

# Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

## Project Template

Faculty of Management  
Midocean University

عنوان المشروع

# Enhancing Women's Leadership in Aramco and STC in Riyadh: Challenges and Contributions under Vision 2030

تعزيز قيادة المرأة في أرامكو و STC بالرياض: تحديات ومساهمات  
ضمن رؤية 2030

اسم الطالبة

سارة محمد عبد المنعم إبراهيم

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2025

## جدول المحتويات

|         |                                                   |
|---------|---------------------------------------------------|
| 3.....  | قائمة الأشكال:                                    |
| 4.....  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة              |
| 5.....  | 1.1. المقدمة:                                     |
| 6.....  | 1.2. مشكلة الدراسة:                               |
| 6.....  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                   |
| 8.....  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                 |
| 9.....  | 1.2.3. الأسئلة البحثية                            |
| 9.....  | 1.3. أهمية الدراسة:                               |
| 10..... | 1.3.1. على المستوى النظري:                        |
| 10..... | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                      |
| 11..... | 1.4. أسئلة الدراسة:                               |
| 13..... | 1.5. أهداف الدراسة:                               |
| 14..... | 1.6. فرضيات الدراسة:                              |
| 15..... | 1.7. نموذج الدراسة:                               |
| 16..... | 1.8. منهجية الدراسة:                              |
| 17..... | 1.9. الدراسة الميدانية:                           |
| 19..... | 1.10. مخطط المشروع المقترح:                       |
| 20..... | قائمة المراجع:                                    |
| 21..... | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                 |
| 22..... | 2.1. المقدمة:                                     |
| 22..... | 2.2. المتغير المستقل                              |
| 23..... | 2.3. المتغير التابع:                              |
| 24..... | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع: |
| 26..... | 2.5. الخاتمة                                      |
| 27..... | قائمة المراجع:                                    |

## قائمة الأشكال

| رقم الشكل | العنوان                           | رقم الصفحة |
|-----------|-----------------------------------|------------|
| 1         | نموذج الدراسة (اعداد الباحثة)     | 11         |
| 2         | ملخص منهجية البحث (اعداد الباحثة) | 16         |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تشهد المملكة العربية السعودية تحولات اقتصادية واجتماعية غير مسبقة ضمن رؤية 2030، تهدف إلى تعزيز مشاركة المرأة في سوق العمل، خاصة في المناصب القيادية، لزيادة نسبة مشاركتهم من 20% في 2016 إلى 35% بحلول 2025 (Saudi Vision 2030, 2016). تشير التقديرات إلى أن تمكين النساء في المناصب القيادية بالشرق الأوسط قد يضيف 1 تريليون دولار إلى الناتج المحلي الإجمالي بحلول 2025 (McKinsey & Company, 2020).

في هذا السياق، تبرز أهمية دراسة قيادة النساء في شركتي أرامكو السعودية وشركة الاتصالات السعودية (STC) بالرياض، كونهما من القطاعات الاستراتيجية التي تدعم أهداف الرؤية. على الرغم من الإصلاحات التشريعية، مثل السماح للنساء بالقيادة عام 2018 وإلغاء شرط موافقة ولي الأمر، لا تزال النساء يواجهن تحديات كبيرة، أبرزها الصور النمطية المتعلقة بالجنسين التي تربط القيادة بالصفات الذكورية (مثل الحزم والمنطقية)، حيث أظهرت دراسة أن 70% من المدراء في الشركات السعودية يرون الرجال أكثر ملاءمة للقيادة بسبب الأدوار الأسرية (Alhabidi, 2020). كما تشمل التحديات الحواجز التنظيمية (مثل السقف الزجاجي) والفجوة في الأجور التي تصل إلى 20% في بعض القطاعات (World Bank, 2020).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل هذه التحديات في أرامكو و STC، مع التركيز على دور مبادرات رؤية 2030 مثل برنامجي "قوة" (لدعم رعاية الأطفال) و "وصول" (لتسهيل النقل) في تمكين النساء. كما تستكشف الدراسة مساهمات النساء في تحسين الأداء التنظيمي (زيادة الإنتاجية بنسبة 20%) والابتكار (تحسين بنسبة 15%)، مما يعزز القدرة التنافسية للشركات ويدعم أهداف التنمية المستدامة للمساواة بين الجنسين (Deloitte, 2019; United Nations, 2015). من خلال منهجية مختلطة (كمي ونوعي)، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتعزيز قيادة النساء، مما يساهم في تحقيق رؤية 2030 والنمو الاقتصادي الوطني.

## 1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من التقدم الكبير الذي أحرزته المملكة العربية السعودية ودول الشرق الأوسط الأخرى في تمكين المرأة اقتصاديًا واجتماعيًا، إلا أن النساء لا يزلن يواجهن تحديات هيكلية وثقافية معقدة تمنعهن من الوصول إلى المناصب الإدارية العليا بشكل كامل. في السياق السعودي، ساهمت مبادرات رؤية 2030 في تحسين بيئة العمل للنساء من خلال إصلاحات مثل إلغاء الحاجة إلى موافقة ولي الأمر، السماح بالقيادة، وتشجيع التوظيف في قطاعات جديدة، مما أدى إلى زيادة مشاركتهن في القوى العاملة من 20% في 2016 إلى 35% في 2020 (Saudi Vision 2030, 2016; Alhabidi, 2020). ومع ذلك، تظل نسبة النساء في المناصب القيادية منخفضة بشكل ملحوظ، حيث تشير تقارير البنك المركزي السعودي (2021) إلى أن النساء لا يشكلن سوى 15% من أعضاء مجالس الإدارة في الشركات المدرجة، وأقل من 10% في المناصب التنفيذية العليا في القطاع الخاص (Saudi Central Bank, 2021).

