

## مدل دستیابی زنان کُرد به جایگاه‌های رهبری در اقلیم کردستان عراق

نازنین کریم محمد الجاف\*

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی- رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

مجتبی امیری

دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

خدیجه سفیری

استاد، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء

فرشته امین

استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

### چکیده

زنان کُرد بیش از زنان عرب در صحنه‌های اجتماعی حضور دارند، هر چند با وجود حضور آزادانه در اجتماع، تعداد زنان در جایگاه‌های رهبری و مدیریت ارشد در سازمان‌ها و جامعه، بسیار اندک است. هدف این تحقیق با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد کلاسیک، طراحی مدل دستیابی زنان به جایگاه‌های رهبری در اقلیم کردستان عراق بوده است. از نمونه‌گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری استفاده شده است و شانزده زن مشارکت‌کننده در این تحقیق، دارای پست‌های عالی مدیریت و رهبری مانند نمایندگی مجلس در اقلیم کردستان عراق بودند. هفت مقوله اشباع شده تحقیق شامل هنجارهای مردسالاری با روکش مذهبی و فرهنگ عشیره‌ای کُردی، نفت و بیماری هلندی در اقلیم کردستان عراق، خصوصیات منفی زنان در کردستان، داشتن خانواده سرشناس و حامی با نفوذ در قبیله و حزب، تسهیل‌کننده‌های دستیابی به رهبری، داشتن الگو و مربی و خصوصیات رهبری می‌شود. در نهایت براساس این مقوله‌ها، مدلی ارائه شده است. مهم‌ترین یافته پژوهش این است که زنان برای دستیابی به جایگاه‌های

\*نویسنده مسئول: Nazanin.Kareemm@ut.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۴/۲۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۳/۱۲

DOI: 10.22051/JWSPS.2019.28068.2085

رهبری نیازمند داشتن خانواده بانفوذ و قدرتمند هستند، همچنین، آن‌ها بایستی از برخی خصوصیات رهبری و داشتن الگو و مربی برخوردار باشند عوامل تسهیل‌کننده‌ای مانند سهمیه، دستیابی زنان به جایگاه‌های رهبری را سهولت می‌بخشد.

### واژگان کلیدی

رهبری زنان، روش نظریه داده‌بنیاد کلاسیک، هنجارهای مردسالاری، خصوصیات رهبری، اقلیم کردستان عراق

### مقدمه و بیان مسئله

یکی از مباحث عمده توسعه انسانی و اجتماعی، مشارکت زنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری، مدیریتی و رهبری سازمان‌ها و جوامع است. زنان سرمایه‌های باارزش هر کشور به‌خصوص در کشورهای در حال توسعه هستند (بارتو<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۹؛ بورک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹؛ هلفت<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۰۶) و مشارکت بالای زنان در نیروی کار ضمن افزایش عرضه کار، رشد اقتصادی کشورها را افزایش می‌دهد (علیقلی، ۱۳۹۵).

اما جایگاه‌های مدیریت و رهبری بسیاری از صنایع محرک اقتصاد در دنیا در تسلط مردان قرار دارد. عمده رهبران سیاسی و مدیران ارشد را نیز مردان تشکیل می‌دهند (ریجیو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰؛ سیمسون<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۱۰) برعکس، زنان عموماً مسئول کارهای خانه و سایر فعالیت‌های مورد پذیرش و مقبول در فرهنگ‌هایشان هستند (بادران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). هنجارها و ارزش‌های جاافتاده در کشورها و فرهنگ‌های مختلف باعث شده‌است که زنان دسترسی کمتری به امکانات و منابع داشته و نسبت به مردان، دارای قدرت کمتری باشند (سفیری و منصوریان راوندی، ۱۳۹۴).

<sup>1</sup> Barreto

<sup>2</sup> Burke

<sup>3</sup> Helfat

<sup>4</sup> Riggio

<sup>5</sup> Simpson

<sup>6</sup> Badran



تعداد اندک زنان در جایگاه‌های رهبری و مدیریت در سال‌های اخیر مورد توجه بسیاری قرار گرفته است (سالواج و کوشل<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰؛ نیپن<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۹). شاید به دلیل اینکه زنان به طور سنتی قدرت کمتری داشته‌اند، گمان می‌شود لیاقت کمتری برای احترام و داشتن پست‌هایی با جایگاه بالا را دارند (مینر-روبینو و کورتینا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). هرچند مطالعات نشان داده است که شاید عدم حضور زنان در مدیریت ارشد به دلیل جاه‌طلبی، ارزش‌ها یا اجتماعی-شدن نیست که آن‌ها را برای این شغل‌ها، کمتر واجد شرایط بدانند، بلکه عوامل دیگری نیز در این امر دخیل هستند که نیاز به تحقیق بیشتر دارد (هوبارد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸).

در خاورمیانه مشارکت پایین زنان در نیروی کار عمدتاً نه به دلیل نداشتن علاقه و تمایل زنان، بلکه به دلیل نبود فرصت‌های شغلی مناسب برای آن‌ها است (اومیر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱) و این موضوع با این واقعیت که زنان در جوامع عمدتاً مردسالار خاورمیانه با تعداد زیادی از کُدها و هنجارهای اجتماعی نانوشته‌ای مواجه هستند، پیچیده‌تر می‌شود (صولتی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). در این میان، هنجارهای جنسیتی این جوامع در نابرابری‌هایی بسیار موثر هستند که ریشه در فرهنگ، مذهب و ساختار خانواده دارد (سنیاالنشوی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴) و در دستیابی زنان به پست‌های مدیریتی و رهبری نیز اثر دارد.

اقلیم کردستان عراق آن بخش از کردستان است که به دنبال جنگ جهانی اول در داخل مرزهای عراق واقع شد. بیشترین ساکنان این ناحیه کُرد هستند. این اقلیم، شامل چهار استان اربیل، سلیمانی، کرکوک و دهوک است (حاجی میرخان، ۱۳۹۴). زنان کُرد اغلب آزادتر از سایر زنان در خاورمیانه دیده شده‌اند. هر چند این آزادی در واقعیت بسیار متفاوت بوده است و در کردستان همانند سایر جوامع سنتی، سیاست و قدرت به طور کامل در اختیار مردان

<sup>1</sup> Salvaj & Kuschel

<sup>2</sup> Knippen

<sup>3</sup> Miner-Rubino & Cortina

<sup>4</sup> Hubbard

<sup>5</sup> Omair

<sup>6</sup> Solati

<sup>7</sup> Saneya El-Neshawy

بوده است (مجاب<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). هر چند در طول تاریخ، برخی زنان گُرد توانسته‌اند به جایگاه‌های بالای سیاسی و در برخی موارد به رهبری نظامی در جوامع خود دست یابند (ون‌برانسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). این زنان در مقایسه با هم‌تایان عرب و ایرانی خود بسیار موفق بوده‌اند، اما در سال‌های اخیر، زنان نتوانسته‌اند جایگاه ثابتی در تصمیم‌گیری و رهبری داشته باشند (جولی و باخوان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶؛ مک‌دوال<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴) و بخش بزرگی از زنان گُرد که در سازمان‌ها مشغول به کارند، در کارهای عادی و سطوح پایین شاغل هستند و توانمندی‌هایشان در سطوح بالا و راهبردی سازمان‌ها به کار گرفته نمی‌شود.

### پیشینه پژوهش

کراس<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) در مقاله خود با عنوان "موانع دستیابی به پست مدیریت عاملی"، به دنبال پاسخ این سوال بوده که چرا تعداد مدیران و رهبران ارشد زن کم است؟ نتایج پژوهش نشان داده است که تداخل شغل مدیریتی با زندگی خانوادگی منجر به احساس فشار زیاد در بسیاری از مدیران زن شده و آن‌ها را وادار کرده به جای ارتقای شغلی در همان سطح شغلی خود باقی بمانند. دو دسته از موانع اصلی با عنوان موانع فردی و موانع سازمانی موثر بر پیشرفت شغلی مدیران زن مطرح شده است. موانع فردی مانند مرحله شغلی زنان و مرحله چرخه زندگی خانوادگی آن‌ها است. داشتن فرزند و توجه به وظایف خانه و مراقبت از خانواده در ارتباط نزدیک با دو عامل مطرح شده بودند. از موانع سازمانی نیز وجود فرهنگ ساعات طولانی شغلی برای مدیران میانی و عالی، عدم انعطاف‌پذیری و همچنین دیده شدن در سازمان (که بستگی زیادی به شبکه سازی و ایجاد روابط دارد) به عنوان موانع اصلی سازمانی پیشرفت زنان در سازمان مطرح می‌شود.

<sup>1</sup> Mojab

<sup>2</sup> Van Bruinessen

<sup>3</sup> Joly & Bakawan

<sup>4</sup> MacDowall

<sup>5</sup> Cross



همدتن<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، به مرور نظام‌مند ادبیات مرتبط با موانع و چالش‌های پیش‌روی زنان در کسب جایگاه‌های رهبری پرداخته‌است و نشان داده‌است که سازمان‌هایی که زنان را به‌عنوان رهبران اجرایی سطوح بالا انتخاب نموده‌اند در مقایسه با سایر سازمان‌ها از مزایای مالی و همچنین راهبردی بیشتری برخوردار بوده‌اند، ولی همچنان در مقایسه با مردان، زنان با میزان بسیار پایینی، وارد مشاغل مدیریتی می‌شوند. ساختارهای حمایتی ناکافی و فرهنگ‌های سازمانی، شانس زنان برای دستیابی به رهبری را کم می‌کند.

سالواج و کوشل (۲۰۲۰) در تحقیق خود اشاره کرده‌اند که در سال‌های اخیر بحث عدم-دستیابی زنان به جایگاه‌های مدیریتی و رهبری در حوزه‌های دانشگاهی و رسانه‌ها مورد توجه قرار گرفته‌است. اما با وجود این، میزان پیشرفت مدیران و رهبران زن همچنان پایین و ناهمسان است. این مطالعه با بررسی ۱۱۳ تحقیق از سال ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۶ به بررسی، دسته‌بندی و تشریح عوامل موثر بر موفقیت یا شکست شغلی مدیران و رهبران زن پرداخته‌است. این عوامل شامل عوامل فردی، سازمانی و سیاست‌های عمومی دولتی است. نهایتاً آن‌ها به این نکته اشاره کرده‌اند که زنان بایستی در شغل و سازمان خود پافشاری داشته‌باشند و برای پیشرفت شغلی در سازمان خود با استفاده از فرصت‌های محدود موجود تلاش نمایند.

