء المزدوج":** المتمثل في المسؤوليات الأسرية والمنزلية التي تقع بشكل غير متناسب على عاتق المرأة، في ظل غياب كامل لهياكل الدعم المؤسسي مثل توفير دور حضانة داخل الحرم الجامعي، مما يمثل عائقاً رئيسياً أمام تطورهن المهني.
- جدول (١): مقارنة بين عدد الرجال والنساء المكلفين ببعض المناصب القيادية في الجامعة المستنصرية:**

المركز القيادي	تاريخ تأسيس الكلية/الجامعة	العدد الكلي للتكليفات	عدد الرجال المكلفين	عدد النساء المكلفات
رئيس الجامعة	1962	17	16	1
عميد كلية الآداب	1963	11	10	1
عميد كلية التربية	1976	15	15	0
عميد كلية التربية الأساسية	1993	6	5	1

1	6	7	2000	عميد كلية طب الأسنان
0	5	5	2005	عميد كلية العلوم السياسية
0	6	6	2006	عميد كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

وعليه، تتحدد مشكلة البحث في الحاجة إلى تحليل تكاملي ومنهجي يربط بين هذه العوائق البنيوية والثقافية والمؤسسية، ويفسر آليات عملها وتأثيرها في استمرار الفجوة القيادية الجندرية في التعليم العالي العراقي.

أسئلة البحث

انطلاقاً من طبيعة مشكلة البحث وأبعادها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

- ما هي الآليات البنيوية، والمؤسسية، والثقافية التي تعمل بشكل متضافر على إعاقة تمكين المرأة الأكاديمية من الوصول إلى المناصب القيادية العليا في قطاع التعليم العالي العراقي؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية، التي تشكل معاً خريطة العمل التحليلي للبحث:
 ١. ما هي أبرز التحديات البنيوية (مثل الوساطة والمحاصصة) التي تحد من وصول المرأة للقيادة الأكاديمية في العراق، وكيف تعمل هذه الآليات على أرض الواقع؟
 ٢. كيف تؤثر العوائق المؤسسية (مثل غياب الشفافية في التعيينات، وثقافة العمل غير الداعمة، والإقصاء من الشبكات غير الرسمية) على المسار المهني للأكاديميات؟
 ٣. إلى أي مدى تساهم العوائق الثقافية والاجتماعية (مثل الصور النمطية حول قدرات المرأة القيادية، والعبء المزدوج، وغياب هياكل الدعم الأسري والمؤسسي) في إعاقة طموحات المرأة القيادية؟
 ٤. هل هناك أدلة نظرية أو واقعية تشير إلى وجود ظاهرة "الهاوية الزجاجية" في سياق التعليم العالي العراقي؟
 ٥. ما هي الفرص المستقبلية والاستراتيجيات المقترحة التي يمكن تبنيها على المستويين السياساتي والمؤسسي لتعزيز تمكين المرأة في القيادة الأكاديمية بالعراق؟

أهداف البحث

- في ضوء مشكلة البحث والأسئلة المنبثقة عنها، تسعى هذه الدراسة النظرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المترابطة والمتكاملة، وهي:
١. تحليل التحديات البنيوية والسياسية التي تواجه تمكين المرأة في القيادة الأكاديمية العراقية، مع التركيز بشكل خاص على آليات مثل "الوساطة" و"المحاصصة" وتأثيرها في تقويض مبدأ تكافؤ الفرص.
 ٢. تشخيص العوائق المؤسسية والثقافية داخل الجامعات العراقية التي تعيق التقدم المهني للمرأة، بما في ذلك تحليل ثقافة العمل، وغياب الشفافية، والإقصاء من الشبكات غير الرسمية، بالإضافة إلى الصور النمطية السائدة حول قدرات المرأة القيادية.
 ٣. تطبيق أطر نظرية حديثة، مثل مفهوم "الهاوية الزجاجية" (The Glass Cliff)، لفهم أعمق لطبيعة المناصب القيادية التي قد تُمنح للنساء في سياقات محفوفة بالمخاطر، وتفسير التحديات التي يواجهنها بعد التعيين.
 ٤. تحديد الفرص المتاحة واقتراح توصيات سياساتية ومؤسسية فاعلة، تهدف إلى بناء استراتيجية متكاملة لتعزيز حضور المرأة في المناصب القيادية العليا، بما يتجاوز الحلول السطحية ويتجه نحو إحداث تغيير هيكلي حقيقي.

أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتصدى لموضوع حيوي يقع في صميم جهود التنمية والإصلاح المؤسسي في العراق، ويمكن إيجاز هذه الأهمية في جانبين رئيسيين:

الأهمية النظرية

يقدم هذا البحث مساهمة نوعية في الأدبيات الأكاديمية من خلال تطبيق أطر نظرية عالمية، مثل "مناهة القيادة" و"الهاوية الزجاجية"، على السياق العراقي الذي لم يتم بحثه بشكل كافٍ، كما أنه يدمج في تحليله مفاهيم إقليمية شديدة التأثير مثل "الوساطة"، والتي تمثل عائقاً بنيوياً رئيسياً في المنطقة العربية، ومن خلال هذا المنهج، يستجيب البحث للدعوات المتكررة في الأدبيات الحديثة إلى ضرورة تجاوز النماذج الغربية الجاهزة في فهم تمكين المرأة، والتوجه نحو تحليلات أكثر عمقاً وحساسية للسياقات الثقافية والمؤسسية المحلية.

على المستوى العملي، يوفر البحث لصناع السياسات في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ولقادة الجامعات تشخيصاً معمقاً لجذور المشكلة يتجاوز الأعراض السطحية. فمن خلال تحديد الآليات البنيوية والثقافية التي تعيق تقدم المرأة، يقدم البحث أساساً متيناً لتصميم سياسات وتدخلات أكثر فاعلية. إن التوصيات التي سيخلص إليها البحث لن تكون مجرد اقتراحات عامة، بل ستكون موجهة لمعالجة تحديات محددة تم تشخيصها بدقة، مثل آليات المحاصصة، وغياب هياكل الدعم المؤسسي، والثقافة التنظيمية غير الشاملة، وبذلك، يهدف البحث إلى المساهمة في سد الفجوة بين الخطاب الرسمي حول تمكين المرأة والواقع الفعلي الذي تعيشه الأكاديميات، وتوفير خارطة طريق علمية نحو تحقيق تغيير هيكلي حقيقي ومستدام.

