

الريادة الادارية للمرأة في مؤسسات الدولة

م. رشا جواد جمعة الربيعي
كلية القانون - الجامعة المستنصرية
rashajwaada@gmail.com

تاريخ الاستلام: ٢٠ / ٤ / ٢٠٢١ م
تاريخ قبول النشر: ٢٧ / ٥ / ٢٠٢١ م

المستخلص

على الرغم من تطور المجتمعات الا ان موضوع حق المرأة في ادارة مؤسسات الدولة لازال يعاني من الصعوبات والعراقيل . فقد اتجهت اغلب الدول الى تطبيق ما نادت به المواثيق العالمية لحقوق الانسان ، والتأكيد على العمل بمبدأ المساواة بين الاجناس في ريادة الادارة وتمكينها من تمثيل اصعب المناصب بصورة مكللة بالنجاح . من خلال القضاء على كل اشكال التمييز في تكافؤ الفرص وامكانية صنع القرار المناسب، بالتالي تظهر اشكالية بحثنا في بيان مدى امكانية ولوجها في العمل الوظيفي على كل مستويات الدولة . وسنقتصر بالحديث عن دورها في تولي الوظيفة العامة الى جانب الحماية القانونية التي عززت من دورها في ادارة المرافق العامة .

الكلمات المفتاحية:

حقوق الانسان، حقوق المرأة، الادارة النسوية

Abstract

Despite the development of societies, the issue of empowering women to run state institutions still suffers from difficulties and obstacles. Most of the countries have tended to implement what was called for by the international conventions on human rights, and to emphasize the principle of equality between the races in the leadership of the administration and to enable it to represent the most difficult positions in a successful manner. By eliminating all forms of discrimination in terms of equal opportunities and the possibility of appropriate decision-making. Consequently, the problematic of our research appears in showing the extent of its accessibility in administrative and leadership work at all levels of the state. We will confine ourselves to talking about its role in assuming administrative business and senior positions, as well as the legal protection that has strengthened its role in managing all its public facilities.

Key words:

Human rights, women's rights, women's management

المقدمة

لذا فقد اتجهت اغلب الدول الى التمثيل الاداري لإظهار تقدمها وتحقيق الاصلاح الاداري من خلال التوازن في اختيار الشخص المناسب لكل وظيفة، والعمل على تنظيم عملهم ورفع معنوياتهم وزيادة كفاءتهم، وخلق طاقات قادرة على مواجهة كل الصعاب. والعبرة من هذا الاصلاح هو اظهار التجارب التي خاضتها الحركة النسوية في قيادة كل محركات الدولة الادارية. وافساح المجال لها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمصيرية التي تمنحها قوة تمكنها من السيطرة على حياتها

ان الصعوبات الادارية التي تصيب الدول في مفاصلها الحيوية، يتحتم عليها ان تعيد النظر في تغيير هيكلها الاداري، لضمان تحقيق اهدافها المتوخاة في ظل كل التغييرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. فباتت الادارة تبحث عن الاساليب العملية الصحيحة لبلوغ تلك الاهداف، والتي تمثلت بتولي المرأة الوظيفة العامة على وجه الخصوص. فمساواتها مع الرجل ومشاركته في الادارة واتخاذ القرار المناسب، عزز من ثقتها وساعد على اظهار كفاءتها.



١. مدى تقبل مؤسسات الدولة في الشروع بتقبل المرأة في العمل الاداري .
٢. ماهي العراقيل التي تحول دون حصول المرأة على الوظيفة العامة
٣. ماهي اهم الاسس القانونية التي تساندها وتحميها من أي تمييز في منحها الفرصة المناسبة في ادارة مؤسسات الدولة .

مشكلة البحث

من الطبيعي ان تعترض المرأة لتولي ادارة الوظائف العامة وقيادتها الى صعوبات وعراقيل من شأنها ان تقلل من كفاءتها . خاصةً واقع المرأة العربية فهي في مستوى متوسط من التمثيل الاداري، استنادا لتلك الأسباب والعوائق التي حالت دون وصولها لتلك المرحلة ، الا انها كانت دافعاً لدى اغليبتهن بالنجاح في شق طريقها نحو اهداف اعتبرها الغير مستحيلة ، وكان حافزاً لها لأثبات العكس بعد ان تم التخلص من كل تلك المعوقات المانعة الى تحقيق ما ترمي الوصول اليه ، بالأخص الاسس القانونية التي ساندت ما يلبي طموحها . لذا لا بد ان نوضح التالي :

اهمية دراسة هذا الموضوع

١. تكمن الاهمية في اعطاء المرأة حقها في تولي ادارة وظائف الدولة على كل مستوياتها .
 ٢. الوقوف على كل المعوقات والصعاب التي اعترضت طريقها في العمل الاداري والحرص على حلها .
- التأكيد على الجانب القانوني وزيادة تفعيله أيا كان ، دولي ام دستوري ام تشريعي او حتى للائحي ، و ان تم النص عليه ضمناً وليس صراحة هو ما يسند عمل المرأة في هذا الجانب ويقوي من عزيمتها .



تقسيم الدراسة

هذا المبحث عن حقوق المرأة في الحصول على الوظيفة العامة . واهم العراقيل التي كانت تعاني منها لعدم حصولها على حق التوظيف في مؤسسات الدولة .

تركزت دراستنا على مبحثين، المبحث الاول نتكلم فيه عن امكانية المرأة في تولي الوظائف ، واهم المعوقات التي منعت المرأة من العمل في مؤسسات الدولة .

المطلب الاول**حق المرأة في تولي الوظيفة العامة**

لقد عانت المرأة من عدم احقيتها في تولي الوظيفة العامة بسبب حرمانها من الحقوق السياسية التي تؤهلها لعمل الاداري . الا ان هذا الامر لا يعد منافيا للديمقراطية سابقاً ، لان اغلب الدساتير في السابق كان تحرم النساء من تولي الوظائف العامة الى جانب حقوق اخرى عدت من الامور التي تطابق افكار دساتيرهم ولا تخالفها . الا ان هذا الحرمان تلاشى شيئاً فشيئاً الا ان عد حاليها من المبادئ التي يعاقب عليه القانون الدولي والدستوري . كونه اصبح عمل المرأة في الوظائف العامة من المبادئ الاساسية التي نادى بها المواثيق والاعلانات العالمية لحقوق الانسان (١) . كما ان كفاءة الجهاز الإداري لا تأتي إلا إذا تولى الوظائف العامة أفراد

١ . المبحث الثاني يتكلم عن القواعد القانونية الضرورية التي تنص على اهمية وجودها في المجتمع والحرص على اعطاء حقها في الوظيفة العامة .

المبحث الاول**حق المرأة في الوظيفة العامة بين الواقع والمعوقات التي واجهتها**

ان التطورات السياسية والقانونية والاقتصادية التي اصابت العالم من ثورات وازمات ، جعل من المرأة ان تتمكن فعليا بدورها المميز في كل الجوانب الحيوية للدولة ، ليس تحيز من قبلنا بل شاهد على ما اثبتته من مواقف عملية وتعاونية وقيادية واضحة المعالم . فأن تطور نشاطات الدولة لا يتم تحقيقها الا بمساندة المرأة الى جانب الرجل في المشاركة الادارية لكل المرافق العامة . باعتبارها عنصر فعال في الادارة . لذا سوف نوضح في



او الجنس او العرق او القومية او الانتماء الحزبي والسياسي او الديني ، يحول دون حصولها على تلك الفرصة . فلا يجوز استبعاد أي شخص يرغب بالعمل الوظيفي من حقه الحصول عليه ، فهم متساوون من حيث المزايا والحقوق والواجبات والامتيازات المالية ويعاملون معاملة واحدة^(٣) .

و الوظيفة العامة حسب ما عرفها فقهاء القانون الاداري تجسد في مجموعة من الالتزامات والواجبات والمسؤوليات والاختصاصات يناط بها لأشخاص معينين ، إذا توافرت فيهم بعض الشروط الضرورية لتولي أعباء هذه الوظيفة ، من حيث الصلاحيات والحقوق الممنوحة لصاحب الوظيفة بحسب موقع الوظيفة في هيكلية الجهاز الاداري^(٤) . فهو مفهوم يشمل الجنسين ولم يميز احد فيما بينهم . وعلى اساسه تستطيع المرأة ان تتولى الوظائف وبصورة موازية ومساوية في الحقوق والواجبات . وهذا ما لمحناه من التطور التاريخي الموافق لهذا المبدأ . ومدى جواز توليها للوظيفة العامة ، حيث ان

ذات كفاءة عالية ، لذلك لا بد من تحقيق مبدأ المساواة في شغل الوظيفة العامة على اعتبار الجدارة والكفاءة المعيار الأساسي لتولي الوظائف بحيث لا أفضلية لشخص على آخر لأسباب خارجة عن قدراته كالجنس مثلاً ، وهذا ما سارت عليه الدول المتقدمة .

