

العنوان
إقتراح نموذج عربي لتبني التحول الرقمي في المشروعات الصغيرة و المتوسطة لتحقيق
التمكين الاقتصادي للمرأة

إعداد الطالبة /
اسراء قصي دروزة

إشراف/
د. الفیصل عبد الحمید
د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

رقم الصفحة

3.....	المقدمة
4.....	مشكلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة
6.....	أهداف الدراسة
7.....	تساؤلات الدراسة
8.....	فروض الدراسة
9.....	الدراسات السابقة
11.....	الفجوة البحثية
12.....	المنطلقات النظرية للدراسة
14.....	المنهجية و طرق البحث
16.....	مجتمع و عينة الدراسة
17.....	أداة الدراسة
18.....	أساليب التحليل الإحصائي
19.....	حدود الدراسة
20.....	المراجع

المقدمة

(فَاسْتَجَابَ لَهُمْ رَبُّهُمْ أَنِّي لَا أُضِيعُ عَمَلَ عَامِلٍ مِّنكُم مِّن ذَكَرٍ أَوْ أَنشَى)

آل عمران: 195

في عَمَّان الطموحة، وفي دبي عاصمة الابتكار والريادة، وفي الرياض التي تشهد تحولاً اقتصادياً غير مسبوق تحمل آلاف النساء العربيات المسلمات مشاريع أحلامهن، فكرة ناضجة وطاقة دافعة وإرادة لا تُكسر. فالمرأة في الإسلام شريكة الرجل في البناء والعطاء، وقد كانت السيدة خديجة رضي الله عنها أولى رائدات الأعمال في تاريخ الإنسانية نموذجاً خالداً يُلهم كل امرأة تحمل حلمًا وتسعى لتحقيقه

لم يعد التحول الرقمي رفاهيةً اختياريةً، بل بات شرطاً للبقاء في اقتصاديات القرن الحادي والعشرين. بيد أن المشهد العربي يكشف فجوةً مزدوجة: فجوة بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة والعالم الرقمي من جهة، وفجوة بين المرأة العربية وفرص التمكين الاقتصادي من جهة أخرى. فعلى الرغم من أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تُشكل 94% من إجمالي الشركات في الإمارات (البوابة الرسمية لحكومة الإمارات، 2023)، و99.7% من إجمالي المنشآت في المملكة العربية السعودية (هيئة منشآت، 2023)، إلا أن مشاركة المرأة في هذا القطاع لا تزال دون مستوى طموحاتها؛ إذ لا تتجاوز نسبة مشاركتها الاقتصادية 15% في الأردن، و35.4% في السعودية (الهيئة العامة للإحصاء، 2024)، في حين لا تتعدى نسبة مشاركة المرأة في القوى العاملة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا 19% وهي من أدنى النسب على مستوى العالم (البنك الدولي، 2022)

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام البحثي بالتحول الرقمي عالمياً، يظل غياب نموذج مُصمَّم خصيصاً للسياق العربي يأخذ بعين الاعتبار خصوصية المرأة العربية وثقافتها وقيمتها فجوةً بحثيةً حقيقيةً تسعى هذه الدراسة إلى سدّها.

وتنطلق هذه الدراسة من قناعة راسخة بأن المرأة العربية ليست محتاجةً إلى من يمنحها فرصةً، بل إلى من يزيل العوائق من طريقها. وكما أخبرنا ربنا سبحانه (إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ). فإن التغيير الحقيقي يبدأ بامتلاك الأدوات والمعرفة. ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى بناء نموذج عربي أصيل يُوظف التحول الرقمي أداةً لتحرير طاقات المرأة الاقتصادية، في إطار يحترم الخصوصية الثقافية والقيم الإسلامية للمجتمعات العربية في بلاد الشام ودول الخليج مستندةً في ذلك إلى تقرير البنك الدولي (2025) الذي أكّد الدور المحوري للتحول الرقمي في توسيع الفرص الاقتصادية للمرأة العربية.

مشكلة الدراسة

تُعدّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة المحرك الأساسي للاقتصادات العربية، إذ تمثل 94% من إجمالي الشركات في الإمارات (البوابة الرسمية لحكومة الإمارات، 2023)، و99.7% من إجمالي المنشآت في المملكة العربية السعودية (هيئة منشآت، 2023). غير أن هذا القطاع يعاني من استثمار ناقص لأبرز طاقاته البشرية المتاحة المرأة العربية التي لا تتجاوز نسبة مشاركتها في سوق العمل 19% على مستوى منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (البنك الدولي، 2022)، و15% في الأردن (البنك الدولي، 2024)، رغم ارتفاع مستويات تأهيلها الأكاديمي.

وتكشف الدراسات الميدانية أن هذا القصور لا يعود إلى ضعف كفاءة المرأة، بل إلى ثلاثة إخفاقات هيكلية مؤثقة في بيئة المشروعات الصغيرة والمتوسطة العربية

الإخفاق الأول غياب معايير بيئة العمل الملائمة

تفتقر غالبية المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى السياسات التنظيمية التي تكفل سلامة المرأة وكرامتها في بيئة العمل، بما فيها آليات مكافحة التحرش، وضبط ساعات العمل، وتوفير المرافق الأساسية وهو ما يُقلّص قاعدة المرشحات للتوظيف ويرفع معدلات ترك العمل.

الإخفاق الثاني غياب البنية التحتية الداعمة

يُسجّل القطاع شحاً واضحاً في الحلول المؤسسية التي تُعالج التعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة، كحضانات العمل، وبرامج المرونة الوظيفية، والتغطية التأمينية مما يُخفّض معدلات الاستبقاء ويُقيّد الإنتاجية.

