

# مجلة العلوم الإنسانية

دورية علمية محكمة تصدر عن جامعة حائل



السنة السابعة، العدد 21  
المجلد الخامس، مارس 2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





جامعة حائل

## مجلة العلوم الإنسانية

دورية علمية محكمة تصدر عن جامعة حائل

للتواصل:

مركز النشر العلمي والترجمة

جامعة حائل، صندوق بريد: 2440 الرمز البريدي: 81481



<https://uohjh.com/>



[j.humanities@uoh.edu.sa](mailto:j.humanities@uoh.edu.sa)

## نبذة عن المجلة

### تعريف بالمجلة

مجلة العلوم الإنسانية، مجلة دورية علمية محكمة، تصدر عن وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة حائل كل ثلاثة أشهر بصفة دورية، حيث تصدر أربعة أعداد في كل سنة، وبحسب اكتمال البحوث المجازة للنشر. وقد نجحت مجلة العلوم الإنسانية في تحقيق معايير اعتماد معامل التأثير والاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية معامل " آرسيف Arcif " المتوافقة مع المعايير العالمية، والتي يبلغ عددها (32) معياراً، وقد أطلق ذلك خلال التقرير السنوي الثامن للمجلات للعام 2023.

### رؤية المجلة

التميز في النشر العلمي في العلوم الإنسانية وفقاً لمعايير مهنية عالمية.

### رسالة المجلة

نشر البحوث العلمية في التخصصات الإنسانية؛ لخدمة البحث العلمي والمجتمع المحلي والدولي.

### أهداف المجلة

تهدف المجلة إلى إيجاد منافذ رصينة؛ لنشر المعرفة العلمية المتخصصة في المجال الإنساني، وتمكن الباحثين -من مختلف بلدان العالم- من نشر أبحاثهم ودراساتهم وإنتاجهم الفكري لمعالجة واقع المشكلات الحياتية، وتأسيس الأطر النظرية والتطبيقية للمعارف الإنسانية في المجالات المتنوعة، وفق ضوابط وشروط ومواصفات علمية دقيقة، تحقيقاً للجودة والريادة في نر البحث العلمي.

## قواعد النشر

### لغة النشر

- 1- تقبل المجلة البحوث المكتوبة باللغتين العربية والإنجليزية.
- 2- يكتب عنوان البحث وملخصه باللغة العربية للبحوث المكتوبة باللغة الإنجليزية.
- 3- يكتب عنوان البحث وملخصه ومراجعته باللغة الإنجليزية للبحوث المكتوبة باللغة العربية، على أن تكون ترجمة الملخص إلى اللغة الإنجليزية صحيحة ومتخصصة.

### مجالات النشر في المجلة

تتم مجلة العلوم الإنسانية بجامعة حائل بنشر إسهامات الباحثين في مختلف القضايا الإنسانية الاجتماعية والأدبية، إضافة إلى نشر الدراسات والمقالات التي تتوفر فيها الأصول والمعايير العلمية المتعارف عليها دولياً، وتقبل الأبحاث المكتوبة باللغة العربية والإنجليزية في مجال اختصاصها، حيث تعنى المجلة بالتخصصات الآتية:

- علم النفس وعلم الاجتماع والخدمة الاجتماعية والفلسفة الفكرية العلمية الدقيقة.
- المناهج وطرق التدريس والعلوم التربوية المختلفة.
- الدراسات الإسلامية والشريعة والقانون.
- الآداب: التاريخ والجغرافيا والفنون واللغة العربية، واللغة الإنجليزية، والسياحة والآثار.
- الإدارة والإعلام والاتصال وعلوم الرياضة والحركة.

### أوعية نشر المجلة

تصدر المجلة ورقياً حسب القواعد والأنظمة المعمول بها في المجالات العلمية المحكمة، كما تنشر البحوث المقبولة بعد تحكيمها إلكترونياً لتعم المعرفة العلمية بشكل أوسع في جميع المؤسسات العلمية داخل المملكة العربية السعودية وخارجها.

### ضوابط وإجراءات النشر في مجلة العلوم الإنسانية

#### أولاً: شروط النشر

1. أن يتسم بالأصالة والجدة والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.
2. لم يسبق للباحث نشر بحثه.
3. ألا يكون مستلماً من رسالة علمية (ماجستير / دكتوراه) أو بحوث سبق نشرها للباحث.
4. أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.
5. أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.
6. عدم مخالفة البحث للضوابط والأحكام والآداب العامة في المملكة العربية السعودية.
7. مراعاة الأمانة العلمية وضوابط التوثيق في النقل والاقتباس.
8. السلامة اللغوية ووضوح الصور والرسومات والجداول إن وجدت، وللمجلة حقها في مراجعة التحرير والتدقيق النحوي.

### ثانياً: قواعد النشر

1. أن يشتمل البحث على: صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وصب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع باللغتين العربية والإنجليزية، والملاحق اللازمة (إن وجدت).
2. في حال (نشر البحث) يزود الباحث بنسخة إلكترونية من عدد المجلة الذي تم نشر بحثه فيه، ومستلاً لبحثه .
3. في حال اعتماد نشر البحث تؤول حقوق نشره كافة للمجلة، ولها أن تعيد نشره ورقياً أو إلكترونياً، ويحق لها إدراجه في قواعد البيانات المحلية والعالمية - بمقابل أو بدون مقابل- وذلك دون حاجة لإذن الباحث.
4. لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.
5. الآراء الواردة في البحوث المنشورة تعبر عن وجهة نظر الباحثين، ولا تعبر عن رأي مجلة العلوم الإنسانية.
6. النشر في المجلة يتطلب رسوماً مالية قدرها ( 1000 ريال) يتم إيداعها في حساب المجلة، وذلك بعد إشعار الباحث بالقبول الأولي وهي غير مستردة سواء أجاز البحث للنشر أم تم رفضه من قبل المحكمين.

### ثالثاً: الضوابط والمعايير الفنية لكتابة وتنظيم البحث

1. ألا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحوث (25%).
2. الصفحة الأولى من البحث، تحتوي على عنوان البحث، اسم الباحث أو الباحثين، المؤسسة التي ينتسب إليها- جهة العمل، عنوان المراسلة والبريد الإلكتروني، وتكون باللغتين العربية والإنجليزية على صفحة مستقلة في بداية البحث. الإعلان عن أي دعم مالي للبحث- إن وجد. كما يقوم بكتابة رقم الهوية المفتوحة للباحث ORCID بعد الاسم مباشرة. علماً بأن مجلة العلوم الإنسانية تنصح جميع الباحثين باستخراج رقم هوية خاص بهم، كما تتطلب وجود هذا الرقم في حال إجازة البحث للنشر.
3. ألا يرد اسم الباحث (الباحثين) في أي موضع من البحث إلا في صفحة العنوان فقط..
4. ألا تزيد عدد صفحات البحث عن ثلاثين صفحة أو (12.000) كلمة للبحث كاملاً أيهما أقل بما في ذلك الملخصان العربي والإنجليزي، وقائمة المراجع.
5. أن يتضمن البحث مستخلصين: أحدهما باللغة العربية لا يتجاوز عدد كلماته (200) كلمة، والآخر بالإنجليزية لا يتجاوز عدد كلماته (250) كلمة، ويتضمن العناصر التالية: (موضوع البحث، وأهدافه، ومنهجه، وأهم النتائج) مع العناية بتحريرها بشكل دقيق.
6. يتبع كل مستخلص (عربي/إنجليزي) بالكلمات الدالة (المفتاحية) (Key Words) المعبرة بدقة عن موضوع البحث، والقضايا الرئيسية التي تناولها، بحيث لا يتجاوز عددها (5) كلمات.
7. تكون أبعاد جميع هوامش الصفحة: من الجهات الأربعة (3) سم، والمسافة بين الأسطر مفردة.
8. يكون نوع الخط في المتن باللغة العربية (Traditional Arabic) وبحجم (12)، وباللغة الإنجليزية (Times New Roman) وبحجم (10)، وتكون العناوين الرئيسية في اللغتين بالبنط الغليظ. (Bold).

9. يكون نوع الخط في الجدول باللغة العربية (Traditional Arabic) وبحجم (10)، وباللغة الإنجليزية (Times New Roman) وبحجم (9)، وتكون العناوين الرئيسية في اللغتين بالبنط العريض. (Bold).

10. يلتزم الباحث برومنة المراجع العربية ( الأبحاث العلمية والرسائل الجامعية) ويقصد بها ترجمة المراجع العربية (الأبحاث والرسائل العلمية فقط) إلى اللغة الإنجليزية، وتضمنها في قائمة المراجع الإنجليزية (مع الإبقاء عليها باللغة العربية في قائمة المراجع العربية)، حيث يتم رومنة (Romanization / Transliteration) اسم، أو أسماء المؤلفين، متبوعة بسنة النشر بين قوسين (يقصد بالرومنة النقل الصوتي للحروف غير اللاتينية إلى حروف لاتينية، تمكن قراءة اللغة الإنجليزية من قراءتها، أي: تحويل منطوق الحروف العربية إلى حروف تنطق بالإنجليزية)، ثم يتبع بالعنوان، ثم تضاف كلمة (in Arabic) بين قوسين بعد عنوان الرسالة أو البحث. بعد ذلك يتبع باسم الدورية التي نشرت بها المقالة باللغة الإنجليزية إذا كان مكتوباً بها، وإذا لم يكن مكتوباً بها فيتم ترجمته إلى اللغة الإنجليزية.

#### مثال إيضاحي:

الشمري، علي بن عيسى. (2020). فاعلية برنامج إلكتروني قائم على نموذج كيلر (ARCS) في تنمية الدافعية نحو مادة لغتي لدى تلاميذ الصف السادس الابتدائي. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة حائل، 1(6)، 87-98.

Al-Shammari, Ali bin Issa. (2020). The effectiveness of an electronic program based on the Keeler Model (ARCS) in developing the motivation towards my language subject among sixth graders. (in Arabic). *Journal of Human Sciences, University of Hail*.1(6), 98-87

السميري، ياسر. (2021). مستوى إدراك معلمي المرحلة الابتدائية للإستراتيجيات التعليمية الحديثة التي تلي احتياجات التلاميذ الموهوبين من ذوي صعوبات التعلم. المجلة السعودية للتربية الخاصة، 18(1): 19-48.

Al-Samiri, Y. (2021). The level of awareness of primary school teachers of modern educational strategies that meet the needs of gifted students with learning disabilities. (in Arabic). *The Saudi Journal of Special Education*, 18 (1): 19-48.

11. يلي قائمة المراجع العربية، قائمة بالمراجع الإنجليزية، متضمنة المراجع العربية التي تم رومنتها، وفق ترتيبها الهجائي (باللغة الإنجليزية) حسب الاسم الأخير للمؤلف الأول، وفقاً لأسلوب التوثيق المعتمد في الجملة.

12. تستخدم الأرقام العربية أينما ذكرت بصورتها الرقمية. (Arabic... 1,2,3) سواء في متن البحث، أو الجداول و الأشكال، أو المراجع، وترقم الجداول و الأشكال في المتن ترقيماً متسلسلاً مستقلاً لكل منهما، ويكون لكل منها عنوانه أعلاه، ومصدره - إن وجد - أسفله.

13. يكون التقييم لصفحات البحث في المنتصف أسفل الصفحة، ابتداءً من صفحة ملخص البحث (العربي، الإنجليزي)، وحتى آخر صفحة من صفحات مراجع البحث.

14. تدرج الجداول والأشكال - إن وجدت - في مواقعها في سياق النص، وترقم بحسب تسلسلها، وتكون غير ملونة أو مظلمة، وتكتب عناوينها كاملة. ويجب أن تكون الجداول والأشكال والأرقام وعناوينها متوافقة مع نظام-APA

## رابعاً: توثيق البحث

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA7)

## خامساً: خطوات وإجراءات التقديم

1. يقدم الباحث الرئيس طلباً للنشر (من خلال منصة الباحثين بعد التسجيل فيها) يتعهد فيه بأن بحثه يتفق مع شروط المجلة، وذلك على النحو الآتي:  
أ. البحث الذي تقدمت به لم يسبق نشره (ورقياً أو إلكترونياً)، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه، ونشره في المجلة، أو الاعتذار للباحث لعدم قبول البحث.  
ب. البحث الذي تقدمت به ليس مستلاً من بحوث أو كتب سبق نشرها أو قدمت للنشر، وليس مستلاً من الرسائل العلمية للماجستير أو الدكتوراه.  
ج. الالتزام بالأمانة العلمية وأخلاقيات البحث العلمي.  
د. مراعاة منهج البحث العلمي وقواعده.  
هـ. الالتزام بالضوابط الفنية ومعايير كتابة البحث في مجلة حائل للعلوم الإنسانية كما هو في دليل الكتابة العلمية المختصر بنظام APA7
2. إرفاق سيرة ذاتية مختصرة في صفحة واحدة حسب النموذج المعتمد للمجلة (نموذج السيرة الذاتية).
3. إرفاق نموذج المراجعة والتدقيق الأولي بعد تعبئته من قبل الباحث.
4. يرسل الباحث أربع نسخ من بحثه إلى المجلة إلكترونياً بصيغة (word) نسختين و (PDF) نسختين تكون إحداها بالصيغتين خالية مما يدل على شخصية الباحث.
5. يتم التقديم إلكترونياً من خلال منصة تقديم الطلب الموجودة على موقع المجلة (منصة الباحثين) بعد التسجيل فيها مع إرفاق كافة المرفقات الواردة في خطوات وإجراءات التقديم أعلاه.
6. تقوم هيئة تحرير المجلة بالفحص الأولي للبحث، وتقرير أهليته للتحكيم، أو الاعتذار عن قبوله أولاً أو بناء على تقارير المحكمين دون إبداء الأسباب وإخطار الباحث بذلك
7. تملك المجلة حق رفض البحث الأولي ما دام غير مكتمل أو غير ملتزم بالضوابط الفنية ومعايير كتابة البحث في مجلة حائل للعلوم الإنسانية.
8. في حال تقرر أهلية البحث للتحكيم يخطر الباحث بذلك، وعليه دفع الرسوم المالية المقررة للمجلة (1000 ريال غير مستردة من خلال الإيداع على حساب المجلة ورفع الإيصال من خلال منصة التقديم المتاحة على موقع المجلة، وذلك

- خلال مدة خمسة أيام عمل منذ إخطار الباحث بقبول بحثه أولياً وفي حالة عدم السداد خلال المدة المذكورة يعتبر القبول الأولي ملغياً.
9. بعد دفع الرسوم المطلوبة من قبل الباحث خلال المدة المقررة للدفع، ورفع سند الإيصال من خلال منصة التقديم، يرسل البحث لمحكمين اثنين؛ على الأقل.
10. في حال اكتمال تقارير المحكمين عن البحث؛ يتم إرسال خطاب للباحث يتضمن إحدى الحالات التالية:
- أ. قبول البحث للنشر مباشرة.
  - ب. قبول البحث للنشر؛ بعد التعديل.
  - ج. تعديل البحث، ثم إعادة تحكيمه.
  - د. الاعتذار عن قبول البحث ونشره.
11. إذا تطلب الأمر من الباحث القيام ببعض التعديلات على بحثه، فإنه يجب أن يتم ذلك في غضون (أسبوعين من تاريخ الخطاب) من الطلب. فإذا تأخر الباحث عن إجراء التعديلات خلال المدة المحددة، يعتبر ذلك عدولاً منه عن النشر، ما لم يقدم عذراً تقبله هيئة تحرير المجلة.
12. يقدم الباحث الرئيس (حسب نموذج الرد على المحكمين) تقرير عن تعديل البحث وفقاً للملاحظات الواردة في تقارير المحكمين الإجمالية أو التفصيلية في متن البحث
13. للمجلة الحق في الحذف أو التعديل في الصياغة اللغوية للدراسة بما يتفق مع قواعد النشر، كما يحق للمحررين إجراء بعض التعديلات من أجل التصحيح اللغوي والفني. وإلغاء التكرار، وإيضاح ما يلزم.
14. في حالة رفض البحث من قبل المحكمين فإن الرسوم غير مستردة.
15. إذا رفض البحث، ورغب المؤلف في الحصول على ملاحظات المحكمين، فإنه يمكن تزويده بهم، مع الحفاظ على سرية المحكمين. ولا يحق للباحث التقدم من جديد بالبحث نفسه إلى المجلة ولو أجريت عليه جميع التعديلات المطلوبة.
16. لا ترد البحوث المقدمة إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر، ويخطر المؤلف في حالة عدم الموافقة على النشر.
17. ترسل المجلة للباحث المقبول بحثه نسخة معتمدة للطباعة للمراجعة والتدقيق، وعليه إنجاز هذه العملية خلال 36 ساعة.
18. لهيئة تحرير المجلة الحق في تحديد أولويات نشر البحوث، وترتيبها فنياً.

