

دور ظاهرة السقف الزجاجي في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني في شركات قطاع الأعمال والتعلم التنظيمي

د. إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي

مدرس إدارة الأعمال، معهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية

Email: Inyali@yahoo.com

المستخلص

تختبر الدراسة العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني والتعلم التنظيمي، وتسعى إلى معرفة مدى تأثير جانب جديد سلبي من جوانب المناخ التنظيمي وهو ظاهرة السقف الزجاجي في هذه العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني والتعلم التنظيمي، واختارت الباحثة مجموعة المشاركين من شركات قطاع الأعمال العام في دورات إعداد القادة وتدريب قيادات الصف الثاني في مركز إعداد القادة كمجال للتطبيق. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها أنه يوجد علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل (تدريب قيادات الصف الثاني بأبعاده) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي). وأن ظاهرة السقف الزجاجي (كمتغير وسيط) تؤثر في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني والتعلم التنظيمي. كما لا يختلف إدراك العاملين بشركات قطاع الأعمال العام المشاركين في دورات تدريب القادة لظاهرة السقف الزجاجي باختلاف الخصائص الديموغرافية الخاصة بالنوع والعمر، ولكن يختلف إدراكهم لظاهرة السقف الزجاجي باختلاف سنوات العمل. وفي ضوء الشق النظري والعملي للدراسة، وما تم التوصل إليه من نتائج، اقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات التي تخص مجال التطبيق وهي الشركات التابعة لقطاع الأعمال العام بمصر، وآليات لتنفيذ هذه التوصيات، وهي مواجهة الحواجز التي تخلق ظاهرة السقف الزجاجي؛ الحرص على التخطيط الجيد لتدريب القيادات، محاولة اعتماد إجراءات تحقق الاستفادة من مستويات التعلم التنظيمي. كما قدمت الباحثة توصيات أخرى تتعلق بالدراسات المستقبلية.

دور ظاهرة السقف الزجاجي في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني في شركات قطاع الأعمال ...
د/ إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي

الكلمات الدالة: ظاهرة السقف الزجاجي / التعلم التنظيمي / تدريب قيادات الصف الثاني / مؤسسة المعرفة / منظمات التعلم.

Abstract

The study examined the relationship between the training of second-level leaders & organizational learning. It aimed to find out the effect of a new negative aspect of the organizational climate (the phenomenon of the glass ceiling) on the relationship between the training of second-level leaders & organizational learning. The study was applied to a group of participants from public business sector companies in preparation courses Leaders & training of second-level leaders in the Leadership Development Center. The study finds a strong correlation between the independent variable (training of second-level leaders with its dimensions) & the dependent variable (organizational learning). The phenomenon of the glass ceiling (as an intermediate variable) affects the relationship between training of second-level leaders & organizational learning. The perception of workers for the phenomenon of the glass ceiling does not differ according to the demographic characteristics of gender & age.

Key words: The Glass Ceiling Phenomenon / Organizational Learning / Training of Second Level Leaders / Knowledge Foundation / Learning Organizations.

مقدمة

تعاني معظم المنظمات الحكومية والخاصة من عدم وجود قيادات صف ثاني. وهي مشكلة تهدد عمليات التطوير واستمرارية المنظمات. إلا أن القطاع الخاص لديه فرصة

البحث والاختيار وانتقاء الخبرات والتعيين من الخارج، في حين أن ذلك ليس متاح للمنظمات الحكومية، والقطاع العام، بموجب القانون حيث لم يعد هناك تعيين. لذا فإن المتاح أمام القطاع الحكومي، والقطاع العام هو الاهتمام ببناء القيادات من المتوفر لديهم من الموارد البشرية. ولكن إعداد القادة مسألة مكلفة وشاقة، ومن الضروري أن تهتم بها المنظمات الحكومية بشكل استراتيجي، يعمل على دعم وتطوير الأفراد من حيث القدرة على صناعة وأخذ القرار، ومنح التفويض المناسب للموظف المناسب في الوقت المناسب. لذا يُعد الاهتمام بتدريب قيادات الصف الثاني في المنظمات الحكومية وقطاع الأعمال من أهم متطلبات القيادة الفعالة.

هذا، وتسعى المنظمات في اقتصاد المعرفة إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال التعلم التنظيمي. لذا أصبح التعلم كفاءة أساسية تتطلبها المنظمات التي ترغب في البقاء والازدهار في صناعاتها. حيث يُمكن التعلم التنظيمي المنظمات من الاستجابة والتكيف مع بيئة الأعمال المضطربة، وتحقيق الميزة التنافسية. ويلعب الفرد دوراً أساسياً في تطوير التعلم التنظيمي. حينما يتمتع الأفراد بالقدرة والفرصة للوصول إلى استنتاجات حول المفاهيم المهمة المرتبطة بوظائفهم، وإيصال هذه المفاهيم إلى الآخرين. حيث يخلق تفاعل الأفراد من خلال وسائط أو أدوات معينة معرفة جديدة، ويضيف إلى مجموعة المعرفة التنظيمية التي تعمل كمحرك لنمو المنظمة وقدرتها على التعلم. لذا يجب أن تساعد الإدارة الأفراد على التعلم بشكل أكثر فعالية، وأن توفر ما يلزم لتصبح المعرفة قابلة للتنفيذ في سياقات مثل الفرق متعددة الوظائف أو مجتمعات الممارسة (López, et al., 2006).

إن السقف الزجاجي هو شكل من أشكال العوائق في مكان العمل وهو دقيق للغاية وواضح، ولكنه صعب للغاية. وهو مصطلح نسبي؛ فهو موجود في مكان وغير موجود في آخر. وبالتالي فإن مصطلح السقف الزجاجي هو مصطلح مجازي أو استعارة تستخدم كإشارة إلى الحواجز غير المرئية التي تعيق ارتفاع مجموعة ديموغرافية معينة مؤهلة تأهيلاً عالياً في تقدمهم الوظيفي والوصول إلى المناصب العليا بعد مستوى معين في التسلسل الهرمي التنظيمي بالمنظمة (FGCC, 1995) (Dost & Tariq, 2012).

دور ظاهرة السقف الزجاجي في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني في شركات قطاع الأعمال ...
د/ إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي

(Martínez-Fierro & Lechuga Sancho, 2021)(Titkow, 2010)
(Srivastava, et al. , 2020).

وفقا لما سبق، تختبر الدراسة العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني والتعلم التنظيمي، وتسعى إلى معرفة مدى تأثير جانب جديد سلبي من جوانب المناخ التنظيمي وهو ظاهرة السقف الزجاجي في هذه العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني والتعلم التنظيمي، واختارت الباحثة مجموعة المشاركين من شركات قطاع الأعمال العام في دورات اعداد القادة وتدريب قيادات الصف الثاني في مركز إعداد القادة ك مجال لتطبيق الدراسة.

أولاً: الاطار النظري للدراسة

تدريب قيادات الصف الثاني Second-level leaders training

يتجلى الدور المتعظم الذي تقوم به المنظمات وخاصة الحكومية في الوقت الحاضر، في سبيل تحقيق عملية التنمية الشاملة، وبوصفها الأداة الأساس التي تستخدمها الدولة في تنفيذ سياساتها ومخططاتها التنموية، أن تعمل على تنمية الموارد المتاحة لها، خاصة البشرية منها، لكون رأس المال البشري هو مقياس نجاح أو فشل العملية الإنتاجية، لأنه هو الذي يحول العناصر الأخرى إلى قوة منتجة هائلة. لذلك نجد أن المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمات ليست تزويدها بما تحتاج إليه من موارد بشرية، بقدر كيفية تنمية وتطوير وترشيد استغلال إمكانيات وقدرات مواردها البشرية الحالية، لتتمكن من القيام بأعبائها الوظيفية، لذلك فإن المنظمات الحكومية تعاني من مشكلة إعداد صف ثاني، وهذا يُعد من الأمور التي تسبب غالباً ضعف في أدائها، وتعثر في خططها نتيجة حدوث فراغ قيادي فيها.

وفقا لما سبق، من المهم جداً أن تبذل المنظمة جهوداً إضافية، وتستثمر الكثير في تدريب العاملين إذا كانت تريد تحقيق أهدافها بالطريقة الأكثر اقتصاداً؛ فعلى الرغم من أن التدريب مكلف، إلا أنه على المدى الطويل يعود على المنظمة بأكثر مما تطلبه الأمر. لذا يجب على كل منظمة تطوير موظفيها وفقاً لحاجتها الحالية والمستقبلية. لأن التدريب يركز بشكل أساسي على تحسين أداء العاملين لوظائفهم الحالية، وفي نفس الوقت مساعدتهم على

اكتساب المعرفة والمهارات التي يحتاجون إليها ليكونوا أكثر فعالية في المستقبل (Khan, et al., 2011) (Kuruppu, et al., 2021) (Samwel, 2018).

قد تم تعريف التدريب من قبل العديد من العلماء بطرق مختلفة. ففي الحقبة من ١٩٦٠ إلى ١٩٦٩م، عُرّف التدريب على أنه عملية لتحسين المهارات والمعرفة المتعلقة بالعمل من أجل أداء الموظف للوظيفة الحالية بشكل مناسب. كما عُرّف على أنه استثمار يرفع إنتاجية العاملين. في هذه الحالة، لم يعتبروا التدريب كأداة تعليمية تُحدث تغييرًا دائمًا نسبيًا في سلوك الموظف. بعد عام ١٩٧٠م، عُرّف التدريب على أنه عملية منهجية لتوفير التعلم للعاملين، وأداة لتعديل سلوك الموظف. وأنه عملية تعلم مخططة مصممة لإحداث تغيير دائم في مهارات العاملين ومعارفهم ومواقفهم. كما تم تعريفه على أنه عملية تعلم لتحسين الأداء الوظيفي الذي يرتبط ارتباطًا مباشرًا بوظيفة معينة. أو هو عملية تزود الموظفين بالمهارات، والمعلومات، وفهم المنظمة وأهدافها (Kuruppu, et al., 2021).

بناء على التعاريف السابقة، نجد أن التدريب هو عملية مخططة مصممة لتحسين الأداء الوظيفي للأفراد. من خلال المساعدة على أداء العمل بسلاسة، مما يؤدي إلى تحسين نوعية الحياة العملية للعاملين، وتحقيق التطوير التنظيمي. كما يلعب التدريب دورًا هامًا كأداة تساعد المنظمات على اكتساب ميزة تنافسية. ويعد أحد الأدوات الحيوية التي تساعد على تعزيز الأداء التنظيمي الفعال، ومؤشر لاستقرار المنظمة (Kuruppu, et al., 2021) (Samwel, 2018).

بما أن نجاح أي منظمة يعتمد - بشكل كبير - على مستوى رأس المال البشري الخاص بها، لذا يعد التدريب السلاح الأكثر قوة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، لأنه يساعد على تحسين وتطوير معارف ومهارات وقدرات العاملين في المنظمة. وتظهر أهمية التدريب والتطوير بوضوح في بعض المنظمات - وخاصة الحكومية - مع وجود وظائف وعاملين معينين أصبحوا زيادة عن الحاجة أو فائض، بسبب ظهور وإدخال أحدث التقنيات في أداء العمل؛ ولكن نظرًا لوجود حاجة إلى الأشخاص ذوي الخبرات مع

المهارات العالية في هذه المنظمات، لذا يحتاج هؤلاء الموظفون إلى أن يكونوا ماهرين ومدربين من أجل تأمين عملهم في المستقبل.

