

## أثر الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية ٢٠٣٠ على دافعيها للعمل:

### الدور الوسيط للسقف الزجاجي ومقدماته

رباب فهمي أحمد عبد العال\*

#### الملخص

الغرض من البحث هو استجلاء وإبراز أثر الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية ٢٠٣٠ على دافعيها للعمل ورصد الوضع الراهن للسقف الزجاجي المُدرَك والتعرف على العوامل التي تقف وراء ظهوره وسبل التغلب عليها مما يُمكن من تلبية متطلبات التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ ويُحقق الاستفادة المثلي من الاستراتيجية والتي جعلت المرأة المصرية تعيش عصرها الذهبي في ظل الجمهورية الجديدة. ويهدف هذا البحث بوجه عام إلي زيادة فعالية المؤسسات من خلال إبراز أهمية المورد البشري النسائي ودوره الفعّال في إنجاحها، وبالتالي تصميم سياسات موارد بشرية تستهدف المزيد من تمكين المرأة. كما يهدف لإبراز الواقع العملي للمرأة المصرية في مواقع اتخاذ القرار في بيئة التعليم الجامعي. وتقديم التوصيات الداعمة لإدارات المؤسسات. وقد تم اختبار النموذج المقترح على عينة قوامها ٣٦ مفردة من عضوات هيئة التدريس القيادات بجامعة القاهرة باستخدام حزمة SPSS وتحليل الوساطة ماكرو بروسيس للمتغيرات الوسيطة المتسلسلة لهايز نموذج ٦. وقد أسفرت النتائج عن وجود تأثيرات معنوية مباشرة وغير مباشرة للاستراتيجية على الدافعية بفعل الأثر الوسيط المتسلسل لمعوقات تولي المرأة للمناصب العليا والسقف الزجاجي معًا، بينما لم يوجد تأثير معنوي غير مباشر للاستراتيجية على الدافعية بفعل الأثر الوسيط لأي منهما منفردًا، ووجود فروق معنوية في التأثير السلبي للمعوقات علي تطبيق الاستراتيجية لصالح المعوقات الاجتماعية.

**الكلمات المفتاحية:** الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية ٢٠٣٠، السقف الزجاجي، الدافعية للعمل، معوقات تولي المرأة للمناصب العليا، جامعة القاهرة.

\* أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة جامعة القاهرة.

---

---

## The Impact of the National Strategy for the Empowerment of Egyptian Women 2030 on their Motivation to Work: The Mediating Role of the perceived Glass Ceiling and its antecedents

### Abstract

The purpose of the research is to highlight the impact of the National Strategy for the Empowerment of Egyptian Women 2030 on their motivation to work, to monitor the current situation of the perceived glass ceiling, and to identify the factors behind its emergence and ways to overcome them, which enables meeting the requirements of sustainable development: Egypt's Vision 2030, and to achieve optimal benefit from this National Strategy who made Egyptian women live their golden age under the new republic. This research aims, in general, to increase the effectiveness of institutions by highlighting the importance of the female human resource and its effective role in their success, and thus designing human resource policies aimed at further empowering women. It also aims to highlight the practical reality of Egyptian women in decision-making positions in the university education environment and provide supportive recommendations to the institutions. The proposed model was tested on a sample of (36) members of the leading faculty members at Cairo University using Hayes Process Macro-Model 6-Serial Mediation. The results revealed that there are direct and indirect significant effects of the strategy on motivation due to the sequential mediating effect of the obstacles and the glass ceiling together, while there was no indirect significant effect of the strategy on motivation due to either of them individually, and there are significant differences in the negative impact of the obstacles on applying the strategy in favor of the social obstacles.

**Keywords:** The National Strategy for the Empowerment of Egyptian Women 2030, Glass ceiling, Motivation to work, Obstacles to women's access to senior positions, Cairo University.

## المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية العمود الفقري للمؤسسات المعاصرة والمصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية والصمود في وجه المنافسة المتزايدة، وعليه فلكي تتمكن المؤسسات من البقاء والاستمرار، فيجب عليها استثمار كافة مواردها البشرية من رجال ونساء، وخاصة بعد أن تغيرت دنيا المال والأعمال تغيرًا كبيرًا عن الجيل الماضي فضلاً عن زيادة فرص الحصول على التعليم والتكنولوجيا.

يعكس الاهتمام المتنامي بقضية تمكين المرأة خلال العقد الأخير، مدي صحة الاعتقاد بكونها قضية تنمية مجتمعية، فبعد أن كانت تُحرَم من ممارسة حقوقها في العقود السالفة كأكثر فئة مُهمَّشة من المشاركة في كل المجالات، أصبح العالم مؤخرًا يعتمد في قياس مستوي تقدم الدول ورفاهيتها واهتمامها بالتنمية البشرية على معيارين أساسيين هما؛ مشاركة المرأة سياسيًا، وتمكينها في كل المجالات (جميل وآخرون، ٢٠٢٠). حيث تشير بيانات التقرير العالمي لمنظمة العمل الدولية لعام ٢٠١٥ إلى المشاركة المتزايدة للمرأة في سوق العمل فقد أصبحت تتولى الآن أكثر من ٤٠٪ من الوظائف على مستوى العالم، وأن ذلك هو أكبر مُحركٍ للتنمية الاجتماعية والاقتصادية وللقدرة على المنافسة على المستوى العالمي. وفي سياق متصل فقد أشارت الإحصاءات الرسمية أن عدد النساء في سوق العمل على مستوى العالم قد بلغ نحو (١,٣) مليار امرأة عاملة مقابل (٢) مليار رجل وفقًا لتقرير منظمة العمل الدولية لعام ٢٠١٦ (www.ilo.org).

حيث أصبح رأس المال البشري عنصرًا رئيسيًا لكي تحافظ المؤسسات على قدرتها التنافسية في اقتصاديات العالم التي تعتمد بشكل متزايد على المعرفة والتكنولوجيا. وتشير الأطراف المسؤولة عن التنمية إلى ضرورة المساواة بين الجنسين بوصفها دعامة مهمة للنمو الاقتصادي والتنمية المستدامة على المدى البعيد سواء على

مستوي الدول أو المؤسسات، وكذلك المزايا التي تجنيها المؤسسات من جراء التعرف على مواهب المرأة وصلها من بينها زيادة الدافعية. ولذا فقد أقرت الاتفاقيات والمواثيق الدولية مبدأ المساواة بين الجنسين وسعت في بنودها إلى تقويض الفجوة بينهما والقضاء على التمييز بكافة صوره (تقرير البنك الدولي، ٢٠١٣، جميل وآخرون، ٢٠٢٠، تي، وآخرون، ٢٠٢٠).

ومن جهة أخرى فإن المرأة تتفوق على الرجل في التحصيل العلمي في العديد من المجالات وبذلك فهي تمثل كتلة هائلة من المواهب وموردًا محليًا غنيًا. ويبدو أن هذه الحقائق غالبًا ما يتم إغفالها وذلك برغم من البحث المكثف عن المواهب والمهارات على مستوى العالم. إلا أن تحقيق هذا الهدف مرهون بمدى قدرة المؤسسات على تجاوز أية عراقيل من شأنها أن تحول دون استثمار كافة مواردها البشرية. وبرغم أن المرأة هي نصف المجتمع، إلا أن وضعها في العمل والإدارة قد لا يكون كذلك. حيث إن الواقع العملي يثبت أنه برغم تسليح المرأة بحقيبة معرفية هامة من خلال استقاداتها من حقها في التعليم، وسعيها إلى تطوير مهاراتها وكفاءتها الفنية حتى تكون جديرة بدخول سوق العمل، وتقاسمها نفس الظروف وتعرضها لنفس الضغوط التي يتعرض لها الرجل وبرغم الحماية القانونية لها وتكريس حقها في العمل كحق إنساني، إلا أن المرأة العاملة تبقى حبيسة معتقدات خاطئة أُلصقتُ بها ومعوقات مختلفة الأنواع تحول دون إمكانية الاستفادة من طاقتها ومهاراتها مما يُسفر عن تقلدها لمناصب عليا محدودة (موفق، هيشر، ٢٠١٥، تقرير موقع هيئة الأمم المتحدة للمرأة، ٢٠١٦) ولا سيما المرأة المصرية نتيجة للطابع الثقافي الاجتماعي للمجتمع المصري مما جعل الحكومة تتبنى قضية تمكين المرأة وتعتبرها من أهم ركائز رؤية مصر للتنمية المستدامة: ٢٠٣٠ والعمل بصورة جادة وفعالة من أجل تعزيز دورها من خلال تهيئة البيئة المناسبة لذلك وتبني عدد

من الاستراتيجيات التي تهدف لسد الفجوة القائمة بين الجنسين  
(undp.org/Egypt).

حتى عالمياً ما زال الرجال يقودون العالم وأوضحت ذلك سلسلة من العديد من الدراسات والتقارير الأخيرة ومنها التقرير العالمي لمنظمة العمل الدولية والذي أشار إلي أنه برغم تزايد الاتجاه إلي التوازن بين الجنسين باعتباره أمر صحي ومطلوب للأعمال التجارية؛ وافترض أن المشاركة المتزايدة للمرأة في سوق العمل تمثل مُحركًا رئيسياً للنمو والقدرة على المنافسة على مستوى العالم، بالإضافة إلي توصل عدد متزايد من الدراسات إلي أن هذا التوازن في فرق الإدارة بالمؤسسات ومجالس إدارتها يعد أمراً له مردوداً مالياً إلا أن الواقع العملي يُشير إلي أن الرجل والمرأة ليسوا على قدم المساواة في مواقع العمل، خاصةً على مستوى الإدارة العليا.

والخلاصة أنه من الملفت للنظر أن المرأة تلقى عند تقدمها والتحاقها بالعمل المساعدة الكاملة من القيادات التنظيمية، إلا أن تلك الحفاوة تبدأ بالتراجع عندما تعلن عن نيتها للتقدم للوظائف الإدارية العليا (طاهر، عبد الله، ٢٠١٨). حيث أفاد (برايان ليفين) زعيم الابتكار في مؤسسة ميرسر المتخصصة في مجال تحليل القوى العاملة في العالم بأن المناصب العليا تكون ذات أجور أعلى، وبالتالي فإن التحدي الحقيقي هو ضمان أن يكون للمرأة دور أكبر للوصول إلي هذه الأدوار. وهو ما يقود للتساؤل عن السبب في ذلك؟

والإجابة هي أن هناك معوقات لتقلد المرأة للمناصب العليا من أبرزها ما يُطلق عليه في الأدب الإداري مجازاً ظاهرة "السقف الزجاجي".

## الإطار النظري لمتغيرات البحث:

سيتم من خلاله مراجعة الأدبيات السابقة للمتغيرات المدروسة وذلك كما يلي:

### أولاً- مفهوم السقف الزجاجي (Glass Ceiling):

أفادت الأدبيات أنه برغم أن هناك العديد من التعريفات لهذا المفهوم إلا أنه ثمة هناك شبه اتفاق بين الكتاب والباحثين حول مضمونه. حيث عرفه مكتب العمل بالحكومة الأمريكية بأنه حواجز مصطنعة وغير مرئية ترتكز على تحيزات معينة اتجاهية أو تنظيمية أو أسس تمييزية ضد المرأة والفئات العرقية تجعلهم دون مستوى التمثيل البيروقراطي المناسب في المناصب العليا ودوائر صنع القرار ضمن الهرم التنظيمي، برغم تأهيلهم وقدراتهم ومهاراتهم وإنجازاتهم والتي قد تفوق الآخرين في بعض الأحيان ( Kara, et. al., Oge et al., 2014, Jackson et al, 2014, ). يشير هذا التعريف إلى غياب الأسباب الموضوعية لهذا الإقصاء، وإنما هو ناتج عن تحيز اتجاهي سلبي ناتج عن أفكار وانطباعات معينة حول أداء المرأة وعن تحيز تنظيمي من المؤسسة لصالح الرجل. يُلاحظ أن السقف الزجاجي مرادف لمصطلح "المتاهة" ويشير للقنوات والمسارات الأكثر تعقيداً التي تحتاج المرأة أن تسلكها مقارنة مع نظرائها من الرجال لتسلك السلم الوظيفي، هذه المتاهة موجودة بشكل كبير في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (تقرير ILO , ٢٠١٦).

وقد سُمي سقف، لأن الأفراد الذين لا ينتمون للفئة المسيطرة توضع لهم حدود ضمنية لمدى التقدم المسموح لهم للوصول إليه ضمن سلم المسار الوظيفي. ووصفَ بالزجاجي، لأنه شفاف لا يمكن ملاحظة وجوده، حيث إن صفة المحدودية فيه لا تُكتشف لأول وهلة، ولا تكون واضحة للجميع ( Nisha, Vasumathi, ) (2020) وهي ظاهرة ذات طابع عالمي، إذ تشكو منها جميع النساء المنخرطات

ضمن قوة العمل في الدول النامية والمتقدمة على حدٍ سواء، وخاصة المرأة العربية لكونها مُسَيَّجَةً بثقافة تُكْرَسُ لدورها الإيجابي أكثر من الإيجابي في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة (Oge et al., 2014)، موفق، هيشر، ٢٠١٥، Kara, et. al. 2016، طاهر، عبدالله، ٢٠١٨، زبير وآخرون، ٢٠٢١).

### الخلفية التاريخية لمفهوم السقف الزجاجي:

أشارت المراجع العلمية (Jackson et al., 2014)، موفق، هيشر، ٢٠١٥، طاهر، عبد الله، ٢٠١٨، بكاكرة، بارة، ٢٠١٩) إلى أن النقاش حول هذه الظاهرة بدأ منذ عام ١٩٧٨ بالتزامن مع خطاب التحالف العمالي النسائي والذي أشار إلى ممارسات وحوالز غير مرئية تواجه المرأة العاملة، مما يحد من تواجدها ضمن النُخب والمراكز القيادية. ظهر هذا المفهوم في المؤسسات الأمريكية، وقد كان أول من صاغه هما السيدتان "كاثرين لورانس" و"ماريان شرايبر" مديرة مؤسسة "هيوليت باكارد" أثناء اجتماع لمناقشة سياسة الترقيات في المؤسسة عام ١٩٧٩. ثم أُستخدم ذات المصطلح عام ١٩٨٤ في مقالة لرئيسة تحرير مجلة المرأة العاملة السيدة "جاي براينت"، بعد ذلك شاع استخدامه بشكل كبير منذ ١٩٨٦ بعد أن ذكره كل من "كارول هيموفيتز وتيموثي شيلهاردت" في مقالة لهما "المرأة في الحياة العملية" نُشرت بجريدة "ول ستريت" الأمريكية ثم بدأ يُستخدم في المجال الأكاديمي في التسعينيات (Oge et al., 2014). وفيما بعد، لاحظت الحكومة الأمريكية تزايد ظاهرة ضالة نسبة تواجد المرأة في المناصب العليا، فشكلت اللجنة الفيدرالية للسقف الزجاجي، تم تعيين أعضائها وعددهم ٢١ عضو من قبل الرئيس والكونجرس، يرأسها وزير العمل، وهي تمثل جزءًا من قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٩٩ ([www.civilrights.org](http://www.civilrights.org)). وقد توصلت اللجنة إلي الاعتراف بوجود السقف واعتبرته قيد يمنع أقلية معينة من التقدم في العمل، وعملت على فحصه ومراقبته

وكتابة تقارير دورية حوله (Jackson et al., 2014).

تجدر الإشارة إلى أنه برغم نص تشريعات الدول المتقدمة صراحةً على عدم التمييز بين العاملين على أساس السن، النوع، الديانة، العرق، الجنسية سواء عند التعيين، منح المكافآت، الامتيازات الوظيفية، الفصل، الإحالة إلى التقاعد، بالإضافة إلى نصها على عدم التمييز في الأجر بين العاملين المتشابهين في المهارات والمسؤوليات، والذين يبذلون نفس الجهد ويعملون تحت نفس الظروف. إلا أن هذا لم يقف حائلاً دون تعرض النساء في الواقع العملي إلى الإقصاء (طاهر، عبد الله، ٢٠١٨، موفق، هيشر، ٢٠١٥). مما يؤكد ذلك أنه في الثلاثين سنة الأخيرة، برغم ارتفاع نسبة مشاركة المرأة في العمل من ١٦٪ إلى ٤٢٪، إلا أن نسبتها في الوظائف العليا ارتفعت فقط ما بين ٣٪ إلى ٥٪ مما يدل على وجود السقف. وهو ما تؤكدته تقارير المكتب الدولي للعمل (موفق، هيشر، ٢٠١٥). ورغم التطور الملحوظ لوضع المرأة في العالم، إلا أن الإحصائيات تثبت أن وضعها استمر ضعيفاً، فمن بين ١٩٢ دولة في العالم، ١٢ دولة فقط اخترقت السقف ولديها نساء في مناصب قيادية، فضلاً عن ذلك، تشغل المرأة في العالم من ١-٣٪ من المناصب التنفيذية العليا في المؤسسات الكبرى، كما تكسب ٧٠٪ من متوسط ما يكسبه الرجل (موفق، هيشر، ٢٠١٥).

برغم تباين البيانات من مختلف المصادر والدول، إلا أنها في مجملها عادة ما تشير إلى قلة نسبة النساء اللاتي يتراسن مجالس الإدارات، فهي تتراوح بوجه عام من صفر % إلى بضع نسب مئوية. وقد توصل الاستقصاء الذي أجرته مؤسسة "جي إم آي ريتينجس" عام ٢٠١٣ على ٤٤ دولة إلي أن هناك ١٩ دولة ليس فيها مؤسسة واحدة تتراسن مجلس إدارتها امرأة. ولذلك أشار تقرير الفجوة العالمية بين الجنسين لعام ٢٠١٤ والمُقدّم في المنتدى الاقتصادي العالمي إلى أنه خلال تسع سنوات من



قياس الفجوة العالمية بين الجنسين، لم يشهد العالم سوى تحسُّن طفيف في تحقيق المساواة بينهما بمقدار ٤٪ عام ٢٠١٤ مقارنة بعام ٢٠٠٦ عندما بدأ المنتدى لأول مرة في قياس هذه الفجوة. وعليه ومع افتراض عدم تغيره فسوف يستغرق الأمر ٨١ عامًا لكي يسد العالم تلك الفجوة تمامًا.

كنتيجة لذلك الوضع أن تحرك عدد من الدول نحو تشريع نسبة إلزامية للنساء في مجالس إدارات المؤسسات، وكان للنرويج السبق في هذا المجال. وفي سياق متصل فقد أفادت تقارير صادرة عن مؤسسة ماكينزي (٢٠١٦) وبعد تحليل بيانات صادرة من ٤٢ دولة، وجدت أن المرأة تمثل تمثيلاً بسيطاً على جميع الدرجات في سلم المؤسسات، والتي تمثل ما يقرب من ٢٠٪ من المديرين التنفيذيين (مجموعة السي "The C-Suit"). فبناءً على تقرير مؤسسة "ميرسر" بعنوان "When Women Thrives" فإن ٣٥٪ من المؤسسات حول العالم فقط تعمل على ضمان المساواة في الأجور للجنسين بالنسبة للذين يتمتعون بنفس المستوى في الخبرات والمهارات والجدارات (تقرير موقع هيئة الأمم المتحدة للمرأة، ٢٠١٦). وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير ووضع الحلول للتغلب على هذه المشكلة.

### الآثار السلبية للسقف الزجاجي:

أشاروا (موفق، هيشر، ٢٠١٥، بكاكرة، بارة، ٢٠١٩) إلى أنه يترتب على هذه الظاهرة العديد من الآثار السلبية سواء على مستوى السيدات أو على المؤسسات ذاتها، هي كما يلي:

١- التأثير سلبيًا على رأس المال الفكري للمؤسسة، وذلك باعتباره يمثل مجموعة الأفراد الذين يمتلكون قدرات عقلية متميزة يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المؤسسة، وتطوير مساحة إبداعاتها، بشكل يحقق لها علاقات فعالة مع جميع الأطراف المتعاملة معها.

- ٢- الأثر السلبي على قدرة ورغبة المرأة العاملة على الإبداع.
- ٣- تتوقف فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها على الفعالية الفردية لعامليها. وقيام المرأة بأداء مهامها الوظيفية في مناخ تفتقد فيه حقها في الترقى يُضعف من الفعالية الفردية لديها وبالتالي يُضعف الفعالية التنظيمية.
- ٤- الأثر السلبي على الأداء التنظيمي. فقيام الموظفين بأداء وظائفهم دون القدرة على الصعود في السلم الوظيفي يُضعف من مستوى دافعيتهن للعمل وبالتالي أدائهن وجديتهن في العمل، وعلى التزامهن بتنفيذ التعليمات بدقة، وبالتالي يتراجع مستوى أدائهن أكثر، مما يؤثر سلبًا على أداء المؤسسة ككل.
- ٥- يترتب علي ما سبق العديد من الآثار السلبية علي المستوى المؤسسي منها تراجع القدرة على المنافسة.

