مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية

اسم المقال: إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقوف الزجاجية في المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية على عينة من موظفات الجهاز الحكومي بمدينة الرياض
اسم الكاتب: عبدالملك بن طاهر الحاج، نوف بنت عبدالله الناصر
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/8967
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 21:55 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

جامعة الشارقة
ملتقى الحضارات

مجلة جامعة الشارقة

دورية علمية محكمة

للعلوم الإنسانية والاجتماعية



المجلد 15، العدد 2
ربيع الثاني 1440 هـ / ديسمبر 2018 م

الترقيم الدولي المعياري للدوريات 1996-2339

إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقوف الزجاجية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على عينة من موظفات الجهاز الحكومي بمدينة الرياض

عبدالملك بن طاهر الحاج

نوف بنت عبدالله الناصر

كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود

الرياض - المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام: 2017-01-15 **تاريخ القبول: 2017-06-18**

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس إدراك المرأة السعودية العاملة في الأجهزة الحكومية لمشكلة السقوف الزجاجية، والتعرف إلى أسبابها، والسبل الكفيلة بالتغلب عليها، وكذلك فاعلية جهود الحكومة لتشجيع المرأة على كسر الحاجز الزجاجي وتقلد وظائف قيادية في الأجهزة الحكومية. وقد تم استقصاء آراء عينة ملائمة من مجتمع الدراسة المكوّن من الموظفات الإداريات في الجهاز الحكومي. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، من أبرزها: أن أفراد عينة الدراسة من العاملات في الأجهزة الحكومية يدركن (إلى حدٍ ما) مشكلة السقوف الزجاجية في العمل، وأن (العوامل التنظيمية) تأتي في المقام الأول إذ تسهم (بدرجة مرتفعة نسبياً) في إنتاج المشكلة، تليها (إلى حد ما) (العوامل الذاتية - الشخصية). كذلك أتفق غالبية أفراد الدراسة على أن الجهود الحكومية تبدو فعالة على صعيد تمكين المرأة من تقلد الوظائف القيادية في العمل الحكومي في المملكة العربية السعودية.

الكلمات الدالة: السقف الزجاجي، القيادة، القيادة الأنثوية، تمكين المرأة، المرأة السعودية.

□□□□□□ □□□□□□□□□ 15-2.indd 170 2/12/19 1:25 PM

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تحاول كافة دول العالم تقليص الفجوة بين الجنسين من أجل الاستفادة من جميع القدرات والموارد البشرية المتاحة، بغية تعزيز التنمية الوطنية المستدامة. ولكن على مستوى الواقع العملي لا تزال المرأة في مختلف دول العالم تشعر بحالة من عدم المساواة بزميلها الرجل في المنظمات وأماكن العمل، إذ ظلت النظرة نحوها على أنها أقل قدرة من الرجل على تحمل المسؤولية وتقلد الوظائف الإدارية العليا، وأن دورها الطبيعي ينحصر في العمل كزوجة وربة بيت بالدرجة الأولى.

إن مثل هذه الاتجاهات والانطباعات والعوامل ذات المنشأ الاجتماعي والتنظيمي والسياسي وغيرها من العوامل الكامنة في طبيعة المرأة نفسها، أصبح يُطلق عليها في الأدب الإداري مجازاً «سقوف أو حواجز زجاجية». وتكاد مشكلة السقوف الزجاجية تمثل في حد ذاتها ظاهرة ذات طابع عالمي، إذ تشكو منها جميع النساء المنخرطات ضمن قوة العمل في الدول النامية والمتقدمة على حدٍ سواء، ولا سيما المرأة العربية لكونها مسيجة بثقافة معينة تكرس دورها الإنجابي أكثر من دورها الإيجابي في عملية التنمية الاجتماعية (زايد، 2006م).

ولا يختلف حال المرأة العاملة في الجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية كثيراً عن غيرها في بقية الدول العربية، برغم أن الحكومة السعودية تعمل بصورة جادة ومستمرة من أجل تحسين وضع المرأة العاملة، وتهيئة البيئة المناسبة لها من خلال تبني جملة من السياسات والبرامج التي تستهدف ردم الثغرة القائمة بين العاملين من الجنسين، ومساعدة المرأة على اختراق الحواجز المعيقة على مستوى الجهاز الإداري للدولة. ومن ثم فإن هذه الدراسة تسعى إلى تقدير مستوى إدراك وإحساس المرأة العاملة في الجهاز الحكومي السعودي لمشكلة السقف الزجاجي، ثم التعرف على العوامل المختلفة التي تقف وراء بروز مثل هذه المشكلة، وكيفية التغلب عليها من وجهة نظر المرأة العاملة نفسها. ومن الجدير بالذكر أن هذه الدراسة تتكون من أربعة مباحث أساسية، وكل مبحثٍ منها يناقش عدة موضوعات وقضايا بصورة معمقة ومستفيضة.

أولاً- مشكلة الدراسة:

تزايد الاهتمام في العقود الأخيرة بقضايا المرأة، وذلك نتيجة إدراك الحكومات والمنظمات أن وضع المرأة جزءٌ أساسي من محاور عملية التنمية المستدامة، ومن ثمّ أصبحت النظرة إلى المرأة وقضاياها تتم في إطار أكثر عمقاً وشمولاً (إسماعيل، 2003م).

□□□□□□ □□□□□□□□□ 15-2.indd 171 2/12/19 1:25 PM

إذ تشير الإحصاءات الرسمية أن عدد النساء في سوق العمل على مستوى العالم بلغ نحو (1.3) مليار امرأة عاملة مقابل (2) مليار رجل بحسب تقرير منظمة العمل الدولية لعام 2016م (www.ilo.org). ولكن من اللافت للنظر أن المرأة تلقى عند تقدمها والتحاقها بالعمل المساعدة الكاملة من القيادات التنظيمية، إلا أن تلك الحفاوة تبدأ بالتراجع عندما تعلن نيتها للتقدم للوظائف الإدارية العليا (زايد، 2006م). ولكن بالرغم من التواجد النسبي للمرأة في مجالات العمل المختلفة، وتمتعها بالثقة والاستعداد لتحمل المسؤولية، وتطلعها للترقية والتقدم الوظيفي، إلا أن الذكور يستحوذون على الغالبية العظمى تقريباً من الوظائف الإدارية العليا بالمنظمات في معظم بلدان العالم، بينما تسند للمرأة ما يطلق عليه بـ «الوظائف النسائية» التي تقتصر على أنشطة أقل من حيث الأهمية والصلاحية مثل لجان الشئون العامة أو الشئون البيئية وما شابه ذلك (جيرينبرج، وبارون، 2004م).

وفيما يتعلق بوضع المرأة العاملة السعودية على وجه التحديد، تمثل النساء ضمن العدد الإجمالي للسكان ما نسبته (49.8%) وفق التعداد السكاني العام لسنة (2014م)، ولكن برغم ذلك تحوز ما نسبته (17.3%) من إجمالي القوى العاملة فقط وفق تقرير الهيئة العامة للإحصاء لسنة 2015م (www.stats.gov.sa/ar)، وهي نسبة تعتبر منخفضة جداً. ولكن مما لا مجال لإنكاره في هذا السياق أن وضع المرأة السعودية وحضورها في المواقع القيادية قد تحسن نسبياً في السنوات الأخيرة (بخاري، 2009). إلا أنه برغم ذلك لا تزال تعاني مثل بقية نساء العالم من بعض المعوقات التي تحد من تقدمها نحو الوظائف الإدارية العليا والتي يعبر عنها مجازاً السقوف الزجاجية.

لذلك تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى مشكلة السقوف الزجاجية في الجهاز الإداري الحكومي، وأبرز العوامل التي تقف وراءها، وكيفية التغلب عليها من وجهة نظر عينة الدراسة، مع إبراز وتقييم الجهود الحكومية لمساعدة المرأة العاملة على تجاوزها وصولاً إلى الوظائف القيادية في الدولة.

ثانياً- أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى إدراك المرأة العاملة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية لمشكلة السقوف الزجاجية، وذلك من وجهة نظر عينة من العاملات فيها؟
2. ما أبرز العوامل التي تقف وراء مشكلة السقوف الزجاجية ذات الصلة بالمرأة العاملة في الأجهزة الحكومية والتي تحد من تقلدها للوظائف القيادية، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة؟
3. ما السبل الكفيلة بالتغلب على مشكلة السقوف الزجاجية ذات الصلة بالمرأة العاملة

15-2.indd 172 2/12/19 1:25 PM

في الأجهزة الحكومية مما يمكنها من تولي وظائف قيادية، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة؟

4. ما مستوى فاعلية الجهود الحكومية لمواجهة مشكلة السقوف الزجاجية، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة؟

ثالثاً- أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها ستمثل إضافة علمية إلى الرصيد المعرفي في مجال عمل المرأة عموماً، ومفهوم السقف الزجاجي خصوصاً، لكون الدراسات العلمية العربية في هذا المجال تعد قليلة جداً، إذ يتجنب الباحثون عادة اقتحام مثل هذه المجالات وطرقها بالبحث والدراسة، لكونها تمس جوانب تتعلق بعادات وتقاليد المجتمع، وتتخذ بعداً دينياً وثقافياً حساساً. لذا تعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة التي تحاول تحليل معوقات المرأة العاملة وعدم المساواة بين المرأة والرجل في بيئة العمل المعاصرة على مستوى الجهاز الإداري في المملكة العربية السعودية، والتعرف على مختلف أسبابها، وكيفية مواجهتها مما يمهد الطريق أمام المرأة للترقي في مسارها الوظيفي إلى وظائف قيادية عليا. ومن الناحية العملية: تحاول هذه الدراسة الإسهام في تشخيص الأسباب التي تؤدي إلى عدم مساواة المرأة بالرجل في بيئة العمل في الأجهزة الحكومية السعودية والتي تشكل ما يعرف السقوف الزجاجية وحرمانها من حقها في الترقي ضمن الهيكل التنظيمي وصولاً إلى مواقع قيادية مرموقة. كما يمكن أن يستفيد من نتائج وتوصيات هذه الدراسة صناع القرار في الحكومة السعودية من خلال ترجمتها إلى سياسات وأنظمة ولوائح تكفل المساواة بين الرجل والمرأة في بيئة العمل الحكومي، وردم الفجوة فيما بينهما وبما يمكنها من كسر حاجز السقف الزجاجي ونيل كافة حقوقها الوظيفية، بما في ذلك حقها في ممارسة أدوار قيادية مهمة.