## المشرف العام

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

أ. د. عبد العزيز بن سالم الغامدي

## هيئة التحرير

رئيس هيئة التحرير

أ. د. بشير بن علي اللويش

أستاذ الخدمة الاجتماعية

أعضاء هيئة التحرير

أ. د. وافي بن فهد الشمري

أستاذ اللغويات (الإنجليزية) المشارك

أ. د. ياسر بن عايد السميري

أستاذ التربية الخاصة المشارك

أ. د. نوف بنت عبدالله السويداء

استاذ تقنيات تعليم التصميم والفنون المشارك

محمد بن ناصر اللحيدان

سكرتير التحرير

أ. د. سالم بن عبيد المطيري

أستاذ الفقه

أ. د. منى بنت سليمان الذبياني

أستاذ الإدارة التربوية

أ. د. نواف بن عوض الرشيدى

أستاذ تعليم الرياضيات المشارك

أ. د. إبراهيم بن سعيد الشمري

أستاذ النحو والصرف المشارك

## الهيئة الاستشارية

أ.د فهد بن سليمان الشايح

جامعة الملك سعود - مناهج وطرق تدريس

**Dr. Nasser Mansour**

University of Exeter. UK – Education

أ.د محمد بن مترك القحطاني

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - علم النفس

أ.د علي مهدي كاظم

جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان - قياس وتقويم

أ.د ناصر بن سعد العجمي

جامعة الملك سعود - التقييم والتشخيص السلوكي

أ.د حمود بن فهد القشعان

جامعة الكويت - الخدمة الاجتماعية

**Prof. Medhat H. Rahim**

Lakehead University - CANADA

Faculty of Education

أ.د رقية طه جابر العلواني

جامعة البحرين - الدراسات الإسلامية

أ.د سعيد يقطين

جامعة محمد الخامس - سرديات اللغة العربية

**Prof. François Villeneuve**

University of Paris 1 Panthéon Sorbonne

Professor of archaeology

أ. د سعد بن عبد الرحمن البازعي

جامعة الملك سعود - الأدب الإنجليزي

أ.د محمد شحات الخطيب

جامعة طيبة - فلسفة التربية

## فهرس الأبحاث

| رقم الصفحة | عنوان البحث   | م  |
|------------|---|----|
| 32 – 13    | أثر إستراتيجية التدوير في تنمية مهارات تمييز الصنف اللغوي والتحليل الإعرابي لدى طلاب الصف الثالث المتوسط<br>د. عبد العزيز بن محمد بن مانع الشمري                                      | 1  |
| 50 – 35    | الأزواجية في الدراسات النسائية في اللغة العربية<br>د. إيمان بنت عبد الله الشوشان  | 2  |
| 66 – 52    | التزكية المعاصرة للشهود، دراسة فقهية<br>د. عبد الرحمن بن علي الدجيلج  | 3  |
| 80 – 69    | الصور التعبيرية (Emojis) من منظور علم اللغة القضاي<br>د. بندر بن سبيل الشمري  | 4  |
| 94 – 83    | الزمنية وتجليات الذات: قراءة في شعر البردوني<br>د. محمد بن مشخص المطيري   | 5  |
| 119 – 97   | المعالجات التشكيلية للنباتات الطبيعية بمادة الراتنج لإنتاج حلي معاصرة<br>د. شذا بنت براهيم الاصحه أ. ندى بنت إبراهيم السيد الهاشم   | 6  |
| 136 – 121  | تأثير الفصول الافتراضية في تدريس الحاسب الآلي والمعلومات في ضوء النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا<br>د. خالد بن عبد المحسن فالج الشمري                                       | 7  |
| 158 – 139  | تقييم المستوى الكتابي لدى الطلاب الصم في مرحلتي الابتدائي والمتوسط في المملكة العربية السعودية ومقارنته بمستوى أقرانهم السامعين<br>د. أحمد بن سعيد الشبرمي                            | 8  |
| 178 – 161  | فاعلية برنامج إثرائي لتنمية التفكير الابتكاري لدى الطلاب الموهوبين بمدارس المرحلة المتوسطة بمدينة جدة<br>د. أحمد سعد الغامدي  | 9  |
| 199 – 181  | مساهمة الاستشعار عن بعد في دراسة أثر تطور شبكة الطرق على تشكل الجزر الحرارية في مدينة عنيزة<br>د. هيفاء علي الحشيبان  | 10 |
| 220 – 201  | المناصب القيادية للمرأة السعودية في ضوء التشريعات الحفوقية: دراسة تحليلية لواقع القيادات النسائية في المجتمع السعودي.<br>أ. ونام محمد عارف  | 11 |
| 240 – 222  | The Effectiveness of Grammarly App on Developing Some Grammar Rules for Middle School Students<br>د. أيمن عبد العزيز حسن فرحات  | 12 |
| 253 – 243  | The Level of Job Satisfaction of English Language Teachers in Kuwaiti Public Schools: A Case Study Measuring Job Satisfaction and Stressy<br>د. عباس بن هبر الشمري د. أحمد علي صهيوني | 13 |

المناصب القيادية للمرأة السعودية في ضوء التشريعات الحقوقية: دراسة تحليلية لواقع القيادات النسائية في المجتمع السعودي.

Leadership positions of Saudi women in light of legal legislation: Analytical study of the reality of women leaders in Saudi society.

أ. وئام محمد عارف

محاضر في تخصص علم الاجتماع، قسم الدراسات الاجتماعية،  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الملك سعود  
ORCID:0009-0007-6094-5702

Weaam Mohammed Arif

Lecturer in Sociology, Department of Social Studies,  
College of Humanities and Social Sciences, King Saud University

(قدم للنشر 2024/02/11، وقبل في 2024/03/14)

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع المناصب القيادية للمرأة السعودية في ضوء التشريعات الحقوقية، وذلك من حيث طبيعة العلاقات الهرمية بين النساء، مدى تكافؤ الفرص بين الجنسين في إشغال المناصب القيادية، ومدى وجود فجوة بين تطبيق التشريعات الحقوقية وواقع المناصب القيادية للمرأة. أيضاً معرفة إمكانات وعقبات التمكين القيادي. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة للحصول على تحليل متعمق لصور الواقع الاجتماعي، عن طريق إجراء مقابلات غير مقننة مع عينة عمدية قوامها (10) من القياديات في عدة جهات حكومية وخاصة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، أولاً: أن المرأة مازالت تواجه أسقف زجاجية غير مرئية وحواجز ضمنية تحول بينها وبين الوصول للمناصب القيادية، كالثقافة المجتمعية التي مازالت تصور المرأة بصفقتها تابعة وليست قائدة، ورفض الدمج المكاني في بيئة العمل والتي لا تجد قبولاً بين الجنسين. ثانياً: وجود فجوة بين التشريعات الحقوقية وما يجسده الواقع الحالي في التمثيل غير المتكافئ بين الجنسين في بيئة العمل من حيث التعيين، والترقية، والأجور، والامتيازات. ثالثاً: تواجد متلازمة ملكة النحل كمنط قيادي في العلاقات الهرمية بين النساء، رابعاً: الممكّنات والعقبات التي مكنت المرأة أو أقصتها عن المناصب القيادية، والتي كانت على المستوى الكمي والتشريعي والتنظيمي، والجنسدي، والمجتمعي، والفردى. وقدمت الدراسة توصيات مقترحة للتمثيل المتكافئ بين الجنسين في بيئة العمل، والذي بدوره يدعم المرأة لتقلدها المناصب قيادية.

الكلمات المفتاحية: المناصب القيادية، التشريعات الحقوقية، العلاقات الهرمية، كسر السقف الزجاجي، التوازن بين الجنسين.

Abstract

This study aimed to analyze the reality of leadership positions for Saudi women in light of human rights legislation, in terms of the nature of hierarchical relationships between women, the extent of equal opportunities between gender in occupying leadership positions, and the extent of the existence of a gap between the application of human rights legislation and the reality of leadership positions for women. Also revealing of the possibilities and obstacles of leadership empowerment. The study adopted case study approach, based on non probability sample, to obtain in depth analysis that reflect the social reality, by conducting unstructured interviews with (10) female leaders in several governmental and private agencies regions. The study reached several results, first: women still face invisible glass ceilings and implicit barriers that prevent them from reaching leadership positions, such as the societal culture that still portrays women as subordinates rather than leaders, and the rejection of spatial integration in the work environment, which is not accepted by both genders. Second, there is also a gender gap in the work environment in terms of promotion, wages and benefits. Thirdly: the presence of Queen Bee Syndrome as a leadership style. Fourthly, the possibilities and obstacles that enabled or excluded women from leadership positions, and they were at several levels, such as quantitative, legislative, organizational, gender, societal, and individual levels. The study presented strategies for equal representation between genders in the work environment, which supports women to reach leadership positions.

**Keywords:** leadership positions, human rights legislation, hierarchical relations, breaking the glass ciling, gender balance.

## مقدمة:

لمكانتها وإيماناً بدورها في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، نظراً لما تمثله المرأة من دور في نهضة الأمة سواء من خلال التربية أو من خلال عملها كقائدة في كافة القطاعات.

### مشكلة الدراسة:

المجتمع السعودي يمر بمحرك وتغير اجتماعي سريع على كافة الأصعدة لتحقيق الأهداف التي يصبوا إليها في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تحتاج إلى بيئة مُمكّنة، واستثمار طاقات، وسلوك إيجابي فعال، على مستوى النخب والقيادات لتحسين جودة الحياة ومستوى الرفاهية، كونها من الأمور الملحة لمواكبة تطور المجتمعات. لذلك تأتي مشاركة المرأة في جميع القطاعات مكماً وداعماً لدور الرجل على حد سواء. فالهدف من تمكين المرأة قيادياً ليس وجودها الكياني فقط، بقدر ما هو وسيلة لجعل المرأة شريك فعال ومساهم في تطور المجتمع وتحسين الصورة النمطية المترسخة عن المرأة داخل المجتمع السعودي، عن طريق إبراز كيف أن المرأة قادرة على تولي وإدارة مناصب قيادية مثلها مثل الرجل.

وموضوع تمكين القيادات المجتمعية والدور الفاعل للمرأة في صنع القرار مازال موضوعاً جديلاً يستحوذ اهتمام الباحثين. ويمكن القول أن الإشكالية لا تكمن فقط في مدى وجود القوانين والتشريعات، ولكن تكمن أيضاً في أنماط السلوك التقليدية السائدة والمسيطر على أفراد المجتمع، والأنبئة المجتمعية وواقعها، وتقبل إعادة ترتيب الأدوار الاجتماعية. وتكمن الإشكالية أيضاً في أن اعتلاء المرأة للمناصب القيادية قد يصطدم بسقف وهمي يمنعها من الوصول إلى تقلد هذه المناصب وهو ما يطلق عليه «السقف الزجاجي»، أي الحواجز المعلنة أو الضمنية الموجودة في طريق المرأة والتي تعيق وصولها إلى المناصب القيادية. فتبقى الأسقف الزجاجية لمشاركة المرأة وتمكينها قيادياً متعددة ومرتبطة بمسكنات وعقبات تشريعية ومؤسسية وجندرية ومجتمعية وفردية من جهة، وآليات تطبيق هذه المسكنات وتفعيلها على أرض الواقع من جهة أخرى. فالمشاركة القيادية للمرأة ودورها في صنع القرار لم يعد مطلباً خاصاً بالمرأة وحدها، وإنما مطلب تحتمه متطلبات التنمية المجتمعية.

فالمملكة العربية السعودية حرصت على تعزيز مكانة المرأة واتخاذ التدابير التي تكفل لها حماية حقوقها في كافة المجالات، السياسية والاجتماعية والاقتصادية. لذلك حرصت المملكة العربية السعودية على حماية الحقوق والحياة الكريمة للجنسين، بموجب الأنظمة واللوائح والاتفاقيات والمعاهدات الإقليمية والدولية، والتي انضمت لها المملكة وتعنى بتككين المرأة العاملة والنهوض بها وتعزيز دورها القيادي. ومن أهم تلك الاتفاقيات، اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة (حقوق الإنسان، 1979)، كما تم إصدار قرار مجلس الوزراء عام 2016 م، بالموافقة على رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والتي تتضمن خطاً وبرامج

تعد مواضيع المرأة من أهم المجالات التي يسعى الباحثين إلى البحث بها، لارتباطها بكافة مجالات الحياة الاجتماعية والثقافية، الاقتصادية والسياسية والقانونية. ونظراً لما تتطلبه التنمية الشاملة من مشاركة كافة الموارد البشرية، كان النهوض بتككين المرأة قيادياً ضرورة لمواكبة الواقع المتغير والتحولت المرافقة له، من حيث إزالة العوائق التي تواجهها، وتحديث البنى القانونية والإدارية وتطبيقها الفعلي لإدماج وتمكين المرأة قيادياً. فالدور الذي تقوم به المرأة داخل نطاق أسرتها هو مكمل لدورها على نطاق المجتمع والمشاركة الفاعلة فيه، باعتبارها فاعل اجتماعي لها دور ومكانة في المجتمع.

إن حقوق المرأة والمطالبة بمشاركتها في جميع القطاعات استطاع أن يفرض نفسه، وتحولت العديد من المطالب النسائية إلى قوانين مفعلة في العديد من الدول العربية. ولكن يبقى النهوض بوضع المرأة أمراً يتطلب تضافر جهود كل أبنية المجتمع. فعلى مستوى المناصب القيادية ظلت المرأة العربية بعيدة عن هذا المجال لفترة طويلة، ففي الوقت الذي تطورت فيه مشاركة المرأة وتمكينها في الغرب، تأخرت المرأة العربية في الحصول على العديد من حقوقها، ولم تتمكن من الوصول إلى المناصب القيادية إلا مؤخراً بعد الاعتماد على نظام الكوتا في بعض الدول العربية والذي سمح للمرأة الدخول إلى المعترك القيادي.