الإخفاق الثالث غياب التمكين الرقمي المنهجي

على الرغم من أن تقرير البنك الدولي (2025) أثبت أن التحول الرقمي يُوسّع الفرص الاقتصادية للمرأة العربية بشكل ملموس، إلا أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة لا تزال تفتقر إلى استراتيجيات رقمية موجهة تستهدف اندماج المرأة في سوق العمل عبر أدوات كالعمل عن بعد والتدريب الإلكتروني.

وتتقاطع هذه الإخفاقات الثلاثة لئنتج خسارة اقتصادية قابلة للقياس؛ إذ يُفقد صندوق النقد الدولي بأن سدّ فجوة مشاركة المرأة في سوق العمل العربي قادر على رفع الناتج المحلي الإجمالي بنسبة تصل إلى 47%

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

(أ) إثراء المعرفة النظرية:

تُقدّم هذه الدراسة إسهاماً نظرياً أصيلاً في مجال إدارة المشروعات من خلال إثبات العلاقة السببية بين ثلاثة متغيرات **التحول الرقمي** بوصفه أداة هيكلية، و**الأمان النفسي للمرأة العربية** مترابطة لم تُدرس مجتمعةً في السياق العربي من قبل في بيئة العمل بوصفه متغيراً وسيطاً، و**الإنتاجية الاقتصادية** بوصفه مخرجاً قابلاً للقياس. وتنطلق الدراسة من فرضية مركزية مفادها أن غياب البيئة المؤسسية الملائمة ثقافياً هو المتغير الأكثر تأثيراً في تدني مشاركة المرأة العربية اقتصادياً لا ضعف كفاءتها ولا محدودية طموحها.

(ب) سد فجوة في الأدبيات:

تكشف مراجعة الأدبيات الدولية عن غياب شبه تام لنماذج تربط التحول الرقمي بالأمان المؤسسي للمرأة في سياق ثقافي غير غربي. وتأتي هذه الدراسة لتملأ هذه الفجوة ببناء نموذج عربي أصيل يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الثقافية والاجتماعية الخاصة بالمجتمعات العربية كالقيم الدينية، وأنماط الأسرة، ومتطلبات الخصوصية بوصفها متغيرات بحثية فاعلة لا عوائق ثانوية.

(ج) تقديم إطار نظري قابل للاختبار والتعميم:

تُطوّر الدراسة إطاراً نظرياً متكاملاً يمكن اختباره ميدانياً في بيئات مؤسسية مختلفة عبر دول الخليج وبلاد الشام، مما يجعله منطلقاً لمسار بحثي تراكمي في مجال إدارة المشروعات والتمكين الاقتصادي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

(أ) على مستوى المؤسسات من إدارة العجز إلى استثمار الطاقة:

تُثبت الدراسة أن الإخفاقات الهيكلية في بيئة العمل كغياب سياسات مكافحة التحرش، وعدم توفر حضانات، وساعات الدوام غير الملائمة ليست مشكلات اجتماعية هامشية، بل خسائر اقتصادية مباشرة قابلة للقياس تُخفّض إنتاجية المشروع وترفع معدلات ترك العمل. وتُقدّم الدراسة منظومة حلول رقمية متكاملة تُعالج هذه الإخفاقات وتحوّل المرأة العربية من طاقة مُهدّرة إلى أصل مؤسسي استراتيجي.

(ب) على مستوى صانعي السياسات تشريعات مبنية على دليل:

تزوّد الدراسة الجهات الحكومية والتشريعية بمنظومة مؤشرات موضوعية لقياس مدى جاهزية بيئة العمل لاستيعاب المرأة العربية، ثمكّن صانعي السياسات من بناء تشريعات عمل فاعلة ومستدامة مستندة إلى أدلة ميدانية لا إلى نماذج مستوردة لا تتلاءم مع الواقع العربي.

(ج) على مستوى التنمية الاقتصادية الكلية:

يُثبت صندوق النقد الدولي أن سد فجوة مشاركة المرأة في سوق العمل العربي كفيل برفع الناتج المحلي الإجمالي بنسبة تصل إلى 47%. وتُقدّم هذه الدراسة الآلية العملية لتحقيق هذا الرفع ليس عبر مجرد فتح أبواب التوظيف، بل عبر بناء بيئات عمل تضمن للمرأة العربية الأمان النفسي والمؤسسي اللازم لتحقيق أقصى إنتاجيتها.

أهداف الدراسة

الهدف العام:

تسعى هذه الدراسة إلى تأسيس أول نموذج عربي مؤسسي متكامل مبني على ثوابت الهوية الإسلامية والموروث الثقافي العربي الأصيل يُوظف التحول الرقمي آليةً هيكلية لتحقيق التمكين الاقتصادي للمرأة في منظومة المشروعات العربية بمختلف أحجامها، بما يُنشئ معادلة مؤسسية عادلة تصون حقوق المرأة وحقوق المؤسسة في الوقت ذاته دون انتقاص أيٍّ منهما.

