مجلة البحوث المالية والتجارية
المجلد (26) – العدد الرابع – أكتوبر 2025

معوقات التمكين القيادي للمرأة
Obstacles to women's leadership empowerment

الباحثة/ سالى محمد محمد أبو النصر

مرشح للدكتوراه

كلية التجارة– جامعة بورسعيد– قسم العلوم السياسية

تحت إشراف

أ.د / عبدالله سيد هدية
أستاذ العلوم السياسية
جامعة بورسعيد

أ.م.د / أحمد العايدي
أستاذ مساعد العلوم السياسية
جامعة بورسعيد

تاريخ الإرسال	01-06-2025
تاريخ القبول	27-07-2025
رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/	

الملخص:

يعتبر واقع المرأة في المناصب القيادية في الفترة الحالية أفضل بكثير من السنوات الماضية ولكن مازال هناك الكثير من العقبات والمعوقات التي تواجه المرأة وتعرقل وصولها للمناصب القيادية وتحظى قضية تمكين المرأة باهتمام متزايد سواء على المستوى العالمي أو الإقليمي أو المحلي، ويأتي ذلك في ضوء إدراك الشعوب أن أوضاع المرأة وحقوقها جزء لا يتجزأ من محاور التنمية المستدامة، بحيث لا يمكن أن تقوم أي جهود تنموية ناجحة في أي مجتمع مع إغفال أدوار المرأة المختلفة فيه، ومن هنا أصبحت النظرة إلى المرأة ومناقشة قضاياها تتم في نطاق أكثر شمولًا ومن منظور أعمق، بوصفها أحد المنطلقات الرئيسية لمفهوم التنمية بمعناها الواسع.

وفي هذا السياق، أولت الدولة خلال الأعوام الأخيرة اهتمامًا كبيرًا بموضوع تمكين المرأة في المنطقة، إيمانًا منها بأن المرأة هي مفتاح تحقيق التنمية المستدامة وأن قضايا المرأة متشابكة في جميع المجالات ولا بد من معالجتها بنهج متكامل إذا أردنا تحقيق تنمية مستدامة حقيقية على المدى الطويل.

الكلمات الدالة:

- **تمكين المرأة.**
- **المعوقات الوظيفية.**
- **نظرية السقف الزجاجي.**

Abstract:

The status of women in leadership positions is currently much better than in previous years. However, there are still many obstacles and impediments facing women that hinder their access to leadership positions. The issue of women's empowerment is receiving increasing attention at the global, regional, and local levels. This comes in light of people's awareness that women's conditions and rights are an integral part of the pillars of sustainable development. No successful development efforts in any society can be achieved without ignoring the diverse roles of women within it. Therefore, the view of women and the discussion of their issues has become more comprehensive and from a deeper perspective, as one of the main premises of the concept of development in its broadest sense.

In this context, the state has paid great attention in recent years to the issue of women's empowerment in the region, believing that women are the key to achieving sustainable development and that women's issues are intertwined in all fields and must be addressed with an integrated approach if we are to achieve true sustainable development in the long term.

Keywords:

- **Women's Empowerment.**
- **Functional Obstacles.**
- **Glass Ceiling Theory.**

المقدمة:

يشكل الحديث عن تمكين المرأة نقطة تقاطع ما بين ثقافة العزل والتهميش والتمييز وبين ثقافة النوع والمشاركة فالثقافة السائدة تحول المرأة إلى كائن محيط مهمش فاقد لأبسط حقوق الانسانية غير أن عملية تمكين المرأة تفتح لها نوافذ وعي جديد بذاتها وتهيئ المجتمع لخلق تصورات جديدة عن أدوارها.

