SEBHA UNIVERSITY JOURNAL OF PURE & APPLIED SCIENCES VOL.25 NO. 1 2026
DOI: 10.51984/VETW1R06

مجلة جامعة سبها للعلوم البحتة والتطبيقية
Sebha University Journal of Pure & Applied Sciences
Journal homepage: http://www.sebhau.edu.ly/journal/jopas

العوامل المؤثرة في ظاهرة السقف الزجاجي لدى المرأة في تقلد الوظائف القيادية: دراسة على موظفات مصرف التجاري الوطني- فرع مصراتة

خيرية شبش[*a]، هاجر الشريف[b]، يوسف انذارة[b]

[a]قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،جامعة مصراته، ليبيا.
[b]قسم التسويق، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،جامعة مصراته، ليبيا.

الملخص

يهدف البحث إلى التعرف على العوامل الشخصية والتنظيمية والثقافية والقانونية المؤثرة في ظاهرة السقف الزجاجي لدى المرأة العاملة في القطاع المصرفي الليبي، بالتطبيق على موظفات مصرف التجاري الوطني – فرع مصراتة. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الظاهرة قيد البحث، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وُزعت على جميع أفراد مجتمع البحث البالغ عددهم (24) موظفة، وذلك بأسلوب المسح الشامل نظرًا لصغر حجم المجتمع. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) لعينتين مستقلتين. أظهرت النتائج أن العوامل التنظيمية والثقافية تمثل أعلى مستويات التأثير في ظاهرة السقف الزجاجي، تليها العوامل القانونية بدرجة متوسطة، في حين جاءت العوامل الشخصية بأدنى تأثير. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى إلى المسمى الوظيفي أو مدة الخبرة، بينما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس. تشير النتائج إلى أن التحديات التي تواجه المرأة في الوصول إلى المناصب القيادية تعود بالأساس إلى بنى تنظيمية وثقافية تحتاج إلى مراجعة وإصلاح، أكثر من كونها عوامل ذاتية مرتبطة بالمرأة نفسها.

الكلمات المفتاحية:

السقف الزجاجي.
تمكين المرأة.
العوامل التنظيمية.
العوامل الثقافية.
العوامل القانونية.
مصرف التجاري الوطني – مصراتة.

Factors Influencing the Glass Ceiling Phenomenon Among Women in Assuming Leadership Positions: A Study of Female Employees at the National Commercial Bank – Misurata Branch

Khiria Shabash[*a], Hajer Alshref[b], Yousef Endara[b]

[a]Department of Business Administration, Faculty of Economics and Political Science, Misrata University, Libya
[b]Department of Marketing, Faculty of Economics and Political Science, Misrata University, Libya.

A B S T R A C T

This study aims to identify the personal, organizational, cultural, and legal factors influencing the glass ceiling phenomenon among women working in the Libyan banking sector, with application to female employees of the National Commercial Bank – Misurata Branch. The descriptive–analytical approach was adopted due to its suitability for studying social and organizational phenomena. Data were collected through an electronic questionnaire distributed to all members of the study population (24 female employees) using the census survey method, given the small population size. Data were analysed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), employing means, standard deviations, and the independent samples t-test. The findings revealed that organizational and cultural factors exerted the strongest influence on the glass ceiling phenomenon, followed by legal factors with a moderate effect, while personal factors had the lowest impact. Furthermore, no statistically significant differences were found in respondents' perceptions based on job title or years of experience, whereas significant differences were observed according to educational qualification,

Keywords:

Glass Ceiling.
Women Empowerment.
Organizational Factors.
Cultural Factors.
Legal Factors.
National Commercial Bank – Misurata.

*Corresponding author.
E-mail addresses: K.shabash@eps.misuratau.edu.ly, (H. Alshref) hajer.alshref@eps.misuratau.edu.ly, (Y. Endara) y.endara@eps.misuratau.edu.ly.

Article History : Received 27 November 25 - Received in revised form 25 January 26 - Accepted 04 March 26

favouring bachelor's degree holders. The study concludes that the obstacles limiting women's access to leadership positions are primarily structural and cultural in nature rather than individual. Accordingly, the research highlights the need for institutional and policy reforms to enhance gender equality and empower women in the Libyan banking environment.

1. المقدمة

رغم التوجهات الوطنية والدولية نحو تمكين المرأة وتعزيز مشاركتها في مواقع رغم التوجهات الوطنية والدولية نحو تمكين المرأة وتعزيز مشاركتها في مواقع صنع القرار، إلا أن الدراسات التطبيقية التي تناولت محددات ظاهرة السقف الزجاجي في القطاع المصرفي الليبي ما تزال محدودة، خاصة تلك التي تبحث في تأثير العوامل التنظيمية والثقافية والقانونية على فرص المرأة في تولي المناصب القيادية.

وعلى الرغم من ارتفاع مستوى تعليم المرأة الليبية وازدياد مشاركتها في سوق العمل، فإن تمثيلها في المناصب الإدارية العليا لا يزال ضعيفًا، مما يشير إلى وجود حواجز غير مرئية تحد من تقدمها المهني.

لدا يستخدم السقف الزجاجي لوصف العقبات والتحديات التي تواجه النساء في التقدم المهني والوصول إلى المناصب القيادية في مجالات معينة في المؤسسات المصرفية في ليبيا. ويهدف هذا البحث في محاولة تحديد وقياس أبرز العوامل التي تسهم في استمرار هذه الظاهرة بين موظفات مصرف التجاري الوطني فرع مصراتة.

2.مراجعة الدراسات السابقة.

تناولت دراسة [1] تحديات القيادة التي تواجه المديرات السعوديات في منظمات القطاع العام والقطاع الخاص، بالتطبيق على عينة من تلك المنظمات العاملة في مدينة جدة .وقد توصلت الدراسة إلى وجود عدة عوامل تحد من وصول المرأة العاملة إلى وظائف عليا في المستوى الإداري ومنها: افتقار المديرات السعوديات إلى برامج توجيه فعالة في المنظمات، والتمييز الجنسي بين الذكور والإناث، وعدم مرونة الأنظمة، وضعف دعم الإدارة العليا، وإجراءات الفصل بين الجنسين، وغياب أنظمة رعاية أطفال العاملات داخل جهات العمل. كما تنظر دراسة [2] للسقف الزجاجي بأنه وضع أمام المرأة ليمنعها من الترقي إلى مواقع ذات سلطة أعلى بالمنظمة وهذا بمثابة تفضيل للرجل على المرأة داخل المنظمة.