الأهداف الخاصة:

أولاً التشخيص:

رصد وتحليل الإخفاقات الهيكلية الموثقة في بيانات العمل العربية التي تُحوّل المرأة من طاقة إنتاجية كامنة إلى موارد بشرية مُهدّرة وقياس كلفة هذا الهدر اقتصادياً على مستوى المؤسسة والاقتصاد الوطني

ثانياً التأصيل:

استخلاص منظومة المتطلبات المؤسسية الضرورية لبيئة العمل العربية المثالية، انطلاقاً من المرجعية الإسلامية والخصوصية الثقافية لمجتمعات الخليج وبلاد الشام لا استيراداً من نماذج لا تعكس هويتنا ولا تفهم طبيعة مجتمعاتنا

ثالثاً الإثبات:

قياس الأثر الفعلي للتحول الرقمي بأدواته المتعددة كالعمل عن بعد والتدريب الإلكتروني وأنظمة المرونة الوظيفية والحلول التقنية للرعاية الأسرية في تحويل بيئة العمل العربية من بيئة طاردة للمرأة إلى بيئة جاذبة وأمنة ومنتجة

رابعاً البناء:

تصميم نموذج عربي أصيل قابل للتطبيق الميداني والاعتماد المؤسسي، يُحدد بدقة حقوق المرأة العاملة وواجباتها، وحقوق المؤسسة وواجباتها في منظومة متوازنة لا تظلم طرفاً على حساب الآخر

خامساً التغيير:

اقتراح خارطة طريق واضحة لاعتماد هذا النموذج معياراً مؤسسياً رسمياً في منظومة المشروعات العربية يُسهم على المدى البعيد في رفع معدلات مشاركة المرأة الاقتصادية، وتعزيز الناتج المحلي الإجمالي للدول العربية، وبناء مجتمعات أكثر عدلاً وازدهاراً

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

كيف يمكن توظيف التحول الرقمي أداةً هيكلية في المشروعات العربية بمختلف أحجامها لبناء نموذج مؤسسي عربي أصيل يُحوّل المرأة من طاقة بشرية مُهدّرة إلى أصل استراتيجي يرفع الإنتاجية المؤسسية ويُحقق التمكين الاقتصادي ضمن منظومة القيم الإسلامية والثقافة العربية؟

التساؤلات الفرعية:

التساؤل الأول تكلفة الإهدار:

ما الكلفة الاقتصادية الفعلية الناجمة عن الإخفاقات الهيكلية في بيئات العمل العربية كغياب سياسات الحماية المهنية وانعدام أنظمة الدعم الأسري على إنتاجية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومعدلات استبقاء الكوادر النسائية فيها؟

التساؤل الثاني التحول الرقمي كحل هيكل:

إلى أي مدى تُسهم أدوات التحول الرقمي كالعمل عن بعد والتدريب الإلكتروني وأنظمة المرونة الوظيفية في تحييد العوائق الثقافية والاجتماعية والأسرية التي تُقيّد مشاركة المرأة العربية في سوق العمل وتُخفّض إنتاجيتها المؤسسية؟

التساؤل الثالث معايير بيئة العمل:

ما المعايير المؤسسية الدنيا الواجب توافرها في بيئة العمل العربية من حيث الحماية المهنية والمرونة الوظيفية والبنية التحتية الداعمة لضمان مشاركة المرأة العربية بكفاءة وكرامة دون تعارض مع قيمها الإسلامية ومسؤولياتها الأسرية؟

التساؤل الرابع بناء النموذج:

ما مكونات النموذج المؤسسي العربي المقترح الذي يُحقق معادلة التوازن بين حقوق المرأة العاملة وحقوق المؤسسة بما يرفع الإنتاجية ويصون الكرامة ويُعزز الولاء المهني في منظومة المشروعات العربية بمختلف أحجامها؟

التساؤل الخامس الأثر والقياس:

ما مؤشرات الأداء الرئيسية القابلة للقياس التي تُثبت أن تطبيق النموذج العربي المقترح يرفع فعلياً معدلات توظيف المرأة واستبقائها وإنتاجيتها في المشروعات العربية ويُسهم في رفع الناتج المحلي الإجمالي على المدى البعيد؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يُحدث تطبيق النموذج العربي المقترح القائم على التحول الرقمي والقيم الإسلامية والخصوصية الثقافية العربية تحولاً هيكلياً في منظومة المشروعات العربية، يُحوّل المرأة من طاقة بشرية مُقيّدة إلى أصل مؤسسي استراتيجي يرفع الإنتاجية ويُحرّك عجلة الاقتصاد الوطني.

الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى الكرامة المؤسسية كمحرك للتوظيف

كلما ضمنت المشروعات العربية للمرأة بيئة عمل تصون كرامتها وتحمي حقوقها المهنية وتُلغي أسباب الخوف الاجتماعي كالتهرش والاختلاط غير المنضبط وساعات العمل غير الملائمة ارتفعت معدلات توظيفها ارتفاعاً ملموساً وتراجعت معدلات تركها للعمل، لأن المرأة ستقبل على العمل حين تثق أن المؤسسة تحفظ لها قيمتها في المجتمع.

الفرضية الثانية الأمان النفسي كمضاعف للإنتاجية

يرتبط الأمان النفسي والمهني للمرأة العربية في بيئة العمل ارتباطاً طردياً مباشراً وقابلاً للقياس بمستوى إنتاجيتها المؤسسية؛ إذ إن المرأة التي لا تخشى على كرامتها ولا تقلق على أطفالها ولا تخاف على مستقبلها الوظيفي تُوجّه طاقتها الكاملة نحو العمل والإبداع والإنتاج.

الفرضية الثالثة التحول الرقمي كحل للمعادلة الأصعب

يُمكن التحول الرقمي المرأة العربية من حل المعادلة التي عجزت عنها النماذج التقليدية وهي الجمع بين الأمومة الكاملة والمسيرة المهنية الكاملة في آن واحد عبر أدوات العمل عن بعد وأنظمة المرونة الوظيفية، مما يُلغي الاختيار القسري بين الأسرة والعمل ويرفع إنتاجيتها في كلا المجالين.