رابعاً- منهجية الدراسة:

يستعرض هذا الجزء الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- **منهج الدراسة:** أُستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وذلك لأنه أكثر المناهج استخداماً في هذا النوع من الدراسات العلمية (القحطاني وآخرون، 1434هـ).
- **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفات الإداريات السعوديات في الجهاز الحكومي، ونظراً لاتساع الجهاز الإداري فقد تم اختيار أربع وزارات بطريقة عشوائية بسيطة وهي: (وزارات الخارجية والتعليم والصحة

15-2.indd 173 2/12/19 1:25 PM

والمالية)، والتي بلغ عدد العاملات الإداريات فيها قرابة (2215) موظفة بحسب إحصاء وزارة الخدمة المدنية للموظفين لعام (2015م). ولتحديد حجم العينة المطلوبة بالنسبة إلى مجتمع الدراسة البالغ عدده (2215) مفردة، فقد اعتمد الباحثان في ذلك على برنامج (www.surveysystem.com/sscalc.htm)، باعتماد درجة ثقة بلغت (95%.)، بناء على ذلك تحدد حجم العينة بـ(328) مفردة لتمثيل مجتمع الدراسة. ولصعوبة الحصول على سجل مكتمل بكافة مفردات مجتمع الدراسة لتطبيق إجراءات العينة (العشوائية)، فقد لجأ الباحثان إلى أسلوب العينة الملائمة (Convenient) وذلك بهدف استقصاء وجهات نظرها نحو (أبعاد) الدراسة. وحرصاً من الباحثين على الحصول على أكبر عدد ممكن من الاستجابات، فقد تم توزيع (450) استبانة على مجتمع الدراسة، كان العائد منها والصالح للتحليل (321) استبانة.

- **أداة الدراسة وصدقها وثباتها:** استخدم الباحثان الاستبانة كأداة في جمع البيانات، حيث تم تطويرها من خلال الاطلاع على مجموعة من قوائم الاستقصاء في الدراسات السابقة. وتتكون الاستبانة من جزأين، وفيما يلي توضيح لذلك: الجزء الأول، البيانات الشخصية والوظيفية (الوظيفة - المؤهل العلمي- الحالة الاجتماعية - العمر - المرتبة الوظيفية). والجزء الثاني، اشتمل على محاور الاستبانة حيث احتوى المحور الأول (إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقوف الزجاجية) على (15) فقرة. وكذلك المحور الثاني (أبرز العوامل التي تقف وراء بروز مشكلة السقوف الزجاجية) تكون من (21) فقرة، مقسمة على بعدين، البعد الأول: العوامل الشخصية (7) فقرات. والبعد الثاني: العوامل التنظيمية (14) فقرة. أما المحور الثالث (سبل التغلب على مشكلة السقوف الزجاجية) فقد اشتمل على (9) فقرات.

وهذا وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي ضمن أداة الدراسة كالتالي: (موافق بشدة– موافق– موافق إلى حدٍ ما– غير موافق– غير موافق إطلاقاً) وقد تم إعطاؤها درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، موافق إلى حدٍ ما (3) درجات، غير موافق (2) درجتين، غير موافق إطلاقاً (1) درجة واحدة.

ولكي يسهل الحكم في عملية التحليل بدقة تم تحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في الدراسة، حيث تم أولاً حساب المدى (5 - 1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5= 0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي (العمر، 2004م):

15-2.indd 174 2/12/19 1:25 PM

الجدول رقم (1): تحديد طول فئات المقياس

الفئة	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة
طول الخلية	1.80 - 1.00	2.60 - 1.81	3.40 - 2.61	4.20- 3.41	5.00 - 4.21
الحكم	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	موافق إلى حدٍ ما	موافق	موافق بشدة

وفيما يتعلق باختبار صدق أداة الدراسة، فقد تم إعداد وعرض مسودة أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من المتخصصين في مجال الإدارة في الجامعات السعودية (ملحق)، وتم التعديل وفق مرئياتهم وإخراجها بصورتها النهائية. ثم قام الباحثان بتطبيقها ميدانياً على عينة تجريبية بلغ حجمها (25) مفردة من مجتمع الدراسة ليتسنى حساب معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط لكل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. ومن خلال نتائج اختبار بيرسون حصلت أبعاد أداة الدراسة على معاملات ارتباط عالية تتراوح ما بين (0.65) و(0.86)، وذلك عند مستوى دلالة (0.01)، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي، وبالتالي تمتعها بالصدق والصلاحية للتطبيق الميداني. وبالنسبة لثبات أداة الدراسة فقد قام الباحثان باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول: إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقوف الزجاجية	15	0.913
المحور الثاني: العوامل (الشخصية) التي تقف وراء مشكلة السقوف الزجاجية ذات الصلة بالمرأة العاملة		
البعد الأول: العوامل الشخصية	7	0.904
البعد الثاني: العوامل التنظيمية	14	0.880
المحور الثالث: التغلب على مشكلة السقوف الزجاجية التي تواجه المرأة العاملة	9	0.901
الثبات الكلي للاستبانة	**52**	**0.888**

يتضح من الجدول رقم (2) أن مقياس الدراسة يتمتع بمعدل ثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.88) وهي درجة ثبات عالية، مما يدل على ثبات أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

15-2.indd 175 2/12/19 1:25 PM

المبحث الثاني: أدبيات الدراسة

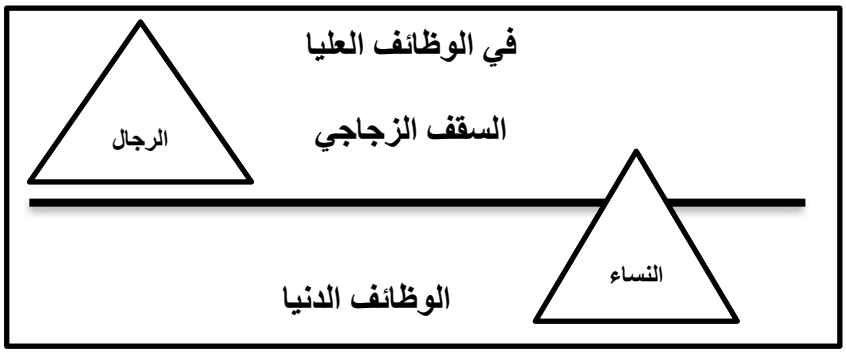
يقدم هذا المبحث نبذة مختصرة عن مصطلح السقوف الزجاجية من عدة نواحٍ، ويستعرض ما توافر من دراسات علمية محلية وعربية وأجنبية ذات صلة بموضوع الدراسة.

القسم الأول- الإطار النظري:

يتضمن هذا القسم عدة قضايا ذات علاقة بالسقف الزجاجي، وذلك على النحو التالي:

أولاً- نشأة ومفهوم السقف الزجاجي (Glass Ceiling)

تشير المراجع العلمية إلى أن النقاش حول السقف الزجاجي بدأ منذ عام (1978م) بالتزامن مع خطاب للتحالف العمالي النسائي والذي أشار إلى ممارسات وحواجز غير مرئية تتصب أمام المرأة العاملة، مما حد من تواجدها ضمن النخب والمراكز القيادية (Jackson et al., 2014: 25). وقد ظهر مصطلح السقوف الزجاجية في الشركات الأمريكية، بعد أن لوحظ بأن مشاركة المرأة في مجال العمل تستمر ثم تتوقف عند نقطة معينة في مسارها المهني، مما جعل حضورها متدني في مجالس إدارة الشركات، مع أن نسبة النساء العاملات في الولايات المتحدة يمثلن قرابة (50%) من مجموع القوى العاملة (Taylor and Waggoner,2008).



الشكل رقم (1): توضيح لمفهوم السقوف الزجاجية

المصدر: المصدر: (جيرينبرج، بارون، 2004م)

15-2.indd 176 2/12/19 1:25 PM

لقد كان أول من صاغ مصطلح السقوف الزجاجية، هي السيدة (Katherine Lawrence) والسيدة (Maryanne Schreiber) مديرة شركة «Hewlett-Packard» إبان لقاء لمناقشة سياسة الترقيات في الشركة عام (1979م). ثم استخدم هذا المصطلح عام (1984م) في مقالة لرئيسة تحرير مجلة المرأة العاملة السيدة (Gay Bryant)، بعد ذلك شاع استخدام هذا المصطلح بشكل كبير منذ عام (1986م) بعد أن أورده كل من (Carol Hymowitz and Timothy Schellhardt) في مقالة له بجريدة «Wall Street» الأمريكية لوصف الحواجز غير المرئية التي تواجه النساء اللاتي اقتربن من الوصول إلى قمة الهرم في الشركات .(Öge et al., 2014)

وفي وقت لاحق، لاحظت الحكومة الأمريكية توسع ظاهرة تدني نسبة تواجد المرأة في المستويات الإدارية العليا، فسارعت إلى تشكيل لجنة حكومية بمسمى اللجنة الفيدرالية للسقف الزجاجي (Federal Glass Ceiling Commission)، تم تعيين أعضائها (21) فرداً من قبل الرئيس والكونغرس، ويرأسها وزير العمل، وهي تمثل جزءاً من قانون الحقوق المدنية (the Civil Rights Act) لعام (1991م)، أنيط بها تحديد مفهوم السقف الزجاجي، واقتراح الممارسات والسياسات التي من شأنها منح الفرص للنساء والأقليات للتقدم نحو المراكز الوظيفية العليا في منظمات القطاع الخاص (www.civilrights.org). ومن ضمن ما قامت به اللجنة هو الاعتراف بوجود ظاهرة السقوف الزجاجية باعتبارها قيوداً أو حواجز تمنع النساء وأبناء الأقليات والأفراد من عرقيات معينة من التقدم في أماكن العمل، وعملت على فحصها ومراقبتها وكتابة تقارير دورية حولها (Jackson et al., 2014: 25).

ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، يتضح أن ثمة شبه اتفاق بين الكتاب والباحثين حول مدلول مصطلح السقف الزجاجي، بما هو مجموعة من الحواجز المصطنعة (Artificial barries) وغير المرئية، ترتكز على تحيزات معينة أو أسس تمييزية (Discrimination) ضد العاملين في المنظمات، وخاصة النساء والأقليات العرقية (Ethnic Minorities)، مما يحول دون وصولهم إلى المراكز التنفيذية العليا (Top Positions) ودوائر صنع القرار، برغم تأهيلهم، وقدراتهم، ومهاراتهم، وإنجازاتهم، والتي قد تفوق الآخرين في بعض الأحيان (Jackson et al., 2014؛ Öge et al,. 2014؛ Kothari and Bhatnagar, 2016؛ Aeran, 2014 ؛ Zeng, 2010 ؛ زايد، 2006م؛ ويلسون،2009م؛ المهنا، 2009م؛ وارنر وسايمون،2012م؛ موفق وهيشر، 2015م، نجم، 2012م؛ جرينبرج وبارون، 2004م).