منهجية البحث

يعتمد هذا البحث، نظراً لطبيعته النظرية الهادفة إلى التشخيص والتحليل، على المنهج النوعي التحليلي (Qualitative Analytical Method). سيتم استخدام أسلوب "تحليل وتجميع الأدبيات" (Literature Synthesis) كأداة بحثية أساسية، حيث سيقوم البحث بجمع وتحليل نقدي لمجموعة واسعة من المصادر الأكاديمية، بما في ذلك الدراسات المتخصصة، والتقارير البحثية، والأوراق العلمية المنشورة في دوريات محكمة (بما فيها الملفات التي تم تقديمها)، وذلك لتشخيص الأبعاد المختلفة للتحديات التي تواجه المرأة الأكاديمية في العراق. تعد هذه المقاربة هي الأنسب لطبيعة البحث الذي لا يهدف إلى جمع بيانات ميدانية جديدة، بل يسعى إلى بناء حجة متماسكة وتعميق الفهم من خلال تأطير وتجميع المعرفة الموجودة مسبقاً في إطار تحليلي متكامل. سيتم تفكيك المفاهيم الواردة في الأدبيات، وتطبيقها على السياق العراقي، والمقارنة بينها للوصول إلى استنتاجات نظرية رصينة.

الفصل الثاني: الأسس النظرية والمفاهيمية لتمكين المرأة في القيادة الأكاديمية

لفهم التحديات المعقدة التي تواجه المرأة في سعيها للوصول إلى المناصب القيادية، لا بد من تجاوز التفسيرات السطحية والانتقال إلى تحليل يعتمد على أطر نظرية رصينة. لقد تطور الفكر الأكاديمي في هذا المجال بشكل كبير خلال العقود الماضية، من نماذج تفسيرية بسيطة إلى أخرى أكثر تعقيداً ودقة في تشخيص طبيعة العوائق. يستعرض هذا الفصل أبرز هذه التطورات النظرية، مع التركيز على المفاهيم التي تخدم أهداف هذا البحث في تحليل السياق العراقي.

المبحث الأول: تطور الأطر التفسيرية لعوائق المرأة القيادية: من السقف الزجاجي إلى مناهة القيادة

هيمن مفهوم "السقف الزجاجي" (The Glass Ceiling) على الأدبيات الأكاديمية والخطاب العام لعقود طويلة، وهو مصطلح يشير إلى وجود حاجز غير مرئي ولكنه صلب ومتين، يمنع النساء، وغيرهن من الأقليات، من الترقى إلى أعلى المناصب في الهرم الوظيفي بغض النظر عن مؤهلاتهن أو إنجازاتهن (Omar, 2008). لقد كان هذا المفهوم، الذي شاع استخدامه في ثمانينيات القرن الماضي، مفيداً للغاية في تسليط الضوء على ظاهرة الإقصاء الممنهج في المستويات التنفيذية العليا، وساهم في زيادة الوعي بوجود تحيزات هيكلية عميقة الجذور في بيئات العمل. الفكرة الأساسية التي يطرحها المفهوم هي أن النساء قادرات على رؤية المناصب العليا، لكنهن غير قادرات على الوصول إليها، وكأن سقفاً شفافاً يمنعهن من التقدم. ومع ذلك، ومع تراكم الأبحاث وتطور الفهم، بدأت تظهر عيوب جوهرية في هذا التشبيه. فالقصور الأساسي لمفهوم "السقف الزجاجي" يكمن في أنه يقدم صورة تبسيطية ومضللة لرحلة المرأة المهنية؛ فهو يوحي بأن مسار المرأة يكون سلساً وخالياً من العقبات حتى تصل إلى نقطة معينة في نهاية مسارها المهني، حيث تصطدم فجأة بهذا الحاجز النهائي الذي لا يمكن اختراقه. هذه الصورة لا تعكس الواقع المعقد الذي تعيشه غالبية النساء العاملات، حيث إن التحديات لا تظهر فجأة في القمة، بل هي متجذرة في كل مرحلة من مراحل حياتهن المهنية (ريان، اسلام، ٢٠٠٥). وفي استجابة لهذا القصور، قدم باحثون مثل (إيجلي وكارلي، ٢٠٠٧)، مفهوماً بديلاً وأكثر دقة وهو "مناهة القيادة"، يرى هذا الطرح أن النساء لا يواجهن حاجزاً واحداً في نهاية الطريق، بل يواجهن سلسلة معقدة ومتشابكة من العوائق والتحديات طوال مسيرتهن المهنية، منذ بدايتهن وحتى الوصول إلى القمة. هذه "المناهة" تتكون من مسارات متعددة ومتعرجة، تشمل التحيزات الجندرية الدقيقة، والصور النمطية حول قدرات المرأة القيادية، وصعوبة الموازنة بين متطلبات العمل والأسرة، وفي بعض الأحيان، الافتقار إلى رأس المال الاجتماعي والشبكات المهنية اللازمة للتقدم، على عكس السقف الزجاجي الذي لا يمكن اختراقه، فإن المناهة يمكن اجتيازها، لكنها تتطلب مثابرة استثنائية، ومرونة، وقدرة على التنقل بين مساراتها المعقدة والتغلب على عقباتها المتعددة. إن مفهوم "المناهة" أكثر ملاءمة ومنطقية لتحليل وضع الأكاديميات العراقيات، حيث إن التحديات التي يواجهنها لا تقتصر على الترتيبات النهائية، بل تبدأ من مراحل مبكرة وتتراكم بمرور الوقت. فهن يتعاملن مع تحديات بنيوية

راسخة في النظام السياسي والإداري مثل "المحاصصة" و"الواسطة" (خامس والسعدي، ٢٠٢٢) (تليس وكاوزر، ٢٠١١) وتحديات مؤسسية داخل الجامعات تتمثل في غياب الشفافية والإقصاء من شبكات العلاقات غير الرسمية، بالإضافة إلى تحديات ثقافية واجتماعية عميقة الجذور تركز "العبء المزدوج" وتضع المسؤوليات الأسرية على عاتقهن بشكل شبه كامل في ظل غياب شبه تام لهياكل الدعم المؤسسي (العلي وآخرون، ٢٠١٢) (نجيب، ٢٠٢٤)، وبالتالي، فإن رحلتهم نحو القيادة ليست مجرد محاولة لاختراق حاجز زجاجي، بل هي رحلة طويلة ومضنية داخل متاهة معقدة تتطلب تحليلاً دقيقاً لكل مساراتها وعقباتها.

المبحث الثاني: مفاهيم مركزية في تحليل السياق: الواسطة والهاوية الزجاجية كآليات مؤثرة في القيادة الأكاديمية

لتحليل "متاهة القيادة" التي تواجهها الأكاديميات العراقيات بفعالية، من الضروري تجاوز الأطر العامة والتركيز على مفاهيم محددة تمتلك قوة تفسيرية عالية في السياق المحلي والإقليمي. وفي هذا الصدد، يبرز مفهومان أساسيان: مفهوم "الواسطة" كآلية بنوية راسخة في المنطقة العربية، ومفهوم "الهاوية الزجاجية" كإطار نظري حديث يفسر طبيعة المخاطر التي تواجه النساء حتى بعد وصولهن إلى القيادة.