الفرضية الرابعة الولاء المؤسسي كعائد استثماري

تُحقق المشروعات التي تعتمد النموذج العربي المقترح مستويات ولاء مؤسسي استثنائية لدى كوادرها النسائية؛ لأن المرأة حين تجد مكان عمل يحترمها ويحمي قيمها ويدعم أسرتها تمنحه كل طاقتها وإخلاصها وإبداعها، مما يُترجم مباشرةً إلى ارتفاع في أداء المؤسسة وتراجع في تكاليف التوظيف المتكرر.

الفرضية الخامسة النموذج العربي كمحرك للاقتصاد الوطني

يؤدي الاعتماد الواسع للنموذج العربي المقترح في منظومة المشروعات إلى أثر اقتصادي مضاعف على المستوى الكلي: ارتفاع في الناتج المحلي الإجمالي، وتراجع في معدلات البطالة النسائية، وانخفاض في الظواهر الاجتماعية السلبية المرتبطة بغياب بيئات العمل الآمنة مما يجعل تمكين المرأة اقتصادياً ليس قضية اجتماعية فحسب، بل استثماراً وطنياً استراتيجياً بامتياز.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي في السياق العربي

الدراسة الأولى

العساف، منى مدالله حمدان. (2024). "التحول الرقمي في البلديات وتعزيز أهداف التنمية المستدامة". مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، الأردن.

تناولت هذه الدراسة دور التحول الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في البلديات الأردنية، وخلصت إلى أن التحول الرقمي يسهم في تغيير طريقة حياة الناس من خلال إعادة تشكيل العمل والتعليم والحوكمة، كما كشفت أن الأردن حقق خطوات ملموسة في قطاعات التعليم والصحة والطاقة. غير أن الدراسة أغفلت بشكل شبه كامل دور المرأة كعنصر بشري محوري في منظومة التحول الرقمي، واكتفت بالإشارة إلى "المساواة بين الجنسين" كهدف من أهداف التنمية دون تقديم آليات عملية لتحقيقه. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة بوصفها دليلاً على أن التحول الرقمي يُعدّ ركيزة استراتيجية في السياق العربي، مع تجاوز قصورها بتخصيص هذا التحول خدمةً للمرأة العربية العاملة.

الدراسة الثانية

حمزة، عبد العال عبد الودود محمد. (2025). "أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030". مجلة علمية محكمة، المملكة العربية السعودية.

رصدت هذه الدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأدوات الذكاء الاصطناعي وتحسين أداء المشروعات في المملكة العربية السعودية، وأثبتت أن دمج التخطيط الاستراتيجي القائم على البيانات مع حلول الذكاء الاصطناعي يُحسن الكفاءة والفعالية. غير أن الدراسة أشارت إلى أهمية "الموارد البشرية" كأحد عوامل النجاح دون تخصيص أي حيز للمرأة العربية التي تمثل شريحة واسعة من هذه الموارد المؤهلة، كما افتقرت إلى طرق تطوير واضحة وقابلة للتطبيق الفعلي. وتوظف الدراسة الحالية هذه النتائج دليلاً على الحاجة إلى نماذج تفصيلية تأخذ بعين الاعتبار خصوصية المرأة العربية في بيئة العمل الرقمية.

الدراسة الثالثة

جنيد، ليلي محمد صدقي. (2026). "التحول الرقمي في الجامعات السعودية وأثره في تحقيق الاستدامة والميزة التنافسية في ضوء رؤية 2030". المجلة العربية للإدارة، مج 46، ع 3، يونيو 2026

استكشفت هذه الدراسة واقع التحول الرقمي في الجامعات السعودية من خلال تحليل البنية التحتية الرقمية وجاهزية الكوادر التعليمية، وأثبتت أن التحول الرقمي يتجاوز مجرد دمج التكنولوجيا ليشمل إعادة تصميم العمليات الأكاديمية والإدارية بما يتوافق مع رؤية 2030. وأكدت بشكل خاص على أهمية "المحور البشري وبناء القدرات الرقمية" كشرط أساسي لنجاح هذا التحول. وتستمد الدراسة الحالية من هذه النتيجة تحديداً أهمية إسقاطها على واقع المرأة العربية العاملة، إذ تمثل المرأة الطاقة البشرية الأكثر إهداراً في منظومة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وهو ما أغفلته الدراسة كلياً لكونها درست بيئة أكاديمية لا بيئة عمل مؤسسية

ثانياً: الدراسات المتعلقة بتمكين المرأة في السياق العربي والإسلامي

الدراسة الرابعة:

آل درويش، ربا مشافي صبح. (2023). "قضايا المرأة المعاصرة من منظور الفقه الإسلامي". مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، فبراير 2023. وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية، مديرية الشؤون النسائية، الأردن

تناولت هذه الدراسة قضايا المرأة المعاصرة في ضوء الفقه الإسلامي، وأثبتت بالأدلة الشرعية أن الإسلام لم يضع عائقاً أمام عمل المرأة بل دعمه وحثّ عليه، مستشهداً بنماذج تاريخية إسلامية في مقدماتها السيدة خديجة رضي الله عنها بوصفها أولى رائدات الأعمال في تاريخ الإنسانية. وتقدم هذه الدراسة خدمة جوهرية للدراسة الحالية إذ تثبت أن العائق الحقيقي أمام المرأة العربية العاملة ليس دينياً بل هو عائق بيئي ومؤسسي وهو بالضبط ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته ببناء نموذج عربي يُزيل هذا العائق عبر أدوات التحول الرقمي.

