

## [الحواجز, المعوقات/ التحديات التي تحول دون التقدم الوظيفي للمرأة في مؤسسات التعليم العالي في السودان]

[الباحث: د. عمر علي بابكر الطاهر]

[أستاذ مساعد- قسم إدارة الاعمال - الكلية الجامعية بالدراب - جامعة جازان - المملكة العربية السعودية] 2020 - 2021 م

[[lobabiker@jazanu.edu.sa](mailto:lobabiker@jazanu.edu.sa)]

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحديد الحواجز / المعوقات والتحديات التي تحول دون التطور الوظيفي للمرأة في مؤسسات التعليم العالي في السودان. من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبيان لجمع وتحليل البيانات بهدف تحديد المعوقات الأكثر شيوعاً والمحتملة التي تمنع النساء من التقدم الوظيفي في المناصب الأكاديمية والإدارية في الجامعات. تشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير كبير للحواجز / المعوقات والتحديات السياسية والهيكلية والتنظيمية والشخصية على التطور الوظيفي للمرأة في مؤسسات التعليم العالي، كما تعرضت النساء للتمييز بسبب جنسهن في الترقية في المؤسسات وأحياناً يواجهن بعض التحديات الاجتماعية. قدمت الدراسة أيضاً العديد من التوصيات والمقترحات للدراسات المستقبلية. وتعد هذه هي الدراسة الأولى من هذا النوع التي أجريت في السودان حسب علم الباحث مع التركيز على تأثير الحواجز, المعوقات على التقدم الوظيفي للمرأة في مؤسسات التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: السودان, التعليم العالي, الحواجز, المعوقات التنظيمية, المرأة.

### Abstract

The study aimed at identifying barriers / obstacles, challenges that prevent the career development of women in higher education institutions in Sudan. In order to achieve the goals of the study, a questionnaire was designed to collect and analyze information with the aim of identifying the most common and possible obstacles that prevent women from advancing in academic and administrative positions in universities.

The study results that there is a significant impact of barriers / obstacles, political, structural, organizational and personal challenges on the career development of women in higher education institutions also women were subjected to discrimination because of their gender in promotion in institutions and sometimes face some social challenges. The study also presented several recommendations and proposals for future studies.

Key Words: Sudan, Higher Education, Career development, organizational challenge, Women.

## المقدمة

تواجه المؤسسات ضغوطًا مختلفة لاستيعاب مطالب القوى العاملة الأكثر تنوعًا، والتي تكون عادة من أعداد متزايدة من النساء، و تغيرت ممارسات التقدم /التطوير الوظيفي وأهميته على مدى العقود الماضية من أجل الاستجابة لاحتياجات التقدم/ التطوير الوظيفي للمرأة والحفاظ على قدرتها التنافسية، عليه يجب على المؤسسات الانتباه إلى ما يساعدهم على النجاح.

ان الدور الذي تلعبه المرأة في العمل أو أي شكل من أشكال العمل الذي تؤديه في المجتمع هو مؤشر رئيسي لتطور البلد بشكل عام. حيث أنه عندما لا تكون هناك مساهمة فعالة للمرأة في العمل المنزلي أو الرسمي أو أي وظيفة إضافية على الصعيد الوطني، ذلك سيؤدي الي تدهور التقدم الاجتماعي أو الاقتصادي أو السياسي للبلد.

حققت المرأة خطوات كبيرة في مكان العمل، لكن عدم المساواة لا يزال قائما حيث تم التفكير في الإدارة كمجال هو للرجال إلى حد كبير. يواجه الموظفون تحديات في تنفيذ واجباتهم ولكن الموظفات هن أكثر تأثراً من زملائهم لأن بعض التحديات موجهة نحوهن من حيث الجنس، مثلا التوظيف في الرتب الدنيا في الخدمة المدنية وذلك يعقد القدرة على الارتقاء إلى مناصب الإدارة العليا.

إن خروج المرأة العربية إلى ميدان العمل في العصر الحديث، أصبح ظاهرة كبيرة، تسترعي الانتباه، فضلا عن إحاطة موضوع مساهمة المرأة في النشاط العام للمجتمع بالاعتراف، والتقدير والتشجيع، وكذلك بالدعوة المتصلة عن طريق المفكرين ووسائل الاعلام وغيرها، لحث المرأة على العمل خارج المنزل. ومن ناحية أخرى، فإن اندفاع المرأة للعمل بالوظائف المختلفة لا بد أن يكون وراءه حوافز ودوافع مختلفة، كما أن له نتائج وآثار عديدة عليها وعلى الرجل وعلى الأسرة جميعها (عبد الفتاح، 1990).

غياب التوجيه و الدعم للنساء في المناصب العليا و المناصب الإدارية هي واحدة من أهم التحديات و العوامل التي تؤثر سلبا على النساء القيام به على الصعيد العالمي ، ومع ذلك ، تشير البحوث إلى أن النساء في المناصب الإدارية في مجموعة متنوعة من المهن لا يزلن يواجهن عددًا من الحواجز داخل المؤسسات التي تؤثر على التقدم الوظيفي (أبو طوق، 1995). حددت بعض الدراسات الحواجز الهيكلية والثقافية التي تعمل داخل المؤسسات التي أدت إلى نقص تمثيل المرأة في المستوى الإداري الأعلى. كذلك الطبيعة الانسانية المناهضة للنساء في المؤسسة والتميز المؤسسي مثل محدودية الوصول إلى عمليات التواصل وعدم وجود التوجيه وقد ساهمت فرص التدريب والتطوير المحدودة في انخفاض التقدم الوظيفي للمرأة، و تظل المخاوف المتعلقة بالعقبات التنظيمية في التطوير الإداري صعبة وتستحق إجراء مزيد من الدراسات.

ركز الباحث على الثغرات البحثية المختلفة التي وجدها في العديد من الدراسات. و يعد من اغراض هذه الدراسة المساعدة في سد هذه الفجوة في الادبيات ، خاصة فيما يتعلق بالسودان. تبحث هذه الدراسة في التصورات المختلفة للنساء العاملات في مؤسسات التعليم العالي حول الحواجز، المعوقات أو التحديات التي تحول دون تقدمهم الوظيفي، وتسليط الضوء على هذه الحواجز وتقتراح بعض الوسائل لتخفيفها. . و تعد هذه هي الدراسة

الأولى من هذا النوع التي أجريت في السودان حسب علم الباحث مع التركيز على تأثير الحواجز, المعوقات التنظيمية, الهيكلية, الشخصية و السياسية على التقدم الوظيفي للمرأة في مؤسسات التعليم العالي.

### الإطار النظري و الدراسات السابقة

منذ منتصف القرن الماضي برز دور المرأة العاملة في جميع انحاء العالم, فقد استطاعت ان تسجل المرأة حضورا قويا في مختلف المجالات. و توضح العديد من الدراسات انه من الصعب على المرأة ان ترتقي للمستويات العليا للإدارة لأنها تواجه العديد من التحديات كالعوامل الثقافية و الاجتماعية و السياسية و القانونية التي تعرقل تقدمها لمناصب قيادية عليا.

إن التقدم المحدود للمرأة إلى مستويات الإدارة العليا في مؤسسات القطاع العام و القطاع الخاص بالسودان في السابق كان يفسر على أنه مشكلة وقيل إن النساء ذوات الخلفية التعليمية المناسبة غير متاحين. إن السقف الزجاجي الذي يعد بمثابة تذكير بأن معظم المؤسسات تم إنشاؤها من قبل الرجال ومن أجلهم. وبالتالي ، نادراً ما تستوعب المعايير المؤسسية حقيقة أن النساء يتحملن عادة المسؤولية عن المنزل والأسرة وبالتالي يكون لهن مطالب أكثر في وقتهن. وبالتالي، فإن المؤسسات تنتهي إلى الحكم على النساء على أنهن أقل التزامًا وأقل كفاءة من نظرائهن الرجال.

