



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
قسم إدارة الموارد البشرية

أثر السقف الزجاجي في النجاح المهني

(دراسة ميدانية على القضاة الإناث في مدينة دمشق وريفها)

The Impact of Glass Ceiling on Career Success

(A field study on the female judges in Damascus city and its Rural)

مشروع أعد ضمن متطلبات درجة الإجازة في علوم الإدارة

الاختصاص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة: ليلاس سلامة

إشراف الدكتور: حسان إسماعيل

العام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣

(لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدده، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية جراء هذا العمل)

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر السقف الزجاجي في النجاح المهني عند القضاة الإناث في دمشق وريفها، وأثر السقف الزجاجي على كل محور من محاور النجاح المهني وهي: "النجاح المهني الذاتي والنجاح المهني الموضوعي".

يتألف مجتمع الدراسة من القضاة الإناث، وتكونت عينة الدراسة من ٥٣ قاضي أنثى، وقد تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان على العينة المذكورة، وإجراء مقابلات معمقة مع ثلاث قضاة إناث من نفس العينة.

تم تحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة للتحقق من تأثير المتغير المستقل (السقف الزجاجي) في المتغير التابع (النجاح المهني)، كذلك تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة. توصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد السقف الزجاجي المتمثلة في (العوائق الرسمية/البيروقراطية، العوائق الاجتماعية) في النجاح المهني متمثلاً ببعدها (النجاح المهني الذاتي).

كما أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوائق الرسمية والبيروقراطية في النجاح المهني الموضوعي.

الكلمات المفتاحية:

السقف الزجاجي - النجاح المهني الذاتي - النجاح المهني الموضوعي.

Abstract

The study aimed to identify the impact of glass ceiling on career success of female judges in Damascus governorate and its rural area, and the impact of glass ceiling on each aspect of career success which is:” subjective and objective career success”.

The study population consists of female judges, and the study sample consisted of 53 female judge, the data was obtained through a questionnaire distributed to the sample, as well as conducting in depth interviews with three judges from the same sample.

The data was analysed using the analytical descriptive approach to achieve the study's objectives to verify the impact of the independent variable (glass ceiling) on the dependent variable (career success) The SPSS statistical programme was also used to analyse the study's data, the study found that there is an impact of glass ceiling with the factors represented with (Governmental barriers, societal barriers) on career success with its factor (objective career success), also, the study found that there's an impact of glass ceiling with the factor represented with (Governmental barriers), on career success with its factor (subjective career success).

شكر وتقدير

سيدات العدالة، لم يكن هذا البحث لينزلوا لكن، شكراً على منحي شرف نقل صوتك.

قاضيات دمشق وريفها

أقدم بخالص امتناني لمن كان معنا منذ اللحظة الأولى، معلماً وموجهاً وناصحاً، شكراً لرحابة

صدرك وأمانتك العلمية والمهنية.

الدكتور حسان إسماعيل

فهرس الأشكال

الشكل I السقف الزجاجي	١٧
الشكل II النسبة المئوية للقاضيات	٢٩
الشكل III نموذج Hall	٣٧
الشكل IV مقارنة بين عدد المستجيبات للاستبيان والمقابلة المعمقة	٤٥

فهرس الجداول

جدول I مقياس ليكرت	٤٢
جدول II ألفا كرونباخ	٤٤
جدول III تحليل النسب المئوية	٤٥
جدول IV خصائص أفراد العينة بالنسبة للفئة العمرية	٤٦
جدول V خصائص أفراد العينة بالنسبة للمؤهل العلمي	٤٧
جدول VI خصائص أفراد العينة بالنسبة لعدد سنوات الخبرة	٤٧
جدول VII خصائص أفراد العينة بالنسبة للمستوى الوظيفي الحالي	٤٨
جدول VIII الإجابة على تساؤلات الدراسة	٤٩
جدول IX مستويات النجاح المهني	٥٤
جدول X تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتساؤل الثالث	٥٦
جدول XI Anova	٥٦
جدول XII تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتساؤل الثالث	٥٧
جدول XIII تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتساؤل الرابع	٦٠
جدول XIV Anova	٦٠
جدول XV تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتساؤل الرابع	٦١

فهرس المحتويات

ii	ملخص الدراسة باللغة العربية:
iii	ملخص الدراسة باللغة الإنكليزية
v	فهرس الأشكال
v	فهرس الجداول
١	الفصل الأول: الإطار التمهيدي
٢	١-١ المقدمة:
٣	١-٢ مصطلحات الدراسة:
٣	١-٣ الدراسات السابقة:
٩	١-٤ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
١١	١-٥ نموذج الدراسة:
١١	١-٦ أهمية الدراسة:
١٢	١-٧ أهداف الدراسة:
١٣	الفصل الثاني: الإطار النظري
١٤	١-٢ المبحث الأول: السقف الزجاجي
١٤	١-١-٢ مفهوم السقف الزجاجي:
١٦	٢-١-٢ تعريف السقف الزجاجي
١٧	٣-١-٢ أسباب السقف الزجاجي

٢٠	٤-١-٢ عوامل السقف الزجاجي:
٢٣	٥-١-٢ آثار السقف الزجاجي:
٢٥	٦-١-٢ وضع المرأة في القضاء العربي والعالمى:
٣١	٢-٢ المبحث الثانى: النجاح المهنى
٣١	١-٢-٢ تمهيد:
٣١	٢-٢-٢ تعريف النجاح المهنى
٣٢	٣-٢-٢ أبعاد النجاح المهنى:
٣٢	١-٣-٢-٢ النجاح المهنى الموضوعى:
٣٣	٢-٣-٢-٢ النجاح المهنى الشخصى:
٣٣	٤-٢-٢ قياس النجاح المهنى:
٣٦	٥-٢-٢ نماذج النجاح المهنى:
٣٧	٦-٢-٢ أهمية نجاح المسار المهنى:
٤٠	الإطار العملى
٤١	١-٣ أسلوب البحث وإجراءاته:
٤١	١-١-٣ منهج البحث:
٤١	٢-١-٣ مجتمع البحث وعينته:
٤١	٤-١-٣ أدوات البحث
٤٣	٥-١-٣ صدق الاستبانة
٤٤	٦-١-٣ اختبار ثبات المقياس:
٤٥	٧-١-٣ المعالجة الإحصائية
٤٦	١-٧-١-٣ تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لمجتمع وعينة الدراسة: (وصف العينة)

٤٩.....	٢-٣ الإجابة على تساؤلات الدراسة:
٥٥.....	٣-٣ اختبار صحة التساؤلات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد:
٦٣.....	٤-٣ النتائج:
٦٥.....	٥-٣ التوصيات:
٦٧.....	٦-٣ المراجع:
٧٨.....	٧-٣ الملاحق:

الفصل الأول

الإطار التمهيدي

١-١ المقدمة

١-٢ مصطلحات الدراسة

١-٣ الدراسات السابقة

١-٤ إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

١-٥ نموذج الدراسة

١-٦ أهمية الدراسة

١-٧ أهداف الدراسة

١-١ المقدمة:

تزايد الاهتمام بقضية المساواة بين الجنسين منذ أواخر القرن التاسع عشر، حيث بدأت تتعالى المطالب بأحقية المرأة بالتصويت والعمل والمشاركة في نواحي الحياة كافة، ومنذ ذلك الوقت، لعبت المرأة دوراً مهماً من ناحية كونها جزء حيوي في سوق العمل، وخاصة في العقود الأخيرة التي اتسمت بتغيرات ملحوظة من حيث مشاركة النساء في القوة العاملة.

ولكن على الرغم من تغير وضع المرأة في سياق العمل، الأمر الذي عزاه علماء الاقتصاد لعدة أسباب منها: زيادة نسب رواتب الموظفات، زيادة الإنتاجية داخل الأسرة والحاجة إلى الحفاظ على مستوى معين من المعيشة، إلا أن أغلب المناصب الوظيفية العليا في معظم البلدان عموماً مُهيمن عليها من قبل الرجال، وفي حال وصول المرأة لمنصب إداري متقدم، ستمتلك سلطات ومسؤوليات أقل فيه، وكشف مكتب إحصائيات العمل في الولايات المتحدة الأمريكية **The bureau of labor statistics** أن النساء اللواتي يشغلن منصب المدير التنفيذي للشركات الأعلى تصنيفاً في العالم، لا تتجاوز نسبتهم **8.2%**، عدا عن أنه في السياق التنظيمي، يتم النظر إلى النساء على أنهن أقلية، ويتم تصنيف أدوار النساء في المنظمة تحت مظلة الأقليات العرقية وذوي الهمم من الموظفين.

ونظراً لأن النساء يشكلن نسبة عالية من القوى العاملة، كان لزاماً على المنظمات دراسة الظواهر السلبية التي تعيقهن من التطور في مسارهن المهني والوصول للمراكز العليا ومن أهمها ظاهرة السقف الزجاجي التي تعبر عن الحواجز غير المرئية التي تمنع النساء من الوصول للمناصب العليا على الرغم من امتلاكهن الكفاءة والمؤهلات اللازمة لتوليها، بسبب عوائق اجتماعية، وثقافية وتنظيمية وغيرها.

واكتسبت هذه الظاهرة أهمية كبيرة لدى الباحثين الإداريين، كونها تؤدي لآثار سلبية وخطيرة على المنحى الشخصي والمهني للنساء على حدٍ سواء بوصفهن جزء محوري من موارد المنظمة البشرية، مما يؤدي

بالضرورة إلى تراجع في أداء الشركة وضعف ميزتها التنافسية، نتيجةً لخسارة النساء كمورد بشري مهم في المنظمة.

١-٢ مصطلحات الدراسة:

السقف الزجاجي: هي العوائق التي تمنع المرأة من التدرج إلى المناصب الإدارية العليا في الشركات، والسقف الزجاجي ليس سقفاً واحداً أو جداراً واحداً، بل هو أشكال متنوعة من التحيز القائم على النوع الاجتماعي، والذي يحدث بشكل متكرر بطرق سرية وعلنية (Bombuwela & De Alwis, 2013).

النجاح المهني: النجاح المهني هو تجربة نفسية نشطة وإنجاز متعلق بالعمل يتراكم خلال الخبرة المهنية للموظفين، ويتضمن النجاح المهني الشخصي والموضوعي. (Kraimer, Seibert, & Crant, 1999)

١-٣ الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات والأبحاث السابقة بمثابة الإطار الفكري المرجعي للبحث، حيث يمكن للباحث بعد الاطلاع عليها ومناقشتها، أن يستفيد منها في صياغة مشكلة البحث وفروضه، وتحديد متغيرات وأدوات البحث والاستفادة قدر الإمكان من نتائجها.

يعرض هذا القسم مجموعة من الأبحاث التي تناولت متغيرات البحث:

الدراسات السابقة

• الدراسة الأولى:

دراسة (Simpson & Altman, 2000) بعنوان:

(The time bounded glass ceiling and young women managers:

career progress and career success– evidence from the UK)

(السقف الزجاجي المقيد بالوقت والمديرات النساء الشابات: التقدم المهني والنجاح المهني- دليل من المملكة المتحدة).

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في التطور والنجاح المهني للمديرين والمديرات من خلال متابعة تتقدمهم/ن في الهيكل الهرمي للمنظمة، مع التركيز على الوقت كعامل حاسم أو رئيسي، كما تبحث في مفهوم (السقف الزجاجي) بأبعاده التالية: (العوائق التنظيمية والإدارية، عوائق أسرية، عوائق شخصية، عوائق ثقافية وعوائق اجتماعية)، وتجادل بأنه ليس مفهوماً ثابتاً أو جامداً، ولكنه مرتبط بالزمن، مع اعتبار العمر عاملاً مميزاً حاسماً، وتشير الدراسة إلى أنه في حين أن النساء الأكبر عمراً قد يكنّ محرومات من بعض الفرص، يبدو أن النساء الشابات يتمتعن بفرص أكثر من نظرائهن من الرجال.

بدأ الباحثين بإجراء مسح عام ١٩٩٤ للمديرين والمديرات، وتكونت عينة البحث من خريجي برامج التطوير الإداري لكليات إدارة الأعمال في مناطق مختلفة من المملكة المتحدة، وتم توزيع استبيان على ما مجموعه ٥٣٣ مدير ومديرة من خريجي ١١ كلية إدارة أعمال في المملكة المتحدة وكانت الاستجابة بقدر ٢٢١ رد، بمعدل استجابة ٤٠%، كما تم تقسيم العينة إلى مجموعتين عمريتين مع خط فاصل قدره ٣٥ سنة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- السقف الزجاجي مقيد بالزمن.
 - ٢- هناك ارتباط معنوي بين العمر والأقدمية حيث تتمتع النساء الشابات بميزة معنوية كبيرة على الرجال الأصغر سناً من حيث الأقدمية في المناصب، حيث تشغل النساء الشابات ٤٨% من المناصب العليا مقارنة ب ٢٥% فقط من الرجال الأصغر سناً.
 - ٣- تشغل الشابات دون سن ال ٣٥ عاماً عدداً مماثلاً من المناصب العليا التي تشغلها النساء فوق ال ٣٥ عاماً، مما يشير إلى أن النساء دون سن ال ٣٥ قد حققن الأقدمية بشكل أسرع.
- واقترحت الدراسة ثلاث تفسيرات بديلة لهذه النتائج:

- ١- لا يوجد تأثير للسقف الزجاجي على النجاح المهني للمديرات، مما يعني أن السقف الزجاجي قد هدم أخيراً وأن المديرات الشابات هنّ أول من يشعر بالفوائد الكاملة لتكافؤ الفرص.
- ٢- يوجد أثر بسيط للسقف الزجاجي على النجاح المهني للمديرات، أي أن السقف الزجاجي لا يزال موجوداً، ولكن يتم اختراقه شيئاً فشيئاً، من أجل السماح للمديرات الشابات بالتغلب على المعوقات التي لا تزال تلاحق المديرات الأكبر سناً.

٣- يوجد أثر للسقف الزجاجي، ولكن في مستوى إداري أعلى، حيث تتمكن المديرات الشابات من اختراق الحواجز وتجاوز العوائق الموجودة أسفل التسلسل الهرمي ولكن يواجهن السقف الزجاجي في الإدارة العليا.

• الدراسة الثانية:

دراسة (Tlaiss & Kauser, 2011) بعنوان:

(Career success of Arab women managers: an empirical study in Lebanon)

(النجاح المهني للمديرات النساء العربيات: دراسة تطبيقية في لبنان)

هدفت هذه الدراسة لمعرفة كيفية تصور النساء اللبنانيات في المستويات الإدارية المختلفة (الدنيا، المتوسطة والعليا) لرضاهن الوظيفي ونجاحهن المهني ببعديه (الذاتي والموضوعي)، وتم تبني الأدبيات الموجودة عن النجاح المهني والسقف الزجاجي، مع المنهج الكمي القائم على مسح استطلاعي، وتكونت عينة هذه الدراسة من ٤١١ مديرة يشغلن مناصب إدارية دنيا ومتوسطة وعليا في مجموعة واسعة من المنظمات اللبنانية.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ١- على الرغم من وجود السقف الزجاجي الذي يشكل عائقاً أمام النساء اللبنانيات في المستويات الإدارية المتعددة، فقد أظهرت النتائج أنه لديهن تصور عن أنفسهن بأنهن ناجحات.
 - ٢- تصور النساء اللبنانيات عن النجاح كان محصوراً فقط بالجانب الذاتي دون الجانب الموضوعي.
- الدراسة الثالثة:

دراسة (Smith, Caputi, & Crittenden , 2012) بعنوان:

(How are women's glass ceiling beliefs related to career success?)

(كيف ترتبط معتقدات السقف الزجاجي بالنجاح المهني؟)

هدفت هذه الدراسة لاختبار صلاحية معيار جديد وهو (مسح المسارات المهنية) Career Pathways Survey (CPS) من خلال اكتشاف الرابط بين معتقدات السقف الزجاجي (المرونة،

الإنكار، القبول والاستقالة)، بخمسة مؤشرات رئيسية للنجاح المهني الذاتي (الرضا الوظيفي، السعادة، الرفاهية النفسية، الصحة البدنية والانخراط الوظيفي).

تم توزيع استبيان على عينة مكونة من ٢٥٨ امرأة يعملن في مختلف المنظمات الأسترالية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ١- يوجد ارتباط إيجابي بين بعد (الإنكار) وبعدي (الرضا الوظيفي والانخراط الوظيفي).
 - ٢- يوجد ارتباط سلبي بين بعد (الاستقالة) وأبعاد (السعادة والصحة الجسدية والنفسية).
 - ٣- يوجد علاقة إيجابية بين بعد (المرونة) وبعدي (السعادة والانخراط الوظيفي).
 - ٤- يوجد ارتباط سلبي بين بعد (القبول) وبعد (الانخراط الوظيفي).
- كما توفر النتائج دعماً لصلاحية معيار (مسح المسارات المهنية).

• الدراسة الرابعة:

دراسة (Fathy & Youssif, 2020) بعنوان:

(The Impact of Glass Ceiling Beliefs on Women's Subjective Career Success in Tourism and Hospitality Industry: The Moderating Role of Social Support)

(أثر معتقدات السقف الزجاجي على النجاح المهني الذاتي للنساء العاملات في قطاع السياحة والضيافة: الدور الوسيط للدعم الاجتماعي)

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير معتقدات السقف الزجاجي على النجاح المهني الذاتي للنساء مع التركيز على الدور الوسيط للدعم الاجتماعي وأثره على النجاح المهني للنساء.

تم جمع البيانات عن طريق استبيان وزع على ٤٤٩ من مديرات الأفرع والموظفات في قطاع السياحة والضيافة في مصر، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

١- وجود تأثير معنوي للعوامل الأربعة لمعتقدات السقف الزجاجي (الإنكار، المرونة، الاستقالة والقبول) على النجاح المهني الذاتي للنساء.

٢- عدم وجود دور وسيط لمتغير الدعم الاجتماعي في العلاقة بين النجاح المهني الذاتي للنساء ومعتقدات السقف الزجاجي ما عدا عامل (الإنكار)

• الدراسة الخامسة:

دراسة (Popoola & Karadas, 2022) بعنوان:

(How Impactful Are Grit, I-Deals, and the Glass Ceiling on Subjective Career Success?)

(إلى أي مدى يؤثر كلاً من المثابرة، الاتفاقيات التمييزية والسقف الزجاجي على النجاح المهني الذاتي)

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي لمعرفة الأثر المباشر وغير المباشر لـ (المثابرة) كسمة من السمات الشخصية، على كل بعد من أبعاد النجاح المهني الذاتي، عن طريق الاتفاقيات التمييزية **Idiosyncratic deals** أو **I-Deals** - وهي تسويات رضائية، غير معيارية ومخصصة، تعقد بين صاحب العمل وكل موظف، وتعود بالفائدة على الطرفين- وتصورات السقف الزجاجي.

تكونت عينة البحث من ٢٢١ امرأة من قوات الأمن في القطاعين العام والخاص في ولاية أويو في نيجيريا، وتم استخدام الاستبانة للحصول على الإجابات، كما تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي **SmartPLS** وأظهر التحليل النتائج التالية:

١- هناك ارتباط إيجابي بين المثابرة والاتفاقيات التمييزية، السقف الزجاجي والرضا الوظيفي، ولكن ليس هناك ارتباط مع السعادة، الرفاهية النفسية والانخراط الوظيفي.

٢- لعبت الاتفاقيات التمييزية الدور الوسيط في العلاقة بين المثابرة وأبعاد النجاح المهني الذاتي، بينما لم يكن للسقف الزجاجي هذا الدور.

٣- استطاعت هذه الدراسة الوصول إلى استنتاج مفاده أن المثابرة كسمة شخصية لها علاقة بكيفية إدراك النساء لوجود السقف الزجاجي في منظماتهن.

