



جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Amman - Jordan

أثر العدالة التنظيمية على السقف الزجاجي لتولي المرأة المناصب
الإدارية العليا: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية في الأردن

**The Impact of Organizational Justice on the Glass
Ceiling for Women to Assume Senior Managerial
Positions: A Field Study on Pharmaceutical
Manufacture Companies in Jordan**

إعداد

رند ماهر أحمد الحديثي

إشراف

أ.د. عزام عزمي أبو مغلي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

قسم الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿... يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ۝﴾
﴿المجادلة: ١١﴾

صِدْقُ اللَّهِ الْعَظِيمِ

تفويض

أنا رند ماهر أحمد الحديثي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: رند ماهر أحمد الحديثي.

التاريخ: 2023 / 06 / 04.



التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ: أثر العدالة التنظيمية على السقف الزجاجي لتولي المرأة المناصب الإدارية العليا: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية في الأردن.

للباحثة: رند ماهر أحمد الحديثي

وأجيزت بتاريخ: 2023 / 06 / 04

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ. د. عزام عزمي أبو مغلي	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. علي محمد العضايلة	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. محمد عطوه المعاينة	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. زياد محمد الصمادي	عضواً من خارج الجامعة	جامعة آل البيت	

شكرٌ وتقديرٌ

إن الشكر لله ذو الفضل والجود والإحسان والحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على النبي محمد بن عبد الله، أرسله الله بأحسن اللغات وأفصحها، وأبين العبارات وأوضحها.

وقوله تعالى: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ...﴾ فمن مُنطلق هذه الآية الكريمة أتوجه بالشكر الجزيل لله العلي القدير الذي وفقني في إنجاز هذه الرسالة، ولما حباني به من نعمة العيش في مناخ علمي.

وانطلاقاً من هدي رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" واعتراحاً لكل ذي فضلٍ فضله؛ فالشكر الكثير والتقدير الكبير للمُشرف على هذه الرسالة الأستاذ الدكتور عزام أبو مُغلي الذي وجّهني دون تعب، والذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته ونصائحه القيّمة، لا تفيه الكلمات حقّه؛ فلولاً دعمه المُستمر ما تمّ هذا العمل، فكل الشكر والعرفان له، جزاه الله خير الجزاء وجعل ذلك في ميزان حسناته.

والشكر موصولاً لأعضاء لجنة المناقشة، وأشكر جامعتي وجميع أساتذة كلية الأعمال وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح الذي أتاح لي قبساً من العلم والمعرفة خلال سيري في طريق الماجستير؛ فلن تُعبّر كلماتي عن مدى امتناني؛ شكراً لك.

والشكر إلى كلّ من ساهم بهذا العمل، ولكل عابرٍ قدّم لي معلومة أو نصيحة أو كلمة طيبة...

ليس للإنسان إلا ما سعى، فبارك يا الله المسعى بالقبول واختم لي بالوصول، واجعلني من الشاكرين دائماً.

الباحثة

الإهداء

لن تكفني كلمات العالم لأهديها لمن أهدوني أجمل وأصدق الأشياء على أكف الراحة، ومهدوا لي الطريق لأكون هنا اليوم، أقف على ناصية الحلم المنتظر ...

يامن كنت الكتف الحنون، واليد الطيبة التي تُداوي كل جرح، يا أعلى ما أملك، ها أنا هنا اليوم؛ لترى ثمرة تعبك وطيب غرسك، إلى والدي الذي صنع مني فتاة قوية طموحة، وجعلني مختلفة ومهما كبرت أبقى طفلة المدللة أهديك رسالتي ...

إلى التي تعبت وسهرت وعلمت وربت دون أن تظهر لنا تعبها، ذات الوجه المبتسم حبيبي وصديقتي التي علمتني أن الصبر والتوكل على الله وحده يصنع المعجزات، إلى الأم العظيمة أهديك رسالتي كي تُهديني الرضا والدعاء ...

إلى رُفقاء طفولتي وأجنحتي التي لولاهم لما أجدت الطيران، إلى العقد المتين أخي مصطفى وأخواتي رفل وريام أهديك رسالتي.

إلى الذين ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلبي ...

إلى صديقاتي اللاتي تحملن فترة غيابي عنهن، وانشغالي في كتابة رسالتي ...

إلى من كاتفوني ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح في مسيرتنا العلمية

إلى بلدي العراق، منارة العلم، وبلد الحضارات، التي تغربت عنه وأنا طفلة، ولكنه ظل في قلبي دائماً، ومنه تعلمت أوائل الحروف، وسأعود له يوماً حاملاً معي علماً نافعا بإذن الله ...

إلى كل امرأة تقف خلف حلمها لتتهض بالمجتمع، لا تسمح لي لأحد أن يرسم لك حداً ولا سقفاً، أنت حرة وقوية ما دمت تؤمنين أنك كذلك ...

الباحثة

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الأشكال.....	ي.....
قائمة الملحقات.....	ك.....
الملخص باللغة العربية.....	ل.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	م.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1-1) المقدمة.....	1.....
2-1) مشكلة الدراسة.....	4.....
3-1) أهداف الدراسة.....	6.....
4-1) أهمية الدراسة.....	6.....
5-1) أسئلة الدراسة.....	7.....
6-1) فرضيات الدراسة.....	8.....
7-1) أنموذج الدراسة.....	9.....
8-1) حدود الدراسة.....	9.....
9-1) مُحددات الدراسة.....	10.....
10-1) مُصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.....	10.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

1_2) السقف الزجاجي.....	13.....
2-2) العدالة التنظيمية.....	20.....
3-2) الدراسات السابقة ذات الصلة.....	30.....
4-2) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....	34.....

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

36	(1-3) منهج الدراسة.....
36	(2-3) مجتمع الدراسة وعينتها
36	(3-3) وصف خصائص عينة الدراسة.....
39	(4-3) أداة الدراسة.....
40	(5-3) صدق أداة الدراسة
40	(6-3) ثبات أداة الدراسة
41	(7-3) المعالجة الإحصائية
43	(8-3) إجراءات الدراسة.....

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

46	(1-4) نتائج أسئلة الدراسة
54	(2-4) نتيج فرضيات الدراسة

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

61	(1-5) المقدمة
61	(2-5) مناقشة النتائج والاستنتاجات
61	(1-2-5) النتائج الوصفية لمُتغيرات الدراسة.....
67	(2-2-5) مناقشة نتائج تحليل الفرضيات
69	(3-5) التوصيات والمقترحات

قائمة المَصادر والمراجع

72	أولاً: المراجع العربية.....
76	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
79	المُلحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.	37
2 - 3	معايير الدرجات على الفقرة الواحدة من الاستبانة.	38
3 - 3	توزيع الفقرات على المتغير المستقل والتابع.	39
4 - 3	مُعاملات ثبات كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وللاستبانة ككل.	41
5 - 3	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.	42
6 - 3	اختبار التداخل الخطي.	42
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات العدالة التنظيمية مُرتبةً تنازليًا.	46
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال العدالة التوزيعية مُرتبةً تنازليًا.	47
9 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال العدالة الإجرائية مُرتبةً تنازليًا.	48
10 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال العدالة التفاعلية مُرتبةً تنازليًا.	49
11 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات السقف الزجاجي مُرتبةً تنازليًا.	50
12 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال ثقافة الشركة مُرتبةً تنازليًا.	51
13 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال ممارسات الشركة مُرتبةً تنازليًا.	52
14 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال مناخ الشركة مُرتبةً تنازليًا.	53
15 - 4	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر العدالة التنظيمية على السقف الزجاجي.	54
16 - 4	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر العدالة التوزيعية على السقف الزجاجي لتولي المرأة المناصب الإدارية العليا.	55

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
57	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر العدالة الإجرائية على السقف الزجاجي لتولّي المرأة المناصب الإدارية العليا.	17 - 4
58	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر العدالة التفاعلية على السقف الزجاجي لتولّي المرأة المناصب الإدارية العليا.	18 - 4

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الشكل
9	أنموذج الدراسة	1 - 1
16	رسم تخطيطي لمفهوم السقف الزجاجي	1 - 2
23	أبعاد العدالة التنظيمية	3 - 2
25	أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة	4 - 2

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
79	أسئلة المقابلة	1
80	كتاب تسهيل مهمة الباحثة	2
81	قائمة بأسماء مُحكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	3
82	أداة الدراسة (الاستبانة)	4

أثر العدالة التنظيمية على السقف الزجاجي لتولي المرأة المناصب الإدارية الغليا: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية في الأردن

إعداد: رند ماهر أحمد الحديثي

إشراف: أ.د. عزام أبو مُغلي

الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف على أثر العدالة التنظيمية على السقف الزجاجي لتولي المرأة المناصب الإدارية الغليا، تكون مجتمع الدراسة من (500) فرداً من العاملات في مختلف المستويات الإدارية في شركات صناعة الأدوية في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة هذه الدراسة، وأتمتت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبعد اختبار صدقها وثباتها، تم توزيعها إلكترونياً على عينة الدراسة المكونة من (144) استبانة تم تحليلها، وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية التي يدعمها برنامج الحزمة للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية في الأردن متوسطة، وكان مستوى وجود ظاهرة السقف الزجاجي متوسطاً. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) على السقف الزجاجي بأبعاده مجتمعة (ثقافة الشركة وممارسات الشركة ومناخ الشركة)، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على السقف الزجاجي ككل. واعتماداً على النتائج التي تم التوصل إليها قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على رفع مستوى العدالة التنظيمية لمختلف أبعادها، ضرورة توجه المنظمة لإعطاء الفرص أمام النساء والرجال معاً لتسليم المواقع الإدارية والقيادية الغليا، ضرورة تطبيق الإجراءات بأسلوب يتسم بالعدالة، تهيئة المناخ العام ودفع ثقافة مساندة لقبول فكر تمكين المرأة ووجودها في مواقع صناعة القرار، تجنب إهمال الشكاوى واعتراضات العاملات.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، السقف الزجاجي، المناصب الإدارية، شركات صناعة الأدوية، الأردن.

٢

The Impact of Organizational Justice on the Glass Ceiling for Women to Assume Senior Managerial Positions: A Field Study on Pharmaceutical Manufacture Companies in Jordan

Prepared by: Rand Maher Ahmed Alhadithy

Supervised by: Prof. Azzam Abou-Moghli

Abstract

The current study aims to investigate the impact of organizational justice on the glass ceiling for women in senior managerial positions, The study focuses on a sample of (500) female employees working at various managerial levels in pharmaceutical companies in Jordan, To achieve the study objectives, a descriptive-analytical approach was employed, as it is suitable for this type of study, The main research tool used was a questionnaire, which was distributed electronically to the study sample and a total of (144) questionnaires were analyzed. To answer the research questions and test its hypotheses, the researcher utilized, a range of descriptive and inferential statistical methods supported by the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study revealed several important findings. Firstly, the level of organizational justice practice in pharmaceutical companies in Jordan was found to be moderate, and the level of the glass ceiling phenomenon was also moderate, The study also found a statistically significant impact of organizational justice, encompassing its dimensions of distributive justice, procedural justice, and interactional justice, on the glass ceiling, encompassing its dimensions of organizational culture, organizational practices, and organizational climate. Furthermore, each dimension of organizational justice was found to have a statistically significant impact on the glass ceiling as a whole. Based on these results, the study provided a set of recommendations, including the need to enhance the level of organizational justice across its dimensions, the importance of providing equal opportunities for both men and women to assume senior managerial and leadership positions, the necessity of applying fair procedures, creating a supportive climate and culture that embraces the empowerment of women and their presence in decision-making positions, and avoiding neglecting the complaints and objections of female employees.

Keywords: Organizational Justice, Glass Ceiling, Managerial Positions, Pharmaceutical Manufacture Companies, Jordan.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

- (1-1) المقدمة
- (2-1) مشكلة الدراسة
- (3-1) أهداف الدراسة
- (4-1) أهمية الدراسة
- (5-1) أسئلة الدراسة
- (6-1) فرضيات الدراسة
- (7-1) أنموذج الدراسة
- (8-1) حدود الدراسة
- (9-1) مُحددات الدراسة
- (10-1) مُصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

(1-1) المقدمة

احتلت قضايا المرأة في الوطن العربي جزءاً كبيراً من اهتمام الباحثين؛ حيث أنّ المرأة عنصرٌ فعالٌ في المجتمع يتحمل جزءاً كبيراً من مهام المجتمع، بدءاً من الأسرة نواة المجتمع الإنساني إلى علاقته بمؤسسات المجتمع (بويس و قبلان، 2022). حيث ناضلت المرأة من أجل الحصول على حقوقها وتوليّ مناصب قياديةٍ أسوة بالرجل (حرز الله وآخرون، 2022)، مما أدّى إلى تنوّع المهام الموكلة إليها داخل الأسرة وخارجها، وواجهت المرأة عقباتٍ بمختلف أنواعها أدّت إلى تقليص دورها في المشاركة وصنع القرار في المجالات الاقتصادية والسياسية (رسول، 2012). وعلى هذا الأساس أضحت قضية المرأة مرتبطةً بالتنمية هدفاً يقوم على ضرورة الاهتمام بها بوصفها قوة مُنتجة، وبصفتها مواطنة تقع عليها مسؤولية مشتركة نحو تنمية مجتمعها؛ فلا يُمكن أن نحقق أي تقدّم فعلي دون إشراك المرأة (الشطري و ابراهيم، 2022). تحديداً بعدما شهد الاقتصاد العالمي تدفقاً هائلاً للنساء في القوى العاملة؛ وذلك بسبب ارتفاع مستويات تعليم المرأة والضغط الاقتصادي للحصول على ازدواجية الدخل وإدراك أهمية التنوع بين الجنسين من قبل الشركات، ومع ذلك لم يكن هناك تحسّناً كبيراً في وضع المرأة فيما يتعلق بتوليّها المناصب الإدارية العليا (Maheshwari and Lenka, 2022).

يسود الاعتقاد في الوقت الحاضر أنّ المرأة تمكّنت من الحصول على قدرٍ عالٍ من التعليم وأصبح لها حقوق وفرص متاحة ومُعترف بها في المجتمع ولكن في حقيقة الأمر لم يتغيّر وضع المرأة كثيراً، فهي لا تتمتع بكل المزايا التي يتمتع بها الرجل في مجال العمل؛ حيث أنّ ظروف العمل

لا تزال غير متكافئة، كشف الباحثون مؤخراً أنّ (81%) من النساء المؤهلات لشغل المناصب العليا يواجهون حواجز خطيرة ناجمة عن الصورة النمطية للمرأة، والنساء لا يشغلن أكثر من (1%) إلى (3%) من الوظائف التنفيذية العليا في أكبر الشركات عبر العالم. ولعلّ أبرز تلك العقبات الغير مرئية هي ظاهرة السقف الزجاجي التي تُعتبر حجر عثرة أمام المرأة للوصول للمناصب الإدارية العليا (المسدي وآخرون، 2019)، وهو مُصطلح متعدّد الأبعاد يتضمّن عوامل متعددة لها سبب ونتيجة، ولاحظت دراسات مختلفة أنّ هناك فوائد هائلة إذا تم إزالة السقف الزجاجي حيثُ سيساعدُ المنظمة على تجميع أفضل المواهب وتصبح ناجحة من حيث الإنتاجية (Kour and Chib, 2023).

وكشف الباحثون عن حقيقة وجود ظاهرة السقف الزجاجي، وذهب بعضهم إلى حدّ وصفها بأنها تبخّر للنساء العاملات في الطبقات العليا للمنظمة، ومن الواضح أنّ السقف الزجاجي لا يستند إلى قوانين رسمية بل يستند إلى الأفكار المُسبقة التي يحملها صنّاع القرار تجاه المرأة، كما أنه يشكل عائقاً لمسيرتها المهنية بشكلٍ يصعبُ عليها التنديد به لأنه مخفي وغير مرئي، لذلك؛ لا يُقال للمرأة العاملة مباشرة "لن تتم ترقيةك" ولكن يُسمح لها بالترشح لمناصب المسؤولية ولا يتم اختيارها في النهاية، حتى لو كانت أفضل المرشّحين مقارنة بالرجل الذي عُهد إليه ذلك المنصب (لمين وآخرون، 2020).

يتميّز السقف الزجاجي بخصائص الزجاج من حيث أنه شفافٌ ويصعبُ اكتشافه من قبل أولئك الذين تعرّضوا له، وحتى إذا تمّت ملاحظته فمن الصعب عليهم إظهاره للآخرين الذين يمكنهم مساعدتهم في التغلب عليه. يمكن أن يكون أيضاً صلباً ويصعبُ التغلب عليه، لكنه في النهاية يظل زجاجاً وبقدرة كافٍ من القوة والمثابرة يمكن كسره من قبل أولئك الذين يعانون منه (لمين وآخرون، 2020).

لذا؛ من المنطقي أن يتم إجراء العديد من المحاولات الجادة لتطبيق العدالة الاجتماعية والنظريات الإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات. حيث أدت المحاولات المستمرة في السنوات الأخيرة لوصف دور العدالة في المنظمات إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية. واليوم، هناك اهتمام متزايد بالعدالة التنظيمية حيث أصبحت الموارد البشرية - التي تُعدّ أهم الأصول في المنظمات - أكثر حاجة إلى الشعور بالكفاية النفسية والمادية لتوفير الولاء طويل الأجل في المقابل (يوسف، 2019). وأكد الواقع العملي للمنظمات وكذلك الدراسات في مجال الموارد البشرية أهمية القيم الخاصة بالعدالة التنظيمية ودورها في تحقيق مشاعر إيجابية لدى أفراد التنظيم مما يحتم اهتمام المنظمات بتشخيص اتجاهات أفراد التنظيم فيها حول العدالة التنظيمية، ومن ثمّ العمل على تعزيز الاتجاهات الإيجابية ومعالجة مسببات الاتجاهات السلبية أولاً بأول (العيسى، 2023). والمنظمات التي لا تولي الأهمية الواجبة لمفهوم العدالة التنظيمية قد لا تكون قادرةً على توفير أرضية للحماية والحفاظ على الصحة العقلية والعاطفية لموظفيها، وستزداد الإنتاجية إذا ما تمّ تطبيق العدالة التنظيمية في الشركات (Unalan, et al., 2019). وقال الاقتصادي الشهير للإدارة أستاذ ليملسون تكمن التحديات الكبرى أمامنا ومستقبلنا الاقتصادي على المحك، ولا يمكن للمنظمات التنافس في بيئة عالمية دون استخدام النساء (Lockwood, 2004). فالمرأة بدورها ومكانتها في المجتمع، أحد المسائل التي طرحتها الإنسانية منذ القدم ولا تزال تطرح حتى وقتنا الحاضر ولكن في صيغ حديثة متجددة تتناسب مع متطلبات العصر الحديث (الشريف، 2015) والسقف الزجاجي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعدم المساواة بين الجنسين والاختلاف في المعاملة بين العُمال من الرجال والنساء (Alsharif, 2014) وبناءً على ذلك جاءت هذه الدراسة لتبحث في أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) على ظاهرة السقف الزجاجي لتولي المرأة المناصب الإدارية العليا في

شركات صناعة الأدوية في الأردن لأنها بحاجة ماسةً لمثل هذه الدراسات لمحدوديتها وقلتها وخاصةً في الدراسات العربية.