#### الآثار الإيجابية لكسر السقف الزجاجي:

- أفادت الدراسات (موفق، هيشر، ٢٠١٥، بكاكرة، بارة، ٢٠١٩) بما يلي:
- ١- هناك كثير من الأدلة والبراهين على الفوائد التي تعود على الأعمال التجارية من الاستفادة من مجموعة المواهب لدى المرأة، بما في ذلك فهمها التام للسوق الاستهلاكية التي تُوجِّهها النساء بشكل متزايد، والاستفادة من الابتكار والإبداع الذين يمكن أن يحققهما التنوع بين الجنسين، وتحسين حوكمة المؤسسات، وتعزيز نتائج الأعمال.
  - ٢- أثبتت الأبحاث أن المرأة عندما تكون في موقع القيادة، فهي تجسد المثل الديمقراطية، حيث تميل إلى العمل بطريقة أقل هرمية، أكثر تشاركية وتعاون مقارنة بالرجل.
  - ٣- لا تؤثر زيادة تمثيل المرأة في المناصب الإدارية العليا بشكل إيجابي فقط لصالح النساء أنفسهن، ولكن العالم من حولهن كذلك. فقد وجدت الدراسات- التي

أُجريت بشأن تقييم هذا التأثير على مستوى العالم - أن التمكين الاقتصادي للمرأة يُحسِّن النمو الاقتصادي، والأداء المالي، والفعالية التنظيمية من خلال التنوع. فقد أفادت دراسة أجرتها مؤسسة ماكينزي (٢٠١٥) على دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بأنه إذا شاركت المرأة بشكلٍ متساوٍ مع الرجل في الاقتصاد، وتمتعت بالفرص الاقتصادية ذاتها التي يتمتع بها الرجل "السيناريو الكامل المحتمل"، فبحلول عام ٢٠٢٥، ستكسب الدول ويتوسع الاقتصاد في العالم (مُعبرًا عنه في صورة الناتج المحلي الإجمالي السنوي) بقيمة ٢٨ تريليون دولار أمريكي، وأنها ستدفع الناتج المحلي الإجمالي بنسبة ٧٪ مقارنةً بسيناريو "العمل كالمعتاد". أي أن التوسع سيبلغ حجم اقتصاد أمريكا والصين حاليًا معًا. وكذلك فقد بحثت مؤسسة "ماكينزي" في العلاقة بين الأداء التنظيمي والمالي وعدد المديرات، وتوصلت إلى أن المؤسسات الأوروبية المُقيّدة في البورصة والتي بها عدد أكبر من النساء في فرق إدارتها حققت نموًا أعلى في سعر السهم بنسبة ١٧٪، وبلغ متوسط أرباحها التشغيلية ضعف المتوسط السائد في مجال عملها. في سياق متصل فقد أكدت دراسة أجرتها مؤسسة "استراتيجي" على الأسواق الناشئة على أن مشاركة المرأة ستعيد النمو الاقتصادي العام وستساهم في رفاهية كل دولة. وفي نفس السياق أفاد تقرير أعدته مؤسسة "كاتاليس" إلى أن المؤسسات المُدرّجة في قائمة "فورتشن ٥٠٠" والتي احتفظت بنسبة تمثيل عالية للمرأة في مجالس إدارتها - أي ثلاثة على الأقل - على مدى أربع إلى خمس سنوات على الأقل تفوقت كثيرًا على نظيراتها اللاتي بها نسبة تمثيل منخفضة للمرأة. وقد بلغت نسبة هذا التفوق ٨٤٪ على العائد على المبيعات، و ٦٠٪ على العائد على رأس المال المستثمر، و ٤٦٪ على العائد على حقوق المساهمين (تقرير موقع هيئة الأمم المتحدة للمرأة، ٢٠١٦).

وفي نفس السياق قامت مؤسسة "كردي سويس" بتجميع قاعدة بيانات عن عدد

النساء العاملات بمجالس إدارة ٢٣٦٠ مؤسسة تمثل مؤشر (MscI AC) العالمي. وكان هذا البحث من حيث النطاق الجغرافي أكثر شمولاً واتساعاً من الدراسات الأخرى؛ إذ شمل جميع الدول باستثناء أفريقيا. وتوصل إلى أنه على مدار السنوات الست السابقة، فإن المؤسسات التي بها على الأقل عضوة مجلس إدارة واحدة تفوقت بنسبة ٢٦٪ على نظيراتها من المؤسسات التي ليس بها نساء على الإطلاق في مجالس إدارتها من حيث أداء سعر السهم. فضلاً عن أنه بسبب صفاتها ومواهبها، يتم التفكير بشكل متزايد بالنساء كمكسب للمؤسسة مما يساهم في خلق قوة عمل متنوعة. وبالتالي يستطيع المزيد من النساء في موقع صنع القرار تحسين النتائج التنظيمية عن طريق إحداث قيمة مضافة من منظور المرأة في حل المشكلات، ووضع الاستراتيجيات والإدارة. تنطبق نتائج الدراسات العالمية هذه أيضاً على منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ولا سيما أنه قد تم سد الثغرات بين الجنسين في التعليم والصحة (تقرير منظمة العمل الدولية، ٢٠١٦).

#### مقاييس السقف الزجاجي:

انطلاقاً من كون السقف غير مرئي فإنه سيُسْتَدَل على وجوه من خلال المقاييس التالية (المسدي، وآخرون، ٢٠١٩، أبو شال، ٢٠١٣، عباس، ٢٠١٢):

- ١- **عدم موضوعية سياسة الترقيات:** برغم حصول المرأة على درجات علمية مثل الرجل إلا أن فرصها في الترقية أقل منه بدون أسباب موضوعية.
- ٢- **التمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة:** يتعين إعطاء كل العاملين فرص متساوية في العمل بصرف النظر عن النوع، اللون، الديانة، لكن تظل المرأة الأكثر تعرضاً للتمييز حول العالم مثل مواجهتها لبيئة عمل عدائية، إقصائها من المهام الاستراتيجية، التقاعد القسري بسبب الظروف العائلية، تخصيص مستحقات مُجْحَفة لها بدون مبرر.

٣- التجاهل التام لخصائص المرأة المميزة: للمرأة سمات شخصية وإمكانيات فريدة (كالحاسة السادسة، تعدد المهام، الإحساس المبكر بالخطر، التعاطف، الحساسية للمشكلات، مواصلة الاتجاه، قدرتها على تفسير لغة الجسد) مقارنة بالرجل تعزز قدرتها ورغبتها للعمل يصعب على الرجل استيعابها والاستفادة منها وتسخيرها لصالح العمل.

#### ثانياً - معوقات تولي المرأة للمناصب العليا:

تمثل مقدمات أو مسببات أو عوامل مؤدية إلى ظاهرة السقف في المؤسسات وهي (Jamjoom, Kelly, 2013, Bubshait, 2012)، موفق، هيشر، ٢٠١٥، تقرير ILO، ٢٠١٦، طاهر، عبد الله، ٢٠١٨، بكاكرة، بارة، ٢٠١٩، (Ibasri, 2019):

١- المعوقات الشخصية (الذاتية): تكمن في المرأة العاملة ذاتها، مثل نظرتها لنفسها وتكوينها النفسي، عدم ثقتها بقدراتها وإمكاناتها الذاتية وبمؤهلاتها العلمية ومهاراتها المهنية، عدم رغبتها في العمل، عدم ميلها لحضور الدورات لتطوير نفسها للوصول إلى مناصب قيادية، خوفها من الفشل، تدني مستوى طموحها ورغبتها في الإنجاز. وبالتالي هي التي تتردد في البحث عن مسؤوليات على مستوى أعلى ولا تكون لديها رغبة في اعتلاء المناصب وهو ما يسمى "الأرضية اللزجة". فضلاً عن ذلك تلعب المسؤوليات العائلية دوراً مؤثراً وضاعطاً في إعاقة التطور الوظيفي لها كونها تتطلب التزاماً كبيراً، أو وجود صراع ونزاعات شخصية في المنزل ومكان العمل مما يجعلها تنأى بنفسها عن ميدان المنافسة للوصول إلى المناصب العليا، ولذلك فالمرأة القيادية أقل ميلاً للزواج والإنجاب عن اللاتي يعملن في مستويات وسطى أو دنيا. كذلك ضعف شعورها بمكانتها وأهمية دورها في التنمية. فضلاً عن تحيز المرأة ضد المرأة بدافع الغيرة.

٢- المعوقات التنظيمية: تتبع من بعض السياسات التنظيمية (كالتوظيف،

التعويضات، الترقيات، تقييم الأداء). فضلاً عن أنها قد تتبع من الثقافة التنظيمية باعتبارها مرجعية أساسية في توجيه وضبط السلوك التنظيمي. ويعتقد ( Oge et al., 2014) أن الثقافة التنظيمية الذكورية هي العامل الأكثر أهمية في تقليل فرص المرأة لتقلد المناصب العليا. من مظاهرها؛ تغييب مبدأ تكافؤ الفرص في التدريب، التطوير، الترقية، انعدام السياسات المعنية بالمساواة بين الجنسين أو وجودها مع عدم تطبيقها، عدم وجود حلول مرنة للتوازن بين عملها وحياتها، عدم وضوح معايير تقييم أدائها، التمييز في منحها حوافز مادية ومعنوية (كأحققتها للترقية وفقاً لكفاءتها)، سلبها سلطة اتخاذ القرارات. حيث يُعزى الأداء المرتفع المُتحقق من قبل المرأة إلى عوامل غير موضوعية مثل الحظ أو الصدفة بدلاً من القدرة والكفاءة، اعتماد بعض الرؤساء على آرائهم الشخصية وانطباعاتهم الخاصة والمتأثرة بعاداتهم وتقاليدهم في الحكم على أداء المرأة، حيث يتصوروا أنها غير مؤهلة لتحمل مسؤوليات جسيمة وأنها سلبية ومتعاسة عن أدائها لواجباتها الوظيفية مقارنة بالرجل، أو اعتمادهم على آرائهم الشخصية المتأثرة بعلاقتهم بالجنس الآخر. كذلك فمن ضمن العوامل المتصلة بالسياق التنظيمي وجود بعض المعتقدات الخاطئة حول طبيعة الأعمال التي يمكن أن تقوم بها المرأة وسيطرة فكرة أنها تفتقد للجرأة والمبادرة المطلوبة لاتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا وفي الوظائف الإستراتيجية.

فضلاً عن تتعرض المرأة المديرية لانتقادات لاذعة إذا أخطأت، بدرجة أكبر مما يتعرض له الرجل، والعكس صحيح إذا كان أداءها جيد فتكون مكافأتها غير عادلة قياساً بالرجل من جهة، ومقارنةً بمقدار الضغوط التي تتعرض لها من جهة أخرى. وهو ما يؤدي إلى تناقص ثقتها بنفسها، مما يترتب عليه خوفها من تقلد المناصب العليا التي يترتب عن أي خطأ فيها تبعات وآثار سلبية جسيمة علي أهداف المؤسسة الإستراتيجية مما يدفعها للعزوف عن تلك المناصب.

بالإضافة إلى وجود خط التسرب (يشير إلى تناقص أو خروج النساء المؤهلات في المستويات الوظيفية العليا من المؤسسات)، وغياب أو قلة النماذج النسوية في المناصب العليا (Role Model)، لذلك فإن المرأة التي ترغب في العمل الإداري غالبًا ما يتولد لديها تخوف وتصور مُسبق باحتمال فشلها. وكذلك ضعف المشاركة الفعالة للمرأة في وضع سياسات العمل.

فضلاً عن تقسيم الوظائف إلى وظائف رجالية (منتصف الهرم التنظيمي والتي توصل إلى المناصب العليا ذات الأجر الأعلى والامتيازات الأفضل)، ونسائية (جانبي الهرم وهي وظائف متدنية المهارات والأجر) (عبود، ٢٠١١). وهو ما يسمي "الجدران الزجاجية الأفقية". وهي حواجز غير مرئية أفقية تُركّز عمل المرأة في وظائف معينة وتمنعها من الحركة أفقياً على نفس المستوى الوظيفي وبالتالي تمنعها من الوصول إلى المراكز الإستراتيجية والتي من خلالها يمكنها الحركة عمودياً وصولاً للإدارة العليا. مما يؤدي إلى عدم تنوع خبراتها الإدارية على نحو كافٍ؛ وعدم تعرضها لجميع أنماط العمليات التشغيلية في المؤسسات خلال حياتها الوظيفية، وبالتالي لا تكتسب الخبرة الكافية في الإدارة العامة في مختلف المجالات الوظيفية. وهو يتفق مع ما توصل إليه استقصاء منظمة العمل الدولية (طاهر، عبد الله، ٢٠١٨). وبذلك تظل المرأة حبيسة وظائف إدارية معينة ولا تكون بوسعها سوى الصعود حتى نقطة معينة في الهرم التنظيمي ثم تتوقف.

**٣- المعوقات الاجتماعية والثقافية:** تلعب دوراً مؤثراً على التوجه المهني للمرأة وحققها في تولي مراكز قيادية خاصة في المجتمعات العربية، حيث يبدأ العامل الاجتماعي في تأثيره منذ التنشئة الاجتماعية في الصغر وتفضيل اخوتها الذكور عليها ومن ثم قرار تحديد مجال دراستها ومن ثم عملها انصياعاً لولي الأمر. كذلك لا يمكن إغفال دور المجتمع المُفرط بالثقة بالرجل، وغياب الدعم النفسي من قبل

الأسرة والزملاء، فهم غالبًا ما يُظهرون عدم الثقة في إمكانياتها للقيام بالأعمال الصعبة، بسبب احتمال عدم المرونة وعدم التوافق بينها وبين مرؤوسيه من الرجال أكثر مما لدى المدير الرجل، والنظر إلى دور المرأة على أنه ينحصر في الأدوار الأسرية. فضلًا عن تحمل المرأة لمسئوليات أسرية أكثر من الرجل. حيث تواجه المديرية المتزوجة مشكلة صراع الدور بسبب تعدد الأدوار كزوجة وربة منزل وأم ومديرة لديها التزاماتها المهنية وطموحاتها في التقدم في عملها، وهو ما يشكل مبررًا للرؤساء وراء عدم منحها حقها في الترقية لمناصب عليا، بحجة كثرة التزاماتها والتي تُقلل من تركيزها وكفاءتها في إدارة تلك المناصب. بالإضافة إلى التصورات النمطية المجتمعية ضد المرأة ونظرة المجتمع للمرأة الناجحة مهنيًا على أنها مُقَصِّرة في واجباتها الأسرية وكأنهما طرفي نقيض (الأسرة والعمل) وأن عليها أن تختار بينهما دون أي مجال للتوازن والتوفيق بين الطرفين. مما يجعل الرجل يستحوذ على أغلب الوظائف القيادية.

وعليه فالموروث الثقافي والذي يرجع إلى الأعراف الثقافية والدينية والاجتماعية والعادات والتقاليد الموروثة والتي برغم أنها تعود إلى قرون مضت، وتزايد التصدي لها حاليًا بهدف القضاء على التحيز المتأصل لأحد الجنسين، ولكنها تبقى راسخة وضاربة بجذورها في عقول طائفة واسعة من الرجال والنساء عبر العالم، وذلك برغم أن دنيا المال والأعمال قد تغيرت كثيرًا. وعلى مدى التاريخ، أسفرت تلك الموروثات عن وجود مهن معينة يُفترَض أنها أكثر ملاءمة للرجل أو للمرأة.

٤- **المعوقات القانونية:** تعتبر من أهم المعوقات. حيث لعبت دورًا في ظهور السقف من خلال عدم سن قوانين تنص على مبدأ تساوي الفرص الوظيفية بين الجنسين وتمنع التمييز أو سنها مع عدم تفعيلها. وذلك مراعاة للعادات والتقاليد السائدة في المجتمع. فالوضع التشريعي في الدول النامية والعالم العربي فما زال



متأخر جدًا، فالقوانين قد تعطي للجنسين حقوقًا متساوية بشكل نظري، ولكن تبقى مشكلات التطبيق الذي يُميّز بينهما. ليس هذا فحسب بل توجد في الوطن العربي بعض التشريعات التي تحد من تحركات المرأة عمومًا حيث لا تعمل المرأة، أو لا تترقى إلى وظيفة قيادية عليا أو لا تسافر للقيام بمأموريات وظيفية إلا بموافقة ولي الأمر (كالأب أو الزوج) في بعض الدول.

### ثالثًا - مفهوم تمكين المرأة (Women Empowerment):

تعود جذور المفهوم لعقد الستينيات من القرن الماضي، حيث ارتبط ظهوره بالحركة الاجتماعية المنادية بالحقوق الاجتماعية والمدنية للمواطنين، ومنذ ذلك الحين أُستخدم بعدة معاني وفي عدة مجالات كالإدارة، الاقتصاد، العمل الاجتماعي، السياسي، التنمية وبعده مرادفات لنفس المعاني. ويمكن تعريفه علي أنه العملية التي من خلالها تكون المرأة قادرة على تنظيم نفسها وتنمية قدراتها للاعتماد على الذات، وتأكيد حقها الكامل في اتخاذ قرارات مستقلة والسيطرة على الموارد، مما يساعد في القضاء على تبعيتها لغيرها واستكانتها اجتماعيًا واقتصاديًا وسياسيًا وتخطي التحديات التي تواجهها وإعطاء الفرصة كاملة لها للمساهمة الفعالة في مدخلات وعمليات ومخرجات عملية التنمية من خلال تغيير الصورة النمطية المتوارثة لدورها، وإعادة توزيع الأدوار بينها وبين الرجل في المجتمع من منظور المشاركة والعدالة الاجتماعية (زبير وآخرون، ٢٠٢١، جميل وآخرون، ٢٠٢٠). باختصار اختراق السقف الزجاجي الذي يواجهها.

### تمكين المرأة وصلته بالتنمية المستدامة:

أفاد (تقرير ILO، ٢٠١٦) بأن المجتمعات تشهد في العصر الحديث، تغيرات تاريخية واجتماعية وتحولات ثقافية وسياسية بارزة، تُسهم فعليًا في إعادة تشكيل بيئة الأعمال وتركيبية الأدوار المنسوبة للأفراد. ولكن شعور المرأة من قِبَل الآخرين

بَتَّصِيْدُ الأَخطاء وتَرَصُّدُ الفشل وتوقعه وانتظاره يضعها تحت ضغط نفسي إلى الحد الأقصى. وذلك لشعورها بأنها بحاجة على الدوام إلى إثبات ذاتها وجدوى تمكينها، وأنه ليس من حقها أن تُخطئ مثل الرجل باعتبارها بشر قد تُصيب وقد تُخطئ فهي لا تمتلك رفاهية الخطأ. وغالبًا ما يبدأ التمييز ضد المرأة في مكان العمل من خلال تصنيف المرأة على أنها "موظف محفوف بالمخاطر" وتحديدًا المرأة التي لديها التزامات أسرية أو أطفال، بينما الرجل يُوصف بأنه "موظف خالي من المخاطر".

ومن الناحية العملية فإنه برغم أن العديد من المبادئ القانونية المحلية في عدد من الدول تؤكد على المساواة بين الجنسين إلا أن آليات تنفيذ وترجمة تلك المبادئ في واقع المؤسسات تكون في كثير من الأحيان مفقودة.

أما من الناحية الأكاديمية فإنه برغم قلة الدراسات التطبيقية التي نُفِذَتْ حول تأثير تمكين المرأة اقتصاديًا في هذه الدول. إلا أنها أشارت جميعها إلى إيجابية هذا التأثير ومعنويته. حيث تزداد الكفاءة الاقتصادية بسبب تحسين الاستفادة من القوة الاقتصادية للمرأة، وهذا بدوره سيخلق المزيد من الثروة. هذا وتعتبر هذه الدول هي الأكثر استفادة من سد الثغرة بين الجنسين.

### وضع المرأة المصرية العاملة:

أصدر الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء تقرير بمناسبة اليوم العالمي للمرأة ذكر فيه أن عدد السكان المصريين بالداخل بلغ حاليًا (١٠٣ مليون نسمة) في نهاية فبراير ٢٠٢٢ حيث مثلت الإناث منهم ٤٨,٥ مليون نسمة. وبلغت نسبة النوع ١٠,٦٪ (أي أن هناك ١٠,٦ ذكر لكل ١٠٠ أنثى). وبلغت نسبة الإناث المقيدات بالتعليم العالي ٤٨,٦ ٪ مقابل ٥١,٤ ٪ للذكور. وبرغم من كون المرأة تمثل نصف المجتمع من حيث التركيبة الديموغرافية إلا أن مشاركتها في سوق العمل لا تتعدى ١٤,٣ ٪، وهي نسبة منخفضة. وهذا يقلل من إمكانية مساهمتها الحقيقية

في تحقيق النمو المرجو للاقتصاد المصري، ولكن مما لا شك فيه أن وضع المرأة المصرية وحضورها في المراكز القيادية قد تحسن نسبياً في السنوات الأخيرة. إلا أنه برغم ذلك لا تزال تعاني مثل بقية نساء العالم من بعض المعوقات التي تحد من تقدمها نحو الوظائف الإدارية العليا. وفي نفس السياق فقد أفاد التقرير الذي صدر من قبل المنتدى الاقتصادي العالمي عن مؤشر الفجوة بين الجنسين لعام ٢٠٢٢ بأن برنامج الأمم المتحدة (بوصفهم النصير العالمي للمرأة في كل مكان) الإنمائي قد صنّف مصر، في مؤشر اللامساواة بين الجنسين، في المرتبة الـ ١٢٩ من بين ١٤٨ دولة، بدرجة صافية ٠,٥٩ مع العلم أن الدرجة المثالية هي ١,٠. وبذلك شهدت ثباتاً في ترتيبها الدولي منذ العام الماضي، وتشير تلك المؤشرات لوجود خلل واضح في المساواة بين الجنسين فيما يخص التمكين. إن سد تلك الفجوة ليس من قبيل الوجاهة، فالدول التي تقلل الفجوة إلى أدنى مستوى يمكنها أن تحقق ارتفاعاً في الناتج القومي بنسبة تصل إلى ٣٥٪، لذا تولى الدول اهتماماً ضخماً بهذا الأمر. وتجدر الإشارة إلى أنه برغم التحسن النسبي (البسيط) في نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل المصري إلا أن هناك العديد من التحديات التي مازالت تواجهها منها ارتفاع نسبه الأمية للإناث والتي بلغت ٣٠٪، وكذلك فلا تزال نسبة مشاركة الذكور في وظائف الإدارة العليا تفوق بكثير الإناث، حيث بلغت النسبة ١٦,٢٪ للإناث، مقابل ٨٣,٨٪ للذكور. فضلاً عن انخفاض متوسط الأجر النقدي للإناث مقارنة بالذكور (ممدوح، ٢٠١٩، [www.capmas.gov.eg](http://www.capmas.gov.eg)).