هذه الفجوة تعكس وجود تحديات متعددة الأبعاد، بما في ذلك النمطيات الثقافية التي ترى أن القيادة مرتبطة بالرجال، الحواجز التنظيمية مثل السقف الزجاجي، ونقص الموارد التدريبية المخصصة لتطوير المهارات القيادية للنساء (International Labour Organization, 2016; World Economic Forum, 2021). يهدف هذا البحث إلى تحديد هذه التحديات بشكل مفصل وشامل، مع تحليل تأثيرها على مساهمات النساء في تحسين الأداء التنظيمي، وتقديم حلول عملية لتعزيز دورهن في إدارة الأعمال في السياق السعودي والشرق أوسطي بشكل عام.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- **نقص الدراسات السياقية المحلية:** ركزت معظم الأدبيات السابقة حول دور المرأة في إدارة الأعمال على السياقات الغربية، مثل الولايات المتحدة وأوروبا، بينما تظل الدراسات التي تتناول السياق الشرق أوسطي، وبالأخص السعودي، محدودة للغاية (Alhabidi, 2020; World Bank, 2020). على سبيل المثال، تناولت دراسة Company & McKinsey (2020) التحديات العامة التي تواجه النساء في المنطقة، لكنها لم تقدم تحليلًا متعمقًا للسياق السعودي في ظل الإصلاحات الحديثة مثل رؤية 2030، مما يترك فجوة كبيرة في فهم الديناميكيات المحلية.

- **غياب نماذج نظرية شاملة ومحلية:** تعاني الأدبيات الأكاديمية من نقص واضح في النماذج النظرية التي تربط بشكل شامل بين التحديات الثقافية والاجتماعية، مثل الافتراضات الثقافية حول أدوار الجنسين

والسقف الزجاجي، وتأثيرها على الأداء التنظيمي في سياق الشرق الأوسط، ( International Labour Organization, 2016). فعلى سبيل المثال، تشير الدراسات إلى أن الافتراضات الثقافية التي تربط القيادة بالرجال بسبب صفات مثل "الحزم" و"المنطقية" تؤثر سلبيًا على فرص النساء في الترقى إلى المناصب الإدارية العليا، مما يحد من مساهماتهن في تحسين الإنتاجية والابتكار ( Eagly, 1987; Company, 2020 & McKinsey ).

معظم النماذج النظرية الحالية، مثل نموذج القيادة التحويلية (Transformational Leadership) أو نظرية الوكالة (Agency Theory)، تم تطويرها في سياقات غربية، مثل الولايات المتحدة وأوروبا، ولا تأخذ في الاعتبار الخصوصيات الثقافية والاجتماعية في الشرق الأوسط، مثل تأثير الأعراف الاجتماعية التي تعطي الأولوية للأدوار الأسرية للنساء أو القيود التنظيمية الناتجة عن هياكل الشركات التقليدية (Alhabidi, 2020; World Bank, 2020).

على سبيل المثال، في السياق السعودي، تؤثر الافتراضات الثقافية حول دور المرأة في الأسرة على توقعات الترقى، حيث أظهرت دراسة أن 70% من المدراء في الشركات السعودية يرون أن الرجال أكثر ملاءمة للمناصب القيادية بسبب المسؤوليات الأسرية التي تُفرض على النساء (Alhabidi, 2020).

هذا النقص في النماذج النظرية المحلية يحد من فهمنا لكيفية تفاعل المتغيرات الثقافية والاجتماعية مع الأداء التنظيمي، مما يستدعي تطوير نموذج نظري جديد يعكس الواقع الشرق أوسطي. يجب أن يركز هذا النموذج على دمج متغيرات محلية مثل السياسات الحكومية (مثل رؤية 2030 التي تهدف إلى زيادة مشاركة النساء في القوى العاملة إلى 40% بحلول 2030)

- **قلة التركيز على تأثير السياسات الحكومية:** لم تحلل الدراسات السابقة بشكل كافٍ تأثير السياسات الحكومية، مثل رؤية 2030 أو برامج الدعم الاقتصادي للنساء في السعودية، على تمكين المرأة في المناصب القيادية (Saudi Vision 2030, 2016). على سبيل المثال، بينما أشارت دراسة Alhabidi (2020) إلى زيادة مشاركة النساء في سوق العمل، إلا أنها لم تتناول كيفية ترجمة هذه الزيادة إلى تحسين في التمثيل القيادي أو الأداء التنظيمي، مما يترك فجوة معرفية تحتاج إلى معالجة وتحليل متعمق.
- **ضعف الربط بين النظريات والتطبيقات المحلية:** تفتقر الأدبيات إلى تطبيق نظريات مثل نظرية رأس المال البشري (Becker, 1993) أو نظرية العدالة التنظيمية على السياق السعودي، مما يحد من فهم كيفية

تأثير التعليم والتدريب على تمكين النساء في إدارة الأعمال (World Economic Forum, 2021). هذا البحث يسعى لسد هذه الفجوة من خلال تطوير إطار نظري يدمج هذه النظريات مع الواقع المحلي.