ومن أبرز المؤسسات الرسمية التي عُنيت بموضوع السقف الزجاجي، وحاولت تقديم تفسير وتصنيف واضح لهذا المصطلح، اللجنة الفيدرالية للسقوف الزجاجية المنبثقة عن

15-2.indd 177 2/12/19 1:25 PM

وزارة العمل الأمريكية (FGCC)، والتي عرفت مصطلح السقوف الزجاجية بصورة أكثر تفصيلاً بأنه: عبارة عن حواجز مصطنعة تعوق خمس مجموعات من الناس في سعيهم نحو التقدم إلى مواقع صنع القرار في منظمات القطاع الخاص، وهي على وجه التحديد: النساء من كافة الأجناس والأعراق، والأمريكيون من أصل أفريقي، والهنود الأمريكيون، والأفراد المنحدرون من آسيا وجزر المحيط الهادئ، والرجال الأمريكيون من أصل أسباني (Federal Glass Ceiling Commission, 1995 :4). كذلك منظمة العمل الدولية (ILO) هي الأخرى قدمت تعريفاً لمصطلح السقوف الزجاجية في تقرير لها سنة 2015م، بأنه « حواجز اصطناعية تولدها الأفكار الشخصية والمؤسسية المسبقة التي تقصي المرأة من المراكز التنفيذية العليا» (ص:18). وهذا التعريف يبدو ضيقاً إلى حد ما، حيث قصر مشكلة الحاجز الزجاجي على المرأة العاملة فقط، مع أن نطاقها أوسع من ذلك، وتشمل ما يعرف بالفئات المحرومة أو المهمشة في المجتمع.

نخلص من كل التعريفات السابقة أن السقف الزجاجي هو استعارة لوصف حواجز غير منظورة تنشأ نتيجة تحيزات اتجاهية تقوم على أفكار وانطباعات محددة حول المرأة العاملة وفئة المعاقين وبعض الفئات والجماعات الإثنية الأخرى، بالإضافة إلى أوضاع وممارسات تنظيمية معينة مما يجعل تلك الفئات دون مستوى التمثيل البيروقراطي المناسب (underrepresentation) في الوظائف التنفيذية العليا ضمن الهرم التنظيمي. فهي -أي المرأة والفئات العرقية - قد ترى الوظائف العليا بشكل شفاف وواضح تماماً، غير أنها تواجه إعاقة قوية عند محاولة الوصول إليها مباشرة، برغم ما تمتلكه من قدرة وكفاءة مهنية وعلمية، مما يضطرها في نهاية المطاف للقبول بالبقاء ضمن المستويات الإدارية الدنيا والوسطى في المنظمات. وبسبب السقف غير المرئي يتم التمييز على مستوى المنظمات في الوظائف، وكذلك في الأجور والمزايا الأخرى التي تكون مفتوحة إلى الأعلى للعاملين الذكور في حين يكون هناك سقف منخفض الأجر للمرأة (نجم، 2011م).

وقد صنفت اللجنة الفيدرالية الأمريكية الحواجز الزجاجية إلى ثلاث فئات رئيسة، وهي: الحواجز الاجتماعية (Societal Barriers) وتتمثل في عادات وتقاليد المجتمع ونظرته إلى عمل المرأة، والحواجز الهيكلية الداخلية (Structural Barriers)، وتتجسد في المناخ التنظيمي وثقافة المنظمة ونحو ذلك، وأخيراً الحواجز الحكومية (Government Barriers)، وتشير إلى منظومة التشريعات الحكومية المنظمة للعمالة ونحو ذلك (Federal Glass Ceiling Commission,1995: 26).

15-2.indd 178 2/12/19 1:25 PM

ثانياً- العوامل المؤدية إلى مشكلة السقف الزجاجي

تجتمع جملة من العوامل المختلفة في إنتاج ما يسمى بظاهرة السقف الزجاجي في بيئات العمل، ويمكن الإشارة إليها بشكل موجز فيما يلي:

- **العوامل الذاتية أو الشخصية:** وهي أمور تكمن في المرأة العاملة ذاتها، ومنها نظرة المرأة العاملة لنفسها وعدم ثقتها بقدراتها وإمكاناتها الذاتية، وعدم رغبتها في العمل، وخوفها من الفشل، وضعف تأهيلها وتدريبها مما يحول دون ممارسة سلوك قيادي في مستويات إدارية عليا (موفق وهيشر، 2015م). فضلاً عن ذلك تلعب المسؤوليات العائلية دوراً مؤثراً في إعاقة التطور الوظيفي للمرأة لكونها تتطلب التزاماً كبيراً، مما يجعلها تنأى بنفسها عن ميدان المنافسة للوصول إلى تلك الوظائف القيادية المهمة، وبالمقابل تبدو النساء القياديات أقل عرضة للزواج وإنجاب للأطفال عن اللاتي يعملن في مستويات وسطى أو دنيا (Abualfaraj, 2010). كذلك من ضمن المعوقات الذاتية شعور المرأة بالقلق من عدم التوافق بين عملها ومهامها الأسرية، وعدم قدرتها على اتخاذ قرار التحاقها ببعض الأعمال، فضلاً عن عدم قدرتها على التعبير عن النفس تعبيراً حراً، وضعف شعورها بمكانتها وأهمية دورها في التنمية (الطريف، 2014م).
- **العوامل التنظيمية أو المؤسسية:** وتتمثل في بعض الخصائص الهيكلية والسياسات والممارسات التنظيمية الخاصة بالتوظيف وتقييم الأداء الوظيفي والترقية والتي تعتمد على الشهادة العلمية والخبرة في المنظمات. كذلك قد تنبع المعوقات المؤسسية من ثقافة المنظمة بما هي جملة القيم والمعتقدات المشتركة بين العاملين داخل المنظمة باعتبارها مرجعية مهمة في تحديد وضبط السلوك (Mathis and Jackson, 2010:7). فالثقافة المنظمية التقليدية تعمل على تغييب مبدأ تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة من حيث التدريب والتأهيل والترقية؛ مما يقلل من احتمالات الوصول إلى مستويات إدارية متقدمة (زايد، 2006م). ليس ذلك فحسب، بل من ضمن العوامل في السياق التنظيمي سيطرة العنصر الرجالي على أغلبية الوظائف القيادية، ووجود حالة من الفهم السائد عن المرأة لدى بعض الرؤساء من أنها غير مؤهلة لتحمل مسؤوليات كبيرة، وأنها سلبية في أدائها الوظيفي مقارنة بالرجل، وأنها تفتقد الجرأة والمبادأة المطلوبة لاتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا (جيرينبرج، بارون، 2004م).

ومن العوامل ذات الطابع التنظيمي أيضاً قلة النماذج النسوية في مواقع المسؤولية العليا، مما يولد الخوف لدى المرأة العاملة من احتمال فشلها في أي مهمة قيادية كبيرة، وكذلك ضعف المشاركة الفعالة للمرأة في وضع سياسات العمل، وكذلك اعتقاد صناع القرار باهتمام المرأة بالأمور الشكلية وضعف ثقتهم بقدراتها مقارنة بقدرات وإمكانيات الرجل، الأمر الذي

15-2.indd 179 2/12/19 1:25 PM

أدى الى تدني عدد النساء في مواقع اتخاذ القرارات القيادية (الخمشي، 2014م). هذا وقد أشار (Arne Carlson) في التقرير الذي أعده لحاكم ولاية (Minnesota) الأمريكية عام (1995م) حول أسباب ظاهرة السقوف الزجاجية في المنظمات التابعة للولاية.. إلى أن من الأسباب التنظيمية التي تجعل التطور المهني للنساء يسير بصورة بطيئة مقارنة بالرجال، هو أن فرص التدريب تمنح للعاملين الذكور في المستويات الدنيا، وأن فشل أي امرأة في منصب قيادي عال يجعل من ذلك مبرراً لعدم ترقية أي امرأة أخرى بنفس المنصب، أو الاستقطاب له، فضلاً عن افتقار المرأة العاملة نفسها للرؤية الواضحة داخل المنظمات، وافتقار المنظمات ذاتها لنظام إعلان عن الوظائف الشاغرة في المستويات القيادية العليا، كما أن بيئة العمل معادية وغير مرحبة بالأفراد الذين لا يتناسب وضعهم مع السياق القائم، وأن قواعد العمل غير المكتوبة لا يتم تشاركها بين العاملين، وجداول العمل المرنة (Flexible scheduling) تتاح لقلة محدودة من العاملين. ففي مملكة البحرين توصلت (Marinakou) من دراستها (2014م) إلى أن أبرز العوامل تعيق المرأة نحو تسلق السلم المهني هي: طول ساعات العمل، والسلوك النمطي (Stereotypical Behavior)، والتمييز الجنسي في بيئة العمل.

وفي المملكة العربية السعودية أجرت الأحمدي (Al-ahmadi) دراسة (2011) عن التحديات التي تواجه المرأة العاملة السعودية ذات العلاقة بتقلدها وظائف قيادية، توصلت إلى أن أبرز ما تواجهه المرأة السعودية العاملة من التحديات هي التحديات الهيكلية، ونقص الموارد، وضعف التمكين الإداري بدرجة أساسية.

- **العوامل القانونية أو التشريعية:** تتمثل في عدم وجود تشريعات تنص على مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة في مجال العمل. فالدول الغربية برغم أنها لا تزال تعاني من مشكلة السقوف الزجاجية التي تستهدف النساء والأقليات العرقية والمعاقين في المنظمات، إلا أنها تنبهت إلى ذلك، وبالتالي سنت بعض القوانين لمواجهة هذه المشكلة. فعلى سبيل المثال، استحدثت الولايات المتحدة عدة قوانين وبرامج لمواجهة ذلك منذ عام (1940م)، ومنها: لجنة الممارسات العادلة في الاستخدام (fair Employment practice Committee)، وقانون الفعل الإيجابي (Affirmative Action) عام (1961م) ونحو ذلك (نايجرو وآخرون، 2011م: 335).

أما الوضع التشريعي في الدول النامية والعالم العربي فما يزال متأخراً جداً، فالقوانين قد تعطى للمرأة والرجل حقوقاً متساوية، ولكن تبقى مشكلات التطبيق الذي يميز بين الجنسين (إسماعيل، 2003م). ليس ذلك فحسب بل توجد في الوطن العربي بعض التشريعات الخاصة بالمرأة تحد من تحركات المرأة عموماً والمرأة العاملة خصوصاً، حيث لا تعمل إلا بموافقة ولي الأمر، ولا تترقى إلى وظيفة قيادية عليا دون مباركته (الخمشي، 2014م).

