



نظرية السقف الزجاجي ودورها في تمكين المرأة من  
المناصب القيادية العليا في المملكة العربية السعودية

**إعداد:**

**د. نواف عطا الله العنزلي**

دكتوراه فلسفة القيادة والإدارة التربوية المملكة العربية السعودية

**د. منى حمد العسكـر**

دكتوراه تعليم الكبار والتعليم المستمر المملكة العربية السعودية





## نظرية السقف الزجاجي ودورها في تمكين المرأة من المناصب القيادية العليا في المملكة العربية السعودية

د. نوف عطا الله العنزي

دكتوراه فلسفة القيادة والإدارة التربوية المملكة العربية السعودية

د. منى حمد العسكـر

دكتوراه تعليم الكبار والتعليم المستمر المملكة العربية السعودية

### • مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظرية السقف الزجاجي في تمكين المرأة السعودية من المناصب القيادية العليا خاصة بإدارات التعليم ، والتحديات الرئيسية التي تواجه هذا التمكين، وتشخيص الأسباب التي تقف وراء دور نظرية السقف الزجاجي في تمكين المرأة في السياق السعودي من المناصب القيادية العليا، وتحديد مظاهر تأثير نظرية "السقف الزجاجي" على تمكين المرأة من تقلد المناصب العليا في السياق السعودي، ثم ترصد الدراسة عدداً من السياسات والتوجهات التي يمكن أن تسهم في تخطي الحواجز التي تفرضها نظرية السقف الزجاجي على تبوأ المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا؛ من وجهة نظر العينة، وقد استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت المقابلات، وهي المقابلات الفردية، ومقابلات مجموعات التركيز، كما تم اختيار عينة كرة الثلج المتدرجة (العينة الشبكية) Snowball Sample في المقابلات للقيادات النسائية بإدارات التعليم بكافة مناطق المملكة كعينة قصدية. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن أن التحديات المؤسسية والتحديات الاجتماعية جاءت بالدرجة الأولى من التحديات الرئيسية التي تواجه تمكين المرأة في المملكة العربية السعودية من المناصب القيادية العليا، وكان أبرز أسباب تأثير نظرية السقف الزجاجي على هذا التمكين من وجهة نظر عينة المقابلة، ضعف دعم اللوائح التنظيمية والتشريعية التي تلزم صناع القرار بتمكين المرأة من المناصب القيادية العليا، كما أن المظاهر المصاحبة للسقف الزجاجي ما هي إلا مؤشرات دالة على حالة اللامساواة في فرص توظيف القدرات البشرية بفعالية وبصورة متساوية في جميع الأنشطة، وانعدام القدرة لدى النساء في مؤسسات العمل، حيث تبين من النتائج أنه لا يوجد إلا امرأة واحدة فقط تشغل منصب مدير عام التعليم من بين ١٤ منطقة و٣٣ محافظة.

الكلمات المفتاحية: السقف الزجاجي، تمكين المرأة، القيادة.

### *The role of the glass ceiling theory in empowering Saudi women to hold senior leadership positions*

*Dr. Noof Atallah Al-Anazi & Dr. Mona Hamad Al-Askar*

#### **Abstract:**

*This study aimed to identify the role of the glass ceiling theory in empowering Saudi women to hold senior leadership positions, especially in education departments, and the main challenges facing this empowerment, and to diagnose the reasons behind the role of the glass ceiling theory in empowering women in the Saudi context to hold senior leadership positions, and to identify the manifestations of the impact of the "glass ceiling" theory on empowering women to hold senior positions in the Saudi context, then the study monitors a number of policies and trends that can contribute to overcoming the*

*barriers imposed by the glass ceiling theory on Saudi women holding senior leadership positions; from the point of view of the sample, and the descriptive analytical approach was used, and interviews were applied, namely individual interviews and focus group interviews, and a snowball sample (network sample) was chosen in the interviews for female leaders in education departments in all regions of the Kingdom as a deliberate sample. The results of the study showed that institutional and social challenges were the main challenges facing women's empowerment in the Kingdom of Saudi Arabia from senior leadership positions. The most prominent reasons for the impact of the glass ceiling theory on this empowerment from the point of view of the interview sample were the weak support of the regulatory and legislative regulations that oblige decision-makers to empower women from senior leadership positions. The manifestations accompanying the glass ceiling are only indicators of the state of inequality in the opportunities to employ human capabilities effectively and equally in all activities, and the lack of ability among women in work institutions. The results showed that there is only one woman holding the position of Director General of Education out of 14 regions and 33 governorates. Keywords: Glass ceiling, women's empowerment, leadership.*

**Keywords: Glass ceiling, Women's empowerment, Leadership**

#### • مقدمة:

يتزايد الاهتمام بقضايا المرأة العربية بوجه عام والمرأة في المجتمع السعودي بوجه خاص، يوماً بعد يوم على اختلاف تلك القضايا، ويظهر هذا الاهتمام فيما يختاره الباحثون من موضوعات في مختلف العلوم الاجتماعية، ويعكس ذلك أمرين، الأول: أهمية تلك القضايا التي جعلتها محط اهتمام الباحثين في مختلف تلك التخصصات، والثاني: الاعتراف المتزايد بتلك القضايا وما تطرحه من إرهابات على المستوى الثقافي والسياسي والاجتماعي والاقتصادي، وتأتي هذه الأهمية لارتباطها بالمرأة باعتبارها تمثل عنصراً فاعلاً في المجتمع، يقع على عاتقه الكثير من المهام والأدوار التي تتعلق بالأسرة، والتي تمثل نواة المجتمع، إضافة إلى ما تقوم به خارج نطاق الأسرة، في مجال السياسة والاقتصاد والتعليم وكافة شؤون المجتمع.

وهذا الاهتمام ما هو إلا نتاج توجهات النظريات والممارسات القيادية الحديثة في العصر الحالي، نحو التركيز على المرأة في مجال القيادة، فهي تتمتع بالعديد من المزايا القيادية المؤسسية والتي تميزها عن الرجل، وتجعل لديها القدرة على إحداث التغيير المطلوب ( Sueda, Kim, Mayer & Asai, 2020, p.39 ).

<sup>1</sup> Sueda, K., Kim, S., Mayer, C. H. & Asai, A. (2020). Women in global leadership: Asian and African perspectives. The Aoyama Journal of International Politics, Economics and Communication, (104), 40-59

تؤدي زيادة مشاركة النساء في القوى العاملة عالمياً دوراً حيوياً في تقليل الفقر، ودعم النمو الاقتصادي، وتعزيز استقلالية النساء ( WTTTC, Driving women's success, 2019). وفقاً لتقرير اتجاهات العمل العالمي الصادر عن منظمة العمل الدولية (ILO Global study trends report, 2017)، يوجد حوالي ٣ مليارات شخص يعملون على مستوى العالم، منهم ١.٢ مليار يشكلون القوى العاملة النسائية (Tekeli, 2019). ٣

لذلك تسعى المملكة العربية السعودية من خلال خطة التنمية إلى تعزيز دور المرأة في صناعة التنمية الوطنية، وذلك من خلال زيادة مشاركتها في تولي الوظائف المهمة، وتمكينها لتصبح فاعلة في الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية، مما يتعين معه أن تكون المرأة مجهزة بالمعرفة والمهارات اللازمة التي تضمن الاستخدام الأمثل للموارد، مع الحفاظ على مستويات عالية من الإتقان والجودة (التويجري، ٢٠١٨). ٤

تشير العديد من الدراسات أنه على الرغم من سعي المرأة إلى تطوير ذاتها ورفع كفاءاتها العلمية والعملية، حتى تكون جديرة باحتلال مكانة مميزة في المجتمع وكافة مؤسساته على اختلافها، فإن تقلدها المناصب العليا أصبح محدوداً أو مقصوراً على مجالات معينة أو فرص محددة، وذلك وفقاً لما تؤكد عليه العديد من الأدبيات والدراسات البحثية، والواقع العملي الذي يثبت أنه على الرغم من استفادة المرأة من حقها في التعليم وضمان حقها القانوني في العمل كحق إنساني، إلا إن المرأة العاملة تبقى رهينة لرؤى وأحكام واعتقادات مجتمعية مسبقة، كبلتها ووضعت في طريقها عراقيل مختلفة، تحول دون تمكنها من وضع كافة طاقاتها ومهاراتها في خدمة تقدم المجتمع ونهضته (بويس وقبلان، ٢٠٢١). ٥

إن مشاركة المرأة في الوظائف القيادية في المملكة العربية السعودية تواجه عدة تحديات تعيق قدرتها على ممارسة دورها بفاعلية، وتعد ظاهرة السقف الزجاجي واحدة من أهم التحديات التي تحول دون تقدم المرأة وتطوير قدراتها ومهاراتها والمشاركة في صناعة القرار داخل مؤسسات العمل، والتي تشير إلى تحيزات خفية واتجاهات تنظيمية غير مرئية تعيق

<sup>2</sup> women leaders, sustainability, (12) 2100, pp. 1-22. World travel and tourism council (2019), Driving women's success

<sup>3</sup> Tekeli, H.N. (2019), Women's employment in tourism sector in Turkey, issues faced and the effect of glass ceiling syndrome on women workforce in tourism., Social sciences, vol. 14, Issue 2, pp. 179-191

<sup>٤</sup> التويجري، وفاء حمد. (٢٠١٨). "التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية واليابانية: دراسة مقارنة". مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد ٧١، العدد ٣، الصفحات ٥٦٨-٦١٢.

<sup>٥</sup> -بويس، نور محمد بويس وقبلان، سمر معروف. (٢٠٢١). أثر محدودات السقف الزجاجي على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة، دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٦، العدد ١٠.

التقدم الوظيفي للمرأة العاملة، وتمنعها من الوصول إلى المناصب القيادية. وهي عبارة عن حواجز تعيق نهوض المرأة، وتمنعها من الارتقاء إلى المناصب القيادية العليا بسبب الصور النمطية والتقاليد المهنية ( Jarmon, 2014, p.9).

تؤكد الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع على أن ظاهرة السقف الزجاجي لها آثار سلبية على حقوق وفرص وإمكانات النساء، كما تضر بالإنتاجية والابتكار والتنوع في المؤسسات. لذلك ينبغي محاربة هذه الظاهرة بواسطة سياسات وبرامج ومبادرات تهدف إلى تعزيز تكافؤ الفرص والمساواة بين الجنسين في مجال العمل.

ومن خلال اهتمام البحث الحالي بالدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع على الساحة العربية، تبين أن هناك ندرة كبيرة للغاية في دراسة هذه النظرية وعلى وجه الخصوص في المجتمع السعودي، وهو ما يشكل دافعاً لاتجاه البحث نحو اختيار هذا الموضوع لدراسته وتحليله.

وفي هذا السياق تتناول هذه الدراسة نظرية السقف الزجاجي وتحدياتها المختلفة التي تقف وراء بروزها وكيفية التغلب عليها، وكذلك دورها في تمكين المرأة السعودية من المناصب القيادية العليا بشكل عام وفي إدارات التعليم بشكل خاص، مع تقديم توصيات علمية تساهم في تعزيز استراتيجيات تمكين المرأة، وتوسيع فرصها لتولي المناصب القيادية بما ينعكس إيجاباً على التنمية المستدامة.

### • مشكلة الدراسة:

يُطلق السقف الزجاجي على الحواجز غير المرئية التي تتمحور حول النساء، وهو ظاهرة عالمية تعاني منها النساء في مجتمعات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وهو يعبر عن وجود حواجز شفافة غير مرئية أو اصطناعية معتمدة على التقاليد والأعراف المجتمعية أو حتى على تحيز المؤسسة؛ مما يمنع أصحاب الكفاءات سواء من النساء أو الأقليات من التدرج في الوظائف المختلفة، ومن ثم فهي من أبرز وأهم أسباب عدم وصول المرأة إلى القمة (الكعبي، ٢٠١٧). ٧.

ويتجسد مفهوم السقف الزجاجي على أرض الواقع من خلال احتكار فئة من الناس المناصب القيادية وفقاً للتمييز، إما بحسب الجنس أو اللون أو غير ذلك، ويرجع السبب في تسميتها أسقف؛ لأن الأشخاص الذين لا ينتمون إلى الفئة المسيطرة، وضعت لهم حدود واضحة لدى التقدم المسموح لهم للوصول

<sup>6</sup> Jarmon, L. J. (2014). Cracking the glass ceiling: A phenomenological study of women administrators in higher education. Ph.D. thesis in educational leadership, Iowa State University, Ames, Iowa.

<sup>٧</sup> الكعبي، سهام مطشر. (٢٠١٧). السقف الزجاجي، المفهوم والأسباب والآثار، مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية، المجلد ١، العدد صفر.

إليه ، ضمن رتب المؤسسة، وسُمي بالزجاجي ؛ لأنه شفاف لا يمكن ملاحظته ومن الصعب اكتشافه من الوهلة الأولى (حسنيين، ٢٠٢٠)، فالسقف الزجاجي يتميز بخصائص الزجاج من حيث هو شفاف يصعب رصده من طرف من تعرض له، وحتى إن تم رصده فمن الصعب عليه أن يريه للآخرين الذين يمكنهم مساعدته على تخطيه، كما أنه يمكن أن يكون قاسيا يصعب تجاوزه ، لكنه في الأخير يبقى زجاجيا ،وبمقدار من القوة والمتابعة يمكن كسره من طرف من يعانون منه (بوسكرة وآخرون، ٢٠٢٠)، ٩.

وبرغم التطور الملحوظ لوضع المرأة في العالم، إلا أن الإحصائيات تثبت أن التغيير في وضع المرأة بقي ضعيفا، حيث مثلت المرأة ٥,٤٠% في عام ٢٠٠٨ من قوة العمل العالمية و ٩,٣٩% في ١٩٩٨ ووصلت النسبة إلى ٧,٦٧% من النساء مقابل ٥,٧٨% من الرجال، ومن بين ١٩٢ دولة في العالم، ١٢ دولة فقط حطمت السقف الزجاجي ولديها نساء في مناصب قيادية، إضافة إلى ذلك تشغل النساء في العالم من ١-٣% من المناصب التنفيذية العليا في الشركات الكبرى، كما تكسب حوالي ٧٠% من متوسط ما يكسبه الرجال (جيرينبرج وبارون، ٢٠٠٤) ١٠.

وترجع الكثير من الدراسات هذه الظاهرة في المؤسسة إلى وجود بعض المعتقدات الخاطئة حول طبيعة الأعمال التي يمكن أن تقوم بها المرأة، فمثلا هناك اعتقاد خاطئ أن المرأة تفتقر إلى الجرأة المطلوبة لاتخاذ القرارات في المستويات العليا، وإذا قدر لها أن تصل، فسيتم إبعادها عن الوظائف الاستراتيجية (قشي، ٢٠٠٩) ١١.

وعطفاً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في فهم التحديات التي تواجه تمكين المرأة من المناصب القيادية العليا في المملكة العربية السعودية، في ظل وجود ظاهرة "السقف الزجاجي" التي تعيق تقدمهن؛ فعلى الرغم من التقدم الملحوظ في توفير التعليم والحقوق والفرص للمرأة، إلا أنه تبقى العديد من التحديات الثقافية والاجتماعية والتنظيمية قائمة، مما يحد من قدرتها على ممارسة دورها بفاعلية في مجالات التنمية الوطنية.

تتطلب هذه المشكلة استكشاف العوامل التي تسهم في استمرار هذه التحديات، سواء كانت مرتبطة بالتقاليد المهنية أو الصور النمطية السلبية. كما تتطلب الدراسة تحليل كيفية تأثير هذه التحديات على فعالية المرأة في القيادة العليا، واستعراض السياسات والتوجهات التي يمكن أن تسهم في

<sup>٨</sup> -حسنيين، ندى علي محمود أحمد. (٢٠٢٠). أثر قيادة المرأة على السلوكيات الوظيفية للعاملين في الجامعات السودانية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ٢٨.