فقد تم مصادقة العديد من المجتمعات العربية على المعاهدات والاتفاقيات الدولية كالإعلان العالمي لحقوق الإنسان واتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، وتماشياً مع مصادقة المملكة لهذه الاتفاقيات أصبح النهوض بوضع المرأة أمراً ملحاً يتطلب تضافر جهود كل أبنية المجتمع. فمنذ عام 2005 م، والذي تولى فيه خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز الحكم، وأكبت سياسته إشراك المرأة في جميع المجالات وكان تمكينها القيادي أهمها، فالمرأة السعودية تعيش مرحلة تمكين غير مسبوقة على كافة الأصعدة. ومع رؤية المملكة 2030، أولى الملك سلمان بن عبد العزيز اهتماماً واضحاً لأهمية دور المرأة، وتنامى هذا الوعي بأهمية إشراك المرأة في تنمية المجتمع، وضمان حصولها على حقوقها كاملة.

فتسعى المملكة العربية السعودية بكل جهد إلى مواكبة الاتفاقيات الدولية التي تحتم بحقوق الإنسان بوجه عام وبحقوق المرأة على وجه الخصوص، مع الحفاظ على بعض نصوص الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالمرأة والتي تتعارض مع الدين الإسلامي، كما تسعى المملكة إلى تعديل الأنظمة الدولية لتتلاءم مع طبيعة المجتمع السعودي. وانطلاقاً من منظور المساواة، تعتمد أنظمة المملكة العربية السعودية القائمة على الشريعة الإسلامية مبدأ التكامل بين الجنسين مع مراعاة سمات وخصائص كل منهما. لذلك تم تمكين المرأة قيادياً وهيئة البيئة المناسبة لها تعزيزاً

المرأة في المجتمع وثقة القيادة الرشيدة بدور المرأة المحوري والحيوي. وبالنظر إلى ما تضمنته رؤية المملكة 2030، نجد تمهيداً للمرأة السعودية لمساهمتها في الحراك التنموي المجتمعي. فقد تم ترويج برامج الرؤية ومبادراتها التنفيذية بإعلان الرياض عاصمة للمرأة العربية 2020م، تحت شعار (المرأة وطن وطموح) تأكيداً لدور ومكانة المرأة في المملكة واستهدافاً لرفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل، وتقليص الفجوة بين القوى العاملة بين الجنسين. ومن جانب آخر تأتي مبادرات خطة التحول الوطني 2020 لتسير جنباً إلى جنب مع رؤية المملكة لتمكين المرأة، وإعداد استراتيجية لتنظيم العمل عن بعد لتوسيع خيارات العمل للمرأة العاملة، من خلال وضع تشريعات وأنظمة وضوابط لمزاولة العمل عن بعد، والعمل المرن لزيادة فرص عمل سكان المناطق الأقل نمواً وتعليماً. كما تم تفعيل مراكز ضيافة الأطفال في مقرات العمل بهدف خلق بيئة عمل جاذبة ومحفزة للمرأة. أيضاً تم التعاون مع تطبيقات النقل لتقديم خدمات بجودة عالية وتكلفة مناسبة تسهل نقل المرأة من وإلى مكان العمل لدعم استقرارها الوظيفي (رؤية المملكة العربية السعودية 2030).

ومن مؤشرات تمكين المرأة وانعكاس جهود وإنجازات رؤية المملكة ومبادراتها، تضاعف نسبة المشاركات في سوق العمل، كما يوضحه الجدول أدناه، (تمكين المرأة، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية).

تنموية تشمل قطاعات اقتصادية واجتماعية، لجعل المملكة أتمودجاً رائداً على جميع الأصعدة، ومن هذه البرامج مراجعة الأنظمة وقياس الأداء، التحول الوطني، حقوق الإنسان كالحق في الأمن و الصحة، التربية والتعليم، التدريب والعمل، حماية الأسرة، تمكين المرأة وتعزيز مشاركتها في الحياة السياسية والثقافية والأنشطة الرياضية والتفهيية، ومشاركتها الفعالة في المجال الأمني والقانوني (رؤية المملكة العربية السعودية 2030).

كما تم تحديد 62 مبادرة كجزء من برامج تحقيق الرؤية تركز على تمكين المرأة والأسر. وتماشياً مع هذه التحولات في مسيرة المرأة السعودية وتمكينها، سنت التشريعات والقوانين الخاصة لحمايتها (رؤية المملكة العربية السعودية 2030). ومن مبدأ تكافؤ الفرص في مكان العمل وتحقيق المساواة، تم إنشاء مركز تحقيق التوازن بين الجنسين بهدف تنسيق الجهود بين أجهزة الدولة لتحقيق التوازن بين الجنسين وسد الفجوة بينهما. أيضاً يهدف المركز إلى تقديم مبادرات ومشاريع وعقد برامج تدريبية، منها برنامج بناء بيئة عمل تشاركية بين الجنسين (مركز تحقيق التوازن بين الجنسين، معهد الإدارة العامة).

وإذا تتبعنا مسيرة التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والمدنية للمرأة السعودية والتي بدأت منذ عام 2015 م، وصولاً إلى 2024 م، نجد إجراءات فعلية على أرض الواقع عززت مكانة

### جدول 1

مؤشرات تمكين المرأة وفق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

| إسم المؤشر  | مستهدف 2019 | مستهدف 2020 |
|---|-------------|-------------|
| نسبة النساء السعوديات في الخدمة المدنية.                        | 41,40 %     | 42,00 %     |
| نسبة الفجوة النوعية بين النساء والرجال في وظائف الخدمة المدنية. | 49,51 %     | 48,31 %     |
| نسبة القيادات النسائية في الخدمة المدنية من المرتبة 11 فما فوق. | 3,5 %       | 5 %         |

العمل لعام 2022م). كما يوضح الجدول أدناه مؤشر مشاركة المرأة في التمكين بحسب وزارة الموارد البشرية لعام 2022م (المرصود الوطني للمرأة).

كما يلاحظ انخفاض معدل البطالة للسعوديين الإناث إلى 20,20 % في عام 2022 (الهيئة العامة للإحصاء، إحصاءات سوق

### جدول 2

مؤشر مشاركة المرأة في التمكين بحسب وزارة الموارد البشرية لعام 2022م.

| المتغير  | قيمة المتغير لعام 2022م |
|--|-------------------------|
| عدد العاملات من الإناث في المناصب العليا في القطاعات الحكومية. | 1943                    |
| عدد العاملات من الإناث في المناصب الإدارية في القطاع الخاص.    | 178498                  |
| عدد العاملات على مرتبة وزير أو ما يعادلها.                     | 7                       |
| عدد العضوات في مجلس الشورى.                                    | 30                      |

فوالواقع قد يحمل عوائق وعراقيل تحول دون استفادة القطاعات والمؤسسات المجتمعية من طاقة المرأة ويحول من التطبيق الفعلي لهذه القوانين والتشريعات السعودية التي نصت على تمكينها، ولعل من أبرز هذه العراقيل ظاهرة السقف الزجاجي، هذه الظاهرة التي قد تعيق من التقدم الوظيفي للمرأة العاملة وتمنعها من الوصول إلى المناصب القيادية، ومدى تطابق الواقع الحالي للمرأة مع ما حظيت به من حماية قانونية وشرعية. فالأسقف الزجاجية تعتبر عثرة أمام المرأة للوصول للمناصب القيادية المجتمعية، حيث تمثل عقبات غير مرئية. فالإرث الاجتماعي وما يحمله من نسق ثقافي وقيمي مازال يعكس صورة نمطية للمرأة باعتبارها عنصر تابع وليس عنصر فاعل في المجتمع، وغير قادر على التوافق ما بين دورها القيادي ومسؤوليات الأسرة.

ونجد على الرغم من اعتلاء المرأة رأس الهرم القيادي في المجتمع السعودي، وعلى الرغم من مسيرتها وتمكينها وكسرها للأسقف الزجاجية المجتمعية ووصولها إلى المراكز القيادية، إلا أن وجهات النظر بشأن أحقية تقلد المرأة للمناصب القيادية مازالت متباينة ما بين حقها في تبوء هذه المناصب وتكافؤها مع الرجل، وما بين عدم جدارتها في تقلد المناصب القيادية. كما قد يعزى هذا التباين إلى تدني السلوك القيادي الفعال على مستوى النخب من القيادات، وتدني التخطيط والتفويض على مستوى القطاعات والمؤسسات المجتمعية.

أيضاً هذا التمكين قد يخلق أسلوب ونمط قيادي تنتهجه المرأة في حياتها المهنية خاصة في المجتمعات التي يسيطر عليها الذكور عن طريق التمييز بين الذكر والأنثى، كمتلازمة ملكة النحل القائمة على التمييز بين النساء أنفسهن، فالقيادات ينظرن إلى النساء الأخريات على أنهن يشكن تهديماً لهن، وقد يتفوقن عليهن في الأداء، فيعزلن النساء في المناصب التنفيذية الدنيا لحماية أنفسهن. فخصائص متلازمة ملكة النحل تتبنى أساليب دفاعية واستخدامها ضد النساء كتنمر، ومحاولة للقضاء على المنافسة بين النساء وممارسة السيطرة عليهن وقمعهن (Mufti et al, 2021). فالتوقع من المرأة بعد صراعها للوصول إلى المناصب القيادية وكسر الأسقف الزجاجية، أن تساعد مثيلاً في تخطي هذه الأسقف، وليس أن تكون هي بحد ذاتها سقف زجاجي وتمارس أنماط قيادية تسلطية، وهيمنة ذكورية لتحول بين النساء والمناصب القيادية، اعتقاداً منها بأنه من الواجب على غيرها من النساء سلوك نفس الطريق الصعب الذي سلكته هي من قبل، أو بتعبير آخر اعتقادها أن على غيرها من النساء أن يعانين نفس المعاناة التي واجهتها لبلوغها منصباً قيادياً.

لذلك يظل تسكين المناصب القيادية للمرأة من التحديات التي تواجه المجتمعات العربية بشكل عام والمجتمع السعودي بشكل خاص، وفي ضوء المناصب القيادية الشاغرة في أجهزة الدولة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، وضرورة إشغالها بكفاءات تمتلك مهارة القيادة، والإدارة، وتناسب مع معطيات هذه المناصب وبرامجها وخططها ومستوى الإدارة فيها (العليا، الوسطى، الدنيا)،

ومن جهود المملكة أيضاً تمكين المرأة في الخدمة المدنية وتعزيز دورها القيادي من خلال استثمار طاقتها وقدرتها وزيادة مشاركتها وتقلدها لمناصب قيادية مجتمعية في الأجهزة الحكومية، وذلك عن طريق المنصة الوطنية التفاعلية للقيادات النسائية، وهي إحدى مبادرات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وتحتوي على قاعدة بيانات القيادات الوطنية النسائية في القطاع العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني، وتعمل كأداة تمكن الجهات المعنية بالتواصل وترشيح القيادات للمناصب، وإدارة الوفود الرسمية في المحافل الدولية. حيث بلغ عدد المسجلات في المنصة ما يزيد عن 7000 مسجلة، وتم تدريب 1700 قيادية في مختلف القطاعات العامة والخاصة (تمكين المرأة، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية).

كما تم تأسيس المرصد الوطني لمشاركة المرأة في التنمية في عام 2019 م، لرصد مشاركة المرأة في التنمية ليكون مرجعاً قياسياً لمنظمات المجتمع المدني لبناء وقياس مؤشرات دور المرأة في التنمية، وتزويد الجهات المستفيدة بالبيانات والدراسات الداعمة لتعزيز مشاركة المرأة (المرصد الوطني للمرأة). وبناء على ما تضمنته خطط التنمية من بنود تمكن المرأة، فقد تم إسناد العديد من المناصب القيادية وإشغالها من قبل المرأة، ما بين تقلدها لنائب وزير، وكيلة وزير، أمين عام لمجلس الوزراء، سفيرة، ملحق ثقافي، إلى تقلدها لمدير عام بوزارة أو هيئة أو قطاع.

فالمملكة العربية السعودية بذلت جهوداً لتحقيق المساواة بين الرجال والنساء في بيئة العمل والأجور، التعليم والتدريب، المنح والإعانات، والصحة والدعم الاجتماعي. ووفقاً للأنظمة والقوانين الصادرة من المملكة، تم تعزيز حقوق المرأة في الأنظمة العائلية، وقانون العمل وتمكين المرأة العاملة، وحق المشاركة السياسية، وحق إجراء الخدمات الحكومية الخاصة بما يهدف لتحسين حياتها من الناحية القانونية والاقتصادية، كما حظيت المرأة اهتمام كبير من الجهات ذات الصلة كوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وذلك بتخصيص أحد أهداف الرؤية لضمان زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل وتمكينها اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً وعلمياً وثقافياً وعلى جميع المستويات، فتم إصدار العديد من القرارات والأنظمة والتشريعات التي تعزز مكانتها في المجتمع وبذلك أصبحت شريكاً فعالاً في التنمية الوطنية.

لكن رغم ما تشهده المملكة العربية السعودية من تقدم في كسر الأسقف الزجاجية لتقلد المرأة لمناصب قيادية في مختلف الميادين، إلا أن جدلية تمكين المرأة قيادياً في المجتمع السعودي مازالت قائمة، فهناك من يرى أن ولوج المرأة للمعترك القيادي في بدايته ولا يعكس الدور المأمول منها. وفي المقابل هناك من يرى أن المرأة تعيش حالة تمكين قيادي وصل ذروته نتيجة تضافر جملة من القوانين والتشريعات والأنظمة وتطبيقها على أرض الواقع. لذلك تظل جدلية تسكين المناصب القيادية للمرأة السعودية من التحديات التي تواجه المجتمع السعودي، وقد يحسمها محاولة تحليل واقع المناصب القيادية للمرأة السعودية.

صانعي القرار في المجتمع من إعادة النظر إلى أهمية تمكين المرأة قيادياً وإعطائها مزيد من الصلاحيات القيادية لإبراز دورها في تنمية المجتمع السعودي.

#### أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس للدراسة هو تحليل واقع المناصب القيادية للمرأة السعودية في ضوء التشريعات الحقوقية، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على طبيعة العلاقات الهرمية بين النساء.
2. التعرف على مدى تكافؤ فرص إشغال المناصب القيادية بين الجنسين.
3. التعرف على مدى وجود فجوة بين تطبيق التشريعات الحقوقية وواقع المناصب القيادية للمرأة.
4. التعرف على الممكّنات التي مكّنت المرأة قيادياً، والعقبات التي أحالت بينها وبين الوصول للمناصب القيادية.

#### تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيس للدراسة هو، ما واقع المناصب القيادية للمرأة السعودية في ضوء التشريعات الحقوقية، ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما طبيعة العلاقات الهرمية بين النساء.
2. ما مدى تكافؤ فرص إشغال المناصب القيادية بين الجنسين.
3. ما مدى وجود فجوة بين تطبيق التشريعات الحقوقية وواقع المناصب القيادية للمرأة.
4. ما الممكّنات التي مكّنت المرأة قيادياً، والعقبات التي أحالت بينها وبين الوصول للمناصب القيادية.

#### مفاهيم الدراسة:

##### المناصب القيادية:

نظراً لعدم وجود مفهوم محدد ومتفق عليه للمناصب القيادية، سيتم اعتماد تعريف وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والذي يشير إلى كل المناصب الوظيفية القيادية العليا في الأجهزة الحكومية في الخدمة المدنية، والموجودة في جميع القطاعات الحكومية من المرتبة الحادية عشرة فما فوق (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، تمكين المرأة في الخدمة المدنية).