15-2.indd 180 2/12/19 1:25 PM

- **العوامل الاجتماعية:** تلعب العوامل الاجتماعية والثقافية دوراً مؤثراً على التوجه المهني للمرأة وحقها في تولي مراكز قيادية في الجهاز الإداري للدولة ولاسيما في المجتمعات العربية، حيث يبدأ العامل الاجتماعي في تأثيره منذ قرار الفتاة تحديد مجال عملها، إذ يلعب ولي الأمر دوراً مؤثراً حيال ذلك. كذلك لا يمكن إغفال دور المجتمع المفرط بالثقة بالرجل أكثر من المرأة، والنظر إلى دور المرأة على أنه ينحصر في إنجاب ورعاية الأطفال، مما يجعل الرجل يستحوذ على أغلب الوظائف القيادية. هذا بالإضافة إلى نظرة المجتمع للمرأة الناجحة مهنياً بأنها مقصرة في واجباتها الأسرية (زايد، 2006م).

ثالثاً- جهود الحكومة السعودية للحد من مشكلة السقوف الزجاجية وتمكين المرأة العاملة

لا تزال هناك العديد من المعوقات الذاتية والاجتماعية والتنظيمية تنتصب في طريق المرأة العاملة في الجهاز الحكومي؛ مما يؤثر على وضعها بشكل خاص، وعلى التنمية الاقتصادية بشكل عام (AlMunajjed, 2010). وبحسب تقرير مؤشر الفجوة العالمية بين الجنسين الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي لعام (2014م) فقد أشار بأن المملكة قد حققت تقدماً ملحوظاً في سد الفجوة بين الجنسين وتحقيق المساواة (Hausmann,2014). كذلك أكدت خطة التنمية العاشرة لعام (2015 - 2019م) على أهمية تمكين المرأة وزيادة إسهامها في مجالات التنمية المختلفة، وتوفير الخدمات التي تسهم في قيام المرأة بالتزاماتها ومسؤولياتها العملية، وإتاحة الفرصة للكفاءات النسائية المتميزة للوصول للمراكز الإدارية في الأجهزة الحكومية. وكترجمة عملية لتلك التوجهات، فقد تم إشراكها في الحياة السياسية من خلال تعيين (30) امرأة في مجلس الشورى، بالإضافة إلى السماح لها بالترشح والترشيح لانتخابات المجالس البلدية. كذلك أتاحت لها الدولة ممارسة العمل في العديد من القطاعات وفق ضوابط وإجراءات وتعاليم الشريعة الإسلامية التي تعتبر الدستور الأساسي للمملكة. فقد نص قرار مجلس الوزراء رقم (120) وتاريخ 1425/4/12هـ بشأن زيادة فرص ومجالات العمل أمام المرأة، بإلزام الجهات الحكومية على استقبال طلبات النساء لاستخراج التراخيص اللازمة لمزاولة الأنشطة الاقتصادية، وفق الأنظمة والضوابط الشرعية، وإعداد السعوديات وتدريبهن للعمل في تلك الأنشطة والمجالات، وتوفير الدعم المادي والمعنوي اللازم (موقع هيئة الخبراء بمجلس الوزراء: www.boe.gov.sa). كذلك على المستوى الدولي، فقد وقعت المملكة عام (2000م) على اتفاقية «سيدوا» التي تهدف إلى القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، وهي اتفاقية مستمدة ومكملة لمعاهدة حقوق المرأة السياسية لعام (1952م)، التي تبنتها الأمم المتحدة وأصبحت المعاهدة سارية المفعول في عام (1979م) (الرفاعي، 2012م). ولقد كان آخر جهود الحكومة السعودية في هذا الاتجاه ما ورد ضمن رؤية المملكة (2030م) التي أكدت على أهمية تعزيز دور المرأة

15-2.indd 181 2/12/19 1:25 PM

السعودية في القوة العاملة ورفع مشاركتها في سوق العمل من (22%) إلى (30%) (رؤية المملكة 2030:39).

ثانياً- الدراسات السابقة:

أ. الدراسات المحلية والعربية:

من الدراسات التي أجريت في البيئة السعودية، دراسة أجراها (Al-Shaiban, 2009) دراسة حول تحديات القيادة التي تواجه المديرات السعوديات في منظمات القطاع العام والقطاع الخاص، بالتطبيق على عينة من تلك المنظمات العاملة في مدينة جدة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود عدة عوامل تحد من وصول المرأة العاملة إلى وظائف عليا في المستوى الإداري ومنها: افتقار المديرات السعوديات إلى برامج توجيه فعالة في المنظمات، والتمييز الجنسي بين الذكور والإناث، وعدم مرونة الأنظمة، وضعف دعم الإدارة العليا، وإجراءات الفصل بين الجنسين، وغياب أنظمة رعاية أطفال العاملات داخل جهات العمل. كذلك أعدت (Al-Gosaibi, 2010) دراسة حول حاجز السقف الزجاجي في مستشفى سعد التخصصي الأهلي في المنطقة الشرقية بالمملكة. وقد توصلت إلى أن الموظفة في المستشفيات السعودية تعاني من سوء المعاملة من قبل الإدارة بسبب الجنس، وأن الالتزامات الزوجية والأسرية تعد أحد أهم أسباب تضحية المرأة العاملة بترقيتها الوظيفية. وفي هذا السياق تناولت (Abualfaraj, 2010) في دراستها التحديات التي تواجه النساء السعوديات العاملات في الشركات الكبرى في مدينة جدة، حيث استنتجت الدراسة أن للعادات والتقاليد الاجتماعية تأثيراً قوياً على التطور الوظيفي للمرأة السعودية العاملة، وأن من أبرز أسباب نجاح المرأة المهني وترقيتها إلى الوظائف الريادية في الشركات محل الدراسة هي ثقافة المجتمع في مدينة جدة التي تتسم بالمرونة تجاه عمل المرأة.

ومن الدراسات العربية، دراسة أجرتها الغانم عام (2007م) هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تواجه المرأة في مجال العمل بشكل عام في دولة قطر وموقف المجتمع من تولي المرأة الوظائف القيادية، توصلت الدراسة إلى أن من أبرز العوامل التي تحول دون تقلد المرأة العاملة للوظائف القيادية تتمثل في نظرة المجتمع النمطية للمرأة، وتفضيله لعمل المرأة في المهن التقليدية كالتعليم والكتابة، فضلاً عن معارضة الرجال لتولي زوجاتهم وظائف قيادية. كذلك أجرت الرقب (2009) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أكثر المعوقات شيوعاً والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على منطقة غزة بفلسطين، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن أكثر المعوقات من وجهة نظر عينة الدراسة، هي المعوقات الاجتماعية، ثم المعوقات السياسية وأخيراً المعوقات الشخصية. وأوصت الدراسة بضرورة عقد البرامج التدريبية

□□□□□□ □□□□□□□□□ 15-2.indd 182 2/12/19 1:25 PM

لتنمية وتطوير المهارات الإدارية والقيادية للمرأة، بهدف رفع كفاءتها العلمية والمهنية لإشغال مواقع قيادية، وضرورة تبني خطة وطنية للمؤسسات الحكومية بمشاركة مؤسسات المجتمع المدني من أجل النهوض بواقع المرأة وتذليل الصعوبات التي تواجه عدم إنصافها مجتمعياً، وتشريعياً، ووظيفياً. وفي الأردن قام (Al-Manasra, 2013) بدراسة على عينة بلغت (117) مديرة في الإدارة الوسطى في الأجهزة الحكومية بهدف التعرف على تأثير كل من السقف الزجاجي (الممارسات التنظيمية -الثقافة الذكورية - الالتزامات الأسرية والاجتماعية للمرأة العاملة) وتأثيرها على تقدمها في المسار الوظيفي. وقد كشفت الدراسة أن السقوف الزجاجية المتمثلة في العوامل التنظيمية (الممارسات الإدارية والثقافة الذكورية السائدة داخل المنظمة) هي الأكثر تأثيراً وبصورة سلبية على تقدم المرة العاملة نحو أي وظائف إدارية عليا لكونها عوامل ليست داعمة لها.

ب. **الدراسات الأجنبية:**

قدم (Albrecht and Vroman, 2003) دراسة تحقق من خلالها من مدى وجود سقف زجاجي في مملكة السويد من عدمه. وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن ثمة فعلاً حالة من السقوف الزجاجية في السويد، تتمثل في الفجوة الكبيرة بين الذكور والإناث في توزيع الأجور على مستوى الوظائف العليا، وأن الإناث تقبل الوظائف العادية أو المتوسطة الأقل طلباً والتي يمكن أن تتساوى فيها بأجور الذكور. كذلك تتبعت لاشن (Lashin, 2006) في دراستها الأسباب والمبررات المنطقية لتدخل الحكومة الأمريكية من خلال سياساتها ومبادراتها المختلفة لتطوير ريادة المرأة (Women Entrepreneurs)، حيث استنتجت أن ذلك يعود لإدراك الحكومة الأمريكية للدور الذي تقوم به ريادة المرأة في دعم التنمية الاقتصادية، وخلق فرص العمل وإبراز التنوع والتخلص من مشكلة السقوف الزجاجية أمام المرأة، وإيصالها إلى مستويات عليا في الإدارة. وفي أستراليا أعدت (Smith et al., 2012) دراسة لقياس مدى اعتقاد عينة حجمها (550) امرأة عاملة بوجود ظاهرة السقف الزجاجي، وقد توصلت إلى نتيجة مفادها أن لدى عينة الدراسة أربعة اتجاهات: فالاتجاه الأول يرفض فكرة وجود سقف زجاجي، والثاني ينظر للأمر بمرونة (Resilience)، والثالث يفضل الاعتزال (Resignation)، والاتجاه الرابع هو اتجاه الأغلبية التي تقر بوجود مشكلة السقف الزجاجي في المنظمات محل الدراسة. وفي باكستان سلطت دراسة (Khan et al., 2012) الضوء على ظاهرة السقوف الزجاجية من زاوية مختلفة، حيث سعت إلى فحص تأثير السقف الزجاجي على أداء ورضا الموظفين في المنظمات، بالتطبيق على مدينتي (لاهور وإسلام أباد)، من خلال توزيع استبانة على (375) مفردة. وقد استنتجت الدراسة بأن هناك مستوى معتدل من الترابط بين متغير السقوف الزجاجية وأداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، وأنه يمكن تحسين مستوى رضا الموظفين وأدائهم بخفض مستوى السقف الزجاجي في المنظمة. فضلاً عن ذلك تم دراسة ظاهرة السقف الزجاجي في