هذا، ويعتبر للتدريب دور مميز في تحقيق أهداف المنظمة من خلال دمج مصالح المنظمة والعاملين. فالتدريب يعزز قدرات العاملين، مما يؤثر على العائد على الاستثمار (Khan, et al., 2011). حيث تساعد برامج التدريب الفعالة العاملين على تطوير أنفسهم، من خلال اكتساب السيطرة الكاملة على المهارات والكفاءات اللازمة لتنفيذ مهام عملهم، وتجنب الأخطاء في الوظيفة. كما توفر برامج التدريب بيئة عمل داعمة ومواتية، تساعد العاملين على التعامل بفعالية مع التحديات المتوقعة بسهولة في الوقت المناسب (Samwel, 2018). ومن أجل أن تتحقق أهداف التدريب، يجب على القيادات فهم فوائد التدريب للمنظمة والعاملين، لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظف بشكل دقيق، وتصميم تدريب فعال يحقق أهداف المنظمة، وفقاً لاحتياجات العاملين. للحصول على نتائج جيدة. لأن تصميم التدريب يلعب دوراً حيوياً للغاية في أداء الموظف وأداء المنظمة (Samwel, 2018) (Khan, et al., 2011) حيث تختلف احتياجات التدريب من موظف لآخر، فالذين لديهم مؤهلات منخفضة يحتاجون إلى تدريبات مكثفة، وحافز عالي، بخلاف الذين لديهم مؤهلات عالية (Kuruppu, et al., 2021).

وتختلف أبعاد التدريب من دراسة لأخرى؛ فأبعاد التدريب في دراسة (Khan, et al., 2011) كانت: تصميم التدريب Training Design، التدريب خلال العمل On The Job Training، أسلوب التدريب Delivery Style. أما دراسة (Kuruppu, et al., 2021) فقد حددت بعدين للتدريب هما: محتوى التدريب: وهو جميع الأشياء التي يتم تغطيتها من خلال البرنامج التدريبي. من المعرفة والمهارات المتعلقة بالعمل التي سيتم اكتسابها خلال المشاركة في برنامج التدريب. وبالتالي تكون المهارات الخاصة والمهارات العامة والملائمة مؤشرات لمحتوى التدريب. والعوامل التشغيلية: تشمل تصميم وتنظيم وتنفيذ التدريب، من القائم على التدريب، والمدة الزمنية للتدريب، وعوامل أخرى. حيث أن عوامل التشغيل الخاصة بالتدريب لها تأثير على رد فعل المتدربين وسلوكهم.

دور ظاهرة السقف الزجاجي في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني في شركات قطاع الأعمال ...
د/ إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي

ظاهرة السقف الزجاجي Glass Ceiling

أول من استخدم استعارة "السقف الزجاجي" كتصور في مجال الأعمال كانت المستشارة الإدارية والكاتبة Marilyn Loden في عام ١٩٧٨ (Ganiyu, et al., 2018). دخل مصطلح "السقف الزجاجي التنظيمي" في الشركات الأمريكية إلى الوعي السائد في الثمانينيات، على الرغم من أنه على المستوى الوطني يمكن إرجاعه إلى حركة الحقوق المدنية في الستينيات. في ذلك الوقت، تصاعدت المخاوف بشأن عدم المساواة العرقية، ولكن سرعان ما جلبت الحركة النسوية المساواة بين الجنسين إلى الواجهة. في حين أن "السقف الزجاجي" يشير في الأصل إلى الحد الأقصى من الإمكانيات التي يمكن أن تحققها المرأة في المنظمات، إلا أنه يُعرّف عمومًا على أنه "حاجز دقيق للغاية بحيث يكون شفافًا، ولكنه قوي جدًا بحيث يمنع النساء والأقليات من الارتقاء في التسلسل الهرمي للإدارة، وبالتالي فقد أصبح يشمل الأقليات العرقية والإثنية أيضًا (Downes, et al., 2014).

تم استخدام تعبير "السقف الزجاجي" على نطاق واسع في وسائل الإعلام الشعبية الأمريكية، وكذلك في التقارير الحكومية الرسمية، والمنشورات الأكاديمية، في التسعينيات. حيث تم وصف الحواجز التي تمنع النساء والأقليات من الصعود إلى مناصب الإدارة العليا بهذا التشبيه المجازي؛ وهو حاجز شفاف يمنع من الصعود في سلم المنظمة بعد نقطة معينة. وهو ليس سقفًا واحدًا في مكان واحد، ولكنه بالأحرى له العديد من الأشكال المتنوعة والواسعة التي تحدث بشكل متكرر بطرق علنية وسرية. ومع ذلك، تم استخدام المصطلح رسميًا من قبل وزارة العمل الأمريكية (DOL) في عام ١٩٩١، ردًا على دراسة لتسع شركات من قائمة Fortune 500. كانت هذه الدراسة قد حددت أن النساء والأقليات قد واجهوا عددًا كبيرًا من حواجز السقف الزجاجي في حياتهم المهنية (De Alwis & Bombuwela, 2013) (Eghlidi & Karimi, 2020).

ووفقًا لتعريف مكتب العمل الأمريكي، فإن السقف الزجاجي هو "تلك الحواجز المصطنعة القائمة على التحيز السلوكي أو التنظيمي الذي يمنع فئة معينة من التقدم في المنظمة إلى مناصب عليا على مستوى الإدارة" (Eghlidi & Karimi, 2020). وبالتالي

فإن مصطلح السقف الزجاجي هو مصطلح مجازي أو استعارة تستخدم كإشارة إلى الحواجز غير المرئية، التي تعيق ارتفاع مجموعة ديموغرافية معينة، مؤهلة تأهيلاً عالياً، في تقدمهم الوظيفي، والوصول إلى المناصب العليا بعد مستوى معين في التسلسل الهرمي التنظيمي بالمنظمة. يعكس هذا المفهوم معظم حالات التمييز في مكان العمل، ولكنه استخدم بشكل عام في الأدبيات المتعلقة بالمرأة العاملة (FGCC, 1995) (Dost & Tariq, 2012) (Martínez-Fierro & Lechuga Sancho, 2021) (Titkow, 2010) (Srivastava, et al., 2020). وهناك صور مختلفة للسقف الزجاجي مثل الأجر المختلف مقابل العمل المماثل، أو التمييز وفقاً للدين أو اللون.. إلخ، حسب الثقافة السائدة للمنظمات. لذا تعتبر ظاهرة السقف الزجاجي واحدة من الاستعارات المقنعة لتوصيف عدم المساواة في مكان العمل (De Alwis & Bombuwela, 2013).

السبب في الاهتمام بظاهرة السقف الزجاجي من قبل خبراء الموارد البشرية هو أنهم يجب يكونوا على دراية بكيفية تأثير ظاهرة السقف الزجاجي بشكل مباشر أو غير مباشر على المنظمة. حيث أظهرت نتائج الدراسات التي تناولت الظاهرة عدداً من الآثار السلبية لهذه الظاهرة على مكان العمل، نذكر منها:

- وجود علاقة سلبية بين ظاهرة السقف الزجاجي والتطور الوظيفي للفرد (De Alwis & Bombuwela, 2013).
- تؤثر ظاهرة السقف الزجاجي عكسياً على سمعة المنظمة وولاء العملاء وتنوع المهارات وإمكانات النمو والنتائج النهائية للمنظمة (De Alwis & Bombuwela, 2013).
- تؤثر ظاهرة السقف الزجاجي عكسياً على الالتزام والرضا الوظيفي للعاملين (Dost & Tariq, 2012) (Srivastava, et al., 2020).
- تؤثر ظاهرة السقف الزجاجي عكسياً على العدالة التنظيمية، وجودة نشاط المنظمة (Eghlidi & Karimi, 2020).

نظراً لأن السقف الزجاجي ظاهرة معقدة، فإن العوامل التي تساهم في حدوثها متعددة، ويمكن تقسيم أسباب تواجد ظاهرة السقف الزجاجي في مكان العمل إلى

فئتين، فئة مرتبطة بمقاييس التنظيم، وأخرى مرتبطة بالأسباب السلوكية والثقافية ونمط القيادة. وبالتالي فإن السقف الزجاجي عبارة عن مجموعة من الحواجز. تحديد هذه الحواجز مهم للغاية من أجل معالجة قضايا مكان العمل، وتطوير استراتيجيات لتحسين سياسات العمل لمنع مثل هذه المعوقات (Eghlidi & Karimi, 2020). يمكن النظر إلى العوائق (الحواجز) التي تعمل بشكل جماعي لعرقلة تقدم فئات معينة إلى المناصب الإدارية العليا في مكان العمل بمنظورين مختلفين، كحواجز رسمية وحواجز غير رسمية. تشير الرسمية إلى سياسة أو قواعد حكومية أو نظامية متحيزة، وغير الرسمية تشير إلى الحواجز المعرفية والثقافية. وحيث أن ظاهرة السقف الزجاجي هي عقبة رمزية يمكن فصلها عن الحواجز الرسمية أو التشريعية؛ بالتالي تكون حواجز السقف الزجاجي متجذرة في الثقافة والمجتمع. كما يمكن تصنيف عوائق السقف الزجاجي إلى حواجز اصطناعية وطبيعية (Ganiyu, et al., 2018). أما التصنيف الذي اتفقت عليه الأدبيات الإدارية للحواجز المسببة لظاهرة السقف الزجاجي فهو (De Alwis & Bombuwela, 2013) (Ganiyu, et al., 2018) (Eghlidi & Karimi, 2020):

- الحواجز الفردية - تعكس مدى تأثير الحواجز التي تأتي من صفات الشخص ذاته على عمله؛ وتمثل عددًا من الصفات، مثل: احترام الذات، والكفاءة الذاتية، والاستقرار العاطفي، والشعور بالسيطرة، والتفاؤل، والميل نحو العلاقة الاجتماعية، الثقة بالنفس، وتأثير العاطفة عند العمل مع الآخرين، والتفكير الإيجابي.. إلخ.
- الحواجز التنظيمية - تعكس إلى أي مدى يرى الموظفون أن المنظمة مسؤولة عن نقص أداء الموظف، أو مدى تأثير الحواجز الناتجة عن الهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية على تطوير الموظف؛ مثل عدالة خطة الترقية الخاصة بالمنظمة.
- الحواجز الثقافية والاجتماعية- تعكس مدى تأثير الثقافة التنظيمية ومجتمع العمل على تطور الموظف. من خلال فحص الثقافة والتقاليد والأعراف غير الرسمية للمنظمة التي قد تعمل ضد فئات معينة. هذا ويمكن إضافة حواجز الأسرة.

التعلم التنظيمي Organizational learning

عُرّف التعلم التنظيمي بأنه تطوير الرؤى والمعرفة والارتباطات بين الإجراءات السابقة وفعالية تلك الإجراءات والإجراءات المستقبلية. فهو عملية تغيير تعزز قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة الجديدة وتطويرها (Namada, 2018). كما أنه عملية مستمرة وديناميكية تسمح باكتساب المعارف والخبرات وتوظيفها جماعياً في حل المشكلات، في إطار ثقافة تنظيمية، مبنية على رؤية مشتركة ومشجعة للعمل الجماعي، وهذا ما يمكن المنظمة من التكيف مع التحديات المتسارعة في البيئة المحيطة والتميز عن منافسيها، ويرتبط التعلم التنظيمي بمفهوم إدارة المعرفة (بريطل، ٢٠١٥) (Lukito, et al., 2017).

إن معرفة المنظمة تُبنى اجتماعياً، وتعد العلاقات الاجتماعية التي يتم تضمين المعرفة فيها أمراً أساسياً. حيث تشير منظمات المعرفة إلى عملية تضمين التعلم من قبل الأفراد والجماعات في أنظمة المنظمات، والهياكل، والإجراءات، والاستراتيجيات، والثقافة. لأن الهدف النهائي للتعلم التنظيمي هو بناء ميزة تنافسية عن طريق تغيير الاستجابات التنظيمية أو الاستجابات المحتملة لبيئة ديناميكية؛ لذا تساهم منظمات المعرفة في تحقيق هذا الهدف من خلال تحويل المعرفة الجديدة والتعلم إلى ممارسة، من خلال مشاركة ونشر المعرفة الضمنية النادرة والقيمة. لذا تعتبر الثقافة التنظيمية هي أهم مدخلات التعلم التنظيمي الفعال، لأنها تحدد القيم والمعتقدات وأنظمة العمل التي يمكن أن تشجع أو تعرقل التعلم (خلق ومشاركة المعرفة) (Flores, et al., 2012) (Shahriari & Allameh, 2020).