ويقصد بها في هذه الدراسة، المناصب القيادية التي تشغلها المرأة السعودية في الفئة العمرية من 25 سنة فما فوق، وتتولاها الكوادر النسائية بكافة الصلاحيات والواجبات الممنوحة لهذه المناصب القيادية، وعلى كافة القطاعات الحكومية والخاصة والغير ربحية. والمنصب القيادي في القطاع الحكومي من المرتبة الحادية عشرة فما فوق، أما المنصب القيادي في القطاع الخاص والغير

يظل هناك محدودية في إسناد المناصب القيادية للمرأة في الجهات الحيوية، كالوزارات والهيئات والمؤسسات بمختلف مجالاتها. فالتوازن بين الجنسين في الإدارة العليا يُعرف بوجود نسبة 40 إلى 60% من الجنسين في المناصب (منظمة العمل الدولية، 2019)، لذلك فإن إعادة هيكلة المناصب القيادية وتأهيل شاغليها مطلب تنموي، فالتنوع بين الجنسين عنصر رئيس في التنمية المستدامة. ومن هذا المنطلق، كانت الحاجة لهذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل واقع المناصب القيادية للمرأة السعودية في ضوء التشريعات الحقوقية، من حيث طبيعة العلاقات الهرمية بين النساء، وما يجسده الواقع الحالي للمناصب القيادية للمرأة في التمثيل المتكافئ أو غير المتكافئ، ومدى وجود فجوة بين تطبيق التشريعات الحقوقية وواقع المناصب القيادية للمرأة. أيضاً الوقوف على ممكّنات وعقبات التمكين القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية.

#### الأهمية النظرية العلمية:

أولاً: تعد هذه الدراسة من الدراسات المتخصصة في علم الاجتماع بشكل عام، وعلم اجتماع القانون بشكل خاص. من حيث معرفة الواقع التمكيني القيادي للمرأة السعودية في ضوء القوانين والتشريعات السعودية والتي تم بموجبها إقرار تمكين المرأة. إلى جانب التعرف على الفجوة ما بين الواقع والمأمول، والنص والتطبيق، ومن حيث مدى فعالية القوانين والأنظمة ومدى مساندتها للمرأة وتمكينها قيادياً.

ثانياً: تعزيز مفهوم التمكين القيادي ودور الواقع بأبعاده الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والقانونية والإعلامية، وإبراز دور المؤسسات الداعمة لحقوق المرأة.

ثالثاً: إلقاء الضوء على واقع تمكين المرأة قيادياً، والوقوف على الأسقف الزجاجية وطبيعة العلاقات الهرمية بين النساء، والتي تحول دون تقلدهن مناصب قيادية، إلى جانب الوقوف على الممكّنات التي ساعدت المرأة على كسر هذه الأسقف الزجاجية وتحطيمها.

#### الأهمية التطبيقية العملية:

أولاً: تأتي هذه الدراسة استجابة لتحقيق أهداف الخطط التنموية في المملكة والتي تدعم المشاركة الفعالة للمرأة في النهضة التنموية، وإبراز واقع الدور القيادي ومدى وجود أسقف زجاجية لم تُكسر بعد.

ثانياً: إسهام هذه الدراسة في نشر الوعي الحقوقي للمجتمع السعودي وأفراده، من خلال توفير بيانات وإحصاءات عن دور الواقع في تمكين القيادات النسائية ومدى تطابقه مع القوانين والتشريعات السعودية وإتاحتها للجهات الحكومية المختصة والجهات المهتمة بدراسات المرأة.

ثالثاً: تمهد هذه الدراسة لمزيد من الدراسات الأخرى في مجالات اجتماعية وتنموية وقانونية وحقوقية، كما قد تفيد

- الواقع القانوني: المتمثل في الحقوق والقوانين والتشريعات الخاصة بالمرأة السعودية ومدى تطبيقها، والمتعلقة بتمكين المرأة في سوق العمل في جميع المجالات وطبيعة الوظائف التي تتقلدها مثلها مثل نظيرها الرجل.
- الواقع الإعلامي: المتمثل في مدى مواكبة الإعلام السعودي بمختلف الوسائل في صنع وبث محتوى يتلاءم مع التحولات المجتمعية في المملكة العربية السعودية لقضايا المرأة، لتغيير الصورة النمطية السائدة عنها وإعادة تشكيل وعي الأفراد، وتسليط الضوء على نماذج من القيادات النسائية من جهة، والدور التقليدي للمرأة من جهة أخرى، والموازنة بين مسؤوليات العمل والحياة.

### السقف الزجاجي:

تم تعريفه من قبل مكتب العمل بحكومة الولايات المتحدة الأمريكية بأنه "الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحيز اتجاهي أو تنظيمي يمنع الأفراد المؤهلين من الوصول إلى المناصب العليا في منظماتهم"، أي غياب الأسباب الموضوعية التي تمنع المرأة للوصول إلى المناصب العليا. فالسقف الزجاجي ناتج عن تحيز اتجاهي بسبب أفكار وانطباعات معينة حول أداء المرأة، وعن تحيز تنظيمي من المؤسسة لصالح الرجل (موفق وهيش، 2015).

ويقصد به في هذه الدراسة، العقبات التشريعية والمؤسسية والجنسانية والمجتمعية والفردية، التي تواجه المرأة وتحول دون تمكينها قيادياً رغم كفاءتها من جهة، ومن جهة أخرى معرفة امکانات ذات الصلة بكسر السقف الزجاجي والتي ساعدت المرأة وتمكينها قيادياً.

### متلازمة ملكة النحل:

تمنح تسمية ملكة النحل للنساء المهيمات اللاتي يسعين لتحقيق النجاح الفردي في أماكن العمل التي يهيمن عليها الذكور، من خلال التكيف مع الثقافة الذكورية وإبعاد أنفسهن عن النساء الأخريات نفسياً وجسدياً. وعلى رغم الاعتقاد السائد بتحيز الرجال ضد النساء في المناصب القيادية، إلا أن هناك قيادات يملن إلى التنافس الشديد وعدم الرغبة في دعم المرؤسات في المراتب الوظيفية الوسطى والدنيا (Kanter, 1977; Staines et al., 1974; Faniko et al., 2020).

ويقصد بها في هذه الدراسة، المرأة التي نجحت في الوصول للمناصب القيادية في بيئة عملها، إلا أنها تقف حاجزاً أمام مساعدة مثيلاتها من النساء ليحققن ما وصلت إليه. كما يشمل التعريف، السلوكيات التي تظهرها المرأة القيادية كتنبيها هيمنة ذكورية عند تعاملها مع مرؤسيتها من النساء.

### الدراسات السابقة:

دراسة العايد (2021) بعنوان "التحديات التي تواجه القيادات النسائية السعودية في مؤسسات القطاع العام"، هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه القيادات النسائية

ربحي، فهي المناصب التي تشغل فيها المرأة منصب مدير إدارة أو رئيس إدارة.

### التشريعات الحقوقية الخاصة بتمكين المرأة:

هي القرارات والتشريعات والأنظمة التي تعزز مكانة المرأة في المجتمع لتصبح شريكاً فاعلاً في التنمية الوطنية في جميع المجالات، الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والثقافية وغيرها، وعلى جميع المستويات (تمكين المرأة، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية) وتشمل:

- مبادرة تمكين المرأة في الخدمة المدنية وتعزيز دورها القيادي.
- دعم الشمولية والتنوع في سوق العمل.
- التوعية بالسياسات المتعلقة بالمرأة في سوق العمل.
- تشجيع التطور الوظيفي للمرأة.
- تطوير التشريعات التنظيمية التي تدعم عمل المرأة في سوق العمل.
- مبادرة التدريب والتوجيه القيادي.
- مبادرة تشجيع العمل المرن.
- توفير خدمات رعاية الأطفال للنساء العاملات.
- دعم وتسهيل نقل المرأة.
- دعم التوظيف لرفع المهارات.

ويقصد بها في هذه الدراسة التشريعات الحقوقية المتعلقة بتمكين المرأة في مختلف مناحي الحياة لتحقيق زيادة مشاركتها في سوق العمل، ومكافحة التمييز بهدف تعزيز التنمية المستدامة وتحقيق رؤية المملكة 2030.

### الواقع:

الواقع يعني حالة الشيء كما هو موجود الآن، أي الوضع الواقعي أو الفعلي (معجم اللغة العربية المعاصرة، 2008).

والواقع في هذه الدراسة هو ما تشهده المملكة العربية السعودية، ووفقاً للمرحلة التي يمر بها المجتمع الحالي في ضوء رؤية المملكة 2030، والقوانين والأنظمة المستحدثة، وواقع المناصب القيادية للمرأة السعودية. والواقع في هذه الدراسة يشمل الأبعاد التالية:

- الواقع الاجتماعي: المتمثل في مدى تعزيز أو تهميش المجتمع السعودي لتقلد المرأة السعودية مناصب قيادية في شتى المجالات، ومدى الاعتراف بالتشريعات والقوانين المستحدثة بالحقوق المتساوية والفرص المتكافئة بين الجنسين.

- الواقع الثقافي: المتمثل في الموروث الثقافي ومنظومة القيم والعادات التي تعارف عليها أفراد المجتمع السعودي، من حيث سيطرة وهيمنة بعض الأفكار والمفاهيم المتصلة بدور المرأة في التنمية كعضو فاعل مثلها مثل الرجل.

الوظيفي.

دراسة غنيم (2020) بعنوان "التميز القيادي النسائي وواقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة النسائية في المجال الأكاديمي والتحديات التي تواجهها المرأة السعودية، وشملت عينة البحث مجموعة من القيادات الأكاديمية كالكليات ومشرفات الأقسام ونائبات لوحات مختلفة. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها، أولاً: أن القيادة النسائية لا تفرق في فاعليتها عن القيادة الذكورية، حيث إن تأثير الأداء القيادي أعلى من تأثير جنس القائد. ثانياً: من التحديات التي تواجه المرأة في مجال القيادة الأكاديمية هي تحديات تنظيمية واجتماعية، كتقديم القيادة الرجالية على القيادة النسائية، وضبابية التواصل بين الجنسين.

دراسة أبا الخليل (2020) بعنوان "إدارة النساء للنساء، العلاقات الهرمية والتأثير المهني"، هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة النساء للنساء وكيفية تأثير ذلك على العلاقات والمسار المهني، أيضاً التعرف على كيفية إدراك الموظفين لدور المرأة في المناصب القيادية العليا في تطوير حياتهن المهنية. وشملت عينة البحث مجموعة من الموظفات العاملات في القطاع العام في المملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها، أولاً: أن العلاقات بين الموظفات والمديرات معقدة ومتشابهة ومتأثرة بعوامل اجتماعية وثقافية وتنظيمية. ثانياً: وجود تضامن بين النساء في بيئة العمل، إلا أن هذا الدعم قد يكون مشروط ومحدود. ثالثاً: وجود نساء في المناصب العليا يقمن بعقولة التقدم المهني للموظفات. دراسة مباركي (2020) بعنوان "دور جامعة الملك خالد في تنمية القيادات النسائية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تقوم به جامعة الملك خالد في تنمية القيادات النسائية، وشملت عينة البحث بعض القيادات النسائية في الجامعة. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها، أولاً: أن مستوى فريق العمل ومهارات القيادة داخل الجامعة يعتبر متوسط. ثانياً: أن دور القيادة في تشجيع فريق العمل والتخطيط أحياناً يتم تفعيله بشكل جيد من قبل الجامعة. ثالثاً: يتم تطوير المهارات لدى القيادات وتتوافر برامج مخصصة لإعداد وتهيئة القيادات المستقبلية. رابعاً: توافر سياسات وإجراءات مكتوبة لتسهيل عمل القيادات.

دراسة الشافعي (2020) بعنوان "اتجاهات القيادات النسائية حول الحراك الاجتماعي للمرأة السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030"، والتي هدفت إلى التعرف على اتجاهات القيادات النسائية حول الحراك الاجتماعي للمرأة السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، وشملت عينة البحث مجموعة من القيادات النسائية من جامعة الحدود الشمالية على كادر عميدة ووكيلة ورئيسة قسم وفئات أخرى. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها، أولاً: أن استجابات القيادات النسائية حول مساهمة تطوير رأس المال البشري، من خلال التعليم بما يوائم احتياجات سوق العمل

السعودية في القطاع العام، وشملت عينة البحث مجموعة من القيادات النسائية. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها، أولاً: تدني نظرة القائد الإداري لعمل المرأة، وعدم القناعة والثقة بقراراتها وآرائها. ثانياً: عدم وجود اختلاف في التحديات التي تواجه القيادات النسائية في مؤسسات القطاع العام باختلاف خصائصهن الشخصية.

دراسة زبير وآخرون (2021) بعنوان "أثر تمكين المرأة السعودية بكسر السقف الزجاجي على تعزيز دورها في القيادة والريادة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين المرأة السعودية بكسر السقف الزجاجي على تعزيز دورها في القيادة والريادة من حيث ضعف تمثيل المرأة السعودية في المناصب القيادية والإسهام في قيادة المشاريع الابتكارية. وشملت عينة البحث مجموعة من رائدات والقيادات النسائية من مواقع سيدات الأعمال الالكترونية والفعاليات التي تم إقامتها من قبل سيدات الأعمال. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها، أولاً: الثقة بالنفس من العوامل التي أدت إلى نجاح المرأة وفعاليتها في المناصب القيادية. ثانياً: تمتع المرأة بالمهارات عزز دورها بكسر السقف الزجاجي.

دراسة (Mufti,etal 2021) بعنوان "متلازمة ملكة النحل جزء من السياسة الجنسية أو نمط نمطي جنساني آخر"، هدفت الدراسة إلى استكشاف الصورة النمطية للملكات النحل في المؤسسات المالية في باكستان بين المرأة في المناصب القيادية ومروءسيها، من خلال التعرف على عوامل ظاهرة متلازمة ملكة النحل وكذلك السياسة الجنسية السائدة. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها، أولاً: أن ظاهرة ملكة النحل هي صورة نمطية قائمة على النوع الاجتماعي إلى جانب كونها جزء من السياسة الجنسية التي تحدث في القطاع المصرفي لأنه قطاع يهيمن عليه الذكور. ثانياً: أن هناك قبولاً بين الإناث وأن القائدات يساعدن زميلاتهن على النمو في القطاع المصرفي.

دراسة الحمودي (2020) بعنوان "إعداد واختيار وتطوير القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إعداد واختيار وتطوير شاغلات المناصب القيادية النسائية في الأجهزة الحكومية في المملكة، من حيث دور الأبعاد الإدارية والتنظيمية والسلوكية في إعداد القيادات النسائية، والتعرف على معايير اختيار القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية، وشملت عينة البحث القيادات النسائية في المناصب القيادية الإدارية العليا التابعة لنظام الخدمة المدنية في مختلف الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها، أولاً: غياب إعداد وتهيئة القيادات النسائية لشغل المناصب القيادية قبل أو بعد تكليفهن. ثانياً: غياب ترسيخ قيم وممارسات داعمة لمفهوم تقبل المرأة كقائدة وإعدادها لتولي المناصب القيادية. ثالثاً: لا توجد خطة لبناء القيادات وإعدادهن داخل المنظمات الحكومية، ولا توجد خطة بناء واضحة للجنسين وضعف دور تقييم الأداء

بحرية تامة دون تحديد إجابة من الخيارات المحددة. لذلك تتميز بالمرونة والشفافية من جانب المبحوث للتعبير عن وجهة نظره.

### مجالات الدراسة:

**المجال البشري:** قيادات نسائية سعودية تم اختيارهن من المرصد الوطني للمرأة، مجلس شؤون الأسرة، إدارة تمكين المرأة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، جامعة الملك سعود، هيئة حقوق الإنسان، وهيئة السوق المالية. بالإضافة إلى المسؤولين العاملين (ذكور وإناث) في مركز تحقيق التوازن بين الجنسين في معهد الإدارة العامة في مدينة الرياض.