وقد تزايد الاهتمام العالمي بشكل ملحوظ بقضية المرأة وضرورة مشاركتها وإدماجها في عمليات المساواة، والتنمية، والسلام، منذ المؤتمر العالمي الأول للمرأة في المكسيك عام 1975 والثاني في كوبنهاجن 1980، والمؤتمر الثالث في نيروبي 1985، كما بدأ ذلك واضحاً في نتائج المؤتمر الدولي الرابع للمرأة في بكين 1995 حيث أكدت نتائج وتوصيات هذه اللقاءات على بعض المصطلحات أو المناهج التي تحمل مفاهيم تنموية هامة مثل منهج التمكين للمرأة والذي يهدف إلى تعزيز صورة المرأة عن نفسها، وتقتها بقدراتها الذاتية، وقيمتها في المنزل والمجتمع. وبالرغم من تلك المؤتمرات الدولية التي نادت بحقوق المرأة نجد حضوراً غير ملموس للمرأة في مجالات الحياة المختلفة وعلى رأسها المجال السياسي، وذلك بسبب العادات والتقاليد والميراث الفكري والثقافي السائد، أضف على ذلك أسباب وعوامل أخرى منها ارتفاع نسبة الأمية، وانخفاض وعي المرأة بدورها وحقوقها، فضلا عن الأعباء الثقيلة التي تقع على المرأة داخل المنزل وخارجه.

أولا: اشكالية الدراسة:

على الرغم من ازدياد عدد النساء العاملات بصورة عامة إلا إن حصول المرأة على موقع قيادي متقدم عملية ما زالت لا تلقى قبولا واسعا لصعوبة تقبل الرجل بأن تكون المرأة في المواقع الإدارية العليا لمبررات يضعها بنفسه كضعف قدرتها على القيادة من جهة وتصوراته بأن عمل المرأة سيلحق الضرر بمهنته من جهة أخرى، وهذا ما جعله يهيمن على هذه المواقع، وعدم إتاحة الفرصة للمرأة إلا بتولي الوظائف الكتابية و الروتينية التي أصبحت ذات قيمة أدنى بالنسبة للرجل فضلا عن النظرة المسؤولين المتدنية لعمل المرأة باعتبارها أقل إنتاجية ، وغير مستقرة في عملها ، وضعف قدرتها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ثانيا: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في تناول موضوعاً ذا اهتمام محلي وعالمي بتمكين المرأة وبمعوقات تمكينها لتأخذ فرصتها وحقها في مجتمعها، كما تنبع أهمية هذه الدراسة من التأثير الحيوي لضرورة الإبداع في العمل لدى المرأة العاملة للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي لديها، كما تبرز أهمية الدراسة في التعرف على مدى تمكين المرأة في المجتمع المصري ودراسة المعوقات التي تحد من ابداع المرأة وتهدف لتعزيز مكانة المرأة في شتى المجالات.

ثالثا: أهداف الدراسة:

تنبع أهداف هذه الدراسة من التأثير الحيوي لضرورة الإبداع في العمل لدى المرأة العاملة للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي لديها ودراسة أهم المعوقات التي تواجهها في العمل والتعرف على مدى تمكين المرأة في المجتمع المصري كما تهدف الدراسة لتعزيز مكانة المرأة في شتى المجالات.

رابعا: المفاهيم الأساسية للدراسة:

التمكين:

كما عرفه البنك الدولي، 2003 بأنه توسيع قدرات وامكانيات الافراد في المشاركة والتأثير والتحكم والتعامل مع المؤسسات التي تتحكم في حياتهم إضافة إلى امكانية محاسبة هذه المؤسسات وبشير مصطلح التمكين في الدراسة الحالية إلى تمكين المرأة.

تمكين المرأة:

هو كل ما يساعد المرأة على التطور والمشاركة وينمي من قدرتها ووعيها بكافة حقوقها وتحقيق ذاتها، وفي الدراسة الحالية يقاس تمكين المرأة بثلاثة مؤشرات هي التمكين الاجتماعي والسياسي والاقتصادي.