١. "الواسطة": الشبكة الخفية الحاكمة تُعرّف "الواسطة" بأنها شبكة من العلاقات الاجتماعية أو الروابط القائمة على صلات القربى أو المعارف، والتي يتم استخدامها للتوسط لصالح فرد ما بهدف الحصول على ميزة لا يمكن الحصول عليها عبر القنوات الرسمية، مثل الحصول على وظيفة، أو تأمين قبول جامعي، أو الحصول على ترقية (تليس وكاوزر، ٢٠١١)، إنها آلية تتجاوز مجرد "التواصل الشبكي" (Networking) المتعارف عليه في الأدبيات الغربية؛ فالشبكات الغربية قد تفتح باب المقابلة، لكنها لا تضمن الحصول على الوظيفة التي تبقى مرهونة بالكفاءة. أما الواسطة، فهي أكثر تأثيراً بشكل حاسم، حيث يمكن أن تتجاوز المؤهلات والخبرة لتصبح هي المحدد الرئيس للتوظيف والترقية (تليس وكاوزر، ٢٠١١).

تؤكد الأدبيات أن الواسطة ظاهرة متجذرة في النسيج الاجتماعي والثقافي لمنطقة الشرق الأوسط، حيث تحل العلاقات الشخصية والولاءات محل القواعد الرسمية والإجراءات المؤسسية (عمير 2008)، ويصل تأثيرها إلى درجة يصبح معها "من تعرفه أكثر أهمية مما تعرفه"، وتصبح المؤهلات العلمية والخبرة العملية ثانوية أمام قوة الوسيط (تليس وكاوزر، ٢٠١١)، في السياق العراقي، تتخذ الواسطة أبعاداً أكثر تعقيداً حين تتداخل مع "المحاصصة" السياسية والطائفية، حيث تصبح التعيينات في المناصب العليا، بما فيها المناصب الأكاديمية، خاضعة للولاءات الحزبية والانتماءات السياسية بدلاً من الكفاءة الأكاديمية (خامس والسعدي، ٢٠٢٢) (العلي وآخرون، ٢٠١٢). إن تأثير هذه الآلية على تمكين المرأة الأكاديمية مدمر؛ فعندما لا تكون الكفاءة هي المعيار، وعندما تعتمد التعيينات على شبكات علاقات يهيمن عليها الرجال تاريخياً، فإن فرص النساء المؤهلات والكفؤات تتضاءل بشكل كبير، وتصبح أبواب القيادة شبه مغلقة أمامهن، ليس لعدم كفاءتهن، بل لافتقارهن إلى "الواسطة" اللازمة لاختراق هذه الشبكات المغلقة.

٢. "الهاوية الزجاجية": قيادة محفوفة بالمخاطر حتى عندما تتجح المرأة في اجتياز المتاهة والوصول إلى منصب قيادي، فإنها قد تواجه تحدياً خفياً آخر، وهو ما أطلق عليه الباحثان (ريان واسلام، ٢٠٠٥) مفهوم "الهاوية الزجاجية" (The Glass Cliff). يشير هذا المفهوم إلى الظاهرة التي يتم فيها تعيين النساء بشكل تفضيلي في مناصب قيادية محفوفة بالمخاطر وغير مستقرة، وغالباً ما يكون ذلك في أوقات الأزمات أو عندما تكون المؤسسة على وشك الفشل. على عكس الرجال الذين غالباً ما يتم تعيينهم في ظروف مستقرة، فإن النساء قد يُدفع بهن إلى الواجهة لإنقاذ مؤسسة متدهورة أو لإدارة أزمة معقدة. إن خطورة هذا الوضع تكمن في أنه يضع المرأة في موقع تكون فيه احتمالية الفشل عالية جداً. وعندما يحدث الفشل المتوقع، فإنه غالباً ما يُنسب بشكل غير عادل إلى جنسها أو قدراتها القيادية، بدلاً من الاعتراف بالظروف الكارثية التي وُضعت فيها منذ البداية (ريان واسلام، ٢٠٠٥) وبذلك، تعمل "الهاوية الزجاجية" كآلية لتأكيد الصور النمطية السلبية حول عدم كفاءة المرأة في القيادة.

في سياق التعليم العالي العراقي، يمكن أن يتجلى هذا المفهوم في تعيين أكاديمية لرئاسة قسم يعاني من صراعات داخلية حادة، أو عمادة كلية ذات سمعة متدهورة، أو إدارة مركز بحثي يفتقر إلى الموارد. كما قد يتمثل في تكليفهن بمهام إدارية شاقة ومستهلكة للوقت وذات هيبة أقل، وهي الأدوار التي يترفع عنها زملاؤهن الرجال (العلي 2012)، إن تحليل هذا المفهوم ضروري لفهم أن الوصول إلى القيادة ليس هو نهاية المطاف، بل إن طبيعة المنصب القيادي وظروفه قد تكون بحد ذاتها تحدياً جديداً يضاف إلى متاهة العوائق التي تواجهها المرأة.

الفصل الثالث: العوائق الهيكلية والمؤسسية أمام تمكين المرأة في التعليم العالي العراقي

لا يمكن فهم العقبات التي تواجه المرأة الأكاديمية في العراق بمعزل عن البنى الهيكلية العميقة التي تحكم آليات التوظيف والترقية في القطاع العام بشكل عام، وقطاع التعليم العالي بشكل خاص. هذه التحديات ليست مجرد ممارسات فردية عشوائية، بل هي جزء من نظام غير رسمي، ولكنه شديد التأثير، يعمل بشكل منهجي على تقويض مبادئ الجدارة والكفاءة التي من المفترض أن تكون أساس العمل الأكاديمي. يركز هذا الفصل

على تحليل أبرز هذه التحديات البنوية والمؤسسية، وفي مقدمتها ظاهرتي "الواسطة" و"المحاصصة" اللتان تشكلان جوهر "الماتاهة" التي تواجهها الأكاديميات العراقية.

المبحث الأول: آليات الإقصاء البنوي: تحليل تأثير الواسطة والمحاصصة على المسار القيادي للمرأة الأكاديمية

تمثل "الواسطة" و"المحاصصة" تحديين بنويين متجذرين، يشكلان معاً منظومة شبه رسمية للتعيينات والترقيات في المناصب القيادية، بما فيها المناصب الأكاديمية العليا. وعلى الرغم من اختلافهما من حيث النطاق، إلا أنهما يتكاملان لخلق بيئة تعتمد على الولاءات والانتماءات بدلاً من الكفاءة والمؤهلات العلمية، مما يؤدي إلى الإقصاء الممنهج للكفاءات النسائية.