**المجال المكاني:** تمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة، مدينة الرياض.

**المجال الزمني:** طبقت هذه الدراسة عام 1445 هـ، وذلك خلال الفترة الزمنية من 1445/4/1 إلى 1445/7/23.

### أساليب تحليل البيانات الكيفية:

• عملية التحليل تعتمد بشكل أساسي على ترميز البيانات (Coding)، وعليه فإن الدراسة الحالية اتبعت خطوات تحليل الموضوعات (Thematic analysis)، كما ورد في (King & Horrocks, 2010).

• تفرغ المقابلات حيث تبدأ عملية التحليل مع أول سطر من تفرغ المقابلات، وتتميز المقابلة الأولى بانقاش الموضوعات (Emergent themes)، بشكل تلقائي خصوصاً مع إتاحة المجال للمبحوثين بالتحدث واعطاء تفاصيل أكثر. حيث فرغت الباحثة المقابلة الأولى والتي كانت مدتها خمس وأربعون دقيقة، واستغرق تفرغها ساعة ونصف. وتم خلال التفرغ تظليل بعض الكلمات التي ترتبط بموضوع البحث، وكتابة الملاحظات بجانبها لتساعد الباحثة في المقابلات اللاحقة. وتم تكرار العملية مع المقابلات الأخرى. وبعد قراءة جميع المقابلات أكثر من مرة والتشعب منها، تم استبعاد الموضوعات التي لا ترتبط بموضوع البحث، ويطلق على هذه العملية (Fa-miliarization).

• البدء بعملية التحليل الكيفي عبر برنامج (MAXQ-DA, 2022)، وتم تحليل البيانات على ثلاثة مراحل، كالتالي:

• المرحلة الأولى وهي الترميز الوصفي (Descriptive coding): ترميز النصوص، حيث تم في هذه المرحلة تظليل واستخراج النصوص المرتبطة بأسئلة البحث.

• المرحلة الثانية وهي الترميز التفسيري (Interpretive coding): فلترة الرموز الوصفية بشكل أكبر بناءً على تفسيراتها ومعانيها وارتباطها بموضوع الدراسة، عن طريق العودة للنصوص المستخرجة وقراءتها والتأكد من تمثيلها

في الحراك الاجتماعي للمرأة السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030 كانت إيجابية. ثانياً: أن الاستجابات حول إتاحة فرص العمل للجميع يساعد في الحراك الاجتماعي للمرأة السعودية كانت إيجابية أيضاً. ثالثاً: لا يوجد اختلاف في اتجاهات القيادات النسائية حول أبعاد الحراك الاجتماعي للمرأة السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030 طبقاً لتغير العمر ومتغير الكادر الوظيفي.

دراسة ابن الشميلان (2016) بعنوان "القيادة السعودية النسائية بين الفرص والتحديات في القطاع الحكومي"، هدفت الدراسة إلى تقييم الوضع الراهن لقيادة المرأة السعودية في القطاع الحكومي ومعرفة التحديات التي تواجهها للوصول إلى المراكز القيادية، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها، أولاً: ضرورة تفعيل الدور القيادي للمرأة والتركيز على نواحي التشجيع والإعانة للوصول المرأة السعودية لمكانتها القيادية في الإدارة. ثانياً: إخضاع تولي المرأة الوظائف القيادية للتجربة والمراقبة، ثالثاً: طبيعة الحياة الاجتماعية قد تكون سبب رئيس في عدم تولي المرأة الوظائف القيادية.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في معرفة طبيعة العلاقات الهرمية بين القيادات النسائية من حيث مدى تواجد النمط القيادي المتمثل في متلازمة ملكة النحل، ومعرفة فرص التكافؤ بين الجنسين، أيضاً التعرف على إمكانات ومعوقات التمكين القيادي. إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة، في أنها تحاول معرفة الفجوة ما بين التمكين وآليات التفعيل، لتحليل واقع المناصب القيادية في ضوء التشريعات الحقوقية.

### الإجراءات المنهجية:

نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات التحليلية، التي تتميز بدرجة عالية من العمق والتحليل، والقدرة على تفسير الواقع ومعرفة الأسباب الكامنة وراء الظواهر والمشكلات والتنبؤ بها.

**منهج الدراسة:** منهج دراسة الحالة، للحصول على تحليل متعمق يصور الواقع الاجتماعي.

**مجتمع الدراسة:** قيادات نسائية سعودية تم اختيارهن من المرصد الوطني للمرأة، مجلس شؤون الأسرة، إدارة تمكين المرأة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، جامعة الملك سعود، هيئة حقوق الإنسان، وهيئة السوق المالية. بالإضافة إلى المسؤولين العاملين (ذكور وإناث) في مركز تحقيق التوازن بين الجنسين في معهد الإدارة العامة في مدينة الرياض.

**عينة الدراسة:** عينة عمدية، وهي أحد أنواع العينات غير الاحتمالية، والتي تعتمد على معرفة الباحث بمجتمع الدراسة وخصائصه.

**أداة الدراسة:** المقابلة غير المقتنة أو غير المنظمة والتي تعتمد على الأسئلة المفتوحة، إذ يحدد الباحث مسبقاً الموضوعات التي يرغب في الحديث عنها مع المبحوث ليتيح الفرصة له بالتحدث

الوصف الدقيق لكل ما يلاحظه الباحث من أقوال، دون اختيار أو إنتقاء للأمور التي تدعم وجهة نظره، أي وصف كل شيء دون تحيز.

**ثبات أداة الدراسة المقابلة** من خلال اتفاق المعلومات التي يجمعها الباحث مع المعلومات النظرية المتوفرة في الدراسات السابقة.

### نتائج الدراسة:

هذا الجزء يتضمن عرض ما توصلت إليه الباحثة من نتائج، وفيما يلي عرض لذلك.

لمواضيع معينة، ثم دمج الموضوعات المتشابهة مع بعضها البعض تحت موضوع واقع المناصب القيادية للمرأة.

• المرحلة الثالثة وهي الموضوعات الشاملة (Overarching themes): والتي تُبنى على أساس الرموز التفسيرية أعلاه، حيث توصلت الباحثة لمفاهيم نظرية شكلت محاور رئيسية في النتائج وأسهم معظمها في تفسيرها، كما تم دمج الموضوعات بشكل أكبر من المرحلة السابقة لتقليص عددها والوصول لمحاور رئيسية تسهم مباشرة في الإجابة على أسئلة الدراسة.

صدق أداة الدراسة المقابلة (الصدق الوصفي) عن طريق

### جدول 3

#### يوضح بيانات المشاركين في المقابلة

| المشارك | النوع | الموئل التعليمي | التخصص                      | الجهة التابع لها المشارك                                   | سنوات الخبرة   |
|---------|-------|-----------------|-----------------------------|--|----------------|
| الأول   | أنثى  | ماجستير         | علوم الحاسب                 | مركز تحقيق التوازن بين الجنسين.                            | أقل من 5 سنوات |
| الثاني  | أنثى  | دكتورة          | التقنيات والتكنولوجيا       | مركز تحقيق التوازن بين الجنسين.                            | 10 سنوات فأكثر |
| الثالث  | ذكر   | ماجستير         | إدارة تطوير الموارد البشرية | مركز تحقيق التوازن بين الجنسين.                            | أقل من 5 سنوات |
| الرابع  | أنثى  | دكتورة          | خدمة اجتماعية               | جامعة الملك سعود (مستشارة).                                | أقل من 5 سنوات |
| الخامس  | أنثى  | دكتورة          | علم اجتماع                  | المركز الوطني للمرأة.                                      | 10 سنوات فأكثر |
| السادس  | أنثى  | دكتورة          | خدمة اجتماعية               | مجلس شؤون الأسرة (لجنة المرأة).                            | 10 سنوات فأكثر |
| السابع  | أنثى  | دكتورة          | إدارة التعليم العالي        | وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (تمكين المرأة).  | 10 سنوات فأكثر |
| الثامن  | أنثى  | دكتورة          | علم اجتماع                  | هيئة حقوق الإنسان.   | 10 سنوات فأكثر |
| التاسع  | أنثى  | ماجستير         | قانون                       | هيئة حقوق الإنسان.   | 10 سنوات فأكثر |
| العاشر  | أنثى  | ماجستير         | إدارة أعمال/مالية           | هيئة السوق المالية، شركة الإرتقاء المالية (القطاع المالي). | 10 سنوات فأكثر |

### جدول 4

يوضح المواضيع الرئيسية والفرعية والرموز الإضافية التي تم استخراج نصوصها من اقتباسات المبحوثين، والمرتبطة بأسئلة الدراسة.

| الرموز الإضافية<br>Additional Codes   | المواضيع الفرعية<br>Sub Themes   | الموضوع الرئيس<br>Major Theme |
|---|--|-------------------------------|
| مؤشرات التوازن بين الجنسين في بيئة العمل<br>Indicators of gender balance in the workplace         | ممكّنات كمية (مؤشرات احصائية)<br>Quantitative enablers, statistical indicators | واقع المناصب القيادية للمرأة  |
| مؤشر الممارسة التمييزية ضد المرأة<br>Indicator of discriminatory practices against women          |  |                               |
| مؤشر تكافؤ<br>Equivalence indicator   |  |                               |
| مؤشر المرصد الوطني لمشاركة المرأة في التنمية<br>Indicator of women's participation in development |  |                               |

|   |  |                                     |
|---|--|-------------------------------------|
| <p>مؤشر مستوى الوعي العام للثقافة العمالية في سوق العمل</p> <p>Indicator of the level of general awareness of labor culture in the labor market</p> <p>التمييز الإيجابي</p> <p>Positive discrimination</p> <p>سياسات بيئة العمل والمرونة</p> <p>Workplace policies and flexibility</p>  | <p>ممكنات تشريعية (المستوى النظامي)</p> <p>Systemic enablers, legislative level</p>  | <p>واقع المناصب القيادية للمرأة</p> |
| <p>الصورة النمطية للمرأة</p> <p>Stereotype of women</p> <p>قلة دعم وسائل الإعلام</p> <p>Lack of media support</p> <p>رفض الدمج المكاني في بيئة العمل</p> <p>Rejection of spatial integration in the work environment</p> <p>رأس المال الاجتماعي</p> <p>Social capital</p> <p>النظرة الدونية للمرأة من قبلها</p> <p>The inferiority view of women by her</p> <p>تدني مستوى الخبرة</p> <p>Low level of experience</p> | <p>عقبات ثقافية (المستوى المجتمعي)</p> <p>Cultural obstacles, Social level</p> <p>عقبات ذاتية (المستوى الفردي)</p> <p>Personal obstacles, individual level</p> | <p>واقع المناصب القيادية للمرأة</p> |

### مناقشة النتائج:

3. ما مدى وجود فجوة بين تطبيق التشريعات الحقوقية وواقع المناصب القيادية للمرأة.
4. ما الممكنات التي مكنت المرأة قيادياً، والعقبات التي أحالت بينها وبين الوصول للمناصب القيادية.

سيتم مناقشة نتائج الدراسة والتي تم عرضها في الجداول السابقة، وفيما يلي تفصيل ذلك:

### مناقشة نتائج السؤال الرئيس للدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن طبيعة العلاقات الهرمية بين النساء لها دور محوري في تفسير واقع المناصب القيادية للمرأة وتقلدها لها. حيث كشفت الدراسة أن أفراد العينة عبروا عن موافقتهم على وجود نوع من التحيز الجنساني بين النساء أنفسهن، كنتم إداري ورد فعل دفاعي من قبل النساء في المناصب القيادية. فالعلاقات الهرمية بين النساء في بيئة العمل التنافسية تُشعرهن بالتهديد من الجنسين.

ما واقع المناصب القيادية للمرأة السعودية في ضوء التشريعات الحقوقية، ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما طبيعة العلاقات الهرمية بين النساء.
2. ما مدى تكافؤ فرص إشغال المناصب القيادية بين الجنسين.

الطريق الصعب الذي سلكه من قبل، بتعبير آخر الإعتقاد بأن على النساء أن يعانين نفس المعاناة التي واجهتها أي امرأة بلوغها منصباً قيادياً. لذلك إن ظاهرة ملكة النحل والتي تتعرض لها المرأة من قبل المرأة، تعد انعكاساً لظاهرة السقف الزجاجي والتي تتعرض لها المرأة من قبل الجنسين. والجدير بالذكر هنا، ما ذكرته المشاركة رقم (6) أن:

”متلازمة ملكة النحل ليست مقصورة فقط على النساء، وإنما أيضاً بين الرجال. فهي سمة شخصية تنطبق على الجنسين وليست سمة لصيقة بالمرأة، إلا أن خوف المرأة من التنافس على المناصب القيادية قد يجعلها تتبنى أساليب دفاعية للتمسك بالمنصب القيادي. فلا بد من التركيز على مبدأ الوفرة“.

ففعالية الندرة السائدة بين النساء بأن هناك فرص محدودة للتقدم الوظيفي، تساعد في تغذية ظهور متلازمة ملكة النحل لدى القياديات، وبالتالي الإحجام عن مساعدة أو دعم مثيلاتها خوفاً من أن يقلل ذلك من فرصهن في النجاح أو استبدالهن. ومن ذلك يتضح من الاقتباسات السابقة، أن بعض القياديات اللاتي وصلن إلى المناصب القيادية قد ينتهجن منهجاً ذكورياً في التعامل مع مثيلاتها من النساء، من خلال تبني الخصائص والقوالب النمطية القيادية المرتبطة بالذكور، اعتقاداً منهن بأنها مرتبطة بالنجاح الوظيفي. فالخصائص والقوالب النمطية القيادية المرتبطة بالإناث لا تتناسب مع متطلبات المناصب القيادية التي يسيطر عليها الذكور. بمعنى أن المنظور الذكوري في النمط القيادي والعلاقات المهنية بين النساء، مرتبط بالارتقاء في السلم الوظيفي، على نقيض المنظور الأنثوي الذي قد يكون عائق للوصول إلى المناصب القيادية. فبعض القياديات قد يعزلن أنفسهن في المناصب القيادية ويبعدن عن النساء في المراتب الوظيفية الوسطى والدنيا، ويعتقدن أنه بذلك يصبحن أكثر ذكورية مقارنة بالأخريات وأهن أجدر بهذه المناصب.

كما أظهرت نتائج الدراسة، تمثيلاً غير متكافئاً في فرص إشغال المناصب القيادية بين الجنسين. حيث كشفت الدراسة أن أفراد العينة اتفقوا على أن الثقافة المؤسسية تُغيب مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين في المناصب القيادية، لذلك فإن التمثيل غير المتكافئ يخلق حواجز ضمنية أمام التقدم الوظيفي للمرأة، ويتجلى ذلك من خلال ممارسات التعيين المتحيزة، عدم المساواة في الأجور، فرص الترقية المحدودة، تقييد حرية اتخاذ القرار، وندرة الترشيح والإنتداب، حيث ذكرت المشاركة رقم (5) أن:

”المفاضلة بين الرجل والمرأة مازالت قائمة، بمعنى عدم تفضيل تعيين المرأة في منصب قيادي لالتزامها بواجباتها الأسرية، بعكس الرجل“.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات، كدراسة (الحمودي، 2020)، ودراسة (غنيم، 2020) من حيث غياب

فقدان مناصبهن القيادية بسبب نجاح مثيلاتها، فيظهر النمط القيادي بمسمى متلازمة ملكة النحل والمتمثل في قوالب نمطية تحيزه ضد المرأة، تعرقل التقدم الوظيفي للموظفات في المراتب الوسطى واستبعادهن من المناصب القيادية. هذه القوالب النمطية التحيزية تؤدي إلى تبني بعض القياديات سلوكيات إقصائية، لأنها تصور المرأة على أنها أقل كفاءة وغير ملائمة لتقلد أدوار قيادية، كما تعيق التعاون بين النساء في المراتب العليا والوسطى والدنيا، وتخلق بيئة عمل معادية للنساء. حيث إن معظم المشاركين في الدراسة لديهم تأييد لهذا النوع من التحيز الجنساني بين النساء، وقد اتضح ذلك بقول المشاركة رقم (4) أن:

”المرأة عدوة المرأة وقد تكون عقبة في طريق امرأة أخرى، بعكس الرجل الذي يتيح لها التقدم المهني. وغالباً تصل المرأة إلى المنصب القيادي بمساعدة الرجل“.