ذكر (Tharenou1999) وجود صور نمطية لقيام الرجال بالدور التنفيذي، ونقص الدعم، والاستبعاد من الشبكات. وتشمل العوائق الأخرى المحددة عدم وجود برامج تدريب إدارية فعالة، والوصول إلى فرص التدريب والتطوير، وعدم كفاية نظم التعويض، وعدم مرونة جداول العمل، وعدم وجود برامج لتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة.

أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك استبعاد للنساء في بعض الوظائف ينظر إلى التقدم الوظيفي للمرأة على أنه يعوقه التمييز من حيث الجنس، والفرق بين الجنسين في المواقف والحواجز الاجتماعية.

العقد الماضي شهد ضغوطًا هائلة من أجل المساواة في الحقوق للمرأة. تم التركيز بشكل خاص على إزالة الحواجز التي تحول دون التقدم الوظيفي (البنك الدولي ، 2012) السبب الرئيسي وراء هذه الضغوط هو التمثيل الناقص للمرأة في المناصب العليا في معظم المؤسسات. حيث تعزز المنظمات الناجحة كفاءتها من خلال توظيف العاملين المهرة الذين يلعبون دورًا مهمًا في تحقيق الأهداف التنظيمية.

و حددت إحدى الدراسات العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى اختلاف في التقدم الوظيفي بين الرجال والنساء. تشمل هذه العوامل التعليم والتدريب, الحواجز الأخرى التي تم تحديدها من قبل الأدبيات تشمل الصورة النمطية في بعض المؤسسات, حيث تشعر بعض المؤسسات أن النساء أقل قدرة من الرجال في مكان العمل و يُنظر إلى النساء على أنهن أقل قدرة على الوصول إلى المناصب العليا. كما أشارت دراسات أخرى إلى أن الأمومة تشكل عائقًا

أمام التقدم الوظيفي للمرأة. عائق آخر حددته الأدبيات هو قدرة الرجال على تشكيل شبكة غير رسمية تدعم تقدمهم في الوظائف العليا حيث تؤثر الشبكة غير الرسمية على تقدم المرأة الوظيفي وفرص ترقيتها.

### الدراسات السابقة

دراسة ( الشهري , حنان, 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه المرأة العاملة في المراكز التجارية في المملكة العربية السعودية, وذلك من خلال إلقاء الضوء على الجوانب الآتية: معرفة خصائص المرأة العاملة في المراكز التجارية، والكشف عن أهم التحديات الاجتماعية التي تواجهها المرأة العاملة في هذا المجال، وكذلك الكشف عن أهم التحديات الاقتصادية التي تواجه المرأة العاملة، كما هدفت الدراسة إلى تقديم بعض المقترحات للتغلب على تلك التحديات، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وقد صممت استبانة، كما بينت نتائج الدراسة أن العاملات يواجهن أحياناً بعض التحديات الاجتماعية من أهمها النظرة السلبية وعدم تقبل بعض أفراد المجتمع لعملهن بسبب العادات والتقاليد السلبية، بالإضافة إلى معاناتهن من صراع الأدوار نتيجة التعارض بين متطلبات العمل والأسرة، وضعف العلاقات الاجتماعية مع الأقارب والصدقات بسبب الانشغال بالعمل، كما أظهرت النتائج أن أهم التحديات الاقتصادية التي تواجه العاملات أحياناً تتمثل في تدني الأجور وغياب الامن الوظيفي في ظل عدم وجود راتب تقاعدي، أما عن ظروف العمل فقد بينت النتائج افتقار مكان العمل الاستراحات الخاصة بالعاملات وأماكن حضانة الأطفال.

دراسة (عبدالنور, 2019)

الغرض من هذه الدراسة هو إجراء تقييم للتحديات التي تواجه التقدم الوظيفي للنساء في صناعة الخدمات القائمة على المعرفة - القطاع المصرفي. في هذه الدراسة عن التحديات التي تواجه المرأة العاملة في تكنولوجيا المعلومات (IT) حيث تحظر العديد من الحواجز تعزيز مهارات القوى العاملة النسائية عن طريق تقليل قدرتها على التعلم والحد من كفاءاتها في تقديم خدمات قائمة على المعرفة. تم جمع البيانات عن طريق استبيان حول عوائق تقدم المرأة في النظام المصرفي ممن يعملن في وظائف تكنولوجيا المعلومات للمبتدئين والمتوسطة في البنوك في السودان. أظهرت نتائج الدراسة أن القطاع المصرفي القائم على المعرفة يتميز بالنمو المطرد في خدماته ومع ذلك، فإن غالبية الوظائف العليا في تكنولوجيا المعلومات يتم معالجتها بواسطة القوى العاملة من الموظفين ونقص التدريب، وهيمنة الموظفين في القطاع المصرفي القائم على المعرفة، والطبيعة المطلوبة للوظيفة، والوقت الأقل مرونة والحواجز الشخصية. أوصت الدراسة بتعزيز الخدمات القائمة على المعرفة من خلال الاستفادة من مهارات القوى العاملة النسائية عن طريق التدريب وتغيير ثقافة المنظمة.

## دراسة ( Thomas , and Smith, 2019 )

وقد تم بحث المعوقات التي تحول دون تحقيق المرأة التقدم الوظيفي في قطاع التعليم العالي. من المعترف به منذ فترة طويلة أنه يمكن أن تؤثر الاستراحات الوظيفية لتربية الأطفال و معتقدات النساء بأنفسهن على قدراتهن سلبيًا على وظائفهن ، وقد تم تنفيذ العديد من البرامج والسياسات لمعالجة هذه المشكلات في جميع أنحاء العالم. تركز هذه الدراسة على جامعة أسترالية إقليمية ، مع توزيع حرم جامعي يزيد على 1000 كيلومتر عبر ولايتين. السفر بين الجامعات أمر ضروري في بعض الأحيان ويستغرق وقتًا طويلاً ويتطلب الابتعاد وقتًا عن العائلة. بالنسبة لبعض النساء، لا يمكن السفر بسبب الالتزامات العائلية أو غيرها من القيود. تستكشف هذه الدراسة كيف يكون للعمل في جامعة إقليمية، مع فروع جامعية ، تأثير إضافي على التقدم الوظيفي للمرأة. من خلال الحسابات لأربعة من النساء العاملات، نستكشف تقاطع الجنس والموقع من خلال دراسات حالة للتجارب الشخصية، ونتحرى عن الآثار التي يمكن أن يكون لقيود المسافة والسفر على المشاركة في أوقات العمل، وفرص التطوير المهني والتقدم الوظيفي داخل المؤسسة.

## دراسة ( Yousaf and Schmiede, 2017 )

ما يقرب من نصف قرن كان تقدم المرأة في مكان العمل محل نقاش. وكانت المرأة ممثلة تمثيلاً ناقصاً في مؤسسات التعليم العالي والجامعات في جميع أنحاء العالم ، وخاصة في المناصب الأقوى أو الأكثر نفوذاً ، على الرغم من الالتزامات بالمساواة بين الجنسين والتحصيل التعليمي للمرأة ، إلا أنهم ممثلات تمثيلاً ناقصاً. قد تختلف المناطق والبلدان من حيث الثقافة والإنجازات والتنمية ، ولكن العوائق التي تحول دون تمثيل المرأة في الأوساط الأكاديمية متشابهة بشكل مدهش في العديد من المناطق. لقد وجد أن هناك العديد من الحواجز التي قد تواجهها النساء في الأوساط الأكاديمية تتراوح بين الشخصية والتنظيمية والاجتماعية.