• الدراسة السادسة:

دراسة (Khan & Khan, 2022) بعنوان:

(Impact of Glass Ceiling Effect on Women Career Success with the Mediating Role of Work Family Conflict and Moderating Role of Perceived Organizational Support in Pakistan)

(أثر السقف الزجاجي على النجاح المهني للنساء، مع الدور الوسيط للتعارض بين العمل والأسرة، والدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في باكستان)

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر السقف الزجاجي على التطور المهني للنساء في الأوساط الأكاديمية، وتحليل الدور الوسيط للتعارض بين العمل والأسرة، والرابط الوسيط بين السقف الزجاجي والنجاح المهني للنساء، والدعم التنظيمي المدرك كمتغير بدور معدل لتخفيف السلبية بين الصراع ومهن النساء.

تم جمع البيانات عن طريق استبيان وزع على عينة البحث التي قوامها ٣٢٥ امرأة من العاملات في المستوى الإداري المتوسط في القطاع التعليمي في باكستان، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- يرتبط تأثير السقف الزجاجي ارتباطاً سلبياً بالتطور والنجاح المهني للنساء.
- ٢- يتوسط التعارض بين العمل والأسرة العلاقة بين السقف الزجاجي والتقدم المهني للنساء
- ٣- يعدل الدعم التنظيمي المدرك العلاقة بين التعارض بين العمل والأسرة والتقدم المهني للنساء، أي كلما زاد الدعم التنظيمي، قلت السلبية بين التعارض بين العمل والأسرة والتقدم المهني للنساء.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة وجود تشابه واختلاف بينها وبين هذه الدراسة، وبعد الاطلاع على الدراسات، اتضح عدم وجود دراسة بحثت في أبعاد السقف الزجاجي في النجاح المهني بشكل كامل.

وجدت أغلب الدراسات أثراً للسقف الزجاجي في النجاح المهني، لكن الدراسة الأولى، (Simpson &

Altman, 2000)، لم تجد أثراً للسقف الزجاجي في النجاح المهني للمديرات الشابات، بل على

العكس، وجدت تفوقاً للمديرات على نظرائهن من الرجال، وكذلك الدراسة الثانية (Tlaiss &

Kauser, 2011)، حيث أثبتت وجود عائق السقف الزجاجي الذي يواجه النساء اللبانيات، لكنه رغم

ذلك لم يؤثر في تصورهن عن أنفسهن بأنهن ناجحات، كما أن هذه الدراسة لم تبحث في السقف

الزجاجي كمتغير له أبعاد، وإنما بحثت في وجوده من عدمه من خلال إحصاء عدد النساء اللواتي يصلن إلى إلى المناصب العليا، مع الاستعانة بالأدبيات المتعلقة بالموضوع، وركزت على أبعاد النجاح المهني أكثر.

كما لاحظت الباحثة أنه لا توجد دراسة سابقة بحثت في بُعدي النجاح المهني (الذاتي والموضوعي) سوى الدراسة الثانية (Tlaiss & Kauser, 2011)، أما الدراسة الثالثة (Smith, Caputi, & Crittenden , 2012)، والرابعة (Fathy & Youssif, 2020)، والخامسة (Popoola & Karadas, 2022)، فقد بحثت في النجاح المهني الذاتي فقط، بينما بحثت الدراسة الأولى (Simpson & Altman, 2000) في النجاح المهني من خلال تتبع تطور المسار المهني لعينة البحث، أما الدراسة السادسة والأخيرة (Khan & Khan, 2022)، فلم تفصل بين تقدم المسار المهني والنجاح المهني.

كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

- دراسة هذه المتغيرات في مجال القضاء، حيث لم تجد الباحثة دراسة تتناول هذه المتغيرات في السلك القضائي، كما أنه يوجد ندرة في الأبحاث المحلية والعربية التي درست أثر السقف الزجاجي في النجاح المهني.
 - لا يوجد من بين الدراسات السابقة دراسة بحثت في أبعاد السقف الزجاجي (التنظيمية، الاجتماعية، الموقفية، الرسمية والشخصية) مجتمعةً، التي تتناولها هذه الدراسة.
- استناداً إلى ما تقدم فقد جاءت فكرة البحث الحالي، والحاجة إليه لاستكمال الجهود البحثية، التي تمت على هذا الصعيد، حيث أنت مكملة للأبحاث السابقة في النقصي عن أثر السقف الزجاجي في النجاح المهني للقضاة الإناث في دمشق وريفها.

٤-١ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

يمكن القول أنّ أي مشكلة بحثية تجسد حاجة واقعية تشعر بها الباحثة وتحاكيها من خلال دوافع منطقية تتسج في طياتها ملامح وجه المشكلة، الأمر الذي يتطلب ضرورة إجراء دراسة علمية لهذه الظاهرة،

ومعرفة أبرز نتائجها وعلاقتها بغيرها من المتغيرات التنظيمية الأخرى، ومن ثم فقد تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي:

ما هو أثر السقف الزجاجي في النجاح المهني لدى القضاة الإناث في دمشق وريفها؟
ويتفرع عنها التساؤلات الفرعية التالية:

التساؤل الأول: ما هي استجابات أفراد العينة حول مدى وجود السقف الزجاجي؟

التساؤل الثاني: ما هي مستويات النجاح المهني وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟

التساؤل الثالث: هل يوجد أثر للسقف الزجاجي في النجاح المهني الذاتي؟

التساؤل الرابع: هل يوجد أثر للسقف الزجاجي في النجاح المهني الموضوعي؟

١-٥ نموذج الدراسة:

تقوم الدراسة على إطار نظري يشير إلى طبيعة الهدف من البحث الحالي، ودراسة العلاقة التأثيرية بين السقف الزجاجي كمتغير مستقل، وبين النجاح المهني كمتغير تابع، وذلك في السلك القضائي في دمشق وريفها.

١-٦ أهمية الدراسة:

أ- الأهمية العلمية: تتجلى أهمية هذه الدراسة في قلة الدراسات المحلية والعربية التي تبحث في موضوع أثر السقف الزجاجي في النجاح المهني للنساء، ومن ناحية أخرى، لم تجد الباحثة أي دراسة أجنبية أو عربية تدرس هذه المتغيرات في قطاع القضاء، فمع تنامي دور المرأة، تظهر الحاجة إلى دراسة العوائق التي تواجهها في سوق العمل، ومن أهم هذه العوائق السقف الزجاجي، كما توجد حاجة حقيقية لتوجيه أنظار الباحثين المهتمين إلى نقاط بحثية لم تدرس بعد، والعمل على تزويد المكتبة العربية ببحث عن تأثير السقف الزجاجي على النجاح المهني بحيث يشكل هذا البحث إطاراً نظرياً، وخطوة أولى لدراسة هذه المتغيرات في المنظمات العربية.

ب- الأهمية العملية: كفل الدستور السوري تساوي الفرص بين الرجل والمرأة في مادته الثالثة والعشرون التي جاء فيها: (توفر الدولة للمرأة لجميع الفرص التي تتيح لها المساهمة الفعالة والكاملة في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتعمل على إزالة القيود التي تمنع تطورها ومشاركتها في بناء المجتمع)، كما أن هناك توجه عام في السنوات الأخيرة تكريس دور المرأة والمساواة بينها وبين الرجل في الحقوق والواجبات، خاصة مع التعديلات القانونية الأخيرة التي تمهد طريق دعم المرأة وتنمية دورها في المجتمع، ففي ظل هذه التوجهات، ومع قلة الأبحاث التي تدرس السلك القضائي، تظهر الحاجة إلى دراسات تعالج الظواهر المعيقة لتقدم المرأة، وتلفت أنظار المعنيين لضرورة الاهتمام بالظواهر السلبية الموجودة في هذا القطاع وتشخيصها وتحديد أسبابها، ومن ثم إلقاء الضوء والعمل على تطوير السياسات والإجراءات التي يمكن اتباعها حتى يتم التغلب على هذه الظواهر.

٧-١ أهداف الدراسة:

تتجسد أهداف الدراسة بالإجابة عن التساؤلات الواردة في مشكلة البحث بما يتفق مع الأهمية النظرية والعملية التي تتلخص بما يلي:

- بيان تأثير السقف الزجاجي في النجاح المهني للقضاة الإناث في دمشق وريفها.
- معرفة مدى تأثير السقف الزجاجي في النجاح المهني للقضاة الإناث في دمشق وريفها باختلاف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية: الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي الحالي.
- تقديم إطار نظري متكامل مع متغيرات البحث من خلال تأصيل مرجعي.
- دراسة وجود تأثير لمتغيرات السقف الزجاجي.
- قياس مستويات النجاح المهني الذاتي والموضوعي.
- تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد الإدارة الرسمية في التغلب على ظاهرة السقف الزجاجي.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

١-٢ المبحث الأول: السقف الزجاجي

١-١-٢ مفهوم السقف الزجاجي

٢-١-٢ تعريف السقف الزجاجي

٣-١-٢ أسباب السقف الزجاجي

٤-١-٢ عوامل السقف الزجاجي

٥-١-٢ آثار السقف الزجاجي

٦-١-٢ وضع المرأة في القضاء العربي والعالمية

٢-٢ المبحث الثاني: النجاح المهني

١-٢-٢ تمهيد

٢-٢-٢ تعريف النجاح المهني

٣-٢-٢ أبعاد النجاح المهني

٤-٢-٢ قياس النجاح المهني

٥-٢-٢ نماذج النجاح المهني

٦-٢-٢ أهمية نجاح المسار المهني

٢-١ المبحث الأول

السقف الزجاجي

٢-١-١ مفهوم السقف الزجاجي:

نظرية السقف الزجاجي **glass ceiling** هي نظرية غربية في علم الإدارة الحديثة، برزت في السبعينات، وتم استخدام المصطلح لأول مرة عام ١٩٧٨ من قبل (ماري لين لودن) خلال حلقة مناقشة عن طموحات النساء (Naseer, Shabbir, & Niaz, 2020).

يعرّف تأثير السقف الزجاجي على أنه يشمل تلك "الحواجز الاصطناعية في مكان العمل والتي عملت على إعاقة تقدم النساء المؤهلات"، كما أظهرت الدراسات أن التمييز القائم على الجنس والقوالب النمطية ضد المرأة لا تزال قائمة في أماكن العمل المعاصرة، على الرغم من وجود مجموعة من اللوائح والتشريعات التي تهدف إلى حظر مثل هذه الممارسات (Alghofaily, 2019).

كما يطلق مصطلح السقف الزجاجي على احتكار المناصب المرموقة (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 ملاحظته وجوده، لأن صفة المحدودية فيه لا تكتشف للوهلة الأولى، وكان أيضاً من أوائل من استخدم هذا المصطلح: كارول هيموتز وتيموثي سكلهدرت عام ١٩٨٦ في دورية وال ستريت وسبقهما جاي براينت في مقال في مجلة إدويك عام ١٩٨٤ (المهنا، ٢٠٠٦).

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/الأقليات) من التدرج في الوظائف المختلفة، وبالتالي فهي من أهم وأبرز أسباب عدم وصول المرأة إلى القمة، وهذا ما أكدته مختلف الدراسات في المجال، حيث بينت أن الفرص المتاحة لتقلد المرأة للمناصب القيادية أقل من فرص الرجل (سلطان، ٢٠٠٤).

فبالرغم من نص تشريعات الدول المتقدمة صراحةً على عدم التمييز بين الموظفين على أساس السن أو الجنس أو الديانة 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 ذاتها (جيرينبرج و بارون، ٢٠٠٤).

وإذا تطرقنا للإحصائيات، فسنجد ما يؤكد كلام الأدبيات المتعلقة بالسقف الزجاجي وبالأرقام، ففي الثلاثين سنة الأخيرة، ارتفعت نسبة مشاركة المرأة في الإدارة من ١٦% إلى ٤٢%، إلا أن نسبة مشاركة النساء في الوظائف العليا ارتفعت فقط ما بين ٣% إلى ٥% مما يؤكد بالدليل القاطع وجود السقف الزجاجي (ديري، ٢٠١١)، كما لاحظ تقرير المكتب الدولي للعمل لسنة ١٩٩٧، أنه إذا كانت نسبة النساء رئيسات المؤسسات الكبرى في تزايد نسبي، فإنه في حقيقة الأمر قد انخفض بمقدار ١٥% سنة ١٩٨٢ وبمقدار ١٣% سنة ١٩٩٠، وشهد التمثيل النسوي انخفاضاً في مناصب التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبحلول سنة ١٩٩٩، تحسنت نسبة النساء حيث شغلت المرأة الأمريكية ٥,١% من المراكز التنفيذية العليا، فيما لم تتخط نسبة المسؤولات والمديرات ذوات أعلى الأجر ٣,٣% (رشدية، ٢٠٠٩).

ورغم التطور الملحوظ لوضع المرأة في العالم، إلا أن الإحصائيات تثبت أن التغيير في وضع المرأة بقي ضعيفاً، حيث مثلت المرأة ٤٠,٥% في عام ٢٠٠٨ من قوة العمل العالمية و ٣٩,٩% في ١٩٩٨ ووصلت النسبة إلى ٦٧,٧% من النساء مقابل ٧٨,٥% من الرجال، ومن بين ١٩٢ دولة في العالم، ١٢ دولة فقط حطمت السقف الزجاجي ولديها نساء في مناصب قيادية، إضافة إلى ذلك تشغل النساء في العالم من ١-٣% من المناصب التنفيذية العليا في الشركات الكبرى، كما تكسب حوالي ٧٠% من متوسط ما يكسبه الرجال (جيرينبرج و بارون، ٢٠٠٤)، وترجع الكثير من الدراسات هذه الظاهرة في المؤسسة إلى وجود بعض المعتقدات الخاطئة حول طبيعة الأعمال التي يمكن أن تقوم بها المرأة، فمثلاً هناك اعتقاد خاطئ أن المرأة تفتقر إلى الجرأة المطلوبة

لاتخاذ القرارات في المستويات العليا، وإذا قدر لها أن تصل، فسيتم إبعادها عن الوظائف الاستراتيجية (قشي، ٢٠٠٩)

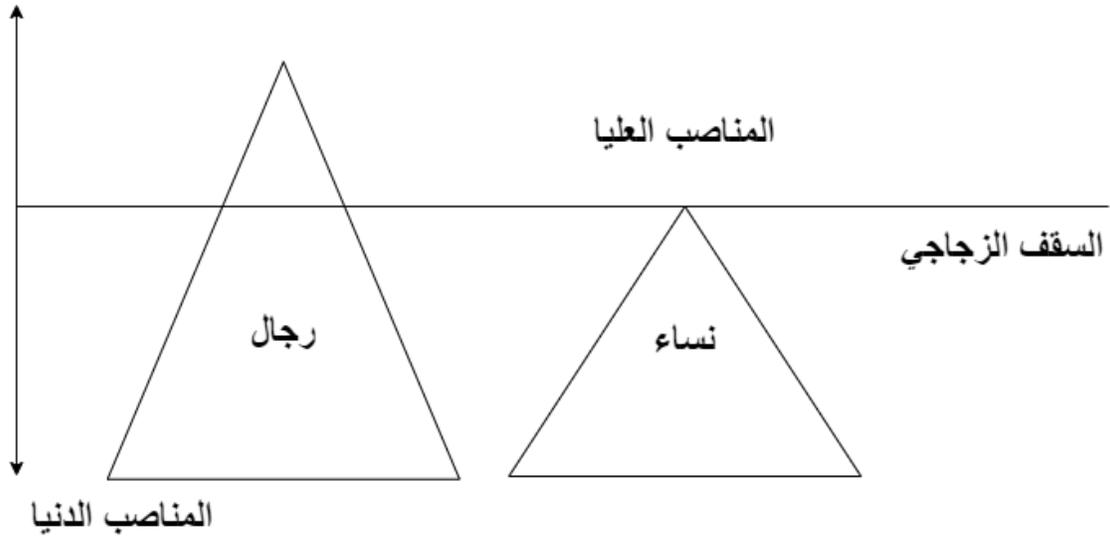
٢-١-٢ تعريف السقف الزجاجي

من بين التعاريف التي أوردت عن ظاهرة السقف الزجاجي نذكر:

تعريف مكتب العمل بحكومة الولايات المتحدة الأمريكية للسقف الزجاجي (**Glass ceiling**) أو (**Le plafond de verre**): "الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحيز اتجاهي أو تنظيمي يمنع الأفراد المؤهلين من الوصول إلى المناصب العليا في منظماتهم" وهذا التعريف يشير إلى غياب الأسباب الموضوعية التي تمنع المرأة من الوصول إلى المناصب العليا، وإنما هو ناتج عن تحيز اتجاهي ناتج عن أفكار وانطباعات معينة حول أداء المرأة، وعن تحيز تنظيمي من المؤسسة لصالح الرجل.

كما عرفته منظمة العمل الدولية بأنه " وصف للحواجز الاصطناعية التي تولدها الأفكار المسبقة الشخصية والمؤسسية التي تقصي المرأة من المراكز التنفيذية العليا" (**DeNisi & Griffin, 2008**).

كما تعرف ظاهرة السقف الزجاجي أو البيت الزجاجي كما يطلق عليه البعض على أنها: " العوائق التي تمنع المرأة من الوصول إلى المناصب القيادية، كما ينظر إليه على أنه بيت غير مرئي يتواجد في الواقع ويصعب تحطيمه (ويلسون، ١٩٩٩)، 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 (ويلسون، ١٩٩٩).



الشكل ١ السقف الزجاجة

(جيرينبرج و بارون، ٢٠٠٤)

٢-١-٣ أسباب السقف الزجاجة

ناقشت برتراند في بحثها المكثف الأدبيات المتعلقة بالسقف الزجاجة بما فيها عملها الخاص، وتوصلت إلى ثلاثة أسباب رئيسية لاستمرار وجود السقف الزجاجة وإقصائه المستمر للنساء وهذه الأسباب هي:

١- تختار النساء الجامعيات غالباً العمل في وظائف بدخل أقل، على الرغم من تفوق النساء على الرجال علمياً وخاصة في الستين سنة الأخيرة، إلا أنهن لا زلن يفتقرن للتمثيل في الوظائف ذات الدخل العالية، فقرابة ٤٠% من النساء المولودات في أمريكا في سنة ١٩٨٥ يحملن شهادات جامعية مقابل أقل من ٣٠% من الرجال، إلا أن الامتياز العلمي الذي تملكه النساء لم يقدهن للحصول على أجر أعلى، فسبب وجود فجوة الأجور أن النساء يتجنبن الاختصاصات التي تدرّ أموالاً أكثر.

٢- الاختلافات النفسية بين الرجال والنساء التي يمكن أن يُعزى لها أكثر من ١٠% من سبب وجود فجوة الأجور، وتستننتج العديد من الدراسات أن النساء يبتعدن عن الخطر أكثر من الرجال، فالميل للمخاطرة عادةً يساعد الموظفين على التنافس للحصول والتفاوض على وظائف بأجور عالية، ولكن على الرغم

من ذلك فإن الفرق بين الطبيعة والتنشئة المختلفة لكل من الرجال والنساء يعد الخطوة الأساسية لردم فجوة الأجور سواءً اختلفوا في توجهاتهم عن الخطر أم لا.

٣- طلب رعاية الأطفال، الأعمال المنزلية ومهام الحياة الأخرى خارج العمل تقع على عاتق النساء أكثر من الرجال، والوظائف ذات الرواتب العالية غالباً غير مرنة وتتطلب وقتاً والتزاماً أكبر، وتعاني النساء بشكل أكبر من حالة عدم المرونة المتعلقة بهذه الوظائف لأنهن يبقين مسؤولات عن الاعتناء بالمنزل وتربية الأطفال، ورعاية الأطفال هي في الحقيقة أحد أهم الأسباب التي تمنع النساء من الحصول على وظائف برواتب عالية في المستويات الإدارية المتقدمة.