وهو أيضاً ما أبدته المشاركة رقم (5) بأن:

”المرأة تميز الرجل عن مثيلاتها من النساء في العمل والتفضيل. فالرجل يمارس النمط الحديث في القيادة ويكون أكثر مرونة، مقارنة بالمرأة التي تمارس النمط التقليدي في القيادة والتمسك بالأنظمة بسبب خوفها من الخطأ والفشل“.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات، كدراسة (أبا الخيل، 2020)، ودراسة (Mufti, 2021)، من حيث وجود نساء في المناصب العليا يقمن بعرقلة التقدم المهني للموظفات. فظاهرة ملكة النحل هي صورة نمطية قائمة على النوع الاجتماعي إلى جانب كونها جزء من السياسة الجنسية في بيئة العمل، كاستجابة أنثوية نموذجية ولكنها جزء من استجابة نائية عامة في المجموعات المهمشة. فالمرأة قد تكون معرقله مسيرة غيرها من النساء، فالتوقع بعد صراعها للوصول إلى المناصب القيادية وتخطي الأسقف الزجاجية، أن تساعد مثيلاتها لتخطي هذه الأسقف، وأن لا تكون هي بحد ذاتها سقف زجاجي لتقدم غيرها من النساء. والجدير بالذكر هنا، أن بعض المشاركين ذكروا أن لمتلازمة ملكة النحل جانب إيجابي، وهذا ما أبدته المشاركة رقم (7) بقولها أن:

”المرأة قد تكون عقبة في طريق امرأة أخرى، إلا أن لهذا النمط القيادي جانب إيجابي كالصرامة في العمل وإنجاز المهام في وقت قصير“.

فملكة النحل قائمة على إضفاء الشرعية للتحيز الجنساني ضد المرأة، كمعارضة سياسة الكوتا والتي من شأنها زيادة تمثيل المرأة قيادياً، ويعزى ذلك إلى إعتقاد بعض القياديات أنهن وصلن إلى المناصب القيادية دون دعم من النساء وإنما نتيجة الاجتهاد الفردي والاستحقاق، لذلك يتنافسن مع الأخريات لأنهن يمثلن تحدياً لهن، واعتقاداً منهن بأنه من الواجب عليهن سلوك نفس

ترسيخ قيم وممارسات داعمة لمفهوم تقبل المرأة كقائدة وإعدادها لتولي المناصب القيادية، وتقديم القيادة الرجالية على القيادة النسائية وضبابية التواصل بين الجنسين. أيضاً من صور التمثيل غير المتكافئ، الفجوة في الأجور كأحد الأشكال السائدة للتمييز بين الجنسين، حيث تحصل النساء في كثير من الأحيان على أجر أقل من نظرائهن من الرجال مقابل أداء نفس العمل. هذا التفاوت في التعويضات يمكن أن يؤثر سلباً على الأمن المالي للمرأة والتقدم الوظيفي، حيث عبرت المشاركة رقم (2) بأن:

”نتائج أحد دراسات مركز تحقيق التوازن بين الجنسين أن فجوة الأجور بلغت 41 %، أي أنه مقابل كل 100 ريال يحصل عليها الرجل السعودي، تحصل المرأة السعودية على 59 ريالاً في القطاع الخاص“.

كما ذكرت المشاركة رقم (1) أن:

”هناك ممارسات تمييزية تعيق وصول المرأة للموارد المتاحة مثلها مثل الرجل. وأن هناك مشروع تابع لمركز تحقيق التوازن بين الجنسين، لإنشاء لجان لتكافؤ الفرص بين الجنسين في القطاعات، بحيث يكون تحت كل قطاع لجنة مسؤولة عن ضمان تكافؤ الفرص في جميع مراحل التوظيف وما بعد التوظيف، وفي التأهيل والتدريب والحصول على الامتيازات لضمان تكافؤ الفرص“.

أيضاً ما ذكرته المشاركة رقم (2) بأن:

”من يقوم بالترشيح للمناصب القيادية يكون رجل، فيفضل ترشيح رجل آخر بدلاً عن ترشيح امرأة. كما ذكرت المشاركة أن ”هناك اختلاف في ثقافة المنظمة وما هو مقبول أو مرفوض من ممارسات. وأنه لا بد من التوازن بين الجنسين في جميع القطاعات، فمثلاً في قطاع التعليم المرأة فاقت الرجل في نسبة التعيين مقارنة بقطاعات أخرى“.

والجدير بالذكر هنا، ما ذكرته المشاركة رقم (10) أن:

”موضوع التكافؤ بين الجنسين في جميع دول العالم مازال قائم، فمثلاً التشريعات السابقة قبل رؤية المملكة 2030، كانت تمنع الإختلاط في بيئة العمل وتتطلب تصريح من البلدية لعقد اجتماعات مختلطة، لكن رؤية المملكة إعادة هيكلة المجتمع والأنظمة، فأصبح هناك ملف خاص بتمكين المرأة في جميع القطاعات، وبدأ تعيين المرأة في المناصب القيادية، وأصبح هناك إنفجار في الأنظمة والوظائف الاقتصادية“. كما ذكرت المشاركة أنه ”لا بد من دعم جندرة البيانات، بمعنى الإحتياز لتعيين المرأة مدة من الزمن لتقليل الفجوة بين الجنسين، ثم إعادة التوازن بينهما“.

ومن ذلك يتضح من الاقتباسات السابقة، أن التمثيل غير

أيضاً أظهرت نتائج الدراسة، وجود فجوة بين تطبيق التشريعات الحقوقية وواقع المناصب القيادية للمرأة. حيث اتضح ذلك بقول المشاركة رقم (1) أن:

”هناك حاجة لتعديل القوانين والتشريعات، كنظام خاص بالتمثيل النوعي في القطاعات من حيث تخصيص نسبة معينة للنساء في عضوية مجالس الإدارة كحد أدنى 30 % كمقارنة لممارسات الدول الخليجية والعربية“.

ومن جانب آخر تباينت الآراء حول مدى وجود تخصيص نسبة لإشغال المرأة للمناصب القيادية في كل قطاع، هذا التباين في الآراء قد يرجع إلى أن بعض القطاعات مكنت المرأة وبكافة الصلاحيات، على خلاف قطاعات أخرى. وهذا ما أكدته المشاركة رقم (2) بقولها أن:

”المرأة لم تصل إلى المناصب القيادية والنسب محدودة جداً ونادرة في بعض الجهات، فالمرأة موجودة كمأ وليس كإم، بمعنى ليس لها الصلاحيات في صنع القرار والتي كانت محولة للرجل الذي كان في نفس المنصب القيادي، فالمرأة تمثيلها صوري. كما ذكرت المشاركة أن ”هناك جهات مكنت المرأة تمكين حقيقي، وهناك جهات لديها تمييز ضمني ضد المرأة على مستوى الممارسات، مثلاً النساء النائبات يتم تكليفهم أما الرجال النواب يتم تعيينهم، بمعنى نفس المسمى الوظيفي ونفس المهام لكن الامتيازات مختلفة“.

كما ذكرت المشاركة رقم (9) أنه:

” لا يوجد نص تشريعي صريح من المشرع بضرورة

أيضاً من الآليات التي اتخذتها المملكة العربية السعودية في مجال تمكين المرأة، استحداث مؤشرات توفر بيانات قابلة للقياس والتحليل والمقارنة، لتقييم الواقع الحالي للمرأة والتمثيل المتكافئ بين الجنسين في المناصب القيادية. وهذا ما أيدته نتائج الدراسة، حيث ذكرت المشاركة رقم (1) بأن:

” المرصد الوطني لمؤشرات التوازن بين الجنسين هدفه إيجاد مؤشرات تقيس الواقع لمعرفة الفجوات التي تحد من تكافؤ الفرص بين الجنسين، فهناك مؤشرات كمية تقيس واقع المرأة في جميع القطاعات العامة والخاصة والغير ربحية“.

أيضاً ما أبدته المشاركة رقم (2) حيث ذكرت أن:

” إنشاء مرصد وطني لمؤشرات التوازن بين الجنسين هدفه معرفة المؤشرات المحلية والدولية لمعرفة ترتيب المملكة فيما يتعلق بالفجوة بين الجنسين في بيئة العمل“.

ومن ذلك، يتضح من الاقتباسات السابقة، أن ملامح التمكين القيادي للمرأة يمثل محصلة تفاعل العديد من الممكنات التشريعية والمؤسسية والتي تتوافق مع الاتفاقيات الدولية التي صادقت عليها المملكة العربية السعودية. فالمملكة استحدثت قوانين وتشريعات تضمن الأخذ بتمكين المرأة ومراعاة البعد الاجتماعي والثقافي وما يفرضه الواقع من متطلبات تتعلق بأهمية التوافق بين مسؤوليات العمل وواجبات الأسرة، كالسياسات الصديقة للمرأة في بيئة العمل. كما تبنت رؤية المملكة 2030 مداخل لتمكين المرأة في جميع القطاعات، لقرءاء الواقع لصناع القرار، حيث تم اعتماد السياسة الوطنية لتشجيع تكافؤ الفرص والقضاء على أي تمييز بين الجنسين، وذلك للاستغلال الأمثل للموارد البشرية وتنمية المواهب، والتمكين للحصول على الفرص المناسبة لبناء المستقبل ورفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل، وبالتالي تعزيز الدور القيادي للمرأة وتمكينها من المشاركة الفاعلة في مواقع صنع القرار. هذه الممكنات قادت إلى تمكين المرأة وقدرتها على الإدارة وممارسة الدور القيادي المسند لها.

وفي المقابل، أظهرت نتائج الدراسة أنه على الرغم من الآليات التي اتخذتها المملكة العربية السعودية في مجال تمكين المرأة، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تقف حائلة أمام التمكين الفعلي القيادي للمرأة، حيث ذكرت المشاركة رقم (5) أن:

” الافتقار إلى آلية واضحة للتشريع أو التعيين للمناصب القيادية النسائية أحد الممارسات الضمنية والصريحة في بيئة العمل“.

كما أن فشل بعض النساء في المناصب القيادية من أسباب عدم ترقية أي امرأة أخرى في نفس المنصب، فالدخول المتأخر للمرأة للمعترك القيادي أدى إلى عدم اندماجها في بيئة العمل، حيث ذكرت المشاركة رقم (2) أن:

وضع المرأة في منصب قيادي، لكن هناك إرادة وآليات لتمكين المرأة من المشرف مع وجود تعميمات للتطبيق. إلا أن المفارقة تحدث بين التمكين والواقع عندما تطبق بعض الجهات الآليات فقط لمبدأ تمكين المرأة دون مراعاة لمعيار المؤهلات والخبرات والجدارة“.

كما عبر المشارك رقم (3) أن:

” ضمان تطبيق التشريعات والقوانين في القطاعات يساعد على تقليل المفارقة بين التمكين القيادي والواقع“.

والجدير بالذكر هنا، ما ذكرته المشاركة رقم (7) أن:

” هناك مفارقة بين نصوص التمكين والواقع، لذلك لا بد من وجود لجان مسؤولة عن متابعة تكافؤ الفرص في بيئة العمل“.

وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً، أن الآليات التي اتخذتها المملكة العربية السعودية في مجال تمكين المرأة ساعدت في تمكينها قيادياً، حيث ذكرت المشاركة رقم (5) أن:

” آلية نظام الكوتا في الدول العربية تم تطبيقها في المملكة في مجلس الشورى، وتخصيص 20% للمقاعد النسائية. ومن مستهدفات رؤية 2030، رفع نسبة حصة النساء إلى 50%“.

وهو ما أيدته المشاركة رقم (6) بقولها أن:

” التمييز الإيجابي من الآليات التي تسهم في القضاء على الممارسات التمييزية ضد المرأة“، كما ذكرت بأن ” السياسات الصديقة للمرأة كالعامل المرن، العمل عن بعد، قرة، ووصول ساهم في تمكين المرأة وموائمة بيئة العمل لاحتياجاتها“.

وفي هذا السياق، يعتبر نظام الكوتا والقائم على تخصيص نسبة مئوية معينة من مقاعد صنع القرار للنساء، سياسة تعويضية وتمييز إيجابي من أجل تحقيق التمثيل النسائي المتكافئ وزيادة حصص المرأة في المناصب القيادية. كما أن سياسات بيئة العمل المرنة والتي تعزز السياسات الصديقة للمرأة، مثل العمل المرن، العمل عن بعد، برنامج دعم التوظيف، برنامج قرة، وبرنامج وصول، تدعم المرأة في تحقيق التوازن بين مسؤوليات العمل والأسرة، وتمكينها من المشاركة الكاملة في القوى العاملة. فدعم التمكين القيادي النسائي من خلال السياسات والأساليب التي تبناها المؤسسات من حيث التوسع في دائرة الصلاحيات الممنوحة للقياديات والمتعلقة بأدوارهم الوظيفية، صنع القرار وسلطة التطبيق، الحوافز المادية التي تقدمها الإدارة للقياديات، التدريب والتطوير المستمر، يساعد على تكوين منظمة ممكنة وخلق بيئة عمل تشاركية وملائمة لاحتواء الموظفين من النساء.

وتنفيذة دون قيود. فعدم الإتفاق على المفاهيم ومعايير المناصب القيادية هو بحذ ذاته حاجز زجاجي غير مرئي يواجه المرأة. فالمنصب القيادي في قطاع أو جهة معينة، قد لا يمثل منصباً قيادياً قبي قطاع آخر أو جهة أخرى، وهذا ما أيدته المشاركة رقم (5) أن:

”كل وزارة أو هيئة أو قطاع تطلق تعريف خاص بها، وهذا يؤدي إلى تباين وتداخل في المفاهيم مما يترتب عليه صعوبة في تقديم النسب والاحصاءات ذات العلاقة بالمناصب القيادية، ومدى الفجوة بين الجنسين، ومستوى تمكين المرأة، وفقاً لمؤشرات تختلف مفاهيمها عن المؤشرات الدولية، لذلك لا بد من وضع مفاهيم موحده تتماشى مع المقاييس الدولية“.

وإلى جانب العقبات الكمية، هناك عقبات تشريعية على المستوى النظامي، وعقبات تنظيمية على المستوى المؤسسي. فعلى الرغم من وجود التشريعات الخاصة بمكافحة التحرش، لخلق بيئة عمل معادية للنساء، وما له من آثار نفسية وعاطفية شديدة تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي والإنتاجية، إلا أن بعض المشاركين عبروا عن مخاوفهم تجاه ذلك، حيث ذكرت المشاركة رقم (6) أن:

”على الرغم من وجود اللوائح والتشريعات الخاصة بالتحرش في بيئة العمل، إلا أن المرأة مازالت تجهل آلية التبليغ، وتردد من الإبلاغ خوفاً على سمعتها ومنصبها“.

كما ذكرت المشاركة رقم (5) أن:

”خوف المرأة من الإبلاغ عن الانتهاكات في بيئة العمل هو العائق الأهم الذي يواجه المرأة ويجب التصدي له“.

