



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

**دور السقف الزجاجي في إمكانية تقليص  
الترقية لدى عينة من النساء العاملات  
" دراسة حالة جامعة غرداية "**

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص : إدارة أعمال

اشراف :

إعداد الطلبة:

الأستاذ هواري معراج

قريدة أسماء

بو لطباق فاطمة

نوقشت علنيا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والإسم	الرتبة	الصفة
قلبازة أمال	محاضرة ب	رئيسا
هواري معراج	أستاذ	مشرفا
بلعربي محمد	أستاذ مؤقت	مشرفا مساعدا
بوقرة إيمان	محاضرة أ	مناقشا

السنة الجامعية : 2020/2019

## إهداء

أهدي هذا العمل إلى أمي ، عائلتي الحبيبة ، لا يكفيكم ولا يسعني الشكر على ما  
على ما قدمتماه لي ، ولا أنسى بالطبع زملائي وزميلاتي في الدراسة الذين كانوا  
رفقاء دربي

وفي النهاية أشكر كل امرأة عاملة ، واثقة ومجدة في عملها لترتقي بهذا المجتمع  
وتعلى من شأنه

أسماء

## إهداء

إلى سندي وقوتي بعد الله ، إلى من علموني واظهروا لي ما هو أجمل من الحياة ،  
عائتي .

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات ، إلى من سأفتقدهم ويفتقدوني إلى من  
جعلهم الله إخوتي ، إلى صديقتي وزميلاتي ، إلى طلاب قسم علوم التسيير .

فاطمة

# شكر وعرّفان

حمداً وشكراً لله سبحانه وتعالى الذي أعانني على إنجاز هذه الدراسة

كما أقدم شكري الخالص للأستاذ هواري معراج والأستاذ بلعربي محمد على

توجيهاتهم ونصائحهم القيمة التي على ضوئها تم إنجاز هذه الدراسة .

إلى أساتذتي الأعزاء الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا ، فلهم الشكر

والعرّفان

## الملخص :

تناولت هذه الدراسة وضع المرأة في العمل والإدارة ، فبالرغم من سعيها لتطوير كفاءتها ومهارتها حتى تنال مكانة في سوق العمل ، وتعرضها لنفس الصعوبات والضغوطات التي يتعرض لها الرجل إلا أنها لاتزال تتعرض إلى كثير من الضغوطات التي تمنعها من التقلد بالمناصب العليا ، وهذا ما يقودنا إلى طرح التساؤل التالي : ماهي المعوقات التي تتعرض لها المرأة وتمنعها من الوصول إلى مناصب عليا ؟ ومن خلال هذه الدراسة سنسلط الضوء على ظاهرة السقف الزجاجي باعتباره من أبرز المعوقات التي تواجه المرأة في مسارها الوظيفي ، وذلك من خلال تعريفها وتشخيص أسبابها والآثار المترتبة عنها .

الكلمات المفتاحية : ظاهرة السقف الزجاجي ، المرأة العاملة ، الترقية .

## Abstract :

This study dealt with the status of woman in work and administration in spite of its endeavor to develop its competence and skills ,in order to gain a place in the labor market , and exposing her to the same difficulties as men ,but she is still subjected to many pressures that prevent her from assuming higher positions ,and this leads us to ask the question :what are the obstacles that women face and prevent them from reaching higher positions through this study ,we will shed light on the glass ceiling phenomenon as one of the most important obstacles that women face in their career path , and that by defining it and diagnosing its causes and implications .

**Key words** : the phenomenon of the glass ceiling , women working , promotion

فهرس المحتويات :

الصفحة	المحتويات
V	الإهداء
II	الشكر
V	الملخص
V	الفهرس
V	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
أ-ب-ج-د-هـ	مقدمة عامة
الفصل الاول : أدبيات ومفاهيم نظرية	
المبحث الاول: الادبيات النظرية للسقف الزجاجي و الترقية	
المطلب الاول: ماهية السقف الزجاجي	
02	الفرع الاول: نظرة تاريخية عن السقف الزجاجي
03	الفرع الثاني: مفهوم السقف الزجاجي
06	الفرع الثالث: أسباب السقف الزجاجي
07	الفرع الرابع: آثار السقف الزجاجي

المطلب الثاني: العوامل التي تقف وراء مشكلة السقف الزجاجي والحلول للقضاء عليها	
08	الفرع الاول: العوامل التي تقف وراء مشكلة السقف الزجاجي
10	الفرع الثاني: الحلول للقضاء على مشكلة السقف الزجاجي
11	استراتيجيات لكسر السقف الزجاجي
المطلب الثالث : أساسيات حول الترقية	
12	الفرع الأول : مفهوم الترقية
13	الفرع الثاني : أنواع الترقية
15	الفرع الثالث : أهداف و أهمية الترقية
17	الفرع الرابع : اثار الترقية
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	
19	المطلب الاول:الدراسات العربية
23	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
24	التعليق على الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة	
المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة	
27	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
31	المطلب الثاني : طرق وأدوات الدراسة

المبحث الثاني : الدراسة التطبيقية ( الطريقة والإجراءات )	
42	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
59	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ، عرض نتائج العامة
63	خلاصة الفصل
64	الخاتمة
65	قائمة المراجع
73	الملاحق

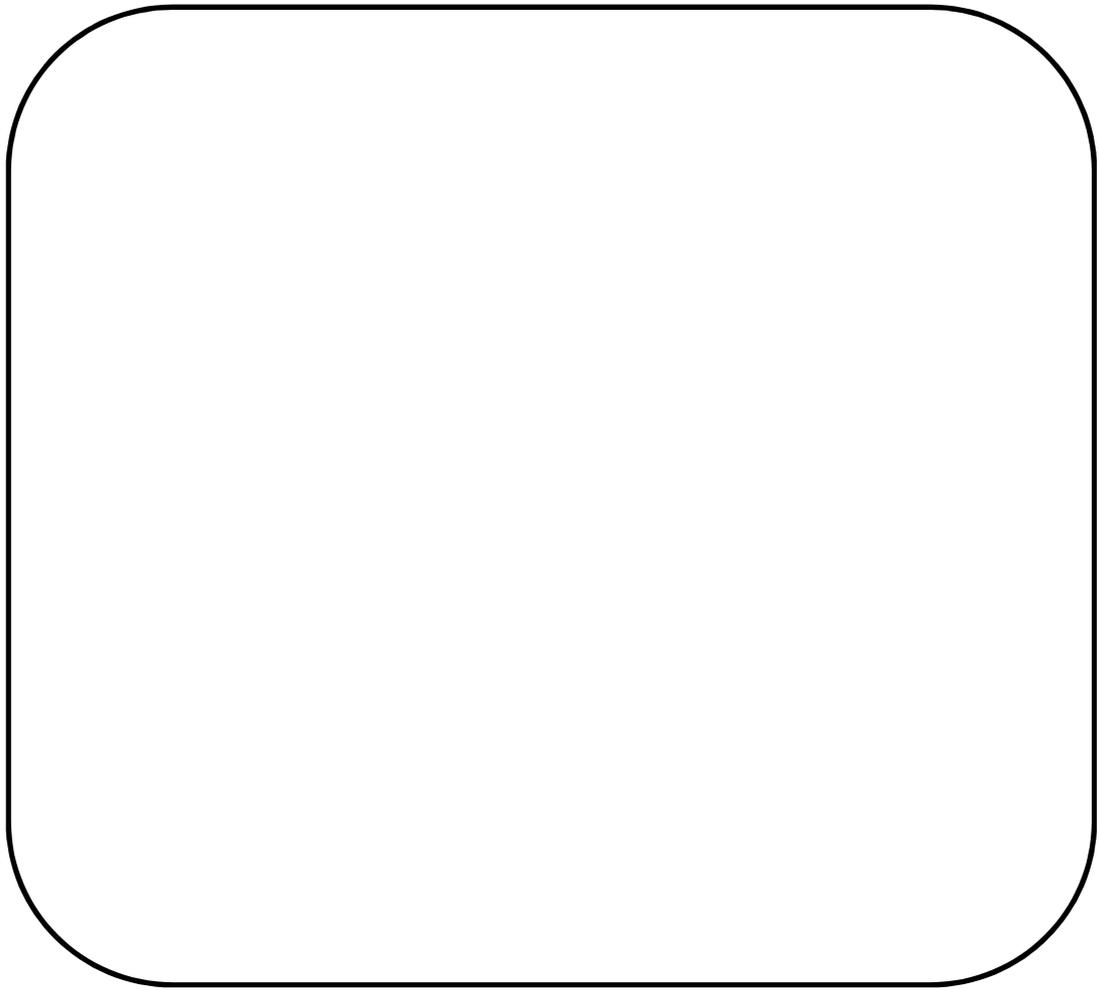
قائمة الأشكال :

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	توضيح لمفهوم السقوف الزجاجية	06
02	كليات جامعة غرداية	29
03	الميكمل الإداري لجامعة غرداية	30
04	توزيع أفراد العينة حسب السن	43
05	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	44
06	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	45
07	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	46

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-II	يوضح الإحصائيات الخاصة بإستمارة الاستبيان	33
2-II	يوضح مضمون الاستبيان	35
3-II	متغيرات الدراسة	36
4-II	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	38

38	يوضح مقياس التحليل	5-II
39	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع معدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	6-II
40	معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع معدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	7-II
41	نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف في توزيع البيانات	8-II
42	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	9-II
44	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	10-II
45	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية	11-II
46	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	12-II
48	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور مستوى ادراك المرأة العاملة لمشكلة السقف الزجاجي مرتبة حسب الأهمية	13-II
50	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور الترقية في ظل السقف الزجاجي مرتبة حسب الأهمية	14-II
52	يوضح تصورات المستجوبين لمحور العوامل التي تقف وراء مشكلة السقف الزجاجي مرتبة حسب الأهمية	15-II
53	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد"الالتزامات العائلية" مرتبة حسب الأهمية	16-II
54	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد"العوامل الشخصية " مرتبة حسب ( ) الأهمية	17-II
56	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد"العوامل التنظيمية مرتبة حسب الأهمية	18-II
58	يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية	19-II
59	يبين قيمة معامل الالتواء لمختلف متغيرات الدراسة.	20-II
60	نتائج اختبار (T) لمستوى الالتزامات العائلية في إمكانية تقليص الترقية لدى عينة من النساء العاملات في جامعة غرداية في ولاية غرداية تعزى لمستوى السقف الزجاجي.	21-II
61	مستوى العوامل الشخصية في إمكانية (T) نتائج اختبار : (II -22) جدول رقم تقليص الترقية لدى عينة من النساء العاملات في جامعة غرداية في ولاية غرداية تعزى لمستوى السقف الزجاجي	22-II
62	مستوى العوامل التنظيمية في إمكانية تقليص الترقية لدى عينة من (T) نتائج اختبار النساء العاملات في جامعة غرداية في ولاية غرداية تعزى لمستوى السقف الزجاجي	23-II



بغية تعزيز التنمية الوطنية المستدامة تحاول كافة دول العالم تقليص الفجوة بين الجنسين من أجل الاستفادة من جميع القدرات والموارد البشرية المتاحة ، بالمساواة بين الرجل والمرأة العاملة في مجال العمل ومن هذا المنطلق أصبحت ظاهرة خروج المرأة إلى ميدان العمل تستدعي الاهتمام من قبل الباحثين لأن التطور الكبير الذي حصل في المجتمعات الحديثة يمس بشكل كبير مكانة ووظيفة المرأة والذي يسمح للمرأة العاملة بالمشاركة في الحياة المنتجة في كل القطاعات لكن هذه المشاركة قد أثرت في حياة المرأة فبعد أن كانت تقوم بمسؤوليات الأسرية وحدها أصبحت تقوم بوظيفتين على مستوى الأسرة وعلى مستوى المؤسسة والتي يمكن اعتبارها من الصعوبات التي تواجه المرأة للوصول إلى مناصب عليا ، وعلى هذا الأساس ركزنا في دراستنا على قضية الصعوبات والمعوقات التي تواجه المرأة العاملة أثناء ترقيتها .

فالمرأة تواجه منذ القدم ثقافة إنه تعطى للرجل مكانة باعتباره لديه القدرة والكفاءة في كافة المجالات أكثر من المرأة ، كذلك العادات والتقاليد التي تعرقل وتحصر ابداع المرأة ومكانتها في المسار الوظيفي ، ولا تزال تواجه في مجال عملها مشاكل وعقبات منها ظاهرة السقف الزجاجي التي تمنع وتعيق المرأة العاملة من التقدم والحصول على فرص تمكن من ترقيتها إلى مناصب قيادية عليا ، مع أنها تتزود بحقيبة معرفية وتتمتع بالحماية القانونية إلا أنها حبيسة معتقدات وعراقيل خاطئة .

ومن هذا المنطلق تأتي دراستنا لتحديد أهم الصعوبات الشخصية والتنظيمية منها التي تحول دون ترقية المرأة العاملة إلى مناصب عليا وهذا ما يدفعنا إلى طرح الإشكالية التالية :

كيف تساهم ظاهرة السقف الزجاجي في إمكانية تقليص الترقية لدى النساء العاملات ؟

التساؤلات الفرعية :

ما المقصود بالسقف الزجاجي ؟

ماهي العلاقة بين السقف الزجاجي والترقية ؟

هل يؤثر السقف الزجاجي في تقليص فرص الترقية للمرأة العاملة ؟

الفرضيات :

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى الالتزامات العائلية في إمكانية تقليص الترقية لدى عينة من النساء العاملات في جامعة غرداية تعزى لمستوى السقف الزجاجي .

2 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى العوامل الشخصية في إمكانية تقليص الترقية لدى عينة من النساء العاملات في جامعة غرداية تعزى لمستوى السقف الزجاجي .

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى العوامل التنظيمية في إمكانية تقليص الترقية لدى عينة من النساء العاملات في جامعة غرداية تعزى لمستوى السقف الزجاجي .

#### أهداف البحث :

تهدف الدراسة إلى إبراز أهم معوقات التي تواجه المرأة العاملة في مسارها الوظيفي من خلال التعرف على :

■ سبل والحلول لمواجهة المرأة العاملة المعوقات التي تحول دون ترقيتها وظيفيا .

■ مدى تأثير السقف الزجاجي في تقليص فرص الترقية للمرأة العاملة .

#### أهمية البحث :

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى كون المرأة العاملة تمثل نصف المجتمع ، غير أن المرأة العاملة لا تجد من يخفف عنها عبء تعدد الأدوار الأسرية والمهنية ، مما يعرضها لمعاناة جسدية ونفسية ، ويجول دون قيامها بعملها بصورة إيجابية

- رغم الإيجابيات التي حققتها المرأة العاملة في مجال العمل إلا أنها تعاني من الكثير من المعوقات التي تحد من حصولها على فرص ترقية مثلها مثل الرجل .

#### أسباب اختيار الموضوع :

■ الأوضاع التي تعيشها المرأة العاملة يجعلنا نتساءل ماهي طبيعة الضغوط التي تتعرض لها ، وما هو تأثير

السقف الزجاجي على المرأة بحد ذاتها في المؤسسة .

■ رفع مستوى الوعي الاجتماعي حول طبيعة متطلبات المرأة العاملة والمعوقات التي تواجهها في الترقية .

- 
- نقص الدراسات في موضوع دور السقف الزجاجي في تقليص إمكانية الترقية للنساء العاملات وفي هذا الصدد تحاول دراستنا أن تكون إضافة جديدة للدراسات السابقة في هذا الموضوع .
  - محاولة التوصل إلى نتائج نستطيع تطبيقها على أرض الواقع .

#### صعوبات الدراسة :

ومن الصعوبات التي واجهتنا أثناء دراستنا أذكر على سبيل المثال لا الحصر

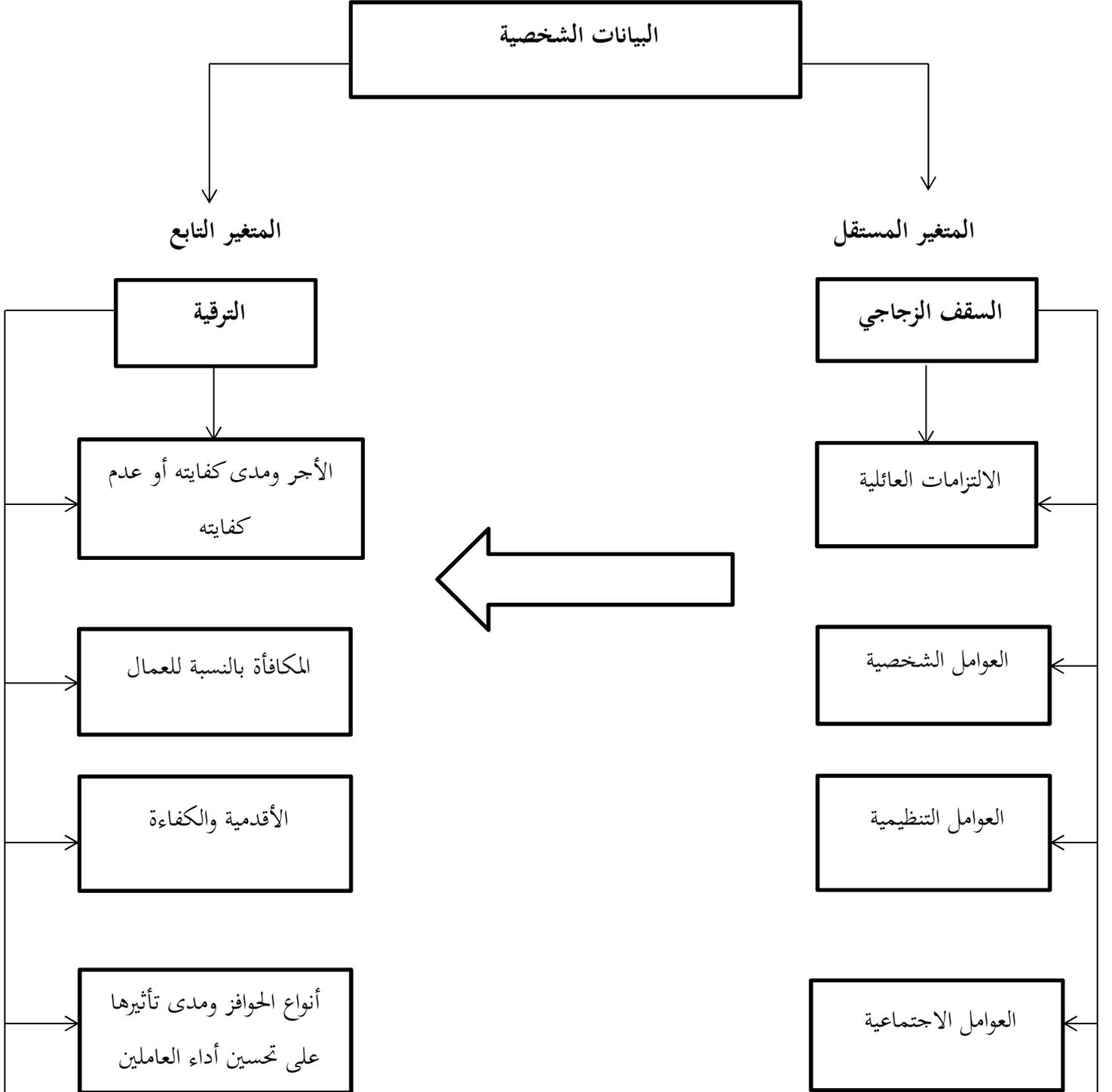
- قلة المراجع ونذرها التي تناولت بالشرح والتحليل مفهوم السقف الزجاجي .
- غلق مكان الدراسة جامعة غرداية بسبب الوباء مما أخرجنا في القيام بدراسة الميدانية
- الحجر الذي فرضته السلطات في ظل انتشار وباء كورونا مما انعكس سلبا في أداء هذه المدكرة .