وهذا التنوع يتطلب التطوير بمستوى التنمية البشرية بالتوظيف الحكومي ، وهو فكرة متغيرة دائماً ، تعمل على توسيع القدرات وخبرات الأفراد . ويترتب لتحقيقه وصول الموظف إلى مستوى متميز من النجاح في الدخل والانتاج وتوفير حياة كريمة للجيل القادم . بالتالي فأن استراتيجية الدولة في انعاش التنمية العامة ، تستلزم تحسين نوعية الموارد البشرية في المجال الوظيفي ، وتطوير قدراتهم المهنية والعلمية والفنية . وهذا التنوع يتطلب ادخال المرأة في المجال الوظيفي لتحقيق هذا الانتعاش التنموي^(٢) . فيكفي انها تتمتع بالجنسية الوطنية فيصبح حقها قطعي بالوظيفة بدون تمييز على اساس اللغة



الوظائف ، محققين اهدافها المتوخاة ، بخلاف غيرهم الذين لا يستحقون تلك الفرص لكونهم قد يعرض نشاط الادارة الى الاضطراب او التقاعس^(٨) . فالمساواة تقتضي ان تتمتع بنفس الفرص المتاحة لغيرها ، لاعتبار مبدأ تكافؤ الفرص من المسلمات الدستورية المهمة ، التي يجب على الدول ان تأخذ على عاتقها تحقيقه . وعلى اساسه تتولى السلطة التشريعية بتقنين هذا الحق على شكل تنظيمات قانونية مشرعة تخدم المرأة في هذا الجانب ، ولا تحرمها من تولي الوظيفة العامة على حساب التمييز العنصري^(٩)

ومبدأ عدم التمييز بين الجنسين في تولي الوظيفة عندما يطبق على المرأة في اختيارها للوظيفة المناسبة ينظر لمؤهلاتها العلمية ولعمرها المناسب واستكمالها لباقي الشروط الاساسية في تولي الوظيفة ، بالتالي فتسري عليها شروط تولي الوظيفة . بل وانه قد يميزها في وظائف ويستثنىها من شرط معين وذلك بسبب احتياج المرفق العام لخدماتها ، كمهنة التمريض ، فقد اعطى القانون استثناء

الاحكام الفقهية بتلك المسألة لم تكن قطعية بسبب اجتهاد اهل الشأن على احقية توليها الوظيفة العامة ، فأجاز لها ان تمارس العمل لتواجه ما تقتضي المصلحة الخاصة والعامة لدرء المفسدة وجلب المنفعة^(٥) .

ويرتبط بمبدأ المساواة في التمثيل الاداري الحقيقي ، مفهوم ان مرتبطان ببعض . لا يمكن تحققها الا في حصول المرأة على كل الحقوق والواجبات التي من ضمنها تمثيلها في ادارة المرافق العامة (او ما يسمى بالمساواة الجندرية)^(٦) والانعدمت عملية التنمية البشرية . وهذا ما أكدت عليه السياسات العامة للدولة في نجاح التنمية المستدامة ، والذي يعتمد في نجاحها على تمكين المرأة من الجوانب التعليمية والاقتصادية والصحية والسياسية . وباستكمالها تكون المرأة على اهبة الاستعداد في تقديم افضل ما لديها في العمل الاداري^(٧) .

وتعتبر الادارة صاحبة السلطة التقديرية في استعمال حقها باختيار الاشخاص المناسبين لإدارة تلك

قاعدة عامة في مجال الوظيفة تنطوي تحت هدف المحافظة على الكيان الاداري لمؤسسات السلطة التنفيذية، وضمنت حسن سير العمل في وحداتها الادارية دون الانطواء تحت نزوات حزبية او سياسية من شأنها ان ترزع كيان الدولة الرئيسي. ومثال على ذلك فنجد ان نسبة تمثيل النساء لتلك المناصب، في الدول ذات الدخل الاعلى يختلف تمثيلها لتلك المناصب من الدول ذات الدخل المتوسط والادنى. فكانت نسبة التمثيل في موريتانيا ٣, ٢٪ بينما اليمن ٧٪ تليها الجزائر ١٥٪ ومن ثم مصر ٣٤٪ وتونس اعلى مثيلاتها والتي بلغت نسبة ٥٠٪^(١١).

اما حقها في الاجازات فقد راعى المشرع ظروفها الصحية والاسرية، فقد اهتم قانون الخدمة المدنية بمسألة حمل الموظفة ووضعها واعفائها من اعبائها الوظيفية بمنحها اجازة مناسبة قادرة على استعادة صحتها والعمل على تربية طفلها بدون ضغط العمل الذي قد يؤثر على انتاجها الوظيفي. وهذا ما اكد عليه قانون الخدمة المدنية

لتولي هذه الوظيفة بعمر اقل من العمر المحدد في شروط تولي الوظيفة، والقاعدة القانونية تؤكد انه لا يتم توظيف الشخص الا اذا بلغ الثامنة عشر من عمره، وان قانون الخدمة المدنية اجاز للمرأة التعيين في هذه الوظيفة اذا اكملت السادسة عشر من العمر^(١٠).

اما بالنسبة للحقوق المترتبة على الموظف فأن لها حقوق كما لأخيها الرجل حقوق من الوظيفة العامة، من دخل يلبي مطالبها الحياتية ويحفظ لها كرامتها ويعزز من ثقتها بدورها في المشاركة في ادارة مرافق الدولة، فدخل الوظيفة هو من الاسباب المشجعة لإصرارها في اثبات دورها في العملية الادارية. فزيادة الدخل ومنح المكافآت التشجيعية كلما نافست البقية بتقديم الافضل. وهذا ما تتبعه اغلب الدول المتقدمة التي يظهر فيها نسبة المشاركة السنوية في قطاعها العام نسبة كبيرة، نتيجة الامتيازات والمستحقات الممنوحة لها. وبذلك تكون الدول التي تعتمد على تلك الاسباب التشجيعية، قد طبقت



المتقدمة في توظيف النساء بكل مرافقها العامة اثبت العكس ، وذلك مراعاةً لظروفها الاسرية والمساواة في حصولها على مستحقاتها ، و اصبحت القواعد القانونية المقررة لحقوقها في العمل ، جعل منه حافزاً لدخولها اصعب المجالات الادارية . بحيث شكلت نسبة عاملة مهمة و اساسية معطاءة في الجانب التنفيذي لسياسات الدولة . فالعمل هو القاعدة التي على اساسها تستند في دعم نفسها شخصيا ومالياً ، بينما الادارة هي تشخص اهدافها العامة في العمل ، لكي تحقق انجازاتها من خلال قراراتها الاستراتيجية بناءً على اهدافها في التمثيل الاداري المتمكن^(١٦) .

لذا فمن الضروري ان تعمل الادارة على تحقيق عدد من النقاط المهمة لكي تطبق مبدا عدم التمييز في منح المرأة فرصة تولي الوظيفة العامة تطبيقاً شكلياً وموضوعياً ، و اشراك اخيها الرجل بما يحقق اهداف الادارة والصالح العام^(١٧) :

العراقي رقم (٢٤) لسنة ١٩٦٠ في المواد ٤٣ و المادة ٤٨^(١٢) .

الا ان هذا الاعتراف قد لا يمنع الادارة من حصر بعض الوظائف للرجل وعدم منحها الفرصة المناسبة^(١٣) . بسبب الصعاب الجسدية لتنفيذها والتقاليد والاعراف العامة التي تمنعها من الحيلولة دون الوصول اليها^(١٤) . وهذا ما لاحظناه في التشريعات العربية دون ما هو مذكور في الدول الغربية . لكن هذه المسألة اصبحت موضوع تحدي لدى البعض الاخر وتجاوز التقاليد والاعراف وان شكلت مانع من توليها تلك الوظيفة ، طالما لم تقلل من شأنها او كرامتها او اخلاقها ، كوظيفة الامن والشرطة او التدريب الرجال لرياضة معينة^(١٥) ، فما زالت هناك فجوة في نوع الوظيفة المطلوبة وقدراتها في اداء واجهها ، ك بعض الوظائف الفنية والهندسية التي كان لها الاسبقية و الافضلية في تمثيلها للرجال عن النساء ، كالبناء والتشييد وصيانة الكهرباء وميكانيك الاجهزة والسيارات و سياقة الحافلات الحكومية . الا ان تجارب الدول



١. تحقيق المساواة في المعاملة المهنية بين الرجال والنساء عند تولي الوظائف .
٢. العمل على احترام حقوقها والحرص على حصولها.
٣. الخبرة والمهارة المطلوبة في الوظيفة المقصودة ، والمتأدية من الاختصاص الدقيق لها والدورات التدريبية الحاصلة عليها .
٤. اعطاء الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة لكل اجراء اداري ، بما لا يخالف القواعد القانونية والتعليمات الادارية .
٥. منحها مساحة من الاستقلالية بوظيفته ، لكي تسمح لها حرية التصرف بأداء مهام عملها.
٦. زرع الثقة في نفوس الموظفات بقوة شخصيتها، من خلال السماح لها بممارسة مهامها والاعتماد على قراراتها ومشاركتها في صنعها.
٧. الشعور بالمسؤولية والالتزام تجاه العمل المكلفة به .
٨. ان التمثيل الاداري الناجح يعتمد على استراتيجية تنظيمية ذات اسلوب واضح وغير مبهم
٩. العمل على تدريب وتطوير قدراتها المهنية .
١٠. أشراكها في كل تفاصيل العملية الادارية عند اعداد سياسات التوظيف وتنفيذ وتطوير المشاريع.
١١. ضمان صحة وسلامة المرأة الموظفة وتحقيق رفاهيتها .
١٢. الاهتمام بمبادراتها والعمل على تطبيقها ان وجدت الادارة انها تخدم الصالح العام ووسيلة لترقي الادارة .
١٣. تشجيع العاملين على الادارة من خلال التفكير الجماعي لحل اي مشكلة تواجه العمل الاداري ، شعور المرأة بثقة العاملين معها بأيامهم مشاركتهم لها في حل تلك المشاكل (١٨) .
١٤. تشجيعها على تحقيق الاهداف المرجوة من المؤسسة الادارية ، وذلك بتقديم المكافآت التحفيزية