(2-1) مشكلة الدراسة

تم تشخيص مشكلة الدراسة الحالية من منظورين هما المنظور النظري ذات الصلة بالأدبيات والدراسات السابقة والمنظور العملي المتعلق بمجتمع الدراسة ومن أجل تحديد الفجوة المعرفية بشكلٍ موضوعي لجأت الباحثة إلى دراسات سابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

في المنظور الأول أوضحت دراسة (Gheshlagh (2022 أن السقف الزجاجي من أهم المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مستوى الإدارة العليا في المنظمة وأحد العوامل المهمة التي تُحد من العدالة التنظيمية.

واستخلصت دراسة (Cha and Yoon (2014 انه لا تزال الموظفين يتعرّضن للتمييز ليس فقط في التوظيف ولكن أيضاً في الترقية والتعويضات، وعلى الرغم من ارتفاع معدل توظيف الإناث في الوقت الحاضر، إلا أن الموظفين ما زلنَ مُستبعداتٍ من الوظائف العليا أو بنسبة أقل بشكلٍ ملحوظٍ مقارنةً بالموظفين الذكور، وأكدت الدراسة أن هذه الظاهرة مهمة للغاية.

واستنتجت دراسة الكعبي (2017) أن السقف الزجاجي ظاهرة عالمية تشمل الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، لكنها لن تجدَ دراسات عربية عن هذه الظاهرة باستثناء دراسة واحدة في الجزائر. وأكدت أن هناك عدد من المحاولات لكسر الأسقف الزجاجية من جانب النساء على مستوى فردي وأحياناً من جانب المنظمات الداعمة للنساء فضلاً عن محاولات الباحثين المهتمين لبيان المخاطر المحتملة لوجود ظاهرة الأسقف الزجاجية.

واقترحت دراسة (Dimovski et al., 2010) فرصاً للباحثين المهتمين بمواصلة استكشاف تأثير السقف الزجاجي في المنظمات وهناك حاجة لإجراء دراسات أكثر؛ لأن الكتابات في السقف الزجاجي غير مُعززة ولم تناقش في الأدبيات بشكلٍ كافٍ.

وأوضحت دراسة (Al-Azzawi 2019) بالرغم من تغيّر دور المرأة بشكلٍ كبيرٍ وذلك بسبب تحوّل اقتصادي زلزالي ولكن السلطة التي حصلت عليها بشكلٍ افقي واكد ان هناك حاجز غير مرئي يمنع المرأة من الوصول إلى القمة وتستمر المرأة بالهيمنة على الأجور المنخفضة والمهن التقليدية.

وكشفت نتائج دراسة (Unalan et al., 2019) أنّ لديهم سقفاً زجاجياً وبالتالي يتناقض مع تصوّرهم للعدالة التنظيمية وأوضحت الدراسة أنّ هذه نتيجة متوقعة في الأدبيات، تكشف العديد من الدراسات عن نتائج مماثلة.

وبعد مراجعة نتائج الأدبيات السابقة، والتي دلّت على أنه لا يزال هناك حاجة لإجراء المزيد من الدراسات للمساهمة في معالجة ظاهرة السقف الزجاجي، وللتأكد من هذه الفجوة قامت الباحثة بإجراء مقابلةٍ استطلاعيةٍ في شركات صناعة الأدوية في الأردن شملت عينة من العاملات، واستخلصت الباحثة من وجود مُشكلةٍ تتمثل في وجود سقف زجاجي يعيق تقدّمهم المهني في مساهمهم الوظيفي ويمنعهم من الصعود على السلم للوصول إلى المناصب العليا، رغم أنّ لديهم حقيبة من العلم والمعرفة والخبرة المهنية التي تؤهلهم في المنافسة على تلك المناصب، وأكدت اللواتي تم مقابلتهن بأهمية هذا الموضوع. وبناءً على ما تقدّم فإن الفجوة النظرية تتوافق مع الفجوة العملية، وهذا يُشير إلى الحاجة لإجراء المزيد من الدراسات التي تتعلق بظاهرة السقف الزجاجي. وتأتي الدراسة الحالية لاختبار أثر العدالة التنظيمية على السقف الزجاجي لتولّي المرأة المناصب الإدارية العليا في شركات صناعة الأدوية في الأردن.

(3-1) أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى محاولة الكشف عن أثر العدالة التنظيمية على السقف الزجاجي لتولي المرأة المناصب الإدارية العليا وذلك من خلال ما يلي:

1. تقديم إطار نظري لمُتغيرات الدراسة الأساسية (العدالة التنظيمية والسقف الزجاجي) من خلال الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.
2. تحديد مُستوى مُتغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية والسقف الزجاجي) في شركات صناعة الأدوية في الأردن.
3. التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) على السقف الزجاجي بأبعاده مجتمعة (ثقافة الشركة وممارسات الشركة ومناخ الشركة) في شركات صناعة الأدوية في الأردن.
4. والتعرف على أثر كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والتفاعلية) على السقف الزجاجي ككل في شركات صناعة الأدوية في الأردن.

(4-1) أهمية الدراسة

تعد هذه الدراسة ذات أهمية من الناحيتين (العلمية والعملية) ويمكن بيانها على النحو التالي:
من الناحية العلمية:

1. البحث ومعرفة المزيد عن مُتغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية والسقف الزجاجي) للمساهمة في تضيق الفجوة المعرفية لهذه الموضوعات الهامة.
2. تمهيد الطريق أمام الباحثين والأكاديميين للتوسع في دراسة أثر العدالة التنظيمية على السقف الزجاجي لتولي المرأة المناصب الإدارية العليا وإدخال مُتغيرات جديدة عليها.

3. وتبرز أهمية الدراسة من خلال حرصها على تقديم التوصيات للمسؤولين وأصحاب القرار عن كيفية استثمار مواردها البشرية كافة والمساعدة في التخلص من السقف الزجاجي.
4. وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية المهمة وهو مفهوم العدالة التنظيمية مع متغير لا يقل أهمية وهو السقف الزجاجي.

من الناحية العملية:

1. تساعد نتائج الدراسة الحالية على تقديم فهم أوسع (العدالة التنظيمية والسقف الزجاجي) للشركة وكيفية تطبيق العدالة التنظيمية والتخلص من السقف الزجاجي لما لهم تأثير على نشاط المنظمة وموقعها التنافسي.
2. تسليط الضوء على موضوعات هامة (العدالة التنظيمية والسقف الزجاجي).

(5-1) أسئلة الدراسة

في إطار ما تقدّم تبحت الدراسة الحالية في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى العدالة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية في الأردن؟
2. ما مستوى وجود ظاهرة السقف الزجاجي في شركات صناعة الأدوية في الأردن؟
3. هل تؤثر العدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) على السقف الزجاجي بأبعاده مجتمعة (ثقافة الشركة وممارسات الشركة ومناخ الشركة) لتولي المرأة المناصب الإدارية العليا في شركات صناعة الأدوية في الأردن؟

ولتحقيق الإجابة عن هذا السؤال بشكلٍ منطقي تم تجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يأتي:

1. هل تؤثر العدالة التوزيعية على السقف الزجاجي لتولّي المرأة المناصب الإدارية العليا في شركات

صناعة الأدوية في الأردن؟

2. هل تؤثر العدالة الإجرائية على السقف الزجاجي لتولّي المرأة المناصب الإدارية العليا في شركات

صناعة الأدوية في الأردن؟

3. هل تؤثر العدالة التفاعلية على السقف الزجاجي لتولّي المرأة المناصب الإدارية العليا في شركات

صناعة الأدوية في الأردن؟

(6-1) فرضيات الدراسة

بناءً على ما ذكر في أسئلة الدراسة، تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية:

• **H01**: لا يوجد أثر للعدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية

والعدالة التفاعلية) على السقف الزجاجي بأبعاده مجتمعة (ثقافة الشركة وممارسات الشركة ومناخ

الشركة) لتولّي المرأة المناصب الإدارية العليا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركات صناعة

الأدوية في الأردن.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

• **H01.1**: لا يوجد أثر للعدالة التوزيعية على السقف الزجاجي لتولّي المرأة المناصب الإدارية

العليا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركات صناعة الأدوية في الأردن.

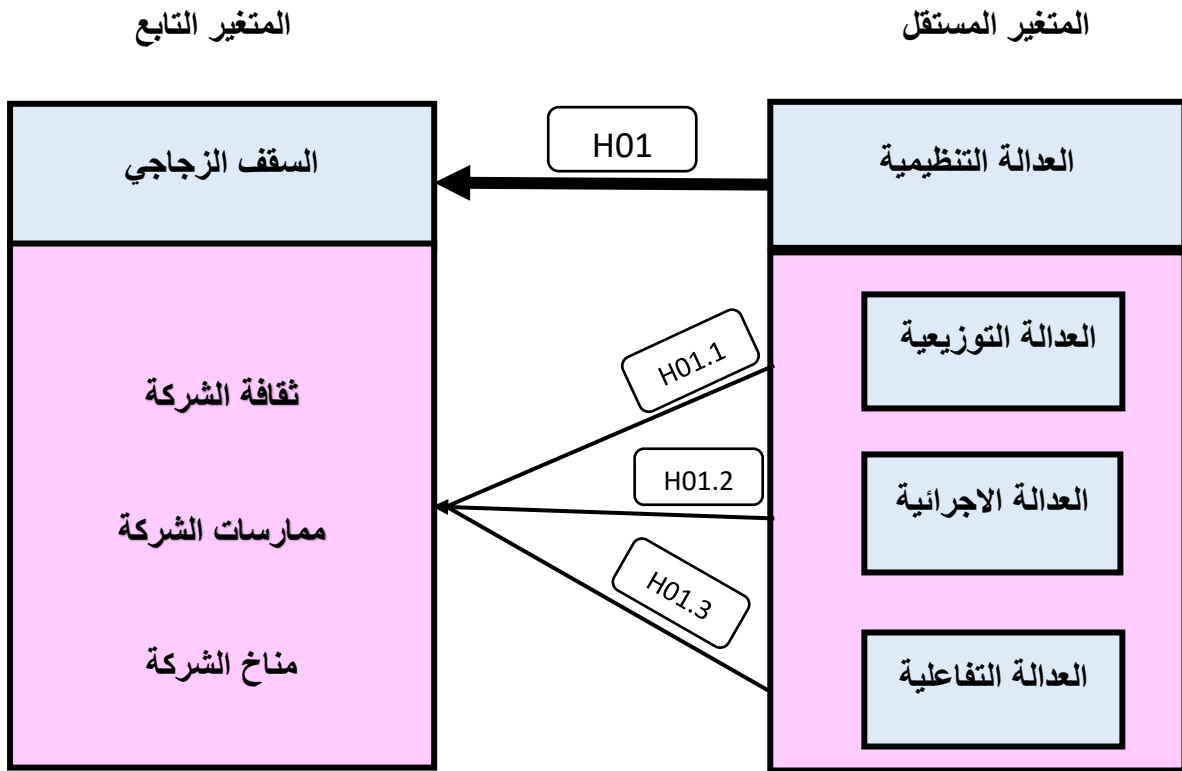
• **H01.2**: لا يوجد أثر للعدالة الإجرائية على السقف الزجاجي لتولّي المرأة المناصب الإدارية

العليا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركات صناعة الأدوية في الأردن.

- **H01.3**: لا يوجد أثر للعدالة التفاعلية على السقف الزجاجي لتولّي المرأة المناصب الإدارية العليا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركات صناعة الأدوية في الأردن.

(7-1) نموذج الدراسة

يوضح الشكل (1) نموذج الدراسة:



الشكل (1): نموذج الدراسة

تم تطوير هذا النموذج من قبل الباحثة استناداً إلى الدراسات السابقة كما يلي:

المتغير المستقل: (العيسى، 2023)، (الزهراء و صفراني، 2023)، (Akhtar, et al., 2022)
المتغير التابع: (Khuong and Chi, 2017)، (Unalan, et al., 2019)، (Dimovski, et al., 2010)

(8-1) حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

الحدود المكانية: طبقت الدراسة على شركات صناعة الأدوية التي وافقت على إجراء الدراسة وكان عددها (3) شركات في عمان.

الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة في عام 2023.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على أفراد العينة المختارة من النساء في شركات صناعة الأدوية في الأردن.

الحدود الموضوعية: اقتصرَت موضوع الدراسة على متغيرين (العدالة التنظيمية والسقف الزجاجي).

(9-1) مُحددات الدراسة

1. طبقت هذه الدراسة على العاملات في شركات صناعة الأدوية في الأردن.
2. العديد من شركات صناعة الأدوية لم توافق على تطبيق الدراسة رغم المحاولات المتكررة، وأبدت عدم تعاونها لإجراء الدراسة.
3. تم جمع البيانات والمعلومات الدراسة بشكلٍ أساسي عن طريق الاستبانة.
4. احتمالية عدم إمكانية تعميم نتائجها على باقي الشركات الأدوية في دول أخرى.
5. ستحدد نتائج هذه الدراسة وإمكانية تعميمها بدرجة صدق أداة الدراسة المستخدمة وثباتها بالإضافة إلى دقة استجابة العينة المفحوصة وموضوعيتها على أداة الدراسة.

(10-1) التعريفات الإجرائية

السقف الزجاجي: هو حاجزٌ غيرٌ مُعلن أو مُشرع بتعليمات مكتوبة أو معلنة، ويتحدد مستواه بناءً على استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة من فقرة (16-30).

ثقافة الشركة: هي الصيغ الرسمية المحددة بنظم ومعايير وأهداف ومعتقدات وإجراءات وقوانين المنظمة ويتحدد مستواه بتقييمات التابعين عبر إجاباتهم على فقرات أداة الدراسة من فقرة (16-20).

ممارسات الشركة: مجموعة من الممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي تشمل على (التدريب والتطوير والتواصل والتوجيه وساعات العمل المرنة) ويتحدد مستواه بتقييمات التابعين عبر اجاباتهم على فقرات أداة الدراسة من فقرة (21-25).

مناخ الشركة: هو تصورات الشركات السائدة عن القدرات المهنية للمرأة والتزامها بحياتها المهنية ويتحدد مستواه بتقييمات التابعين عبر إجاباتهم على فقرات أداة الدراسة من فقرة (26-30).

العدالة التنظيمية: تتمثل في شعور العمال بالعدالة على مستوى الأجر المناسب وساعات العمل المناسبة والمشاركة في اتخاذ القرارات والاحترام والتقدير وتتحدد أبعادها (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) وسيحدد مستواها في ضوء إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة من فقرة (1-15).

العدالة التوزيعية: درجة شعور العامل بعدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصل عليها في عمله وسيحدد مستواها في ضوء إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة من فقرة (1-5).

العدالة الإجرائية: العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل وسيحدد مستواها في ضوء إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة من فقرة (6-10).

العدالة التفاعلية: هي جودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظف أثناء سنّ الإجراءات التنظيمية وسيحدد مستواها في ضوء إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة من فقرة (11-15).

الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

(2-1) السقف الزجاجي

(2-2) العدالة التنظيمية

(2-3) الدراسات السابقة ذات الصلة

(2-4) ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

سيتم في هذا الفصل استعراض المفاهيم الأساسية والمرتكزات الفكرية لمُتغيرات الدراسة الحالية (السقف الزجاجي لتولّي المرأة المناصبِ الإدارية العُليا والعدالة التنظيمية) كما وردت على النحو الآتي:

(1-2) السقف الزجاجي Glass Ceiling

لا شك أن كل إنسان على وجه الأرض يقع تحت مظلة الموارد البشرية، ولا ريب أن أغلب أنواع الاستثمار هو استثمار في البشر لأنه استثمار في العقول والأدمغة والأنفس البشرية، ومهما امتلكت المنظمة من مواد ومعدات فلا قيمة لها دون وجود موارد بشرية متميزة (قواسمية وبالنور، 2022). تُعدّ الموارد البشرية اليوم ورقة رابحة تمكّن المنظمات من البقاء والصمود في وجه المنافسة؛ لذلك يجب أن تستثمر مواردها البشرية بشكلٍ مناسبٍ وتجاوز أية عراقيل تقف في طريقها، ولعلّ من أبرز تلك العراقيل هي ظاهرة (السقف الزجاجي).

ظهر مفهوم السقف الزجاجي لأول مرة في أواخر الثمانينات في الولايات المتحدة الأمريكية عقب صدور مقال وول ستريت جورنال الأمريكية لإمطة اللثام عن واقع المرأة العاملة وعلاقتها بمراكز السلطة وصنع القرار في المنظمات الأمريكية واستخدموا مُصطلح السقف الزجاجي لوصف الحاجز غير المرئي الذي يمنع النساء من التقدّم إلى المناصب القيادية العُليا في المنظمات، وتتاح للنساء فرص أقل للترقية داخل المنظمات مقارنةً بالرجال (Purcell, et al., 2010). فعلى الرغم من أنه الاعتقاد في الوقت الحاضر يسود بأنّ المرأة استغادت من حقّها في التعليم، وبالرغم من الحماية القانونية للمرأة وتكريس حقها في العمل كحق إنساني، إلا أنّ المرأة العاملة تبقى رهينة لرؤى وأحكام

مسبقة كُتبت ووضعت في طريقها عراقيل مختلفة (بويس وقبلان، 2022). ورغم الزيادة الملحوظة في وجود المرأة في القوى العاملة، لا يزال حق المرأة في الدخول إلى المناصب الإدارية المتنوعة مقيدا وخاصة في المناصب الإدارية العليا في جميع انحاء العالم. (Omotayo, et al., 2013) وهذا يتعارض مع العبارة التحفيزية الشائعة " السماء هي الحد". وفي نهاية المطاف يُساهم السقف الزجاجي في نقص تمثيل المرأة في الأدوار القيادية (Burns, et al., 2017). على الرغم من أنّ المرأة ممثلة تمثيلاً زائداً في الموارد البشرية بشكلٍ عام، وفي الرتب الإدارية للموارد البشرية إلا أنها تواجه سقفاً زجاجياً عندما يتعلق الأمر في وصولها إلى الإدارة العليا رغم كونها مؤهلة على قدم المساواة مع الرجال (Pichler, et al., 2008).