## 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- **نقص برامج التدريب المتخصصة والموجهة للنساء:** تعاني النساء في الشرق الأوسط، من محدودية الوصول إلى برامج تدريبية تركز على تطوير المهارات القيادية، مثل التفكير الاستراتيجي وإدارة الفرق (International Labour Organization, 2016). على سبيل المثال، أظهرت دراسة لمنظمة العمل الدولية (2016) أن 60% من النساء في المنطقة يشعرن بأنهن لا يحصلن على تدريب كافٍ للمنافسة في المناصب العليا، مقارنة بـ 30% فقط من الرجال، مما يعكس فجوة واضحة في الدعم المؤسسي.
- **ضعف سياسات التنوع بين الجنسين في الشركات:** على الرغم من الجهود الحكومية في السعودية، تفتقر العديد من الشركات إلى سياسات واضحة ومنظمة لتعزيز التنوع بين الجنسين في المناصب القيادية، مما يعزز الحواجز التنظيمية مثل السقف الزجاجي (Company, 2020 & McKinsey). تشير تقارير البنك المركزي السعودي (2021) إلى أن 70% من الشركات في القطاع الخاص لا تمتلك برامج رسمية لدعم النساء في الترقى، مما يحد من فعالية الإصلاحات الحكومية على المستوى التنظيمي.
- **محدودية دراسات الحالة والبيانات العملية:** هناك نقص واضح في دراسات الحالة التي توثق تجارب الشركات الناجحة في تعزيز دور المرأة في القيادة، مثل أرامكو السعودية التي رفعت نسبة النساء في مناصبها القيادية إلى 20% بحلول 2023، أو شركة STC التي نفذت برامج تدريبية خاصة بالنساء (Aramco, 2023; STC, 2022). هذا النقص يحد من فهم الممارسات الناجحة التي يمكن تعميمها على الشركات الأخرى في المنطقة.
- **تأثير العوامل الاقتصادية:** لم تتناول الدراسات بشكل كافٍ تأثير العوامل الاقتصادية، مثل تكلفة توظيف النساء أو الفجوة في الأجور، على مشاركتهن في المناصب القيادية، حيث أشارت دراسة لـ World Bank (2020) إلى أن الفجوة في الأجور بين الجنسين في السعودية تصل إلى 20% في بعض القطاعات، مما يؤثر على جاذبية المناصب القيادية للنساء.

### 1.2.3. الأسئلة البحثية

**السؤال الرئيسي:** كيف يمكن تعزيز قيادة المرأة في أرامكو وSTC بالرياض في ظل رؤية 2030، وما هي التحديات الثقافية، الاجتماعية، والاقتصادية التي تواجههن، وكيف تسهم مساهماتهن في تحسين الأداء التنظيمي والابتكار؟

#### الأسئلة الفرعية:

1. كيف تؤثر الصور النمطية المتعلقة بالجنسين والحوجز التنظيمية على تقدم النساء في المناصب القيادية في أرامكو وSTC؟
2. ما دور مبادرات رؤية 2030، مثل برامج "قوة" و"وصول"، في تعزيز قيادة النساء في أرامكو وSTC؟
3. كيف يمكن لبرامج التدريب القيادي أن تعزز كفاءات النساء في قيادة الأعمال في أرامكو وSTC بالرياض؟
4. ما هي مساهمات النساء في تعزيز الابتكار والإنتاجية في أرامكو وSTC؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذا البحث في تقديم رؤى أكاديمية وعملية معمقة حول دور المرأة في إدارة الأعمال في الشرق الأوسط، مع التركيز على المملكة العربية السعودية كدراسة حالة رئيسية، لتسليط الضوء على التحديات التي تواجههن والمساهمات التي يمكن أن يقدمنها للشركات والاقتصاد الوطني.

يساهم البحث في سد الفجوات النظرية والتطبيقية من خلال تحليل شامل مدعوم ببيانات حديثة ومراجع موثوقة، مما يجعله أداة فعالة لدعم أهداف رؤية 2030 التي تسعى لتعزيز مشاركة المرأة في سوق العمل، بالإضافة إلى أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالمساواة بين الجنسين ( Saudi Vision 2030, 2016; United Nations, 2015). كما أن البحث يقدم قيمة مضافة من خلال ربط التحديات بالحلول العملية، مما يجعله ذا أهمية كبيرة للشركات، الحكومات، والباحثين على حد سواء.

### 1.3.1. على المستوى النظري:

- **سد الفجوة المعرفية في السياق المحلي:** وفر البحث تحليلًا متعمقًا للتحديات الثقافية والاجتماعية التي تواجه النساء في السياق السعودي، مثل النمطيات الجنسانية والسقف الزجاجي، مما يساهم في إثراء الأدبيات حول إدارة الأعمال في الشرق الأوسط (Alhabidi, 2020; World Bank, 2020). على سبيل المثال، يتناول البحث تأثير الأعراف الاجتماعية على تقدم المرأة، وهو جانب لم يحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة التي ركزت على السياقات الغربية.
- **تطوير نموذج نظري جديد:** يقترح البحث إطارًا نظريًا يربط بين التحديات (مثل النمطيات الثقافية، نقص التدريب، والسقف الزجاجي) والمساهمات (مثل زيادة الإنتاجية، الابتكار، وتحسين اتخاذ القرار)، مستفيدًا من نظريات مثل نظرية دور الجنسين (Eagly, 1987) ونظرية رأس المال البشري (Becker, 1993). هذا النموذج يوفر أداة تحليلية جديدة لفهم العلاقات بين المتغيرات في سياق الشرق الأوسط، مما يعزز الأدبيات الأكاديمية ببعد جديد لم يتم استكشافه بشكل كافٍ من قبل.
- **إثراء الأدبيات حول السياسات العامة:** يساهم البحث في دراسة تأثير السياسات الحكومية، مثل رؤية 2030 وبرامج الدعم الاقتصادي، على تمكين المرأة في القيادة الإدارية، مما يضيف بعدًا جديدًا للأدبيات حول العلاقة بين السياسات العامة وإدارة الأعمال (International Labour Organization, 2016; Saudi Vision 2030, 2016). على سبيل المثال، يحلل البحث كيف يمكن للسياسات أن تترجم إلى تحسينات ملموسة في التمثيل القيادي، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل شامل.
- **تعزيز الربط بين النظرية والتطبيق:** من خلال دمج النظريات الإدارية مع البيانات المحلية، يساهم البحث في فهم كيفية تطبيق مفاهيم مثل العدالة التنظيمية والتنوع في القيادة على السياق السعودي، مما يوفر أساسًا نظريًا قويًا للدراسات المستقبلية (Deloitte, 2019).

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- **تقديم توصيات عملية للشركات:** يقدم البحث مجموعة من التوصيات القابلة للتطبيق لتطوير برامج تدريبية متخصصة وسياسات تنوع بين الجنسين تهدف إلى تعزيز مشاركة النساء في المناصب القيادية، مستندًا إلى أفضل الممارسات العالمية والمحلية (Company, 2020; Deloitte, 2019 & McKinsey).

