

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

دور تمكين المرأة القيادية في تعزيز الابتكار الإداري في منظمات الأعمال

السعودية: دراسة تطبيقية على المؤسسات المتوسطة والكبيرة

إعداد الطالب/

مسعد سالم القحطاني

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1447 - 2025



إهداء

إلى من منحوني الحب والدعم بلا حدود... إلى من كانوا إلى السند والقُدوة...

إلى والدي العزيز، رمز القوة والإصرار، الذي علّمني أن الطريق إلى النجاح لا يُعبّد إلا بالصبر والمثابرة- وأن الجدّ لا يضيع أجره أبداً.

وإلى والدتي الحبيبة، نبع العطاء الدائم، القلب الذي لا يعرف إلا الدعاء، والحنان الذي رافقني في كل مراحل حياتي، فكانت نوري في دروب العلم والعمل.

إلى إخوتي وأخواتي الذين شاركوني كل لحظة تعب وفرح، لذين شاركوني لحظات السعي والإنجاز.

إلى كل من آمن بي وساندني ووقف إلى جوارِي في مسيرتي العلمية،

أهدي ثمرة جهدي هذه، عربون وفاء وتقدير،

راجياً أن يكون لبنّة نافعة في صرح العلم وخدمة الوطن.



أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي
عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تمكين المرأة القيادية بأبعاده الأربعة (التمكين الإداري، التمكين المهني، التمكين المعرفي، وتمكين صنع القرار) على مستوى الابتكار الإداري في منظمات الأعمال السعودية، وبشكل خاص في المؤسسات المتوسطة والكبيرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم توزيع (200) استبانة على القيادات النسائية المستهدفة، واستُرد منها (176) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (88%).

وأظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد تمكين المرأة مجتمعة على الابتكار الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.786$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.618$)، مما يشير إلى أن التمكين القيادي يفسّر 61.8% من التباين في الابتكار الإداري. كما أثبتت الفرضيات الفرعية الأربع وجود أثر دال لكل بعد من أبعاد التمكين على الابتكار، وكان التمكين المعرفي الأكثر تأثيرًا، يليه التمكين المهني ثم الإداري، في حين سجل تمكين صنع القرار أقل أثر نسبي مع بقائه دالًا إحصائيًا.

و أوصت الدراسة بعدد من التوصيات الهادفة إلى تعزيز حضور المرأة القيادية وتمكينها من لعب دور أكبر في تعزيز الابتكار الإداري.

الكلمات المفتاحية: تمكين المرأة القيادية، التمكين الإداري، التمكين المهني، التمكين المعرفي، تمكين صنع القرار، الابتكار الإداري، منظمات الأعمال السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
3.....	2.1 أهمية الدراسة:
5.....	3.1 أهداف الدراسة:
6.....	4.1 تساؤلات الدراسة:
6.....	5.1 فروض الدراسة:
7.....	6.1 الدراسات السابقة:
21.....	7.1 الفجوة البحثية:
23.....	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
25.....	9.1 المنهجية وطرق البحث:
26.....	10.1 مصادر جمع البيانات:
26.....	11.1 مجتمع الدراسة:

26.....	12.1 عينة الدراسة.....
27.....	13.1 أدوات الدراسة:.....
28.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
28.....	15.1 حدود الدراسة:.....
30.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
30.....	المبحث الأول: تمكين المرأة القيادية.....
30.....	1.1.2 التمهيد.....
31.....	2.1.2 مفهوم تمكين المرأة القيادية.....
32.....	3.1.2 أهمية تمكين المرأة القيادية.....
34.....	4.1.2 أبعاد تمكين المرأة القيادية.....
36.....	5.1.2 العوامل المؤسسية المؤثرة في تمكين المرأة القيادية.....
39.....	المبحث الثاني: الابتكار الإداري.....
39.....	1.2.2 مقدمة.....
39.....	2.2.2 مفهوم الابتكار الإداري.....
40.....	3.2.2 أنواع الابتكار الإداري.....
42.....	4.2.2 العوامل المؤثرة في الابتكار الإداري.....
45.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
45.....	1.3 المقدمة.....
45.....	2.3 منهج الدراسة.....
45.....	3.3 مجتمع الدراسة.....

4.3 عينة الدراسة.....	46
5.3 أداة الدراسة.....	46
6.3 صدق الأداة (Validity).....	47
7.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (تمكين المرأة القيادية).....	48
8.3 ثبات الأداة (Reliability) باستخدام معامل كرونباخ ألفا.....	49
9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.....	50
الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها.....	52
1.4 التمهيد.....	52
2.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....	52
3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (تمكين المرأة القيادية).....	54
4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع: الابتكار الإداري.....	58
5.4 اختبار فرضيات الدراسة.....	60
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....	65
1.5 تمهيد.....	65
2.5 النتائج الوصفية.....	65
3.5 التوصيات.....	68
Abstract.....	71
قائمة المراجع.....	72
المراجع باللغة العربية.....	72
المراجع باللغة الإنجليزية.....	76

78.....الملاحق

79.....استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
48	الجدول (1): مصفوفة الارتباط بين أبعاد تمكين المرأة القيادية	1.
49	الجدول (2): ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا	2.
52	الجدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية (ن=176)	3.
54	الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التمكين الإداري (ن=176)	4.
55	الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التمكين المهني	5.
56	الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التمكين المعرفي	6.
57	الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تمكين صنع القرار	7.
58	الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الابتكار الإداري (ن=176)	8.
61	الجدول (9): نتائج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تمكين المرأة القيادية على الابتكار الإداري	9.
62	الجدول (10): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين الإداري على الابتكار الإداري	10.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
63	الجدول (11): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين المهني على الابتكار الإداري	11.
64	الجدول (12): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين المعرفي على الابتكار الإداري	12.
65	الجدول (13): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر تمكين صنع القرار على الابتكار الإداري	13.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات اجتماعية واقتصادية واسعة دفعت إلى إعادة النظر في دور المرأة داخل المنظمات، وبرزت في هذا السياق قضايا تمكين المرأة بوصفها أحد مرتكزات التنمية المستدامة ومؤشرات التقدم المؤسسي والمجتمعي، ويُعد تمكين المرأة في مواقع القيادة توجّهًا عالميًا يستند إلى مبادئ العدالة، وتكافؤ الفرص، والاستفادة من جميع الطاقات البشرية داخل المجتمع. (خالد، 2023).

و ازدادت الدعوات إلى تعزيز دور المرأة في مواقع اتخاذ القرار، بوصفه مسارًا ضروريًا لتحقيق التنمية الشاملة. وقد أوضحت الأدبيات أن التمكين يسهم في رفع مستوى المشاركة السياسية والتنظيمية والاجتماعية للمرأة، وهو ما تناولته عدة دراسات عربية ركزت على أهمية بناء قدراتها وتزويدها بالمهارات والمعرفة التي تؤهلها للقيام بدور فعال في قيادة المؤسسات، كما أكدت دراسات أخرى أن تمكين المرأة لا يقتصر على الجوانب القانونية أو الاجتماعية فحسب، بل يشمل بيئة العمل التنظيمية التي تمنح المرأة الفرص والمسؤوليات والصلاحيات التي تعكس موقعها القيادي (إيرين، 2024).