الدراسة الخامسة:

طاهر، هالة محمد إمام محمد. (2023). "معوقات تمكين المرأة بالمملكة العربية السعودية"، نوفمبر ResearchGate. 2023

رصدت هذه الدراسة معوقات تمكين المرأة في المملكة العربية السعودية من زوايا متعددة شملت الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وأشارت إلى ظاهري التحرش وعدم الاستقرار الوظيفي كمعوقات حقيقية تحول دون مشاركة المرأة الفاعلة في سوق العمل. غير أن الدراسة وقعت في إشكالية التشتت البحثي إذ تناولت مشكلات متعددة كالميراث والزواج والمشاركة السياسية دون التعمق في حلول عملية لأيٍّ منها. وتتجاوز الدراسة الحالية هذا القصور بالتركيز على معوقات بيئة العمل تحديداً وتقديم نموذج رقمي متكامل وقابل للتطبيق الفوري كحل هيكلي موثّق.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي

الدراسة السادسة

قطب، ياسر سيد عبد السلام. (2024). "دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز ريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية على الشركات الناشئة في الوطن العربي". المجلة الدولية للأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية IJAHSS47، مج 47.

أجرت هذه الدراسة تحليلاً ميدانياً على 100 شركة ناشئة وصغيرة ومتوسطة في عدة دول عربية شملت قطر والإمارات والسعودية ومصر، وأثبتت أن الحوكمة الإلكترونية تسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة الإدارية وتعزيز الابتكار، وأن الشركات التي تبنت هذه الأنظمة شهدت زيادة ملحوظة في حصتها السوقية وقدرتها التنافسية. وأكدت بشكل خاص على أهمية "المحور البشري وبناء القدرات الرقمية" كركيزة أساسية لنجاح التحول الرقمي — إلا أنها بقيت محايدة جنسياً ولم تُخصّص هذا المحور للمرأة العربية التي تمثل الطاقة الإنتاجية الأكثر إهداراً في هذا القطاع. وتنتقل الدراسة الحالية من حيث توقفت هذه الدراسة، بإثبات أن تفعيل المحور البشري الأنثوي عبر التحول الرقمي هو المدخل الأمثل لرفع أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة العربية.

الفجوة البحثية ما تقدمه هذه الدراسة

تكشف مراجعة الدراسات السابقة عن فجوة بحثية واضحة ومزدوجة في الأدبيات العربية، تمتد عبر محورين متميزين لكنهما متشابكان في جوهرهما.

فمن جهة، اكتفت الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتناول هذه المشروعات بوصفها كياناً اقتصادياً محايداً، عاجزة عن رؤية ما يكمن خلف الأرقام من طاقة بشرية هائلة مُهدّرة هي طاقة المرأة العربية التي تغيب عن هذا القطاع لا لقصور في كفاءتها أو محدودية في طموحها، بل بسبب إخفاقات هيكلية موثقة في بيئة العمل تتراوح بين غياب سياسات الحماية المهنية وانعدام أنظمة الدعم الأسري وساعات الدوام غير الملائمة.

وقد أفضى هذا القصور البحثي إلى نماذج رقمية طُبِّقت في البيئة العربية دون أن تأخذ بعين الاعتبار أن استثمار التحول الرقمي في تفعيل مشاركة المرأة هو المدخل الأمثل لرفع إنتاجية هذا القطاع وتعزيز تنافسيته.

ومن جهة أخرى، سقطت الدراسات المتعلقة بتمكين المرأة في إشكالية مقابلة إذ تناولت المشكلة من منظور اجتماعي أو قانوني أو ديني، ووصفت العوائق بدقة دون أن تربطها بحلول هيكلية عملية وقابلة للتطبيق الفوري.

فطلت هذه الدراسات حبيسة التشخيص عاجزة عن الانتقال إلى العلاج، ولم تُوظف أدوات التحول الرقمي كالعامل عن بُعد والتدريب الإلكتروني وأنظمة المرونة الوظيفية بوصفها آلية هيكلية قادرة على تحييد العوائق الثقافية والاجتماعية والأسرية التي تُقيّد مشاركة المرأة العربية في سوق العمل دون المساس بهويتها أو قيمها.

وهنا تحديداً تقع المساهمة الجوهرية لهذه الدراسة إذ تأتي لتسدّ هاتين الفجوتين معاً في آنٍ واحد، ببناء نموذج عربي أصيل يُوظف التحول الرقمي آليةً هيكلية لتحويل المرأة العربية من طاقة مُهدّرة إلى أصل مؤسسي استراتيجي في منظومة المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

نموذج لا ينطلق من نماذج مستوردة لا تعكس واقعنا ولا تفهم خصوصيتنا، بل يُبنى من الداخل من فهم عميق للقيم الإسلامية وطبيعة الأسرة العربية ومتطلبات الخصوصية والكرامة ليُثبت أن التمكين الاقتصادي للمرأة العربية ليس تنازلاً عن الهوية، بل استثمار في أئمن ما تمتلكه المجتمعات العربية من طاقات بشرية كامنة لم تُستثمر بعد.

المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: نظرية التمكين البشري

Amartya Sen (1999)

يُعدّ الاقتصادي الحائز على جائزة نوبل أمارتيا سن من أبرز المنظرين في مجال التمكين البشري، إذ طوّر ما يُعرف بـ"نظرية القدرات" التي ترى أن التنمية الحقيقية لا تُقاس بالدخل أو المساواة الشكلية، بل بمدى امتلاك الإنسان للقدرات والفرص التي تُمكنه من اختيار نمط حياة يُحقق فيه إمكاناته الكاملة.