#### حدود الدراسة :

الحدود الزمانية : بعد اختيار الموضوع وتحديد من طرف اللجنة العلمية سنة 2020 ، بدأنا في جمع المراجع والمصادر ، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة واستشارة مجموعة من الأساتذة ، تم الإتفاق على تصميم استبيان وبعد تحكيمة ، تم توزيعه بداية شهر جويلية .

الحدود المكانية : يقتصر هذا البحث في الدراسة على جامعة غرداية ، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة من النساء العاملات في الجامعة .

نموذج الدراسة :



---

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كما يلي :

الفصل الأول : خلفية الدراسة وسياقها العام ، تناول إشكالية الدراسة والفرضيات المقترحة لمعالجتها بالإضافة إلى أهمية و أهداف الدراسة وصعوباتها وحدودها وكذا نموذج الدراسة .

وتناولنا الإطار النظري لمتغيرات الدراسة تم توضيح المفاهيم النظرية لكل من السقف الزجاجي والترقية والحلول والاستراتيجيات التي تساعد على القضاء على السقوف الزجاجية ، وفي الأخير تطرقنا إلى الدراسات السابقة

الفصل الثاني : منهجية الدراسة ، الطريقة والإجراءات حيث تم من خلاله عرض طرق وأساليب جمع البيانات الإحصائية المناسبة ، وتناول وصف خصائص العينة عن طريق جداول وأشكال وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة بالإضافة إلى اختبار الفرضيات .

### منهج البحث وأدوات الدراسة :

حتى تتمكن من الإجابة على هذا الموضوع والإمام به ولكي نختبر الفرضيات المعتمدة ، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وتطرقنا إلى المفاهيم المتعلقة بالسقف الزجاجي والترقية والعلاقة بينهما ، أما في الدراسة التطبيقية اعتمدنا على منهج دراسة حالة بالاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ، وذلك من خلال القيام بجمع البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة ، بالاستعانة بالاستبيان وتقسيمه على عينة من النساء العاملات

**الفصل الأول : أدبيات ومفاهيم  
نظرية**

## تمهيد :

النساء تواجههن قضية مهمة تتمثل في السقف الزجاجي الذي يعيقهن في الترقيات ، رغم تمتعهن بمستوى تعليم ملائم واستعدادات لتحمل المسؤولية في العمل ومن ثم التطلع إلى الترقية وهذا السقف تستطيع أن ترى المراكز العليا بوضوح من تحت ولكن هناك عقبات غير منظورة تحول دون الوصول إليها وهذا السقف كذلك ينعكس على الأجور التي تكون مفتوحة إلى الأعلى .

## المبحث الأول : الأدبيات النظرية لسقف الزجاج والترقية

يتضمن هذا المبحث نبذة مختصرة عن مصطلح السقف الزجاجي من عدة نواح ، ويستعرض أساسيات الترقية .

### المطلب الأول : ماهية السقف الزجاجي

بالإضافة إلى ذكر لتحديد مفهوم السقف الزجاجي سوف نتطرق إلى النظرة التاريخية عنه و مفهومه ونذكر أسبابه آثاره وهذا حتى يتضح لنا معنى السقف الزجاجي

### - الفرع الأول : نظرة تاريخية عن السقف الزجاجي

السقف الزجاجي مفهوم جديد لفكرة جديدة أتت من الولايات المتحدة بسبب الدور المتميز للمرأة و الدراسات الاجتماعية لوضع المرأة هناك . لا يمكن رؤية السقف إذا كان من زجاج لأنه شفاف والسقف عادة عال نحتاج إلى سلم للوصول إليه . هذه الصورة هي استعارة لتوضيح وضع المرأة المهني شفافيا .

رغم وجود قوانين المساواة وضمان حقوق المرأة إلا أنها بقيت حبر على ورق في كثير من الأحيان لأن التطبيقات والممارسات الفعلية تتكلم لغة أخرى ، فمثلا نسبة تمثيل المرأة في السياسة والاقتصاد والإدارة لا تزال ضئيلة فالمرأة تجد صعوبة في تسلق سلم المهنة و إذا استطاعت فعلا الصعود بعض الدرجات وحصلت على بعض المناصب العالية فهي سرعان ما تصطدم بسقف أو عائق أو حاجز لا تراه .<sup>1</sup> كما يطلق مصطلح السقف الزجاجي على

<sup>1</sup> : جمشيد إبراهيم ، اضربي واكسري السقف الزجاجي ، مقال متاح على شبكة الأنترنت على الموقع التالي : <http://www.ahewar.org/debat/show.art0> تاريخ الإطلاع على المقال : 21.11.2019 18:20

احتكار المناصب القيادية على فئة معينة من الناس وفقاً لتمييز ، إما بحسب الجنس أو اللون أو غير ذلك ، وسميت أسقف ، لأن الأشخاص الذين لا ينتمون إلى الفئة المسيطرة وضعت لهم حدود واضحة لمدى التقدم المسموح لهم للوصول إليه ضمن رتب المؤسسة ، ووصف السقف الزجاجي ، لأنه سقف شفاف لا يمكن ملاحظته ووجوده ، لأن صفة المحدودية فيه لا تكشف أول وهلة .

وكان من أوائل من استخدم هذا المصطلح هما كارول هيמותز وتيموثي سكلهدرت عام 1986 في دورية وال ستريت ، وسبقهما جاي بريانت في مجلة ادويك 1984 .<sup>1</sup>

لذلك فظاهرة السقف الزجاجي ، هي ظاهرة عالمية تعاني منها كل النساء في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ، وهي تعبر عن وجود حواجز إصطناعية معتمدة على التقاليد والأعراف أوحى على تحيز المؤسسة ، مما يمنع أصحاب الكفاءات (النساء/ الأقليات ) من التدرج في الوظائف المختلفة .<sup>2</sup>

يمكن وضع تعريف شامل للسقف الزجاجي على أنه حاجز غير مرئي يمنع المرأة من الوصول إلى المستويات الإدارية العليا ، وبالتالي يمنعها من التقدم الوظيفي وتحقيق الذات ووجود هذا الحاجز ناجم عن وجود تحيز ضد المرأة والتفرقة بينها وبين زملائها من الرجال في مجال العمل .<sup>3</sup>

### - الفرع الثاني : مفهوم السقف الزجاجي

من بين التعاريف التي ذكرت عن ظاهرة السقف الزجاجي :

- ظاهرة عدم ترقية النساء إلى مستويات العليا للسلطات الهرمية تسمى السقف الزجاجي وتم تقديم هذا المصطلح لأول مرة في عام 1986 في وول ستريت جورنال من طرف الباحثين موريسون وايت وفان فيلسور الذين استخدموا هذا المصطلح في عام 1987. وهذه الظاهرة قد درست في 1990 لإظهار ندرة الأقليات والمرأة فيها .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> : وفاء المهنا ، الأسقف الزجاجية عائق أمام وصول المرأة إلى مناصب قيادية ، مقال متاح على شبكة الأنترنت على الموقع التالي : <https://www.yemeress.com/nabanews/3727> تاريخ الإطلاع على المقال : 2020/02/27 10:00

<sup>2</sup> : موفق سهام ، هيشر سميرة ، المرأة العاملة والمناصب القيادية " دراسة لظاهرة السقف الزجاجي " ، ( أبحاث اقتصادية وإدارية العدد السابع 2015 ) 245 .

<sup>3</sup> : المرأة المناصب القيادية على دافعتها نحو العمل : بالتطبيق على مؤسسات الصحفية القومية بمصر (مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية ، العدد الأول - يناير 2019 ) .

<sup>4</sup>Mahboubeh soleymanpour and al , **The analysis of glass ceiling phenomenon in the promotion of woman abilities in organizations**https , International journal of Organizational leadership 4/2015 page 318

- السقف الزجاجي : هو استعارة قوية لحاجز غير مرئي ، يمنع تحقيق المرأة بشكل كبير من الحصول على المساواة في الوصول إلى فرص عمل كبيرة .<sup>1</sup>
- السقف الزجاجي : ويعرف على أنه حاجز غير مرئي يحد من التقدم الوظيفي للمرأة أو الأقليات في منظمات الأعمال ويمنعهم من الوصول إلى مناصب عليا ، ويحرم المنظمة من الاستفادة من خبراتهم وطاقاتهم التي تكون متميزة في أحيان كثيرة .<sup>2</sup>
- السقف الزجاجي : هو مفهوم يشير إلى الحواجز التي تواجهها النساء اللواتي يحاولن أو يتطلعن إلى تحقيق مناصب عليا في الشركات والحكومة والتعليم والمنظمات غير الربحية .<sup>3</sup>
- كما عرف السقف لزجاجي بأنه : حاجز غير رسمي أمام الفرص داخل المنظمة أو الشركة ، ينظر إلى منع فئات العمال وخاصة النساء من التقدم إلى مناصب عليا .
- هذا إلى جانب تعريفه : أنه حاجز غير مرئي ويمنع الأقليات والنساء من الصعود إلى الدرجات العليا من سلم الشركات بغض النظر من مؤهلاتهم أو إنجازاتهم .<sup>4</sup>
- كما يعرف أنه ترتبط مشكلة السقف الزجاجي في الغالب بالحواجز التي تحول دون الحركة الصعودية للنساء .<sup>5</sup>
- هو مفهوم يشير في أغلب الأحيان إلى الحواجز تواجه النساء التي يحاولن أو يطمحن للوصول إلى المناصب العليا في الشركات والحكومة والتعليم والمنظمات .<sup>6</sup>
- " السقف الزجاجي " : مصطلح مرادف للتمييز طبقا للنوع واللون وغيرهما ويصلح لإسقاطه على مجالات عدة ، ليس على المناصب العليا في الإدارة فحسب ، بل على المناصب والمراكز العليا في المجال الديني " <sup>7</sup>

<sup>1</sup>Natalie Schluter ,**The glass ceiling in NLP** , Department of computer science IT university ,Copenhagen Denmark ,page2793.

<sup>2</sup> ضيف أحمد ، موفق سهام ، دراسة تحليلية للظغوط الوظيفية بمراكز البحث العلمي ، بالتطبيق على العائلات بمركز البحث العلمي للمناطق - (مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، العدد الحادي عشر ) 215 .  
<sup>3</sup> سمير بارة ، يوسف زدام ، التمثيل السياسي النسوي في الدول المغاربية : بين نصوص التمكين وموانع التفعيل - (مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية ، المجلد 06- 01 ) 489 .

<sup>4</sup> Megan Martin , **The Glass ceiling : An Analysis of Woman Working for Federal Agencies**, Master of public administration ,Kennesaw State University,12-1-2010 page 2.

<sup>5</sup> Elizabeth M O'Callaghan, and al ,**The Glass Ceiling:a misunderstanding from of discrimination** , Technical report ,University of Wisconsin ,January 2007 page 2

<sup>6</sup> Nancy R Lockwood ,SPHR,GPHR,**The Glass Ceiling** ,Domestic and International perspectives,June2004

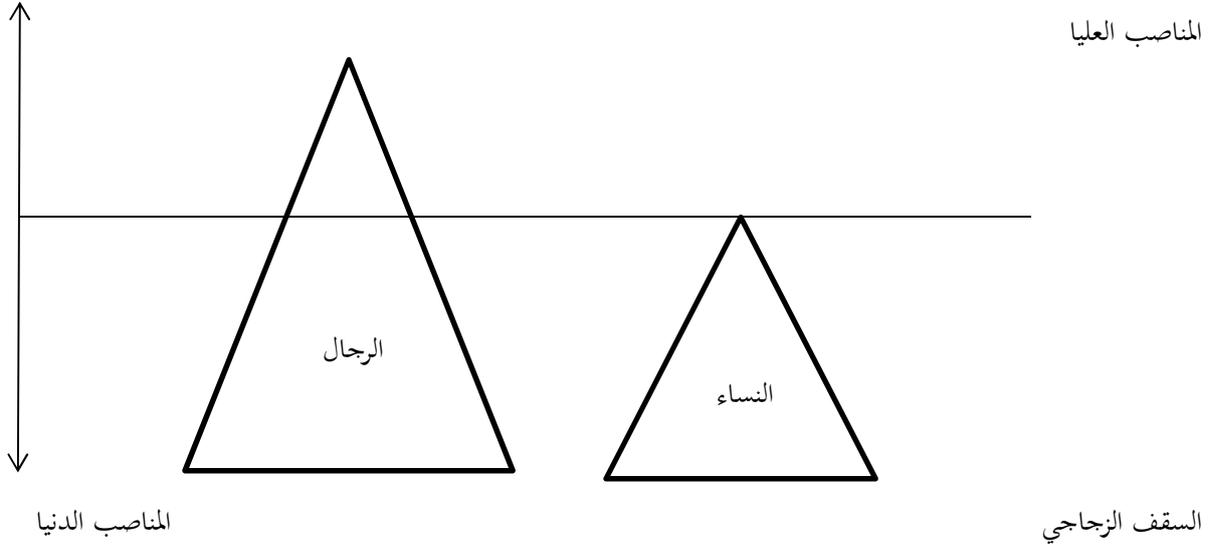
<sup>7</sup> : خلود الخميس ، يم المرأة .... والأسقف الزجاجية  
: تاريخ الإطلاع على المقال : 21.11.2019 ، <https://www.alanba.com.kw/kotab/kholood-alkhamis/366470/11-03-2013->

- الجدران الزجاجية هي تشبيه مجازي يشرح لنا كيف أن بعض المؤسسات لا تعطي المجال للمرأة العاملة لتحصل على فرص لتطوير نفسها وظيفياً , أي أن بعض النساء لا يتمكن من الانتقال من وظيفة إلى أخرى أو من قسم إلى قسم أفضل منه وبذلك تظل المرأة العاملة محصورة في عدد قليل من الوظائف رغم جاهزيتها لاستلام وظائف أخرى .<sup>1</sup>
- يعتبر السقف الزجاجي، المعروف بكونه النظام أو الحاجز غير العادل الذي يحد من تقدم النساء إلى قمم الأعمال في الشركات التي يعملن فيها، إحدى العبارات الأكثر شيوعاً في نقاشات التنوع. لكن هذا التشبيه لا يعكس العقبات الفعلية للمساواة تماماً في الوقت الراهن.<sup>2</sup>
- حسب باكستر و رايت ( baxter and wright ) السقف الزجاجي هو حاجز شفاف يمنع النساء من الارتفاع فوق مستوى معين في الشركات .<sup>3</sup>
- السقف الزجاجي : هو تحول حواجز غير مرئية داخل الهياكل التنظيمية والثقافة المؤسسية دون وصول المرأة إلى المناصب العليا .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ياغي، والإدارة العامة في الولايات المتحدة الأمريكية ر ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع 201, 1433- 28, 201, :  
<sup>2</sup> ينال أبو زينة، السقف الزجاجي لا يعيق وصول النساء إلى قمم الأعمال ، تاريخ : 22.11.2019 . <https://alghad.com>

<sup>3</sup> DR Ogr .Uyesi Nilufer YORUK KARAKILIC , evaluation of glass ceiling syndrome in terms of gender discrimination perception , june 2019 .page218 .

<sup>4</sup> منظمة العمل الدولية، المرأة في قطاع الأعمال والإدارة، تقرير إقليمي، الطبعة الأولى 2016 . 11 .



المصدر : موفق سهام ، هيشر سميرة ، المرأة العاملة والمناصب القيادية دراسة لظاهرة السقف الزجاجي ، أبحاث اقتصادية وإدارية العدد السابع عشر جوان 2015 ص 247 .

### - الفرع الثالث : أسباب السقف الزجاجي

بما أن السقف الزجاجي هو من حواجز غير مرئية التي تمنع المرأة العاملة من الصعود إلى درجات العليا ، فلا بد أن لهذه الظاهرة عدة أسباب أهمها :

- لا تكون النساء ملائمتا لمناصب الإدارة العليا لأنهم عاطفيون للغاية وبدون عدوان .
- المرأة العاملة حتى إذا كانت لديها إمكانية الوفاء و الالتزام في العمل ، فإنه لا يبدو أنها تكون قادرة على العمل الإضافي ، وبالتالي يتم استبعادها من الترقية ، وليست قادرة على شغل منصب سلطة كبيرة .<sup>1</sup>
- تعرض المرأة الإطار للانتقادات إذا أخطأت ، بدرجة أكبر مما يتعرض له الرجل ، كما تكون مكافأتهما غير عادلة قياسا بالرجل إذا كان أداؤها جيد ، وهذا ما يؤدي إلى تناقض ثقفتها بنفسها مما يترتب عليه خوفها من تقلد المناصب العليا التي يترتب عن أي خطأ على مستواها ، إلى آثار سلبية على أهداف المؤسسة الاستراتيجية .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mahboubeh soleymanpour, and al ,Op.Cit . page 318,319 .

<sup>2</sup> سهام موفق ، دور القيادة الاستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة : خيضر- نيل شهادة 2015/2014 .107

- غياب الدعم النفسي من قبل الأسرة والزملاء ،فغالبا ما يظهر هؤلاء عدم إمكانياتها للأعمال الصعبة معللين ذلك بأن ،المرأة أقل رغبة و أقل قدرة على أن تكون مديرة ، حيث احتمال عدم التوافق بينها وبين الرجال المرؤوسين أو الذين يكونون تحت مسؤولياتها أكثر مما لدى الرجل .
- تشعر النساء دائما أن تأسيس عائلة يتسبب في وجود سقف زجاجي ويوقف نجاحهن المهني<sup>1</sup>
- غياب الدعم النفسي من قبل الأسرة والزملاء ، فغالبا ما يظهر هؤلاء عدم إمكانياتها للأعمال الصعبة ، معللين بأن المرأة بطبيعتها أقل رغبة ، وأقل قدرة على أن تكون مديرة<sup>2</sup>
- تقسيم الوظائف إلى رجالية ونسائية ، حيث غالبا تمنح للمرأة وظائف متدنية المهارات والأجر ، في حين يشغل الرجال الوظائف العليا ذات الأجر المرتفع والامتيازات الكبيرة ، فنادرا ما نجد المرأة تشغل مناصب عليا ذات أبعاد استراتيجية<sup>3</sup> .

#### - الفرع الرابع : آثار السقف الزجاجي

ينتج على ظاهرة السقف الزجاجي العديد من الآثار السلبية سواء على صعيد العاملات أو على المؤسسة ذاتها ، ويمكن تلخيص هذه الآثار في النقاط التالية :

- قمع المبادرة والاهتمام بالقيادة التنظيمية وخلق عقدة النقص عند النساء .
- حرمان النساء من التعبير عن إمكانياتهن ، وحبسهن في الأقل .
- زيادة دوران العمل أو انخفاض الاحتفاظ بالعمل وفقدان إنتاجية .
- تنافر الأسرة وعدم الاستقرار<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> Enoch Opanin Gyamfi, **causes and effects of glass ceiling for women in public institutions of the Ashanti Region Ghana** .

<sup>2</sup> سهاد محمد أسامة خيال ، **اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة** ، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجيستير في دراسات المرأة - فلسطين 2016 18 .

<sup>3</sup> موفق سهام ، هيشر سميرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 247 248 .