١. "الواسطة": تقويض الجدارة من الداخل تُعد "الواسطة" ظاهرة متجذرة في النسيج الاجتماعي والثقافي لمنطقة الشرق الأوسط، وتُعرف بأنها آلية تعتمد على استخدام العلاقات الشخصية وشبكات المعارف والصلات العائلية للتوسط والحصول على مزايا وظيفية لا يمكن تحقيقها عبر القنوات الرسمية القائمة على المنافسة (تليس وكاوزر، ٢٠١١)، إنها تتجاوز مجرد "التواصل الشبكي" (Networking) المتعارف عليه في الأدبيات الغربية؛ فالشبكات الغربية قد تفتح باب المقابلة، لكنها لا تضمن الحصول على الوظيفة التي تبقى مرهونة بالكفاءة. أما "الواسطة"، فهي أكثر تأثيراً بشكل حاسم، حيث يمكن أن تتجاوز المؤهلات والخبرة لتصبح هي المحدد الرئيس للتوظيف والترقية (تليس وكاوزر، ٢٠١١)، يصل تأثير هذه الآلية إلى درجة يصبح معها "من تعرفه أكثر أهمية مما تعرفه"، وتصبح المؤهلات العلمية والخبرة العملية ثانوية أمام قوة الوسيط (تليس وكاوزر، ٢٠١١) في السياق الأكاديمي العراقي، تترجم هذه الظاهرة إلى تفضيل الأفراد الذين يمتلكون صلات قرابة أو علاقات شخصية مع المسؤولين وصناع القرار داخل الجامعة أو الوزارة، مما يقوض مبدأ الجدارة بشكل مباشر. هذا الأمر يؤثر سلباً وبشكل غير متناسب على النساء الأكاديميات؛ حيث إن شبكات العلاقات غير الرسمية والاجتماعات التي يتم فيها اتخاذ القرارات الهامة، مثل "المجالس" الذكورية التي تعقد خارج أوقات العمل الرسمية، غالباً ما تكون مغلقة أمام النساء، مما يحد من قدرتهن على بناء "الواسطة" اللازمة للوصول إلى المناصب القيادية (نجيب وعارف، ٢٠٢٤)، إن هذه البيئة التي يهيمن عليها الرجال وتُدار عبر شبكاتهم الخاصة تؤدي إلى إقصاء النساء ليس لعدم كفاءتهن، بل لكونهن خارج هذه الدوائر الاجتماعية المغلقة التي تُبنى فيها الثقة وتُمرر من خلالها الفرص (عمير 2008). جدول (٢): آراء عينة من المديرين حول دور الواسطة في المسار المهني بالشرق الأوسط:

البند	النسبة المئوية للمستجيبين (%)
هل استخدمت "الواسطة" لمساعدتك في أهدافك المهنية؟ (نعم)	89
هل تعتقد أن "الواسطة" ظالمة لمن لا يملكون علاقات؟ (نعم)	83
هل تعتقد أن "الواسطة" مهمة جداً في التوظيف والترقية في مؤسستك؟	80
لكي تحصل على وظيفة جيدة جداً، هل تحتاج لأصدقاء أو أفراد عائلة في مناصب عليا؟ (أوافق)	93
للحصول على وظيفة جيدة، هل "من تعرفه" (الواسطة) أهم مما تعرفه؟ (أوافق)	87
هل "الواسطة" أهم من المؤهلات والخبرة العملية؟ (أوافق)	92

٢. "المحاصصة": تسييس المناصب الأكاديمية إذا كانت "الواسطة" تعمل على المستوى الاجتماعي والشخصي، فإن "المحاصصة" تعمل على المستوى السياسي والطائفي، وهي ظاهرة تفاقمت بشكل كبير في العراق بعد عام ٢٠٠٣ (العلي وآخرون، ٢٠١٢)، تعني المحاصصة توزيع المناصب الحكومية، بما في ذلك المناصب الأكاديمية العليا (رؤساء الجامعات والعمداء ومساعديهم)، على أساس الانتماء الحزبي أو الطائفي أو العرقي (خامس والسعدي، ٢٠٢٢). هذا النظام أدى إلى تسييس المؤسسة الأكاديمية بشكل خطير، وأصبحت الولاءات السياسية هي المعيار الأهم في اختيار القيادات، متجاوزة بذلك الأقدمية، والخبرة الإدارية، والإنجاز العلمي. لقد أكدت العديد من الدراسات أن نظام المحاصصة يمثل أحد أكبر العوائق أمام وصول الكفاءات الحقيقية إلى مواقع صنع القرار (العلي وآخرون 2012)، وبالنسبة للنساء الأكاديميات، فإن هذا النظام يضيف طبقة أخرى من الإقصاء؛ حيث إن الأحزاب السياسية والكتل المهيمنة، والتي هي هياكل ذكورية في معظمها، نادراً ما ترشح نساءً لشغل هذه المناصب، مفضلة الاعتماد على كواهرها الذكورية لضمان الولاء وتمثيل الأجناس السياسية (خامس والسعدي، ٢٠٢٢). وبهذا، تجد المرأة الأكاديمية نفسها في مواجهة حاجز مزدوج: حاجز "الواسطة" الاجتماعي، وحاجز "المحاصصة" السياسي. التكامل المدمر: كيف تعمل الواسطة والمحاصصة معاً

إن الخطر الأكبر لا يكمن في كل آلية على حدة، بل في تكاملهما معاً لخلق منظومة إقصاء محكمة. ففي ظل هيمنة المحاصصة، تصبح الانتماءات السياسية هي الشكل الأقوى والأكثر فعالية لـ "الواسطة". وتتشكل حلقة مفرغة:

- تُمنح المناصب القيادية على أساس الولاء السياسي وليس الكفاءة (خامس والسعدي، ٢٠٢٢).
- الشبكات السياسية التي توزع هذه المناصب يهيمن عليها الرجال.
- القائد الذي يتم تعيينه عبر هذه المنظومة، بدوره، يعيد إنتاج نفس الآليات في تعييناته داخل مؤسسته، معتمداً على شبكة علاقاته الشخصية والسياسية (أي "الواسطة"). هذه المنظومة المتكاملة لا تترك مجالاً كبيراً للمنافسة القائمة على الجدارة، وتجعل من الصعب للغاية على الأكاديميات المستقلات والمؤهلات اختراق هذه الحواجز المتعددة. وهكذا، فإن "الواسطة" و"المحاصصة" لا يمثلان مجرد "تحديات"، بل هما نظام تشغيل (Operating System) غير رسمي يحكم التعيينات في المناصب القيادية، ويشكلان معاً الجدران الأكثر صلابة في "مناهاة القيادة" التي تواجهها المرأة الأكاديمية في العراق.