اساس الجنس، فبعضها ينجح بها الرجل وبعضها تبرز فيها المرأة وبالعكس . فكما قالت السيدة غريس هوبر وهي متقاعدة اميرال اسطول في السلاح الجوي الامريكي - أنت لا تدير الناس أنت تدير الأشياء ولكنك تقود الناس - ومن هذه المقولة نفهم ان قيادة الناس لا تقف على جنس معين ، لان الشخصين بارعين في تقديم الافضل، لكن تعتمد على امكانية كل واحد منهم ان يعرف مفاتيح ادارته وكيفية الولوج اليها لكي يصبح قائدا حقيقياً ، وفي كل مرافق الدولة الحيوية وقد اكد الإعلان العالمي لحقوق

الإنسان على حق المرأة أداء دورها وتحسين مركزها العام في كل مجالات المجتمع واشراكها في صنع القرار الذي من شأنه أن يؤدي إلى تساوي الفرص المتاحة في تقليد المناصب المهمة ، وتحقيق التوازن في التكوين الرئاسي لمؤسسات الدولة، وتطبيق الديمقراطية في توزيع المناصب ، والذي بدوره ينتج قرارات فعلية وناجحة . لذا فأن الفائدة من اشراك المرأة في ادارة وظائف مهمة يساعد

الا ان التطور القانوني والفكري الذي شاب العالم حديثا ، اعطى للمرأة حقاً اخر سمح لها بتولي المناصب العليا رغم خطورتها وصعوبة تقبل الغير فكرة ترأس امرأة ادارياً على الرجال ، الامر الذي اختلف فيه حتى الفقهاء الاسلاميين لأهميته، فأحكامهم لم تكن ثابتة ولا قطعية ، وذلك لانهم انقسموا الى فريقين فمنهم من كان مرجح ومنهم لم يرجح . الا انهم اعتمدوا في آراءهم على المتغيرات التي تصيب الزمان والمكان ، مليئة متطلبات الحياة وقضاء المصالح العامة^(١٩).

فالمناصب الاعلى او القيادي اسلوب اداري يمنح المرأة الموظفة ممن تتوفر فيها الكفاءة والطموح والمعرفة ، فرصة منصب اعلى مما كانت عليه ، يمنحها حق التصرف بسلطة محددة من القانون وحرية اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية ، التي لا تتم الا بواسطة المعلومات والامكانيات العلمية والعملية التي تساعد على اتمام عملها بدقة عالية^(٢٠) ومفهوم القيادة الادارية لا تتقيد فيمن يتولاها على



لحقوق انسان ، ولا سيما في ترأس الهيئات الحكومية و الحقائق الوزارية . فحسب التقدير ان نسبة تولي المرأة المناصب القيادية في عام ١٩٩٥ بنسبة ٣٠٪ ضمن مجال السلطة التشريعية والتنفيذية في العالم . بل انها قد لاحظت ان هناك دول تمثيل النساء في سلطاتها كان قليل جدا والبعض يكاد يكون ينعدم . وهذا ان دل على شيء يدل على ان هذه الدول قد ابققت على تقيدها في سماحها للمرأة في تولي مناصب مهمة لديها وصنعها للقرارات المناسبة ، وان الاسباب العنصرية التمييزية باتت تنتشط ، لمنح تلك الحقوق وحكرها للرجال بدلا من المساواة في توزيع الفرص^(٢٣) . فقد مثلت المرأة بالمجال السياسي في السنوات الاخيرة حسب ما جاء في موقع هيئة الامم المتحدة الالكتروني ، كنساء برلمانيات في العالم تصل الى ٣, ٢٤٪، انخفض تمثيلها في المناصب القيادية العليا الى ٦, ٦٪ من رؤساء الدول المنتخبين و ٢, ٥٪ من رؤساء الحكومات . وبلغت نسبة الوزيرات حول العالم مستوى غير

على نهوض البلد، لان من سمات البلاد المتطورة هو مشاركة نساءها في مجالات الدولة الحيوية ، وتحقيق اهدافها في التنمية والسلم والديمقراطية^(٢١) .

فقد شكلت نسبة المرأة في تولي الوظائف العامة نسبة تارة نجدها ترتفع وتارة اخرى نجدها منخفضة ، وان دل هذا الشيء فيدل على رغم التطور الذي اعترف بدورها الوظيفي الى جانب الرجل الا ان اغلب الدول لازالت تميز الرجل عنها في منح فرص العمل . على سبيل المثال ، تشكل نسبة النساء في مصر حوالى ثلاثة ارباع العاملين في القطاع العام . اما في المملكة العربية السعودية ما يقرب من نصف العاملين في القطاع العام . اما في المغرب تتساوى حصة الرجال والنساء في العمل بالقطاع العام . بينما في البحرين تمثل النساء حوالى نصف موظفي القطاع العام^(٢٢) .

بالرغم من ذلك الا ان المرأة لم تحصل على التمثيل الاداري للوظائف العليا ، التي نادى بها الاعلان العالمي



٧٢٪ من عموم العاملين في تلك الوزارة، بينما تعمل باقي النسبة (٢٨٪) من الموظفات في باقي الوزارات . اما المناصب العليا الادارية في القطاع الحكومي ب ٣٤٣ امرأة تشغل منصب مدير عام ، وقد بلغت نسبة تمثيل النساء في المقاعد البرلمانية العراقية نسبة جيدة بعد عام ٢٠٠٣ إذ وصل إلى حوالي ٢٥٪ من مقاعد البرلمانية ، ومن ثم ارتفع إلى حوالي ٢٧ ، ٣٪ في سنة ٢٠٠٧ وبعدها انخفض إلى نسبة ٢٥ ، ٢٪ سنة ٢٠١٠ . فقد بلغت المقاعد الوزارية بعد ٢٠٠٣ ستة نساء فقط شغلن منصب وزير الى عام ٢٠٠٥ وما بين ٢٠٠٥ و ٢٠٠٦ كانت خمسة وزيرات ، اما بعد ٢٠٠٦ الى يومنا هذا ما بين وزيرتين الى وزيرة الى ان قلت شيئاً فشيئاً الى ان كاد ينعدم وجودها .

المطلب الثاني

المعوقات التي تحول دون تولي المرأة الوظيفة العامة

وقد تصدت الثقافات العامة الادارية بعد التطور المتطلب الى تنوع الامكانيات البشرية ، واكتساب ثقة المرأة في ادارة مرافق للدولة ، على

مسبق وصولت إلى ٧٠ ، ٢٠٪ ، مع تنوع أكبر في أنواع الحقائق الوزارية التي تشغلها النساء . وهذا يعني تغيير جذري في اذهان العالم ، عن امكانية نجاح المرأة في تلك المجالات .

بالنسبة المناصب الوزارية للنساء في الدول الاوربية يشغلن ٥٠٪ . بينما شهدت المرأة في إثيوبيا زيادة كبيرة في المجال السياسي للمنصب الوزارة لتصل الى ٦ ، ٤٧٪ في السنوات الاخيرة . اما في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ان حصة المرأة من الوزارات بنسبة ٨ ، ٣١٪ ، وبعدها دولة الإمارات العربية بنسبة ٢٩٪ .

اما في العراق حسب ما أكدته وزارة التخطيط العراقية بموقعها الإلكتروني ، فأهالم تكن تمثل بالصورة المرضية للتوظيف ، ووفق بيانات الجهاز المركزي للإحصاء في وزارة التخطيط لسنة ٢٠١٨ ، تبلغ نسبة النساء اللواتي يعملن في الوزارات المؤسسات الحكومية أقل من ٣٠٪ من المجموع الكلي . بحيث تركزت النسبة الاعلى للنساء الموظفات بالقطاع العام في وزارة التربية بنسبة



وعدم استطاعتها في ممارسة العمل الوظيفي. بالإضافة الى ما هو متوارث من افكار عند البعض والتي لها اثر على الراي العام ونظرته الخاصة لها بعدم قناعتهم من تمكن المرأة من ادارة الوظائف العامة^(٢٤).

٢. معوقات نفسية بسبب نظرة المجتمع لها بأن مكانها المنزل فقط، وتصور لها بعدم قدرتها على تولي تلك المسؤولية، وشعورها السلبي بأنها ستفشل في النجاح به. لذلك نجد دوافعها نحو تلك المهام قليلة نوعاً ما^(٢٥) والخوف من المسؤولية الكبيرة وصعوبة تحقيق التوازن بين مسؤولياتها الاسرية والمهنية. مما يولد قد يولد لها اعراض صحية بسبب الضغط النفسي الذي منعها من التوجه للعمل الاداري ما يجعله سببا مانعا لتولي ادارة تلك الوظائف.