## دراسة ( Antigoni Nikolaou, 2017 )

السؤال الرئيسي الذي تركز عليه هذه الدراسة هو تحديد التحديات والعقبات التي تواجه الموظفات عند ترقيةهن إلى وظائف الإدارة العليا. قامت الدراسة بالتحقق من الحواجز والتحديات التي تراها المرأة وتحديد القضايا الرئيسية التي تزعم الموظفات أنها سبب انخفاض عدد النساء في المناصب العليا. وهي دراسة حالة نوعية، و من نتائج الدراسة أن النظرة التقليدية للمرأة ، والأسلوب المختلف للقيادة ، والقوالب النمطية من حيث نوع الجنس ، والتحيز اللاشعوري ، والتحرش الجنسي وانعدام الثقة هي التحديات والعقبات الملموسة التي أبلغت عنها الموظفات و أنها تعيقهن عن الترقية إلى مناصب الإدارة العليا.

## دراسة ( Saadin et al, 2015 )

تعد مشاركة المرأة في القوى العاملة واحدة من أهم التغييرات في القرن الماضي. و تم إحراز تقدم كبير من قبل النساء مع زيادة تنقلاتهن في العمل، و زادت نسبة النساء في الإدارة. ومع ذلك، فإن نسبة النساء في صنع القرار



وخاصة في القطاع العام لا تزال منخفضة. لذلك، تم إجراء دراسة استقصائية لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين التوازن بين العمل والحياة والقوالب النمطية من حيث الجنس بين النساء في القطاع العام. وقد تم هذه الدراسة تحليل تجارب 63 من النساء العاملات في الخدمة العامة في أمانة ولاية بيراك، إيبوه، وتم تطبيق الطريقة الكمية لتحليل البيانات عبر الاستبيان باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). بينت النتائج أن التوازن بين العمل والقوالب النمطية من حيث نوع الجنس لها علاقة كبيرة على الحواجز التي تحول دون التقدم الوظيفي في المناصب الإدارية العليا بين النساء في الدراسة.

دراسة (موفق، هيشر، 2015)

بالرغم من سعي المرأة إلى تطوير مهاراتها وكفاءتها العلمية والفنية، حتى تكون جديرة بدخول سوق العمل، وتقاسمها نفس الظروف وتعرضها لنفس الضغوط التي يتعرض لها الرجل، ومع ذلك فإن حضورها وتقلدها لمناصب عليا بقي محدوداً، وهذا ما يقودنا إلى طرح التساؤل التالي: ما هي الحواجز التي تتعرض لها المرأة الإطار والتي تؤول دون وصولها إلى المناصب العليا؟، وذلك من خلال إبراز الواقع العملي للمرأة الجزائرية في مواقع اتخاذ القرار. وقد قامت هذه الدراسة بتسليط الضوء على ظاهرة السقف الزجاجي، وذلك باعتبارها من أبرز الظواهر التي تؤول دون وصول المرأة للمناصب القيادية. وخلصت الدراسة ان المؤسسة مطالبة بتنمية قدراتها التنافسية والعمل على تحسينها، ولن يتأتى ذلك من خلال امتلاكها لطاقت وكوادر بشرية ذات مهارات وقدرات عالية، تستطيع من خلالها الصمود في وجه المنافسة، وعلى اعتبار أن المرأة تعد بمثابة شريك استراتيجي للرجل في تحقيق أهداف المؤسسة، فان المؤسسة مطالبة بإزالة كافة العراقيل والحواجز التي تمنع من استثمار كافة مهارات وقدرات المرأة، والتي من أبرزها ظاهرة السقف الزجاجي، هذه الاخيرة التي تعد من اخطر الظواهر التي تقف حائل دون التقدم الوظيفي للمرأة العاملة.

دراسة (MN & Mukulu, 2012)

سعت الدراسة إلى التعرف على الحواجز التنظيمية أمام تقدم المرأة الوظيفي في الخدمة المدنية في كينيا. وتم الحصول على البيانات من خلال مسح وصفي شمل 324 امرأة في الإدارة الوسطى والعليا في وزارات حكومية مختارة باستخدام الاستبيان، وتوصلت الدراسة الى نتائج منها أن الممارسات التمييزية للمؤسسة في التوظيف والاختيار والترقيات هي أهم عائق للمرأة التقدم الوظيفي وكذلك عدم وجود السياسات السليمة للموارد البشرية و لكن أجريت الدراسة في عدد قليل من الوزارات في الخدمة المدنية، وبالتالي لا يمكن تعميمها في المؤسسات الأخرى في القطاعين العام والخاص. وتعد هذه هي الدراسة الأولى من هذا النوع التي أجريت في كينيا مع التركيز على آثار الهياكل التنظيمية على التقدم الوظيفي للمرأة.

دراسة (الرقب، 2009)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أكثر المعوقات شيوعاً والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة، توصلت

الدراسة إلى نتائج منها أن أكثر المعوقات التي عبر عنها أفراد عينة الدراسة هي مجال المعوقات الاجتماعية وتلاه مجال المعوقات السياسية وتلاه مجال المعوقات الشخصية، وكذلك المعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعاً لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور.

دراسة (جبر، 2005)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة الصعوبات التي تواجهها المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية (نابلس، وجنين، وطولكرم، وطوباس، وقلقيلية، وسلفيت) في المجالات الآتية: (الصعوبات الاجتماعية والأسرية، والصعوبات الإدارية، والصعوبات السياسية، والصعوبات القانونية). وتم إعداد أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة لتحديد الصعوبات التي تواجهها المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها إن الصعوبات التي تواجهها المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية كانت مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي: (الصعوبات القانونية، الصعوبات السياسية، الصعوبات الاجتماعية والأسرية، والصعوبات الإدارية). و أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المسؤولين بإعطاء أهمية أكبر للمرأة الفلسطينية، وإعادة دراسة القوانين وانصافها ومساواتها بالرجل، وإجراء تعديلات على قانون الخدمة المدنية.

دراسة (القمش، 2003)

استهدفت هذه الدراسة التعرف إلى ارتباط المستوى التعليمي للمرأة اليمنية بمشاركتها في اتخاذ القرارات المختلفة، كالقرارات الشخصية مثل الاستمرار في التعليم، والقرارات المتعلقة بميزانية الأسرة مثل: المساهمة في تنظيم ميزانية الأسرة، والقرارات المتعلقة بمستلزمات الأسرة مثل شراء ملابس الأسرة، والقرارات المتعلقة ببناء العلاقات الاجتماعية مثل زيارة والدي الزوج، والقرارات المتعلقة بالأبناء مثل عدد الأبناء، وكذلك التعرف إلى العوامل التي تساعد المرأة في اتخاذ القرارات الأسرية من وجهة نظر النساء. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها أن مستوى التحاق الإناث في المراحل التعليمية المختلفة ما زال دون المستوى المطلوب وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي للمرأة ومكان سكن أهلها وغيرها.

و في لقاءات أجريت في (جريدة العرب، 2019/3/24) تباينت وجهات النظر بشأن أسباب قلة تواجد المرأة في الحياة العامة بين النساء العمانيات، إلا أن معظمهن يأملن في أن يصبح المعيار السائد في أحد الأيام هو النسبة المرتفعة لتوظيف النساء وتعزيز دورهن في المناصب القيادية، لكن ذلك لن يتحقق إذا لم تأخذ النساء بزمام المبادرة للتقدم إلى المراكز الوظيفية العليا، التشريعات لا تكفي وحدها لتمتع المرأة بحقوقها، فالعادات والتقاليد المجتمعية تقف أحياناً حجرة عثرة في طريق تقدم المجتمعات ورخائها والنماذج كثيرة في الشرق والغرب وخصوصاً في المناطق الريفية، ويبرز التفاوت بين الجنسين بشكل واضح في الحياة العامة، ويرجع ذلك إلى ما تواجهه المرأة من عوامل اجتماعية وثقافية وقبلية يصعب على القوانين تغييرها بسهولة.