المبحث الثاني: المعوقات التنظيمية: دراسة لأثر غياب الشفافية والإقصاء، الشبكي وثقافة العمل في البيئة الجامعية

إلى جانب التحديات البنيوية الكبرى، تواجه المرأة الأكاديمية في العراق مجموعة من العوائق المؤسسية الدقيقة والمتجذرة في ثقافة وبيئة العمل الجامعي. هذه العوائق، وإن كانت أقل وضوحاً من المحاصصة والواسطة، إلا أنها لا تقل عنهما تأثيراً في إعاقة مسارها المهني، حيث تعمل على خلق بيئة عمل غير داعمة ومقصية بشكل منهجي.

١. **غياب الشفافية والاعتماد على العلاقات الشخصية** أحد أبرز المواضيع التي تكررت في شهادات الأكاديميات العراقيات هو **الغياب الممنهج للشفافية** في توزيع الفرص والموارد. تشمل هذه الفرص الترشيح للمناصب الإدارية، والحصول على البعثات الدراسية والزمالات البحثية، وحضور المؤتمرات والدورات التدريبية خارج العراق. وبدلاً من وجود نظام واضح ومعلن يعتمد على معايير الجدارة والكفاءة، فإن عملية الاختيار غالباً ما تعتمد على **العلاقات الشخصية والسياسية** (العلي وآخرون 2012) هذا النظام "الشخصاني" (Personalized System) للدعم، بدلاً من النظام المؤسسي الشفاف، يضع النساء في وضع غير موافٍ بشكل كبير. فالغالبية العظمى من الأكاديميات يشعرن بأنهن مستبعدات بشكل ممنهج من هذه الفرص، التي غالباً ما تُمنح للزملاء الذكور، خاصة كبار السن منهم، بسبب طبيعة علاقاتهم الشخصية مع رؤساء الأقسام والعمداء (العلي وآخرون 2012)، وعندما تحصل امرأة على دعم ما، فإنه غالباً ما يكون نتيجة لوجود شخص واحد متعاطف في موقع سلطة، وهو دعم مؤقت وغير مستدام يزول بزوال هذا الشخص من منصبه (العلي وآخرون 2012).

٢. الإقصاء من الشبكات الرسمية وغير الرسمية

يُعد الإقصاء من الشبكات المهنية أحد أهم العوائق الهيكلية التي تواجهها النساء في مختلف أنحاء العالم العربي (عمير، ٢٠٠٨؛ جمالي وآخرون، ٢٠٠٥)، في السياق الأكاديمي العراقي، يتخذ هذا الإقصاء شكلين:

• **الشبكات غير الرسمية:** حيث يتم اتخاذ القرارات المهمة ومناقشة الفرص في تجمعات ذكورية مغلقة تعقد خارج بيئة العمل الرسمية. تشعر النساء بأنهن مستبعدات من هذه "الجلسات" التي يفضل فيها الرجال التواجد مع بعضهم البعض، مما يجعلهم يشعرون براحة أكبر في غياب النساء (العلي وآخرون، ٢٠١٢)، هذا الاستبعاد يحرم الأكاديميات من الوصول إلى المعلومات الحيوية والفرص التي يتم تداولها داخل هذه الدوائر المغلقة.

• **الشبكات الرسمية:** حتى داخل اللجان والمجالس الرسمية، تشعر العديد من النساء بأن أصواتهن مهمشة أو يتم تجاهلها. تخلق الهياكل السلطوية والهرمية داخل بعض الأقسام واللجان جوّاً من الترهيب لا يشجع على المشاركة الكاملة للنساء، مما يدفعهن إلى الصمت أو الانسحاب (العلي وآخرون 2012).

٣. **ثقافة العمل الذكورية والصور النمطية** تتغلغل في العديد من المؤسسات الأكاديمية ثقافة عمل ذكورية قوية، تترجم نفسها إلى ترتيبات هيكلية وممارسات يومية تعمل على عزل وتهميش النساء (جمال وآخرون، ٢٠٠٥)، تتجلى هذه الثقافة في مجموعة من الصور النمطية السلبية حول قدرات المرأة القيادية، حيث لا يزال يُنظر إليها على أنها "عاطفية وخاضعة"، بينما يُنظر إلى الرجل على أنه "متوازن وحازم"، مما يجعلها غير مناسبة لتولي المناصب القيادية التي تتطلب "نموذجاً قيادياً ذكورياً" (جمال وآخرون 2005). هذه الصور النمطية لا تأتي فقط من الزملاء الذكور، بل أحياناً من النساء أنفسهن، وتؤدي إلى تحدي سلطة المرأة عندما تتولى منصباً إدارياً والتشكيك في قدراتها (العلي وآخرون 2012)، كما تشعر العديد من الأكاديميات بأن فرصهن في التعيين تتأثر بحالتهم الاجتماعية، حيث يفضل بعض الإداريين توظيف النساء غير المتزوجات، أو حتى

يطلبون تعهدًا بعدم الزواج لعدد معين من السنوات، خوفًا من أن تؤثر مسؤوليات الأمومة والأسرة على التزامهم بالعمل (العلي وآخرون 2012)، هذه الممارسات التمييزية، جنبًا إلى جنب مع غياب الشفافية والإقصاء من الشبكات، تخلق بيئة مؤسسية معادية تعزز من تعقيد "مناهة القيادة" أمام الأكاديميات العراقيات.

الفصل الرابع: المحددات الثقافية والاجتماعية للقيادة الأكاديمية النسائية في العراق

إلى جانب العوائق البنوية والمؤسسية، تتشابه حياة المرأة الأكاديمية في العراق مع شبكة معقدة من التحديات الثقافية والاجتماعية. هذه التحديات، المتجذرة في الأعراف والتقاليد المجتمعية، تشكل جزءًا أساسيًا من "مناهة القيادة"، حيث تفرض ضغوطًا إضافية وتحد من قدرة المرأة على تحقيق طموحاتها المهنية. يحلل هذا الفصل بُعدين رئيسيين لهذه التحديات: هيمنة المنظومة الأبوية والصور النمطية، وقضية "العبء المزدوج" في ظل غياب هياكل الدعم.