يعتبر التعلم التنظيمي كعملية تنظيمية خاصة بإنشاء ونقل ودمج المعارف والمهارات عاملاً مؤثراً على أداء المنظمة إيجابياً، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر؛ ومقياساً مهماً للنجاح عند تقييم الأداء التنظيمي العام من أجل تطوير المعرفة المطلوبة والحفاظ على نمو المنظمة واستمراريتها (Hindasah & Nuryakin, 2020) (García-Morales, et al., 2012) (Flores, et al., 2012) (Supriadi, et al., 2020). كما أن التغييرات في المعرفة التنظيمية التي تحدثها معالجة المعلومات من خلال التعلم التنظيمي والتي تمكن المنظمة من إيجاد طرق جديدة للبقاء والنجاح، من خلال اكتساب معرفة أو مهارات جديدة استجابة للمحفزات الداخلية أو الخارجية، تؤدي إلى تغيير دائم - إلى حد ما - في السلوك

الجماعي، مما يعزز الفعالية التنظيمية (López, et al., 2006). فهو شرط أساسي للتغيير التنظيمي؛ حيث يعزز القدرات الفكرية للعاملين مما يزيد من فعالية إجراءات المنظمة، ويؤدي إلى نتائج إيجابية (Flores, et al., 2012) (Lukito, et al., 2017).

هذا، وتساهم أنظمة الموارد البشرية في قدرة المنظمة على التعلم، من خلال تسهيل تطوير الكفاءات الخاصة بالمنظمة وفقاً لتاريخ المنظمة وثقافتها، وتوليد معرفة تنظيمية ضمنية. ومن ثم، هناك عدد من أنشطة الموارد البشرية ذات الصلة بشكل خاص بتعزيز التعلم التنظيمي أهمها: التوظيف، التدريب، التفويض، والتمكين (López, et al., 2006).

يتكون التعلم التنظيمي من عمليات فرعية متعددة مرتبطة بالثقافة التنظيمية، وتعمل هذه العمليات الفرعية بشكل مترابط لتشكل دورة كاملة من التعلم التنظيمي. وهي كما يلي (Flores, et al., 2012) (Namada, 2018) (Akgün, et al.,) (2003) (López, et al., 2006):

- الحصول على المعلومات Information acquisition: العملية التي تحصل من خلالها المنظمة على المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية.
- توزيع المعلومات Information distribution: يشير إلى العمليات التي من خلالها يتبادل الأفراد أو المجموعات أو الوحدات المختلفة في المنظمة البيانات والمعلومات فيما بينهم.
- تفسير المعلومات Information interpretation: العملية التي من خلالها تفهم المنظمات المعلومات الجديدة التي حصلت عليها بشكل مباشر وغير مباشر ونشرها من خلال الخرائط المعرفية.
- تكامل المعلومات Information integration: يحدث عندما تقترب التفسيرات المختلفة لتشكل تصور موحد. يتضمن إنشاء مناقشات وتفاهم مشترك بين الأفراد يؤدي إلى عمل منسق.

- الذاكرة التنظيمية Organizational memory: عملية تتضمن ترميز وتخزين واسترجاع المجموعة المترابطة من البيانات والمعلومات والتذكر الجماعي للخبرات واستنتاجات المعنى والمعرفة التي تم إنشاؤها في سياق المنظمة.
 - عملية الاستيعاب، وهي المرحلة التي يتم فيها دمج التعلم الفردي والجماعي في الجوانب غير البشرية للمنظمة، بما في ذلك أنظمتها وهياكلها وإجراءاتها.
- وللتعلم التنظيمي أنماط مختلفة ذكر منها (Namada, 2018) (الجنابي، ٢٠١٦):
- التعلم التكيفي: الذي يتم للاستجابة للظروف المتغيرة في المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، يعتمد على تقليد أفضل الممارسات لدي الغير، للتعايش مع الأوضاع الحالية بالاستفادة من تجارب الغير.
 - التعلم التوليدي: يدور حول مفهوم الفرد الذي يضيف سلوكيات ومعرفة ومهارات جديدة إلى ما لديه بالفعل في منظمته وتطبيقها على المواقف المختلفة.
 - التعلم التنبؤي: هو التعلم المبني على اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له، عبر تغييرات تنظيمية مخططة، بالتعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها. وهو ينطلق من رؤية المنظمة المستقبلية والنتائج التي قد تترتب عليها، والإجراءات اللازمة لتحقيقها.
 - التعلم التفاعلي: ذلك التعلم عن طريق العمل، حيث إن أساس التعلم يحدث في كل المواقف وبصورة مستمرة نتيجة الخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الآخرين في مواقف العمل، ويعتبر من مداخل التطوير للأفراد في المنظمات.
- هذا، ويحدث التعلم على ثلاثة مستويات داخل المنظمة، التي تتفاعل لتشكل التعلم التنظيمي. وقد تبنت الباحثة هذه المستويات كأبعاد للتعلم، ويمكن توضيحها كما يلي (بريطل، ٢٠١٥) (Namada, 2018):
- التعلم الفردي - عندما يكتسب الفرد المعرفة ومهارات التطوير ويتبنى مواقف ومعتقدات جديدة تمكن المنظمة من النجاح. الأفراد مهمون في عملية التعلم التنظيمي. يركز بعض الأفراد على وجهة نظر الخبراء المترجمة إلى معرفة ضمنية، بينما يركز

دور ظاهرة المستفهم الزجاجي في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني في شركات قطاع الأعمال ...

د/ إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي

الأخرون على وجهة نظر زيادة الأعمال التي تمكنهم من توليد معرفة جديدة. التعلم الفردي هو أصغر مجتمع يمكن أن يحدث فيه التعلم. ويمكن للفرد أن يقرر ما إذا كان سيشارك معرفته مع بقية المجموعة أم لا. إذا غادر الفرد المجموعة ولم يشارك معرفته قبل المغادرة، تفقد المجموعة هذه المعرفة.

- التعلم الجماعي - عندما يعرف أعضاء المجموعة كيفية المساهمة في الأداء، فيشارك الأعضاء معرفتهم الفردية مع أعضاء المجموعة الآخرين.
- التعلم المؤسسي - عندما يكون هناك فهم مشترك في المنظمة بأكملها. فهو معلومات ورؤى ومعرفة ونماذج عقلية للأعضاء. هو الطريقة التي تُنشئ بها المنظمة وتُنظم المعرفة المتعلقة بوظائفها وثقافتها.

ثانياً: منهجية الدراسة

١. مشكلة الدراسة

الدورات التدريبية الخاصة بإعداد القادة والمسماه بـ (دورة إعداد القادة ٤١/٤٢/٤٣) والدورة التدريبية المسماه بـ (إعداد قيادات الصف الثاني) جميعها تم تنفيذها وانعقادها في مركز الإدارة العامة بالعجوزة (مركز إعداد القادة لإدارة الأعمال - سابقا). وهي دورات تدريبية مخصصة للعاملين بشركات قطاع الأعمال العام، وكل دورة مصممة لتغطي كل العلوم الإدارية اللازمة لتأهيل القيادات من (تسويق - إدارة موارد بشرية - قانون - إدارة مالية - اقتصاد - استراتيجيات منافسة.. الخ) ويتم في نهاية هذه الدورات تقسيم المشاركين إلى مجموعات بحث وفقاً لشركاتهم، ليختاروا مشكلة تواجه الشركة فعليا ويتم عمل بحث التخرج من الدورة التدريبية للوصول إلى حلول من خلال ماتم تحصيله من معلومات أثناء الدورة التدريبية، وكيفية تنفيذها على أرض الواقع، ويتم مناقشة البحث بشكل علني بحضور رؤساء الشركات، لمناقشة المشكلة البحثية والحلول المطروحة.

أثناء انعقاد هذه الدورات التدريبية، كان يتكرر دائما مقولات مثل: (ما يتم تقديمه لنا هنا مثاليات لا يمكن تطبيقها على أرض الواقع)، (حتى لو اردت أن أطبق هذه الأساليب التي نأخذها هنا سنجد عشرات العوائق التي تمنع تنفيذها في الشركة)، (هذا

يمكن أن يطبق في القطاع الخاص ولا يمكن أن يصلح للقطاع العام أو الحكومي). المشكلة الكبرى كانت في أقوال مثل: (أنا سوف احصل على الترقية وفقا للسن والفترات الزمنية القانونية، ولكن لن أمارس المنصب لأنه ليس فارغ).. إلخ من تعليقات تمثل اتجاه سلبي أمام ممارسة ما يتم الحصول عليه من معلومات ومهارات في الدورات التدريبية. شعور معظم المتدربين بأنهم يحصلون على مهارات ومعلومات قيمة من هذه الدورات، وأصبح لديهم مؤهلات جيدة للمناصب القيادية، ولكن كل هذا لا قيمة له لأنهم يفتقرون إلى الصلاحيات.

مما سبق، يمكن أن نصف ما يواجه المشاركين في هذه الدورات بأنهم يواجهون (أسقف زجاجية)، فلقد كانت ظاهرة السقف الزجاجي قضية ناشئة للغاية من العقدين الماضيين في كل من مؤسسات القطاعين الخاص والعام. حيث يتم تقييد بعض الموظفين بشكل مصطنع لمنع ترقيةهم إلى المستويات العليا من التسلسل الهرمي التنظيمي (Dost & Tariq, 2012). إن السقف الزجاجي بمفهومه المجازي، المصوغ والمستخدم لوصف وضع المرأة الوظيفي، ينطبق أيضًا على الرجال. حيث أثبتت نظرية النوع الاجتماعي ذلك والبحوث التجريبية القائمة على هذه النظرية. وبالتالي، تكون ظاهرة السقف الزجاجي متعلقة بكيفية تدرج الشخص وليس نوعه (Titkow, 2010). يعتبر السقف الزجاجي عقبة تم إنشاؤها بشكل مصطنع من قبل الإدارة العليا في أي منظمة تقيد توظيف الأفراد في المستويات الأعلى (Dost & Tariq, 2012). واستنادا على تعريف (Ganiyu, et al., 2018) لظاهرة السقف الزجاجي بأنها تصور العائق النسبي فيما يتعلق بفرص العمل لفئات معينة، وتكشف عن المعضلات التي تواجهها هذه الفئات عندما تصل إلى مرحلة متقدمة من الحياة المهنية. حيث يتم تعريف هذا الوضع على أنه "سقف" نظرًا لوجود عقبات في التقدم التصاعدي، و"الزجاج" لأن التقييد لا يمكن ملاحظته علنًا، وهو عادةً روح مكان العمل التي لم تتم كتابتها مسبقًا. وهو وفقا لتعريف (Eghlidi & Karimi, 2020) أنه يشير إلى الحواجز التي تعيق الفرد في المنظمة من إحراز التقدم والوصول إلى إمكاناته الكاملة.

وبالتالي، فإن السقف الزجاجي هو شكل من أشكال العوائق في مكان العمل، وهو دقيق للغاية وواضح، ولكنه صعب للغاية. فهو مصطلح نسبي موجود في مكان وغير موجود في آخر. ويؤثر السقف الزجاجي على الرضا الوظيفي حيث يقوم الفرد بالموازنة بين توقعاته المهنية وتلك التي تقدمها له شركته، كل شخص يقوم بإجراء هذه المقارنات على أساس منظم وفي مراحل معينة من حياته المهنية رغبة في تغيير الوظيفة أو الترقية وما إلى ذلك. أنه انطباع عن قيم الفرد وتفضيلاته فيما يتعلق بمستوى الدخل، وقيمة الدور الذي يؤديه في العمل، وبيئة العمل، وأصدقاء العمل، والأمن الوظيفي، والتي قد يكون لها تأثير على تقييم الفرد لإنجازاته المهنية (Srivastava, et al., 2020).