التمكين الاقتصادي:

وهو اعطاء المرأة فرص عمل مكافئة للفرص المقدمة للرجل واتاحة الفرصة لها للوصول إلى الأسواق وكسب المال والتحكم بمواردها المادية والمشاركة في صنع القرارات الاقتصادية وتعزيز قدرتها على الاستقلالية المادية وحصولها على التدريب المهني والمعرفة ووسائل الاتصال لتعزيز مكانتها الاقتصادية.

التمكين الاجتماعي:

قدرة الأفراد على التحكم بحياتهم ووضع جدول أعمالهم الخاص واكتساب المهارات والخبرة لحل مشاكلهم مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم وقدراتهم على الاعتماد على ذاتهم.

التمكين السياسي:

قدرة المرأة وامكانيتها لأن تكون عنصراً فاعلاً في التغيير والمشاركة السياسية بصورة فاعلة في كافة نشاطات المنظمات السياسية والشعبية الأخرى والنقابات المهنية ومكاتبها الإدارية وقدرة المرأة على الوصول إلى مواقع صنع القرار واتخاذه في المجتمع والبرلمان.

خامسا: منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على عدة مناهج بما يلائم موضوع الدراسة مثل المنهج الاستقرائي، كما اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف خصائص الظاهرة من خلال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها.

سادسا: تقسيم الدراسة:

تنقسم الدراسة إلى ثلاث محاور:

أولا: المعوقات التي تواجه المرأة عند سعيها إلى تبوء منصب قيادي.

ثانيا: نظرية السقف الزجاجي.

ثالثا: العوامل القانونية أو التشريعية.

أولا: المعوقات التي تواجه المرأة عند سعيها إلى تبوء منصب قيادي تنقسم إلى:

1. **المعوقات الشخصية.**
2. **المعوقات الوظيفية.**
3. **معوقات المؤهل العلمي والتأهيل الفني.**

المعوقات الشخصية:

وهي تتصل بمستوي رغبة المرأة في المنصب القيادي، واكتساب المهارات، وقدرتها على تحمل المسؤوليات، وثقتها بنفسها.

المعوقات الوظيفية:

على الرغم من ازدياد عدد النساء العاملات بصورة عامة إلا إن حصول المرأة على موقع قيادي متقدم عملية ما زالت لا تلقى قبولا واسعا لصعوبة تقبل الرجل بأن تكون المرأة في المواقع الإدارية العليا لمبررات يضعها بنفسه كضعف قدرتها على القيادة من جهة وتصوراته بأن عمل المرأة سيلحق الضرر بمهنته من جهة أخرى، وهذا ما جعله يهيمن على هذه المواقع، وعدم

إتاحة الفرصة للمرأة إلا بتولي الوظائف الكتابية و الروتينية التي أصبحت ذات قيمة أدنى بالنسبة للرجل فضلا عن النظرة المسؤولين المتدنية لعمل المرأة باعتبارها أقل إنتاجية ، وغير مستقرة في عملها، وضعف قدرتها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

معوقات التأهيل العلمي والفني:

من الأمور الشائعة في العمل أن معظم المسؤولين يتحيزون نحو الرجال عند اختيارهم الأفراد للقيادة أوفي برامج التدريب، وكذلك الحال في برامج الدراسات العليا، وأن أسس الترشيح والاختبار للدورات تقوم على أساس العلاقات الشخصية للرجال مع المسؤولين؛ وتلك الأسباب تقف كعائق في وجه المرأة.

كذلك صعوبة توفيق المرأة بين أعبائها المنزلية والاجتماعية من جهة ومتطلبات العمل من جهة أخري مما يدفع المسؤولين إلى التردد في زيادة أعيانها، والزج بها في نشاطات إضافية. وجعلها مبررات لتحيزهم وإقصائهم لحق المرأة في نيلها التأهيل العلمي والفني.