وكذلك دراسة [3] التي توصلت إلى أن الموظفة في المستشفيات السعودية تعاني من سوء المعاملة من قبل الإدارة بسبب الجنس، وأن الالتزامات الزوجية والأسرية تعد أحد أهم أسباب تضحية المرأة العاملة بترقيتها الوظيفية. واستنتجت دراسة [4] أن للعادات والتقاليد الاجتماعية تأثيراً قوياً على التطور الوظيفي للمرأة السعودية العاملة، وأن من أبرز أسباب نجاح المرأة المهني وترقيتها إلى الوظائف الريادية في الشركات محل الدراسة هي ثقافة المجتمع في مدينة جدة التي تتسم بالمرونة تجاه عمل المرأة. وأوضحت نتائج دراسة [5] وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للسقف الزجاج على الأداء الإبداعي للمرأة.

تشير دراسة [6] إلى أن ظاهرة السقف الزجاجي تمتلك جذورًا تاريخية واجتماعية عميقة، إذ توضح أن الحواجز التنظيمية المرتبطة بالنوع الاجتماعي ليست وليدة الممارسات المعاصرة فحسب، بل هي امتداد لتراكمات فكرية وثقافية ترسخت في البناء الاجتماعي عبر الزمن. كما بينت الدراسة أن السقف الزجاجي يمثل ظاهرة عالمية ما تزال تعيق تقدم المرأة نحو المناصب القيادية حتى في الدول المتقدمة، وهو ما تؤكده الدراسات الميدانية الحديثة التي تكشف استمرار الممارسات التنظيمية التمييزية القائمة على افتراضات مبنية على النوع الاجتماعي.

وأظهرت دراسة [7] وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسقف الزجاجي على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة، كما وبينت هنالك أثر لكل من العوامل الأسرية، العوامل الثقافية، العوامل الفردية، العوامل التّنظيمية والعوامل القانونية والتّشريعية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في جامعة دمشق، وكانت العوامل التّنظيمية هي الأكثر تأثيراً بالمتغيّر التّابع وذلك بنسبة تغيير بلغت (56%). كما وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق جوهرية في آراء مفردات العينة على استبانة محدّدات السقف الزجاجي واستبانة الأداء الوظيفي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الموقع الوظيفي).

وبينت دراسة [8] أهم أسباب ظاهرة السقف الزجاجي القوالب النمطية لتقسيم العمل، والمعتقدات السلبية حول المرأة، وسيادة الثقافة الذكورية. وبينت المظاهر المصاحبة للمشكلة المتمثلة في حرمان المرأة من الوصول إلى المناصب العليا، والمشاركة في صنع سياسات مؤسسات العمل، كما وضحت أن مؤشرات ظاهرة السقف الزجاجي تتضح في مؤسسات القطاع الخاص بدرجة تفوق المؤسسات الحكومية. كما أظهرت دراسة [9] أن التحديات المؤسسية والاجتماعية تمثل العائق الأساسي أمام تمكين المرأة في المناصب القيادية العليا، حيث يساهم ضعف اللوائح التنظيمية والتشريعية في استمرار السقف الزجاجي، مؤكدة على أهمية تطوير السياسات المؤسسية وتحسين الثقافة التنظيمية لدعم تمكين المرأة، بما يتكامل مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة حول تعديل الممارسات التنظيمية والثقافية كخطوة رئيسية نحو تحقيق المساواة بين الجنسين.

بالرغم من توافر دراسات حول السقف الزجاجي في السياق العربي، إلا أن هناك نقصًا في الأبحاث التطبيقية التي تجمع بين العوامل الشخصية والتنظيمية والثقافية والقانونية في القطاع المصرفي الليبي. كما أن عددًا محدودًا من الدراسات أجرت تحليلات مقارنة بين مجموعات نسائية داخل مؤسسة واحدة. يهدف هذا البحث إلى سد جزء من هذه الفجوة عبر مسح شامل لموظفات فرع مصراتة وتحليل تأثير العوامل المتكاملة على تصور السقف الزجاجي.

3.مشكلة البحث:

تسعى جميع الدول إلى تقليص الفجوة بين الرجل والمرأة ولكن في الواقع العملي لا تزال المرأة تشعر بعدم المساواة مع الرجل، إذ ظلت النظرة على أنها أقل قدرة وكفاءة من الرجل على تحمل المسؤولية، وبالرغم من ارتفاع معدلات التعليم لدى المرأة إلا أنه لا تزال مشاركتها في المناصب القيادية محدودة.

لدا تتعرض المرأة للانتقادات إذا أخطأت بدرجة أكبر مما يتعرض له الرجل، كما تكون مكافئتها غير عادلة إذا كان أداؤها جيداً قياساً بالرجل، الأمر الذي يؤدي إلى تناقص ثقتها بنفسها، مما يترتب عليه توجسها من تقلد المناصب العليا، وهذه الاتجاهات يطلق عليها السقف الزجاجي [10].

ويمثل السقف الزجاجي في الحد الأعلى غير المرئي في المنظمات والذي من الصعب للمرأة أن تتخطاه للوصول إلى المناصب القيادية العليا [11]، وعلى الرغم من أن مشاركة المرأة في مكان العمل وتمثيلها في المناصب الإدارية الوسطى والدنيا آخذ في الازدياد، إلا أن التمثيل ناقص في المستويات العليا [12].

فبالرغم من نص تشريعات الدول المتقدمة صراحة على عدم التمييز بين الموظفين على أساس السن أو الجنس أو الجنسية، سواء عند التعيين أو منح المكافآت، أو التمييز في شروط إشغال الوظائف أو منح أي فرص أو امتيازات وظيفية أو الفصل أو الإحالة للتقاعد، بالإضافة إلى نصها على عدم التمييز في الأجر بين العاملين المتشابهين في المهارات والمسؤوليات، والذين يبذلون الجهد ذاته ويعملون في الظروف المتشابهة، إلا أن أغلب المناصب الوظيفية العليا في معظم البلدان عموما تقلدها الرجال، وفي محال وصول المرأة لمنصب إداري متقدم، ستمتلك سلطات ومسؤوليات أقل فيه[13]، وفقًا لتقارير المكتب الوطني للإحصاء في ليبيا (2023) [14]، حيث تشكل النساء حوالي 25% فقط من القوى العاملة في ليبيا، رغم أن نسبة الخريجات من الجامعات تتجاوز 55%، أما نسبة النساء في المناصب القيادية والإدارية العليا لا تتجاوز 10%، مقارنة بنسبة 90% للرجال في المناصب نفسها.