وتنطلق هذه الدراسة من هذه النظرية تحديداً لأنها تُجيب على السؤال الجوهرى الذي تطرحه: المرأة العربية لا تحتاج إلى مساواة مجردة بالرجل بل تحتاج إلى بيئة عمل توفر لها القدرات والظروف المناسبة لتحقيق إمكاناتها كإنسانة ذات خصوصية وهوية ومسؤوليات. فحين تتوفر هذه البيئة تتحول المرأة العربية من طاقة مُقيّدة إلى أصل إنتاجي لا حدود له.

ثانياً: نظرية التحول الرقمي

Digital Transformation Theory

تُؤسّس نظرية التحول الرقمي، كما صاغها كلٌّ من:

Westerman , Bonnet , McAfee (2014)

على مبدأ مفاده أن التقنية الرقمية ليست مجرد أداة تشغيلية، بل هي محرّك هيكلي يُعيد تصميم العمليات المؤسسية ويُزيل العوائق التقليدية التي تحول دون مشاركة فئات بشرية واسعة في سوق العمل.

وتوظّف هذه الدراسة هذه النظرية لإثبات أن التحول الرقمي بأدواته كالعمل عن بعد والتدريب الإلكتروني وأنظمة المرونة الوظيفية يمثّل الآلية العملية الأمثل لإزالة العوائق الهيكلية التي تحول دون مشاركة المرأة العربية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، دون الحاجة إلى تغيير القيم الثقافية أو تجاوز الخصوصية الاجتماعية للمجتمعات العربية.

ثالثاً: نظرية الملائمة الثقافية

Cultural Fit Theory

أكدت نظرية الملائمة الثقافية التي طورها :
Hofstede (1980)

ثم طوّرها لاحقاً باحثون في إدارة التنوع، أن أي نموذج تنموي أو مؤسسي لا يراعي السياق الثقافي والقيمي للمجتمع المحلي يُحكم على نفسه بالفشل حتى لو أثبت نجاحه في بيئات أخرى. فالنماذج الغربية لتمكين المرأة رغم جدواها في سياقاتها لا تصلح معياراً مباشراً للتطبيق في المجتمعات العربية التي تتميز بمنظومة قيمية وأسرية واجتماعية مختلفة.

وتنطلق هذه الدراسة من هذه النظرية لتؤكد أن النموذج العربي المقترح يجب أن يُبنى من الداخل لا من الخارج أي أن ينطلق من فهم عميق للخصوصية الثقافية والقيم الإسلامية للمجتمعات العربية في بلاد الشام ودول الخليج، لا أن يكون استيراداً لنماذج لا تعكس هويتنا ولا تفهم طبيعة مجتمعاتنا.

رابعاً: التكامل بين النظريات الثلاث

لا تعمل هذه النظريات الثلاث بمعزل عن بعضها في هذه الدراسة، بل تتكامل لتُشكّل إطاراً نظرياً متماسكاً يقول

المرأة العربية تمتلك طاقة إنتاجية لا حدود لها ← التحول الرقمي هو الأداة لتحرير هذه الطاقة ← لكن هذا التحرير لا ينجح إلا إذا بُني على أساس يحترم هويتها وقيمتها وخصوصيتها

وهذا التكامل هو ما يجعل النموذج العربي المقترح في هذه الدراسة فريداً من نوعه — لأنه لا يتعامل مع المرأة العربية كنسخة منقوصة من المرأة الغربية، بل كإنسانة كاملة تحتاج إلى ظروف مناسبة لطبيعتها وهويتها وقيمتها حتى تُحقق أقصى إمكاناتها.

منهجية الدراسة و طرق البحث

تنتهج هذه الدراسة مساراً بحثياً متكاملًا يجمع بين الاستكشاف النظري والتحقق الميداني، انطلاقاً من إدراك عميق بأن ظاهرة التحول الرقمي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة لا يمكن فهمها أو قياسها بمعزل عن السياق الثقافي والاجتماعي الذي تنشأ فيه.

وتتبع الحاجة إلى هذا المنهج من طبيعة الإشكالية البحثية ذاتها، التي تقع عند تقاطع ثلاثة مستويات متداخلة:

ا- مستوى التمكين الاقتصادي للمرأة،

ب- مستوى جاهزية المشروعات للتحول الرقمي،

ت- مستوى الخصوصية الثقافية للمجتمعات العربية القائمة على منظومة القيم الإسلامية والموروث الاجتماعي الأصيل.

وتسعى هذه الدراسة إلى تجاوز النماذج الغربية الجاهزة التي كثيراً ما تُستعار وتُطبّق في البيئة العربية دون مراعاة لخصوصياتها، إذ تنطلق من قناعة راسخة بأن المرأة العربية لا تحتاج إلى نماذج مستوردة تُلزمها بالتخلي عن هويتها أو مسؤولياتها الأسرية، بل تحتاج إلى نموذج يُوظف الأدوات الرقمية كالعامل عن بُعد والتدريب الإلكتروني والتجارة الرقمية بوصفها جسراً نحو الاندماج الاقتصادي الكامل ضمن بيئة آمنة وملائمة.

وعليه، فإن الغاية القصوى من هذا البحث ليست الوصف أو التحليل فحسب، بل بناء نموذج عربي أصيل قابل للتطبيق الفعلي، يمكن توظيفه من قبل صانعي القرار وأصحاب المشروعات والمؤسسات الداعمة لريادة الأعمال النسائية في منطقة الخليج العربي والشرق العربي على حدٍ سواء.