ثانيا: نظرية السقف الزجاجي:

إن قيام المرأة بالعمل في بيئة لا تضمن حقها في الترقي والوصول المناصب قيادية، يضعف من فاعلية ومستوى أداء النساء العاملات ويؤدى لغياب وقلة المرأة النموذج، وهو ما يترك أثره على المؤسسة ككل كما إن ذلك بدوره يؤكد الصورة الذهنية السلبية عن المرأة ويضعف من فرصها في الخروج من تلك الدائرة.

وتعتبر نظرية السقف الزجاجي من أبرز النظريات التي تفسر علم وصول المرأة للمناصب القيادية، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريفها، تشخيص أسبابها والآثار المترتبة عنها.

وقد برز مفهوم السقف الزجاجي في السبعينيات من القرن الماضي، ويعرف بأنه الحدود التي يتم وضعها للنساء والأقليات للحيلولة دون وصولهن إلى المناصب العليا)، ويرجع السبب في تلك التسمية لاحتكار فئة ما للمناصب القيادية وفقا للتمييز المتبع بينهم، بحيث يتم وضع حدود لتقدم الأشخاص الذين لا ينتموا لتلك الفئة، كما سمى بالزجاجي حيث لا يمكن ملاحظته واكتشافه على الرغم من تأثيره.

وترجع أسس السقف الزجاجي ضد المرأة لمفهوم الدور الجندري، والذي يعنى إطلاق وتعميم الصفات وخصائص اجتماعية تحدد أدوار كل من الجنسين، والذي يخلق على المدى الطويل الصورة النمطية الجندرية التنميط الجندري) وهي تعميم لصفات وطبائع وفق النوع الاجتماعي، والتي تخلق أحكام مسبقة عن الذكور أو الإناث، بينما هي صفات يمكن أن تتواجد في جميع البشر على اختلاف نوعهم.

وبتطبيق التنميط الجندري للمرأة بأنها عاطفية ومزاجية، غير قادرة على تحمل المهام الصعبة أو اتخاذ القرارات، في مقابل مفهوم القيادة ودور القادة في أي جماعة "هم من يتخذون القرارات ويصدروا التوجيهات وينسقوا الجهود بين المرؤوسين لتحقيق الهدف"، يتضح مدى تأثيره على توليها مناصب عليا كالتالي:

- التحيز ضد ترشيح وتمكين القيادات النسائية من خلال تفضيل القادة الرجال.
- النقد الدائم وضعف تقييمها، فالمرأة تظل عرضة للكثير من الانطباعات السلبية معللة عدم مناسبتها للمنصب.
- رفض الاعتراف بكفاءة المرأة، فالاعتراف بنجاحها في القيادة قد يصنف على أنه خلل في دورها الجندري أو نقص في أنوثتها.
- رفض الانصياع لتوجهات "المرأة" وتنفيذ أوامرها مهما كانت مكانتها.
- إغفال الاختلافات بين النساء في القيادة، حيث لا يعترف المجتمع بالاختلافات الفردية والتي لا تقتصر على نوع.

مفهوم السقف الزجاجي:

نظرية السقف الزجاجي "Glass ceiling" هي نظرية غربة في علم الإدارة الحديثة تتمحور حول الحاجز المانع لتقلد المرأة المناصب القيادية، باعتبارها امرأة رغم كفاءتها أو تفوقها على الرجل في المجال ذاته، إلا أن اعتلائها يصطدم بسقف وهمي غير معلن أطلقوا عليه السقف الزجاجي.

كما يطلق مصطلح السقف الزجاجي على احتكار المناصب المرموقة (القيادية) على فئة معينة من الناس وفقا للتمييز، 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 وجوده، لأن صفة المحدودية فيه لا تكتشف أول وهلة وكان من أوائل من استخدم هذا المصطلح هما كارول هيموتز و تيموني سكلهردت عام 1986 فيس دورية وال ستيرت وسبقهما جاي بريانت في مقال في مجلة أدويك عام1984.