و يبرز حضور المرأة بشكل متزايد في المناصب القيادية، مدفوعًا بالتغيرات الاستراتيجية التي تنفذها دول المنطقة في إطار تعزيز مشاركة المرأة في التنمية، وتشير الأدبيات إلى أن المرأة الخليجية على الرغم من التطور المتسارع لا تزال تواجه بعض القيود التنظيمية والإدارية التي تحدّ من ممارستها الكاملة لدورها القيادي، مما يستدعي دراسات معمقة حول واقع التمكين المؤسسي في هذا السياق. وقد أوضحت أحد الدراسات أن مشاركة المرأة في المواقع العليا تتطلب بيئة تنظيمية قادرة على تجاوز السقف الزجاجي والعقبات غير المرئية التي تحول دون وصول المرأة إلى مستوى صنع القرار (العنزي والعسكر، 2025).

وتُعد المملكة العربية السعودية نموذجًا بارزًا في التحولات المتعلقة بتمكين المرأة، خصوصًا مع إطلاق رؤية المملكة 2030 التي جعلت مشاركة المرأة الاقتصادية والقيادية هدفًا استراتيجيًا. وقد أظهرت الأدبيات أن حجم مشاركة المرأة السعودية في المناصب القيادية ازداد بشكل ملحوظ خلال السنوات

الأخيرة، وأن المؤسسات السعودية سواء الحكومية أو الخاصة بدأت تتجه نحو استثمار القدرات النسائية في القيادة والإدارة. ومع ذلك، تشير بعض الدراسات إلى أن التمكين ما زال متفاوتًا بين المؤسسات، وأن تفعيل دور المرأة يحتاج إلى مراجعة مستمرة واستراتيجيات دعم أكثر وضوحًا وفاعلية (لفايز، 2024).

و برز مفهوم التمكين القيادي بوصفه أحد متغيرات البحث الأساسية التي تستحق الدراسة. فالتمكين الإداري يمنح المرأة القدرة على اتخاذ القرارات اليومية، بينما يعزز التمكين المهني فرص تطوير مهاراتها وإكسابها الخبرات التي تحتاجها في مواقع القيادة. كما يتيح التمكين المعرفي للمرأة الحصول على المعلومات التنظيمية اللازمة لاتخاذ القرار، ويضمن تمكين صنع القرار مشاركتها في اللجان العليا والسياسات العامة. وقد أكدت إحدى الدراسات الميدانية أن تعزيز التمكين بمختلف أبعاده يسهم في رفع مستوى السلوك الاستباقي والقيادة الفاعلة للمرأة (الشماسي وآخرون، 2024).

و يُعد الابتكار الإداري عنصرًا محوريًا في بقاء المؤسسات وتطورها في ظل بيئات الأعمال المتغيرة. ويشير مفهوم الابتكار الإداري إلى تطوير الأساليب التنظيمية، وتحسين العمليات، واعتماد تقنيات جديدة تسهم في رفع كفاءة الأداء. وقد أبرزت الدراسات أن الابتكار الإداري ليس مجرد عملية تقنية بل هو نتاج بيئة تنظيمية تشجع المبادرة، وتدعم المرونة، وتوفر للقيادات المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة. كما أوضحت الأدبيات أن المنظمات التي تتبنى الابتكار الإداري تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات المستقبلية، والمحافظة على ميزتها التنافسية (الهرمودي، 2024).

ومع التسارع الكبير في التحول الرقمي داخل المملكة، برزت الحاجة إلى فهم المزيد حول كيفية تأثير التمكين القيادي للمرأة على الابتكار الإداري في المؤسسات السعودية، وخاصة في المؤسسات المتوسطة والكبيرة التي تعتمد على أنظمة عمل أكثر تعقيدًا وهياكل تنظيمية متعددة المستويات. ومشكلة الدراسة

على الرغم من التقدم الملحوظ الذي شهده تمكين المرأة القيادية في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة، وما أظهرته الأدبيات من توسع المؤسسات في دعم مشاركة المرأة في المواقع الإدارية، إلا أن العديد من الدراسات أشارت إلى استمرار وجود فجوة بين الأطر التنظيمية المعلنة وممارسات التمكين الفعلية داخل مؤسسات الأعمال، فقد بينت دراسة الشماسي وآخرين (2024) أن مستويات التمكين

النفسي والإداري لا تزال متفاوتة بين المؤسسات الحكومية والخاصة، وأن عدداً من النساء القيادات يواجهن صعوبات في ممارسة الأدوار القيادية بصورة كاملة. كما أوضحت دراسة لفايز (2024) أن التحول الرقمي والدعم المؤسسي لم يصل بعد إلى المستوى الذي يضمن مشاركة فاعلة للقيادات النسائية في رسم السياسات واتخاذ القرارات، وتشير دراسة بوبريمة وحجام (2023) إلى وجود معوقات سوسيو-تنظيمية تحدّ من ممارسة التمكين الإداري بصورة متوازنة داخل المؤسسات العربية، مما يعكس الحاجة إلى بحوث إضافية تكشف العوامل المؤثرة في قدرة المرأة على توظيف صلاحياتها القيادية.

و تؤكد الأدبيات أن الابتكار الإداري يمثل أحد المداخل الأساسية لرفع كفاءة المؤسسات وتحسين قدرتها على المنافسة، إلا أن مستوى توظيف الابتكار يرتبط بدرجة كبيرة بقدرات القيادات الإدارية ومدى تمكينهم داخل البيئة التنظيمية، فقد كشفت دراسة شاهين وآخرين (2024) أن مستوى الابتكار الإداري في العديد من المنظمات العربية ما زال متوسطاً، ويرتبط محدوديته بضعف المشاركة الفعلية للقيادات في عمليات اتخاذ القرار، كما أظهرت دراسة الهرمودي (2024) أن الابتكار يحتاج إلى بيئة قيادية داعمة تتيح حرية المبادرة وتوفر المعلومات التنظيمية وتسمح بتجريب أساليب جديدة في العمل. وفي ضوء ما سبق، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين تمكين المرأة القيادية بوصفه أحد المتغيرات القيادية الصاعدة في السعودية—وبين الابتكار الإداري داخل المؤسسات المتوسطة والكبيرة، للوقوف على مدى تأثير التمكين في تعزيز الابتكار داخل بيئات العمل السعودية.