كما أظهرت تقارير وزارة العمل الليبية (2022) أن نسبة النساء اللاتي يحصلن على ترقيات إلى مناصب إدارية عليا تقل عن 15%، بينما يحصل الرجال على 85% من هذه الترقيات. وحوالي 68% من النساء العاملات في المؤسسات الحكومية يعتقدن أن التمييز المؤسسي يؤثر على فرصهن في الترقية. وكشف تقرير المرأة وأنشطة الأعمال والقانون (2023) أن معدل وصول النساء إلى المناصب القيادية في القطاع الحكومي هو 8%، بينما يصل إلى 12% في القطاع الخاص [15].

لذلك فظاهرة السقف الزجاجي هي ظاهرة عالمية تعاني منها النساء في البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء، وهي تعبر عن وجود حواجز اصطناعية معتمدة على التقاليد والأعراف أو حتى على تحيز المؤسسة، مما يمنع أصحاب الكفاءات (النساء) من التدرج في الوظائف المختلفة، وبالتالي فهي من أهم وأبرز أسباب عدم وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا، وهذا ما أكدته مختلف الدراسات في المجال، حيث بينت أن الفرص المتاحة لتقلد المرأة للمناصب القيادية أقل من فرص الرجل.

ومن هنا تم وضع مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

1. ما مستوى ظاهرة السقف الزجاجي لدى المرأة في المصرف التجاري الوطني فرع مصراتة؟

وينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

2. ما مستوى العوامل الشخصية في ظاهرة السقف الزجاجية لدى المرأة والتي تحد من تقلدها للوظائف القيادية في المصرف التجاري الوطني فرع مصراتة؟
3. ما مستوى العوامل التنظيمية في ظاهرة السقف الزجاجية لدى المرأة التي تحد من تقلدها للوظائف القيادية في المصرف التجاري الوطني فرع مصراتة؟
4. ما مستوى العوامل الثقافية في ظاهرة السقف الزجاجية لدى المرأة التي تحد من تقلدها للوظائف القيادية في المصرف التجاري الوطني فرع مصراتة؟
5. ما مستوى العوامل القانونية في ظاهرة السقف الزجاجية لدى المرأة التي تحد من تقلدها للوظائف القيادية في المصرف التجاري الوطني فرع مصراتة؟
6. هل توجد اختلافات لتقديرات عينة البحث للعوامل المؤثرة في ظاهرة السقف الزجاجي لدى المرأة باختلاف المتغيرات الوسيطة (مدة العمل، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي) المصرف التجاري الوطني فرع مصراتة؟

4. أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن مستوى ممارسة السقف الزجاجي لدى المرأة في المصرف التجاري الوطني فرع مصراتة.
2. معرفة أبرز العوامل التي تقف وراء ظاهرة السقف الزجاجية لدى المرأة في المصرف التجاري الوطني فرع مصراتة والتي تحد من تقلدها للوظائف القيادية.
3. معرفة العوامل المؤثرة في ظاهرة السقف الزجاجي لدى المرأة باختلاف المتغيرات الوسيطة (مدة العمل، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي) المصرف التجاري الوطني فرع مصراتة.

5.أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في قلة الدراسات المحلية والعربية التي تبحث في موضوع السقف الزجاجي لدى المرأة، حسب علم الباحثين، كما يحاول البحث الإسهام في تشخيص العوامل المؤثرة في ظاهرة السقف الزجاجي لدى المرأة وعدم مساواة المرأة بالرجل في بيئة العمل في المؤسسات الحكومية، وحرمانها من حقها في الترقي ضمن الهيكل التنظيمي وصولاً إلى مواقع قيادية مرموقة.

يمكن أن تفيد نتائج البحث متخذي القرار عن أهمية إعطاء مزيد من الصلاحيات للمرأة القيادية في المؤسسات الليبية لإبراز دور المرأة في تنمية المجتمع الليبي، من خلال ترجمتها إلى سياسات وأنظمة ولوائح تكفل المساواة بين الرجل والمرأة في بيئة العمل، وسد الفجوة فيما بينهما وبما يمكنها من كسر حاجز السقف الزجاجي ونيل كافة حقوقها الوظيفية، بما في ذلك حقها في ممارسة أدوار قيادية مهمة.

6. منهجية البحث:

انطلاقا من مشكلة البحث وأهدافه تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي نظراً لكونه المنهج الأكثر استخداماً في دراسة الظاهرة بصورة نوعية أو كمية، فهو يساعد في التعرف على ظاهرة البحث ووضعها في إطارها الصحيح وتفسير الظروف المحيطة بها، ويعد ذلك بداية الوصول إلى النتائج التي تتعلق بالبحث، وبلورة الحلول التي تتمثل في التوصيات.

وتم جمع بيانات البحث من خلال استخدام المصادر الثانوية والمتمثلة في المراجع والدوريات والمقالات المتخصصة بموضوع البحث، وكذلك البحث في شبكة المعلومات الدولية (الانترنت). كما تم استخدام البيانات الأولية بالاعتماد على صحيفة الاستبيان المتعلقة بموضوع البحث بناء على الأدبيات السابقة.

7. مجتمع البحث:

تمثّل مجتمع البحث في جميع الموظفات العاملات بمصرف التجاري الوطني

فرع مصراتة، والبالغ عددهن (24) موظفة. ونظرًا لمحدودية حجم المجتمع، تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل الذي يتيح دراسة المجتمع كاملاً دون اللجوء إلى أسلوب المعاينة. ويُعد هذا الأسلوب مناسبًا في مثل هذه الحالات، لأنه يضمن شمول جميع عناصر المجتمع، ويعزز من دقة البيانات وموثوقية النتائج.

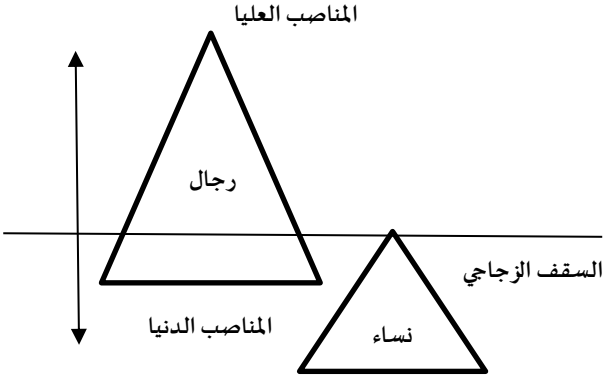
8.الأدب النظري:

برزت نظرية السقف الزجاجي glass ceiling هي نظرية غربية في علم الإدارة الحديثة، في السبعينات، وتم استخدام المصطلح لأول مرة عام 1978 من قبل (ماري لين لودن) [16]. ويطلق مصطلح السقف الزجاجي على احتكار المناصب القيادية من قبل فئة من الناس وفقاً للتمييز، إما بحسب اللون أو الجنس أو غير ذلك، وسميت أسقف، لأن الأشخاص الذين لا ينتمون إلى الفئة المسيطرة وضعت لهم حدود واضحة لمدى التقدم المسموح لهم الوصول إليه ضمن رتب المؤسسة، ووصف بالسقف الزجاجي، لأنه سقف شفاف لا يمكن ملاحظة وجوده، لأن صفة المحدودية فيه لا تكتشف للوهلة الأولى [17].