#### جهود الحكومة المصرية في تمكين المرأة والحد من ظاهرة السقف الزجاجي:

أفاد تقرير "ILO" لعام ٢٠١٦ بأنه قد صدر في مصر القانون رقم ١٥٤ لسنة ٢٠٠٤ للمساواة بين الرجل والمرأة والاعتراف لها بدورها الحيوي في المجتمع. وكذلك فقد ركز الدستور المصري الصادر عام ٢٠١٤ لأول مرة، على الاهتمام بقضايا

المرأة بدءًا من ديباجة الدستور وتتضمن أكثر من ٢٠ مادة تخاطب المرأة بشكل مباشر بما يكفل لها المساواة والفرص المتكافئة ومشاركتها في المجتمع بدون تمييز. وهو ما يعد من أعظم إنجازات الدستور المصري. ثم جاء في نص المادة ١٠٢ في التعديلات الدستورية لعام ٢٠١٩ مدعمًا لذلك بأن يخصص للمرأة ما لا يقل عن ربع إجمالي عدد المقاعد في مجلس النواب (جميل وآخرون، ٢٠٢٠). وفي الأونة الأخيرة وفي ضوء استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ وهي أجندة وطنية أطلقت في فبراير ٢٠١٦ تعكس الخطة الاستراتيجية طويلة المدى للدولة لتحقيق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة في كل المجالات، وتوطينها بأجهزة الدولة المصرية المختلفة. والتي تتوافق مع الأجندة العالمية ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة وأهدافها ١٧ (ومن هذه الأهداف العالمية تمكين المرأة). تركز الاهتمام على تشجيع المشاركة الكاملة للمرأة في سوق العمل حيث إنها تمثل رصيدًا عظيمًا لم يتم استغلاله بعد بصورة كافية حتى الآن ([www.presidency.eg](http://www.presidency.eg)). فالمرأة المصرية يجب تمكينها لتسهم في تحقيق رؤية مصر، إذ تشكل ما يزيد على ٥٠% من إجمالي الخريجين الجامعيين. والتي ستعمل على دفع التغييرات الثقافية اللازمة لتمكين المرأة لتصبح أكثر إنتاجًا اقتصاديًا وأكثر استقلالية. وعليه تعكس تلك الاستراتيجية التقدير الحقيقي للقيادة الرشيدة للمرأة المصرية، وهو ما تظهره المؤشرات الدالة على تمكين المرأة خلال الخمس سنوات الأخيرة (جميل وآخرون، ٢٠٢٠). ففي ضوء إعلان عام ٢٠١٧ عامًا للمرأة قامت الحكومة وكافة أجهزة الدولة والمجلس القومي للمرأة (والذي تم أنشأه بموجب قرار جمهوري عام ٢٠٠٠ كإلية وطنية تتبع رئيس الجمهورية يختص باقتراح السياسة العامة للمجتمع في مجال تنمية شؤون المرأة وخاصة اختراق السقف)، باعتبار تلك الاستراتيجية هي وثيقة العمل للأعوام القادمة لتفعيل الخطط والبرامج والمشروعات المتضمنة فيها

حتى ٢٠٣٠.

### الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية ٢٠٣٠:

كان لمصر سبق في تمكين المرأة من خلال هذه الاستراتيجية والتي تم اعتمادها عام ٢٠١٧ وتحدد مجموعة من التدخلات المفصلية التي من شأنها- إذا تضافرت الجهود من أجل نجاحها- أن تحدث النقطة النوعية المطلوبة. وتشتمل على أربعة محاور عمل متكاملة هي (المواقع الرسمية للهيئة العامة للاستعلامات، المركز القومي للمرأة، مرصد المرأة المصرية، ٢٠٢٣):

١- **التمكين السياسي وتعزيز الأدوار القيادية للمرأة:** من خلال وصولها لمقاعد أكثر من التمثيل النيابي ومناصب قيادية وقضائية. حددت الاستراتيجية عدد من المؤشرات لقياس الأثر لهذا المحور من بينها أن نسبة الإناث في وظائف الإدارة العليا ١٩٪ حاليًا وتستهدف الاستراتيجية الوصول لـ ٥٠٪ في ٢٠٣٠. وحددت الاستراتيجية عدد من التدخلات للوصول لهذه النسب من بينها زيادة تقلد المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات من خلال وضع برامج متكاملة للقيادات النسائية لإعدادها لتولي تلك المناصب وتدريبها على القيام بمهامها؛ وتطوير نظم العمل لضمان تمثيل ومشاركة المرأة في عمليات التخطيط ووضع السياسات والموازنات، واستكمال وحدات تكافؤ الفرص في المؤسسات.

٢- **التمكين الاقتصادي:** من خلال تنمية قدراتها لتوسيع خيارات العمل أمامها وزيادة مشاركتها في قوة العمل وتحقيق تكافؤ الفرص في توظيفها في كافة القطاعات ومعالجة العوامل المؤثرة على التمكين الاقتصادي لها بشكل جذري. لذا وضعت الاستراتيجية مؤشرات منها أن نسبة مشاركة المرأة في قوة العمل ٢٤٪ والمستهدف ٣٥٪ في ٢٠٣٠. وقد حددت الاستراتيجية عدد من التدخلات من أجل ذلك التمكين منها تطوير سياسات الاستثمار الاقتصادي، تقديم الخدمات المساندة

للمرأة العاملة (مثل توفير خدمات رعاية الأطفال)، تفعيل القوانين التي تضمن حقوقها فيما يخص ساعات العمل والإجازات والمساواة مع الذكور في الأجر واتخاذ التدابير لضمان التزام سياسات الموارد البشرية بتحقيق ذلك.

٣- **التمكين الاجتماعي:** تستهدف الاستراتيجية تهيئة الفرص لمشاركة اجتماعية أكبر للمرأة وتوسيع قدراتها على الاختيار ومنع الممارسات التي تكرس التمييز ضدها أو التي تضر بها في العمل أو داخل الأسرة. وفقاً لمؤشرات قياس الأثر ومنها أن نسبة الأمية بين الإناث ٢٧٪ ومستهدف أن تكون ١٢٪. لذا حددت الإستراتيجية تدخلات منها تطوير نظم للحوافز الاجتماعية لتشجيع السيدات على تفعيل ذلك المحور، تفعيل دور مكاتب الشكاوى التابعة للمجلس القومي للمرأة لرصد أي تجاوزات.

٤- **حماية المرأة:** تهدف الاستراتيجية للقضاء على الظواهر السلبية التي تهدد حياة المرأة وكرامتها وسلامتها من كافة أشكال العنف والأخطار البيئية التي قد تؤثر بالسلب عليها من الناحية الاجتماعية أو الاقتصادية وتحول بينها وبين المشاركة الفعالة في كافة المجالات. وقد حددت الاستراتيجية مؤشرات لقياس أثر هذا المحور منها أن نسبة الإناث اللاتي تزوجن قبل سن ١٨ سنة هي حالياً ١٨٪ والمستهدف ١٪. حددت الاستراتيجية عدد من التدخلات من أجل ذلك المحور منها الحد من التحرش بكافة صوره وأشكاله التقليدية والإلكترونية من خلال تفعيل قوانين رادعة، نشر قوات الشرطة النسائية التي تعمل على رصده ومنعه في مناطق التجمعات، تعديل قوانين الأحوال الشخصية بما يحفظ حقوق المرأة.

هذا وقد حدد المجلس القومي للمرأة آليات محددة دورية لمتابعة وتقييم تنفيذ الاستراتيجية على مستوى كل من مجلس الوزراء، مجلس المحافظين، مرصد المرأة المصرية (أنشأه المجلس القومي للمرأة لكي يرصد المؤشرات التي تعكس مدى تحقق

أهداف الاستراتيجية). بوجه عام حققت مصر تقدماً ملحوظاً في مجال تمكين المرأة المصرية، ولا تزال الجهود تتواصل على كافة المستويات.

#### رابعاً- الدافعية للعمل لدي المرأة:

نشأ الاهتمام بموضوع الدافعية منذ زمن بعيد نظراً لأهميته وأثره الكبير على مختلف جوانب السلوك التنظيمي. وسيتم دراسة دافعية المرأة للعمل من خلال نظرية الدافع للإنجاز لديفيد ماكلياند (١٩٦١) وذلك لارتباطها برغبة المرأة في تقلد المناصب العليا. وقد افترضت النظرية أن هناك ثلاثة دوافع أو حاجات رئيسية هي (McClelland, 1985, حسن، ٢٠١٢، أحمد، ٢٠١٦، المسدي، وآخرون، ٢٠١٩):

١- الحاجة للإنجاز: تمثل حاجة المرأة لتتجز وتؤدي عملها للوصول إلى النجاح المطلوب على نحو أفضل مما أنجزت من قبل وبأقل تكلفة (مال، جهد، وقت) ممكنة. وبرغم تشقق السقف نسبياً إلا أنه مازال هناك ما يعوق دافعيته للإنجاز لذا فتسليط الضوء على تلك المعوقات ومعالجتها يصبح أمراً ضرورياً في سياق تطبيق الاستراتيجية.

٢- الحاجة للانتماء والارتباط بالآخرين: تمثل الحاجة للصدقة والعلاقات مع الآخرين في العمل. الطبيعة الخاصة للمرأة تجعلها بمجرد التحاقها للعمل بمؤسسة ما تصبح جزء لا يتجزأ منها وتسعي لبناء علاقات طيبة مع الزملاء ويتولد داخلها انتماء للمؤسسة والذي قد يزيد أو يقل وفقاً لمقدار الدعم التي تحصل عليه. ومن المفضل ألا تتوافر بقوة لدي أفراد الإدارة العليا لكي يستطيعوا اتخاذ قراراتهم بحيادية.

٣- الحاجة للقوة والسلطة: تمثل حاجة المرأة للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتصرفون وفقاً لرغبتها. وهي من صفات أفراد الإدارة العليا والقادة. إن تولي المرأة للمناصب العليا يجعلها بمرور الوقت أكثر إصراراً ومثابرةً وإقناعاً للآخرين بقدرتها

على القيادة.

وقد افترض ماكلياند أنّ هناك الكثير من الدوافع التي تؤثر على سلوك الفرد، إلا أن الدافع العام والحاجة المشتركة لكل البشر هي دافع الحاجة للإنجاز والذي ينبع من داخل الفرد = مستوي الطموح - مستوى الأداء الفعلي. كلما قلت المسافة بينهما انخفض الدافع للإنجاز والعكس صحيح، وكلما حدث تطابق بين المستويين فإن الفرد يبدأ في تحريك مستوي طموحه لنقطة أعلى وهكذا.

#### أهداف البحث:

- ١- إجراء تأصيل نظري لمحاور الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية ٢٠٣٠ وإبراز أهميتها في إدارة المرحلة الحالية.
- ٢- استجلاء تداعيات وآثار ظاهرة السقف الزجاجي على الموارد البشرية النسائية والعوامل المؤدية لها.
- ٣- بناء نموذج يوضح علاقات الارتباط والأثر بين الاستراتيجية والدافعية للعمل لدي عضوات هيئة التدريس القيادات في جامعة القاهرة بشكل تطبيقي.
- ٤- التعرف على تدابير جامعة القاهرة من أجل تمكين المرأة.
- ٥- تحليل التأثير الوسيط المتسلسل للمتغيرين التفسيريين (السقف الزجاجي، معوقات تولي المرأة للمناصب) على العلاقة بين الاستراتيجية والدافعية للعمل.
- ٦- مساعدة الباحثين في جهودهم للسعي لاقتراح خطوات لتعزيز الآثار الإيجابية لانعكاسات تلك الاستراتيجية الوطنية والمساهمة في جني ثمارها وتفعيلها.
- ٧- تقديم توصيات للممارسين بُغية تعزيز الاستفادة من الموارد البشرية النسائية.

#### خلفية مشكلة البحث:

تزايد الاهتمام في العقود الأخيرة بقضايا المرأة، وذلك نتيجة إدراك الحكومات والمؤسسات أن وضع المرأة محور جوهري من محاور عملية التنمية المستدامة،



وبالرجوع للأدبيات السابقة كدراسة (طاهر، عبد الله، ٢٠١٨) والتي استهدفت قياس مدى إدراك الموظفين السعوديات الإداريات في الجهاز الحكومي للسقف وتحديد أسبابه وسبل التغلب عليه وفاعلية جهود الحكومة لتشجيع المرأة على كسره. وقد توصلنا إلى أن الموظفين يدركون وجود ذلك السقف، مرجعه العوامل التنظيمية أولاً تليها العوامل الذاتية، وأن الجهود الحكومية تبدو فعالة على صعيد تمكين المرأة.

وفي سياق إبراز أهمية مجال تطبيق البحث الحالي فقد استهدف (العزيمي، وآخرون، ٢٠١٩) تحليل دور التعليم الجامعي في بناء اقتصاد المعرفة في المجتمع المصري وأفادوا بأنه في ظل التحولات المعاصرة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات تتوجه المجتمعات المختلفة نحو بناء اقتصاد المعرفة، الذي تمثل فيه المعرفة القوة الدافعة الأساسية لتحقيق النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة، والتعليم الجامعي بصفة خاصة يعد أكثر المؤسسات تأثيراً بعصر اقتصاد المعرفة وتأثيراً فيه. حيث أصبح مؤسسة تنموية هامة قادرة على المساهمة في بناء اقتصاد المعرفة. وتوصلوا إلى تدني الوضع المعرفي لمصر، وضعف قدرة وكفاءة التعليم الجامعي المصري- بوضعه الحالي- على تلبية متطلبات بناء اقتصاد المعرفة، ووجود معوقات تحول دون قيام التعليم الجامعي بدوره في بناء اقتصاد المعرفة في المجتمع المصري. الأمر الذي استوجب إلقاء المزيد من الضوء عليه

وقد استهدف كل من (المسدي، وآخرون، ٢٠١٩) قياس أثر معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية على دافعيها للعمل من خلال تحليل الدور الوسيط للسقف، بالتطبيق على صحفيات بالمؤسسات الصحفية القومية. وتوصلوا إلى وجود تأثير معنوي سلبي غير مباشر لتلك المعوقات على دافعيها من خلال السقف، وأن أكثر العوامل تأثيراً علي دافعيها هي العوامل الثقافية، تليها التنظيمية، تليها الاجتماعية، وأخيراً الذاتية، فضلاً عن وجود تأثير معنوي سلبي للسقف علي دافعيها، وهناك

تأثير معنوي سلبي مباشر لكل من العوامل الثقافية والاجتماعية والذاتية علي دافعيها، في حين لم تثبت النتائج معنوية تأثير كل من العوامل التنظيمية والدينية علي دافعيها.

وقد أفادت (ممدوح، ٢٠١٩) بأن الحكومة المصرية قد تبنت برنامج اقتصادي شامل بالاتفاق مع صندوق النقد الدولي في ١١/١١/٢٠١٦ واحتلت فكرة تمكين المرأة اقتصاديًا مكانة هامة داخل الإصلاحات الاقتصادية المستهدفة سواء من خلال برنامج الإصلاح الاقتصادي ٢٠١٦ أو القرارات الحكومية في إطار تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة لمصر ٢٠٣٠.

ولرصد الوضع السياسي في مصر فيما يتعلق بوضع المرأة فقد تناول (عبد الهادي، ٢٠١٩) اللامركزية التي تجسدها الإدارة المحلية بوجهيها المُعَيَّن والمُنْتخَب في مصر وأفاد أنها شهدت تطورات غير مسبوقه في سبيل الارتقاء بالمرأة وجعلها فاعل محلي، وجهود تمكين المرأة في ضوء التنمية المستدامة.

وفي سياق مشابه فقد استهدفا (بكاكرة، بارة، ٢٠١٩) إلقاء الضوء على واقع تمكين المرأة في الجزائر والذي استحوذ على تفكير القادة السياسيين والباحثين منذ تسعينات القرن العشرين واعتبروه من أولويات الأجندة الدولية في مختلف النقاشات الرسمية للمؤسسات الدولية والأرضية الأساسية لبناء مجتمعات واقتصاديات تنافسية بشكل مستدام. وقد انعكس هذا التوجه الدولي على اهتمامات حكومات الدول. إلا أن الطريق لا يزال تعترضه العديد من العقبات والتحديات.

وفي نفس السياق فقد ركز كل من (جميل وآخرون، ٢٠٢٠) على طرح الأطر النظرية لتمكين المرأة المصرية سياسيًا وأهم المبادئ والمواد الدستورية التي تدعم ذلك باختلاف النظم السياسية الحالية. وأفادوا أنه بدراسة البيانات المتعلقة بتولي المرأة للمناصب الحكومية كمؤشر على تمكينها سياسيًا في مصر اتضح تحسن تلك

المؤشرات في الخمس سنوات الأخيرة كنتيجة لإيمان القيادة السياسية بضرورة دمجها سياسياً ودفعها للترقي للمناصب الحكومية العليا بما يتماشى مع التحول الديمقراطي الذي تشهده مصر مؤخرًا وكرد لجميلها لما أظهرته من مواقف بطولية وتضحيات قدمتها على مدار تاريخها الوطني.

وفي سياق موازي فقد استهدفت (حمص، ٢٠٢٠) وضع تصور مقترح للدور التربوي للموسيقى وأنشطتها لتمكين المرأة في ضوء الاستراتيجية وتناولت محاور التمكين التالية:

١- **التمكين المعرفي والثقافي:** من خلال إتاحة فرص متكافئة للمرأة في الحصول على حقوقها في التعليم والتدريب. يقدم المجلس القومي للمرأة عدة حملات في هذا الصدد منها حملة (طرق الأبواب) للوصول للفئات المهمشة من النساء في القرى للتخلص من الموروثات الثقافية السلبية، وحملة (معاً في خدمة الوطن: ٢٠١٧) لخلق حوار إيجابي داخل الأسرة والمجتمع.

٢- **التمكين الاجتماعي:** من خلال نشر الوعي بالمجتمع لمساندة المرأة ودعمها في كافة المجالات وتغيير نظرة المجتمع لها وتكريم النماذج النسائية الإيجابية. من أهم الحملات التي أطلقها المجلس عام ٢٠١٧ حملة (التاء المربوطة سر قوتك)، وحملة (المرأة المصرية...صانعة المستقبل) وتفعيل قانون الخدمة المدنية الصادر عام ٢٠١٦ والذي يتضمن ١٥ حقًا للمرأة من بينها حق تقلد المناصب القيادية.

٣- **التمكين الاقتصادي:** أطلق المجلس حملة (مُنْتَجَة)، وحملة (ساندي بلدك.. بكرة الخير جايلك) منذ ٢٠١٦، كذلك أعلن عن تعاونه مع مؤسسة "BOLD" للتدريب والاستشارات في مجال ريادة الأعمال لتنفيذ ورش عمل (برنامج صاحبات الأعمال). وفي سياق متصل فقد هدف كل من (زبير؛ وآخرون، ٢٠٢١) إلى التعرف على أثر تمكين المرأة السعودية بكسر السقف على تعزيز دورها في القيادة

والريادة. وتوصلوا إلى أن هناك عدة عوامل أدت إلى نجاحها وفعاليتها في شغل المناصب العليا من أهمها؛ ثقتها بنفسها ومهاراتها مع عدم الخوف من الفشل ساعد على تحديها للصعاب ونجاحها، وأن تمتعها بالمبادرة والمهارات الفنية والإنسانية عزز دورها في كسر السقف، وكذلك فإنها مُدركّة بأن التعليم يكون فعالاً بالممارسة، وأن هناك علاقة معنوية قوية بين تمكين المرأة بكسر السقف وتعزيز دورها في القيادة والريادة.

### التعليق على الأدبيات السابقة:

بمراجعة الأدبيات السابقة اتضح فجوات بحثية يستهدف البحث الحالي سدها والتي تمثل أوجه اختلاف بينه وبين تلك الأدبيات تتضح فيما يلي:

١- **فجوة معرفية:** مرجعها حداثة الاهتمام بموضوع البحث والندرة النسبية لما تم فيه من أدبيات. فضلاً عن أنه برغم توافر دراسات تناولت كلا من متغيرات البحث منفصلة على حدي لا يوجد بحث - في حدود علم الباحثة- تناولهم معاً.

٢- **فجوة في الأدلة:** مرجعها تضارب الآراء في افتراضات ونتائج الأدبيات السابقة حول تحديد أكثر عوامل ومسببات السقف (الذاتية، التنظيمية، الاجتماعية) تأثيراً على تفعيل استراتيجية تمكين المرأة نظراً لاختلاف السياق الاجتماعي والثقافي والبيئي والأيدلوجي في كل دولة من الدول التي أُجريت بها تلك الدراسات. ولعل من الأهمية بمكان إجراء البحث الحالي لاستجلاء جوانب الفرق بين الأدبيات السابقة والسياق البيئي المصري لقيادات في التعليم الجامعي.