هذا، ويفترض بالتدريب أن يكون مصدر أساسي في نمو المنظمات ونجاحها. إذا تم التدريب بالشكل السليم فسوف يساهم في تحفيز الأفراد نحو تنمية مهامهم الوظيفية، وبالتالي يعكس إيجابيا على المنظمات في اكتساب منتسبها المعارف والخبرات، مما يحسن من أدائها ويجعلها قادرة على خلق قيمة لها، وتسمى هذه العملية بـ (التعلم التنظيمي) (Hindasah & Nuryakin, 2020). كما يوجه التعلم التنظيمي انتباه القائمين على إدارة المنظمات إلى أهمية إدارة أصولها المعرفية ويلقي الضوء على مصدر هام للمعرفة وهو المعرفة الكامنة لدى العاملين في المنظمة، والمتمثلة في الخبرات التي قد تكون في شكل معارف ذهنية غير مادية وغير مسجلة وغير متاحة لصانعي القرار، والتي يجب توفير البيئة المناسبة لاكتشافها وتحويلها إلى معارف عامة قابلة للاستخدام تتفاعل مع مصادر المعرفة الرسمية بالمنظمة. لكن رغم هذه الأهمية المتزايدة للتعلم التنظيمي فإن المنظمات المعاصرة تواجه عدة مشاكل تقف دون تطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي متمثلة في السلطة والسياسة، وهناك عوائق أخرى متمثلة في الهيكل التنظيمي، المركزية الإدارية، التعلم الوهمي، الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى الافتقار إلى القيادات الواعية بأهمية التعلم التنظيمي. إن نتائج التعلم الفردي تمثل نقطة انطلاق للتعلم التنظيمي، وتتعلم المنظمة من خلال أعضائها الذين يشكلون التعلم الجماعي. كما تدعم البرامج التدريبية التعلم التنظيمي لأن الهدف منها تحسن مهارات

ومعارف أفرادها من خلال تشجيع التعلم المستمر، ويساهم التدريب الفعال في خلق ميزة تنافسية من خلال بناء المنظمة المتعلمة (بريطل، ٢٠١٥).

على الرغم من التأكيد على مزايا التدريب، إلا أن تنفيذ ما يحصل عليه المتدربين في البرامج التدريبية ليس موضع ترحيب دائماً في شركاتهم، لا سيما في المنظمات القديمة ذات الهيكل الهرمي. كما قد يكون الموظفون أنفسهم مترددين أمام تحمل مسؤولية اتخاذ القرار والنتائج. وأحياناً لا تثق الإدارة العليا في مشاركة الموظفين بأفكارهم الجديدة، خوفاً من الافتقار إلى السيطرة، أو ربما قلقون من تقاسم السلطة مما قد يؤدي إلى تآكل مناصبهم. باختصار، توجد بعض الحواجز التي تؤثر على نجاح الإدارة. ولكن من أجل تحقيق إمكانات التعلم الفردي والجماعي والمؤسسي، من الضروري منح الموظفين مستوى أكبر من القوة والسلطة في عملهم. عندما يجد الموظفون أنهم يقومون بدور سلبي في المنظمة، فمن غير الواقعي أن يتوقع المدراء منهم المساهمة بأفكار أو معرفة إبداعية للمساعدة في تحقيق الأهداف التنظيمية (López, et al., 2006).

هناك أهمية كبيرة في تدريب قيادات الصف الثاني لأنها تساعد في إعداد القادة بشكل صحيح يسمح بتحمل المسؤوليات التي يطلبها المنصب واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب. بما يسمح برفع مستوى المنظمات ويحقق ميزة تنافسية. ولكن مع وجود ظاهرة السقف الزجاجي فإنها تمثل خطورة على المنظمات، إذا فشل المدبرون في فهم أهمية هذه الظاهرة، وعدم اتخاذ خطوة لإصلاحها؛ ستواجه المنظمات مشاكل عديدة ومكلفة مثل التغيب والاستبدال، وتقليل الالتزام التنظيمي والإنتاجية، فضلاً عن فقدان الموارد الماهرة (Eghlidi & Karimi, 2020)، وبالتالي يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما مدى تأثير ظاهرة السقف الزجاجي في مكان العمل على العاملين المشاركين في الدورات التدريبية المؤهلة لقيادات الصف الثاني، ومدى قدرتهم على خلق منظمات متعلمه، وتأثير ذلك على مستويات التعلم؟، ويأتي هذا التساؤل كجوهر لمشكلة الدراسة نتيجة قناعات الباحثة الأولية حول ما يلي:

دور ظاهرة السقف الزجاجي في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني في شركات قطاع الأعمال ...
د/ إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي

- تدعم البرامج التدريبية التعلم التنظيمي.
 - المهارات والمؤهلات لا قيمة لها إذا عدت الصلاحيات.
 - تؤثر ظاهرة السقف الزجاجي سلباً على العلاقة بين التدريب والتعلم التنظيمي.
 - تعد ظاهرة السقف الزجاجي أحد الجوانب السلبية للثقافة التنظيمية في شركات قطاع الأعمال العام.
 - للحواجز الشخصية والتنظيمية للسقف الزجاجي علاقة عكسية مع التعلم التنظيمي.
- عليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية التي ستحاول الباحثة الإجابة عليها من خلال الجزء النظري والميداني للدراسة:

١. ما طبيعة العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني والتعلم التنظيمي؟
٢. هل لوجود ظاهرة السقف الزجاجي في مكان العمل دور في إحداث تغيير في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني والتعلم التنظيمي؟

٢. أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
١. دراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.
 ٢. استخدام (ظاهرة السقف الزجاجي) بشكل مختلف عما تم في الأبحاث الإدارية.
 ٣. الوقوف على مدى إدراك العاملين في شركات قطاع الأعمال العام لظاهرة السقف الزجاجي.
 ٤. تقديم بعض التوصيات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، والتي يمكن أن تسهم في علاج ظاهرة السقف الزجاجي في مكان العمل.

٣. أهمية الدراسة

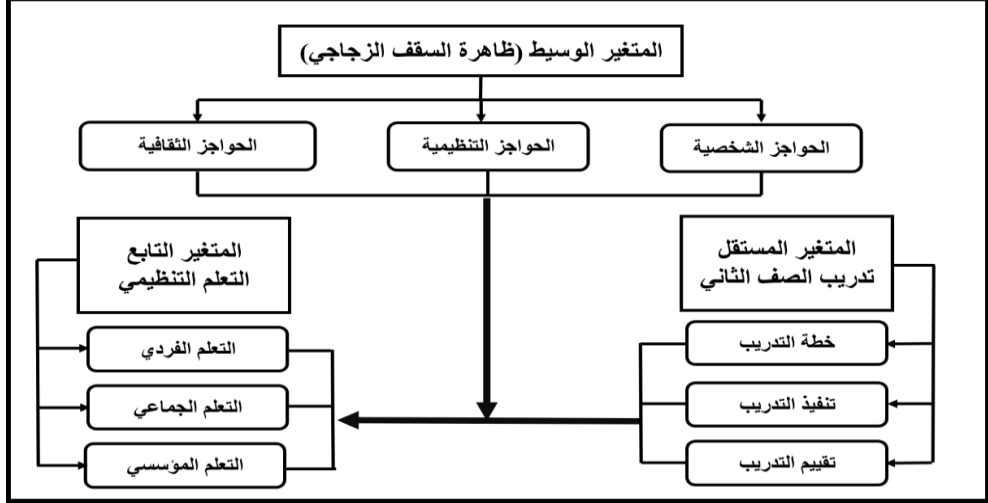
تأتي الأهمية العلمية للدراسة، من خلال الربط بين متغيرات الدراسة وهي تدريب قيادات الصف الثاني، وظاهرة السقف الزجاجي، والتعلم التنظيمي. والتي في حدود علم الباحثة وحتى توقيت النشر لم يسبق أن تم الربط بينهم. كما تقدم الدراسة (ظاهرة السقف الزجاجي) من منظور مختلف عن الأدبيات الإدارية السابقة سواء العربية أو الأجنبية. حيث تم التعامل مع هذه الظاهرة في جميع الأدبيات على أنها من العوائق التي تواجه النساء والأقليات في مكان العمل بالأساس، وبالتالي فهي من الظواهر التي تخص التمييز تجاه مجموعة ديموغرافية معينة. بخلاف ما قامت به الباحثة في هذه الدراسة، فقد تم استخدام المصطلح للتعبير عن العوائق غير المدونة التي تواجه الفرد وتمنع وصوله لطموحه الوظيفي. أما الأهمية العملية، فتأتي من اهتمام الدولة بتطوير وتحسين العاملين بشركات قطاع الأعمال العام، وخلق صف ثاني من القيادات، في إطار خطة الدولة للتنمية.

٤. نموذج الدراسة الفرضي

من خلال المراجعة للأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، جرى وضع نموذج الدراسة الفرضي ليعكس ابعاد ومتغيرات المشكلة المبحوثة كما هو موضح في الشكل (١). حيث قامت الباحثة في هذه الدراسة بقياس متغير تدريب قيادات الصف الثاني من خلال ثلاثة أبعاد تتناسب مع مشكلة الدراسة وهي (خطة التدريب، وتنفيذ التدريب، وتقييم التدريب). تم قياس متغير ظاهرة السقف الزجاجي من خلال ثلاثة أبعاد (الحواجز الشخصية، والحواجز التنظيمية، والحواجز الثقافية) وتمثل المؤثرات الأساسية لوجود هذه الظاهرة، وفقا لدراسات (Okurame, 2014) (De Alwis & Bombuwela, 2013) (Ganiyu, et al., 2018) (Eghlidi & Karimi, 2020). أما متغير التعلم التنظيمي فقد تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد (التعلم الفردي، والتعلم الجماعي، والتعلم المؤسسي) وفقا لـ (بريطل، ٢٠١٥) (Namada, 2018)، وتمثل نطاق أو مستويات التعلم.

دور ظاهرة السقف الزجاجي في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني في شركات قطاع الأعمال ...
د/ إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي

الشكل رقم (١) نموذج الدراسة الفرضي



من إعداد الباحثة

٥. فروض الدراسة

في ضوء المشكلة والأهداف السابق طرحها، تختبر الدراسة الفروض التالية:
الفرض الأول: "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تدريب قيادات الصف الثاني والتعلم التنظيمي".
الفرض الثاني: "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تدريب قيادات الصف الثاني وظاهرة السقف الزجاجي".
الفرض الثالث: "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ظاهرة السقف الزجاجي والتعلم التنظيمي".
الفرض الرابع: "تؤثر ظاهرة السقف الزجاجي في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني والتعلم التنظيمي".
الفرض الخامس: "لا يختلف إدراك العاملين لظاهرة السقف الزجاجي باختلاف خصائصهم الديموغرافية".

دور ظاهرة الموقف الزجائي في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني في شركات قطاع الأعمال ...

د/ إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي

مجتمع الدراسة والعينة

• مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة:

- قامت الباحثة بالدراسة الميدانية في شركات قطاع الأعمال العام، ونظرا لأن مشكلة الدراسة تتعلق بالتدريب، فتم حصر مجتمع الدراسة على المشاركين في الدورات التدريبية الخاصة بإعداد قيادات الصف الثاني، والتي تمت على مدى سنتين.
- وحدة المعاينة وهي المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء للإجابة عليها؛ في هذه الدراسة هي كل من اشترك في هذه الدورات التدريبية.
- حجم ونوع العينة: تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتوزيع ١٦١ قائمة استقصاء.

يوضح الجدول رقم (١) مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة، كما يلي:

جدول رقم (١) مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة

عدد المشاركين	اسم الدورة التدريبية
٣٦	دورة إعداد القادة ٤١
١٩	دورة إعداد القادة ٤٢
٢٤	دورة إعداد القادة ٤٣
٨٢	دورة إعداد قيادات الصف الثاني
١٦١	العدد الإجمالي للمشاركين

المصدر: من اعداد الباحثة

٦. المنهجية

- اعتمدت الباحثة لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فروضها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف وتوضيح المفاهيم والتعرف على المتغيرات وعرض ما توصل إليه الآخرون من خلال مراجعة الدراسات النظرية السابقة، بالإطلاع على المتاح من: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية المنشورة، والمقالات والنوريات المتخصصة، وشبكة الإنترنت، مع استخدام المسح الميداني للحصول على المعلومات من العينة باستخدام أسلوب الاستقصاء، ثم قامت الباحثة بتوضيح وتحليل واستنتاج العلاقة بين المتغيرات من خلال إطار الدراسة الميداني.