وبالنظر لخطورة هذه الظاهرة على المنظمة والعاملات فيها؛ يقودنا هذا إلى طرح التساؤلات

التالية: ما المقصود بظاهرة بالسقف الزجاجي؟ وما هي أسبابها؟

تعريف السقف الزجاجي

عرف مكتب العمل بحكومة الولايات المتحدة الأمريكية مُصطلح السقف الزجاجي بأنه: الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحييز اتجاهي أو تنظيمي يمنع الأفراد المؤهلين من الوصول إلى المناصب العليا في منظماتهم (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2014). وهذا التعريف يُشير إلى غياب الأسباب الموضوعية التي تمنع المرأة من الوصول إلى المناصب العليا، وإنما هو ناتج عن تحييز اتجاهي نابغ من أفكار وانطباعاتٍ مُعينة حول أداء المرأة وعن التحيز التنظيمي من المنظمة لصالح الرجل.

وكما عرفتها دراسة (Victor and Shamila (2018) هو ظاهرةٌ تجادل أن الحاجز شفافٌ

ودقيقٌ جداً، ولكنه بنفس الوقت قويٌّ يمنع من التحرك صعوداً إلى التسلسل الهرمي للإدارة.

كما يُشير إلى الحالات التي يتم فيها إيقاف تقدم شخصٍ مؤهل داخل التسلسل الهرمي للمنظمة بسبب شكلٍ من أشكال التمييز والأكثر شيوعاً منها هو التمييز على أساس الجنس.

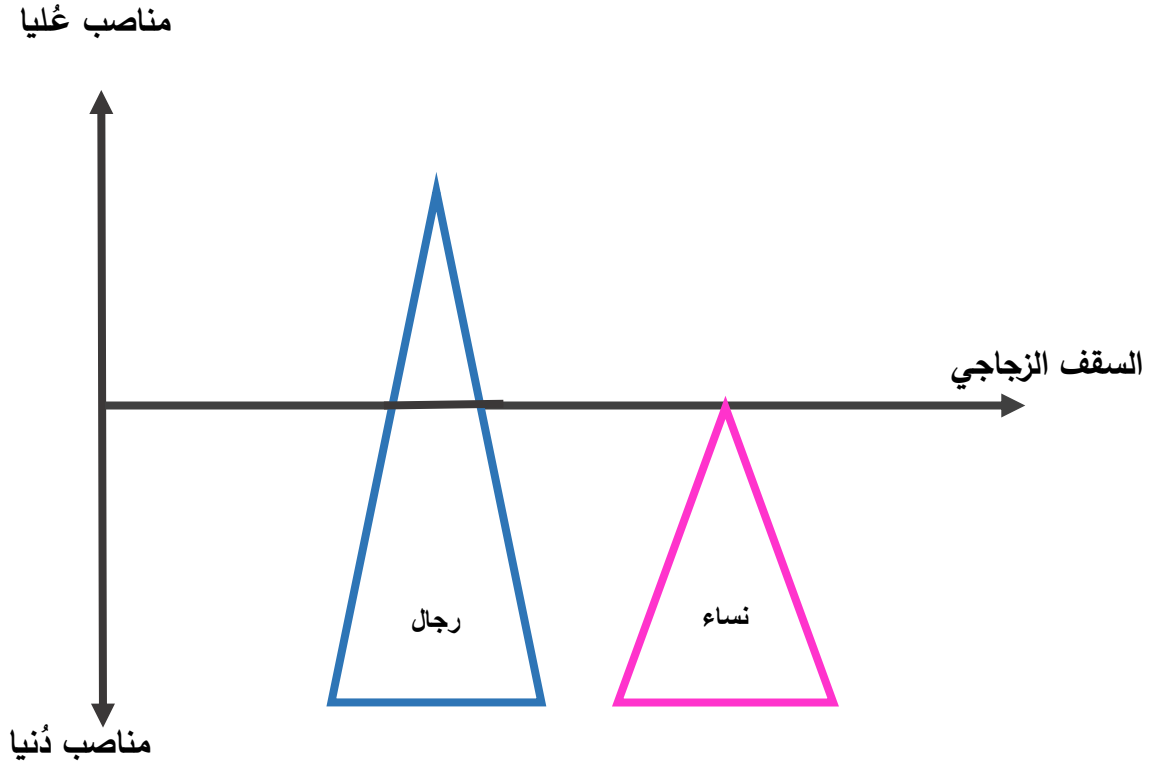
وفي هذا السياق بيّن موفق وهيشر (2015) بأنه: حاجزٌ غير مرئي، يحدّ من التقدم الوظيفي للمرأة أو الأقليات في منظمات الأعمال، ويمنعهم من الوصول إلى المناصب العليا ويحرم المنظمة من الاستفادة من خبراتهم وطاقاتهم التي تكون متميزة في أغلب الأحيان.

وعرفتها دراسة (Madichie 2009) بأنه: الحواجز الغير مرئية التي تمنع النساء من المناصب العليا في عالم الشركات، وتمنع النساء من الانتقال إلى المستويات التنفيذية للشركات في جميع أنحاء العالم.

وعرفتها دراسة (Nandy et al., 2014) بأنها: حواجز خفية تمنع المرأة من الارتقاء إلى منصبٍ أعلى في المنظمة.

كما أن هناك من يرجع ظاهرة السقف الزجاجي إلى ظاهرة أخرى هي الجدران الزجاجية وهي حواجز غير مرئية أفقية تمنع المرأة من الحركة أفقياً في نفس المستوى الوظيفي، بسبب التمييز على أسسٍ مختلفة، وبالتالي تمنع المرأة من الوصول إلى الأقسام الإستراتيجية والتي من خلالها يمكنها الحركة عمودياً وصولاً إلى المراكز العليا (الكعبي، 2017).

والشكل التالي يوضّح مفهوم السقف الزجاجي:



الشكل (2): رسم تخطيطي لمفهوم السقف الزجاجي

المصدر: جيرالد جيرينبرج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إدارة السلوك في المنظمات، (دار المريخ، الرياض، 2004 الطبعة الإنجليزية) ص256

أسباب وجود السقف الزجاجي: (موفق وهيش، 2015)

1. مقاومة بعض المسؤولين الرجال أو ترددهم في ترشيح المرأة للمنصب الإداري الأعلى خاصة في ظل وجود زميلها الرجل، لاعتقادهم بعدم كفاءة المرأة في القيام بإدارة العنصر الرجالي.
2. تتعرض المرأة للانتقادات إذا أخطأت أكثر من الرجل، وتكون مكافأتها غير عادلة قياساً بالرجل حتى وإن كان أداؤها جيداً.
3. انشغال المرأة في المستويات الإدارية ذات المشكلات اليومية الروتينية دون المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بنمو منظماتهم مما يعيق المرأة في التقدّم بعملها.

وفي ضوء اختلاف الآراء ووجهات النظر فيما يتعلق بظاهرة السقف الزجاجي بينت (سيده محمود، 2020) رأيها وأطلقت على السقف الزجاجي بالمصطلح (المراوغ) وقالت لا يوجد سقف زجاجي إنما هناك تباين في طموحات المرأة والرجل.

أما الحجج من أولئك الذين يعتقدون أنه لا يوجد سقف زجاجي فهي: (لوري، 2020)

- إن تشريعات تحرير المرأة والنسوية والحقوق المدنية تتص بالفعل على مساواة المرأة.
- خيارات العمل للمرأة تبقيهم خارج المسار التنفيذي.
- لا تملك المرأة الإعداد التعليمي المناسب للوظائف التنفيذية العليا.
- فالنساء اللواتي يقمن بخياراتٍ وظيفية تضعهنّ على المسار التنفيذي ولديهن الإعداد التعليمي الصحيح لم يكن في الشركة لفترة كافية لبناء الخبرة، وهذا سيصح نفسه تلقائياً مع الوقت.

وهناك دراسات أظهرت وجود اتجاهات سلبية (معارضة) لتولي المرأة مناصب إدارية عليا ومنها:

تقصت دراسة (Abdulla (2011) مدى تقبل وتفضيل الموظفين اللبنانيين للقيادات النسوية وعلاقة ذلك بعدد من المتغيرات الديموغرافية وكشفت النتائج أنّ الموظفات الإناث عموماً لديهنّ وجهات نظرٍ ايجابيةٍ ومفصلةٍ عن القيادة الأنثوية عبر مختلف المتغيرات الديموغرافية على العكس من الموظفين الذكور كانت لديهم وجهات نظر أقل إيجابية وأقل تفضيلاً.

اما دراسة الحسين (2011) فقد تناولت السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها بينت النتائج التي ظهرت وبقدر تعلقها بالبحث الحالي ظهر ان المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية تواجه بعض المعوقات للوصول إلى المراكز القيادية أهمها الصورة النمطية السلبية عن المرأة.

ودراسة عشوي وآخرون (2013) التي بحثت في الاتجاه نحو القيادة النسوية في (9) دول عربية، أظهرت النتائج ان هناك اتجاه سلبي عام نحو المرأة في مراكز القيادة إذ تبين ان 70% من العينة الاجمالية يفضلون ان يكون مسؤولهم رجلاً.

أبعاد السقف الزجاجي

يمكن ان ينعكس السقف الزجاجي في ثقافة الشركة وممارسات الشركة ومناخ الشركة.

ثقافة الشركة Company Culture

إذ تعد ثقافة الشركة هي الأساس في تحديد قواعد السلوك كونها مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع الأشخاص داخل المنظمة، وتعمل هذه الثقافة على تقليل فرص المرأة لتقلد المناصب العليا من خلال أمورٍ عدة منها: عدم تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في الوصول إلى المراكز الإدارية العليا وضعف فرص تأهيل وتدريب المرأة ووجود الكثير من المعوقات التي يترتب عليها التمييز في أحقية المرأة بالترقية والتقدم وفقاً لكفاءتها، إذ يُعزى الأداء العالي المتحقق من جانب المرأة إلى عوامل غير موضوعية كالحظ بدلاً من القدرة والكفاءة حيث يفترض في ثقافة الشركة أن تكون حاضنة للكفاءات بغض النظر عن الاختلافات الموجودة بين منتسبيها مما ينعكس إيجاباً على كفاءة أدائها وإنتاجها (الكعبي، 2017). ويمكن النظر إلى المنظمة على أنها تحمل الثقافة من خلال قواعدها وأنظمتها ومعاييرها وهياكلها وطقوسها، حيث يُهيمن الذكور على الثقافة كما هو الحال في الجزء العلوي في معظم المنظمات اليوم، (Singh, 2008).

ممارسات الشركة Company Practices

يعرض هذا القسم ممارسات الشركات في المنظمة عدم وجود وظيفة واضحة في المنظمة، تميل أوصاف الوظائف ذات المستوى الأعلى إلى الافتقار إلى الأنظمة الرسمية للتوظيف وإنشاء العقبات

التي تحول دون هذا التقدّم وعلاوة على ذلك فإن وجود شبكات ذكورية غير رسمية تميل أيضاً إلى استبعاد النساء من المناصب العُليا، شبكة الذكور هي مجموعة اجتماعية غير رسمية لمن هم في السلطة، والذين يحدّون من الوصول إلى أولئك الذين يشبهونهم، إما من خلال الخلفية أو المنصب أو الخصائص الشخصية. في حين أن النساء قد يصلن إلى مناصب عُليا، إلا أنهن لا يحصلن بالضرورة على الدخول إلى الشبكة. وبذلك يتم استبعاد النساء من الدعم الاجتماعي والمعلومات والفرص (Singh, 2008).

وتشمل ممارسات الشركات التدريب والتطوير والتواصل والتوجيه وساعات العمل المرنة وغيرها من المبادرات الصديقة للأسرة. (رحيمة واكرام، 2020).

التدريب والتطوير هي تجارب موجهة تنظيمياً مصممة لتحسين مستويات كفاءة الموظفين وتعزيز الأداء التنظيمي. أوجه القصور في التواصل والتوجيه وساعات العمل المرنة ستعزز بشكل غير مباشر وجود السقف الزجاجي في المنظمة (Dimovski et al., 2010).

مناخ الشركة Company Climate

ظهر مفهوم المناخ التنظيمي في منتصف الخمسينات من القرن العشرين، إذ كان كورنل (Cornel) أول من استخدم هذا المفهوم في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية ومنذ ذلك الحين وهو يحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في حقل السلوك التنظيمي. ويُعدّ موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت إتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة (ابي هريرة ومعتوق، 2021)، يُشير المناخ التنظيمي إلى تصوّرات الشركات السائدة للقدرات المهنية للمرأة والتزامها بحياتها المهنية ويشمل أيضاً المواقف اتجاه المرأة التي يمكن ان يؤدي إلى بيئات عمل غير داعمة ومتنبطة. وأشار كذلك أنه في معظم المنظمات التي يقودها الذكور لا تزال شبكة الذكور موجودة، وتبيّن الدراسات قد

استبعدت النساء إلى حد كبير من هذه الشبكات. فوائد الشبكات الغير رسمية جيدة أقر بأهمية الحراك التصاعدي بما في ذلك تبادل المعلومات والتخطيط الوظيفي استراتيجيات الدعم المهني والتشجيع وزيادة الرؤية. يقصد بمناخ العمل حصيلة مجموع العلاقات السائدة في المؤسسة بين الأفراد وبعضهم وبينهم وبين إدارة المؤسسة، أي أن مناخ العمل يتحدد من خلال مجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين مجموعة أو بين جميع العمال والمؤسسة بالإضافة إلى مجموعة الإجراءات والنظم والمبادئ والقوانين المنظمة للعمل.

فعلى الرغم من وجود قوانين المساواة وضمان حقوق المرأة الا انها بقت حبر على ورق في كثير

من الاحيان لان التطبيقات والممارسات الفعلية تتكلم لغة أخرى (Khuong and Chi, 2017)

(2-2) العدالة التنظيمية Organizational Justice

يتميز القرن الحادي والعشرون بأنه قرن المفاجآت، وذلك لبروز الكثير من التحديات والتطورات المتلاحقة التي يشهدها عالم اليوم، نتيجة للتغير المستمر الذي طرأ على مختلف مجالات الحياة الانسانية، وعلى رأسها حياة المنظمات بمختلف توجهاتها، ومن أهم ملامح التطور المستمر الانفجار المعرفي وظهور العولمة، التي احدثت الكثير من التغير في ملامح المجتمعات، لذلك وجدت المنظمات نفسها في مواجهة الكثير من التحديات التي فرضت عليها مواكبة التطور وممارسة اساليب إدارية حديثة تضمن لها البقاء وتحقيق الميزة الادائية بين مختلف المنظمات المنافسة (عطافي، 2022).

وتشير المؤلفات والدراسات التي تهتم بالقواعد والاحكام المهنية والوظيفية إلى ان الاصول التاريخية لمفهوم وفكرة العدالة التنظيمية تعود إلى نظرية المساواة والانصاف، التي ظهرت في سبعينات القرن العشرين للميلاد التي تناولها العديد من العلماء منهم ارسطو وافلاطون وعرفوها بمبدأ

المساواة النسبية (غرارة، 2020)، ويعد مفهوم العدالة التنظيمية أحد المفاهيم التنظيمية القديمة والحديثة في الوقت نفسه، ان جذور العدالة التنظيمية ترجع إلى نظرية العدالة (Equity theory)، للباحث (Adams,1965) (شما و شرمان، 2018)، وتلك النظرية التي تقوم على افتراض ان الأفراد في المنظمات يميلون دائما إلى مقارنة جهودهم ومكاسبهم التي يحصلون عليها مع جهود ومكاسب الآخرين (سالم وعلي، 2022). واصبحت العدالة التنظيمية أحد المواضيع الحساسة والمهمة بالنسبة للموظفين والمنظمة، فالعدالة بصفة عامة هي مطلب أساسي للعنصر البشري في المنظمة، ففي رحابها تنمو القيم السامية والرغبة في المشاركة، والأخذ والعطاء، إضافة إلى ذلك فتطبيق مبدأ العدالة التنظيمية هو الأسلوب الوحيد للقضاء على السياسات التنظيمية القائمة على الظلم والاحتكار واستغلال الموظفين، فبناء جسور الثقة بين الموظفين والإدارة، يتطلب الأخذ بمبدأ العدالة التنظيمية مما ينتج عن ذلك تأثير مباشر على سلوكيات واتجاهات موظفيها، ويساعد على تبني مختلف السلوكيات الإيجابية (لعيني و شربال، 2021) والمنظمة كنظام مفتوح تتنوع فيها قيم وثقافات أفرادها فإن تحقيق العدالة بين هؤلاء الأفراد تعتبر من التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، حيث أن العدالة التنظيمية تصبّ في المسعى العلمي لتقليص الفجوة، وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى ايجاد سبل ووسائل تكفل إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل مع العاملين في المنظمة، من منطلق أن العدالة التنظيمية تعدّ مؤشراً يتضمّن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي في المنظمة (بن الشيهب و بومعزة، 2022)

تعريف العدالة التنظيمية

يعد تعريف (Adams) من أوائل التعاريف التي تناولت مُصطلح العدالة التنظيمية وأشهرها وعرفها على أنها الشعور بالإنصاف الناتج عن عملية التبادل تشبه أي عملية تبادل تجاري تكون

بين الموظف ورب العمل. في هذا التعريف نجد ان إذا كان ما حصل عليه الفرد أقل مما قدّمه يشعر بعدم وجود عدالة، وإذا قارن الفرد مُعدل مُخرجاته إلى مُدخلاته مع مُعدل فرد آخر فإذا تساوى يشعر بالعدالة. ويتفق بيرن مع آدمز في تعريف العدالة التنظيمية حيث عرفها على أنها قيام الأفراد العاملين بمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل (لمين وآخرون، 2020).

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنها غطت الجانب المادي ولم تغطّي الجانب الإجرائي والتفاعلي للعدالة التنظيمية.

حيث عرفها كل من مور وسال العدالة التنظيمية على انها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة. يركز هذا التعريف على البعد الاجرائي والذي يعد بعداً مهماً من أبعاد العدالة التنظيمية. وعرفها كل من (Eunjoo & Yoon 2014) العدالة التنظيمية تشير إلى تصور الموظفين ما إذا كانت جميع الانظمة والقرارات التي يتم تنفيذها داخل المنظمة مع مستوى معين من العدالة. وعرفها كذلك (Saal Moori 1983) بأنها تعريف نسبي ويتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والاجراءات داخل المنظمة. بمعنى آخر فان الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي (الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية) قد يدركه موظف آخر على أنه يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز. (رحيمة واكرام، 2020).