٣. معوقات ادارية قد تعتمد بعض الادارات العامة التمييز في اختيار الاشخاص المؤهلين لوظائفهم والاعتماد على العنصر الذكوري،

مستوى كل المجالات العامة، بالإضافة الى الثورات والحروب والازمات السياسية، وما تمخض عنها من متغيرات عديدة والتي على اثرها ساندتهم بكل ما تملك من طاقة، جعل من موقفها الانساني والقيادي، اسباب مشجعة وملحة في توليها الوظيفة العامة. وللتقدم الديمقراطي الذي نلاحظه في العالم من اهمية اشراك المرأة في ادارة جوانب الحياة، والاعتراف بكل حقوقها القانونية والسياسية والمدنية جعل منه سببا رئيسيا بالتخلص من كل المعوقات التي كانت سدا بينها وبين ولوجها في هذا المجال. ونخلص الى اهم المعوقات التي واجهت المرأة للحيلولة دون وصولها الى الوظائف العامة:

١. معوقات اجتماعية وتتلخص في نظرة المجتمع لها بتولي اعمال ذات مسؤولية كبيرة لا تستطيع تحملها اضافةً لأعبائها الاسرية. والتي من الممكن حسب نظرة البعض تمكثها منه والتوازن بينهما، ودورها الطبيعي في تربية الأطفال



والمعطاة للكوادر النسائية قد تكون مقيدة وتعطل قدراتها على أداء عملها بصورة جيدة وخاصة في المناصب العليا وعدم اتاحة الفرصة لها في المشاركة بالرأي قبل إصدار القرارات وحصر السلطة المركزية من قبل الرجل تجعل منها في وضع مقيد لا يمكنها من التقدم الى خطوة العمل بالصورة الصحيحة .

٥. معوقات قانونية وهي من اهم المعوقات التي تساعد المرأة بالتناهي عن اي فرصة عمل ادارية مناسب ، لعدم وجود اي حماية قانونية تذكر لحقوقها ، والمتمثلة بالاعتراف القانوني بحقوقها بتولي الوظائف واعتلاء المناصب العليا . وافتقار بعض الدول للقواعد القانونية التي تؤكد على تلك الحماية وتأكيدا على تواجد العنصر الذكوري في مجالاتها الادارية والقيادية . هذا وان انعدام وجود بعض البرامج القانونية التوعوية التي تبث للشعوب من كل طبقاته والتي تعترف بدور المرأة

وان تقبلت وجود المرأة في السلك الوظيفي الا انها لا تتقبل ان تعتلي بعض الوظائف وايمانهم بعدم كفاءتها والاعتماد عليها سيلحق الضرر بالإدارة واصدار القرارات الغير مناسبة والتي لا تخدم عمل المؤسسة . وكل تلك الاسباب جعل منها عراقيل ادارية لا تمنح الفرصة للمرأة في ان تجتهد في الحصول على الوظيفة العامة وخاصة المناصب العليا ، اضافة الى نظرة القائمين على الادارة المتدنية لعمل المرأة واعتقادهم بأنها غير مستقرة في عملها ، وضعف قدرتها في اتخاذ القرارات المناسبة .

٤. معوقات تنظيمية وهو التقييد بتنفيذ القوانين والانظمة واللوائح ، والتي تعتمد بتركيز السلطة على الرئيس الاداري . فكثرة متطلبات العمل الاداري والمسؤوليات التي تقع على عاتق الرئيس من تنظيم وتخطيط ورقابة من الصعوبة ان تتحملها المرأة مع مسؤولياتها الاسرية . كما وان الصلاحيات



المنتجة في الجانب الاداري،
وحصر اغلب برامجها بتوضيح
علاقة المرأة بالرجل من جانب
اجتماعي فقط، مما ادى الى
انعكاس هذا الامر بالصورة السلبية
واعطاء صورة المرأة التقليدية كونها
تابعة للرجل ولا يمكن لها ان تؤدي
دورا يخص الرجل فقط (٢٨).

المبحث الثاني

الحماية القانونية الفعلية لتولي المرأة

الوظائف العامة

سبق ان وضحنا ماهي الصعاب
والمعوقات التي واجهت المرأة،
وكيف تحديتها ودخلت مجال العمل
الاداري بكل اختصاصاته، واثبتت
نجاحها من خلالها مشاركتها في صنع
القرارات المنتجة وذات عامل تأثير
واضح على موظفيها. جعل من هذا
المعوقات دوافع ايجابية للسماح لها
في دخول هذا المجال من دون خوف
وتردد، وتحقيقاً للمساواة في توفير
تلك الفرص وعدم التقليل من شأنها
ومنافستها الشريفة مع الرجل ضمن
الامكانيات العملية الادارية
والمؤهلات العلمية، والخبرة الفنية

المهم في الجانب الوظيفي واهمية
اشراكها في هذا الجانب، بالإضافة
الى تأثير الاعراف البالية وسيادتها
لفترة زمنية لا بأس بها، كانت من
اهم الاسباب التي حالت دون
وصول المرأة الى مجال العمل
الاداري (٢٦).

٦. معوقات اقتصادية وهي معوق

اساسي كون ان هذه المناصب
المهمة وان قررت الحصول عليها
وتغلبت على كل تلك المعوقات
السابقة، بالمقابل لو منحتها الادارة
رواتب ومكافآت مجزية قادرة على
تلبية متطلباتها المعيشية. تكون
دافعاً للأبداع واظهار افضل صورة
للمرأة القيادية (٢٧).

٧. معوقات اعلامية: كلنا نعرف دور

الاعلام المهم في اظهار الحقائق
والتخلص من كل تلك العراقيل
سابقة الذكر، كونه الواجهة
الرئيسية لنشر كل الدعم والثناء
وبيان مدى اهمية مشاركة المرأة في
كل جوانب الحياة ليس فقط
الجانب الاداري. فضعف وسائل
الإعلام في اظهار دور المرأة



فصتت المادة ١ من ميثاق الأمم المتحدة (لتحقيق التعاون الدولي) على تعزيز احترام حقوق الإنسان والحريات الأساسية للناس جميعاً بلا تمييز بسبب الجنس أو اللغة أو الدين ولا تفریق بين الرجال والنساء. ففي بدايات عمل الأمم المتحدة تم انشاء المجلس الاقتصادي والاجتماعي ووضع المرأة بصفتها الهيئة العالمية لإقرار مثل تلك المبادئ، والتأكيد على السياسات المتعلقة بتحقيق المساواة بين الاجناس والنهوض بها. فقد اعتبر الميثاق ان المرأة هي هدف من اهداف التنمية المستدامة السبعة عشر المقررة دولياً، باعتبارها المحرك الرئيسي والاساسي في تحقيق تلك الغاية.

ومن أوائل إنجازاتها في هذا المضمار، هو ضمان عدم التمييز بين الجنسين في مشروع الإعلان العالمي لحقوق الإنسان لعام ١٩٤٨، فجعل هدفه الرئيسي مناصرة حقوق النساء، كونها العنصر الاساسي في تقدم الامم، فمكناها من تولي الوظائف العامة وكل

لتولي المناصب الادارية^(٢٩). لكن هذه الاسباب لم تكن كفيلاً في اطمئنان المرأة من دخول السلك الاداري حتى وان تجاوزت كل المصاعب. فلا بد ان تتحصن بسور قانوني منيع، يعمل على حمايتها من أي رفض او مواجهة جديدة من خلال اعتراف القانون بأهمية توليها ادارة المرافق العامة. وسوضح في هذا المبحث الحماية القانونية من ثلاثة زوايا وهي الدستورية والتشريعية والدولية.

أولاً: الحماية الدولية

ان اساس الحماية القانونية للمرأة في مجال العمل الاداري يتمثل بالاتفاقيات القانونية الدولية، التي جعلت من مبدأ المساواة بين الجنسين مبدأ دولي معترف به عالمياً ولا يمكن الاغفال عنه. وهذا ما اكدت عليه هيئة الامم المتحدة في ميثاقها العالمي في مقاصده، على احترام المرأة وتمكينها من تقليد المناصب العادية والعليا، واثبت ذلك عندما نصت عليه في المجلس الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة، باعتباره من الاساسيات التي يجب ان تحصل المرأة عليه^(٣٠).



المساواة للمرأة في كل ميادين الحياة . فأشارت الى اهمية تطبيق التدابير الضرورية التي يجب على الدول الاطراف ان تتخذها في القضاء على اي تمييز ضد المرأة في تولي العمل واعطائها الحرية في اختيارها ، والعمل على ترقيةها وظيفياً ضمن شروط الخدمة ، مع استحقاقها كل المزايا المالية والادارية التي يمنحها القانون للجنسين^(٣٢) . وقد اخذت هذه الاتفاقية على عاتقها اهداف معينة تعهدت بتنفيذها متمثلة بالتالي^(٣٣) :

- ١ . حث الدول على تشريع قوانين تهدف الى تحقيق المساواة للمرأة ، وتحديد الاليات العملية والكفيلة بتحقيقها .
- ٢ . العمل على ردع كل من يحاول الحاق الضرر بها بجزاءات حاسمة .
- ٣ . ضمان الحماية القانونية الفعلية الحقيقية للمرأة .
- ٤ . العمل على الغاء اي اعراف او ممارسات اجتماعية تعتبر تمييزاً ضد المرأة .