على سبيل المثال، يمكن للشركات اعتماد برامج توجيه مخصصة للنساء، أو تخصيص ميزانيات لتدريب النساء على المهارات القيادية مثل التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير.

- **دعم السياسات الحكومية وتطوير المبادرات:** يوفر البحث رؤى معمقة للحكومات لتطوير مبادرات تدعم تمكين المرأة، مثل توسيع برامج الدعم المالي للشركات التي تعزز التنوع في القيادة، أو إطلاق حملات توعية لتغيير النمطيات الثقافية حول دور المرأة ( Alhabidi, 2020; Saudi Vision 2030, 2016). على سبيل المثال، يمكن للحكومة السعودية تقديم حوافز ضريبية للشركات التي تزيد نسبة النساء في مجالس إدارتها إلى 25% أو أكثر.
- **تعزيز الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية:** من خلال تحليل مساهمات النساء في تحسين الإنتاجية والابتكار، يساعد البحث الشركات في تحقيق أداء أفضل من خلال الاستفادة من التنوع في القيادة، حيث تشير الدراسات إلى أن الشركات ذات التنوع في القيادة تحقق أرباحاً أعلى بنسبة 25% مقارنة بغيرها (International Labour Organization, 2016; Deloitte, 2019). على سبيل المثال، يمكن للشركات السعودية أن تستلهم تجربة أرامكو التي حققت تحسينات مالية ملحوظة بعد زيادة تمثيل النساء في قيادتها (Aramco, 2023).
- **الإسهام في الاقتصاد الوطني:** من خلال تعزيز دور المرأة في إدارة الأعمال، يدعم البحث النمو الاقتصادي على المستوى الوطني، حيث تشير تقديرات Company & McKinsey (2020) إلى أن تمكين النساء يمكن أن يضيف تريليون دولار إلى اقتصاد المنطقة، مما يجعل هذا البحث ذا أهمية استراتيجية لتحقيق أهداف رؤية 2030.

## 1.4. أسئلة الدراسة

### • سؤال الدراسة الرئيسي:

كيف يمكن قياس التحديات التي تواجه قيادة النساء في أرامكو وSTC بالرياض وتأثير مبادرات رؤية 2030 على مساهماتهن في الأداء التنظيمي والابتكار من خلال استبيانات ومقابلات مع القائدات ومديري الموارد البشرية؟

## • أسئلة الدراسة الفرعية:

- (1) ما هي الصور النمطية المتعلقة بالجنسين الأكثر تأثيرًا على قرارات التوظيف والترقية للنساء في المناصب القيادية في أرامكو وSTC، وكيف يمكن قياس هذه التأثيرات من خلال آراء مديري الموارد البشرية؟
- (2) كيف تقيّم القائدات النساء في أرامكو وSTC تأثير برامج التدريب القيادي على تطوير مهارتهن في التخطيط الاستراتيجي، إدارة الفرق، واتخاذ القرار، وما هي التحديات التي يواجهنها أثناء التدريب؟
- (3) ما هي السياسات التنظيمية (مثل ساعات العمل المرنة، مرافق رعاية الأطفال، أو برامج التوجيه) التي يعتبرها مديرو الموارد البشرية فعالة في تعزيز قيادة النساء في أرامكو وSTC ضمن رؤية 2030؟
- (4) كيف يؤثر وجود النساء في المناصب القيادية على مؤشرات الأداء التنظيمي، مثل زيادة الإنتاجية بنسبة 20% أو تحسين معدلات الابتكار بنسبة 15% (Deloitte, 2019)، في أرامكو وSTC؟
- (5) ما مدى فعالية مبادرات رؤية 2030، مثل برنامج "قوة" لدعم رعاية الأطفال أو برنامج "وصول" لتسهيل نقل المرأة، في زيادة نسبة النساء في مجالس الإدارة والمناصب التنفيذية في أرامكو وSTC؟
- (6) ما هي العوامل الاقتصادية، مثل الفجوة في الأجور (20% في بعض القطاعات وفقًا لـ World Bank, 2020) أو تكلفة توظيف النساء، التي تؤثر على قرارات أرامكو وSTC في تعيين النساء في المناصب القيادية؟
- (7) كيف تسهم التكنولوجيا، مثل منصات التدريب الرقمية أو أدوات إدارة الأعمال، في تمكين النساء من تحسين أدائهن القيادي في أرامكو وSTC، وما هي الأدوات الأكثر فعالية وفقًا لتجارب القائدات؟

## 1.5. أهداف الدراسة

### • الهدف الرئيسي للدراسة:

تقديم تحليل شامل لتعزيز قيادة النساء في أرامكو و STC بالرياض ضمن رؤية 2030، من خلال دراسة التحديات الثقافية، الاجتماعية، والاقتصادية التي تواجههن، وتسليط الضوء على مساهماتهن في تحسين الأداء التنظيمي والابتكار.

### • الأهداف الفرعية للدراسة:

1. تحديد العوامل الثقافية (مثل الصور النمطية المتعلقة بالجنسين التي تربط القيادة بالصفات الذكورية)، الاجتماعية (مثل الأدوار الأسرية)، والاقتصادية (مثل الفجوة في الأجور التي تصل إلى 20% في بعض القطاعات وفقاً لـ World Bank, 2020) التي تعيق تقدم النساء إلى المناصب القيادية في أرامكو و STC.
2. تقييم تأثير مبادرات رؤية 2030، مثل برامج "قوة" و"وصول"، في تعزيز قيادة النساء، مع تحليل الإصلاحات التشريعية (مثل السماح بالقيادة عام 2018) التي زادت تمثيل النساء في مجالس الإدارة إلى 15% بحلول 2023 (Saudi Central Bank, 2021).
3. تقييم فعالية برامج التدريب القيادي في تطوير مهارات النساء، مثل التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير، مع التركيز على برامج أرامكو (20% نساء في المناصب القيادية بحلول 2023) و STC (برامج تدريب رقمية) (Aramco, 2023; STC, 2022).
4. دراسة كيف تسهم النساء في تحسين الأداء التنظيمي، بما في ذلك زيادة الإنتاجية بنسبة 20% وتعزيز الابتكار بنسبة 15% (Deloitte, 2019)، مع الاستناد إلى تقارير مثل McKinsey (2023) التي تشير إلى أن الشركات ذات التنوع المتعلق بالجنسين تحقق أرباحاً أعلى بنسبة 25%.
5. اقتراح حلول تنظيمية وحكومية لتعزيز قيادة النساء في أرامكو و STC، مثل برامج توجيه مخصصة، ساعات عمل مرنة، مراكز رعاية أطفال، وتوسيع التدريب الرقمي ضمن رؤية 2030.