دور ظاهرة السقف الزجاجي في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني في شركات قطاع الأعمال ...

د/ إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي

قامت الباحثة بتصميم وإعداد قائمة استقصاء، تم تفرغ قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل وتكويدها، حيث تم الاستجابة على (١٤٨) من إجمالي (١٦١)، وهو ما يمثل نسبة استجابة (٩٢%)، ثم تم تشغيل وتحليل البيانات الأولية التي تم تجميعها بالاستعانة ببرنامج (SPSS-Version25) و (AMOS-Version25).

٧. محددات الدراسة

اقتصرت الدراسة على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام المشاركين في دورات تدريب القادة (٤١ - ٤٢ - ٤٣)، ودورة إعداد قيادات الصف الثاني، المنعقدة في مركز الإدارة العامة بالعجوزة (مركز إعداد القادة لإدارة الأعمال - سابقا).

ثالثاً: الدراسة الميدانية

تتناول الباحثة في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة، ثم تقترح الباحثة في النهاية مجموعة من التوصيات تخص شركات قطاع الأعمال العام كمجال تطبيق الدراسة، وتوصيات تخص المنظمات المشابهة، وتوصيات تخص البحوث المستقبلية، في ضوء الشق النظري والتطبيقي للدراسة.

● اختبار ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تتناول الباحثة فيما يلي نتائج اختبار الثبات والصدق لمقاييس الدراسة؛ وقد تم استخدام طريقة "ألفا كرونباخ" Alpha Cronbac، حيث حيتراوح قيمة معامل ألفا بين (الصفر، والواحد)، وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل قيمة المعامل عن (٠.٧٠)، ويوضح الجدول التالي النتائج:

جدول رقم (٢) قيم معامل ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
تدريب قيادات الصف الثاني	16	0.798
التعلم التنظيمي	15	0.949
ظاهرة السقف الزجاجي	10	0.939

تشير النتائج المبينة في الجدول السابق إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ تقترب من (١.٠)؛ وبناءً على ذلك يمكن القول بأن المقاييس تتسم بالثبات الداخلي.

دور ظاهرة السقف الزجاجي في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني في شركات قطاع الأعمال ...

د/ إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم محلي

• مناقشة نتائج الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة

يقدم الجدول التالي عرضاً لنتائج استجابات عينة الدراسة لأبعاد المتغيرات:

جدول رقم (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
0.603	3.72	تدريب قيادات الصف الثاني
1.14	3.41	خطة التدريب
0.761	3.93	تنفيذ التدريب
0.692	3.81	تقييم التدريب
0.943	3.48	التعلم التنظيمي
0.932	3.58	التعلم الفردي
1.05	3.47	التعلم الجماعي
1.14	3.40	التعلم المؤسسي
0.984	3.52	ظاهرة السقف الزجاجي
.995	3.63	الحواجز الشخصية
1.120	3.62	الحواجز التنظيمية
1.15	3.30	الحواجز الثقافية

بتحليل بيانات الجدول السابق، تتضح النتائج التالية:

- احتل متغير "تدريب قيادات الصف الثاني" المركز الأول من حيث استجابة عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٢)؛ في حين جاء متغير "ظاهرة السقف الزجاجي" في المركز الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٢)؛ أما متغير "التعلم التنظيمي" فقد جاء في المركز الأخير بمتوسط حسابي (٣.٤٨).
- بالنسبة لترتيب أبعاد متغير "تدريب قيادات الصف الثاني" وفقاً للمتوسط الحسابي، فقد جاء بعد "تنفيذ التدريب" في المركز الأول من حيث الاستجابة، تلاه بعد "تقييم التدريب"، وأخيراً "خطة التدريب".
- بالنسبة لترتيب أبعاد "التعلم التنظيمي" وفقاً للمتوسط الحسابي، فقد جاء "التعلم الفردي" أولاً من حيث الاستجابة، تلاه "التعلم الجماعي" وأخيراً "التعلم المؤسسي".

دور ظاهرة السقف الزجاجي في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني في شركات قطاع الأعمال ...
د/ إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي

- بالنسبة لترتيب أبعاد متغير "ظاهرة السقف الزجاجي" وفقا للمتوسط الحسابي، فقد جاء بعد "الحواجز الشخصية" في المركز الأول من حيث الاستجابة، تلاه بعد "الحواجز التنظيمية"، وأخيرا "الحواجز الثقافية".

• اختبار الفروض

اختبار الفرض الأول: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تدريب قيادات الصف الثاني والتعلم التنظيمي"؛ ولاختباره تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تدريب قيادات الصف الثاني والتعلم الفردي.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تدريب قيادات الصف الثاني والتعلم الجماعي.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تدريب قيادات الصف الثاني والتعلم المؤسسي.

استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (٤) نتائج الانحدار المتعدد بين تدريب قيادات الصف الثاني والتعلم التنظيمي

R ²	R	F-Test		T-Test		B	المتغير المستقل تدريب قيادات الصف الثاني	المتغير التابع
		معنوية	قيمة	معنوية	قيمة			
0.607	0.779	0.000	0.607	0.817	-0.232	-0.010	خطة	التعلم التنظيمي
				0.000	5.532	0.525	تنفيذ	
				0.000	5.418	0.566	تقييم	
0.500	0.707	0.000	0.500	0.342	-0.953	-0.046	خطة	بعد التعلم الفردي
				0.049	1.990	0.210	تنفيذ	
				0.000	6.621	0.771	تقييم	

دور ظاهرة الموقف الزبائني في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني في شركات قطاع الأعمال ...

د/ إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي

R ²	R	F-Test		T-Test		B	المتغير المستقل	المتغير التابع
		معنوية	قيمة	معنوية	قيمة		تدريب قيادات الصف الثاني	
0.333	0.577	0.000	0.333	0.992	0.010	0.001	خطة	بطء التعلم الجماعي
				0.052	1.960	0.270	تنفيذ	
				0.000	4.194	0.637	تقييم	
0.745	0.863	0.000	0.745	0.719	0.360	0.015	خطة	بطء التعلم المؤسسي
				0.000	11.799	1.093	تنفيذ	
				0.005	2.838	0.290	تقييم	

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (تدريب قيادات الصف الثاني) وأبعاد المتغير التابع (التعلم التنظيمي)، والتي اظهرت ما يلي:

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) للنموذج الكلي (0.607)، أي أن المتغير المستقل (تدريب قيادات الصف الثاني) بأبعاده (خطة التدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب) مجتمعة، تفسر (60.7%) من التباين في المتغير التابع (التعلم التنظيمي)؛ كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) لأبعاد التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المؤسسي)، على الترتيب (0.500، 0.333، 0.745)، أي أن أبعاد متغير (تدريب قيادات الصف الثاني) وهي (خطة التدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب) تفسر التباين الذي يحدث لأبعاد متغير (التعلم التنظيمي)، بالنسب التالية على الترتيب (0.500، 0.333، 0.745).
- بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج ككل (0.779)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل (تدريب قيادات الصف الثاني بأبعاده)، والمتغير التابع (التعلم التنظيمي). كما تشير نتيجة اختبار F إلى أن الانحدار يعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (0.05%).

• بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل (تدريب قيادات الصف الثاني) بالنسبة لأبعاد (تنفيذ التدريب، تقييم التدريب) على الترتيب (٠.٥٢٥، ٠.٥٦٦)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بينهما وبين المتغير التابع، أما قيمة معامل الانحدار (B) لبعد (خطة التدريب) بلغ (-٠.١٠) وهي تشير إلى وجود علاقة عكسية بينه وبين المتغير التابع. كما تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً ذا دلالة إحصائية، بالنسبة لكل من (تنفيذ التدريب، تقييم التدريب) حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥) أما بعد (خطة التدريب) ليس له تأثير معنوي على (التعلم التنظيمي) حيث يزيد مستوى المعنوية عن (٠.٠٥).

• (مستوى المعنوية للنموذج الكلي = ٠.٠٠٠)؛ وبالتالي فإن أبعاد المتغير المستقل مجتمعة تؤثر على على جميع أبعاد المتغير التابع؛ ولكن يتضح أن بعد (خطة التدريب) منفرداً، ليس له تأثير معنوي على المتغير التابع، حيث يزيد مستوى المعنوية عن (٠.٠٥).

بناءً على ما سبق من نتائج، يتم رفض الفرض الأول، وهو ما يعني أنه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تدريب قيادات الصف الثاني والتعلم التنظيمي؛ وفيما يخص نتائج اختبار الفروض الفرعية، يتم رفض الفروض الفرعية جزئياً.

اختبار الفرض الثاني: "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تدريب قيادات الصف الثاني وظاهرة السقف الزجاجي". ينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تدريب قيادات الصف الثاني والحواجز الشخصية.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تدريب قيادات الصف الثاني والحواجز التنظيمية.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تدريب قيادات الصف الثاني والحواجز الثقافية.

دور ظاهرة السقف الزجاجي في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني في شركات قطاع الأعمال ...

د/ إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي

من أجل اختبار الفرض الثاني وفروضه الفرعية، قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتظهر النتائج في الجدول التالي:
جدول رقم (٥) نتائج الانحدار المتعدد بين تدريب قيادات الصف الثاني وظاهرة السقف الزجاجي

R ²	R	F-Test		T-Test		B	المتغير المستقل	المتغير التابع
		معنوية	قيمة	معنوية	قيمة		تدريب قيادات الصف الثاني	
0.550	0.742	0.000	58.772	0.809	0.242	0.012	خطة	ظاهرة السقف الزجاجي
				0.001	3.530	0.374	تنفيذ	
				0.000	6.139	0.716	تقييم	
0.386	0.622	0.000	30.239	0.724	0.353	0.020	خطة	العوامل الشخصية
				0.396	-0.852	-0.107	تنفيذ	
				0.000	7.060	0.973	تقييم	
0.450	0.670	0.000	39.202	0.939	-0.077	-0.005	خطة	العوامل التنظيمية
				0.000	5.587	0.745	تنفيذ	
				0.025	2.262	0.332	تقييم	
0.599	0.774	0.000	71.822	0.714	0.367	0.019	خطة	العوامل الثقافية
				0.000	4.140	0.483	تنفيذ	
				0.000	6.562	0.842	تقييم	

يُظهر الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (تدريب قيادات الصف الثاني) وأبعاد متغير (ظاهرة السقف الزجاجي)، والتي اظهرت ما يلي:

- بلغت قيمة معامل التحديد (R²) للنموذج الكلي (0.550)، أي أن المتغير المستقل بأبعاده مجتمعة، تفسر (55%) من التباين في متغير (ظاهرة السقف الزجاجي)؛ كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R²) لأبعاد متغير (ظاهرة السقف الزجاجي)

(الحواجز الشخصية، الحواجز التنظيمية، الحواجز الثقافية)، على الترتيب (٠.٣٨٦، ٠.٤٥٠، ٠.٥٩٩)، أي أن أبعاد المتغير المستقل وهي (خطة التدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب) بالترتيب تفسر التباين الحادث لأبعاد متغير (ظاهرة السقف الزجاجي) بالنسب التالية على الترتيب (٣٨.٦%، ٤٥%، ٥٩.٩%).

- بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج ككل (٠.٧٤٢)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل بأبعاده، ومتغير (ظاهرة السقف الزجاجي). كما تشير نتيجة اختبار F إلى أن الانحدار يعتبر معنوياً، حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥).
- بلغت قيمة معامل الانحدار (B) لأبعاد المتغير المستقل وهي (خطة التدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب، على الترتيب (٠.٠١٢، ٠.٣٧٤، ٠.٧١٦)، وتشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير ومتغير (ظاهرة السقف الزجاجي). كما تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية، وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً، بالنسبة لكل من البعدين (تنفيذ التدريب، تقييم التدريب) حيث تقل المعنوية عن (٠.٠٥) أما بعد (خطة التدريب) ليس له تأثير معنوي على متغير (ظاهرة السقف الزجاجي) حيث يزيد مستوى المعنوية عن (٠.٠٥).
- أن أبعاد المتغير المستقل الخاصة بكل من (خطة التدريب، تنفيذ التدريب) ليس لهما تأثير معنوي على بعد (الحواجز الشخصية) حيث يزيد مستوى المعنوية عن (٠.٠٥)؛ أما بعد (تقييم التدريب) له تأثير معنوي على بعد (الحواجز الشخصية) حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥).
- أن أبعاد المتغير المستقل الخاصة بكل من (تنفيذ التدريب، تقييم التدريب) لهما تأثير معنوي على بعدي (الحواجز التنظيمية والثقافية) حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥)؛ أما بعد (خطة التدريب) ليس له تأثير معنوي على بعدي (الحواجز التنظيمية والثقافية) حيث يزيد مستوى المعنوية عن (٠.٠٥).

● (مستوى المعنوية للنموذج الكلي = 0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً؛ وبالتالي فإن أبعاد المتغير المستقل مجتمعة تؤثر على متغير (ظاهرة السقف الزجاجي).

بناءً على ما سبق من نتائج، يتم رفض الفرض الرئيسي الثاني، وهو ما يعني أنه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين (تدريب قيادات الصف الثاني) و(ظاهرة السقف الزجاجي)؛ وفيما يخص نتائج اختبار الفروض الفرعية، يتم قبول الفرض الأول جزئياً، ورفض الفرض الثاني والثالث جزئياً.

اختبار الفرض الثالث: "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ظاهرة السقف الزجاجي والتعلم التنظيمي". ينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ظاهرة السقف الزجاجي والتعلم الفردي.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ظاهرة السقف الزجاجي والتعلم الجماعي.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ظاهرة السقف الزجاجي والتعلم المؤسسي.

من أجل اختبار الفرض الثالث وفروضه الفرعية، قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

دور ظاهرة السقف الزجاجي في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني في شركات قطاع الأعمال ...
د/ إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي

جدول رقم (٦) نتائج الانحدار المتعدد بين ظاهرة السقف الزجاجي والتعلم التنظيمي

R ²	R	F-Test		T-Test		B	المتغير المستقل	المتغير التابع
		المعوية	القيمة	المعوية	القيمة		ظاهرة السقف الزجاجي	
0.758	0.871	0.000	150.337	0.033	-2.156	-0.122	الحواجز الشخصية	التعلم التنظيمي
				0.000	7.054	0.417	الحواجز التنظيمية	
				0.000	6.872	0.423	الحواجز الثقافية	
0.536	0.732	0.000	55.498	0.178	-1.354	-0.105	الحواجز الشخصية	التعلم الفردى
				0.000	4.802	0.388	الحواجز التنظيمية	
				0.000	3.707	0.312	الحواجز الثقافية	
0.544	0.738	0.000	57.324	0.730	-0.346	-0.030	الحواجز الشخصية	التعلم الجماعى
				0.002	3.156	0.286	الحواجز التنظيمية	
				0.000	4.787	0.451	الحواجز الثقافية	
0.782	0.885	0.000	172.565	0.001	-3.552	-0.231	الحواجز الشخصية	التعلم المؤسسى
				0.000	8.485	0.577	الحواجز التنظيمية	
				0.000	7.141	0.506	الحواجز الثقافية	

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد متغير (ظاهرة السقف الزجاجي) وأبعاد المتغير التابع (التعلم التنظيمي)، والتي أظهرت ما يلي:

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) للنموذج الكلي (٠.٧٥٨)، أي أن متغير (ظاهرة السقف الزجاجي) بأبعاده (الحواجز الشخصية، الحواجز التنظيمية، الحواجز الثقافية) مجتمعة، تفسر (٧٥.٨%) من التباين في المتغير التابع (التعلم التنظيمي)؛ كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) لأبعاد التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المؤسسى)، على الترتيب (٠.٥٣٦، ٠.٥٤٤، ٠.٧٨٢)، أي أن ظاهرة السقف الزجاجي بأبعاده (الحواجز الشخصية، الحواجز التنظيمية، الحواجز الثقافية)، تفسر التباين الذي يحدث لأبعاد التعلم التنظيمي، بالنسب التالية على الترتيب (٥٣.٦%، ٥٤.٤%، ٧٨.٢%).

- بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج ككل (0.871)، وهي تشير إلى وجود علاقة إرتباط قوية بين متغير (ظاهرة السقف الزجاجي) بأبعاده والمتغير التابع (التعلم التنظيمي). كما تشير نتيجة اختبار F إلى أن الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث يقل مستوى المعنوية عن (0.05).
- بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير (ظاهرة السقف الزجاجي) بالنسبة لأبعاد (الحواجز التنظيمية، الحواجز الثقافية) على الترتيب (0.417، 0.423)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بينهما وبين متغير (التعلم التنظيمي)، أما بعد (الحواجز الشخصية) فقد بلغت قيمة معامل الانحدار (B) (-0.122) وهي تشير إلى وجود علاقة عكسية بينه وبين متغير (التعلم التنظيمي). كما تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية حيث يقل مستوى المعنوية عن (0.05).
- أبعاد متغير (ظاهرة السقف الزجاجي) الخاصة بكل من (الحواجز التنظيمية، الحواجز الثقافية) لها تأثير معنوي على بعد (التعلم الفردي) حيث يقل مستوى المعنوية عن (0.05)؛ أما بعد (الحواجز الشخصية) ليس له تأثير معنوي على بعد (التعلم الفردي) حيث يزيد مستوى المعنوية عن (0.05).
- أبعاد متغير (ظاهرة السقف الزجاجي) الخاصة بكل من (الحواجز التنظيمية، الحواجز الثقافية) لها تأثير معنوي على بعد (التعلم الجماعي) حيث يقل مستوى المعنوية عن (0.05)؛ أما بعد (الحواجز الشخصية) ليس له تأثير معنوي على بعد (التعلم الجماعي).
- أبعاد متغير ظاهرة السقف الزجاجي (الحواجز الشخصية، الحواجز التنظيمية، الحواجز الثقافية) لها تأثير معنوي على بعد (التعلم المؤسسي) حيث يقل مستوى المعنوية عن (0.05)، كما يتبين أن لبعد (الحواجز الشخصية) علاقة عكسية معنوية مع بعد (التعلم المؤسسي).
- (مستوى المعنوية للنموذج الكلي = 0.000) وهي قيمة دالة إحصائية؛ وبالتالي فإن أبعاد متغير (ظاهرة السقف الزجاجي) تؤثر على المتغير التابع (التعلم

دور ظاهرة السقف الزجاجي في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني في شركات قطاع الأعمال ...
د/ إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي

التنظيمي)؛ ولكن يتضح أن بعد (الحوازر الشخصية) له تأثير عكسي معنوي على المتغير التابع (التعلم التنظيمي).

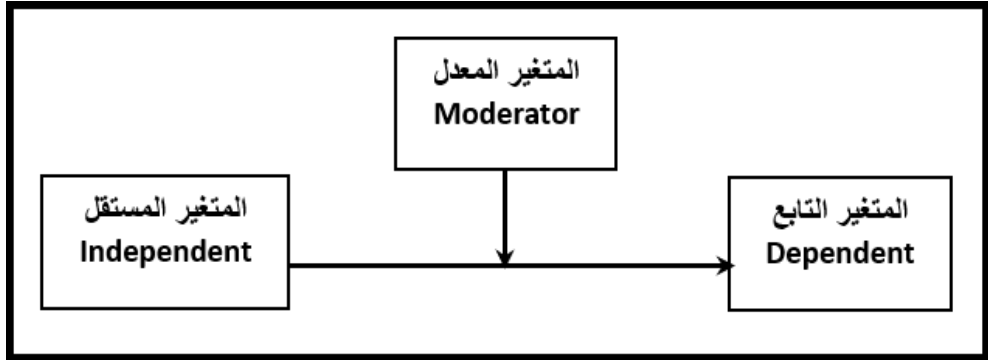
بناءً على ما سبق من نتائج، يتم رفض الفرض الرئيسي الثالث كلياً وجزئياً، وهو ما يعني أنه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ظاهرة السقف الزجاجي والتعلم التنظيمي؛ وفيما يخص نتائج اختبار الفروض الفرعية، يتم رفض الأول والثاني جزئياً، والثالث كلياً.

اختبار الفرض الرابع:

الفرض الرابع: "تؤثر ظاهرة السقف الزجاجي في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني والتعلم التنظيمي".

بحسب (1986) Baron & Kenny فإن المتغير المعدل Moderator هو ذلك المتغير الذي يؤثر على اتجاه و/أو قوة العلاقة بين متغير مستقل Independent ومتغير تابع Dependent، ومن ثم فإنه يمكن توضيح النموذج المفاهيمي Conceptual Model للمتغير المعدل كما يلي:

الشكل رقم (٦) النموذج المفاهيمي للمتغير المعدل

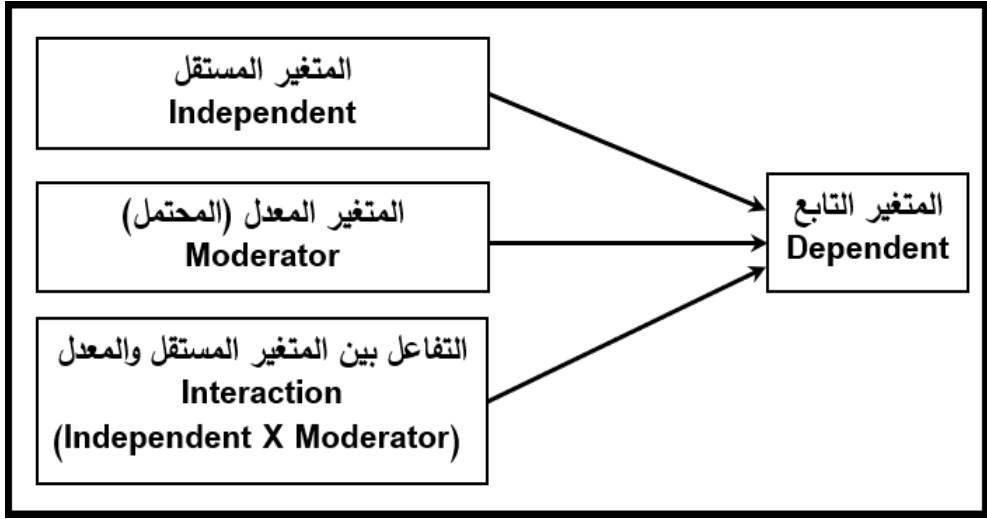


ويوضح الشكل التالي كيفية الكشف - إحصائياً - عن وجود تأثير للمتغير المعدل، وذلك من خلال إجراء تحليل الانحدار المتعدد، حيث تضم المتغيرات المستقلة كلا من المتغير المستقل الأساسي والمتغير المعدل المحتمل ومتغير

دور ظاهرة السقف الزجاجي في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني في شركات قطاع الأعمال ...
د/ إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي

التفاعل بينهما Interaction، والذي يدل على تأثير المتغير المعدل هو معنوية متغير التفاعل (Field 2013).

الشكل رقم (٧) نموذج اختبار وجود تأثير للمتغير المعدل



- ومن ثم، لاختبار الفرض الرابع تم اختباره مرتين وفقا للصياغتين التاليتين:
- تؤثر ظاهرة السقف الزجاجي كمتغير معدل في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني والتعلم التنظيمي.
 - تؤثر ظاهرة السقف الزجاجي كمتغير وسيط في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني والتعلم التنظيمي.