و من الحواجز، المعوقات أو التحديات التي تمثل تصورات خاطئة عن المواقف الحقيقية المتعلقة بالمرأة، ضعف الصورة الذاتية وهو عامل ينسب إلى النساء أكثر من الرجال؛ الافتقار إلى الحزم وهي كالعادة المرتبطة

بالنساء أكثر من الرجال ؛ توجه مهني أقل كدليل على اهتمام أقل بالنساء كقائدات ؛ أقل ثقة كحجة أن المرأة ، على عكس الرجال ، تفتقر عموماً للإرادة ؛ ضعف الأداء وهي أسطورة تستخدم كذريعة لتوظيف عدد أقل من النساء في المهن الشاقة ؛ التمييز كدليل على قلة الاهتمام بتوظيف النساء في المناصب القيادية و أن التخفيض شكل من أشكال العقوبة يُعتقد أنه يناسب النساء بشكل أفضل (E.R. Mathipa, 2001).

كما أظهرت بعض الدراسات أنه لا تحصل المديرات في كثير من الأحيان على تنوع التجربة مقارنة بالمديرين، حيث يتم حظر النساء من الترقيات أثناء صعودهن إلى السلم وأيضاً عدم المساواة بين الجنسين وثقافتهن وعدم الرضا عن العروض الوظيفية يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي العام للمرأة . حيث يعد الرضا عن وظيفة الفرد أمراً بالغ الأهمية نظراً لوجود علاقة إيجابية مع التقدم الوظيفي.

وكشفت دراسة أن غالبية المؤسسات تفضل استخدام عمليات التوظيف والاختيار غير الرسمية ، و تميل هذه العملية إلى الحد من عدد النساء المتقدمين لوظيفة الرجل و تعزز الفصل المهني وتساهم في بناء وجهات نظر نمطية عن الرجل والمرأة وأدوار المرأة وقدراتها (حمود, 1994).

ان الثقافة التنظيمية يمكن أن تشكل أيضاً قيوداً على تقدم النساء إلى مناصب قيادية وإدارية رفيعة المستوى حيث يتطلب الإعلان عن الوظائف في المناصب الإدارية سنوات عديدة من الخبرة المستمرة. و لا تعكس الثقافة التنظيمية القيم التي تحتضن التنوع وتحتفي به في مكان العمل. ويؤكد أن هناك حاجة إلى تحدي الممارسات السرية والعلنية التي تدعم التمييز من حيث الجنس ، وبالتالي تعيق تقدم المرأة في الإدارة. و لا تزال المواقف السلبية تجاه المرأة ونمطها المقولب حسب نوع الجنس تنعكس في ممارسات المؤسسات التمييزية من خلال عمليات التوظيف والاختيار الإدارية التمييزية وإجراءات تقييم الأداء وفرص التدريب والتطوير.

الثقافة التنظيمية أو الطريقة التي نعمل بها الأشياء تؤثر على ما يمكن للموظفين القيام به وكيفية فهمهم وتعريفهم لها وتحليلها ومعالجتها. مفهوم الثقافة التنظيمية مهم لفهم الحواجز التي تواجهها المرأة، و غالباً ما يتم الاستشهاد بالثقافة التنظيمية إما باعتبارها الوسيط الرئيسي أو عائقاً أمام سياسات العمل.

تهدف بعض الدراسات إلى التركيز على الحواجز، المعوقات/التحديات الهيكلية والتنظيمية والشخصية والسياسية التي قد تعيق النساء عن التقدم الوظيفي الأكاديمي. وكما توضح العديد من الدراسات ، انه على الرغم من استمرار وجود عدد متزايد من الموظفات في مناصب الإدارة الوسطى ، فإن المناصب التنفيذية والمناصب العليا في جميع أنحاء العالم ما زالت تحت سيطرة الرجال (Broni & Oforiwa 2013 ؛ Mayuzumi 2015).

### الحواجز/المعوقات الهيكلية

على المستوى الإداري، يتم الإعلان عن عمليات التوظيف والترقية من خلال صورة المدير الناجح. هذه الصورة هي الصورة النمطية. تشترك المؤسسة الناجحة والقادة الناجحون في العديد من الخصائص نفسها، مثل القوة



والعدوانية والقدرة التنافسية. أن بعض الصفات المرتبطة عادة بالرجال والنساء عادةً ما ترتبط سمات مثل الكفاءة والسلطة أي بسمات ذات مكانة أعلى ، ولأن المعتقدات الثقافية والقوالب النمطية أدت بنا إلى ربطها مع الرجال.

هناك علاقة بين نوع الجنس والمناصب العليا داخل المنظمات وبشكل أساسي ، فإن توقعات أصحاب العمل للموظف استناداً إلى الوضع أو الجنس أو الدور تشكل فرصة ذلك الموظف لتولي مسؤولية أكبر و "قيمة". وقد تم توثيق هذه الصور النمطية التي تشكل عائقاً كبيراً أمام دخول المرأة إلى المناصب الهرمية على أعلى مستوى في مؤسسات متنوعة، بما في ذلك الأوساط الأكاديمية والقطاع العام حتى وقت قريب.

و يتم توصيل هذه الصور النمطية الثقافية إلى الرجال والنساء منذ الطفولة المبكرة وتصبح جزءاً لا يتجزأ من سلوكياتهم. إن هذه التنشئة الاجتماعية هي التي تصوغ أفكار وعقول الأطفال، وتلمح إلى من يجب أن يكونوا وما هي الأدوار التي ينبغي عليهم القيام بها ، أثناء تطوّرهم إلى مرحلة البلوغ.

كما أن رعاية الأطفال والأعمال المنزلية كلها عوامل هيكلية أثرت على إمكانيات المرأة في تحطيم المعتقدات الثقافية والقوالب النمطية. إذا كان من المحتم على النساء البقاء أكثر من الرجال في المنزل عندما يكون الأطفال صغاراً ، فقد يؤثر ذلك على فرص النساء في التقدم داخل المؤسسة و يصبح من المستحيل عملياً على النساء الحصول على نفس المزايا ، والتنافس على نفس الشروط مثل الرجال ، وهذه العوامل الهيكلية ، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ، قد تعيق المرأة من التقدم الوظيفي في المؤسسة (عودة، 2002).

و الأكثر إثارة للقلق أن التنميط من حيث نوع الجنس لا يزال يمثل مشكلة كبيرة بعد مرور كل هذه السنوات. غالبية الناس يحملون تحيزات ضمنية معظمنا يحمل التحيزات التي لا ندرکها ، ولكن هذا مع ذلك يلعب دوراً كبيراً في تقييماتنا للأشخاص. وتؤدي هذه التحيزات إلى عدم المساواة من خلال جعل الناس يتوقعون قدراً أكبر من الكفاءة من الرجال ، وبالتالي يتوقعون مكافآت أكبر للذهاب إلى الرجال بدلاً من النساء اللاتي يتماثلن في المساواة، كما تؤدي التحيزات أيضاً إلى أن يولي الرجال ، في المتوسط ، اهتماماً أقل بالمعلومات تلغي التوقعات بناءً على النوع الاجتماعي.

### الحواجز/المعوقات التنظيمية

السودان كان مجتمع تقليدي وموجه نحو الرجل ، حيث يكون الرجل هو رب الأسرة ويكون مسؤولاً عن اتخاذ أو الموافقة على جميع القرارات المتعلقة بنساء أسرته مثل التعليم واختيار التخصص ومجالات العمل وغيرها من القرارات. منذ قرون ، كانت المرأة محصورة في المنزل وكانت مسؤولة فقط عن أداء الأعمال غير المدفوعة الأجر.

أقبلت النساء بدرجة كبيرة بالتعليم العالي وبدأت في العمل بأجر و بمجرد أن وجدت المرأة طريقها بنجاح إلى القوة العاملة و وجدت موقعها المرغوب فيه ظهرت أنواع أخرى من التمييز.