وتوصلت برتراند أيضاً إلى نتيجة مفادها أن عندما تجني الزوجة أكثر من زوجها فسيؤثر ذلك على العلاقة بشكل سلبي، وسيميل الزواج لأن يكون الزواج تعيساً أو ينتهي بالطلاق (Bertrand, 2018).

أسباب أخرى للسقف الزجاجي

- تتعرض المرأة للانتقادات - إذا أخطأت - بدرجة أكبر مما يتعرض له الرجل، كما تكون مكافئتها غير عادلة إذا كان أداءها جيداً قياساً بالرجل، الأمر الذي يؤدي إلى تناقص ثقتها بنفسها، مما يترتب عليه توجسها من تقلد المناصب العليا، التي يترتب عن أي خطأ في مستواها، آثار سلبية على أهداف المؤسسة الاستراتيجية (الطائي، الفضل، و العبادي، ٢٠٠٦)

- غياب أو قلة المرأة النموذج، حيث أن هناك عدد قليل من النساء في مواقع المسؤولية والسلطة الإدارية، لذلك فإن المرأة التي ترغب في العمل الإداري غالباً ما يتولد لديها تصور مسبق باحتمال فشلها (عباس و علي، ١٩٩٩).

- غياب الدعم النفسي من قبل الأسرة والزملاء، فغالباً ما يظهر هؤلاء تصوراً يفيد عدم قدرة المرأة على إنجاز الأعمال الصعبة، معللين ذلك بأن المرأة بطبيعتها أقل رغبة وأقل قدرة على أن تكون مديرة، حيث احتمال عدم التوافق بينها وبين الرجال المرؤوسين أو الذين يكونون تحت مسؤوليتها أكثر مما لدى الرجل (خايقة، ١٩٩٣).

- إضافة إلى ذلك تواجه المرأة المتزوجة مشكلة تعدد الأدوار كزوجة وربة بين وامرأة عاملة لديها طموحاتها في التقدم في عملها وهذا ما يشكل مبرراً لدى العديد من الرؤساء وراء عدم منح المرأة حقها في الترقية لمناصب عليا، كون أن التزاماتها الكثيرة تقلل من كفاءتها في إدارة المناصب العليا (الحسين، ٢٠١٠).

- ضغط العادات والتقاليد الموروثة التي تعتبر أن خروج المرأة للعمل تنكراً وتتصلاً من عاداتها وتقاليدها، وأن الرجال خلقوا ليكونوا قادة، أما المرأة فيجب أن تقوم بدورها الطبيعي كزوجة وتربية أولادها، وهذه العادات ترفض بالضرورة فكرة المرأة القيادية لأن متطلباتها والتزاماتها تتعارض مع هذه العقلية (حسن، ٢٠٠١).

بالإضافة إلى هذه الأسباب، يمكن أن تؤثر الأوضاع الجيوسياسية على وضع المرأة في بلد ما، على سبيل المثال، تم إثبات أن أثر السقف الزجاجي في العراق تأثر بالأوضاع السياسية والاجتماعية، حيث كان محظوراً على النساء العمل في عدة أماكن بسبب مشاكل متعلقة بالسلامة والاستقرار (Looney, 2005)، بالتوازي مع العوائق المتعلقة بالعادات والأعراف ونقص الفرص للنساء داخل المنظمات، هذا أدى إلى نقص مشاركة النساء في النشاطات ذات الدخول العالية، ويفسر بوضوح وجود السقف الزجاجي.

بينما في الأردن، فأيضاً كانت العوامل الاجتماعية والثقافية لتقدم المسار المهني للنساء واضحة، وتؤثر على التصور العام لقدراتهن، وتشكل سقفاً زجاجياً يمنعهن من الوصول للمناصب العليا على الرغم من تزايد أعدادهن في سوق العمل، ووجدت الدراسة نفسها أن النساء الأردنيات كنّ قادرات على الموازنة بين حياتهن الشخصية والعملية، وبالتالي لا وجود لأثر السقف الزجاجي فيما يتعلق بأدوارهن والتزاماتهن العائلية التي من المحتمل أن تؤثر على تقدمهن المهني، ولكنها على الرغم من ذلك وضحت وجود بعض الممارسات التنظيمية التي أثرت على مواقف صناع القرار تجاه قدرات النساء، فالقرارات تُتخذ بشكل عام من قبل الرجال الذين يميلون لامتلاك تصورات ثقافية نمطية وتطوير ثقافة ذكورية في منظماتهم، فتصورهم عن القدرات القيادية للنساء ستتأثر بفكرة أنهم كرجال؛ سيكون لديهم قدرة على تقديم أداء أفضل من النساء (Al-Manasra, 2013).

أما بالنسبة للنساء اللبنانيات، فقد وجدت دراسة (Jamali, Sidani, & Safieddine, 2005) أنهن يواجهن عوائق شبيهة بالعوائق التي تواجه النساء في العراق أو أي بلد آسيوي آخر، فالثقافة السائدة والبيئة التقليدية للبنان وأعرافها كان لها أثر كبير على السلوكيات الاجتماعية لمواطنيها، فواجهت النساء نسباً عالية من القيود الموقفية، مثل السياسات التنظيمية الميالة للرجال، ونقص في التزام النساء وإبعادهن عن شبكات وتقنيات الدعم، مما ينمي وجود السقف الزجاجي الذي يعيق التطور الوظيفي للنساء.

وفي سوريا، وجدت دراسة (بوبس و قبلان، ٢٠٢١) أثراً للسقف الزجاجي على الأداء الوظيفي للنساء بسبب العوامل التنظيمية بشكل أساسي وسياسات المنظمات التي ترحب بتقدم المرأة في بيئة يهيمن عليها الرجال، كما يجد هؤلاء صعوبة في تلقي الأوامر من مديرات إناث فيحاولون وضع العقبات في هذا الاتجاه حال حدوث ذلك.

فالتقدم الوظيفي للمرأة في المنطقة العربية بشكل عام يرجع حسب (Goveas & Aslam, 2011)، إلى عوامل رئيسية تشكل أثر السقف الزجاجي، وهي العقلية المتحفظة للمجتمع في الشرق الأوسط، صورة الذات المتدنية للنساء، غياب السياسات المطورة والمهيكلية بشكل جيد، صراع الحياة الشخصية والمهنية، وغياب شبكات العلاقات المهنية بين النساء.

٢-١-٤ عوامل السقف الزجاجي:

العوائق التنظيمية: تعكس الهيكلية الداخلية للمنظمة مواقف وظروف المنظمة ككل، وفي عالم الأعمال، لا تكون الأسقف الزجاجية معزولة عن بنیان المنظمة، بل هي راسخة من خلال مواقف المجتمع ككل، وقد يختلف المستوى الذي يظهر فيه السقف الزجاجي بالتحديد، ولكن مع ذلك يتفق معظم المراقبين أنه يصعب على النساء الوصول إلى المسؤولية التي تتجاوز مستوى الإدارة العامة (Kastero, Mukattesh, Naseef, & Bazazo, 2017).

وتشير العوامل التنظيمية إلى الصعوبات المرتبطة ببيئة المنظمة ذاتها، والتي تحول دون وصول المرأة إلى مناصب قيادية (غيان، ٢٠١٣).

ويتفرع عن العوامل التنظيمية محددات تتمثل بـ:

أ- ضعف دعم الإدارة العليا للمرأة: الذي يتمثل في إعطائها حقوقها كاملة ليتسنى لها العمل والتدرج على السلم الوظيفي بلا عقبات تواجهها، ولكن بالرغم من وضوح قوانين العمل الخاصة بالمرأة، إلا أن الإدارة العليا غالباً لا تطبق جميع هذه القوانين، مما يترتب عليه زيادة معاناة المرأة العاملة (الشاذلي، ٢٠١٢)

ب- ضعف الاهتمام بتدريب وتنمية مهارات المرأة: حيث تمنح العملية التدريبية الكثير من المزايا للعاملين، ومع ذلك نجد أن المرأة تعاني من ضعف الاهتمام بتدريب وتنمية مهاراتها، يرجع ذلك للعديد من الأسباب أهمها التحيز في الترشيح للتدريب لصالح الرجل (زدادة، ٢٠٢٠)

العوامل الذاتية (الشخصية): وهي معوقات مرتبطة بالمرأة ذاتها وبتقنتها بنفسها وبتكوينها النفسي، بالإضافة إلى مؤهلاتها العلمية ومهاراتها التي تحول دون ممارستها لسلوك القيادي (الرقب، ٢٠٠٩).

فتدني رغبة المرأة في العمل بالوظائف العليا التي تتطلب العمل لساعات متأخرة بعد انتهاء الدوام الرسمي، الخوف من الفشل وعدم الثقة بالنفس، يمنعها من الوصول للمناصب القيادية (Stewart, 1994).

العوامل الاجتماعية: هي العقبات أو الصعوبات التي تواجه المرأة وتمنعها من تولي المناصب القيادية بسبب العوامل الاجتماعية المحيطة بها (اليزيدي، ٢٠١٠)، وتتضمن:

نظرة المجتمع للمرأة: هناك نظرة عامة سلبية لعمل المرأة نتيجة للعادات والتقاليد، والتي تشجع المرأة على الأعمال الروتينية البسيطة، في حين تترك الأعمال الكبيرة وذات المسؤولية (القيادية) للرجل، باعتباره أدر من المرأة، فرغم صدور عديد من القوانين والتشريعات التي تضمن المساواة بين الرجل والمرأة، والعدالة الاجتماعية، ما زالت تواجه المرأة التمييز بالمعاملة لصالح الرجل، فتعاني من أن ما تعمله ليس له قيمة عندما يقارن بعمل الرجل، حتى ولو كان بالمقدار نفسه، وذلك نتيجة ما تعانيه المرأة من الموروثات الثقافية الطاغية على المجتمع (رمزي، ٢٠٠٢)

العادات والتقاليد: إن معظم قيمنا وعاداتنا لا تسمح ببروز فكر نقدي وإبداعي للمرأة، وتلك القيم والعادات تشكل موضوعاً قديماً للواقع الاجتماعي في الوطن العربي، وحتى عندما تغيرت القوانين، استمرت الكثير من القيم والتحيزات القديمة ضد المرأة، فقد تشجع القوانين على المساواة ولكنها تترك المرأة تكافح وحدها التمييز الذي تتعرض له (عباس س.، ٢٠١٢)

انعدام الثقة في المرأة: من المشاكل أو المعوقات التي تواجه المرأة في القيادة هي ضعف الثقة بها، ويأتي ذلك من الرجل والمرأة على حد سواء (السويدان، ٢٠٠٤)

العوامل القانونية أو التشريعية: لعبت العوامل القانونية العربية دوراً 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 (موفق و هيشر، ٢٠١٥).

ولا تزال التشريعات والسياسات الوطنية في كثير من الأحيان تمييزية وتحدث تأثيرات متفاوتة على المرأة، وفي بعض الحالات، يظل التمييز ضد المرأة علنياً ومباشراً، وفي حالات أخرى، تضر بالمرأة القوانين أو الأنظمة أو السياسات أو البرامج التي تبدو محايدة جنسانياً، لأنها لا تراعي الاختلافات البيولوجية للمرأة (من قبيل الحمل والرضاعة وما إلى ذلك)، أو الاختلافات الأكثر شيوعاً والقائمة بسبب الصور النمطية والتوقعات والمواقف الجنسانية والتمييز التاريخي (بيفرز و ريتشارد، ٢٠١٤)

<https://arabtradeunion.org/ar/other-publications>

العوائق الموقفية أو الظرفية: يعبر عن هذه العوائق بأنه إذا أرادت النساء التقدم في المسار الوظيفي، فإنهن مطالبات بالمرور بعدة مراحل أو مستويات مختلفة في المنظمة، مما يعني بالضرورة تحصيل خبرات أكثر وتطوير معارف في مجالات متعددة، كذلك الأمر بالنسبة للرجال، حيث تنمو معارفهم وخبراتهم، إلا أن النساء يواجهن صعوبات أكثر من الرجال، حيث أن خبراتهن العملية أقل ويقع عليهن عائق الأعمال المنزلية، فتقدمهن الوظيفي يتأثر بعدة عوامل متعلقة بظروف النساء أنفسهن (Bal, Kooij, & De Jong, 2013).

فمثلاً وجدت دراسة (Shabbir, Shakeel, & Zubair, 2017) أنه في حال أرادت النساء المساواة مع الرجال، يجب عليهن إظهار معايير أعلى للعمل من أقرانهن الرجال، بينما نجد أن هناك نقص في المناصب المرموقة للنساء بنفس التعويضات والمنافع المتاحة للرجال من شاغلي هذه المناصب، والذين يملكون نفس الخلفية التعليمية، مما يشكل عائقاً لتقدم المسار المهني للنساء.

٢-١-٥ آثار السقف الزجاجي:

يترتب على ظاهرة السقف الزجاجي العديد من الآثار السلبية سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المؤسسة ككل، ويمكن إيراد هذه الآثار في النقاط التالية:

١- من بين أكثر الآثار خطورة لظاهرة السقف الزجاجي، هو 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 وقيم يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المؤسسة وتطوير مساحة إبداعاتها، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها) (صالح، ٢٠٠٦)، لذلك يمكن القول أن ظاهرة السقف الزجاجي تساهم في اضمحلال وضمور رأس المال الفكري للمؤسسة.

٢- كما تؤثر ظاهرة السقف الزجاجي سلباً على قدرة ورغبة الموظفين في الإبداع باعتباره يعبر عن قدرة الأفراد على ابتكار وتبني وطرح أنشطة وأفكار جيدة في المؤسسة (محمد، ٢٠٠٦).

٣- تتوقف فاعلية المؤسسة على تحقيق أهدافها، وعلى الفاعلية الفردية لموظفيها، والتي تكون نتيجة لأسباب عدة لدى الأفراد مثل: المعرفة، المهارة، الاتجاهات، التحفيز والضغط (سلمان، ٢٠٠٥)،

- فقيام المرأة بأداء مهامها الوظيفية في مناخ تفتقر فيه إلى الحق في الترقى والوصول إلى المناصب القيادية، الذي تعبر عنه ظاهرة السقف الزجاجي، يضعف من الفاعلية الفردية للموظفات، مما ينعكس سلباً على فاعلية المؤسسة والتي يعبر عنها بقدرتها على تحقيق أهدافها (Kelley, 1999)
- ٤- تؤثر ثقافة المنظمة على الرضا الوظيفي، أخلاقيات العمل وانخراط العاملين في المنظمة، بالتالي فتقافة المنظمة السلبية والتي تتحدد سماتها بوجود السقف الزجاجي ستولد عدم الرضا الوظيفي، الاكتئاب، التوتر والاحتراق الوظيفي بين النساء العاملات في المنظمة (Kim, Lee, & Sung, 2013)
- ٥- معدل دوران وظيفي عالٍ ونقص في الالتزام الوظيفي عند الموظفات (Tiwari, Mathur, & Awasthi, 2019)
- ٦- كما يؤثر السقف الزجاجي على سمعة المنظمة بشكل سلبية، حيث يصعب على النساء اللواتي يمتلكن الموهبة، العمل في البيئة العدائية التي تتسم بها هذه المنظمات، مما يؤدي إلى صعوبة في استقطاب والاحتفاظ بالموهبة النسائية من قبل هذه المنظمات (Maheshwari & Lenka, 2022).

٢-١-٦ وضع المرأة في القضاء العربي والعالمى

وفق دراسة أعدتها لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا ESCWA (Krivanek, Shaaban, & Darwazeh, 2019)

بدأ تعيين المرأة في مناصب قضائية في مرحلة مبكرة نسبياً في بعض الدول العربية، ففي عام ١٩٥٩، أصبحت زكية حقي من العراق أول قاضية في المنطقة، وبعد هذا الإنجاز، حذا عدد من البلدان العربية حذو العراق بتعيين نساء في هيئة المحكمة: المغرب في عام ١٩٦١، ولبنان وتونس في عام ١٩٦٦، واليمن في عام ١٩٧١، والجمهورية العربية السورية في عام ١٩٧٥، والسودان في عام ١٩٧٦، وشهدت أواخر عام ١٩٧٠ تزايداً في النزعة المحافظة دينياً وسياسياً، ورد فعل عنيف ضد حقوق المرأة ومشاركتها في الحياة العامة، فتوقف التقدم حتى التسعينات، ثم بدأت بعض البلدان العربية تشهد تعيين قاضيات للمرة الأولى على الشكل التالي: منذ عام ١٩٨٢ في دولة فلسطين، ١٩٩١ في ليبيا، ١٩٩٦ في الأردن، ٢٠٠٣ في مصر، ٢٠٠٦ في البحرين، ٢٠٠٨ في الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٠ في قطر و ٢٠١٣ في موريتانيا.

وحدها سلطنة عُمان والصومال والكويت والمملكة العربية السعودية لم تعين قاضيات حتى الآن، وفي عام ٢٠١٦، وافقت محكمة الاستئناف الإدارية السعودية في الدمام على تعيين شيماء الجبران بصفة أول محكمة سعودية تشارك في هيئة شبه قضائية للنظر في قضية تتعلق بنزاع في محكمة تجارية , (Balouziyeh, 2017)، وفي توصية صادرة عن مجلس الشورى حديثاً، يُطلب فيها من وزارة العدل تمكين السعوديات ذوات الكفاءة والأهلية القانونية والدينية من شغل مناصب قضائية، دلالة على احتمال التحاق المزيد من السعوديات بالسلك القضائي في المستقبل القريب، وفي الكويت وافق المجلس الأعلى للقضاء في عام ٢٠١٤ على انضمام ٢٢ امرأة إلى معهد الكويت للدراسات القضائية والقانونية، وكان من المتوقع أن يصبحن قاضيات بعد إتمام دورات التدريب والتدرج في مكتب الادعاء العام لفترة زمنية دنيا محددة في القانون، غير أن هذا القرار أُبطل بعد اعتماده بفترة وجيزة، ولم يستأنف المجلس الأعلى للقضاء توظيف النساء في مكتب الادعاء العام إلا في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٧، إثر طعن قانوني حسب تقرير صادر عن مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان ، وفي عُمان، تخدم النساء بالرغم من عدم تعيينهن في مناصب قضاة، في مكتب المدعي العام منذ عام ٢٠٠٤، ويشكلن حالياً ٢٠% من أعضائه.

وفي الدول العربية، لا يزال عدد النساء في السلك القضائي منخفضاً بشكل عام، بالرغم من دخول المرأة إلى هذا المضمار في مرحلة مبكرة في العديد منها.

تختلف أعداد النساء ونسبهن الإجمالية في السلك القضائي بشكل واضح بين الدول العربية، لكن هذه الأرقام لا تزال بشكل عام دون أرقام المناطق الأخرى في العالم، ومع ذلك أحرزت بعض الدول العربية تقدماً كبيراً نحو تحقيق التكافؤ بين الجنسين في هذا المضمار، وقد حقق لبنان أعلى نسبة في مشاركة النساء في السلك القضائي، حيث تشغل القاضيات، منذ عام ٢٠١٨ نسبة ٤٩,٣ في المائة من المناصب القضائية (٣٣٤ قاضية مقابل ٣٤٣ قاضياً) ولا تشمل هذه النسب المحاكم الدينية، التي لا تزال القاضيات مستبعدات عنها في جميع البلدان العربية باستثناء دولة فلسطين، ولو شملت هذه العملية الحسابية المحاكم الدينية، لتأثرت النسب الإجمالية للقاضيات بشكل كبير في لبنان وبلدان أخرى، لكن لا يتوفر ما يكفي من البيانات عن العدد الكلي للقضاة في المحاكم الدينية للقيام بهذا التحليل، وفي تونس، يسجل تمثيل المرأة في صفوف القضاة نسبة مرتفعة أيضاً بلغت ٤٣,١ في المائة في عام ٢٠١٨، وسجل المغرب، وهو أحد أول البلدان التي عينت نساءً في السلك القضائي، بعض أعلى الأرقام في المنطقة، وهي ٩٢٢ قاضية و ١٥٩ مدعية عامة، من مجموع ٤٩٢٣ قاضياً وقاضية. لكن هذا المجموع يعادل ٢٢ في المائة فحسب.