الحقوق المكتسبة ضمن الطابع القانوني الملزم لكل الدول^(٣١) .
تلاه العهدين الدوليين الخاصين بالحقوق السياسية والمدنية والاقتصادية والاجتماعية لعام ١٩٦٦ ، واهتمت بذات المبادئ التي نادى بها الاعلان العالمي لحقوق الانسان ، وازدادت تفاصيل بسيطة تعزز من دور المرأة بالمجتمع ضمن تلك الحقوق المعطاة . فقد نصت المادة السادسة والعشرين من العهد الخاص بالحقوق المدنية والسياسية بمنحها فرص مناسبة في تولي المناصب العليا دون استثناء . بينما العهد الخاص بالحقوق الاجتماعية والاقتصادية فقد نصت المادة السادسة منه على منح فرص العمل للجنسين في امكانية كسب الرزق بعمل يختاره وبحرية تامة ضمن المبادئ الاساسية للحريات الاقتصادية الاساسية . وعلى اساس ذلك الزمت الدول سن قوانين بما يؤمن تطبيق تلك المسائل المهمة .
اما اتفاقية حظر القضاء على كافة اشكال التمييز ضد المرأة لسنة ١٩٧٩ ، فهي منبع تطبيق مبادئ



٥. الغاء اي قوانين او قرارات ادارية من شأنها نفي مبدا المساواة للمرأة . هذا وان وقد اقرت الاتفاقية مبدأ مشاركة المرأة في ادارة كل مرافق الدولة الادارية ، وعمل على منحها الفرص المناسبة في تولي الوظائف العامة والعليا على جميع المستويات الحكومية ، والمشاركة بمنظمات وجمعيات غير حكومية تهدف الى تحسين الحياة العامة في كل دولة . وبهذا الاقرار الدولي التي الجمت به افواه الذين يحاولون الحد من وجودها بهذا الميدان، والغاء كل ما يؤدي الى التفريط بحقوقها المدنية والسياسية في الوظيفة العامة ^(٣٤) . بينما المادة ٢٢ من الاتفاقية دعت الوكالات المتخصصة إلى أن تقدم للجنة المعنية بالقضاء على التمييز ضد المرأة ، تقارير عن تنفيذ الاتفاقية في مجالات التي تدرج في نطاق أنشطتها، والتي على اثرها قامت بعض الدول بتقديم تقاريرها السنوية التي اشارت من خلالها بالتزامها بكل بنود الاتفاقية فيما يخص تحقيق مبدأ المساواة للمرأة في مجال العمل الاداري . وعلى

الدول أن تبين في تقاريرها الاسباب والصعوبات التي تؤثر على مدى التزامها بالبنود المقررة في الاتفاقية، وعلى اساسها تقوم اللجنة المختصة بفحص التقارير وبيان ملاحظاتها ضمن ما هو متفق عليه . على اثر هذه الاتفاقية تطورت النشاطات العالمية بشأن حماية المرأة ، بعد ذلك تم اعداد برنامج بيجين عام ١٩٩٥ ^(٣٥) ، وهي اتفاقية اشرف عليها مجموعة من الخبراء الحكوميين والممثلين عن المجتمع المدني ، جسدوا برنامجهم لتحقيق مبدأ المساواة للمرأة في كل الحقوق المدنية والسياسية التي تؤهلها لولوج العمل الوظيفي والمناصب العليا ، ودورها في المشاركة بصنع القرار بتمثيلها لتلك المؤسسات ، وساعدت على الزام الدول بانتهاج سياسة التكيّف الهيكلي بتمثيل اكبر نسبة من النساء في تلك المجالات بما يخدم مصلحة الدولة ولا يلحق الضرر جرائها . ومن الاشكاليات التي كانت تواجه المرأة ايضاً في هذا المضمار ،



دساتير الدول ، من ثم يترك المجال للتشريعات لكي تُفعّله بالصورة الالزامية في التطبيق دون الرجوع الى الدساتير السابقة ولا القوانين التي لا تحمل في ثنها أي اعتراف لتلك الحقوق واصرارها على الغاء الاعراف التي تحط من شأن المرأة في مشاركتها للعملية الادارية من كل جوانبها ، والتأكيد على تحقيق مبدأ المساواة للنساء كضمانة من الضمانات الاساسية المعترف فيها بجميع الدول .

ثانياً: الحماية الدستورية

تعد الدساتير هي الحجر الزاوية لإقرار الحماية القانونية المحلية للمرأة في كل جوانب الحياة بعد الاعتراف الدولي لها . وعلى رأسها مسألة توليها الوظيفة العامة مساواةً مع اخيها الرجل ، وبحقوق وواجبات متساوية ، مبتعدة عن التمييز العنصري في تطبيقه ، ومشجعة للنهوض بهذا المستوى ، مبينة السبل التي تساهم في دعمها . ومن الدساتير التي كانت مثالا على تطبيق تلك الحماية . ومن الامثلة الدستورية على ذلك :

هو ضعف مشاركتهم في العملية السياسية . وما طالته من تهميش أدى إلى العزوف في التمثيل والضعف في الاشتراك فيه . وعلى اساسه أقر نظام الكوتا ، ويعني تخصيص حصص محددة ضمن نسبة مئوية للنساء ، لأجل تمثيلها للعملية السياسية المتمثلة بالبرلمان او المجالس المحلية والمشاركة في صنع القرار عند وصولها للسلطة التشريعية والمساهمة في رسم السياسات العامة للدولة بما يضمن تعاونها في اشراك ذويها في ادارة تلك السياسة والعمل على تنفيذها^(٣٦) .

ومن هذا المنطلق فأن دور الاتفاقيات الدولية في اقرار حقوق المرأة كمبادئ وأسس واعراف قانونية ، تُلزم الدول باتباعها وان لم تكن طرف في تلك الاتفاقيات . فقد اثبتت الدول المتقدمة ان تقدمها يعتمد على مشاركة المرأة في كل مرافقها ، بما يضمن تحقيق نتائج رائعة من حيث الايمان بمشاركتها الاساسية الى جانب الرجل ، والاحذ برأيها في خطط الادارة . بناءً عليه فأن ما تمخض من الاتفاقيات الدولية يتم اقراره في



- ومن الامثلة التشريعية :
١. القانون الفلبيني : مثلاً فقد كان قانون المغناكارتا (الميثاق الاعظم المرقم ٩٧١٠ لسنة ٢٠٠٩) القانون الاشمل في مناقشة كل مسائل المرأة وعمل على تنظيمها .
 ٢. القانون المصري : فقد كانت المرأة محرومة من بعض الحقوق قديماً ، الا ان بعد صدور دستور ١٩٥٦ كان بداية لانطلاق التشريعات المصرية التي نادت بكل الحقوق الديمقراطية للمرأة من الدخول الى المجال الوظيفي ، وتمثيلها للمناصب العليا . فقد تم انشاء مؤسسة دستورية مستقلة تابعة لرئاسة الجمهورية يدعى المجلس القومي الخاص بالمرأة استناداً للقرار الجمهوري رقم ٩٠ لسنة ٢٠٠٠ ، يهتم بنهوض المرأة في سبيل توليها ادارة كل مجالات الدولة الحيوية و اساس يعتمد عليه في تطوير التنمية الشاملة ، بالإضافة الى حل كل المشاكل والصعاب التي كانت تعترض طريقها في الوصول للتمكين الاداري (٣٧) .
- ومن ضمن الاصدارات التشريعية

جمهوري آخر بتعيين ثلاثون قاضية تم اختيارهن من عضوات في هيئتي النيابة الإدارية وقضايا الدولة ، وبقرار جمهوري ثالث في ٢٠٠٨ تعيينت اثني عشر قاضية . وعلى اثر هذه القرارات وثقة الدولة بإنجاز المرأة استمر في جواز عمل النساء في السلطة القضائية.