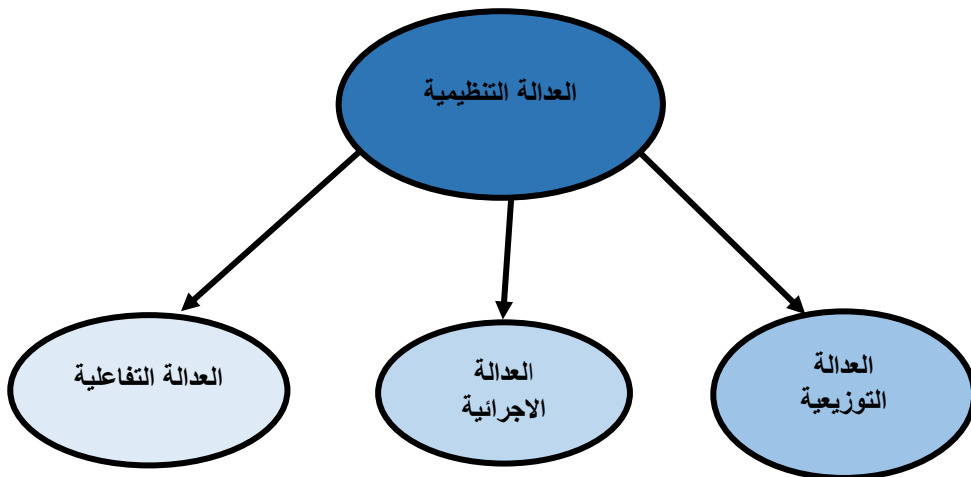
كما وعرفها (Kalay 2016) على أنها عملية تقييم القرارات الإدارية من قبل الموظفين في إطار المتغيرات مثل توزيع المهام على الموظفين والتمكين ومستويات الأجور وتوزيع المكافآت.

وعرفتها لونيس وزوار (2021) هي الطريقة التي يحكم من خلالها الأفراد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معهم على المستويين الوظيفي والانساني، وتعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.

مما سبق، يمكن القول إن العدالة التنظيمية تشير إلى: درجة تحقيق المساواة في المخرجات، وإحساس العاملين بحسن المعاملة والاحترام من قبل المديرين، بحيث تحمل في ثناياها تأثيرات على كفاءة هؤلاء العاملين.

أبعاد العدالة التنظيمية

اتفق الكثير من الباحثين الأوائل في مفهوم العدالة التنظيمية، وأن لها بعدين رئيسيين وهما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية أما البعد الثالث فقد شكل في الأدبيات الحديثة والذي سُمي فيما بعد العدالة التفاعلية (الوافي ومرابط، 2022)، اعتمدت الدراسة الحالية في أبعادها على الدراسات التالية: (Akhtar et al., 2022)، (الزهراء وصفرائي، 2023)، (العيسى، 2023).



الشكل (3): أبعاد العدالة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة

العدالة التوزيعية Distribution Justice

أول بعد هو العدالة التوزيعية التي أتى بها آدمز في ستينات القرن الماضي وإضافة عدالة الإجراءات بعد دراسات في سبعينات نفس القرن شملت النظام القضائي وفي الأخير ظهر بعد عدالة التفاعلية والذي استقل عن عدالة الإجراءات ليفصل بين التعاملات القانونية والإنسانية وتعني العدالة التوزيعية هو شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجر وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل. في هذا التعريف يوجد خاصية المقارنة التي وضعها الباحث (آدمز) لعملية إدراك عدالة التوزيع في المنظمة (لمين، 2020).

وهذه الخطوات الثلاثة هي:

1. التقييم: هو قياس المدخلات ما يقدمه الفرد للمنظمة من مهارة ومقدار جهد ومستوى تعليمي والوقت المستثمر في العمل والمخرجات التي يحصل عليها الفرد كعوائد مادية، ترقية، تقدير واحترام واهتمام.

2. مقارنة: مقارنه ما يحصل عليه الفرد/ ما يقدمه مع ما يحصل عليه زملائه/ ما يقدموه.

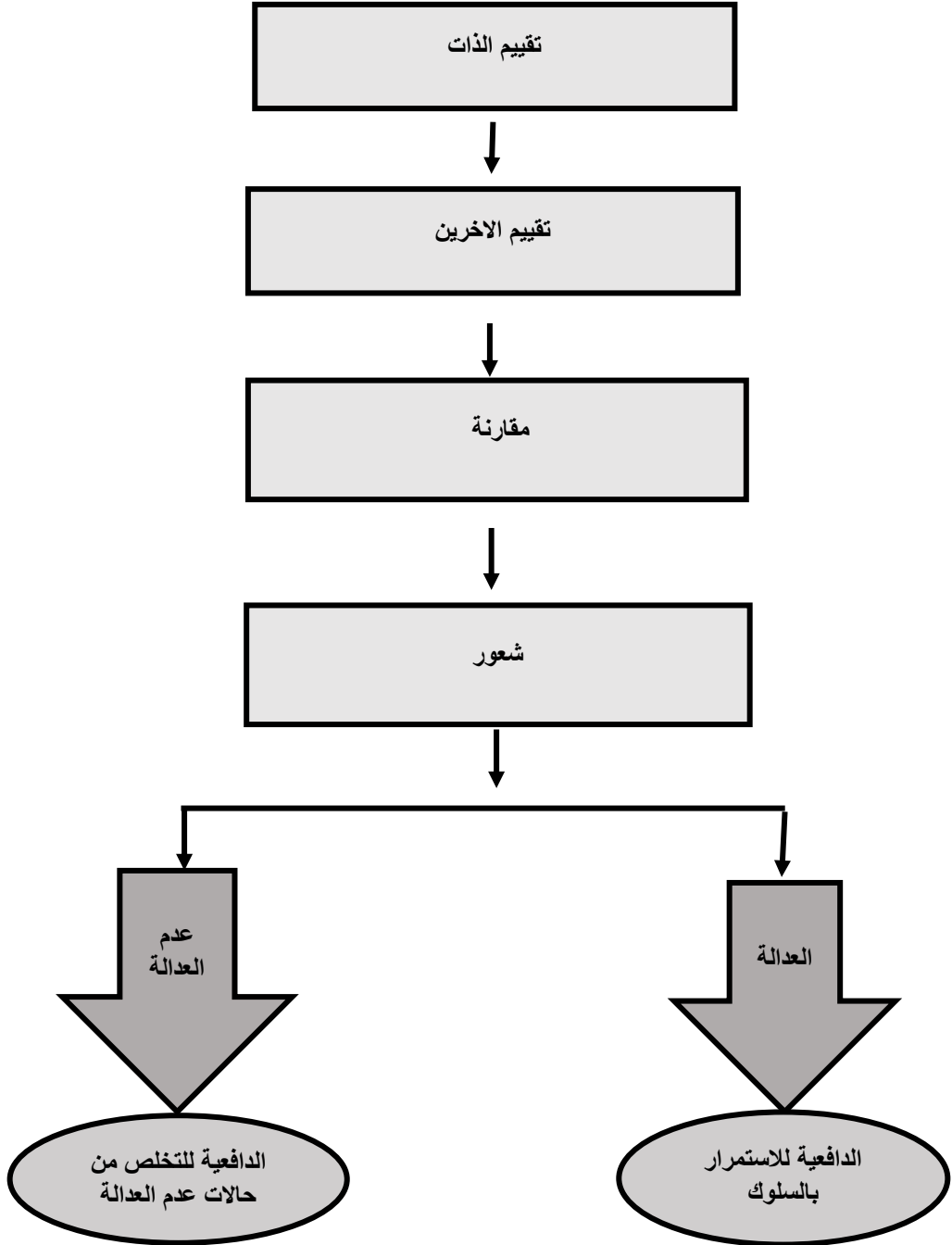
3. السلوك: العلاقة بين المدخلات والمخرجات وهي:

- (مدخلات/ مخرجات) الفرد أكبر من (مدخلات/ مخرجات) الفرد المقارن به سيعمل على زيادة مساهماته.

- (مدخلات/ مخرجات) الفرد أقل من (مدخلات/ مخرجات) الفرد المقارن به سيعمل على تقليل مساهماته أو مغادرة المنظمة أو اللجوء إلى سلوك غير أخلاقي مثل (السرقه).

- (مدخلات/ مخرجات) الفرد متساوية مع (مدخلات/ مخرجات) الفرد المقارن به سيكون هناك توازن ولن يثير المشاكل.

والشكل التالي يوضح هذه الخطوات:



الشكل (4): يوضح أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة

حدد (العطوي) ثلاثة قواعد لعدالة التوزيع وهي:

- قاعدة الإنصاف: تقوم هذه القاعدة على مبدأ المساواة والإنصاف حيث تمنح المكافآت على

أساس المساهمة الفردية.

- قاعدة النوعية: تقوم هذه القاعدة على فكرة المساواة في منح المكافآت لجميع اعضاء المنظمة بغض النظر عن مستوى الأداء الذي يقدمه الفرد على سبيل المثال (توفر المنظمة لجميع الموظفين نفس الخدمات الصحية)
- قاعدة الحاجة: تقوم هذه القاعدة على إعطاء الأولوية للأفراد ذوي الحاجة الماسة.

عدالة الإجراءات Procedural Justice

ظهر مفهوم عدالة الإجراءات كنتيجة لبحوث قام بها وولكر (walker) وثيبوت (Thibaut) سنة 1975 حول طبيعة ردود افعال الأشخاص الذين كانوا محل منازعات قضائية (لمين، 2020). وأشار الباحثون إلى ان تقييم الأفراد للعدالة لا يبنى فقط على نتائج القرارات (العدالة التوزيعية) وإنما أيضاً كيفية اتخاذ هذه القرارات والذي يعرف بالعدالة الإجرائية (لعمور و بوداود، 2019). وتعرف العدالة الإجرائية بأنها مدى ادراك أو احساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت وهي إجراءات عادلة تعكس التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الفرد، وتكمن أهمية العدالة الإجرائية في أنها توفر فرصة الرقابة على عمليات صنع القرار والنتائج، وبهذه الطريقة يتولد لدى العاملين شعوراً بالثقة في مدى العدالة المرتبطة بتحديد دخلهم على المدى الطويل، كذلك فهم يشعرون بقيمتهم وتقديرهم من خلال مواقعهم التي يحتلونها في المنظمة وهناك ستة معايير ينبغي مراعاتها عندما نريد أن نتصف بالإجراءات بالعدالة وهي على النحو التالي:

- التناسق: فحتى يكون الإجراء عادلاً فلا بد أن يطبق بنفس الأسلوب على جميع الأفراد، فلأطراف جميعاً لهم نفس الحقوق ويتلقون نفس المعاملة.
- البُعد عن التحيز: فلا يتم تحقيق أي مصلحة شخصية في أي تسوية أو قرار.

- الدقة: التأكد من دقة المعلومات التي يتم جمعها والتي يعتمد عليها في صنع القرارات.
- القابلية للتصحيح: فلا بد أن تتوفر إليه لتصحيح القرارات الخاطئة أو غير الدقيقة.
- أن تتوافق مع المعايير الاخلاقية السائدة، والتي تلقى قبولاً بين الأفراد.
- التأكد من أخذ آراء جميع الفئات التي يخصها القرار أو الإجراءات المتخذة. (سوفي، 2017)

العدالة التفاعلية Interactional Justice

يعتبر بيز ومواغ أول من اعتمد هذا البعد سنة 1986 حيث عرفها (انها نوعية المعاملة التي يتلقاها الفرد من طرف أفراد آخرين) وهي تختلف عن العدالة الإجرائية من حيث درجة الرسمية.

عدالة التفاعلية هي إدراك الفرد في المنظمة ان المشرف أو المدير يتعامل معه باحترام وصدق ولباقة عن طريق استشارته قبل اتخاذ القرارات المتعلقة به اضافة إلى شرحها واثاحه الفرصة لمناقشتها وتقديم تبريرات لها.

ان العديد من العلماء والباحثين منهم (Greenberg) أشاروا أن العدالة التفاعلية تضم نوعين من العدالة عدالة العلاقات الشخصية وعدالة المعلومات ويقصد بعدالة المعلومات، التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول استخدام إجراءات معينة. وتتكون عدالة التفاعلية من الحساسية الشخصية والتفسيرات الاجتماعية.

- الحساسية الشخصية: وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين، ومدى مراعاة الرؤساء للمشاعر في تعاملهم مع العاملين، وحفاظهم على كرامتهم.
- التفسيرات الاجتماعية: وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم.

استناداً لما حدده (Moag and Bies, 1986) فإن هناك أربعة عوامل تحدد إدراك العاملين

للعدالة التفاعلية وهي بحسب (إبراهيم، 2020) كالاتي:

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- مدى مصداقية المدير وصراحته وشفافيته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.
- مدى احترام المدير للعاملين.
- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين.

ويرى (حميّد والشريف، 2021: 41) أن العدالة التفاعلية تضم نوعين من العدالة وهما:

- عدالة العلاقات الشخصية: وتعني مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين أثناء تطبيق الإجراءات واتخاذ القرارات.
- عدالة المعلومات: وتعني التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة مُخرجات معينة. (شتراوي ومغار، 2022)

العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية

من خلال استعراض أبعاد العدالة التنظيمية يتضح التأثير المتبادل والمترابط بين هذه الأبعاد، ففقدان أي بعد من هذه الأبعاد الثلاثة السابقة يقصر ويحصر مفهوم العدالة التنظيمية في جانب محدد وهو ما يتنافى مع المفهوم الواسع للعدالة بشكل عام، فإدراك الفرد للعدالة التنظيمية يكون بإدراكه لأبعادها مجتمعة (التوزيعية، والاجرائية، والتفاعلية) فلا يمكن أن توصف مؤسسة ما بالعدالة إلا باجتماع الأبعاد الثلاثة معاً، وأي خلل في إحداها سيخل في الأبعاد الأخرى وفي المنظوم ككل، وسيؤدي إلى شعور الفرد بعدم الإنصاف والظلم والتوتر في السلوك.

تمت دراسة العدالة التنظيمية لثلاث أسباب مهمة: (عيساوي وفدسي، 2022).

1. ظاهرة اجتماعية وتشمل جوانب الحياة الاجتماعية والتنظيمية.
 2. وأهم رصيد لكل منظمة هو الإنسان كيفية التصرف معهم سيؤثر على مواقفهم وسلوكياتهم المستقبلية.
 3. تدريجياً ستواجه المنظمات قوة عاملة متعلمة كلما كانوا أكثر تعليماً وكلما كانوا أكثر مهارة كلما كانت الوظائف الأفضل التي لا يبحثون عنها فحسب بل يتوقعون أيضاً أن يتم النظر فيها أكثر احتراماً وإنصافاً وأدباً.
 4. إن العدالة التنظيمية تكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة.
- بالرغم من الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية، وخاصة المبادئ التي نادى بها والتي أصبحت غير مناسبة للمنظمات الحديثة، إلا أنها في حقيقة الأمر، تمثل الأساس القوي الذي يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ العديد من القرارات التنظيمية ذات الارتباط الوثيق بالعدالة التنظيمية خاصة في المجالات التالية: (زروق، 2019)

- تصميم ظروف عمل مناسبة وصحية.
- تصميم نظم الحوافز وربط اجور العاملين بالإنتاج.
- تصميم الوظائف.
- تصميم نظم الاختيار والتعيين.
- تصميم نظم الترقية.
- تصميم نظم التدريب وتنمية المستقبل الوظيفي للعاملين.
- تصميم برامج تنمية القيادات الإدارية.

كسر الحواجز الزجاجية لوصول المرأة للمناصب الإدارية في المؤسسات العامة والخاصة لا يعني بأي شكل من الأشكال ارغام وفرض مساواة اعداد الذكور والإناث في المناصب واللجان العليا، لان هذا سوف يؤدي إلى ظلم واختلال. إن المطلوب هو تأمين التساوي في الفرص، ليتمكن الأفضل أداء وقدرة من الوصول بغض النظر عن اية اعتبارات أخرى.

(2-3) الدراسات السابقة ذات الصلة

دراسة (Dimovski, Skerlavaj, & Mok Kim Man, 2010) بعنوان: **Comparative Analysis of Mid-Level Women Managers' Perception of the Existence of „Glass Ceiling“ in Singaporean and Malaysian Organizations.**

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عما إذا كان هناك سقف زجاجي موجود في الشركات السنغافورية والماليزية. وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة للدراسة وأجريت أيضاً مقابلات متعمقة مع المديرات من المستوى المتوسط في منظمات سنغافورية وماليزية كعينة للدراسة. وتظهر النتائج ان المديرات المتوسطات في المنظمات السنغافورية والماليزية يواجهون سقفا زجاجياً في بيئة العمل يمنع المديرات من الترقية.

دراسة (موفق وهيشر، 2015) بعنوان: **المرأة العاملة والمناصب القيادية "دراسة نظاهرة السقف الزجاجي".**

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على ظاهرة السقف الزجاجي وذلك باعتبارها من أبرز الظواهر التي تؤول دون وصول المرأة للمناصب القيادية وذلك من خلال تعريفها وتشخيص أسبابها والآثار المترتبة عليها كما تهدف إلى إبراز الواقع العملي للمرأة الجزائرية في مواقع اتخاذ القرار من خلال جملة من الاحصائيات التي تعكس ذلك وكانت النتيجة أنّ ظاهرة السقف الزجاجي من أخطر الظواهر التي تقف حائلاً دون التقدم الوظيفي للمرأة العاملة وتمنع من استثمار مهارات وقدرات المرأة.

دراسة (victor & Shamila, 2018) بعنوان:

The Impact of Glass Ceiling on Career Development of Executive Level Female Employees in Financial Sector in Kandy District.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير السقف الزجاجي للتطوير الوظيفي للمرأة على المستوى التنفيذي للموظفات في الشؤون المالية. وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان ووزع على (144) مستجيبة من أصل (157) أنثى على المستوى التنفيذي. وكانت النتيجة ان هناك مُستوى أقل من السقف الزجاجي ومستوى عال من التطوير الوظيفي موجود بين السلطة التنفيذية مُستوى الموظفات في القطاع المالي منطقة كاندي.

دراسة (المسدي، وآخرون، 2019) بعنوان: أثر عوامل السقف الزجاجي لتولّي المرأة المناصب القيادية على دافعيّتها نحو العمل: بالتطبيق على المؤسسات الصحفية القومية بمصر.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر عوامل السقف الزجاجي لتولّي المرأة المناصب القيادية في دافعيّتها نحو العمل من خلال تحليل الدور الوسيط للسقف الزجاجي في المؤسسات الصحفية القومية بمصر وطبقت الدراسة على عينة قوامها (355) مفردة من الصحفيين وتم استخدام المنهج الاستنباطي في البحث وكانت النتيجة وجود تأثير معنوي سلبي للعوامل الخاصة بتولي المرأة المناصب القيادية في دافعيّتها نحو العمل.