وفي الأردن، ارتفع عدد القاضيات باضطراد في السنوات القليلة الماضية، من ٤٨ قاضية في عام ٢٠٠٩ إلى ٢١١ قاضية في عام ٢٠١٨، أي ٢٢ في المائة من السلك القضائي الأردني، علماً أن عدد القضاة الذكور يبلغ ٧٤٤ قاضياً، وفي دولة فلسطين تبلغ نسبة القاضيات في السلك القضائي حالياً ١٧,٨ في المائة (٤٤ قاضية من أصل ٢٤٧ قاضياً). وبلغت نسبة النساء في السلك القضائي في الجمهورية العربية السورية ١٧ في المائة في عام ٢٠١٨ (١٤٩١ قاضياً مقابل ٣٢٨ قاضية). وفي ليبيا، أظهر المسح الذي أجراه المجلس الأعلى للقضاء أن نسبة النساء في السلك القضائي تبلغ ١٤ في المائة من القضاة المكلفين، أي ١٣٣ قاضية من أصل ٩٥٤ قاضياً.

وفي السودان، تبلغ نسبة القاضيات ١٢,٦ في المائة، وفي عام ٢٠١٧، بلغ عدد القاضيات ١٦٥ من أصل ١١٤٨ قاضي، وفي البحرين، شغلت القاضيات ٩ في المائة من الوظائف القضائية (١٠ قاضيات في المجموع) في عام ٢٠١٦، ما جعل أداء البلد الأفضل بين دول الخليج حسب المجلس الأعلى للمرأة في البحرين.

لكن لا يزال وجود المرأة في السلك القضائي ضئيلاً أو ضئيلاً جداً في المنطقة، ففي إطار حملة أطلقها

المحافظون في العراق، حظرت الحكومة العراقية على النساء في عام ١٩٨٤ دخول المعهد القضائي والعمل في السلك القضائي مع أنها كانت قد عينت قاضيات في السابق. وبعد عام ٢٠٠٣ شُحِح مجدداً للنساء بدخول المعهد القضائي والانضمام إلى السلك القضائي، ومنذ ذلك الحين، لم يسجل عدد النساء في السلك القضائي ارتفاعاً ملحوظاً، وفي عام ٢٠١٨ بلغ عدد القاضيات ١١٣ قاضية، أي ما يمثل ٧ في المائة فقط من جميع المناصب القضائية.

وفي اليمن، بالرغم من انخراط النساء في السلك القضائي منذ السبعينات، لا يجلس في مقعد القاضي اليوم سوى عدد قليل من القاضيات، وقبل توحيد اليمن في عام ١٩٩٠، كان نصف القضاة في جنوب اليمن من النساء. ومنذ ذلك الحين، حاربت القوى المحافظة وجود المرأة في السلك القضائي، وأعدت تعيين القاضيات في مناصب إدارية ومكتبية، وفي عام ٢٠٠٦ وهي آخر سنة توفرت عنها بيانات، شكلت المرأة ١,٨ فقط من السلك القضائي في اليمن، وفي الإمارات العربية المتحدة تخدم ١٢ قاضية في النظم القضائية المحلية في أبو ظبي ودبي (تسع قاضيات في أبو ظبي، وثلاث قاضيات في دبي) و٣٥ مدعية عامة (١٨ في أبو ظبي، و١٧ في دبي)، وفي مصر، ظل عدد القاضيات ضئيلاً منذ التعيين الأول للنساء في السلك القضائي في عام ٢٠٠٣، وفي عام ٢٠١٥، بلغ عدد القاضيات الإجمالي ٨٠ قاضية فقط من أصل ١٢٠٠٠ قاضٍ تقريباً، ما جعل النسبة الإجمالية للقاضيات أقل من ١ في المائة بكثير، وتمثل النساء في المحاكم القطرية ضعيف أيضاً، ففي عام ٢٠١٥، لم يكن في البلد سوى قاضيتين مقابل ١٩٨ قاضياً (إحدهما في محكمة الأسرة والأخرى في المحكمة المدنية) ومساعدة قاضٍ واحدة مقابل ١٤ من الذكور، كذلك، ليس في موريتانيا حالياً سوى قاضيتين اثنتين.

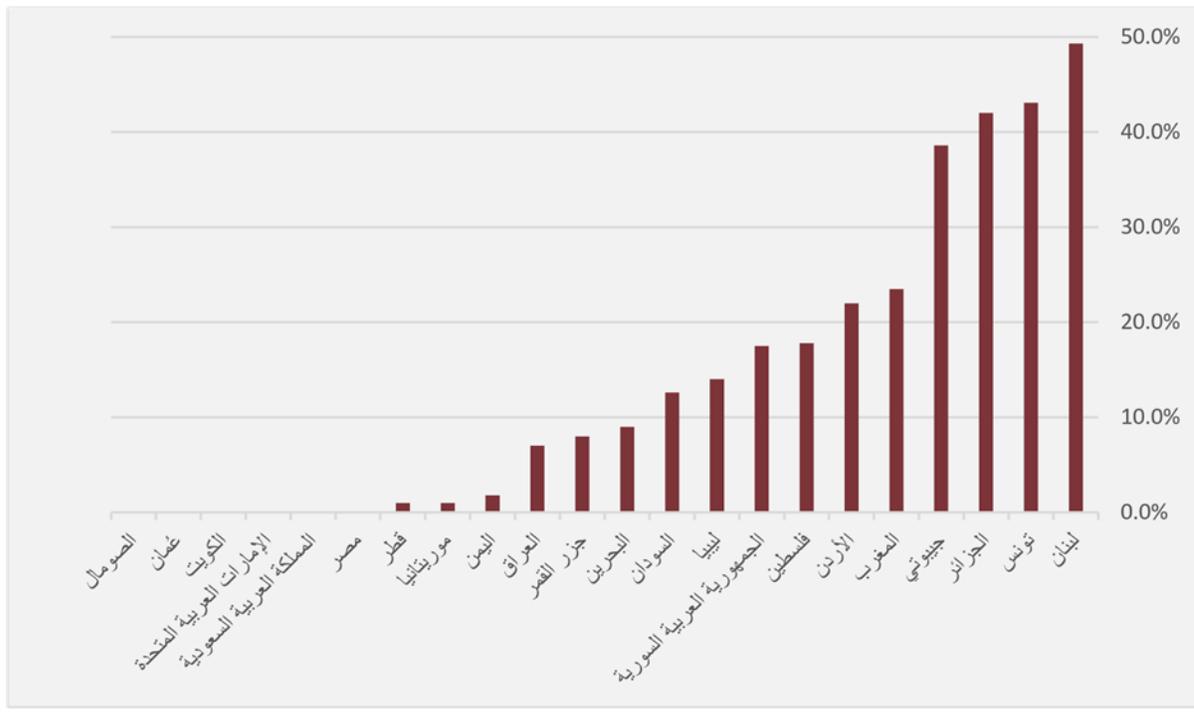
البلد	النسبة المئوية للقاضيات	سنة البيانات	ملاحظة
الجزائر	٤٢	٢٠١٧	
البحرين	٩	٢٠١٦	تشغل المرأة ١٤,٢ في المائة من مناصب المدعين العامين (سبع قاضيات من أصل ٤٩ قاضياً)
جزر القمر	٨	٢٠٠٥	
جيبوتي	٣٨,٦	٢٠٠٩	

مصر	١ <	٢٠١٨	
العراق	٧	٢٠١٨	
الأردن	٢٢	٢٠١٨	تشغل المرأة ٧,٢ في المائة من مناصب المدعين العامين.
الكويت	-	٢٠١٧	لا تشغل المرأة منصب قاضية، ولكن تشغل ٢٢ امرأة منصب نائبة للمدعي العام. وتعمل المرأة أيضاً في هيكل التحكيم التجاري، ولكنه لا يُعتبر ضمن السلك القضائي.
لبنان	٤٩,٣	٢٠١٨	تشكل النساء ٣٠ في المائة من المدعين العامين.
ليبيا	١٤	غير معروفة	لا تشمل الأرقام إدارة القضايا وإدارة المحاماة الشعبية اللتين تدرجان تحت مظلة السلك القضائي، لكنهما لا تتضمنان مناصب قضاة. والمرأة ممثلة تمثيلاً جيداً في المؤسستين، وتشكل ٦١ و ٦٨ في المائة من الموظفين على التوالي.
موريتانيا	١	٢٠١٨	
المغرب	٢٣,٥	٢٠١٨	تشغل المرأة ١٦ في المائة من مناصب المدعين العامين.
عُمان	-	٢٠١٧	لا تشغل النساء منصب قاضيات، لكنهن يشكلن ٢٠ في المائة من المدعين العامين.
قطر	١	٢٠١١	
المملكة العربية السعودية	>١	٢٠١٨	في المحكمة التجارية محكمة واحدة تشغل منصباً شبه قضائي.
الصومال	-	٢٠١٨	لا تشغل المرأة منصب قاضية، ولكن تشغل ست نساء منصب مدعيات عامات.
دولة فلسطين	١٧,٨	٢٠١٨	
السودان	١٢,٦	٢٠١٨	
الجمهورية العربية السورية	١٧,٥	٢٠١٨	

تونس	٤٣,١	٢٠١٨
الإمارات العربية المتحدة	>١	٢٠١٥
اليمن	١,٨	٢٠٠٦
متوسط الدول العربية	١٤	

الجدول / عدد القضاة الإناث في الوطن العربي

الشكل 2. النسبة المئوية للقاضيات (بمن فيهن النايات العامات اللواتي لا تتوفر بيانات منفصلة بشأنهن)



الشكل // النسبة المئوية للقاضيات

قاضيات حول العالم

في العقود الأخيرة، ازدادت نسبة النساء في السلطات القضائية الوطنية بشكل ملحوظ في العالم، ففي أوروبا، أظهرت بيانات عام ٢٠١٤ أن النساء يشكلن أكثر من ٥٤ في المائة من القضاة، وتزيد نسبتهم من القضاة عن ٦٧ في المائة في كرواتيا، وتوازي ٧٣ في المائة في هنغاريا وصربيا ورومانيا، و٧٨ في المائة في لاتفيا وسلوفينيا، وتتنخفض نسبة القاضيات في السلك القضائي في أذربيجان (١١ في المائة)، وأرمينيا (٢٣ في المائة) وأيرلندا الشمالية (٢٣ في المائة)، واسكتلندا (٢٣ في المائة)، وإنكلترا وويلز (٣٠ في المائة)، وأيرلندا

(٣٣ في المائة). وفي الولايات المتحدة، تمثل النساء ٣٣ في المائة من قضاة الولايات، كذلك تشهد البلدان ذات الأغلبية المسلمة خارج المنطقة العربية ازدياداً في عدد القاضيات، ففي كازاخستان، تشكل القاضيات أكثر من ٤٠ في المائة من القضاة، وفي إندونيسيا، بلغت نسبتهن في المحاكم الابتدائية ٢٣,٤ في المائة في عام ٢٠١١، وفي ماليزيا، عُينت في عام ٢٠١٩ قاضية في منصب رئيسة القضاة، أرفع منصب في السلك القضائي.

وتشير الأرقام العالمية إلى أنه لا يمكن فصل وجود النساء في السلك القضائي عن السياق الاجتماعي والاقتصادي الأوسع نطاقاً، وعن الديناميات بين الجنسين في المجتمع، ومع ذلك، تبين الأدلة أن العلاقة بين هذه المتغيرات ليست واضحة، فعند مقارنة مستويات وجود المرأة في المحاكم العليا في بلدان أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي وشبه الجزيرة الإيبيرية، يتبين أنه ما من صلة مؤكدة وواضحة بين وجود القاضيات فيها ومستوى التنمية الاجتماعية والاقتصادية، فالمحاكم العليا في الأرجنتين، والبرازيل، والمكسيك، والبرتغال وإسبانيا تسجل نسبة أقل من القاضيات بالمقارنة مع غواتيمالا أو هندوراس أو جامايكا، ويظهر اتجاه مماثل في بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي حيث تشكل القاضيات في البلدان التي رسخت المساواة بين الجنسين، كالنرويج والسويد والدانمرك، نسبة أدنى من اليونان، أو هنغاريا أو لاتفيا.

٢-٢ المبحث الثاني

النجاح المهني

٢-٢-١ تمهيد:

حظي مفهوم النجاح المهني باهتمام الكثير من الكتاب والباحثين من خلال محاولتهم لمعرفة العوامل التي تساهم في تحقيق النجاح المهني للفرد (Boudreau & Boswell, 2001)، فالنجاح المهني يدور حول كيفية قياس الإنجاز في الحياة العملية، ويختلف مفهوم النجاح في الحياة المهنية من شخص لآخر، لأنه يتأثر بعوامل عدة (Masterclass, 2022)، ولا تقتصر أهمية النجاح المهني على المستوى الفردي فقط، بل على مستوى المنظمة ككل، وذلك لأن نجاح الفرد في مهنته يساهم في تحقيق النجاح المهني للمنظمة بأكملها (Judge T. A., Cable, Boudreau, & Bretz, 1995)

٢-٢-٢ تعريف النجاح المهني

يعرف النجاح المهني أنه مجموعة من المخرجات **outcomes** المرجوة، التي ترتبط بالمجالات الشخصية أو المهنية أو التنظيمية، وإلى أي مدى تم تحقيق هذه المخرجات (Baruch, 2004)، والتعريف الأشمل والذي يعتبر محصلة مجموعة من التعريفات الحديثة للنجاح المهني هو تعريف Seibet & Kraimer: العمل الإيجابي المتراكم والنتائج النفسية الناتجة عن تجارب عمل الفرد، كما أكدت الدراسة على أن استكشاف النجاح المهني يجب أن يشمل الإنجازات بغض النظر عن مدة الخدمة أو الخبرة، مع مراعاة أن النتائج المرغوبة

المتعلقة بالعمل، من غير الضروري تحققها في نهاية مهنة الفرد (Seibert, Kraimer, & Liden, 2001).

أما الحكيمي فقد عرف النجاح المهني أنه مجموعة من القدرات التي يسفر عنها المعارف والاتجاهات التي يمتلكها ويمارسها الفرد والتي تمكنه من أداء عمله بنجاح (الحكيمي، ٢٠٠٢).

٢-٢-٣ أبعاد النجاح المهني:

تشير الأدبيات المتعلقة بالنجاح المهني إلى أن النجاح المهني يتكون من بعدين، النجاح المهني الشخصي، والنجاح المهني الموضوعي، وتشير دراسة (Hannequin, 2007) إلى أن النجاح المهني الشخصي يشير إلى حكم الأفراد على الإنجازات المهنية الشخصية، كالرضا الوظيفي، بينما يعكس النجاح المهني الموضوعي تحقيق إنجازات خارجية مثل الأداء والأجر والترقيات.

٢-٢-٣-١ النجاح المهني الموضوعي:

تقليدياً، ينظر إلى النجاح المهني على أنه تطور فردي يصل إلى تسلسل هرمي للمنظمة وقائم على علاقة طويلة معها (Hannequin, 2007).

والنجاح المهني الموضوعي عادة ما ينعكس بتحقيق مخرجات يمكن ملاحظتها بشكل موضوعي مثل موقع الفرد في المستوى التنظيمي، ومعدلات الترقية، والتعويض، ويتم تمثيل النجاح الوظيفي الموضوعي من خلال الإنجازات التي تعكس "الفهم الجمعي المشترك" (Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005)، لذا فيمكن القول أن المدخل التقليدي للمهنة يفيد أن المؤشرات القابلة للقياس مثل المنصب الوظيفي والمكافآت والمرتبات، هي عناصر أساسية للنجاح الموضوعي، ويمكن اعتبار المؤشرات المادية التي يمكن ملاحظتها معايير مهمة للنجاح الموضوعي (Feldman & NG, 2010).

٢-٢-٣-٢ النجاح المهني الشخصي:

يتضح من التسمية أن النجاح المهني الشخصي هو النجاح الذي يتم الحكم عليه من قبل الفرد نفسه، وبالتالي يتم تعريفه أنه شعور بتحقيق الذات والإنجاز والرضا الذي يحققه الفرد بمهنته (Judge T. , Cable, Boudreau, & Bretz, 1994) ، وتم تعريفه أيضاً بأنه تصورات الأفراد للنجاح الذي تم تحقيقه في حياتهم المهنية وتقييماتهم لإنجازاتهم المهنية (Judge T. A., Cable, Boudreau, & Bretz, 1995)، لذلك يعتمد على التقييم الشخصي الحالي لشاغلي الوظائف فيما يتعلق بأهدافهم المهنية الخاصة بالتوقعات، مما يعكس أهمية مجموعة من القيم والمواقف والأهداف الخاصة بهم في تقييم نجاحهم المهني.

والنجاح المهني الشخصي قد يتضمن عوامل مثل: التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، الرضا الوظيفي والإنجاز الوظيفي (McDonald & Hite, 2008)

٢-٢-٤ قياس النجاح المهني:

يتم قياس النجاح المهني ببعديه الذاتي والموضوعي من خلال عدة مؤشرات:

قياس النجاح المهني الذاتي:

١- الرضا الوظيفي:

استخدمت دراسة (Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990) مقياس الرضا الوظيفي لقياس النجاح المهني الذاتي، ولهذا المقياس ثلاثة أبعاد: الرضا الفردي عن الإنجازات، الرضا الفردي عن التقدم والرضا الفردي عن الدخل (Eby, Lockwood, & Butts, 2003)، لكن الرضا الوظيفي يمثل جانباً واحداً فقط من النجاح المهني الذاتي، فاستخدام الرضا الوظيفي وحده للقياس يعد طريقة معيبة لقياس النجاح المهني الذاتي، لأنه في حين أن مشاعر الشخص قد تكون مهمة في وظيفته الحالية ومهنته، إلا أن الوظيفة ليست سوى جزء واحد من المهنة (والتي تتطور بمرور الوقت وتشمل متغيرات غير الوظائف مثل الأسرة والصحة) (Heslin, 2005).

٢- التصور العام للنجاح:

صم **Turban & Dougherty** استبياناً للنجاح المهني الذاتي القابل للقياس (**Turban & Dougherty, 1994**)، ويقيس الاستبيان النجاح المهني الذاتي بناءً على التصور الفردي بشكل عام بما يتضمن أربع عناصر، لكن هذه الطريقة افتقرت للمعلومات التي تعيد أن العوامل الذاتية تعزز التقييم الشامل للنجاح المهني الذاتي ولا يمكنها تكوين تقييم شامل لهذا النجاح (**Shockley, Ureksoy, & Rodopman, 2015**)

٣- طريقة القياس متعددة الأبعاد:

أحدث **Gattiker & Larwood** طريقة قياس للنجاح المهني الذاتي بخمسة أبعاد وهي: العلاقات، الحالة الاقتصادية، العمل، وضع الطبقة والنجاح الحياتي (**Gattiker, 1986**)، ولكن هذه الطريقة أصبحت قديمة نسبياً، لأن مفهوم العمل والموظفين تغيرا كثيراً منذ تاريخ الدراسة (**Adele & Wiese, 2008**)، كما اقترح (**Shockley, Ureksoy, & Rodopman, 2015**) أن هذه الطريقة غير كافية في سياق القياس المعاصر، كما تم استحداث طريقة قياس للنجاح المهني الشخصي من ثلاثة أبعاد وعلى الشكل التالي: أن نعلم كيف؟، لماذا؟، ومن؟ (**Parker & Arthur, 2002**)، لكن الانتقاد الذي وجه لهذه الطريقة أنها لم تحتوي على عينات كافية لذلك فتفسيراتها منقوصة بالضرورة ولا يمكن تعميم نتائجها (**Shockley, Ureksoy, & Rodopman, 2015**) أما **Shockley** فقد صمم استبياناً للنجاح المهني الذاتي مكون من ٢٤ عنصر و٨ أبعاد لقياسه، وهذه الأبعاد هي: الأصالة، النمو والتطور، التأثير، معنى المهنة، الحياة الشخصية، جودة العمل، الاعتراف والتقدير والإحساس بالرضا الوظيفي، لكن تم تصميم هذا الاستبيان على خلفية الثقافة الغربية، مما يوجب الأخذ بعين الاعتبار مدى ملائمتها للثقافات الأخرى، واستخدام المقاييس الموحدة قد تكون غير نافعة لأنواع معينة من المهنيين الذين يعملون لحسابهم الخاص (**Tullar, 2001**)، كما يتأثر مفهوم النجاح المهني بالصفات الشخصية للأفراد وخلفياتهم، ففي دراسة قارنت بين علماء النفس العاملين في المجال الأكاديمي وعلماء النفس الممارسين، توصلت إلى أن الممارسين يقدرون الانتماء والبنية والمال أكثر من الأكاديميين الذين يقدرون الاستقلالية والعلوم (**Brooks, Grauer, Thornbury, & Highhouse, 2003**).