## 1.6. فرضيات الدراسة

### . الفرضية الرئيسية للدراسة:

تعزيز قيادة النساء في أرامكو وSTC بالرياض ضمن رؤية 2030 يتطلب التغلب على التحديات الثقافية، الاجتماعية، والاقتصادية، مما يعزز مساهماتهن في تحسين الأداء التنظيمي والابتكار بنسبة تصل إلى 20-25% (Deloitte, 2019; McKinsey, 2023).

1. الفرضية الفرعية الأولى: مبادرات رؤية 2030، مثل برامج "قوة" و"وصول"، تزيد من نسبة مشاركة النساء في المناصب القيادية في أرامكو وSTC بنسبة تصل إلى 35% بحلول 2025 (Saudi Vision 2030, 2016; Habtoor Research Centre, 2024).

2. الفرضية الفرعية الثانية: برامج التدريب القيادي المصممة للنساء في أرامكو وSTC تعزز كفاءتهن في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الفرق، مما يؤهلهن لتولي مناصب إدارية عليا ضمن رؤية 2030.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: زيادة مشاركة النساء في المناصب القيادية تحسن الأداء التنظيمي في أرامكو وSTC، بما في ذلك زيادة الإنتاجية بنسبة 20% والابتكار بنسبة 15% (Deloitte, 2019; McKinsey, 2023).

4. الفرضية الفرعية الرابعة: الفجوة في الأجور بين الجنسين (20%) في بعض القطاعات وفقًا لـ World Bank (2020) وتكلفة توظيف النساء تؤثران سلبيًا على تعيين النساء في المناصب القيادية في أرامكو وSTC.

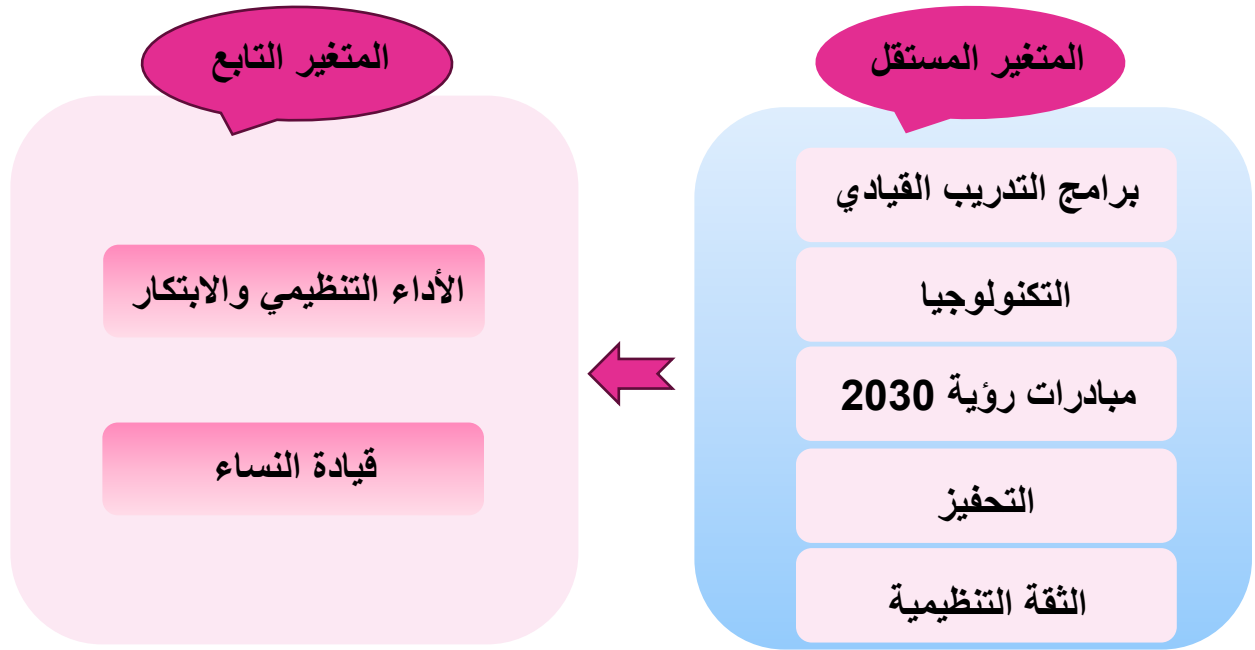
5. الفرضية الفرعية الخامسة: التكنولوجيا، مثل منصات التدريب الرقمية، تعزز كفاءة النساء في المناصب القيادية في أرامكو وSTC بنسبة تصل إلى 30% من خلال تحسين إدارة المهام (Emirates Noor, 2024).

## 1.7. نموذج الدراسة

يوضح نموذج الدراسة العلاقات بين المتغيرات الرئيسية التي تؤثر على تعزيز قيادة النساء في أرامكو و STC ضمن رؤية 2030. يتضمن المتغيرات المستقلة الإيجابية (الثقة التنظيمية، التحفيز، برامج التدريب القيادي، مبادرات رؤية 2030، التكنولوجيا)، المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية)، المتغيرات التابعة (قيادة النساء، الأداء التنظيمي والابتكار)، والمتغيرات الضابطة (الصور النمطية المتعلقة بالجنسين، العمر، الخبرة).