المبحث الأول: تأثير المنظومة الأبوية والصور النمطية الجندرية في السياق الأكاديمي

لا تعمل المؤسسة الأكاديمية في فراغ، بل هي انعكاس للمجتمع الذي تنتمي إليه وقيمه السائدة. وفي السياق العراقي، كما هو الحال في العديد من المجتمعات العربية، لا تزال المنظومة الأبوية (Patriarchy)، المعرفة كنظام اجتماعي يمنح الرجال سلطة غير متناصفة ويضعهم في مركز الهياكل الاجتماعية والسياسية، تلقي بظلالها على كافة جوانب الحياة، بما في ذلك البيئة الجامعية التي من المفترض أن تكون الأكثر تقدمية (نجيب وعارف، ٢٠٢٤)، هذه الهيمنة ليست مجرد ممارسة فردية، بل هي ثقافة متجذرة تعيد إنتاج نفسها من خلال الأعراف والتقاليد والصور النمطية التي تهمش المرأة وتحد من أدوارها العامة، وتكرس تبعيتها للرجل. تتجلى هذه المنظومة في الأوساط الأكاديمية من خلال مجموعة من الصور النمطية السلبية حول قدرات المرأة القيادية. فعلى الرغم من تفوقها العلمي، لا تزال المرأة الأكاديمية تُحاكم وفقًا لمعايير ثقافية تقليدية تشكك في كفاءتها وقدرتها على تولي المناصب القيادية، وتتنظر إليها على أنها أقل قدرة وكفاءة من الرجل في تحمل المسؤولية (الموسوي والطويس، ٢٠٢٢). وتستند هذه النظرة إلى قناعات خاطئة بأن القيادة تتطلب صفات "ذكورية" بطبيعتها مثل الحزم والصرامة، بينما تُربط المرأة بصفات "أنثوية" مثل العاطفة والخضوع، وهي صفات يُعتقد أنها لا تتناسب مع متطلبات المناصب الإدارية العليا (جمال وآخرون، ٢٠٠٥)، إن خطورة هذه الصور النمطية لا تكمن فقط في أنها تأتي من الزملاء أو الرؤساء الذكور، بل تمتد لتصل إلى درجة "الاستبطان" (Internalization) لدى بعض النساء أنفسهن، حيث يتبنين هذه الأعراف ويفقدن الثقة بقدراتهن على القيادة (العلي وآخرون 2012)، هذا الاستبطان يدفعهن إلى التردد في طرح أسماهن للمناصب الإدارية، أو يجعلهن يعتقدن بأنهن غير مؤهلات بما فيه الكفاية، حتى وإن كن يملكن كافة المؤهلات العلمية والخبرات العملية. وتؤثر هذه الصور النمطية بشكل مباشر على فرص المرأة بطرق ملموسة. فعلى سبيل المثال، يتردد المسؤولون في إشراك الأكاديميات في الأنشطة التي تتطلب مسؤوليات إضافية أو سفرًا، متذرعين بصعوبة توفير المرأة بين أعبائها المنزلية ومتطلبات العمل، مما يحرمها من فرص حيوية للتطور المهني (الموسوي والطويس، ٢٠٢٢). كما أن الضغط الاجتماعي للزواج وتكوين أسرة يضع الأكاديميات أمام خيارات صعبة، حيث يخشى بعضهن من أن يؤثر تحصيّلهن العلمي العالي سلبيًا على فرصهن في الزواج، في مجتمع قد يفضل فيه بعض الرجال الارتباط بنساء أقل تعليمًا لتجنب الشعور بالمنافسة أو تحدي سلطتهم (العلي وآخرون 2012)، هذه التوقعات الاجتماعية، جنبًا إلى جنب مع التحيزات داخل مكان العمل، تخلق بيئة ثقافية معادية تحد من طموحات المرأة وتجعل من الصعب عليها حتى التفكير في المنافسة على الأدوار القيادية، مما يشكل جدارًا ثقافيًا سميكا داخل "مناهة القيادة".

المبحث الثاني: العبء المزدوج وغياب الدعم المؤسسي: تحيل لانعكاسات المسؤوليات الأسرية على التقدم القيادي للمرأة

يُعد "العبء المزدوج" (Double Burden)، أو حتى "العبء الثلاثي" عند إضافة الالتزامات الاجتماعية، أحد أبرز وأقسى التحديات التي تواجهها النساء العاملات في العراق والمنطقة العربية بشكل عام (باربار وآخرون، ٢٠٢٤)، يشير هذا المفهوم إلى أن المرأة، بالإضافة إلى مسؤولياتها الوظيفية الكاملة، تظل هي المسؤولة الأولى، وفي كثير من الأحيان الوحيدة، عن رعاية الأطفال، وإدارة شؤون المنزل، وتلبية الالتزامات الأسرية والاجتماعية، هذه الأدوار، التي تفرضها الأعراف الاجتماعية والثقافية الراسخة، تستهلك قدرًا هائلًا من وقت المرأة وطاقتها الجسدية والنفسية، وتحد بشكل مباشر من قدرتها على تخصيص الوقت والجهد اللازمين للبحث العلمي، والتطوير المهني، والمشاركة في الأنشطة المؤسسية التي يتطلبها الترقى في السلم الأكاديمي والوصول إلى المناصب القيادية (الموسوي والطويس، ٢٠٢٢) إن ما يفاقم من حدة هذا العبء هو الغياب شبه التام لهياكل الدعم المؤسسي داخل الجامعات العراقية. فقد أكدت العديد من الدراسات والشهادات أن الجامعات لا توفر أي شكل من أشكال الدعم الملموس للأمهات العاملات، وأبرز مثال على ذلك هو عدم وجود دور حضانة للأطفال داخل الحرم الجامعي، أو حتى دعم مالي للاشتراك

في حضانات خارجية (العلي وآخرون 2012)، هذا النقص يجبر النساء على الاعتماد كلياً على الشبكات العائلية غير الرسمية، أو اللجوء إلى الحضانات الخاصة باهظة التكلفة، أو في كثير من الأحيان، التخلي عن طموحاتهن المهنية. حتى إجازة الأمومة، التي لا تتجاوز ٧٢ يوماً مدفوعة الأجر بالكامل، تُعتبر قصيرة جداً ولا تفي بالاحتياجات النفسية والجسدية للأم والرضيع، وتضع ضغطاً هائلاً على الأكاديمية للعودة إلى العمل بسرعة. هذه البيئة المؤسسية غير الداعمة، جنباً إلى جنب مع التوقعات الثقافية التي تضع عبء الأسرة على المرأة بشكل أساسي، تخلق صراعاً مستمراً ومُنْهَكاً بين العمل والأسرة (Work-Family Conflict). هذا الصراع لا يؤثر فقط على رفاهية المرأة النفسية، بل يدفع العديد من الأكاديميات الموهوبات إلى الانسحاب من المنافسة على المناصب القيادية، أو رفضها عند عرضها عليهن، أو حتى ترك العمل الأكاديمي بالكامل، لأنهن يجدن أنفسهن أمام خيارين مستحيلين: إما التقصير في واجباتهن الأسرية، أو التضحية بمسارهن المهني (الموسوي والطويسى، ٢٠٢٢) (باربار 2024). وبالتالي، فإن غياب سياسات صديقة للأسرة (Family-Friendly Policies) لا يمثل مجرد نقص في الخدمات، بل هو عائق بنيوي رئيسي يكرس عدم المساواة، ويعزز الصورة النمطية القائلة بأن مكان المرأة الأساسي هو المنزل، ويجعل من "مناهة القيادة" مساراً أكثر تعقيداً وصعوبة أمام المرأة الأكاديمية في العراق (نجيب 2024). جدول (٣): ملخص لأبرز العوائق الثقافية والاجتماعية التي تواجه النساء الأكاديميات