كما يختلف مفهوم النجاح المهني تبعاً للجنس فوجدت دراسة أجريت على ٣٦ مدير لتعريف النجاح المهني أن المديرات الإناث يملن لاستخدام المعايير الداخلية وغير الملموسة للنجاح المهني، في حين يميل المديرون

الذكور إلى تعريف النجاح المهني باعتباره مرتبطاً بالأجر والتقدم (Sturges, 1999)، كما توصلت دراسة أخرى لنتائج مشابهة، حيث أجري فيها ٤٠ مقابلة معمقة مع مدراء ناجحين، أفادت أن تعريف المديرات الإناث للنجاح المهني تضمنت الموازنة بين الحياة الشخصية والعملية وتنمية العلاقات المهنية الإيجابية، بينما بالنسبة للمديرين الذكور فقد كان تعريف النجاح المهني يقع تحت مظلة النجاح المادي والمكافآت المالية (Dyke & Murphy, 2006).

قياس النجاح المهني الموضوعي:

تشير الدراسات إلى أن الرواتب والترقيات هي من المؤشرات الأكثر استخداماً لقياس النجاح المهني الموضوعي (Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005) حيث يمكن قياسها بسهولة وفهمها على نطاق واسع (Hannequin, 2007)، ومع ذلك تعاني هذه المؤشرات من بعض العيوب، حيث أنها تحد من عدد الموظفين الذين يمكنهم تحقيق مستوى أعلى من النجاح المهني (Heslin, 2005)، وقد تتأثر بالعوامل الخارجية مثل اتفاقيات الأجور والجوائز والمنافسة بين الشركات وظروف سوق العمل الأخرى، إضافة إلى ذلك، قد يختلف مفهوم النجاح المهني الموضوعي من شخص لآخر، فقد يعتمد الأكاديميون على سبيل المثال، على نتائج التعلم لدى طلابهم لقياس نجاحهم، ومع أن هذا النوع من المقاييس لا يؤدي إلى زيادة الأجور أو الترقيات، إلا أنها تعتبر مهمة كمؤشرات للنجاح المهني لهؤلاء الأفراد (Heslin, 2005). كما بينت دراسات نماذج حياة الأفراد المهنية أن المقاييس العامة التي وُضعت للنجاح المهني الموضوعي (الرواتب العالية والترقيات)، لا ينتج عنها بالضرورة موظف راضٍ، وبالمقابل بعض الأفراد الذين يتلقون أجور منخفضة يشعرون بالرضا التام (Hall & Mirvis, 1996) (Hall D. T., 2002).

٢-٢-٥ نماذج النجاح المهني:

تم تطوير العديد من الدراسات التجريبية لتطوير نماذج النجاح المهني، حيث ركزت النماذج الأولى على المعايير الموضوعية مثل رأس المال البشري والخيارات المهنية والفرص المتاحة والمحددات الشخصية والعائلية (Kirchmeyer, 1998)، لكن النماذج الأحدث ركزت على النجاح المهني الشخصي ويتضح ذلك في نموذج Hall الذي يصف النجاح المهني كدورة تعليمية تبدأ بتحديد الأهداف التي تؤدي إلى تحقيق نجاح موضوعي ونجاح ذاتي يتبعها تغيير الهوية ونتيجة لذلك يكتسب الفرد خبرة ويحقق مستوى عالٍ من الأداء (Hall D., 2002).



الشكل III نموذج Hall

وعلى الرغم من أن هذا النموذج صحيح بالنسبة لبعض الأفراد، إلا أن فشله يكمن في إهماله الفروقات الفردية والسياقات المهنية، بالإضافة إلى طرحه فكرة أن النجاح الشخصي لا يمكن تحقيقه إلا بعد استيفاء المعايير الموضوعية وذلك بخلق الطبيعة الدورية الضمنية للنجاح المهني، إضافة إلى ما سبق، لا يمكن اعتبار تغيير الهوية الطريقة الأفضل لوصف تحقيق النجاح أو التغيير في الظروف.

وقد تم طرح نموذج آخر للنجاح المهني، يعتمد على تعاريف الأفراد للنجاح والتي تتضمن تعريفات الأضداد القطبية في الأداء والتطوير الذاتي والإبداع والأمان والرضا والاعتراف والتعاون والمشاركة، ويمنح هذا النموذج المرونة الفردية للتعبير عن التفضيلات الشخصية (Dries, Pepermans, & Carlier, 2008).

٦-٢-٢ أهمية نجاح المسار المهني:

حسب دراسة (Baruch, 2004)

فيمكن النظر إلى أهمية نجاح المسار المهني من منظور الفرد والمؤسسة، فأهمية المسار المهني بالنسبة للفرد تكمن في أنه في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة، فإن نجاح المسارات الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات: فزيادة رغباته واهتماماته، يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف.
 - إشباع مثبتات/ركائز المهنة **career's anchors** لكل فرد: حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقي أو الحرية، فإن آخرون يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، وآخرون يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.
 - تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى لتحقيق تعايش، بحيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر.
 - الرضا الوظيفي - بناء المهارات: ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحلية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات.
- أما على مستوى المنظمة ككل ففي الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدرتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية، حيث ترتبط إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية بمدى إدراكه بأن البيئة ومناخ عمله يقدم له فرص النمو والتحدي والمسؤولية المشتركة للمؤسسة، وذلك عن طريق تحقيق النمو الشخصي وتوفير برامج التطوير والتدريب التي تمكنهم من تحمل المسؤوليات وتوفير فرص تطور مهني عادلة للرجال والنساء، كل ذلك ينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين في المؤسسة الذي سوف ينعكس مباشرة على نجاح المؤسسة وعلى تحقيقها لأهدافها بأكثر قدر من الفاعلية، وبالتالي، وفي ضوء ما تقدم، تظهر الأهمية الكبيرة

إدارة الموارد البشرية في عملية ادارة النجاح الوظيفي ودارستها للاختلافات في احتياجات واهتمامات
العاملين في كل مرحلة من مراحل حياتهم العملية .

الفصل الثالث

الإطار العملي

٣-١ أسلوب البحث وإجراءاته:

٣-١-١ منهج البحث

٣-١-٢ مجتمع البحث وعينته

٣-١-٣ مصادر جمع المعلومات

٣-١-٤ أدوات البحث

٣-١-٥ صدق الاستبانة

٣-١-٦ اختبار ثبات المقياس

٣-١-٧ المعالجة الإحصائية

٣-١-٧-١ تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لمجتمع وعينة الدراسة: (وصف العينة)

٣-٢ الإجابة عن تساؤلات الدراسة

٣-٣ اختبار صحة التساؤلات

٣-٤ النتائج

٣-٥ التوصيات

٣-٦ المراجع

٣-٧ الملاحق

٣-١ أسلوب البحث وإجراءاته:

٣-١-١ منهج البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل التعرف على تأثير السقف الزجاجي في النجاح المهني للقضاة الإناث، حيث تم استخدام الاستبانة والمقابلات المعمقة كأدوات للدراسة، بالنسبة للاستبانة، فقد تم توزيعها على عينة الدراسة ومن ثم جمعها وإدخال البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** من أجل تحليلها واستخلاص النتائج، أما بالنسبة للمقابلات المعمقة فقد تم اعتماد تحليل النسب المئوية وإجراء المقابلات على أساس النتيجة.

٣-١-٢ مجتمع البحث وعينته:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع القضاة الإناث العاملات في المحاكم في دمشق وريفها في الجمهورية العربية السورية، قامت الباحثة بتوزيع ٧٠ استبيان على المحاكم بكافة أنواعها (جزائية، مدنية، تجارية) وكافة مستوياتها (صلح، بداية، استئناف، نقض)، وتمت استعادة ٥٣ استبيان أي تقريباً بنسبة ٧٥,٧% من إجمالي الاستبيانات التي تم توزيعها، وكانت الاستبيانات جميعها صالحة وتم اعتمادها.

كما قامت الباحثة بإجراء ٣ مقابلات معمقة مع قضاة إناث من العينة ذاتها أي ما نسبته ٥,٦% من إجمالي عينة البحث.

٣-١-٤ أدوات البحث

الاستبيان:

كخطوة أولى، تم الحصول على موافقة السيد وزير العدل، والسيد المحامي العام في دمشق والسيد المحامي العام الأول في ريف دمشق أصولاً.

تم تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية بما يتوافق مع أهداف الدراسة يتكون من ثلاث أجزاء:

الجزء الأول: هو عنوان الاستبيان والجهة التي تنتمي إليها الباحثة، والهدف من هذا الاستبيان.

الجزء الثاني: تشمل البيانات الديموغرافية والوظيفية: الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي الحالي.

الجزء الثالث: ويشمل بعدين وهي الأبعاد الرئيسة للبحث:

البعد الأول: السقف الزجاجي: وهو المتغير المستقل في هذا البحث، ويشمل: العوائق التنظيمية، العوائق الاجتماعية، العوائق الرسمية/البيروقراطية/المركزية، العوائق الموقفية/الظرفية، العوائق الشخصية، وقد استخدمت الباحثة المقياس المستخدم في دراسة (Bazazo, Nasseef, Mukattesh, & Kastero, 2017)، الذي يتكون من العبارة ١ إلى العبارة ٢٦.

البعد الثاني:

النجاح المهني: ويشمل النجاح المهني الذاتي، وتم استخدام الاستبيان المطور من قبل (Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990) ويتكون من العبارة ٢٧ إلى العبارة ٣٥

والنجاح المهني الموضوعي، الذي تم قياسه عن طريق الاستبيان المأخوذ من دراسة (Chen, 2011)، ويتكون من العبارة ٣٦ إلى العبارة ٣٩.

وقد كانت الإجابات على كل عبارة مكونة من ٥ إجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي.

جدول / مقياس ليكرت

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
١	٢	٣	٤	٥

المقابلات المعمقة:

بغرض دعم البحث والإجابة عن التساؤلات التي لم تطرح في الاستبيان، وبهدف الحصول على إجابات أكثر عمقاً وقابلة للتطبيق على تساؤلات البحث، تم إجراء مقابلات معمقة مع قضاة إناث من عينة البحث ذاتها. تم تحديد النسبة المطلوبة حتى تكون نتائج المقابلة معتمدة بما لا يقل عن ٢٠% من مجموع المستجيبات من العينة.

وعليه تم تصميم أسئلة بعد الاطلاع على مقابلات عدة متضمنة في أبحاث عربية وأجنبية، وقد تم اختيار الأسئلة لتغطي الأبعاد التي لم تطرح في البحث، وكانت الأسئلة عامة من أجل ترك الحرية للاستفاضة في الشرح والتطرق لجوانب غير مغطاة في أسئلة المقابلة، دون الخروج عن موضوع البحث.

تم تحديد خمس أسئلة ليتم طرحها في المقابلات المعمقة، وكانت على الشكل التالي:

بعد الإجابة عن الاستبيان، قامت الباحثة بسؤال القضاة الإناث من العينة المذكورة، عن مدى رغبتهم في المشاركة في مقابلة معمقة، ومن بين ٥٣ مستجيبة، عبرت ٣ من القضاة عن استعدادهن لإجراء المقابلة.

يتضح لدينا أن عدد القضاة الإناث اللواتي خضعن للمقابلة المعمقة يشكلن ٦% فقط من إجمالي المستجيبات، مما يعني أن إجاباتهم لا يمكن أن تكون حاسمة بما يكفي لإعطاء هذا البحث منظوراً أعمق فيما يتعلق بتأثير السقف الزجاجي بما يتجاوز ما تم طرحه في الاستبيان.

ومع ذلك، لا يزال بإمكاننا الاستفادة من الإجابات المقدمة في تفسير النتائج وإثرائها، وتقديم التوصيات للبحث.

٣-١-٥ صدق الاستبانة

تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة من خلال:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض المقياس (الاستبانة) على عدد من المحكمين وتم تجربته على عينة من القضاة الإناث وتم إجراء ما يلزم من تعديل.

٣-١-٦ اختبار ثبات المقياس:

للتحقق من ثبات المقياس، تم استخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة بهدف اختبار ثباتها، حيث أن قيمة ألفا كرونباخ تعتبر مقبولة في العلوم الاجتماعية في حال كانت أكبر أو تساوي (٦٠%).

ألفا كرونباخ // جدول

Reliability Statistics

العوائق التنظيمية	71.8%
العوائق الاجتماعية	77.8%
العوائق الرسمية/البيروقراطية/المركزية	70.5%
العوائق الموقفية/الظرفية	82.6%
العوائق الشخصية	72.9%
النجاح المهني الذاتي	75.1%
النجاح المهني الموضوعي	75.8%

المصدر: إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

بناء على تحليلات برنامج ال **SPSS** في الجدول رقم (١) نجد أن النسبة التي ظهرت من خلال معامل ألفا كرونباخ أكبر من (٦٠%)، وهذا يعني أن المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات الداخلي أيضاً كما تتمتع بالصلاحية، كما أن قيم صدق المحك كانت جميعها عالية وتدل على موضوعية العبارة وقدرتها على التعبير عن المتغيرات التي تقيسها بوضوح.

٣-١-٧ المعالجة الإحصائية

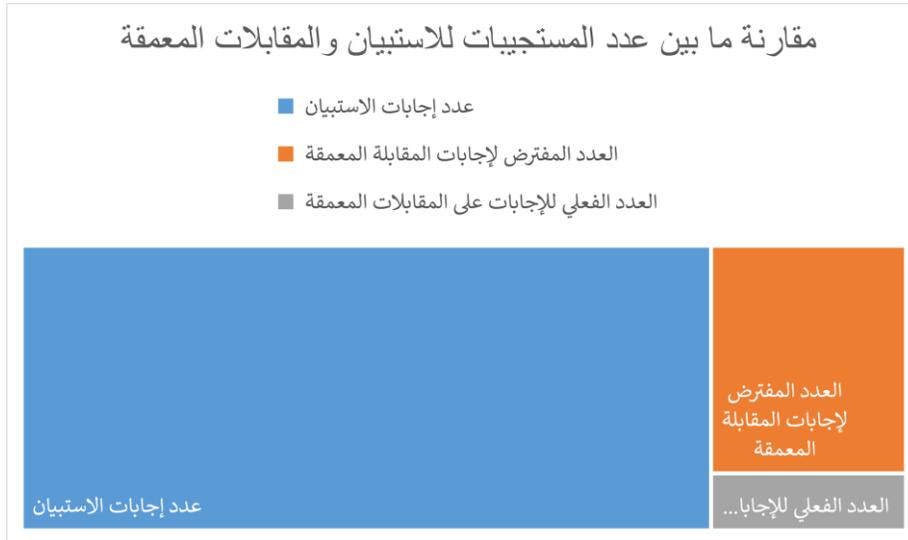
استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لدراسة متغيرات البحث والتحليلات التي تم استخدامها هي:

- حساب النسب المئوية لإجراء المقابلات المعمقة
- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد بآلية (Stepwise) لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

حساب النسب المئوية لإجراء المقابلات المعمقة:

جدول III تحليل النسب المئوية

100%	53	عدد إجابات الاستبيان
23%	12	العدد المفترض لإجابات المقابلة المعمقة
6%	3	العدد الفعلي للإجابات على المقابلات المعمقة



الشكل IV مقارنة بين عدد المستجيبات للاستبيان والمقابلات المعمقة

٣-١-٧-١ تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لمجتمع وعينة

الدراسة: (وصف العينة)

خصائص أفراد العينة بالنسبة للفئة العمرية IV جدول

الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ٤٥ أو أكثر	23	43.4	43.4	43.4
أقل من ٣٥	7	13.2	13.2	56.6
من ٣٥ - ٤٤	23	43.4	43.4	100.0
Total	53	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الطالبة بناءً على بيانات الدراسة

من الجدول رقم (IV) نجد أن أكثر عدد من القضاة الإناث اللواتي أجبن على أسئلة الاستبانة هم من الذين تتراوح أعمارهم بين ٤٥ سنة أو أكثر فعددهم (٢٣) ونسبتهم (٤٣,٤%) ويساويهن اللواتي أعمارهم من ٣٥ - ٤٤ سنة فعددهم (٢٣) ونسبتهم (٤٣,٤%)، وذلك بسبب أن معظم المستجيبات وبنسبة (٦٩,٨%) لديهن أكثر من ١٠ سنوات من الخبرة، ويليهن اللواتي أعمارهم أقل من ٣٥ سنة كان عددهم (٧) ونسبتهم (١٣,٢%).

المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إجازة جامعية	35	66.0	66.0	66.0
	دراسات عليا	18	34.0	34.0	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الطالبة بناءً على بيانات الدراسة

من الجدول رقم (V) نجد أن أكثر عدد من القضاة الإناث اللواتي أجبن على أسئلة الاستبانة هم من الحاصلين على الإجازة الجامعية وعددهم (35) ونسبتهم (66%)، ويليهن الذين أتممن الدراسات العليا فكان عددهن (18) ونسبتهم (34%)، وذلك بسبب طبيعة العمل وشرط التقدم للمعهد القضائي التي تقضي بأن يكون المتقدمين من حملة الشهادة الجامعية لكلية الحقوق فما فوق.
عدد سنوات الخبرة:

عدد سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	١٠ سنوات أو أكثر	37	69.8	69.8	69.8
	أقل من ٥	9	17.0	17.0	86.8
	من ٥ - ٩ سنوات	7	13.2	13.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الطالبة بناءً على بيانات الدراسة

من الجدول رقم (VI) نجد أن أكثر عدد من القضاة الإناث اللواتي أجبن على أسئلة الاستبانة هن من اللواتي لديهن أكثر من ١٠ سنوات خبرة وعددهن (37) ونسبتهم (69,8%)، ويليهن من لديهن أقل من ٥ سنوات خبرة وعددهن (9) ونسبتهم (17%)، ومن ثم من لديهن من ٥-٩ سنوات خبرة فكان عددهن (7) ونسبتهم (13,2%)، وذلك بسبب خصوصية قطاع القضاء الذي يبدأ فيه المسار المهني بالدخول للمعهد القضائي (13,2%)،

ويستمر لسنوات طويلة وتندر فيه الاستقالة، كما تتم فيه الترقيات كل أربع سنوات، فنلاحظ أن متوسط عدد سنوات الخبرة أكبر نسبياً من باقي القطاعات.

كما أنه من الجدير بالذكر أن القضاة الإناث الأكبر سناً وخبرة كُنَّ أكثر تقبلاً واستيعاباً لموضوع البحث لذلك شكلن النسبة الأكبر من مجموع المستجيبات، وذلك يرجع لقدرتهن على الوزن والتقدير المهني للأسئلة ولموضوع البحث بشكل عام، وهذا التفسير يحقق الربط بين الجدول (IV) و (VI).