15-2.indd 183 2/12/19 1:25 PM

كل من: فرنسا وتركيا، من قبل الباحث (Akpinar-Sposito, 2013)، والذي سعى من خلالها للمقارنة بين السقوف الزجاجية التي تواجه النساء العاملات في كلا البلدين (تركيا وفرنسا). وقد أظهرت الدراسة بأن للنساء في كلا البلدين وجهة نظر مشتركة حول معوقات التقدم الوظيفي على الرغم من الاختلافات التاريخية والاقتصادية والثقافية فيما بينهما، حيث كشفت الدراسة أن العمر والثقافة التنظيمية والتوازن بين العمل والحياة الأسرية وإنجاب الأطفال، هي أبرز العوامل المؤثرة في التقدم الوظيفي للمرأة العاملة. وأخيراً دراسة أجراها (Kothari and Bhatnagar, 2016) على عينة من العاملين والعاملات في قطاع البنوك في مومباي الهندية، وقد توصلت إلى وجود تأثير جوهري محدود للسقف الزجاجي في المرأة العاملة في قطاع البنوك، وأن البنوك محل الدراسة تمنح المرأة العاملة فرص الترقي بناء على أساس ما تمتلكه من خبرة ومعرفة والتزام وموهبة، ولكن مما يعيق نمو وتقدمها الحياة الزوجية (Married life)، والأمومة (Motherhood)، والانطباع السلبي للمجتمع نحوها.

يوضح العرض السابق أن الدراسات السابقة تختلف نسبياً في تحديد أسباب وعوامل نشأة مشكلة السقف الزجاجي، نظراً لاختلاف السياقات البيئة والثقافات الوطنية في كل بلد. ولعل من الأهمية بمكان الإشارة إلى جوانب الفرق بين هذه الدراسة والدراسات التي أجريت في السياق البيئي في السعودية، وهي دراسة (Al-Shaiban,2009)، ودراسة (Al Gosabi 2010)، ودراسة (Al-Faraj, 2010)، والذي يتمثل في مجال التطبيق والعينة المستهدفة. فدراسة الشيبان (Al-Shaiban, 2009) هدفت إلى التعرف على مشكلة السقف الزجاجي التي تواجه النساء السعوديات في المناصب الإدارية التنفيذية في بعض المنظمات (الخاصة والعامة) في مدينة جدة السعودية، وكذلك دراسة القصيبي (Al-gosaibi, 2010) التي كانت عبارة عن دراسة حالة على مستشفى سعد التخصصي (منشأة خاصة) محدودة النطاق تقع في مدينة الخبر السعودية، ونعلم أنه يكون من الصعوبة منهجياً تعميم نتائج مثل هذه الدراسات، وأما دراسة أبو الفرج (Abualfaraj, 2010) فكانت حول تحديات النساء السعوديات العاملات في (الشركات الخاصة) في مدينة جدة. بينما هذه الدراسة تم تطبيقها في مكان مختلف وهو مدينة الرياض، وقد ركزت بصورة أساسية على عينة من الموظفات العاملات في الأجهزة الحكومية (الوزارات) فقط في المركز الرئيس بالعاصمة الرياض.

□□□□□□ □□□□□□□□□ 15-2.indd 184 2/12/19 1:25 PM

المبحث الثالث: عرض النتائج وتفسيرها

تم في هذا المبحث عرض نتائج التحليل الإحصائي للإجابة عن أسئلة الدراسة، وعلى النحو التالي:

أولاً- خصائص أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (3): خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الوظيفة	إشرافية	69	21.5
	غير إشرافية	252	78.5
المؤهل العلمي	ثانوية فأقل	9	2.8
	دبلوم	18	5.6
	جامعية	242	75.4
	دراسات عليا	52	16.2
الحالة الاجتماعية	متزوجة	212	66.0
	عزباء	58	18.1
	مطلقة	41	12.8
	أرملة	10	3.1
العمر	أقل من (25) سنة	6	1.9
	من (25) سنة إلى أقل من (30) سنة	77	24.0
	من (30) سنة إلى أقل من (40) سنة	145	45.2
	(40) سنة فأكثر	93	29.0
المرتبة الوظيفية	أقل من المرتبة السادسة	81	25.2
	من السابعة إلى أقل من العاشرة	148	46.1
	من العاشرة إلى أقل من الثالثة عشرة	87	27.1
	من الثالثة عشرة وما فوق	5	1.6

15-2.indd 185 2/12/19 1:25 PM

يتضح من الجدول رقم (3) أن الغالبية العظمى (78.5٪) يعملن في وظائف غير إشرافية، بينما من يعملن في وظائف إشرافية يمثلن ما نسبته (21.5٪) فقط من إجمالي أفراد الدراسة. ومن حيث المؤهل العلمي يتضح أن الغالبية العظمى (91.6٪) من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي ودراسات عليا، مما يدعم الدراسة من ناحية أن أغلبية أفراد العينة على معرفة وخبرة بالبحث العلمي، ومن المرجح أن تعاملهم مع أداة الدراسة كان على درجة كبيرة من الجدية والموضوعية.

وفيما يتعلق بالحالة الاجتماعية تشير بيانات الجدول إلى أن الغالبية (66٪) من إجمالي أفراد الدراسة متزوجات، والبقية إما عازبات أو مطلقات، وكون الغالبية متزوجات فهذا يشير إلى أن العوامل الشخصية (الحياة الأسرية وتربية الأطفال) تطرح نفسها بقوة في طريق التقدم المهني للمرأة. وأما من حيث متغير العمر فيتضح أن ما نسبته (45.2٪) من إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين (30 - 40) سنة، وهم الفئة الأكثر ضمن أفراد الدراسة. ومن حيث المرتبة الوظيفية يتضح أن ما نسبته (46.1٪) من إجمالي أفراد الدراسة هن بالمرتبة الوظيفية (من السابعة إلى أقل من العاشرة).

ثانياً- النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة:

- **مستوى إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقوف الزجاجية في الجهاز الحكومي.**

سعت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك المرأة العاملة في الجهاز الحكومي السعودي، وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

جدول رقم (4): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور مستوى إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقوف الزجاجية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تسند المهام الوظيفية للمرأة العاملة في ضوء مؤهلاتها العلمية.	2.98	1.05
يكلّف الموظفون والموظفات بأداء نفس المهام والأعباء الوظيفية.	2.73	0.98
يُطلب من الموظفين والموظفات نفس مستويات الأداء والإنتاجية.	2.78	1.08
يحظى الموظفون والموظفات بنفس المعاملة والاحترام في العمل.	3.10	1.09
تشارك المرأة العاملة في وضع الخطط المستقبلية للعمل.	2.51	1.17
يتقبل الرجل المرأة العاملة كزميلة له في العمل.	3.10	0.89

□□□□□□ □□□□□□□□□ 15-2.indd 186 2/12/19 1:25 PM

توجد نظرة إيجابية نحو المرأة العاملة وقدراتها من قبل زملائها الموظفين.	3.13	0.92
تؤخذ وجهة نظر المرأة العاملة بالاعتبار في الاجتماعات المشتركة بين الموظفين الموظفات.	2.80	1.12
تُطبق على الموظفين والموظفات نفس الشروط عند الترقية الوظيفية.	2.88	1.13
يحصل الموظفون والموظفات على نفس فرص التدريب بغض النظر عن الجنس.	2.55	1.11
تحصل الموظفة على التدريب الذي يتناسب مع طبيعة عملها.	2.77	1.05
تقييم أداء الموظفين والموظفات يتم بناء على معايير علمية واضحة.	2.74	1.13
يُكافأ الموظفون والموظفات بناء على أدائهم بغض النظر عن الجنس.	2.78	1.16
الانتقال للعمل في مناطق أخرى يمنح المرأة العاملة فرصة تولي الوظائف القيادية عن غيرها.	3.64	1.08
معايير الترقية الوظيفية في الجهاز الحكومي معلنة وواضحة للجميع.	2.82	1.11
المتوسط العام	**2.89**	**0.72**

يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على محور **(إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقوف الزجاجية)** قد بلغ (2.89 درجه من 5)، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة على مقياس الدراسة (موافق إلى حد ما)، أي أن العاملات في الأجهزة الحكومية يشعرن (إلى حدٍ ما) بوجود ما يعرف بمشكلة (السقوف الزجاجية)، وهذه الإجابة المتحفظة تدل على أن هناك جملة من الممارسات تواجهها المرأة في بيئة العمل، من أبرزها ما طرح في الجدول رقم (4)، وهي مؤشرات تدل على وجود المشكلة بنسبة معينة، ومن أبرزها: عدم حصول الموظفين والموظفات على نفس فرص التدريب بغض النظر عن الجنس، ضعف إشراك المرأة العاملة في تخطيط العمل، وأن تقييم أداء الموظفين والموظفات لا يتم بناء على معايير علمية واضحة، وأن الموظفة لا تحصل على التدريب الذي يتناسب مع طبيعة عملها، وأنها لا تكلّف بأداء نفس المهام والأعباء الوظيفية

15-2.indd 187 2/12/19 1:25 PM

التي يكلف بها الموظفون، وأنه لا يُطلب منها نفس مستويات الأداء والإنتاجية المطلوبة من زملائها الموظفين، وأن المكافآت لا تتم بناء على الأداء بغض النظر عن الجنس.