وانطلاقاً من ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيس التالي: ما أثر تمكين المرأة القيادية بأبعاده المختلفة على الابتكار الإداري في منظمات الأعمال السعودية (المؤسسات المتوسطة والكبيرة)؟

2.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- ✓ تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الحديثة المتعلقة بتمكين المرأة القيادية وربطه بمفهوم الابتكار الإداري في سياق منظمات الأعمال السعودية، وهو مجال ما يزال بحاجة إلى مزيد من البحث.
- ✓ تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يدمج بين أبعاد التمكين القيادي الأربعة (الإداري، المهني، المعرفي، وصنع القرار) وبين مخرجات الابتكار الإداري، مما يعزز الفهم العلمي للعلاقات التفاعلية بين المتغيرين.
- ✓ تكشف الدراسة عن الفجوات المعرفية في الأبحاث السابقة وتوضح كيفية تأثير تمكين المرأة القيادية على الابتكار الإداري في المؤسسات المتوسطة والكبيرة، مما يفتح المجال لدراسات مستقبلية أكثر عمقاً.
- ✓ تساعد الدراسة الباحثين في تبني نماذج تحليلية جديدة لدراسة دور القيادات النسائية في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز قدرات الابتكار داخل المؤسسات العربية.
- ✓ تضيف الدراسة بعداً نوعياً للبحوث الإدارية من خلال تركيزها على قطاع الأعمال السعودي وسياقه الثقافي والتنظيمي الخاص، الأمر الذي يزيد من القيمة العلمية لنتائج الدراسة.

الأهمية التطبيقية:

- ✓ تزود صناع القرار في المؤسسات السعودية بمؤشرات واضحة حول كيفية توظيف تمكين المرأة القيادية كأداة فعّالة لتعزيز الابتكار الإداري ورفع جودة الأداء التنظيمي.
- ✓ تساعد نتائج الدراسة في تصميم سياسات وإجراءات داخل المؤسسات المتوسطة والكبيرة تدعم التمكين الحقيقي للقيادات النسائية بما ينعكس على تطوير بيئة عمل مبتكرة.
- ✓ تقدم الدراسة دلائل عملية للمؤسسات حول أثر الاستثمار في التمكين المهني والمعرفي للنساء على تحسين عمليات اتخاذ القرار وزيادة المبادرات الابتكارية.
- ✓ توجه مديري الموارد البشرية نحو تبني برامج تدريب وتمكين قيادية تستهدف تطوير مهارات النساء في المناصب الإدارية بما يدعم تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

- ✓ تساعد النتائج المؤسسات السعودية على تحديد نقاط القوة والضعف في ممارسات تمكين المرأة الحالية، مما يمكنها من تطوير خطط استراتيجية تدعم الابتكار الإداري بشكل مستدام.

3.1 أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تمكين المرأة القيادية بأبعاده (التمكين الإداري، التمكين المهني، التمكين المعرفي، وتمكين صنع القرار) على الابتكار الإداري في منظمات الأعمال السعودية (المؤسسات المتوسطة والكبيرة)، وذلك بهدف فهم مدى مساهمة القيادات النسائية في تعزيز القدرات الإبداعية والتنظيمية داخل هذه المنظمات ، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:
- ✓ قياس أثر التمكين الإداري للمرأة القيادية في تعزيز ممارسات الابتكار الإداري داخل منظمات الأعمال السعودية.
- ✓ تحليل دور التمكين المهني للقيادات النسائية في تطوير المبادرات الابتكارية والقدرة على توليد حلول تنظيمية جديدة.
- ✓ دراسة تأثير التمكين المعرفي للمرأة القيادية على تحسين جودة اتخاذ القرارات الابتكارية داخل المؤسسات المتوسطة والكبيرة.
- ✓ تحديد مدى إسهام تمكين المرأة في عمليات صنع القرار في دعم ثقافة الابتكار الإداري ورفع كفاءة العمليات التنظيمية.
- ✓ الكشف عن الفروق في مستوى الابتكار الإداري تبعاً لاختلاف درجة تمكين المرأة القيادية عبر المؤسسات المتوسطة والكبيرة في السعودية.
- ✓ تحديد العوامل التنظيمية الداعمة أو المعوقة للعلاقة بين تمكين المرأة القيادية والابتكار الإداري في قطاع الأعمال السعودي.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: إلى أي مدى يؤثر تمكين المرأة القيادية بأبعاده (التمكين الإداري، التمكين المهني، التمكين المعرفي، وتمكين صنع القرار) على الابتكار الإداري في منظمات الأعمال السعودية (المؤسسات المتوسطة والكبيرة)؟، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- ✓ ما أثر التمكين الإداري للمرأة القيادية على مستوى الابتكار الإداري في منظمات الأعمال السعودية؟
- ✓ ما دور التمكين المهني للقيادات النسائية في تطوير ممارسات الابتكار الإداري داخل المؤسسات المتوسطة والكبيرة؟
- ✓ كيف يؤثر التمكين المعرفي للمرأة القيادية في جودة القرارات الابتكارية داخل منظمات الأعمال؟
- ✓ ما أثر تمكين المرأة في عمليات صنع القرار على تعزيز ثقافة الابتكار الإداري في المؤسسات السعودية؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة في مستوى الابتكار الإداري تُعزى إلى اختلاف درجة تمكين المرأة القيادية في المؤسسات المتوسطة والكبيرة؟

5.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأول لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين المرأة القيادية بأبعاده (التمكين الإداري، التمكين المهني، التمكين المعرفي، وتمكين صنع القرار) على الابتكار الإداري في منظمات الأعمال السعودية (المؤسسات المتوسطة والكبيرة).

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربع التالية:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري للمرأة القيادية على الابتكار الإداري في منظمات الأعمال السعودية.

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين المهني للقيادات النسائية على الابتكار الإداري داخل المؤسسات المتوسطة والكبيرة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين المعرفي للمرأة القيادية على مستوى الابتكار الإداري في المؤسسات السعودية.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين المرأة في عمليات صنع القرار على الابتكار الإداري داخل منظمات الأعمال السعودية.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الابتكار الإداري تُعزى لاختلاف درجة تمكين المرأة القيادية في المؤسسات المتوسطة والكبيرة.

6.1 الدراسات السابقة:

■ دراسة (خالد ، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين المرأة ذات الإعاقة بأبعاده (التمكين الإداري، التمكين المهني، التمكين الاجتماعي، وتمكين صنع القرار) على الوصول إلى المناصب القيادية في مؤسسات القطاعين العام والخاص، مع الوقوف على أبرز التحديات والعوامل المؤثرة التي قد تعيق تحقيق هذا التمكين في بيئة العمل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لقدرته على وصف الواقع وتحليل العلاقات بين المتغيرات، كما استخدمت أداة المقابلة المقننة لجمع البيانات من عينة عمدية بلغت 20 مشاركة من النساء العاملات ذوات الإعاقة في عدد من المؤسسات السعودية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية سلبية لبعض معوقات التمكين مثل: عرقلة الإجراءات، وقلة فرص المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار، وعدم إدراجهن في الخطط والاستراتيجيات، مما يحد من قدرة المرأة ذات الإعاقة على الوصول للمناصب القيادية، وبينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لأبعاد التمكين الإداري والمهني على تحسين فرص الوصول للمناصب الإشرافية، وذلك عند تهيئة بيئة عمل داعمة وإتاحة الفرص التدريبية المناسبة. وتشير النتائج كذلك إلى أن نسبة توظيف

النساء ذوات الإعاقة في القطاع الحكومي أعلى منها في القطاع الخاص، وأن مجالات العمل المتاحة لهن تتركز غالباً في الوظائف الإدارية.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز سياسات التمكين المؤسسي للمرأة ذات الإعاقة، وإعادة النظر في الإجراءات التي تحد من مشاركتها القيادية، إضافة إلى تصميم برامج تدريبية وتطويرية متخصصة تلائم احتياجاتهن المهنية، والعمل على تهيئة بيئة عمل شاملة تعزز دمج المرأة ذات الإعاقة وتمكنها من شغل المناصب القيادية في مختلف القطاعات.