٣. القوانين الاردنية والتي لها صدى في حماية المرأة من اي حظر تمييز لجنسها في السلك الوظيفي . فقد اشار نظام السلك الدبلوماسي سنة ١٩٩٣ على عدم التمييز في تعيين الدبلوماسيين سواء ان كان رجل او امرأة وعلى اساسه تم اختيار ثلاث سيدات كسفيرات في وزارة الخارجية. ولدعم دخول المرأة لسلك القضاء على اثر تعديل نص المادة ١١ من نظام المعهد القضائي رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٧ ،الذي حدد نسبة قبول الطالبات للدراسة في المعهد بنسبة قليلة جدا الا أن نسبة قبول الطالبات قد فاقت ما كانت عليه بسبب ارتفاع

المصرية الاخرى احقية المرأة في تولي المناصب المهمة والمشاركة في صنع القرار. فصدر قانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٢ الذي نص على المساواة بين الجنسين في الترشيح لعضوية مجلس الشعب وتولي مهام سياسية . وقانون العمدة والمشايخ رقم ٥٨ لسنة ١٩٧٨ قيد تولي منصب العمدة والمشايخ للرجال في المادة الثالثة ، الا انه قد عدل في قانون في عام ١٩٩٤ واجاز لها شغل منصب العمدة . كما وقد صدر القانون رقم ٤١ لسنة ١٩٧٩ الذي نص صراحة للمرأة الحق في تولي الوظائف العليا والمشاركة بالعملية السياسية والتشريعية والقضائية ضمن جداول محددة بالعدد مناصفة بين الجنسين . ومن المراسيم الجمهورية المصرية لهذا الشأن قرار لعام ٢٠٠٣ الخاص بتعيين أول امرأة بمنصب نائب رئيس المحكمة الدستورية العليا ، وهي أعلى درجات الوظائف القضائية ، اما عام ٢٠٠٧ صدر قرار



معدلاتهن في الدراسة الاكاديمية. مما يستلزم قبول الطلاب على أساس المساواة بين الذكور والإناث في جميع محافظات الاردن، وقياساً على ذلك سوف ترتفع نسبة مشاركة المرأة في السلك القضائي. بعد ذلك تم اصدار قانون المركز الوطني لحقوق الإنسان رقم ٥١ لسنة ٢٠٠٦، وقد ترأس ادارته امرأة، الذي جعل من مهامه تلقي الشكاوى المتعلقة بأي تجاوز أو انتهاك لحقوق المرأة في الادارة، والعمل على تسويتها من خلال احالتها الى السلطة المختصة وايقاف كل اثارها الضارة^(٣٨). وعلى اثره استحدثت هيئة لدعم الحقوق والحريات العامة وتتضمن، وحدة متابعة إنهاء حالات التجاوز، ووحدة رصد الشكاوى. وكان عدد الشكاوى الخاصة بحقوق المرأة حسب ما حددته الهيئة في موقعها الالكتروني (١٧٦) شكوى لعام ٢٠٠٨ شملت الحقوق المدنية والسياسية

(١٢٨) شكوى و الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (٤٨) شكوى. كما نظمت الهيئة فريق عمل لمتابعة ورصد حالات التوقيف الإداري، وملائمة القوانين مع المبادئ الدولية لحقوق الإنسان وضمانات المحاكمة الغير عنصرية. ثم تابع مع الجهات الإدارية إزالة أسباب الانتهاك نهائياً. كما وقد صدر قانون ديوان المظالم عام ٢٠٠٨ لمعالجة شكاوى من الإدارة العامة أو موظفيها. وقد بلغ شكاوى النساء خلال سنة واحدة من لحظة اقراره (٥٠٤) شكوى. بحيث رصدت (١٣٨) شكوى لعدم التعيين، و (٦٩) شكوى لتجاوز دور التعيين، (١٨٣) شكوى تظلمات من قرارات إداري أو قضائي تخص النساء، و(١٤) شكوى بخصوص سوء المعاملة، ومن أفراد أو مؤسسات خاصة، (٣٤) طلب إعفاء مالي، (٢٧) تعديل وظيفي، (١٩٩) تم رفضها لعدم الاختصاص وانتهاء المدة في



الخدمة القضائية المرقمة ٤٧ لسنة ١٩٤٥ والخدمة التعليمية رقم ٢١ لسنة ١٩٥١ وقانون الخدمة المدنية المرقمة ٥٥ لسنة ١٩٥٦ ومن ثم صدور أحكام قانون الخدمة المدنية المرقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠ الذي ما زال سارياً إلى الآن . وكل تلك القوانين قد شابها الغموض والنقص في الاشارة صراحة لأي نصوص تعتبر سند قانوني لحماية المرأة في دخولها المجال الوظيفي . لكن هذا لا يمنع من الحماية المذكورة ضمناً ، والدلالة على ذلك انه لم يذكر أي تمييز واضح بين الجنسين الا ما يعارض نوع الوظيفة لطبيعتها ، وعلى اساس ذلك فمن البديهي انه قد سمح لها بالتمثيل الوظيفي للمناصب القيادية والمشاركة في صنع القرار، ولكن لو كان هناك نصوص تشريعية تؤكد هذا المبدأ لتحصن موقفها من الدخول الى هذا المجال بقوة . وهذا ما لاحظناه في قوانين اخرى اكدت على مشاركة المرأة كل ميادين

النظر فيها ، (١٧) شكوى تم حلها بشكل ودي ، و (١٠٤) استمر التحقيق بشأنها، (٥٧) في المتابعة ، (١٨) حُلت ، ١٦ انتهت لمخالفاتها في الاستحقاق ، و حالتين تم سحبها ، و (٧٣) تم ردها ، و تسع حالات تم التحفظ بشأنها .

٤ . القوانين العراقية : فقد لم يكن للتشريعات أي دور في حماية حقوق المرأة بشكل صريح ، الا ان تلك الحقوق بما يوافق الشرع والعقل والقانون . ومع اصدار اول قانون تنظيمي للخدمة الوظيفية رقم ١٠٣ لسنة ١٩٣١ لم يمانع بشكل صريح دخول المرأة للسلك الوظيفي ، بمعنى اخر انه لم يميز بين الجنسين بتولي الوظائف . اما قانون رقم ٦٤ لسنة ١٩٣٩ الذي اكد في المادة الثالثة منه على شروط تولي الوظيفة التي تشمل كلا الجنسين ، الا انه اختلف فقط بعمر المرأة عند دخولها لبعض الوظائف . وتبعه عدد من القوانين بعد ذلك كقانون الخدمة الخارجية المرقم ٤١ لسنة ١٩٤٣ وقانون



ومشاركة المحاكم بفصل النزاعات الحاصلة بعدما كان ممانع دخولها اليه ايام النظام السابق ، ورجوعها اليه بعد احداث ٢٠٠٣ عندما سنحت لهن فرصة الدراسة في المعهد القضائي وترشيحهن للعمل في المحاكم العراقية بموجب أمر سلطة الائتلاف المؤقتة رقم (١٥) بتاريخ ١٣ / ٦ / ٢٠٠٣ (٤٠) .

الخاتمة

الاستنتاجات

١. ان موضوع تولي المرأة الادارة في المؤسسات العامة، اصبح محط اهتمام الامم المتقدمة، بأيمانها القوي من قدراتها على العطاء المتميز في الادارة الفعلية المتميزة ، فما لاحظناه انها تتفاعل في أي دور تتأهل في تمثيله ، وتترك انطباع عن نتائجها لكل من حولها .
٢. كفاءة الجهاز الإداري لا تأتي إلا من التنوع في تقليد الوظائف العامة لأشخاص مؤهلين لهذا الانجاز ، معتمداً على مبدأ

الدولة الحيوية بنصوص صريحة، فقانون مساواة الجنسين في الحقوق والمزايا المالية رقم ١٩١ لسنة ١٩٧٥ ، وقانون خدمة المرأة في الجيش المرقم ١٣١ لسنة ١٩٧٧ . وقانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٧٩ سمح بموجبه لخريجات الدراسة الإعدادية بالقبول في كلية القوة الجوية والدفاع الجوي، و قانون العمل المرقم ١٥١ لسنة ١٩٧٠ المادة الاولى وقانون رقم ٧١ لسنة ١٩٨٧ المادة ٢ ، على ان العمل حق طبيعي يجب توفيره لكل مواطن قادر عليه وتقريره لمبدأ المساواة بين الجميع ومنحهم فرصاً متكافئة دون أي تفریق بسبب الجنس أو اللغة أو الدين (٣٩) .

٥. اما تمثيلها للسلطة القضائية فقد كان لها دورا في التمثيل الامني ومشاركتها للجيش والشرطة العراقية واسنادها له بالإمكانيات المعقولة ، وهذا ما كان نادر حدوثه في السنوات السابقة . كذلك دورها في التمثيل القضائي



- المساواة في الاختيار ، إضافة الى الجدارة والكفاءة في العمل .
٣. الاعتماد على تطبيق مبدأ المساواة بين الجنسين في كل الفرص المتاحة للعمل بمجالات الدولة كافة ، بحيث لا أفضلية لشخص على آخر ، لأسباب بعيدة عن كفاءته كالجنس .
٤. تمثيل المرأة من صنع وتنفيذ سياسات الدولة ، من خلال تمثيلها جميع المستويات الحكومية . وتزايد وجودها في اعتلاء المناصب العليا على اتم وجه . فعندما تستلم المرأة دفة القيادة، تكون قادرة على تحمل تلك المسؤولية في مسك زمام الامور لطبيعة ما يقع عليها من مسؤوليات كبيرة .
٥. تحديد العراقيل التي كانت تواجه طريقها في الحصول على العمل الوظيفي ، واظهار تأثيرها السلبي على خطوتها نحو التقدم ، لمالها دور مهم في حياتها ، وقد اعتبر من هذه المعوقات عائق وتحد في وقت واحد ، وتحتم عليها التحلي
- بالقوة والصبر لأجل القضاء على كل تلك المعوقات ، وتحقيق غايتها بالحصول على الوظيفة العامة .
٦. ترسيخ مبادئ القانون الدولي بالاتفاقيات المبرمة بين الدول ، واعتبارها اساسيات قانونية ملزمة ، لاعتبارات انسانية لا يمكن تجاوزها .
٧. ساهمت الاعلانات العالمية لحقوق الانسان بتثيت مبادئ المساواة بين الجنسين والعمل على اعطاء المرأة كافة حقوقها المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية .
٨. القضاء على كل الاعراف والتقاليد والافكار السلبية التي تقلل من شأن المرأة في ميدان العمل الاداري ، ومنحها الحماية القانونية الدولية ، التي لا يمكن لأي دولة وان كانت متحفظة من بنود الاتفاق الا انه لا يمكن لها ان تنكره .
٩. ساعدت دساتير الدول في تمكين المرأة في مرافق الدولة الاساسية ، من خلال اعترافها بحقوقها في ادارتها