ويعرف [18] السقف الزجاجي بأنه حاجز مصطنع يستند إلى التحيز التنظيمي لمنع الأفراد المؤهلين من التقدم إلى المناصب الإدارية العليا. ويذكر [19] أن السقف الزجاجي هو سياسة غير رسمية مفروضة على المرأة لتمنعها من التقدم إلى المستويات الأعلى في بيئة العمل، ويعرّف السقف الزجاجي على أنه يشمل تلك الحواجز الاصطناعية في مكان العمل والتي عملت على إعاقة تقدم النساء المؤهلات.

السقف الزجاجي هو مصطلح يُستخدم للإشارة إلى الحواجز غير المرئية التي تمنع النساء من التقدم إلى المناصب القيادية العليا بالرغم من امتلاكهن المؤهلات والقدرات اللازمة. كما أوضح [20] في دراستهم، يشير السقف الزجاجي إلى القيود التي تحد من وصول النساء إلى المناصب القيادية على الرغم من اجتيازهن للمعايير المهنية المطلوبة. هذه القيود تتضمن عوامل ثقافية وتنظيمية تعزز من تصورات الجنسين وتعرقل صعود النساء في مساراتهم المهنية. إنّ فهم هذا المفهوم يُعتبر أساسيًا لفهم آلية التمييز الهيكلي الذي يعوق تقدم النساء في بيئة العمل.

الشكل التالي يوضح مفهوم السقف الزجاجي.



شكل رقم (1): مفهوم السقف الزجاجي

المصدر: [21]

العوامل التي تقف وراء ظاهرة السقف الزجاجية لدى المرأة:

1-العوامل الذاتية الشخصية:

وهي أمور تكمن في المرأة العاملة ذاتها، ومنها نظرة المرأة العاملة لنفسها وعدم ثقتها بقدراتها وإمكاناتها الذاتية، وعدم رغبتها في العمل، وخوفها من الفشل، وضعف تأهيلها وتدريبها مما يحول دون ممارسة سلوك قيادي في مستويات إدارية عليا، كما هناك نظرة عامة سلبية لعمل المرأة نتيجة للعادات والتقاليد، والتي تشجع المرأة على الأعمال الروتينية البسيطة، في حين تترك الأعمال القيادية للرجل، باعتباره أقدر من المرأة [21].

2-العوامل التنظيمية :

تتمثل في بعض الخصائص الهيكلية والسياسات والممارسات التنظيمية الخاصة بالتوظيف وتقييم الأداء الوظيفي والترقية والتي تعتمد على الشهادة العلمية والخبرة في المنظمات، كذلك قد تنبع العوامل التنظيمية من ثقافة المنظمة والقيم والمعتقدات المشتركة بين العاملين داخل المنظمة، فالثقافة مرجعية مهمة في تحديد وضبط السلوك، ومن ضمن العوامل في السياق التنظيمي سيطرة العنصر الرجالي على أغلبية الوظائف القيادية، ووجود حالة من الفهم السائد عن المرأة لدى بعض الرؤساء من أنها غير مؤهلة لتحمل مسؤوليات كبيرة، وأنها سلبية في أدائها الوظيفي مقارنة بالرجل، وأنها تفتقد الجرأة والمبادأة المطلوبة في اتخاذ القرارات في المستويات الادارية العليا[22].

3- العوامل القانونية:

على الرغم من وجود تشريعات وطنية وإقليمية تهدف إلى ضمان المساواة بين الجنسين ومنع التمييز في بيئة العمل، فإن التطبيق العملي لهذه القوانين غالبًا ما يكون ضعيفًا، مما يساهم في استمرار ظاهرة السقف الزجاجي لدى المرأة. كما أشار [23] إلى أن الفجوة بين النصوص القانونية والتطبيق العملي في المؤسسات الحكومية تتيح استمرار الممارسات التمييزية رغم وجود قوانين واضحة تهدف إلى حماية حقوق المرأة. وفي سياق مشابه، أوضح [24] أن ضعف آليات الرقابة والتنفيذ يجعل من الصعب تحويل المبدأ القانوني للمساواة إلى واقع ملموس داخل بيئة العمل. تُظهر هذه الدراسات أن الإصلاح القانوني وحده لا يكفي، بل ينبغي أن يُرافقه تغييرات تنظيمية وثقافية تُشجع على التزام المؤسسات بتطبيق القوانين بشكل فعّال، مما يُعد خطوة أساسية نحو كسر الحواجز التي تُعيق تقدم المرأة.

فقد لعبت العوامل القانونية العربية دورا في ظهور السقف الزجاجي، من خلال عدم فرض قوانين تنص على مبدأ تساوي الفرص الوظيفية بين المرأة والرجل، وذلك لمراعاة هذه القوانين للعادات والتقاليد السائدة في المنطقة العربية، حيث يشير واقع التشريعات في البلدان العربية بشكل عام، إلى أن هذه التشريعات لا تزال دون الطموح وتحتاج إلى صياغة عربية موحدة تتناسب مع وضع المرأة العربية وما تملكه من مهارات وخبرات [25].

4- العوامل الثقافية:

تشير الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز المعتقدات والأفكار المسبقة التي يمكن أن تقيد تقدم النساء في بيئة العمل. وفقًا لـ [26]، يمكن للثقافة التنظيمية أن تساهم في تقوية هذه المعتقدات والافكار من خلال خلق بيئة لا تقدم فرصًا كافية للنساء للوصول إلى المناصب القيادية. فعلى سبيل المثال، قد تعزز المؤسسات ثقافة تكون فيها القيادة محجوزة أساسًا للرجال، مما يساهم في استمرار الظاهرة السلبية للسقف الزجاجي.