كما أن الافتقار إلى البنية التحتية الداعمة في بيئات العمل التشاركية، أحد العقبات التنظيمية على المستوى المؤسسي. فالبيئة غير الممكنة والمناخ التنظيمي غير الملائم يعكس سلباً على مستوى الأداء الوظيفي للمرأة، كنقص الموارد المالية والميزانيات المخصصة للأقسام النسائية وموائمتها مع احتياجات المرأة، مثل دورات المياه ومكاتب ومرافق للراحة خاصة بالنساء. وهذا ما عبرت عنه المشاركة رقم (4) بأن:

”عدم موائمة المؤسسات لاحتياجات المرأة العاملة، يؤثر على إنتاجيتها“.

كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن العقبات الثقافية على المستوى المجتمعي مازالت قائمة، فمهما كان المجتمع ممكناً للمرأة إلا أن الثقافة المجتمعية مازالت تصور المرأة بصفتها تابعة وليست قائدة، وتفرض قيوداً على مشاركتها في القوى العاملة وتحد من الخيارات المهنية للمرأة. فنظرة المجتمع إلى المرأة الناجحة مهيناً مرتبطة بقصورها في واجباتها الأسرية، مما يثبط من عزيمة النساء

”مع وجود تشريعات تمكين المرأة إلا أن الدخول المتأخر للمعتك القيايدي أبرز نساء غير أكفاء وغير مؤهلين لمراكز القيادة، مما أثر على نسبة وجود القياديات“.

كما ذكر المشاركون رقم (3) أن:

”على الرغم من وجود التشريعات الخاصة بتمكين المرأة إلا أن الدخول المتأخر للمعتك القيايدي أعاق تقدم المرأة في معظم المجالات بسبب نقص الكفاءة والخبرة“.

أيضاً هناك عقبات كمية تواجه المرأة وتمكينها القيادي، ويقصد بها البيانات الكمية التي يستدل بها لفهم المتغيرات في المجتمع، وتهدف إلى توفير بيانات قابلة للتحليل والمقارنة لتقييم الواقع الحالي لتكافؤ الفرص بين الجنسين في المناصب القيادية، وتحديد الفجوات لاتخاذ إجراءات وسياسات تحقق مبدأ التكافؤ. فطريقة قياس المؤشرات المحلية قد تتعارض مع طريقة قياس المؤشرات الدولية، وبالتالي تقديم نسب مضللة وغير صحيحة في تصنيف المملكة العربية السعودية دولياً. فتعريف المؤشر وآلية احتسابه ومصدر البيانات، جميعها متغيرات تؤثر على مصداقية النتائج. فلا بد من فهم ومعرفة آليات احتساب المؤشرات لمعرفة الفجوة الحالية. على سبيل المثال، مؤشر الفجوة بين الجنسين يقيس جميع النساء في المجتمع السعودي، السعوديات وغير السعوديات، أما مقياس المشاركة المحلية يقيس فقط النساء السعوديات. وهذا ما أيدته المشاركة رقم (6) أن:

”آلية قياس معادلة المؤشرات وتحديد نوع المتغيرات تؤثر على النتائج وقراءة الواقع، وقد تقدم نتائج مضللة“.

كما ذكرت المشاركة رقم (1) أن:

”هناك مشكلة في عدم توفر بيانات رقمية ومؤشرات لقياس المناصب القيادية للمرأة في جميع مناطق المملكة“.

وذكرت المشاركة رقم (7) بأن

”تعريف المؤشر، آلية احتسابه، ومصدر البيانات جميعها تؤثر على مصداقية النتائج“.

وإلى جانب طريقة قياس المؤشرات المحلية، فإن ضبابية المفاهيم والمعايير وعدم وجود توحيد لها على المستوى المحلي، يقود أيضاً إلى القياس الخاطئ للمؤشرات والوصول إلى نتائج مضللة. فعلى سبيل المثال، ماهو تعريف تمكين المرأة، هل هو انخراط المرأة في سوق العمل أو ضمان وصولها إلى المناصب القيادية. أيضاً المقصود بالتوازن بين الجنسين، هل هو تمكين الرجل دون المرأة، أو تمكين المرأة دون الرجل، أو هو تعيين الشخص الكفاء أياً كان نوعه. ماهو المنصب القيادي، هل هو القدرة على الوصول إلى مرتبة معينة في السلم الوظيفي، أو القدرة على صنع القرار

رب الأسرة ضد رفض الدمج المكاني بين الجنسين” .

وعلى الرغم من أن رأس المال الاجتماعي يعد مصدراً حيوياً لبناء الشبكات الاجتماعية المهنية بين الجنسين والتي تقود إلى المناصب القيادية ودوره في تعزيز مشاركة المرأة في التنمية، حيث يشير إلى كمية ونوعية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ومؤسسات المجتمع، ومستوى الثقة المتبادلة بينهما، والذي يسهم في تحقيق التنمية المستدامة. إلا أنه قد يعتبر عائق أمام المرأة نتيجة التوجه نحو الفردانية والتنافسية في بيئة العمل، وضعف الثقة العامة بين أفراد المجتمع بقدرات ومؤهلات مثيلاتها من النساء، وأن هذه العلاقات الاجتماعية فقط لهدف التعيين في منصب وظيفي وتنتهي العلاقة بالخروج من هذا المنصب. وهذا ما عبرت عنه المشاركة رقم (6) أن:

”بناء شبكات نسائية مهنية تعزز الترشيح والتعيين في المناصب القيادية ضرورة مجتمعية، ولا بد من وجود فاعلة بيانات للقيادات“ .

كما ذكرت المشاركة رقم (7) أن:

”تكوين رأس المال الاجتماعي يعتمد على السمات الشخصية للمرأة وخصائصها القيادية“ .

وذكرت المشاركة رقم (9) أن:

”طريقة تكوين رأس مال اجتماعي وبناء شبكة من العلاقات المهنية بين الجنسين مختلفة. فالمرأة تضع حد فاصل بين حياتها الاجتماعية والمهنية، بينما هناك تداخل بين الحياة الاجتماعية والمهنية للرجل. أيضاً الخوف من بناء شبكات مهنية بين الجنسين بسبب سوء الفهم الذي قد يحصل بين الرجل والمرأة“ .

أيضاً من العقبات الثقافية على المستوى المجتمعي، طريقة تقديم المنصات الإعلامية للمرأة، من حيث تقديم المرأة العاملة القيادية، وإغفال دورها كأمر وزوجة، أو المساهمة في ترسيخ صورة نمطية للمرأة باعتبارها عضو ضعيف وعاطفي بهدف تسويق استبعادها عن المراكز القيادية من جهة أخرى. فالإعلام نادراً ما يمثل الرجل داخل الأسرة، وإنما يقدمه كشخص له مكانة مرموقة مهنيًا تنتظره الزوجة بعد أن أتمت مهامها المنزلية، فالمرأة تكسب ثقتها من خلال رضا أفراد الأسرة عن مستوى الخدمات التي تقدمها لهم داخل المنزل. وهذا ما أيدته المشاركة رقم (5) أن:

”الإعلام يبرز النماذج القيادية، إلا أنه بدأ يهمل الدور الأساسي للمرأة كزوجة وأم“ .

وذكرت المشاركة رقم (7) أن:

”الإعلام أصبح يركز فقط على المرأة العاملة وأغفل الدور التقليدي لها“ .

ويحد من ممارسة مهن معينة. فالموروثات الاجتماعية والثقافية قائمة على التقسيم التقليدي للأدوار بين الرجل والمرأة، وتقييد مشاركتها كمّاً ونوعاً. حيث أكدت النتائج ذلك، ويتضح في قول المشاركة رقم (5) أن:

”هناك تباين تبعاً للمنطقة وبيئة العمل والمعطيات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقناعات الذكورية والتي تؤثر على عملية تمكين المرأة“ .

كما ذكرت المشاركة رقم (6) أن:

”المجتمع بحاجة إلى إعادة تعزيز الصورة الذهنية للمرأة وقدرتها على التوفيق بين عملها وحياتها الأسرية“ .

والجدير بالذكر، ما ذكرته المشاركة رقم (9) أن:

”مهما وصلت المرأة إلى المناصب القيادية، تظل مكانتها الاجتماعية كما هي في المجتمع النسائي. لكن عندما تكون المرأة زوجة لرجل في منصب قيادي يكون لها شأن ومكانة اجتماعية“ .

فالتنشئة الذكورية والقائمة على ارتباط الكفاءة بالرجل دون المرأة، ترجع أيضاً إلى الثقافة المجتمعية وكيفية تنشئة وهيئة كلا الجنسين بتحمل المسؤولية وممارسة السلطة والسلوك القيادي، فكلاهما يحملان مسؤولية الأسرة، إلا أن المسؤولية تقع على عاتق المرأة وحدها نتيجة الثوابت القيمية الراسخة والتي لا يمكن التخلي عنها، والتي تؤكد هيمنة وسلطة الرجل وقدرته على القيادة واتخاذ قرارات رشيده وموضوعية، على خلاف طبيعة المرأة العاطفية. لذلك فإن اختلال التوازن بين العمل والحياة، نظراً للتوقعات المجتمعية والمعايير الجنسانية التحيزية للصورة النمطية للمرأة، تفقد قدرة المرأة على التوفيق بين المهام المنزلية من جهة والمهام المنوطة بها في الوظيفة التي تشغلها، مما يسهم في خلق سقف زجاجي يحول المرأة من قدرتها للعمل بدوام كامل ومن التقدم في حياتها المهنية مقارنة بالرجال.

أيضاً رفض الدمج المكاني في بيئة العمل من العقبات الثقافية التي لا تجد قبولاً بين الجنسين، من جانب مدى تقبل الرجل بأن تكون المرأة نظيراً له في المراكز الإدارية أو التنفيذية، أو من جانب مدى تقبل المرأة بأن تتواصل وتتفاعل مع الرجل وجهاً لوجه. هذه الفجوة بين الجنسين قد تكون سبباً في إعاقة عمل المرأة وعدم قدرتها على القيام بالمهام الموكلة لها على أكمل وجه وبالتالي عرقلة مسيرتها المهنية. وهذا يتفق مع دراسة (العابيد، 2021)، من حيث تدني نظرة القائد الإداري لعمل المرأة وعدم القناعة والثقة بقراراتها وآرائها، والتنشئة الاجتماعية التي تميز بين الرجل والمرأة، حيث ذكرت المشاركة رقم (4) أن:

”مع وجود قيادات أكفاء إلا أن هناك حواجز تمنع المرأة من الإنخراط في بيئة العمل التشاركية مع الرجل، بسبب السلطة الذكورية أو الأبوية التي يمارسها الزوج أو

لكن المؤهلين لها قلة. فهناك فرق بين القيادة (إدارة) أشخاص ووضع استراتيجيات واتخاذ قرارات، وبين الإدارة (إدارة أشخاص فقط).

ومن ذلك يتضح من الاقتباسات السابقة، أن أعداد تمكين القيادات الإدارية تنفرع إلى أعداد إدارية، تتعلق بما تُهيئه القطاعات للقيادات من آلية تنظيمية تشمل تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والخوافز المادية والمعنوية والتدريب، والاتصال الفعال بين الإدارات والقيادات العليا والوسطى والدنيا. أما الأبعاد البشرية، وهي التي تتعلق بشعور القيادات تجاه عملية التمكين، وتشمل الكفاءة، والقدرة على تحمل المسؤولية، والثقة بالنفس. فعلى الرغم من وجود فجوة بين النص التشريعي وما يتطلبه من آليات تطبيقه من جهة، وبين الواقع وما يحمله من تهميش لهذه النصوص في القطاعات من جهة أخرى، إلا أن التشريعات كفلت الحقوق لكن الممارسات الفردية لم تكفلها. وعلى رغم ذلك، فعملية تطبيق التمكين داخل القطاعات مازالت تواجه عوائق وأسقف زجاجية ضمنية ومرئية تعيق تمكين المرأة، ولعل أبرزها نظرة بعض القطاعات لقيادة المرأة، وضعف القناعة بقراراتها وقدرتها على تحمل المسؤولية القيادية، كذلك الخوف من الفشل، ونقص الثقة بالنفس، يقود إلى نفور بعض النساء من تقلد المناصب القيادية. لذلك إن متابعة مدى تطبيق ما نصت عليه القوانين والتشريعات دون تمييز بين الرجل والمرأة في تبوؤهما للمناصب القيادية، يعتبر من الحتميات التي تساهم في الحفاظ على التمثيل المتكافئ والاستفادة من الموارد البشرية في المجتمع. حيث يعد تقلد المرأة لمناصب القيادة في الدولة من أشكال التمكين القيادي، ولا بد أن يكون قائم على قناعة حقوقية دون الخضوع لأي اعتبارات أو ضغوطات مؤسسية مجرد التمكين الصوري للمرأة.

### أهم النتائج:

1. وجود نوع من التمييز الجنساني بين النساء أنفسهن، كتنمر إداري ورد فعل دفاعي من قبل النساء في المناصب القيادية. فالعلاقات الهرمية بين النساء في بيئة العمل التنافسية تُشعرهن بالتهديد من فقدان مناصبهن القيادية بسبب نجاح مثيلاتهن، فيظهر النمط القيادي بمسمى متلازمة ملكة النحل والمتمثل في قوالب نمطية تمييزه ضد المرأة، تعرقل التقدم الوظيفي للموظفات في المراتب الوسطى واستبعادهم من المناصب القيادية.
2. التمثيل غير المتكافئ في فرص إشغال المناصب القيادية بين الجنسين، والذي يعزى إلى الثقافة المؤسسية والتي تُغيب مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين، وترسخ قيم وممارسات تمييزية كتفضيل القيادة الرجالية على القيادة النسائية، كما تخلق الثقافة المؤسسية حواجز ضمنية أمام التقدم الوظيفي للمرأة، ويتجلى ذلك من خلال ممارسات التعيين المتحيزة، عدم المساواة في الأجور، فرص الترقية المحدودة، تقييد حرية اتخاذ القرار، وندرة الترشيح والانتداب.

أما العقبات الذاتية على المستوى الفردي، متمثلة في النظرة الدونية للمرأة من قبلها وضعف الثقة بالنفس، والتخوف من تحمل المسؤولية وصعوبة الموازنة بين الالتزامات الأسرية والمهام الوظيفية. هذه العوامل المرتبطة بشخصية المرأة تحد من وصول المرأة إلى مواقع القيادة. وهذا ما أيدته النتائج، حيث ذكرت المشاركة رقم (1) بأن:

”قرارات المرأة تؤثر على مثيلاتها من النساء فمثلاً، المرأة ترفض الإنتداب بسبب ظروفها الأسرية أو عدم ثقتها بقدرتها، مما يؤثر على النساء الأخريات ويتم إنتداب الرجل، فيؤخذ على المرأة بأنها مقيدة بالالتزامات العائلية“.

وذكر المشاركون رقم (3) أن:

”الصورة النمطية من قبل المرأة لعدم كفاءتها وضعف ثقتها بنفسها مازالت مترسخة“.

كما ذكرت المشاركة رقم (6) أن:

”فناعات المرأة نفسها قد تقلل من شأنها واستحقاقها للوصول إلى المناصب القيادية“.