■ دراسة (الفايز، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (التمكين التكنولوجي، المهارات الرقمية، البنية الرقمية الداعمة، وتطبيقات الأعمال الإلكترونية) على دعم وتمكين المرأة القيادية في المجتمع السعودي، وذلك في ضوء التحولات السريعة التي يشهدها العصر الرقمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لقدرته على تحليل الظاهرة وتفسير العلاقات المرتبطة بها، كما ركّز البحث على ثلاثة محاور رئيسة شملت: أهمية التمكين التكنولوجي للمرأة، والتحديات والمعوقات التي يفرضها التحول الرقمي على أدوارها القيادية، ثم الفرص والحلول المقترحة لدعم مشاركتها في مجالات التجارة الإلكترونية، والخدمات الرقمية، والتسويق الإلكتروني.

وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عمدية مكوّنة من (30) مشاركة من القيادات النسائية والعاملات في مجالات رقمية داخل عدد من المؤسسات السعودية، بهدف قياس مدى استفادتهن من أدوات التحول الرقمي في تعزيز دورهن القيادي. وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لأبعاد التحول الرقمي على دعم المرأة القيادية، حيث بيّنت أن التحول الرقمي ساهم في زيادة تمثيل المرأة في قطاعات العمل والمالية وريادة الأعمال، كما أظهرت النتائج أن النساء أقل عرضة للاستبدال بالروبوتات مقارنة بالرجال، مما يشير إلى أن مفاهيم التحول الرقمي تدعم القيادات النسائية في العديد من الوظائف الحديثة، كما كشفت النتائج عن وجود بعض المعوّقات، مثل محدودية المهارات الرقمية لدى بعض النساء،

والقصور في البرامج التدريبية المتخصصة، إلا أن أثرها الإحصائي جاء سلبياً ضعيفاً مقارنة بالأثر الإيجابي العام لأبعاد التحول الرقمي.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الكفاءة الرقمية للنساء من خلال برامج تعليمية متقدمة وتدريب متخصص، والاهتمام بدمج المرأة في التعليم العالي والبحث والتطوير، إضافة إلى تشجيع المواهب النسائية في ريادة الأعمال الرقمية عبر منصات إلكترونية متقدمة تتيح التدريب والتوجيه وتبادل الخبرات مع رائدات الأعمال المتمرسات، كما أوصت بضرورة توفير بيئة رقمية داعمة ترفع من قدرة المرأة على ممارسة دورها القيادي في مختلف القطاعات.

■ دراسة (الشماسي وآخرون ، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر محددات الاعتقاد بالتمكين النفسي بأبعادها (المعنى، التأثير، الاستقلالية، الكفاءة الذاتية، ثقافة إدارة الخطأ) على السلوك الاستباقي للمرأة القيادية في الأجهزة الحكومية بمختلف القطاعات في مدينة الرياض، وذلك في إطار فهم أهمية الجاهزية النفسية ودورها في تعزيز الفاعلية القيادية لدى النساء في المستويات الإدارية العليا والوسطى. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في توصيف الظاهرة وتحليل العلاقات بين المتغيرات، كما استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكوّن من القيادات النسائية في المواقع القيادية الحكومية.

وقد تكونت العينة من 108 استبانات صالحة للتحليل تمثل القيادات النسائية في قطاعات حكومية متعددة، وذلك بهدف قياس أثر محددات الاعتقاد بالتمكين النفسي على السلوك الاستباقي، إضافة إلى الوقوف على دور المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الحالة الاجتماعية) في تفسير تباين استجابات أفراد العينة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية قوية لمحددات الاعتقاد بالتمكين النفسي على السلوك الاستباقي، حيث بيّنت النتائج أن الكفاءة الذاتية كانت البعد الأكثر تأثيراً على السلوك الاستباقي، تلتها ثقافة إدارة الخطأ، مما يعكس أهمية هذين البعدين في تعزيز المبادرة والابتكار لدى

القيادات النسائية. كما كشفت النتائج عن تأثيرات متفاوتة للمتغيرات الديموغرافية في تشكيل مستويات الإدراك النفسي للتمكين والسلوك الاستباقي، إلا أن أثرها الإحصائي جاء محدوداً مقارنة بالأثر الرئيس للتمكين النفسي.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تمكين القيادات النسائية تنظيمياً ونفسياً من خلال تذليل الصعوبات التي تواجههن، وبناء برامج تدريبية متخصصة لتعزيز الكفاءة الذاتية، وتفعيل أساليب فعّالة لمشاركة المعرفة، بما يساهم في رفع جاهزية القيادات النسائية نفسياً ومهارياً، ويعزز قدرتها على إحداث أثر إيجابي في مواقع القيادة داخل الأجهزة الحكومية.

■ دراسة (العنزي والعسكر، 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظرية السقف الزجاجي بأبعادها (التحديات المؤسسية، التحديات الاجتماعية، محدودية الدعم التشريعي والتنظيمي، ممارسات التمييز غير المعلّنة، وضعف تمثيل المرأة في مراكز صنع القرار) على تمكين المرأة السعودية من الوصول إلى المناصب القيادية العليا في إدارات التعليم بمختلف مناطق المملكة. كما سعت الدراسة إلى تحديد الأسباب الكامنة وراء استمرار تأثير السقف الزجاجي في السياق السعودي، والكشف عن مظاهر هذا التأثير، إضافة إلى استعراض السياسات الممكنة لتجاوز الحواجز التي تعيق تمكين المرأة السعودية من المناصب القيادية العليا.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أدوات المقابلة الفردية ومقابلات مجموعات التركيز، كما تم اختيار العينة باستخدام عينة كرة الثلج المتدرجة (Snowball Sample) من القيادات النسائية في إدارات التعليم. وتكوّنت العينة من (33) مشاركة من القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمناطق المملكة المختلفة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية سلبية لأبعاد نظرية السقف الزجاجي على تمكين المرأة السعودية من المناصب القيادية العليا، حيث جاءت التحديات المؤسسية والاجتماعية في المرتبة الأولى من بين العوائق التي تواجه المرأة. كما أكدت النتائج أن ضعف الدعم التشريعي والتنظيمي

