

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
دور المرأة في إدارة الأعمال في الشرق الأوسط:
التحديات والمساهمات
Business Management in the Middle East:
Challenges and Contributions

أسم الطالبة
سارة محمد عبد المنعم إبراهيم

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي
2025

جدول المحتويات

3.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4.....	1.1. المقدمة:
4.....	1.2. مشكلة الدراسة
4.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
6.....	1.2.3. الأسئلة البحثية
6.....	1.3. أهمية الدراسة
7.....	1.3.1. على المستوى النظري:
7.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
8.....	1.4. قائمة المراجع
Error! Bookmark not defined.	1.4. أسئلة الدراسة
Error! Bookmark not defined.	1.5. أهداف الدراسة
Error! Bookmark not defined.	1.6. فرضيات الدراسة
Error! Bookmark not defined.	1.7. نموذج الدراسة
Error! Bookmark not defined.	1.8. منهجية الدراسة
Error! Bookmark not defined.	1.9. الدراسة الميدانية
Error! Bookmark not defined.	1.10. مخطط المشروع المقترح
	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

Error! Bookmark not defined.

Error! Bookmark not defined.	2.1. المقدمة:
Error! Bookmark not defined.	2.2. المتغير المستقل
Error! Bookmark not defined.	2.3. المتغير التابع
Error! Bookmark not defined.	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
Error! Bookmark not defined.	2.5. الخاتمة

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشير الإحصائيات إلى أن زيادة مشاركة النساء في المناصب القيادية بالشرق الأوسط قد تضيف 1 تريليون دولار إلى الناتج المحلي الإجمالي بحلول 2025 (McKinsey, 2020). تشهد منطقة الشرق الأوسط، وخاصة المملكة العربية السعودية، تحولات اقتصادية واجتماعية كبيرة تهدف إلى تعزيز دور المرأة في سوق العمل، لا سيما في إدارة الأعمال. تتماشى هذه التحولات مع رؤية المملكة 2030 التي تسعى لزيادة نسبة مشاركة النساء في القوى العاملة من 20% إلى 35% بحلول 2025 (Saudi Vision 2030, 2016). اختيار هذا الموضوع يأتي لأهميته في دعم المساواة بين الجنسين وتعزيز التنوع في القيادة، حيث تظهر الدراسات أن الشركات التي تضم نساء في مناصب قيادية تحقق أداءً ماليًا أفضل بنسبة 15-20% (Deloitte, 2019). شهدت المملكة إصلاحات تشريعية مهمة، مثل السماح للنساء بالقيادة عام 2018، مما عزز من حضورهن في سوق العمل. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف التحديات الثقافية والاقتصادية التي تواجه النساء في المناصب القيادية، مع تسليط الضوء على مساهماتهن في تحسين الأداء التنظيمي، مما يدعم أهداف التنمية المستدامة ويلبي حاجة المجتمع لتعزيز التمكين الاقتصادي للنساء (UN, 2015).

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 سلباً 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 الخصائص 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 تفرض 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:

ما هي التحديات الثقافية، الاجتماعية، والاقتصادية التي تواجه النساء في إدارة الأعمال في الشرق الأوسط، وكيف يمكن للسياسات الحكومية والتنظيمية الداعمة أن تعزز مساهمتهن في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية والابتكار، خاصة في السياق السعودي؟

الأسئلة الفرعية:

- كيف تؤثر النمطيات الثقافية والسقف الزجاجي على تقدم النساء في المناصب القيادية في الشركات السعودية؟
- ما دور السياسات الحكومية مثل رؤية 2030 في تحسين مشاركة النساء في إدارة الأعمال؟
- كيف يمكن لبرامج التدريب القيادي أن تعزز كفاءات النساء في سوق العمل السعودي؟

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 أرباحًا 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 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.
- 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.