9.الجانب العملي:

1.9. إعداد أداة البحث (الاستبانة):

لتحقيق أهداف البحث قسمت الاستبانة إلى قسمين: القسم الأول يتعلق

بالبيانات الديموغرافية المتمثلة في المسمى الوظيفي، ومدة العمل، والمؤهل العلمي، في حين أن القسم الثاني من الاستبانة قسم إلى 4 أبعاد، خصص البعد الأول للعوامل الشخصية، والبعد الثاني للعوامل التنظيمية، بينما خصص البعد الثالث للعوامل الثقافية، في حين خصص البعد الرابع للعوامل القانونية، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وقد اعتمد البحث في بناء الاستبانة على الجانب النظري وكذلك بعض الدراسات السابقة التي تدرس مواضيع مشابهة لهذا البحث، وفيما يلي الجدول (1) يوضح مقاس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة البحث:

جدول (1): يبين مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة البحث

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1
4,2 – 5	4,19 - 3,4	3,39 - 2,6	2,59 - 1.8	1,791 -
مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

المصدر: [27]

2.9. اختبارصدق الاستبانة:

يتمثل اختبار صدق الاستبانة في التالي:

1.2.9. الصدق الظاهري للاستبانة:

من المتعارف عليه في مجال البحث العلمي أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات (الاستبانة) من قياس الغرض الذي وضعت من أجله فإنها بذلك تكون صادقة، وهذا يقتضي عرض الاستبانة على فريق من المختصين في مجال البحث العلمي "محكمين" لإبداء أراءهم وتعليماتهم حول فقرات الاستبانة ومدى صلاحيتها لموضوع البحث التي من المفترض أنها تقيسه وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل الاستبانة بناء على آرائهم.

2.2.9. اختبارثبات الاستبانة:

نظرًا لاعتماد البحث على المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع المستهدف، فإن الحاجة إلى اختبار الثبات الإحصائي تقلّ، إذ لا يُراد تعميم النتائج على مجتمع أكبر. ومع ذلك، تم إجراء اختبار الثبات لأغراض منهجية، وقد أظهرت النتائج ضعفًا في معامل الثبات (كرونباخ ألفا) (0.5)، مما يشير إلى تباين في استجابات المفردات، وبما أن البحث لا يعتمد على العينة، فإن ضعف الثبات لا يؤثر على مصداقية النتائج المستخلصة من المجتمع المدروس ذاته، بل يُعد مؤشرًا إجرائيًا يُؤخذ بعين الاعتبار عند استخدام الأداة في سياقات أخرى أو دراسات مستقبلية.

وقد أشارت الدراسات إلى أن صغر حجم العينة قد يؤدي إلى انخفاض في معامل الثبات، ليس بالضرورة لضعف الأداة، وإنما لعدم كفاية التباين في استجابات أفراد العينة؛ حيث أوضحت دراسة [28] ودراسة [29] أن العينات الصغيرة، خاصة التي تقل عن 50 مشاركًا، قد تنتج تقديرات ثبات أقل استقرارًا.

ثالثاً- عرض وتحليل البيانات الديموغرافية:

فيما يلي تحليل النتائج الديموغرافية إحصائياً عن طريق احتساب التكرارات والنسب المئوية.

جدول (2): توزيع أعداد ونسب أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
موظفات	9	%45
قياديات	11	%55
المجموع	20	%100

المصدر: بناء على نتائجSPSS

يوضح الجدول (2) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي، حيث بلغ عدد الموظفات 9 أفراد بنسبة 45%، وعدد القياديات 11 فرداً بنسبة 55% من إجمالي العينة البالغة 20 فرداً، وقد تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل من مصرف واحد، مما يمنح الدراسة دقة داخلية عالية في تمثيل واقع المؤسسة. ويكتسب هذا التوزيع أهميته في سياق دراسة العوامل المؤثرة في ظاهرة السقف الزجاجي لدى المرأة، إذ يتيح مقارنة وجهات نظر الموظفات والقياديات حول مدى تأثير هذه الظاهرة في الحد من وصول المرأة إلى المناصب القيادية، كما أن وجود نسبة جيدة من القياديات في العينة يعزز من إمكانية فهم مواقف أصحاب القرار تجاه هذه الظاهرة، بينما تسهم آراء الموظفين في الكشف عن التجارب اليومية والتحديات التي قد تواجه النساء في بيئة العمل المصرفي.

جدول رقم (3): يوضح توزيع أعداد ونسبة أفراد العينة حسب مدة العمل

مدة العمل	العدد	النسبة %
سنوات10اقل من	10	%50
أكثر من 10 سنوات	10	%50
المجموع	20	% 100

المصدر: بناء على نتائجSPSS

يوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل، حيث بلغ عدد المشاركين الذين تقل خبرتهم عن 10 سنوات 10 أفراد بنسبة 50%، وهو نفس عدد ونسبة المشاركين الذين تجاوزت خبرتهم 10 سنوات، مما يعكس توازناً كاملاً في تمثيل الفئتين داخل العينة. ونظراً لأن العينة مأخوذة من مصرف واحد بطريقة المسح الشامل، فإن هذا التوزيع يعزز من دقة النتائج في سياق دراسة العوامل المؤثرة في ظاهرة السقف الزجاجي لدى المرأة، إذ يتيح مقارنة وجهات نظر الموظفات الجدد نسبياً مع أصحاب الخبرة الطويلة حول مدى تأثير هذه الظاهرة في الحد من وصول المرأة إلى المناصب القيادية. كما أن هذا التوازن يسهم في الكشف عن الفروق المحتملة في الإدراك والتجربة المهنية بين الفئتين، مما يدعم اختبار الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية في الدراسة.

جدول (4): توزيع أعداد ونسب أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
بكالوريوس واقل	16	% 80
ماجستير	4	% 20
المجموع	20	% 100

المصدر: بناء على نتائجSPSS

يوضح الجدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، حيث يشكل حملة البكالوريوس واقل الغالبية بنسبة 80% بعدد 16 فرداً، مقابل 20% فقط لحملة الماجستير بعدد 4 أفراد من إجمالي العينة البالغة 20 فرداً، والتي تم اختيارها بطريقة المسح الشامل من مصرف واحد. ويكتسب هذا التوزيع أهميته في سياق دراسة العوامل المؤثرة في ظاهرة السقف الزجاجي لدى المرأة، إذ يعكس واقع التركيبة التعليمية داخل المصرف، ويتيح فحص الفروق المحتملة في إدراك هذه الظاهرة بين الفئتين. فالغلبة العددية لحملة البكالوريوس قد تؤثر على الاتجاه العام للنتائج، بينما تمثل آراء حملة الماجستير فئة أكثر تخصصاً قد تكون لها رؤى مختلفة حول أسباب وتداعيات السقف الزجاجي، مما يدعم اختبار الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية في البحث.