<sup>٩</sup> بوسكرة، عمر، عبد السلام، سليمان، سليمان وتيش، محمد. (٢٠٢٠). السقف الزجاجي عند المرأة العاملة الجزائرية كأحد أشكال الجمود الوظيفي، مجلة البيداغوجيا، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

<sup>١٠</sup> جيرينبرج، جيرالد بارون، روبرت (٢٠٠٤). إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة ومراجعة رفاعي محمد وإسماعيل بسيوني. الرياض: دار المريخ.

<sup>١١</sup> قشي، متنوري. (٢٠٠٩). محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر.

تخطي هذه الحواجز. وفي ضوء ذلك تسعى الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس في معرفة دور نظرية السقف الزجاجي بتمكين المرأة السعودية من المناصب القيادية وخاصة بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية؛ ويتفرع من هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية وهي:

### • أسئلة الدراسة:

- ◀ ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه تمكين المرأة في المملكة العربية السعودية من المناصب القيادية العليا؟
- ◀ ماهي الأسباب التي تقف وراء دور نظرية السقف الزجاجي في تمكين المرأة في السياق السعودي من المناصب القيادية العليا؟
- ◀ ما مظاهر تأثير نظرية "السقف الزجاجي" على تمكين المرأة من تقلد المناصب القيادية العليا في السياق السعودي؟
- ◀ ما هي السياسات التي يمكن أن تسهم في تخطي الحواجز التي تفرضها نظرية السقف الزجاجي على تبوأ المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا؟

### • أهداف الدراسة:

- ◀ التعرف على التحديات الرئيسية التي تواجه تمكين المرأة في المملكة العربية السعودية من المناصب القيادية العليا.
- ◀ تشخيص الأسباب التي تقف وراء دور نظرية السقف الزجاجي في تمكين المرأة في السياق السعودي من المناصب القيادية العليا.
- ◀ تحديد مظاهر تأثير نظرية "السقف الزجاجي" على تمكين المرأة من تقلد المناصب العليا في السياق السعودي.
- ◀ رصد السياسات والتوجهات التي يمكن أن تسهم في تخطي الحواجز التي تفرضها نظرية السقف الزجاجي على تبوأ المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا.

### • أهمية الدراسة:

- تتضح في ضوء عدد من الاعتبارات الآتية:
- ◀ قلّة دراسات موضوع ظاهرة السقف الزجاجي، خاصة في المجتمع السعودي.
- ◀ تُعدّ هذه الدراسة محاولة تأسيسية في مجال علم اجتماع المرأة، لتركيزها على قضية جديدة بالدراسة والبحث، وخاصة في ظل المكاسب المتزايدة التي تحقّقها المرأة السعودية وفي كافة المجالات.
- ◀ يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تكون مفيدة بالنسبة لصناع السياسات الخاصة بالعمل، حيث ستعطي لهم صورة واقعية حول واقع المرأة في مجال القيادة بمؤسسات العمل الحكومي منها والخاص.
- ◀ قد تكون التوصيات التي تصل إليها الدراسة مفيدة لصناع القرار بوزارة التعليم والقائمين على رعاية تحقيق الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ بتمكين المرأة ومنحها مزيد من الفرص.



◀ مساعدتها في تحقيق مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية بتبني وزارة الموارد البشرية لخطط مستقبلية لتمكين المرأة من المناصب القيادية العليا.

◀ فتحها المجال أمام الباحثين في مجال المرأة لاكتشاف فجوات بحثية جديدة، والعمل على إثراء المكتبة العربية بدراسات مستقبلية حول عدد من القضايا في المملكة العربية السعودية نحو احتياجات المجتمع الأنثوية والمستقبلية التي يجب أخذها بعين الاعتبار كذات أولوية بحثية لدى الباحثين.

### • حدود الدراسة:

◀ الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على بيان دور نظرية السقف الزجاجي في تمكين القيادات النسائية في المملكة العربية السعودية وخاصة بإدارات التعليم.

◀ الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على كافة إدارات التعليم (١٤ إدارة عامة) في المملكة العربية السعودية، لمناسبة هذه الإدارات في مجال التعليم لموضوع الدراسة، كونه المجال الأقرب لتمكين المرأة في المجتمع السعودي من المناصب القيادية العليا.

◀ الحدود البشرية: تمثل مجتمع الدراسة بمجموعة من القيادات النسائية المذكورة في الحدود المكانية.

### • منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة وأهدافها ومشكلتها التي تتصف بالطبيعة الوصفية التحليلية: استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لاستقصاء وجهة نظر القيادات التعليمية النسائية بإدارات التعليم، حول أهم تحديات السقف الزجاجي التي تواجههن، وتعيقهن عن تمكينهن الوظيفي وممارسة أدوارهن القيادية بفعالية وأسبابها ومظاهرها، إضافة إلى التعرف على سبل التغلب على هذه التحديات ومواجهتها. حيث يُشير حمزة وآخرون (٢٠١٦، ص٤٢) إلى "أن هذا المنهج يُعبر عن مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع؛ اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا؛ لاستخلاص دلالتها والوصول لنتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع"

كما يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها (المحمودي، ٢٠١٩) ١٣ ويُطبق هذا المنهج أيضاً على نطاق جغرافي كبير أو صغير، وقد يكون مسحاً شاملاً أو بطريقة العيننة، كما أنه يصف الظاهرة التي يريد دراستها إما كمياً أو نوعياً (المندلوي، ٢٠١٦) ١٣.

## • أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة نوعين من المقابلات، وهي المقابلات الفردية، ومقابلات مجموعات التركيز، كما تم اختيار عينة كرة الثلج المتدرججة (العينة الشبكية) Snowball Sample في المقابلات؛ حيث تساعد مقابلات مجموعة التركيز في استكشاف المعتقدات والمعرفة والخبرات بشكل أكثر وتشمل مجموعة من الأسئلة الحرة اعتماداً على عناصر الموضوع ومحاورة، التي يود الباحث أن يتناولها، وهذا النوع من الأسئلة يمنح الفرصة لتناول الموضوع بشكل أكثر تفصيلاً، وفي المقابلات شبه المنظمة تكون للباحث الحرية الكاملة في تحفيز المبحوث على توضيح الإجابة الأصلية، أو اتباع سلسلة من الاستفسارات التي يُقدمها المبحوث (الشمري، ٢٠١٧) ١٤.

ولكون الباحثان من منسوبات وزارة التعليم؛ فهن باحثات داخليات insider أو ما يعرف في الدراسات الأنثروبولوجية بمصطلح emic، وهو مصطلح يشير للباحث القادم من داخل السياق الذي يدرسه، والذي سيكون على الأغلب متعمقاً، ومعايشاً لهذا السياق، مما يسهل عليه الوصول للسياق؛ لمعرفته بطبيعة المشاركين، وخصائصهم، وأنظمة العمل (الشهري، ٢٠٢٠، ٧٠) ١٥. وبالتالي فهو ليس بحاجة إلى التعمق، أو القراءة المكثفة عن سياق الدراسة، والتي يقوم بها عادة الباحث الخارجي.

وقد تم اعتماد تحليل النسب المئوية للمقابلات المعمقة واحتساب تكرار اتفاق العينة على ذكر متقارب للتحديات والمظاهر والأسباب.

## • إجراءات المقابلة:

تُعد المقابلة استبانة شفوية لجمع المعلومات والبيانات والحقائق بشكل مباشر من الشخص الذي تُجري معه المقابلة، وتعتمد المقابلة على طرح مجموعة من الأسئلة من قبل الباحث ليتم الإجابة عليها من خلال عينة الدراسة وهي الشخص المعني بالمقابلة، ومن ثم يتم تحويل هذه الإجابات إلى معلومات وبيانات والاستفادة منها في موضوع الدراسة، حيث تُعتبر أداة تمكن الباحث من الحصول على معلومات مهمة تفوق في أهميتها ما يمكن أن يحصل عليه بواسطة استخدام أدوات أخرى (عبيدات وآخرون، ٢٠١٣)، وتم تطبيقها على عينة قصدية ممثلة من أفراد عينة الدراسة، بلغ عددها عشرين (٢٠) قيادية نسائية بإدارات التعليم.

- ◀ تحديد الهدف من المقابلة: هدفت المقابلة إلى الحصول على معلومات وإجابات تفسيرية وافية حول تحديات وأسباب ومظاهر تمكين المرأة السعودية من المناصب القيادية العليا من وجهة نظر بعض أفراد العينة.
- ◀ إعداد دليل المقابلة: تم إعداد المقابلة وقد تكونت من قسمين: القسم الأول: مقدمة تمهيدية للمقابلة. مقدمة تمهيدية موجهة للمقابل تتضمن (تحديد الهدف من إجراء المقابلة، وهو الحصول على إجابات تفسيرية

واقية، تحديد طريقة المقابلة (مباشرة أو هاتفية) وكانت كافة المقابلات غير مباشرة، الوقت المتوقع المستغرق لإجراء المقابلة، بينما تضمن القسم الثاني: أسئلة المقابلة المتعلقة بتحديد تحديات وأسباب نظرية السقف الزجاجي في تمكين المرأة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات النسائية بإدارات التعليم بشكل تفصيلي ثم الوصول لمظاهر تأثيرها وبالتالي سياسات واستراتيجيات التغلب على هذه التحديات.

التحقق من صدق وثبات المقابلة: تم التحقق من صدق المقابلة من خلال: الاعتماد على الأدبيات المتعلقة بالقواعد المنهجية لبناء المقابلة، والدراسات ذات العلاقة لتحقيق صدق المحتوى للتأكد من صدق المقابلة لما أعدت له، وتم استهداف أكثر من مشارك في أكثر من مكان للدراسة، وجرت مراجعة استجابات أفراد المقابلة وتلخيص وجهات نظرهم أما التحقق من ثبات المقابلة: تم تقدير ثبات المقابلة من خلال تطابق حكم اختصاصيين أو أكثر في تقدير المعلومات المستقاة من المقابلة وتفسيرها بتصميم استمارة تحليل لنتائج المقابلة، من خلال صياغة ملخص للإجابات كعبارات وتحديد عدد التكرارات لكل محور، وترتيبها تنازلياً حسب عدد التكرارات، وتم استخراج متوسطات حسابية لكل محور ليسهل الحكم على درجة الموافقة عليها من قبل عينة المقابلة، حيث تم استخدام كلا من البيانات الكمية والنوعية في تحليل المقابلة، وهذا يتفق مع رأي كريسويل (Creswell, 2014) ١١، وهذا يتفق مع رأي عباس وآخرون (٢٠١٦) الذي ينص على أنه "يمكن تحويل بيانات المقابلة إلى معلومات وبيانات كمية ليسهل الحكم عليها من قبل الباحث" (ص.١٤٦).١٢.

### • مجتمعة الدراسة:

القيادات النسائية بإدارات التعليم (١٤ إدارة).

### • عينة الدراسة وأهم خصائصها:

قام البحث بتطبيق الدراسة الميدانية على عينة من القيادات النسائية بعدد من إدارات التعليم وهي: (حائل، الرياض، جدة، المنطقة الشرقية، الحدود الشمالية)، وقد بلغ حجم العينة ٢٠ مفردة.

حيث طبقت أداة المقابلة على عينة قصدية من القيادات النسائية بالإدارات العامة للتعليم في المملكة العربية السعودية بلغت (٢٠) قائدة تعليمية، تم اختيارهم على ضوء مناصبهم القيادية وخبرتهم العلمية والعملية في عملهم بإدارات التعليم. كما هو موضح في الجدول (١):

<sup>11</sup> Creswell, J. (2014). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approach (4th ed.). SAGE Publications, Inc. Library of Congress.

<sup>12</sup> عباس، محمد، ونوفل، محمد، والعبسي، محمد، وأبو عواد، فريال. (٢٠١٦). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس (ط.٢). دار المسيرة للنشر والتوزيع.

جدول (١) اعداد القيادات النسائية بإدارات التعليم السعودية المشاركين بالمقابلة

النسبة	المجموع	عينات المقابلة	إدارة التعليم
٪١٠	٢	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل	
٪٢٥	٥	الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية	
٪٣٥	٧	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض	
٪٥	١	الإدارة العامة للتعليم بالحدود الشمالية	
٪٢٥	٥	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جدة	
٪١٠٠	٢٠	المجموع	

تشير البيانات في الجدول أن أعلى نسبة من عينات المقابلة جاءت للإدارة العامة للتعليم لمنطقة الرياض بلغت (٣٥٪) وربما يرجع ذلك لكون إحدى الباحثين تعمل مشرفة تربوية بنفس الإدارة وتسكن المنطقة مما سهل التواصل وإتمام المقابلات، بينما جاءت أقل نسبة من الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الحدود الشمالية بلغت (٥٪)، وربما يرجع ذلك لقلّة حجم المجتمع، في حين بلغت نسبة عينات المقابلة بالتساوي في كل من إدارات التعليم بجدة والمنطقة الشرقية (٢٥٪).

### • الأساليب الإحصائية المستخدمة :

استخدمت الدراسة الحالية العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS كما يلي: التكرارات Frequencies، والنسب المئوية Percents، والمتوسطات الحسابية Means؛ لترتيب المحاور بحسب أهميتها ترتيباً تنازلياً.

### • الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### • أولاً: نظرية السقف الزجاجي Glass Ceiling

برزت ظاهرة السقف الزجاجي إلى ميدان البحث العلمي في ثمانينيات القرن الماضي، وقد تناولها علماء الاجتماع وعلماء علم النفس التنظيمي وعلماء الإدارة والعلاقات العامة، وجاء الانتشار الأوسع للمصطلح بعد أن ورد في تقرير نشرته صحيفة وول ستريت جورنال (Wall Street Journal)، في الـ ٢٤ من مارس في العام ١٩٨٦. تحت عنوان السقف الزجاجي: لماذا لا يمكن للنساء أن يكسرن الحاجز غير المرئي الذي يحجبهن عن الوظائف العليا؟، وتناول المعوقات غير المحسوسة التي تواجهها النساء في المؤسسات والشركات، وتؤثر بشكل أسوأ من التمييز المعلن. يشير السقف الزجاجي لصيغة فريدة من التحيز والظلم واللاعديّة ضد النساء، ويختص هذا الظلم والتحيز بمكان العمل وبالمواقع القيادية والإدارية العليا في السلم الوظيفي (الكعبي، ٢٠١٧، ١٣).

كما يُشير السقف الزجاجي لعقبات غير مرئية "اجتماعية، ثقافية، دينية، تنظيمية، شخصية" تحول دون وصول المرأة للمناصب القيادية العليا). (غنيم، ٢٠٢٠، ١٤).

<sup>١٣</sup> مرجع سابق

<sup>١٤</sup> غنيم، فائزة عادل. (٢٠٢٠). التميز القيادي النسائي: واقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية. المجلة العربية للإدارة، ج ٤٠، ع ١٤، ٢١٥-٢٢٦).

ويمثل السقف الزجاجي استعارة تستخدم من أجل تمثيل حاجز غير مرئي يحافظ على ارتفاع مجموعة ديموغرافية معينة إلى ما بعد مستوى معين في التسلسل الهرمي (عون، ٢٠١٩، ١٥).

قدمت منظمة العمل الدولية الأخرى تعريفاً لمصطلح السقوف الزجاجية في تقرير لها سنة ٢٠٠٦م، بأنه حواجز اصطناعية تولدها الأفكار الشخصية والمؤسسية المسبقة التي تقصي المرأة من المراكز التنفيذية العليا، كما قدمت اللجنة الفيدرالية محاولة تفسير وتصنيف واضح لمصطلح السقوف الزجاجية المنبثقة عن وزارة العمل الأمريكية FGCC؛ التي عرفتته بأنه عبارة عن حواجز مصطنعة تعوق خمس مجموعات من الناس في سعيهم نحو التقدم إلى مواقع صنع القرار في منظمات القطاع الخاص.