<sup>4</sup> PROF . Lydia Aziato ,**Breaking the glass ceiling** ,Lectures ,University of Ghana

- كما يترتب عن ظاهرة السقف الزجاجي ، شعور الموظفات بالاغتراب الوظيفي\* ، هذا الأخير الذي يحدث عندما يدرك الفرد بأن عمله لا يشبع حاجاته ولا يحقق ذاته ، فيصبح هناك انفصال بينه وبين عمله ، لأنه يضطر إلى أن يدع جانبا ملكاته ورغباته الخاصة ، فتعرض الموظفات لظاهرة السقف الزجاجي ، يشعرهن بأن المعايير التي تؤمن بها ليست هي المحددة لسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة ، وأن مبدأ العدالة والجدارة والمساواة ليست هي المحددة للنمو الوظيفي ، يشعرها بالاغتراب ويضعف قابليتها للعمل بجدية<sup>1</sup> .
- يترتب على هذه الظاهرة العديد من الآثار على صعيد المؤسسة ، ومن أبرز هذه الآثار تدني أداء المؤسسة ، وبالتالي تراجع قدراتها على المنافسة ، نظرا لضياع وهدر طاقة بشرية مهمة داخل المؤسسة ، وهي الطاقة النسوية<sup>2</sup> .

المطلب الثاني : العوامل التي تقف وراء مشكلة السقف الزجاجي والحلول للقضاء عليها

الفرع الأول : العوامل التي تقف وراء مشكلة السقف الزجاجي

أ-العوامل الذاتية أو الشخصية : وهي أمور تكمن في المرأة العاملة في 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 . فضلا عن ذلك تلعب المسؤوليات العائلية دورا مؤثرا في إعاقه التطور الوظيفي للمرأة لكونها تتطلب التزاما كبيرا ، 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 . كذلك من ضمن المعوقات الذاتية شعور المرأة بالقلق من عدم التوافق بين عملها ومهامها الأسرية ، وعدم قدرتها على اتخاذ قرار التحاقها ببعض الأعمال ، فضلا عن عدم قدرتها على التعبير وعن النفس تعبيراً حراً ، وضعف شعورها بمكانتها وأهمية دورها في التنمية<sup>3</sup> .

112

<sup>1</sup> سهام موفق ، دور القيادة الاستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة

\* الوظيفي : هو حالة الرفض والشعور ، بعدم الرضا التي قد يعيشها الفرد في المنظمة التي يعمل فيها .

<sup>2</sup> سهاد محمد أسامة خيال ، مرجع سبق ذكره ، ص 19 .

<sup>3</sup> طاهر

( الإنسانية والاجتماعية الرياض- العربية السعودية ربيع 1440 /ديسمبر 2018) 179 .  
العربية السعودية  
الزجاجية

ب-العوامل الاجتماعية : تعرف العوامل الاجتماعية بأنها العقبات أو الصعوبات التي تواجه المرأة لتولي المناصب القيادية بسبب العوامل الاجتماعية المحيطة بها وتمثل هذه العوامل فيما يلي : - مستوى التعليم - الظروف الأسرية .<sup>1</sup>

ج-العوامل التنظيمية : تعتبر ثقافة المؤسسة هي الأساس في تحديد قواعد السلوك ، باعتبارها مجموعة من القيم المشتركة ، المعتقدات التي تتفاعل مع الأشخاص داخل المؤسسة ، وتعمل ثقافة المؤسسة على تقليل فرص المرأة لتقيد بالمناصب العليا من خلال النقاط التالية : عدم تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في الوصول إلى المراكز الإدارية العليا، ضعف فرص تأهيل وتدريب المرأة .<sup>2</sup>

د-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 و الأقليات العرقية والمعاقين في المنظمات ، إلا أنها تنبعت إلى ذلك ، وبالتالي سنت بعض القوانين لمواجهة هذه المشكلة .

أما الوضع التشريعي في الدول النامية والعالم العربي فما يزال متأخرا جدا ، فالقوانين قد تعطي للمرأة والرجل حقوقا متساوية ، ولكن تبقى مشكلات التطبيق الذي يميز بين الجنسين ، ليس ذلك فحسب بل توجد في الوطن العربي الذي بعض التشريعات الخاصة بالمرأة تحد من تحركات المرأة عموما والمرأة العاملة خصوصا ، حيث لا تعمل إلا بموافقة ولي الأمر ، ولا تترقى إلى وظيفة قيادية عليا .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بنواتي حياة الترقية المهنية - التربية . 54 53 .  
<sup>2</sup> الحميد باديس -  
<sup>3</sup> عبد الملك بن طاهر الحاج ،نوف بنت عبد الله الناصر ، مرجع سبق ذكره ، ص180 .

## الفرع الثاني : الحلول للقضاء على مشكلة السقوف الزجاجية

- العمل على تطوير مهارات التفاوض عند النساء : ويتم ذلك بالقيام بتشجيع النساء على تطوير مهارة التفاوض لديهن للحصول على راتب أعلى . حيث من المتعارف عليه بأن النساء لا يملكون القوة في عملية التفاوض على الراتب مما يمثل لهن عقبة في الحصول على راتب أعلى يتناسب مع مؤهلاتهن وخبرتهن العملية .<sup>1</sup>
- تغيير الاتجاهات السلبية للمجتمع نحو عمل المرأة
- نشر الوعي بأهمية مشاركة المرأة العاملة في التنمية الوطنية
- إزالة التحيزات الاجتماعية التي تشجع التمييز الوظيفي بين الجنسين
- اهتمام المرأة العاملة بالتنمية الذاتية مما يساعد في ترقيةها وظيفيا
- توفير دور حضانة كافية في مواقع العمل الحكومي لرعاية أبناء الموظفين .
- تعزيز ثقة الرجل بقدرات المرأة العاملة مما يمكنها من أداء دورها الوظيفي والارتقاء في وظائف قيادية .<sup>2</sup>
- توفير الخدمات التي تسهم في قيام المرأة بالتزاماتها ومسؤولياتها العملية ، وإتاحة الفرصة للكفاءات النسائية المتميزة للوصول للمراكز الإدارية في الأجهزة الحكومية .
- إلزام الجهات الحكومية على استقبال طلبات النساء لاستخراج التراخيص اللازمة لمزاولة الأنشطة الاقتصادية ، وفق الأنظمة والضوابط الشرعية .
- 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 .<sup>3</sup>
- على الدولة والقطاع الخاص تهيئة المواد الغذائية الجاهزة كالمعلبات والمواد الغذائية نصف المطبوخة والملابس الجاهزة والحاجيات الأساسية والكمالية وتوفيرها في المخازن والأسواق لكي تتمكن الأمهات من اقتنائها وتوفير الجهد والوقت اللذان يمكن أن يستفدن منهما في أداء الأعمال المنزلية والوظيفية .

<https://www.saudihr.sa/Arabic/Articles/glas> :

- على المرأة العاملة تنظيم جدول زمني يحدد أوقات عملها المنزلي وأوقات عملها الوظيفي ويقسم العمل على أفراد الأسرة ويوازن بين أوقات العمل وأوقات الفراغ والترويح.<sup>1</sup>

### - الفرع الثالث : استراتيجيات لكسر السقف الزجاجي

- للتعامل مع هذه القضية اتخذت منظمة العمل الدولية (ILO) بعض التدابير مثل تعليم النساء ووضع قنوات التواصل بين الأشخاص ، واعتماد سياسات متوافقة مع الأسرة وتحسين بعض قواعد التوظيف .

- من أجل حل مشكلة السقف الزجاجي ، يجب على المنظمات والمديرين اتخاذ اجراءات و البرامج ، أهم نوع من البرامج تلك التي تتغير على أساس الوقت ، تتكون هذه البرامج من تطبيق مرن لجداول العمل ، وجعل إمكانية وجود وظائف بدوام جزئي أو أيام عمل أقصر مثل هذا النوع من البرامج سيسمح للمديرات والموظفات بحل الصراع بين العمل والأسرة

- تحتاج النساء إلى المهارة والتشجيع والثقة بالنفس والمهارة الأولى المطلوبة لنجاح المرأة هي قضاء بعض الوقت لإيجاد المسار الوظيفي المناسب المتوافق مع ظروفها المهنية والعائلية .

- المهارة الثانية هي يجب على النساء محاربة القيود الزمنية و أن يكونوا قادرين على أداء واجباتهم في الوقت المحدد.<sup>2</sup>

- اعتماد سياسة عدم التسامح مطلقا : قد يبدو الأمر وكأنه غير عقلاني ، ولكن التخلص من المضايقات والتمييز من داخل المنظمة يحسن الإنتاجية ويزيد الروح المعنوية ويظهر للموظفات أنهن أعضاء قيمات في الفريق .

- توفير خيارات الوقت المرن للجميع : ربما يكون التقاطع بين العمل والأسرة هو أكبر تحد تواجهه النساء اللائي يسعين إلى القمة . استجاب أصحاب العمل بمجموعة من البرامج " الصديقة للأسرة " بما في ذلك الجدولة المرنة ، ومشاركة الوظائف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ، علم اجتماع المرأة دراسة تحليلية عن دور المرأة في المجتمع المعاصر ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2008 ،

93

<sup>2</sup> Mahboubeh soleymanpour and al .**The analysis of glass ceiling phenomenon in the promotion**, Op.cit page 321 .

<sup>3</sup> Margie Fishman,**6 Ways To Shatter the glass ceiling From Above**,Article on American express August 04.2011,page

- على المرأة العاملة أن تتحمل مسؤولياتها المهنية كاملة وتقدر العمل الذي تزاوله وتعي حاجة المجتمع الماسة لجهودها الانتاجية والخدمية واحترام الادارة والمسؤولين والتعاون معهم كلما استطاعت اليه سبيلا.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : أساسيات حول الترقية

تعتبر الترقية وسيلة لحصول الأفراد على مركز أكبر والنمو والتطور في السلم الوظيفي لذلك من الضروري على إدارة الموارد البشرية اعتماد نظام لترقية ونقل العاملين ، ومن هذا المنطلق سنحاول استعراض بعض التعريفات التي تضمنت مفهوم الترقية .

### الفرع الأول : مفهوم الترقية

يمكن تعريف الترقية بأنها : نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ، حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر ، ويتمتع بشروط عمل أحسن كالزيادة في الأجر ، وارتفاع مركزه الاجتماعي بين العمال وفي المجتمع .<sup>2</sup>

تعرف الترقية حسب أحمد ماهر بأنها الانتقال من درجة إلى درجة أعلى أو من مسمى وظيفي أدنى إلى مسمى وظيفي أعلى . كما عرفها عادل حسن أنها : نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى لها مسؤوليات وواجبات أكبر ويدفع لها أجر أكبر.

وأما حسب عبد الغفار حنفي فالترقية هي : النقل إلى مركز أو وظيفة أعلى وغالبا ما تتم الترقية إلى مستوى أعلى نتيجة لتقييم الوظائف أو تصنيف المهام .<sup>3</sup>

ويعرفها الدكتور " طماوي " : تعني الترقية أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية ويترتب عن هذا زيادة المزايا المادية والمعنوية للعامل وزيادة اختصاصه الوظيفية .<sup>4</sup>

1 علم اجتماع المرأة دراسة تحليلية عن دور المرأة في المجتمع 95  
2 بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جامعة فرحات عباس - سطيف ، 2009-2010 46  
3 نسيم أحمد الصيد ، الترقية والفعالية التنظيمية ، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة 20  
1955 بسكيدة ، 2006-2008 6  
4 مناصرية محمد ، الرضا الوظيفي بين الحاجات الفردية والأهداف التنظيمية للمؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة 8 - 45 - 2015-2016 78

وجاء في تعريف آخر يقصد بالترقية لإصدار الجهة المختصة قرار بتقليد الموظف إلى وظيفة أعلى في المستوى التنظيم الإداري من وظيفته الحالية ، أي نقله من وضع وظيفي أقل إلى وضع أحسن ، ويتحمل بموجب طبقا لترقية مسؤوليات ومهام أكبر ، الأمد الذي يؤدي إلى تحسين مركزه من الناحيتين المالية المتمثلة في زيادة مرتبه والعلاوات ، وقد تكون الترقية بزيادة في راتب الموظف فقط دون تحمل مسؤوليات إضافية<sup>1</sup> .

كذلك تعد الترقية من أهم الحقوق التي يتمتع بها الموظف العام وذلك لما لها من أثر مادي ومعنوي بالنسبة له ، فالموظف العام حين يلتحق برتبة معينة يطمح دائما في أن يحسن قدراته وأن يرقى في سلم الوظيفة العامة والولوج للمناصب العليا ، فالترقية على هذا النحو تحقق قدرا من الاستقرار الوظيفي ، وتحقيق العدالة وسط الأجهزة الإدارية ، وتبعث الطمأنينة لدى الموظفين وتخففهم على التقيد أكثر بواجباتهم الوظيفية<sup>2</sup> .

أيضا من تعاريف الأخرى التي عرفت الترقية أنها : تتم على أسس علمية تنظيمية ، حيث يراعي فيها أقدمية الشخص أو عدد السنوات التي قضاها في وظيفته الحالية أو التي قضاها في خدمة المنظمة ، بالإضافة إلى كفاءته أو نجاحه في الفترة الماضية وقدرته على القيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفية الجديدة<sup>3</sup> .

### الفرع الثاني : أنواع الترقية

الترقية تشمل بطبيعتها على الارتفاع في المناصب والدرجات والمراكز أو في مقادير المسؤولية إلا أنها تتفاوت في درجة هذه المسؤولية أو في فرص التقدم ، وفيما يلي نتطرق إلى أنواع الترقية في المؤسسة.

#### 1- الترقية في الدرجة ( الأفقية ) :

ويمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية ، ويترتب عنها تغيير في المنصب تبعا لكفاءة العامل ويتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى تصاحبها زيادة في الراتب وهذه الزيادة ليست الأساس الحقيقي الذي يميز هذا النوع من الترقية ، وتطبيق هذه الترقية بطريقة منتظمة ومستمرة ، أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة ، ومعيارها الأساسي هو اختيار على أساس الجدارة والاستحقاق ، مما يؤكد أهمية الترقية كنظام اجتماعي عادل.

<sup>1</sup> غضبان وهيبه ، عولمي حسبية ، فعالية إدارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير أكاديمي ، جامعة المسيلة ، 2018-2019 28

<sup>2</sup> جواد حفيظة ، الترقية في قانون الوظيفة العمومية ، مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماجستير جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015-2016 7

<sup>3</sup> بن منصور رقيقة ، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة الحاج لخضر - 2013-2014 76

## 2- الترقية في المرتبة :

ويترتب على هذا النوع من الترقية زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات والواجبات، وتجمع بين الأقدمية والكفاءة، وتحتل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في المرتبة، بينما تمثل الكفاءة أساسا ثانويا عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الكفاءة الأساس الأول فيها.<sup>1</sup>

## 3- الترقية الجافة :

وفيها يرتفع المركز الأدبي للعامل ولا يرتفع الأجر، وهي تمنح أحيانا كتعويض للعامل على المكافأة، وتبرر أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز والمستويات العليا في التنظيم ، في أوقات الأزمات، حيث تلجأ إليها المؤسسات بدلا من زيادة الأجور والمرتبات.<sup>2</sup>

## 4- الترقية السائلة :

ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر وزيادة المسؤوليات والاختصاصات، ويترتب عليها تحسين المركز الأدبي والاجتماعي للعامل، مما يؤثر على حالته النفسية ، فيرفع معنوياته ويكسبه شعورا بالرضا والاطمئنان، فتتقص انشغالاته الخارجية عن إطار العمل ، و يتفرغ لوظيفته فيتنهها.<sup>3</sup>

## 5- الترقية الاجتماعية :

يجب اعتبار الترقية الاجتماعية عملية تشمل كل أنواع التكوين والتأهيل، ومهما كانت طبيعتها، أو الأسلوب الذي تتبعه، فهي مرتبطة ومتعلقة بالأشخاص الذين يمارسون العمل.

وسميت بالترقية الاجتماعية لأنها تسمح للعاملين غير المؤهلين أي غير الحاصلين على مؤهلات عليا لان يعينون في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابقة، أو اختبارات متخصصة أساسا لهذا الغرض مباشرة

<sup>1</sup> اليامين بوقبال ، الترقية في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة أكاديمي ، تخصص الموارد البشرية والمشاة الرياضية ، جامعة محمد بوضياف- المسيلة 2018-2019 4

<sup>2</sup> محي الدين هدى ، معوقات الترقية المهنية لدى المرأة العاملة ، مذكرة مقدمة لتكملة متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، جامعة 8 45 - 2018-2019 53

<sup>3</sup> الترقية الوظيفية والاستقرار المهني ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري - قسنطينة 2005-2006 31

بالإضافة إلى ضرورة نجاح العامل في الدورات التدريبية المنعقدة بالمؤسسة، وتتم بتقدير الكفاءة التي تعدها المؤسسة لتولي مناصب عليا.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث : أهمية وأهداف الترقية

#### أولا: أهمية الترقية

- تحقق طموحات الفرد وتشعره بالأمان في المستقبل عن طريق استمراره في التنظيم.
- تمنى مهارات وخبرات الافراد حيث أنهم يتوقعون أن هذه المكتسبات سوف تساعدهم على الحصول على مركز أو وظيفة أعلى داخل التنظيم.<sup>2</sup>
- الترقية تحتل مكانة بارزة بالنسبة لكل من الموظف والإدارة العمومية لما تحققة من أهداف وغايات تؤثر إيجابيا في نشاط الإدارة العمومية.<sup>3</sup>
- تعتبر الترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء وتحفيز الموظف على بذل مجهود أكبر في أداء المهام والمسؤوليات المنوط بها، فالموظف وفي أي مؤسسة لا يسعى فقط للحصول على مقابل مادي وإنما أيضا يطمح إلى الوصول إلى أعلى المناصب التي تمكنه من تحقيق مكانة أفضل داخل البناء الوظيفي للإدارة وتضمن له الاستقرار والأمن الوظيفي واستمرار الخبرة ، كما تمكنه من إشباع رغباته نحو التقدم والارتقاء إلى مستويات مادية واجتماعية أفضل ، وبالتالي تقدم الأفضل في سبيل تحقيق لأهداف المؤسسة.<sup>4</sup>
- إن وجود وتطبيق برنامج واضح وجيد لترقية والابتعاد عن المحسوبية والتحيز والمحاباة سيفسح فرص الترقية والتقدم أمام الموظفين المجددين ، وبالتالي يؤدي إلى الرفع من معنوياتهم وتقوية روح الولاء والإخلاص للمنظمة أو الإدارة العمومية التي ينتمون إليها.<sup>5</sup>

31

1

<sup>2</sup> يزن تيم ، إدارة الموارد البشرية ( أساليب الإدارة الحديثة )

<sup>3</sup> دبابي فتيحة ، خيرري سارة ، نظام الترقية في التشريع الجزائري

8 45 2016-2017 9

<sup>4</sup> شعبي أمينة ، نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في الحقوق ، جامعة خميس مليانة ، 2013-2014 54-53

<sup>5</sup> تيشات سلوى ، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات ، ج 92 2010-2009

## ثانيا : أهداف الترقية

يمكن إجمالاً التطرق إليها فيما يلي:

- توفير الظروف التي من شأنها حفز العاملين لمزيد من العمل وذلك لعلمهم بأن هناك علاقة بين معدل أو مستوى الأداء والأجر أو الحافز الذي يتلقونه.
- الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وعدم إعطائهم مبرراً لترك العمل إلى جهات أخرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات.
- تساعد عملية الترقية المؤسسة على اجتذاب القوى العاملة من خارجها للعمل فيها مما يضمن لها الاستمرارية ويجنبها أزمات بفقدان أحد العاملين فيها<sup>1</sup>.
- رفع الروح المعنوية للأفراد.
- استثمار الطاقات الإنتاجية التي تتوفر عليها الموارد البشرية<sup>2</sup>.
- ضمان بقاء العدد الكافي من القوى العاملة الحالية التي اكتسبت المهارات الفنية والإدارية في مجال أداء المهام والأعمال الملقاة على عاتقها ، ومن ثم الاختيار من بينها من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية<sup>3</sup>.
- الإعداد لتقدم إلى وظائف أكبر سلطة ومسؤولية من خلال الحركة الرأسية ، حيث يتعرف الفرد على كل الوظائف في المستوى الأعلى .
- كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية .
- تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة لتجويد والتحسين بتغيير الوجوه وخلق ديناميكية جديدة في التنظيم الوظيفي<sup>4</sup>
- إيجاد حافز لدى الموظفين لبذل أقصى جهد في العمل أملاً في الترقية .