3.2.9. تساؤلات البحث:

1-ما هو مستوى العوامل (الشخصية، التنظيمية، الثقافية، القانونية) المؤثرة في ظاهرة السقف الزجاجي لدى المرأة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم احتساب الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي باستخدام برنامج (SPSS) لكل محور، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (5): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات محور العوامل الشخصية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تعطي المرأة العاملة اهتمامًا أكبر لالتزاماتها الأسرية على حساب مهامها الوظيفية	2.30	1.031	منخفض
2	تنشغل المرأة العاملة بشؤونها الأسرية أكثر من سعيها للتطور والترقي الوظيفي	2.25	.967	منخفض
3	يقل انضباط المرأة العاملة مقارنة بزميلها الرجل مما يحد من توليها الوظائف القيادية.	2.10	1.334	منخفض
4	يحد عدم التوافق الزوجي من سعي المرأة نحو المناصب القيادية.	4.05	.686	مرتفع
	العوامل الشخصية	2.68	.664	متوسط

المصدر: بناء على نتائجSPSS

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن العوامل الشخصية تؤثر بدرجة "متوسطة" في ظاهرة السقف الزجاجي، بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (0.664). وقد أظهرت معظم الفقرات مستوى تأثير منخفض، مثل انشغال المرأة بالأسرة على حساب العمل أو ضعف الانضباط مقارنة بالرجل، مما يدل على أن هذه التصورات لا تُعد من العوامل الجوهرية في إعاقة وصول المرأة للمناصب القيادية. ومع ذلك، برزت فقرة "عدم التوافق الزوجي" كمؤثر مرتفع (4.05)، مما يعكس أن التحديات الأسرية المرتبطة بالشريك قد تكون عائقًا حقيقيًا أمام طموح المرأة المهني. هذا يشير إلى أن العوامل الشخصية ليست العامل الأبرز لكنها لا تزال تلعب دورًا محدودًا في تعزيز السقف الزجاجي.

جدول (6): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات محور العوامل التنظيمية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تقل فرص وصول المرأة إلى المناصب العليا في المصرف	3.80	.768	مرتفع
2	يرفض بعض الرجال العمل تحت إدارة امرأة	4.15	.875	مرتفع
3	يحصل الرجل على ترقيات أسرع من المرأة رغم تساوي المؤهلات والخبرة	4.40	.754	مرتفع جدا
4	يبني زميلي الرجل علاقات شخصية مع القادة أكثر مما أستطيع	3.55	1.191	مرتفع
5	مراكز اتخاذ القرارات في العمل يقل بها عدد النساء	4.05	.686	مرتفع
	العوامل التنظيمية	3.99	.567	مرتفع

المصدر: بناء على نتائجSPSS

من الجدول السابق نجد نتائج هذا المحور قد أظهرت أن العوامل التنظيمية تؤثر بدرجة "مرتفعة" في ظاهرة السقف الزجاجي، بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.567). جميع الفقرات سجلت مستويات مرتفعة إلى مرتفعة جدًا، خاصة الفقرة المتعلقة بسرعة ترقية الرجال مقارنة بالنساء (4.40)، مما يعكس وجود فجوة واضحة في فرص التقدم الوظيفي. كما أن رفض بعض الرجال العمل تحت إدارة امرأة، وقلة عدد النساء في مراكز اتخاذ القرار، كلها مؤشرات على بيئة تنظيمية غير داعمة للقيادة النسائية. هذه النتائج تؤكد أن العوامل التنظيمية تُعد من أبرز العوائق التي تواجه المرأة في الوصول إلى المناصب العليا.

جدول (7): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات محور العوامل الثقافية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يشجع المصرف على التنوع بين الجنسين وضمان تكافؤ الفرص	3.15	.933	متوسط
2	تعرض النساء في مكان العمل للتمييز بسبب الجنس	3.50	1.051	مرتفع
3	تواجه المرأة في المناصب القيادية تحديات اجتماعية وثقافية أكبر من الرجال	4.10	.718	مرتفع
4	يتم إعطاء الاولوية للرجال في المناصب القيادية	4.60	.503	مرتفع جدا
	العوامل الثقافية	3.84	.391	مرتفع

المصدر: بناء على نتائجSPSS

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن العوامل الثقافية تؤثر بدرجة "مرتفعة" أيضًا، بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.391). وقد سجلت الفقرات المتعلقة بإعطاء الأولوية للرجال في المناصب القيادية (4.60) والتحديات الاجتماعية والثقافية التي تواجه المرأة (4.10) أعلى المتوسطات، مما يدل على أن الثقافة المجتمعية والمؤسسية لا تزال تفضل الرجل في مواقع القيادة. ورغم وجود بعض المبادرات التي تشجع على التنوع (3.15)، إلا أن التأثير الثقافي العام لا يزال يشكل حاجزًا كبيرًا أمام تمكين المرأة، مما يعزز من ترسيخ ظاهرة السقف الزجاجي.

جدول (8): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات محور العوامل القانونية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	توجد قوانين تحمي حقوق المرأة في العمل	3.25	.910	متوسط
2	القوانين الحالية تعزز المساواة في مكان العمل	3.10	.912	متوسط
3	هناك عقوبات صارمة ضد التمييز في العمل	2.65	.671	متوسط
4	توجد تدابير قانونية تدعم تمثيل المرأة في المناصب القيادية	3.10	.852	متوسط
	العوامل القانونية	3.03	.584	متوسط

المصدر: بناء على نتائجSPSS

أظهرت نتائج هذا المحور أن العوامل القانونية تؤثر بدرجة "متوسطة"، بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (0.584). ورغم وجود قوانين تحمي حقوق المرأة وتعزز المساواة، إلا أن فعاليتها في كسر السقف الزجاجي تبدو محدودة، خاصة في ظل ضعف العقوبات ضد التمييز (2.65). هذا يشير إلى أن الإطار القانوني الحالي قد يكون غير كافٍ أو غير مطبق بفعالية، مما يقلل من قدرته على معالجة التمييز المؤسسي والثقافي ضد المرأة في مواقع القيادة.

جدول (9): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات جميع العوامل

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	العوامل الشخصية	2.68	.664	متوسط
2	العوامل التنظيمية	3.99	.567	مرتفع
3	العوامل الثقافية	3.84	.391	مرتفع
4	العوامل القانونية	3.03	.584	متوسط
	جميع العوامل	3.42	.272	مرتفع

المصدر: بناء على نتائجSPSS

عند النظر إلى المتوسط العام لجميع المحاور، نجد أن مستوى تأثير العوامل مجتمعة في ظاهرة السقف الزجاجي هو "مرتفع" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.272). وتُظهر النتائج أن العوامل التنظيمية والثقافية هي الأكثر تأثيرًا، تليها القانونية، ثم الشخصية. هذا الترتيب يعكس أن التحديات التي تواجه المرأة في الوصول إلى المناصب القيادية ليست نابعة فقط من خصائص فردية، بل هي نتيجة بنية تنظيمية وثقافية وقانونية تحتاج إلى مراجعة وإصلاح شامل لتعزيز العدالة المهنية بين الجنسين.