تعريف السقف الزجاجي:

من بين التعاريف التي أوردت عن ظاهرة السقف الزجاجي تذكرة عرف مكتب العمل بحكومة الولايات المتحدة الأمريكية السقف الزجاجي: بأنه الحواجز المصطنعة الناتجة من تخبر اتجاهي أو تنظيمي يمنع الأفراد المؤهلين من الوصول إلى المناصب العليا في منظماتهم.

كما عرفته المنظمة الدولية للعمل بأنه: "وصف للحواجز الاصطناعية التي تولدها الأفكار المسبقة الشخصية والمؤسسية التي تقصى المرأة عن المراكز التنفيذية العليا.

يعرف ريجيو (2008) السقف الزجاجي بأنه: "الحدود (العوائق) التي توضع للنساء وللأقليات للحيلولة دون وصولهن إلى المناصب العليا في المنظمات.

السقف الزجاجي هو كناية عن مقياس يستخدم لتحديد العقبات الخفية التي تواجهها المرأة للوصول إلى المناصب العليا.

هذا إلى جانب تعريفه بأنه: هو الذي يستخدم لوصف الحواجز المانعة وغير الظاهرة والتي تحول تحرك المرأة بشكل رأسي في المنظمة لأنها امرأة.

كما ينظر للسقف الزجاجي على أنه " كناية عن الحواجز غير المرئية التي تمنع المرأة من الوصول إلى الوظائف الإدارية العليا.

السقف الزجاجي هو أحد الاستعارات المقنعة لفحص أوجه عدم المساواة بين الرجال والنساء في مكان العمل.

هذا إلى جانب تعريفه بأنه: حاجز غير مرئي يحد من التقدم الوظيفي للمرأة أو الأقليات في منظمات الأعمال ويمنعهم من الوصول إلى المناصب العليا، ويحرم المنظمة من الاستفادة من خبراتهم وطاقاتهم التي تكون متميزة في أحيان كثيرة.

كما ينظر إلى السقف الزجاجي بأنه حاجز خفي يجسد مبدأ التفرقة ويحول دون بلوغ المرأة المواقع الوظيفية العليا.

أسباب السقف الزجاجي:

بما أن ظاهرة السقف الزجاجي هي كناية عن الحواجز غير المرئية التي تمنع المرأة من الوصول إلى الوظائف الإدارية العليا، فلا بد أن لهذه الظاهرة عدة أسباب، من ضمنها:

تقسيم الوظائف إلى وظائف ذكورية ونسائية، إذ غالبا تمنح للمرأة وظائف متدنية المهارات والاجر، في حين يشغل الرجال الوظائف العليا ذات الأجر المرتفع. تتعرض المرأة للانتقادات إذا أخطأت بدرجة أكبر مما يتعرض له الرجل، مما يترتب عليه خوفها من تقلد المناصب العليا التي يترتب عن أي خطأ على مستواها. غياب وقلة المرأة النموذج إذ أن هنا كالعدد القليل من النساء في مواقع المسؤولية والسلطة الإدارية.

المرأة التي ترغب في العمل الإداري، غالبا ما يتولد لديها تصور مسبق باحتمال فشلها بالإضافة إلى غياب الدعم النفسي من قبل الأسرة والزملاء فغالبا ما يظهر هؤلاء عدم إمكانياتها للأعمال الصعبة، معللين ذلك بأن المرأة بطبيعتها أقل رغبة وأقل قدرة على أن تكون مديرة.

الاحتمال عدم التوافق بينها وبين الرجال المرؤوسين، أو الذين يكونون تحت مسؤولياتها أكثر مما لدى الرجل.

تواجه المرأة المتزوجة مشكلة تعدد الأدوار كزوجة، وربة بيت، وامرأة عاملة لديها طموحاتها في التقدم في عملها، وهذا ما يشكل مبررا لدى العديد من الرؤساء عدم منح المرأة حقها في الترقية لمناصب عليا، بالإضافة إلى ضغط العادات والتقاليد والتي تعتبر أن خروج المرأة للعمل تنصل من عادتها وتقاليدها.