على الرغم من أن النساء في السودان قد عملن في مؤسسات أكاديمية لفترة طويلة. لكن التوسع السكاني وفي التعليم المهني والتقني مهد طريق النساء للتوسع في العمل في مؤسسات التعليم العالي وكان لها في الثلاث عقود الماضية مكانة في المناصب الأكاديمية و لكن وفقاً للانتماء و هو عائق. كذلك نجد أن عادة ما تكون المرأة ممثلة تمثيلاً

ناقصا في المناصب العليا بالجامعات، لأن الجامعات بطبيعتها كانت يغلب العاملين فيها من الرجال. علاوة على ذلك، أن المسار الوظيفي المعتاد في الأكاديميات يتم وفقاً لتصوير الرجال للنجاح، والذي ينطوي على أن يكون البقاء في العمل أكثر من الوقت المحدد وكانت أخلاقيات العمل مستندة إلى ساعات طويلة من إجراء الأبحاث أو التدريس أو الكتابة هي القاعدة في الجامعات.

### الحواجز/المعوقات الشخصية

بالإشارة إلى المعوقات الشخصية، هناك نقطتان مهمتان لوجهات النظر حول المرأة، حيث يكون تمثيلهن أقل في المستوى الأعلى من الأوساط الأكاديمية، أن النساء لا تملك المهارات أو الاهتمامات أو الوقت الكافي للقيام بعمل علمي جاد، وأن الرجال يميزون عن عمد لأنهم لا يريدون تقاسم الإدارة، لكن الأمر ليس بهذه البساطة، فهناك بعض الديناميكا الدقيقة في العمل، وهي موجودة على المستويين الفردي والمؤسسي. من المتوقع أن تكون هناك بعض الفروق المذهلة أو "الثغرات" فيما يتعلق بالمسؤوليات الأكاديمية للمرأة والواجبات المنزلية والظروف الأسرية. تعتقد العديد من النساء الأكاديميات أنهن يتحملن مسؤوليات غير متناسبة في الخدمة في إدارتهن حيث يميلون إلى قضاء ساعات أطول من نظرائهن الرجال في رعاية الأطفال، والعمل المنزلي، ورعاية المسنين (الطريف، 2014).

تأخذ العديد من النساء إجازات أمومة أو يطلبن أيام عمل أقصر لرعاية أطفالهن. هذا، أيضاً، يمكن أن يعيق فرصهم في النظر في العروض الوظيفية. قد تكون هناك إجابات بسيطة لشرح هذه الاتجاهات، مثل احتمال تعطل النساء بحياتهن الوظيفية عن طريق الإجازات للولادة، أو قد يتعذر عليهن البقاء لفترة طويلة بسبب مسؤوليات المنزل والوالدين، أو يتم تعيينهن مع خبرة أقل من الرجال (الزبيدي، 1998).

### الحواجز/المعوقات السياسية

تعتبر التشريعات و الأطر القانونية أحد الجوانب الأساسية التي تساهم في رسم معالم الطريق أمام تطوير و تقدم المرأة، و من الطبيعي وضع برنامج شامل و مفصل لمختلف التشريعات بما فيها الإدارية و السياسية مستهدفا تدعيم مكانة المرأة و تقدمها، و الإقرار بحقوقها في التوظيف و التشغيل و التقدم الوظيفي.

من الضروري فهم التركيبات الاجتماعية التي تشكل معوقات سياسية تقف أمام التقدم الوظيفي للمرأة من أنماط تقسيم العمل بين الجنسين، و الافتقار للتدريب و التشريعات و القوانين المعمول بها و كذلك السياسات التعليمية التي لا تأخذ في الاعتبار الاحتياجات الاجتماعية و الاقتصادية مما يرغم المرأة على العمل في ميدان لا يناسبها أو لا ترغب فيه مما يحد من تقدمها وظيفيا. ان الأعباء المكثفة التي تقع على كاهل النساء أيضا تحد من مشاركتها و تقدمها وظيفيا، و كذلك عدم الاستقرار السياسي و القرارات و السياسات التي تطبقها الأنظمة للتشبث بالحكم.

## مشكلة وأسئلة الدراسة

من خلال العديد من نتائج الدراسات ذات العلاقة لاحظنا وجود صعوبات و تحديات أمام المرأة العربية بشكل عام و المرأة السودانية العاملة بشكل خاص, و علي الرغم من التفاوت بين عدد النساء العاملات في كل دولة و مجالات عملها و مناطق توفر العمل.

أن المرأة واجهت العديد من التحديات المؤثرة على تقدمهم و تطورهم في العمل مثل الرؤساء غير الداعمين أو زملاء العمل والجنس للوصول إلى مكانة متساوية ، الشروط الموضوعية للمرأة في مكان العمل في مستوى أعلى بكثير ، ومن المتوقع في الوقت نفسه لبذل المزيد من الجهد ، أن تكون أكثر تصميمًا وأكثر مؤهلات وكفاءة مقارنة بالموظفين أداء واجبات مماثلة. ومع ذلك، فإنها لا ترقى إلى مناصب المسؤولية والسلطة بنفس سهولة الموظفين في مناصب وخلفيات مماثلة.

و يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي:

ما هي الحواجز, المعوقات/التحديات الرئيسية التي تحول دون تقدم المرأة في الوظائف القيادية في مؤسسات التعليم العالي في السودان من وجهة نظر العاملين فيها؟ تفرعت عنه تساؤلات فرعية تبحث تأثير كل من الحواجز/العوائق التنظيمية, السياسية, الهيكلية و الشخصية .

## فرضيات الدراسة

للإجابة علي أسئلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات الآتية:

- هناك تأثير كبير للحواجز/المعوقات (العوامل) الهيكلية علي التقدم الوظيفي للمرأة في مؤسسات التعليم العالي في السودان.
- هناك تأثير كبير للحواجز/المعوقات (العوامل) الشخصية علي التقدم الوظيفي للمرأة في مؤسسات التعليم العالي في السودان.
- هناك تأثير كبير للحواجز/المعوقات (العوامل) التنظيمية علي التقدم الوظيفي للمرأة في مؤسسات التعليم العالي في السودان.
- هناك تأثير كبير للحواجز/المعوقات (العوامل) السياسية علي التقدم الوظيفي للمرأة في مؤسسات التعليم العالي في السودان.

## منهجية الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على الحواجز , المعوقات التي تواجهها النساء في الأوساط الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في السودان، من النساء اللائي يعملن على مستويات هرمية مختلفة، أي أكاديمي/ إداري، وتم اختيار ثلاث جامعات (حكومية، خاصة، أهلية) بشكل عشوائي , تم اختيار عينة الدراسة منها. وقد أجريت الدراسة في الخرطوم.

يتكون الاستبيان من أسئلة شخصية ذات صلة بالمؤهلات الخلفية والمؤهلات المهنية ، و أسئلة متعلقة بالحواجز التي تحول دون تقدم المرأة في الوظائف الأكاديمية حيث طُرحت على مقياس ليكرت من خمس نقاط تتراوح لاوافق بشدة - لاوافق - محايد - أوافق - أوافق بشدة وتم التأكد من صدق الاستبانة واسئلتها من حيث الوضوح والصياغة. وتم التحقق من موثوقية العناصر من خلال تطبيق CronBach's Alpha وقيمتها 0.74 بهدف معرفة المعوقات المحتملة وأكثرها شيوعاً التي تحول دون تقدم النساء في الوظائف الأكاديمية والمناصب الإدارية في الجامعات, وكان معامل الارتباط للاستبانة 0.85.