سهراب (۱۳۸۵) به مرور ادبیات در حوزه رهبری زنان پرداخته‌است. برخی مطالعات برای بررسی دلایل عدم مشارکت زنان در پست‌های مدیریتی، به ویژگی‌های رهبری آنان پرداخته‌اند. این تحقیقات توانایی رهبری زنان، سبک‌های رهبری زنان و مقایسه آن با سبک‌های رهبری مردان را بررسی نموده‌اند. جمع‌بندی این پژوهش نشان می‌دهد که تاکنون هیچ نظر مشخصی در زمینه توانایی‌های رهبری زنان به اثبات نرسیده‌است و محققان هنوز نتوانسته‌اند الگوی رهبری خاصی را در بین زنان تشخیص دهند.

<sup>1</sup> Hampden

ضرغامی فرد و بهبودی (۱۳۹۳) در پژوهشی به بررسی موانع پیش‌روی زنان در پست‌های رهبری در سازمان پرداخته‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که زنان مدیر در ایران با پدیده صخره‌شیشه‌ای مواجه‌اند و عوامل مسبب و تقویت‌کننده صخره شیشه‌ای عبارت‌اند از: ویژگی‌های زنان در رهبری، طرفداری درون‌گروهی مردان، عدم تمایل زنان برای ورود به شبکه‌های مردانه سازمان، فقدان شبکه‌های حمایتی برای زنان، عوامل سازمانی و عوامل فرهنگی. همچنین نتایج تحقیق نشان می‌دهد صخره شیشه‌ای به ناکارآمدی زنان در مشاغل مدیریتی منجر می‌شود.

حوزه رهبری چنان وسیع و گسترده است که امکان بررسی تمام جنبه‌ها و نظریه‌های مرتبط با رهبری در یک تحقیق ممکن نبوده و در این تحقیق تنها از نظریه خصوصیات استفاده شده‌است، نظریه خصوصیات رهبری از نظر مکانیزم‌های رهبری به ذات و ماهیت رهبر و خصوصیات شخصیتی رهبر اشاره دارد (زاکارو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ هافمن<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۱۱؛ هرناندز<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۱۱). تئوری خصوصیات رهبری نشان می‌دهد که صفات شخصیتی تاثیر مستقیمی بر رهبری دارد (کولبرت<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۱۲). دلیل استفاده از این نظریه نیز یافته‌های حاصل از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان تحقیق بوده‌است. بنا به نظر گلنزر<sup>۶</sup> (۱۹۶۸؛ ۲۰۱۶) از بنیانگذاران روش داده‌بنیاد، مرور ادبیات در آخرین مرحله پژوهش انجام می‌گردد. در این مرحله از پژوهش مشخص‌گردید که براساس نظرات مشارکت‌کنندگان، نظریه خصوصیات رهبری، ماهیتی کاربردی و عملگرایانه<sup>۷</sup> داشته و به‌خوبی با داده‌ها، تناسب دارد (ایچ<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱).

بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد اکثر پژوهش‌های انجام شده در این حوزه در فرهنگ‌های غربی بوده که بسیار از نظر فرهنگ اجتماعی با چارچوب‌های شرقی و مناطقی

<sup>1</sup> Leadership Trait Theories

<sup>2</sup> Zaccaro

<sup>3</sup> Hoffman

<sup>4</sup> Hernandez

<sup>5</sup> Colbert

<sup>6</sup> Glaser

<sup>7</sup> Pragmatic

<sup>8</sup> Age



نظیر خاورمیانه متفاوت است (اومیر، ۲۰۱۱). نتایج پژوهش‌های پیشین در زمینه دلایل کم بودن تعداد رهبران و مدیران زن، کاملاً مشخص و روشن نبوده و هنوز هیچ نوع مدل مشخصی در این زمینه ارائه نشده‌است، همچنین به‌طور کلی تعداد تحقیقات در زمینه رهبری زنان در کشورهای خاورمیانه نیز بسیار اندک است و براساس بررسی‌های انجام شده، هیچ تحقیق جامعی تاکنون در زمینه دستیابی زنان کُرد به جایگاه‌های رهبری در اقلیم کردستان عراق انجام نشده‌است. این تحقیق به دنبال پوشش دادن خلأهای موجود در ادبیات موضوع در این زمینه است.

آنچه این پژوهش را از مطالعات پیشین متمایز می‌کند تلاش برای پاسخ همزمان به دو سوال زیر است: ۱- چرا تعداد زنان کُردی که به جایگاه‌های رهبری دست می‌یابند، بسیار اندک است؟ و ۲- چگونه این تعداد محدود زنان رهبر توانسته‌اند به این جایگاه‌ها دست پیدا کنند؟

هدف اصلی این پژوهش، کشف تجربه‌های زنان رهبر در سازمان‌های کردستان عراق در دستیابی به این جایگاه‌ها و یافتن الگوهای مشترک پنهان در این مسیر بوده‌است و از این طریق "مدل دستیابی زنان به جایگاه‌های رهبری در سازمان‌های کردستان عراق" ارائه شده‌است. این مدل شاید بتواند زمینه افزایش مشارکت زنان در سازمان‌ها و جامعه کردستان عراق در جایگاه‌های رهبری را فراهم آورد.

### روش پژوهش

در این پژوهش از رویکرد کلاسیک (گلیزری) نظریه داده بنیاد (گلیزر، ۲۰۰۲؛ ۲۰۱۶) جهت پاسخگویی به سوالات پژوهش استفاده شده‌است. جامعه آماری این پژوهش، کلیه مدیران و رهبران مطرح زن در کردستان عراق بوده‌است که امکان مصاحبه با آن‌ها وجود داشته و دارای پست‌های مدیریتی، سیاسی و اجتماعی در سطح عالی بودند. از نمونه‌گیری نظری تا رسیدن

مقوله‌ها به اشباع نظری استفاده شده است (کرسول<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). داده‌ها از طریق مصاحبه جمع‌آوری شده است و شرط اتمام نمونه‌گیری، رسیدن به اشباع نظری + ۲ مورد اضافه بوده است. تعداد مصاحبه‌ها، ۱۶ مورد بود که این تعداد مصاحبه متناسب با توصیه برخی از محققان است (گلیزر، ۲۰۱۶؛ ین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). اولین مصاحبه در مردادماه ۱۳۹۶ و آخرین مصاحبه در دی ماه ۱۳۹۷ انجام گرفت. ۷۵ درصد مشارکت‌کنندگان، تحصیلات کارشناسی و کارشناسی‌ارشد داشتند، میانگین سن آن‌ها ۴۰ سال، میانگین سابقه شغلی ۱۳ سال و میانگین سابقه مدیریتی آن‌ها بیش از ۷ سال بوده است و ۸۰ درصد آن‌ها مجرد بودند (جدول یک).

جدول ۱: ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در تحقیق

شماره	نام	سن	وضعیت تاهل	مدرک تحصیلی	رشته دانشگاهی	سابقه شغلی	سابقه مدیریت	سمت سازمانی
۱	ثامینا	۴۰	مجرد	کارشناسی	زبان و ادبیات کردی	۱۸	۱۲	نماینده مجلس
۲	هیفا	۴۴	مجرد	کارشناسی	اقتصاد	۱۶	۸	نماینده مجلس
۳	ربیعہ	۵۳	متاهل	دانشجوی دکتری	اقتصاد	۲۰	۱۵	مدیر کل یک سازمان دولتی
۴	فیان	۴۸	متاهل	پزشک	پزشکی	۱۸	۱۵	نماینده مجلس
۵	شیلان	۳۹	مجرد	کارشناسی	مدیریت دولتی	۶	۲	نماینده مجلس
۶	روژین	۳۶	مجرد	کارشناسی	آمار	۱۲	۵	نماینده مجلس
۷	نازدار	۴۴	مجرد	کارشناسی	روانشناسی	۱۵	۷	نماینده مجلس
۸	کوهستان	۴۷	مجرد	فوق دیپلم	مدیریت	۱۰	۶	نماینده مجلس

<sup>1</sup> Creswell<sup>2</sup> Yin

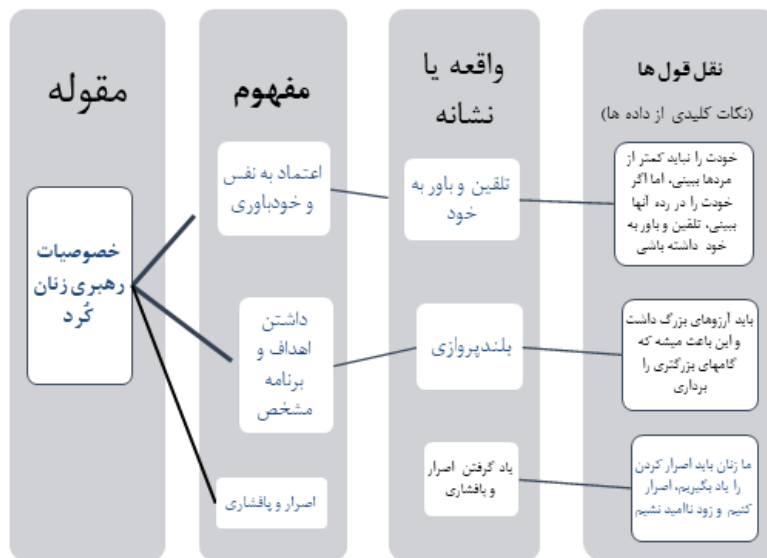




۹	بیبون	۳۸	مجرد	کارشناسی	علوم اجتماعی	۱۲	۶	نماینده مجلس
۱۰	ناشنا	۴۳	متاهل	کارشناسی ارشد	زبان انگلیسی	۱۰	۲	معاون مدیر گروه - استاد دانشگاه
۱۱	روپاک	۴۲	مجرد	کارشناسی ارشد	شیمی	۱۶	۱	استاد دانشگاه
۱۲	لیلا	۳۰	مجرد	کارشناسی	علوم سیاسی	۸	۳	روزنامه نگار
۱۳	نازنین	۳۹	مجرد	دکتری	مدیریت	۱۵	۵	رئیس سازمان زنان
۱۴	اوان	۳۲	مجرد	کارشناسی ارشد	حقوق	۱۰	۲	وکیل
۱۵	شهناز	۳۸	مجرد	کارشناسی ارشد	نظامی	۱۶	۱۰	سرهنگ پلیس
۱۶	شانو	۳۷	مجرد	کارشناسی ارشد	نظامی	۱۵	۸	سرهنگ پلیس

پس از اتمام اولین مصاحبه، فرایند کُددگذاری باز آغاز شد. خروجی مرحله کُددگذاری باز، کُدهای بنیادی (مقوله‌ها و ویژگی‌های مقوله‌ها) گردید. همچنان‌که داده‌ها جمع‌آوری می‌شدند، مقایسه مستمر نیز انجام می‌شد. مقایسه مستمر در تمام طول پژوهش اجرا شده‌است. کُددگذاری باز تا زمان شناسایی مقوله‌های اصلی ادامه یافت. درنهایت، یکی از کُدهای باز به‌عنوان مقوله اصلی انتخاب گردید و سایر کُدهای بنیادی، ویژگی آن مقوله اصلی یا مرتبط با آن بودند. کُددگذاری انتخابی تا زمانی ادامه یافت که مقوله‌ها اشباع گردیدند، اشباع زمانی اتفاق می‌افتد که ویژگی‌های بیشتر و جدیدتری از داده‌ها حاصل نشود و وقایع به ندرت نشانگرهای جدیدی برای ویژگی‌های موجود ارائه دهند (گلیزر، ۲۰۱۶). یادداشت‌ها در تمام مراحل تحقیق نوشته شدند و شامل ایده‌های محقق درمورد مفاهیم، ویژگی‌ها و چگونگی ارتباط آن‌ها با یکدیگر

بودند. بعد از اشباع، مرتب‌سازی صورت گرفت. در این مرحله، یادداشت‌های نظری مرتب شدند، این مرتب‌سازی، یک طرح کلی نظری یا چارچوب مفهومی برای نظریه داده‌بنیاد عرضه نمود. گدهای نظری، چگونگی ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر را مفهوم‌سازی نمودند. پس از مرور ادبیات مرتبط با حوزه رهبری زنان، نگارش نظریه انجام گردید.