المستوى الوظيفي الحالي:

خصائص أفراد العينة فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي الحالي VII جدول

المستوى الوظيفي الحالي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid قاضي جزائي	12	22.6	22.6	22.6
قاضي في المحكمة الدستورية العليا	1	1.9	1.9	24.5
قاضي في محكمة النقض	14	26.4	26.4	50.9
قاضي مدني	7	13.2	13.2	64.2
قاضي نيابة عامة	19	35.8	35.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الطالبة بناءً على بيانات الدراسة

من الجدول (VII) نجد أن أكثر عدد من القضاة الإناث اللواتي أُجبن على أسئلة الاستبانة هن من اللواتي في مستوى قاضي نيابة عامة فكان عددهن (١٩) ونسبتهن (٣٥,٨%)، يليهن من هن في مستوى قاضي في محكمة النقض وعددهن (١٤) ونسبتهن (٢٦,٤%)، ومن ثم من هن بمستوى قاضي جزائي فكان عددهن (١٢) ونسبتهن (٢٢,٦%)، يليهن من هن في مستوى قاضي مدني فكان عددهن (٧) ونسبتهن (١٣,٢%)، ومن هن في مستوى قاضي في المحكمة الدستورية العليا فكان العدد (١) والنسبة (١,٩%).

٣-٢ الإجابة على تساؤلات الدراسة:

التساؤل الأول: ما هي مستويات السقف الزجاجي في القضاء السوري وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟
في الجدول التالي يبين لنا مستويات السقف الزجاجي وفق ما عبر عنه أفراد العينة:

الإجابة على تساؤلات الدراسة VIII جدول

Std. Deviation	Mean	N	
العوامل التنظيمية			
1.077	3.74	53	تتواجد نساء أقل من الرجال في المناصب العليا في مجال عملي
1.219	2.89	53	معدل النساء اللواتي يحصلن على ترقية على ترقية في مجال عملي أقل من معدل الرجال رغم تساوي المؤهلات ومستوى الخبرة
1.081	3.28	53	تتواجد ثقافة تشبيك العلاقات بين الرجال في مجال عملي
١,١٢٥	٣,٣٠٣		المتوسط الكلي للعوامل التنظيمية
العوائق الاجتماعية			
1.307	2.94	53	يُنظر للمرأة على أنها أقل كفاءة من الرجل"
.942	٢,٨٢	53	الأفكار والمعتقدات المجتمعية عن الاختلاف بين الرجال والنساء تكون ميالة لصالح الرجال
1.137	2.77	53	يوجد تفاوت في المكانة الاجتماعية بين الرجل والمرأة
.962	٢,٨٤	53	في مجال عملي هناك عدد وافر من النساء المؤهلات اللواتي ينتظرن الانتقال لمناصب أعلى
1.210	2.81	53	لا تستفيد النساء من منافع العمل وفرص الترقية المتاحة لهن
1.208	2.96	53	يُنظر للنساء على أنهن يفتقرن للمعرفة العملية، المهارات والقدرات للتنافس من أجل التقدم الوظيفي عند مقارنتهن مع الرجال
١,١٢٧	٢,٨٥٦		المتوسط الكلي للعوائق الاجتماعية
العوائق الرسمية/البيروقراطية/المركزية			
1.118	2.98	53	لا يوجد دعم من قبل السلطة الرسمية من جهة تطبيق برامج التحفيز للوصول للنجاح الحقيقي بغض النظر عن الجنس
1.018	2.96	53	هناك نقص في الرقابة المتسقة وإنفاذ القوانين المتعلقة بتساوي الفرص
1.049	3.47	53	هناك ضعف في جمع البيانات المتعلقة بالموظفين، مثل: (الجنس والقضايا المتعلقة به)"
.842	3.94	53	ليس هناك تقارير كافية ونشر للمعلومات المتعلقة بقضايا السقف الزجاجي
١,٠٠٦	٣,٣٣٧		المتوسط الكلي للعوائق الرسمية/البيروقراطية/المركزية
العوائق الموقفية/الظرفية			
1.171	3.23	53	لا يتم تقييم أدائي للعمل بشكل عادل
1.156	2.83	53	يتواجد عدد قليل من الفرص العملية لي
1.128	2.36	53	يوجد تمييز قائم على أساس الجنس في مجال عملي

1.136	2.45	53	لا يتم تعييني أو انتدابي لمناصب عليا"
1.217	3.43	53	يجب عليّ أن أبذل جهداً مضاعفاً حتى يتم الاعتراف بي وتقدير جهودي
1.214	3.40	53	لا يتم دعمي حتى أوازن بين أدوري المتعددة
1.158	2.08	53	لا يتم تقديرني من قبل زملائي الذكور
١,١٦٨	٢,٨٢٥		المتوسط الكلي للعوائق الموقفية/الظرفية
العوائق الشخصية			
1.018	1.28	53	ليس لدي ثقة بقدراتي
1.013	1.77	53	لست مهينة/مناسبة عاطفياً لشغل مناصب عليا
٠٣1.0	1.40	53	لا أملك القدرة على المنافسة"
0.999	1.89	53	ليس لدى مرؤوسيّ ثقة في قدراتي القيادية
1.001	1.53	53	لست صاحبة إنجازات كبيرة
1.037	1.66	53	لا أرى نفسي قائدة
١,٠١١٨	١,٥٨٨		المتوسط الكلي للعوائق الشخصية

المصدر: إعداد الطالبة بناءً على بيانات الدراسة

يظهر الجدول رقم (VIII) البعد الأول للسقف الزجاجي (العوامل التنظيمية) الذي يمثل نسبة أكبر من المتوسط الذي يساوي رقم (٣) والذي يمثل الحيادية وقيمه (٣,١٨٣)، والانحراف المعياري (١,١٢٥) قيمته عالية وبعيد عن القيمة (الصفر) وبالتالي فإن إجابات أفراد العينة لا تختلف من فرد إلى آخر إلى حد كبير. فالتقييم دال احصائياً.

العبرة الأولى (تتواجد نساء أقل من الرجال في المناصب العليا في مجال عملي) قد حصلت على أعلى متوسط وهو يساوي (٣,٧٤)، وبالتالي نجد أن أغلب إجابات أفراد العينة تفيد بأنه يتواجد نساء أقل من الرجال في المناصب العليا، وذلك بسبب وجود نظرة ثقافية تقتضي أن الطبيعة العاطفية للنساء يصعب معها إتخاذ القرارات التي تأتي حتماً كمهارة مطلوبة في المناصب العليا كما أفادت إحدى القاضيات في المقابلات المعمقة.

العبرة الثانية (معدل النساء اللواتي يحصلن على ترقية في مجال عملي أقل من معدل الرجال رغم تساوي المؤهلات ومستوى الخبرة) قد حصلت على أقل متوسط وهو يساوي (٢,٨٩)، أي أن إجابات أفراد العينة

تميل لعدم الموافقة، وبالتالي نجد أن أغلب أفراد العينة لا يجدن أن معدل النساء اللواتي يحصلن على ترقية أقل من معدل الرجال، وذلك بسبب أن الترقية في القضاء تتم كل أربع سنوات بغض النظر عن الجنس.

وحول البعد الثاني للسقف الزجاجي (العوائق الاجتماعية) الذي يمثل نسبة أصغر من المتوسط الذي يساوي رقم (٣) والذي يمثل الحيادية وقيمه (٢,٨٥٦)، والانحراف المعياري (١,١٢٧) قيمته عالية وبعيد عن القيمة (الصفري) وبالتالي فإن إجابات أفراد العينة لا تختلف من فرد إلى آخر إلى حد كبير، فالتقييم دال احصائياً.

العبرة السادسة (يُنظر للنساء على أنهن يفتقرن للمعرفة العملية، المهارات والقدرات للتنافس من أجل التقدم الوظيفي عند مقارنتهن مع الرجال) قد حصلت على أعلى متوسط وهو يساوي (٢,٩٦)، وبالتالي نجد أن أغلب أفراد العينة يجدن بشكل أقرب للحياد أنه يُنظر للنساء على أنهن يفتقرن للمعرفة العملية، المهارات والقدرات للتنافس من أجل التقدم الوظيفي عند مقارنتهن مع الرجال، ويمكن أن نعزو هذه النتيجة للتنشئة الاجتماعية التقليدية التي تعزز دور الرجل وخاصة لدى القضاة ذوي الفئة العمرية الأكبر من ٤٥ عاماً، وينحسر هذا المعتقد عند القضاة الأصغر سناً نتيجة تبدل الطبائع الاجتماعية السائدة، والتي كرستها عدة قوانين أكدت على الدور المتعدد الذي تمارسه المرأة في المجتمع.

العبرة الثالثة (يوجد تفاوت في المكانة الاجتماعية بين الرجل والمرأة) قد حصلت على أقل متوسط وهو يساوي (٢,٧٧)، أي ان إجابات أفراد العينة جاءت بدرجة عدم الموافقة، وبالتالي نجد أن أغلب أفراد العينة لا يجدن أن هناك تفاوت في المكانة الاجتماعية بين الرجل والمرأة، وذلك بسبب أن مهنة القضاء تعتبر من المهن أو المناصب المرموقة اجتماعياً، بغض النظر عن جنس شاغل هذا المنصب.

وحول البعد الثالث للسقف الزجاجي (العوائق الرسمية/البيروقراطية/المركزية) الذي يمثل نسبة أكبر من المتوسط الذي يساوي رقم (٣) والذي يمثل الحيادية وقيمه (٣,٣٣٧)، والانحراف المعياري (١,٠٠٦) قيمته عالية وبعيد عن القيمة (الصفري) وبالتالي فإن إجابات أفراد العينة لا تختلف من فرد إلى آخر إلى حد كبير، فالتقييم دال احصائياً.

العبرة الرابعة (ليس هناك تقارير كافية ونشر للمعلومات المتعلقة بقضايا السقف الزجاجي) قد حصلت على أعلى متوسط وهو يساوي (٣,٩٤)، وبالتالي نجد أن أغلب أفراد العينة يجدن أنه ليس هناك تقارير كافية ونشر

للمعلومات المتعلقة بقضايا السقف الزجاجي، وذلك بسبب أن مصطلح السقف الزجاجي بحد ذاته يعتبر مصطلحاً اختصاصياً نسبياً، فهو ليس موضوعاً متداولاً في قطاعات مختلفة عن الإدارة كقطاع القضاء، كما أنه لا يوجد نشر للتقارير من أي نوع في القضاء.

العبارة الثانية (هناك نقص في الرقابة المتسقة وإنفاذ القوانين المتعلقة بتساوي الفرص) قد حصلت على أقل متوسط وهو يساوي (٢,٩٦)، أي أن إجابات أفراد العينة جاءت بدرجة عدم الموافقة أقرب للحياد، وبالتالي نجد أن أغلب أفراد العينة يجدون أنه ليس هناك نقص في الرقابة المتسقة وإنفاذ القوانين المتعلقة بتساوي الفرص، وهذه النتيجة تتفق مع ما ذكر سابقاً بشأن إعطاء الفرص في القضاء لكل فرد بغض النظر عن الجنس.

وحول البعد الرابع للسقف الزجاجي (العوائق الموقفية/الظرفية) الذي يمثل نسبة أصغر من المتوسط الذي يساوي رقم (٣) والذي يمثل الحيادية وقيمه (٢,٨٢٥)، والانحراف المعياري (١,١٦٨) قيمته عالية وبعيد عن القيمة (الصفر) وبالتالي فإن إجابات أفراد العينة لا تختلف من فرد إلى آخر إلى حد كبير. فالتقييم دال احصائياً.

العبارة الخامسة (يجب عليّ أن أبذل جهداً مضاعفاً حتى يتم الاعتراف بي وتقدير جهودي) قد حصلت على أعلى متوسط وهو يساوي (٣,٤٣)، وبالتالي نجد أن أغلب أفراد العينة يجدون أنه عليهم أن يبذلوا جهداً مضاعفاً حتى يتم الاعتراف بهن وتقدير جهودهن، وذلك لأن المرأة تواجه عوائق أكبر من الرجل في مسارها المهني.

العبارة السابعة (لا يتم تقديري من قبل زملائي الذكور) قد حصلت على أقل متوسط وهو يساوي (٢,٠٨)، أي أن إجابات أفراد العينة جاءت بدرجة عدم الموافقة، وبالتالي نجد أن أغلب أفراد العينة لا يجدون أنه لا يتم تقديرهم من قبل زملائهم الذكور، لأن القاضي وبغض النظر عن جنسه، يجسد سلطة مستقلة، وله السلطة الأخيرة بالبت في الأمور المعروضة عليه، وبالتالي فلا رقيب عليه سوى نفسه بالدرجة الأولى، وهذا الأمر يرسخ احترام الأفراد له، بالإضافة إلى أن المجتمع منذ القدم، لم يكن يعين لمنصب القضاء إلا من عرف بحزمه وطيب سمعته، فانقل هذا الموروث الثقافي حتى وصل ليومنا هذا بصورة مصقولة تنم عن احترام الوعي الجمعي لمنصب القضاء. وحول البعد الخامس للسقف الزجاجي (العوائق الشخصية) الذي يمثل نسبة أصغر من المتوسط الذي يساوي رقم (٣) والذي يمثل الحيادية وقيمه (١,٥٨٨)، والانحراف المعياري (١,٠١٨)

قيمته عالية وبعيد عن القيمة (الصفر) وبالتالي فإن إجابات أفراد العينة لا تختلف من فرد إلى آخر إلى حد كبير. فالتقييم دال إحصائياً.

العبارة الرابعة (ليس لدى مرؤوسيّ ثقة في قدراتي القيادية) قد حصلت على أعلى متوسط وهو يساوي (١,٨٩)، وبالتالي نجد أن أغلب افراد العينة لا يجدن أن مرؤوسيهن لا يتقون في قدراتهم القيادية، وذلك بسبب الشخصية القوية الحازمة للقضاة الإناث التي تكون نتيجة منطقية لطبيعة العمل في القضاء، وبسبب السلطة والمسؤولية الموضوعة بين أيديهن، وقد أفادت إحدى القاضيات في المقابلات المعمقة، أن بعض القاضيات يذهبن بالحزم القوة إلى الحد الذي يصلن معه للتعنت والقسوة، بسبب رغبتهن في إثبات أنفسهن في محيط مليئ بالرجال.

العبارة الأولى (ليس لدي ثقة بقدراتي) قد حصلت على اقل متوسط وهو يساوي (١,٢٨)، أي أن إجابات افراد العينة جاءت بدرجة عدم الموافقة، وبالتالي نجد أن أغلب افراد العينة لديهن ثقة بقدراتهن في العمل، فكما لاحظت الباحثة، جميع القاضيات المستجيبات كنّ يتمتعن بدرجات عالية من الثقة بالنفس.

التساؤل الثاني: ما هي مستويات النجاح المهني في القضاء السوري وفق ما عبر عنه افراد العينة؟

في الجدول التالي (IX) يبين لنا مستويات النجاح المهني وفق ما عبر عنه افراد العينة:

Std. Deviation	Mean	N	
النجاح المهني الذاتي			
.952	4.30	53	أنا راضية عن النجاح الذي حققته في مسيرتي المهنية
.998	4.25	53	أنا راضية عن التطور الذي أحرزته تجاه تحقيق أهداف التقدم
1.409	2.70	53	أنا راضية عن التقدم الذي أحرزته تجاه تحقيق عائد مادي
.904	4.09	53	خلال مسيرتي المهنية أنا راضية عن التقدم الذي أحرزته تجاه اكتساب مهارات جديدة
1.099	3.85	53	يشكل عام, أنا راضية تماماً عن عملي الحالي
.930	1.98	53	غالباً ما أفكر بترك هذا العمل
.921	4.19	53	أنا مقتنعة بنوع العمل الذي أقوم به
1.063	3.28	53	غالبية العاملين في مجال عملي راضين عنه
1.048	2.64	53	زملائي في العمل يفكرون بتركه
١,٠٣٦	٣,٤٧٥		المتوسط الكلي للنجاح المهني الذاتي
النجاح المهني الموضوعي			
1.178	3.19	53	الإدارة العليا مهتمة بإعطاء كل فرد فرصته في التقدم
1.138	1.89	53	سوية الراتب جيدة
1.367	3.30	53	العمل يوفر الأمان الوظيفي "
1.183	1.79	53	المكافآت والحوافز المقدمة جيدة وعادلة
١,٢١٦	٢,٥٤٢		المتوسط الكلي للنجاح المهني الموضوعي

المصدر: إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

يظهر الجدول رقم (IX) البعد الأول للنجاح المهني (النجاح المهني الذاتي) الذي يمثل نسبة أكبر من المتوسط الذي يساوي رقم (٣) والذي يمثل الحيادية وقيمه (٣,٤٧٥)، والانحراف المعياري (١,٠٣٦) قيمته عالية وبعيد عن القيمة (الصفر) وبالتالي فإن إجابات أفراد العينة لا تختلف من فرد إلى آخر إلى حد كبير. فالتقييم دال احصائياً.

العبرة الأولى (أنا راضية عن النجاح الذي حققته في مسيرتي المهنية) قد حصلت على أعلى متوسط وهو يساوي (٤,٣٠)، وبالتالي نجد أن اغلب إجابات أفراد العينة تفيد بأنهن راضيات عن النجاح الذي حققته في مسيرتهن المهنية، ويمكن أن يعزى ذلك إلى الزخم الذي يحيط بمهنة القاضي وكثرة الحالات التي تعرض عليه،

مما يكسبه مهارات ونقاط قوة، قد لا تتواجد في مهن أخرى، بالإضافة إلى تحمل نسبة من القاضيات لدور الأمومة مما يعظم شعور النجاح في أنفسهم.

العبارة السادسة (غالباً ما أفكر بترك هذا العمل) قد حصلت على أقل متوسط وهو يساوي (1,98)، أي أن إجابات افراد العينة تميل لعدم الموافقة، وبالتالي نجد أن أغلب افراد العينة لا يفكرون بترك العمل، ويمكن أن نفسر هذه النتيجة بأن السلطة والمكانة الاجتماعية التي يملكها القاضي، قد تجعل من الصعب تركه لهذه المهنة.

وحول البعد الثاني للنجاح المهني (النجاح المهني الموضوعي) الذي يمثل نسبة أصغر من المتوسط الذي يساوي رقم (3) والذي يمثل الحيادية وقيمه (2,042)، والانحراف المعياري (1,216) قيمته عالية وبعيد عن القيمة (الصفر) وبالتالي فإن إجابات أفراد العينة لا تختلف من فرد إلى آخر إلى حد كبير. فالتقييم دال احصائياً.

العبارة الرابعة (العمل يوفر الأمان الوظيفي) قد حصلت على أعلى متوسط وهو يساوي (3,30)، وبالتالي نجد أن اغلب أفراد العينة يجدن أن العمل يوفر الأمان الوظيفي، وذلك بسبب حماية القانون للقاضي، فلا يمكن صرفه من الخدمة أو نقله تعسفاً، وهو الأكثر تحصيناً في القانون السوري.

العبارة الثالثة (المكافآت والحوافز المقدمة جيدة وعادلة) قد حصلت على أقل متوسط وهو يساوي (1,79)، أي ان إجابات افراد العينة جاءت بدرجة عدم الموافقة، وبالتالي نجد أن أغلب أفراد العينة لا يجدن ان المكافآت والحوافز المقدمة جيدة وعادلة،

٣-٣ اختبار صحة التساؤلات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد:

التساؤل الرئيسي: ما هو أثر السقف الزجاجي في النجاح المهني؟

ويتفرع عنه التساؤلات التالية:

التساؤل الثالث: هل يوجد أثر للسقف الزجاجي في النجاح المهني الذاتي؟

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد الجداول رقم (X)، (14)، (15).