العائق الثقافي/الاجتماعي	الوصف الموجز	أبرز المصادر التي ناقشته
المنظومة الأبوية	نظام اجتماعي يمنح الرجال سلطة غير متناسبة ويضعهم في مركز الهياكل الاجتماعية والسياسية، مما يهمل أدوار المرأة العامة.	الموسوي والطويسى (2022) نجيب وعارف (٢٠٢٤)
الصور النمطية	معتقدات سلبية حول قدرات المرأة القيادية (عاطفية، غير حازمة)، والتشكيك في كفاءتها لتولي المناصب العليا.	الموسوي والطويسى (2022) (عمير ٢٠٠٨)، (جمال وآخرون. ٢٠٠٥)
"العبء المزدوج"	تحمل المرأة للمسؤولية الأساسية (أو الوحيدة) عن رعاية الأطفال وإدارة شؤون المنزل بالإضافة إلى عملها الوظيفي.	(باربار وآخرون ٢٠٢٤) (العلي وآخرون ٢٠١٢)
غياب هياكل الدعم	عدم توفر دعم مؤسسي كافٍ (مثل الحضانات في الجامعات) أو دعم أسري (مشاركة الزوج في المسؤوليات) لمساعدة المرأة على الموازنة بين العمل والأسرة.	(العلي وآخرون ٢٠١٢)؛ (باربار وآخرون ٢٠٢٤)
القيود الاجتماعية	الأعراف التي تحد من حرية المرأة في الحركة (مثل السفر بمفردها) لحضور مؤتمرات) أو التفاعل المهني (مثل العمل لساعات متأخرة أو في بيئات مختلطة).	(العلي وآخرون ٢٠١٢)؛ (نجيب وعارف ٢٠٢٤)

النتائج والتوصيات

بناءً على التحليل النظري والمفاهيمي الذي تم إجراؤه في الفصول السابقة، وبالاستناد إلى تجميع الأدبيات والدراسات المتعلقة بواقع المرأة الأكاديمية في العراق والمنطقة، توصل البحث الحالي إلى مجموعة من النتائج الأساسية التي تكشف عن الطبيعة المنهجية والمعقدة للعوائق التي تحول دون تمكين المرأة في المناصب القيادية العليا. ويمكن تلخيص هذه النتائج في النقاط الآتية:

١. **الإقصاء المنهجي عبر آليات غير رسمية:** أظهر التحليل أن إقصاء المرأة من المناصب القيادية لا يتم عبر سياسات رسمية تمييزية، بل من خلال شبكة معقدة من الممارسات غير الرسمية، والتحيزات الثقافية، والعوائق البنيوية التي تعمل بشكل متضافر لتقويض مبدأ تكافؤ الفرص. فالقوانين والدستور العراقي يكفلان المساواة، لكن الممارسة على أرض الواقع تختلف جذرياً (خامس والسعدي، ٢٠٢٢؛ Al-Ali et al., 2012).

٢. هيمنة منظومة "الواسطة والمحاصصة": تمثل آليات "الواسطة" (المحسوبية القائمة على العلاقات الشخصية) و"المحاصصة" (التوزيع القائم على الانتماء السياسي والطائفي) العائق البنوي الأكبر أمام وصول الكفاءات النسائية. هذه المنظومة تجعل الولاء والانتماء أكثر أهمية من الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية، وبما أن هذه الشبكات يهيمن عليها الرجال بشكل شبه كامل، فإنها تعمل كآلية إقصاء مباشر للنساء الأكاديميات المستقلات.

٣. غياب الشفافية كثقافة مؤسسية: توصلت الدراسة إلى أن غياب الشفافية في آليات التعيين والترشيح للمناصب القيادية، وكذلك في توزيع فرص التطوير المهني (مثل البعثات والمؤتمرات)، يمثل عائقاً مؤسسياً رئيسياً. هذا الغموض يفتح الباب أمام المحسوبية والعلاقات الشخصية، ويحرم النساء من المنافسة على قدم المساواة، مما يجعلهن يشعرن بالتهميش والإحباط.

٤. تأثير "العبء المزدوج" وغياب الدعم المؤسسي: يُعد العبء المزدوج المتمثل في المسؤوليات الأسرية والوظيفية، في ظل غياب شبه تام لهياكل الدعم المؤسسي مثل الحضانات داخل الجامعات، أحد أكثر العوائق العملية تأثيراً. هذا العبء يستهلك وقت وجهد المرأة الأكاديمية، ويحد من قدرتها على التفرغ للبحث العلمي والتطوير المهني اللازم للترقي، مما يضعها في وضع تنافسي غير عادل مع زملائها الرجال.

٥. تجذر الصور النمطية والثقافة الأبوية: على الرغم من البيئة الأكاديمية، لا تزال الصور النمطية السلبية حول قدرات المرأة القيادية، والنظرة إليها ككائن "عاطفي" غير قادر على اتخاذ القرارات الصعبة، متجذرة في ثقافة العمل. هذه الثقافة لا تؤثر فقط على قرارات التعيين، بل تؤدي أيضاً إلى استبطان النساء لهذه الصور، مما يضعف ثقتن بأنفسهن ويجعلهن يترددن في السعي نحو المناصب القيادية.

٦. احتمالية وجود "الهاوية الزجاجية": تشير الأدلة إلى أن النساء، حتى عند وصولهن لمناصب إدارية، فإنهن غالباً ما يُكلفن بالمهام الأقل برزماً والأكثر استهلاكاً للوقت، أو يتم تعيينهن في أقسام أو كليات تعاني من مشكلات متراكمة. هذا يتوافق مع فرضية "الهاوية الزجاجية"، حيث تُوضع المرأة في مواقع قيادية محفوفة بالمخاطر، مما يزيد من احتمالية فشلها ويُستخدم لاحقاً كدليل على عدم كفاءة النساء في القيادة.

في المجمل، تؤكد هذه النتائج أن العقبات التي تواجه المرأة الأكاديمية في العراق ليست مجرد حواجز فردية، بل هي منظومة متكاملة من العوائق البنوية والمؤسسية والثقافية التي تشكل "مناخاً قيادياً" معقداً، تتطلب حلولاً شاملة تتجاوز الإجراءات السطحية.