نمودار ۱: نمونه فرآیند ظهور مقوله خصوصیات رهبری زنان گرد

اعتبار نظریه داده بنیاد کلاسیک بر مبنای چهار منبع اعتماد ارزیابی می‌شوند:

- ۱- تناسب نظریه با داده‌ها<sup>۱</sup>: به این معنا که مقوله‌ها و نظریه باید با داده‌ها تناسب داشته‌باشد و تناسب با فرآیند مقایسه مستمر ارتباط دارد.
- ۲- مرتبط بودن نظریه داده بنیاد<sup>۲</sup>: حاصل انعکاس واقعی رویدادها در نظریه است، زیرا در این روش از داده‌های خام، مقوله‌ها و ارتباط میان آنها ایجاد می‌گردد(کروسول، ۲۰۱۲)،

<sup>1</sup> The "Fit" of The Theory to The Data

<sup>2</sup> The "Relevance" of The Grounded Theory



- ۳- مؤثر واقع شدن و کاربرد پذیری<sup>۱</sup>: یعنی نظریه باید بتواند آنچه را که اتفاق افتاده تشریح کند؛ بتواند آنچه را که اتفاق خواهد افتاد، پیش‌بینی کند و بتواند آنچه را که در قلمرو واقعی اتفاق می‌افتد، تفسیر کند.
- ۴- قابلیت اصلاح نظریه<sup>۲</sup>: نظریه باید بتواند با داده‌های بیشتر و یا نشانه‌های جدید «قابلیت اصلاح» داشته باشد (کر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

معیارهای اعتباربخشی در کل این پژوهش رعایت شده و فرآیند مقایسه مستمر، در هر سه مرحله کُگذار، با دقت صورت گرفته است، تا داده‌ها کاملاً با نظریه، تناسب داشته باشند.

### نتایج و یافته‌های پژوهش

متون پیاده‌شده مصاحبه‌های تحقیق، جهت شناسایی مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با دقت با استفاده از نرم‌افزار مکس کودا<sup>۴</sup> بررسی گردید. در نهایت ۹۸۰ کُد حاصل شد و پس از دسته‌بندی داده‌ها، کُدها در قالب ۷ مقوله قرار گرفتند (جدول ۲).

<sup>1</sup> The "Work" or Applicability of the Grounded Theory

<sup>2</sup> The "Modifiability" of The Theory

<sup>3</sup> Kerr

<sup>4</sup> MAXQDA

جدول ۲: مقوله‌های اشباع شده پژوهش

مفاهیم	مقوله
<p>ساختار عشیره‌ای و تسلط مردان بر زنان، تفسیر مردان از اسلام و ایجاد دیدگاه‌های جعلی و سلیقه‌ای در دین (اسلام روستایی کردی)، ایجاد نقش‌ها و نابرابری‌های جنسیتی، بی‌اعتمادی و محک نزدن زنان در پست‌های مدیریتی، تعصبات بادیه‌نشین و سنت‌های عشایری، جنگ، بازی احزاب سیاسی، دادن فرصت‌های بیشتر و جایگاه‌های بهتر به مردان، زندگی دشوار و خشونت علیه زنان، تبعیض حقوقی و قانونی میان زنان و مردان، عدم شایسته‌سالاری، فرهنگ کُردی و حاکمیت ایدئولوژی مردسالاری، نگاه جنسی به زنان و کنار زدن زنان شایسته با تهدید و تهمت‌های جنسی، پارتی بازی (واسطه)</p>	<p>هنجارهای مردسالاری با روکش مذهبی و فرهنگ عشیره‌ای کُردی</p>
<p>خانواده بانفوذ و قدرتمند، حمایت خانواده و اطرافیان، تحصیلات اعضای خانواده و اهمیت به تحصیلات، اهمیت دادن به دختران در خانواده</p>	<p>داشتن خانواده سرشناس و حامی با نفوذ در قبیله و حزب</p>
<p>دشمنی زنان علیه زنان، عدم تمایل زنان به سیاست، احساسی بودن زنان، ترس و بی‌اعتمادی زنان به توانایی‌های خود، بی‌رغبتی زنان به پست‌های رهبری و مدیریتی</p>	<p>خصوصیات منفی زنان در کردستان</p>
<p>بزرگ بودن احزاب و دولت، نرخ بالای زاد و ولد، فقر و فساد اقتصادی، پرداختی‌ها و یارانه زیاد دولتی، ضعف زیرساخت‌ها و نبود صنایع بزرگ، دستمزد پایین و بیکاری زنان، درآمد بالای مردان و خانواده</p>	<p>نفت و بیماری هلندی در اقلیم کردستان عراق</p>
<p>اعتماد به نفس و خودباوری، داشتن اهداف و برنامه مشخص، دانش، تحصیلات و مهارت، صداقت و درستی، بردباری، امیدواری و داشتن الگو و مربی در زندگی و مشورت کردن، نقش مادر</p>	<p>خصوصیات رهبری</p>
<p>سهمیه، اثر فرهنگ و زندگی در ایران، رسانه، شبکه سازی زنان، سازمان‌های حمایت از حقوق زنان، حمایت رهبران سیاسی و مذهبی</p>	<p>داشتن الگو و مربی</p>
	<p>تسهیل‌کننده‌ها</p>



### ۱- هنجارهای مردسالاری با روکش مذهبی و فرهنگ عشیره‌ای کُردی

تعداد زیادی از کُدهای حاصل از مصاحبه‌ها، مربوط به ویژگی‌های محیط کلی اقلیم کردستان عراق است و ترکیبی از مذهب، فرهنگ و باورهای سنتی مردسالاری بوده و عنوان "هنجارهای مردسالاری با روکش مذهبی و فرهنگ عشیره‌ای کُردی" برای آن انتخاب شده است. این مقوله به‌طور کلی بر میزان مشارکت زنان کُرد اثر می‌گذارد.

فرهنگ تعیین‌کننده عقاید، نظرات، ادراکات و نگرش‌های افراد نسبت به خود، دیگران و جهان است (ارزنی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹) و معمولاً فرهنگ و عقاید دینی درهم آمیخته‌اند (ریچاردز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹)، در این میان، دین و مذهب بر سبک زندگی، ارزش‌ها، عقاید و گرایش‌های افراد تأثیر دارد و بر نحوه رفتار افراد با یکدیگر و با افراد جوامع دیگر اثر بسزایی می‌گذارد (القدمی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). عشیره و قبیله در بسیاری از کشورهای خاورمیانه، مرسوم است. فرهنگ عشیره‌ای در جهت-گیری‌ها و رفتارهای روزمره و اجتماعی افراد نقش دارد (هارت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). فرهنگ عشیره در میان کُردها نیز بسیار رایج است. به اعتقاد بسیاری از محققان، اقلیم کردستان عراق را نمی‌توان به‌عنوان یک جامعه<sup>۵</sup> از نظر تعاریف جامعه‌شناختی در نظر گرفت و فرهنگ عشیره و قبیله‌ای (جوامع کوچک<sup>۶</sup>) در میان کُردها، هنوز بسیار رایج و مرسوم است و کُردها خودشان را اول با منطقه محل سکونت آباء و اجدادی و سپس با عشیره خود می‌شناسند و جامعه مدرن (شامل شهروندان مجزا با هویت شهروندی مستقل) هنوز در کردستان عراق شکل نگرفته است (تونیس<sup>۷</sup>، ۱۹۵۵؛ جولی و باخوان، ۲۰۱۶). مشارکت‌کنندگان به ساختار عشیره‌ای و تسلط مردان بر زنان در این منطقه اشاره کرده‌اند، این موضوع تنها به زنان معمولی در خانواده‌ها

<sup>1</sup> Arzeni

<sup>2</sup> Richards

<sup>3</sup> Alghamadi

<sup>4</sup> Hart

<sup>5</sup> Gesellschaft

<sup>6</sup> Gemeinschaft

<sup>7</sup> Tönnies

محدود نشده و کنترل کامل قدرت توسط مردان باعث می‌شود زنان به سختی در مشاغل عالی قرار گیرند:

«مثلاً در جایی که زن حق بیرون آمدن از خانه را ندارد. اگر یک زن بخواهد به سفر برود باید یک ولی قیم مرد به همراه او باشد، چطور زن بتواند مستقل باشد؟» (ثامینا؛ نماینده مجلس و قائم مقام فراکسیون یکی از احزاب مهم در کردستان)<sup>۱</sup>

تفسیر مردان از اسلام و ایجاد دیدگاه‌های جعلی و سلیقه‌ای در دین (اسلام روستایی کردی) نیز شرایط را برای زنان کُرد بدتر کرده است، زیرا سنت و فرهنگ کُردی با آنچه که برخی آن را اسلام فرهنگی<sup>۲</sup> و یا اسلام روستایی<sup>۳</sup> می‌نامند، ترکیب شده است، یعنی اسلام براساس برنامه و دستورالعمل‌های فرهنگی و اجتماعی مردسالارانه کُردی تفسیر و سازگار می‌شود (جولی و باخوان، ۲۰۱۶). به اعتقاد بسیاری از مشارکت‌کنندگان، برداشت نادرست از دین باعث عدم حضور زنان در مدیریت و سیاست در اقلیم کردستان شده است:

«بسیاری از محدودیت‌ها و باید و نبایدهایی که برای زنان کُرد به وجود آمده است برگرفته از فرهنگ عربی و دین است. دین را مردها به زن‌ها تحمیل می‌کنند و آن را به نفع خودشان تفسیر می‌کنند.» (هیفا، نماینده مجلس)

قوانین در کشورهای عربی و همچنین عراق به دو طبقه قانون مدنی<sup>۴</sup> و وضعیت شخصی یا "قانون خانواده"<sup>۵</sup> تقسیم‌بندی شده‌اند. معمولاً قانون خانواده نشأت گرفته از شریعت<sup>۶</sup>، و براساس آموزه‌های قرآن است و بحث‌های داخل قانون خانواده بر اساس "فقه"<sup>۷</sup> یا اصول

<sup>۱</sup> جمله‌هایی که در این فصل در گیومه آمده است، نقل قول‌های زنان مشارکت‌کننده در پژوهش است.