- **أبرز العوامل التي تقف وراء مشكلة السقوف الزجاجية في الجهاز الحكومي.**

أولاً- العوامل الذاتية- الشخصية:

سعت الدراسة إلى التعرف على العوامل الذاتية النابعة من المرأة العاملة والتي تسهم في إنتاج مشكلة السقوف الزجاجية على مستوى الجهاز الحكومي، وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي كما يأتي:

جدول رقم (5): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد العوامل الشخصية المتعلقة ببروز مشكلة السقوف الزجاجية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إعطاء المرأة العاملة اهتمام أكبر لالتزاماتها الأسرية من مهامها الوظيفية	3.71	1.12
انشغال المرأة العاملة بأمورها الأسرية أكثر من قضية التطور والترقي الوظيفي	3.59	1.16
افتقار المرأة العاملة إلى الطموح الكافي للترقي في الوظائف القيادية	2.98	1.24
ضعف انضباط المرأة العاملة مقارنة بزميلها الرجل مما يحد من تقلدها للوظائف القيادية	2.86	1.24
ضعف متابعة المرأة العاملة للتطورات والمستجدات في مجال عملها	3.06	1.20
إحجام المرأة العاملة عن الترقي في وظائف قيادية خوفاً من الفشل في تكوين أُسر مستقرّة	3.17	1.22
عدم التوافق الزوجي يحد من سعي المرأة نحو تولي وظائف قيادية	3.53	1.21
المتوسط العام	**3.27**	**0.95**

□□□□□□ □□□□□□□□□ 15-2.indd 188 2/12/19 1:25 PM

تشير النتائج في الجدول رقم (5) والخاصة بالبعد الأول (العوامل الشخصية) والتابع لمحور (أسباب نشوء مشكلة السقوف الزجاجية ذات الصلة بعمل المرأة العاملة في الجهاز الحكومي) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على هذا البعد (العوامل الشخصية)، قد بلغ (3.27) درجه من (5)، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة على مقياس الدراسة (موافق إلى حد ما)، أي أن العاملات في الأجهزة الحكومية موافقات (إلى حدٍ ما) على أن العوامل الشخصية والذاتية تسهم في بروز مشكلة السقوف الزجاجية المتصلة بالمرأة العاملة في الجهاز الحكومي السعودي. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة الرقب (2009) والتي مفادها أن العوامل الشخصية كخوف بعض القيادات النسائية من المسؤولية وترددها في إبداء رأيها، وضعف طموحها تعد أبرز معوقات السلوك القيادي للمرأة العاملة في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة.

ثانياً- العوامل التنظيمية:

سعت الدراسة إلى التعرف على العوامل (التنظيمية) التي تسهم في إنتاج مشكلة السقوف الزجاجية على مستوى الجهاز الحكومي السعودي، وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

جدول رقم (6): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى بروز مشكلة السقوف الزجاجية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قلّة الكوادر النسائية المؤهلة لتولّي الوظائف القيادية في الجهاز الحكومي	3.61	1.21
استحواذ العنصر الرجالي على أغلبية الوظائف القيادية في الجهاز الحكومي	4.27	0.80
ممانعة الرجل بأن تكون رئيسته في العمل امرأة انطلاقاً من الثقافة الاجتماعية	4.13	0.91
وجود بعض الأنظمة واللوائح التي تقيد تقدم وتطور المرأة العاملة وظيفياً	3.89	0.85

15-2.indd 189 2/12/19 1:25 PM

محدودية مجالات العمل المتاحة أمام المرأة في الجهاز الحكومي بصفة عامة	3.98	0.90
نقص المهارات الإدارية لدى المرأة العاملة مما يقلل من فرصها في تقلد الوظائف الإدارية القيادية	3.30	1.17
ميل المسئولين في الجهاز الحكومي إلى اختيار الرجل للوظيفة القيادية في حال تساويه مع المرأة في الكفاءة والمؤهل.	4.17	0.78
تخوف الموظفين من تولي المرأة الوظائف القيادية مما يحد من سيطرتهم على مواقع صنع القرار	4.08	0.88
رأي المسئولين أن المرأة العاملة أقل قدرةً من الرجل في أداء العمل في المراكز القيادية	3.98	0.92
اعتقاد المسئولين أن المواقع القيادية تحتاج متطلبات فسيولوجية لا تتوفر لدى المرأة العاملة	4.03	0.87
عدم قدرة المرأة العاملة على العمل لأوقات متأخرة مما يحد من فرصها في تولي الوظائف القيادية	3.94	0.93
عدم تفضيل المرأة العاملة العمل في مناطق جغرافية مختلفة يحد من فرصها في تولي الوظائف القيادية	4.07	0.85
تركيز المرأة العاملة على الجوانب الإنسانية في العمل مقابل تركيز الرجل على مهام العمل والترقية	3.67	1.06
المتوسط العام	**3.91**	**0.59**

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (6) الخاصة ببُعد (العوامل التنظيمية) التابع لمحور (العوامل التي تقف وراء بروز مشكلة السقوف الزجاجية المتعلقة بالمرأة العاملة في الجهاز الحكومي) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على هذا البعد (العوامل التنظيمية) قد بلغ (3.91 درجه من 5) وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة على مقياس الدراسة (موافق)، أي أن العاملات في الأجهزة الحكومية يبدين الموافقة على أن العوامل التنظيمية (دعم الإدارة العليا وسياسات الأجور والإجازات والترقيات وجدولة العمل والتدريب والثقافة التنظيمية ونحو ذلك)، كلها تسهم بنسب متفاوتة في إنتاج مشكلة السقوف الزجاجية التي تواجه المرأة العاملة في الجهاز الحكومي السعودي. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Al-Shaiban, 2009)

15-2.indd 190 2/12/19 1:25 PM

بـأن أعلـى خمسـة حواجـز تواجـه الإناث فـي السـعودية هي ضعـف التوجيـه، والمواقـف الذكورية المنحـازة ضـد المـرأة والفجـوة فـي المرتبـات وضعـف الدعـم مـن الإدارة العليـا، كذلـك تتفـق إلـى حـد مـا مـع دراسـة (Akpinar-Sposito, 2013) حـول أسـباب مشـكلة السـقف الزجاجي في كل مـن فرنسـا وتركيـا، والتـي توصلـت إلـى أن مـن أبـرز أسـبابها: الثقافـة التنظيمية وغياب سياسـات الموازنـة بيـن العمل والحياة الأسـرية.

ولمعرفـة أي مـن تلـك العوامـل (الأسـباب) هـي الأكثـر شـدة فـي نشـوء مشـكلة السـقوف الزجاجيـة فـي الجهـاز الحكومـي تـم ترتيـب المتوسـطات الحسـابية للأبعـاد الثلاثـة السـابقة، وكمـا هـو مبيـن بالجـدول التالـي:

جدول رقم (7): العوامل (أسباب) نشوء مشكلة السقوف الزجاجية في الجهاز الحكومي

أبعاد محور (أسباب مشكلة السقوف الزجاجية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
العوامل الشخصية	3.27	0.96	موافق إلى حدٍ ما
العوامل التنظيمية	3.91	0.59	موافق
المتوسط الاجمالي	**3.59**	**0.77**	**موافق**

يتضـح مـن الجـدول رقـم (7) أن المتوسـط الإجمالـي العـام لمحـور (أسـباب نشـوء مشـكلة السـقوف الزجاجيـة التـي تواجـه المـرأة العاملـة فـي الجهـاز الحكومـي) ببعديـه (الشـخصي-التنظيمـي) قـد بلـغ (3.59 درجـه مـن 5)، وهـو يقـع ضمـن فئـة (موافـق) علـى المقياس المسـتخدم فـي الدراسـة، ممـا يعنـي أن عينـة الدراسـة تبـدي (الموافقـة المرتفعـة نسـبياً) علـى أن هنـاك عـدة عوامـل (ذاتيـة وتنظيميـة) تسـهم بنسـب متفاوتـة فـي إنتـاج وبـروز تلـك المشـكلة. كمـا يتضـح مـن خـلال المتوسـطات الحسـابية الـواردة فـي الجـدول ذاتـه أن (العوامـل التنظيميـة) تأتـي بالمرتبـة الأولـى بيـن أسـباب نشـوء المشـكلة فـي الجهـاز الحكومـي بمتوسـط حسـابي (3.91) وانحـراف معيـاري (0.59)، ثـم تأتـي (العوامـل الشـخصية/ الذاتيـة) بمتوسـط حسـابي (3.27) وانحـراف معيـاري (0.96)، وهـذه النتيجـة تتفـق مـع دراسـة الأحمـدي (Al-ahmadi, 2011) حـول التحديـات التـي تواجـه المـرأة العاملـة السـعودية، حيـث أكـدت أن أبـرز مـا تواجهـه هـي تحديـات تنظيميـة فـي المقـام الأول (تحديـات هيكليـة، ونقـص المـوارد، وضعـف التمكيـن الإداري)، بينمـا التحديـات الشـخصية والثقافيـة تأتـي فـي المرتبـة الأخيـرة.

15-2.indd 191 2/12/19 1:25 PM

- **السبل الكفيلة بالحد من مشكلة السقوف الزجاجية في الجهاز الحكومي.**

سعت الدراسة إلى اقتراح عدد من الأفكار التي قد تمثل معالجات وحلول لمشكلة السقوف الزجاجية، واستقصاء رأي عينة الدراسة نحوها، وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي كما يأتي:

جدول رقم (8): استجابات أفراد عينة الدراسة على محور السبل الكفيلة بالحد من مشكلة السقوف الزجاجية في الجهاز الحكومي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تغيير الاتجاهات السلبية للمجتمع نحو عمل المرأة	4.45	0.76
نشر الوعي بأهمية مشاركة المرأة العاملة في التنمية الوطنية	4.51	0.69
سن التشريعات الوطنية التي تدعم قضايا المرأة العاملة بشكل عام	4.43	0.77
إزالة التحيزات الاجتماعية التي تشجع التمييز الوظيفي بين الجنسين	4.45	0.76
الاهتمام بتطوير قدرات ومهارات المرأة العاملة مما يمكنها من الترشح للوظائف القيادية	4.51	0.73
اهتمام المرأة العاملة بالتنمية الذاتية مما يساعد في ترقيتها وظيفياً	4.51	0.67
توفير دور حضانة كافية في مواقع العمل الحكومي لرعاية أبناء الموظفات	4.62	0.64
توفير صيغ عمل مرنة لتتمكن المرأة العاملة من التوفيق بين حياتها الأسرية وحياتها العملية	4.52	0.70
تعزيز ثقة الرجل بقدرات المرأة العاملة مما يمكنها من أداء دورها الوظيفي والارتقاء في وظائف قيادية	4.49	0.73
المتوسط العام	**4.50**	**0.54**

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على محور (السبل الكفيلة بالحد من مشكلة السقوف الزجاجية ذات الصلة بالمرأة العاملة في الجهاز الحكومي السعودي) قد بلغ (4.50 درجه من 5)، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة (الخامسة) على مقياس الدراسة (موافق بشدة)، أي أن العاملات في الأجهزة الحكومية يبدين

15-2.indd 192 2/12/19 1:25 PM

الموافقة الشديدة على ما ورد في هذا المحور من مقترحات للحد من مشكلة السقوف الزجاجية ذات الصلة بالمرأة العاملة في الجهاز الحكومي السعودي.