تحليل الانحدار الخطي المتعدد X جدول

جدول رقم (X):

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.307 ^a	.095	.077	.75464	.095	5.325	1	51	.025
2	.403 ^b	.162	.129	.73314	.068	4.034	1	50	.005

a. Predictors: (Constant), العوائق الطرفية والموقفية

b. Predictors: (Constant), الموقفية العوائق الطرفية, العوائق الاجتماعية

المصدر: إعداد الطالبة بناءً على بيانات الدراسة

XI Anova جدول

جدول رقم (XI):

ANOVA ^c						
Model		Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.032	1	3.032	5.325	.025 ^a
	Residual	29.043	51	.569		
	Total	32.075	52			
2	Regression	5.201	2	2.600	4.838	.012 ^b
	Residual	26.875	50	.537		
	Total	32.075	52			

a. Predictors: (Constant), العوائق الطرفية والموقفية

b. Predictors: (Constant), الموقفية العوائق الطرفية, العوائق الاجتماعية

c. Dependent Variable: النجاح المهني الذاتي

المصدر: إعداد الطالبة بناءً على بيانات الدراسة

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	
1	(Constant)	4.461	.277		16.100	.000	3.905	5.017
	العوائق الموقفية الظرفية	-.224	.097	-.307	-2.308	.025	-.420	-.029
2	(Constant)	4.042	.341		11.865	.000	3.357	4.726
	العوائق الموقفية الظرفية	-.358	.116	-.490	-3.098	.003	-.590	-.126
	العوائق الاجتماعية	.246	.122	.318	2.009	.005	.000	.491

Dependent Variable: النجاح المهني الذاتي

المصدر: إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

نلاحظ من الجداول السابقة (X)، (XI)، (XII)، أن معامل الارتباط R بين (السقف الزجاجي والنجاح المهني

الذاتي) يساوي (0.403) وهي درجة ارتباط متوسطة القوة بين المتغيرين مما يدل على وجود علاقة بين

المتغيرين، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig. F Change) هي (0.00) أصغر من 1% وهذا يدل على

أن العلاقة بين السقف الزجاجي والنجاح المهني الذاتي هي علاقة معنوية.

كما أن قيمة معامل التحديد (R²) تساوي (0.129) وهذا يشير الى قدرة النموذج على تفسير (12.9%)

من التغيرات الحاصلة التي تعود للسقف الزجاجي والباقي تفسره عوامل أخرى.

وبالتالي من خلال معادلة الانحدار $Y = Alfa + Beta X1 + Beta X2$

ومنه فإن: $Y = 4.042 - 0.358 X1 - 0.246 X2$

حيث أن (Y = السقف الزجاجي) و (X = النجاح المهني "الذاتي")

نجد أنه كلما زادت العوائق الموقفية والظرفية بمقدار وحدة واحدة ينخفض النجاح المهني الذاتي بمقدار (0.358)، وكلما زادت العوائق الاجتماعية وحدة واحدة يزداد النجاح المهني الذاتي بمقدار (0.246) في حين أن بقية الأبعاد لم تؤثر، حيث أن العلاقة عكسية بين العوائق الموقفية والظرفية والنجاح المهني الذاتي بينما العلاقة طردية بين العوائق الاجتماعية والنجاح المهني الذاتي.

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة والمقابلات المعمقة على الشكل التالي:

١- أولاً، فيما يخص العوائق الظرفية، وهي العوائق المتعلقة بظروف المرأة، نجد أن قاضيتين من أصل ٣ قد شددن على موضوع دعم الإدارة العليا من أجل الموازنة بين الأدوار المتعددة على سبيل المثال، فضغط العمل في المنظومة القضائية لا يراعي دور المرأة كأم مسؤولة عن رعاية أطفالها، مما قد يدفعها في بعض الأحيان لرفض المناصب العليا التي تجلب معها مسؤوليات وأعباء إضافية قد تأخذ من وقت أسرتها، فعندما تعجز المرأة عن الموازنة بين دورها كأم وبين مهنتها، سيقبل شعورها بالإنتاج والنجاح.

٢- أما فيما يخص الانتداب لمناصب عليا وتواجد عدد أقل من الفرص العملية، فهذا متعلق غالباً كما ذكر سابقاً بالنظرة الثقافية القاضية أن عاطفة المرأة تمنعها من اتخاذ القرارات في هذه المناصب، ونجد أن هذه النظرة أيضاً، لا تقبل وجود المرأة في مناصب معينة في القضاء، فقد ذكرت إحدى القاضيات أنها كانت الأنثى الوحيدة التي تذهب إلى الكشوف المتعلقة ب(فحص الجثث) وسط استنكار واستهجان المحيط من طبيعة هذا العمل الذي برأيهم، لا يصلح للمرأة.

بالإضافة إلى النظرة الثقافية التي تقيد أن هناك عادات وتقاليد تمنع المرأة من العمل لوقت متأخر، فقد ذكرت القاضية ذاتها، أنه لا يتم انتداب قضاة نساء لتولي المناوبات المسائية أو الليلية بسبب هذه النظرة،

فعدم انتداب المرأة لمثل هذه الأعمال قد يشعرها بنقص الكفاءة وبالتالي يشعرها بعدم رضاها عن نجاحها المهني.

٣- فالمرأة بطبيعة الحال تواجه عوائقاً أكبر من الرجل في مسيرتها المهنية وذلك بسبب النظرة المجتمعية والثقافية، لذلك يمكن تفسير النتيجة المتعلقة ببذل النساء جهداً مضاعفاً حتى يتم الاعتراف بهنّ وتقدير جهودهن في هذا المنحى.

٣- أما بالنسبة للنتيجة المتعلقة بالعلاقة الطردية بين العوائق الاجتماعية والنجاح المهني الذاتي، فهذه النتيجة تدعمها الدراسة السابقة الثانية، (Tlaiss & Kauser, 2011)، التي أفادت أنه على الرغم من وجود السقف الزجاجي، المستجيبات كنّ يعتبرن أنفسهن ناجحات، وتم تفسير هذه النتيجة على أن النساء يعتبرن أنفسهن ناجحات عند مقارنتهن بنساء أخريات وليس بالرجال، نظراً للعدد القليل نسبياً من المديرات في لبنان، فإن المنصب الإداري للسيدات اللبنانيات سمح لهن باعتبار أنفسهن مفضلات وناجحات مقارنة بأغلبية النساء في لبنان.

ويمكن الاستفادة من نتيجة هذه الدراسة في بحثنا الحالي، فيمكننا القول أن القضاة السيدات يعتبرن أنفسهن ناجحات لأنهن يشغلن منصباً مرموقاً تأتي معه سلطة ومسؤولية قد لا تتوفر في المهن الأخرى التي تشغلها غالبية النساء في المجتمع.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة من زاوية أخرى، وهي أن العوائق الاجتماعية موجودة، نظراً للخصوصية الشرقية لمجتمعنا، لكن هذه العوائق لم تمنع القضاة الإناث من تولي المناصب المرموقة، بل كانت حافزاً لهن لبذل المزيد من الجهد، وإثبات الكفاءة والتميز، والتأكيد على أنهن نداء للرجال.

✓ نستطيع القول بأنه هناك علاقة بين السقف الزجاجي والنجاح المهني الذاتي وهو ما يؤكد صحة

التساؤل الثالث.

التساؤل الرابع: هل يوجد أثر للسقف الزجاجي في النجاح المهني الموضوعي؟

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد الجداول رقم (XIII)، (XIII)، (XIV)

تحليل الانحدار الخطي المتعدد *XV* جدول

جدول رقم (XIII): تحليل الانحدار

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.381 ^a	.145	.129	1.08840	.145	8.673	1	51	.005

a. Predictors: (Constant), العوائق الرسمية والبيروقراطية

المصدر: إعداد الطالبة بناءً على بيانات الدراسة

XVI Anova جدول

ANOVA

Model	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10.274	1	10.274	8.673	.005 ^a
Residual	60.415	51	1.185		
Total	70.689	52			

a. Predictors: (Constant), العوائق الرسمية والبيروقراطية

b. Dependent Variable: النجاح المهني الموضوعي

المصدر: إعداد الطالبة بناءً على بيانات الدراسة

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	
			1					(Constant)
	العوائق الرسمية البيروقراطية	-.511	.174	-.381		.005	-.860	-.163
				2.945				

Dependent Variable: a.النجاح المهني الموضوعي

نلاحظ من الجداول السابقة (XIII)، (XVIII)، (XIX) أن معامل الارتباط R بين (السقف الزجاجي والنجاح المهني الموضوعي) يساوي (0.381) وهي درجة ارتباط متوسطة القوة بين المتغيرين مما يدل على علاقة موجبة بين المتغيرين، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig. F Change) هي (0.00) أصغر من 1% وهذا يدل على أن العلاقة السقف الزجاجي والنجاح المهني الموضوعي هي علاقة معنوية.

كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي (0.129) وهذا يشير الى قدرة النموذج على تفسير (12.9%) من التغيرات الحاصلة تعود للسقف الزجاجي والباقي تفسره عوامل أخرى.

وبالتالي من خلال معادلة الانحدار $Y = Alfa + Beta X1$

ومنه فإن: $Y = 4.090 - 0.511 X1$

حيث أن (Y = السقف الزجاجي) و (X = النجاح المهني "الموضوعي")

نجد أنه كلما زادت العوائق الرسمية والبيروقراطية ب مقدار وحدة واحدة ينخفض النجاح المهني الموضوعي بمقدار (0.511)، في حين بقية الابعاد لم تؤثر حيث ان العلاقة عكسية بين العوائق الرسمية والبيروقراطية والنجاح المهني الموضوعي.

لم تبحث أي من الدراسات السابقة في العوائق الرسمية، لكن يمكن تفسير النتيجة على الشكل التالي:

ترتبط العوائق الرسمية بأبعاد النجاح المهني الموضوعي ارتباطاً وثيقاً، حيث أنه يمكن أن يؤثر عدم تطبيق برامج التحفيز والتدريب من قبل السلطة الرسمية، إلى شعور النساء بأنهن لا يحصلن على فرصهن في التقدم وبالتالي ينقص نجاحهن الموضوعي ، كما أن البيروقراطية المبالغ بها، قد تؤدي إلى الجمود وعدم تقدير حاجات القضاة لعوائد مادية أكبر مما يؤدي بالتالي أيضاً إلى تناقص في النجاح الموضوعي

✓ نستطيع القول بأنه هنالك علاقة بين السقف الزجاجي والنجاح المهني الموضوعي وهو ما يؤكد

صحة التساؤل الرابع.

٣-٤ النتائج:

في ضوء تحليل إجابات عينة الدراسة نقدم عرضاً لمجمل النتائج التي توصلت إليها الباحثة، كإجابة عن التساؤلات التي طرحت في الفصل الأول من هذه الدراسة والتي مثلت المشكلة التي بنيت عليها التساؤلات، من خلال دراسة الفرضيات المتعلقة بدراسة أثر السقف الزجاجي في النجاح المهني تبين انه:

- ١- أظهرت نتائج تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة أنه بالنسبة للفئة العمرية فكانت اللواتي تتراوح أعمارهن بين 45 سنة أو أكثر فعددهن (23) ونسبتهن (43.4%) ويساويهن اللواتي أعمارهن من 35 - 44 سنة فعددهن (23) ونسبتهن (43.4%)، ويليهن اللواتي أعمارهن أقل من 35 سنة فكان عددهن (7) ونسبتهن (13.2%)
- ٢- وبالنسبة للمؤهل العلمي فكانت الحاصلات على الإجازة الجامعية عددهن (35) ونسبتهن (66%)، ويليهن اللواتي أتموا الدراسات العليا فكان عددهن (18) ونسبتهن (34%).
- ٣- أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة نجد أن أكثر عدد من اللواتي أجبن على أسئلة الاستبانة هن من القضاة الإناث اللواتي لديهن أكثر من 10 سنوات خبرة وعددهن (37) ونسبتهن (69.8%)، ويليهن من لديهن أقل من 5 سنوات خبرة وعددهن (9) ونسبتهن (17%)، ومن ثم من لديهن من 5-9 سنوات خبرة فكان عددهن (7) ونسبتهن (13.2%)
- ٤- وأما المستوى الوظيفي الحالي تبين أن أكثر عدد من القضاة الإناث اللواتي أجبن على أسئلة الاستبانة هم من القضاة اللواتي هن في مستوى قاضي نيابة عامة فكان عددهن (19) ونسبتهن (35.8%)، يليهن من هن في مستوى قاضي في محكمة النقض وعددهن (14) ونسبتهن (26.4%)، ومن ثم من هن بمستوى قاضي جزائي فكان عددهن (12) ونسبتهن (22.6%)، يليهن من هن في مستوى قاضي مدني فكان عددهن (7) ونسبتهن (13.2%)، ومن هن في مستوى قاضي في المحكمة الدستورية العليا فكان عددهن (1) ونسبتهن (1.9%).
- ٥- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوائق الرسمية والبيروقراطية في النجاح المهني الذاتي.
- ٦- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوائق الاجتماعية في النجاح المهني الذاتي.

٧- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوائق الرسمية والبيروقراطية في النجاح المهني الموضوعي

٣-٥ التوصيات:

تم تقديم بعض التوصيات من قبل القضاة الإناث اللواتي أجريت معهن مقابلات معمقة وكانت على الشكل التالي:

- ١- نشر الوعي حول قضايا التمييز على أساس الجنس والسقف الزجاجي في أماكن العمل.
- ٢- اقترحت إحدى القاضيات في المحكمة الدستورية العليا زيادة دعم الإدارة العليا للمرأة، من خلال افتتاح دور رعاية للأطفال في أماكن العمل ومراعاة خصوصية المرأة كأم تماشياً مع قانون الطفل ومع الدستور السوري الذي تعهد برعاية الأسرة ومكوناتها.
- ٣- تخفيف ضغط العمل وأعبائه، لدعم القاضي الأنثى في الموازنة بين أدوارها المتعددة
- ٤- تمجيد الاختلاف بين الذكر والأنثى، من خلال تشكيل غرف مشتركة في القضاء تخرج منها آراء متوازنة، تركز التمايز في طرق التفكير بينهما، لأن العلاقة بين الرجل والمرأة متكاملة، ليست تنافسية أو إقصائية.
- ٥- دعم خريجات المعهد العالي للقضاء، وتوعيتهن بأهمية دورهن في القضاء، حتى يتم التقليل من حالات الانفكاك بعد التخرج.
- ٦- نبذ النظرة الثقافية القاضية بأن النساء لا يصلحن لمناصب معينة لعجزهن عن إتخاذ القرارات بعقلانية، وتمكينهن وتدريبهن للتعامل مع القضايا التي تُوجّه للرجال في العادة (قضايا الإرهاب والعنف الجنسي... الخ)
- ٧- عدم الذهاب بتحقيق إستراتيجيات إدارة التنوع إلى التطرف الذي يتم معه توظيف نساء غير مؤهلات بهدف تحقيق نسب متساوية من الجنسين، ففي هذا مساس بسمعة وجهود جميع النساء.
- ٨- عدم المساس بالخصوصية الدينية التي تقتضي عدم وجود نساء في القضاء الشرعي، الروحي والمذهبي (فلا اجتهاد في مورد النص الصريح).
- ٩- القضاء على ما يسمى بالتمييز الإحصائي، وإعطاء النساء فرصاً متساوية مع الرجال لإثبات أنفسهن.
- ١٠- الرقابة على تحقيق الأهداف المتعلقة بتحقيق المساواة في القضاء من قبل لجان مختصة.
- ١١- توفير ساعات عمل مرنة للقضاة الإناث، ودعمهن للموازنة بين الحياة الشخصية والعملية.

١٢ - إحداء برامج تدريب وتأهيل خاصة بالقضاء الإناث.

الآفاق المستقبلية:

- ١- دراسة أثر السقف الزجاجي في النجاح المهني باستخدام مقاييس أخرى وأبعاد أخرى غير المستخدمة في هذه الدراسة.
- ٢- القيام بدراسات حول نفس الموضوع، ولكن في قطاع مختلف عن قطاع القضاء.

3-6 References

- Judge , T., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1994). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Centre for Advanced Human Resource Studies*, 233, 1–39.
- Adele, A. E., & Wiese, B. S. (2008). The homological network of self-management strategies and career success . *Journal of occupational and organizational psychology*, 81, 733–744.
- Afza, S. R., & Newaz, M. K. (2008). Factors determining the presence of glass ceiling and influencing women career advancement in Bangladesh. *BRAC University Journal*, vol. V, no. 1, pp. 85–92.
- Alghofaily, L. (2019, December). Investigating the Perceived Barriers to Women’s Rise to Leadership in Higher Education in Saudi Arabia . *A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy* . Lincoln, England: University of Lincoln.
- Al-Manasra, E. (2013). What Are the" Glass ceiling effect" Barriers Effects on Women Career Progress in Jordan? *International Journal of Business and Management*, 8(6), 40.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 177–202.
- Azeez, N., & Priyadarshini, R. G. (2018). Glass ceiling factors affecting women career advancement in IT industry in India. *The 3rd*

International Conference on Materials and Manufacturing Engineering (p. 390). Kuala Lumpur, Malaysia: IOP Publishing.

- Bal, P. M., Kooij, D. T., & De Jong, S. B. (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. *Journal of management studies*, vol.50(4), pp. 545–572.
- Balouziyeh , J. (2017). Dispatch from Moria Refugee Camp: a Crisis within a Crisis . *The Zambakari Advisory* .
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. London: Pearson.
- Bazazo, I., Nasseef, M., Mukattesh, B., & Kastero, D. (2017). Assessing the Glass Ceiling Effect for Women in Tourism and Hospitality. *Journal of Management and Strategy*, 8(3):51.
- Bertrand, M. (2018). Coase Lecture – The Glass Ceiling. *Economica*, 209–218.
- Bombuwela, P., & De Alwis, C. A. (2013). Effects of Glass Ceiling on Women Career Development in Private Sector Organizations – Case of Sri Lanka. *Journal of Competitiveness*, 5 (2), 3–19.
- Boudreau, J. W., & Boswell, W. R. (2001). Effects of personality on executive career success in the united states and Europe . *Journal of vocational behavior*, vol, 58. No, 1. P 53–81.

- Brooks, M. E., Grauer, E., Thornbury, E., & Highhouse, S. (2003). Value differences between scientists and practitioners: A survey of STOP members. *The industrial-organisational psychologist*, 40, 17–23.
- Chen, Y.–N. K. (2011). Social capital, human capital, and career success in public relations in Taiwan. *Chinese Journal of Communication*, 430–449.
- DeNisi, A. S., & Griffin, R. W. (2008). *Human resource management*. Boston, USA: Houghton Mifflin company.
- Dries, N., Pepermans, R., & Carlier, O. (2008). Career success: constructing a multidimensional model. *Journal of vocational behavior*, 73, 254–267.
- Dyke, L., & Murphy, S. (2006). How we define success: A qualitative study of what matters most to women and men. *Sex roles*, 55, 357–371.
- Eby, L. T., Lockwood, A., & Butts, M. (2003). predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of organizational behavior*, 24, 689–708.
- Fathy , E. A., & Youssif, H. A.–E. (2020). The Impact of Glass Ceiling Beliefs on Women’s Subjective Career Success in Tourism and Hospitality Industry: The Moderating Role of Social Support. *The scientific journal of the faculty of tourism and hotels*, Vol. 17, Issue 2, pp. 137–162.

- Feldman, D. C., & NG, T. H. (2010). Human capital and objective indicators of career success: the mediating effects of cognitive ability and conscientiousness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 207–235.
- Gattiker, U. E. (1986). Subjective career success: a study of managers and support personnel. *Journal of business and psychology*, 1, 78–94.
- Goveas, S., & Aslam, N. (2011). A Role and Contributions of Women in the Sultanate of Oman. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 232.
- Greenhaus, H., Parasuraman, A., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, Vol.33, Iss.(1), pp.64–86.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. (1990). Effects of race on organisational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of management journal*, 33, 64–86.
- Hall, D., & Mirvis, P. (1996). The new protean career: Psychological success and the path with a heart. In D. Hall, *The career is dead long live the career: A relational approach to careers* (pp. 15–45). San Francisco: Jossey–Bass.
- Hall, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. London: Sage.