<sup>۲</sup> Cultural Islam

<sup>۳</sup> Village Islam

<sup>۴</sup> Civil Law

<sup>۵</sup> Family Law

<sup>۶</sup> Sharia

<sup>۷</sup> Fiqh



اسلامی توجیه می‌شوند (مکتبی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). بسیاری از مشارکت‌کنندگان در این تحقیق به تبعیض در اجرای قوانین برای زنان و مردان در کردستان عراق اشاره کرده‌اند:

«حقوق اولیه بسیاری از زنان کُرد به راحتی پایمال می‌شود و زنان ترس زیادی از پیگیری حقوق خود دارند و متأسفانه در برابر بسیاری از ظلم‌های که به آن‌ها می‌شود، سکوت می‌کنند.» (نازنین، مدیر یکی از سازمان‌های مرتبط با زنان)

ریشه موانع پیشرفت زنان در کشورهای عربی (مانند عراق) نگرش‌های سنتی مردانه است که برخی آن را ساختار و رژیم جنسیت اسلامی<sup>۲</sup> می‌نامند (متکالف<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). در گفته‌های مشارکت‌کنندگان به نقش‌ها و نابرابری‌های جنسیتی<sup>۴</sup>، در کردستان عراق اشاره شده است: «اینجا نگاه سنتی خیلی غالب است و زن وظیفه کارهای خانه روی دوشش است بچه‌داری و شوهرداری، این‌ها انتظارات جامعه از زنان است.» (ربیع، مدیرکل یک سازمان بزرگ دولتی)

میزان مشارکت زنان در خاورمیانه و شمال آفریقا، پایین‌ترین میزان در کل جهان است و این موضوع ریشه در فرهنگ مردسالاری این کشورها دارد و نهادهای مذهبی و همچنین بسیاری از دولت‌های منطقه، اغلب به مردسالاری مشروعیت داده و به دوام قوانین و رفتارهای مردسالارانه کمک می‌کنند (صولتی، ۲۰۱۷). فرهنگ کُردی با خصوصیات غالب مردسالارانه، در اقلیم کردستان موجب دشواری فعالیت و دستیابی زنان به جایگاه‌های بالا شده است و عدم باور به توانایی زنان در فرهنگ سنتی کُردی رایج است:

«در جامعه ما که به توانایی زن باور ندارند و فرهنگ سنتی کُرد در همه امور غالب است. جامعه اعتراف به عقل زن نمی‌کند و به راحتی زن را نمی‌پذیرند.» (ثامینا)

<sup>1</sup> Maktabi

<sup>2</sup> Islamic Gender Regime

<sup>3</sup> Metcalfe

<sup>4</sup> Gender inequality

در محیط غالباً سنتی حاکم بر اقلیم کردستان همچنان تعصبات، سنت‌ها و باورهای مرسوم است که به‌عنوان "سنت‌های عشایری"<sup>۱</sup>، نامیده می‌شود. سازمان‌های اجتماعی کردستان تا حد زیادی براساس اتحادهای خانوادگی و یک ساختار "قبیله‌ای" بنا شده‌است (جولی و باخوان، ۲۰۱۶). به اعتقاد مشارکت‌کنندگان، این موضوع بسیار در عدم پیشرفت زنان تأثیرگذار بوده‌است:

«احترام کم به زنان وجود دارد و همیشه باید نگران این باشی که حرفی پشت سرت نزنن و نگه داشتن حرمت و موارد دیگر که کار کردن را برای زنان دشوار می‌کند و وقتی بپرسی چرا؟ می‌گن: چون تو زنی!» (بیبون، نماینده مجلس)

مسئله تقسیم کار در خانه، یکی از مسائل مناقشه‌آمیز و مشکلات زنان متأهل و شاغل است (رضوانی و زنجانی‌زاده، ۱۳۹۴). بسیاری از مشارکت‌کنندگان به تعارض شغل و خانواده اشاره کرده‌اند. بسیاری از زنان شاغل ناچارند بین فعالیت شغلی و کارهای دشوار منزل یکی را انتخاب کنند. همچنین ذکر این نکته جالب است که بسیاری از زنان مصاحبه‌شونده، مجرد بوده و به عدم تمایل زنان به تشکیل خانواده و مجرد بودن اکثریت زنان شاغل نیز اشاره کرده‌اند.

بی‌اعتمادی و محک زدن زنان در پست‌های مدیریتی و دادن فرصت‌های بیشتر و جایگاه‌های بهتر به مردان باعث شده که در اقلیم کردستان عراق، پست‌های کلیدی به زنان داده نشود:

«بنا به دلایلی ما به دیدن زنان در قدرت عادت نداریم، توی سازمان ما و اصلاً کل کردستان برای هر پست مهمی، تا مرد باشه زن نمی‌ذارن.» (شهناز؛ سرهنگ پلیس)

<sup>1</sup> Tribal Tradition





## ۲- نفت و بیماری هلندی در اقلیم کردستان عراق

معمولاً کشورهای دارای منابع طبیعی فراوان مانند نفت و گاز از نظر اقتصادی، سیاسی و اجتماعی ضعیف عمل می‌کنند (فرانکل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲؛ ون‌درپلاگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ ونار<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). مطالعات نشان می‌دهند که در کشورهای تولیدکننده نفت به نظر می‌رسد که جنگ‌های داخلی بیشتر (کولیر و هوفلر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴؛ فیرون و لیتین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳)؛ دموکراسی کمتر و احتمالاً رشد اقتصادی آهسته‌تر خواهد بود (راس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱؛ جنسن و ونتچکان<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴). اقلیم کردستان عراق به دلیل داشتن منابع نفتی دچار عوارض بیماری هلندی است و به گفته برخی نفرین منابع که به داشتن ذخایر عظیم انرژی مربوط می‌شود (وهاب<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴). یکی از مهم‌ترین عوارض و نتایج این بیماری، کمبود مشارکت نیروی کار زنان و به طبع آن کم‌رنگ شدن حضور و اهمیت اجتماعی و سیاسی زنان [کُرد] است (راس، ۲۰۰۸؛ ۲۰۱۵). یکی از نشانه‌های این بیماری در اقتصاد، درصد بالای زاد و ولد است، هر چند هیچ نوع آمار رسمی از میزان جمعیت و شمار زاد و ولد در اقلیم کردستان عراق وجود ندارد، اما مشاهدات محقق و گفته‌های مشارکت‌کنندگان نشان‌دهنده بالابودن میزان زاد و ولد و حتی مرگ مادران در کردستان عراق است. همچنین، علی‌رغم منابع عظیم نفتی و درآمد بالای حاصل از فروش نفت در اقلیم کردستان عراق، ضعف زیرساخت‌ها و نبود صنایع بزرگ در این منطقه بسیار مشهود است. مشارکت‌کنندگان نیز اشاره کرده‌اند که ضعف زیرساخت‌ها، باعث دشواری زندگی مردم به‌خصوص زنان شده است:

<sup>1</sup> Frankel

<sup>2</sup> van der Ploeg

<sup>3</sup> Wenar

<sup>4</sup> Collier & Hoeffler

<sup>5</sup> Fearon & Laitin

<sup>6</sup> Ross

<sup>7</sup> Jensen & Wantchekon

<sup>8</sup> Wahab

«نبود امکانات مثل آب و برق و گاز و نفت، زندگی را سخت می کند و زنان مجبورند این موارد را تامین کنند مثلاً دو تا زن افسر بخاطر ازدواج و بچه‌داری و تامین این موارد زیاد سر کار نمی‌آیند و بسیار خسته هستند.» (شهناز)

بخش دیگری از عوارض بیماری هلندی، دستمزد پایین و بیکاری زنان گُرد است. براساس گفته‌های مشارکت‌کنندگان، دستمزد کارشناسان و شاغلین زن به مراتب نسبت به هم‌تایان مرد، کمتر است:

«دلیل اینکه بسیاری بیکار هستند این است که حقوق و مزایای ما زنان آنقدر در مقایسه با مردان کم است که واقعاً بسیاری از سر سرگرمی میان سرکار و به درآمدشون احتیاجی ندارند، دستمزد پایین و بیکاری زنان چیز عادی است و کسی هم شکایت و اعتراضی نمی‌کند، من هم اگر همسرم درآمدش بالا بود سر کار نمی‌رفتم.» (ناشنا)

### ۳- خصوصیات منفی زنان در کردستان

زنان گُرد خصوصیتی دارند که بر مشارکت آن‌ها در بازار کار و دستیابی به جایگاه‌های رهبری اثر منفی داشته و منجر به تضعیف جایگاه آن‌ها شده است. اولین خصوصیت، دشمنی زنان با زنان<sup>۱</sup> است. این نوع دشمنی، مسئله‌ی دشوار و پیچیده‌ای است که از طریق اقدامات خود زنان، کلیشه‌های جنسیتی و سرکوب آن‌ها در نهایت به حفظ نظام مردسالاری کمک می‌کند (پالودی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). تعدادی از مشارکت‌کنندگان به نمونه‌هایی از این رفتارها به‌عنوان دشمنی علیه زنان، مانند رای ندادن زنان به زنان و شایعه‌پراکنی و گفتگوهای زنانه اشاره نموده‌اند:

«کار کردن با مردها راحت‌تر است، در کار کردن با زن‌ها بیشتر برایم مشکل به‌وجود آمده تا مردها، حسادت زنان بالاست اینجا و متأسفانه باید در دوستی با زنان حد و حدود مشخصی تعریف کنید.» (ثامینا)

خصوصیت منفی دیگر، عدم تمایل اکثریت زنان گُرد به سیاست است. به‌صورت سنتی، مشارکت پایین سیاسی زنان را مرتبط با جامعه‌پذیری جنسیتی در دوران کودکی و بزرگسالی

<sup>1</sup> Women Hostility to Women (WHW)

<sup>2</sup> Paludi



می‌دانند که عاملی مهم در تعیین میزان مشارکت سیاسی زنان است (لوندوسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵؛ برنز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). زنان کُرد تمایل چندانی به سیاست نداشته و معمولاً پیرو عقاید مردان خانواده و همسران خود هستند:

«اکثر زنان کُرد از سیاست می‌ترسند و معمولاً زیاد اجتماعی نیستند. به خاطر حضور کمتر در جامعه، این در زنان بارزتر است و زنان معمولاً بیشتر در خانه هستند و فرصت کمتری برای دیده شدن زنان وجود دارد.» (ربیعہ)

احساسی بودن زنان کُرد نیز می‌تواند به‌عنوان ضعفی برای آن‌ها مطرح شود. به‌طور معمول، زنان بیشتر از مردان احساسی تصمیم گرفته و مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند که تصمیمات احساسی زنان، مشکلات زیادی برای آن‌ها ایجاد کرده‌است. ناامیدی و افسردگی موضوعی رایج در میان زنان کُرد است:

«زنان کُرد به‌دلیل پیشرفت نکردن مخصوصاً شاغلین ناامید می‌شوند من خودم هم سال‌هایی در زندگی داشتم که ناامید بودم و گاهی نمی‌دانستم کار یا تصمیمی که می‌گیریم درست است یا نه؟ این همه ضربه‌هایی بود که خودم به خودم زد.» (هیفا)

مدیران و رهبران زنان در بیشتر مواقع، در مورد توانایی‌های خود دچار ترس و بی‌اعتمادی هستند. بسیاری از زنان از شکست، مورد قضاوت و داوری قرار گرفتن، یک مادر یا همسر بد بودن می‌ترسند (سندبرگ و اسکوول<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). ترس و بی‌اعتمادی نسبت به توانایی‌ها و مهارت‌ها یکی از عوامل عدم دستیابی زنان به جایگاه‌های رهبری در کردستان عراق است:

«بیشتر زنان کُرد، اعتماد به نفس لازم را ندارند و می‌ترسند. این ضعف در زنان توسط خودشان و جامعه تشدید شده‌است.» (شهناز)

<sup>1</sup> Lovenduski

<sup>2</sup> Burns

<sup>3</sup> Sandberg & Scovell

زنان معمولاً ریسک‌پذیری کمتری دارند و این موضوع باعث عدم تمایل زنان برای پذیرش مسئولیت‌های مرتبط با نقش‌های رهبری می‌شود (لیبراندت و لیست<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). زنان کُرد رغبت چندانی به فرصت‌های محدود خود در پست‌های رهبری و مدیریتی ندارند. زنان با آرزوهای بزرگ بسیار اندک اند، به طوری که بسیاری از زنان حتی به این موضوع فکر هم نمی‌کنند و تمایلی برای دستیابی به جایگاه‌های رهبری ندارند:

«زنان کُرد آنقدر تجربه ندارند و دست به کار نبوده‌اند که تقریباً از هر پست و مقامی دوری می‌کنند.» (ناشنا)

#### ۴- داشتن خانواده سرشناس و حامی با نفوذ در قبیله و حزب

عشیره‌ای بودن ساختار سیستم احزاب در کردستان عراق منجر به ایجاد خانواده‌های بانفوذ و قدرتمند در ساختار اجتماعی این منطقه گردیده است. مشارکت‌کنندگان در این تحقیق، عمدتاً به نقش مهم و بانفوذ بودن خانواده‌های خود در حزب و عشیره اشاره کرده‌اند و تقریباً تمامی زنان در پست‌های بالایی مانند وزارت، نمایندگی مجلس و ریاست برخی سازمان‌های بزرگ حتماً از پشتیبانی و حمایت خانواده بانفوذ خود (پدر، برادر، عمو، دایی و به‌ندرت همسر در صورت تاهل) برخوردار بوده و هستند و بدون این موضوع، دستیابی به چنین جایگاهی غیرممکن است:

«اینجا نخبه و سخت‌کوش بودن به تنهایی، کافی نیست و باید یک خانواده بانفوذ و قدرتمند ازت حمایت کنه یا جزء آن‌ها باشی معمولاً مردهای خانواده (پدر، همسر یا برادر) باید واسطه بشوند تا اعتبار و جایگاه کسب کنی.» (شهناز)

تحقیقات نشان داده‌است که میان تحصیلات زنان و خانواده‌ها و پیشرفت جوامع رابطه وجود دارد و اهمیت به تحصیلات دختران منجر به افزایش مشارکت زنان در جامعه و اقتصاد شده‌است (هیرسش و هیلتون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). تمام مشارکت‌کنندگان در این تحقیق به تحصیلات بالای اعضای خانواده خود و اهمیت پدر و مادر و خانواده به تحصیلات و کسب دانش اشاره

<sup>1</sup> Liebbrandt & List

<sup>2</sup> Hirsch & Hilton



کرده‌اند و آن را لازمه موفقیت و پیشرفت خود دانسته‌اند. متأسفانه بی‌سوادی زنان و ترک تحصیل بیشتر دخترها در کردستان، عامل بسیار مهمی در عدم پیشرفت زنان در اجتماع است.

در نهایت مهم‌ترین ویژگی خاص خانواده‌های این زنان اهمیتی است که در این خانواده‌ها به فرزندان دختر داده شده‌است و به آن‌ها اجازه تحصیل داده‌اند و محدودیت‌های کمی برای فعالیت دختران داشته‌اند:

«در خانواده ما خوشبختانه حقوق مساوی به دختر و پسر می‌دهند در حالی که در بسیاری از خانواده‌های مشابه ما، اصلاً دختران چنین حقوقی ندارند.» (نامینا)

#### ۵- تسهیل‌کننده‌ها

برخی عوامل دستیابی زنان کُرد را به جایگاه‌های رهبری تسهیل و آسان نموده‌است. قانون تخصیص سهمیه به زنان در اقلیم کردستان عراق، شاید مهم‌ترین عامل تسهیل‌کننده حضور زنان در جایگاه‌های بالای سیاسی و رهبری باشد. بسیاری از مشارکت‌کنندگان در این تحقیق که شاید به واسطه سهمیه، وارد جایگاه‌های بالای رهبری و مدیریتی شده‌اند با سهمیه کاملاً موافق بوده و آن را برای دستیابی زنان به برابری لازم می‌دانستند. به نظر آن‌ها، سهمیه فرصتی برای حضور زنان و حفظ توازن در جامعه و سیاست است.

تعداد دیگری از مشارکت‌کنندگان، سهمیه را بی‌اثر دانسته و اعتقاد داشتند که این زنان، نماینده واقعی زنان جامعه نیستند و به همین دلیل، مسائل و مشکلات زنان را نیز پیگیری نمی‌کنند. عدم تعلق سهمیه به همه طبقات اجتماعی و اختصاص سهمیه تنها به خانواده‌های بانفوذ، اثر سهمیه را محدود کرده‌است.

بسیاری از کُردهای عراق چندین بار مجبور به ترک اقلیم کردستان عراق و پناهندگی در کشورهای منطقه شده‌اند که در این میان ایران بیشترین میزان کُرد پناهنده را داشته‌است (مک-دوال، ۲۰۰۴). تعدادی از مشارکت‌کنندگان در این تحقیق، به اثرات زندگی در ایران و

به‌خصوص فرهنگ ایران اشاره کرده‌اند و پناهندگی در ایران را با وجود دشواری‌ها و سختی‌های مرتبط با آن، بسیار در پیشرفت و دستیابی خود به جایگاه‌های مطرح در کردستان عراق موثر دانسته‌اند. آن‌ها از امکان تحصیل خودشان، خواهران و برادرانشان در ایران، اهمیت به نقش زن در فرهنگ ایرانی و تفاوت با زندگی در کردستان عراق گفته‌اند.

عامل تسهیل‌کننده دیگر، رسانه است. رسانه‌ها نقش بسیار مؤثری در ایجاد بستر فرهنگی اجتماعی مناسب برای توانمندسازی افراد به‌خصوص زنان دارند. رسانه نقش مهمی در ارائه تصویر مناسب از سیاست‌مداران و رهبران زن و مشارکت آن‌ها در جامعه دارد (بکر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). بسیاری از مشارکت‌کنندگان به نقش رسانه و فعالیت رسانه‌ای خود در دستیابی به جایگاه‌های رهبری اشاره کرده‌اند. تعدادی از این زنان، نویسنده بوده و نقش فعالی در رسانه‌ها داشته و دارند. رسانه‌ها و به‌خصوص شبکه‌های اجتماعی می‌توانند نقش مهمی در افزایش آگاهی زنان و مردان کردستان داشته‌باشند و می‌توانند تغییرات زیادی برای زنان کُرد ایجاد کنند.

شبکه‌سازی به‌عنوان عاملی موثر و تسهیل‌کننده دستیابی زنان به جایگاه‌های رهبری مطرح شده‌است (ابلیخیل و آلان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶؛ عزالدین و ریچی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). هر چند به اعتقاد بسیاری از مشارکت‌کنندگان، این موضوع همچنان یکی از ضعف‌های زنان کُرد بوده و مانع پیشرفت آن‌هاست، آن‌ها از تلاش خود برای ایجاد شبکه زنان، صحبت کرده‌اند، ولی اذعان دارند که هنوز از نظر قدرت و اثرگذاری با شبکه مردان خیلی فاصله دارند.

## ۶- داشتن الگو و مربی

مربی و الگو به‌عنوان ابزاری اثربخش برای توسعه فردی و توانمندسازی رهبران است (لین<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۱۶). این موضوع درباره زنان رهبر نیز بسیار اهمیت دارد و داشتن مربی و الگو برای آن‌ها بسیار حیاتی است. تحقیقات نشان داده‌است که زنان دارای مربی و الگو بهره‌وری و

<sup>۱</sup> Becker

<sup>۲</sup> Abalkhail & Allan

<sup>۳</sup> Ezzedeen & Ritchey

<sup>۴</sup> Lin



رضایت شغلی بیشتری در مقایسه با زنان بدون مربی و الگو داشته‌اند (کاستیلو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). مشارکت‌کنندگان در این تحقیق از ضعف و نبود نمونه‌ها و الگوهای زنان موفق در اقلیم کردستان صحبت کرده‌اند آن‌ها از زنان مطرحی مانند لیلا زانا<sup>۲</sup> و ایندیرا گاندی<sup>۳</sup> به‌عنوان الگوهای خود نام برده‌اند و برخی اعضای نزدیک خانواده و فامیل نیز (مانند عمو و دایی) به‌عنوان اولین مربی و منتور آن‌ها بوده‌اند.