<sup>1</sup> منير نوري ، فريد كورنل ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي لنشر والتوزيع ، عمان - 2011 296

<sup>2</sup> بلخادم مريم ، أثر الترقية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة مكملة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر - 2018-2019 13

<sup>3</sup> ، نظام الترقية في الإدارة العامة الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، تخصص سياسات عامة وتنمية ، جامعة مولاي طاهر - سعيدة ، 2015-2016 21

<sup>4</sup> مشراوي يوسف ، أثر الترقية في تحفيز وتحسين الأداء بالمؤسسة ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي ، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة ، جامعة عبد الحميد بن باديس - 2016-2017 48

- محاولة استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة لشغل الوظائف الحكومية والمحافظة عليها في ميدان الوظيفة العامة.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع : آثار الترقية

لكل نظام أو سياسة آثار ونتائج تترتب على تطبيقها سواء كانت مادية أو معنوية مثلما هو الحال بالنسبة لترقية ، ومن أهم ما يصاحب الترقية هي الزيادات والمكافآت والعلاوات بالإضافة إلى الأجرة الأساسية للعامل المرقى ، وعادة ما يترتب على ذلك عدة نتائج وتتمثل في :

- الزيادة في دخل المرقى في الوقت الحاضر أو المستقبل.
- يمنح للعامل المرقى إلى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة ترتبط بتقدير المنصب المرقى إليه.
- زيادة الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية التي رقى إليها ، ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة التي ستترتب على الترقية وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خضير عبد الوهاب ، نظام ترقية الموظف في الجزائر ، مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي ميدان الحقوق والعلوم السياسية

11 2015-2014 -

<sup>2</sup> أسماء بن ناجي ، عزيزة طعيبي ، الترقية الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل ، جامعة الشهيد حمة لخضر - 22-21 2018-2017

## المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الأول : الدراسات العربية

هناك العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة في إثراء هذه الدراسة وعليه يمكن توضيح بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بهذا الموضوع ، كما تم الاطلاع على دراسات أخرى من أجل الوصول إلى مفهوم أعمق لمتغيرات الدراسة وسوف نستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملاحظاتها ، مع تقديم تعليق عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية .

### أولاً: الدراسات العربية

**محي الدين هدى 2019:** معوقات الترقية المهنية لدى المرأة العاملة دراسة ميدانية بجامعة 8 ماي قالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لنيل شهادة الماستر تناولت الدراسة فئة النساء العاملات المكونة من 57 امرأة عاملة في الإدارات بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالاعتماد على المنهج الوصفي المسحي ومن الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة الملاحظة والاستمارة والتي من خلالها توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات التالية :

- تأثير الحياة الاسرية للمرأة العاملة على حياتها المهنية وذلك بشكل إيجابي أو سلبي.
- شعور المرأة العاملة بالإجهاد الذي يؤدي إلى إحباط الأداء المهني.
- رغم سعي المؤسسات إلى تحسين الأداء لا تزال تعاني من المشكلات داخل بيئتها.

**بتواتي حياة 2019:** واقع الترقية المهنية للأستاذات المتزوجات في قطاع التربية في الطور المتوسط لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التربية تهدف الدراسة إلى معرفة الصعوبات التي تواجه الأستاذات في قطاع التربية وماهي أبرز دوافع الترقية لدى العاملات المتزوجات بالاعتماد على المنهج الكيفي باستخدام تقنية المقابلة على عينة مكونة من 10 مبحوثين التي تم التوصل من خلالها إلى النتائج التالية :

- أغلب الأستاذات تزوجت قبل ممارسة مهنة التعليم.

- الترقية تأثر تأثيرا إيجابيا ومعنويا خاصة الارتقاء إلى المناصب القيادية العليا رغم الالتزامات والمسؤوليات أثناء الترقية .
- ظروف العمل في التعليم تمتاز بجملة من الضغوطات مصدرها الأساسي إكتضاض الأقسام و كثافة المنهاج التربوي مما يشكل ضغوطات على العاملات المتزوجات اللواتي لديهن ضغوط مصدرها التزامات الأسرة
- انقسمت المبحوثات تجاه موضوع التوفيق بين الحياة الأسرية والمهنية وذلك بحسب وضعين العائلي ، فالنساء اللواتي لديهن أطفال صغار وليس لديهن مساعدات منزلية سواء من الأبناء أو الزوج يجدن صعوبة في الموافقة بين العمل والأسرة ، بحيث أن الأستاذات اللواتي ليهن أبناء أو بنات كبار يساعدهن في البيت يجدون سهولة في التوفيق بين الأسرة والعمل .
- بينت دراسة أنه ليس هناك أي تمييز ضد المرأة العاملة في التعليم لأجل الترقية حيث بإمكانها و كامرأة أن تترقى لأعلى المناصب القيادية مثل الرجل بحيث التشريع الجزائري واللوائح المهنية لا تفرق بين الرجل والمرأة في الوصول إلى الترقية للمناصب القيادية في قطاع التعليم .

### اليامين بوقبال 2019: الترقية في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية

- دراسة ميدانية بمدرية الشباب والرياضة - المسيلة لنيل شهادة الماستر هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام المؤسسة الرياضية بموضوع الترقية ومدى اهتمامها بتحقيق التفوق التنافسي عن طريق اعتماد ابعاده من خلال زيارة مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة حيث قام الباحث بتوزيع استبيان أولي على مجموعة من الموظفين المقدر عددهم ب 05 موظفين بقصد الوقوف على نقائص وثغرات الاستبيان قبل التوزيع النهائي له ، بالاعتماد على المنهج الوصفي كما تم إدراج المنهج الإحصائي قصد تحليل الجداول والنسب المئوية المعبر عنها من خلال الاستمارة الموزعة على 25 موظف منهم 05 أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية ومن الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة ، استمارة الاستبيان والدراسات السابقة والأساليب الإحصائية والتي من خلالها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- للترقية في إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية.

- للترقية في الدرجة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية.

- للترقية في الرتبة دور في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية .

**مشراوي يوسف 2017** : أثر الترقية في تحفيز وتحسين الأداء بالمؤسسة ، دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال

- مستغانم جاءت الدراسة لإبراز أثر الترقية على تحفيز العمال لتحسين أدائهم استوفت الدراسة جميع الشرائح العمرية والجنسية وجميع الطبقات الإدارية والوظيفية للشركة حيث تم توزيع الاستبيان على عينة تضم 50 عامل وهذا لتعرف على رأي كل الأطراف بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والاقتراحات والتوصيات تتمثل فيما يلي :

### أولاً: النتائج

- محاولة التعرف الدائم والمستمر على حاجات ورغبات الأفراد العاملين عن طريق فتح المجال للمشاركة والحوار بين الإدارة والعمال.

- ضرورة تصميم نظام تحفيزي قوي مع محاولة تنويع الحوافز المقدمة و تحسينها لرضا العاملين بالمؤسسة والاستناد في منحها على الأداء بشكل مباشر .

- شركة نفضال مقاطعة مستغانم تعمل جاهدة على تحقيق العدالة من أجل ترقية عمالها من خلال تطبيق نظام الحوافز والعمال يجعلون الترقية كشرط لتحسين أدائهم .

**مناصيرية محمد 2016** : الرضا الوظيفي بين الحاجات الفردية والأهداف التنظيمية للمؤسسة ، دراسة ميدانية بالوكالة الولائية لتشغيل - قلمة تهدف الدراسة إلى إبراز العوامل التي تتحكم في صنع الرضا الوظيفي للعاملين مع مراعاتها لمبدأ التوازن بين الحاجات البشرية والأهداف التنظيمية وتمثلت عينة الدراسة في كافة موظفي الوكالة والبالغ عددهم 31 عامل يتوزعون حسب المناصب كالتالي:

- عمال مهنيين : 08-أعوان إدارة : 02- مساعدين في التشغيل : 04 - مستشارين في التشغيل : 08

- مستشارين رئيسيين في التشغيل : 07- مهندسين في الإعلام الآلي : 02

بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت وسائل جمع البيانات في استمارة المقابلة تضمنت الاستمارة 06 محاور من 67 سؤال وسؤالين عامين كما تمت المقابلة مع رئيس الوكالة للتشغيل كذلك من الوسائل الأخرى اعتمدت الدراسة على الدراسات السابقة والتي من خلالها توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

- الحوافز المادية المختلفة تحقق رضا العاملين عن وظائفهم.

- نمط الإشراف السائد بالمؤسسة يحقق أهداف المؤسسة.

- جماعة العمل متماسكة .

**جواد حفيظة 2016:** الترقية في قانون الوظيفة العمومية لنيل شهادة الماستر بجامعة محمد خيضر - بسكرة

- تهدف الدراسة إلى معرفة واقع الترقية الوظيفية على مستوى الإدارات العمومية ومعرفة النظام القانوني

للترقية في الوظيفة العمومية في الجزائر ومدى تكريس النصوص القانونية الخاصة بالترقية في الواقع الوظيفي

بالاعتماد على المنهج الوصفي بوصف موضوع الترقية وإبراز أثره على كل من الموظف والإدارة وتوصلت

الدراسة إلى النتائج التالية:

- الاهتمام أكثر بتكوين وتدريب الموظفين المراد ترقيةهم.

- شرح إجراءات الترقية لكافة الموظفين.

- الإعلان عن برامج الترقية من طرف الإدارة.

- تحديد مجالات الترقية لكل وظيفة داخل الأقسام.

**شعبي أمينة 2014:** نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص إدارة

أعمال بجامعة خميس مليانة دراسة شاملة حول ماهية الترقية في الوظيفة العمومية ودراسة نظام الترقية في

الجزائر الذي أقره القانون الذي يحكم الوظيفة العمومية بالاعتماد على المنهج الوصفي لإبراز أثر الموضوع على

المؤسسة والأفراد وكشف العلاقة التي تربط بين الترقية في الوظيفة العمومية وجذب العاملين ذات الكفاءات

والمؤهلات الممتازة لخدمة المرافق العمومية وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات التالية:

**أولا : النتائج**

- يكمن رضا الفرد في الترقية بالزيادة المرتقبة في المركز الأدنى والمالي بالمنصب الجديد .

- تحقيق المؤسسة رغبتها في تحسين إنتاجها برضا الفرد عن نفسه وعن المؤسسة .

- إن إجراء التحقيق الإداري مع الموظف العام لا يؤدي إلى حرمانه من الترقية .

ثانيا : التوصيات

- الاهتمام أكثر بتكوين وتدريب الفرد المراد ترقيته لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- شرح إجراءات الترقية لكافة الموظفين .
- إعلان برامج الترقية لكافة العمال .

**بن منصور رقيقة 2014:** الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية - سطيف ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص والبحث عن العوامل التنظيمية المادية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في هاذين المتغيرين وإبراز أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات ذات الكفاءة والخبرة العالية في العمل ووضع نظام لتحفيز بجميع أنواعه ، أجريت الدراسة على 53 عامل من المجتمع الكلي البالغ عدده 265 عامل ، حيث شملت العينة كل الفئات الفاعلة في المؤسسة باستخدام المنهج الوصفي بوصف وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الملاحظة المباشرة ، والمقابلة الحرة واستمارة الاستبيان ومن خلال ذلك توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :

- هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي .
- أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لأن العمال لديهم سلوك سلمي نحو العمل والمؤسسة ، نظرا لعدم حصولهم على الاشباع الكافية التي تزرع فيهم الرغبة في العمل وتدفعهم إلى تفعيل أدائهم وحب الانتماء للمؤسسة .
- أداء العمال خالي من الفاعلية والتميز بسبب سياسة الإكراه و أسلوب الجزاء والعقاب الذي تضعه المؤسسة كاستراتيجية للعمل .

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

محبوبة سليمان بور ، حومة علي زاد ، بهرانغ إسماعيل 2015: تحليل ظاهرة السقف الزجاجي في ترقية المرأة في المنظمات the analysis of glass ceiling phenomenon in the promotion of womans abilities in organization

**الملخص :** تشكل النساء ما يقارب نصف القوى العاملة في المجتمع ، وكانت هناك زيادة كبيرة في معدل توظيف النساء في السنوات الأخيرة . ومع ذلك لم تكن هناك مناصب ملموسة للغاية في مجال الإدارة في الترقيات ، حيث أدت عدم المساواة بين الجنسين في مكان العمل بشكل خاص في مجال الإدارة إلى الافتقار إلى الدراسة الفعال للقدرات المحتملة للمرأة على الرغم من أن إعادة التقييم السابقة تثبت أن المرأة ليست أقل طموحا من الرجل.

**النتائج :** إن كسر الجدار الزجاجي الذي يعوق تقدم المرأة من خلال المناصب الهرمية ضروري للغاية لتحقيق التنمية البشرية المستدامة . إن العوائق الرئيسية التي تحول دون تطور النساء إلى مناصب الإدارة العليا هي حواجز الإدراك ، وحواجز التقييم والحواجز القانونية ، على الرغم من الوجود الإيجابي للمرأة في المجتمع ، فإن وضعها في المجتمع لا يزال يعتبر بناء على الواجبات التي أسندها إليها المجتمع الذكوري .

ناتالي شالتر: السقف الزجاجي NLP The glass ceiling in

**الملخص :** في هذا البحث ، نقدم دليلا تجريبيا قائما على نموذج رياضي مدرس بدقة للشبكات ثنائية كثافة ، وقد تم تطوير سقف الزجاجي في مجال البرمجة اللغوية العصبية منذ منتصف الألفية الجديدة ،

**النتائج :** نظرا لدراسة شبكة الموجهين في NLP ، فقد أظهرنا أن هناك سقفا زجاجيا للباحثات في البرمجة اللغوية العصبية التي استحوذت على المجال منذ منتصف العقد الأول من القرن العشرين

- التعقيب على الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها

من حيث أوجه الاتفاق : اتفقت دراستنا الحالية مع اغلب الدراسات السابقة من حيث الأهداف فالهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التعرف على مختلف الصعوبات والعوامل التي تقف دون وصول المرأة العاملة إلى مناصب عليا .

من حيث أوجه الاختلاف : تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تهدف إلى الكشف عن دور ظاهرة السقف الزجاجي في إمكانية تقليص الترقية لدى عينة من النساء العاملات بينما كان هدف أغلب الدراسات السابقة هو معرفة أهم المعوقات التي تحول دون وصول المرأة العاملة إلى مناصب قيادية عليا

كذلك كان الاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة في الإطار الزمني والمكاني فاليوم العالم يشهد تطورات وتحولات في مختلف المفاهيم والقوانين والأسس النظرية ، والتي أصبحت تشغل الباحثين والدارسين لتعرف عليها وفهمها في فترة زمنية جديدة مع مراعاة خصوصية وثقافة كل مجتمع ، فدراستنا عن المرأة العاملة تختلف من مجتمع لآخر حسب ثقافة كل مجتمع

أما الاختلاف من حيث استخدام الأدوات والعينات والمنهج المستخدم هناك دراسات استخدمت نفس الأدوات والمنهج وهناك دراسات اختلفت عنها .

من حيث مجال الاستفادة: استفادت دراستنا الحالية من الدراسات السابقة في :

- تحديد متغيرات الدراسة
- تدعيم الجانب النظري لدراسة الحالية
- اختيار منهج الدراسة وأدوات وأساليب الدراسة الإحصائية المناسبة
- توضيح بعض المفاهيم النظرية

خلاصة الفصل

بعد التعقيب ومقارنة الدراسات السابقة بدراستنا الحالية توصلنا إلى أنه رغم نقص وندرة الدراسات التي عالجت موضوع ظاهرة السقف الزجاجي والترقية بالنسبة لنساء العاملات إلا أن ما يميز دراستنا الحالية كونهما من الدراسات الحديثة ومن أهم المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في وقتنا الحالي كذلك في كونها اعتمدت على الاستبيان في تجميع بيانات الدراسة وعلى مجتمع الدراسة المكون من النساء العاملات بالجامعة ، إضافة على ذلك الاختلاف الزمني والمكاني لدراسة واسلوب التحليل الاحصائي

⋮  
المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

**تمهيد :** بغرض إجراء الدراسة الميدانية في هذا البحث سنحاول في هذا الجزء إبراز الطريقة المستخدمة في الجانب التطبيقي ومنهج الدراسة حيث يتم توضيح المحالات الزمانية والبشرية التي أجريت في الدراسة ثم تحديد مجتمع الدراسة و إبراز أهم الأدوات المتبعة في جمع البيانات ، وكذلك العينة المدروسة وخصائصها ومن ثم الأساليب الإحصائية

### المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

#### المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا فمن ملحقة بجامعة الجزائر بغرداية مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق لـ 24/08/2004 إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في 16 أوت 2005 ليتوج ذلك بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 يونيو 2012 ، ونلخص ذلك في المراحل التالية:

#### الفرع الأول: ملحقة غرداية

افتتحت ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005 بجامعة الجزائر ، بملحقة غرداية في الفروع التالية :

- الجذع المشترك لعلم الاجتماع والديموغرافيا.
- ليسانس تاريخ.

#### الفرع الثاني: المركز الجامعي لغرداية

أنشأ المركز الجامعي بغرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق لـ 16 أوت 2005 ، يتضمن معهدين:

- معهد العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية .
- معهد العلوم التجارية .

#### المطلب الثاني: الفروع المفتوحة بجامعة غرداية

- التاريخ - علم الاجتماع. - الأدب العربي. - الحقوق. - علم النفس. - العلوم التجارية.

مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بتمثيلي إلى المركز بيداغوجيا .

تم تعديل مرسوم إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-18 المؤرخ في 26 محرم 1431 الموافق ل 12-01-2010 بإضافة معهدين ، حيث أصبح المركز يتكون من :

- معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- معهد الآداب واللغات .

- معهد علوم الطبيعة والحياة .

الفرع الأول: جامعة غرداية

ثم ارتقى المركز الجامعي بغرداية إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق ل 4 يونيو سنة 2012 ، يتضمن إنشاء جامعة غرداية ، تضمن الكليات التالية :

- كلية العلوم والتكنولوجيا .

- كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض.

- كلية الآداب واللغات .