ويمكن أن يكون هناك حواجز متعددة لانخفاض تقدم المرأة في مكان العمل مثل التمييز من حيث نوع الجنس أو الاثني أو العنصري أو الديني أو المضايقة في مكان العمل ، والثقافة السائدة في العديد من أماكن العمل والافتقار إلى سياسات مكان العمل الملائمة للأسرة, في الوقت نفسه الصور النمطية القائمة على نوع الجنس ، والاختلافات في أساليب الاتصال ، والاستبعاد من الشبكات غير الرسمية ، والدعم الإداري المحدود لبرامج العمل ، والافتقار إلى الموجهين ، والتحديات السلوكية والتنظيمية أيضاً من المعوقات التي تحول دون تقدم المرأة في الوظائف الأكاديمية والمناصب الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

من أجل معرفة المعوقات التي يمكن أن تسهم وتحويل دون تقدم المرأة في الوظائف الأكاديمية العليا في الجامعات تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة (مؤسسات التعليم العالي في ولاية الخرطوم) وتوزيع الاستبيان عشوائياً على 100 فرد و استجاب 80% منهم، و لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ومربع كاي, وتم إجراء تحليل الاستبانة المسترجعة لمجموعة الأسئلة التي طُرحت على خمس نقاط مقياس ليكرت و ذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

**الجدول رقم (1)**
**تحليل الحواجز / المعوقات التي تحول دون تقدم المرأة في الوظائف الأكاديمية و المناصب الإدارية**

العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة
نقص تمثيل المرأة بسبب الاهتمام الأقل للوظيفة	4,65	0,53	80
نقص تمثيل المرأة بسبب الالتزامات الأسرية	4,70	0,701	80
نقص تمثيل المرأة بسبب الوظائف الدنيا	4,85	0,743	80
قلة تمثيل المرأة بسبب النظام الأبوي	4,50	0,772	80
تفضل المؤسسات تعيين الرؤساء من الرجال	4,54	0,829	80
تفتقر النساء إلى الصفات القيادية	4,06	0,97	80
النساء يفتقرن إلى سلطة صنع القرار	4,46	0,71	80
المرأة لا تتناسب مع صورة القائد	4,36	0,83	80
قد تكون المرأة متخصصة ولكن ليس محبوبا ان تكون رئيس	4,06	0,97	80
تحصل النساء على فرص أقل للتطوير المهني في العمل	4,78	1.172	80
تفتقر المؤسسات إلى سياسات لدعم التقدم الوظيفي للمرأة	4,65	0,53	80
لا تستند الترقيات إلى المستويات المتقدمة إلى الأداء	4,55	0,987	80
من المرجح أن يرتب الرجال في التسلسل الهرمي للرجال مناصب إدارية أكثر من النساء	4,57	1.137	80
يتم ترقية الرجال أسرع من النساء	4,77	0,77	80
تعمل الثقافة التنظيمية كحاجز للتقدم الوظيفي للمرأة	4,51	0,66	80
قلة النساء في الإدارة العليا تعيق تقدم المرأة الوظيفي	4,67	1.101	80
يؤدي عدم فهم أصحاب العمل لقيمة التنوع بين الجنسين في المستويات العليا إلى إعاقة التقدم الوظيفي للمرأة	4,60	1,164	80
النساء اللائي تقدمن في حياتهم المهنية يتمتعن بخبرة عملية ذات صلة	4,12	0,456	80
تقدمت معظم النساء في المناصب العليا بمستوياتهن المهنية وحصلن على تدريب مناسب	4,50	0.773	80
معظم النساء في المناصب العليا يغيرن مؤسساتهن	4,53	0,55	80
يتم منح النساء اللائي يتقدمن الفرصة والدعم من المؤسسة	4,01	0,507	80
قلة عدد النساء في موقع اتخاذ القرارات في الدولة	4,42	0,892	80
غياب المعايير الواضحة للمناصب الإدارية العليا	4,14	0,423	80
ضعف عمل المرأة في اطار العمل النسوي	4,12	0,456	80
القوانين و الأنظمة موجودة	4,29	0,429	80
السياسات و القرارات غير الرائدة	4,56	0,99	80
السياسات التعليمية و ثورة التعليم العالي	4,70	0,701	80
عدم الاستقرار السياسي و الاقتصادي	4,58	1,00	80



من الجدول أعلاه تبين للباحث أن المتوسطات الحسابية لإجابات افراد عينة الدراسة علي أسئلة الاستبانة والتي تمثل فرضيات الدراسة تراوحت بين (4,85-4,01) و هي قريبة من الوزن(5) الذي يمثل أن غالبية أفراد العينة موافقين بشدة على عبارات أسئلة الاستبانة.

كما تراوحت قيم الانحراف المعياري للإجابات بين (1,172 -0,423) و هذه القيم تشير الى تجانس كبير في إجابات افراد العينة أي متفقون بدرجة كبيرة جدا.

مما تقدم نجد أن نتائج الجدول تعني أن أفراد العينة متفقون أن الفرضيات الأربعة قد تحققت و أن هناك تأثير كبير للحواجز/المعوقات, التحديات السياسية, الهيكلية, التنظيمية و الشخصية على التقدم الوظيفي للمرأة في مؤسسات التعليم العالي في السودان, و كذلك قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات افراد العينة كانت (0,000) و هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) و هذا يشير الى وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الإجابات لصالح الإجابات الموافقة بشدة أي أن الفرضيات الأربعة قد تحققت.

## النتائج و المناقشة

### الحواجز/المعوقات الشخصية كأحد الحواجز أمام التقدم الوظيفي للمرأة

أشارت إلى أن المرأة تفتقر إلى الصفات القيادية. و ذكرت أن المرأة ليست مناسبة لتناسب مع صورة القادة المديرين، بينما يحتاج القائد إلى سلطة قوية لصنع القرار لتنفيذ / تغيير السياسات المختلفة، التي تفتقر إليها معظم النساء وبدون هذه الصلاحيات، قد تكون المرأة مؤهلة ولكن ليس محبذة كرئيس أو مدير للمؤسسة. وقد وجدت الدراسات التي أجراها (Bombuwela, De Alwis 2013 و Eagly and Carli 2007) اتجاهات مماثلة في دراستهما. وقد أوضحوا أنه إذا كان سلوك المرأة يبدو حازماً للغاية في العمل، فقد يُنظر إليه على أنه كفاء ولكن غير محبوب؛ إذا كان سلوكهم أنثويًا جدًا، فقد يُنظر إليهم على أنه محبوب ولكن غير كفاء (Eagly and Carli 2007؛ Bombuwela and De Alwis 2013). كذلك يمكن لثقافة عمل المؤسسة أن تعيق تقدم المرأة الوظيفي. يمكن أن يعزى هذا النوع من ثقافة المؤسسة الذي يميز ضد المديرات إلى القيم والممارسات الاجتماعية والثقافية السائدة التي تميل إلى أن يكون لها تأثير كبير على ممارسات التوظيف والترقيات في المؤسسة. وهذا ما يفسر لماذا تظل المرأة ممثلة تمثيلاً ناقصاً في الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي.

كما أبرز المجيبون ثقافة ساعات العمل الطويلة المرتبطة بالمنصب الإدارية وخاصة المناصب الإدارية العليا والمتوسطة التي تعمل بفعالية كوسيلة للإغلاق لاستبعاد النساء لأن عدد النساء أقل من الرجال القادرين على الامتثال للمتطلبات بسبب الالتزامات العائلية.

## الحواجز/ المعوقات الهيكلية (المجتمعية) كأحد الحواجز أمام التقدم الوظيفي للمرأة

وأشار حاجز ثان إلى أن الوظائف الادارية المتدنية للنساء في الجامعات يمكن أن تعزى إلى اختيار الوظيفة ؛ وبالتالي ، يمكن أن يعزى انخفاض نسبة النساء في المناصب الاكاديمية و الادارية الأعلى إلى اهتمام النساء الأقل بالتقدم الوظيفي.

ومن نتائج الدراسة أيضًا أن الإعداد الأبوي يمكن أن يتداخل في المناصب المنخفضة للمرأة، بغض النظر عن مؤهلات المرأة وتعليمها؛ المنظمات تفضل تعيين رؤساء و مديرين من الرجال. أشار هذا الحاجز إلى أن المرأة قد تختار أو تضطر إلى اختيار الوظائف الضعيفة، والتي قد يكون لها فرص محدودة للتقدم. قد يعطي المجتمع أولوية لبعض الوظائف باعتبارها أكثر أمانًا ومرغوبة بالنسبة للنساء اللاتي لديهن فرص محدودة للتقدم وظيفيا فيها.