الفرض بالصياغة الأولى، والذي ينص على: "تؤثر ظاهرة السقف الزجاجي كمتغير معدل في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني والتعلم التنظيمي"، تم اختباره إحصائيا من خلال إجراء تحليل الانحدار المتعدد، بحيث كان المتغير التابع هو "التعلم التنظيمي"، والمتغيرات المستقلة هي: (١) تدريب قيادات الصف الثاني و (٢) ظاهرة السقف الزجاجي و (٣) التفاعل بينهما؛ ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

دور ظاهرة السقف الزجاجي في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني في شركات قطاع الأعمال ...
د/ إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم محلي

جدول (٧) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الصياغة الأولى للفرض الرابع

T-Test		معاملات الانحدار	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
المعنوية	القيمة			
0.056	1.925	0.483	التعلم التنظيمي	تدريب قيادات الصف الثاني
0.001	3.368	0.922		ظاهرة السقف الزجاجي
0.385	-0.871	-0.062		التفاعل (تدريب قيادات الصف الثاني) × ظاهرة السقف الزجاجي
110.556 0.000			المعنوية الكلية للنموذج: قيمة (F) المحسوبة المعنوية (Sig.)	
0.697 0.835			القوة التفسيرية: معامل التحديد (R^2) معامل الارتباط المتعدد (R)	

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- أشارت نتيجة F-test إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥).
- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠.٦٩٧، أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج (تدريب قيادات الصف الثاني وظاهرة السقف الزجاجي ومتغير التفاعل) تفسر ٦٩.٧% من التباين في المتغير التابع (التعلم التنظيمي)، وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) ٠.٨٣٥، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة مع المتغير التابع.
- بفحص نتائج T-test (لاختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة) تبين ما يلي:
- توجد علاقة معنوية بين تدريب قيادات الصف الثاني و(التعلم التنظيمي)، حيث إن قيمة مستوى المعنوية لاختبار T أقل من ٠.٠٥، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ٠.٤٨٣، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين طردية.

دور ظاهرة السقف الزجاجي في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني في شركات قطاع الأعمال ...

د/ إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي

- توجد علاقة معنوية بين ظاهرة السقف الزجاجي و(التعلم التنظيمي)، حيث إن قيمة مستوى المعنوية لاختبار T أقل من ٠.٠٥. وبلغت قيمة معامل الانحدار ٠.٩٢٢، دليل على وجود علاقة طردية.
- لا توجد علاقة معنوية بين متغير التفاعل بين تدريب قيادات الصف الثاني وظاهرة السقف الزجاجي و(التعلم التنظيمي)، حيث إن قيمة مستوى المعنوية لاختبار T أكبر من ٠.٠٥، أي أن متغير التفاعل ليس له تأثير معنوي على المتغير التابع.

بناءً على النتائج السابقة، فإنه يتم رفض الفرض الرابع بالصياغة الأولى، والذي ينص على أنه "تؤثر ظاهرة السقف الزجاجي كمتغير معدل في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني والتعلم التنظيمي".

أما الفرض الرابع بالصياغة الثانية، والذي ينص على: "تؤثر ظاهرة السقف الزجاجي كمتغير وسيط في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني والتعلم التنظيمي"، تم اختباره إحصائياً من خلال تحليل المسار Path Analysis، باستخدام برنامج AMOS وفيما يلي عرض لنتائج التحليل في الجدول التالي:

جدول (٨) نتائج تحليل المسار لاختبار الفرض الفرعي الثاني

المعنوية	C.R.	المعامل	المسار
0.001	3.176	0.278	تدريب قيادات الصف الثاني ← التعلم التنظيمي
0.000	8.695	0.951	تدريب قيادات الصف الثاني ← ظاهرة السقف الزجاجي
0.000	12.821	0.688	ظاهرة السقف الزجاجي ← التعلم التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

من الجدول أعلاه، يمكن استنتاج التالي:

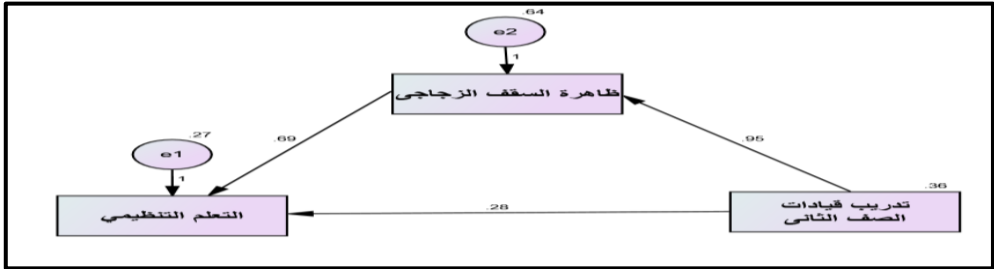
- المسار الأول: من تدريب قيادات الصف الثاني إلى التعلم التنظيمي: أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين "تدريب قيادات الصف

دور ظاهرة السقف الزجاجي في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني في شركات قطاع الأعمال ...

د/ إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي

- الثاني" و"التعلم التنظيمي" حيث أن قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وقيمة معامل المسار المقدرة 0.28، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطين.
- المسار الثاني: من تدريب قيادات الصف الثاني إلى ظاهرة السقف الزجاجي: أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين "تدريب قيادات الصف الثاني" و"ظاهرة السقف الزجاجي" حيث أن قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وقيمة معامل المسار المقدرة 0.95، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطين.
- المسار الثالث: من ظاهرة السقف الزجاجي إلى التعلم التنظيمي: أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين "ظاهرة السقف الزجاجي" و"التعلم التنظيمي" حيث أن قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وقيمة معامل المسار المقدرة 0.69، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطين.

الشكل (٢) النموذج الهيكلي المقترح



استناداً إلى النتائج السابقة لأسلوب تحليل المسار، نستنتج أن ظاهرة السقف الزجاجي تتوسط العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني والتعلم التنظيمي، ووفقاً لذلك، يتم قبول الفرض الرابع بالصياغة الثانية، والذي ينص على: "تؤثر ظاهرة السقف الزجاجي كمتغير وسيط في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني والتعلم التنظيمي".

اعتماداً على ما سبق يتم، نجد أن ظاهرة السقف الزجاجي تؤثر (كمتغير وسيط) في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني والتعلم التنظيمي.

اختبار الفرض الخامس: "لا يختلف إدراك العاملين لظاهرة السقف الزجاجي باختلاف خصائصهم الديموغرافية"، لاختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى فروض فرعية كما يلي:

دور ظاهرة السقف الزجاجي في العلاقة بين تدريب قيادات الصفه الثاني في شركات قطاع الأعمال ...

د/ إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي

الفرض الفرعي الأول: " لا يختلف إدراك العاملين لظاهرة السقف الزجاجي باختلاف النوع" لاختباره تم استخدام (T-Test) لعينتين مستقلتين؛ وكانت النتيجة كما يلي:
جدول (٩) نتائج (T-Test) لمقارنة ادراك العاملين لأبعاد ظاهرة السقف الزجاجي باختلاف النوع

T-Test		إناث		ذكور		المتغير
المعنوية	القيمة	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.534	-0.625	0.748	3.59	1.05	3.49	ظاهرة السقف الزجاجي
0.869	-0.165	0.730	3.64	1.06	3.62	الحواجز الشخصية
0.352	-0.937	0.931	3.75	1.17	3.58	الحواجز التنظيمية
0.679	-0.417	1.18	3.37	1.14	3.28	الحواجز الثقافية

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد فرق معنوي من حيث ادراك العاملين عينة الدراسة لأبعاد ظاهرة السقف الزجاجي باختلاف النوع، حيث أن قيمة مستوى معنوية (T-Test) للمتغير وأبعاده أكبر من (٠.٠٥)، وهو ما يعني عدم معنوية الفروق؛ وبناءً على ذلك فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الأول.

الفرض الفرعي الثاني: " لا يختلف إدراك العاملين لظاهرة السقف الزجاجي باختلاف العمر"، لاختباره تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) و(F-Test)؛ ويوضح الجدول التالي هذه النتائج:

جدول (١٠) نتائج ANOVA و F-Test لمقارنة ادراك العاملين لظاهرة السقف الزجاجي باختلاف العمر

F-Test		الانحراف المعياري	المتوسط	عمر عينة الدراسة	المتغير
المعنوية	القيمة				
0.000	11.407	0.861	3.71	أقل من ٤٠	ظاهرة السقف الزجاجي
		0.786	3.87	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	
		1.05	3.10	من ٥٠ فما فوق	
0.000	22.825	0.728	4.00	أقل من ٤٠	الحواجز الشخصية
		0.617	4.07	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	
		1.09	3.07	من ٥٠ فما فوق	

دور ظاهرة السقف الزجاجي في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني في شركات قطاع الأعمال ...

د/ إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم محلي

F-Test		الانحراف المعياري	المتوسط	عمر عينة الدراسة	المتغير
المعنوية	القيمة				
0.000	8.138	1.16	3.70	أقل من ٤٠	الحواجز التنظيمية
		1.01	4.00	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	
		1.08	3.23	من ٥٠ فما فوق	
0.028	3.657	0.899	3.44	أقل من ٤٠	الحواجز الثقافية
		0.937	3.55	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	
		1.34	3.01	من ٥٠ فما فوق	

يتضح من الجدول السابق، أنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين عينة الدراسة لأبعاد ظاهرة السقف الزجاجي باختلاف أعمارهم، حيث جاءت جميع قيم (F-Test) أقل من (٠.٠٥)؛ وبناءً على ذلك فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثاني.

الفرض الفرعي الثالث: " لا يختلف إدراك العاملين لظاهرة السقف الزجاجي باختلاف سنوات العمل"، لاختباره تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) و(F-Test)؛ وكانت النتيجة كما يلي:

جدول (١١) نتائج ANOVA و F-Test لمقارنة ادراك العاملين لظاهرة السقف الزجاجي باختلاف سنوات العمل

F-Test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات العمل لعينة الدراسة	المتغير
المعنوية	القيمة				
0.477	0.744	0.000	3.80	أقل من ١٥ سنة	ظاهرة السقف الزجاجي
		0.839	3.56	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	
		1.22	3.41	من ٢٠ سنة فأكثر	
0.066	2.776	0.000	4.33	أقل من ١٥ سنة	الحواجز الشخصية
		0.761	3.66	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	
		1.29	3.47	من ٢٠ سنة فأكثر	

دور ظاهرة السقف الزجاجي في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني في شركات قطاع الأعمال ...
د/ إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي

تابع - جدول (١١) نتائج ANOVA و F-Test لمقارنة ادراك العاملين لظاهرة السقف الزجاجي باختلاف سنوات العمل

F-Test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات العمل لعينة الدراسة	المتغير
المعنوية	القيمة				
0.119	2.156	0.000	4.33	أقل من ١٥ سنة	الحواجز التنظيمية
		0.981	3.65	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	
		1.34	3.47	من ٢٠ سنة فأكثر	
0.344	1.074	0.000	2.75	أقل من ١٥ سنة	الحواجز الثقافية
		1.16	3.36	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	
		1.19	3.28	من ٢٠ سنة فأكثر	

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين عينة الدراسة لأبعاد ظاهرة السقف الزجاجي باختلاف سنوات العمل، حيث جاءت جميع قيم معنوية (F-Test) أكبر من (٠.٠٥). وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض الفرض الفرعي الثالث.

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، فإنه يتم قبول الفرض الخامس جزئياً، وهو ما يعني أنه لا يختلف إدراك العاملين لظاهرة السقف الزجاجي باختلاف الخصائص الديموغرافية، فيما يخص الفروض الفرعية يتم قبول الأول والثاني، ورفض الثالث.