ونخلص من كل التعريفات السابقة إلى أن السقف الزجاجي هو استعارة لوصف حواجز غير منظورة تنشأ نتيجة تحيزات اتجاهية تقوم على أفكار وانطباعات محددة حول المرأة العاملة وفترة المعاقين وبعض الفئات والجماعات الأخرى، بالإضافة إلى أوضاع وممارسات تنظيمية معينة مما يجعل تلك الفئات دون مستوى التمثيل البيروقراطي المناسب في الوظائف التنفيذية العليا ضمن الهرم التنظيمي؛ فهي أي المرأة والفئات العرقية قد ترى الوظائف العليا بشكل شفاف وواضح تماماً، غير أنها تواجه إعاقة قوية عند محاولة الوصول إليها مباشرة (الحاج والناصر، ٢٠١٨، ١٦). ومن ملاحظة التعريفات أعلاه يمكن القول بأن السقف الزجاجي يتلخص في أنه:

- ◀ مفهوم غير مرئي أو غير منظور أو غير معلن إلا أنه موجود ويمكن الاستدلال على وجوده من ملاحظة آثاره.
- ◀ حواجز تعمل على إعاقة تقدم النساء (الأقليات) من الوصول للمراتب المتقدمة في السلم الوظيفي.
- ◀ حواجز أو صعوبات أو وعوائق أو نظام غير عادل أو مجموعة من الاتجاهات أو المتغيرات الثقافية.
- ◀ يتعارض مع تشريعات العمل بما أنه قد يحوي ممارسات غير قانونية غير مرئية.

خلاصة القول إنه على الرغم من عدم مشروعية مفهوم نظرية السقف الزجاجي فإنها سائدة في بلدان العالم المتقدم والنامي على حد سواء (الكعبي، ٢٠١٧) ١٧

<sup>١٥</sup> عون، وفاء، (٢٠١٩). كسر السقف الزجاجي: دراسة ظواهرية حول القيادات الإدارية العليا النسائية في التعليم السعودي مقارنةً بالولايات المتحدة الأمريكية. مجلة العلوم التربوية، ٤، ج ٣.

<sup>١٦</sup> الحاج، عبد الملك بن طاهر؛ والناصر، نوف بنت عبد الله. (٢٠١٨). إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقوف الزجاجية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على عينات من موظفات الجهاز الحكومي بمدينة الرياض. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٥، عدد ٢، ١٦٩-٢٠١.

<sup>١٧</sup> مرجع سابق

### • أهم السمات الرئيسية لنظرية السقف الزجاجي:

- ◀ اللامساواة في الفرص: فعلى الرغم من الجهود المبذولة لتحقيق المساواة، لا تزال النساء يعانين من التمييز في الأجور والترقيات مقارنة بزملائهن من الرجال.
- ◀ غياب التمثيل النسائي في المناصب العليا: تشير النظرية إلى أن النساء يواجهن تحديات منهجية تحول دون وصولهن إلى مراكز صنع القرار، خاصة في القطاعات التي يسيطر عليها الرجال.
- ◀ التحيز غير المباشر: السقف الزجاجي غالباً ما يكون نتيجة أنماط التفكير الثقافية السائدة أو سياسات مؤسسية لا تعترف صراحة بوجود عدم المساواة.
- ◀ إلتوقعات إنمطية: المجتمع يميل إلى ربط المناصب العليا بصفات ذكورية كالصرامة والحزم، ما يضع النساء في موضع غير مناسب لهذه الأدوار.

### • النقاط الأساسية المتعلقة بالنظرية:

- ◀ السقف الزجاجي (Glass Ceiling): يعبر عن الحواجز الخفية التي تمنع النساء من الوصول إلى المناصب القيادية العليا في المؤسسات. على الرغم من عدم وجود قوانين أو سياسات واضحة تعيق التقدم، فإن التحيزات الثقافية والتنظيمية تؤدي إلى إقصاء النساء عن هذه المناصب.
- ◀ المنحدر الزجاجي (Glass Cliff): يعبر عن ظاهرة يتم فيها ترقية النساء إلى مناصب قيادية في أوقات الأزمات أو عند ارتفاع مخاطر الفشل، مما يجعلهن عرضة للانتقاد إذا لم ينجحن في هذه الأدوار.
- ◀ الجدار الزجاجي (Glass Wall): يشير إلى الفصل المهني أو القطاعي الذي يمنع النساء من الانتقال إلى مجالات أكثر حيوية أو ذات فرص أفضل للتقدم.
- ◀ الطابق الزجاجي (Glass Floor): عكس السقف الزجاجي، حيث تستفيد بعض النساء من امتيازات اجتماعية أو اقتصادية تمنعهن من السقوط إلى أدنى المستويات المهنية، لكنه يحصرهن ضمن أدوار محددة.

### • ثانياً: تمكين المرأة:

يُعد مفهوم التمكين من المفاهيم ذاتعة الصيت، فقد عرفه البنك الدولي بأنه يشير إلى تعزيز سلطة المرأة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويمكن تحقيقه عن طريق إيجاد فرص أكثر للمرأة، لامتلاك المزيد من الأصول والقدرة مما يمكنها من عمل الاختبارات لنقلها إلى إجراءات أو نتائج مرجوة. (Bank World.2014) ١٨

<sup>18</sup> World Bank (2014). Voice and Agency Empowering Women and Girls for Shared Prosperity. World Bank Group

كما عرف ستيفاني هوليمان تمكين المرأة بأنه المشاركة الكاملة للنساء في الحياة الاقتصادية في جميع القطاعات وعلى جميع مستويات النشاط الاقتصادي، وذلك من أجل بناء اقتصاديات قوية، وتحقيق الاستقرار والعدالة المجتمعية، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة التي حظيت باتفاق عالمي، وتحسين نوعية الحياة لأجل المرأة والرجل والأسرة (Hollyman, 2011).<sup>19</sup>

كما أوضحت بعض الدراسات العربية، كدراسة سلامي إلى أن التمكين بوصفه تعريفاً شاملاً يشير إلى عملية شمولية تبدأ بإدراك المرأة ذاتها وشعورها بالسيطرة على حياتها الخاصة وقدرتها على اتخاذ القرار.

أما على المستوى الجماعي فهو قدرة النساء على المشاركة في عملية التنمية وخلق وعي مجتمعي بالحقوق الفردية والجماعية والقدرة على الانضمام إلى مجموعات ضغط وحركات اجتماعية قادرة على تمثيل مصالحهن التي تنتهي بتمثل أكثر للنساء في مراكز صنع القرار السياسي والاقتصادي (سلامي، ٢٠٢٠).<sup>٢٠</sup>

### • ثالثاً: مفهوم القيادة Leadership

منذ القدم لم تتواجد حضارة عبر التاريخ إلا وقد مارست القيادة بأي شكل من الأشكال، حيث عرف الإنسان منذ القدم، أن الفرق بين النجاح والفشل في مختلف ميادين الحياة الإنسانية يرجع في جانب كبير منه إلى مدى كفاءة القيادة، ويتناسب مستوى تحقيق الأهداف مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين، لذلك أخذت القيادة اهتماماً واضحاً من قبل الباحثين والمفكرين في طرق اكتسابها، وهذا ما جعلها صفة مميزة، إذ من شأنها أن توجه الموارد كافة نحو تحقيق الأهداف، إلا أن الاتفاق على تحديد مفهوم القيادة كغيره من المفاهيم الإدارية التي لم يتم وليومنا هذا تحديد مفهوم واضح ودقيق لها فكل باحث عرف القيادة من زاويته الخاصة حسب توجهه في بحثه، لذلك جاءت تعاريفهم لمهية القيادة انعكاساً لاختلاف نظريات القيادة التي تأثروا بها (زابي وبعيطيش، ٢٠٢١)،

يرجع ذلك أيضاً إلى أن تعدد تصنيفات القيادة وتعدد مجالاتها - جعل هناك صعوبة في وضع تعريف عام متفق عليه- فالقيادة ليست صفة خاصة أو صفة لا يتمتع بها سوى عدد قليل من الناس عند الولادة. لذلك يمكن القول إن تعريف القيادة بوصفها عملية يعني أن القيادة هي حدث مرتبط بالتعاملات بين الناس، وأن القادة يؤثرون على أتباعهم ويتأثرون بهم في ذات الوقت سواء سلباً أو إيجاباً، ويؤكد أن القيادة حدث تفاعلي ثنائي الاتجاه بين القادة والأتباع، وليس حدثاً خطياً إحادي الاتجاه يؤثر فيه القائد فقط على

<sup>19</sup> Hollyman, Stephenie (2011). Women's Empowerment Principles. Equality Means Business. A Partnership Initiative of UN Women and the UN Global Compact Office.

<sup>٢٠</sup> سلامي، منيرة. (٢٠٢٠). المرأة وإشكالية التمكين الاقتصادي في الجزائر. المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصاد. العدد ٤٥٧.

الأتباع. إن تعريف القيادة بوصفها عملية يجعلها متاحة للجميع، وليس فقط لقلّة مختارة. (رمضان، ٢٠٢٤). ٢١.

لذلك من المهم معرفة معنى القيادة لغتاً واصطلاحاً وصولاً للمعنى الذي يتوافق مع متغيرات الدراسة الحالية وأهدافها.

### • معنى القيادة لغة واصطلاحاً: أ. معنى القيادة لغة:

هي مصدر من الفعل قاد يقود قوداً وقيادة، واسم الفاعل منها قائد ويُجمع على قادة، والقود نقيض السوق، فالقود من الإمام والسوق من الخلف، والقائد يطلق على أنف الخيل أي مقدمته، فالقيادة هي السبق والتقدم لارتياح الأفضل للمقودين (ابن منظور، ١٩٦٨، ص ٣٤١). ٢٢.

### • ب. معنى القيادة اصطلاحاً:

عرفها عزيز (Azizi, 2023) ٢٣ بأنها قدرة الفرد على التأثير في جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

وفي ضوء ذلك يمكن للباحثة القول إننا الآن في حاجة أكثر من أي وقت مضى للتعبير عن المعنى الحقيقي لمفهوم القيادة، ففي هذه البيئة العالمية المتغيرة، تتحمل القيادة ليس فقط مسؤولية نجاح الأفراد والمنظمات، ولكن أيضاً تقود القيادة أمماً وشعباً بأكملها، فنجاح القيادة يعني فتح الأبواب لمزيد من الإنتاجية وتعظيم فوائد الابتكار والاستفادة من التغير التكنولوجي، وخلق شروط تحول جذري في الخدمات العامة خاصة في السياق السعودي وظل تطوره المتسارع في تحقيق الرؤية الطموحة ٢٠٣٠.

### • التعريف الإجرائي لمفهوم تمكين المرأة في مجال القيادة:

يشير مفهوم تمكين المرأة في مجال القيادة إجرائياً في الدراسة الحالية إلى: (وصول المرأة إلى المناصب القيادية داخل مؤسسات العمل الحكومي منها والخاص)

### • رابعاً: التحديات المحددة والمؤثرة في تشكيل ظاهرة السقف الزجاجي:

إن السقف الزجاجي يقوم على الأفكار المسبقة التي يحملها متخذو القرار نحو المرأة، ولم يبن على قوانين رسمية، ولذلك يمثل عرقلة لمسارها الوظيفي بطريقة يصعب عليها التنديد به لأنه خفي وغير مرئي في أغلب الحالات (حرز الله وآخرون، ٢٠٢٠). ٢٤، ولقد أسهم العديد من العوامل في تأثيرات السقف الزجاجي على المرأة العاملة، مما نتج عنها عدد من التحديات المتنوعة:

<sup>٢١</sup> رمضان، نورا طلعت. (٢٠٢٤). ظاهرة السقف الزجاجي وأثرها على تمكين المرأة في مجال القيادة "دراسة ميدانية على عينت من المؤسسات الحكومية والخاصة"، مجلة كلية الآداب، جامعة الزقازيق.

<sup>٢٢</sup> ابن منظور، جمال الدين محمد. (١٩٦٨). لسان العرب. دار صادر.

<sup>٢٣</sup> Azizi, L. (2023). Which leadership processes encourage sustainable transitions within universities? International Journal of Sustainability in Higher Education, 24(1), 46-68.

<sup>٢٤</sup> مرجع سابق



( اجتماعية، واقتصادية وثقافية، ومؤسسية وغيرها؛ ومن بين هذه التحديات ما يلي:

#### ٤-١ / التحديات الاجتماعية، ومن بينها:

◀ الوسط الأسري والعائلي: إن الأسرة تقوم بدور بارز في تشكيل الذات الاجتماعية لدى المرأة والرجل منذ الصغر ورؤية كل منهما للآخر ولأدواره الاجتماعية، ولكن عادة ما يتسم هذا الدور ببعض الفواصل الاجتماعية والثقافية التي تميز فيما بينهم خصوصاً في أداء كل منهما لأدواره الاجتماعية التي تعكس قيماً ثقافية سلبية تأتي في إطار السلطة الذكورية التي تدعم قيماً اجتماعية تؤكد تفوق الرجل وتثبيت هيمنته على الأنثى؛ مما ينعكس على المرأة سلباً بشكل كبير، ويسهم في زيادة فرص تعرض المرأة للتهميش والحرمان من الاندماج الاجتماعي في العمل وفي كثير من نواحي الحياة. (بربري، ٢٠٠٩). ٢٥.

◀ العادات والمعتقدات الاجتماعية: فهي في كثير من الأحيان تُحيط المرأة بصور خاصة، تقيد حريتها، وتدعم احتكار الرجل لاتخاذ القرار في أكثر ما يتعلق بشؤونهن. (رمضان، ٢٠٢٤) ٢٦ كما أنها تحدد الأدوار التي للنساء والرجال في الأسرة وتشكل الخيارات الفردية، وتحدد علاقات السلطة بين الجنسين، وتفرض نوع العمل الذي يعد مناسباً لهما، اعتماداً على المعتقدات المترسخة لدى البعض عن وضع المرأة ومكانتها في المجتمع (البنك الدولي، ٢٠٢٣).

◀ القوانين والتشريعات: قامت بدور مهم في تكوين صورة المرأة لدى المجتمع ولكن هذا الدور قد يشوبه بعض أوجه التمييز الشديدة المتضمنة بعض القوانين التي تنظم علاقة المرأة بالرجل في قطاعات المجتمع المختلف، وبالرغم من أن هناك بعض التغيرات في الأوضاع التشريعية والقانونية الخاصة بالمرأة لمسايرة التغيرات المجتمعية خصوصاً بعد التصديق على الاتفاقيات الدولية ومواثيق حقوق الإنسان - فإن التطبيق الفعلي لهذه القوانين لا يصل لحد التنفيذ في كثير من الأحيان، وهذا يؤثر على المرأة بشكل عام والمرأة العاملة التي تتصل بالكثير من الممارسات القانونية في كثير من الأحيان (رمضان، ٢٠٢٤). ٢٧.

وعلى الرغم من أن المساواة بين الرجل والمرأة هي أحد أهم المبادئ التي يقرها المجتمع الدولي؛ إلا أن الواقع يظهر خلاف ذلك؛ حيث مازالت المرأة تعاني وبشدة من ظاهرة السقف الزجاجي، ولم يتغير وضع المرأة العاملة كثيراً في الوقت الحاضر؛ لأنها لا تتمتع بكل المزايا التي يتمتع بها الرجل في مجال العمل؛ حيث إن ظروف العمل لا تزال غير متكافئة.

<sup>٢٥</sup> بربري، سحر حساني. (٢٠٠٩). التغيرات الاجتماعية عن تهيمش المرأة الاجتماعي، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، كلية الآداب، قسم الاجتماع.  
<sup>٢٦</sup> مرجع سابق  
<sup>٢٧</sup> مرجع سابق

• **النوجهات الدينية:**

تنتشر في المجتمعات العربية توجهات وتأويلات دينية إسلامية لبعض الأدلة الدينية التي تتلخص في الانتقائية الشديدة، واختيار نصوص قرآنية أو أحاديث نبوية بعينها؛ لتدعيم تفسيرات معينة تحجم دور المرأة وفرص عملها قد لا يكون النص القرآني يعينها أو الأحاديث النبوية الصحيحة، وهذا ما يشكل بالطبع صورة مغلوطة عن طبيعة المرأة ودورها التي خلقها الله بوصفها مكملاً وشريكاً للرجل؛ ليتم التعامل مع بعض المفاهيم وكأنها حقائق شرعها الله (سبحانه وتعالى).