الذي يُلزم صنّاع القرار بتمكين المرأة من المناصب العليا يمثل أحد أبرز أسباب استمرار تأثير السقف الزجاجي. وكشفت النتائج أن مظاهر السقف الزجاجي تعكس حالة من عدم تكافؤ الفرص في توظيف القدرات البشرية داخل المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يحدّ من قدرة النساء على الوصول إلى المستويات القيادية العليا. كما أظهرت النتائج أن الواقع لا يزال يشهد ضعفاً شديداً في تمثيل المرأة؛ حيث يوجد امرأة واحدة فقط تشغل منصب مدير عام التعليم من بين 14 منطقة و33 إدارة تعليمية.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الإطار التشريعي والتنظيمي الداعم للمرأة، وفرض آليات واضحة لضمان تمكين القيادات النسائية، إلى جانب تطوير برامج تدريب قيادية تستهدف بناء القدرات، وتعزيز المهارات الإدارية والاستراتيجية للمرأة. كما أوصت بتهيئة بيئة عمل عادلة تقوم على تكافؤ الفرص، ومواجهة ممارسات التمييز الضمني، وتفعيل سياسات الشفافية في التعيين والترقيات، بما يسهم في تقليص تأثير السقف الزجاجي ورفع مشاركة المرأة السعودية في المناصب القيادية العليا.

■ دراسة (عبد على والبدرى ، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة النسوية بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة التشاركية، القيادة الداعمة، والقيادة التوجيهية) على الرضا الوظيفي لدى العاملات والعاملين في المؤسسات الحكومية في الجمهورية العراقية، وذلك في إطار فهم طبيعة الأساليب القيادية التي تمارسها المرأة القيادية ومدى تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة رضا الموظفين. كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن الفروق القيادية بين المرأة والرجل، وأهم الصفات القيادية التي ينبغي أن تتمتع بها المرأة في مواقع القيادة، إضافة إلى تحديد أثر التمكين الإداري والعادات الاجتماعية على مستوى رضا المرأة الوظيفي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في توصيف الظاهرة وتحليل العلاقات بين المتغيرات، كما اعتمدت على أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتكوّنت العينة من (120) مشاركاً ومشاركة من الموظفين والموظفين والعاملات في مستويات إدارية مختلفة داخل المؤسسات الحكومية في العراق.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لأنماط القيادة النسوية—وخاصة القيادة التحويلية والتشاركية—على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، إذ تبين أن اعتماد المرأة القيادية على الأساليب التحفيزية والتشاركية يرفع من معنويات الموظفين ويعزز التزامهم الوظيفي. كما كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية سلبية لبعض العوامل الاجتماعية والثقافية مثل ضعف التمكين الإداري وهيمنة العادات والتقاليد، حيث انعكس ذلك على محدودية وصول المرأة للمراكز القيادية العليا وعلى مستوى رضاها الوظيفي. وأكدت النتائج أن الصفات الأكثر تأثيراً في تعزيز القيادة النسوية هي: القدرة على التواصل، اتخاذ القرار، المرونة القيادية، والعدالة في توزيع المهام.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التمكين الإداري للقيادات النسائية، وتطوير برامج تدريبية تستهدف تنمية المهارات القيادية التحويلية والتشاركية لدى النساء، إضافة إلى مراجعة السياسات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية لضمان تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة. كما أوصت بتهيئة بيئة تنظيمية داعمة تقلل من تأثير العادات والتقاليد السلبية، وتعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال تعزيز العدالة التنظيمية والشفافية في الترقيات والمناصب العليا.

■ دراسة (الطلحي ، 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة النسائية بأبعادها (التمكين القيادي، الكفاءة الإدارية، الدعم المؤسسي، المهارات التنظيمية، والقدرات الاستراتيجية) على فاعلية القيادة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء التحولات الكبرى التي أحدثتها رؤية المملكة 2030 في تمكين المرأة وتوسيع مشاركتها القيادية في القطاعين العام والخاص. وركزت الدراسة على فهم تصورات المشاركين حول دور المرأة السعودية في مواقع القيادة الجامعية، وأثر العوامل القيادية على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

استخدمت الدراسة المنهج الكمي بالاعتماد على المسح الإلكتروني عبر الإنترنت كأداة رئيسة لجمع البيانات، كما استهدفت الدراسة المشاركين في مؤسسات التعليم العالي كوحدة للتحليل بناءً على آرائهم

وتصوراتهم حول القيادة النسائية. وتكونت عينة الدراسة من (150) مشاركاً من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في عدد من الجامعات السعودية.

وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لأبعاد القيادة النسائية على فاعلية القيادة في التعليم العالي، حيث كشفت نماذج التحليل الإحصائي أن خمسة عوامل رئيسة مرتبطة بأداء المرأة القيادية، وقد فسرت هذه العوامل أكثر من نصف التباين في نتائج القيادة النسائية. كما أكدت النتائج ترابط العلاقات بين المتغيرات المدروسة، وثباتها من خلال الاختبارات الإحصائية المستخدمة.

وفي ضوء النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز برامج التمكين القيادي للمرأة في التعليم العالي، وتطوير مهاراتها الإدارية والاستراتيجية عبر برامج تدريبية مستمرة، إضافة إلى تعزيز ثقافة الدعم المؤسسي التي ترفع من كفاءة القيادات النسائية. كما توصي بإزالة المعوقات التنظيمية التي تحد من تولي المرأة للمناصب العليا، وتفعيل سياسات المساواة وتكافؤ الفرص بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030.

■ دراسة (الفواز، 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تنمية القيادات النسائية بأبعادها (تفويض السلطة في المهام الإدارية، تفويض السلطة في المهام التعليمية، وتفويض السلطة في مهام صنع القرار) على تعزيز فعالية القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء المواثيق الدولية، وذلك بالاعتماد على مقياس GEM كإطار تحليلي لتقييم مستوى التمكين والتفويض داخل مؤسسات التعليم العالي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد شملت (26) عبارة موزعة على ثلاثة محاور رئيسة ترتبط بتفويض السلطة في المهام الإدارية والتعليمية ومهام صنع القرار. وتكونت عينة الدراسة من (70) مشاركة من القيادات النسائية في الجامعات السعودية، وهن: وكيلات الكليات، وكلية الجامعة لشؤون الطالبات، وعميدات الكليات في جامعات تبوك، نجران، أم القرى، والإمام محمد بن سعود.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لتنمية دور القيادات النسائية في تفويض السلطة على أداهن القيادي، حيث حقق بُعد تفويض السلطة المرتبط بالمهام التعليمية أعلى متوسط حسابي بلغ (4.28)، تلاه بُعد تفويض السلطة في المهام الإدارية بمتوسط قدره (3.65)، بينما جاء بُعد مهام صنع القرار في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.30). كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري العمر والدرجة الوظيفية، بما يشير إلى اختلاف مستوى تنمية الدور القيادي وفق خصائص المستجيبات.