- **فاعلية الجهود الحكومية لمواجهة مشكلة السقوف الزجاجية من وجهة نظر المرأة العاملة.**

سعت الدراسة إلى التعرف على فاعلية الجهود الحكومية لتغلب المرأة العاملة على مشكلة الحاجز الزجاجي وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

جدول رقم (9): استجابات أفراد عينة الدراسة حول الجهود المبذولة من قبل الحكومة لتشجيع المرأة على كسر الحاجز الزجاجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجهود الحكومية لتشجيع المرأة على كسر الحاجز الزجاجي وتقلد الوظائف القيادية	3.63	0.82

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة نحو الجهود المبذولة من قبل الحكومة السعودية لتشجيع المرأة العاملة على كسر الحاجز الزجاجي وتقلد الوظائف القيادية الحكومية، قد بلغ (3.63 درجة من 5) وبانحراف معياري (0.82)، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة على مقياس الدراسة (موافق)، أي إن العاملات في الأجهزة الحكومية يبدين الموافقة على أن الجهود الحكومية المبذولة في هذا المجال تبدو فعالة.

المبحث الرابع: أهم النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، من أبرزها:

- **مستوى إدراك المرأة العاملة في الأجهزة الحكومية لمشكلة السقوف الزجاجية:** أبدت عينة الدراسة من العاملات في الجهاز الحكومي الموافقة (إلى حد ما) على أنهن يدركن مشكلة السقوف الزجاجية، ويشعرن بوجودها في بيئة العمل.
- **العوامل التي تقف وراء مشكلة السقوف الزجاجية:** أبدت عينة الدراسة (الموافقة) على أن (العوامل التنظيمية) تأتي في المرتبة الأولى، تليها (العوامل الشخصية) بدرجة أقل (إلى حد ما) كأبرز العوامل التي تقف وراء بروز مشكلة السقوف

□□□□□□ □□□□□□□□□ 15-2.indd 193 2/12/19 1:25 PM

الزجاجية في الجهاز الحكومي.

- **السبل الكفيلة بالتغلب على مشكلة السقوف الزجاجية:** أبدت عينة الدراسة **(الموافقة الشديدة)** على أهمية ما طرحته الدراسة من مقترحات ومعالجات للمشكلة.

- فاعلية الجهود الحكومية لمواجهة مشكلة السقوف الزجاجية وتشجيع المرأة وتمكينها من الوصول للوظائف القيادية الحكومية العليا، فقد أبدت عينة الدراسة **(الموافقة المرتفعة نسبياً)** على فعالية جهود الحكومة في هذا المضمار.

وفي ضوء تلك النتائج، طرحت الدراسة عدداً من التوصيات، وهي كما يلي:

- أن تسعى المرأة العاملة بصورة مستمرة لتطوير وتنمية ذاتها، بما يساعد في بناء قدراتها القيادية، وذلك من خلال الوسائل العصرية المتاحة كالبرامج التدريبية المحوسبة في الإدارة والقيادة، وكذلك المؤلفات العلمية في هذا المجال.

- رصد التشريعات واللوائح المتعلقة بالمرأة، والتي تشكل قيداً على حرية وحركة المرأة في المجتمع عموماً، وفي مجالات العمل خصوصاً، وإعادة النظر فيها وبما لا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية.

- توسيع قاعدة مشاركة المرأة، ودعم جهودها وطموحها للوصول إلى الوظائف القيادية العليا، وذلك من خلال إصدار قرارات سياسية تدعم هذا التوجه، ومنها -على سبيل المثال- سياسة الحصص (Quota) لتمكينها من التواجد والحضور في المواقع الحكومية المهمة بشكل عادل.

- منح المرأة العاملة فرص التدريب - داخلياً وخارجياً - وبما يتناسب مع طبيعة وظيفتها ويبني لديها المهارات والقدرات اللازمة لمستقبل وظيفي وقيادي أفضل.

- تبني سياسات صديقة للمرأة العاملة تساعدها على المواءمة بين مهامها الوظيفية ومسؤولياتها الأسرية مثل صيغ العمل المرنة من خلال تطبيق بعض الاستراتيجيات مثل: أسبوع العمل المضغوط (Compressed Workweek) أو المشاركة في العمل (Job sharing) أو العمل من المنزل (Telecommute) ونحو ذلك. وكذلك العمل كلما أمكن على توفير خدمات ومراكز الرعاية والحضانة والنوادي لأبناء العاملات داخل الأجهزة الحكومية.

□□□□□□ □□□□□□□□□ 15-2.indd 194 2/12/19 1:25 PM

قائمة المصادر و المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. إسماعيل، علا علاء الدين. (2003م). محددات الدور وأنماط السلوك التنظيمي للمرأة المصرية في مجال الإدارة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان، جمهورية مصر العربية.
2. بخاري، نوال. (2009). التحديات التي تواجه القيادة الإدارية النسائية السعودية في ظل العولمة. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأمريكية، لندن.
3. جرينبرج، جيرالد؛ وبارون، روبرت. (2004م). إدارة السلوك في المنظمات. (ترجمة رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني). الرياض، دار المريخ.
4. الخمشي، سارة صالح عيادة. (2014م). المعوقات التي تواجه المرأة في تولي المناصب القيادية. مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ع (52)، (3 – 26).
5. الرقب، مؤمنة. (2009). معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي في غزة وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
6. الرفاعي، جميلة عبد القادر. (2012م). اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة (سيداو): حقيقتها، آثارها، وموقف الشريعة منها. مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، مج (27)، ع (91)، (559 - 605).
7. زايد، عادل محمد. (2006م). العدالة التنظيمية: المهمة الجديدة لإدارة الموارد البشرية. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
8. الطريف، غادة بنت عبدالرحمن. (2014م). معوقات تمكين المرأة السعودية في سوق العمل. مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، مج (21)، ع (88)، (68 - 89).
9. العمر، بدران بن عبد الرحمن. (2004م). التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج spss ، ط1. الرياض، معهد الدراسات الصحية.
10. عبد الله، خزنة ناصر. (2008م). تنمية المهارات القيادية للمرأة العاملة في الأجهزة التعليمية الحكومية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
11. الغانم، كلثم علي. (2007م). معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية في المجتمع القطري، دراسة ميدانية صادرة عن مركز العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قطر.
12. القحطاني، سالم، والعامري، أحمد، وآل مذهب، معدي، والعمر، بدران. (1434هـ). منهج البحث في العلوم السلوكية، ط1. الرياض: العبيكان.
13. موفق، سهام، وهيشر، سميرة. (2015م). المرأة العاملة والمناصب القيادية: دراسة لظاهرة السقف الزجاجي. أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (17)، جامعة بسكرة، الجزائر، (244 - 260).
14. ماثيز، روبرت، وجاكسون، جون. (2009م). إدارة الموارد البشرية. (ترجمة محمود فتوح). حلب، دار شعاع للنشر.
15. موقع رؤية المملكة 2030، متاح على (file:///C:/Users/sama/Downloads/Saudi_Vision2030_AR.pdf). (تاريخ الدخول :20-1-2017م).

15-2.indd 195 2/12/19 1:25 PM

16. موقع وزارة التعليم، الإدارة العامة للتخطيط والسياسات. (1436هـ). الأهداف والسياسات لخطة التنمية العاشرة 1441/40-1437/36هـ (2015 - 2019). (http://www.moe.gov.sa/ar/Pages/default.aspx). (تاريخ الدخول :2017-1-20م).

17. موقع هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، الأنظمة الأساسية. (27 / 8 / 1412هـ). قرار مجلس الوزراء رقم (120) وتاريخ 1425/4/12هـ بشأن زيادة فرص ومجالات العمل أمام المرأة السعودية. (https://boe.gov.sa). (تاريخ الدخول:2017-1-25م).

18. موقع وزارة الخدمة المدنية. إحصاءات الموظفين لعام (2015م). (https://www.mcs.gov.sa/pages/default.aspx). (تاريخ الدخول :2017-1-20م).

19. نايجرو، لويد؛ ونايجرو، فيليكس؛ وكيللو، إدوارد. (2011م). الإدارة الحديثة لشئون الموظفين. (ترجمة منصور المعشوق). معهد الإدارة العامة، الرياض.

20. نجم، نجم عبود. (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. ط1. عمان، دار صفاء للطباعة والنشر التوزيع.

21. ويلسون، دافيد. (1999). استراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات. (ترجمة تحية عمارة). القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.

22. الهيئة العامة للإحصاء. (2015). نشرة مسح القوى العاملة 2015م (www.stats.gov.sa/ar:) (تاريخ الدخول :2017-1-20م).

23. وارنر، جون، وسايمون، رندي. (2012م). تنمية الموارد البشرية. (ترجمة عبد المحسن نعساني). الرياض، مطابع جامعة الملك سعود.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

Abualfaraj, S. (2010). The Challenges face Saudi Women to reach high managerial positions in big organizations in Jeddah. MSC Human Resource Management. The University of Sheffield Management School, United Kingdom.

Aeran, A.(2014). Glass ceiling: a probable speed-braker in the production of quality female management professionals. Indian Journal of Scientific Research, 5.(2): 175-199. Retrieved (1-1-2017) from https://www.ijsr.in/upload/569116923IJSR_Chapter_30.pdf.

Akpinar-Sposito, C. (2013). The Glass Ceiling:Structural, Cultural and Organizational Career Barriers for French and Turkish Women Executives. Retrieved (1-1-2017) from https://halshs. archives - ouvertes.fr/halshs-00834098/document.

Al-Ahmadi, H. (2011). Challenges facing women leaders in Saudi Arabia. Human Resource Development International, 14(2), 149-166 (2011). Human resource development international 14 (2): 149-166. Retrieved (1-1-2017) from doi.org/10.1080/ 13678868 .2011.558311.

Albrecht, J., Björklund, A., and Vroman, S. (2003). Is there a glass ceiling in Sweden?. Journal of Labor economics, 21(1): 145-177. Retrieved (1-1-2017) from https://doi.org/10.1086/344126.

□□□□□□ □□□□□□□□□ 15-2.indd 196 2/12/19 1:25 PM

Al-gosaibi, O. (2010). Are Women in Saudi Arabia Able to Break through the Glass Ceiling? .A Case Study of the SAAD Specialist Hospital in East Saudi Arabia. (Unpublished master's thesis). Queen Mary university of London, London.

AlMunajjed, M. (2010).Women's Employment in Saudi Arabia: A Major Challenge. Retrieved (1-1-2017) from http:// www.arabdevelopmentportal.com/ sites/default/files/ publication/ 235. womens_employment_in_saudi_arabia_a_major_challenge.pdf.