• **النميط الإعلامي:**

تعمل الوسائط الإعلامية الثقافية العامة للمجتمع في تثبيت صور بعينها عن الرجل أو المرأة في أذهان أفراد المجتمع جميعاً بلا تفرقة؛ وكان من أهم هذه المفاهيم ما يخص رؤية المجتمع لأدوار الرجل والمرأة، ومدى رؤية المرأة ذاتها لقدرتها وإمكاناتها العملية التي تمكنها من القيام بدورها في المجتمع.

٢-٤ / **التحديات الثقافية:**

وهي تمثل أحد المتغيرات المهمة المؤثرة على نمو وتطور المرأة العاملة؛ فالنساء الذين يولدون في ثقافة معينة يستمدون من هذه الثقافة المبادئ والقيم والعادات والتقاليد التي تحدد لهم السلوك غير المقبول داخل المجتمع، تحدد الثقافة على جانب ذلك كيفية أداء الدور أو الأدوار المختلفة داخل المجتمع (بن بوزيد، ٢٠١٥) ٢٨.

٣-٤ / **المحددات الذاتية:**

ترتبط المحددات الذاتية للسقف الزجاجي بحواجز ومعيقات ثقافية مرتبطة بالمرأة نفسها وبثقافتها بنفسها وبتكوينها النفسي وبمؤهلاتها العلمية، وكذلك ضعف قدراتها ومهاراتها التي تمنع وصولها إلى المناصب القيادية العليا (ياسين، ٢٠١٩) ٢٩.

٤-٤ / **النكوين البيولوجي والنفسي:**

تسيطر على المجتمعات العربية كثير من المفاهيم الثقافية حول مفاهيم الذكورة والأنوثة ومكانة كل منهما في المجتمع، مما يشكل قوالب نمطية لكل من النساء والرجال، وتبني الثقافة هذه المفاهيم وتحافظ على معناها من خلال اعتمادها على الفروق البيولوجية التي تحدد معنى كل من الذكورة والأنوثة في كل شيء في قطاعات المجتمع. (حوسو، ٢٠٠٩) ٣٠.

وهذه القوالب النمطية عادة ما تدني من قدرات المرأة البيولوجية مقابل إعلاء القيمة البيولوجية للرجل، وذلك من خلال إشاعة بعض المفاهيم التي

٢٨ مرجع سابق

٢٩ ياسين، إيمان بدر اسماعيل. (٢٠١٩). عائق القيادة التحولية بظاهرة السقف الزجاجي للمرأة، دراسة تطبيقية للعاملين في وزار المالية بقطاع غزة، فلسطين.

٣٠ حوسو، عصمت محمد. (٢٠٠٩). الجندر، الأبعاد الاجتماعية والثقافية، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق، عمان.

تدني من طبيعة المرأة البيولوجية وتضعها في إطار من الضعف، والخضوع، والطاعة والاستسلام.

#### ٤-٥: التحديت المؤسسية، ومن بينها:

◀ تحول النساء ضد بعضهن: وهو أنه إن لم تحصل النساء على الدعم الذي كن يتوقعنه من نساء أخريات، فهذا يؤدي إلى الشعور بالاستياء لكنهم لا يوجهون هذا الاستياء ضد بنية المنظمة أو الثقافة العامة، بل يوجهن استيائهن إلى النساء الأخريات، ويعملون على بناء حواجز وعقبات أمام تقدم الأخريات.

◀ المحددات التنظيمية: تلعب دوراً في إعاقة وصول المرأة إلى المناصب القيادية العليا بالإضافة إلى قيم وثقافة المنظمة؛ ومنها ما هو عام يتعلق بما تفرضه المؤسسة بشكل رسمي على عاملها من خلال التقيد بالأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها، وتركيز السلطة في أعلى الهرم الإداري، وخضوع العاملين لنظام سيطرة مستمر، ومنها ما هو متعلق بسياسة المنظمة وثقافتها تجاه النساء، وكثرة متطلبات العمل وصعوبتها ومحدودية البرامج التدريبية المقدمة للمرأة بالإضافة إلى كثرة التزاماتها الأسرية. (عون، ٢٠١٩، ٣١).

◀ المحددات الهيكلية للعمل التي تكون تحت السيطرة المباشرة للقياديين منها:

- ✓ ممارسات التوظيف التي لا تسعى إلى توظيف الأقليات والنساء.
- ✓ مناخ الشركات التي تنفر وتعزل الأقليات والنساء.
- ✓ وظائف ذات تقنية عالية أو وظائف مهنية ليست على المسار الوظيفي المتجه إلى الأعلى.

✓ عدم وجود التوجيه أو التدريب الإداري.

◀ ثقافة المنظمة: التي ينتج عنها العديد من القواعد غير المكتوبة، منها أن النساء يصلحن للتعيين، ولكن فقط لنوع معين من الوظائف في مجالات معينة مثل: الاتصالات تعمل النساء أكثر من الرجال؛ ولأن النساء على استعداد للعمل بجديّة أكبر سيتم منحهم المزيد والمزيد من العمل. وقد تسهم خفايا ثقافة مكان العمل في التمييز ضد المرأة بقدر ما تسهمه قواعد المنظمة العلنية (ياسين، ٢٠١٩، ٣٢).

#### • خامساً: المظاهر والآثار الناجمة عن السقف الزجاجي.

بالرغم من مميزات القيادة الوظيفية للمرأة فإن السقف الزجاجي يمثل تحدياً واضحاً أمام قيادة المرأة العاملة، وذلك لأن آثاره تتشعب وتعرقل مسارها الوظيفي والقيادي بشكل يصعب عليها مواصلة عملها الوظيفي بفاعلية لترتقي بقطاع العمل أو المؤسسة التي تعمل تحت ظلها، فقد تؤثر هذه الظاهرة بشكل مباشر أو غير مباشر على سمعة المؤسسة وولاء العاملين بها، وعلى المهارات التي يمتلكها الأفراد، وعلى النمو المهني ونتائج الأهداف التي

<sup>٣١</sup> مرجع سابق.  
<sup>٣٢</sup> مرجع سابق.

تسعى لها المؤسسة، بناءً على ذلك سنعرض لأهم مظاهر تأثير ظاهرة السقف الزجاجي سواء على صعيد العمليات أو على المؤسسة ذاتها.

« هدر رأس المال الفكري للمؤسسة: من بين أكثر الآثار خطورة لظاهرة السقف الزجاجي هو ما تؤثر به على أرس المال الفكري للمؤسسة، فتؤثر سلباً على قدرة ورغبة الموظفين علي الإبداع؛ فقيام المرأة بأداء مهامها الوظيفية في بيئة تفتقر فيها إلى الحق في الترقى والوصول إلى المناصب القيادية الذي تعبر عنه ظاهرة السقف الزجاجي يضعف من الفاعلية الفردية للموظفات مما ينعكس سلباً على رغبتهن في تحقيق أهداف المنظمة؛ وكذلك على جديتهن في العمل وعلى التزامهن بتنفيذ التعليمات بدقة؛ وبالتالي يتراجع مستوى أدائهن مما يؤثر سلباً على أداء المؤسسة، كما يترتب على هذه الظاهرة العديد من الآثار على صعيد المؤسسة، مثل: تدني أداء المؤسسة وقدرتها على المنافسة بسبب ضياع وهدر طاقة بشرية مهمة داخل المؤسسة، وهي الطاقة النسوية (نجم، ٢٠١٨، ٣٣)، ومن تأثيره سلباً على النمو المهني للمرأة القيادية؛ مثل: عدم رغبتها في الإبداع، وعدم قدرتها على الابتكار، أو تبني وطرح أنشطة وأفكار جديدة، كما يضعف من دافعيتها لتغيير الوضع الراهن داخل هذه المؤسسات؛ ما ينعكس سلباً على رغبتها في تحقيق الأهداف المرجوة، وعلى جديتها في العمل، وعدم التزامها بتنفيذ التعليمات بدقة، وبالتالي؛ يتراجع مستوى أدائها،

« مشكلات في الترقية: تقترن بعض الترقبات بالتنقل إلى موقع جغرافي آخر، ويبدو صعباً في ظل حواجز السقف الزجاجي والدور للموظفة خاصة المتروجة أن تترك بيتها ومسؤولياتها الأسرية إلى مدينة أخرى، كذلك يبدو صعباً في معظم الأحوال أن تترك الموظفة بيت الأسرة إلى مدينة أخرى حيث تعمل وهنا يتعذر على الموظفة قبول مثل هذه الترقية.

« زيادة الضغوط المهنية: يتسبب السقف الزجاجي في إحداث مشكلات للنساء العاملات؛ حيث تتسبب ظاهرة السقف الزجاجي في زيادة عبء العمل على النساء؛ مما يجعل العمل شيئاً مجهداً ليؤثر على الأداء الوظيفي للمرأة، وعلاقتها الاجتماعية والوظيفية داخل مؤسسات العمل. هذا فضلاً عن أن الضغوط المهنية تتسبب في إحداث آثار خطيرة على المرأة العاملة، فتؤثر في سلوكياتها وحالتها الصحية والجسدية، وتؤثر على التركيز واتخاذ القرارات السليمة والمهمة (سنة وشويحه، ٢٠١٩، ٣٤).

« غياب العدالة التنظيمية في المؤسسة: إن السقف الزجاجي في التنظيمات ظاهرة لها أشكال متعددة في الأفكار والممارسات، وغياب العدالة التنظيمية التي يتسبب فيها السقف الزجاجي من بين هذه الممارسات خاصة إذا دعم بثقافة تنظيمية ذات معايير تشجع على مثل هذه الممارسات من قبل

<sup>٣٣</sup> نجم، عبود نجم، (٢٠١٨). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمان، الأردن، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.  
<sup>٣٤</sup> سنة، فتيحة سنة وشويحه، الشيخ (٢٠١٩). التغيير الاجتماعي وأثره على التمثلات الاجتماعية للمرأة العاملة، دراسة ميدانية على عينة من الأفراد بالولاية الجلفة، أطروحة ماجستير، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

سياسات إدارة الموارد البشرية وهرم المؤسسة وقيادتها، بالإضافة إلى حصر المرأة ضمن النور التقليدي لها (المساعدة) وعدم تقبلها على أرس التنظيم، الذي يعد عائقاً كبيراً أمام تقدمها وترقيتها في الوسط التنظيمي (بولغ ارس والطيب، ٢٠٢١: ٣٥)

◀ الحرمان الوظيفي والقيادي للنساء بسبب الموروثات الاجتماعية والثقافية المهيمنة: فبالرغم من التغييرات التي طرأت على المجتمعات التي أسهمت في اتساع نطاق مشاركة المرأة في العديد من القطاعات المجتمعية خاصة قطاع الأعمال، وزودتها بفرص جديدة ساعدتها في الحصول على بعض الفرص التعليمية والاجتماعية والاقتصادية، وبرغم نشوء الطابع الشمولي للدولة لتدعيم مشاركة أوسع للمرأة في الشأن العام ومجالات العمل؛ إلا أن مصادرة بعض أشكال المبادرة المجتمعية والمدنية اللازمة لتحسين أوضاع المرأة لا يزال رهن تقدم حقوق النساء (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٦: ٣٦).

◀ الآثار الشخصية: تجمع الأدبيات على أن لظاهرة السقف الزجاجي العديد من الآثار السلبية المترتبة عليها سواء على صعيد المستوى الشخصي أو على مستوى المؤسسة أيضاً، فعلى المستوى الشخصي تؤثر ظاهرة السقف الزجاجي سلباً على قدرة ورغبة النساء في الإبداع والتميز من خلال ابتكار وتبني طرح أنشطة وأفكار جديدة في المؤسسة، ومن ثم يعمل عدم إتاحة المؤسسة للمرأة الفرصة للوصول إلى المناصب القيادية على تشييط روح الإبداع والمبادرة لديهن وضياع مهارتهن ومعارفهن (الكعبي، ٢٠١٧: ٣٧).

◀ فقدان الرضا الوظيفي: إن عدم تلبية المؤسسة لحاجة المرأة إلى توفير حقها في الوصول إلى المناصب القيادية يخفض مما تشعر به المرأة من رضا وظيفي، وبذلك تفقد المرأة حماسها في العمل ورغبتها في الإسهام في نجاح المؤسسة؛ وبالتالي تتجه إلى اتخاذ العديد من المظاهر السلبية بوصفها رد فعل عن الإجحاف الحاصل ضدها في الوصول إلى المناصب، ولعل من أبرز هذه المظاهر: الإهمال، واللامبالاة، وكثرة الغياب، والتأخير عن مواعيد الدوام الرسمي. (موفق وهيشير، ٢٠١٥: ٣٨).

◀ التقسيم النمطي الوظيفي: تقسيم الوظائف إلى ذكورية ونسائية نتيجة للسقف الزجاجي عادة ما يمنح المرأة وظائف متدنية المهارات والأجور، وفي حين يشغل الرجال الوظائف العليا ذات الأجر المرتفع والامتيازات الكبيرة، فنادرًا ما نجد المرأة تشغل مناصب عليا ذات أبعاد استراتيجية.

◀ غياب أو قلّة وجود النساء الأنموذج: إن هناك عدداً قليلاً من النساء في مواقع المسؤولية والسلطة الإدارية، لذلك فإن المرأة التي ترغب في العمل الإداري

<sup>٣٥</sup> بولعراس، سهام والطيب، صيد. (٢٠٢١). ما وراء السقف الزجاجي؟ خلفيات نظرية ومعطيات إمبريقية دراسة تحليلية نقدية، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، المجلد ١٠، العدد ٢، جامعة وهران، الجزائر.

<sup>٣٦</sup> البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة. (٢٠٠٦). تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام ٢٠٢٦م، نحو نهوض المرأة في الوطن العربي، الطبعة العربية، المكتب الإقليمي للدول العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الطبعة الوطنية، عمان.

<sup>٣٧</sup> مرجع سابق.

<sup>٣٨</sup> موفق، سهام، وهيشير، سميرة. (٢٠١٥). المرأة العاملة والمناصب القيادية: دراسة لظاهرة السقف الزجاجي. أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (١٧)، جامعة بسكرة، الجزائر، (244-260)

بمستويات عليا غالباً ما يتولد لديها تصور مسبق باحتمال فشلها (الكعبي، ٢٠١٧، ٣٩)

◀ تكوين حاجز هيكلي داخلي: هو ناتج من داخل المؤسسة، وقد يكون نتيجة لعدم تشجيع المؤسسة نفسها النساء للوصول للمناصب القيادية الإدارية (حرز الله وآخرون، ٢٠٢٢، ٤٠)

◀ تؤثر ظاهرة السقف الزجاجي في توظيف العديد من العقبات التي تواجهها النساء في محيط المنظمة التي تعمل بها من جهة وفي محيط المجتمع من جهة أخرى، تلك التي تعترض سعيها في تبوء المناصب القيادية؛ مما يفرض على المنظمات بمختلف مجالاتها دوراً جديداً في ضرورة تحديد وفهم المشكلات والمعوقات التي تواجه المرأة العاملة، وتبعدها عن المناصب الإدارية العليا في محاولة لإيجاد الحلول المناسبة لمعالجتها والحد من تأثيراتها السلبية والاستفادة الكاملة من خبرات ومعارف وقدرات مواردها البشرية كافة على حد سواء. (بويس وقبلان، ٢٠٢١، ٤١)

◀ كما يرى (Maheshwari & Lenka, 2022)، ٤٢؛ بأن السقف الزجاجي يؤثر على سمعة المنظمة بشكل سلبي، حيث يصعب على النساء اللواتي يمتلكن الموهبة، العمل في البيئة العدائية التي تتسم بها هذه المنظمات، مما يؤدي إلى صعوبة في الاستقطاب والاحتفاظ بالموهب النسائية من قبل هذه المنظمات كما يرى ذلك

### • سادساً: أسباب ظاهرة السقف الزجاجي:

#### • أولاً: العوامل المهنية أو المؤسسية:

كعدم الإدارة العليا للمرأة في إعطائها حقوقها كاملةً لتمكّن من العمل، والتدرج الوظيفي؛ دون صعوبات، ولكن بالرغم من وضوح قوانين العمل الخاصة بالمرأة؛ إلا أن الإدارة العليا غالباً لا تطبق بعض هذه القوانين؛ ما يترتب عليه زيادة معاناة المرأة العاملة، ويتمثل ذلك في بعض ممارسات التوظيف والترقية، وتقييم الأداء، كما أن الثقافة التنظيمية التقليدية قد تعمل على تغييب مبدأ تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة؛ من حيث التدريب والتعليم للمرأة؛ مما يقلل من احتمالات الوصول إلى مستويات إدارية متقدمة (Madhulata, 2016)، ٤٣. ومن العوامل ذات الطابع المهني أيضاً: قلّة النماذج النسوية في مواقع المسؤولية العليا؛ ما يولد الخوف لدى المرأة العاملة من احتمال فشلها في أي مهمة قيادية كبيرة، وكذلك ضعف المشاركة الفعّالة للمرأة في وضع سياسات العمل، وكذلك اعتقاد صنّاع القرار باهتمام

<sup>٣٩</sup> مرجع سابق.