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

تتربع جامعة غرداية على مساحة قدرها 30 هكتار وتتسع ل 6000 مقعد بيداغوجي، بالإضافة إلى 2000 مقعد بيداغوجي قيد الإنجاز و 2000 مقعد ستسلم في الدخول الجامعي المقبل وتحتوي على هياكل بيداغوجية متنوعة :

مدرجات. - قاعات للتدريس - قاعات للإنترنت. - قاعة محاضرات.

قاعات للاجتماعات - مكاتب إدارية وبيداغوجية.

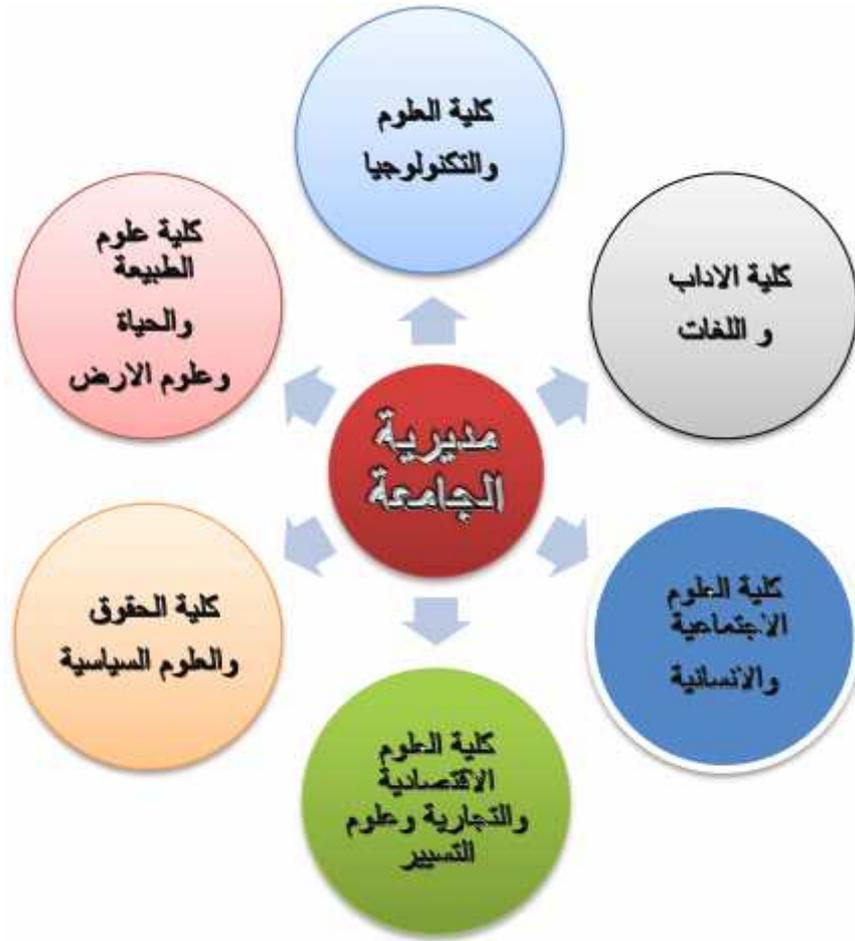
مخبر. - مكتبة مركزية وقاعات مطالعة.

ميديا تيك. - نوادي. - قاعة التعليم المتلفز

الفرع الثاني: المكتبة المركزية

نشأت المكتبة المركزية بجامعة غرداية في الموسم الجامعي 2005/2004، استفادت من رصيد معتبر على سبيل الإهداء من مكتبة جامعة الجزائر، وكذا عن طريق الإقتناء السنوي من مختلف دور النشر الوطنية منها والدولية. واستمرت في التطور مع مرور السنوات الجامعية إلى يومنا هذا. حيث بلغ الرصيد الوثائقي للمكتبة إلى 23276 عنوانا بالنسبة للكتب، و 2972 عنوانا بالنسبة لمذكرات التخرج ( ليسانس، ماستر، ماجستير، دكتوراه.) و 1929 عنوانا بالنسبة للمجلات والدوريات، و 188 عنوانا بالنسبة للقواميس والموسوعات.

الشكل رقم 02: تضم جامعة غرداية ست كليات

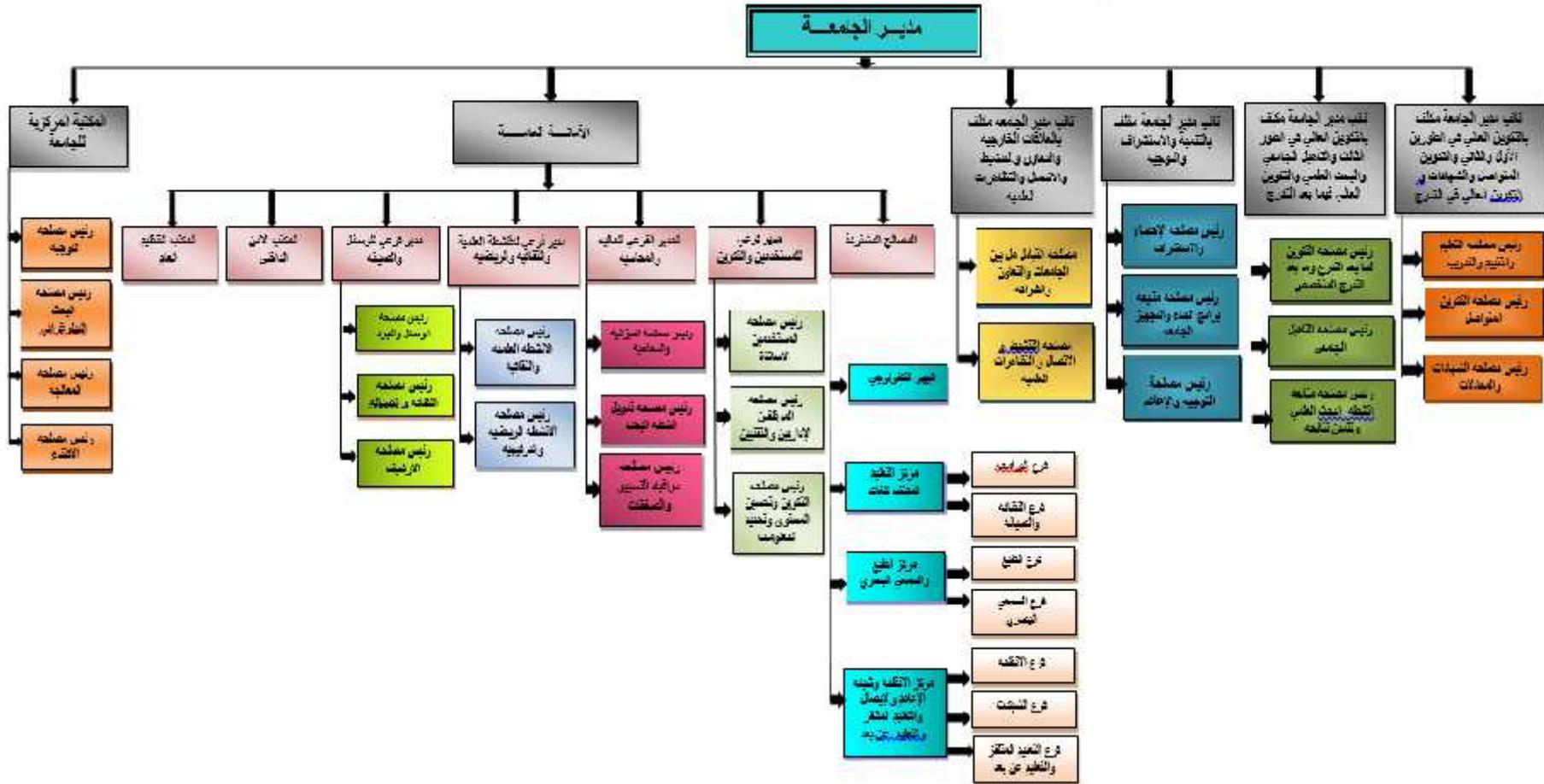


المصدر : من إعداد الطالبين: بهاز جمال - سماعيل الدين ، مذكرة بعنوان أخلاقيات المهنة وسلوك المواطنة

التنظيمية في المؤسسات -دراسة حالة عينة من أساتذة جامعة غرداية -

الشكل رقم 03 : الهيكل الإداري لجامعة غرداية

الشكل رقم 04: الهيكل الإداري لجامعة غرداية



## المطلب الثاني : طرق و أدوات الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة و عينتها، و المراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات و المعلومات حول الموضوع، كم يتم أيضاً عرض مجريات التحكيم و طرق التحقق من الصدق و الثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة و التحقق من الفرضيات.

الفرع الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث مساهمة ظاهرة السقف الزجاجي في إمكانية تقليص الترقية لدى النساء العاملات ، وقد طبقت هذه الدراسة على عاملات في جامعة غرداية ، ولبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال تصميم الاستبيان ، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Statistical Package for Social Science) النسخة رقم 20، والاستعانة أيضاً ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة و عينتها

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملات بجامعة غرداية الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كالآتي: "رؤساء أقسام، رؤساء مصالح، مساعدين إداريين، سكرتاريا، وموظفات موزعين على مختلف المكاتب و المصالح الإدارية"، وقد تم اختيار عينة عشوائية ميسرة بلغت 40 مفردة.

الفرع الثالث: أداة الدراسة

من خلال طبيعة الدراسة و طبيعة البيانات و المعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد انصب الاهتمام على:

- الاستبيان: حيث تمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة و تم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه، و بعد تعديله تم توزيع 40 استبيان على أفراد عينة الدراسة، و ذلك خلال شهر مارس من سنة 2020، إذ تم استرجاع 38 استبيان، حيث تم استبعاد (01) منها نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 37 استبيان، أي ما نسبته 92.5% من إجمالي مجتمع الدراسة، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (II-01): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستمارات الموزعة	40	100%
عدد الاستمارات المسترجعة	38	95%
عدد الإستمارات الغير مسترجعة	02	05%
عدد الاستمارات الملغاة	01	2.5%
عدد الاستمارات المقبولة	37	92.5%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا عن نتائج الاستبيان.

الجدول السابق يبين أن العدد الإجمالي الذي تم استعادته من الاستبيانات التي وزعت هو: (38) استبيان، وهذا العدد يشكل ما نسبته (95%) من العدد الموزع والبالغ (40) استبيان. و عدد الاستبيانات المستبعدة كانت (01) استبيان في حين نجد أن الاستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ عددها (37) بنسبة (92.5%) من

أفراد عينة الدراسة، كما أن عدد الاستبيانات الغير مسترجعة بلغ (02)، أي ما نسبته (05%) من أفراد عينة الدراسة.

- يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة مساهمة ظاهرة السقف الزجاجي في إمكانية تقليص الترقية لدى النساء العاملات بجامعة غرداية ، فقد تم إعداد الاستبيان انطلاقا من الأسئلة والفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة والتي تم الاستئناس بها في عملية تصميمه. حيث مرّ تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استنادا على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.

- عرض الاستبيان على المشرفين من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاتهم.

- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرفين.

وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حثّ فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء:

**الجزء الأول:** يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 4 فقرات تخص: "السن، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الاقدمية" قصد التعرف على خصوصيات المبحوثين.

**الجزء الثاني:** يوضح فقرات الاستمارة و يتكون من ثلاث محاور :

**المحور الاول :** يوضح مستوى إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقف الزجاجي التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (07) فقرات.

**المحور الثاني :** متعلق بالترقية في ظل السقف الزجاجي و يتكون من (07) فقرات .

المحور الثالث : يوضح العوامل التي تقف وراء مشكلة السقف الزجاجي اذ يحتوي على 18 فقرة مقسمة على ثلاث 03 ابعاد " ( 04 فقرات متعلقة ببعء الالتزامات العائلية) ( 07 فقرات متعلقة ببعء العوامل الشخصية ) ( 07 فقرات متعلقة ببعء العوامل التنظيمية )

الجدول رقم (II-02): يوضح مضمون الإستبيان

رقم الفقرات	البعد
(07-01)	محور : مستوى إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقف الزجاجي
(07-01)	محور : الترقية في ظل السقف الزجاجي
(04-01)	بعء الالتزامات العائلية
(07-01)	بعء العوامل الشخصية
(07-01)	بعء العوامل التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على الإستبيان (أنظر الملحق رقم 01)

بالإضافة إلى بعض الأدوات التدعيمية التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة تمثلت فيما يلي:

– **المقابلة الشخصية والملاحظة:** وذلك من خلال مقابلة شخصية لعاملات جامعة غرداية و بعض المسؤولين بها بغرض إعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا، و شرح وتوضيح مضمون الاستبيان للعينة. ومن خلال الزيارات الميدانية المستمرة للمؤسسة محل الدراسة، وسمح مسؤوليها لنا بالتنقل و الاستفسار، سمحت لنا الفرصة بأخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات ومدى اهتمام الإدارة بتصرفات العاملين، ما سيساعد لاحقاً في تفسير النتائج و التعليق عليها.

-وثائق الدراسة: تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها المقدمة، وبعض معلومات حول طبيعة نشاط المؤسسة و وظائفها.

#### الفرع الرابع: متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول رقم (03-II).

#### الجدول رقم (03-II): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
السقف الزجاجي	المتغير المستقل
ترقية المرأة العاملة	المتغير التابع

المصدر : من إعداد الطالبين

#### الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 20، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.

2) التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.

3) اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation Coefficient ) : لقياس صدق الفقرات  
ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب  
(طردي)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف  
إلى أن ينعدم.

اختبار كولومجروف - سمرنوف (1-Sample K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع  
الطبيعي.

تحليل الإنحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التآثرية بين المتغير المستقل و التابع.

الاختبار الإحصائي ANOVA لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات  
الدراسة.

إختبار **t-test** لإختبار العينات المستقلة. لمعرفة أثر المتغير المستقل حول في متغيرات الدراسة.

© وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي ( Likert ) حيث يعتبر هذا المقياس من  
أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على  
خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد  
منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (04-II) حيث تم تحديد مجال المتوسط  
الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي  
مدلولا باستخدام المقياس الترتيبي ، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح  
في الجدول الآتي:

الجدول رقم (II-04) : يوضح مقياس ليكارت الخماسي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (II-05) يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس:  $\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$  = طول الفئة

$$3 = \frac{1-5}{3} = 1,33 \text{ ، حيث أن عدد المستويات} = 3$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.66-2.34 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1- أقل من 2.33 فيكون المستوى منخفض.

الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان:

و للتأكد من مدى صدق و صلاحية استمارة الاستبيان و كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (05) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير<sup>B</sup>، وقد استجيب لآراء السادة المحكمين و تعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

ثبات أداة الدراسة: يقصد أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة. وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

أ- اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان، و الإتساق الداخلي لفقراته والنتائج ممثلة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-06): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
مستوى إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقف الزجاجي	07	268.0
الترقية في ظل السقف الزجاجي	07	0.902
بعد الالتزامات العائلية	04	846.0
بعد العوامل الشخصية	07	896.0
بعد العوامل التنظيمية	07	896.0
العوامل التي تقف وراء مشكلة السقف الزجاجي	18	0.759

<sup>B</sup> أنظر الملحق رقم 01

جميع الفقرات	32	267.0
--------------	----	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (II-06) معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.726) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0.826 إلى 0.902) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (60%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ب- قياس الصدق البنائي للمجالات: حيث يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال.

الجدول (II-07) معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
مستوى إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقف الزجاجي	0,725	0.00	جميع الفقرات
الترقية في ظل السقف الزجاجي	0.744	0.00	
العوامل التي تقف وراء مشكلة السقف الزجاجي	0.769	0.00	

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (II-07) يتضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) ويبين أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول " مستوى إدراك

المرأة العاملة لمشكلة السقف الزجاجي " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0,725) وهي درجة مرتفعة.

أما معامل الارتباط بين المحور الثاني " الترقية في ظل السقف الزجاجي " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.744) وهي أيضا درجة مرتفعة. هذا ما يدل على تجانس الاستبيان

في حين معامل الارتباط بين المحور الثالث " العوامل التي تقف وراء مشكلة السقف الزجاجي " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.769) وهي أيضا درجة مرتفعة. هذا ما يدل على تجانس الاستبيان

**ج- توزيع البيانات:** تم إجراء اختبار كولموجروف- سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (II-08) نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزع البيانات.

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	مستوى إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقف الزجاجي	07	1.052	0.219
الثاني	الترقية في ظل السقف الزجاجي	07	1.046	0.136.
الثالث	العوامل التي تقف وراء مشكلة السقف الزجاجي	18	1.247	0.189

0.216	1.365	32	جميع الفقرات
-------	-------	----	--------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (08-II) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (1.052)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.219) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (1.046)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.136). كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثالث تساوي (1.247)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.189) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) و يتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0.05) أي (Sig < 0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

#### المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)

#### المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS ، ثم تحليلها و مناقشتها .

#### الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

#### 01- توزيع أفراد العينة تبعا للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

#### الجدول رقم (09-II) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

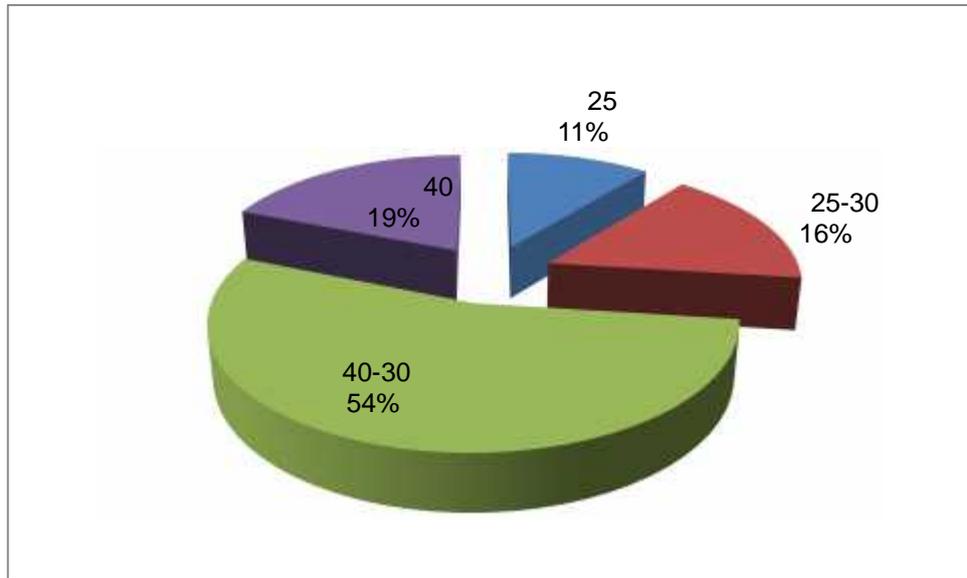
النسبة %	التكرار	البيان
10.8%	4	25 سنة
16.2%	6	25-30 سنة

<sup>B</sup> كل ما سيتم عرضه في هذا المطلب من نتائج "الجدول و الأشكال" مأخوذ من نتائج المعالجة بـ SPSS (أنظر الملاحق)

من 30-40 سنة	20	54.1%
40 سنة فأكثر	7	18.9%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (II-01): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول نتائج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (II-09) أن هناك (20) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (30-40) سنة أي ما نسبته (54.1%) أكثر من نصف عينة الدراسة ، نجد أيضا (07) افراد من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (40) سنة فأكثر بنسبة (18.9%)، في حين نجد (6) أفراد من الفئة العمرية (25-30) سنة بنسبة قدرت ب(16.2%) وفي الاخير فئة (25) سنة ب (4) افراد و نسبة (10.8%) وهذا يؤكد حرص المؤسسة على توظيف فئة النساء ومن مختلف الفئة العمرية .