٣- **فجوة نظرية:** مرجعها أن مجال الدراسة في أغلب الأدبيات السابقة لم يكن من وجهة نظر العلوم الإدارية، بل من وجهات النظر علوم أخرى كالسياسة (أي مدي تولي المرأة لمناصب سياسية على مستوى الدولة من منظور سياسي)، القانون (من ناحية رصد التشريعات والقوانين والتعديلات الدستورية التي أُجريت في هذا الصدد

من منظور قانوني)، الاقتصاد (تأثير تمكين المرأة علي اقتصاديات المؤسسات والدول)، منظور تربوي، نفسي، اجتماعي، أنثروبولوجي (ممدوح، ٢٠١٩، بكاكرة، بارة، ٢٠١٩، جميل وآخرون، ٢٠٢٠، حمص، ٢٠٢٠).

٤- **فجوة في المنهجية:** مرجعها اختلاف الأطر النظرية للمتغيرات المدروسة والمنهجية المطبقة في البحث الحالي عن الأدبيات السابقة كما سيرد لاحقاً.

٥- **فجوة في مجتمع التطبيق:** مرجعها اختلاف بيئة تطبيق البحث الحالي (التعليم الجامعي المصري) عن بيئات الأدبيات السابقة (كمؤسسات ودول).

٦- **فجوة تجريبية:** مرجعها الجدل وتضارب الآراء واختلاف نتائج الأدبيات حول ترتيب العناصر المكونة للسقف والعوامل الأكثر تأثيراً على التمكين عبر الزمن. أما عن أوجه التشابه والاتفاق بين البحث الحالي والأدبيات السابقة فتتركز حول أهمية وضرورة تمكين المرأة وأن السقف مازال موجود ويجب اختراقه من أجل تحقيق مزايا فردية وتنظيمية ومجتمعية بالغة كتحسين الدافعية للعمل لدي المرأة.

#### مشكلة البحث:

تتمثل في التعرف على المُدرِّك حول مدي تفعيل محاور الاستراتيجية ومدي توافر السقف الزجاجي ومقدماته (معوقات تولي المرأة) في بيئة التعليم الجامعي المصري الحكومي من وجهة نظر عضوات الهيئة الإدارية، وأبرز العوامل المؤدية إليه، وكيفية التغلب عليها، وبلورت وتقييم الجهود الرامية لتمكين المرأة المصرية أملاً في اختراق السقف ووصولاً إلى الوظائف القيادية. ويشتق من مشكلة البحث الأسئلة البحثية التالية:

١- ما مقدار تحقق محاور استراتيجية التمكين من وجهة نظر القيادات.

٢- ما مدي إدراكهن لظاهرة السقف الزجاجي؟

٣- ما هي أبرز العوامل المسببة لتلك الظاهرة؟

- ٤- ما هي سبل التغلب على هذه الظاهرة؟
- ٥- ما هو مستوى دافعية القيادات للعمل؟
- ٦- ما هو التأثير المباشر وغير المباشر للاستراتيجية على الدافعية للعمل من خلال السقف والمعوقات مجتمعين ومنفردين؟
- ٧- ماهي أكثر أنواع المعوقات تأثيرًا على إدراك تحقق جهود التمكين علي ارض الواقع؟

### أهمية البحث:

تتبع الأهمية من المساهمات البحثية التي يقدمها والتي ترمي لسد الفجوات البحثية في الأدبيات السابقة في المجال المذكورة أنفًا وذلك كما يلي:

- ١- مساهمة في مجال المعرفة: مستمدة مما يلي:
  - ١/١- الحداثة والندرة النسبية لدراسة متغيراته: سواء في المكتبة الأجنبية، العربية، والمصرية إذ يتجنب الباحثون عادة اقتحام مثل هذه المجالات والتطرق لها بالدراسة، لكونها تمس جوانب تتعلق بعبادات وتقاليد المجتمع، وتتخذ بعدًا دينيًا وثقافيًا حساسًا (طاهر، عبد الله، ٢٠١٨). وبالتالي فالبحث يساير تحديات العصر والتطور الإداري المنشود على المستوى النظري والتطبيقي.
  - ٢/١- أهمية مجاله البحثي: يبلور البحث التوجهات السياسية المعاصرة للدولة لأن تمكين المرأة من أولويات التنمية المستدامة وعليه يمثل البحث إضافة علمية إلى الرصيد المعرفي في مجال عمل المرأة لما له من آثار وانعكاسات جوهرية على نتائج الأعمال والمساهمة في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠.
  - ٣/١- أهمية نتائجه: حيث تساهم في الإضافة للمعرفة الحالية المتعلقة بمعوقات المرأة العاملة وعدم المساواة مع الرجل في بيئة العمل المعاصرة على مستوى الجهاز الإداري في مصر، والتعرف على أسبابها، وكيفية مواجهتها مما يمهد الطريق أمام

المرأة للترقي في مسارها الوظيفي، وتقديم التوصيات بشأن التغلب على المعوقات.

٤/١ - أهمية الدور الاستراتيجي للمرأة المصرية: في دفع قاطرة التنمية المنشودة.

٢- مساهمة في مجال النظرية: مستمدة من افتراض العلاقات بين متغيرات البحث

بالاعتماد على نظريات من علوم أخرى واختبارهم في المجال الإداري:

١/٢ - نظرية الدور الاجتماعي ("SRT" The Social Role Theory): هي

نظرية مشتقة من علم الاجتماع. وقد أفادوا ( Kara, et. al. 2016, Albasri, )

(2019) بأنه وفقاً للنظرية فإن التداعيات والتأثيرات الحالية علي ادراك الأدوار

الاجتماعية التي تُنظَّم السلوك الاجتماعي للبالغين تكون أكثر صلة مباشرة

بالاختلافات الجنسية بينهم والتنشئة الاجتماعية الماضية لهم منذ الطفولة. بمعنى

أن الفروق بين الجنسين تؤثر بشكل مباشر وضغوط التنشئة الاجتماعية في مرحلة

الطفولة تؤثر بشكل غير مباشر على الأدوار الاجتماعية والسلوك في حياة البالغين.

وتُفسر الاختلافات بين الجنسين على نحو أن الصفات الشخصية الرجل لها نزعة

حازمة ومسيطرة وبراعة وصفات تنافسية ومهيمنة، بينما المرأة فصفاتها الشخصية

تميل للرعاية والتعبير العاطفي والسعي من أجل رفاهية الآخرين. وعليه يشغل

كلاهما أدوارًا مختلفة داخل المجتمع والأسرة والعمل، وهم يعملون معًا لصالح

المجتمع ككل. وعليه يُنظر للرجل على أنه يقوم بسلوك أكثر توجهاً نحو المهام، أو

السلوك الفعال، بينما يُنظر للمرأة علي أنها أكثر توجهاً للسلوك الاجتماعي

والعاطفي. وبالتالي يصبح الرجل أكثر تخصصًا في مجال العمل، والمرأة أكثر

تخصصًا في مجال البيئات الاجتماعية الأخرى.

٢/٢ - نظرية المكانة الاجتماعية للمرأة: رائدها عالم الاجتماع الفرنسي "فردريك

ليبلاي" والذي افترض مراحل تطور مكانة المرأة في المجتمع، وأن كل مرحلة من

هذه المراحل التي تمر بها المرأة تحتاج إلى مدة معينة من وجهة نظره هي عبارة

عن جيل أو جيلين، وأن كل جيل هو عبارة عن أربعين عام، وبالتالي يتم دراسة واقع وظروف المرأة في المراحل (الأطوار) الثلاث التي تمر بها المرأة في حياتها الاجتماعية (ومنها القيادية) سواء في المنزل أو العمل. لكل مرحلة خصائصها ومكانة المرأة فيها وعوامل مسئولة أدت إلى هذا التحول الاجتماعي من مرحلة لأخرى. هذه المراحل هي (عون، ٢٠١٩):

١- **المرأة في المرحلة المستقرة:** تعتمد على الرجل في الإعانة على قيادتها الاجتماعية وتتفق في الآراء والأفكار معه (التطابق الأيدلوجي للمرأة مع الرجل) وبالتبعية فهي تسمح للرجل بأن يتقدمها في القيادة العليا.

٢- **المرأة في المرحلة الانتقالية:** تبدأ في الانتقال باللغة وأسلوب التحدث إلى التشبه بالرجل إلا أنها مازالت في إطار المرحلة الأولى فهي تتسم بالازدواجية في السلوك القيادي رغم تمتعها بالثقافة والتعلم الذي يُمكنها من القدرة على حل مشكلاتها بنفسها بشكل أفضل من المرأة المستقرة.

٣- **المرأة في المرحلة غير المستقرة:** تشعر أنها مساوية للرجل في كل ما يوفره له المجتمع من حقوق وواجبات (ومنها تملك حرية واسعة والقدرة على القيادة الاجتماعية انطلاقاً من امتلاكها للمؤهلات العلمية والمهارات الفنية والفكرية) وبالتالي فهي شريكة الرجل في اتخاذ القرار.

٣/٢- **نظرية السقف الزجاجي:** هي نظرية غربية في علم الإدارة الحديثة، ظهرت في السبعينيات تبحث في العقبات التي تحول دون وصول المرأة للمناصب القيادية. ومن أوائل الجهات الرسمية التي اهتمت بهذا الموضوع هي اللجنة الفيدرالية للأسقف الزجاجية المُنبَتقة عن وزارة العمل الأمريكية. وبرغم أن هذا السقف قد بدت به تصدعات وشقوق إلا أنه لا يزال قائماً. فبرغم أم هناك العديد من النساء أكثر من أي وقت مضى يعملن مديرات وصاحبات مشروعات، غير أنهن نادراً ما يصلن إلى



أعلى درجات السلم الوظيفي. وكلما كبر حجم المؤسسة، تضاعف احتمال أن تتولى رئاستها امرأة؛ فنسبة الرئيسات التنفيذيات لأكبر المؤسسات في العالم تبلغ ٥% أو أقل بناء على إحصائيات منظمة العمل الدولية (Kaftandzieva, Nakov, ) (2021).

٣- مساهمة في مجال منهجية البحث: مستمدة مما يلي:

١/٣ - أهمية مجتمع البحث: تشتق الأهمية التطبيقية من تطبيقه على القيادات في التعليم الجامعي الحكومي. وهو قطاع يمثل العمود الفقري لخطط التنمية المستدامة. حيث إنه مُعزِز رئيسي لكافة القطاعات، لذا يتمتع بأهمية كبيرة للاقتصاد المصري؛ رغم ما يشوبه من معوقات (العزيمي، وآخرون، ٢٠١٩). فضلاً عن كون قطاع التعليم هو ثاني أكثر القطاعات التي تعمل فيها المرأة المصرية حيث تعمل فيه ٣٦,٩% (مدوح، ٢٠١٩)، ويعد مؤشر نقل المرأة للوظائف الحكومية العليا أحد المؤشرات الهامة التي تعكس وضع المرأة في المجتمع ومدى التحول الديمقراطي (جميل وآخرون، ٢٠٢٠).

٢/٣ - تنوع وحدثة وندرة الأساليب الإحصائية المستخدمة: لاختبار التأثير المباشر وغير المباشر (التفسيري) لمتغيرات البحث سواء في التحقق من صلاحية البيانات، وتقييم جودة نموذج القياس، وتقييم جودة النموذج الهيكلي، وتحليل الوساطة المتسلسلة نموذج ٦ لهايز، واختبار فريدمان اللا معلمي لمعنوية الفروق.

٤- مساهمة في مجال التطبيق: مستمدة مما يلي:

١/٤ - الإسهام في تشخيص الأسباب التي تؤدي إلى عدم مساواة المرأة بالرجل في بيئة العمل في الأجهزة الحكومية المصرية وحرمانها من حقها المشروع في الترقى ضمن الهيكل التنظيمي وصولاً لمناصب قيادية مرموقة.

٢/٤ - تقديم نتائج البحث وتوصياته لرؤى إرشادية لصناع القرار من خلال ترجمتها

إلى سياسات وأنظمة ولوائح تكفل المساواة بين الجنسين في بيئة التعليم الجامعي الحكومي، وسد الفجوة بينهما بما يمكنها من اختراق السقف ونيل كافة حقوقها الوظيفية.

٣/٤- اختلاف التكوين الثقافي والشخصي والاجتماعي للقيادات في بيئة الأعمال المصرية عن نظيرتهن الغربية والتي تمت فيها أغلب الأدبيات السابقة.

٤/٤- يقدم البحث دليلاً تطبيقياً حول مدى وجود سقف والجهد المبذول لاختراقه.

٥/٤- يقدم البحث وجهة نظر تكاملية حول الآثار المباشرة وغير المباشرة للاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة في القطاع التعليمي على دافعيها للعمل.

٦/٤- الانعكاس على الاقتصاد المصري: حيث يُعتبر تمكين المرأة أحد محاور الإصلاح الاقتصادي وتحقيق رؤية مصر للتنمية المستدامة: ٢٠٣٠.

#### فروض البحث:

**خلفية الفروض:** اعتمدت الباحثة في صياغة فروض البحث وتفسير العلاقات بين متغيراته المدروسة بشكل رئيسي على تفحص الأدبيات السابقة وفي ضوء مشكلة البحث المدروسة. ففي ضوء ما أفاد به كل من (Oge, et. al. 2014) بأن الدراسات التي تناولت متلازمة السقف في المجتمع الأكاديمي قليلة جداً. وقد توصلوا إلى عدم وجود فروق معنوية في مستوى إدراك عضوات هيئة التدريس في جامعة في تركيا لتوافر السقف الزجاجي وفقاً لعدد من المتغيرات الديمغرافية لديهن (العمر، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، وجود أطفال، مدة الخبرة).

وفيما يتعلق بتقصي المعوقات التي تعترض المسار المهني لمديرات في المؤسسات الرياضية في تركيا فقد أفادوا (Kara, et. al. 2016) بأن تلك المؤسسات هي عرضة للتحيز مثل المؤسسات الأخرى، وأن الحواجز التنظيمية هي الأكثر أهمية من غيرها في إعاقة المسار المهني للمرأة. لذا يجب القيام بتطويرات على المستوي

الفردية والتنظيمية والاجتماعية من أجل تقويضها. وقد أفاد كل من (Al-Asfour et. al. 2017) أنه برغم إجراء العديد من الدراسات التي تناولت التحديات التي تواجه المرأة في التقدم في مسارها الوظيفي في أمريكا وأوروبا إلا أن الاهتمام أقل بالمرأة العربية في البلدان النامية في المنطقة العربية حيث تركزت معظم الدراسات على دول معينة مثل لبنان، الإمارات، ودراسات قليلة للمرأة السعودية. هذا النقص في المعرفة يؤثر سلباً على تحسين إدارة الموارد البشرية في المنطقة العربية. وقد توصلوا إلى أن هناك عدد كبير من العقبات الاجتماعية والتنظيمية والاتجاهية أمام المرأة منها القوالب النمطية وفقاً للنوع، التمييز بين الجنسين في مكان العمل، محدودية فرص التقدم الوظيفي، عبء العمل الزائد الناجم عن نقص التوازن بين العمل والأسرة، الالتزامات الأسرية. وقد أكدت النتائج على أن هناك حاجة إلى وضع سياسات مخصصة تراعي بيئة عمل المرأة السعودية وتمكينها من المساهمة بشكل أكثر فعالية في التنمية الوطنية، وأن هناك نقص في الدعم الحكومي وغياب القواعد التنظيمية التي تحظر التمييز بين الجنسين داخل المؤسسات. لذا يتعين وضع إجراءات تنظيمية تمكن السلطات في السعودية من دعم تقدم المرأة من خلال صياغة قوانين الحياد داخل المؤسسات من حيث اتخاذ قرارات التوظيف والترقيات والتدريب وتحديد فرص التنمية على أساس الجدارة وليس النوع. فضلاً عن أنه وفقاً لاحتياج المرأة يتعين على إدارات إدارة الموارد البشرية أن تولي اهتمام أكبر بوضع ممارسات صديقة للمرأة والتي تعزز دورها في بيئة العمل. مثل ساعات عمل مرونة، دوام جزئي، ترتيبات العمل عن بعد، تقديم الدعم أثناء الحمل وتربية الأطفال.

وفي دراسة (Albasri, 2019) والتي تناولت أسباب وجود السقف الذي تواجهه المرأة في التعليم العالي بالسعودية وكيفية اختراقه في جامعتين حكوميتين في

الحضر والضواحي بالتطبيق على جميع أعضاء هيئة التدريس النساء والرجال السعوديين في الجامعتين. وقد أوضحوا أن هناك خمسة حواجز للسقف هي؛ الثقافة، التقسيم المجتمعي، التمييز العنصري، الحواجز المؤسسية، الحواجز الشخصية. وأنها موجودة، ولكن بمستويات مختلفة من التأثير بحيث تكون العوائق المؤسسية هي الرئيسية. لذا اقترحوا التركيز على سياسة الجامعة ولوائحها لاختراقه. وفي دراسة الرئيسية. (Nisha, Vasumathi, 2020) أفادا بأن مهنة المحاماة كانت قديماً مهنة يهيمن عليها الذكور. لكن الآن بدأت المرأة تتفوق في مجال القانون وتوضع على قدم المساواة مع الرجل.

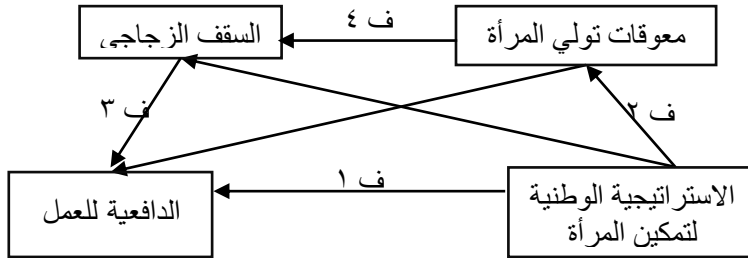
### فروض البحث:

- في ضوء أهداف البحث صاغت الباحثة الفروض الرئيسية على النحو التالي:
- ف١:** يوجد تأثير معنوي مباشر للاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية ٢٠٣٠ على الدافعية للعمل لدى القياديات بجامعة القاهرة.
- ف٢:** يوجد تأثير معنوي غير مباشر للاستراتيجية على الدافعية بفعل الأثر الوسيط لمعوقات تولى المرأة للمناصب العليا لدى القياديات بجامعة القاهرة.
- ف٣:** يوجد تأثير معنوي غير مباشر للاستراتيجية على الدافعية بفعل الأثر الوسيط للسقف الزجاجي لدى القياديات بجامعة القاهرة.
- ف٤:** يوجد تأثير معنوي غير مباشر على العلاقة بين الاستراتيجية والدافعية من خلال تأثرها بمتغيري الوساطة المتسلسلين (معوقات تولى المرأة للمناصب العليا والسقف الزجاجي) لدى القياديات بجامعة القاهرة.
- ف٥:** يوجد فروق معنوية في تأثيرات معوقات تولى المرأة للمناصب العليا على الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية لدى القياديات بجامعة القاهرة.

## نموذج البحث ومتغيراته:

في ضوء مراجعة التراث العلمي لموضوع البحث ومشكلته وفروضه أمكن تطوير نموذج مُقترح للعلاقات وهو ما سيتم اختباره في الدراسة الميدانية.

شكل (١): نموذج مقترح للإطار المفاهيمي للبحث\*



\* المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

## أداة البحث الميداني:

بالاعتماد على الإطار النظري للبحث قامت الباحثة بتصميم قائمة استقصاء تستهدف قياس متغيراته واختبار فروضه. وقد مرت القائمة بمرحلتين؛ مرحلة الإعداد والتطوير (من حيث تحديد نموذج البحث والمتغيرات المراد دراستها وأبعادها)، ومرحلة التحكيم (من خلال عرضها على عدد من المحكمين المختصين للتعرف على مدى مناسبة عباراتها لما وُضعت لقياسه ومدى وضوح صياغتها). قد تم صياغة القائمة لتغطي المتغيرات الأساسية لنموذج البحث هي:

١- الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية ٢٠٣٠: تمثل المتغير المستقل في علاقته بالدافعية. ويتناول البحث بالدراسة أربعة محاور أساسية هي: التمكين السياسي وتعزيز الأدوار القيادية للمرأة، التمكين الاقتصادي، التمكين الاجتماعي، الحماية. سيتم قياس مدي إدراك القيادات لتفعيل تلك المحاور من خلال (٢٠) عبارة بواقع (٥) عبارات لكل محور موزعة إيجابًا وسلبًا تم تطويرها من قبل الباحثة بالاسترشاد بمقياس سبق استخدامه والتحقق من مصداقيته في دراسة سابقة (أحمد،

(٢٠٢٠). وقد بلغ معامل ألفا كورنباخ (٠,٩٠).