دراسة (Unalan, et al., 2019) بعنوان:

The Analysis of the Relationship between the Organizational Justice Perception and the Glass Ceiling Syndrome in Female Health Care Professionals.

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير متلازمة السقف الزجاجي في الرعاية الصحية للإناث المهنيين على تصورهم للعدالة التنظيمية ودراسة العوامل التي تؤثر على العدالة التنظيمية الإدراك ومتلازمة السقف الزجاجي وكان مجتمع الدراسة 105 من اخصائيات الرعاية الصحية العاملات في مستشفى

اكساراي للتدريب والبحوث وتم استخدام مقياس الادراك ومتلازمة السقف الزجاجي كأداة لجمع البيانات في البحث وكانت النتيجة ان اخصائيات الرعاية الصحية واجهن متلازمة السقف الزجاجي وانخفض تصورهم للعدالة التنظيمية بسبب هذا الوضع.

دراسة (غرامة، 2020) بعنوان: الثقة التنظيمية كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط الذي تلعبه الثقة التنظيمية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز في منطقة سكرة. وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة مكونة من 41 فقرة تم توزيع 70 على العمال وقد تم استرجاع 65 استبيان صالح للتحليل. وكانت النتيجة ان الثقة التنظيمية كوسيط كانت جزئية لطبيعة التأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

دراسة (رحيمة واکرام، 2020) بعنوان: تسبب التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة -ادرار.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة التي تربط بين التسبب الاداري والعدالة التنظيمية على اعتبارها أهم الوظائف الإدارية التي تكشف عن الانحرافات والاطياء الإدارية في مستوى المؤسسة. وقد تم جمع البيانات عن طريق الملاحظة والمقابلة والاستبيان وطبقت الدراسة في مديرية الشباب والرياضة في منطقة ادرار وقامت الباحثتان بمسح شامل لكافة مفردات مجتمع البحث المكون من 80 عامل. وكانت النتيجة تؤثر العدالة التنظيمية في الحد من ظاهرة التسبب الاداري في مديرية الشباب والرياضة وتؤثر العدالة التنظيمية إلى حد كبير من التقليل من عدم تحمل العامل للمسؤولية وتزيد من انضباطه في العمل هذا الذي أكدته أكثر من نصف عينة البحث.

دراسة (بوبس و قبلان، 2021) بعنوان: أثر مُحددات السقف الزجاجي على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة -دراسة ميدانية في جامعة دمشق.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إثر مُحددات السقف الزجاجي على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في جامعة دمشق. وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان تم توزيع الاستبيان على 348 من العاملين في الجهاز الاداري والهيئات التدريسية في الكليات والمديريات التابعة لجامعة دمشق وكانت النتيجة وجود إثر ذو دلالة إحصائية للسقف الزجاجي على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة.

دراسة (قيقب و العامري، 2023) بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الاهلية من وجهة نظر القيادات الاكاديمية والإدارية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الاهلية من وجهة نظر القيادات الاكاديمية والادارية واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من القيادات الاكاديمية والادارية في (10) جامعات أهلية، وبلغ عددهم (283) فردا وكانت النتيجة وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الاهلية.

دراسة (الزهراء و صفراني، 2023) بعنوان: دور العدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية دراسة حالة وكالة موبيليس الغواط.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) على الموارد البشرية في وكالة موبيليس بالأغواط وصممت استبانة لهذا الغرض وزعت على عينة مكونة من 54 مفردة وكانت النتيجة وجود دور للعدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية بوكالة موبيليس الاغواط تجسد في بعد العدالة الإجرائية كما اوصت الدراسة بضرورة

العمل على تنمية ورفع الوعي بخصوص إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية مما ينعكس على أداء الوكالة والعاملين.

(2-4) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. جمعت الدراسة الحالية متغيرين (العدالة التنظيمية والسقف الزجاجي) وحسب معرفة الباحثة هذا ما لم تتطرق إليه الدراسات العربية السابقة.
2. قلة الدراسات الاجنبية التي تطرقت إلى موضوع العدالة التنظيمية والسقف الزجاجي.
3. أجريت غالبية الأبحاث السابقة في بلدان خارج المنطقة العربية، بينما يتم إجراء البحث الحالي في الأردن وهو واحد من دول العالم العربي.
4. تبنت الدراسة أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) وابعاد السقف الزجاجي (ثقافة الشركة وممارسات الشركة ومناخ الشركة) وهذا ما لم تقوم به الدراسات السابقة.
5. اعتمدت الدراسة الحالية المتغير المستقل العدالة التنظيمية بأبعاده متفرعة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) وأثرها على المتغير التابع السقف الزجاجي بأبعاده مجتمعة وهذا ما لم تقوم به الدراسات الأخرى.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

(1-3) منهج الدراسة

(2-3) مجتمع الدراسة وعينتها

(3-3) وصف خصائص عينة الدراسة

(4-3) أداة الدراسة

(5-3) صدق أداة الدراسة

(6-3) ثبات أداة الدراسة

(7-3) المعالجة الإحصائية

(8-3) إجراءات الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(1-3) منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف ظاهرة الدراسة وهي أثر العدالة التنظيمية على السقف الزجاجي لتولي المرأة المناصب الإدارية العليا دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية في الأردن، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث أن هذا المنهج يصف ظاهرة الدراسة ويحلل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تُطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها وكذلك الآثار التي تُحدثها (Sekaran & Bougie, 2010).

(2-3) مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من (500) عاملة في شركات الصناعات الدوائية في العاصمة عمان يعملن في (3) شركات وهي (شركة الحياة، شركة دار الدواء، شركة عمان للصناعات الدوائية) وقد تم توزيع الاستبانة الكترونياً، وبالطريقة الملائمة على (220) عاملة وتم استرجاع (170) استبانة وهو ما يُمثل ما نسبته (77%) من عدد الاستبانات الموزعة، وتم استبعاد (26) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (144) استبانة.

(3-3) وصف خصائص عينة الدراسة

يحتوي هذا القسم وصفاً للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي: الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة حيث تم وصف خصائص عينة الدراسة وإيجاد مقدار التكرارات والنسبة المئوية للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة كما يبيّنها الجدول (1) التالي.

الجدول (1)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	المستوى/ الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	41	28.5%
	من 30 سنة - أصغر من 35 سنة	39	27%
	من 35 - أصغر من 40 سنة	24	16.7%
	من 40-أصغر من 45 سنة	22	15.3%
	45 سنة فأكثر	18	12.5%
	المجموع	144	100%
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	23	16%
	بكالوريوس	77	53.5%
	ماجستير	39	27%
	دكتوراه	5	3.5%
	المجموع	144	100%
	المستوى الوظيفي	مدير عام	0
مساعد مدير عام		1	0.6%
رئيس قسم		2	1.4%
موظف إداري		115	80%
موظف فني		26	18%
المجموع		144	100%
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	60	41.7%
	من 5- أقل من 10 سنوات	40	27.8%
	من 10- أقل من 15 سنة	25	17.4%
	15 سنة فأكثر	19	13.1%
	المجموع	144	100%

أظهرت النتائج التي أشار لها في الجدول (1) على أن العاملات اللاتي نقل أعمارهن عن 30

سنة شكلن النسبة الأكبر في العينة بنسبة (28.5%) بينما الفئة العمرية التي يزيد عمرها عن 45

سنة شكلت ما نسبته (12.5%) من عينة الدراسة، كما أن حملة البكالوريوس شكلوا النسبة الأكبر

من العينة بنسبة (53.5%) من عينة الدراسة وأن أفراد العينة من فئة موظف إداري قد شكلوا النسبة (80%) من أفراد عينة الدراسة وأخيرا فئة الخبرة (5 سنوات فأقل) قد شكلوا ما نسبته (41.75) من عينة الدراسة.

طرق جمع البيانات والمعلومات

تم جمع بيانات الدراسة بناءً على المصادر التالية:

المصادر الأولية

من خلال أداة الدراسة نفسها (الاستبيان) والتي صممت لتحقيق أهداف الدراسة بحيث تتناول جميع الجوانب التي تطرقت إلى موضوع الأدب النظري والأسئلة والفرضيات المبنية عليه، وقد تم استخدام تدرج ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو الموافقة على فقرات الاستبانة وحسب مُتغيرات أنموذج الدراسة، حيث حددت خمسة مستويات وهي موافق بشدة وتعطى الوزن (5)، موافق وتعطى الوزن (4)، محايد وتعطى الوزن (3)، غير موافق وتعطى الوزن (2)، غير موافق بشدة وتعطى الوزن (1). وللحكم على استجابات عينة الدراسة لأداة الدراسة اعتمدت الدراسة على طريقة الفئات المتساوية التي دلت عليها غالبية الدراسات السابقة والعديد من المحكمين، والتي تأتي وفق المعادلة التالية:

طول الفئة = الحد الأعلى للتدرج (5) - الحد الأدنى للتدرج (1) / عدد المستويات (3) ويبيّن الجدول (2) هذه المعايير.

الجدول (2)

معايير الدرجات على الفقرة الواحدة من الاستبانة

القيمة	2.33 - 1	3.67 - 2.34	5 - 3.68
درجة التقدير	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العربية والأجنبية والأبحاث السابقة والمقالات المتعلقة بموضوع الدراسة.

(3-4) أداة الدراسة

تم تطوير الاستبانة بالأعتماد على الدراسات السابقة والتي تم من خلالها جمع البيانات الأولية، حيث تشمل ما يلي:

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية والتي تشمل بعض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة والتي

تتضمن الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة

الجزء الثاني: يتضمّن الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل وهو العدالة التنظيمية

الجزء الثالث: يتضمّن الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير التابع وهو السقف الزجاجي ويبيّن الجدول

(3) توزيع الفقرات على المتغير المستقل العدالة التنظيمية والمتغير التابع السقف الزجاجي.

الجدول (3)

توزيع الفقرات على المتغير المستقل والتابع

المتغير	رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات في المجال
العدالة التنظيمية	1	العدالة التوزيعية	5	1-5
	2	العدالة الإجرائية	5	6-10
	3	العدالة التفاعلية	5	11-15
المجموع الكلي للفقرات				
السقف الزجاجي	1	ثقافة الشركة	5	1-5
	2	ممارسات الشركة	5	6-10
	3	مناخ الشركة	5	11-15
المجموع الكلي للفقرات				

(3-5) صدق أداة الدراسة

تكوّنت الأداة الاستبانة بشكلها الأولي من 15 فقرة للجزء المتعلق بالعدالة التنظيمية و 15 فقرة للجزء المتعلق بالسقف الزجاجي، ملحق رقم (4) ومن أجل التحقق من صدق أداة الدراسة في صورتها الأولية بجزأها فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين والمختصين في إدارة الأعمال و إدارة السلوك التنظيمي و الموارد البشرية و نظم المعلومات الحاسوبية في عدد من المؤسسات والجامعات الأردنية، بلغ عددهم (12) محكماً موضحة أسماءهم والمعلومات المتعلقة بهم في الملحق (3)، للتأكد من صحة فقراتها وإلى أي مدى تتلاءم مع أهداف وفرضيات الدراسة، إضافة إلى استطلاع آرائهم بخصوص قدرة الاستبانة على قياس مُتغيرات الدراسة، من أجل ضمان وضوح فقراتها و أيضاً ضمان دقتها من الناحية العلمية، ونجم عن ذلك بعض الملاحظات التي نالت اهتمام الباحثة حيث قامت على أثرها بالحذف والتعديل والاضافة على الاستبانة وذلك لضمان عدم وجود تكرار وازدواجية في عباراتها. كما وتم اعتماد كافة الملاحظات التي أثرت صلاحية الاستبانة كما وتم التأكيد على اختيار عبارات تكون ملائمة لمُتغيرات الدراسة والتركيز على استخدام عبارات وجمل قصيرة ولغة واضحة في كتابته، حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (15) فقرة للجزء المتعلق بالعدالة التنظيمية) في حين بلغ عدد فقرات الجزء المتعلق بالسقف الزجاجي (15) فقرة، وبيّن ملحق (3) الصورة النهائية للاستبانة بجزأها.

(3-6) ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، استخدمت الباحثة طريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ

عددها 30 عاملة، ويبين الجدول (4) قيم معاملات الثبات لكل مجال من مجالات الاستبيان وللاستبانة ككل بطريقة كرونباخ ألفا.

الجدول (4)

معاملات ثبات كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وللاستبانة ككل

المتغير	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	5	0.72
	العدالة الإجرائية	5	0.78
	العدالة التفاعلية	5	0.86
	العدالة التنظيمية ككل	15	0.91
السقف الزجاجي	ثقافة الشركة	5	0.81
	ممارسات الشركة	5	0.91
	مناخ الشركة	5	0.82
	السقف الزجاجي ككل	15	0.94

يوضح الجدول رقم (4) أن معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمجالات العدالة التنظيمية تراوحت ما بين (0.72-0.86)، ومعامل الثبات الكلي (0.91)، بينما كانت قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا بالنسبة لمجالات السقف الزجاجي كان (0.81-0.91)، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.94)، وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (0.70) وهذا مؤشرٌ على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة وموثوقية أداة الدراسة، وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي. (Sekaran & Bougie, 2010).

(3-7) المعالجة الإحصائية

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمُتغيرات الدراسة باستخدام اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test ويبين الجدول (5) هذه النتائج.

الجدول (5)

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Kolmogorov-Smirnov z	الدلالة الإحصائية
العدالة التنظيمية	1.441	0.31
السقف الزجاجي	1.477	0.60

يوضح الجدول رقم (5) أن قيم Kolmogorov-Smirnov z بلغت (1.441) لمتغير العدالة التنظيمية عند مستوى الدلالة (0.31)، و(1.477)، لمتغير السقف الزجاجي عند مستوى الدلالة (0.60)، ويلاحظ أن جميع القيم جاءت عند مستوى دلالة أكبر من (0.05)، مما يشير هذا إلى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي (Bohm & Zech, 2010).

ثانياً: اختبار التداخل الخطي المتعدد

لاختبار مدى ملاءمة نموذج الدراسة لتحليل الانحدار تم إستخراج معامل (Durbin-Watson) وبين الجدول (6) هذه النتائج.

الجدول (6)

اختبار التداخل الخطي

العناصر	Tolerance	VIF	Durbin- Watson
العدالة التنظيمية	0.602	1.660	1.658
العدالة الإجرائية	0.618	1.618	
العدالة التفاعلية	0.542	0.542	

يبين الجدول (6) أن قيمة Durbin- Watson بلغت (1.658) وهو قريب من (2) وهذا مؤشر إلى استقلالية الأخطاء.

(3-8) إجراءات الدراسة

1. مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المنشورة المتعلقة بالموضوع
2. بناء أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على المحكمين والمختصين للتأكد من صحتها وصدقها، وتعديل الفقرات في ضوء نتائج التحكيم.
3. مخاطبة شركات صناعة الأدوية في العاصمة عمان من قبل إدارة الجامعة بهدف تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة والملحق (2) يوضح كتاب لتسهيل المهمة.
4. تطبيق الأداة على عينة استكشافية لحساب الثبات باستخدام طريقة كرونباخ ألفا.
5. تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة
6. إفراغ استجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS).
7. تحليل ومناقشة النتائج، واستخلاص التوصيات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة (المعالجة الإحصائية)

للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences – SPSS كما يلي:

- معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتعرف على مدى ثبات مقياس الدراسة (الاستبانة) من خلال قياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة.
- اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة.
- اختبار Durbin-Watson لمعرفة التداخل الخطي Multicol linearity
- التكرارات لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

- النسب المئوية لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة على متغيراتها.
- معامل الانحدار المتعدد Multiple Regression للتحقق من أثر أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع.
- معامل الانحدار البسيط Simple Regression للتحقق من وجود الأثر بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع.

الفصل الرابع نتائج الدراسة

(1-4) نتائج أسئلة الدراسة

(2-4) نتائج فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمّن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة مُرتبةً حسب تساؤلاتها:

(1-4) نتائج أسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى العدالة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات

أفراد عينة الدراسة على مجالات العدالة التنظيمية ويوضّح الجدول (7) هذه النتائج.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات العدالة التنظيمية مُرتبةً تنازلياً

المتوسط الحسابية	المتوسط	الأبعاد	الرتبة	التسلسل في الأداة
3.09	متوسط	العدالة التفاعلية	1	3
3.06	متوسط	العدالة الإجرائية	2	2
3.02	متوسط	العدالة التوزيعية	3	1
3.05	متوسط	العدالة التنظيمية ككل		

تبيّن النتائج في الجدول (7) أن مستوى العدالة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية في الأردن

كان بشكلٍ عام بمستوى متوسط وبلغ المتوسط حسابي (3.05). وجاءت مجالات العدالة التنظيمية

بشكلٍ تفصيلي كما يلي: جاء مجال العدالة التفاعلية بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.09)

وانحراف معياري (0.71) وبمستوى متوسط، في حين جاء مجال العدالة الإجرائية في المرتبة الثانية

وبمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (0.70) وبمستوى متوسط وتلاه في المرتبة الثالثة

والأخيرة مجال العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (0.68) وبمستوى متوسط.

تم استخلاص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات تقديرات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبيان وفي كل مجال من مجالات العدالة التنظيمية.

أولاً: العدالة التوزيعية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال العدالة التوزيعية وبيّن الجدول (8) هذه النتائج.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لفقرات مجال العدالة التوزيعية مُرتبةً تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تقدّم الشركة رواتب شهرية تتناسب مع الجهود التي يبذلها الموظف في عمله.	3.37	1.13	متوسط
4	2	تمنح الشركة رواتب متماثلة للموظفين المتشابهين في المهام.	3.01	1.16	متوسط
2	3	تمنح الشركة الحوافز الغير المادية للموظفين حسب الاستحقاق	2.99	1.04	متوسط
5	4	تقدّم الشركة رواتب للموظفين تتناسب مع ما يتمتعون به من مؤهلات علمية.	2.97	1.14	متوسط
3	5	تقدّم الشركة المكافآت عن الجهد الاضافي الذي يبذله الموظف في عمله.	2.75	1.12	متوسط
		العدالة التوزيعية (الكلي)	3.02		متوسط

يوضّح الجدول (8) وهو أن المتوسط الكلي لبعد العدالة التوزيعية بلغ (3.02)، وأن المتوسطات

الحسابية لفقرات العدالة التوزيعية تراوحت ما بين (3.37-2.75) وجاءت الفقرة رقم (1) التي تنص

على " تقدّم الشركة رواتب شهرية تتناسب مع الجهود التي يبذلها الموظف في عمله " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وانحراف معياري (1.13) وبمستوى متوسط، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تقدّم الشركة المكافآت عن الجهد الإضافي الذي يبذله الموظف في عمله " بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.12) وبمستوى متوسط.