المبحث الثاني: توصيات ومقترحات مستقبلية

إن تشخيص التحديات البنوية والمؤسسية والثقافية لا يكفي بحد ذاته، بل يجب أن يكون منطلقاً لوضع حلول استراتيجية وشاملة. بناءً على التحليل الذي تم في هذه الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الموجهة لصناع السياسات وقادة الجامعات، بالإضافة إلى مقترحات لأبحاث مستقبلية يمكن أن تبني على هذا العمل.

أولاً: توصيات سياساتية ومؤسسية

١. تفعيل مبدأ "الكوتا" كمرحلة انتقالية: نظراً لعمق الفجوة القيادية، يُوصى بتبني نظام "الكوتا" بشكل مؤقت في التكليف واختيار المرشحين للمناصب القيادية في الجامعات، لقد أثبتت الدراسات أن المرأة لم تتمكن من الوصول إلى المناصب التمثيلية في العديد من دول العالم لولا فرض نسبة معينة كمرحلة أولى وكنقطة انطلاق في طريق التمكين، يمكن لهذا الإجراء أن يكسر الحلقة المغلقة للهيمنة الذكورية ويضمن وجود المرأة في مواقع صنع القرار.

٢. إنشاء آليات شفافة للتعين والترقية: لمعالجة هيمنة الواسطة والمحاصصة، يجب على وزارة التعليم العالي والجامعات إنشاء وتطبيق معايير وإجراءات أكثر شفافية ووضوحاً للتعين في المناصب الإدارية وتوزيع الفرص، يجب أن تحل هذه الإجراءات محل أشكال الدعم الشخصية والسياسية، وأن تعتمد بشكل أساسي على الكفاءة والجدارة.

٣. توفير هياكل دعم مؤسسي للأمهات العاملات: يُوصى بشدة بضرورة توفير دور حضانة ورعاية أطفال مدعومة من الدولة أو الجامعة داخل الحرم الجامعي، إن غياب هذه الهياكل يمثل أحد أكبر العوائق العملية أمام تطور المرأة الأكاديمية، وتوفيرها سيساهم بشكل مباشر في تخفيف "العبء المزدوج" وتمكينها من الموازنة بين مسؤولياتها الأسرية والمهنية.

٤. تأسيس برامج إرشاد وتوجيه (Mentoring): يجب على الجامعات استحداث برامج إرشاد أكاديمي تهدف إلى تدريب وتوجيه الباحثات الشابات في بداية مسارهن المهني، ومساعدتهن في مجال البحث والنشر، هذا من شأنه أن يساهم في بناء الثقة لدى الأكاديميات الشابات ويزودهن بالمهارات اللازمة للمنافسة والترقي.

٥. إنشاء مكاتب لتكافؤ الفرص: يُقترح تأسيس مكتب أو مسؤول عن "تكافؤ الفرص" داخل كل جامعة، تكون مهمته مراقبة تطبيق الإرشادات والإجراءات المتعلقة بالمساواة، واستقبال الشكاوى المتعلقة بالتمييز، والعمل على ضمان بيئة عمل عادلة ومنصفة للجميع.

ثانياً: مقترحات لبحوث مستقبلية

١. دراسات تجريبية حول فعالية "الكوتا": في حال تطبيق نظام الكوتا، من الضروري إجراء دراسات تجريبية وميدانية لتقييم أثره الفعلي على أداء المؤسسات الأكاديمية، وعلى تصورات الزملاء حول كفاءة القيادات النسائية.

٢. بحث نوعي حول "الهاوية الزجاجية": إجراء دراسات حالة نوعية (Qualitative Case Studies) لأكاديميات يشغلن مناصب قيادية في العراق، لفهم تجاربهن بشكل معمق، وتحديد ما إذا كن قد واجهن ظاهرة "الهاوية الزجاجية"، وكيف تعاملن معها.

٣. دراسات طولية (Longitudinal Studies): هناك ندرة في الأبحاث التي تتبع المسار المهني للأكاديميات على المدى الطويل. يُقترح إجراء دراسات طولية لتتبع مجموعة من الأكاديميات العراقيات منذ بداية مسارهن المهني، ورصد التحديات التي يواجهنها في كل مرحلة، والعوامل التي تساهم في نجاح أو تعثر مسيرتهن.

٤. دراسات مقارنة داخل العراق: إجراء دراسات ميدانية مقارنة بين الجامعات في بغداد والجامعات في إقليم كردستان، حيث أظهرت بعض الأبحاث وجود نتائج متشابهة فيما يتعلق بتحديات المرأة الأكاديمية، مما يتطلب تحليلاً أعمق للعوامل المشتركة والمختلفة في السياقين.

المصادر

1. Al-Moussawi, H. H. Z., and Al-Tawisi, N. (2022). A Strategy for Empowering Iraqi Women to Assume Leadership Positions... Challenges and Obstacles: An Analytical Study of the Views of Female Faculty at the University of Kufa. *Al-Ghari Journal of Administrative and Economic Sciences*, Special Issue, 729-750.
2. Khamis, R. Z. T., and Al-Saadi, A. N. J. (2022). Empowering Iraqi Women in the Social Protection and Higher Education Sectors to Achieve a Sustainable World (Theoretical Research). *Political Issues*, (70), 288-307.
3. Al-Ali, N., Al-Jeboury, I., Al-Enezy, I., & Al-Dujaili, H. (2012). *Female Iraqi Academics In Post-Invasion Iraq: Roles, Challenges & Capacities*. Final Research Report, Centre for Gender Studies, SOAS University of London.
4. Barbar, J., Naguib, R., & AbuHilal, M. (2024). Work-life balance challenges and family-friendly policies: Evidence from Qatar. In R. Naguib (Ed.), *Women's empowerment and public policy in the Arab Gulf states: Exploring challenges and opportunities* (pp. 107–134). Springer.
5. Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62–71.
6. Jamali, D., Sidani, Y., & Safieddine, A. (2005). Constraints facing working women in Lebanon: an insider view. *Women in Management Review*, 20(8), 581-594.
7. Naguib, R. (2024). Grounded approach to women's empowerment: Understanding the complexities. In R. Naguib (Ed.), *Women's empowerment and public policy in the Arab Gulf states: Exploring challenges and opportunities* (pp. 13–53). Springer.
8. Naguib, R., & Aref, A. (2024). Empowering women through public sector employment in Qatar: Challenges and opportunities. In R. Naguib (Ed.), *Women's empowerment and public policy in the Arab Gulf states: Exploring challenges and opportunities* (pp. 75–106). Springer.
9. Omair, K. (2008). Women in management in the Arab context. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 1(2), 107-123.
10. Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90.
11. Tlaiss, H., & Kauser, S. (2011). The importance of wasta in the career success of Middle Eastern managers. *Journal of European Industrial Training*, 35(5), 467-486.