ثالثا: العوامل القانونية أو التشريعية:

لعبت العوامل القانونية دورا في ظهور السقف الزجاجي من خلال عدم فرض قوانين تنص على مبدأ تساوي الفرص الوظيفية بين الرجل والمرأة.

العوامل الاجتماعية:

حيث تشكل الأسرة إلى جانب العادات والتقاليد عامل ضغط يعيق المرأة من الوصول إلى المناصب العليا، حيث غالبا ما يلقى تولي المرأة للمناصب القيادية معارضة من طرف أفراد الأسرة نظرا لما تتطلبه هذه المناصب فصورة للمرأة النمطية الراسخة في الأذهان هي أن المرأة دائما هي الزوجة والأم وعملها هو الاهتمام بالأطفال.

العوامل التنظيمية:

تنتج من داخل نظام المؤسسة التنظيمي والقانوني، والذي يتحيز دائما للذكور في الترقيات والبعثات وفرص العمل المهمة، ضعف فرص تأهيل وتدريب المرأة عملية تقييم أداء المرأة العاملة تكتنفها الكثير من المعوقات التي يترتب عليها التمييز في أحقية العاملة للتقدم وفقا لقابليتها وكفاءتها، اعتماد بعض الرؤساء على آرائهم الشخصية وانطباعاتهم الخاصة والمتأثرة بعاداتهم وتقاليدهم في الحكم على أداء المرأة حيث يتصور بعض الرؤساء أن المرأة غير مؤهلة لتحمل مسؤوليات كبيرة.

العوامل الذاتية (الشخصية):

وهي معوقات مرتبطة بالمرأة نفسها وبثقتها بنفسها، وبتكوينها لنفسي، وبمؤهلاتها العلمية ومهاراتها التي تحوا دون ممارستها للسلوك القيادي، فتدني رغبة المرأة في العمل بالوظائف العليا التي تتطلب العمل لساعات متأخرة بعد انتهاء الدوام الرسمي، والخوف من الفشل وعدم الثقة بالنفس، يمنعها من الوصول إلى المناصب القيادية.

آثار السقف الزجاجي:

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

من بين أكثر الآثار خطورة لظاهرة السقف الزجاجي ما تؤثر به على رأس المال الفكري للمؤسسة، وذلك على اعتبار أنه يمثل مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون قدرات عقلية متميزة، عناصرها معرفة مهارة، خبرة، قيم يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية.

كما تؤثر ظاهرة السقف الزجاجي سلبا على قدرة ورغبة الموظفات على الابداع باعتباره يعبر عن قدرة الأفراد على ابتكار وتبني وطرح أنشطة وأفكار جديدة في المؤسسة، فعدم إتاحة المؤسسة للمرأة فرصة للوصول إلى المناصب القيادية يعمل على كبح روح الإبداع والمبادرة لدى المرأة العاملة ويتسبب في ضياع مهاراتها ومعارفها.

من بين العوامل المؤثرة على أداء العاملين في المؤسسة، هو ما يحيط بهم من ظروف للعمل فقيام الموظفات بأداء وظائفهن داخل المؤسسة دون القدرة على الصعود في السلم الوظيفي يضعف من مستوى أدائهن مما ينعكس سلبا على رغبتهن في تحقيق أهداف المؤسسة، كما تتوقف فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها على الفاعلية الفردية، فقيام المرأة بأداء مهامها الوظيفية في مناخ تفتقر فيه إلى الحق في الترقي والوصول إلى المناصب القيادية، الذي تعبر عنه ظاهرة السقف الزجاجي يضعف من الفاعلية الفردية للموظفات.

كما يترتب على هذه الظاهرة العديد من الآثار على صعيد المؤسسة، ومن أبرز هذه الآثار تدنى أداء المؤسسية، وبالتالي تراجع قدرتها على المنافسة نظرا لضياع وهدر طاقة بشرية مهمة داخل المؤسسة وهي الطاقة النسوية.