- Hannequin, E. (2007). What "career success" means to blue-collar workers. *The Career Development International*, Vol.12, No. (6), pp. 565–581,.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior* , 26, 113–136.
- Jamali, D., Sidani, Y., & Safieddine, A. (2005). Constraints facing working women in Lebanon: an insider view. . *Women in Management Review*, 20(8), 581–594.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *personnel psychology*, Vol,48. issue,3. P485–519.
- Kastero, D., Mukattesh, B., Naseef, M. a., & Bazazo, I. (2017). Assessing the glass ceiling effect for women in tourism and hospitality. *journal of management and strategy*, vol.8, no.3.
- Keenawinna, K., & Sajeevanie, T. (2015). Impact of Glass Ceiling on Career Development of Women: A Study of Women Branch Managers in State Owned Commercial Banks in Sri Lanka. *2nd International HRM Conference* (pp. Vol.2, No.1,). Barcelona: Department of Human Resource Management, University of Sri Jayewardenepura.
- Kelley, R. E. (1999). *How to be a Star at Work: Nine Breakthrough Strategies You Need to Succeed*. New York: currency.
- Khan, A., & Khan, N. (2022). Impact of Glass Ceiling Effect on Women Career Success with the Mediating Role of Work Family

Conflict and Moderating Role of Perceived Organizational Support in Pakistan. *The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences (EPESS)*, Vol. 25, pp. 139–151.

- **Kim, H., Lee, J. K., & Sung, S. (2013). The effects of family friendly practices and gender discrimination on job attitudes: the moderating role of supervisor support. *the international journal of human resources management* , Vol.24, No.20, pp.3921–3983,.**
- **Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of managerial career success: evidence and explanation of male/female differences. *Journal of management*, 24 (6), 673–692.**
- **Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Crant, M. (1999). Proactive Personality and Career Success. *Journal of Applied Psychology* , 416–427.**
- **Krivanek, D., Shaaban, S., & Darwazeh, N. (2019). المرأة في القضاء في الدول العربية: إزالة العقبات وزيادة المشاركة. Beirut: United Nations Economic and Social Commission for Western Asia (ESCWA).**
- **Looney, R. (2005). The economics of coping: the plight of women in Iraq' informal economy. *Journal of Social Political and Economic Studies*, 30(3), 285.**
- **Maheshwari, M., & Lenka, U. (2022). an integrated conceptual framework of the glass ceiling effect. *Journal of organizational effectiveness: people and performance*.**

- Masterclass. (2022, June 14). *Masterclass*. Retrieved July 6, 2023, from <https://www.masterclass.com/articles/career-success>
- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2008). The next generation of career success: implications for HRD. *Advances in developing human resources*, 10, 86–103.
- Naseer, M., Shabbir, M., & Niaz, U. (2020). Nexuses between glass ceiling and career advancement of women: an analysis of punjab, pakistan. *pakistan social sciences review*, vol.4, No.III [1123–1132].
- Parker, P., & Arthur, M. (2002). Bringing 'new science' into careers research. *Management*, 5(1), 105–125.
- Popoola , T., & Karadas, G. (2022). How Impactful Are Grit, I-Deals, and the Glass Ceiling on Subjective Career Success? *Sustainability*, Vol. 14, Iss. 1136, pp. 1–18.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). a social capital theory of career success. *Academy of management journal*, Vol. 44, No.2, pp. 219–273.
- Shabbir, H., Shakeel, M. A., & Zubair, R. A. (2017). Gender stereotype, glass ceiling effect and women's career advancement: an empirical study in service sector of Pakistan. *City University Research Journal*, 236–246.
- Shockley, K. M., Ureksoy, H., & Rodopman, O. B. (2015). Development of a new scale to measure subjective career success: a

mixed-methods study. *Journal of organizational behavior*, 37, 128–153.

- Simpson, R., & Altman, Y. (2000). The time bounded glass ceiling and young women managers: career progress and career success—evidence from the UK. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24 Iss 2/3/4 pp. 190 – 198.
- Smith, P., Caputi, P., & Crittenden, N. (2012). How are women's glass ceiling beliefs related to career success? *Career Development International*, Vol. 17 Iss 5 pp. 458 – 474.
- Stewart, T. (1994). your company's most valuable asset: intellectual capital . *Fortune*, 4.
- Sturges, J. (1999). What it means to succeed: Personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages. *British Journal of management* , 10(239–252).
- Subramaniam, I. D., & Arumugam, T. (2013). Barriers To Women Managers' Career Progressions In Malaysian Government Link Companies (Glcs). *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 248–256.
- Thilakarathna, K., & Edirisinghe, C. (2023). The Thickening Glass: Women's Career Development at The Glass Ceiling . *International journal of research and innovation in social science (IJRISS)* , Volume VII Issue I .

- Tiwari, M., Mathur, G., & Awasthi, S. (2019). A study on the effects of glass ceiling and organizational commitment on corporate women's turnover intentions. *Academy of strategic management journal*, vol. 18, No. 2, pp. 1-10.
- Tlaiss, H., & Kauser, S. (2011). Career success of Arab women managers: an empirical study in Lebanon. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 4 Iss 1 pp. 43 – 61.
- Tullar, W. (2001). Russian Entrepreneurial Motive Patterns: A Validation of the Miner Sentence Completion Scale in Russia. *Applied psychology*, Vol. 50, Issue.3, pp. 422-435.
- Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1994). Role of PROT+G+ personality in receipt of mentoring and career success . *Academy of management journal*, 37, 688-702.
- مجلة . المعوقات النفسية والاجتماعية التي تواجه مشاركة المرأة الأردنية في المجالس البلدية . (2010) . الحسين, إ. ب . 556, كلية التربية
- مكة المكرمة: كلية . الكفايات المهنية المطلوبة للأستاذ الجامعي وعلاقتها ببعض المتغيرات . (2002) . الحكيمي, ا. ح . التربية, جامعة أم القرى
- معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة وسبل التغلب . (2009) . الرقب, م. ص . 65, الجامعة الإسلامية . عليها
- الرياض: مكتبة جرير . صناعة القائد . (2004) . السويدان, م .
- القاهرة: المجلس القومي للمرأة . حماية المرأة في قوانين العمل والوظيفة العامة . (2012) . الشاذلي, ف .

- *إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل*. (2006). العبادي، ه. ف & . الطائي، ي. ح. الفضل، م. ع . عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والطباعة
- أثر عوامل السقف الزجاجي لتولي . (2019). السيد السعدوي، إ. ف & . المسدي، ع. ع. محمد رضوان، ط. ر . *مجلة كلية التجارة . المرأة المناصب القيادية على دافعتها نحو العمل: بالتطبيق على المؤسسات الصحفية القومية بمصر* . العدد الأول- المجلد السادس والخمسون ، *للبحوث العلمية*
- *جامعة صنعاء . المعوقات غير التنظيمية لتقدم المرأة وظيفياً في القطاع الخاص باليمن* . (2010). اليزيدي، د
- أثر محددات السقف الزجاجي على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة، دراسة . (2021). قبلان، س. م & . بوبس، ن. م . *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية . ميدانية على العاملين في جامعة دمشق* . 1-34
- *نيويورك: برنامج . المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في الإدارة العامة* . (2014). ريتشارد، ن & . بيفرز، س . *الأمم المتحدة الإنمائي*
- *الرياض، السعودية: دار المريخ . إدارة السلوك في المنظمات* . (2004). بارون، ر & . جبرينبرج، ج
- *71، مجلة التربية . المرأة العربية العاملة* . (2001). حسن، م. م
- *223، شؤون اجتماعية . المرأة والتربية في الإمارات العربية المتحدة* . (1993). خايفة، آ
- عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة . *السلوك التنظيمي* . (2011). ديري، ز. م
- *تنمية المهارات المهنية والقدرات التنافسية) . حماية المرأة وسلامة المرأة العاملة في بيئة العمل* . (2009). رشدية، ر . *دمشق: ورشة العمل القومية . (p. 2) (للمرأة العربية*
- *مجلة العلوم . المرأة العربية والعمل الواقع والآفاق: دراسات في ثلاث مجتمعات عربية* . (2002). رمزي، ن . *المجلد (30) العدد 3، للاجتماعية*
- *50، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . مشكلات المرأة العاملة* . (2020). زدادرة، ا
- سحر عباس. (2012). تقييم واقع إعاقة ممارسة المرأة العراقية للقيادة الإدارية ومساهمتها في منظمات المجتمع المدني. *دراسات وبحوث الوطن العربي*، 161-180.
- *الاسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر . السلوك التنظيمي* . (2004). سلطان، م. أ

- إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية وفق مدخل رأس المال الفكري (دراسة). (2005). سلمان, ق. م . بغداد: جامعة بغداد .ميدانية في وزارة الكهرباء)
- محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملائمتها لحاكمية الشركات- دراسة . (2006). صالح, أ. ع . 41, جامعة بغداد . اختيارية لأراء عينة من مسؤولي بعض الشركات في القطاع الصناعي المختلط في بغداد
- عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع .إدارة الموارد البشرية . (1999). علي, ح. ع & عباس, س. م
- 95-مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية . صراع الأدوار عند المرأة العاملة في المواقع القيادية . (2013). غيات, ح . 109.
- قسنطينة، الجزائر: جامعة .محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية . (2009). قشي, إ . منتوري
- أثر إدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية: دراسة تشخيصية مقارنة في الشركة العامة للصناعات . (2006). محمد, خ. ن . بغداد: جامعة بغداد .الجلدية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري
- أبحاث . المرأة العاملة والمناصب القيادية- دراسة لظاهرة السقف الزجاجي . (2015). هيشر, س & موفق, س . 243-264, اقتصادية وإدارية
- ، من 2023, may . تاريخ الاسترداد 20 yemeress). June, 2006 .وفاء المهنا. (١٣) <https://www.yemeress.com/nabanews/3727>
- القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر . إستراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير . (1999). ويلسون, د . والتوزيع

٣-٧ الملاحق:

الاستبيان:

دراسة ميدانية على القضاة الإناث في دمشق وريفها

السقف الزجاجي هو استعارة للحواجز غير المرئية التي تتواجد وتمنع الأقليات (في هذه الدراسة النساء) من الوصول إلى ما بعد مستوى معين في التسلسل الهرمي للمنظمة، ولهذا المصطلح أبعاد متعلقة بظروف النساء أنفسهن تعيقهن من التقدم بمسارهن الوظيفي.

إيماناً من الباحثة بضرورة حصول النساء على فرص متساوية مع الرجال وعدم التمييز بناءً على النوع الاجتماعي، تم اختيار عنوان هذه الدراسة.

أرجو التفضل بالإجابة على الأسئلة المبينة أدناه علماً بأن المعلومات ونتائجها تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

سوف تكون إجاباتكن موضوع عناية واهتمام وسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولذلك لا يطلب منكن كتابة الاسم أو أي معلومات تدل على الشخصية.

نأمل منكن الإجابة على بنود الاستبيان بدقة وموضوعية.

مع فائق الشكر لجهودكن ووقتكن.

أولاً: البيانات الديموغرافية والوظيفية:

١. الفئة العمرية:

أقل من ٣٥

٤٥ أو أكثر

٣٥-٤٤

٢. المؤهل العلمي:

إجازة جامعية دراسات عليا

٣. عدد سنوات الخبرة:

أقل من ٥ ٥-٩ سنوات ١٠ سنوات أو أكثر

٣- المستوى الوظيفي الحالي:

<input type="checkbox"/> قاضي نيابة عامة	<input type="checkbox"/> معاون قاضي صلح/معاونة قاضي نيابة
<input type="checkbox"/> قاضي تحقيق	<input type="checkbox"/> قاضي في محكمة الصلح المدني
<input type="checkbox"/> قاضي إحالة	<input type="checkbox"/> قاضي في محكمة البداية المدنية
<input type="checkbox"/> قاضي في محكمة الصلح الجزائية	<input type="checkbox"/> قاضي في محكمة الاستئناف المدنية
<input type="checkbox"/> قاضي في محكمة البداية الجزائية	<input type="checkbox"/> قاضي في محكمة النقض
<input type="checkbox"/> قاضي في محكمة الاستئناف الجزائية	<input type="checkbox"/> قاضي في المحكمة الدستورية العليا
<input type="checkbox"/> قاضي في محكمة الجنايات	

ثانياً: أسئلة الاستبيان:

١- عبارات السقف الزجاجي:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أولاً	العوائق التنظيمية:					
١	تتواجد نساء أقل من الرجال في المناصب العليا في مجال عملي.					
٢	معدل النساء اللواتي يحصلن على ترقية في مجال عملي أقل من معدل الرجال رغم تساوي المؤهلات ومستوى الخبرة.					
٣	تتواجد ثقافة تشبيك العلاقات بين الرجال في مجال عملي.					
ثانياً	العوائق الاجتماعية:					
٤	يُنظر للمرأة على أنها أقل كفاءة من الرجل.					
٥	الأفكار والمعتقدات المجتمعية السائدة عن الاختلاف بين الرجال والنساء تكون ميالة لصالح الرجال.					
٦	يوجد تفاوت في المكانة الاجتماعية بين الرجل والمرأة.					

					٧	في مجال عملي هناك عدد وفير من النساء المؤهلات اللواتي ينتظرن الانتقال لمناصب أعلى.
					٨	لا تستفيد النساء من منافع العمل وفرص الترقية المتاحة لهن.
					٩	يُنظر للنساء على أنهن يفتقرن للمعرفة العملية، المهارات والقدرات للتنافس من أجل التقدم الوظيفي عند مقارنتهن مع الرجال.
						ثالثاً
					١٠	لا يوجد دعم من قبل السلطة الرسمية من جهة تطبيق برامج التحفيز للوصول للنجاح الحقيقي بغض النظر عن الجنس.
					١١	هناك نقص في الرقابة المتسقة وإنفاذ القوانين المتعلقة بتساوي الفرص.
					١٢	هناك ضعف في جمع البيانات المتعلقة بالموظفين، مثل: (الجنس والقضايا المتعلقة به).
					١٣	ليس هناك تقارير كافية ونشر للمعلومات المتعلقة بقضايا السقف الزجاجي.
						رابعاً
						العوائق الموقفية/الظرفية:

					لا يتم تقييم أدائي للعمل بشكل عادل.	١٤
					يتواجد عدد قليل من الفرص العملية لي.	١٥
					يوجد تمييز قائم على أساس الجنس في مجال عملي.	١٦
					لا يتم تعييني أو انتدابي لمناصب عليا.	١٧
					يجب عليّ أن أبذل جهداً مضاعفاً حتى يتم الاعتراف بي وتقدير جهودي.	١٨
					لا يتم دعمي حتى أوازن بين أدواري المتعددة.	١٩
					لا يتم تقديري من قبل زملائي الذكور.	٢٠
					العوائق الشخصية:	خامساً
					ليس لدي ثقة بقدراتي.	٢١
					لست مهينة/مناسبة عاطفياً لشغل مناصب عليا.	٢٢
					لا أملك القدرة على المنافسة.	٢٣
					ليس لدى مرؤوسيّ ثقة في قدراتي القيادية.	٢٤
					لست صاحبة إنجازات كبيرة.	٢٥

					لا أرى نفسي قائدة.	٢٦
--	--	--	--	--	--------------------	----

٢- عبارات النجاح المهني:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					النجاح المهني الذاتي:	سادساً
					أنا راضية عن النجاح الذي حققته في مسيرتي المهنية.	٢٧
					أنا راضية عن التطور الذي أحرزته تجاه تحقيق أهداف التقدم.	٢٨
					أنا راضية عن التقدم الذي أحرزته تجاه تحقيق عائد مادي.	٢٩
					خلال مسيرتي المهنية أنا راضية عن التقدم الذي أحرزته تجاه اكتساب مهارات جديدة.	٣٠
					بشكل عام, أنا راضية تماماً عن عملي الحالي.	٣١
					غالباً ما أفكر بترك هذا العمل.	٣٢
					أنا مقتنعة بنوع العمل الذي أقوم به.	٣٣

					غالبية العاملين في مجال عملي راضين عنه.	٣٤
					زملائي في العمل يفكرون بتركه.	٣٥
					النجاح المهني الموضوعي:	سابعاً
					أشعر أنني أحصل على فرص في التقدم بشكل متكافئ مع زملائي.	٣٦
					سوية الراتب جيدة.	٣٧
					العمل يوفر الأمان الوظيفي.	٣٨
					المكافآت والحوافز المقدمة جيدة وعادلة.	٣٩

(Bazazo, Nasseef, Mukattesh, & Kastero, 2017)

ثالثاً: أسئلة المقابلات المعمقة:

- ١- ما هي العوائق الثقافية التي تمنع القاضي الأنثى من الوصول للمناصب العليا؟
- ٢- ما هي العوائق القانونية التي تواجه القاضي الأنثى في عملها؟
- ٣- هل هناك عوائق متعلقة بالعادات والتقاليد تواجه القاضي الأنثى؟
- ٤- هل هناك صراع بين الحياة العملية والحياة الأسرية تتعرض له القاضي الأنثى؟
- ٥- ما هي التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تقلل من أثر السقف الزجاجي في القضاء السوري؟

جدول رقم (١٩): تنمة تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الاولى طريقة Stepwise

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	وسيط العوائق الموقفية الظرفية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	وسيط العوائق الاجتماعية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

Dependent Variable: النجاح المهني الذاتي

المصدر: إعداد الطالبة بناءً على بيانات الدراسة

جدول رقم (٢٠): تنمة تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الاولى طريقة Stepwise

Excluded Variables ^c						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	وسيط العوامل التنظيمية	.090 ^a	.636	.528	.090	.898
	وسيط العوائق الاجتماعية	.318 ^a	2.009	.050	.273	.669
	وسيط العوائق الرسمية البيروقراطية	.191 ^a	1.340	.186	.186	.858
	وسيط العوائق الشخصية	-.239 ^a	-1.828	.074	-.250	.992
2	وسيط العوامل التنظيمية	.015 ^b	.102	.920	.015	.828
	وسيط العوائق الرسمية البيروقراطية	.113 ^b	.763	.449	.108	.770
	وسيط العوائق الشخصية	-.249 ^b	-1.966	.055	-.270	.990

a. Predictors in the Model: (Constant), العوائق الموقفية الظرفية

b. Predictors in the Model: (Constant), العوائق الموقفية الظرفية, وسيط العوائق الاجتماعية

c. Dependent Variable: وسيط النجاح المهني الذاتي

المصدر: إعداد الطالبة بناءً على بيانات الدراسة

جدول رقم (٢٢): تنمة تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الثانية طريقة Stepwise

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	وسيط العوائق الرسمية البيروقراطية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to- remove >= .100).

Dependent Variable: وسيط النجاح المهني الموضوعي

المصدر: إعداد الطالبة بناءً على بيانات الدراسة

جدول رقم (٢٣): تنمة تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الثانية بطريقة Stepwise

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Excluded Variables ^b	
					Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	وسيط العوامل التنظيمية	-.257 ^{-a}	-1.985	.053	-.270	.944
	وسيط العوائق الاجتماعية	-.101 ^{-a}	-.689	.494	-.097	.789
	وسيط العوائق الموقفية الظرفية	-.256 ^{-a}	-1.874	.067	-.256	.858
	وسيط العوائق الشخصية	-.022 ^{-a}	-.164	.871	-.023	.987

البيروقراطية. Predictors in the Model: (Constant),

النجاح المهني الموضوعي. Dependent Variable:

المصدر: إعداد الطالبة بناءً على بيانات الدراسة