<sup>٤٠</sup> حرز الله، أحمد محمد، ديمت مازن نسيبة، نعمه زهير شقير. (٢٠٢٢). المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطور الوظيفي لديهن، مجلة القدس للبحوث الأكاديمية.

<sup>٤١</sup> بويس، نور محمد بويس وقبلان، سمر معروف. (٢٠٢١). أثر محددات السقف الزجاجي على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة، دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٦، العدد ١٠.

<sup>42</sup> Maheshwari, M., & Lenka, U. (2022). an integrated conceptual framework of the glass ceiling effect. Journal of organizational effectiveness: people and performance.

<sup>43</sup> Madhulata. (2016). Existence of glass ceiling and factors affecting women in reaching top positions. International Journal of Advanced Research, 4(12), 1448-1460

المرأة بالأمور الشكّلية، وضعف ثقتهم بقدراتها؛ مقارنةً بقدرات وإمكانيات الرجل، الأمر الذي أدى إلى تدني عدد النساء في مواقع اتخاذ القرار (الخمشي، 2014)؛ ٤٤.

#### • ثانيًا: العوامل الذاتية أو الشخصية:

وهي مرتبطة بالمرأة وبثقتها بنفسها، وتكوينها النفسي، وبمؤهلاتها العلمية ومهاراتها، التي تحوّل دون ممارستها للسلوك القيادي، فتتدنى رغبة المرأة في العمل بالوظائف العليا التي تتطلب العمل لساعات متأخرة بعد انتهاء الدوام الرسمي، والخوف من الفشل، وعدم الثقة بالنفس؛ كل ذلك يمنعها من الوصول إلى المناصب القيادية (موفق وهيش، 2015)؛ ٥٥.

إضافةً لشعور المرأة بالقلق من عدم قدرتها على التوفيق بين العمل ومهامها الأسرية، وعدم قدرتها على اتخاذ قرار التحاقها ببعض الأعمال، وضعف شعورها بمكانتها، وأهمية دورها في التنمية، كذلك نقص التوجيه المدعوم من قبل "القيادات الرجالية العليا" والذي له دوره في تمكّنها القيادي وتطورها المهني؛ وانعدامه يجعلها تشعر أن القيادة أصعب مما كانت تتصور، فيمثل ذلك لها حاجزًا زاجيًا في تقلده للمناصب أو تحملها لمسئوليات أعلى ويعزز لديها الشعور بالنقص (Babic & Hansez, 2021)؛ ٦.

وقد أشارت دراسة كرادج (Karadag, ٢٠١٨) إلى أن أسباب ظهور السقف الزجاجي أمام القيادات النسائية يرجع إلى ثلاثة عوامل؛ هي: العوامل الفردية؛ مثل: الخيارات الشخصية والإدراك، والعوامل التنظيمية؛ مثل: الثقافة التنظيمية وسياسة التنظيم التي تتبناها المؤسسة الأكاديمية وعدم الإقدام على الانضمام إلى مجموعات الاتصال بين القيادات "ذكورًا وإناثًا"، والعوامل الاجتماعية؛ مثل: التمييز المهني والتحيز الاجتماعي).

كما أن هناك عقبات وتحديات موقفية أو ظرفية؛ يعبر عن هذه العوائق بأنه إذا أرادت النساء التقدم في المسار الوظيفي، فإنهن مطالبات بالمرور بعدة مراحل أو مستويات مختلفة في المنظمة، مما يعني ضرورة تحصيل خبرات أكثر في مجالات متعددة، كذلك الأمر بالنسبة للرجال، إلا أن النساء يواجهن صعوبات أكثر منهم، حيث أن خبراتهن العملية أقل ويقع عليهن عائق الأعمال المنزلية، فتقدمهن الوظيفي يتأثر بعدة عوامل متعلقة بظروف النساء أنفسهن (Bal, Kooij, & De Jong, 2013)؛ ٤٧.

<sup>٤٤</sup> الخمشي، سارة صالح عيادة. (٢٠١٤). العوقات التي تواجه المرأة في تولي المناصب القيادية. مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ٢٥، (٢-٢٦).

<sup>٤٥</sup> مرجع سابق

<sup>٤٦</sup> مرجع سابق

<sup>٤٧</sup> Bal, P. M., Kooij, D. T., & De Jong, S. B. (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. Journal of management studies, vol.50(4), pp. 545572.

فمثلاً وجدت دراسة (Shabbir, Shakeel, & Zubair, ٢٠١٧) أنه في حال أرادت النساء المساواة مع الرجال، يجب عليهن إظهار معايير أعلى للعمل الرجال، بينما نجد أن هناك نقص في المناصب المرموقة للنساء بنفس التعويضات والمنافع المتاحة للرجال من شاغلي هذه المناصب، والذين يملكون نفس الخلفية التعليمية، مما يشكل عائقاً لتقدم المسار المهني للنساء.

كما تتعرض المرأة للانتقادات -إذا أخطأت- بدرجة أكبر مما يتعرض له الرجل، كما تكون مكافئتها غير عادلة إذا كان أداؤها جيداً قياساً بالرجل، الأمر الذي يؤدي إلى تناقص ثقتها بنفسها، مما يترتب عليه توجسها من تقلد المناصب العليا، التي يترتب عن أي خطأ في مستواها، آثار سلبية على أهداف المؤسسة.

ولخصت بعض الدراسات والأدبيات أسباب أخرى وهي:

◀ على الرغم من تفوق النساء على الرجال علمياً وخاصة في الستين سنة الأخيرة، إلا أنهن لا زلن يفتقرن للتمثيل في الوظائف ذات الدخل العالية، فقرابة ٤٠٪ من النساء المولودات في أمريكا في سنة ١٩٨٥ يحملن شهادات جامعية مقابل أقل من ٣٠٪ من الرجال، إلا أن الامتياز العلمي الذي تملكه النساء لم يقدهن للحصول على أجر أعلى، فسبب وجود فجوة الأجور أن النساء يتجنبن الاختصاصات التي تدر أموالاً أكثر.

◀ الاختلافات النفسية بين الرجال والنساء التي يمكن أن يعزى لها أكثر من ١٠٪ من سبب وجود فجوة الأجور، لأن النساء يتعدن عن الخطر أكثر من الرجال، فالميل للمخاطرة عادة يساعد الموظفين على التنافس للحصول والتفاوض على وظائف بأجور عالية، ولكن على الرغم من ذلك فإن فهم الفرق بين الطبيعة والتنشئة المختلفة لكل من الرجال والنساء يعد الخطوة الأساسية لردم فجوة الأجور سواء اختلفوا في توجهاتهم عن الخطر أم لا.

◀ رعاية الأطفال هي في الحقيقة أحد أهم الأسباب التي تمنع النساء من الحصول على وظائف برواتب عالية في المستويات الإدارية المتقدمة؛ فالأعمال المنزلية ومهام الحياة الأخرى خارج العمل تقع على عاتق النساء أكثر من الرجال، والوظائف ذات الرواتب العالية غالباً غير مرنة وتتطلب وقتاً والتزاماً أكبر، وتعاني النساء بشكل أكبر من حالة عدم المرونة المتعلقة بهذه الوظائف لأنهن يبقين مسؤولات عن الاعتناء بالمنزل وتربية الأطفال.

◀ وتوصلت بعض الأدبيات إلى نتيجة مفادها أن عندما تجني الزوجة أكثر من زوجها فسيؤثر ذلك على العلاقة بشكل سلبي، وسيميل الزواج لأن يكون تعيساً أو ينتهي بالطلاق (Bertrand, ٢٠١٨) ٤٨.

<sup>48</sup> Bertrand, M. (2018). Coase Lecture – The Glass Ceiling. *Economica*, 209-218.



- **سابعاً: السياسات الكفيلة بالحد من مشكلة ناثير نظرية السقف الزجاجي على تمكين المرأة من المناصب القيادية بإدارة التعليم:**
  - ◀ العمل على تعزيز الوعي المجتمعي؛ لتوضيح دور المرأة المهم في التنمية؛ خاصةً مع رؤية ٢٠٣٠، وتزايد أعداد الإناث في السعودية.
  - ◀ ضرورة تبني خطة وطنية لتأنيث المناصب القيادية حسب القدرات والمؤهلات مع دراسة الوضع الراهن، وتشخيص التحديات التي تواجهها في أثناء عملها، ووضع الحلول المناسبة، وزيادة الاهتمام بتدريب المرأة، لتطوير المهارات الإدارية والقيادية والشخصية.
  - ◀ إثراء المناهج الدراسية من المرحلة الأساسية أو الابتدائية، والتركيز على الأدوار المختلفة للمرأة، وعدم حصرها في الدور الاجتماعي والأسري، وإغفال الدور المهني والوطني والتاريخي والديني لها.
  - ◀ استثمار وسائل الإعلام المختلفة، والتثقيف، والمؤسسات الجماهيرية وخطب المساجد؛ في غرس القيم والمفاهيم الإيجابية نحو تنشئة المرأة، ودورها في الحياة الاجتماعية والعملية.
  - ◀ ضرورة توفير دور حضانتٍ للأطفال التي تعمل إلى الفترة المسائية، وتكون بمقرات عملهن.
  - ◀ تسليط الضوء على نماذج نسائية شاركت في أعمال مختلفة، ووصلت إلى المناصب العليا؛ بناءً على الكفاءة والخبرة والتميز الموجودة في المواقع المختلفة في العالم العربي والإسلامي.
  - ◀ زيادة الحوافز المادية والمعنوية للمبدعات والتميزات، وتشجيعهن على الانخراط بالمؤتمرات والمناصب العربية والعالمية؛ لتعزيز الثقة بالنفس، وتحقيق العدالة والموضوعية في نظام الترقيات في إدارات التعليم بغض النظر عن الجنس.

### • ثامناً: النظريات المفسرة لظاهرة السقف الزجاجي

- تُصنف النظريات المفسرة لظاهرة السقف الزجاجي ضمن النظريات الاجتماعية المفسرة لظاهرة السقف الزجاجي (التي تستعرضها الدراسة)، أو نظريات القيادة الإدارية (التي تتضمنها غالبية كتب ودراسات الإدارة)
- **أولاً: النظريات الاجتماعية المفسرة لظاهرة السقف الزجاجي.**
  - لقد ناقشت الكثير من النظريات الاجتماعية لظاهرة السقف الزجاجي، وكان أبرزها الاتجاه الوظيفي، والماركسي، ومدخل القدرات، ونظرية المكانة الاجتماعية، والمساواة بين الجنسين.

### • الاتجاه الوظيفي:

- يقوم الاتجاه الوظيفي على افتراض إن النظرية الوظيفية تؤكد تبعية المرأة وانحصار وظيفتها في إطار أسرتها لتحقيق الاستقرار والتوازن للنسق الاجتماعي للمجتمع ككل. (بن ساحة، ٢٠١٨). ويرى مُنظرو هذه النظرية أن الأفراد في المجتمع الواحد يؤدون وظائف مختلفة، أي أن كل فرد يقوم

بوظيفة مهمة داخل النسق الاجتماعي؛ وذلك لخدمة المصلحة العامة للمجتمع، ولقد أخذت هذه الوظيفة عدة أوجه متباينة فيما بينها عند مناقشة السقف الزجاجي.

### • الاتجاه الماركسي:

لقد بدأت التوجهات الماركسية في الاهتمام بتقسيم العمل بدءاً من الأسرة، وقد رأى ماركس أن تقسيم العمل على أساس الجنس داخل الأسرة هو تقسيم طبيعي، وعلى ذلك فاضطهاد المرأة في فكر التيار الماركسي يعود للعوامل الاقتصادية التي تشكل الأنساق السياسية والاجتماعية، ويمكن وضع المرأة في هذه الأنساق ذات الطبقة الرأسمالية من استغلالها لصالح الرجل. (النقاش، ٢٠٠٢، ٤٩).

ولقد عرض التيار الماركسي لنماذج متعددة من الاضطهاد الذي تتعرض له المرأة في المجتمع خاصة في العمل، تلك التي تشكل حواجز ومعيقات أمام مسارها الوظيفي وأمام دورها في المجتمع، وتشكل هذه الحواجز سقوفاً زجاجية قوية تمنعها من التقدم للأمام. ولقد قدم هذا التيار تحليلاً شاملاً لطبيعة أدوار المرأة في ضوء الفكر الماركسي والاشتراكي، وأعطى ماركس وأنصاره اهتماماً خاصاً بقضية اضطهاد المرأة، وأكدوا أن خضوعها وقهرها نتيجة التطور الاقتصادي التي مرت بها المجتمعات الإنسانية، كما أعطوا تفسيرات شاملة للعوامل التي ساعدت على التمييز بين الجنسين باعتماده على فكرتين هما: الاستغلال الطبقي؛ ونشأة الملكية الخاصة (سنة وشويحة، ٢٠١٩).

### • مدخل القدرة.

يعتمد نهج القدرة على النظريات الأخلاقية المنبثقة من العدالة وذلك فيما يتعلق بتحقيق المساواة والمعاملة غير متحيز سواء للرجال أو النساء؛ لذا فمدى تمتع الإنسان بقدارته الملائمة هو ما يقيم مدى تمتعه بالمساواة. (Ruhi, 2001, p.9). ٥٠.

ولذلك فضمان المساواة في فرص توظيف القدرات البشرية بفعالية وبصورة متساوية في جميع مجالات النشاط البشري في الإنتاج والعمل وشؤون المجتمع والسياسة يقرب بين الجنسين في التمتع بمكونات الرفاه الإنساني مادياً ومعنوياً، كما يسهم في أن ينال كل من الرجل والمرأة الأصول الاجتماعية والاقتصادية والثقافية بشكل متوازن يمنحه القدرة على المشاركة في الحياة المجتمعية بفعالية شديدة) البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، ٢٠٠٦، ٥١.

<sup>٤٩</sup>النقاش، فريدة. (٢٠٠٢). منزلة المرأة بين الفكر الديني والفكر الفلسفي، المرأة وتحولات عصر جديد، وقائع ندوة دار الفكر في أسبوعها الثقافي الثالث، ٢-٢٠/٩/٢٠٠٢م، الطبعة الأولى، دار الفكر، دمشق.

<sup>50</sup>Ruhi, Saith, (2001). Capabilities, the Concept and its Operationalization, QEH Working Paper Series QEHWPS66, February 2001, p9.

<sup>٥١</sup>مرجع سابق

### • نظرية المساواة بين الجنسين.

تبحث هذه النظرية في أصل التفاوت بين الجنسين، وترى أن سيطرة الذكور تتجذر في ظاهرة التقسيم الجنسي للعمل وذلك انطلاقاً من تقبلها لنظرية الحتمية البيولوجية والنظرية الاجتماعية البيولوجية ذات الطابع التطوري التي ترى في التقسيم الجنسي عنصر مركزي في هذا التمييز. (بن بوزيد، ٢٠١٥) ٥٢

وقد ظهر أصحاب هذه النظرية في الغرب على شكل حركات، مثل: حركة تحرير المرأة الحركة النسائية، وحركة ترقية المرأة، وهي حركات اجتماعية وسياسية اتخذتها فئة اجتماعية تطالب بتغيير عام وشامل لوضعية المرأة في العالم وبالأحرى في المجتمع. (بن حليمة، ٢٠٢٠) ٥٣.