من النتائج أيضًا أن قواعد تقييم الأداء في معظم المؤسسات لا تأخذ في الاعتبار الظروف الخاصة التي تجعل الموظفين يبقين في المنزل ليواجهن بعض المتطلبات العائلية أو من أجل رعاية الأطفال، و بالتالي يؤثر ذلك على التقدم الوظيفي للمرأة في مؤسسات التعليم العالي.

ذكر المجيبون أيضًا أن الرجال هم أكثر عرضة من النساء للترقية في المناصب الإدارية و أن النساء تعرضن للتمييز بسبب جنسهن في الترقية في مؤسسات التعليم العالي.

## الحواجز/المعوقات التنظيمية كأحد الحواجز أمام التقدم الوظيفي للمرأة

وأبرز حاجز آخر أن النساء اللاتي يعملن في مناصب أقل وذوات الصلاحيات التنظيمية المنخفضة معرضات لخطر الاستغلال ، حيث أن هذه الوظائف التي تتسم بالوضع المتدني ، والقوة التنظيمية المنخفضة والحياة الوظيفية القصيرة و أن المجيبين على أسئلة الاستبانة توافقوا على أن الهياكل التنظيمية تعتبر من الحواجز أمام تقدم المرأة الوظيفي.

أن غياب برامج التوجيه هو أحد الشواغل التنظيمية الرئيسية التي تحد من وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا، لأنه من الصعب إيجاد مرشد في المؤسسات نظرًا لعدم وجود عدد كافٍ من النساء في مناصب الإدارة العليا لتقديم الدعم، بالنظر إلى سيطرة الرجال على المؤسسات.

كذلك أبرز المجيبون أن التوظيف والترقيات في المناصب العليا يعتمد على من يعرف من أي الوسائل غير الرسمية، أيضًا أن تقييم الأداء شخصي للغاية مما يتيح للإدارة العليا مجالًا كبيرًا لتقديرها. غالبًا ما تركز معايير الترقية على فكرة مسبقة حول من يجب أن يؤدي الدور بدلاً من المؤهلات المطلوبة.

أما فيما يتعلق بالتدريب أثناء العمل، شعر المجيبون أن الرؤساء متحيزون ضد النساء عند الموافقة على الدورات التدريبية. و عليه نجد أن الهياكل التنظيمية تحد من التقدم الوظيفي للمرأة في مؤسسات التعليم العالي.

## الحواجز /المعوقات السياسية كأحد الحواجز التي تحول دون التقدم الوظيفي للمرأة

هناك المعوقات السياسية التي ظهرت جليا في الثلاث عقود الماضية التي كان يحكم فيها السودان من جماعة عملت على تمكين أفرادها دون مؤهلات و بالتالي كانت الوظائف الإدارية العليا تمنح وفقا للانتماءات في مؤسسات الدولة بما فيها مؤسسات التعليم العالي لم تسلم من هذا الفساد الإداري. وكذلك تعطيل الأنظمة و القوانين الموجودة فعليا و التي تفعل الترقية و التقدم للمناصب العليا في مؤسسات التعليم العالي في السودان وفق الكفاءة و المؤهلات.

كما كان لما سميت ثورة التعليم العالي في السودان خلال العقود الثلاثة الماضية الدور الأكبر في تردي المستويات و تطبيق سياسة التمكين بدلا عن الكفاءة مما أدى الي تحجيم دور المرأة و أن تحول دون التقدم الوظيفي لها في المناصب الاكاديمية العليا في مؤسسات التعليم العالي بالصورة المطلوبة و ان لا يكون ذلك الا وفق الانتماء.

### الاستنتاجات

لقد وجد أن هناك العديد من المعوقات التي قد تواجهها النساء في الأوساط الأكاديمية و مؤسسات التعليم العالي في السودان من خلال تحليل الحواجز و التحديات ، كما ثبت من التحليل أن المرأة تفتقر إلى الصفات القيادية. كما أشار إلى أن المرأة ليست مناسبة لصورة القادة و الرؤساء و المديرين، بينما يحتاج القائد إلى سلطة قوية لصنع القرار لتنفيذ / تغيير السياسات المختلفة، التي تفتقر إليها معظم النساء. قد لا تشجع الأفكار النمطية الثقافية المرأة على أن تكون مستقلة و حازمة. في حين أن الطلب على الوظيفة لا يشجع الكثير من النساء. وقد وجد أيضًا أن النساء قد يفضلن الطريق للبقاء على المستويات الوظيفية الدنيا.

كذلك نجد أن في الجامعة الخاصة كان هناك عدد من الموظفين و عضوات هيئة التدريس ألا أنهم قلة، قليل منهم في المناصب المتوسطة في الجامعة الا ان كن من اصحابها و نعزي ذلك لثقافة أصحاب العمل و في الثلاثة عقود الماضية كان الترخيص للخاصة المقربة، و في الجامعة الأهلية(لا تهدف للربح و غير مملوكة للدولة ولا للقطاع الخاص) نجد أن هناك من يصلون للمناصب العليا و لكن لا توجد استمرارية و الكثير منهم في الوظائف المتوسطة، أما الجامعة الحكومية فالكثير هم في المناصب الإدارية الوسيطة و قليل في مناصب أكاديمية و يتم تدويرهم حسب ما تراه القيادات السياسية فاخيارهم كان وفق الانتماء.

ووجدت أيضًا أن المؤسسات تفضل تعيين الرؤساء و المديرين من الرجال. طُلب من المجيبين ذكر التحديات التي يواجهون في مكان عملهم. أكثر التحديات الثلاثة التي واجهها المستجيبون في حياتهم المهنية هي الفساد السياسي بنسبة 45 ٪ بسبب جنسهم ، وأشار 30 ٪ التمييز، 20 ٪ التوازن في الحياة العملية وعدم وجود دعم من رؤسائهم. وشمل آخرون عدم وجود دعم من الأسرة ، وانعدام الثقة ، والإحباط من الأصدقاء وعدم كفاءة النظم في مكان العمل.

لا يوجد شك في أن معظم أعضاء المجتمع يتأثرون بسلوكيات وأفعال الأشخاص الذين يعيشون ويعملون معهم. مرة أخرى ، تُظهر الأدلة أن التحيزات والقوالب النمطية من حيث نوع الجنس يتم اكتسابها، وأنه إذا كان من الممكن التأثير على مواقف أولئك الذين يتحكمون بشكل مباشر في وظائف التعليم العالي وتغييرها تجاه تنقل النساء في مناصب قيادية ، عندئذٍ ، يمكن أن تلعب النساء دورًا بناءً في التعليم العالي بسبب دورهن بشكل كبير كأمهات. على هذا النحو ، يُنصح المجتمع بتبني موقف يؤمن بالقول المأثور الذي يقول: "كل ما يمكن للرجل القيام به يمكن أن تفعله المرأة". دع المجتمع يضع هذا القول على المحك ونرى ما إذا كانت المرأة ستخيب آمالنا.