وفي ضوء النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز دعم القيادات النسائية داخل الجامعات السعودية من خلال تبني استراتيجيات فاعلة تُسهم في رفع مستوى مشاركتهن في مراكز صنع القرار، وتحسين فرص التفويض والتمكين في المهام الإدارية والتعليمية، بما يواكب المواثيق الدولية ويعزز جودة الأداء المؤسسي.

■ دراسة (الهرمودي، 2024)،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الابتكار الإداري بأبعاده (تحسين العمليات الإدارية، تبسيط الإجراءات، توظيف التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز مشاركة الموظفين في التفكير الابتكاري) على تطوير العمل الإداري المؤسسي في القطاع الإداري داخل المؤسسات الحكومية، وذلك انطلاقاً من الدور المحوري الذي يلعبه الابتكار في رفع كفاءة الإدارة وتحسين فعالية الأداء التنظيمي. وقد ركزت الدراسة على إبراز أهمية الابتكار في تعزيز روح الفريق، وتحسين استخدام الموارد البشرية، ودعم المهارات الإبداعية لدى العاملين بما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته في وصف الظاهرة وتحليل تأثير الابتكار الإداري على تطوير العمل المؤسسي. كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وجرى توزيعها على عينة عشوائية مكوّنة من (120) موظفاً وموظفة من العاملين في الإدارات الحكومية بهدف قياس إدراكهم لأبعاد الابتكار الإداري وأثره في تطوير الأداء.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لجميع أبعاد الابتكار الإداري على تطوير العمل الإداري، حيث بيّنت النتائج أن بعد توظيف التكنولوجيا الحديثة كان الأكثر تأثيراً في تحسين الكفاءة والفعالية، يليه تحسين العمليات الإدارية وتبسيط الإجراءات. كما أظهرت النتائج أن تشجيع الموظفين على المشاركة الابتكارية يساهم في رفع مستوى التعاون وروح الفريق داخل المؤسسة. ولم تُظهر النتائج أي أثر ذي دلالة سلبية، مما يعكس العلاقة الإيجابية بين الابتكار وتطوير الأداء الإداري.

وفي ضوء النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الابتكار الإداري داخل المؤسسات الحكومية، وتطوير خطط تدريبية مستمرة لتنمية مهارات الموظفين الإبداعية، وتوسيع استخدام الأنظمة الرقمية في تبسيط الإجراءات، إضافة إلى تعزيز مشاركة الموظفين في المبادرات الابتكارية لضمان الاستفادة من قدراتهم وتحقيق أعلى مستويات الفاعلية الإدارية.

■ دراسة (الناصر، 2024)،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الابتكار الإداري بأبعاده (تطوير أساليب العمل، ترشيد استخدام الموارد، تحسين جودة الخدمات، ورفع رضا المستفيدين) على تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الحديثة في بيئة العمل المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والتنافسية المتزايدة. وقد انطلق البحث من افتراض أن الابتكار يمثل أداة استراتيجية محورية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والنماذج التطبيقية المتعلقة بمفهوم الابتكار الإداري وتطبيقاته في المؤسسات الحديثة. واعتمدت الدراسة على عينة مكوّنة من (100) دراسة، تقرير، ونموذج تطبيقي تم تحليلها بهدف استنتاج أثر الابتكار على الأداء الإداري في ضوء التجارب المحلية والدولية.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لأبعاد الابتكار الإداري على تحسين الأداء، حيث تبين أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات ابتكارية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، وترشيد الموارد، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى ارتفاع رضا المستفيدين مقارنة

بالمؤسسات التي تعتمد على أساليب تقليدية. كما أكدت النتائج أن تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات يتطلب دعماً إدارياً مباشراً، وتشجيع المبادرات الإبداعية للموظفين، والاستثمار في التدريب والتقنيات الحديثة.

وفي ضوء النتائج، توصي الدراسة بضرورة دمج الابتكار الإداري ضمن السياسات والاستراتيجيات المؤسسية، وتبني برامج تنظيمية تهدف إلى تطوير مهارات العاملين الابتكارية، وتوفير بيئة داعمة تتيح تقديم الأفكار الجديدة، بما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات الحديثة في ظل متغيرات السوق المحلي والعالمي.

■ دراسة (شاهين وآخرون ، 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الابتكار الإداري بأبعاده (الابتكار المؤسسي الداخلي، خلق القيمة، وابتكار الإدارة) على تطوير الأداء الإداري في مؤسسة الكهرباء في مدينة حلب، وذلك بهدف الوقوف على واقع الممارسات الابتكارية داخل المؤسسة ومدى تبنيها لأساليب الإدارة الحديثة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لقدرته على وصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع وتفسير مستويات تطبيق الابتكار الإداري في المؤسسات الحكومية.

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تكونت من (14) عبارة تغطي أبعاد الابتكار الإداري الثلاثة. وتكوّنت عينة الدراسة من (93) موظفاً من العاملين الإداريين في مؤسسة الكهرباء بمدينة حلب، وتم تحليل استجاباتهم بهدف تحديد مستوى تطبيق الابتكار الإداري وأثره في تطوير الأداء.

وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية يشير إلى تطبيق فعلي لأبعاد الابتكار الإداري في المؤسسة محل الدراسة، حيث بينت النتائج أن الابتكار المؤسسي الداخلي مطبق بدرجة متوسطة، في حين كان بُعداً خلق القيمة وابتكار الإدارة غير مطبقين بشكل فعال داخل المؤسسة العامة للكهرباء في محافظة حلب. مما يشير إلى ضعف تبني الطرائق الابتكارية في العمليات الإدارية، وغياب الممارسات التي تسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات.

وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الابتكار الإداري داخل المؤسسة من خلال تطوير آليات العمل، وتبسيط الإجراءات، وتشجيع الموظفين على تقديم المبادرات الابتكارية. كما توصي بضرورة إعادة تصميم العمليات بما يحقق خلق قيمة مضافة للمؤسسة والمستفيدين، وتبني أساليب إدارة حديثة قائمة على التحسين المستمر وتوظيف التكنولوجيا، بما يرفع من كفاءة الأداء ويحقق جودة أعلى في الخدمات المقدمة.

■ دراسة (Albuainain, 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين المرأة السعودية بأبعاده (التمكين الإداري، التمكين الاقتصادي، التمكين الاجتماعي، والتمكين المعرفي) على فاعلية القيادة التنظيمية والأداء المؤسسي والمجتمعي في المؤسسات السعودية، وذلك في ضوء التحولات الاستراتيجية التي قادتها رؤية المملكة 2030 لتعزيز مشاركة المرأة في المناصب القيادية. كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن التحديات التي تواجه المرأة عند تولي المناصب القيادية، واقتراح حلول تساعد في تجاوز هذه التحديات بما يعزز استدامة التمكين.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته في وصف ظاهرة تمكين المرأة وتحليل تأثيراته على المؤسسات والمجتمع. واعتمدت الدراسة على عينة قصدية مكوّنة من (120) مشاركة من القيادات النسائية والعاملين في مواقع إدارية داخل المؤسسات السعودية، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية صُممت لقياس أبعاد التمكين والتحديات المرتبطة به.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لأبعاد تمكين المرأة السعودية على الأداء التنظيمي والمجتمعي، حيث تبين أن التمكين الإداري والاقتصادي هما الأكثر تأثيراً في رفع كفاءة القيادة النسائية، بينما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة سلبية للعوامل المقيدة، مثل التحديات الاجتماعية والمعوقات الثقافية، في الحد من مشاركة المرأة في المناصب القيادية. كما أكدت النتائج الدور المحوري لرؤية المملكة 2030 في توسيع فرص المرأة عبر مبادرات نوعية تستهدف الارتقاء بمشاركتها القيادية.