<u>وهناك أيضا تأثير للدور الجندري على تمثيل المرأة في المناصب العليا في استغلال فكرة تعدد الأدوار لعدم منحها حقها في الترقية لمناصب إدارية عليا، فالتزاماتها قد تقلل من كفاءتها.</u>

- **قلة الدعم النفسي من قبل الأسرة والزملاء، معللين ذلك باحتمالية عدم التوافق بينها وبين الرجال المرؤوسين.**
- **قد يتولد لدى المرأة تصور مسبق باحتمال فشلها، مما يترتب على ذلك خوفها من تقلد المناصب العليا. إلا أنه لا يمكن إنكار إن قيادة المرأة تختلف عن الرجل، وقد أشار المجلس القومي للمرأة إلى ذلك في "دليل تمكين المرأة من الوصول إلى دائرة صنع واتخاذ القرار ٢٠٢٢ وأن هذا الاختلاف يمثل مزايا كالتالي:**

- البعد العاطفي في القيادة، يضمن الحكمة وشمولية التفكير.

- القدرة على التخطيط للمستقبل بشكل أفضل من الرجل.
- القدرة على التعامل مع التغيير وأي مستجدات.
- الدقة والاهتمام بالتفاصيل.
- المبادرة واتخاذ القرار.

كما أفاد تقرير المرأة في الأعمال التجارية والإدارة دراسة جدوى التغيير والذي تم تطبيقه على ١٣ ألف شركة في ٧٠ بلد، أن مبادرات التنوع بين الجنسين في الإدارة حسنت نتائج الأعمال التجارية، حيث أقرت ٧٥% من الشركات التي بها هذا التنوع، أن أرباحها زادت بنسبة من ٥ إلى ٢٠%، كما ذكر ٥٤% أنها شهدت تحسنا في الإبداع والابتكار، إلا أن الآثار المقيدة للتنوع بين الجنسين تبدأ في الظهور عندما تشغل المرأة ٣٠في المائة من المناصب الإدارية والقيادية العليا.

وعلى الرغم مما سبق، لا تحقق ٦٠% من الشركات هذا الهدف، حيث تمثل المرأة أقل من ثلث الموظفين الإداريين المبتدئين في حوالي نصف الشركات، وأكثر من ٧٠ % من الشركات يحتل فيها رجل منصب الرئيس التنفيذي، والشركات التي تحتل فيها المرأة هذا المنصب هي شركات صغيرة.

ومن ثم فإن تأثير السقف الزجاجي" ينصح أيضا في تحجيم وضع المرأة وتحديدها في مناصب أقل استراتيجية، يقل فيها احتمال توليها لمناصب في مجلس الإدارة لاحقا، ليخلق ما يسمى "المسار المتناقص" وهو انخفاض نسبة النساء كلما ارتفعت المرتبة الإدارية.

<u>كيفية تطبيق مفهوم السقف الزجاجي على الدراسة الحالية:</u>

تسعى الدراسة للاستفادة من المعوقات الغير مرئية والقائمة والمؤثرة بالفعل على تواجد المرأة في المناصب العليا والقيادية والتي يؤكدها مفهوم السقف الزجاجي من خلال تفنيدها في محاور المقابلات المتعمقة، والتعرف على اتجاهات الممارسين والأكاديميين نحوها، بما يسهم في معرفة مدى وجود تلك المعوقات، وأيها الأكثر تأثيرا، بما يساهم في تبنى رؤية مستقبلية تتناسب مع خصوصية تحديات المرأة المصرية في تلك المناصب بشكل عام وفى السلطة التنفيذية بشكل خاص.

الخاتمة:

من خلال الدراسة توصلنا إلى: إن تمكين المرأة يعتبر أحد المفاهيم المستحدثة وأكثرها اثارة للجدل والذي يتم تداوله بكثرة في الدراسات الحديثة المتعلقة بالمرأة ويمكن تعريفه بأنه: "حق المرأة في الاختيار واتخاذ القرارات في حياتها والتأثير في محيطها بما يناسب ظروفها الخاصة وظروف مجتمعها المحلي والاعتماد على نفسها وتحسين مكانتها في المجتمع وتعظيم دورها ومشاركتها في الحياة العامة.