ثانياً: العدالة الإجرائية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال العدالة الإجرائية وبيّن الجدول (9) هذه النتائج.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لفقرات مجال العدالة الإجرائية مُرتبةً تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6	1	تتخذ الشركة قرارات العمل من قبل المدير بطريقة عادلة.	3.26	0.96	متوسط
7	2	توضح الشركة القرارات من خلال تقديم معلومات إضافية عندما يطلبها الموظفون.	3.19	1.08	متوسط
9	3	يوجد في الشركة إجراءات واضحة عن قياس الأداء	3.15	1.11	متوسط
10	4	تطبق الشركة كل القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء.	2.88	1.15	متوسط
8	5	تسمح الشركة للموظفين بالاعتراض على القرارات التي يتخذها المدبرون.	2.81	1.05	متوسط
		العدالة الإجرائية (الكلية)	3.06		متوسط

يلاحظ من الجدول (9) وهو أن المتوسط الكلي لبعده العدالة الإجرائية بلغ (3.06) وأن المتوسطات الحسابية للفقرات في مجال العدالة الإجرائية تراوحت ما بين (2.81-3.26) والفقرة رقم (6) التي تنص على " تتخذ الشركة قرارات العمل من قبل المدير بطريقة عادلة " بالمرتبة الأولى

بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وبانحراف معياري (0.96) وبمستوى متوسط، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (8) والتي تنص على " تسمح الشركة للموظفين بالاعتراض على القرارات التي يتخذها المدبرون " بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (1.05) وبمستوى متوسط.

ثالثاً: العدالة التفاعلية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال العدالة التفاعلية وبيّن الجدول (10) هذه النتائج.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات مجال العدالة التفاعلية مرتبةً تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11	1	تعامل الشركة الموظفون بشكل جيد	3.59	0.90	متوسط
12	2	تمنح الشركة كل ممارسات التحيز الشخصي.	3.03	1.05	متوسط
14	3	تبدي الشركة اهتماماً بحقوق الموظفين.	3.02	1.00	متوسط
15	4	تتخذ الشركة القرارات بشكل موضوعي.	2.96	1.08	متوسط
13	5	تمنح الشركة حق الاعتراض للموظف إذا تطلب الأمر	2.83	1.04	متوسط
		العدالة التفاعلية (الكلي)	3.09		متوسط

يلاحظ من الجدول (10) وهو أن المتوسط الكلي لبعد العدالة التفاعلية بلغ (3.09) وأن المتوسطات الحسابية للفقرات في مجال العدالة التفاعلية تراوحت ما بين (2.83-3.59) والفقرة رقم (11) التي تنص على " تعامل الشركة الموظفون بشكل جيد" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبانحراف معياري (0.90) وبمستوى متوسط، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (13) والتي تنص على " تمنح الشركة حق الاعتراض للموظف إذا تطلب الأمر " بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (1.04) وبمستوى (متوسط).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى وجود ظاهرة السقف الزجاجي في شركات صناعة

الأدوية في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات

أفراد عينة الدراسة على مجالات السقف الزجاجي ويوضح الجدول (11) هذه النتائج.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات السقف
الزجاجي مُرتبةً تنازلياً

المستوى	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الأبعاد	الرتبة	التسلسل في الأداة
متوسط	0.72	3.22	مناخ الشركة	1	3
متوسط	0.73	3.18	ثقافة الشركة	2	1
متوسط	0.93	2.93	ممارسات الشركة	3	2
متوسط		3.11	السقف الزجاجي ككل		

تظهر نتيجة الجدول (11) أن مستوى وجود ظاهرة السقف الزجاجي في شركات صناعة الأدوية

في الأردن جاء بشكل عام بواقع متوسط بمتوسط حسابي (3.11)، وجاءت مجالات السقف الزجاجي

بشكل تفصيلي كما يلي : جاء مجال مناخ الشركة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف

معياري (0.72) وبمستوى متوسط ، في حين جاء مجال ثقافة الشركة في المرتبة الثانية بمتوسط

حسابي (3.18) وانحراف معياري (0.73) وبمستوى متوسط وتلاه في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال

ممارسات الشركة بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.93) وبمستوى متوسط .

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات عينة الدراسة على

كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالات السقف الزجاجي.

أولاً: ثقافة الشركة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات

مجال ثقافة الشركة ويبين الجدول (12) هذه النتائج.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال ثقافة الشركة مرتبةً تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2	1	تسمح الشركة للمرأة ان تكون على طبيعتها في العمل	3.38	1.04	متوسط
1	2	تسمح الشركة للمرأة بالعمل بشكلٍ مستقل	3.28	1.06	متوسط
3	3	تمنحُ الشركة المرأة حق السفر إلى الخارج إذا تطلبت المهام ذلك.	3.24	1.00	متوسط
4	4	تعتمد الشركة سياسات عمل فاعلة	3.08	0.98	متوسط
5	5	تسعى الشركة إلى تحقيق توافق في علاقات المرأة مع الرجل في العمل.	2.90	1.11	متوسط
		ثقافة الشركة (الكلي)	3.18		متوسط

يلاحظ من الجدول (12) وهو أن المتوسط الكلي لبعده ثقافة الشركة بلغ (3.18) وأن المتوسطات

الحسابية لفقرات مجال ثقافة الشركة تراوحت ما بين (2.90-3.38) وجاءت الفقرة رقم (2) التي

تنص على " تسمح الشركة للمرأة ان تكون على طبيعتها في العمل " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي

بلغ (3.38) وبانحراف معياري (1.04) وبمستوى متوسط، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5)

والتي تنص على " تسعى الشركة إلى تحقيق توافق في علاقات المرأة مع الرجل في العمل. " بمتوسط

حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.11) وبمستوى متوسط.

ثانياً: ممارسات الشركة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات

مجال ممارسات الشركة ويبين الجدول (13) هذه النتائج.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لفقرات مجال ممارسات الشركة مُرتبةً تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	1	تسعى الشركة لدعم المرأة في العمل.	3.10	1.09	متوسط
8	2	تشجع الشركة على وجود المرأة في المناصب الإدارية العليا.	2.99	1.15	متوسط
10	3	تتبنى الشركة سياسات موضوعية للترقية بغض النظر عن الجنس.	2.98	1.12	متوسط
6	4	تمنحُ الشركة فرص تطوير مهني للمرأة مساوية للرجل.	2.97	1.12	متوسط
9	5	تمنحُ الشركة فرص متساوية للوصول إلى المناصب الإدارية العليا	2.63	1.28	متوسط
		ممارسات الشركة (الكلي)	2.93		متوسط

يظهر نتائج الجدول رقم (13) وهو أن المتوسط الكلي لبعده ممارسات الشركة بلغ (2.93) وأن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال ممارسات الشركة تراوحت ما بين (2.63-3.10) وجاءت الفقرة رقم (7) التي تنص على " تسعى الشركة لدعم المرأة في العمل " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.10) وبانحراف معياري (1.09) وبمستوى متوسط، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (9) والتي تنص على " تمنحُ الشركة فرص متساوية للوصول إلى المناصب الإدارية العليا " بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (1.28) وبمستوى متوسط.

ثالثاً: مناخ الشركة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال مناخ الشركة وبيّن الجدول (14) هذه النتائج.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال مناخ الشركة مُرتبةً تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
14	1	تحتزم الشركة آراء المرأة في الاجتماعات.	3.38	1.01	متوسط
11	2	تعطي الشركة تصورات ايجابية عن القدرات المهنية للمرأة.	3.35	0.92	متوسط
15	3	تراعي الشركة التنوع.	3.33	1.01	متوسط
12	4	تساهم الشركة بخلق بيئة عمل إيجابية اتجاه المرأة.	3.19	0.93	متوسط
13	5	تؤمن الشركة بقدرات الانجاز للمرأة بشكلٍ متساوي مثل الرجل	2.83	1.06	متوسط
		مناخ الشركة (الكلي)	3.22		متوسط

يلاحظ من الجدول رقم (14) وهو أن المتوسط الكلي لبعده مناخ الشركة بلغ (3.22) وأن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال مناخ الشركة تراوحت ما بين (2.83-3.38) وجاءت الفقرة رقم (14) التي تنص على " تحتزم الشركة آراء المرأة في الاجتماعات " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري (1.01) وبمستوى متوسط، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (13) والتي تنص على " تؤمن الشركة بقدرات الانجاز للمرأة بشكلٍ متساوي مثل الرجل " بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (1.06) وبمستوى متوسط.

(2-4) نتائج فرضيات الدراسة

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) على السقف الزجاجي (ثقافة الشركة وممارسات الشركة ومناخ الشركة) لتولّي المرأة المناصب الإدارية العليا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركات صناعة الأدوية في الأردن.

لاختبار هذه الفرضية تم استخراج نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر العدالة التنظيمية على السقف

الزجاجي والجدول (15) يبيّن هذه النتائج.

الجدول (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر العدالة التنظيمية على السقف الزجاجي.

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير
Coefficient					ANOVA					التابع
sig	T	S.E	β	البيان	sig	df	F	R ²	R	السقف الزجاجي
0.035	2.129	0.073	-0.152	العدالة التوزيعية	0.000	3	61.145	0.567	-0.753	
0.040	2.075	0.071	-0.147	العدالة الإجرائية		140				
0.000	7.309	0.074	-0.552	العدالة التفاعلية		143				

يبيّن الجدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر العدالة التنظيمية على السقف الزجاجي

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (-0.753) وهذا يدل على وجود علاقة عكسية سلبية بين العدالة

التنظيمية والسقف الزجاجي، وبلغت قيمة معامل التحديد R² (0.567) وهذا يعني أن العدالة التنظيمية

تفسر ما نسبته (56.7%) من التباين في السقف الزجاجي حيث بلغت قيمة F (61.145) وهي دالة

إحصائياً (لها أثر معنوي) عند مستوى Sig (0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة

(3) درجات حرية مما يُشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر العدالة التنظيمية على السقف الزجاجي. ($\alpha \leq 0.05$)

كما يتبين من جدول المُعاملات بأن هناك تأثير لمجالات العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) حيث بلغت قيم β لها (-0.152، -0.147، -0.552) على التوالي، وخطأ معياري بلغ (0.073، 0.071، 0.074) وقيمة T (2.129، 2.075، 7.309) عند مُستوى الدلالة Sig (0.035، 0.040، 0.000) وبناءً على هذه النتائج فأنا نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر العدالة التنظيمية على السقف الزجاجي لتولّي المرأة المناصب الإدارية العليا في الأردن في شركات صناعة الأدوية في الأردن.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

Ho1.1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على السقف الزجاجي لتولّي المرأة المناصب الإدارية العليا عند مُستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركات صناعة الأدوية في الأردن
لاختبار هذه الفرضية استخرجت نتائج تحليل الانحدار البسيط (لأثر العدالة التوزيعية على السقف الزجاجي لتولّي المرأة المناصب الإدارية العليا) ويبين الجدول (16) هذه النتائج.

الجدول (16)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر العدالة التوزيعية على السقف الزجاجي لتولّي المرأة المناصب الإدارية العليا

جدول المُعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig	T	S.E	β	البيان	sig	df	F	R ²	R	السقف الزجاجي
0.000	7.991	0.071	-0.557	العدالة التوزيعية	0.000	1	63.860	0.310	-0.557	
						142				
						143				

يبين الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر العدالة التوزيعية على السقف الزجاجي لتولي المرأة المناصب الإدارية العليا فقد تبين بأن قيمة معامل الارتباط R (-0.557) وهذا يدل على وجود علاقة عكسية سلبية بين العدالة التوزيعية والسقف الزجاجي لتولي المرأة المناصب الإدارية العليا وبلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.310) وهذا يعني أن العدالة التوزيعية تفسر ما نسبته (31%) من التباين في السقف الزجاجي حيث بلغت قيمة F (63.860) وهي دالة إحصائياً (لها أثر معنوي) عند مستوى Sig (0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بدرجة حرية (1) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على السقف الزجاجي لتولي المرأة المناصب الإدارية العليا، كما يتبين من جدول المُعاملات أن قيمة β للعدالة التوزيعية (0.557) وبخطأ معياري (0.071) وقيمة T (7.991) وبمستوى دال إحصائياً بلغ (0.000). وبناءً على هذه النتائج فأنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على السقف الزجاجي لتولي المرأة المناصب الإدارية العليا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركات صناعة الأدوية في الأردن.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

Ho1.2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على السقف الزجاجي لتولي المرأة المناصب الإدارية العليا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركات صناعة الأدوية في الأردن
لاختبار هذه الفرضية استخرجت نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر العدالة الإجرائية على السقف الزجاجي لتولي المرأة المناصب الإدارية العليا ويبين الجدول (17) هذه النتائج.

الجدول (17)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر العدالة الإجرائية على السقف الزجاجي لتولّي المرأة المناصب الإدارية العليا

جدول المُعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig	T	S.E	β	البيان	sig	df	F	R ²	R	السقف الزجاجي
0.000	7.771	0.070	-0.546	العدالة الإجرائية	0.000	1	60.384	0.298	-0.546	
						142				
						143				

يبين الجدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر العدالة الإجرائية على السقف الزجاجي لتولّي المرأة المناصب الإدارية العليا فقد تبين بأن قيمة معامل الارتباط R (-0.546) وهذا يدل على وجود علاقة عكسية سلبية بين العدالة الإجرائية و السقف الزجاجي لتولّي المرأة المناصب الإدارية العليا وبلغت قيمة معامل التحديد R² (0.298) وهذا يعني أن العدالة الإجرائية تفسر ما نسبته (29.8%) من التباين في السقف الزجاجي حيث بلغت قيمة F (60.384) وهي دالة إحصائياً لها أثر معنوي عند مُستوى Sig (0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مُستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بدرجة حرية (1) مما يُشير إلى (وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على السقف الزجاجي لتولّي المرأة المناصب الإدارية العليا)، كما يتبين من جدول المُعاملات أن قيمة β للعدالة التوزيعية (-0.546) وبخطأ معياري (0.070) وقيمة T (7.771) وبمستوى دال إحصائياً بلغ (0.000). وبناءً على هذه النتائج فأنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على السقف الزجاجي لتولّي المرأة المناصب الإدارية العليا عند مُستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركات صناعة الأدوية في الأردن.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

Ho1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على السقف الزجاجي لتولّي المرأة المناصب الإدارية العليا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركات صناعة الأدوية في الأردن.

لاختبار هذه الفرضية استخرجت نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر العدالة التفاعلية على السقف

الزجاجي لتولّي المرأة المناصب الإدارية العليا ويبين الجدول (18) هذه النتائج.

الجدول (18)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر العدالة التفاعلية على السقف الزجاجي لتولّي المرأة المناصب الإدارية العليا

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		لمتغير التابع
Sig	T	S.E	β	البيان	sig	df	F	R ²	R	السقف الزجاجي
0.000	12.664	0.057	-0.728	العدالة التفاعلية	0.000	1	160.384	0.530	-0.728	
						142				
						143				

يبين الجدول رقم (18) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر العدالة التفاعلية على السقف الزجاجي

لتولّي المرأة المناصب الإدارية العليا فقد تبين بأن قيمة معامل الارتباط R (-0.728) وهذا يدل

على وجود علاقة عكسية سلبية بين العدالة التفاعلية والسقف الزجاجي لتولّي المرأة المناصب الإدارية

العليا وبلغت قيمة معامل التحديد R² (0.530) وهذا يعني أن العدالة التفاعلية تفسر ما نسبته (53%)

من التباين في السقف الزجاجي حيث بلغت قيمة F (160.384) وهي دالة إحصائياً لها أثر معنوي

عند مستوى Sig (0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بدرجة حرية

(1) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على السقف الزجاجي لتولّي المرأة

المناصب الإدارية العليا، كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة β للعدالة التفاعلية (-0.728)

وبخطأ معياري (0.057) وقيمة T (12.664) وبمستوى دال إحصائياً بلغ (0.000). وبناءً على

هذه النتائج فأنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على السقف الزجاجي لتولّي المرأة المناصب الإدارية العليا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركات صناعة الأدوية في الأردن.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- (1-5) المقدمة
- (2-5) مناقشة النتائج
- (3-5) التوصيات والمقترحات
- (4-3) أداة الدراسة
- (5-3) صدق أداة الدراسة
- (6-3) ثبات أداة الدراسة
- (7-3) المعالجة الإحصائية
- (8-3) إجراءات الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(1-5) المقدمة

ناقشت الدراسة في هذا الفصل ما تم تقديمه في الفصل السابق من تحليل واختبار لفرضيات الدراسة، من أجل الوصول إلى أهم النتائج للدراسة الحالية، وبناءً على ذلك تم وضع التوصيات والمقترحات المستقبلية.

(2-5) مناقشة النتائج والإستنتاجات

(1-2-5) النتائج الوصفية لمُتغيرات الدراسة

أولاً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على المتغير المستقل بأبعاده مجتمعة والمتمثل بالعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية).

أظهرت النتائج بأن أبعاد العدالة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية في الأردن تتقارب نسبياً في الأوساط الحسابية و جاءت الأبعاد بدرجة متوسطة و المتوسط الاجمالي للعدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة جاءت متوسطة، هذا يبين بأن شركات صناعة الأدوية في الأردن لديها مستوى متوسط في ممارسة العدالة التنظيمية والانصاف بين الموظفين سواء من الناحية المادية أو المعنوية وهذا يعني أنّ هناك بعض النواحي التي يمكن تحسينها لتحقيق المزيد من العدالة التنظيمية لأنها لا تلامس سقف التوقعات وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عيساوي وفدسي، 2022) واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (شترابي ومغار، 2022).

وفيما يلي مناقشة تفصيلية لأبعاد العدالة التنظيمية:

1. العدالة التوزيعية: بيّنت نتائج الدراسة الحالية بان العدالة التوزيعية حققت متوسط حسابي متوسط (3.02)، وحققت الفقرة التي تنص على (تقدّم الشركة رواتب شهرية تتناسب مع الجهود التي يبذلها الموظف في عمله) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.37) وهذا يبين ان شركات صناعة الأدوية لا تراعي عدالة التوزيع بالشكل المطلوب في سياسة توزيع الرواتب ومدى توافقها مع المسؤوليات الملقاة على عاتقهم لذلك يجب ان تأخذ المنظمة بعين الاعتبار بشكل اكبر حجم المسؤولية والمهام المسندة اليهم ومدى تناسبها مع تحديد الراتب وتتفق نتائج دراسة (دراوشة، 2017) التي بيّنت أن مستوى عدالة التوزيع في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة وتختلف مع نتائج دراسة (ولي، ومحمد، 2021) التي أظهرت أن مستوى عدالة التوزيع في الجامعات الاهلية كان عالياً.