يتضح من تحليل المحاور الأربعة أن ظاهرة السقف الزجاجي لدى المرأة تتأثر بشكل متفاوت بالعوامل الشخصية، التنظيمية، الثقافية، والقانونية. فقد أظهرت النتائج أن العوامل التنظيمية والثقافية تمثل أعلى مستويات التأثير، حيث تعكس بيئة العمل والمجتمع تحديات حقيقية تعيق وصول المرأة إلى المناصب القيادية، مثل التحيز في الترقية وتفضيل الرجال في مواقع القرار. أما العوامل القانونية، فرغم وجود تشريعات داعمة، إلا أن فعاليتها لا تزال محدودة في كسر هذا الحاجز، مما يجعل تأثيرها متوسطًا. في المقابل، جاءت العوامل الشخصية بأقل تأثير نسبي، مما يشير إلى أن التحديات الذاتية للمرأة ليست هي العائق الأساسي، بل إن البنية المؤسسية والثقافية تلعب الدور

الأكبر. وبناءً على المتوسط العام لجميع العوامل، فإن مستوى تأثيرها مجتمعة يُعد "مرتفعًا"، مما يستدعي تدخلًا متعدد الأبعاد لمعالجة هذه الظاهرة، بدءًا من إصلاح السياسات التنظيمية والثقافية وصولًا إلى تفعيل القوانين بشكل أكثر صرامة وعدالة.

4.2.9. فرضيات البحث:

تختلف تقديرات عينة البحث للعوامل المؤثرة في ظاهرة السقف الزجاجي لدى المرأة باختلاف المتغيرات الديموغرافية (المسمى الوظيفي- مدة العمل- المؤهل العلمي).

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول (10): اختبار (T) لتحديد الفروق حول تقديرات عينة البحث للعوامل المؤثرة في ظاهرة السقف الزجاجي لدى المرأة باختلاف المتغيرات الديموغرافية

المتغير		العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
المسمى الوظيفي	موظف	9	3.42	.212	.104	**.918**
	قيادي	11	3.41	.323		
الخبرة	أقل من 10 سنوات	10	3.39	.188	.378	**.710**
	10 سنوات فأكثر	10	3.44	.346		
المؤهل العلمي	بكالوريوس	16	3.48	.234	2.339	**.031**
	ماجستير	4	3.16	.294		

المصدر: بناء على نتائجSPSS

من الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين والقياديين في تقديرهم للعوامل المؤثرة في السقف الزجاجي، مما يعني أن كلا الفئتين ترى الظاهرة بشكل مشابه.

وفيما يتعلق بالخبرة، كذلك، لا توجد فروق بين من لديهم خبرة أقل من 10 سنوات، أو أكثر من 10 سنوات، مما يدل على أن الخبرة لا تؤثر بشكل واضح على تقدير الظاهرة.

أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، هنا تظهر فروق ذات دلالة إحصائية، حيث أن حملة البكالوريوس (متوسط = 3.48) يرون أن العوامل المؤثرة في السقف الزجاجي أكثر تأثيراً مقارنة بحملة الماجستير (متوسط = 3.16). هذا قد يشير إلى أن حملة البكالوريوس يشعرون بوجود قيود أكبر أو يلاحظون الظاهرة بشكل أوضح.

إذا التساؤل تحقق جزئياً: حيث أن المؤهل العلمي يؤثر على تقديرات العينة. بينما المسمى الوظيفي والخبرة لا يظهران فروقاً ذات دلالة إحصائية، وبالتالي لا تؤثر على تقديرات العينة.

10. مناقشة نتائج البحث:

أظهرت النتائج أن العوامل التنظيمية والثقافية تمثل المحددات الأكثر تأثيرًا في ظاهرة السقف الزجاجي لدى الموظفات في المصرف، مما يعكس الدور الحاسم للبيئة المؤسسية والممارسات الثقافية في تقييد فرص المرأة في الوصول إلى المناصب القيادية. كما تبين أن المؤهل العلمي يرتبط بشكل إيجابي بتقديرات العينة، ما يشير إلى أن التعليم يعزز وعي الموظفات بالعوائق المهنية ويعتبر أداة تمكين فردية مهمة. في المقابل، لم تظهر كل من المسمى الوظيفي والخبرة فروقًا ذات دلالة إحصائية، مما يدل على أن هذه العوامل الفردية لا تشكل عائقًا رئيسيًا أمام القيادة النسائية في هذا السياق. وتعكس هذه النتائج أن تمكين المرأة في المصرف يعتمد أكثر على السياسات التنظيمية والثقافة المؤسسية بدلاً من الخبرة أو المنصب الوظيفي. وبناءً على ذلك، يمكن القول أن العوامل التنظيمية والثقافية والتعليمية هي المحددات الأساسية لظاهرة السقف الزجاجي، ما يستدعي تطوير استراتيجيات مؤسسية تركز على خلق بيئة داعمة للقيادة النسائية.

وتتوافق نتائج هذا البحث مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة من حيث أهمية العوامل التنظيمية والثقافية في تحديد فرص المرأة في الوصول إلى المناصب القيادية، حيث أكدت دراسة [8]، والدراسة السعودية لـ [10] أن التحديات المؤسسية والاجتماعية تمثل أبرز العوائق أمام تمكين المرأة، وهو ما تجلى أيضًا في نتائج هذا البحث ، حيث كانت العوامل التنظيمية والثقافية الأعلى تأثيرًا على ظاهرة السقف الزجاجي، كما تتفق نتائج هذا البحث مع ما توصلت إليه دراسة [7]، التي أكدت أنّ جذور التمييز المهني القائم على النوع الاجتماعي تعود بالأساس إلى العوامل التنظيمية والثقافية داخل المؤسسات. كما تدعم نتائج البحث ما أشارت إليه دراسة [30] حول دور المؤهلات الفردية والمهارات في تعزيز قدرة المرأة على القيادة، إذ أظهرت نتائج البحث أن المؤهل العلمي يؤثر على تقديرات العينة، بينما أضافت بعدًا جديدًا من حيث أن المسمى الوظيفي والخبرة لا يظهران فروقًا ذات دلالة إحصائية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بالتفصيل. من جهة أخرى، يتفق كل من نتائج هذا البحث والدراسات السابقة على أن العوامل الشخصية والثقافية والاجتماعية مجتمعة تشكل البيئة التي تحدد فرص النساء في القيادة، لكن هذا البحث يقدم صورة أكثر وضوحًا حول العوامل غير المؤثرة، ما يعزز الفهم العلمي لظاهرة السقف الزجاجي في السياق المصرفي المحلي.