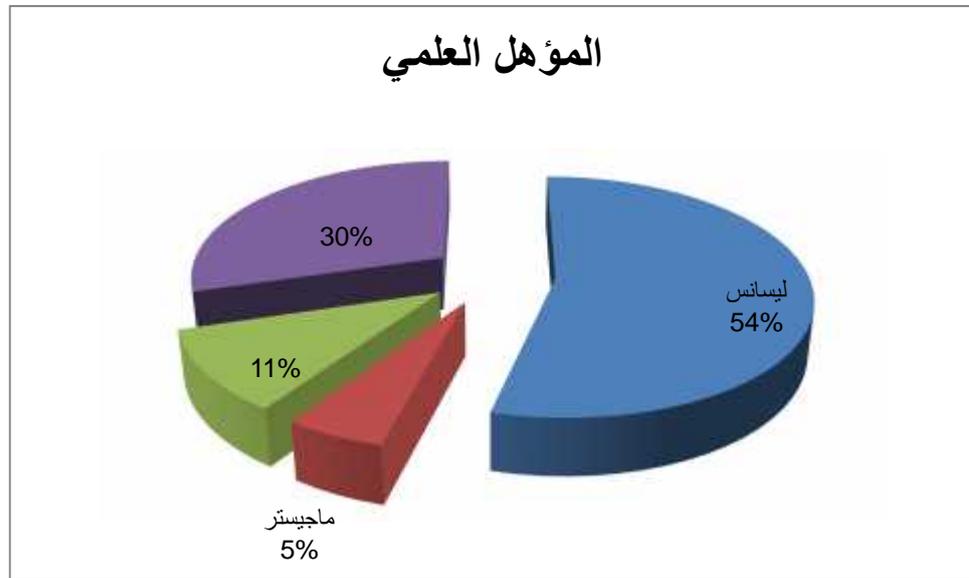
02- توزيع أفراد العينة للمؤهل العلمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (II-10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

البيان	العدد	النسبة %
ليسانس	20	54.1%
ماجستير	2	5.4%
دكتوراه	4	10.8%
ثانوي فما دون	11	29.7%
المجموع	37	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (II-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول نتائج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (II-10) أن (20) فردا من مجتمع الدراسة هم من ذوي المستوى ليسانس أي ما نسبته (54.1%) أكثر من نصف مجتمع الدراسة ، وتليه فئة ثانوي فما دون ب (11) فرد أي ما نسبته (29.7%)، تليه فئة دكتوراه ب ( 04 ) افراد بنسبة (10.8%) بينما حلت في المركز الاخير فئة

ماجستير (02) افراد اي ما نسبته (5.4%) وهذا يبرز ارتفاع المستوى التعليمي لدى العاملات بالمؤسسة ،وهذا ما من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة نظرا لثقافة ووعي المستجوبين للإستبيان، كما أنه لديهم مؤهلات علمية تخول لهم تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.

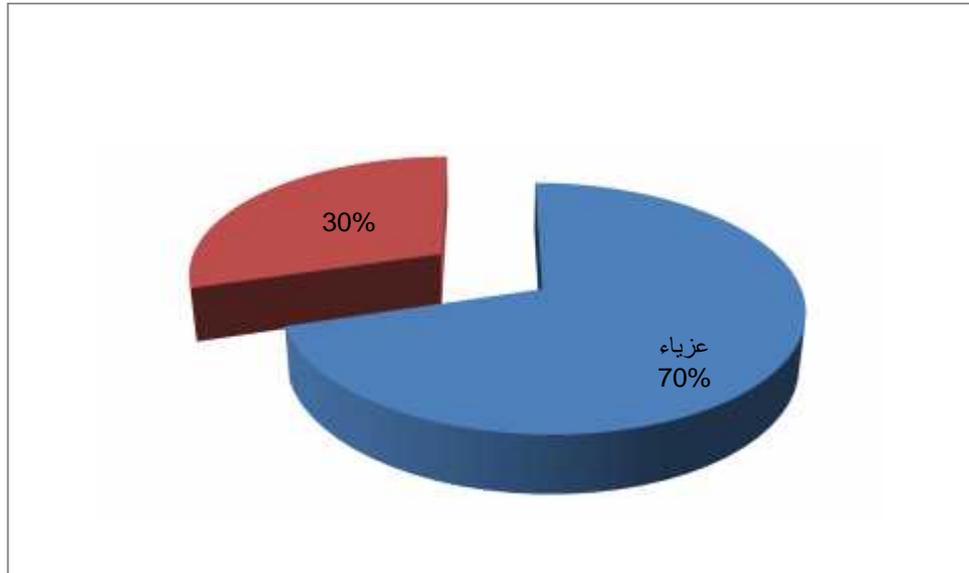
**03- توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:** وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (II-11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

البيان	العدد	النسبة %
عزباء	26	70.3%
متزوجة	11	29.7%
المجموع	37	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (II-03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول نتائج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (II-11) أن (26) فردا من مجتمع الدراسة هم متزوجين أي ما نسبته (70,3%)، وتليه فئة العزاب ب(11) أفراد أي ما نسبته (29,7%)،

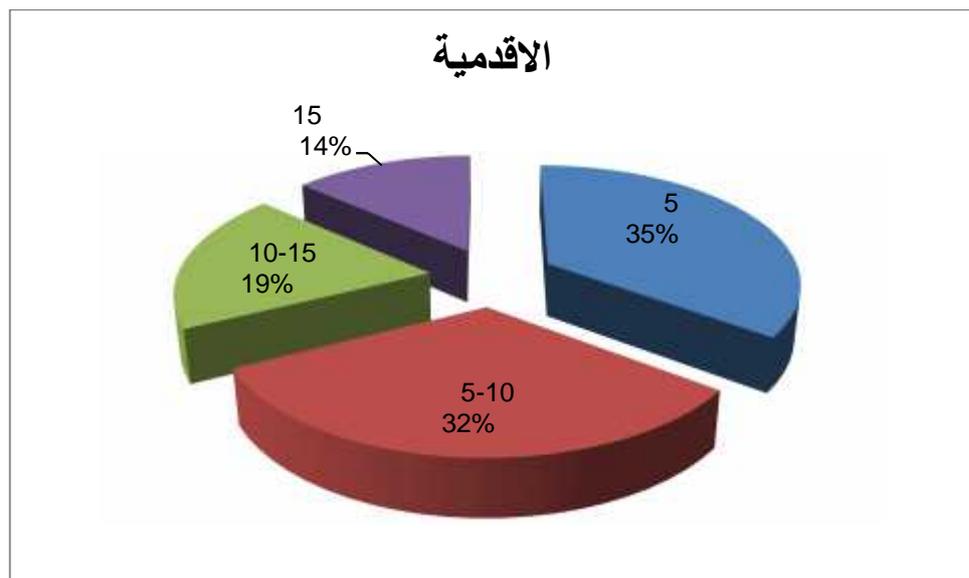
04- توزيع أفراد العينة تبعا للاقدمية: وهي موضحة كآتي:

الجدول رقم (II-12) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية

النسبة %	التكرار	البيان
35.1%	13	5 سنة
32.4%	12	5-10 سنة
18.9%	7	10-15 سنة
13.5%	5	أكثر من 15 سنة
100 %	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (II-04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول نتائج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (II-12) أن (13) فردا من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرة التي (05) سنوات ، أي ما نسبته (35.1%)، وتليها (12) فردا من أصحاب الخبرة التي تتراوح ما بين (05-10) سنوات بنسبة بلغت (32.4%)، تليها اصحاب الاقدمية المقدرة ب (10-15) سنة ب (07) افراد اي مانسبته ( 18.9 %) وآخر نسبة كانت بمقدار (13.5%) ل (05) أفراد من أصحاب الاقدمية اكثر (15) سنة ، وهذا يدل على وجود خبرة لسنوات لدى موظفات الجامعة محل الدراسة.

من خلال ما سبق من نتائج تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا وجود مؤشر إيجابي في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث ، العمر، المؤهل العلمي، الاحالة الاجتماعية ، و الاقدمية مما يساهم في الحصول على أجوبة متنوعة لأسئلة الدراسة.

### الفرع الثاني: عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في البداية مستوى إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقف الزجاجي من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة بمستوى ترقية المرأة العامل

### أولاً: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور مستوى إدراك المرأة العاملة لمشكلة

#### السقف الزجاجي

قصد التعرف على مستوى إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقف الزجاجي من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا آنفا ب 07.

#### -النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول للدراسة: " ما المقصود بالسقف الزجاجي ؟

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارة من وجهة نظر العاملات بالجامعة . ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (II-13) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور مستوى ادراك المرأة العاملة لمشكلة السقف الزجاجي مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تسند المهام الوظيفية للمرأة العاملة في ضوء مؤهلاتها العلمية	4.162 2	.799770	مرتفعة	01
02	يكلف الموظفون والموظفات بأداء نفس المهام والأعباء الوظيفية	3.0811	1.03758	متوسطة	06
03	يحظى الموظفون والموظفات بنفس المعاملة والاحترام في العمل	3.7838	.786520	مرتفعة	05
04	يتقبل الرجل المرأة العاملة كزميلة له في العمل	3.9189	.595280	مرتفعة	04
05	تطبق على الموظفون والموظفات نفس شروط الترقية	3.9459	.664410	مرتفعة	03
06	توجد نظرة إيجابية نحو المرأة العاملة وقدراتها من قبل زملائها الموظفين	3.7838	.479300	مرتفعة	05
07	يكافأ الموظفون والموظفات بناء على أدائهم بغض النظر عن الجنس	4.0000	.816500	مرتفعة	02
	المعدل العام	4.0811	.629300	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول مستوى ادراك المرأة العاملة لمشكلة السقف الزجاجي في المؤسسة المدروسة، وقد جاء المعدل العام مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات الادراك (4.0811)، و الانحراف المعياري له قدر ب (0.62930)، حيث جاءت في

المرتبة الاولى الفقرة رقم (01) " تسند المهام الوظيفية للمرأة العاملة في ضوء مؤهلاتها العلمية" بمتوسط حسابي بلغ (4.1622) و انحراف معياري قدر ب (0.79977) تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (07) " يكافأ الموظفون والموظفات بناء على أدائهم بغض النظر عن الجنس" بمتوسط حسابي بلغ (4.000) و انحراف معياري (0.81650) وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم (05) " تطبق على الموظفون والموظفات نفس شروط الترقية" بمتوسط حسابي قدر ب (3.9459) و انحراف معياري قدر ب (0.66441) اما المرتبة الرابعة فكانت من نصيب الفقرة رقم (04) " يتقبل الرجل المرأة العاملة كزميلة له في العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.9189) و انحراف معياري بلغ (0.59528) تليها الفقرتين (03-06) " يحظى الموظفون والموظفات بنفس المعاملة والاحترام في العمل" - " توجد نظرة إيجابية نحو المرأة العاملة وقدراتها من قبل زملائها الموظفين" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.7838) و انحراف معياري (0.78652) . (0.47930) على الترتيب . وفي الرتبة الأخيرة الفقرة رقم(02): " يكلف الموظفون والموظفات بأداء نفس المهام والأعباء الوظيفية " بمتوسط حسابي (3.0811) و انحراف معياري قيمته (1.03758)، وهذه النتائج تدل على أن درجة مستوى الادراك لمشكلة السقف الزجاجي عند المرأة العاملة بالمؤسسة جاء مرتفعا و ذلك من وجهة نظر أفراد العينة

## 2- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور الترقية في ظل السقف الزجاجي

قصد التعرف على الترقية في ظل السقف الزجاجي من خلال إجابات العاملات بالمؤسسة المدروسة في هذه الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير بمجموعة من الفقرات وستتناول فيما يلي ذلك:

نتائج التحليل المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني للدراسة: " ماهي العلاقة بين السقف الزجاجي والترقية؟"

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة و درجة موافقتهم عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-14) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور الترقية في ظل السقف

الزجاجي مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تمنح المؤسسة فرص عادلة بين الرجل والمرأة في الترقية	3.8649	.855120	مرتفعة	01
02	تتيح المؤسسة امكانية انتقال من وظيفة إلى أخرى لكل من الرجل والمرأة	3.8108	.659880	مرتفعة	02
03	تفرق المؤسسة بين الرجل والمرأة في فرص الترقية المتاحة	2.2432	.641410	منخفضة	07
04	إتاحة المؤسسة فرص الترقية للرجل أكثر من المرأة	2.3243	.747370	منخفضة	06
05	المؤسسة تقوم بتدريب كل من الرجل والمرأة لتنمية قدراتهم في الوظيفة التي يشغلها ليس لغرض الترقية	3.7568	.862990	مرتفعة	03
06	أحيانا تؤدي سياسة الترقية إلى حدوث نزاعات بينك وبين الأساتذة	2.7568	1.06472	متوسطة	04
07	النظرة السلبية عن عمل المرأة تمنعها من تحقيق أعلى المستويات	2.6486	.919430	متوسطة	05
المعدل العام		3.2568	.418690	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول الترقية في ظل السقف الزجاجي لدى العاملات في المؤسسة المدروسة، وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات الترقية (3.2568)، و الانحراف المعياري له قدر ب (0.41869)، حيث

جاءت في المرتبة الاولى الفقرة رقم ( 01) " تمنح المؤسسة فرص عادلة بين الرجل والمرأة في الترقية" بمتوسط حسابي بلغ (3.8649) و انحراف معياري قدر ب (0.85512) تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم ( 02) " تتيح المؤسسة امكانية انتقال من وظيفة إلى أخرى لكل من الرجل والمرأة" بمتوسط حسابي قدر ب ( 3.8108) و انحراف معياري بلغ (0.65988) و في المرتبة الثالثة الفقرة رقم ( 05) " المؤسسة تقوم بتدريب كل من الرجل والمرأة لتنمية قدراتهم في الوظيفة التي يشغلها ليس لغرض الترقية" بمتوسط حسابي قدر ب ( 3.7568) و انحراف معياري بلغ (0.86299) تليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (06) " أحيانا تؤدي سياسة الترقية إلى حدوث نزاعات بينك وبين الأساتذة" بمتوسط حسابي بلغ ( 2.7568) و انحراف معياري قدر ب ( 1.06472) بعدها الفقرة رقم ( 07) " النظرة السلبية عن عمل المرأة تمنعها من تحقيق أعلى المستويات " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ ( 2.6486) و انحراف معياري قدر ب ( 0.91943) بعدها الفقرة رقم (04) " إتاحة المؤسسة فرص الترقية للرجل أكثر من المرأة" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ ( 2.3243) و انحراف معياري بلغ (0.74737) وفي الرتبة الأخيرة الفقرة رقم(03): " تفرق المؤسسة بين الرجل والمرأة في فرص الترقية المتاحة " بمتوسط حسابي (2.2432) و انحراف معياري قيمته (0.64141)، وهذه النتائج تدل على أن درجة الترقية في ظل السقف الزجاجي بالمؤسسة جاء متوسطا على العموم و ذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

### 03- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور العوامل التي تقف وراء مشكلة السقف

#### الزجاجي

قصد التعرف على العوامل التي تقف وراء مشكلة السقف الزجاجي من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا آنفا ب 03 أبعاد ( الالتزامات العائلية .العوامل الشخصية، العوامل التنظيمية) وستتناول لاحقا كل بعد على حدى.

#### -النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث للدراسة: " هل يؤثر السقف الزجاجي في تقليص فرص الترقية

#### للمرأة العاملة؟؟

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملات بالمؤسسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (II-15) يوضح تصورات المستجوبين لمحور العوامل التي تقف وراء مشكلة السقف الزجاجي مرتبة حسب الأهمية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
01	متوسطة	.624210	3.1622	الالتزامات العائلية
03	متوسطة	.837380	2.4865	العوامل الشخصية
02	متوسطة	.663000	3.1351	العوامل التنظيمية
/	متوسطة	.660440	2.6216	المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج SPSS.

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول العوامل التي تقف وراء مشكلة السقف الزجاجي المتمثلة أبعاده في: (الالتزامات العائلية ، العوامل الشخصية .العوامل التنظيمية) وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور العوامل المسببة لمشكلة السقف الزجاجي ككل (2.6216)، و الانحراف المعياري (0.66044)، إذ احتل المرتبة الأولى بعد "الالتزامات العائلية" بمتوسط حسابي (3.1622) و هي نسبة متوسطة من حيث درجة الموافقة، في حين جاء بعد "العوامل التنظيمية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.1351) و انحراف معياري قدر ب (0.66300) وفي المرتبة الأخيرة بعد العوامل الشخصية " بمتوسط حسابي (2.4865) و انحراف معياري قدر ب (0.83738) ، وهذه النتائج تؤكد أن عوامل المسببة لمشكلة السقف الزجاجي بالمؤسسة محل الدراسة متوسط عموما، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل ومناقشة كل بعد على حدا.

#### البعد الأول: الالتزامات العائلية

للتعرف على عامل الالتزامات العائلية والتي تلعب دورا في مشكلة السقف الزجاجي ، تم إقتراح 04 فقرات من (01-04) لنقيس هذا الجانب كمايلي:

جدول رقم (II-16) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الالتزامات العائلية" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
04	متوسطة	.931590	2.4865	عدد ساعات العمل تتلاءم مع الواجبات المنزلية	01
03	متوسطة	.901280	3.5135	تستطيع المرأة العاملة التوفيق بين العمل خارج البيت والعمل داخل البيت	02
02	متوسطة	.802590	3.5405	تتأثر الترقية بالالتزامات الأسرية	03
01	مرتفعة	.986390	3.8378	عدم قدرة المرأة العاملة على العمل لأوقات متأخرة مما يجد من فرصها في تولي الوظائف القيادية	04
/	متوسط	.624210	3.1622	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعيد "الالتزامات العائلية" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (04): "عدم قدرة المرأة العاملة على العمل لأوقات متأخرة مما يجد من فرصها في تولي الوظائف القيادية" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.8378) و انحراف معياري يقدر ب (0.98639)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (03): "تتأثر الترقية بالالتزامات الأسرية" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.5405) وانحراف معياري (0.80259)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(02): "تستطيع المرأة العاملة التوفيق بين العمل خارج البيت والعمل داخل البيت" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.5135) و انحراف معياري قدر ب (0.90128)، بينما

في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (01) " عدد ساعات العمل تتلاءم مع الواجبات المنزلية " بمتوسط حسابي بلغ (2.4865) و إنحراف معياري (0.93159)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب الالتزامات العائلية قد جاء متوسطا بنسبة (3.1622) و انحراف معياري بلغ (0.62421) لجميع الفقرات ما يدل على أن الالتزامات العائلية تقف وراء مشكلة السقف الزجاجي .