Al-Manasra, E. A. (2013). "What Are the Glass Ceiling" Barriers Effects on Women Career Progress in Jordan?.International Journal of Business and Management 8.(6): 40- 46. doi:10.5539/ijbm.v8n6p40.

Al-Shaiban, H. (2009). Leadership Challenges Faced by Saudi Women: Developing a Mentoring Program to Overcome Gender and Cultural Barriers. University of La Verne, La Verne, California.

Carlson, A. (1995).The glass ceiling task force report. Retrieved (1-1-2017) from http:// server .admin.state.mn.us/pdf/glassceil.pdf.

Federal Glass Ceiling Commission. (1995). Solid Investments: Making Full Use of the Nation's Human Capital. Retrieved (1-1-2017) from https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent. cgi?referer =https:// www. google.ca/&httpsredir=1&article=1117&context =keyworkplace.

Hausmann, R. (2014). The global Gender Gap Report. world economic forum. Retrieved (1-1-2017) from http://www3.weforum. org/ docs/ GGGR14/GGGR_ CompleteReport_2014.pdf.

International Labor organization. (2015). Gaining Momentum: Women in business and management (2015), Geneva. Retrieved (1-1-2017) from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ @dgreports/ @dcomm/ @publ/documents/publication/wcms_334882.pdf.

Jackson, J., Elizabeth, O., and Leon. R. (2014). Measuring Glass Ceiling Effects in Higher Education: Opportunities and Challenges. Retrieved (1-1-2017) from file:///C:/Users/sama/ Downloads/ MeasuringGlassCeilingEffectsE-Book.pdf.

Khan, M. M., Ur-Rehman, Z., and Dost, M. K. (2012). The Glass Ceiling Vs. Employee Performance Impact on Employees'' Satisfaction Level in The Organization. Singaporean Journal of Business Economic, and Management Studies, Vol.1, (3): 59-75. Retrieved (1-1-2017) from https://www.singaporeanjbem.com/ pdfs/SG_VOL_1(3)/6.pdf.

Kothari, H., and Bhatnagar, S. (2016). A Study of Glass Ceiling in Software Sector of Mumbai City, Maharashtra (With special reference to women work-force). International Journal in Management & Social Science, 4 (3): 212-220. Retrieved (1-1-2017) from http://www.indianjournals.com/ ijor.aspx? target =ijor:ijmss& volume =4&issue =3&article=022.

□□□□□□ □□□□□□□□□ 15-2.indd 197 2/12/19 1:25 PM

Lashin, R.(2006). The role of Government in Promoting Female Entrepreneurship: Case Study of the United States. (Unpublished master's thesis). United States, Oregon University.

Mathis, R. L., and Jackson, J. H. (2010). Human resource management. (13th Edition). Nelson Education.

Marinakou, E.(2014). The Glass Ceiling and women in management in the Middle East: Myth or reality. The Journal of American Business Review, Cambridge, Vol. 3, (1): 1-8. Retrieved (1-1-2017) from http://eprints.bournemouth.ac.uk/ 28063/3/.

Öge, S., Karasoy, A., and Kara, Ö. (2014). A Research on Glass Ceiling Syndrome Career Barriers of Women Academics. World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, 8.(9): 3011-3020. Retrieved (1-1-2017) from https://waset.org/publications/9999427/ a-research-on-glass-ceiling-syndrome-career-barriers-of-women-academics.

Smith, P., Crittenden, N., and Caputi, P .(2012). Measuring women's beliefs about glass ceilings: development of the Career Pathways Survey. Gender in Management: An International Journal, 27 (2): 68-80. DOI 10.1108/17542411211214130.

Taylor III, L. J., and Waggoner, J. (2008). Goldratt's thinking process applied to the problems associated with the glass ceiling effect. Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict: 83-86. Retrieved (1-1-2017) from https:// search.proquest .com/ openview/ 57e61c2a5780eb92ffa 3b09869b6 1715/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38769.

United Nations Women. (2015). Press release: Sluggish progress on women in politics will hamper development. Retrieved (1-1-2017) from http://www.unwomen.org/en/news/stories/2015/3/press-release-sluggish-progress-on-women-in-politics-will-hamper-development.

World Economic Forum. (2014). the global gender gap report 2015 .Geneva. Switzerland. Retrieved (1-1-2017) from http://www3. weforum.org/docs/GGGR14/GGGR CompleteReport _2014.pdf.

World Economic Forum. (2015). the global gender gap report 2015.10th Edition. .Geneva. Switzerland. Retrieved (1-1-2017) from http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/cover.pdf.

Worldwide Guide to Women in Leadership. (2013). Retrieved (1-1-2017) from http:// www .guide2womenleaders.com.

www.surveysystem.com.available at https://www.surveysystem. com/ sscalc.htm. (Access date, 20-1-2017).

□□□□□□ □□□□□□□□□ 15-2.indd 198 2/12/19 1:25 PM

Translated Romanized Arabic References: **ترجمة مصادر ومراجع اللغة العربية:**

1. Ismail, Oula Alaeddin. (2003). Determinants of the role and patterns of organizational behavior among Egyptian women in the field of management. (Unpublished PhD thesis), Helwan University, Egypt.
2. Bukhari, Nawal. (2009). Challenges facing Saudi women's leadership in globalization. Unpublished doctoral thesis, American University, London.
3. Greenberg, Gerald; and Baron, Robert. (2004). Conduct Management in Organizations, Translated by Rifai Mohammed Rifai, Ismail Ali Bassiouni. Riyadh: Dar Al-Marikh.
4. Al-Khamshi, Sarah Saleh Iyada. (2014). 'Obstacles facing women in holding leadership positions', Journal of Social Work, Egyptian Association of Social Workers, p. (52), (3-26).
5. Al-Raqb, Momina. (2009). Obstacles facing women's practice of leadership behavior in higher education institutions in Gaza and ways to overcome them (Unpublished Master Thesis), Islamic University, Gaza.
6. Al-Rifai, Jamila Abdel-Qader. (2012). The convention to eliminate all forms of Discrimination against women (CEDAW): its truth, its effects, and the position of the Sharia. Journal of Sharia and Islamic Studies, Vol. 27, p (91), (559-605).
7. Zayed, Adel Mohammed. (2006). Organizational Justice: The New Mission of Human Resources Management. Cairo: Arab Organization for Administrative Development.
8. Al-Tarif, Ghada bint Abdulrahman. (2014). 'Obstacles to the empowerment of Saudi women in the labor market', Journal of the Future of Arab Education, Cairo, (21), p (88), (68-89).
9. Al-Omar, Badran bin Abdul Rahman. (2004). Statistical Analysis of Data Using the SPSS Program, (1st ed.), Riyadh: Institute of Health Studies.
10. Abdullah, Khazna Nasir. (2008). Developing the leadership skills of women working in government educational institutions in Saudi Arabia (unpublished MA thesis), Cairo University, Egypt.
11. Al-Ghanim, Kaltham Ali. (2007). Obstacles to Women's Leadership in the Qatari Society: a Field Study, Center for Social and Human Sciences, Qatar University.
12. Al-Qahtani, Salem, Al-Amri, Ahmad, Al-Madhab, Maadi, Omar and Badran. (1434 AH). Research Methodology in Behavioral Sciences, (1st ed.), Riyadh: Al-Abikan.

□□□□□□ □□□□□□□□□ 15-2.indd 199 2/12/19 1:25 PM

13. Muwaffaq, Siham, and Hisher, Samira. (2015). 'Working women and leadership positions: a study of the question of glass ceiling', Economic and Administrative Research, No. 17, University of Biskra, Algeria, (244-260).

14. Matthews, Robert, and Jackson, John. (2009). Human Resource Management, translated by Mahmoud Fattouh, Aleppo: Dar Shoaa Publishing.

15. Kingdom Vision 2030, retrived 20 January, 2017 from www. Saudi_Vision2030_ AR.pdf. (Date of entry: 20-1-2017).

16. Site of the Ministry of Education, General Directorate of Planning and Policy. (1436 AH). Objectives and Policies for the Tenth Development Plan 36 / 1437-40 / 1441H (2015-2019). Retrieved 20-1-2017 from http://www.moe.gov.sa/en/Pages/default. aspx

17. Website of the Council of Ministers Expert Body, Regulations. (27/8/1412 e). Cabinet Decision No. (120) dated 1425/4 / 12H on increasing opportunities and areas of work for Saudi women. (https://boe.gov.sa). (Date of entry: 25-1-2017).

18. The Ministry of Civil Service Website, Staff Statistics (2015), retrieved 20-1-2017 from https://www.mcs.gov.sa/pages/default.aspx

19. Naygero, Lloyd; Nayegro, Felix; and Kylo, Edward. (2011). Modern Management of Personnel Affairs. Translation by Mansou r Al-Ma'shouq. Institute of Public Administration, Riyadh.

20. Najm, Najm Abboud. (2011). Administrative Leadership in the 21st Century. (1st ed.), Amman: Dar Safa for Printing and Publishing Distribution.

21. Wilson, David. (1999). Strategy of Change: Concepts and Debates, translated by Tahiyya Emara, Cairo: Dar Al Fajr for Publishing and Distribution.

22. General Authority of Statistics. (2015). Labor Force Survey 2015 (www.stats.gov.sa/ ar) (entry date: 20-1-2017).

23. Warner, John and Simon, Randy. (2012). Human Resource Development, translated by Abdel Mohsen Na'assani, Riyadh: King Saud University Press

□□□□□□ □□□□□□□□□ 15-2.indd 200 2/12/19 1:25 PM

Perception of the Saudi Female Workers of the Problem of Glass Ceilings: a Field Study on Governmental Bodies in Riyadh city

Abdulmalek Taher Ahajj

Nouf Abdullah Al Naser

College of Business Administration - King Saud University

Riyadh - K.S.A.

Abstract:

The main aim of this research is to measure the perception of female Saudi government employees regarding the phenomenon of glass ceiling. The specific goal of this research is to identify the causes and ways of overcoming the glass ceiling problem. The research also seeks to examine the government's efforts in encouraging woman to breach this ceiling so as to fill leadership positions. Data were collected from current administrative female employees working in the government sector. The results showed that female employees in the government sector are to a certain extent aware of the problem of the glass ceiling. In addition, the results indicated that organizational factors come in the first place as it contributes to the relative aggravation of the problem. Organizational factors were followed by personal characteristics as second contributing factors. Finally, the majority of the study participants have agreed on the effectiveness of the government efforts to employ women in leadership positions.

Keywords: Glass Ceiling, Leadership, Female Leadership, Women's Employment, Saudi Women.

15-2.indd 201 2/12/19 1:25 PM