### • نظرية المكانة الاجتماعية للمرأة.

تعود هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الفرنسي فرديريك ليبلاي، والذي يرى فيه أن المرأة تمر بثلاث مراحل مهمة في حياتها القيادية، وتمثل المرحلة الأولى (المرحلة المستقرة)؛ حيث تتسم هذه المرحلة في كون المرأة تعتمد على الرجل في الإعانة على قيادتها الاجتماعية فضلاً عن التطابق الأيديولوجي

للمرأة تجاه الرجل، وهي بالتالي تسمح للرجل أن يتقدمها في القيادة العامة أو العليا. أما المرحلة الثانية (مرحلة الفرعية أو الانتقالية) فتبدي المرأة بالانتقال باللغة والأسلوب بالكلام وهي ظاهرة تشبه فيها الرجل إلى حد بعيد؛ إلا أنها مازالت في إطار المرحلة الأولى فهي تتصف بالازدواجية في السلوك القيادي في وقت هي تتمتع بالثقافة والتعلم المتقدم، ومع ذلك فهي قادرة على حل مشكلاتها بنفسها أفضل من المرأة المستقرة. والمرحلة القيادية الثالثة تمثل (مرحلة غير المستقرة) وفيها تشعر المرأة بأنها تتساوى مع الرجل بكل ما يوفره المجتمع من حقوق وواجبات، ومن ذلك في تملك حرية واسعة ومتعددة وأنها قادرة على القيادة الاجتماعية فهي تملك المؤهلات العلمية العليا، ومن ذلك فهي شريكة الرجل في اتخاذ القرار. (عون، ٢٠١٩) ٥٤.

### • ناساً: وزارة التعليم وتمكين المرأة

تسعى وزارة التعليم لتحقيق مستهدفاتها عبر منح المرأة حقها الكامل في التمكين والمشاركة؛ وذلك دعماً للتنمية الوطنية وتحقيقاً لمستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث عملت الوزارة على إكساب المرأة حق التعليم المجاني، والمميز للوصول لنواتج تعليمية ملائمة وفعالة لخدمة الوطن ومستقبله التنموي.

<sup>٥٢</sup> بن بوزيد، خولة. (٢٠١٥). مشكلات المرأة العاملة وتأثيرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، رسالة ماجستير، الجزائر.

<sup>٥٣</sup> بن حليمة، سعاد. (٢٠٢٠). العمل والتكوين عند المرأة، أطروحة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر

<sup>٥٤</sup> مرجع سابق

كما زادت الوزارة نسبة مشاركة المرأة في جميع القطاعات التعليمية، وعلى جميع المستويات الوظيفية، من خلال استثمار طاقات المرأة وقدراتها وتوسيع خيارات العمل أمامها، وزيادة مشاركتها لضمان تكافؤ الفرص بين الجنسين، وتقلدها للمناصب الوظيفية القيادية العليا في القطاعات التعليمية بأنواعها ومستوياتها، وصولاً إلى وكلاء وزارة ومديري عموم.

ولم تكتف الوزارة بمنح المرأة الفرصة لمواجهة الجمهور الداخلي، بل إن الوزارة تؤمن بالقدرات والكفاءات النسائية في مواجهة الجمهور الخارجي أيضاً، ومن ذلك تم تكليف متحدثة رسمية باسم وزارة التعليم للتعليم العام، كأول امرأة تشغل هذا المنصب على مستوى وزارة في المملكة.

وفي هذا السياق وجّهت وزارة التعليم بتقديم عدد من البرامج التعليمية والتطويرية في سبيل تحسين بيئة المرأة العاملة في المجال التعليمي، كما قدمت الوزارة عدد من المبادرات لدعم ريادة المرأة في مجال البحث والابتكار والتطوير، الأمر الذي أسهم في ارتفاع نسبة النشر العلمي المصنّف بنسبة ٩١٪، خلال الأعوام من ٢٠١٩ حتى ٢٠٢١، وكما ارتفعت نسبة استشهاد الأوراق العلمية للباحثات إلى ٥٢٪، خاصة في العلوم الصحية والطبية، والعلوم الهندسية، والتقنية وعلوم الحاسب، وتأتي تلك المبادرة ضمن عدد من المبادرات والخدمات الخاصة بالمرأة تتمثل في الابتعاث، والتوظيف، والتعليم المستمر ومحو الأمية، ونحوها، يتضح ذلك في الشكل الاحصائي التالي (موقع وزارة التعليم، ٢٠٢٥).



يتضح من الشكل أعلاه أن أعلى منصب تقلدته المرأة في وزارة التعليم حتى عام ٢٠٢٢ هو وكييلة وزارة وذلك على مستوى وزارة التعليم بينما نجد قصوراً واضحاً في شغلها لمزيد من المناصب كأن تكون وزيراً أو مدير عام تعليم.

### • عاشراً: إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية

يبلغ عدد الإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية (١٤) إدارة، ويتبع بعضها إدارة التعليم بالمحافظات والتي يبلغ عددها (٣٣) إدارة تعليم، ولا يوجد في مجملها امرأة تشغل منصب مدير عام تعليم إلا في منطقة واحدة وهي الإدارة العامة للتعليم بجدة (موقع وزارة التعليم، ٢٠٢٥)، مما يثبت وجود أثر لنظرية السقف الزجاجي في وزارة التعليم وتمكينها للمرأة من المناصب القيادية العليا، كما يتضح من الجدول (٢) أدناه.

جدول (٢) توزيع منصب مدير عام التعليم من حيث الجنس بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية

المنطقة التعليمية	جنس مدير عام التعليم
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل	مدير
الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية	مدير
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض	مدير
الإدارة العامة للتعليم بالحدود الشمالية	مدير
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة	مدير
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف	مدير
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك	مدير
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم	مدير
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة	مدير
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير	مدير
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة نجران	مدير
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الباحة	مدير
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان	مدير
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جدة	مديرة
المجموع	١٤

### • الدراسات السابقة.

اعتمدت الدراسة الحالية على عددٍ من الدراسات السابقة، ذات العلاقة بموضوع نظرية السقف الزجاجي ودورها في تمكين القيادات النسائية من المناصب القيادية العليا، وفيما يلي يتم استعراضها من الأقدم إلى الأحدث؛ وفق محورين؛ هما: الدراسات العربية، ومن ثم الدراسات الأجنبية، وهي كالآتي:

### • الدراسات العربية:

استهدفت دراسة الحاج والناصر (2018) ٥٥ قياس إدراك المرأة السعودية العاملة في الأجهزة الحكومية لمشكلة السقوف الزجاجية، والتعرف على أسبابها، والسبل الكفيلة بالتغلب عليها، وكذلك فاعلية جهود الحكومة لتشجيع المرأة على كسر الحاجز الزجاجي، وتقلد وظائف قيادية في الأجهزة الحكومية. وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يعرفون مشكلة السقوف الزجاجية في بيئات العمل ويدركونها، وأن (العوامل التنظيمية/المهنية) تأتي في المقام الأول؛ إذ تسهم (بدرجة مرتفعة نسبياً) في

إنتاج المشكلة، تليها العوامل الذاتية/الشخصية، كذلك اتفق غالبية أفراد الدراسة على أن الجهود الحكومية تبدو فعالة على صعيد تمكين المرأة من تقلد الوظائف القيادية في العمل الحكومي في المملكة العربية السعودية، بينما ركزت دراسة عون (٢٠١٩) ٥٦ على معرفة كيف يمكن للنساء اللواتي يشغلن مناصب قيادية إدارية عليا في مختلف مؤسسات التعليم العالي السعودي أن يخترقن "السقف الزجاجي"؛ مقارنةً بمثيلاتهن في أمريكا؛ بالإضافة إلى رصد صعوبات ذلك، واعتمدت الدراسة المنهج المختلط؛ حيث تم تحليل تسع دراسات أمريكية لذات الموضوع، بالإضافة إلى استخدام أسلوب "دلفي"، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن السقف الزجاجي موجود؛ ومن صوره أن القيادات النسائية في التعليم العالي "قلّة قليلة". أما دراسة المسدي ورضوان والسعداوي (٢٠١٩)؛ فقد هدفت إلى قياس أثر عوامل السقف الزجاجي على تولي المرأة المناصب القيادية؛ في دافعتها نحو العمل؛ من خلال تحليل الدور الوسيط للسقف الزجاجي، وتم استخدام المنهج الاستنباطي في هذه الدراسة، كما تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبي غير مباشر للعوامل الخاصة بتولي المرأة المناصب القيادية في دافعتها نحو العمل من خلال السقف الزجاجي، كما أن "العوامل الثقافية، تليها العوامل التنظيمية، ثم العوامل الاجتماعية، وأخيراً العوامل الخاصة بالمرأة ذاتها" هي أكثر العوامل تأثيراً في دافعية المرأة نحو العمل.

#### • الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة الأحمدى (Al-Ahmadi, 2011) ٥٧ إلى تحديد التحديات التي تواجه القيادات النسائية في القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التحديات الرئيسية هي: التحديات الهيكلية، ونقص الموارد، ونقص التمكين، بينما جاءت التحديات الثقافية والشخصية في المرتبة الأخيرة. بينما هدفت دراسة جارمون (Jarmon, ٢٠١٤) ٥٨ للتعرف على وصف السقف الزجاجي، وفهم خصائص المرأة في المستويات والمناصب الإدارية العليا بجامعة "لوا" بالولايات المتحدة الأمريكية، وتم عرض نتائج الدراسة وفقاً لأربع محاور: تصور للسقف الزجاجي؛ والخصائص والتحديات؛ والأدوات والموارد؛ وتذليل العقبات. وقدمت المشاركات في هذه الدراسة رؤى قيمة بناءً على سنوات عملهن العديدة، والتي تطلبت منهن الكثير من العمل، كما تطلبت أحياناً توضيحات شخصية، ولكن يمكن التغلب عليها مع التوجيه المناسب والدعم والتخطيط الاستراتيجي، كما هدفت

<sup>٥٦</sup> مرجع سابق

<sup>٥٧</sup> Al-Ahmadi, H. (2011). Challenges facing women leaders in Saudi Arabia. Human Resource Development International, 14(2), 149-166.

<sup>٥٨</sup> Jarmon, L. J. (2014). Cracking the glass ceiling: A phenomenological study of women administrators in higher education. Ph.D. thesis in educational leadership, Iowa State University, Ames, Iowa

دراسة جوزيف (Joseph, 2014) ٥٩ إلى الكشف عن الخبرات الشخصية والمهنية للقيادات النسائية في مجال التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي ساهمت بقدراتها على كسر السقف الزجاجي، ودراسة أوجه التشابه والاختلاف في خبراتها القيادية، والعوائق الشخصية والمهنية التي واجهت هؤلاء القيادات النسائية من ذوي الخبرة، وكيف تمكن من إدارتها؟ والنصائح التي يمكن تقديمها للنساء الأخريات اللواتي يطمحن للقيادة، وكشفت نتائج المقابلة أن جميع المشاركات في الدراسة أوضحت أن الخبرات الشخصية لها تأثير إيجابي على زيادة الثقة بالنفس؛ من خلال دعم الوالدين والأزواج كمساعدتهن في تربية الأبناء؛ ما عزز الثقة بأنفسهن، وتمتعت بنفوذ أكبر في مواجهة تحديات السقف الزجاجي؛ أما الخبرات المهنية فكان لهن تجارب مهمة قبل تعيينهن في مناصب قيادية، بالإضافة إلى العمل مع قيادات رجال لعبوا دوراً مهماً في منحهن الفرص، والتي ساهمت بشكل كبير في قدرتهن أيضاً على كسر السقف الزجاجي. وقد تحفز هذه النتائج النساء اللواتي يطمحن للخدمة كقادة، واللواتي يؤمن بأنهن موهوبات في القيادة العملية.

كما ركزت دراسة الصبيحي (Al-Subaihi, ٢٠١٦) ٦٠ على تحديد التحديات الأكثر شيوعاً للقيادات النسائية السعودية؛ للحصول على مناصب قيادية عليا في التعليم العالي، وكذلك تحديد طبيعة هذه التحديات من حيث الطبيعة الثقافية للمجتمع السعودي، والتحديات الشخصية المنبثقة عن النساء أنفسهن، والتحديات التنظيمية. وتم استخدام المنهج الكمي لتقديم تحليل شامل لمشكلة الدراسة وجمع البيانات بأداة المسح عبر الإنترنت، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود تحديات ثقافية وتنظيمية تم تحديدها على أنها أهم التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية، ثم التحديات التي تتعلق بنقص التمكين الذي تم تحديده على أنه التحدي الثاني، بينما التحديات الشخصية جاءت في المرتبة الأخيرة. أما دراسة تيواري وماثور وأواستي (Tiwari, Mathur & Awasthi, 2019) ٦١ فقد سعت إلى الكشف عن أثر العلاقة بين السقف الزجاجي والالتزام التنظيمي للنساء العاملات في بيئات عمل مختلفة، وأجريت الدراسة باستخدام طريقة المسح الإلكتروني للبيانات، وأظهرت نتائج الدراسة: أن تأثير السقف الزجاجي على الالتزام التنظيمي مرتفع، وأنه كلما كانت حدة السقف الزجاجي عالية

<sup>59</sup> Joseph, N. A. (2014). Breaking the glass ceiling: A phenomenological study of women leaders in Adventist higher education institutions. Ph.D. thesis in educational administration, Adventist International Institute

<sup>60</sup> Al-Subaihi, S. (2016). Challenges for women academic leaders to obtain senior leadership positions in higher education in Saudi Arabia. Ph.D. thesis in organizational leadership, Pepperdine University.

<sup>61</sup> Tiwari, M., Mathur, G., & Awasthi, S. (2019). A study on the effects of glass ceiling and organizational commitment on corporate women's turnover intentions. Academy of strategic management journal, vol. 18, No. 2, pp. 1-10.

كان ولاء المرأة العاملة للعمل منخفضاً، والتزامها تجاه مؤسستها ضعيفاً. كما أجرى بابيك وهانسي (Babic & Hansez, ٢٠٢١) دراسة هدفت إلى فهم ظاهرة السقف الزجاجي الذي تعاني منه النساء في مواقع صنع القرار؛ واعتمدت الدراسة المنهج المسحي لجمع البيانات، وكانت أداة الدراسة الاستبانة بعد تطويرها من دراسة (Elacqua, et al, ٢٠٠٩). وكانت نتائج الدراسة تؤكد أن التحديات الشخصية للمرأة القيادية تقع في المرتبة الأولى ضمن تحديات السقف الزجاجي، تليها الثقافة التنظيمية، والتي تؤثر على الرضا الوظيفي للنساء في مواقع صنع القرار. كما ركزت دراسة (Khan & Khan, 2022) على معرفة أثر السقف الزجاجي على التطور المهني للنساء في الأوساط الأكاديمية، وتحليل الدور الوسيط للتعارض بين العمل والأسرة، والرابط الوسيط بين السقف الزجاجي والنجاح المهني للنساء، والدعم التنظيمي المدرك كمتغير بدور معدل لتخفيف السلبية بين الصراع ومهن النساء، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن لتأثير السقف الزجاجي ارتباطاً سلبياً بالتطور والنجاح المهني للنساء، كما يتوسط التعارض بين العمل والأسرة العلاقة بين السقف الزجاجي والتقدم المهني للنساء وأيضاً يعدل الدعم التنظيمي المدرك العلاقة بين التعارض بين العمل والأسرة والتقدم المهني للنساء، أي كلما ازد الدعم التنظيمي، قلت السلبية بين التعارض بين العمل والأسرة والتقدم المهني للنساء.