### البعد الثاني: العوامل الشخصية

بقصد التعرف على مدى تأثير العوامل الشخصية في مشكلة السقف الزجاجي ، تم صياغة 07 فقرات (01-07) لقياس مدى وجود هذه الممارسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (II-17) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "العوامل الشخصية " مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
04	متوسطة	.938820	2.7027	انشغال المرأة العاملة بأموورها الأسرية أكثر من قضية التطور والترقي الوظيفي	01
05	متوسطة	1.13172	2.6757	افتقار المرأة العاملة إلى الطموح الكافي للترقي في الوظائف القيادية	02
03	متوسطة	1.15859	2.8649	ضعف انضباط المرأة العاملة مقارنة بزميلها الرجل مما يحد من تقلدها للوظائف القيادية	03
02	متوسطة	.977990	3.3514	إحجام المرأة العاملة عن الترقى في وظائف قيادية خوفا من الفشل في تكوين أسر مستقرة	04
01	مرتفعة	.750380	3.7838	عدم التوافق الزوجي يحد من سعي المرأة نحو تولي وظائف قيادية	05

06	متوسطة	1.01268	2.5946	إعطاء المرأة العاملة اهتمام أكبر للالتزامات الأسرية من مهامها الوظيفية	06
07	منخفضة	.93240.0	2.2703	ضعف متابعة المرأة العاملة للتطورات والمستجدات في مجال عملها	07
/	متوسطة	.837380	2.4865	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS .

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بـ "العوامل الشخصية" حيث ساهمت الفقرة (05): "عدم التوافق الزوجي يحد من سعي المرأة نحو تولي وظائف قيادية" في إغناء هذا البعد بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.7838) و انحراف معياري قدر ب (0.75038)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (04): "إحجام المرأة العاملة عن الترقى في وظائف قيادية خوفاً من الفشل في تكوين أسر مستقرة" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.3514)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(03): "ضعف انضباط المرأة العاملة مقارنة بزميلها الرجل مما يحد من تقلدها للوظائف القيادية" فقد جاء متوسطها الحسابي (2.8649)، أما الفقرة (01) انشغال المرأة العاملة بأموالها الأسرية أكثر من قضية التطور والترقي الوظيفي" فقد جاءت في المرتبة (4) بمتوسط حسابي بلغ (2.7027)، تليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (02) "افتقار المرأة العاملة إلى الطموح الكافي للترقي في الوظائف القيادية" بمتوسط حسابي قدر ب (2.6757) تم الفقرة رقم (06) "إعطاء المرأة العاملة اهتمام أكبر للالتزامات الأسرية من مهامها الوظيفية" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (2.5946) وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة (07): "ضعف متابعة المرأة العاملة للتطورات والمستجدات في مجال عملها" بمتوسط حسابي (2.2703) و انحراف معياري قدر ب (0.83738)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن العوامل الشخصية لدى عاملات المؤسسة المدروسة قد جاء متوسطا بنسبة (2.4865) و انحراف معياري قدر ب (0.83738) لجميع الفقرات ما يدل على أن العوامل الشخصية لديها دور في مشكلة السقف الزجاجي لدى عينة الدراسة .

البعد الثالث: العوامل التنظيمية

بغرض التعرف على العوامل التنظيمية و علاقتها بالسقف الزجاجي، تم صياغة 04 فقرات (01-06) لقياس مدى وجود هذه العوامل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (II-18) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "العوامل التنظيمية" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
03	متوسطة	.901280	3.5135	ممانعة الرجل بأن تكون رئيسته في العمل امرأة انطلاقاً من الثقافة الاجتماعية	01
04	متوسطة	1.07455	3.1081	نقص المهارات الإدارية لدى المرأة العاملة مما يقلل من فرصها في تقلد الوظائف الإدارية القيادية	02
02	متوسطة	1.18676	3.6216	عدم قدرة المرأة العاملة العمل لأوقات متأخرة مما يحد من فرصها في تولي الوظائف القيادية	03
01	مرتفعة	.613900	3.8919	عدم تفضيل المرأة العاملة العمل في مناطق جغرافية مختلفة يحد من فرصها في تولي الوظائف القيادية	04
06	متوسطة	.946780	2.7838	تركيز المرأة العاملة على الجوانب الإنسانية في العمل مقابل تركيز الرجل على مهام العمل والترقية	05
05	متوسطة	1.01490	3.4324	اعتقاد المسؤولين أن المواقع القيادية تحتاج متطلبات فيسيولوجية لا تتوفر لدى المرأة	06

				العاملة	
07	متوسطة	.954680	2.7568	تخوف الموظفين من تولي المرأة الوظائف القيادية مما يجد من سيطرتهم على مواقع صنع القرار	07
/	متوسطة	.663000	3.1351	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعدها "العوامل التنظيمية" بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (04) عدم تفضيل المرأة العاملة العمل في مناطق جغرافية مختلفة يحد من فرصها في تولي الوظائف القيادية " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.8919) و انحراف معياري قدر ب (0.61390) هذا ما يدل على وجود عوامل تنظيمية، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (03): "عدم قدرة المرأة العاملة العمل لأوقات متأخرة مما يحد من فرصها في تولي الوظائف القيادية " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.6216)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(01): "ممانعة الرجل بأن تكون رئيسته في العمل امرأة انطلاقاً من الثقافة الاجتماعية " بمتوسط حسابي (3.5135)، وجاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة الفقرة (02): "نقص المهارات الإدارية لدى المرأة العاملة مما يقلل من فرصها في تقلد الوظائف الإدارية القيادية " بمتوسط حسابي (3.1081)، يليها الفقرة رقم (06) "اعتقاد المسؤولين أن المواقع القيادية تحتاج متطلبات فيسيولوجية لا تتوفر لدى المرأة العاملة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.4324) تليها في المرتبة السادسة الفقرة رقم (05) "تركيز المرأة العاملة على الجوانب الإنسانية في العمل مقابل تركيز الرجل على مهام العمل والترقية" بمتوسط حسابي قدر ب (2.7838) وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة(07): "تخوف الموظفين من تولي المرأة الوظائف القيادية مما يحد من سيطرتهم على مواقع صنع القرار " بمتوسط حسابي (2.7568) و انحراف معياري قدر ب (0.95468)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسبة تتوفر هذه العوامل بالمؤسسة قد جاء متوسطاً بنسبة (3.3151) و انحراف معياري بلغ (0.66300) لجميع الفقرات ما يدل على ان العوامل التنظيمية تقف وراء مشكلة السقف الزجاجي .

الجدول رقم (II-19) يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عنوان المحور
01	.629300	4.0811	مستوى إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقف الزجاجي
02	.418690	3.2568	الترقية في ظل السقف الزجاجي
03	.660440	2.6216	العوامل التي تقف وراء مشكلة السقف الزجاجي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS .

يتضح من الجدول أن المتوسط الإجمالي لمستوى ادراك المرأة العاملة لمشكلة السقف الزجاجي بلغت نسبته (4.0811) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لترقية في ظل السقف الزجاجي الذي جاء بمتوسط حسابي قدره (3.2568) وأكبر من من المتوسط الحسابي للعوامل التي تقف وراء مشكلة السقف الزجاجي الذي بلغ (2.6216) .

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور و الأبعاد المتعلقة السقف الزجاجي و تقليص الترقية لدى عينة من النساء العاملات ، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، وذلك استنادا للإجابات و النتائج المتحصل عليها.

1- طبيعة توزيع متغيرات النموذج:

حتى يتم اختبار صحة فرضيات الدراسة يجب أن يخضع أبعاد نموذج الدراسة إلى التوزيع الطبيعي. ويتحقق هذا الشرط إذا ما كان معامل الالتواء (برسون) محصوراً بين 3 و -3 وهذا حسب دراسة للباحث " won " في سنة 2004.

الجدول رقم (II-20) يبين قيمة معامل الالتواء لمختلف متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (II-21): معامل الالتواء

المتغير	معامل الالتواء
مستوى إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقف الزجاجي	0,466
الترقية في ظل السقف الزجاجي	1,163
العوامل التي تقف وراء مشكلة السقف الزجاجي	0,698

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن معامل الالتواء محصور بين 0,284 و 1,163 وهذا ضمن المجال [-3,3] بمعنى أن توزيع هذه العينة يخضع للتوزيع الطبيعي، أي يمكن إكمال إجراء اختبار صحة الفرضيات.

1- تنص الفرضية الأولى على ما يلي: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى الالتزامات العائلية في إمكانية تقليص الترقية لدى عينة من النساء العاملات في جامعة غرداية في ولاية غرداية تعزى لمستوى السقف الزجاجي. "

جدول رقم (II - 21) : نتائج اختبار (T) لمستوى الالتزامات العائلية في إمكانية تقليص الترقية لدى عينة من النساء العاملات في جامعة غرداية في ولاية غرداية تعزى لمستوى السقف الزجاجي.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة المحسوبة T	القيمة الاحتمالية sig	المتوسط المقياس	الخطأ المعياري
3.16	0.624	36	12.396	0.000	0.162	0.102

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج SPSS .

يشير الجدول أعلاه نتائج اختبار (T) لمستوى الالتزامات العائلية في إمكانية تقليص الترقية لدى عينة من النساء العاملات في جامعة غرداية في ولاية غرداية تعزى لمستوى السقف الزجاجي حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارات بعد الالتزامات العائلية 3.16 بدرجة موافقة متوسطة حسب مقياس لكارث مما يشير ان الالتزامات العائلية في إمكانية تقليص الترقية لدى عينة من النساء العاملات في جامعة غرداية في ولاية غرداية تعزى لمستوى السقف الزجاجي ، كما يشير الجدول الى قيمة الانحراف المعياري 0.624 وهي اصغر من المتوسط الحسابي وهذا يبين انه لا يوجد تشتت في اراء افراد العينة في الاجابة عن فقرات هذا البعد ، كما نلاحظ ان بالنسبة الى القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 اما الخطأ المعياري 0.102 وبلغت قيمة T 12.396 ومنه نقبل الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين مستوى الالتزامات العائلية في إمكانية تقليص الترقية لدى عينة من النساء العاملات في جامعة غرداية في ولاية غرداية تعزى لمستوى السقف الزجاجي.

اختبار الفرضية الثانية و مناقشة نتائجها:

1. تنص الفرضية الثانية على ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى العوامل الشخصية في إمكانية تقليص الترقية لدى عينة من النساء العاملات في جامعة غرداية في ولاية غرداية تعزى لمستوى السقف الزجاجي.

جدول رقم (II - 22) : نتائج اختبار (T) لمستوى العوامل الشخصية في إمكانية تقليص الترقية لدى عينة من النساء العاملات في جامعة غرداية في ولاية غرداية تعزى لمستوى السقف الزجاجي

الخطأ المعياري	المتوسط المقياس	القيمة الاحتمالية sig	القيمة المحسوبة T	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.137	0.513	0.000	3.73	36	0.837	2.48

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج SPSS .

يشير الجدول أعلاه نتائج اختبار (T) لمستوى العوامل الشخصية في إمكانية تقليص الترقية لدى عينة من النساء العاملات في جامعة غرداية في ولاية غرداية تعزى لمستوى السقف الزجاجي بعد العوامل الشخصية 2.48 بدرجة موافقة متوسطة حسب مقياس لكارث مما لمستوى العوامل الشخصية في إمكانية تقليص الترقية لدى عينة من النساء العاملات في جامعة غرداية في ولاية غرداية تعزى لمستوى السقف الزجاجي ، كما يشير الجدول الى قيمة الانحراف المعياري 0.837 وهي اصغر من المتوسط الحسابي وهذا يبين انه لا يوجد تشتت في اراء افراد العينة في الاجابة عن فقرات هذا البعد ، كما نلاحظ ان بالنسبة الى القيمة الاحتمالية sig وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 كما نلاحظ ان الخطأ المعياري 0.137 وبلغت قيمة T 3.73 ومنه نقبل الفرضية ان لمستوى العوامل الشخصية في إمكانية تقليص الترقية لدى عينة من النساء العاملات في جامعة غرداية في ولاية غرداية تعزى لمستوى السقف الزجاجي.

اختبار الفرضية الثالثة و مناقشة نتائجها:

تنص الفرضية الثالثة على ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى العوامل التنظيمية في إمكانية تقليص الترقية لدى عينة من النساء العاملات في جامعة غرداية في ولاية غرداية تعزى لمستوى السقف الزجاجي.

جدول رقم (II - 23) : نتائج اختبار (T) مستوى العوامل التنظيمية في إمكانية تقليص الترقية لدى عينة من النساء العاملات في جامعة غرداية في ولاية غرداية تعزى لمستوى السقف الزجاجي

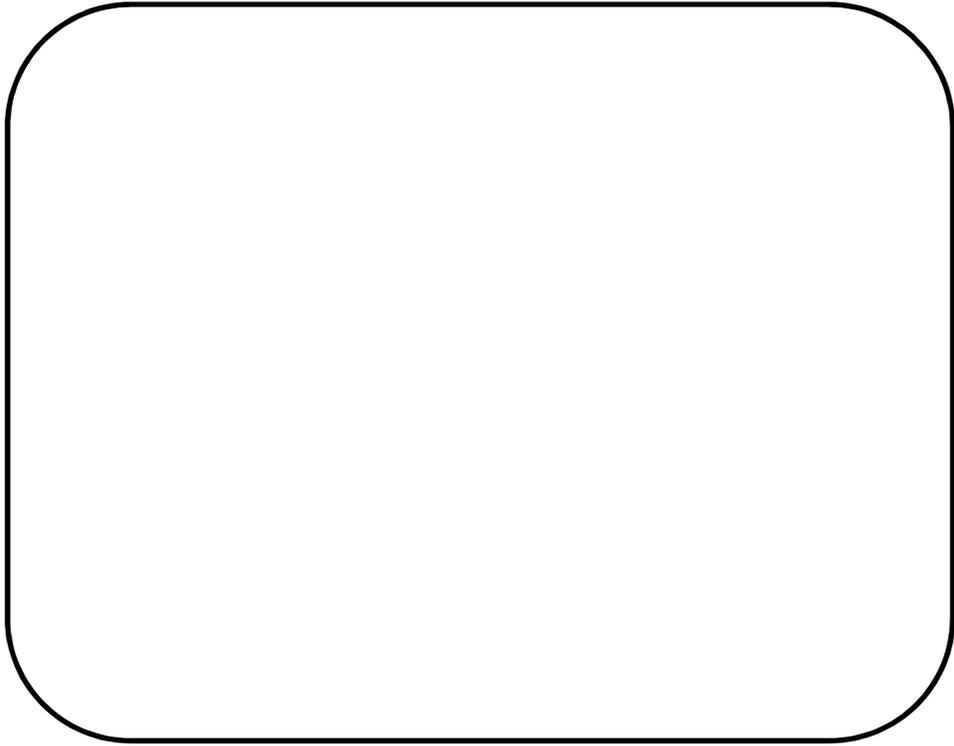
الخطأ المعياري	المتوسط المقياس	القيمة الاحتمالية sig	القيمة T المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.109	0.135	0.000	11.948	36	0.663	3.135

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على نتائج SPSS .

يشير الجدول أعلاه نتائج اختبار (T) مستوى العوامل التنظيمية في إمكانية تقليص الترقية لدى عينة من النساء العاملات في جامعة غرداية في ولاية غرداية تعزى لمستوى السقف الزجاجي حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة بعد العوامل التنظيمية 3.135 بدرجة موافقة متوسطة حسب مقياس لكارث مما يشير العوامل التنظيمية ، كما يشير الجدول الى قيمة الانحراف المعياري 0.663 وهي اصغر من المتوسط الحسابي وهذا يبين انه لا يوجد تشتت في اراء افراد العينة في الاجابة عن فقرات هذا البعد ، كما نلاحظ ان بالنسبة الى القيمة الاحتمالية sig وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 كما نلاحظ ان الخطأ المعياري 0.109 وبلغت قيمة T 11.948 ومنه نقبل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين مستوى العوامل التنظيمية في إمكانية تقليص الترقية لدى عينة من النساء العاملات في جامعة غرداية في ولاية غرداية تعزى لمستوى السقف الزجاجي .

## الخلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة مدى دور السقف الزجاجي في إمكانية تقليص الترقية لدى عينة من النساء العاملات إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول عموميات حول مؤسسة جامعة غرداية ، والمبحث الثاني تعرضنا بطريقة وادوات الدراسة تطرقنا فيه إلى طرق مناقشة واختبار الفرضيات، إذ تم إظهار مجتمع و عينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق و وثبات أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان، الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، و ذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها. بالإضافة إلى معرفة آراء و تصورات المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات و نفي أخرى منها، و هذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، الذي تم تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS للعلوم الاجتماعية، إذ تم استخدام دراسة الفروق باستخدام اختبار Anova، وذلك لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة، اختبار العينات "T-Test" والذي يوضح اختبار الفرضيات .



ينجر عقب كل بحث علمي مجموعة من الحقائق والنتائج وذلك باستخدام الخطوات المناسبة للبحث العلمي من قبل الباحث ، ومحاولة منا التوصل إلى نتائج حقيقية ومنطقية تتطابق مع الواقع قمنا بدراستنا لموضوع ظاهرة السقف الزجاجي والتي باتت تقف حاجزا وراء رغبة المرأة العاملة في الترقية والوصول إلى مناصب قيادية عليا ، وتضم ظاهرة السقف الزجاجي مجموعة من العوامل الشخصية ( الذاتية ) وعوامل تنظيمية وأخرى اجتماعية التي يكون مصدرها عادات وتقاليد المجتمع .

وعليه توصلنا لبعض النتائج :

-تسند مهام المرأة العاملة في ضوء مؤهلاتها العلمية

-يتقبل الرجل المرأة العاملة كزميلة له

- يكافأ النساء العاملات بناء على أدائهم .

-العوامل المسببة لمشكلة السقف الزجاجي بالمؤسسة محل الدراسة هي :

بعد الالتزامات

بعد العوامل الشخصية

بعد العوامل التنظيمية

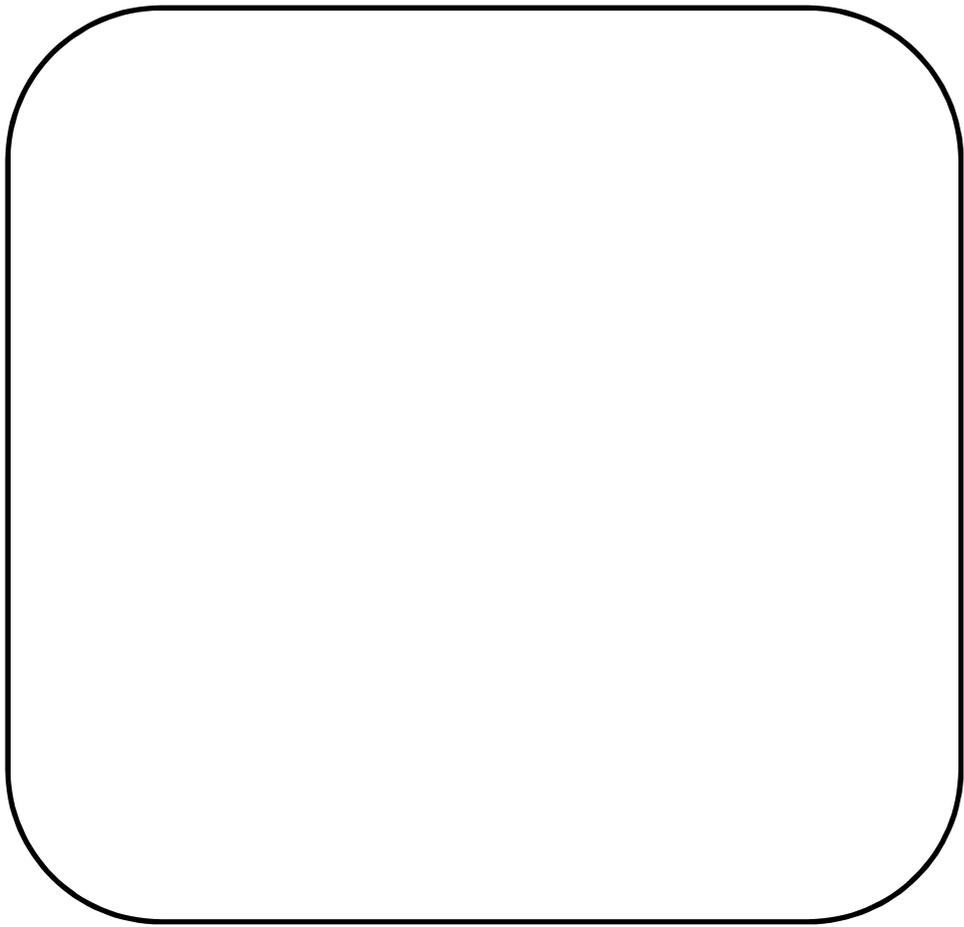
مع انه اصبح خروج المرأة إلى العمل ليس عائقا بحد ذاته إلا أن هناك آثار مترتبة عليه ، فلالتزامات الاسرية للمرأة العاملة تفرض عليها تخصيص الوقت والتضحية لضمان التوازن بين العمل داخل البيت والعمل خارج البيت والتغلب على الصعوبات التي تواجهها في مجال عملها ، كذلك هناك عوامل تنظيمية تعد عائق من العوائق التي تحول دون ترقية المرأة العاملة والتي ربما يكون سببها محدودية مجالات العمل المتاحة أمام المرأة العاملة أو اعتقاد المسؤولين أن المرأة أقل قدرة من الرجل في أداء العمل في المناصب القيادية العليا أو تخوف الموظفين من تولى المرأة الوظائف القيادية مما يمنع سيظرتهم على مواقع اتخاذ القرار .