### التوصيات

- ✓ يجب توعية المسؤولين بأن النساء يصنعن قادة جيدين، و ينبغي إعطاؤهن الفرصة للقيادة وخلال التوظيف يجب عليهم توظيف المزيد من النساء وإعطائهن فرص متساوية أثناء التدريب، وكذلك عدم التمييز ضد المرأة عند إسناد المسؤوليات.
- ✓ ينبغي أن تواجه مؤسسات التعليم العالي التحدي والمسؤولية المتمثلة في تحديد وتطوير الموظفين ذوي الإمكانيات العالية وتوفير فرص تنمية مناسبة بغض النظر عن الجنس.
- ✓ ينبغي أن تفهم إدارة المؤسسات أن التنوع في القوى العاملة يجسد وجهات نظر ومناهج مختلفة تعزز وتطور الأداء؛ وعليه، ينبغي أن يشجعوا ترقية المرأة.
- ✓ التركيز على أهمية استمرار الدور الذي تلعبه القيادات السياسية و منظمات المجتمع المدني الذي بدأ بصورة جلية في دعم حصول المرأة على حقوقها، لما لهذه القيادات من تأثير وقوة دافعة باتجاه تطوير و تحسين أوضاعها و تقدمها وظيفيا و تعزيز دورها في المجتمع.
- ✓ يجب الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الإدارة العليا علنًا من أجل منح جميع المرشحين المؤهلين فرصًا متساوية للتقدم لهم، كما يجب تدريب النساء على الأداء الفعال وإثبات قدراتهن في صنع القرار وحل المشكلات من خلال المهام الصعبة والواسعة المستوى.
- ✓ يجب أن تستخدم إجراءات تقييم الأداء معايير محايدة وقابلة للقياس لتجنب أي تحيز، وأن يستند تقييم النساء إلى نهج تنظيمي وليس شخصي حيث يمكن تحديد الجدارة والإنجازات المهنية بوضوح.
- ✓ يجب أن تكون المرأة على دراية بحقوقها وأن تفهمها تمامًا وأن تتعلم كيف تصل إليها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التنشئة الاجتماعية في المنزل ، والمؤسسات التعليمية وأماكن العمل. و ألا تمس أي ظروف تتعلق بدور المرأة الإيجابية أو الأسرية فرصتها في الترقية. إذا كان أدائها ومؤهلاتها مرضية، فقد يجعلها مؤهلة للترقية.

## المقترحات

في هذه الدراسة نجد أن الباحث ركز فقط على عينة من مؤسسات التعليم العالي في الخرطوم، وهذه الدراسة تعكس فقط تصورات المشاركين فيها من عينة الدراسة. على الرغم من ذلك، ساهمت الدراسة في الأدبيات الموجودة حول معوقات التي تحول دون التقدم الوظيفي للمرأة في مؤسسات التعليم العالي في السودان. قد تقوم الدراسات المستقبلية التي يوصي بها الباحث لتشمل أكبر عدد من المؤسسات في مجال التعليم العالي في ولايات السودان حتى تكون ممثلة، وكذلك يوصي الباحث بإجراء دراسات تشمل قطاعات أخرى كالصحة و الرعاية الاجتماعية و القطاع الخاص و غيرها من القطاعات في السودان.

## المراجع العربية

1. أبو طوق، ناهدة (1995)، أوضاع عمل المرأة العاملة في ميدان التعليم العام و علاقتها بالأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
2. الشهابي، انعام، و محمد، موفق، (2001)، مشكلات تبوأ المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية (التجربة العراقية)، مؤتمر القيادة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
3. الشهري، حنان محمد، التحديات التي تواجه المرأة العاملة في القطاع الخاص، دراسة ميدانية، مجلة جيل للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، العام الخامس، العدد 49، يناير 2019، ص 39-55.
4. الرقب، مؤمنة صالح (2009)، معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
5. الزبيدي، محمد (1998)، عمل المرأة العربية، الواقع و آفاق التطوير، مجلة العمل، عمان- الأردن، السنة 18، العدد 69، ص 58-60.
6. الطريف، غادة عبدالرحمن (2014)، معوقات تمكين المرأة السعودية في سوق العمل، مستقبل التربية العربية، العدد 88:11، ص 108.
7. الغانم، كئثم و آخرون (2008)، معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية في المجتمع القطري، جامعة قطر، المجلس الأعلى للأسرة.
8. القمش، فوزية، (2003)، أثر التغيير التعليمي للمرأة على مشاركتها في اتخاذ القرارات الاسرية، دراسة ميدانية مدينة صنعاء، (رسالة ماجستير منشورة)، عمان، الجامعة الأردنية.
9. جبر، دينا فهمي (2005)، الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام بمحافظة شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
10. حمود، رفيقة سليم (1994)، دور المرأة العربية في إدارة التعليم العالي في المنطقة العربية، المجلة العربية للتربية، المجلد 14، العدد 2، ص 51-84.
11. خصاونة، عيسى، (1994)، صعوبات ترقية المرأة الموظفة الى المستويات الإدارية العليا في وزارتي التعليم العالي و التربية و التعليم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.
12. عبدالفتاح، كاميليا (1990)، سيكولوجية المرأة العاملة، نهضة مصر للطباعة و النشر و التوزيع، الفجالة-القاهرة.
13. عودة، سمر محمد (2002)، معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.



14. موفق, سهام, هيشر, سميرة (2015), المرأة العاملة و المناصب القيادية, دراسة ظاهرة السقف الزجاجي, أبحاث اقتصادية وإدارية , العدد السابع عشر , جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, الجزائر.
15. جريدة العرب, الأحد 2019/3/24, السنة 41, العدد 11297, لندن.
16. تقرير البنك الدولي, 2012.

## References

1. Ahmed, A. Maqsood, and A. Hyder.( 2008). “Sticky Floors And Occupational Segregation: Evidence From Pakistan Economists.”. The Pakistan Development Review 47(4): 837–849.
2. Amna Abdelnur,( 2019), Challenges of Women Career Advancement in Knowledge-based Service Industry: Case of the Banking System in Sudan, International Review of Management and Marketing, 9(6), 1-5.
3. Antigoni Nikolaou, Barriers and Biases: A case study of women’s experiences of underrepresentation at senior management levels. Master in Strategic Human Resource Management and Labor Relations Department of Sociology/ Department of Business Administration Spring Semester 2017.
4. Batool, S.Q., M.A. Sajid, and I. Shaheen. (2013). Gender and Higher Education in Pakistan. International Journal of Gender and Women’s Studies 1(1): 15–28.
5. Bombuwela, P.M., and A.C. De Alwis. (2013). Effects of Glass Ceiling on Women Career Development in Private Sector Organizations-Case of Sri Lanka. Journal of Competitiveness 5(2): 3–19.
6. Cocchio, K.L.( 2009). Executive Leadership for Women: Examining the Rhetoric and the Reality. Alberta: University of Alberta Edmonton. Retrieved from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED504434.pdf>.
7. Eagly, A.H., and L.L. Carli.( 2007). Women and the Labyrinth of Leadership. Harvard Business Review 85(9): 62.
8. E.R. Mathipa,( 2001), Possible barriers to the advancement of women to leadership positions in the education profession, South African Journal of Education, 21(4)324
9. Izmayani Saadina, Khalijah Ramli, Husna Joharib, Nurul Akmar Harin ( 2016 ), Women and Barriers for Upward Career Advancement – A Survey at Perak State Secretariat, Ipoh, Perak, Procedia Economics and Finance 35 , 574 – 581.
10. Janelle Thomas , Cate Thomas , and Kirsty Smith (2019) , The Challenges for Gender Equity and Women in Leadership in a Distributed University in Regional Australia, Social Science., 8, 165.
11. Kirai MN, Elegwa Mukulu, Perceived Organisational Barriers to Women Career Progression in Kenya’s Civil Service, International Journal of Advances in Management and Economics, Nov.-Dec. 2012 | Vol.1 | Issue 6|203-213.
12. Mayuzumi, K. (2015). Navigating Orientalism: Asian Women Faculty in the Canadian Academy. Race Ethnicity and Education 18(2): 277–296.

13. Yousaf and Schmiede(2017) , Barriers to women’s representation in academic excellence and positions of power , Asian Journal of German and European Studies 2:2
14. Therenou P (1999) Correlates of women’s chief executive status: Comparison with men chief executive and women top managers. J. Carver Development 21(3):201-212
15. Winneba, Ghana. International Journal of Education Learning and Development 1(2): 95–109.