فالخضوع للثنائية الذكورية، ينتج عنها اعتقاد المرأة بدونية قدراتها وامكانياتها وعدم قدرتها على اتخاذ قرارات وتطبيقها وتحمل مسؤوليات مهنية، كما أن ارتباط الكفاءة الإدارية بالرجل والتشكيك في كفاءة القلة من النساء اللاتي وصلن إلى مراكز القيادة، ينعكس سلباً على سلوكهن وطموحهن، وبالتالي على ممارستهن للدور القيادي. هذه السلطة الذكورية لا تقتصر فقط على استبعاد النساء من المراكز القيادية، وإنما تمزق النسيج الثقافي المجتمعي وتناقض مفهوم الاندماج الاجتماعي والتوازن المتكافئ بين الجنسين.

أيضاً تدني مستوى الخبرة أحد العقبات الذاتية على المستوى الفردي، والنتيجة عن الدخول المتأخر للمرأة لسوق العمل بشكل عام والمعتكف القيادي بشكل خاص. حيث ذكرت المشاركة رقم (2) أن:

”فشل بعض القياديات بسبب تدني الخبرة يؤثر على الترشيح النسائي مستقبلاً“.

كما ذكرت المشاركة رقم (7) أن:

”تأخر دخول المرأة لسوق العمل أدى إلى إفتقارها للكفاءة المطلوبة للمناصب القيادية، مما أثر على ثقتها“.

وذكرت المشاركة رقم (10) أن:

”على المرأة أن تكتسب مهارات وخبرات تمكنها من الوصول للمناصب القيادية، فالفرص القيادية متاحة“.

3. وجود فجوة بين تطبيق التشريعات الحقوقية وواقع المناصب القيادية للمرأة، فالفارقة بين نصوص التمكين وواقع المناصب القيادية لا يخلوا من الممارسات الفردية التحيزية في القطاعات المختلفة، من حيث تبني المبادرات الرائدة التي توظف النساء بشكل صوري، بهدف تحقيق التنوع في الكادر الوظيفي ومبدأ تمكين المرأة لا أكثر، دون النظر إلى مبدأ الحق في صنع القرار والمشاركة الفاعلة. لذلك فإن المنهجيات المتبعة في بيئة العمل لازالت بحاجة إلى مراجعة ومتابعة ومراقبة للتأكد من تطبيق التشريعات دون تمييز ضمني أو صريح.
4. أن إدراك المرأة للتشريعات الحديثة كقانون التكافؤ بين الجنسين، الحماية من التحرش، تخصيص نسبة مئوية معينة من مقاعد صنع القرار للنساء، السياسات الصديقة للمرأة، واستحداث مؤشرات توفر بيانات قابلة للقياس والتحليل والمقارنة، لتقييم الواقع الحالي للمرأة والتمثيل المتكافئ بين الجنسين في المناصب القيادية، ساهم في نجاح مبادرات تمكين المرأة والتي ساهمت بدورها في رفع نسبة النساء في المناصب القيادية.
5. أن طريقة قياس المؤشرات المحلية قد تتعارض مع طريقة قياس المؤشرات الدولية، وبالتالي تقديم نسب مضللة وغير صحيحة في تصنيف المملكة العربية السعودية دولياً. فتعريف المؤشر وآلية احتسابه ومصدر البيانات، جميعها متغيرات تؤثر على مصداقية النتائج. وإلى جانب طريقة قياس المؤشرات المحلية، فإن ضبابية المفاهيم والمعايير وعدم وجود توحيد لها على المستوى المحلي، يقود أيضاً إلى القياس الخاطئ للمؤشرات والوصول إلى نتائج مضللة.
6. الافتقار إلى البنية التحتية الداعمة، أحد العقبات التنظيمية على المستوى المؤسسي. فالبيئة غير الممكنة والمناخ التنظيمي غير الملائم يعكس سلباً على مستوى الأداء الوظيفي للمرأة، كنقص الموارد المالية والميزانيات المخصصة للأقسام النسائية وموائمتها مع احتياجات المرأة.
7. أن الثقافة المجتمعية مازالت تصور المرأة بصفته تابعة وليست قائدة، وتفرض قيوداً على مشاركتها في القوى العاملة وتحد من الخيارات المهنية للمرأة. فنظرة المجتمع إلى المرأة الناجحة مهيناً مرتبطة بقصورها في واجباتها الأسرية، مما يثبط من عزيمتها النساء ويحد من ممارسة مهن معينة. فالموروثات الاجتماعية والثقافية قائمة على التقسيم التقليدي للأدوار بين الرجل والمرأة، وقيدت مشاركتها كمأ ونوعاً.
8. رفض الدمج المكاني في بيئة العمل من العقبات التي لا تجد قبولاً بين الجنسين، سواء من جانب مدى تقبل الرجل بأن تكون المرأة نظيراً له في المراكز الإدارية أو التنفيذية، أو من جانب مدى تقبل المرأة بأن تتواصل وتتفاعل مع الرجل
9. افتقار المرأة إلى رأس مال اجتماعي داعم ودائم وقائم على الثقة والتعاون والاحترام وتبادل المنافع، ويعزى ذلك إلى توجه نحو الفردانية والتنافسية في بيئة العمل بين النساء، وضعف الثقة العامة بين أفراد المجتمع بقدرات ومؤهلات المرأة، أيضاً أن هذه العلاقات الاجتماعية فقط لهدف التعيين في المنصب الوظيفي وتنتهي العلاقة بالخروج من هذا المنصب.
10. طريقة تقديم المنصات الإعلامية للمرأة، من حيث تعزيز النماذج النسائية الفعالة في مواقع القيادة وإغفال دورها التقليدي كأ م وزوجة من جهة، أو المساهمة في ترسيخ صورة نمطية للمرأة باعتبارها عضو ضعيف وعاطفي بهدف تسوية استبعادها عن المراكز القيادية من جهة أخرى.
11. النظرة الدونية للمرأة من قبلها وضعف الثقة بالنفس، والتخوف من تحمل المسؤولية وصعوبة الموازنة بين الالتزامات الأسرية والمهام الوظيفية. هذه العوامل المرتبطة بشخصية المرأة تحد من وصول المرأة إلى مواقع القيادة. كما أن ارتباط الكفاءة الإدارية بالرجل والتشكيك في كفاءة القلة من النساء اللاتي وصلن إلى مراكز القيادة، ينعكس سلباً على سلوكهن وطموحن، وبالتالي على ممارستهن للدور القيادي.
12. تدني مستوى الخبرة والنتاج عن الدخول المتأخر للمرأة لسوق العمل بشكل عام والمعتزك القيادي بشكل خاص، مما أدى إلى عدم اندماجهن في بيئة العمل التشاركية. كما أن فشل بعض النساء في المناصب القيادية من أسباب عدم ترقية أي امرأة أخرى في نفس المنصب.

#### التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة الحالية، فإن الباحثة توصي ببعض الإجراءات المؤسسية والتشريعية والمجتمعية، وهي كالتالي:

#### الإجراءات المؤسسية:

دمج القيادات الإدارية على مستوى المؤسسة في قيادة تشاركية، والذي بدوره يحول الجهود الجزأة إلى جهد تشاركي ويوجه الرؤية نحو العمل الجماعي. حيث أوضحت نتائج الدراسة أن النمط القيادي المسمى بمتلازمة ملكة النحل، والمتمثل في القوالب النمطية التحيزية ضد المرأة، تعرقل التقدم الوظيفي للموظفات في المراتب الوسطى واستبعادهم من المناصب القيادية. حيث يمكن تطبيق هذه التوصية من خلال إنشاء مراكز لتطوير القادة من الجنسين، تبدأ بتطوير المهارات الفردية وتمتد إلى تطوير الأداء التنظيمي. كما تعزز هذه المراكز شبكات اجتماعية مهنية بين

القادة من جهة وبين القادة ومرؤوسيه من جهة أخرى، وذلك لاستخدامها كوسيلة لتبادل الآراء ووجهات النظر، وبالتالي إتاحة التمكين بشكل تشاركي لتعزيز التقدم الوظيفي للنساء. أيضاً فهم فجوة الأجور بين الجنسين، حيث أظهرت نتائج الدراسة تفاوتاً في الدخل بين الرجال والنساء، مما يؤدي إلى حصول النساء على أجور أقل من نظرائهن الرجال في أدوار مماثلة.

لذلك من الضروري تطبيق مبدأ الأجر المتساوي مقابل العمل المتساوي، وتشجيع ممارسات التعويض، لتعزيز فكرة التوازن بين الجنسين، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والنمو الاقتصادي. كما تشمل فجوة الأجور بين الجنسين، التحيز اللاواعي، ومحدودية فرص التقدم الوظيفي للنساء، لذلك إن إدراك هذه الأسباب الأساسية أمر بالغ الأهمية في تمهيد الطريق لإحداث التغييرات الضرورية. حيث يمكن تطبيق هذه التوصية من خلال إنشاء لجان مركزية في الهيئات والوزارات، ولجان فرعية في القطاعات لمتابعة تكافؤ الفرص بين الجنسين، عن طريق تطبيق سياسات العمل من حيث، مراجعة معايير التعيين والترشيح وخلوها من الممارسات التمييزية، والتدقيق ببيانات الرواتب والترقيات. كما يمكن تطبيق هذه التوصية من خلال إقامة ورش عمل توعوية وبرامج تدريبية وتنقيفية يقدمها مختصين في الاجتماع والقانون والتنمية، بالدعم من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، مركز تحقيق التوازن بين الجنسين، والجمعية الوطنية لحقوق الإنسان.

### المراجع:

أبا الخيل، الجوهرة، (2020). إدارة النساء للنساء، العلاقات الهرمية والتأثير المهني. التطوير الوظيفي الدولي. مجلد (25)، عدد 4، 413-389.

تقرير وطني مقدم عن اتفاقية القضاء عن جميع أشكال التمييز ضد المرأة. (2023، مايو 18). متاح <https://www.ohchr.org>

الحمادي، علي. (2009). تساعية صناعية القيادات. مركز التفكير الإبداع.

الحمودي، سلوى. (2020). إعداد واختيار وتطوير القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة.

رؤية المملكة 2030. (2023، مايو 5). متاح <https://www.vision2030.gov.sa>

زبير، علوية؛ كواوي، زينب؛ القحطاني، هنادي. (2021). أثر تمكين المرأة السعودية بكسر السقف الزجاجي على تعزيز دورها في القيادة والريادة، دراسة تطبيقية على سيدات الأعمال بالسعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.

الشافعي، خديجة عباس. (2020). اتجاهات القيادات النسائية حول الحراك الاجتماعي للمرأة السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية

الشميلان، عبد الوهاب بن شباب. (2016). القيادة السعودية النسائية بين الفرص والتحديات في القطاع الحكومي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.

### الإجراءات التشريعية:

مراجعة التشريعات والقوانين الخاصة بسياسات العمل ومدى مواكبتها مع رؤية المملكة 2030، من حيث البيئة الممكنة والتمثيل المتكافئ بين الجنسين. أيضاً التأكد من التطبيق الفعلي للأنظمة والتشريعات في القطاعات المختلفة، لتقليل الهوة بين الواقع والمأمول. حيث يمكن تطبيق هذه التوصية من خلال خلق سياسات صديقة للأسرة تدعم الجنسين، ولا تقتصر فقط على السياسات الصديقة للمرأة، وتطبيقها فعلياً للموازنة بين الأسرة والعمل. فالتوازن بين العمل والحياة أحد الاعتبارات الحيوية للعديد من الموظفين من الجنسين، كسياسات العمل عن بعد أو ساعات العمل المرنة. كما يمكن تطبيق هذه التوصية من خلال الاستفادة من تجارب الدول التي طبقت آليات لرفع تمثيل المرأة عن طريق نظام الحصص (الكوتا)، ووفرت قاعدة بيانات خاصة بالمرأة، ووضعت معيار لسد الفجوة بين الأجور، وطورت دليل موحد للمصطلحات والمفاهيم ذات العلاقة بتمكين المرأة وتتماشى مع المؤشرات الدولية.

### الإجراءات المجتمعية:

تغيير الصورة الذهنية السلبية السائدة للمرأة، وتبني قيم وموروثات ثقافية إيجابية ترفع من شأنها في المجتمع وتعظم من دورها، أيضاً نشر ثقافة التوازن بين الجنسين وبيئة العمل

- Al-Shamilaan, Abdul-Wahhab bin Shabab. (2016). Saudi women's leadership between opportunities and challenges in the government sector. (in Arabic). *Scientific Journal of Economics and Trade.- Al-Shafi'i, Khadija Abbas* (2020). Attitudes of women leaders regarding the social mobility of Saudi women in light of the Kingdom's Vision 2030. (in Arabic). *International Journal of Educational and Psychological Studies*.
- Bass, B, (1960). Leadership Psychology and Organization Behavior, N.Y.
- Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B. (2020). The Queen Bee phenomenon in Academia 15 years after: Does it still exist, and if so, why?
- Federal Glass Ceiling Commission. (1995). from <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent>.
- Ghoneim, Fayza. (2020). Women's leadership excellence and its reality in the academic field in Saudi universities. (in Arabic). *Arab Journal of Management*.
- Global gender gap report. (2023).
- Kanter, R. M. (1977). Men and women of the corporation. New York, NY: Basic Books.
- Mubaraki, Maryam Muhammad. (2020). The role of King Khalid University in developing women's leadership. (in Arabic). *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*.
- Mufti, Ramish; Moazzam, Amani; Basit, Abdul. (2021). Queen Bee Syndrome a Part of Sexual Politics or another Gendered Stereotype.
- Muwafaq, Siham, Heshher, Samira. (2015). Working women and leadership positions, a study of the glass ceiling phenomenon. (in Arabic).
- Tead, O, (1963). The art of leadership, M.C, Grow, Hill, N.Y.
- Zubair, Alawiya; Kawadi, Zainab; Al-Qahtani, Hanadi. (2021). The impact of empowering Saudi women by breaking
- العايد، سري إبراهيم. (2021). التحديات التي تواجه القيادات النسائية السعودية في مؤسسات القطاع العام. مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية.
- غنيم، فايزة. (2020). التميز القيادي النسائي وواقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية. المجلة العربية للإدارة.
- مباركي، مريم محمد. (2020). دور جامعة الملك خالد في تنمية القيادات النسائية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
- <http://www.mrvd.gov.sa> (2023، مايو 26). متاح
- مركز تحقيق التوازن بين الجنسين، معهد الإدارة العامة. (2023، مايو 18). <https://www.ipa.edu.sa>
- معجم اللغة العربية المعاصرة. (2008).
- المنصة الوطنية الموحدة للخدمات الحكومية، تمكين المرأة. (2022، سبتمبر 31). <https://my.gov.sa>
- منظمة العمل الدولية. (2023، مايو 18). <https://www.ilo.org>
- موفق، سهام وهيشر، سميرة. (2015). المرأة العاملة والمناصب القيادية، دراسة لظاهرة السقف الزجاجي.
- الهيئة العامة للإحصاء، إحصاءات سوق العمل لعام 2022. (2023، مايو 5). <https://www.stats.gov.sa>
- Abalkhail, Jouharah. (2020). Women managing women: Hierarchical relationships and career impact. (in Arabic). Career Development International, Vol. 25 No. 4, pp. 389-413. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2019-0020>
- Al-Ayed, Ibrahim. (2021). Challenges facing Saudi women leaders in public sector institutions. (in Arabic). Al-Mithqal Journal of Economic and Administrative Sciences
- Al-Hammadi, Ali. (2009). Industrial leadership. (in Arabic). Creativity Thinking Centre.
- Al-Hamoudi, Salwa. (2020). Preparing, selecting and developing women administrative leaders in government agencies in the Kingdom of Saudi Arabia. (in Arabic). Research and Studies Center, Institute of Management.

the glass ceiling on enhancing their role in leadership and entrepreneurship, an applied study on business-women in Saudi Arabia. (in Arabic).  
*Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences.*