رابعاً: نتائج وتوصيات الدراسة

← نتائج الدراسة:

- من حيث إدراك العاملين بشركات قطاع الأعمال العام المشاركين في دورات تدريب القادة لأبعاد متغيرات الدراسة، يأتي متغير "تدريب قيادات الصف الثاني" في المركز الأول؛ في حين جاء متغير "ظاهرة السقف الزجاجي" في المركز الثاني؛ أما متغير "التعلم التنظيمي" فقد جاء في المركز الأخير، وذلك وفقاً لما أشارت إليه النتائج باستخدام الوسط الحسابي لترتيب المتغيرات.
- يوجد علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل (تدريب قيادات الصف الثاني بأبعاده)، والمتغير التابع (التعلم التنظيمي). كما أن أبعاد المتغير المستقل مجتمعة تؤثر على المتغير التابع؛ ولكن بعد (خطة التدريب) منفرداً، ليس له تأثير معنوي على المتغير التابع (التعلم التنظيمي). وهو ما يدل على أن هناك مشكلة في تحديد أهداف التدريب، وتحديد الاحتياجات التدريبية، أو أن البرنامج التدريبي لم يتناسب مع طبيعة المنصب المرتقب، أو لم تتم تغطية جميع المعارف والمهارات المطلوبة للمنصب في البرنامج التدريبي.
- يوجد علاقة تأثير طردية وذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (تدريب قيادات الصف الثاني) بكل أبعاده مجتمعة، والمتغير الوسيط (ظاهرة السقف الزجاجي). بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل نجد أن بعدي (تنفيذ التدريب، تقييم التدريب) لهما تأثير معنوي على متغير (ظاهرة السقف الزجاجي)، أما بعد (خطة التدريب) فليس له تأثير معنوي على متغير (ظاهرة السقف الزجاجي). وهو ما يدل على أن عمليتي تنفيذ التدريب وتقييم التدريب من العوامل المحفزة لظاهرة السقف الزجاجي.
- ليس لأبعاد المتغير المستقل (تدريب قيادات الصف الثاني) الخاصة بكل من (خطة التدريب، تنفيذ التدريب) تأثير معنوي على بعد (الحوازر الشخصية)؛ أما بعد (تقييم التدريب) له تأثير معنوي على بعد (الحوازر الشخصية). في حين تؤثر

الأبعاد الخاصة بكل من (تنفيذ التدريب، تقييم التدريب) تأثير معنوي على بعدي (الحواجز التنظيمية والثقافية)؛ أما بعد (خطة التدريب) ليس له تأثير معنوي على بعدي (الحواجز التنظيمية والثقافية).

- وجود علاقة إرتباط وتأثير قوية بين المتغير الوسيط (ظاهرة السقف الزجاجي) بأبعاده والمتغير التابع (التعلم التنظيمي). ولكن توجد علاقة طردية بين (الحواجز التنظيمية، والحواجز الثقافية) كأبعاد للمتغير الوسيط والمتغير التابع، في حين يوجد علاقة عكسية بين بعد (الحواجز الشخصية) والمتغير التابع.
- تؤثر ظاهرة السقف الزجاجي (كمتغير وسيط) في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني والتعلم التنظيمي.
- لا يختلف إدراك العاملين بشركات قطاع الأعمال العام المشاركين في دورات تدريب القادة لظاهرة السقف الزجاجي باختلاف الخصائص الديموغرافية الخاصة بالنوع والعمر، ولكن يختلف إدراكهم لظاهرة السقف الزجاجي باختلاف سنوات العمل.
- يؤثر كبار القادة على مستويات التعلم؛ من خلال توفير الشبكات الرسمية وغير الرسمية والبنية التنظيمية اللازمة لمستويات التعلم، والقدرة على إضفاء الطابع المؤسسي للتعلم على الممارسات (Wiewiora, et al., 2020).

دور ظاهرة السقف الزجاجي في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني في شركات قطاع الأعمال ...

د/ إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي

← توصيات الدراسة

في ضوء الشق النظري والعملي للدراسة، وما تم التوصل إليه من نتائج، تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات التي تخص مجال التطبيق وهي الشركات التابعة لقطاع الأعمال العام بمصر، وتوصيات أخرى تتعلق بالدراسات المستقبلية.

توصيات تخص إدارة الشركات التابعة لقطاع الأعمال العام:

التوصيات	آليات التنفيذ
- مواجهة الحواجز التي تخلق ظاهرة السقف الزجاجي.	- إلزام القيادة بالاستفادة من مخرجات التدريب التي يأتي بها المشاركون في الدورات التدريبية، ودعمهم استراتيجياً، من خلال إدراك الفوائد المحتملة التي يمكن تحقيقها من خلالها.
-	- الحرص على إشراك الصف الثاني من القادة الذين تم تدريبهم في عملية صناعة واتخاذ القرار.
-	- التوقف عن استخدام سياسة (ترقية مع وقف التنفيذ).
التوصيات	آليات التنفيذ
- التخطيط الجيد لتدريب القيادات.	- توجيه الدورات التدريبية لتحفيز الرغبة في التغيير والقدرة على القيادة لدى الصف الثاني.
-	- تصميم دورات تدريبية لتطوير الذات، وفهم قدراتهم ونقاط الضعف لديهم.
-	- تنمية المهارات التواصلية والسلوكية للصف الثاني، وليس فقط المهارات الفنية أو الخاصة بالصناعة.
- اعتماد إجراءات تحقق الاستفادة من مستويات التعلم التنظيمي.	- إجراء اجتماعات أسبوعية/ أو شهرية بين العاملين الذين حصلوا على دورات تدريبية لنقل هذه المعرفة مع الآخرين، وفتح حوار مع القيادات.
-	- إتاحة الفرصة للعاملين الذين شاركوا في التدريب لمناقشة أفكارهم والحلول التي يمكن تنفيذها حول أحداث السوق والاقتصاد المؤثرة على مصلحة الشركة والعاملين.
-	- تحسين تصميم الهيكل التنظيمي وتفعيل قنوات الإتصال، الرسمية وغير الرسمية، بما يسمح بتبادل المعلومات، وتعزيز العلاقات الشخصية فيما بينهم لتشجع العمل بروح الفريق لمصلحة العمل.

توصيات تخص الدراسات المستقبلية:

- دراسة دور ظاهرة السقف الزجاجي في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني والتعلم التنظيمي في منظمات تابعة للقطاع الخاص.
- دراسة علاقة أنماط القيادة بظاهرة السقف الزجاجي.
- دراسة علاقة ظاهرة السقف الزجاجي باستدامة الموارد البشرية.

دور ظاهرة السقف الزجاجي في العلاقة بين تدريب قيادات الصف الثاني في شركات قطاع الأعمال ...
د/ إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم علي

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- بريطل، فطيمة الزهرة (٢٠١٥). أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. جامعة محمد خيضر بسكرة – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. العدد ١٨، ديسمبر ٢٠١٥، ص ص ٢١٥-٢٣٠.
- الجنابي، حازم ذياب محل (٢٠١٦). أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية – بحث تطبيقي. مجلة دراسات محاسبية ومالية – جامعة بغداد. المجلد ١١، العدد ٣٦، ص ص ١٦٦-١٨٥.
- زناد، سعد وأحمد، مصطفى (٢٠١٨). إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية. إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. الطبعة الأولى.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Dost, M. K. B., & Tariq, S. (2012). The Organizations having high level of glass ceiling, has lower productivity due to lack of employee commitment. Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review, 1(8), 93.
- Ganiyu, R. A., Oluwafemi, A., Ademola, A. A., & Olatunji, O. I. (2018). The Glass Ceiling Conundrum: Illusory belief or Barriers that impede Women's Career Advancement in the Workplace. Journal of evolutionary studies in business, 3(1), 137-166.
- Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. Global journal of management and business research, 11(7).
- Kuruppu, C. L., Kavirathne, C. S., & Karunarathna, N. (2021). The impact of training on employee performance in a selected apparel sector organization in Sri Lanka. Global Journal of Management And Business Research.
- Akgün, A. E., Lynn, G. S., & Byrne, J. C. (2003). Organizational learning: A socio-cognitive framework. Human relations, 56(7), 839-868.

- De Alwis, A. C., & Bombuwela, P. M. (2013). Effects of glass ceiling on women career development in private sector organizations–Case of Sri Lanka.
- Dost, M. K. B., & Tariq, S. (2012). The Organizations having high level of glass ceiling, has lower productivity due to lack of employee commitment. Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review, 1(8), 93.
- Downes, M., Hemmasi, M., & Eshghi, G. (2014). When a perceived glass ceiling impacts organizational commitment and turnover intent: The mediating role of distributive justice. Journal of Diversity Management (JDM), 9(2), 131-146.
- Eghlidi, F. F., & Karimi, F. (2020). The Relationship between dimensions of glass ceiling and organizational commitment of women employees. International Journal of Human Capital in Urban Management, 5(1), 27-34.
- Federal Glass Ceiling Commission (1995). Solid Investments: Making Full Use of the Nation's Human Capital. Washington, D.C.: U.S. Department of Labor, November 1995, 13-15.
- Flores, L. G., Zheng, W., Rau, D., & Thomas, C. H. (2012). Organizational learning: Subprocess identification, construct validation, and an empirical test of cultural antecedents. Journal of Management, 38(2), 640-667.
- Ganiyu, R. A., Oluwafemi, A., Ademola, A. A., & Olatunji, O. I. (2018). The Glass Ceiling Conundrum: Illusory belief or Barriers that impede Women's Career Advancement in the Workplace. Journal of evolutionary studies in business, 3(1), 137-166.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. Journal of business research, 65(7), 1040-1050.

- Hindasah, L., & Nuryakin, N. (2020). The relationship between organizational capability, organizational learning and financial performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 625-633.
- Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global journal of management and business research*, 11(7).
- Knutson, B. J., & Schmidgall, R. S. (1999). Dimensions of the glass ceiling in the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(6), 64-75.
- Kuruppu, C. L., Kavirathne, C. S., & Karunarathna, N. (2021). The impact of training on employee performance in a selected apparel sector organization in Sri Lanka. *Global Journal of Management And Business Research*.
- López, S. P., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2006). Human resource management as a determining factor in organizational learning. *Management Learning*, 37(2), 215-239.
- Lukito, H., Salleh, M. F. M., & Husin, N. A. (2017). Organizational learning as moderating variable between human resource information system and public universities' performance. *Chinese Business Review*, 15(11), 524-537.
- Martínez-Fierro, S., & Lechuga Sancho, M. P. (2021). Descriptive Elements and Conceptual Structure of Glass Ceiling Research. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15), 8011.
- Namada, J. M. (2018). Organizational learning and competitive advantage. In *Handbook of research on knowledge management for contemporary business environments* (pp. 86-104). IGI Global.
- Okurame, D. E. (2014). Individual factors influencing career growth prospects in contexts of radical organizational changes. *International Business Research*, Vol.7, No.10, p74.
- Samwel, J. O. (2018). Impact of employee training on organizational performance—case study of drilling companies in geita, shinyanga and

mara regions in tanzania. International Journal of Managerial Studies and Research, 6(1), 36-41.

- Shahriari, M., & Allameh, S. M. (2020). Organizational culture and organizational learning: does high performance work systems mediate?. Journal of Workplace Learning.
- Srivastava, S., Madan, P., & Dhawan, V. K. (2020). Glass ceiling—An illusion or realism? Role of organizational identification and trust on the career satisfaction in Indian organizations. Journal of General Management, 45(4), 217-229.
- Supriadi, O., Musthan, Z., Sa'odah, R. N., Haryanti, Y. D., Marwal, M. R., Purwanto, A., & Sumartiningsih, S. (2020). Did transformational, transactional leadership style and organizational learning influence innovation capabilities of school teachers during covid-19 pandemic?. Systematic Reviews in Pharmacy, 11(9), 299-311.
- Titkow, Anna. (2010). Do Men Have Their Own Glass Ceiling?. Polish Sociological Review, 172(4), 391-409.
- Wiewiora, A., Chang, A., & Smidt, M. (2020). Individual, project and organizational learning flows within a global project-based organization: exploring what, how and who. International Journal of Project Management, 38(4), 201-214.