11. توصيات البحث:

تتمثل توصيات البحث في النقاط التالية:

1. تبني سياسات مؤسسية واضحة لضمان تكافؤ الفرص الوظيفية بين الجنسين في المصارف الليبية.
2. تفعيل القوانين القائمة المتعلقة بعدم التمييز الوظيفي، وتطوير آليات رقابية لتطبيقها.
3. إنشاء برامج تدريب وتمكين قيادي موجهة للنساء العاملات في القطاع المصرفي.
4. تعزيز ثقافة المساواة داخل المؤسسات عبر حملات توعوية وورش عمل.
5. إجراء دراسات موسعة تشمل عدة فروع مصرفية لزيادة القدرة على التعميم.

12. قيود البحث و اقتراحات للبحوث المستقبلية:

تحددت قيود البحث بصغر حجم مجتمع البحث (فرع واحد وعدد محدود من الموظفات) وانخفاض بعض معاملات الثبات في بعض المحاور. يوصي البحث بإجراء بحوث مستقبلية شاملة عبر فروع متعددة لزيادة عمومية النتائج، بالإضافة إلى استخدام أساليب تحليل نوعي (مقابلات) لاستكشاف الدوافع الثقافية والسلوكية الكامنة وراء السقف الزجاجي.

13. قائمة المراجع

[1]-Al-Shaiban, H. (2009). Leadership challenges faced by Saudi women: Developing a mentoring program to overcome gender and cultural barriers (Master's thesis). University of La Verne.

[2] -Miffilin, A. (2009). The glass ceiling and gender discrimination

in the workplace. Journal of Gender Studies, 18(4), 98–112.

[3]- Abualfaraj, A. (2010). The challenges faced by Saudi women to reach high managerial positions in big organizations in Jeddah (Unpublished master's thesis). Saudi Digital Library.

[4]-Abualfaraj, A. (2010). The challenges faced by Saudi women to reach high managerial positions in big organizations in Jeddah (Unpublished master's thesis). Saudi Digital Library.

[6] -النادي، س. (2019). السقف الزجاجي وأثره على الأداء الإبداعي للمرأة. مجلة الإدارة والتنمية، 15(1)، 33–52.

[7] - بولعراس، س.، والطيب، ص. (2021). ما وراء السقف الزجاجي؟ خلفيات نظرية ومعطيات: دراسة تحليلية نقدية. دراسات إنسانية واجتماعية، 10(2)، 561–572.

[8] -بوبس، ن.، وقبلان، ر. (2021). السياسات التنظيمية والسقف الزجاجي: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث الإدارية، 12(3)، 89–104.

[9] - رمضان، ط. إ. (2024). ظاهرة السقف الزجاجي وأثرها على تمكين المرأة في مجال القيادة. مجلة أبحاث علمية، 12(1)، 45–68.

[10] -العنزي، ن.، والعسكر، م. (2025). نظرية السقف الزجاجي ودورها في تمكين المرأة من المناصب القيادية العليا في المملكة العربية السعودية. بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، 37(1)، 443–484.

[11] -الطائي، ي. ح.، والفضل، م. ع.، والعبادي، هـ. ف. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. عمّان: مؤسسة الوراق للنشر والطباعة.

[12]-Lewis, J. (2014). Glass ceiling and women leadership: A global perspective. Leadership Studies Quarterly, 9(2), 140–159.

[13]-Yasin, A., Ahmed, R., & Khan, S. (2019). Gender inequality and leadership barriers: Evidence from developing countries. International Journal of Human Resource Studies, 10(1), 55–73.

[14]- Blau, F. D., & Kahn, L M. (2016). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations (NBER Working Paper No. w21913). National Bureau of Economic Research

[15] البنك الدولي. (2023). تقرير المرأة وأنشطة الأعمال والقانون 2023.

[16]- Nadeer, S., Shabbir, A., & Niaz, S. (2020). Glass ceiling in modern management: Historical origins and current perspectives. Journal of Management Thought, 15(2), 121–139.

[17] -سلامة، ن. (2023). السقف الزجاجي في بيئة العمل العربية. مجلة العلوم الإدارية، 19(2)، 155–178.

[18] - هيضة، ع. (2021). العوامل المؤسسية المؤثرة على تقدم المرأة المهني في المؤسسات العامة. مجلة الإدارة والتنمية، 17(1)، 112–130.

[19] بوبس، ن.، وقبلان، س. (2022). أثر محددات السقف الزجاجي على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة: دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(10)، 134–150.

-Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership [20] advantage:

An evaluation of the evidence. The Leadership Quarterly, 14(6), 807–834.

[21]- موفق، أ.، وهيشر، ص. (2015). المرأة والعمل: القيود الثقافية والتنظيمية في بيئة العمل العربية. عمّان: دار الفكر.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). Human resource [22] management (13th ed.). South-Western Cengage Learning.[23] Ezzat, A. (2016). The gap between law and practice in gender equalit

-Al-Saadi, H. (2019). Legal enforcement and gender equality [24] in Arab institutions: Barriers and prospects. Journal of Middle Eastern Studies, 21(3), 77–93

[25]- مادوي، س. (2023). التشريعات العربية ومبدأ تكافؤ الفرص الوظيفية بين الجنسين. مجلة القانون والمجتمع، 14(3)، 211–232.

Martin, J. (2001). Organizational culture: Mapping the terrain. [26] SAGE Publications.

-Fischbein, M., & Ajzen, I. (2010). Measurement of attitude, [27] affect,

and behavior: Methods in research and practice. Psychology Press

[28] -الطراونة، ن. ك.، والصرايرة، ر. ع. م. (2017). أثر حجم العينة في تقدير معامل الثبات في ضوء نظرية التعميم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.

[29] -القرني، ع. (2020). أثر حجم العينة في تقدير معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(8)، 1–15.

[30] -زبير، ع.، كوداي، ز.، والقحطاني، هـ. (2021). أثر تمكين المرأة السعودية بكسر السقف الزجاجي على تعزيز دورها في القيادة والريادة: دراسة تطبيقية على سيدات الأعمال بالسعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(14)، 134–150.