#### • التعليق على الدراسات السابقة:

- ◀ أبرزت كافة الدراسات مفهوم وخطورة السقف الزجاجي ضد تمكين المرأة.
- ◀ بينت الدراسات السابقة الأسباب والعوامل المرتبطة بالسقف الزجاجي ضد المرأة، كالعوامل الشخصية/الذاتية، والعوامل المهنية أو المؤسسية، والتي تؤثر بشكل مباشر على النساء في مواقعهن القيادية.
- ◀ حددت بعض الدراسات السابقة بعض الحلول لمشكلة السقف الزجاجي؛ مثل: دراسة عون (2019)، ودراسة جوزيف (Joseph, 2014)، ودراسة جارمون (jarmon, 2014).
- ◀ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي أجريت في السياق البيئي السعودي، حيث تركز على القيادات النسائية في مجال التعليم العام بإدارات التعليم. خلاف دراسة عون (٢٠١٩) ودراسة الحاج والناصر (٢٠١٨)، ودراسة الصبيحي (AL-Subaihi, ٢٠١٦)، ودراسة الأحمدي (٢٠١١) (Ahmadi).

<sup>62</sup>Babic, A. & Hansez, I. (2021, March). The glass ceiling for women managers: Antecedents and consequences for work-family interface and well-being at work. Frontiers in Psychology, Article 618250. Retrieved June 5, 2021, from: www.frontiersin.org

<sup>63</sup>Khan, A., & Khan, N. (2022). Impact of Glass Ceiling Effect on Women Career Success with the Mediating Role of Work Family Conflict and Moderating Role of Perceived Organizational Support in Pakistan. The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences (EPESS), Vol. 25, pp. 139-151.



استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد وبلورة مشكلة الدراسة وفي اختيار عينة مغايرة لما تم تناوله في الدراسات السابقة، وكذلك في بناء الإطار النظري وتحديد بعض فقراته وتفسير النتائج، كما ساعدت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في تجنب دراسة القضايا التي سبق وأن درسها الباحثون في مجال تمكين المرأة.

### • تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن مما يميز الدراسة الحالية أنها قدمت للباحثين إضافة حول مفهوم نظرية السقف الزجاجي وربطها بتمكين المرأة وخاصة في مجال التعليم العام بإدارات التعليم وهو ما لم يتم التطرق له في أي دراسة -على حد إطلاع البحث- مما يضيف عمقا مختلفا لمجال القيادة المرتبط ارتباطا وثيق بالسياسيات الوطنية وبمعايير اختيار قادة إدارات التعليم.

كما تميزت الدراسة بأن حدودها المكانية كانت المملكة العربية السعودية لتلعب دوراً في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال تمييزها أيضاً بعينتها المثلثة للقيادات النسائية بكافة الإدارات العامة لإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية بعد تقليصها إلى (١٤ إدارة) وفي ظل برنامج تنمية القدرات البشرية.

استناداً إلى ما تقدم فقد جاءت فكرة الدراسة الحالية، والحاجة إليه لاستكمال الجهود البحثية، التي تمت على هذا الصعيد، حيث أتت مكملته للأبحاث السابقة في التقصي عن دور السقف الزجاجي وأثره.

### • عينة الدراسة وأهم خصائصها:

قامت الباحثتين بتطبيق الدراسة الميدانية على عينة قوامها ٢٠ من القيادات النسائية بعدد من إدارات التعليم.

### • نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

تم تحليل بيانات المقابلة (كمياً) للإجابة عن أسئلة الدراسة بالإضافة لتحليل بعض البيان الإحصائية حول عدد شاغلات المناصب القيادية العليا بإدارات التعليم (١٤) في المملكة العربية السعودية.

### • الإجابة عن السؤال الأول: ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه تمكين المرأة في المملكة العربية السعودية من المناصب القيادية العليا؟

عن هذا السؤال تم تحليل البيانات التي جمعت في أداة المقابلة وذلك باستخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والترتيب لأبرز التحديات الرئيسية التي تواجه تمكين المرأة في المملكة العربية السعودية من المناصب القيادية العليا من وجهة نظر عينة الدراسة، ويوضح الجدول (٢) نتائج التحليل.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لتحديات نظرية السقف الزجاجي ودورها في تمكين القيادات النسائية بإدارات التعليم من المناصب العليا من وجهة نظر عينة المقابلة

التحديات	التكرار	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الموافقة
تحديات مؤسسية	١٦	٤.٠٠	٪٨٠	١	عالية
تحديات اجتماعية	١٤	٣.٥٠	٪٧٠	٢	عالية
تحديات ثقافية	١٣	٣.٢٥	٪٦٥	٣	متوسطة
تحديات ذاتية خاصة بالمرأة	١٢	٣.٠٠	٪٦٠	٤	متوسطة

رتب البحث التحديات بحسب عرضها على عينة المقابلة ثم احتساب أكثرها تكراراً، محتفظاً بالترتيب في حال تساوت التكرارات.

من خلال نتائج المقابلة يتضح من الجدول أنه يوجد (٢) من التحديات جاءت بدرجة (عالية)، بينما جاءت (٢) أخرى من التحديات بدرجة (متوسطة)، وفيما يلي عرض لأبرز التحديات التي جاءت بدرجة (عالية). وجاءت التحديات المؤسسية كأعلى تحدي وتتضمن: (تحول النساء ضد بعضهن، المحددات التنظيمية، المحددات الهيكلية للعمل التي تكون تحت السيطرة المباشرة للقياديين، ثقافة المنظمة) وبلغ متوسطه الحسابي (٤.٠٠)، من أصل (٥.٠٠)، ونسبة مئوية بلغت (٪٨٠)، وبدرجة (عالية). ويتساوى معه بدرجة الموافقة فقط التحديات الاجتماعية التي تتضمن (الأسرة، العادات والتقاليد، القوانين والتشريعات، التوجهات الدينية، التنميط الإعلامي)

#### • تفسير ومناقشة النتائج:

تأتي هذه النتيجة مؤكدة ومنسجمة مع نتائج غالبية الدراسات السابقة ومفسرة للوضع الراهن في تقلد المرأة السعودية للمناصب العليا، كما تتفق مع بعض الدراسات السابقة أيضاً في تصنيف التحديات إلى مؤسسية، واجتماعية، وذاتية، وثقافية.

#### • الإجابة عن السؤال الثاني: ماهي الأسباب التي تقف وراء دور نظرية السقف الزجاجي في تمكين المرأة في السياق السعودي من المناصب القيادية العليا؟

كشفت النتائج الميدانية أن هناك اتفاق بين أفراد العينة على ثمانية أسباب لهذه الظاهرة، بوصفها المسؤولة عن ظاهرة السقف الزجاجي في مجتمع البحث، كما جاءت الدرجة الكلية للمحور عند مستوى مرتفع هي الأخرى، وهو ما يدعم النتيجة ذاتها.

رتب البحث الأسباب بحسب عرضها على عينة المقابلة ثم احتساب أكثرها تكراراً، محتفظاً بالترتيب في حال تساوت التكرارات.

تشير نتائج المقابلة الواردة في الجدول لأبرز أسباب تأثير نظرية السقف الزجاجي على تمكين المرأة السعودية من المناصب القيادية العليا من وجهة نظر عينة المقابلة التي جاءت بدرجة (عالية) متفقة بذلك مع أغلب لدراسات السابقة، فمن خلال الجدول يتبين أنه يوجد (٤) أسباب جاءت بدرجة (عالية)،

بينما جاءت (٥) أسباب بدرجة (متوسطة)، وفيما يلي عرض لأبرز هذه الأسباب التي جاءت بدرجة عالية:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والترتيب لأسباب تأثير نظرية السقف الزجاجي على تمكين المرأة من المناصب القيادية بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة المقابلة

المتطلبات	التكرار	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الموافقة
ضعف اللوائح التنظيمية والتشريعية التي تلزم صناع القرار بتمكين المرأة من المناصب القيادية العليا.	١٥	٣.٧٥	%٧٥	١	عالية
تركز هرم السلطة داخل العمل في يد الرجال	١٥	٣.٧٥	%٧٥	٢	عالية
التعلل بالتفسير الخاطئ للنصوص القرآنية والنبوية، وأن للمرأة لا تصلح للعمل القيادي	١٤	٣.٥٠	%٧٠	٣	عالية
التحيز لصالح الرجل ضد المرأة في عملية الترقيات مهما بلغت من الكفاءة والجدارة	١٤	٣.٥٠	%٧٠	٤	عالية
القوالب النمطية لتقسيم العمل الناتج عن الوراثة الاجتماعية وتصنيفها حسب النوع (ذكر، أنثى)	١٣	٣.٠٠	%٦٠	٥	متوسطة
أسباب تتعلق بالمرأة من حيث عدم قرتها على التنقل والسفر المستمر	١٣	٣.٠٠	%٦٠	٦	متوسطة
وجود صورة ذهنية سلبية عن المرأة في مجال ووسائل الإعلام وعدم قدرتها على بعض المناصب العليا وخاصة في مجال السياسة والاقتصاد	١٣	٢.٧٥	%٥٥	٧	متوسطة
رغبة المرأة ببعض الوظائف التنفيذية	١٢	٢.٧٥	%٥٥	٨	متوسطة
عداوة المرأة للمرأة في مجال القيادة	١٤	٣.٢٥	%٦٥	٩	متوسطة

حيث جاءت أعلى الأسباب من وجهة نظر عينة المقابلة، السبب " ضعف اللوائح التنظيمية والتشريعية التي تلزم صناع القرار بتمكين المرأة من المناصب القيادية العليا. حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣.٧٥)، من أصل (٥.٠٠)، ونسبة مئوية بلغت (%٧٥)، وبدرجة (عالية)، بالتساوي مع سبب تركيز هرم السلطة داخل العمل في يد الرجال، يليهما التعلل بالتفسير الخاطئ للنصوص القرآنية والنبوية، وأن المرأة لا تصلح للعمل القيادي وأخيراً التحيز لصالح الرجل ضد المرأة في عملية الترقيات مهما بلغت من الكفاءة والجدارة. أما أقل الأسباب تكراراً هو سبب عداوة المرأة للمرأة في مجال القيادة حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣.٢٥)، من أصل (٥.٠٠)، ونسبة مئوية بلغت (%٦٥)، وبدرجة متوسطة.

#### • مناقشة وتفسير النتائج:

وجاءت أسباب ظاهرة السقف الزجاجي بشكل متنوع على التوالي موضحاً عدم قدرة المرأة على بعض المناصب العليا وخاصة في مجال السياسة والاقتصاد ومع مناسبة وظائف التعليم للمرأة إلا أنها أيضاً لم تأخذ حقها بذلك في هذا المجال، ومن ثم فإن تلك الأسباب تعد جوهرية في تشكل ظاهرة السقف الزجاجي في مجتمع البحث.

ويمكن فهم الأسباب السابقة في ضوء العديد من مفاهيم النظرية السوسولوجية، فعلى سبيل المثال بأن التقسيم النمطي للعمل من الأفكار المهمة التي أشار إليها بارسونز في معرض مناقشته لتبعية المرأة وانحصار وظيفتها في إطار معين، يجعل من ممارسة الأعمال التي تتعلق بالإنتاج والأنشطة الاقتصادية حكراً على الرجل.

كما أن فكرة الأدوار الجندرية التي تضمنها الاتجاه الماركسي من الأفكار المهمة التي تساعدنا على فهم الأسباب السابقة، مثل السبب المتعلق بالمعتقدات السائدة حول عدم صلاحية المرأة للعمل القيادي، وسيادة الثقافة الذكورية في مؤسسات العمل، وعدم وجود مساواة بين الجنسين في العمل، وتركز هرم السلطة في يد الرجال، فتقسيم العمل في العائلة وفقا لوجهة نظر ماركس وانجلز \_ امتد هنا إلى المؤسسات، وعلى وجه التحديد في مؤسسات التعليم وهي التي يفترض أنها الأقرب ما تكون للمرأة.

### • الإجابة عن السؤال الثالث: ما مظاهر ناثير نظرية "السقف الزجاجي" على تمكين المرأة من نقله المناصب القيادية العليا في السياق السعودي؟

اتفقت عينة الدراسة لكيفية تأثير ظاهرة السقف الزجاجي على تمكين المرأة من المناصب القيادية العليا، وتظهر بيانات الجدول أن هناك عدد من المظاهر (٩)

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والترتيب لمظاهر تأثير دور نظرية السقف الزجاجي على تمكين المرأة من المناصب القيادية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة المقابلة

المتطلبات	التكرار	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الموافقة
عدم تصعيد المرأة للوظائف العليا فمهما بلغت من الترشيدات والتكليفات إلا أن هناك سقف تتوقف عنده ولا تتجاوزه	١٥	٣.٧٥	٪٧٥	١	عالية
حرمانها من المزايا المرتبطة بالتمتع بالمناصب القيادية العليا وقصرها على الرجال	١٥	٣.٧٥	٪٧٥	٢	عالية
إقصاء المرأة المجتمعي الثقلي وحصرها في الوظائف متدنية المهارات، أو الوظائف الهامشية	١٤	٣.٥٠	٪٧٠	٣	عالية
هدر أرس المال البشري والفكري لمؤسسة العمل	١٤	٣.٥٠	٪٧٠	٤	عالية
التأثير السلبي على الحالة النفسية للمرأة في ظل غياب العدالة التنظيمية داخل المؤسسة	١٤	٣.٢٥	٪٦٥	٥	متوسطة
تعطيل مهارات المرأة وقدراتها	١٣	٣.٠٠	٪٦٠	٦	متوسطة
ترجع مستوى الأداء لدى المرأة العاملة	١٣	٣.٠٠	٪٦٠	٧	متوسطة
عدم مشاركة المرأة في صناعة القرار المؤسسي.	١٣	٢.٧٥	٪٥٥	٨	متوسطة
عرقلة المسار الوظيفي للمرأة	١٢	٢.٧٥	٪٥٥	٩	متوسطة

رتب البحث المظاهر بحسب عرضها على عينة المقابلة ثم احتساب أكثرها تكراراً، محتفظاً بالترتيب في حال تساوت التكرارات.

تشير نتائج المقابلة الواردة في الجدول لأبرز مظاهر تأثير دور نظرية السقف الزجاجي على تمكين المرأة السعودية من المناصب القيادية العليا من وجهة نظر عينة المقابلة التي جاءت بدرجة (عالية) متفقتة بذلك مع أغلب لدراسات السابقة، فمن خلال الجدول يتبين أن المظاهر متوالية من الأعلى للأدنى، حيث يوجد (٤) مظاهر جاءت بدرجة (عالية)، بينما جاءت (٥) مظاهر بدرجة (متوسطة)، وكانت أعلى مظاهر التأثير من وجهة نظر عينة

المقابلة، " عدم تصعيد المرأة للوظائف العليا فمهما بلغت من الترشيحات والتكليفات إلا أن هناك سقف تتوقف عنده ولا تتجاوزه. حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣.٧٥)، من أصل (٥.٠٠)، وبنسبة مئوية بلغت (٧٥٪)، وبدرجة (عالية)، بالتساوي مع حرمانها من المزايا المرتبطة بالتمتع بالمناصب القيادية العليا وقصرها على الرجال، يليهما إقصاء المرأة المجتمعي الثقلي وحصرها في الوظائف متدنية المهارات، أو الوظائف الهامشية، وهدر أرس المال البشري والفكري لمؤسسة العمل. أما أقل المظاهر تكرارا هو عرقلة المسار الوظيفي للمرأة حيث بلغ متوسطه الحسابي (٢.٧٥)، من أصل (٥.٠٠)، وبنسبة مئوية بلغت (٥٥٪)، وبدرجة متوسطة.

ويعد مدخل القوة من المداخل النظرية المناسبة لفهم هذه المظاهر المرتبطة بمشكلة السقف الزجاجي في مجتمع البحث، فكافة تلك المظاهر يمكن اجمالها في عبارة واحدة، بأن تلك المظاهر المصاحبة للسقف الزجاجي ما هي إلا مؤشرات دالة على حالة اللامساواة في فرص توظيف القدرات البشرية بفعالية وبصورة متساوية في جميع الأنشطة، وانعدام القدرة لدى النساء في مؤسسات العمل. وعليه فإن مسألة ترقية المرأة واحتلالها لمناصب في الإدارة العليا والعمل القيادي مسألة مرهونة بالعديد من الاعتبارات ذات الصلة بقضايا نظرية تمكين المرأة، ومنحها الثقة الكافية واللازمة.