همچنین تحقیقات نشان داده‌است که رهبران زن بیشتر از هم‌تایان مرد خود مشورت می‌کنند و بیشتر از نظرات کارکنان و مشاوران خود بهره می‌گیرند (ملرو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). رهبران زن گُرد نیز از راهنمایی و حمایت اعضای نزدیک خانواده خود به‌عنوان مربی و مشاور، یاد کرده‌اند. معدود مشارکت‌کنندگان متأهل تحقیق نیز از نقش همسرانشان به‌عنوان مشاوران خود صحبت کرده‌اند. در نهایت، بسیاری از مشارکت‌کنندگان تحقیق به نقش مهم مادران خود اشاره کرده‌اند، اینکه مادران آن‌ها بهترین مشوق و الگوشان بوده‌اند:

«مادر در فرهنگ گُردی مهم است و از تولد تا حتی زمان مردن به اسم مادر، فرد فوت شده را می‌خوانند. پدر ما پیشمرگه بود و تقریباً هیچوقت خونه نبود، کل خانواده را مادرم اداره می‌کرد» (خانم کوهستان)

## ۷- خصوصیات رهبری زنان گُرد

شاید مهم‌ترین خصوصیت رهبری زنان گُرد، اعتماد به‌نفس و خودباوری است. اعتماد به‌نفس از خصوصیات رهبری است و به فرد کمک می‌کند که رهبری موفق شود. اعتماد به‌نفس، اطمینان از شایستگی‌ها و مهارت‌های فرد است (نورث‌هو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). مشارکت‌کنندگان در این

<sup>1</sup> Castillo

<sup>2</sup> Leyla Zana

<sup>3</sup> Indira Gandhi

<sup>4</sup> Melero

<sup>5</sup> Northhouse

پژوهش از جملات و مفاهیمی در خلال مصاحبه‌های خود استفاده کرده‌اند که نشان از اعتماد به نفس و خودباوری آن‌هاست:

«راهش این است که بگویم من می‌توانم و اینکه خواستن توانستن است. دادن حس اعتماد به نفس و خودباوری خیلی مهم است. قبل از تکیه به هر کسی، به قدرت‌های درونی خودتان تکیه کنید که حتما موفق می‌شوید.» (ربیع).

رهبران زن نیاز بیشتری به داشتن اهداف بلندپروازانه و برنامه‌های مشخص برای رسیدن به موفقیت دارند (ایبارا و کولب<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). مشارکت‌کنندگان به ضرورت داشتن آرزوهای بزرگ، بلندپروازی و ایمان داشتن به هدف اشاره کرده و از موفقیت زنان با برنامه و هدفمند گفته‌اند. «هیچوقت نباید بدون برنامه حرکت کنی، همیشه باید بزرگ فکر کنی و همیشه امیدوار باشی و هدف را دنبال کنی و این است که انسان را رو به جلو می‌برد نه زن بودن یا مرد بودن!» (نازنین)

در سال‌های اخیر، صداقت و درستی به‌عنوان یک خصوصیت مهم برای رهبری مطرح شده‌است. تحقیقات نیز رابطه مثبت میان صداقت و درستی رهبران با اثربخشی آن‌ها را نشان داده‌است (هافمن و دیگران، ۲۰۱۱). مشارکت‌کنندگان در این تحقیق نیز با اشاره به اهمیت صداقت و درستی، آن را لازمه کار خود دانسته‌اند. برخی از آن‌ها، راستگو بودن در زمان انتخابات را دلیل رای دادن مردم به خودشان می‌دانند و بر اهمیت کار درست و بیان صادقانه تأکید داشتند.

دیگر خصوصیت رهبری زنان کُرد، بردباری، امیدواری و مثبت اندیشی آن‌هاست. امیدواری و دیدن جنبه‌های مثبت در مشکلات و اتفاقات، ناامید نشدن از سختی‌ها و اینکه شکست‌ها زمینه پیروزی بعدی است و برای موفقیت‌های آینده باید همیشه امیدوار بود. «با هر شکست زمین خوردم اما زمین خوردن باعث شده وقتی بلند شدم توانمندتر و قوی‌تر باشم و بدوم و این خیلی مهمه. این تجربه خودمه.» (فیان)

اصرار و پافشاری برای موفقیت زنان رهبر خیلی مهم است (فولتا<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۲). این ویژگی، خصوصیت مهم رهبری زنان کُرد است.

<sup>1</sup> Ibarra & Kolb





«یکی از خلل‌هایی که درباره ما زنان گُرد وجود دارد این است که اصرار نمی‌کنیم که این حقوق منه چرا حقوق من رو بهم نمی‌دی؟ اگر اراده داشته باشی و اصرار کنی و به این اصرار ادامه بدهی نتیجه خواهی گرفت.» (نامینا).

زنان بایستی سخت‌تر کار کنند تا به‌عنوان یک شخص شایسته برای جایگاه‌های رهبری و مدیریت دیده شوند و به نوعی باید همیشه و هر جایی خود را اثبات کنند (مور و دیز، ۲۰۱۸). اثبات توانایی‌ها و مسئولیت‌پذیری از خصوصیات رهبری زنان گُرد است.

«باید بدانی وقتی که اینجا داری کار می‌کنی به‌عنوان یک زن در زیر ذره‌بین قرار داری به چه چیزی نیاز داری؟ باید بیشتر از مردها خسته بشی، چون که مجبوری خودت رو اثبات بکنی.» (بیبون).

زنان گُرد برای دستیابی به رهبری، تلاش و سخت‌کوشی زیادی دارند. در تحقیقات، یکی از عوامل موثر در دستیابی زنان به جایگاه‌های رهبری و مدیریتی، تلاش و سخت‌کوشی زنان بوده‌است (عبدالله<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵؛ ژانگ و دیگران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱):

«راه پیشرفت زنان علاقه به کار است و باید بسیار تلاش کنند و به‌طور جدی هم تلاش کنند و وظیفه‌ای که بهشان سپرده شده را انجام دهند در این صورت، در هر کاری که باشد زنان موفق می‌شوند.» (سرهنگ شهناز)

شجاعت و ریسک‌پذیری همیشه جزء خصوصیات زنان گُرد بوده‌است. تلاش زنان برای ورود به جایگاه‌های رهبری و بالای سازمان، نیازمند داشتن سطحی از شجاعت و پذیرش ریسک‌های مرتبط با آن است (مارکز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). از نظر مشارکت‌کنندگان، علاوه بر تحمل تمام مشکلات و شرایط سخت در زندگی، بایستی شجاعت کنار گذاشتن عرف‌ها و سنت‌هایی را داشت که باعث عقب‌ماندگی زنان شده‌است.

<sup>1</sup> Folta

<sup>2</sup> Moore & Diese

<sup>3</sup> Abdalla

<sup>4</sup> Zhong

<sup>5</sup> Marques

مستقل بودن و داشتن استقلال مالی، بسیار برای رهبری زنان مهم است. بسیاری از زنانی که توانسته‌اند به سطوح بالای رهبری در جوامع خود دست یابند به ضرورت مستقل بودن زنان تأکید داشته و به‌ویژه استقلال مالی را از مهمترین خصوصیات برای دستیابی به رهبری دانسته‌اند (هارلی<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۸). از نظر مشارکت‌کنندگان، زنان کُرد اول باید استقلال مالی داشته باشند. استقلال مالی باعث کسب احترام زنان در خانواده می‌شود و زمینه دستیابی به موفقیت برای آن‌ها خواهد شد.

در نهایت داشتن انگیزه و عزم و اراده دیگر خصوصیت مهم رهبری برای زنان است. انگیزه برای موفقیت، رابطه معناداری با اثربخشی رهبری دارد (جاج<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۲) و این باور وجود دارد که رهبران زن می‌توانند بهتر کارکنان خود را تشویق و حمایت کنند و از انگیزه رهبری خوبی برخوردارند (لیباکا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). مشارکت‌کنندگان از انگیزه خود برای رهبری صحبت کرده‌اند. به اعتقاد آن‌ها، زنان کُرد بایستی بیشتر بر روی اراده‌ی خود کار کنند و مهم داشتن اراده قوی است.

«مشکلات وجود دارد ولی نکته مهم اراده خود شخص است و برای اینکه کاری را انجام دهی فقط کافی است اراده کنی.» (فیان)

## بحث و نتیجه گیری

مدل دستیابی زنان کُرد به جایگاه‌های رهبری در سازمان‌های کردستان عراق براساس تحلیل داده‌های تحقیق به صورت زیر و در قالب نظریه‌ی داده‌بنیاد ارائه شده است (شکل یک). این مدل در قالب دو حلقه مرتبط با یکدیگر و متعامل است. **حلقه اول مدل**، مقوله‌هایی است که به‌عنوان محیط کلی و مشابه برای زنان در کردستان عراق عمل می‌نماید. این مقوله‌ها، بر میزان مشارکت زنان در نیروی کار اقلیم کردستان اثر می‌گذارند و حضور زنان را در جامعه و اقتصاد کاهش می‌دهند. **حلقه دوم مدل**، مقوله‌هایی است که مرتبط با معدود زنانی است که توانسته‌اند

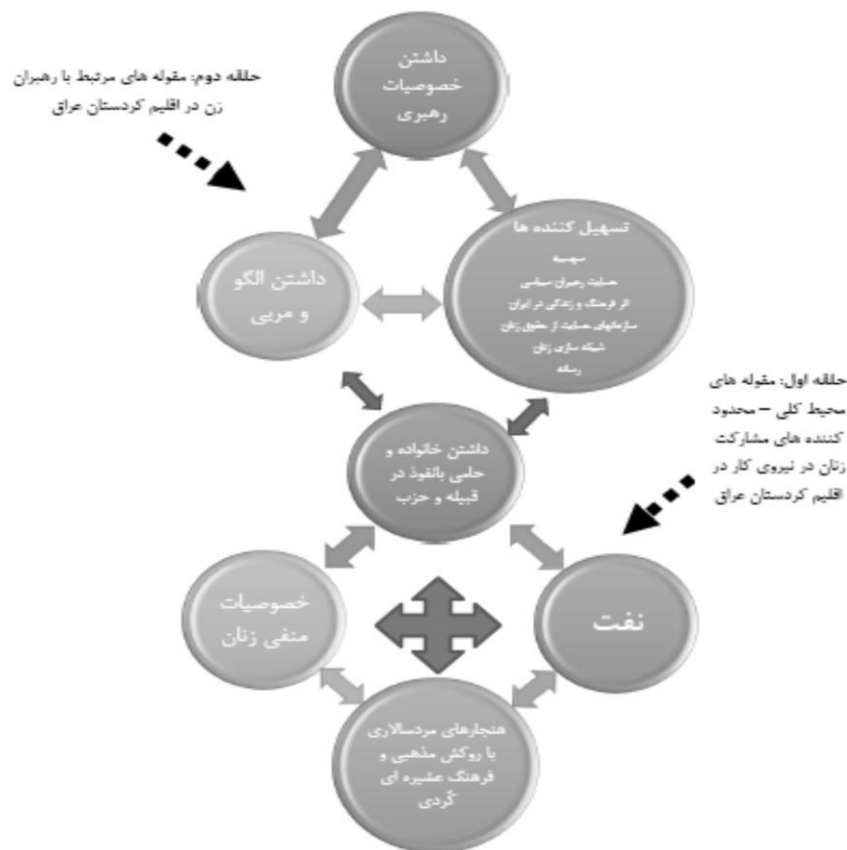
<sup>1</sup> Harley

<sup>2</sup> Judge

<sup>3</sup> Lillbacka



به جایگاه‌های رهبری دست یابند. نقطه اتصال این دو حلقه به یکدیگر، مقوله داشتن خانواده و حامی بانفوذ و قدرتمند در حزب و قبیله است. در واقع، شرایط کلی جامعه کردستان، باعث می‌شود تعداد اندکی از زنان، تنها با داشتن خانواده و حامی بانفوذ و قدرتمند در حزب و قبیله، بتوانند به جایگاه‌های رهبری در اقلیم کردستان عراق دست یابند.