٢- المعوقات المدركة لتولي المرأة للمناصب العليا: تمثل المتغير الوسيط (Mediator) التفسيري المتسلسل الأول في علاقة الاستراتيجية بالدافعية. هو متغير ثالث يربط أو يصل بين المستقل والتابع وله علاقة ارتباط بكلاهما. ويمثل الطريقة التي يؤثر بها الأول على الثاني. فهو جزء من المسار السببي للتأثير ويوضح كيفية أو سبب حدوث هذا التأثير. في الغالب يكون حالة معرفية، وجدانية، فيسيولوجية. يجيب على سؤال لماذا؟ وكيف؟ يوثر المستقل على التابع. ويتصف بأنه؛ ناتج عن المستقل ويؤثر على التابع، وعندما يتم إدراجه في النموذج يكون الارتباط بين المستقل والتابع أعلى مما لو لم يتم إدراجه. أي أنه يقوي المستقل ويزيد من درجة تأثيره وتفسيره للتابع. هناك حالتين للتوسط هما: حالة التوسط الكامل (عندما يوضح الوسيط بشكل كامل العلاقة بين المستقل والتابع فبدون وجوده في النموذج فلن توجد علاقة بينهما)، وحالة التوسط الجزئي (أي لا تزال هناك علاقة إحصائية بين المستقل والتابع حتى عندما يتم إخراج الوسيط من النموذج، حيث يوضح الوسيط العلاقة بينهما جزئياً فقط، وتكون هناك متغيرات أخرى كالمستقل وغيره توضح الأجزاء الأخرى). سيقاس المتغير من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي؛ المعوقات الذاتية، التنظيمية، الاجتماعية. وسيتم قياسها من خلال ١٥ عبارة بواقع ٥ عبارات لكل بعد موزعة إيجاباً وسلباً بالاعتماد على مقاييس سبق استخدامها والتحقق من مصداقيتها في دراسات سابقة ( Houran, et al., 2013, Johns, 2013, Albasri, 2019، المسدي، وآخرون، ٢٠١٩) وذلك بعد دمجها وإعادة صياغتها لتلائم طبيعة وبيئة البحث الحالي. وقد بلغ معامل ألفا كورنباخ (٠,٧٧).

٣- السقف الزجاجي المُدرَك: يمثل المتغير الوسيط، التفسيري المتسلسل الثاني في العلاقة بين الاستراتيجية والدافعية. سيقاس بالاعتماد على ثلاثة أبعاد رئيسية

هي؛ عدم موضوعية سياسة الترقيات، التمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة، التجاهل التام لخصائص المرأة المميزة، والتي سيتم قياسها باستخدام (١٥) عبارة بواقع (٥) عبارات لكل بعد موزعة إيجابًا وسلبًا بالاعتماد على مقاييس سبق استخدامها والتحقق من مصداقيتها في دراسات سابقة (Tandrayen, Pydayaa, ) 2013, Silva, Gamage, 2015, Albasri, 2019، المسدي، وآخرون، ٢٠١٩) وذلك بعد دمجها وإعادة صياغتها لتلائم طبيعة وبيئة البحث الحالي. وقد بلغ معامل الفا كورنباخ (٠,٧٨).

٤- **الدافعية للعمل:** يتمثل المتغير التابع في علاقته بالاستراتيجية. يشتمل على ثلاثة أبعاد رئيسية هي؛ الدافع لكل من الإنجاز، الانتماء، القوة. وسيتم قياس تلك الأبعاد من خلال ١٢ عبارة بواقع ٤ عبارات لكل بعد موزعة إيجابًا وسلبًا بالاعتماد على مقاييس سبق استخدامها والتحقق من مصداقيتها في دراسات سابقة (Hoogh, et al, 2005, McClelland, 1985، المسدي، وآخرون، ٢٠١٩) وذلك بعد دمجها وإعادة صياغتها لتلائم طبيعة وبيئة البحث الحالي. وقد بلغ معامل الفا كورنباخ (٠,٨٠).

#### منهجية البحث:

##### ١- أنواع تصميمات البحث المستخدمة:

١/١- **تصميم البحث الاستطلاعي:** هو التصميم الذي تم من أجل استجلاء الوضع مبدئيًا والخاص بالخطوتين الأوليتين في البحث (تحديد المشكلة وصياغة الفروض). لذا فقد قامت الباحثة بإجراء ما يلي:

١- مقابلات غير مهيكلة مع عدد من القيادات بجامعة القاهرة.

٢- زيارات لمقرات عملهن (كليات/معاهد).

٣- تحليل البيانات الثانوية التي أمكن الحصول عليها سواء من الأدبيات السابقة،

أو من واقع سجلات الكليات/المعاهد، أو من الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق التابع لجامعة القاهرة.

٢/١- **تصميم البحث الاستنتاجي:** هو التصميم الذي يهدف للقيام بالمراحل التالية من عملية البحث، والتي تستهدف إجابة أسئلة مشكلته، وتحقيق أهدافه واختبار فروضه بصفة نهائية. لذا فقد قامت الباحثة بإجراء ما يلي:

١/٢/١- **البحث الاستنتاجي الوصفي:** يهدف لتوفير توصيف للإطار النظري لموضوع البحث وعرض للأدبيات التي تناولته، فضلاً عن توصيف للوضع الراهن بشكل موضوعي في كليات/معاهد جامعة القاهرة بالنسبة لمشكلة البحث.

٢/٢/١- **البحث الاستنتاجي السببي:** يهدف لاختبار صحة الفروض (العلاقة بين سبب ونتيجة) وتفسير المشكلة من خلال الإجابة على تساؤل لماذا تحدث وما العوامل المُفسِّرة لها. وبالتالي تحليل لبيانات الوضع الراهن من خلال استطلاع آراء القيادات واختبار الفروض والتحقق من صحتها وإمكانية تعميم نتائجها.

## ٢- البيانات المطلوبة في البحث ومصادرها:

١/٢- **البيانات الثانوية:** تتعلق بالخلفية النظرية لمتغيرات البحث والعلاقات بينها وأسسها الفكرية والتي أمكن الحصول عليها من خلال إجراء دراسة مسحية للتراث العلمي من مصادره المختلفة والمتمثلة في المراجع والكتب والأبحاث والمقالات العلمية الورقية والمواقع الإلكترونية.

٢/٢- **البيانات الأولية:** تتمثل في آراء المستقضي منهن حول كافة المتغيرات وأبعادها، وقد تم الحصول عليها من خلال إجراء المقابلات الشخصية معهن وباستخدام قائمة الاستقصاء.

## ٣- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في إجمالي عضوات هيئة التدريس القيادات (عميدات،



وكيلات لشئون التعليم والطلاب، الدراسات العليا والبحوث، خدمة المجتمع وتنمية البيئة) في جامعة القاهرة في العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ والبالغ عددهم (٣٩) عضوة. وقد كان اختيار هذا المجتمع مُبرراً في ضوء أهميته السالف ذكرها. ستعتمد الباحثة على استخدام أسلوب العينة في جمع البيانات في ضوء معدل الاستجابة. وتحديداً سيتم استخدام العينة العشوائية البسيطة نظراً لتوافر إطار كامل وغير متقدم عن عدد وأسماء مجتمع البحث وتجانس مفرداته وتقاربه جغرافياً. وقد راعت الباحثة عند تحديد حجم العينة الموازنة بين عدة عوامل هي؛ حجم مجتمع البحث، ميزانيته، الجدوى الاقتصادية، الإمكانيات المتاحة، درجة الدقة المطلوبة في نتائجه وحدود الخطأ المسموح بها، مدى توافر مساحة من الوقت لدي القيادات للمشاركة، القيود الزمنية والمكانية. وعليه تم تحديد حجم العينة باستخدام مواقع إلكترونية متخصصة وبالاعتماد على الجداول الإحصائية ب (٣٦) مفردة أي بما يمثل ٩٢٪ من مجتمع البحث.

جدول (١): بيان إحصائي بالقوة الفعلية للسادة أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة حسب

القطاع والدرجة العلمية والدرجة الوظيفية والنوع\*

م	قطاع	درجة علمية		الدرجات العلمية				الدرجات الوظيفية				
		وظيفية	نوع	أستاذ		مدرس		العميد		الوكلاء		
				ث	ذ	ث	ذ	ث	ذ	ث	ذ	ث
١	العلوم الطبية	طب	٥٦٠	٤٦٢	٢٤٠	٢٣٣	٤٤٥	٤٠٧	ث	ذ	ث	ث
٢		طب الأسنان	٤٧	١٠١	٤٨	٧٤	٣٨	٩٧	ث	ث	ث	ذ
٣		معهد الأورام	٧١	٥٤	٦١	٤٦	٩٨	٩٨	ذ	-	ث	ذ
٤		صيدلة	٣٣	٧٤	٣٥	٥٢	٤٧	٧٩	ث	ث	ث	ث
٥		علاج طبيعي	٢٨	٣٧	٤٨	٦٢	٦٨	١١٢	ث	ث	ث	ث
٦		تمريض	٠	١٧	٠	٤٥	٤	٦٧	ث	ث	ث	ث

أثر الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية ٢٠٣٠ على دافعيها للعمل:  
الدور الوسيط للسقف الزجاجي ومقدماته

٧	العلوم الهندسية	هندسة	١٢١	٢٧	٨٠	١٨	١٧٣	٤٨	ذ	ذ	ذ	ث
٨	العلوم الهندسية	حسابات ونكاه	١٢	٧	١٤	٤	١٨	٢٣	ذ	ذ	ذ	ذ
٩		تخطيط عمراني	٦	٣	٤	٦	٢٤	١٩	ذ	ث	ث	ذ
١٠	العلوم الأساسية والبيئية	علوم	٨٣	٦٩	٧١	٥٣	١٠٣	١٠٨	ذ	ذ	ذ	ث
١١		زراعة	١٠٢	٤٤	٦٣	٤٢	٧٦	٨٣	ذ	ذ	ذ	ذ
١٢		طب بيطري	٦٨	٣٨	٣٩	٣٢	٤٧	٧٤	ث	ذ	ذ	ذ
١٣		معهد ليزر	١٨	١٣	١٣	٨	٢٣	١٦	ث	ث	ق	ذ
١٤		النانو تكنولوجيا	٧	٤	٤	٣	٨	٤	ث	ذ	-	-
١٥		دراسات إفريقية	١١	٣	٣	٧	١٩	١٦	ذ	ث	-	ذ
١٦		دراسات إحصائية	٦	٢	٧	٥	٩	١٤	ذ	ذ	-	ذ
١٧	العلوم الإنسانية والتربوية	آداب	٣٧	٤٩	١٩	٦٥	٤٨	١٢٢	ث	ق	ث	ذ
١٨		آثار	٢٩	١٠	١٦	١٧	١٤	٢٨	ذ	ذ	ذ	ث
١٩		تربية نوعية	١٤	١٣	٨	١٣	١٦	٥٤	ذ	ذ	ذ	ذ
٢٠		دار علوم	٢٢	٠	١٢	٢	٣٥	١١	ذ	ذ	ذ	ذ
٢١		دراسات تربوية	٥	٩	٨	١٨	١٩	٣٣	ث	ذ	-	ث
٢٢		طفولة مبكرة	٣	٦	٤	١٥	٠	٣٩	ث	ث	ث	ث
٢٣	العلوم الاجتماعية	تجارة	١٦	٦	١٢	١٢	٤٩	٨٢	ذ	ث	ث	ذ
٢٤		اقتصاد	٢٢	٢٧	١١	٢١	١٨	٩٣	ذ	ذ	ذ	ذ
٢٥		إعلام	١٢	١٢	٢	٢٠	١٨	٤٥	ث	ث	ث	ث
٢٦		حقوق	٢٢	٠	١٣	١	٢٠	١٣	ذ	ذ	ذ	ذ
مجموع			١٣٥٥	١٠٨٧	٨٣٥	٨٧٤	١٤٣٧	١٧٨٥	١١	١٢	١٢	١٢
إجمالي حسب الدرجة العلمية			٢٤٤٢	١٧٠٩	٣٢٢٢	٤٧						
نسبة %			٥٥	٤٥	٥١	٤٩	٥٥	٤٤	٤٦	٦٠	٤٨	
إجمالي حسب النوع بمختلف الدرجة			٣٦٢٧	٣٧٤٦	ذكور	٥٠	إناث	٤٧				
نسبة %			٤٩	٥١	٥٢	٤٨						

\*المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النشرة الإحصائية الإجمالية لجامعة القاهرة.

باستقراء مدلولات الجدول يتضح أنه إجمالاً تتفوق المرأة على الرجل في شغل العمل الجامعي باختلاف الدرجات العلمية حيث تبلغ نسبتها ٥١٪ من إجمالي أعضاء هيئة التدريس بفارق ٢٪ عن الرجل والذي تبلغ نسبه ٤٩٪، إلا أن الرجل يتفوق على المرأة نسبياً في الحصول علي درجة الأستاذية بفارق ١٠٪ مما يمكنه ويؤهله من اعتلاء المناصب القيادية، ومن جهة أخرى تتفوق المرأة علي الرجل عند درجتي أستاذ مساعد بفارق ٢٪ ومدرس بفارق ١٠٪. قد يرجع ذلك لازدياد مسؤولياتها العائلية مما يؤخر مسيرتها العلمية مقارنة بالرجل.

كذلك يتضح أن عدد المناصب العليا التي تشغلها العضوات في الجامعة ٤٧ منصب من إجمالي ٩٩ منصب قيادي أي بنسبة ٤٧٪ تقريباً موزعات على ٢٢ كلية/معهد من إجمالي ٢٦ كلية/معهد بما يمثل ٨٥٪ من إجمالي عدد كليات/معاهد الجامعة. بمعنى في كل الكليات/المعاهد باستثناء ٤ فقط يشغل جميع مناصبهم القيادية رجال هم (الحاسبات والذكاء الاصطناعي، الدراسات العليا للبحوث الإحصائية، دار العلوم، الحقوق). وفي المقابل هناك ٥ كليات تشغل العضوات جميع المناصب القيادية بهم هم (الصيدلة، العلاج الطبيعي، التمريض الطفولة المبكرة، الإعلام). أما بالنسبة للدرجات الوظيفية فيتضح تفوق الرجل على المرأة في شغل المناصب القيادية بمختلف الدرجات الوظيفية حيث تبلغ نسبته ٥٢٪ من إجمالي القيادات بفارق ٤٪ عن المرأة والتي تبلغ نسبها ٤٨٪. وتقصيلاً تمثل العميدات ٤٢٪ من إجمالي عمداء الجامعة وتمثل وكيلات الدراسات العليا ٤٦٪ من إجمالي الوكلاء، ووكيلات التعليم والطلاب يمثلن ٦٠٪ من إجمالي الوكلاء، ووكيلات المجتمع يمثلن ٤٨٪ من إجمالي الوكلاء. ويعكس تقارب النسبة وتساؤل الفجوة رؤية القيادة المستنيرة المتفهمة لأهمية المورد البشري النسائي وكونه يمثل نصف المجتمع والجامعة هي مجتمع مُصغر.

## نطاق وحدود البحث:

نظراً للحدود النسبية الزمنية والمكانية يقتصر البحث على دراسة الجوانب الأتية سواء لشيوع الاعتماد عليهم في الأدبيات السابقة أو لخدمتهم لأهداف البحث:

- ١- المحاور الأربعة للاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية ٢٠٣٠.
- ٢- العلاقات المباشرة أحادية الاتجاه بين متغيرات البحث دون التطرق للعلاقات التبادلية ثنائية الاتجاه التي قد توجد بين كل منهم.
- ٣- الاعتماد على عينة من قيادات جامعة القاهرة وليس حصراً شاملاً.
- ٤- إجراء البحث من وجهة نظر القيادات الفعليات وليس عموم عضوات هيئة التدريس بالجامعة.
- ٥- الاقتصار على تحليل العلاقات بشكل آني وليس على مدي زمني طولي.
- ٦- محددات الزمن لجمع البيانات (فترة الربع الأخير من عام ٢٠٢٢)، محددات المكان (داخل نطاق جامعة القاهرة).
- ٧- ركز البحث فقط على قطاع التعليم الجامعي، وليس قطاعات أخرى.
- ٨- ركز البحث على أثر الاستراتيجية على أحد المحددات النفسية للسلوك التنظيمي (وهي الدافعية للعمل) لدي العضوات دون غيرها من المحددات كالشخصية، التعلم، الاتجاهات (مثل الرضا الوظيفي)، والنواحي السلوكية (مثل الأداء الوظيفي، الالتزام التنظيمي).

## التحليل الإحصائي للبيانات:

### ١- التحقق من صلاحية البيانات:

للحصول على نتائج دقيقة لابد أولاً من التحقق من مدى صلاحية البيانات ومعالجتها قبل البدء في تحليلها، ومن أهم الخطوات اللازمة لذلك ما يلي:  
١/١- تم فرز البيانات وتم التحقق من عدم وجود قيم مفقودة.

٢/١- تضمنت قائمة الاستقصاء بعض البنود التي تحمل نفس معني بنود أخرى ولكن تم صياغتها بطريقة مختلفة للتحقق من إدراك المستقصي منهن (عبارات معكوسة) لابد من إعادة تشفيرها. وقد احتوى البحث الحالي على ٥ منها.

٣/١- التحقق من عدم وجود قيم شاذة من خلال استخدام الانحدار الخطي المتعدد لحساب قيم (Mahalanobis Distance (D). وقد أظهرت النتائج عدم وجود قيم شاذة حيث جميع قيم P-value لقيم D أكبر من ٠,٠٠١ (Roni, 2014).

٤/١- قد يؤدي وجود أخطاء في أداة القياس كصعوبة فهم بعض العبارات أو وجود عبارات توحى بإجابات محددة إلى ظهور تحيز الطريقة الشائعة (Common Method Bias) وذلك قد يؤدي إلى نتائج غير صحيحة (Roni,2014). للتأكد من ذلك تم استخدام اختبار (Harman's-single-factor)، وأظهرت نتائج الاختبار أن نتائج التباين بلغت ١٨,٨٠٤٪. وهذا يوضح أن تحيز الطريقة الشائعة ليست مصدر قلق؛ حيث إنها أقل من ٥٠٪.

٥/١- للتحديد أسلوب الاختبار الإحصائي المناسب لابد من التحقق من كون البيانات تتبع توزيع طبيعي أم لا؛ وقد تم استخدام أسلوب الاختبار الأحادي (Univariate Normality)؛ واتضح أن قيم الالتواء والتفرطح تجاوزت في بعض المتغيرات قيمتي  $\pm ٠,٠٥$  مما يعني عدم توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً، وكذلك تم استخدام معامل مارديا للتحقق من توزيع متعدد المتغيرات للبيانات (Mardia's Multivariate Normality)، وأشارت نتائج الالتواء=٥١٦,٦٢ والتفرطح= - ١٥,٤٢ وبدرجة ثقة ٩٩,٩٪ أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. لذا تم استخدام أسلوب النمذجة باستخدام المربعات الجزئية الصغرى (Partial Least Squares Method) لاختبار النموذج الهيكلي القائم على التباين (Variance-Based Partial Least Squares Structural Equation Modeling "PLS-

(SEM) بدلاً من نمذجة المعادلة الهيكلية القائمة على التباين (Covariance-Based Structural Equation Modeling). وهناك عامل آخر يدعم استخدام طريقة (PLS-SEM) في البحث الحالي وهو الحجم الصغير للعينة (٣٦) (Wong, 2019)، وبرغم أنه يفضل استخدام أسلوب النمذجة البنائية مع العينات كبيرة الحجم إلا أنه توجد بعض الاستثناءات فيمكن استخدامها مع العينة الصغيرة في حالة إذا كان المجتمع صغير (عامر، ٢٠١٨)، وهو ما هو متحقق في البحث الحالي حيث إن حجم مجتمعه ٣٩ مفردة فقط.