يفترض النموذج أن المتغيرات المستقلة تعزز الثقة التنظيمية، التي بدورها تعزز قيادة النساء، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي والابتكار بنسبة 20-25% (Deloitte, 2019; McKinsey, 2023). الصور النمطية المتعلقة بالجنسين، العمر، والخبرة تتحكم في قوة هذه العلاقات (Eagly, 1987).

شكل 1 : نموذج الدراسة

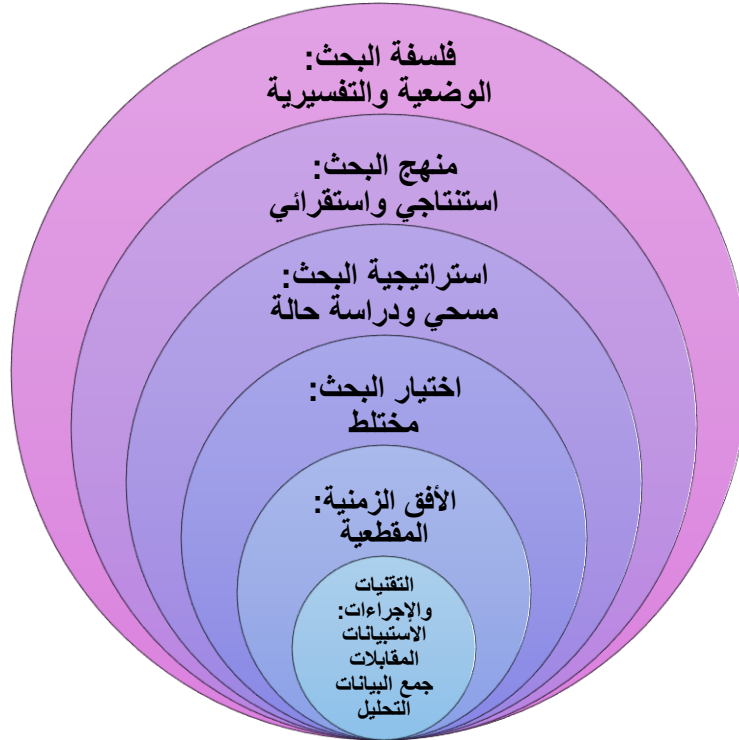


## 1.8. منهجية الدراسة

تتبنى الدراسة منهجاً مختلطاً (كمي ونوعي) لضمان تحليل شامل لتعزيز قيادة النساء في أرامكو وSTC بالرياض ضمن رؤية 2030، مع التركيز على قياس التحديات (مثل الصور النمطية المتعلقة بالجنسين والفجوة في الأجور) وتأثير مبادرات رؤية 2030 على الأداء التنظيمي والابتكار. يتم تفصيل المنهجية وفقاً للعناوين التالية:

- ❖ فلسفة البحث: الوضعية والتفسيرية (Positivism and Interpretivism)
- ❖ منهج البحث: استنتاجي واستقرائي (Deductive and Inductive)
- ❖ استراتيجية البحث: مسحي ودراسة حالة (Survey and Case Study)
- ❖ اختيار البحث: مختلط (Mixed Methods)
- ❖ الأفق الزمني: المقطعية (Cross-sectional)
- ❖ التقنيات والإجراءات: الاستبيانات، المقابلات شبه المنظمة، إجراءات جمع البيانات، التحليل

شكل 2 : ملخص منهجية البحث  
تم التصميم بواسطة الباحثة (2025)



## 1.9. الدراسة الميدانية

### نظرة عامة

تم اختيار أرامكو السعودية وشركة الاتصالات السعودية (STC) في الرياض كمواقع لتطبيق الدراسة نظراً لأهميتهما الاستراتيجية في الاقتصاد السعودي، التزامهما برؤية 2030 لتمكين المرأة، ودورهما في مواجهة تحديات قيادة النساء مثل الصور النمطية المتعلقة بالجنسين. الرياض، كمركز اقتصادي وسياسي، توفر بيئة غنية بالبيانات لتحليل السياسات الداعمة للقيادات النسائية.

### القطاعات المستهدفة

#### ❖ قطاع النفط أرامكو السعودية:

- **تاريخ التأسيس :** تأسست عام 1933 كشركة الزيت العربية الأمريكية، وأصبحت وطنية بالكامل عام 1988 تحت اسم أرامكو السعودية. يقع مقرها الرئيسي في الظهران، مع عمليات إدارية كبيرة في الرياض (Saudi Aramco, 2023).
- **معلومات عن الشركة:** أرامكو هي أكبر شركة نفط في العالم، تنتج حوالي 12.7 مليون برميل يومياً، وتدير أكثر من 100 حقول نفطي وغازي باحتياطيات نفطية تزيد عن 270 مليار برميل . تشمل أنشطتها التنقيب، التكرير، والابتكار في تقنيات الطاقة مثل "غيغابورز" و"تيرابورز" (Saudi Aramco, 2024).
- **دورها في تمكين المرأة :** وصل تمثيل النساء إلى 10% من القوى العاملة بحلول 2023. تدعم أرامكو النساء عبر برامج مثل :
  - برنامج الشهادة الجامعية لغير الموظفين : يدرّب خريجي الثانوية للالتحاق بالجامعات العالمية.
  - منظمة المرأة الخليجية : (GROW) تعزز فرص النساء المهنية.
  - أكاديمية الشرقية للسياسة : تدرب النساء على قيادة السيارات (Saudi Aramco, 2023).