وحققت الفقرة التي تنص على (تقدّم الشركة المكافآت عن الجهد الاضافي الذي يبذله الموظف في عمله) المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (2.75) وهذا يبين ان شركات صناعة الأدوية لا تزال بحاجة إلى وجود نظام واضح لتحديد معايير مكافآت الجهد الاضافي وان تكون عادلة للموظفين جميعاً بدون التمييز بينهم مما ينعكس على شعور العاملين بالرضا وتحفيزهم بشكل أكبر مما يعود بالمنفعة على المنظمة والعاملين بها.

2. العدالة الإجرائية: بيّنت الدراسة الحالية بأن العدالة الإجرائية حققت متوسط حسابي متوسط بمقدار (3.06) وحققت الفقرة التي تنص على تتخذ الشركة قرارات العمل بطريقة عادلة المرتبة الأولى وبمستوى متوسط (3.26). يرجع ذلك إلى شعور العاملين بعدم الموضوعية إلى حد ما في اتخاذ القرارات وان هذه القرارات لا تطبق على الجميع بصفة عادلة وشعور العاملين

بعدم السماح لهم بمناقشة القرارات حيث يتم اتخاذ القرارات بشكل مركزي دون إتاحة الفرص للمشاركة وتعبير عن الرأي. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الذبحاوي، 2018) التي أظهرت أن مستوى العدالة الإجرائية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة كان مرتفعاً واتفقت مع دراسة (بن السايح وفرج، 2020).

وحققت الفقرة التي تنص على تسمح الشركة للموظفين بالاعتراض على القرارات التي يتخذها المديرين المرتبة الاخير وبمستوى متوسط (2.81) وهذا يعكس ان المنظمة لم تضع آليه جيدة للاعتراض واخذ وجهة نظر العاملات بالقرارات التي تخص حياتهم المهنية مما يؤدي إلى انخفاض الثقة التي يشعرون بها اتجاه ادارتهم وقد يؤثر على الاداء والانتاجية في المنظمة.

3. العدالة التفاعلية: بينت الدراسة الحالية بأن العدالة التفاعلية حقق متوسط حسابي متوسط (3.09) وحققت الفقرة تعامل الشركة الموظفون بشكل جيد المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.59)، والتي تعكس ان شركات صناعة الأدوية تدرك إلى حد ما أهمية التعامل الجيد من قبل المديرين ومراعاة قواعد الدبلوماسية والمصادقية لان ذلك يسهم بشكل مباشر في بناء التوقعات الإيجابية لدى الأفراد وذلك بناءً على سلوكياتهم وممارساتهم وليس مجرد تفاؤلاً عشوائياً لا يستند لاي جهد فعلي أو اسباب منطقية.

وحققت الفقرة تمنح الشركة حق الاعتراض للموظف إذا تطلب الامر ذلك المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي (2.83) وهذا ما يظهر ان الشركة لم تولي الاهتمام الكثير لحق الموظف بالاعتراض على أمرٍ مُعَيّن، وهذا يعكس انخفاض رضا العاملات في المنظمة وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (قيقب والعامري، 2023).

وتعزو الباحثة وجود العدالة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية في الأردن بشكل عام بواقع متوسط إلى أن العاملات يرون أن العوائد والمخرجات المادية (مرتبات ومكافآت وغيرها) التي يحصلون عليها لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم المهنية والجهود التي يبذلونها في أعمالهم. كما أن هناك خلل وقصور في تطبيق اللوائح والقوانين التي تخص العاملات، فشركات صناعة الأدوية لا تناقش العاملات قبل اتخاذ أي قرار أو إجراء في حقهم ولا تسمح للعاملات بالاعتراض المنطقي على القرارات التي تخصهم، كما أن عملية تقييم أداء العاملين لا تتم وفق معايير واضحة وعادلة بالدرجة التي تطمح لها العاملات. لذلك التخلي عن السياسات التنظيمية الهادمة ومشاعر الظلم والاعتماد على السياسات الاخلاقية التي تتسم بالعدالة والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الاجل البعيد.

ثانياً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على المتغير التابع بأبعاده والمتمثل بالسقف الزجاجي (ثقافة الشركة، ممارسات الشركة، مناخ الشركة).

أظهرت النتائج أن أبعاد السقف الزجاجي تتقارب نسبياً في الأوساط الحسابية وجاءت الأبعاد جميعها بدرجة متوسطة وأن المتوسط الإجمالي للسقف الزجاجي لأبعاده الثلاث مجتمعة جاءت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.11)، أي انه شركات صناعة الأدوية لم تكسر ذلك الحاجز المعيوق لتولي المرأة المناصب الإدارية العليا ولكن كسره ليس بمستحيل من خلال جهودهم المتابرة أكثر تتخطى المرأة تلك المعيوقات وتستنثمر المنظمة خبرات المرأة المهنية مما ينعكس بالمنفعة على المنظمة والعاملات بها.

وفيما يلي مناقشة تفصيلية لأبعاد السقف الزجاجي:

1. ثقافة الشركة: بلغت نتائج الدراسة الحالية بما يخص بعد ثقافة الشركة مستوى متوسط وبمتوسط حسابي قدره (3.18) حيث حققت الفقرة تسمح الشركة للمرأة ان تكون على طبيعتها في العمل على الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي قدره (3.38). وهذا يبين إلى حد ما تستطيع المرأة ان تشعر بالراحة والثقة بنفسها وتتصرف بطريقة تعبر عن شخصيتها وهويتها الفريدة دون الحاجة إلى التكيف مع معايير وأساليب سلوكية محددة في العمل.

وحققت الفقرة (تسعى الشركة إلى تحقيق توافق في علاقات المرأة مع الرجل في العمل) على الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2.90) وذلك يشير إلى أن المنظمة لم تعطِ الاهتمام الكافي بالسعي لوضع خطط التوافق والمساواة بين الجنسين وخلق ثقافة تنظيمية تدعم ذلك لأن قد يكون بعض الرجال غير مرتاحين للعمل مع النساء وهؤلاء لا يأخذون النساء على مَحْمَل الجَد، لذلك يقومون باستبعادهم من الشبكات الغير رسمية أو دوائر الاتصال التي قد تُساعد في تحقيق التوافق في علاقات المرأة والرجل في العمل واتفقت مع دراسة (Fapohunda, 2018).

2. ممارسات الشركة: بيّنت نتائج الدراسة الحالية بأن بعد ممارسات الشركة حقق متوسط حسابي متوسط بلغت قيمته (2.93)، وحققت الفقرة التي تنص على تسعى الشركة لدعم المرأة في العمل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.10). وهذا يبين ان النساء يحتاجون إلى الدعم الأكثر من وتوفير فرص أكثر للمرأة في العمل.

وحققت الفقرة تمنحُ الشركة فرص متساوية للوصول إلى المناصب الإدارية العليا المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي (2.63) وذلك يدل ان المنظمة لم تعطي الاهتمام الكثير لإشاعة مناخ تنافسي بين العاملين قائم على الكفاءة وليس النوع وعلى الرغم من ان الشركة قد يكون لديها سياسة رسمية مكتوبة تدعي ان الفرص متساوية للجميع للوصول إلى المناصب الإدارية العليا الا انه يمكن تفويض

هذه السياسة من خلال الممارسات والاجراءات الخفية اتجاه المرأة اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Khuong and chi, 2017).

3. مناخ الشركة: بيّنت نتائج الدراسة ان بعد مناخ الشركة حقق متوسط حسابي متوسط وقيّمته

(3.22)، وحققت فقرة تحترم الشركة اراء المرأة في الاجتماعات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(3.38). وهذا يعني أن المرأة لم تأخذ الدور الكافي للمشاركة في صنع القرار وهذا الجانب

يشعر المرأة بالإحباط والى اضعاف الجهود المشتركة وهذا يؤثر على تحقيق أهداف المنظمة.

وحققت الفقرة تؤمن الشركة بقدرات الانجاز للمرأة بشكل متساوي مثل الرجل المرتبة الاخيرة

بمتوسط حسابي (2.83) يبين ذلك ان الشركة لا تسند ل الاعمال الهامة للمرأة بشكل متساوي

وقد يؤدي ذلك إلى تقليل فرص المرأة للوصول للمناصب الاكثر تحديا والتأثير على ادائهم

وانتاجيتهم وتتفق هذه النتيجة مع (Dimovski, Skerlavaj, & man, 2010)

وتعزو الباحثة وجود ظاهرة السقف الزجاجي في شركات صناعة الأدوية في الأردن بشكل عام

بواقع متوسط هو ان المرأة مازالت تواجه عوائق للوصول للمناصب الادارية العليا وهناك حاجة إلى

تحسين ثقافة وممارسات ومناخ الشركات عن طريق إنشاء إطار عمل وتدريب فعال تساعد النساء

على تحقيق اهدافهن المهنية وبناء شبكات التوجيه والتحفيز وتوفير دعم تنظيمي الكافي وانشاء

ومراقبة مؤشرات التنوع بين الجنسين لتكون بيئة عمل داعمة للمرأة تعزز من المساواة بين الجنسين

وتحقيق العدالة في الفرص وتقييم الاداء.

(5-2-2) مناقشة نتائج تحليل الفرضيات

بعد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إجابات أفراد العينة ومعالجتها إحصائياً والتوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن مناقشتها كما يأتي:

أولاً: نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

- H01: لا يوجد أثر للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) على السقف الزجاجي (ثقافة الشركة وممارسات الشركة ومناخ الشركة) لتولي المرأة المناصب الإدارية العليا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركات صناعة الأدوية في الأردن.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى وجود اثر ذو دلالة احصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على السقف الزجاجي بأبعاده مجتمعة في شركات صناعة الأدوية حيث بلغ معامل التحديد " (0.567) " ومستوى الدلالة الاحصائية أقل من (0.05) ، وهذا يشير إلى ان هناك اثر للعدالة التنظيمية على السقف الزجاجي لتولي المرأة المناصب الإدارية العليا في شركات صناعة الأدوية وان الشركات التي تنتهج سياسات وانظمة عادلة تساعد على تحقيق المساواة بين الجنسين في العمل، وتعزز فرص المرأة للوصول إلى المناصب الإدارية العليا واتفقت في بعض الجوانب مع دراسة (Unalan, et al., 2019).

- الفرضية الفرعية الأولى: H01.1: لا يوجد أثر للعدالة التوزيعية على السقف الزجاجي لتولي المرأة المناصب الإدارية العليا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركات صناعة الأدوية في الأردن.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعدها العدالة التوزيعية على السقف الزجاجي، حيث بلغ معامل التحديد (0.310) ومستوى الدلالة الاحصائية أقل من (0.05) ، وهذا يشير إلى ان تطبيق العدالة التوزيعية يؤثر بشكل إيجابي على كسر الحواجز

الزجاجية في شركات صناعة الأدوية والشركات التي تحرص على تحقيق العدالة التوزيعية في الأجور والمكافآت وفرص الترقى تزيد من فرص المرأة للوصول إلى المناصب الإدارية العليا.

- **H01.2: لا يوجد أثر للعدالة الإجرائية على السقف الزجاجي لتولي المرأة المناصب الإدارية العليا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركات صناعة الأدوية في الأردن.**

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعد العدالة الإجرائية على السقف الزجاجي، حيث بلغ معامل التحديد (0.298) ومستوى الدلالة الاحصائية أقل من (0.05)، وهذا يعني ان الشركات التي تحرص على تحقيق العدالة الإجرائية مثل ضمان تنفيذ سياسات مكافحة التحيز والتمييز وتطبيق القرارات الادارية على الجميع بطريقة عادلة وتكون إجراءات قياس الاداء واضحة يمكن ان تزيد من فرص المرأة للوصول إلى المناصب الإدارية العليا في شركات صناعة الأدوية.

- **H01.3: لا يوجد اثر للعدالة التفاعلية على السقف الزجاجي لتولي المرأة المناصب الإدارية العليا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركات صناعة الأدوية في الأردن.**

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعد العدالة التفاعلية على السقف الزجاجي، حيث بلغ معامل التحديد (0.530) ومستوى الدلالة الاحصائية أقل من (0.05)، وهذا يعني أن تطبيق العدالة التنظيمية يمكن ان يساعد في تحطيم السقف الزجاجي وزيادة فرص المرأة لتولي مناصب إدارية عليا إذا كانت معاملة الإدارة شفافة وتطبق مبادئ التساوي في الفرص والعدالة في المعاملة والتقييم العادل والمستنير. واتفقت النتائج في جوانب معينة مع نتائج

(Choi and Yoon) (Unalan, et al., 2019).

ان العدالة التنظيمية تؤثر على السقف الزجاجي عن طريق توفير بيئة عمل تشجع المرأة على التقدم في الوظائف الادارية العليا وتوفير فرص متساوية للجنسين في التدريب والترقيات والاجور والمكافآت والمعاملات وتشجع على المرونة في العمل وتعطي القوة للمرأة عن الابلاغ عن اي تمييز أو عدم مساواة وهذا يساعد على تحقيق المساواة بين الجنسين في المناصب الإدارية العليا وان التنوع الذي يكون في المنظمة يولد الابداع واتساع افاق الافكار الجديدة ان المنظمات المبدعة هي المنظمات التي تبنت التنوع.

(3-5) التوصيات والمقترحات

توصيات للمنظمة:

1. العمل على رفع مستوى العدالة التنظيمية لمختلف ابعادها لخلق بيئة عمل يسودها نوع من التوافق والتفاهم مما يساعد على رفع مستوى اداء العاملين وتحقيق اهدافهم وأهداف المنظمة ككل.
2. مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على الموظفين بشكل عادل ومناسب والعمل على وضع نظام لتصنيف الوظائف وتحديد المهام وواجبات كل وظيفة وتحديد الراتب الذي يتناسب مع أعبائهم الوظيفية ومع مؤهلاتهم وقدراتهم ومع الجهد المبذول.
3. إعطاء العاملين فرص أوسع للاعتراض وتشجيعهم على نقل وجهات نظرهم وإحساسهم بوجود انتهاك قانوني أو إجرائي أو اخلاقي ضماناً لتحقيق مزيداً من العدالة الإجرائية.
4. ضرورة توجه المنظمة لإعطاء الفرص أمام النساء والرجال معاً لتسلم المواقع الادارية والقيادية العليا ويكون الاختيار على أساس الكفاءة للشخص المتقدم وبغض النظر عن متغير الجنس أو النوع.

5. منح المرأة فرص تدريب داخلياً وخارجياً وبما يتناسب مع طبيعة وظيفتها وبيئتها لديها القدرات والمهارات اللازمة لمستقبل وظيفي وقيادي أفضل وتطوير سياسات تحفيزية لزيادة تمثيل المرأة في المناصب الإدارية العليا.

6. الثقة في قدرة المرأة على القيام بأي عمل يسند إليها والثقة في قدراتها على تولي مناصب إدارية عليا، مما ينعكس إيجاباً على دافع القوة لديها.

7. ضرورة تطبيق الإجراءات بأسلوب يتسم بالعدالة، والبُعد عن التحيز بحيث ترتبط الإجراءات بالموقف والحدث ولا تختلف باختلاف الأشخاص.

8. تحقيق المساواة بين الأفراد فيما يتلقونه من اهتمام واحترام، أو معلوماتٍ قد تصل إلى بعض الأشخاص دون غيرهم، وغير ذلك مما يُحقق الشفافية والثقة بين الإدارة والأفراد.

9. زيادة مشاركة المرأة في صنع القرارات التي تؤثر على عملها، والتي يقع على عاتقها التعامل معها وتنفيذها، وهو ما يسهم في تبني تلك القرارات من قبل المرأة، وكذلك يزيد من جودة القرار نتيجة المشاركة.

10. يجب ان تعطي المنظمة هذه الظاهرة اهتمام فعلي، وان تعمل على البحث عن أسبابها الحقيقية وذلك بهدف التخفيف منها، وبالتالي تجنب أثارها السلبية، لأن تهميش جزء مهم من الطاقة النسوية في أية مؤسسة هو تهميش لأهداف المؤسسة.

توصيات للمرأة:

1. العمل على تحديد الاهداف والتخطيط لتحقيقها والعمل بجد والعمل على تحسين ثقتكم من خلال الايمان بأنكم لسن أفضل أو اقوى أو أكثر نكاء وابداع من الرجل ولكنكم لسن أقل من ذلك.
2. بناءً علاقات جيدة مع الزملاء في العمل وعدم الخوف من التحدث عن مشاكلكم وطموحاتكم
3. تحسين مهاراتكم الادارية والتواصلية والقيادية.

4. الاستثمار في التعلم والتدريب والمشاركة في الفعاليات والمؤتمرات الخاصة بالمجال الذي تعلمي فيه.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

1. إجراء أبحاث ودراسات علمية تركز على أثر العدالة التنظيمية على السقف الزجاجي ولكن بأبعاد جديدة للسقف الزجاجي لفهم هذه الظاهرة بشكل أكبر.
2. إجراء أبحاث ودراسات مماثلة للدراسة الحالية في قطاعات أخرى غير شركات صناعة الأدوية في الأردن.
3. والبحث في تأثير الدعم الاجتماعي والعلاقات الشخصية الإيجابية في العمل على تحسين فرص المرأة في تولي مناصب إدارية عليا.
4. مزيد من البحث حول سبب أن النساء مفضلة بين الإدارات ذات المستوى الأدنى في الموارد البشرية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، محمد خليل (2020). (دور العدالة التنظيمية في تحسين فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينه من منتسبي جامعة ميسان)، مجلة أبحاث ميسان، 14(28)، 1-26.
- برنامج الامم المتحدة الإنمائي (2014). المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في الإدارة العامة، الشبكة الإنمائية العالمية للأمم المتحدة، نيويورك.
- بن السايح، صابرينة، وفرج، فاطمة (2020). أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للمؤسسة الاستشفائية. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- بن الشهاب، منار، وبومعزة، ريان (2022). دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري. جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة، الجزائر.
- بوبس، نور محمد، وقلان، سمر معروف (2022). (أثر مُحددات السقف الزجاجي على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(10)، 1-34.
- جيرالد جيرينبرج، روبرت بارون (2004). إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض.
- حرز الله، أحمد محمد، ونسيبة، ديمة مازن (2022). (المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطور الوظيفي لديهن) مجلة القدس للبحوث الأكاديمية، 1(1)، 69-97.
- الحسين، إيمان بشير محمد (2011). السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها، مجلة جامعة دمشق، 27(3)، 413-422.
- حميد، منى والشريف، محمد شريط (2021). (دور العدالة التنظيمية في تحقيق الارتياح النفسي)، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، 4(4)، 35-51.
- خلالجية، هاجر، وبرجي، فاطيمة الزهرة (2022). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية. جامعة 08 ماي 1945، ولاية قالمة، الجزائر.