وفي ضوء النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز السياسات الداعمة لتمكين المرأة، وتطوير برامج تدريب قيادي موجهة للنساء، إلى جانب معالجة التحديات الثقافية والاجتماعية التي تحد من وصول المرأة إلى المناصب العليا. كما توصي بتكثيف الجهود المؤسسية لرفع وعي القيادات التنفيذية بأهمية إشراك المرأة في عملية صنع القرار بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

■ دراسة (Iqbal & Ahmad, 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحديات والمكاسب والفرص المستقبلية بأبعادها (التحديات القيادية، الإنجازات المهنية، الآفاق والفرص المستقبلية) على نجاح المرأة السعودية في الوصول إلى المناصب القيادية في قطاع التعليم في مناطق المملكة العربية السعودية. كما هدفت الدراسة إلى تحليل الدور التعديلي لرؤية المملكة 2030 في تعزيز هذا النجاح من خلال تخفيف التحديات، وتوسيع الفرص، ودعم إنجازات المرأة القيادية.

استخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة كبيرة بلغت (484) مشاركة من النساء العاملات في قطاع التعليم. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS و SmartPLS لاختبار العلاقات السببية والتأثيرات التعديلية.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لأبعاد التحديات والإنجازات والفرص المستقبلية على نجاح المرأة السعودية في الوصول إلى المناصب القيادية، حيث تبين أن الإنجازات المهنية والفرص المستقبلية كانتا الأكثر تأثيراً في تعزيز النجاح القيادي. كما كشفت النتائج أن رؤية المملكة 2030 تؤدي دوراً تعديلياً إيجابياً، إذ تخفف من تأثير التحديات، وتعزز من الفرص المستقبلية، وتقوي من أثر الإنجازات المهنية، مما يسهم في رفع احتمالات وصول المرأة للمناصب القيادية بشكل أكبر.

وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز البرامج الوطنية الداعمة لتمكين المرأة، وتطوير مسارات تدريب قيادي متخصصة تستهدف تنمية مهارات النساء في قطاع التعليم، إلى جانب العمل على توسيع المبادرات الرامية إلى تقليل التحديات المؤسسية والاجتماعية. كما توصي بتفعيل دور رؤية 2030

في صياغة سياسات واضحة لرفع تمثيل المرأة في مواقع القيادة، وتوفير بيئة مهنية محفزة تدعم طموح المرأة السعودية وتحقق استدامة النجاح القيادي.

■ دراسة (The Role of Women's Administrative Capabilities to Keep Pace with)

Strategic Transformation 2030: دور القدرات الإدارية النسائية لمواكبة التحول الاستراتيجي

(2022, 2030)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القدرات الإدارية للقيادات النسائية بأبعادها (القدرات التخطيطية، القدرات التنظيمية، القدرات الإشرافية، والقدرات التقييمية) على قدرة المرأة السعودية على مواكبة متطلبات التحول الاستراتيجي لرؤية المملكة 2030 في قطاع التعليم بمحافظة صبيا - مكتب تعليم الدرب. وجاءت هذه الدراسة استجابة للحاجة الملحة لرفع مستوى مشاركة المرأة السعودية في القيادة التعليمية تحقيقاً لأهداف رؤية 2030.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته في توصيف الظاهرة وتحليل تأثير القدرات الإدارية على مواكبة التحول الاستراتيجي. كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. وتكوّنت العينة من (44) قائدة من القيادات النسائية العاملات في مكتب تعليم الدرب خلال الفصل الدراسي الأول من العام 1441/1442هـ.

وأظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الإدارية للقيادات النسائية في مواكبة التحول الاستراتيجي 2030 يُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). مما يشير إلى أن هذه المتغيرات لا تؤثر على مستوى جاهزية القدرات الإدارية لدى القيادات النسائية لمواكبة التحول.

وفي ضوء النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز جاهزية القدرات الإدارية للقيادات النسائية لتولي المناصب القيادية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030، إضافة إلى مواءمة البرامج التدريبية المقدمة

للقائدات النسائية مع طبيعة أدوارهن ومسؤولياتهن في مكتب تعليم الدرب، بما يساهم في رفع مستوى فاعلية مشاركتهن في تحقيق التحول الاستراتيجي المنشود.

■ دراسة (From Women Empowerment to Practicing Gender Diversity: Empirical)

(Evidence From Non-Western Contexts, 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل تمكين المواهب النسائية بأبعادها (التمكين الفردي، التمكين المهني، التمكين المؤسسي، والدعم البنيوي والاجتماعي) على قدرة المرأة على الوصول إلى المناصب الإدارية وقيادة الأعمال في قطاع الرعاية الصحية في كلٍّ من المملكة العربية السعودية وكازاخستان، وذلك في سياقات اجتماعية وثقافية يغلب عليها الطابع الأبوي. وانطلقت الدراسة من أهمية تمكين المرأة باعتباره عاملاً محورياً لتحقيق التنوع القيادي والنمو الاقتصادي المستدام.

اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، واستخدمت المقابلات شبه المنظمة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة قصدية مكوّنة من (15) مشاركة من القائدات النسائية ورائدات الأعمال العاملات في قطاع الرعاية الصحية في الدولتين. وهدفت المقابلات إلى الكشف عن العوامل الفردية والهيكلية التي تساعد المرأة على بدء أعمالها أو الترقّي إلى المناصب الإدارية العليا.

وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة نوعية إيجابية لأبعاد التمكين الفردي والمؤسسي والاجتماعي على قدرة المرأة على الوصول إلى المناصب القيادية، حيث كشفت الدراسة أن تفاعل العوامل الفردية (مثل الثقة بالنفس والمهارات القيادية) مع العوامل البنيوية (مثل دعم المؤسسات والسياسات الرسمية) يشكل ديناميكيات أساسية في تعزيز وصول المرأة إلى المناصب العليا. كما بيّنت النتائج أهمية تمكين المواهب النسائية في تحقيق التنوع القيادي داخل منظمات الرعاية الصحية، وأن ارتفاع مشاركة المرأة في المستويات العليا يساهم في تعزيز النمو الاقتصادي الشامل في الدول ذات الثقافة الاجتماعية الذكورية. كما تدعم النتائج إسهام التمكين النسائي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (SDG 5.5، SDG 8.5، SDG 10.2).