التوصيات

١. اصدار تشريعات وطنية ملمة تناقش كل مسائل المرأة ، من افضلية حصولها على الحقوق العامة التي يتمتع بها كل الافراد . ونسب تمثيلها في العملية الادارية بما لا ينتقص من حقوق الاشخاص الاخرين .
٢. ردع كل يحاول التقليل من شأن المرأة في ادارة كل ميادين العمل و تفويت الفرص المتاحة للمناصب العامة والعليا . ومعاقبته بأساليب قانونية سواء ان كانت ادارية او جزائية ومدنية ان تطلب الامر .
٣. المساهمة في نشر الوعي وثقافة مشاركة المرأة لكل جوانب الحياة الى جانب اخيها الرجل ، وخاصة بين الشعوب وان طبقت مبادئ المساواة الجنسين الا انه لازال البعض متيقن ان مكان المرأة البيت فقط .
٤. منح الكوادر النسائية نسبة اكبر في فرصة المشاركة في صنع القرار المناسب ، واظهار دورهن الفعلي في نجاح العملية الادارية .

دون تمييز ولأي ظروف كانت بشرط ان لا يشكل اي خرق لمبادئها او كرامتها .

١٠. اضافت التشريعات الوطنية حماية قانونية الى جانب المبادئ التي ارسختها الدساتير من اساسيات حقوق المرأة ، فعملت التشريعات على تنظيم تفاعل تمثيلها لإدارة مؤسسات الدولة وانشاء الاليات التي من خلالها يتم تطبيق كل اوجه المساواة للمرأة في تمكنها للوظائف العامة والمناصب العليا .

١١. اثبتت التجارب الحالية للمرأة في كل ميادين الدولة العامة ، ومدى جدارتها وكفاءتها وقيادتها الحكيمة ، ومن خلال ما لاحظناه بنسبة النساء اللاتي تولين المناصب العامة والعليا وقيادتها بكل مصاعبها ، كان سببا في نجاح وتنشيط عملية التنمية المستدامة باعتبارها عنصر مهم وفعال .



تنمية قدراتها الادارية والقيادية بما
يخدم مصالح البلد، بعيدا عن
التمييز العنصري .

٥. توفير بعض التسهيلات الخاصة
بأمومة الموظفات ، كتوفير
حضانة جيدة للأطفالهن وبأسعار
مناسبة، وحثهن على الالتحاق
بالوظيفة رغم مسؤولياتهن .

٦. تنشيط فاعلية مؤسسات المجتمع
المدني لاسيما المنظمات غير
الحكومية بنجاحات المرأة اداريا،
وعدم تهميش دورها .

٧. انشاء خطط جديدة تدعو للنهوض
بالمرأة بمستوى العمل الاداري في
كل جوانب الدولة الحيوية ، تأخذ
على عاتقها كل المتغيرات
الجديدة في نظام الدولة الاساسي
والاقتصادي وحتى ما نمر به حالياً
من تأزم الوضع الصحي ، وتستفيد
من الخبرات الدولية وتعزيز
وجودها في هذه المجالات ،
بواسطة اليات وطنية ذات مستوى
عال من التمکن باتخاذ كل
القرارات المناسبة والهادفة الى
نتيجة مميزة من النجاح .

٨. زيادة اهتمام الدولة بتطوير قدرات
المرأة اداريا وتعزيز دورها في بناء
مؤسساتها ، من خلال تخصيص
جزء من الموازنة السنوية لأجل



- (١) د. محمد حامد الجمل، الموظف العام فقهاً وقضائاً، الجزء الاول، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٦٩، ص ١٣٩٢.
- (٢) سناء ماهر طوطح د. نوفان العجارمة تولى المرأة الوظائف القيادية في مؤسسات دولة فلسطين، دراسة مقارنة، الجمعية الاردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الاردنية، المجلد الثالث، العدد الثاني، ٢٠١٨، ص ١٠٦.
- (٣) الدكتور محمد حامد الجمل، الموظف العام فقهاً وقضائاً، الطبعة الاولى، دار الفكر الحديث للنشر والتوزيع، مصر، ١٩٥٨ ص ٧٩٨.
- (٤) د. شابا توما منصور، الالتحاق بالوظيفة العامة في العراق في ضوء قانون الخدمة المدنية رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠، دراسة مقارنة، بحث منشور في مجلة القانون والاقتصاد، مطبعة جامعة القاهرة، ١٩٦٩، ص ٣٠١.
- (٥) انظر د. عرفة محمد عرفة، مباشر المرأة للحقوق والحريات السياسية، دراسة مقارنة بين الفقه الاسلامي والقانون المدني، الكتاب الثاني، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات ٢٠١١، ص ٣٦٧، ٣١٠.
- (٦) اختصار لكلمة بالإنجليزية Gender equality (المساواة بين الجنسين) وتعني حسب ما اقرته وثيقة الامم المتحدة في اتفاقية القضاء على التمييز إلى ضرورة المساواة في الحقوق والواجبات في الحياة العملية وفي كل نشاط من أنشطة الحياة المختلفة، وعلى نطاق واسع.
- (٧) حنان عطا شملاوي و نهيل إسمعيل سقف الحيط، أثر تمكين المرأة في نسبة مشاركتها في القوى العاملة، دراسة تطبيقية على عينة من الدول العربية، يونيو ٢٠١٩م، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد ١٦ العدد ١، (A ص ٩).
- (٨) د. علي خطار شنتاوي، دراسات في الوظيفة العامة، الجامعة الاردنية، ١٩٩٨، ص ٤٦.
- (٩) د. احمد حافظ نجم، القانون الإداري، دراسة قانونية التنظيم ونشاط الإدارة، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، الجزء الثاني، الطبعة الاولى ١٩٨١، ص ٣.
- (١٠) د مازن ليلو راضي، القانون الاداري، دار المسلة للطباعة، لبنان، الطبعة الرابعة ٢٠١٧، ص ١٥١.



- (١١) حنان عطا شمالوي، نهيل إسماعيل سقف الحيط، المصدر السابق، ص ١١.
- (١٢) قانون الخدمة المدنية رقم (٢٤) لسنة ١٩٦٠ في المادة (٤٣) الفقرة السادسة تستحق الموظفة إجازة حمل وولادة قبل الوضع وبعده أمدها اثنان وسبعون يوماً براتب تام على أن تتمتع بما لا يقل عن ٢١ يوماً منها قبل الوضع ويجوز تكرار هذه الإجازة كلما تكرر الحمل والوضع. وفي المادة (٤٨) في الفقرة (٥) "تستحق المستخدمة إجازة خاصة براتب تام لمدة ستة اسابيع تتمتع بها قبل الوضع وبعده" حسب القانون.
- (١٣) د. ثروت بدوي، مبادئ القانون الاداري، المجلد الاول، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، ١٩٦٦، ص ٩٥.
- (١٤) د. سليمان الطماوي، مبادئ الادارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة ١٩٨٧، ص ٤٨٥.
- (١٥) د. محمد علي سالم عياد الحلبي، اختصاص رجال الضبط القضائي في التحري والاستدلال والتحقيق، الكويت، ذات السلاسل للطباعة، ١٩٨٢، ص ١٤١ الى ٣٦٢.
- (١٦) زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، دار اليازوري للعلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ٢٧ الى ٢٨.
- (١٧) ميساء حسن مفلح بني هاني، درجة فاعلية الادارة النسائية في التمكين الاداري ومعوقاتها لدى فروع جامعة حائل من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد الرابع، العدد الثالث، يناير ٢٠٢٠، ص ٦.
- (١٨) فهمية كرم رزيح المشهداني، سياسات تمكين المرأة البرامج والمعوقات، . مجلة العلوم التربوية والنفسية - كلية الآداب، جامعة بغداد، العدد ٨٨، ص ٢٥٨، ٢٧٥.
- (١٩) محمد ابو بكر عبد المقصود، مبدأ المساواة بين الجنسين في تولي الوظائف العامة - بحث مقدم الى المؤتمر الدولي السنوي الثامن بخصوص المرأة والقانون، جامعة المنصورة كلية الحقوق، القاهرة ٢٠١٨ ص ٤٤.
- (٢٠) د. ماهر صالح الجبوري، القرار الاداري، دار الحكمة للنشر، بغداد، ١٩٩١، ص ١٣.