- دراوشة، نجوى، (2017). (العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، المجلة الأردنية للعلوم التربوية، 13(3)، 373-388.
- الدليمي، مريم سلمان (2016). خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي: اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الذبحاوي، عامر، والذبحاوي، سناء (2018). (العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي)، مجلة مركز دراسات الكوفة، 1(49)، 211-238.
- رحيمة، بوشطة، واکرام، حاج احمد (2020). التسبب التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية. جامعة احمد دراية، ادار، الجزائر.
- رسول، إخلاص أكرم (2012). (العوامل المؤثرة على دور المرأة في صنع القرار دراسة ميدانية في معهد الإدارة / الرصافة). لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، 4(9)، 163-194.
- زروق، فاطمة (2019). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى اساتذة قسم علم النفس. جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- الزهراء، كاف فاطمة، وصفراي، عائشة (2023). (دور العدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية دراسة حالة وكالة موبيليس الاغواط)، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، 6(1)، 119-136.
- زينب، أبي هريرة، وفاطمة، معتوق (2021). تأثير المناخ التنظيمي على تميز الموارد البشرية. جامعة احمد دراية، ادار، الجزائر.
- سالم، خليل، وعلي، عيساوي محمد (2022). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. جامعة الشهيد حمه الخضر، ولاية الوادي، الجزائر.
- سويفي، عبير مختار (2017). (أثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الأزهر - فرع أسبوط)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 640-551.

شترابي، خالدة، ومغار، عبد الوهاب (2022). (العدالة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهنية لدى عمال بعقود ما قبل التشغيل - دراسة ميدانية ببلديات دائرة عزابة ولاية سكيكدة). *المجلة الانسانية والاجتماعية*، 8(2)، 206-219.

الشريف، ريم رمضان (2015). *واقع تمكين النساء العاملات بالمناصب الإدارية العليا بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الشطري، اثمار شاكر، وبرايم، حسين خليل (2022). (تمكين المرأة العراقية في التنمية البشرية بين الواقع والطموح)، *قضايا سياسية*، 71(1)، 229-259.

شما، فتحي محسن، والشрман، منيرة محمود (2018). (العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الاخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم)، *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 27(1)، 695-729.

عشوي، مصطفى، بوسنة، محمود وخليفة، بتول وعبدالله، يارا (2013). (الندوة الاقليمية حول المرأة في مراكز القيادة واتخاذ القرار بالبلدان العربية)، الكويت.

عطافي، جميلة ناجي (2022). (دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية)، *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والانسانية*، 2(15)، 72-99.

العطوي، عامر علي حسين (2007). (أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لآراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية)، *مجلة القادسية لعلوم الإدارة والاقتصاد*، 3، 9، 146-170.

عيساوي، عمر، وفدسي، نوال (2022). (أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي)، جامعة محمد الصديق بن يحي، محافظة الغابات ولاية جيجل، الجزائر.

العيسى، غزيل سعد (2023). (العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين)، *المجلة العربية للإدارة*، 44(3)، 1-14.

غرارة، فريال (2020). *الثقة التنظيمية كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي*. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

القواسيمية، العلمي، وبالنور، يوسف (2022). (أداء الموارد البشرية في ظل متغير الإدارة الإلكترونية)، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 10(3)، 138-152.

قيقب، فاطمة محمد، والعامري، عبد العزيز عبد الهادي (2023)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الاهلية من وجهة نظر القيادات الاكاديمية (والادارية)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 11(7)، 1-21.

الكعبي، سهام مطشر (2017). (السقف الزجاجي المفهوم والاسباب والاثار)، مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية، 1(1)، 193-211.

لعبني، أحلام، وشربال، بشرى (2021). أثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي دراسة حالة وحدة إنتاج الكهرباء، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.

لعمور، رميلة، وبوداود، بومدين (2019). (اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي باستخدام منهجية PLS- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(2)، 436-450.

لمين، سليمان تيش تيش، وبوسكرة، عمر، وسليمة، عبد السلام (2020). (السقف الزجاجي عند المرأة العاملة الجزائرية كأحد اشكال الجمود الوظيفي)، مجلة البيداغوجيا، 208-221.

لونيس، ليليا، وزوار، سارة (2022). العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي، جامعة يحيى فارس، المدية، الجزائر.

المسدي، عادل عبد المنعم، ورضوان، طارق رضوان، والسعداوي، ايمان فيصل (2019). (أثر عوامل السقف الزجاجي لتولّي المرأة المناصب القيادية على دافعيتها نحو العمل)، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 56(1)، 1-45.

موفق، سهام، وهيشر، سميرة (2015). (المرأة العاملة والمناصب القيادية دراسة لظاهرة السقف الزجاجي)، أبحاث اقتصادية وإدارية، ع17، 244-264.

الوافي، خالد، ومرابط، كوثر (2022). (ممارسات العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة: بديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك)، مجلة القسطاس للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، 4(1)، 10-30.

يوسف، جديدي (2019). *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي، ام البواقي، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdullah, Yara. (2011). *Leadership and Gender in the Arab World - The Case of Lebanon*. Arab Open University - Faculty of Business Studies.
- Akhtar, M.S., Shah, S., Maryam, R., & Ahmad, I. (2022). Effect of organizational justice on turnover intention through job satisfaction among teacher educators in public universities. *Journal of Positive School Psychology*, 6(12), 1877-1893.
- Al-Azzawi, A.A., Upadhyay, M., & Tyagi, N. (2019). Impact of glass ceiling on stress, well-being, self-esteem, effective organizational commitment and job satisfaction among working women. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 4(8), 11158-11165.
- Al-Zu'bi, H.A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109.
- Bohm, C, & Zech, G. (2010). *Introduction to statistics and data analysis for physicists*. Herausgeber, Hamburg: Deutsches Elektronen Synchrotron.
- Burns, M.C., Spivey, C.A., Hagemann, T., & Josephson, M. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *Journal of American society of health- system pharmacists*, 74(5), 312-324.
- Cha, M., Yoon, S. (2014). A study of impact on flight attendants' emotional intelligence and social support for team commitment. *International Conference on Tourism Research*, 51-57.
- Dimovski, V., Skerlavaj, M., Man, M. (2010). Comparative analysis of mid-level women managers' perception of the existence of „glass ceiling“ in Singaporean and Malaysian organizations. *International Business & Economics Research Journal*, 9(8), 61-78.

- Faeq, D. K., Ismael., Z .N. (2022). Analyzing the relationships between organizational justice and job performance. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 6(5), 14-25.
- Gheshlagh, M., (2022). Presenting a model for creating a glass roof as a factor that reduces organizational justice. *International journal of ethics & society*. 4(1), 66-74.
- Kalay, F. (2016). The impact of organizational justice on employee performance: a survey in turkey and Turkish. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 1-20.
- Khuong, M.N., Chi, N.T. (2017). Effects of the corporate glass ceiling factors on female employees organizational commitment an empirical of ho chi minh city, Vietnam. *Journal advanced management science*, 5(4), 255-263.
- Kour, A., Chib, S. (2023). Glass ceiling and its impact on the career growth of women. *European Journal of Molecular and Clinical Medicine*, 10(1), 2515-8260.
- Lockwood, N., R. (2004). The glass ceiling: domestic and international perspectives. Society for human resource management.
- Madichie, N.O. (2009). Breaking the glass ceiling in nigeria areview of womens entrepreneurship. *JOURNAL OF AFRICAN BUSINESS*, 1(10), 51-66.
- Maheshwari, M., Lenka, U. (2022). An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*.
- Nandy, S., Bhaskar, A., & Ghosh, S. (2014). Corporate glass ceiling: .an impact on Indian women employees. *International journal of management and international business studies*, 4(2), 135-140.
- Omotayo, O.A., Oladele, I.O., & Adenike, A. (2013). Glass ceiling and female career advancement a study of the Nigeria police. *Journal of anvesha*, 6(1), 49-59.
- Pichler, S., Simpson, P.A., & Stroh, L.K. (2008). The glass ceiling in human resources: exploring the link between women's representation in management and the practices of strategic human resource management and employee involvement. *Wileyinter science*, 47(3), 463- 479.

- Purcell, D., Macarthur, K.R., & Samblanet, S. (2010). Gender and the glass ceiling at work. *Sociology compass*, 10, 705-717.
- Qaiqab, F.M., & AL-Amri, A.A. (2023). Strategic leadership and its role in achieving organizational justice in private Yemeni universities from the point of view of academic and administrative leaders. *Journal of educational and psychological sciences*, 7(11), 1-21.
- Sekaran. U. & Bougie. R. (2010). *Research Methods. For Business: A Skill - Building Approach*. 5th ed, John Wiley and Sons Inc., New York, USA.
- Sharif, M.Y. (2014) Glass ceiling, the prime driver of women entrepreneurship in Malaysia: A phenomenological study of women lawyers. *Journal of Elsevier*, 169, 329-336.
- Singh, V. (2007). Women and the glass ceiling. *ICFAL business school*, hyderabad, bedford, 1-10.
- Tinuke, F (2018). The impact glass ceiling and womens career advancement. *Journal of management reaserch*, 1(10).
- Unalan. D., Aydin, A., Karasu, E., Ustun, O., Avderen, S. & Eter, M. (2019). The Analysis of the Relationship between the Organizational Justice Perception and the Glass Ceiling Syndrome in Female Health Care Professionals, *Fifth International Mediterranean Congress on Natural Sciences, Health Sciences and Engineering*. 4(3), 81-92.
- Victor, L.D., Shamila, F.A. (2018). The impact of glass ceiling on career development of executive level female employees in financial sector in kandy district. *Journal of advanced research and reports*, 2(4), 1-11.

المُلحقات

المُلحق (1)

أسئلة المُقابلة

السؤال الأول: هل هناك تحديات تواجه المرأة للوصول إلى المناصب الإدارية العليا؟

أفاد المستجيبون ان هناك تحديات تواجه المرأة للوصول إلى مناصب إدارية منها نقص الدعم اللوجستي والتميز في الأجور وعدم وجود شبكات دعم قوية.

السؤال الثاني: هل تعتقدون أن العدالة التنظيمية يمكن أن تساعد في تحقيق المساواة بين الجنسين؟

وأفاد المستجيبون ممكن أن تساعد إذا وفّرت فرصاً متساوية للنمو والتطور المهني.

السؤال الثالث: هل النساء يواجهن مزيداً من الضغوط في العمل أسوة بالرجل؟

وأفاد المستجيبون أنّ هناك بعض الضغوط الذي تأتي من عدم المساواة في الفرص.

السؤال الرابع: هل بيئة العمل داعمة للمرأة؟

أفاد المستجيبون أنّ ذلك يعتمد على بعض الجوانب التي تكون داعمة، وبعض الجوانب لا تكون

داعمة، وبشكل عام نحتاج إلى إجراءات وسياسات رسمية تدعمنا.

الملحق (2) كتاب تسهيل مهمة الباحثة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم، در/خ/1506
التاريخ، 2023/03/29

الى من يهمه الأمر

لغيات توفير وريظ أسس التعاون مع خدمة المجتمع المعطي؛ نرجو التكرم
بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة لطلبة الماجستير رند ماهر أحمد
الحديدي، ورقمها الجامعي (402030013)، المسجل في تخصص إدارة
الاتصال / كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والتي تتولى القيام بإعداد
دراسة بحثية أكاديمية في رسالتها المعنونة بـ " أثر العدالة التنظيمية على المسلف
الزجاجي لتسولي المرأة المناصب الإدارية العليا: دراسة ميدانية في شركات
صناعة الألياف في الأردن"، علماً بأن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض
البحث العلمي وبصورة سرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين



الملحق (3)

قائمة بأسماء مُحكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

ت	الاسم	الرتبة الاكاديمية	جهة العمل
1	أ.د أحمد علي صالح	أستاذ	جامعة الشرق الاوسط
2	أ.د حمدان العواملة	استاذ	جامعة البلقاء التطبيقية
3	أ.د علي محمد العضايبة	أستاذ	جامعة الشرق الاوسط
4	د. خالد البستنجي	أستاذ مشارك	جامعة الاسراء
5	د. دينا الخضري	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الاوسط
6	د. سامي الخرايشة	أستاذ مشارك	جامعة الاسراء
7	د. فرج حراحشة	أستاذ مشارك	جامعة الاسراء
8	د. محمد ابو قلة	أستاذ مشارك	جامعة الاسراء
9	د. محمد احمد عبد القادر	أستاذ مشارك	جامعة الاسراء
10	د. محمد المعاينة	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الاوسط
11	د. مراد عطيانى	أستاذ مشارك	جامعة الاسراء
12	د. ديمة الدجاني	أستاذ مشارك	جامعة الزيتونة

* رتبت أسماء السادة المحكمين استناداً إلى الرتبة العلمية والحرف الابجدي

الملحق (4)
أداة الدراسة (الاستبانة)



السيدات المحترمات

تحية طيبة وبعد،،،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول " أثر العدالة التنظيمية على السقف الزجاجي لتوأي المرأة المناصب الإدارية العليا: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية في الأردن " ، وتعد جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط. ولكونكم المعنيين بالأمر مباشرة والاقدر من غيركم على التعامل مع فقرات الاستبانة، لذا تتوجه إليكم

الباحثة بالاستبانة المرفقة وترجو قراءتها بتمعن والاجابة عن فقراتها بوضع إشارة في البديل الذي يعكس رأيكم والمقابل لكل فقرة.

إن الباحثة على ثقة بأنكم ستكونون خير عونٍ لها لخدمة البحث العلمي، علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

مع جزيل الشكر والتقدير

الطالبة

رند ماهر الحديثي

إشراف

أ.د. عزام أبو مُغلي

آذار / 2023

المعلومات العامة (الخصائص الديموغرافية)

يرجى وضع إشارة ✓ في الخانة المناسبة:

1. النوع الاجتماعي:

أنثى

2. الفئة العمرية:

- 30 سنة فأصغر من 30 - أصغر من 35 سنة
- من 35 - أصغر من 40 سنة من 40 - أصغر من 45 سنة
- 45 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

- دبلوم متوسط فأقل بكالوريوس ماجستير دكتوراه

4. المستوى الوظيفي:

- مُدير عام مساعد مُدير عام رئيس قسم
- مُوظف إداري مُوظف فني

5. سنوات الخبرة:

- 5 سنوات فأقل من 5 - أقل من 10 سنوات
- من 10 - أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها
1	2	3	4	5	
					العدالة التنظيمية: تتمثل في شعور الموظفين بالعدالة على مستوى الأجر المناسب وساعات العمل المناسبة والمشاركة في اتخاذ القرارات والاحترام والتقدير.
					العدالة التوزيعية: درجة شعور الموظف بعدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصل عليها في عمله.
					1. تقدّم الشركة رواتب شهرية تتناسب مع الجهود التي يبذلها الموظف في عمله.
					2. تمنح الشركة الحوافز الغير المادية للموظفين حسب الاستحقاق.
					3. تقدّم الشركة المكافآت عن الجهد الإضافي الذي يبذله الموظف في عمله.
					4. تمنح الشركة رواتب متماثلة للموظفين المتشابهين في المهام.
					5. تقدّم الشركة رواتب للموظفين تتناسب مع ما يتمتعون به من مؤهلات علمية.
					العدالة الإجرائية: درجة شعور العامل بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات والسياسات.
					6. تتخذ الشركة قرارات العمل من قبل المدير بطريقة عادلة.
					7. توضح الشركة القرارات من خلال تقديم معلومات إضافية عندما يطلبها الموظفون.
					8. تسمح الشركة للموظفين بالاعتراض على القرارات التي يتخذها المديرون.
					9. يوجد في الشركة إجراءات واضحة عن قياس الأداء.
					10. تطبق الشركة كل القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء.
					العدالة التفاعلية: هي جودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظف أثناء سنّ الإجراءات التنظيمية.
					11. تعامل الشركة الموظفون بشكل جيد.
					12. تمنع الشركة كل ممارسات التحيز الشخصي.
					13. تمنح الشركة حق الاعتراض للموظف إذا تطلّب الأمر.
					14. تبدي الشركة اهتماماً بحقوق الموظفين.
					15. تتخذ الشركة القرارات بشكل موضوعي.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها
1	2	3	4	5	
					السقف الزجاجي: هو الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحيز اتجاهي أو تنظيمي يمنع الأفراد المؤهلين من الوصول إلى المناصب العليا في منظماتهم.
					ثقافة الشركة: هي القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة بين أعضاء المنظمة التي تحكم كيفية تصرفهم تجاه بعضهم البعض والغريباء .
					16. تسمح الشركة للمرأة بالعمل بشكل مستقل.
					17. تسمح الشركة للمرأة ان تكون على طبيعتها في العمل.
					18. تمنح الشركة المرأة حق السفر إلى الخارج إذا تطلبت المهام ذلك.
					19. تعتمد الشركة سياسات عمل فاعلة.
					20. تسعى الشركة إلى تحقيق توافق في علاقات المرأة مع الرجل في العمل.
					ممارسات الشركة: تشمل ممارسات الشركات التدريب والتطوير، والتواصل والتوجيه وساعات العمل المرنة.
					21. تمنح الشركة فرص تطوير مهني للمرأة مساوية للرجل.
					22. تسعى الشركة لدعم المرأة في العمل.
					23. تشجع الشركة على وجود المرأة في المناصب الإدارية العليا.
					24. تمنح الشركة فرص متساوية للوصول إلى المناصب الإدارية العليا.
					25. تتبنى الشركة سياسات موضوعية للترقية بغض النظر عن الجنس.
					مناخ الشركة: هو تصورات الشركات السائدة عن القدرات المهنية للمرأة والتزامها بحياتها المهنية.
					26. تعطي الشركة تصورات ايجابية عن القدرات المهنية للمرأة.
					27. تساهم الشركة بخلق بيئة عمل ايجابية اتجاه المرأة.
					28. تؤمن الشركة بقدرات الانجاز للمرأة بشكل متساوي مثل الرجل.
					29. تحترم الشركة آراء المرأة في الاجتماعات.
					30. تراعي الشركة التنوع.