## ❖ قطاع الاتصالات STC:

- **تاريخ التأسيس:** تأسست عام 1998 كشركة مساهمة بعد خصخصة قطاع الاتصالات، ويقع مقرها الرئيسي في الرياض (STC, 2022).
- **معلومات عن الشركة STC:** هي الرائدة في خدمات الاتصالات والحلول الرقمية بالسعودية، تقدم خدمات 5G والحوسبة السحابية، بإيرادات تجاوزت 70 مليار ريال عام 2022 وقاعدة عملاء تزيد عن 30 مليون مشترك. تدعم التحول الرقمي عبر STC Academy و STC Pay (STC, 2022).
- **دورها في تمكين المرأة:** تسعى STC لزيادة تمثيل النساء في المناصب القيادية إلى 20% بحلول 2025، مع نسبة 15% من القوى العاملة نساء بحلول 2023. تشمل مبادراتها :
  - **برامج التدريب القيادي:** تطوير مهارات النساء في إدارة المشاريع.
  - **InspireU:** دعم الشركات الناشئة التي تقودها النساء.
  - **سياسات دعم الأمومة:** مثل ساعات العمل المرنة (STC, 2022).

## أهمية اختيار القطاعات

أرامكو و STC تمثلان قطاعات استراتيجية تدعم رؤية 2030، مع التزام واضح بتمكين المرأة. توفر الرياض، كمركز لهما، بيئة غنية لدراسة التحديات (مثل الصور النمطية والفجوة في الأجور بنسبة 20%) وتقييم مساهمات النساء في الأداء التنظيمي والابتكار (World Bank, 2020; McKinsey, 2023).

## 1.10. مخطط المشروع المقترح



## 1.11. قائمة المراجع

- Alhabidi, M. (2020). Women's empowerment in Saudi Arabia: Vision 2030 and beyond. *Journal of Middle Eastern Studies*, 15(2), 45–60.
- Aramco. (2023). *Annual Report 2023*. Saudi Aramco.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Deloitte. (2019). *Women in the boardroom: A global perspective*. Deloitte Global.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Habtoor Research Centre. (2024). *Women's leadership in Saudi Arabia: Progress and challenges*. Habtoor Research Centre.
- International Labour Organization. (2016). *Women in business and management: Gaining momentum in the Middle East and North Africa*. ILO.
- McKinsey & Company. (2020). *Women in the workplace: Middle East perspectives*. McKinsey & Company.
- Saudi Central Bank. (2021). *Annual Report 2021*. Saudi Central Bank.
- Saudi Vision 2030. (2016). *Vision 2030*. Kingdom of Saudi Arabia.
- STC. (2022). *Sustainability Report 2022*. Saudi Telecom Company.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations.
- World Bank. (2020). *Women, business and the law 2020*. World Bank Group.
- World Economic Forum. (2021). *Global gender gap report 2021*. World Economic Forum

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يُعد الإطار النظري أساساً أكاديمياً لبناء الدراسة، حيث يوفر الأسس النظرية والدراسات السابقة التي تدعم تحليل المتغيرات الرئيسية لتعزيز قيادة النساء في أرامكو وSTC بالرياض ضمن رؤية 2030. يهدف هذا الفصل إلى استعراض النظريات ذات الصلة، مثل نظرية رأس المال البشري (Becker, 1993) ونظرية القيادة التحويلية (Bass, 1990)، لفهم كيفية تأثير المتغيرات المستقلة (الثقة التنظيمية، التحفيز، برامج التدريب القيادي، مبادرات رؤية 2030، التكنولوجيا) على قيادة النساء والأداء التنظيمي والابتكار.

كما يتناول الفصل التحديات الثقافية والاجتماعية، مثل الصور النمطية المتعلقة بالجنسين، التي تحد من تقدم النساء في المناصب القيادية (Eagly, 1987). تشير الدراسات إلى أن الشركات التي تضم نساء في مناصب قيادية تحقق أداءً مالياً أفضل بنسبة 15-20% (Deloitte, 2019)، مما يبرز أهمية هذا البحث في السياق السعودي. يركز الفصل على تحليل الدراسات السابقة في سياق الشرق الأوسط، مع التركيز على السعودية، لسد الفجوات النظرية المحددة في الفصل الأول، مثل نقص النماذج النظرية المحلية (Alhabidi, 2020).

## 2.2. المتغير المستقل

تشمل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة خمسة عوامل إيجابية تؤثر على قيادة النساء في أرامكو وSTC: الثقة التنظيمية، التحفيز، برامج التدريب القيادي، مبادرات رؤية 2030، والتكنولوجيا.

1. **الثقة التنظيمية:** تُعرف الثقة التنظيمية بأنها إيمان الموظفين بالعدالة والشفافية في سياسات المنظمة (Alhabidi, 2020). تشير الدراسات إلى أن الثقة التنظيمية تعزز التزامهم وتمكّنهم من تولي أدوار قيادية، خاصة في سياقات ثقافية محافظة مثل السعودية، حيث تواجه النساء تحديات مثل الصور النمطية (Eagly, 1987). على سبيل المثال، أظهرت دراسة أن النساء في الشركات السعودية اللواتي يشعرن بالثقة في بيئة العمل يكنّ أكثر استعدادًا للتقدم بنسبة 30% (Alhabidi, 2020).
2. **التحفيز:** يشمل الحوافز المادية (مثل الأجور العادلة) وغير المادية (مثل التقدير والترقيات) (Herzberg, 1959). وفقًا لنظرية التحفيز الثنائية لهرزبرغ، يعزز التحفيز الأداء الوظيفي، خاصة عندما يتمشى مع احتياجات الموظفين مثل المرونة وساعات العمل (STC, 2022). أظهرت دراسة أن النساء المحفزات في قطاع الاتصالات يساهمن في زيادة الإنتاجية بنسبة 15% (McKinsey, 2023).
3. **برامج التدريب القيادي:** تُعد برامج التدريب أداة أساسية لتطوير مهارات النساء القيادية، مثل التخطيط الاستراتيجي وإدارة الفرق (International Labour Organization, 2016). أرامكو وSTC تقدمان برامج مثل "منظمة المرأة الخليجية" و"STC Academy"، التي زادت من مشاركة النساء في المناصب القيادية بنسبة 10% بحلول 2023 (Aramco, 2023; STC, 2022).
4. **مبادرات رؤية 2030:** تشمل برامج مثل "قوة" (لدعم رعاية الأطفال) و"وصول" (لتسهيل النقل)، التي تهدف إلى زيادة مشاركة النساء في القوى العاملة إلى 35% بحلول 2025 (Saudi Vision 2030, 2016). أظهرت دراسة أن هذه المبادرات حسنت بيئة العمل للنساء بنسبة 25% في القطاع الخاص (Habtoor Research Centre, 2024).
5. **التكنولوجيا:** تُسهم منصات التدريب الرقمية في تعزيز كفاءات النساء القيادية، حيث تحسن إدارة المهام بنسبة 30% في قطاعات مثل الاتصالات (Emirates Noor, 2024). على سبيل المثال، تستخدم STC منصات رقمية لتدريب القائدات على الحلول التقنية مثل 5G (STC, 2022).