## ٢- التحليل الاستنتاجي الوصفي لمتغيرات البحث:

تهدف الباحثة من خلاله إلى تقديم توصيف كمي لمفردات العينة حول عبارات القائمة لتحديد درجة موافقة المفردات على الأبعاد المختلفة للمتغيرات المدروسة، ويتم ذلك من خلال حساب المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والوزن النسبي لكل بند من بنود أداة القياس على النحو التالي:

جدول (٢): ملخص نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث\*

المتغير	نوعه	أبعاده	متوسط	انحراف معياري	معامل اختلاف	وزن نسبي
الاستراتيجية التجارية	مستقل	التمكين السياسي	٤,٢٧	٠,٤٩	١١,٥٣%	١
		حماية المرأة	٤,١٧	٠,٦٥	١٥,٦٣%	٢
		التمكين الاقتصادي	٤,٠٢	٠,٥٣	١٣,٢٢%	٣
		التمكين الاجتماعي	٣,٩٢	٠,٦٤	١٦,٣٧%	٤
		إجمالي المتغير المستقل	٤,١	٠,٤٨	١١,٨%	-
المعوقات	وسيط أول	الاجتماعية	٢,٥٠	٠,٥٩	٢٣,٧٧%	١
		الذاتية	٢,٤٦	٠,٧١	٢٨,٨٥%	٢
		التنظيمية	٢,٣٦	٠,٦٣	٢٦,٩٣%	٣

-	٢٠,٢٩%	٠,٤٩	٢,٤٤	إجمالي المتغير الوسيط الأول		
١	١٥,٥١%	٠,٤٤	٢,٨٢	وسيط ثاني	السقف	تجاهل خصائص المرأة
٢	٢٩,٤٢	٠,٧٥	٢,٥٣			التمييز في المعاملة
٣	٢٨,١٠%	٠,٦٨	٢,٤٣			عدم موضوعية الترقية
-	١٧,٣٧	٠,٤٥	٢,٦٠	إجمالي المتغير الوسيط الثاني		
١	١١,٦٧%	٠,٥٣	٤,٥٦	التابع	الدافعية	الدافع للقوة
٢	١١,٨٨%	٠,٥٣	٤,٤٥			الدافع للإنجاز
٣	١٣,٦٩%	٠,٦١	٤,٤٤			الدافع للانتماء
-	١٠,١٤%	٠,٤٥	٤,٤٨	إجمالي المتغير التابع		

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

باستقراء النتائج يتضح أنه في ضوء ما أفادت به مفردات العينة بتوافر درجة مرتفعة نسبياً من إدراكهن لتطبيق محاور الاستراتيجية، وكذلك دافعيتهن، ودرجة منخفضة نسبياً من إدراكهن بتوافر معوقات لتولي المرأة للمناصب العليا وكذلك السقف الزجاجي الذي يواجهن في سبيل التصعيد للمناصب العليا. ويمكن تبرير ذلك في ضوء الجهود الحثيثة المبذولة في الآونة الأخيرة نحو تمكين المرأة المصرية فصحح أن السقف مازال موجود لم يهدم بالكامل بعد لكن أصبح هناك تصدعات كبيرة به وأصبح هناك تحجيم لمقدماته (معوقات التمكين). وهو ما يتعارض مع وضع المرأة في دول أخرى وفقاً للأدبيات السابقة (Jackson et al., 2014)، موفق، هيشر، ٢٠١٥، طاهر، عبد الله، ٢٠١٨، بكاكرة، بارة، ٢٠١٩) والتي مازالت تعاني من درجة مرتفعة من توافر السقف ومقدماته (المعوقات) من وجهة نظرها. وتفصيلاً؛ فيما يتعلق بالمتغير المستقل: يتضح أن بنود محور التمكين السياسي وتعزيز الأدوار القيادية للمرأة احتلت المرتبة الأولى من حيث الاتفاق على تحققها حيث بلغ المتوسط ٤,٢٧ بانحراف معياري ٠,٤٩ ومعامل اختلاف ١١,٥٣% والذي يعكس

نسبة عدم تجانس إجابات المفردات علي عبارات المحور بما يعني أن ٨٨,٤٧٪ منهن يتفقن فيما بينهن علي تحقق هذا المحور. حيث أصبح هناك مستشارة لرئيس الجمهورية لشئون الأمن القومي ووزيرات ونائبات برلمان ووكيلات للنائب العام وقاضيات ونائبة لرئيس جامعة ورئيسات مجلس إدارة مؤسسات وعميدات ووكيلات ومديرات إدارات. يليه محور حماية المرأة حيث أسست وحدة مناهضة التحرش والعنف ضد المرأة بجامعة القاهرة في ٢٠١٤ من أجل توفير بيئة جامعية آمنة للجميع فضلاً عن استنفار الوعي والمجهودات المبذولة بهذا الصدد في المجتمع ككل، ثم يليه التمكين الاقتصادي حيث مازالت المرأة تحتاج المزيد من إكسابها للكفايات اللازمة لممارسة الأعمال التي يتطلبها سوق العمل وتنمية مهارات ريادة الأعمال لديها وإبراز أهمية المساهمة الاقتصادية لعملها ودورها في تحقيق التنمية المستدامة وترسيخ فكرة الاعتماد علي معيار الكفاءة وليس النوع كأساس للمفاضلة بين الخريجين في شغل الوظائف وتصحيح المفاهيم الخاطئة حول حرمانها في المناطق الريفية من الميراث والذي مازال قائم. فالقانون لا يحرمها بينما العرف يحرمها وبرغم أن وسائل الإعلام والهيئات الدينية تقوم بالتوعية، ولكن مازالت غير كافية مما يسفر عنه استمرار نفس السلوك في المجتمع.

ثم يأتي التمكين الاجتماعي والذي ما يزال يحتاج للمزيد من الجهود الميدانية علي أرض الواقع لتفعيل وجني ثمار تشريعاته ومبادراته القومية (مثل المبادرة الوطنية الرئاسية "حياة كريمة" وغيرها التي لا يتسع المجال لذكرها حصرياً) الساعية لزيادة الوعي وبناء الإنسان المصري وهو أحد مستهدفات المبادرات بإقامة عدد من الورش الفنية والأدبية والفكرية في كل المحافظات). نظراً لارتباطه بالأعراف والعادات والتقاليد وطريقة التفكير وهي أمور يصعب تغييرها بشكل جذري سريع وتحتاج لوقت وجهد حيث لاتزال هناك مشكلات قاسية للمرأة في الكفور والمناطق المهمشة ونظراً



لارتفاع نسبة الأمية فتبني الدولة خطط وبرامج ومبادرات لمحو أمية السيدات في المجتمع (مثل برنامج تكافل وكرامة وهو برنامج التحويلات النقدية المشروطة بشروط منها تعليم البنات وعدم الزواج المبكر) وتوعية الغارمات المتعرضات لمخاطر الاقتراض غير المدروس. وتفعيل الإرشاد الأسري للسيدات في المجتمع وتوعية الأسرة في كل وحدة محلية وتفعيل دور محكمة الأسرة. والقيام بالتنقيف الصحي للسيدات في المناطق الفقيرة والمهمشة من خلال تدعيم دور وزارة الصحة والجامعات في القيام بقوافل طبية (كليات طب وطب الأسنان ووكالة شئون البيئة). هذه النتيجة تتفق مع دراسات (ممدوح، ٢٠١٩، عبد الهادي، ٢٠١٩) والتي أشادت بجهود الحكومة المصرية الحثيثة والتي تبنت برنامج اقتصادي شامل بالاتفاق مع صندوق النقد الدولي من أجل توطين فكرة تمكين المرأة على كافة المحاور في إطار تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة لمصر ٢٠٣٠.

**فيما يتعلق بالمتغيرين الوسيطين المتسلسلين:** معوقات تولي المرأة للمناصب العليا (الوسيط الأول) فإن المتوسط يشير إلى أن آراء المفردات تتراوح بين المحايدة وعدم الموافقة على عبارات أبعاد هذا المتغير. وقد حصل بعد المعوقات الاجتماعية علي أعلى قيمة بالنسبة لمتوسطات هذا المتغير (٢,٥٠) وهذا يعني أن معظم المفردات يرون أن تلك المعوقات هي السبب الرئيسي في إعاقة تصعيد المرأة للمناصب القيادية، يليها المعوقات الذاتية ثم التنظيمية والتي حصلت على أقل قيمة متوسط. وقد يرجع ذلك إلى أن المفردات يرون توافر السمات الشخصية التي تؤهلن للمناصب العليا وكذلك لتوافر الدعم التنظيمي لعمل المرأة فالإدارة التي تقوم بتعيين واختيار المرأة في المناصب القيادية. وهو ما يختلف عن دراسة (طاهر، عبد الله، ٢٠١٨، المسدي، وآخرون، ٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن أكثر العوامل إعاقة لتمكين المرأة هي التنظيمية، تليها الاجتماعية، وأخيراً الذاتية.

فيما يتعلق بالمتغير السقف الزجاجي (الوسيط الثاني) فإن قيمة المتوسط تشير إلى أن إجابات المفردات تتراوح بين الرأي المحايد وعدم الموافقة على عبارات أبعاد المتغير، وقد حصل بعد تجاهل الخصائص المُميّزة للمرأة علي أعلى قيمة بالنسبة لمتوسطات المتغير (٢,٨٢)؛ وأقل معامل اختلاف (١٥,٥١٪) بما يعنى اتفاق المفردات بنسبة ٨٤,٤٩٪ على بنود هذا البعد. وهو ما يتفق مع ما أورده العديده من الأدبيات السابقة منها (Oge et al., 2014, Jackson et al, 2014, ) (Kara, et. al. 2016, طاهر، عبدالله، ٢٠١٨).

**فيما يتعلق بالمتغير التابع:** احتلت بنود بعد الدافع للقوة المرتبة الأولى من حيث الاتفاق عليها؛ حيث بلغ المتوسط (٤,٥٦) والانحراف المعياري (٠,٥٣) ومعامل الاختلاف (١١,٦٧٪) بما يعنى نسبة الاتفاق (٨٨,٣٣٪). يليه الدافع للإنجاز يليه الدافع للانتماء. وهو ما يتفق مع أدبيات سابقة (حسن، ٢٠١٢، أحمد، ٢٠١٦، المسدي، وآخرون، ٢٠١٩) من حيث تدرج الدوافع لدي القيادات حيث يقوى لديهم الدافع للقوة والإنجاز ويسبق الدافع للانتماء وذلك في ضوء قيمة الوزن النسبي لهم.

### ٣- التحليل الاستنتاجي السببي لمتغيرات البحث:

في ضوء أهداف البحث فقد تم استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية من خلال الاستعانة ببرنامج (Smart Pls) - نظراً لملائمته مع طبيعة البحث كما سبق إيضاحه من قبل - في تقييم جودة نموذج القياس (Measurements Model) وكذلك لتقييم النموذج الهيكلية (Structural Model).

### ١/٣ - تقييم جودة نموذج القياس:

يركز نموذج القياس على تحديد العلاقات بين المتغيرات الكامنة وبنود قياسها. وقد تم قياس جميع متغيرات البحث (مستقل ووسيطين متتاليين وتابع) بنموذج القياس العاكس (Reflective measurement model) حيث يمكن تبديل بنود القياس

أو حذفها بدون تأثير على قياس المتغير. يتم تقييم جودة نموذج القياس في هذه المرحلة وفقاً لعدة معايير كما أقرها (Wong, 2019, Hair et al., 2019) وهي معاملات التحميل المعيارية لبنود القياس، ومن خلال صدق وموثوقية النموذج باستخدام الصدق التقاربي والصدق التمييزي، وقد تم تحديد قيم معاملات تحميل بنود القياس على المتغيرات الخاصة بها وحذف البنود الأقل مساهمة في كل متغير، وبعد حذف تلك البنود تم اختبار صدق وموثوقية نموذج القياس. هذا وتعد القيمة المثلي لهذا المعامل أكبر من ٠,٧ لكي يكون معنوياً وتُقبل هذه العبارة في النموذج ولا تُحذف. ومع ذلك قد تكون قيمة معامل التحميل في المدى المقبول (٠,٤-٠,٧) لذا لا يتم حذفها. إلا إذا كان حذفها يؤدي إلى تحسين جودة النموذج، ولكن إذا قلت قيمة معامل التحميل عن (٠,٤) فيتم حذف العبارة (Hair et al., 2019, Wong, 2019)، وعليه تم حذف بعض العبارات.

١/١/٣- الصدق الظاهري (Face Validity) لأداة القياس: حيث تم عرضها على عدد من المحكمين المختصين في المجال للتعرف على مدى مناسبة عباراتها لما وُضعت لقياسه ومدى وضوح صياغتها.

٢/١/٣- تقييم الصدق التقاربي (Convergent Validity) والثبات (Reliability) لأداة القياس: يشير الصدق التقاربي لمدى تقارب وتوافق البنود من بعضها البعض، بينما يشير الثبات إلى الحصول على نفس القيم عند إعادة استخدام أداة القياس. وقد تم اختبار الثبات من خلال عدة مؤشرات أشهرها المؤشر التقليدي ألفا كرونباخ. والتي أظهرت النتائج أن قيم معاملها جميعها أكبر من ٠,٧ مما يدل على وجود اتساق داخلي عالي بين العبارات المستخدمة لقياس المتغيرات. وتوجد معايير أخرى أكثر دقة منه كمعيار الثبات المركب (CR) والذي يُقدّر الاتساق الداخلي وفقاً للاتساق الفردي لكل بند، والذي يعد الأفضل لقياس الثبات

في تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية والقيمة المقبولة احصائيًا لهذه المعاملات هي أكبر من ٠,٧، كما وفر برنامج Smart Pls مؤشر أكثر دقة لأنه يدمج في عملية حسابه الأخطاء وهو معيار Rho De Joreskog. وقد أشارت النتائج أن جميع قيم المعيار أكبر من ٠,٧ وذلك يشير إلى استقرار وثبات أداة القياس ووجود اتساق داخلي عالي بين البنود.

وكذلك أظهرت قيم معامل متوسط التباين المستخرج ( Average Variance Extracted "AVE") أن أداة القياس تحقق الصدق التقاربي حيث إن جميع قيم المعامل أكبر من (٠,٥)، ويقيس (AVE) مدى التقارب بين العناصر المكونة للمتغير الكامن، وكلما كان متوسط التباين أكبر من (٠,٥) دل ذلك على التقارب بين العناصر المكونة للمتغير الكامن.

٣/١/٣ - تقييم الصدق التمايزي (Discriminant Validity) لأداة القياس:  
يشير إلى مدى قدرة المقياس المستخدم على تمييز المتغير الذي يقوم بقياسه عن المتغيرات الأخرى في النموذج، ويمكن الاستدلال على هذه الصلاحية من خلال معامل (HTMT) لكل متغير والذي يجب أن يكون أقل من (٠,٩) مع باقي المتغيرات في نفس النموذج، وقد اتضح أن كل متغيرات نموذج القياس تتمتع بالصدق التمايزي حيث معامل (HTMT) أقل من ٠,٩ لكل المتغيرات. وكذلك يمكن الاستدلال على الصدق التمايزي من خلال معيار (Fornell Larker) وهو يقيس ( $\sqrt{AVE}$ ) مع مصفوفة ارتباط المتغيرات الكامنة، وفقًا لهذا المعيار لكي تتسم متغيرات النموذج بالصدق التمايزي يجب أن يكون ( $\sqrt{AVE}$ ) لأحد المتغيرات أكبر من ارتباط هذا المتغير بأي متغير آخر في النموذج. وقد اتضح أن القيم القطرية لمعاملات ارتباط أبعاد متغيرات البحث والتي تمثل ( $\sqrt{AVE}$ ) لكل متغير أنها أكبر من ارتباطه بالمتغيرات الأخرى في النموذج مما يدل على أن المتغيرات المكونة

لنموذج البحث تتصف بالصدق التمايزي.

٢/٣ - تقييم جودة النموذج الهيكلي: بعد تقييم وتطوير نموذج القياس يتم تقييم مدى جودة النموذج الهيكلي والتحقق من مدى قدرته على دراسة العلاقة بين المتغيرات، ويتم التحقق من جودته من خلال عدة مؤشرات هي كما يلي:

١/٢/٣ - فحص مشكلة الازدواج الخطي (Multicollinearity): تعد عملية الفحص عن مدي وجود مشكلة ازدواج خطي أم لا أول خطوات فحص النموذج الهيكلي، فمن المهم فحص مستوى العلاقة الخطية المتداخلة فيه، لأن معاملات المتغيرات المستقلة قد تكون متحيزة بسبب وجود مستوي عالي من علاقة خطية متداخلة بين المتغيرات الكامنة. وفقاً لطريقة (PLS-SEM) تبرز مشكلة التداخل الخطي عندما تكون قيم معامل التباين المسموح (Tolerance) أقل أو يساوي ٠,٢، وقيم معامل تضخم التباين (VIF) أكبر أو تساوي ٥ (Wong, 2019). وبناء عليه اتضح عدم وجود مشكلة ازدواج خطي، حيث زادت قيم التباين المسموح عن ٠,٢، بينما كانت جميع قيم (VIF) أقل من ٥.

٢/٢/٣ - مؤشر جودة المطابقة (Gof) Model the of fit of Goodness (Gof):

يهدف إلى معرفة مدى إمكانية الاعتماد على نموذج البحث، ويتم حسابه من خلال المعادلة التالية:  $GOF = \sqrt{AVE * R^2}$ ، وتعد القيمة مقبولة إحصائياً إذا كانت أكبر من (٠,٣٦). وقد أظهرت نتائج هذا المؤشر أن قيمته  $(Gof) = 0.64$ ، مما يؤكد جودة النموذج الهيكلي وإمكانية الاعتماد عليه.

٣/٢/٣ - مؤشر جودة التنبؤ ( $Q^2$ ): هو مؤشر على القدرة التنبؤية للنموذج، حيث تشير قيم ( $Q^2$ ) عندما تكون أكبر من الصفر لأي متغير كامن داخلي إلى القدرة التنبؤية للنموذج في تفسير المتغير التابع (Hair et al., 2019). وقد اتضح أن

جميع معاملات ( $Q^2$ ) مقبولة إحصائيًا لأنها أكبر من الصفر، مما يدل على أن جميع المتغيرات الكامنة الموجودة في نموذج البحث لديها قدرة عالية على تفسير والتنبؤ بالمتغير التابع.

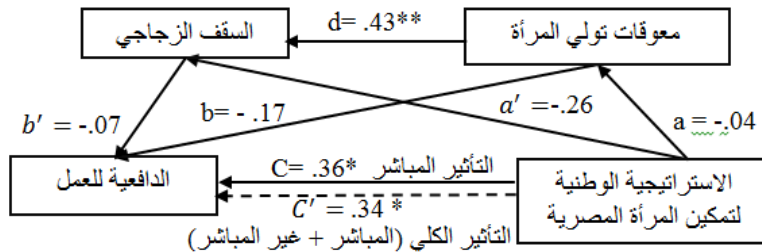
٤/٢/٣ - مؤشر حجم التأثير (" $f^2$  Effect Size"): هو مقياس يستخدم لتقييم التأثير النسبي لكل متغير مستقل على المتغير التابع من حيث قوته التفسيرية. وفقًا لـ (Wong, 2019) إذا كانت قيمة ( $f^2 < 0.02$ ) فإن التأثير ضعيف، أما إذا كانت قيمة ( $0.02 \leq f^2 < 0.15$ ) فإن التأثير متوسط، أما إذا كانت قيمة ( $0.15 \leq f^2 < 0.35$ ) فإن التأثير جيد. وقد اتضح أن جميع المتغيرات المستقلة والوسيطه يتراوح تأثيرها على التابع ما بين متوسط وجيد.

#### ٤ - اختبار فروض النموذج:

بمجرد التأكد من أن جميع المؤشرات تفوق الحد المقبول من الجودة، تم الانتقال مباشرة إلى المرحلة التالية لها، وهي اختبار الفروض.

**الفرض الأول:** يختبر الفرض مدي وجود علاقة تأثيرية أو سببية مباشرة بين تطبيق الاستراتيجية كمتغير مستقل والدافعية كمتغير تابع. وقد اعتمدت الباحثة على تحليل الوساطة المتسلسلة نموذج ٦ لهايز ( Hayes Process Macro - Model 6 - Serial Mediation, 2013) نظرًا لأدائه الجيد في إظهار التأثير المباشر وغير المباشر والكلي في العلاقة بين الاستراتيجية كمتغير مستقل والدافعية كمتغير تابع في حالة وجود متغيري الوساطة وفي حالة عدم وجودهم. وفي ضوء ما توصلت إليه النتائج يمكن إظهار التأثير المباشر في الشكل التالي:

شكل (٢): التأثيرات المباشرة في العلاقة بين الاستراتيجية والدافعية في ظل وجود المتغيرين الوسيطين المتسلسلين (المعوقات والسقف)\*



\* المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Macro Process.

وقد أظهرت نتائج تحليل التأثير المباشر ما يلي:

المسار C: يوجد تأثير معنوي مباشر للاستراتيجية علي الدافعية وقيمته ٠,٣٦، بدرجة ثقة ٩٥٪.

المسار a: تأثير مباشر -٠,٠٤ غير معنوي للاستراتيجية على المعوقات.

المسار a': تأثير مباشر -٠,٢٦ غير معنوي للاستراتيجية على السقف.

المسار d: تأثير معنوي مباشر ٠,٤٣ للمعوقات على السقف بدرجة ثقة ٩٩٪.

المسار b: تأثير مباشر -٠,١٧ غير معنوي للمعوقات على الدافعية.

المسار b': تأثير مباشر -٠,٠٧ غير معنوي للسقف على الدافعية.

جدول (٣): التأثير المباشر للاستراتيجية على الدافعية\*

المسار	$\beta$	الثابت	بيتا معيارية	P-value	LLCI	ULCI	R	الدلالة
الاستراتيجية ← الدافعية	٠,٣٦*	٣,٢٦	٠,٣٨	٠,٠٢	٠,٠٤	٠,٦٧	٠,٤٣	دال

مستوى المعنوية ٠,٠٥ عند درجة ثقة ٩٥٪ بالاعتماد على ٥٠٠٠ bootstrap samples.

\* المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Macro Process.

وقد أظهرت النتائج في شكل (٢) وجدول (٣) التأثير المباشر المعنوي للاستراتيجية على الدافعية، حيث تبين أن الحد الأعلى لدرجة الثقة ULCI = ٠,٦٧ والحد الأدنى لها LLCI = ٠,٠٤ أي أنها تقع في مجال ثقة مقبول حيث إنه لا يتضمن الصفر

وبالتالي فهي مقبولة معنويًا، وقد بلغت قيمة بيتا المعيارية ٠,٣٨، بمستوى المعنوية (P-value) = ٠,٠٢ أي بدرجة ثقة ٩٥٪. وفي ضوء النتائج السابقة يتضح أن:

∴ الدافعية للعمل = ٣,٢٦ + ٠,٣٦ \* الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية.

١- بمعنى أنه كلما زاد إدراك المرأة حول تطبيق محاور الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة أدى ذلك لتحسين دافعيها للعمل بنسبة ٣٦٪. ولكنها قد لا تكون كافية بمفردها لتعظيم الدافعية بدرجة كبيرة فقد يكون هناك عوامل أخرى أكثر تأثيرًا كالظروف الاقتصادية، الأوضاع الأسرية، مستوى المعيشة، السمات الشخصية، مستوى الدخل، علاقات العمل، نمط القيادة. هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات سابقة أجريت في دول مختلفة وتوصلت للأثر الإيجابي لتمكين المرأة على نتائج الأعمال سواء الفردية أو التنظيمية أو المجتمعية منها (ممدوح، ٢٠١٩، عبد الهادي، ٢٠١٩، بكاكرة، بارة، ٢٠١٩، جميل وآخرون، ٢٠٢٠، حمص، ٢٠٢٠، زبير؛ وآخرون، ٢٠٢١). كما أشارت النتائج إلى أن القدرة التفسيرية للنموذج جيدة حيث بلغ معامل التحديد (R) = ٠,٤٣، هذا يعني أن النموذج المقترح وما يتضمنه من متغيرات يُسهم بنسبة معنوية في التنبؤ بالدافعية لدي القيادات ويفسر ما نسبته ٤٣٪ من التباين في مستوى دافعيتهن للعمل. ويعكس مقدار التغير الذي يطرأ على الدافعية ويرجع إلى الاستراتيجية.