- (٢١) د. محمد ابو بكر عبد المقصود، المرجع السابق، ص ٧.
- (٢٢) المرأة في قطاع الاعمال والادارة، صادر عن المكتب الاقليمي للدول العربية التابع لمنظمة العمل الدولية، الطبعة الاولى، مكتب العمل الدولي للنشر بيروت، ٢٠١٦، ص ١١
- (٢٣) د. بشرى العبيدي، بحثها المعنون بـ دور المرأة في عملية صنع القرار وتوحي المسؤولية، جامعة بغداد كلية القانون، منشور في كتاب يضم مجموعة بحوث للمرشحات في مشروع المرأة القيادية العراقية والمختصين بمجال حقوق المرأة عنوانه (المرأة القيادية بين النظرية والتطبيق)، المعهد الدولي لقانون حقوق الإنسان، كلية القانون، جامعة ديوبول، ٢٠١٠، ص ٩.
- (٢٤) علاء زهير الرواشدة، اسماء ربحي العرب، المعوقات التي تحد من مشاركة المرأة الأردنية في الحياة السياسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية، مجلة الدراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٤٣ ملحق ٣، ٢٠١٦ ص ١٣٥٦.
- (٢٥) ميساء حسن مفلح بني هاني، المصدر السابق، ص ٧.
- (٢٦) علاء زهير الرواشدة واسماء ربحي العرب، المصدر السابق ص ١٣٣٧.
- (٢٧) عبد المجيد العزام و أنعام الشهابي، اتجاهات المرأة القيادية في الأردن نحو معوقات وصول المرأة إلى المواقع القيادية العليا، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، المجلد السادس، العدد ٢، ٢٠٠٣، ص ٧٣ الى ٩٦.
- (٢٨) أحمد فؤاد، علم الاجتماع السياسي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٥، ص ٢٧.
- (٢٩) د. محمد فؤاد مهنا، سياسات الوظائف العامة وتطبيقاتها في ضوء مبادئ علم لتنظيم - القاهرة، ١٩٦٧، ص ٣٥٦.
- (٣٠) المادة ١ من ميثاق الامم المتحدة لعام ١٩٤٥.
- (٣١) المادة الاولى والثانية من الاعلان العالمي لحقوق الانسان عام ١٩٤٨.
- (٣٢) المادة ١١ الفقرة ١ من اتفاقية حظر كل اشكال التمييز ضد المرأة لسنة ١٩٧٩
- (٣٣) المادة الثانية من اتفاقية حظر القضاء على كافة اشكال التمييز ضد المرأة لسنة ١٩٧٩
- (٣٤) المادة ٧ من اتفاقية حظر القضاء على كافة اشكال التمييز ضد المرأة لسنة ١٩٧٩
- (٣٥) المؤتمر العالمي الرابع للمرأة عام ١٩٩٥.



(٣٦) الكوتا هي تخصيص نسبة معينة أو عدد محدد من مقاعد الهيئات المنتخبة للبرلمان أو المجلس المحلي للنساء لضمان وصولها إلى مهمة التشريع والمساهمة في القرار. باعتبار هذا النظام يمثل أحد الحلول المناسبة المتخذة من قبل الدول لتأكيد مشاركتها في المجالات المهمة في الحياة . وتم العمل به بعد ما أقره المؤتمر العالمي الرابع في بكين ١٩٩٥ ، كنوع من انواع الاليات القانونية والسياسية لحث النساء على المشاركة في صنع القرار والحد من عزوفهن عن هذه المسألة .

(٣٧) د. أحمد الرشيدي، حقوق الإنسان، القاهرة، مكتبة الآداب، ٢٠٠٨، ص ٤٣، ٤٥.

(٣٨) المادة التاسعة من قانون المركز الوطني لحقوق الانسان الاردني رقم ٥١ لسنة ٢٠٠٦.

(٣٩) د. مصطفى سالم مصطفى - المساواة في تولي الوظائف العامة، اطروحة دكتوراه مقدمة الى جامعة الموصل، ٢٠٠٤، ص ٢٤٠ الى ٢٦٠.

(٤٠) د. بشرى العبيدي، المصدر السابق، ص ١٢ .

المصادر

اولاً: الكتب

١. د. أحمد الرشيدي، حقوق الإنسان، القاهرة، مكتبة الآداب، ٢٠٠٨ .
٢. د. احمد حافظ نجم، القانون الإداري، دراسة قانونية التنظيم ونشاط الإدارة، دار الفكر العربي للطباعة، القاهرة، الجزء الثاني، الطبعة الاولى ١٩٨١ .
٣. أحمد فؤاد، علم الاجتماع السياسي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٥
٤. د. بطرس حلاق، القيادة الادارية، منشورات الجامعة السورية الافتراضية، سوريا، ٢٠٢٠
٥. د. ثروت بدوي، القانون الدستوري وتطور الانظمة الدستورية في مصر، دار النهضة العربية للنشر، ١٩٦٩ .
٦. د. ثروت بدوي، مبادئ القانون الاداري، المجلد الاول، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، ١٩٦٦
٧. زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، دار اليازوري للعلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩



٨. د. سليمان الطماوي، مبادئ الادارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة ١٩٨٧
٩. د. عرفة محمد عرفة، مباشر المرأة للحقوق والحريات السياسية، دراسة مقارنة بين الفقه الاسلامي والقانون المدني، الكتاب الثاني، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات ٢٠١١
١٠. د. علي خطار شطنانوي، دراسات في الوظيفة العامة، منشورات الجامعة الاردنية، عمان ١٩٩٨ .
١١. د. مصطفى سالم مصطفى، المساواة في تولي الوظائف العامة، اطروحة دكتوراه مقدمة الى جامعة الموصل، ٢٠٠٤ .
١٢. د. مازن ليلو راضي، القانون الاداري، دار المسلة للطباعة، لبنان، الطبعة الرابعة ٢٠١٧ .
١٣. د. محمد حامد الجمل، الموظف العام فقهاً وقضائاً، الطبعة الاولى، دار الفكر الحديث للنشر والتوزيع، مصر، ١٩٥٨
١٤. د. محمد حامد الجمل، الموظف العام فقهاً وقضائاً، الجزء الاول، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٦٩ .
١٥. د. محمد فؤاد مهنا، سياسات الوظائف العامة وتطبيقاتها في ضوء مبادئ علم التنظيم - القاهرة، ١٩٦٧ .
١٦. د. ماهر صالح الجبوري، القرار الاداري، دار الحكمة للنشر، بغداد، ١٩٩١ .

البحوث المنشورة

١. انعام عبد الرضا سلطان العكابي - حقوق المرأة في الدستور العراقي، مجلة كلية التربية الاساسية، المجلد ٢٠، العدد ٨٦، ٢٠١٤ .
٢. المرأة في قطاع الاعمال والادارة، صادر عن المكتب الاقليمي للدول العربية التابع لمنظمة العمل الدولية، الطبعة الاولى، مكتب العمل الدولي للنشر بيروت، ٢٠١٦
٣. حنان عطا شمالوي و نهيل اسمعيل سقف الحيط، أثر تمكين المرأة في نسبة مشاركتها في القوى العاملة، دراسة تطبيقية على عينة من الدول العربية، يونيو ٢٠١٩م، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد ١٦ العدد ١، A



٤. د. بشرى العبيدي، بحثها المعنون بدور المرأة في عملية صنع القرار وتوحي المسؤولية، جامعة بغداد كلية القانون، منشور في كتاب يضم مجموعة بحوث للمرشحات في مشروع المرأة القيادية العراقية والمختصين بمجال حقوق المرأة عنوانه (المرأة القيادية بين النظرية والتطبيق)، المعهد الدولي لقانون حقوق الإنسان، كلية القانون، جامعة ديوبل، ٢٠١٠.
٥. د. شابا توما منصور، الالتحاق بالوظيفة العامة في العراق في ضوء قانون الخدمة المدنية رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠، دراسة مقارنة، بحث منشور في مجلة القانون والاقتصاد، مطبعة جامعة القاهرة، ١٩٦٩.
٦. سناء ماهر طوطح د. نوفان العجارمة تولى المرأة الوظائف القيادية في مؤسسات دولة فلسطين، دراسة مقارنة، الجمعية الاردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الاردنية، المجلد الثالث، العدد الثاني، ٢٠١٨.
٧. عبد المجيد العزام و أنعام الشهابي، اتجاهات المرأة القيادية في الأردن نحو معوقات وصول المرأة إلى المواقع القيادية العليا، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، المجلد السادس، العدد ٢، ٢٠٠٣.
٨. علاء زهير الرواشدة، اسماء رحى العرب، المعوقات التي تحد من مشاركة المرأة الأردنية في الحياة السياسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية، مجلة الدراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٤٣ ملحق ٣، ٢٠١٦.
٩. فهمية كريم رزيح المشهداني، سياسات تمكين المرأة البرامج والمعوقات، مجلة العلوم التربوية والنفسية - كلية الآداب، جامعة بغداد، العدد ٨٨.
١٠. محمد ابو بكر عبد المقصود، مبدأ المساواة بين الجنسين في تولى الوظائف العامة - بحث مقدم الى المؤتمر الدولي السنوي الثامن بخصوص المرأة والقانون، جامعة المنصورة كلية الحقوق، القاهرة ٢٠١٨.
١١. ميساء حسن مفلح بني هاني، درجة فاعلية الادارة النسائية في التمكين الاداري ومعوقاتها لدى فروع جامعة حائل من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد الرابع، العدد الثالث، يناير ٢٠٢٠م