شکل ۱: گراف نهایی تحقیق، مدل دستیابی زنان به جایگاه‌های رهبری در اقلیم کردستان عراق  
 این مدل نشان می‌دهد که چگونه مقوله‌های هنجارهای مردسالاری با روکش مذهبی و فرهنگ عشیره‌ای کُردی، نفت و بیماری هلندی در اقلیم کردستان عراق و خصوصیات منفی زنان در کردستان، باعث شده‌اند که اکثریت جایگاه‌های بالای رهبری و مدیریت تنها در اختیار

تعدادی خانواده سرشناس و با نفوذ در قبیله و حزب قرار گیرد و همچنان ساختار عشیره‌ای و سنتی در اقلیم کردستان عراق حفظ گردد، مشارکت کلی زنان در اقتصاد و سیاست بسیار کاهش یابد و تنها تعداد بسیار محدودی از زنان بتوانند به جایگاه‌های محدود رهبری و مدیریتی در اقلیم کردستان دست یابند. در این میان دو مقوله تسهیل‌کننده (مانند سهمیه) و داشتن الگو و مربی به همراه خصوصیات خاص رهبری این زنان باعث شده‌است تا آن‌ها بتوانند راحت‌تر به سطوح بالایی قدرت دست یابند. به عبارت دیگر، **ضرورت داشتن حامی و واسطه در حزب و قبیله باعث شده بسیاری از زنان شایسته و تحصیل‌کرده نتوانند به جایگاه‌های مناسب خود در کردستان عراق دست یابند و در واقعیت، مانع بزرگی برای دستیابی زنان به جایگاه‌های رهبری است و تعداد زنانی که می‌توانند وارد حلقه رهبری و قدرت گردند، بسیار محدود است. هرچند الزاماً تنها داشتن خانواده و حامی در حزب نیز باعث موفقیت زنان نمی‌شود و در این خانواده‌ها، زنان بسیاری هستند که نمی‌خواهند و توانایی رهبری و مدیریت را هم ندارند. دیدن زنان تحصیل‌نکرده با نقش‌های سنتی در خانواده‌های بانفوذ کُرد بسیار عادی است. آنچه باعث شده است تا از میان برخی از این خانواده‌ها، زنانی به جایگاه‌های رهبری دست یابند شاید این است که خانواده‌ها و حامیان این زنان، برخلاف بسیاری دیگر از خانواده‌های بانفوذ از دختران و زنان خود حمایت کرده و به آن‌ها اهمیت می‌دهند، همچنین این زنان الگو، مربی و راهنمایانی داشته‌اند که به آن‌ها در راه رسیدن به جایگاه‌های رهبری کمک نموده و عوامل تسهیل‌کننده‌ای نیز وجود داشته تا در این مسیر به آن‌ها کمک نماید ولی در نهایت خصوصیات رهبری و ویژگی شخصیتی این معدود زنان است که پیشرفت آن‌ها را تضمین کرده‌است و به آنان کمک نموده تا جایگاه خود را حفظ نمایند.**

این پژوهش، اولین تحقیق در این زمینه در اقلیم کردستان عراق است و احتمال دارد نکات و جنبه‌هایی از ادبیات موضوع وجود داشته باشند که این تحقیق نتوانسته است به آن بپردازد. بر همین اساس می‌توان پیشنهادات زیر را به محققان آتی ارائه نمود:



- ✓ سایر محققان در حوزه رهبری زنان می‌توانند با رویکردی کاربردی یا توسعه‌ای از مدل ارائه شده در این پژوهش، تحقیقات دیگری انجام دهند.
- ✓ هنوز تعداد تحقیقاتی که به ویژگی‌ها و خصوصیات خاص شخصیتی رهبران زن پرداخته باشند، بسیار اندک است و این خلأ در ادبیات موضوع به‌خوبی حس می‌شود و لازم است با به‌کارگیری تست‌های مختلف و معتبر شخصیت، این خصوصیات در رهبران زن به‌طور دقیق سنجیده شده و میزان تمایز و تفاوت آن‌ها با سایر زنان مشخص شود.
- ✓ تحقیقات اخیر نشان داده‌اند که سبک مطلوب رهبری، سبکی واحد و یکسان برای همه نیست؛ بلکه بستگی به زمینه و محتوای سازمانی، محیط و خصوصاً ویژگی‌ها و خصوصیات گروه و شخصیت آنان دارد (هاگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶؛ استفنس<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۹؛ ون‌دیک<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۱۸). اکثر تحقیقات به بررسی خصوصیات و ویژگی‌های رهبران مرد و زن پرداخته‌اند در حالی که در مدل‌های مختلف رهبری مانند رهبری اقتضایی و نظریات جدید رهبری، نقش پیروان و محیط سازمانی نیز اهمیت دارد (سالواج و کوشل، ۲۰۲۰؛ ریچر<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۱۸). بنابراین، بررسی این موضوع که چگونه پیروان، محیط و فرهنگ سازمانی زمینه حضور بیشتر و آسان‌تر رهبران زن را فراهم می‌آورند، می‌تواند برای تحقیقات آتی مناسب باشد.
- ✓ بررسی کردن دقیق‌تر نقش سهمیه در افزایش مشارکت زنان و تدوین مکانیزم‌هایی برای تخصیص سهمیه به زنان در تمامی طبقات اجتماعی.
- ✓ موضوع برقراری تعادل میان شغل و خانواده یکی از مهم‌ترین مشکلات زنان شاغل در اقلیم کردستان عراق است، اینکه چگونه و به چه شیوه‌هایی می‌توان بر این مشکل فائق آمد می‌تواند موضوع مناسبی برای تحقیقات آتی در اقلیم کردستان عراق باشد.

<sup>1</sup> Hogg

<sup>2</sup> Steffens

<sup>3</sup> Van Dick

<sup>4</sup> Reicher

## منابع

- حاجی میرخان، زرار. (۱۳۹۰). اقلیم کردستان عراق. فصلنامه فرهنگی اجتماعی گفتگو، شماره ۵۸.
- رضوانی، مهدیه و زنجانی‌زاده، هما. (۱۳۹۴). بررسی عوامل موثر بر تقسیم کار در خانواده مطالعه موردی: زنان متأهل شاغل در آموزش و پرورش شهر مشهد. *مطالعات اجتماعی روان شناختی زنان*، ۱۳(۴)، ۲۹-۶۰.
- سفیری، خدیجه و منصوریان راوندی، فاطمه. (۱۳۹۴). کلیشه‌های جنسیتی و سلامت اجتماعی. *مطالعات اجتماعی روان شناختی زنان*، ۱۳(۲)، ۳۷-۶۶.
- سهراب، گلچهره. (۱۳۸۵). مروری بر ادبیات رهبری زنان و تفاوت‌های سبک‌های رهبری زنان و مردان. *چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*.
- ضرغامی فرد، مژگان و بهبودی، محمدرضا. (۱۳۹۳). پدیده صخره شیشه‌ای: بررسی تجربه‌ها و چالش‌های زنان در پست‌های رهبری سازمان. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۲(۲)، ۱۹۱-۲۱۲.
- علیقلی، منصوره. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین مشارکت زنان در نیروی کار و توسعه اقتصادی کشورهای اسلامی. *مطالعات اجتماعی روان شناختی زنان*، ۱۴(۲)، ۶۳-۸۶.
- Abalkhail, J.M. and Allan, B. (2016). "Wasta" and women's careers in the Arab Gulf States", *Gender in Management: An International Journal*, 31 (3): 162-180.
- Abdalla, I. A. (2015). Being and Becoming a Leader: Arabian Gulf Women Managers' Perspectives. *International Journal of Business and Management*, 10(1), 25.
- Age, L. J. (2011). Grounded theory methodology: Positivism, hermeneutics, and pragmatism. *The qualitative report*, 16(6), 1599-1615.
- Aligholi, M. (2015). The relationship between women's participation in the workforce and economic development in Islamic countries. *Quarterly Journal of Women's Studies Sociological and Psychological*, 14 (2), 63-86 (Text in Persian).
- Alghamadi, A. (2007). *Explicit and implicit motivation towards outbound tourism: a study of Saudi tourists*. University of Glasgow. Unpublished Dissertation.
- Arzeni, S. (2009). *The impact of culture on tourism*, OECD.



- Badran, M. (2011). *Feminist, Islam, and nation: Gender and the making of modern Egypt*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Barreto, M., Ryan, M. K., and Schmitt, M. T. (2009). *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Becker, T. A. (2006). *The self-perceived leadership characteristics of female producers*. (Masters thesis liberty university Department of Communication Studies, United States). Retrieved from <https://core.ac.uk>
- Burke, R. J. (2009). Cultural values and women's work and career experiences. In R. S. Bhagat and R. M. Steers (Eds.), *Culture, organizations, and work* (pp. 442–461). Cambridge: Cambridge University Press.
- Burns N (2007) Gender in the aggregate, gender in the individual, gender and political action. *Politics & Gender*. 3 (1),104-124.
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., and Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 670-685.
- Collier, P., and Hoeffler, A. (2004). Greed and grievance in civil war. *Oxford economic papers*, 56(4),563-595.
- Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage.
- Cross, C. (2010). Barriers to the executive suite: evidence from Ireland. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 104-119.
- Fearon, J. D., and Laitin, D. D. (2003). Ethnicity, insurgency, and civil war. *American political science review*, 97(1), 75-90.
- Folta, S. C., Seguin, R. A., Ackerman, J., and Nelson, M. E. (2012). A qualitative study of leadership characteristics among women who catalyze positive community change. *BMC public health*, 12(1), 383.
- Frankel, J. A. (2012). *The natural resource curse: A survey of diagnoses and some prescriptions*. HKS Faculty Research Working Paper Series. [www.dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/4454156/Frankel\\_NaturalResource.pdf?sequence=1&origin=publication\\_detail](http://www.dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/4454156/Frankel_NaturalResource.pdf?sequence=1&origin=publication_detail)

- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: The Sociology Press.
- Glaser, B. G. (2016). Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 23-38.
- Glaser, B. G., and Holton, J. (2007). Remodeling grounded theory. *Historical Social Research/Historische Sozialforschung. Supplement 19(32)*, 47-68.
- Glaser, B. G., and Hon. (2005). Staying open: the use of theoretical codes in grounded theory. *The Grounded Theory Review*, 5(1), 1-20.
- Glaser, B. G., and Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*: Aldine de Gruyter.
- Haji Mirkhan, Zarar (2011), Iraqi Kurdistan Region, *Goftogu Social-Cultural Journal*, no 58 (Text in Persian).
- Hampden, M. (2015). *Women on top* .(Doctoral dissertation, University of Prince Edward Island).
- Harley, D., Grome, S., Kim, S. H., McLendon, T., Hunn, V., Canfield, J., ... and Wells, A. (2018). Perceptions of Success and Self-Sustainability Among Women Participating in an Entrepreneurial Skills Development and Empowerment Program Through Photovoice. *Journal of Ethnic & Cultural Diversity in Social Work*, 1-19.
- Hart, D. M. (2014). *Tribe and society in rural Morocco*. Routledge.
- Helfat, C. E., Harris, D., & Wolfson, P. J. (2006). The pipeline to the top: Women and men in the top executive ranks of US corporations. *Academy of Management Perspectives*, 20(4), 42-64.
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., and Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1165-1185.
- Hirsch, P., and Hilton, M. (2014). *Practical Visionaries: Women, Education and Social Progress, 1790-1930*. Routledge.
- Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., and Lyons, B. D. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 347-381.
- Hogg, M. A. (2018). Self-Uncertainty, Leadership Preference, and Communication





- of Social Identity. *Atlantic Journal of Communication*, 26(2), 111-121.
- Hubbard, M. G. (2018). *Where Are the Women? An Investigation into Why Women Are Not Attaining Top Leadership Positions within the Financial Services Industry* (Doctoral dissertation, Temple University).
- Ibarra, H., Ely, R., and Kolb, D. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard business review*, 91(9), 60-66.
- Jensen, N., and Wantchekon, L. (2004). Resource wealth and political regimes in Africa. *Comparative political studies*, 37(7), 816-841.
- Joly, D., and Bakawan, A. (2016). Women in Kurdistan-Iraq: issues, obstacles and enablers. *The International Journal of Human Rights*, 20(7), 956-977.
- Judge, T. A., Heller, D., and Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(3), 530.
- Kerr, N. M. (2011). *Creating a protective picture: A grounded theory of how medical surgical nurses decide to follow a "charting-by-exception" policy on a day-to-day, patient-by-patient basis.* (Unpublished Doctoral Dissertation, Rutgers, the State University of New Jersey)
- Leibbrandt, A., and List, J. A. (2014). Do women avoid salary negotiations? Evidence from a large-scale natural field experiment. *Management Science*, 61(9), 2016-2024.
- Lillbacka, M. (2010). *Female Leadership Motivation in Small and Medium-Sized Enterprises.* [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/15315/Lillbacka\\_Marjo.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/15315/Lillbacka_Marjo.pdf)
- Lin, Y., Lai, P., Chiu, Y. C., Hsieh, H., and Chen, Y. (2016). Experience of dormitory peer mentors: *Journey of self-learning and development.* *Education*, 136, 437-450.
- Lovenduski J (2005) *Feminizing Politics.* Cambridge, UK: Polity.
- Melero, E. (2011). Are workplaces with many women in management run differently?. *Journal of Business Research*, 64(4), 385-393.
- MacDowall, David (2004), *A Modern History of the Kurds* (3rd ed.), London: I.B. Tauris, pp. 207-210.
- Maktabi, R. (2010). Gender, family law and citizenship in Syria. *Citizenship Studies*, 14(5), 557-572.

- Marques, J. (2018). Courage: Mapping the Leadership Journey. In *Women's Leadership Journeys* (pp. 119-139). Routledge.
- Metcalfe, B. D. (2011). Women, empowerment and development in Arab Gulf States: a critical appraisal of governance, culture and national human resource development (HRD) frameworks. *Human Resource Development International*, 14(2), 131-148.
- Miner-Rubino, K., and Cortina, L. M. (2004). Working in a context of hostility toward women: implications for employees' well-being. *Journal of occupational health psychology*, 9(2), 107.
- Mojab, S. (2001). Women and Nationalism in the Kurdish Republic of 1946. *Women of a non-state nation: The Kurds*, 71.
- Moore, S., and Diese, A. (2018). Women in Leadership. In *Women and Leadership* (pp. 111-115). Springer, Cham.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Omar, K. (2011). Women's managerial careers in the context of the United Arab Emirates. *Jyväskylä studies in business and economics*, (106).
- Paludi, M. A. (Ed.). (2008). *The psychology of women at work: Challenges and solutions for our female workforce* (Vol. 1). ABC-CLIO.
- Razvani, M., and Zanjanizadeh, H. (2015). A Study on Factors Affecting Division of Labor in Family (Case Study of Married Female Working for Ministry of Education in Mashhad), *Quarterly Journal of Women's Studies Sociological and Psychological*, 13 (4), 29-60 (Text in Persian).
- Reicher, S. D., Haslam, S. A., and Platow, M. J. (2018). Shared social identity in leadership. *Current opinion in psychology*, 23, 129-133.
- Richards, K. J. (2009). *The role of affinity in New Netherland border disputes: a reevaluation of Dutch- English relation in New Netherland*. University of Texas at Dallas. Unpublished Dissertation. PP.47-50.
- Riggio, R. E. (2010). *Cutting-edge leadership*. Retrieved from <http://www.psychologytoday.com/blog/cutting-edge-leadership/201003/why-womenmake-better-leaders-than-men>.
- Ross, M. L. (2001). Does oil hinder democracy?. *World politics*, 53(3), 325-361.
- Ross, M. L. (2008). Oil, Islam, and women. *American political science*



review, 102(1), 107-123.

- Safiri, Khadijeh, Mansoirian Ravandi, Fatemeh. (2015). Gender Clichés and Social Health: a Study on Men and Women from Tehran. *Quarterly Journal of Women's Studies Sociological and Psychological*, 13 (2), 66-37 (Text in Persian).
- Salvaj, E., and Kuschel, K. (2020). Opening the “Black Box”: Factors Affecting Women’s Journey to Senior Management Positions—A Literature Review. In *The New Ideal Worker* (pp. 203-222). Springer, Cham
- Saneya El-Neshawy. (2014). Transforming relationships and co-creating new realities: landownership, gender and ICT in Egypt. In I. Buskens and A. Webb (Eds.). *Women and ICT in Africa and the Middle East: Changing selves, changing society*. United Kingdom: Zed Books Ltd
- Sandberg, S. (2013). with Nell Scovell. *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*.
- Simpson, W. G., Carter, D. A., and D’Souza, F. (2010). What do we know about women on boards? *Journal of Applied Finance*, 20, 27–39.
- Sohrab, G. (2006). A Review of Women's Leadership Literature and the Differences of Men's and Leadership Styles, *Fourth International Conference on Management*, Tehran, Iran (Text in Persian).
- Solati, F.(2017), *Women, work, and patriarchy in the Middle East and North Africa*, Cham, Switzerland, Palgrave Macmillan.
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Peters, K., and Quiggin, J. (2018). Identity economics meets identity leadership: Exploring the consequences of elevated CEO pay. *The Leadership Quarterly*.
- Tönnies, F. (1955). *Community and association:(Gemeinschaft und gesellschaft)*. Routledge & Paul.
- Van Bruinessen, M. (2001). From Adela Khanum to Leyla Zana: women as political leaders in Kurdish history. *Women of a Non-state Nation: The Kurd*, 95-112.
- Van der Ploeg, F. (2011). Natural resources: curse or blessing?. *Journal of Economic literature*, 49(2), 366-420.
- Van Dick, R., Lemoine, J. E., Steffens, N. K., Kerschreiter, R., Akfirat, S. A., Avanzi, L., ... & González, R. (2018). Identity leadership going global: Validation

- of the Identity Leadership Inventory across 20 countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 697-728.
- Wahab, B. A. (2014). *Iraq and KRG Energy Policies: Actors, Challenges and Opportunities*. The American University of Iraq, Sulaimani, Institute of Regional and International Studies.
- Wenar, Leif. (2016). *Blood Oil: Tyrants, Violence, and the Rules That Run the World*. Oxford: Oxford University Press.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., and Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. *The nature of leadership*, 101, 124.
- Zarghamifard, M., Behboudi, M. (2014). The Glass Cliff Phenomenon: Women Experiences and Challenges in Leadership Position. *Organizational Culture Management*, 12(2), 191-211 (Text in Persian).
- Zhong, Y. G., Couch, S., and Blum, S. C. (2011). Factors affecting women's career advancement in the hospitality industry: Perceptions of students, educators and industry recruiters. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 23(4), 5-13.

## ***Model of Achieving Leadership Positions among Kurdish Women in Kurdistan Region of Iraq***

Nazanin Kareem Mohammed Aljaf<sup>1</sup>  
Mohsen Amiri<sup>2</sup>  
Khadijeh Safiri<sup>3</sup>  
Freshteh Amin<sup>4</sup>

### ***Abstract***

Kurdish women are more active in social spheres than Arab women. Despite the fact of being freely present in society, the number of Kurdish women in senior management positions in organizations and society are very low. The purpose of this research which used classic grounded theory was to design a model for women's achievement of leadership positions in the Iraqi Kurdistan region. Theoretical sampling has been used to reach the participants and meeting theoretical saturation. Sixteen women participated in this study have high-level managerial and leadership positions in Iraqi Kurdistan region. The seven categories of research are: patriarchal norms with religious cover and Kurdish tribal culture, oil Dutch disease in the Iraqi Kurdistan region, the negative characteristics of women in Kurdistan, having the support of prominent families and influential members of the tribe and the party, facilitators for achieving Leadership, having mentor and coach, and leadership traits. Based on these categories, a model is presented. The main finding of this study is that women need a strong and influential family to reach leadership positions. In

---

<sup>1</sup> . PhD Student, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

\*Corresponding Author: Email: Nazanin.Kareemm@ut.ac.ir

<sup>2</sup> . Associate Professor, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

<sup>3</sup> . Professor, Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University, Tehran, Iran

<sup>4</sup> . Assistant Professor, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

Submit Date: 2019/6/2

Accept Date:2019/7/18

(DOI): 10.22051/JWSPS.2019.28068.2085

**Women Social and Psychological Studies/ <http://jwsp.s.alzahra.ac.ir>  
Vol.17, No.2, Summer 2019**

addition, they must have some leadership traits, role model and mentor. Also, facilitating factors such as the quota, ease women's achievement of leadership.

***Keyword***

Women Leadership, Classic Grounded Theory, Patriarchy Norms, Leadership Traits, Iraqi Kurdistan Region