∴ يمكن تدعيم صحة هذا الفرض.

**الفرض الثاني:** يختبر الفرض مدي وجود علاقة تأثيرية أو سببية غير مباشرة بين تطبيق الاستراتيجية كمتغير مستقل والدافعية كمتغير تابع بفعل الأثر الوسيط لمعوقات تولى المرأة للمناصب العليا منفردة. وقد توصلت النتائج إلي:



جدول (٤): التأثير غير المباشر للاستراتيجية علي الدافعية من خلال المعوقات \*

المسار	B	بيتا معيارية	LLCI	ULCI	الدلالة
الاستراتيجية ← المعوقات ← الدافعية	-0,006	-0,007	-0,006	0,16	غير دال

مستوى المعنوية 0,05 عند درجة ثقة 95% بالاعتماد على 5000 bootstrap samples.

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Macro Process.

وقد أظهرت نتائج التحليل أن هناك تأثير سلبي غير مباشر للاستراتيجية علي الدافعية من خلال المعوقات إلا أنه غير معنوي حيث إن الحد الأعلى لدرجة الثقة =0,16 والحد الأدنى لها = -0,006 أي أنها تقع في مجال ثقة يتضمن الصفر وبالتالي فهي غير مقبولة معنوياً. هذه النتيجة تتفق مع دراسة (المسدي، وآخرون، 2019) في وجود تأثير سلبي لتلك المعوقات على دافعية المرأة المصرية وإن كانت تختلف معها بأنه غير معنوي.

∴ يمكن تدعيم صحة هذا الفرض جزئياً.

**الفرض الثالث:** يختبر الفرض مدي وجود علاقة تأثيرية أو سببية غير مباشرة بين تطبيق الاستراتيجية كمتغير مستقل والدافعية كمتغير تابع بفعل الأثر الوسيط للسقف الزجاجي منفرداً. وقد توصلت النتائج إلي:

جدول (٥): التأثير غير المباشر للاستراتيجية علي الدافعية من خلال السقف \*

المسار	B	بيتا معيارية	LLCI	ULCI	الدلالة
الاستراتيجية ← السقف ← الدافعية	-0,018	-0,019	-0,012	0,06	غير دال

مستوى المعنوية 0,05 عند درجة ثقة 95% بالاعتماد على 5000 bootstrap samples.

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج Macro Process.

أظهرت النتائج أن هناك تأثير غير مباشر سلبي للاستراتيجية على الدافعية من خلال توسط السقف إلا أنه غير معنوي، حيث إن الحد الأعلى لدرجة الثقة =0,06 والحد الأدنى لها = -0,012 أي أنها تقع في مجال ثقة يتضمن الصفر وبالتالي فهي

غير مقبولة معنوياً. هذه النتيجة تتفق مع دراسة (المسدي، وآخرون، ٢٠١٩) في وجود تأثير سلبي للسقف على دافعية المرأة المصرية وإن كانت تختلف معها بأنه غير معنوي. ∴ يمكن تدعيم صحة هذا الفرض جزئياً.

**الفرض الرابع:** يختبر الفرض مدى وجود علاقة تأثيرية أو سببية غير مباشرة بين تطبيق الاستراتيجية كمتغير مستقل والدافعية كمتغير تابع من خلال تأثيرها بمتغيري الوساطة المتسلسلين معوقات تولي المرأة للمناصب والسقف الزجاجي. جدول (٦): التأثير الكلي للاستراتيجية علي الدافعية من خلال تأثيرها بمتغيري الوساطة (المعوقات والسقف)\*

النموذج	تأثير كلي مباشر $\beta$	الثابت	P-value	ULCI	LLCI	R	تأثير كلي غير مباشر $\beta$	AVF
استراتيجية ← معوقات ← سقف ← دافعية	*٠,٣٤	٣,٢٦	٠,٠٣	٠,٠٢	٠,٦٤	٠,٣٥	-٠,٠٢	٨%

أظهرت النتائج وجود تأثير غير مباشر معنوي للاستراتيجية على الدافعية في حالة توسطها بمتغيري المعوقات والسقف، حيث كانت قيمة تأثير الاستراتيجية علي الدافعية (بيتا) في حالة وجود متغيرين وسطاء بلغت ٠,٣٤، أي أن التأثير الكلي للاستراتيجية علي الدافعية يتمثل بنسبة ٣٤% بدرجة ثقة ٩٥%. وقد تبين أن الحد الأعلى لدرجة الثقة = ٠,٦٤ وأن الحد الأدنى لها = ٠,٠٢ أي تقع في مجال ثقة لا يتضمن الصفر وبالتالي فهي مقبولة معنوياً. وفي ضوء نتائج تحليل التأثير المباشر الموضحة بالشكل (٢) يتضح أن:

∴ الدافعية = ٣,٢٦ + ٠,٣٦ \* الاستراتيجية - ٠,١٧ معوقات - ٠,٠٧ السقف.  
أي أن دافعية العضوات القيادات للعمل هو دالة في مدى إدراكهن لتطبيق

وتفعيل محاور استراتيجية تمكين المرأة علي أرض الواقع بما يشعرون بالتقدير والتعزيز وكذلك إدراكهن لمقدار المعوقات التي تواجههن في سبيل توليهن للمناصب العليا وما تولده من سقف زجاجي. وعليه يمكن التنبؤ بمقدار الدافعية للعمل من خلال مستوي المعوقات والسقف التي يواجهونها ومدى تفعيل استراتيجية التمكين.

فكلما زاد إدراكهن بتطبيق محاور الاستراتيجية (كمتغير مستقل)، وانخفض إدراكهن بتوافر معوقات أمamen لتولي المناصب العليا ومقدار السقف الزجاجي الذي يواجهن (كمتغيرين وسيطين متسلسلين) بمقدار الوحدة الواحدة ارتفعت دافعيتهن للعمل (كمتغير تابع) بمقدار ٣٤%. وعليه فدخل المتغيرين الوسيطين في النموذج بتأثيرهما السلبي المعنوي (-٢%) قد أضعف التأثير الإيجابي للاستراتيجية على الدافعية حيث بلغ التأثير المباشر ٣٦%، بينما غير المباشر بدخولهما ٣٤%. كما أشارت النتائج إلي أن القدرة التفسيرية للنموذج جيدة حيث بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٣٥. وهذا يعني أن النموذج المقترح وما يتضمنه من متغيرات يفسر ٣٥% من الدافعية للعمل لدي القيادات.

بما إن التأثير الكلي (Total) المعياري للمتغير المستقل (الاستراتيجية) على التابع (الدافعية) = التأثير المباشر + التأثير غير المباشر. (أي ٠,٣٤ = ٠,٣٦ + (-٠,٠٢)) بدرجات ثقة ٩٥%. أي أن لكل المسارات تأثير دال احصائياً، بما يؤدي إلى أن هناك تأثير دال كلي ومباشر وغير مباشر.

∴ توجد وساطة ولكنها جزئية للمتغير المستقل علي التابع. أي أن المعوقات والسقف تتوسط العلاقة بين الاستراتيجية والدافعية، غير أنه يوجد كذلك تأثير مباشر دال للاستراتيجية على الدافعية.

ولإظهار حجم تأثير الوساطة استعانت الباحثة بمؤشر AVE =  $\frac{\text{تأثير الغير المباشر}}{\text{تأثير الكلي}}$  والتأثير الكلي = التأثير الكلي المباشر + التأثير الكلي غير المباشر X ١٠٠%، وعليه فقد بلغت قيمة المؤشر =  $-٠,٠٢ \div (-٠,٣٤ + ٠,٠٢) = -٠,٢٥,٦\%$ ، وذلك يشير إلي انخفاض تأثير الوساطة لأنها أقل من ٢٠% ولكنها دالة إحصائياً.

∴ يمكن تدعيم صحة هذا الفرض.

**الفرض الخامس:** يتعلق الفرض بمدي وجود اختلافات لا ترجع للصدفة بين تأثيرات المعوقات على مدي إدراك تطبيق الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات. ولاختباره استخدمت الباحثة اختبار فريدمان نظراً لكونه اختبار لا معلمي يتناسب مع حجم العينات الصغيرة وطبيعة البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (٧): اختبار فريدمان لتأثير المعوقات على الاستراتيجية\*

البيان	متوسط الرتبة	البيان	القيمة
المعوقات الذاتية	١,٧٩	Chi-Square	٣٧,٩٥٧
المعوقات التنظيمية	١,٤٢	درجات الحرية df.	٢
المعوقات الاجتماعية	٢,٧٩	مستوى الدلالة	.000

أظهرت نتائج الاختبار أنه يوجد فروق معنوية بين المعوقات بدرجة ثقة ٩٩,٩٪ لصالح المعوقات الاجتماعية حيث اتضح أنها المعوق الأكثر تأثيراً على استراتيجية تمكين المرأة حيث بلغ ترتيب المتوسط ٢,٧٩؛ يليها المعوقات الذاتية بلغ ترتيب المتوسط ١,٧٩، وأخيراً المعوقات التنظيمية حيث بلغت ١,٤٢. وهو ما اتضح فعلياً من خلال المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة مع القيادات بأن تأثير المعوقات على تولى المرأة المصرية للمناصب العليا ليس ثابت. فالقيادات يرين أنهن يمتلكن من المقومات والمؤهلات الشخصية والمهنية ما يمكنهن لتولي المناصب العليا فضلاً كذلك أنهن يجدن التأييد والدعم سواء على المستوى الشخصي من أسرهن أو التنظيمي من رؤسائهن لكن تظل المعوقات الاجتماعية العقبة الأكبر أما الجهود المبذولة لتمكين المرأة والتي تحتاج للمزيد من الجهود لتذليلها. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلوا إليه (Al-Asfour et. al. 2017) بأن هناك عدد كبير من العقبات الاجتماعية والتنظيمية والاتجاهية أمام المرأة السعودية. ولكنها تختلف مع ما توصلوا إليه (Kara, et. )

(al. 2016) بأن الحواجز التنظيمية هي الأكثر أهمية من غيرها في إعاقة المسار المهني للمدبرات في المؤسسات الرياضية في تركيا. وكذا دراسة (طاهر، عبد الله، ٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن القيادات السعوديات في الجهاز الحكومي يدركن وجود السقف، مرجعه العوامل التنظيمية أولاً تليها العوامل الذاتية، ودراسة (Albasri, 2019) والتي توصلت إلي أن هناك خمسة حواجز للسقف أمام عضوات هيئة تدريس أهمها المؤسسية. وأيضاً دراسة (المسدي، وآخرون، ٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن أكثر العوامل تأثيراً علي صحفيات بالمؤسسات الصحفية القومية المصرية هي العوامل الثقافية، تليها التنظيمية، تليها الاجتماعية، وأخيراً الذاتية.

.: يمكن تدعيم صحة هذا الفرض.

#### أهم استنتاجات البحث:

يقدم البحث عدد من المساهمات العلمية، من أهمها:

١- بفضل جهود القيادة السياسية الواعية المُنصِّفة للمرأة تمكنت المرأة المصرية من خطوات فائقة في اختراق السقف والوصول للمناصب العليا في بيئة التعليم الجامعي حتي أصبحت وكلية وعميدة كلية وعضو مجلس جامعة ونائب رئيس جامعة وقاب قوسين أو أدني للوصول إلي منصب رئاسة الجامعة.

٢- برغم ذلك التقدم المُحرَز إلا أنه بوجه عام مازالت المرأة تواجه إلي حد ما التمييز والتهميش والإقصاء - حتي إن كانت المساواة بين الجنسين تعد أحد المبادئ العالمية التي يقرها المجتمع الدولي بحلول ٢٠٣٠- إلا أن الممارسات الواقعية قد تعكس خلاف ذلك في بعض الأحيان. أي أن السقف لم يُكسر بالكامل بعد، حيث لازال رأس المال النسائي غير مُستَقَل على النحو الأمثل. وهو ما يدعم مقولة رئيسة جمعية سيدات الأعمال بجنوب أفريقيا عام ٢٠١١ بأنه "قد تكون الشقوق بالسقف أكبر لكنه لم يسقط بعد". ومن هنا تأتي أهمية وضع إطار تشريعي للضوابط المُعزِّزة لتنظيم عملية تمكين المرأة ليتسنى لها القيام بدورها بأقل قدر ممكن من الحواجز والمساهمة في التنمية المستدامة للاقتصاديات.

٣- مازالت المعوقات المجتمعية والأسرية في بعض الأحيان تقف عائق أمام تولي المرأة للمناصب العليا، أما المعوقات التنظيمية فقد تم تذليلها إلى حد كبير بفضل سن الدولة لتشريعات ونسب لتواجد المرأة على مستوى الإدارة العليا وأصبحت الآن توفر بيئة ملائمة لترقي المرأة وقبولها في المناصب العليا.

٤- هناك عوامل متعددة أدت إلى نجاح المرأة وفعاليتها في شغل المناصب العليا من أهمها ثقة المرأة المصرية بنفسها ومهاراتها وعدم خوفها من الفشل ساعدها على تحديها للصعاب ونجاحها. تمتع المرأة بحب المبادرة والمهارات الفنية والإنسانية عزز دورها في اختراق السقف الزجاجي.

٥- هناك بعض النواحي يجب تعزيزها ومعالجتها لمساعدة المرأة في التمكين في مجالي القيادة والريادة منها نمط الإدارة والسياسات الإدارية السائدة بالجامعات والثقافة التنظيمية بها حيث يجب العمل على تغييرها ونشر ثقافة مساندة لضرورة تمكين المرأة ومساواتها مع الرجل في مجال القيادة. كذلك أنظمة المعلومات وشفافيتها وضرورة إتاحتها للمرأة لتعزيز عملية اتخاذ القرارات برؤية واضحة وعلى كل المستويات الإدارية بالجامعات، تحديد الاختصاصات وتفويض الصلاحيات لكل من الرجل والمرأة بالجامعات المصرية بصورة متساوية وواضحة، يجب علي جميع الأطراف ذوي الصلة (المجتمع، الحكومة، المؤسسات، العاملين) أن يكون لها دور كبير في دفع عملية التغيير الحقيقي وتقييم العمليات التي يتم من خلالها شغل الأدوار لضمان المساواة بين الجنسين في الوصول إلى المناصب العليا، مما يساعد على توفير قوى عاملة متنوعة من الخبرات المطلوبة لتحقيق التقدم والنجاح للجامعات.

#### ٦- تدابير جامعة القاهرة في من أجل تمكين المرأة:

أعلنت جامعة القاهرة حصادها في ملف تمكين المرأة والذي جاء ثمره لما تضمنته وثيقة الثقافة والتنوير التي أطلقها رئيس الجامعة عام ٢٠١٧، والتي ارتكزت على أنه "لا تمييز على أساس النوع أو العرق أو الدين، أو أي نوع من أنواع التمييز" وتم تفعيل هذا المبدأ

في كل قطاعات الجامعة وتطبيقه من خلال العمل بكل السبل العلمية والعملية الممنهجة لتغيير الصورة المغلوطة عن المرأة لدى الرجل الشرقي، والتي تبدأ بتغيير الأفكار وبالتالي ستتغير الكثير من السلوكيات. وقد شهد عام ٢٠١٩ عدة قرارات لتمكين الكفاءات من النساء؛ حيث تم تعيين أول نائبة لرئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب، وتعيين سبع عميدات كليات وهي؛ الإعلام، التمريض، العلاج الطبيعي، الطب البشري، الحاسبات والذكاء الاصطناعي، الدراسات العليا للتربية، والصيدلة، وتكليف مجموعة كبيرة من عضوات هيئة التدريس في مناصب قيادية على مستوى الجامعة مثل المدن الجامعية، وشئون العروض التقديمية، والمكتب الدولي وغيرها، وتعيين إدارة أكاديمية كاملة من السيدات لكلية الإعلام حيث تم تعيين ثلاث وكيلات لكلية بالإضافة إلى العميدة. وباستطلاع الوضع حاليًا في ٢٠٢٣ أصبح هناك أربع كليات بالإضافة الي الإعلام هي الصيدلة، العلاج الطبيعي، التمريض، الطفولة المبكرة. هذا وقد صدرت عدة قرارات لتمكين المرأة في المناصب الإدارية بالجامعة منها منصب أمين مساعد الجامعة للشئون المالية، وتكليف مديرات عموم لكثير من الإدارات، بالإضافة إلى عدة أمينات للكليات، مثل التجارة، الآداب ودار العلوم والهندسة وغيرها.

هذا وقد عقدت الجامعة بالتعاون مع وزارة الأوقاف بروتوكولاً لتدريب الواعظات الجدد بالمهارات اللازمة في الاتصال الفعال مع الجمهور؛ وعقدت حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية دورات متخصصة لرائدات الأعمال، ورشحت الجامعة عددًا كبيرًا من عضوات هيئة التدريس من قبل مجلس الجوائز بالجامعة للحصول على جوائز الدولة المختلفة، كما نظمت الجامعة احتفاليات كبرى للأمم المثالية وتكريم للمرأة المصرية وأمّهات وزوجات الشهداء.

وقد أجرت الجامعة أول دراسة بحثية حول المرأة الجامعية والإعلام، بعدد من أساتذة كلية الإعلام ومجموعة عمل بحث "الإعلام والجمهور النسائي بالجامعات المصرية- دراسة حالة جامعة القاهرة". وتوصلت إلي شيوع الصورة السلبية لدى الجمهور النسائي

بالجامعة نحو الصورة الإعلامية للمرأة، وغياب الحقائق في الإعلام المصري وغياب المهنية والتخصص العلمي. وكذلك ضرورة تنظيم ندوات للتوعية ولقاءات دورية لتحقيق التوافق. فضلاً عن تطوير سياسات وحدة مناهضة التحرش (الفعلي، الإلكتروني) حيث أصبحت ذات نطاق عمل أوسع وتحولت إلى وحدة لمناهضة العنف ضد المرأة.

٧- التحديات التي ما زالت تواجه المرأة المصرية في سبيل الحصول على مناصب قيادية في بيئة التعليم الجامعي (من واقع آراء المستقضي منهن):

١- التمييز والعنصرية بين الجنسين في المناصب العليا مرجعه رؤية متحيزة للرجل ضد المرأة.

٢- التطوير المستمر للوصول إلي قيادات تعليمية يتطلب أن تكون المرأة في تعلم مستمر لمواكبة التطور التعليمي في جميع المجالات.

٣- العبء الأسري ومسئولياته وكيفية إحداث توازن بين العمل والمنزل.

٤- قلة التدريب المستمر علي النواحي الإدارية والقانونية والمالية.

٥- زيادة الأعباء البحثية التي تستلزم وقت طويل للانتهاء منها.

٦- المفاهيم الخاطئة بأن المرأة غير قادرة علي تولي مناصب قيادية داخل الجامعة وأنها لن تكون بكفاءة الرجل.

٧- تعدد الأدوار للمرأة.

٨- النظرة السلبية للمرأة. نظرًا للاعتقاد السائد في الثقافة المصرية أن المرأة أرق وأضعف من أن تتولي القيادة فما زال المجتمع ينظر لها على أنها غير قادرة علي اتخاذ القرار وتقلد المناصب القيادية.

٩- عدم الثقة بإمكانيات المرأة القيادية.

١٠- النظرة السائدة إلى الشخصيات القيادية لاتزال تشوبها بعض سلوكيات ذكورية نمطية مما يؤدي إلي تحيز بلا وعي علي أساس النوع.

١١- عدم إيصال الصورة الصحيحة عن الإمكانيات التي تمتلكها والمهام التي تقوم بها



- المرأة لمتخذي القرار في المستويات الأعلى.
- ١٢- القدرة على التعامل مع أنماط الشخصية المختلفة.
- ١٣- مازال الاضطهاد ضد المرأة قائم حتى في أعلى المؤسسات العلمية المتطورة.
- ١٤- الغيرة من المرأة وتفوقها علمياً سواء من قبل الرجل أو المرأة الأخرى.
- ١٥- مازال المجتمع ينظر إلى تقلد المرأة للمناصب القيادية على أنها تُقَصِّر في حياتها الأسرية.
- ١٦- التحديات تظهر بشكل أكثر وضوحاً في الأقاليم والمناطق الريفية.
- ١٧- عدم تقبل المجتمع للقيادات النسائية في بعض الأحيان.
- ١٨- الموروثات الثقافية والمجتمعية التي لازالت موجودة في المجتمع والتي تضع الأولوية الأولى للرجل.
- ١٩- المفاهيم الخاطئة حول تولي المرأة العاملة للمناصب القيادية.
- ٢٠- تخوف بعض المسؤولين من تولي المرأة للمناصب القيادية.
- ٢١- اعتقاد بعض المسؤولين أن المناصب القيادية تناسب الرجل أكثر من المرأة.
- ٢٢- كيفية التعامل بصفة الرجولة في موضوعات معينة تتطلبها.
- ٢٣- كيفية التعامل مع فرق العمل.
- ٢٤- تحميل نفسها لضغوط مضاعفة مفتعلة متعلقة بالأبناء وتفوقهم على حساب نفسها وطموحها وتحقيق ذاتها.
- ٢٥- عدم تناسب العوائد المادية (أي أن العائد المادي المُتَحَصِّلُ عليه لا يوازي درجة الضغوط والمهام المُضَافَة على المرأة من جراء المنصب الإداري).
- ٢٦- صعوبة الفصل بين متطلبات العمل والعلاقات الشخصية.
- ٢٧- الأهواء الشخصية.
- ٢٨- اقتناع بعض الرؤساء بأن المرأة تصدر أحكام عاطفية بدلاً من تغليب العقل، وأن هناك صعوبة أن ترأس مجموعة من الرجال.