وإدراكاً لهذا التعقيد المنهجي، لم يكن بالإمكان الاكتفاء بمنهج بحثي أحادي البُعد سواء أكان كميّاً صرفاً يختزل تجربة المرأة العربية في أرقام وإحصاءات، أم نوعياً محضاً يعجز عن تقديم نتائج قابلة للتعميم والتطبيق المؤسسي الواسع.

ذلك أن الظاهرة المدروسة تحمل في طياتها أبعاداً إنسانية وثقافية واقتصادية متشابكة، تستدعي منهجاً بحثياً مرناً وشاملاً يُنصف هذا التعدد ويعكسه بأمانة.

ومن هنا جاء اختيار المنهج المختلط منهجاً جوهرياً لا ترفاً بحثياً إذ يُتيح للباحثة قراءة الواقع من زاويتين متكاملتين:

ا- زاوية الأرقام التي تُثبت وتُقَيَس.

ب- وزاوية التجارب الإنسانية التي تُفسّر وتُعمّق.

وبهذا التكامل المنهجي تستطيع الدراسة أن تُقدّم نتائج تتسم في آنٍ واحد بالدقة العلمية والأصالة الثقافية وهو ما يجعلها مرجعاً موثقاً لصانعي القرار وأصحاب المشروعات الساعين إلى نماذج عمل فاعلة ومستدامة في البيئة العربية.

المنهج المستخدم

تعتمد الدراسة على المنهج المختلط الذي يجمع بين:

الأسلوب الكمي: لقياس مستوى تبني التحول الرقمي وأثره على التمكين الاقتصادي للمرأة من خلال تحليل بيانات الاستبيان إحصائياً.

الأسلوب النوعي: لاستيعاب التجارب الفعلية للمرأة العربية وفهم العوامل الثقافية والاجتماعية المؤثرة في قراراتها المهنية، مما يُعمق فهم النتائج الكمية ويمنح النموذج المقترح أصالته الثقافية.

ثالثاً: خطة البحث وخطوات التنفيذ

تسير الدراسة وفق الخطوات التالية:

- ا- مراجعة الأدبيات و الدراسات السابقة و تحديد الفجوة البحثية
- ب- بناء الإطار النظري القائم على نظرية القدرات و نظرية التحول الرقمي و نظرية الملائمة الثقافية
- ت- تصميم أداة الاستبيان و تحكيمها من قبل المختصين
- ث- توزيع الاستبيان على عينة من النساء العربيات العاملات في المشروعات الصغيرة و المتوسطة
- ج- تحليل البيانات باستخدام برنامج (س س ب س) و اختبار الفرضيات

مجتمع و عينة الدراسة

انطلقت الدراسة في تحديد مجتمعها وعينتها من مبدأ منهجي راسخ مفاده أن دقة النموذج المقترح وقابليته للتطبيق الفعلي تتوقفان بشكل مباشر على مدى تمثيل العينة للتنوع الحقيقي في واقع المرأة العربية العاملة.

ولهذا لم يُحدّد مجتمع الدراسة بناءً على مستوى تعليمي بعينه أو قطاع مهني محدد، بل يشمل جميع النساء العربيات العاملات اللواتي تجاوزن الثامنة عشرة من العمر، مع تركيز خاص على العاملات في المشروعات الصغيرة والمتوسطة وذلك لأن هذا الشمول الواسع هو وحده الكفيل بإنتاج نموذج يعكس التنوع الحقيقي لا نموذج يصف فئة منتقاة لا تمثل إلا نفسها.

وستعتمد الدراسة في بناء عينتها على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، الذي يكفل توزيعاً متوازناً يُنصف مختلف الفئات المهنية والعمرية والجغرافية داخل مجتمع الدراسة.

وسيوّزّع الاستبيان على أعداد واسعة من النساء العربيات العاملات في دول الخليج العربي والمشرق العربي معاً، وذلك لاعتبار منهجي جوهري هو أن النموذج العربي المقترح لن يكتسب مصداقيته العلمية إلا إذا اختُبر في بيئتين ثقافيتين متميزتين داخل المنظومة العربية، تختلفان في وتيرة التحول الرقمي ومستوى الدعم المؤسسي لريادة الأعمال النسائية، لكنهما تتشاركان المرجعية الإسلامية والموروث الثقافي العربي الأصيل الذي يُشكّل العمود الفقري لهذا النموذج.

وبهذا الاختيار المنهجي المدروس تضمن الدراسة أن تكون نتائجها انعكاساً أميناً للواقع العربي بتنوعه وثرثرائه، لا اختزالاً له في سياق واحد أو بيئة واحدة.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات، وجاء هذا الاختيار مدروساً لا اعتباطياً إذ يُتيح الاستبيان الوصول إلى أعداد واسعة من النساء العربيات العاملات الموزعات جغرافياً عبر دول الخليج والمشرق العربي، في ظل تعذر الوصول الميداني المباشر إلى هذه المجتمعات المتنوعة.

فضلاً عن ذلك، يوفر الاستبيان للمشاركات هامشاً من الخصوصية والأمان النفسي عند الإجابة عن أسئلة تمس واقعهن المهني وتجاربهن الشخصية في بيئة العمل — وهو شرط جوهري في السياق الثقافي العربي الذي تعمل فيه هذه الدراسة.

وقد صُمم الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتوزّع على خمسة محاور رئيسية:

يتضمن المحور الأول البيانات الديموغرافية من حيث العمر والمستوى التعليمي وطبيعة النشاط التجاري وحجم المشروع والدولة، إضافةً إلى تحديد ما إذا كانت المرأة هي المعيل الرئيسي للأسرة ومدى المسؤوليات الأسرية الملقاة على عاتقها.