### • الإجابة عن السؤال الرابع: ما السياسات التي يمكن أن نسهم في نخطي الحواجز التي تفرضها نظرية السقف الزجاجي على نساء المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا؟

بينت نتائج الدراسة أن موضوع السقف الزجاجي عبارة عن معتقدات ترسخت في العقل العربي ومنه السعودي منذ آلاف السنين، ناتج عن موروثات اجتماعية وفهم خاطئ متعمد للنصوص الدينية، تُرجمت إلى تصورات وسلوكيات، أكدت وجود وممارسات السقف الزجاجي بالمنظمات المعاصرة، وتبعاً لذلك اقترحت عينة الدراسة (٥) استراتيجيات للقضاء على هذه الظاهرة كما يتضح في الجدول (٦) رتب البحث التحديات بحسب عرضها على عينة المقابلة ثم احتساب أكثرها تكراراً، محتفظاً بالترتيب في حال تساوت التكرارات:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والنسب للسياسات التي يمكن أن تسهم في تخطي الحواجز التي تفرضها نظرية السقف الزجاجي على نساء المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا من وجهة نظر عينة المقابلة

التحديات	التكرار	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الموافقة
خطة وطنية كمية وزمنية لتقلد المرأة المناصب العليا بكافة المجالات	١٦	٤.٠٠	٨٠٪	١	عالية
ربط تقلد المرأة لمناصب عليا بمؤشرات أداء للوزارات	١٦	٤.٠٠	٨٠٪	١	عالية
تغيير ثقافة موقع المرأة في المؤسسة الذي يحدد بإرضاء للبرين الذكور	١٤	٣.٥٠	٧٠٪	٢	عالية
تحليل الجوانب الجنسانية في المنظمات	١٣	٣.٢٥	٦٥٪	٣	متوسطة
نشر ثقافات عمل جديدة	١٢	٣.٠٠	٦٠٪	٤	متوسطة

من خلال نتائج المقابلة يتضح من الجدول أنه يوجد (٣) من السياسات جاءت بدرجة (عالية)، بينما جاءت (٢) أخرى من السياسات بدرجة (متوسطة)، وفيما يلي عرض لأبرز السياسات التي جاءت بدرجة (عالية). وجاءت رصد خطة وطنية كمية وزمنية لتقلد المرأة المناصب العليا بكافة المجالات كأعلى سياسة مقترحة وبلغ متوسطها الحسابي (٤.٠٠)، من أصل (٥.٠٠)، ونسبة مئوية بلغت (٨٠٪)، وبدرجة (عالية). ويتساوى معها ربط تقلد المرأة لمناصب عليا بمؤشرات أداء للوزارات، يليهما تغيير ثقافة موقع المرأة في المؤسسة الذي يحدد يارضاء المديرين الذكور وكانت أقل السياسات اقتراحاً نشر ثقافات عمل جديدة وبلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٠)، من أصل (٥.٠٠)، ونسبة مئوية بلغت (٦٠٪)، وبدرجة متوسطة.

### • تفسير ومناقشة النتائج:

تأتي هذه النتيجة مؤكدة ومنسجمة مع نتائج الأسئلة السابقة حول التحديات والمظاهر والأسباب ومتفقت كذلك مع غالبية الدراسات السابقة بضرورة تحليل كافة الجوانب للاستغلال الاقتصادي القائم على نوع الجنس، كذلك الاعتراف بالكفاءة والفعالية للعنصر النسوي، تغيير ثقافة موقع المرأة في المؤسسة ودعمها للتغيير في مشاركتها صنع القرار الاستراتيجي.

### • النوصيات:

يمكن وضع التوصيات في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، والتي أهمها أنه لا يوجد إلا امرأة واحدة فقط تشغل منصب مدير عام تعليم من بين ١٤ منطقة تعليمية و٣٣ محافظة وعلى ذلك تبين أن نظرية الزواج تُظهر التحديات التي تواجهها النساء في بيئات العمل، وهي تسلط الضوء على أهمية تمكين المرأة من خلال:

- ◀ إزالة الحواجز المؤسسية: كتعزيز السياسات التي تضمن تكافؤ الفرص.
- ◀ تحدي الأعراف الثقافية: التي تعزز الصور النمطية المتعلقة بدور المرأة.
- ◀ التوازن بين العمل والحياة الشخصية: من خلال توفير بيئة عمل داعمة.
- ◀ تطوير برامج تدريبية تعنى بتمكين النساء من المهارات القيادية.
- ◀ تعزيز تمثيل النساء في المناصب العليا عبر سياسات الحصص.
- ◀ تغيير العقلية السائدة التي تحصر النساء في أدوار معينة.
- ◀ تبني الوزارات بكافة المجالات لخطط كمية زمنية لتمكين المرأة من المناصب القيادية العليا.
- ◀ زيادة شغل المرأة لمناصب معينة كوزير التعليم، مديرة لإدارة تعليم... الخ
- ◀ نشر إدارات الجامعات لثقافة القيادة الافتراضية وعوائد تطبيقها على الجامعة ومنسوبيها.
- ◀ إيجاد آليات وإجراءات في كافة المنظمات الحكومية السعودية تؤسس نظام يسمح بالتعاقب الوظيفي في بيئات العمل.

- ◀ أن تمنح القيادات العليا النسائية أدواراً تشاركية في بناء سياسات تمكين المرأة خلال الخمس سنوات القادمة.
- ◀ أن يتم تطوير التوصيفات الوظيفية وفقاً لمتطلبات تمكين المرأة من القيادة العليا في السياق السعودي.
- ◀ توجيه الدراسات القادمة إلى البحث في المشكلات التي تواجه تمكين شغل المرأة لمناصب عليا في التعليم وغيره وآلية حلها على ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية.
- ◀ دعم مشاركة المرأة في الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم.

### • مقترحات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن وضع المقترحات التالية:

- ◀ إجراء دراسات بالمنهج النوعي حول متطلبات تمكين المرأة من المناصب القيادية العليا في التعليم (النظرية المجدرة).
- ◀ توظيف لوائح وأنظمة وزارة التنمية الاجتماعية والموارد البشرية في تطبيق تمكين المرأة والعمل المرن.
- ◀ إجراء دراسات مقارنة بين السياسات العالمية في تمكين المرأة وبين السياسات المتاحة في السياق السعودي.
- ◀ عمل دليل رقمي مرتبط بمؤشرات أداء حول تطبيق خطط تمكين المرأة من المناصب القيادية العليا بكل إدارة تعليم وبكل وزارة.
- ◀ إجراء دراسة لتحديد الاحتياجات الحقيقية للتطوير المهني للمرأة السعودية بما يمكنها من شغل المناصب العليا

### • المراجع:

#### • المراجع العربية:

- ابن منظور، جمال الدين محمد. (١٩٦٨). لسان العرب. دار صادر.
- بربري، سحر حساني. (٢٠٠٩). المتغيرات الاجتماعية عن تمهيش المرأة الاجتماعي، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، كلية الآداب، قسم الاجتماع.
- البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة. (٢٠٠٦). تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام ٢٠٢٦م، نحو نهوض المرأة في الوطن العربي، الطبعة العربية، المكتب الإقليمي للدول العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الطبعة الوطنية، عمان.
- بن زويد، خولة. (٢٠١٥). مشكلات المرأة العاملة وتأثيرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، رسالة ماجستير، الجزائر.
- بن حليمة، سعاد. (٢٠٢٠). العمل والتكوين عند المرأة، أطروحة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
- بوبس، نور محمد بوبس وقبلان، سمر معروف. (٢٠٢١). أثر محددات السقف الزجاجي على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة، دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٦، العدد ١٠.
- بوسكرة، عمر، عبد السالم، سليمة، سليمان وتيش، محمد. (٢٠٢٠). السقف الزجاجي عند المرأة العاملة الجزائرية كأحد أشكال الجمود الوظيفي، مجلة البيداغوجيا، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

- بولعراس، سهام والطيب، صيد. (٢٠٢١). ما وراء السقف الزجاجي؟ خلفيات نظرية ومعطيات إمبريقية دراسة تحليلية نقدية، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، المجلد ١٠، العدد ٢، جامعة وهران، الجزائر.
- التويجري، وفاء حمد. (٢٠١٨). "التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية واليابانية: دراسة مقارنة". مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد ٧١، العدد ٣، الصفحات ٥٦٨-٦١٢.
- الحاج، عبد الملك بن طاهر؛ والناصر، نواف بنت عبد الله. (٢٠١٨). إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقوف الزجاجية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على عينات من موظفات الجهاز الحكومي بمدينة الرياض. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٥، عدد ٢، ١٦٩-٢٠١.
- حرز الله، أحمد محمد، ديمت مازن نسيبة، نعمه زهير شقير. (٢٠٢٢). المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطور الوظيفي لديهن، مجلة القدس للبحوث الأكاديمية.
- حسنين، ندى علي محمود أحمد. (٢٠٢٠). أثر قيادة المرأة على السلوكيات الوظيفية للعاملين في الجامعات السودانية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ٢٨، حمزة، حميد والسلطاني، نسرين والخفاجي، ابتسام. (٢٠١٦). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان، الأردن: دار الرضوان.
- حوسو، عصمت محمد. (٢٠٠٩). الجندر، الأبعاد الاجتماعية والثقافية، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق، عمان.
- الخمشي، سارة صالح عيادة. (٢٠١٤). المعوقات التي تواجه المرأة في تولي المناصب القيادية. مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ٢٥، (٢-٢٦).
- رمضان، نورا طلعت. (٢٠٢٤). ظاهرة السقف الزجاجي وأثرها على تمكين المرأة في مجال القيادة "دراسة ميدانية على عينات من المؤسسات الحكومية والخاصة"، مجلة كلية الآداب، جامعة الزقازيق.
- سلامي، منيرة. (٢٠٢٠). المرأة وإشكالية التمكين الاقتصادي في الجزائر، المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصاد، العدد ٥ الجزائر.
- سنوة، فتيحة سنوة وشويحة، الشيخ (٢٠١٩). التغير الاجتماعي وأثره على التمثلات الاجتماعية للمرأة العاملة، دراسة ميدانية على عينات من الأفراد بولاية الجلفة، أطروحة ماجستير، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- الشمري، مريم. (٢٠١٧). البحث النوعي: الإطار المفاهيمي في البحث النوعي في التربية. الكويت: مكتبة الفلاح.
- الشهري، عبد الرحمن وآل مبيت، علي. (٢٠٢٠). تصورات المعلمين وممارساتهم للتعلم النشط. المجلة السعودية للعلوم التربوية، ٦٦، ١١١-١٣٢.
- عباس، محمد، ونوفل، محمد، والعبسي، محمد، وأبو عواد، فريال. (٢٠١٦). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس (ط.٢). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عون، وفاء. (٢٠١٩). كسر السقف الزجاجي: دراسة ظاهريّة حول القيادات الإدارية العليا النسائية في التعليم السعودي مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية. مجلة العلوم التربوية، ١٤، ج ٣.
- غنيم، فايزة عادل. (٢٠٢٠). التميز القيادي النسائي: واقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية. المجلة العربية للإدارة، ج ٤٠، ١٤، ٢١٥-٢٢٦.
- قشبي، متنوري. (٢٠٠٩). محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر



- الكعبي، سهام مطشر. (٢٠١٧). السقف الزجاجي، المفهوم والأسباب والآثار، مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية، المجلد ١، العدد صفر.
- المحمودي، محمد سرحان علي. (٢٠١٩). مناهج البحث العلمي. دار الكتاب.
- المندلاوي، نبراس عبد الستار خانكة. (٢٠١٦). استخدام مناهج البحث العلمي في الرسائل الجامعية. مجلة آداب المستنصرية، (٧٣)، الإصدار ٦.
- موفق، سهام، وهيشير، سميرة. (٢٠١٥م). المرأة العاملة والمناصب القيادية: دراسة لظاهرة السقف الزجاجي. أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (١٧)، جامعة بسكرة، الجزائر، (244-260)
- نجم، عبود نجم. (٢٠١٨). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمان، الأردن، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- النقاش، فريدة. (٢٠٢٠). منزلة المرأة بين الفكر الديني والفكر الفلسفي، المرأة وتحولات عصر جديد، وقائع ندوة دار الفكر في أسبوعها الثقلي الثالث، ٠٢-٠٦/٩/٢٠٢٠م، الطبعة الأولى، دار الفكر، دمشق.
- ياسين، إيمان بدر اسماعيل. (٢٠١٩). عالقة القيادة التحويلية بظاهرة السقف الزجاجي للمرأة، دراسة تطبيقية للعاملين في وزار المالية بقطاع غزة، فلسطين.

### • المراجع الأجنبية :

- Al-Ahmadi, H. (2011). Challenges facing women leaders in Saudi Arabia. Human Resource Development International, 14(2), 149-166.
- Al-Subaihi, S. (2016). Challenges for women academic leaders to obtain senior leadership positions in higher education in Saudi Arabia. Ph.D. thesis in organizational leadership, Pepperdine University.
- Azizi, L. (2023). Which leadership processes encourage sustainable transitions within universities? International Journal of Sustainability in Higher Education, 24(1), 46-68
- Babic, A. & Hansez, I. (2021, March). The glass ceiling for women managers: Antecedents and consequences for work-family interface and well-being at work. Frontiers in Psychology, Article 618250. Retrieved June 5, 2021, from: www.frontiersin.org
- Bal, P. M., Kooij, D. T., & De Jong, S. B. (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. Journal of management studies, vol.50(4), pp. 545572
- Bertrand, M. (2018). Coase Lecture – The Glass Ceiling. Economica, 209-218
- Creswell, J. (2014). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approach (4th ed.). SAGE Publications, Inc. Library of Congress

- Hollyman, Stephenie (2011). Women's Empowerment Principles. Equality Means Business. A Partnership Initiative of UN Women and the UN Global Compact Office Institute
- Jarmon, L. J. (2014). Cracking the glass ceiling: A phenomenological study of women administrators in higher education. Ph.D. thesis in educational leadership, Iowa State University, Ames, Iowa.
- Joseph, N. A. (2014). Breaking the glass ceiling: A phenomenological study of women leaders in Adventist
- Khan, A., & Khan, N. (2022). Impact of Glass Ceiling Effect on Women Career Success with the Mediating Role of Work Family Conflict and Moderating Role of Perceived Organizational Support in Pakistan. The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences (EPESS), Vol. 25, pp. 139-151.
- Madhulata. (2016). Existence of glass ceiling and factors affecting women in reaching top positions. International Journal of Advanced Research, 4(12), 1448-1460
- Maheshwari, M., & Lenka, U. (2022). an integrated conceptual framework of the glass ceiling effect. Journal of organizational effectiveness: people and performance.
- Ruhi, Saith, (2001). Capabilities, the Concept and its Operationalization, QEH Working Paper Series QEHWPS66, February 2001, p9
- Sueda, K., Kim, S., Mayer, C. H. & Asai, A. (2020). Women in global leadership: Asian and African perspectives. The Aoyama Journal of International Politics, Economics and Communication, (104), 40-59
- Tekeli, H.N. (2019), Women's employment in tourism sector in Turkey, issues faced and the effect of glass ceiling syndrome on women workforce in tourism., Social sciences, vol. 14, Issue 2, pp. 179-191
- Tiwari, M., Mathur, G., & Awasthi, S. (2019). A study on the effects of glass ceiling and orgazational commitment on corporate women's turnover intentions. Academy of strategic management journal, vol. 18, No. 2, pp. 1-10.
- women leaders, sustainability, (12) 2100, pp. 1-22. World travel and tourism council (2019), Driving women's success
- World Bank (2014). Voice and Agency Empowering Women and Girls for Shared Prosperity. World Bank Group