- **أن التمكين القيادي للمرأة يتضمن مجموعة من المؤشرات التي تعتبر وسيلة لقياس درجة التمكين التي وصلت إليها المرأة.**

- **أن التمكين القيادي للمرأة كمفهوم ليس وليد الساعة وإنما تعود الإرهاصات الأولى لبلورته إلى ظهور الحركات النسوية التي ساهمت في تطور المفاهيم والسياسات والمداخل التنموية التي أعادت النظر في إشكاليات إسهام المرأة في العملية التنموية.**

- **أن التمكين هو إزالة كافة العمليات والاتجاهات والسلوكيات التي تدفع إلى التميز ضد المرأة وتساهم في ضعف دورها في التنمية الاجتماعية. وعليه لابد اليوم ونحن في عصر أصبح التواصل والتقارب هو السمة الأساسية له، أن تدفع باتجاه تأصيل ثقافة المشاركة وتعميق ثقافة التكامل بين المرأة والرجل والسعي إلى خلق منظومة متكاملة من التشريعات والقوانين تكون ميدان حقيقي لكسب المزيد من الحقوق تجاه إزالة التحيز للنوع على حساب الكفاءة، وبذلك تتقدم الأمم والشعوب وتحقق الطفرات الاقتصادية والحضارية عندما تجعل من ثقافة الإنجاز معيار.**

- **أن نظرية السقف الزجاجي تبحث في العوائق التي تقف أمام تولي المرأة للمناصب العليا يستحيل الغوص في عمق بحثنا دون التطرق إليها والمتعلقة بالموضوع الرئيسي للبحث وهو التمكين القيادي للمرأة في السلطة التنفيذية.**

قائمة المراجع

المراجع العربية:

إبراهيم جمشيد اضربي واكسري السقف الزجاجي، مقال متاح على شبكة الإنترنت على الموقع التالي: www.sabr.cc/m/inner.aspac§id=15

جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت: إدارة السلوك في المنظمات. (ترجمة رفاعي، محمد رفاعي بسيوني، إسماعيل علي)، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004، ص ص 25-26.

دليل تمكين المرأة من الوصول إلى دائرة صنع واتخاذ القرار، المجلس القومي للمرأة https://ncw.gov.eg/Images/PdfRelease/book%20final1.12122022251444 55932.pdf]gd

سالم الطنيجي، "قوة القيادة إدارة وتحديات"، عمان الأردن، أمواج للطباعة والنشر، ٢٠١٥، ص ٢٨٦.

سهام موفق سميرة هيشر، المرأة العاملة في المناصب القيادية: دراسة الظاهرة السقف الزجاجي"، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكراء الجزائر، ٢٠١٥، ص ١٧٨: ١٦٥.

نجم عبود القيادة الإدارية في القرن الواحد وعشرين، دار صفاء للطباعة والتوزيع، عمان الأردن ٢٠١١، ص ٢٨٦.

كريم شويمات السلوك القيادي للمرأة العاملة وعقلانية المؤسسة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة، العدد الخامس، ٢٠١٦، ص ٢٨٦.

وفاء المهنا الأسقف الزجاجية عائق أمام وصول المرأة إلى المناصب القيادية، مقال متاح على شبكة الإنترنت على الموقع التالي http://zzz.nabanews.net/2009/3727.html

المراجع الأجنبية:

Bombuwela P.M De Alwis A. Gbanaru Effect of Glass ceiling on women career.

Development in private sector organizations. Case of sri Lanka, Joumal of competiveness 2013 p6.

Denina, angelo and Ricky griffin, Human resource. Houghton milffin company second education, boston, 2005, p:515.