ويقاس المحور الثاني واقع التحول الرقمي ومستوى تبني الأدوات الرقمية في المشروع كالعمل عن بعد والتدريب الإلكتروني والتجارة الرقمية، ومدى ملائمة هذه الأدوات لطبيعة عملها ومسؤولياتها.

ويرصد المحور الثالث مؤشرات التمكين الاقتصادي للمرأة من حيث الدخل والاستقلالية المهنية والقدرة على الاستمرار في سوق العمل، ومدى رضاها عن طبيعة عملها وساعاته.

ويستكشف المحور الرابع واقع بيئة العمل من حيث مدى ملاءمتها للمرأة العربية، وما إذا كانت تضمن لها الخصوصية والكرامة وتوفر الحماية من التحرش، وما إذا كانت ساعات العمل وظروفه تتوافق مع مسؤولياتها الأسرية.

ويقاس المحور الخامس أثر العوامل الثقافية والاجتماعية على قرارات المرأة المهنية وقبولها للتحول الرقمي، ومدى إسهام هذا التحول في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة.

أساليب التحليل الإحصائي

تعتمد الدراسة على جملة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المجمعة، وذلك باستخدام برنامج (س س ب س) وتشمل:

أولاً: الإحصاء الوصفي

يُستخدم لوصف خصائص عينة الدراسة وتوزيعها الديموغرافي، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، مما يتيح رسم صورة واضحة عن واقع المبحوثات.

ثانياً: اختبار الصدق والثبات

(Cronbach's Alpha)

يوظف معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الاستبيان واتساقها الداخلي.

ثالثاً: تحليل الارتباط

(Pearson Correlation)

معامل ارتباط بيرسون يُستخدم لقياس طبيعة العلاقة واتجاهها بين متغيرات الدراسة الرئيسية.

رابعاً: تحليل الانحدار المتعدد

يُوظف لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد حجم تأثير التحول الرقمي والعوامل الثقافية على التمكين الاقتصادي للمرأة.

خامساً: التحليل العاملي التوكيدي

يُستخدم للتحقق من صلاحية النموذج المقترح وقدرته على تمثيل العلاقات بين المتغيرات بصورة متسقة.

محددات الدراسة

تلتزم هذه الدراسة بجملة من المحددات التي ترسم حدودها وتضبط نطاقها:

أولاً: المحدد الجغرافي

تقتصر الدراسة على المرأة العربية العاملة في دول الخليج العربي والمشرق العربي، وتشمل: المملكة العربية السعودية، والإمارات العربية المتحدة، والكويت، والبحرين، وقطر، وعمان، والأردن، ولبنان، وسوريا، وفلسطين، واليمن.

ثانياً: المحدد البشري

تستهدف الدراسة النساء العربيات العاملات في قطاع الأعمال ممن تجاوزت أعمارهن الثامنة عشرة، مع تركيز خاص على العاملات في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمختلف المجالات.

ثالثاً: المحدد الزمني

تُجرى الدراسة خلال عام 2026 وتعكس النتائج واقع التحول الرقمي ومستوى التمكين الاقتصادي للمرأة العربية في هذه المرحلة تحديداً.

رابعاً: المحدد الموضوعي

تقتصر الدراسة على بُعدين رئيسيين: التحول الرقمي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والتمكين الاقتصادي للمرأة، دون التطرق إلى أبعاد التمكين الأخرى كالتمكين السياسي أو الاجتماعي.

قائمة المراجع

أولاً: الدراسات والأبحاث العربية

1. مجلة .العساسة، منى مدالله حمدان. (2024). التحول الرقمي في البلديات وتعزيز أهداف التنمية المستدامة. <https://doi.org/10.53796/hnsj54/21>. العلوم الإنسانية والطبيعية، مج5، ع4، ص ص 322-334
2. حمزة، عبد العال عبد الودود محمد. (2025). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات باستخدام مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، أدوات الذكاء الاصطناعي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 <https://doi.org/10.53796/hnsj612/8>. مج6، ع12، ص ص 90-107
3. جنيد، ليلي محمد صدقي. (2026). التحول الرقمي في الجامعات السعودية وأثره في تحقيق الاستدامة والميزة DOI: المجلة العربية للإدارة، مج46، ع3، ص ص 231-250. التنافسية في ضوء رؤية 2030 10.21608/aja.2026.453780.2010
4. مجلة العلوم .آل درويش، ربا مشافي صبح. (2023). قضايا المرأة المعاصرة من منظور الفقه الإسلامي <https://doi.org/10.53796/hnsj4284>. الإنسانية والطبيعية، مج4، ع2، ص ص 870-886
5. المجلة الدولية .طاهر، هالة محمد إمام محمد. (2023). معوقات تمكين المرأة بالمملكة العربية السعودية. E-ISSN: 2755-3418 للبحوث العلمية، مج2، ع8، 293 صفحة
6. قطب، ياسر سيد عبد السلام. (2024). دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز ريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة المجلة الدولية للآداب والعلوم الإنسانية .والمتموسطة: دراسة تطبيقية على الشركات الناشئة في الوطن العربي ، مج47، ع1، ص ص 179-199 (IAHSS) والاجتماعية

ثانياً: المراجع النظرية

7. Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford University Press.
8. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
9. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications.

**Towards an Arab Model for Adopting Digital
Transformation in Small and Medium Enterprises
(SMEs) to Achieve Women's Economic Empowerment**

Prepared by:

Esraa Qusai Darwazeh

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarrad

Academic Year:

2026