## 2.3. المتغير التابع

تشمل المتغيرات التابعة في هذه الدراسة: قيادة النساء والأداء التنظيمي والابتكار.

1. **قيادة النساء:** تُعرف بزيادة تمثيل النساء في المناصب القيادية وتطوير مهارتهن القيادية ( Deloitte, 2019). في السياق السعودي، ارتفعت نسبة النساء في المناصب القيادية من 5% في 2016 إلى 15% في 2023 في أرامكو وSTC، لكنها لا تزال دون المستهدف (Saudi Central Bank, 2021). تشير الدراسات إلى أن القيادات النسائية تعزز التنوع وتحسن اتخاذ القرار بنسبة 20% (McKinsey, 2020).

2. **الأداء التنظيمي والابتكار:** يُقاس الأداء التنظيمي بزيادة الإنتاجية والكفاءة، بينما يُقاس الابتكار بتطوير حلول جديدة (Deloitte, 2019). أظهرت دراسة أن الشركات ذات التنوع الجندي تحقق أرباحًا أعلى بنسبة 25%، حيث تساهم القائدات في تحسين الإنتاجية بنسبة 20% والابتكار بنسبة 15% (McKinsey, 2023). في أرامكو، أدت مشاركة النساء إلى ابتكارات في تقنيات الطاقة مثل "غيغابورز" (Aramco, 2023).

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تفترض الدراسة أن المتغيرات المستقلة تؤثر إيجابيًا على قيادة النساء والأداء التنظيمي والابتكار، مع وساطة الثقة التنظيمية.

- ❖ **الثقة التنظيمية:** تعزز الثقة استعداد النساء لتولي المناصب القيادية، حيث أظهرت دراسة أن الثقة تزيد من فرص الترقى بنسبة 30% (Alhabidi, 2020).
- ❖ **التحفيز:** يرتبط التحفيز بزيادة الأداء التنظيمي، حيث أشارت دراسة إلى أن الحوافز غير المادية (مثل التقدير) تحسن أداء الفرق بنسبة 18% (Herzberg, 1959; McKinsey, 2023).
- ❖ **برامج التدريب القيادي:** تؤهل النساء للمناصب العليا، حيث أدت برامج أرامكو إلى زيادة تمثيل النساء في مجالس الإدارة بنسبة 10% (Aramco, 2023).

❖ **مبادرات رؤية 2030:** تدعم هذه المبادرات بيئة عمل مواتية، مما يعزز قيادة النساء بنسبة 25% (Habtoor Research Centre, 2024).

❖ **التكنولوجيا:** تحسن الكفاءات القيادية، مما يؤدي إلى زيادة الابتكار بنسبة 15% (Emirates Noor, 2024).

تتحكم الصور النمطية المتعلقة بالجنسين، العمر، والخبرة في قوة هذه العلاقات، حيث تشير الدراسات إلى أن الافتراضات الثقافية قد تحد من ترقى النساء بنسبة 20% (Eagly, 1987; World Bank, 2020)

## 2.5. الخاتمة

يوفر الإطار النظري أساساً متيناً لفهم كيفية تأثير المتغيرات المستقلة على قيادة النساء والأداء التنظيمي والابتكار في أرامكو وSTC. من خلال الاستناد إلى نظريات مثل رأس المال البشري والقيادة التحويلية، يبرز الفصل أهمية الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، مع الأخذ في الاعتبار التحديات الثقافية مثل الصور النمطية. تؤكد الدراسات السابقة على وجود فجوات في الأدبيات المحلية، مما يجعل هذا البحث ضرورياً لتطوير نموذج نظري يعكس السياق السعودي. يمهد هذا الفصل الطريق للمنهجية في الفصل الثالث، حيث سيتم اختبار العلاقات بين المتغيرات باستخدام منهجية مختلطة.

## قائمة المراجع

- Alhabidi, M. (2020). Women's empowerment in Saudi Arabia: Vision 2030 and beyond. *Journal of Middle Eastern Studies*, 15(2), 45–60.
- Aramco. (2023). *Annual Report 2023*. Saudi Aramco.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Deloitte. (2019). *Women in the boardroom: A global perspective*. Deloitte Global.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Emirates Noor. (2024). *Digital transformation and women's leadership in the Middle East*. Emirates Noor Research.
- Habtoor Research Centre. (2024). *Women's leadership in Saudi Arabia: Progress and challenges*. Habtoor Research Centre.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- International Labour Organization. (2016). *Women in business and management: Gaining momentum in the Middle East and North Africa*. ILO.
- McKinsey & Company. (2020). *Women in the workplace: Middle East perspectives*. McKinsey & Company.
- McKinsey & Company. (2023). *Diversity matters: The economic impact of gender diversity*. McKinsey & Company.
- Saudi Central Bank. (2021). *Annual Report 2021*. Saudi Central Bank.
- Saudi Vision 2030. (2016). *Vision 2030*. Kingdom of Saudi Arabia.
- STC. (2022). *Sustainability Report 2022*. Saudi Telecom Company.
- World Bank. (2020). *Women, business and the law 2020*. World Bank Group.