وعليه سنقوم بتقديم مجموعة متمثلة في اقتراحات وتوصيات للحد من هذه العوامل التي تعيق ترقية المرأة ووصولها إلى مناصب عليا نوجزها فيما يلي :

- 
- التزام المرأة العاملة بمسئولياتها اتجاه عملها والتحلي بالموضوعية والمصداقية .
  - يجب على المجتمع أن ينظر للمرأة العاملة نظرة إيجابية ومساواتها مع الرجل في الحقوق والواجبات .
  - تشجيع المرأة العاملة وتمكينها من الوصول إلى مناصب عليا .
  - على المرأة العاملة تطوير وتنمية ذاتها باستخدام الوسائل المتاحة كالبرامج التدريبية .
  - على المؤسسة منح فرص تدريبية للمرأة العاملة تتلاءم مع وظيفتها لضمان أفضل مستقبل قيادي .
  - توفير مراكز مختصة في رعاية وحضانة أبناء العاملات لتوفير عليهم الجهد والمشقة والاهتمام بعملهم أكثر.

أفاق الدراسة :

- أثر السقف الزجاجي في المؤسسات الاقتصادية
- الترقية وأثرها في ظل السقف الزجاجي في المؤسسة
- انعكاسات السقف الزجاجي على المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية .



## الكتب :

- 1- عبدالفتاح محمد ياغي، الحكومة والإدارة العامة في الولايات المتحدة الأمريكية ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،201،-1433 .
- 2- إحسان محمد الحسن ، علم اجتماع المرأة دراسة تحليلية عن دور المرأة في المجتمع المعاصر ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2008،
- 3- يزن تيم ، إدارة الموارد البشرية ( أساليب الإدارة الحديثة ) ، دار فضاءات للنشر، 2018م/ 1441 هـ
- 4- منير نوري ، فريد كورتل ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي لنشر والتوزيع ، عمان - الأردن 2011 .

## المجلات :

- 1- عادل عبد المنعم المسدي و اخرون ، أثر عوامل السقف الزجاجي لتولي المرأة المناصب القيادية على دافعيها نحو العمل : بالتطبيق على مؤسسات الصحفية القومية بمصر ، (مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية ، العدد الأول -المجلد السادس والخمسون - يناير 2019
- 2- ضيف أحمد ، موفق سهام ، دراسة تحليلية للظغوط الوظيفية بمراكز البحث العلمي ، بالتطبيق على العاملات بمركز البحث العلمي للمناطق الحافة عمر البرناوي -بسكرة- ، (مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، العدد الحادي عشر ) ، ص 215 .
- 3- عبد المالك بن طاهر الحاج ، نوف بنت عبد الله الناصر ، إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقوف الزجاجية في المملكة العربية السعودية ، (مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، الرياض-المملكة العربية السعودية ، ربيع الثاني 1440 /ديسمبر2018).. .

## الأطروحات والمذكرات

- 1- موفق سهام ، هيشر سميرة ، المرأة العاملة والمناصب القيادية " دراسة لظاهرة السقف الزجاجي " ، ( أبحاث اقتصادية وإدارية العدد السابع عشر جوان 2015 ، جامعة بسكرة ) .
- 2- سمير بارة ، يوسف زدام ، التمثيل السياسي النسوي في الدول المغاربية : بين نصوص التمكين وموانع التنفيع - مدخل السقف الزجاجي - ، (مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية ، المجلد 06-العدد 01 ) .
- 3- سهام موفق ، دور القيادة الاستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة ، دراسة حالة : جامعة محمد خيضر- بسكرة ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الحافة ، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ، 2015/2014.
- 4- سهاد محمد أسامة خيال ، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة ، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في دراسات المرأة - جامعة نابلس - فلسطين 2016 .
- 5- بتواتي حياة ، واقع الترقية المهنية للأستاذات المتزوجات في قطاع التربية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع التربية ، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم .
- 6- بوزورين فيروز ، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جامعة فرحات عباس - سطيف ، 2010-2009 .
- 7- نسيمة أحمد الصيد ، الترقية والفعالية التنظيمية ، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة ، 2008-2006 .
- 8- مناصرية محمد ، الرضا الوظيفي بين الحاجات الفردية والأهداف التنظيمية للمؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة 8 ماي 45 - قالمة ، 2016-2015 .
- 9- غضبان وهيبية ، عولمي حسبية ، فعالية إدارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي ، جامعة المسيلة ، 2019-2018 .

- 
- 10- جواد حفيظة ، الترقية في قانون الوظيفة العمومية ، مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق ، تخصص قانون إداري ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015-2016 .
- 11- بن منصور رفيقة ، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة الحاج لخضر - باتنة 2013-2014 .
- 12- اليامين بوقبال ، الترقية في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الرياضية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي ، تخصص الموارد البشرية والمشاة الرياضية ، جامعة محمد بوضياف- المسيلة 2018-2019 .
- 13- محي الدين هدى ، معوقات الترقية المهنية لدى المرأة العاملة ، مذكرة مقدمة لتكملة متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، جامعة 8 ماي 45 - قالمة ، 2018-2019 .
- 14- جبلي فاتح ، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري - قسنطينة 2005-2006 .
- 15- دبابي فتيحة ، خيري سارة ، نظام الترقية في التشريع الجزائري ، مذكرة من متطلبات استكمال شهادة الماستر في العلوم القانونية والإدارية ، تخصص قانون عام ، جامعة 8 ماي 45 قالمة ، 2016-2017 .
- 16- شعبي أمينة ، نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في الحقوق ، جامعة خميس مليانة ، 2013-2014 .
- 17- تيشات سلوى ، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009-2010
- 18- بلخادم مريم ، أثر الترقية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة مكملة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، 2018-2019 .

- 19- شادلي خالد ، نظام الترقية في الإدارة العامة الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، تخصص سياسات عامة وتنمية ، جامعة مولاي طاهر - سعيدة ، 2015-2016 .
- 20- مشراوي يوسف ، أثر الترقية في تحفيز وتحسين الأداء بالمؤسسة ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي ، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة ، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم ، 2016-2017 .
- 21- خضير عبد الوهاب ، نظام ترقية الموظف في الجزائر ، مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي ميدان الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، 2014-2015 .
- 22- منظمة العمل الدولية ، المرأة في قطاع الأعمال والإدارة ، تقرير إقليمي ، الطبعة الأولى 2016

#### المقالات :

- 1- جمشيد إبراهيم ، اضربي واكسري السقف الزجاجي ، مقال متاح على شبكة الأنترنت على الموقع التالي . <http://www.ahewar.org/debat/show.art0> : تاريخ الإطلاع على المقال : 21.11.2019 على الساعة 18:20
- 2- وفاء المهنا ، الأسقف الزجاجية عائق أمام وصول المرأة إلى مناصب قيادية ، مقال متاح على شبكة الأنترنت على الموقع التالي :
- <https://www.yemeress.com/nabanews/3727> تاريخ الإطلاع على المقال : 2020/02/27 على الساعة 10:00
- 3- خلود الخميس ، دم المرأة .... والأسقف الزجاجية ، مقال متاح على شبكة الأنترنت ، على الموقع التالي : <https://www.alanba.com.kw/kottab/kholood> - 2013-03-11/366470/alkhamis- ، تاريخ الإطلاع على المقال : 21.11.2019:

---

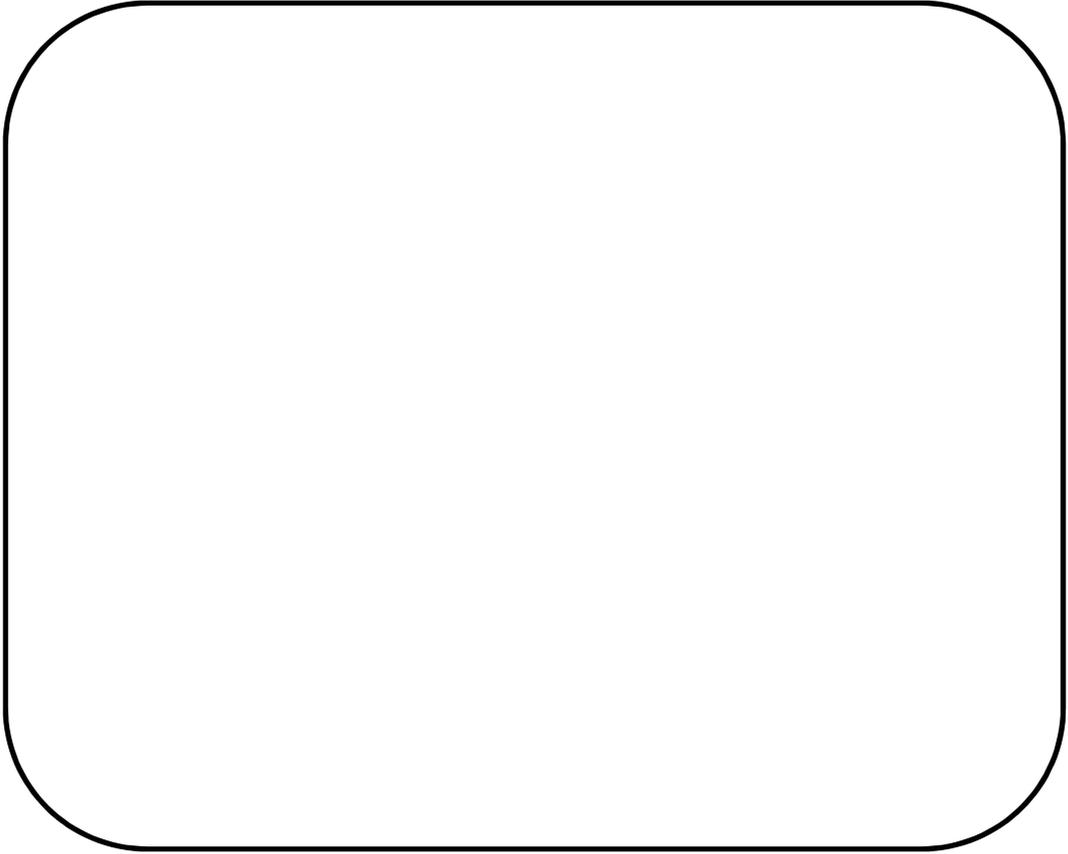
4- ينال أبو زينة ، السقف الزجاجي لا يعيق وصول النساء إلى قمم الأعمال ، مقال متاح على شبكة الأنترنت ، على الموقع التالي : <https://alghad.com> ، تاريخ الإطلاع على المقال : 22.11.2019 .

5- خلود آل مطر ، السقف الزجاجي ، مقال متاح على شبكة الأنترنت على الموقع التالي : <https://www.saudihr.sa/Arabic/Articles/glas> تاريخ الإطلاع يوم 7 مارس 2020 على الساعة 11:40 صباحا

#### المراجع الأجنبية :

- 1- Mahboubeh soleymanpour and al , The analysis of glass ceiling phenomenon in the promotion of woman abilities in organizations [https](https://www.ijol.org/) , International journal of Organizational leadership 4/2015 page 318
- 2- Natalie Schluter ,The glass ceiling in NLP , Department of computer science IT university, Copenhagen Denmark, page2793.
- 3- Megan Martin ,The Glass ceiling: An Analysis of Woman Working for Federal Agencies , Master of public administration ,Kennesaw State University,12-1-2010 page 2.
- 4- Elizabeth M O'Callaghan, and al ,The Glass Ceiling: a misunderstanding from of discrimination , Technical report ,University of Wisconsin, January 2007 page 2

- 
- 5- Nancy R Lockwood, SPHR, GPHR, The Glass Ceiling , Domestic and International perspectives, June 2004
  - 6- DR Ogr .Uyesi Nilufer YORUK KARAKILIC ,evaluation of glass ceiling syndrome in terms of gender discrimination perception , june 2019 .page 218 .
  - 7- Enoch Opanin Gyamfi, causes and effects of glass ceiling for women in public institutions of the Ashanti Region Ghana ,
  - 8- PROF . Lydia Aziato, Breaking the glass ceiling , Lectures ,University of Ghana
  - 9- Margie Fishman, 6 Ways To Shatter the glass ceiling From Above, Article on American express , August 04.2011, page



## جامعة غرداية

### كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

#### قسم علوم التسيير

#### تخصص: ماستر إدارة أعمال

الموضوع استبيان بعنوان : دور السقف الزجاجي في إمكانية تقليص الترقية لدى عينة من النساء العاملات

تحت إشراف :

من إعداد الطالبتين :

- هوارى معراج

- قريدة أسماء

- بلعربي محمد

- بولطباق فاطمة

في إطار القيام بدراسة استكشافية لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر والتي يتمحور موضوعها حول : " دور السقف الزجاجي في إمكانية تقليص الترقية لدى عينة من النساء العاملات : دراسة حالة جامعة غرداية " 2020/2019، وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر إيجابي في إخراج البحث بالمستوى المطلوب لهذا نضع بين أيديكم الكريمة ، هذه الاستبانة راجين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين ، والتكرم بالإجابة على الأسئلة بكل موضوعية ، وذلك بوضع الإشارة (X) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها ، علما أن المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

شكرا على مساهمتكم .

السقف الزجاجي : هو مفهوم يشير في أغلب الأحيان إلى حواجز تواجه النساء التي تحاولن أو يطمحن للوصول إلى المناصب العليا في الشركات والحكومة والتعليم والمنظمة .

السنة الدراسية : 2020/2019

أولا : البيانات الشخصية

1. السن : 25 سنة
- 30-25 سنة  , من 40-30 سنة  , 40 سنة فأكثر
2. المؤهل العلمي : ليسانس  , ماجستير  , دكتوراه  , ثانوي فما دون

3. الحالة الاجتماعية :

- عزباء :
- متزوجة :
- مطلقة :
- أرملة :
4. الأقدمية : 5 سنة  , 10-5 سنة  , 15-10 سنة
- أكثر من 15 سنة

ثانيا : فقرات الإستمارة

## المحور الأول : مستوى إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقف الزجاجي

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
تسند المهام الوظيفية للمرأة العاملة في ضوء مؤهلاتها العلمية				
يكلف الموظفون والموظفات بأداء نفس المهام والأعباء الوظيفية				
يحظى الموظفون والموظفات بنفس المعاملة والاحترام في العمل				
يتقبل الرجل المرأة العاملة كزميلة له في العمل				
تطبق على الموظفون والموظفات نفس شروط الترقية				
توجد نظرة إيجابية نحو المرأة العاملة وقدراتها من قبل زملائها الموظفين				
يكافأ الموظفون والموظفات بناء على أدائهم بغض النظر عن الجنس				

## المحور الثاني : الترقية في ظل السقف الزجاجي

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
تمنح المؤسسة فرص عادلة بين الرجل والمرأة في الترقية				
تتيح المؤسسة امكانية انتقال من وظيفة إلى أخرى لكل من الرجل والمرأة				
تفرق المؤسسة بين الرجل والمرأة في فرص الترقية المتاحة				
إتاحة المؤسسة فرص الترقية للرجل أكثر من المرأة				
المؤسسة تقوم بتدريب كل من الرجل والمرأة لتنمية قدراتهم في الوظيفة التي يشغلها ليس لغرض الترقية				

					أحيانا تؤدي سياسة الترقية إلى حدوث نزاعات بينك وبين الأساتذة
					النظرة السلبية عن عمل المرأة تمنعها من تحقيق أعلى المستويات

### المحور الثالث : العوامل التي تقف وراء مشكلة السقف الزجاجي

#### - بعد الالتزامات العائلية

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
عدد ساعات العمل تتلاءم مع الواجبات المنزلية					
تستطيع المرأة العاملة التوفيق بين العمل خارج البيت والعمل داخل البيت					
تتأثر الترقية بالالتزامات الأسرية					
عدم قدرة المرأة العاملة على العمل لأوقات متأخرة مما يحد من فرصها في تولي الوظائف القيادية					

#### - بعد العوامل الشخصية :

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
انشغال المرأة العاملة بأمورها الأسرية أكثر من قضية التطور والترقي الوظيفي					
افتقار المرأة العاملة إلى الطموح الكافي للترقي في الوظائف القيادية					

					ضعف انضباط المرأة العاملة مقارنة بزميلها الرجل مما يجد من تقلدها للوظائف القيادية
					إحجام المرأة العاملة عن الترقى في وظائف قيادية خوفا من الفشل في تكوين أسر مستقرة
					عدم التوافق الزوجي يجد من سعي المرأة نحو تولي وظائف قيادية
					إعطاء المرأة العاملة اهتمام أكبر لالتزاماتها الأسرية من مهامها الوظيفية
					ضعف متابعة المرأة العاملة للتطورات والمستجدات في مجال عملها

- بعد العوامل التنظيمية :

العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ممانعة الرجل بأن تكون رئسته في العمل امرأة انطلاقا من الثقافة الاجتماعية					
نقص المهارات الإدارية لدى المرأة العاملة مما يقلل من فرصها في تقلد الوظائف الإدارية القيادية					
عدم قدرة المرأة العاملة العمل لأوقات متأخرة مما يجد من فرصها في تولي الوظائف القيادية					
عدم تفضيل المرأة العاملة العمل في مناطق جغرافية مختلفة يجد من فرصها في تولي الوظائف القيادية					
تركيز المرأة العاملة على الجوانب الإنسانية في العمل مقابل تركيز الرجل على مهام العمل والترقية					



					اعتقاد المسؤولين أن المواقع القيادية تحتاج متطلبات فيسيولوجية لا تتوفر لدى المرأة العاملة
					تخوف الموظفين من تولي المرأة الوظائف القيادية مما يجد من سيطرتهم على مواقع صنع القرار