- ٨- اقتراحات ميدانية للمزيد من تمكين المرأة المصرية وتقلدها للمناصب القيادية:
  - ١- تأكيد فكرة أن اختيار القيادات يتم بناء على معايير الكفاءة.
  - ٢- إتاحة الفرصة أمام المرأة للمسابقة على المناصب العليا.
  - ٣- التأكيد على إبراز النماذج الجامعية الناجحة والحرص على إلقاء الضوء على إنجازاتهم.
  - ٤- تكريم المرأة في مواقع العمل لما تبذله من جهد وما تستحقه من تكريم عند حصولها على جوائز.
  - ٥- الاهتمام بالدراسات التي توفر المعلومات الدقيقة عن دور تمكين المرأة في زيادة النمو الاقتصادي.
  - ٦- الدعم التدريبي واستمرارية الاهتمام بالدورات التدريبية التوعوية المتخصصة في مهارات القيادة الأكاديمية والمهارات الناعمة (Soft Skills) في كافة المجالات (مثل التواصل، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، الاتزان النفسي، الثبات الانفعالي، الثواب والعقاب للعاملين، الذكاء الاجتماعي، التحول الرقمي، إدارة فرق العمل، إدارة الوقت، إدارة الضغوط، التفكير النقدي، مهارات حل المشكلات، مواجهة التحديات والعقبات بطريقة إيجابية، سعة الحيلة، القدرة على الإقناع، الإبداع، الثقة بالنفس) في جميع مراحل التدرج الوظيفي لمعرفة قواعد الإدارة والقيادة وتكوين كوادر مناسبة نفسيًا وثقافيًا وعلميًا واجتماعيًا لتكون كادر مميز يساعدها على المناصب القيادية.
  - ٧- التعريف والوعي بالصلاحيات لكل منصب إداري، مخاطر القرارات غير المدروسة فيه.
  - ٨- استمرارية الاهتمام بدورات تدريبية خاصة بالمرأة توضح خصائص المرأة، كيفية استثمارها في مجال العمل، كيفية إحداث التوازن بين العمل والأسرة.
  - ٩- ترسيخ فكر وثقافة التشاركية والتكاملية بين الرجل والمرأة على كافة المستويات (الفردية/التنظيمية/المجتمعية) وليس الاستمالة على إثبات الأفضلية.

- ١٠- حملات توعية لكافة فئات المجتمع بدور المرأة من أجل تغيير ثقافة المجتمع تدريجيًا من الصغر لتغيير السلوكيات الذكورية نحو المرأة بصفة عامة.
- ١١- تقديم الخدمات اللوجستية للمرأة وتوفير دور مناسبة لرعاية الأطفال ومؤهلة ومفتوحة لفترات طويلة من اليوم حتى تطمئن علي أبنائها وتوفير دور لرعاية المسنين وبالتالي يكون تركيزها في عملها مناسب للوظيفة القيادية التي تشغلها.
- ١٢- اختيار القيادات وفقًا للأكفاء ووفقًا لاختبارات الشخصية والشفافية.
- ١٣- التشجيع المستمر للمرأة من الدولة والمجتمع.
- ١٤- تبني نماذج يُحتذى بها بوصفها قدوة أو مصدر إلهام للأخريات واستخدامها ك (Role Model) من القيادات النسائية الناجحة في عملها وحياتها الأسرية كنماذج للمحاكاة.
- ١٥- توعية الرجل أن المرة شريك في المجتمع وأنها لها نفس الحقوق وعليها نفس الواجبات وأن لها دور في المناصب القيادية طالما أن عقلها يسمح لها بذلك.
- ١٦- نشر ثقافة المساواة بين الجنسين من بداية التعليم الابتدائي لتنشئة مجتمع مُتقبل لعمل المرأة وتمكينها.
- ١٧- مزيد من التوعية المجتمعية وتوعية الشباب الذين هم القداة في المستقبل.
- ١٨- ضرورة التأكيد على أهمية المرأة في المجتمع ودورها سواء في بيئة العمل أو الأسرة.
- ١٩- الاستمرار في تعريف المرأة بحقوقها من خلال الدورات والمؤتمرات وقوافل التوعية.
- ٢٠- التأكيد على مشاركة جميع عضوات هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الأنشطة المجتمعية سواء داخل الجامعة أو خارجها لاكتساب خبرات متعددة وإشعارها بأنها عضو فعال داخل المؤسسة التعليمية.
- ٢١- حوكمة المؤسسات التعليمية ونشر سياسة المساواة والقضاء علي التمييز بين الجنسين.
- ٢٢- تقدير دور المرأة في كل القطاعات.

٢٣- تحضيرها للمناصب العليا بخلق كوادر إدارية مستقبلية كخط ثاني ( Second Line).

#### توصيات:

- في ضوء تلك النتائج، يمكن طرح عددًا من التوصيات العامة، هي كما يلي:
- ١- أن تسعى المرأة العاملة بصورة مستمرة لتطوير وتنمية ذاتها، بما يساعد في بناء قدراتها القيادية، وذلك من خلال الوسائل العصرية المتاحة كالبرامج التدريبية الإلكترونية في الإدارة والقيادة، وكذلك المؤلفات العلمية في هذا المجال.
  - ٢- توسيع قاعدة مشاركة المرأة ودعم جهودها وطموحها للوصول إلى الوظائف القيادية وذلك من خلال إصدار مزيد من القرارات التي تدعم هذا التوجه.
  - ٣- منح المرأة فرص التدريب- داخليًا وخارجيًا- وبما يتناسب مع طبيعة وظيفتها وبيئتها لديها المهارات والقدرات اللازمة لمستقبل وظيفي وقيادي أفضل.
  - ٥- زيادة الدعم الحكومي والمجتمعي لتعليم المرأة وإشراكها في الأنشطة الاقتصادية ما دامت هناك مراعاة للأعراف الاجتماعية والدينية خاصة فيما يتعلق بالمسؤوليات الأسرية. ومن ثم تمهيد الطرق نحو وصولها إلى المناصب القيادية.
  - ٦- استحداث المزيد من ترتيبات العمل المرنة وتفعيلها وأن تصبح جزء من المفردات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية. أي تبني استراتيجيات صديقة للمرأة تساعد على المواءمة والتوازن بين مهامها الوظيفية ومسئولياتها الأسرية مثل ضغط أوقات العمل أسبوعيًا، العمل من المنزل، مشاركة العمل.
  - ٧- القضاء على التصورات النمطية القائمة على النوع والمتأصلة والراسخة في جذور الثقافة المجتمعية والتنظيمية منذ عهد بعيد من خلال ما يلي:
    - أ- تغيير طرق التفكير: وتمثل أحد أكبر التحديات، وذلك من خلال حلقات التوعية والتدريب على مفهوم أن المرأة مثل الرجل.
    - ب- التوعية بشأن الجدوى من وجود مزيد من النساء في مجال الإدارة: وذلك من خلال:

- وضع سياسة مكتوبة ومنشورة، بشأن تكافؤ الفرص والتنوع.
- توعية مديري المؤسسات بشأن التصورات النمطية القائمة على النوع الاجتماعي وأساليب التنوع.
- إجراء استقصاء بشأن احتياجات العاملين فيما يتعلق بالمسؤوليات الأسرية.
- تخطيط المسارات الوظيفية للرجل والمرأة على حدٍ سواء.
- ضمان التكافؤ في تلقي التدريب بين الرجل والمرأة وتقديم تدريب خاص لها.
- إسناد مهام وواجبات ومشاريع صعبة ومتحدية إلى الشابات.
- تعريض المرأة وكذلك الرجل إلى مختلف العمليات في جميع أقسام المؤسسة.
- مراعاة المرونة في ترتيبات العمل (الزمن والمكان).
- تشجيع الرجال على المشاركة في رعاية الأسرة (إجازات، ساعات العمل،....).
- المساعدة في ترتيبات رعاية الأطفال والمسنين.
- تقييمات أداء العاملين القائمة على النتائج وليس النوع.
- تعيين مديرات في الأدوار الرئيسية أو الاستراتيجية، وليس فقط كمديرات لأقسام الموارد البشرية والشئون المالية والمسئولية الاجتماعية للمؤسسات.
- إنشاء أو تقوية الروابط مع جمعيات سيدات الأعمال؛ من أجل التعرف على خبراتها واستراتيجياتها والتعبير عن أهدافها.
- مناصرة السياسات المستهدفة للتصدي للعقبات التي تعترض تمكين المرأة.
- عقد شراكات مع المؤسسات الأكاديمية ووسائل الإعلام من أجل مناصرة دور المرأة في مجال الأعمال والإدارة.
- إطلاق جوائز سنوية ومعارض وأسواق لجذب انتباه الجمهور ووسائل الإعلام.
- ٨- الحد من التحيز لصالح الرجل: تعتمد بعض المؤسسات إلى استخدام أداة جديدة من أدوات التكنولوجيا مثل تكستيو (Textio) والتي تساعد أصحاب العمل على عمل وصف وظيفي محايد بين الجنسين. وبالإضافة إلى ذلك، تلجأ بعض إدارات الموارد البشرية إلى

تجنب الممارسة الشائعة المتمثلة في الاشتراط على المتقدمين للوظائف بتقديم بيانات متعلقة بالأجر السابق كجزء من عملية التوظيف، لأنه من المرجح أن تكون النساء حاصلة على أجور أقل من نظرائهم من الرجال مما يسبب في تكرار حصولهن على راتب منخفض بشكل مستمر.

٩- العمل على تطوير مهارات التفاوض عند المرأة: وذلك بتشجيعهن على ممارسة مهارات التفاوض للحصول على أجر أعلى.

١٠- توفير برنامج (Flexjobs): أحد الأسباب الأكثر تأثيراً لإحداث الفجوة بين الجنسين هو ما يرتبط بشئون خدمات الرعاية التي تقدمها المرأة لأسرتها. وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في ممارسة المساواة وبناء نظم عمل تُراعي الفوارق بين الجنسين، واعتماد إجراءات تضمن المساواة في العمل، والتركيز فقط على المؤهلات والمهارات التي تلبى متطلبات التوظيف والأجور والترقية وليس النوع، ووضع قواعد ومعايير واضحة للتقييم من أجل القضاء على التمييز بين الجنسين، والتأكيد على أن أنظمة تقييم الأداء تعتمد على الإنجازات بدلاً من الوقت الذي يقضيه الفرد في مكتبه (والذي قد يتفوق فيه الرجل عن المرأة).

١١- قبول وتدعيم الأخر: من المهم أن تلقي الإجراءات والحلول السابقة قبولاً فعالاً من الرجال أيضاً، حيث إن بعض الرجال يساورهم القلق من أن تقديم خدمة الرعاية للسيدات قد لا يكون في صالحهم في أماكن العمل. وهذا الأمر يزيد الانطباع بأن الرجال يكونون مفضلين بشكل عام في التوظيف؛ لأنهم سيركزون في عملهم بنسبة ١٠٠٪.

مقترحات بحثية مستقبلية:

١- ضرورة إجراء دراسات حول رؤية مصر ٢٠٣٠ وأثرها على تكوين البناء الاجتماعي والاتجاهات نحو القضايا الاقتصادية والاجتماعية المختلفة التي تخص المرأة المصرية، لضرورة تعزيز التفاهم والقبول حول الرؤية ومساندتها لتحقيق غاياتها، ورفع حصة المرأة من المناصب القيادية تدريجياً، للاستفادة من الكفاءات النسائية في تطوير الحركة التنموية

في الدولة في كافة المجالات.

٢- إجراء دراسات تدور حول واقع التمكين بالجامعات الخاصة بالإضافة للحكومية لأن المرأة المصرية احتلت مناصب قيادية في القطاع الخاص متقدمة بشكل واضح عن القطاع العام وذلك لاكتشاف معوقات التمكين في القطاع العام ومعالجتها.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

أبو شال، أسماء. (٢٠١٣). صفات قيادية خاصة بالنساء لا يعرفها الرجال. لهن بيت المرأة العربية، <http://lahona.com>.

أحمد، دعاء. (٢٠٢٠). الدور المتوقع من الجامعة في تحقيق أهداف الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية ٢٠٣٠. المجلة التربوية، ٧٥.

أحمد، رباب. (٢٠١٦). السلوك الإنساني في منظمات الأعمال. (القاهرة: المكتبة الأكاديمية).  
بكاكرة، مريم، بارة، سمير. (٢٠١٩). التمكين النسوي في المراكز القيادية الإدارية وفق مدخل السقف الزجاجي: دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

تقرير البنك الدولي حول الوظائف. (٢٠١٣). النوع الاجتماعي في العمل: رفيق النمو في العالم. تي، أحمد، بن موهوب، سارة، وبن عمر، الأخضر. (٢٠٢٠). التنمية المستدامة: أبعادها ومؤشرات قياسها: قراءة اقتصادية. أعمال الملتقى الوطني: جودة الحياة والتنمية المستدامة في الجزائر - الأبعاد والتحديات، ١.

جميل، نيبال؛ محمود، محمود؛ خليل، ماسة. (٢٠٢٠). التمكين السياسي للمرأة المصرية في ضوء تقلدها للمناصب الحكومية العليا من ٢٠٠٥ حتى ٢٠٢٠. مجلة السياسة والاقتصاد، ٦، ٥.  
حسن، هدي. (٢٠١٢). أثر الإثراء الوظيفي على دافعية العاملين للإنجاز دراسة ميدانية على مديريات الخدمات الحكومية بمدينة المنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة طنطا.

حمص، هبة. (٢٠٢٠). تصور مقترح للدور التربوي للموسيقى في ضوء الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية ٢٠٣٠. بحوث في التربية النوعية، ٣٧.

أثر الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية ٢٠٣٠ على دافعيها للعمل:  
الدور الوسيط للسقف الزجاجي ومقدماته

- زبير، علوية؛ كوداي، زينب؛ القحطاني، هنادي. (٢٠٢١). أثر تمكين المرأة السعودية بكسر السقف الزجاجي على تعزيز دورها في القيادة والريادة: دراسة تطبيقية على سيدات الأعمال بالسعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٥، ١٤.
- طاهر، عبد الملك؛ عبد الله، نوف. (٢٠١٨). إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقوف الزجاجية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على عينة من موظفات الجهاز الحكومي بمدينة الرياض. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ١٥، ٢.
- عامر، عبد الناصر. (٢٠١٨). نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية - الجزء الأول. (الرياض: دار جامعة نايف للنشر).
- عباس، سحر. (٢٠١٢). تقييم واقع إعاقة ممارسة المرأة العراقية للقيادة الإدارية ومساهمتها في منظمات المجتمع المدني، دراسات وبحوث الوطن العربي، ٢٤-٢٥.
- عبد الهادي، محمد. (٢٠١٩). الفرص والتحديات: اللامركزية وتشكيل النخب النسائية المحلية. *آفاق سياسية*، ٤٤.
- عبود، نجم. (٢٠١١). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. (عمان: دار صفاء للطباعة والنشر التوزيع).
- العزيمي، أحمد الرفاعي؛ أحمد، عبد الله محمد؛ وسليم، حسن مصطفى. (٢٠١٩). دور التعليم الجامعي في بناء اقتصاد المعرفة في المجتمع المصري: دراسة تحليلية، دراسات تربوية ونفسية، ١٠٢.
- عون، وفاء. (٢٠١٩). كسر السقف الزجاجي: دراسة ظواهرية حول القيادات الإدارية العليا النسائية في التعليم السعودي العالي مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية، العلوم التربوية، ٢٧، ١.
- المسدي، عادل، رضوان، طارق، السعداوي، إيمان. (٢٠١٩). أثر عوامل السقف الزجاجي لتولي المرأة المناصب القيادية على دافعيها نحو العمل: بالتطبيق على المؤسسات الصحفية القومية بمصر، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، ١، ٥٦.
- ممدوح، إيمان. (٢٠١٩). تمكين المرأة المصرية اقتصادياً في ظل برنامج الإصلاح. *مجلة الديمقراطية*، مؤسسة الأهرام، ١٩، ٧٣.
- موفق، سهام؛ هشير، سميرة. (٢٠١٥). المرأة العاملة والمناصب القيادية: دراسة لظاهرة السقف الزجاجي، *أبحاث اقتصادية وإدارية*، ع ١٧.



Al-Asfour, A., Tlaiss, H., Khan, S., Rajasekar, J. (2017). Saudi women's work challenges and barriers to career advancement. **Career Development International**, 22, 2.

Albasri, W. (2019). **Saudi women in universities' leadership positions: A study of the "glass ceiling" phenomenon**. A dissertation for the degree of Doctor of Education at Edgewood College.

Bubshait, A. (2012). Women's leadership in Saudi universities: Require skilled and culture Obstacles. **European Journal of Social Sciences**, 36, 1.

Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. **European business review**, 31, 1.

Hoogh, A., Hartog, D., Koopman, P., Thierry, H. (2005). Leader Motives, Charismatic Leadership, and Subordinates' Work Attitude in the Profit and Voluntary Sector. **The Leadership Quarterly**, 16, 1.

Houran, J., Boone, J., Veller, T., Nikolaeva, K., Keith, M., Kefgen, K. (2013). Rethinking a Glass ceiling in the Hospitality Industry. **Cornell Hospitality Quarterly**, 54, 3.

Jackson, J., O'Callaghan, E. & Leon. R. (2014). **Measuring Glass Ceiling Effects in Higher Education: Opportunities and Challenges: New Directions for Institutional Research**. Retrieved at 30/6/2022 from <https://www.researchgate.net/publication/324067854>.

Jamjoom, F. & Kelly, P. (2013). Higher education for women in the Kingdom of Saudi Arabia. In L. Smith & A. Abouammoh (Eds.). **Higher education in Saudi Arabia**. (New York: Springer).

Johns, M. (2013). Breaking the glass ceiling: Structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions. **Perspectives in Health Information Management/AHIMA, American Health Information Management Association**.

Kaftandzieva, T., Nakov, L. (2021). Glass Ceiling Factors Hindering Women's Advancement in Management Hierarchy. **Journal of Economics, Management and Trade**, 27, 2.

Kara, F., Colakoglu, T., Ogut, E. (2016). Career Barriers of Women Managers in Sports Organizations. **International Journal of Sports, Exercise and Training Science**, 2, 3.

McClelland, D. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. **American Psychologist**, 40, 7.

Nisha, P., Vasumathi, A. (2020). The impact of personality traits on glass ceiling beliefs among women advocates' career development. **Humanities & Social Sciences Reviews**, 8, 3.

Oge, S., Karasoy, A., Kara O. (2014). A Research on Glass Ceiling Syndrome Career Barriers of Women Academics. **International Journal of Economics and Management Engineering**, 8, 9.

Roni, S. (2014). **Introduction to SPSS**. Joondalup, (Australia: SOAR Centre), Graduate Research School of Business, Edith Cowan University.

Silva, H., Gamage, P. (2013). Barriers Related to Breaking Through The Glass Ceiling of Female Executives in Financial Industry In Sri Lanka. **Asia Pacific Journal of Research in Business Management**, 4, 6.

Tandrayen-Ragoobur, V., Pydayya, R. (2015). Glass ceiling and sticky floors: Hurdles for Mauritian working women. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, 34, 5.

Wong, K. (2019). **Mastering partial least squares structural equation modeling (PLS-Sem) with Smartpls in 38 Hours**. IUniverse.

#### المواقع الإلكترونية:

www.eg.undp.org UNDP in Egypt - مصر ٢٠٣٠ - تقرير أهداف التنمية المستدامة: تقرير منظمة العمل الدولية، (٢٠١٥). السيدات في مجال الأعمال والإدارة: تزايد قوة الدفع، التقرير العالمي (جنيف).  
www.ilo.org/wcmsp5/groups/public

Women in business and management: gaining momentum, (2015). International Labour Office. Geneva. At [https://www.ilo.org/global/publications/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/lang-en/index.htm)  
<https://rb.gy/5mhd83>

تقرير منظمة العمل الدولية، (٢٠١٦). المرأة في قطاع الأعمال والإدارة: اكتساب الزخم، التقرير العالمي (جنيف).  
[www.arabdevelopmentportal.com/sites/default/files/892.women\\_in\\_business\\_and\\_management\\_gaining\\_momentum\\_in\\_the\\_middle\\_east\\_and\\_north\\_africa\\_ar.pdf](http://www.arabdevelopmentportal.com/sites/default/files/892.women_in_business_and_management_gaining_momentum_in_the_middle_east_and_north_africa_ar.pdf)

تقرير موقع هيئة الأمم المتحدة للمرأة، (٢٠١٦) [https:// arabstates.unwomen.org/ar](https://arabstates.unwomen.org/ar)  
www.enow.gov.eg مرصد المرأة المصرية

www.capmas.gov.eg الموقع الرسمي للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء

www.presidency.eg الموقع الرسمي لرئاسة الجمهورية

[www.ncw.gov.e](http://www.ncw.gov.e) الموقع الرسمي للمركز القومي للمرأة

[www.sis.gov.eg](http://www.sis.gov.eg) لهيئة العامة للاستعلامات