وفي ضوء النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز السياسات الداعمة لتمكين المواهب النسائية، وتطوير برامج تدريبية موجهة لبناء القدرات القيادية للنساء، وتوفير بيئات تنظيمية محفزة لرواد الأعمال من النساء. كما توصي بالعمل على تحسين الهياكل المؤسسية ورفع الوعي الثقافي في المجتمعات ذات الهيمنة الذكورية، بما يساهم في دعم مشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا وتحقيق نمو اقتصادي أكثر شمولاً واستدامة.

7.1 الفجوة البحثية:

تكشف مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع تمكين المرأة القيادية والإبداع المؤسسي عن ثراء نظري وتنوع منهجي في تناول العلاقة بين المتغيرين، إلا أن هذا التنوع في الطرح قد أدى أيضاً إلى ظهور فجوة بحثية واضحة على المستويين النظري والتطبيقي، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية لمعالجته في سياق القطاع الخدمي في المملكة العربية السعودية. وتبني هذه الفجوة على ملاحظات مقارنة دقيقة بين الدراسة الحالية ومجموعة من الدراسات السابقة سواء التي تناولت التمكين أو الإبداع بشكل منفصل أو تلك التي حاولت الربط بينهما في سياقات مؤسسية مختلفة.

من خلال تحليل الدراسات التي تناولت تمكين المرأة القيادية، مثل دراسة (مشري، 2022) التي ركزت على فعالية التمكين كاستراتيجية لمواجهة جائحة كورونا، نجد أن اهتمامها انصب على البعد الإداري للأزمات، من خلال إبقاء الكوادر المُمكّنة باعتبارهم صمام الأمان لاستمرارية المؤسسات. ورغم أهمية الطرح، فإنها لم تربط ذلك مباشرة بمخرجات إبداعية يمكن قياسها، بل اكتفت بتحليل القدرة على البقاء والتكيف. على النقيض، تسعى الدراسة الحالية إلى قياس العلاقة المباشرة بين التمكين ومؤشر تنظيمي واضح وهو الإبداع المؤسسي، وفي بيئة غير طارئة، مما يضيف بعداً تحليلياً أعمق للعلاقة.

أما دراسة (سعيد، 2021) فقد ربطت بين تمكين المرأة القيادية والاستغراق الوظيفي، وبيّنت ارتباطاً وظيفياً عبر أبعاد المشاركة والحوافز وفريق العمل. إلا أنها لم تتناول الأثر التنظيمي الأوسع، مثل الإبداع، ولم تخرج عن الإطار النفسي والسلوكي الداخلي للفرد، ما يُبرز غياب الربط بين تمكين المرأة

القيادية ونتائج مؤسسية ملموسة كالإبداع أو الابتكار داخل المؤسسة. وبالتالي، فإن الدراسة الحالية تتجاوز هذا القصور من خلال التركيز على أثر التمكين على مستوى الأداء الإبداعي الجماعي والمؤسسي، وليس فقط الفردي.

في حين تميزت دراسة (بوزنيط، 2021) بالربط بين التمكين والولاء التنظيمي، وهي خطوة مهمة في فهم نتائج التمكين السلوكية. إلا أن تركيزها ظل منحصرًا في التأثير على الانتماء التنظيمي، دون استكشاف النتائج التطويرية والمخرجات الإبداعية التي تمثل القيمة المضافة الحقيقية للتمكين، وهو ما تحاول الدراسة الحالية توضيحه عبر اختبار العلاقة مع الإبداع المؤسسي كمؤشر نوعي للفعالية التنظيمية.

أما دراسة (البحري، 2024)، فقد تناولت تمكين المرأة القيادية في السياق الفندقي وربطه بالميزة التنافسية، وهو توجه قريب في الطرح من الدراسة الحالية، لكن اختلاف القطاع (السياسي مقابل الخدمي العام)، بالإضافة إلى اختلاف المتغير التابع (الميزة التنافسية مقابل الإبداع المؤسسي) يجعل من الدراسة الحالية محاولة لملء فراغ بحثي في قطاع واسع ومتنوع مثل القطاع الخدمي، الذي يشمل التعليم، الصحة، البنوك، والخدمات العامة.

وبالمثل، ركزت دراسة (العنزي، 2024) على العلاقة بين التمكين والأداء الوظيفي في بيئة حكومية، لكنها ركزت على الجانب الكمي للأداء من حيث الكفاءة والإنجاز، بينما تركز الدراسة الحالية على البعد الإبداعي للأداء، وهو بعد نوعي يُعد أكثر صعوبة في القياس وأكثر أهمية في ظل بيئات العمل الحديثة التي تعتمد على التجديد والمرونة والابتكار.

من جهة أخرى، أشارت دراسة (فراحتية، 2021) إلى دور الإدارة الإلكترونية في تمكين المرأة القيادية، دون أن تربط ذلك بالإبداع، بل ركزت على المنظومة التكنولوجية الداعمة، وهو مسار مكمل، لكنه لا يُعالج العلاقة الجوهرية بين التمكين كممارسة إدارية والإبداع كمخرج تنظيمي. في المقابل، تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف العلاقة بشكل مباشر، عبر تحليل تفاعل ممارسات التمكين مع البيئة التنظيمية وسلوك العاملين الإبداعي.

أما على صعيد الدراسات التي تناولت الإبداع المؤسسي، فقد ركزت دراسة (Al-Kasr, 2024) على توظيف نموذج ماكينزي لتحقيق الإبداع داخل الجامعات، وهو سياق أكاديمي مختلف عن القطاع الخدمي، كما أن المنهجية كانت وصفية تحليلية لتطبيق نموذج تنظيمي، دون التطرق إلى ممارسات إدارية مثل التمكين. وتُظهر هذه المقارنة أن هناك نقصًا في الدراسات التي تختبر بُعدًا إداريًا مثل التمكين كأداة لتفعيل الإبداع المؤسسي في القطاعات التشغيلية والخدمية.

في المقابل، تناولت دراسة (Ghanem, 2021) الإبداع من منظور تربوي وتقني باستخدام الدراما، وهي دراسة أقرب إلى المجال التربوي والتعليمي منه إلى الإداري والتنظيمي. في حين جاءت دراسة (Al-Qawasmeh, 2024) لتبحث في دور المدرسة في تعزيز الإبداع كمهارة حياتية، وهو طرح تربوي شامل يبتعد عن السياق المؤسسي والإداري الذي تركز عليه هذه الدراسة.

من خلال ما سبق، تتضح ملامح الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، وهي قلة الدراسات التي تناولت العلاقة التفاعلية بين تمكين المرأة القيادية والإبداع المؤسسي في بيئات خدمية عربية، مع غياب التحليل الكمي لهذه العلاقة داخل المؤسسات السعودية بشكل خاص. كما أن معظم الدراسات السابقة انفصلت في تناولها للمتغيرين إما بالنظر إلى التمكين كعامل معنوي، أو إلى الإبداع كنتاج فردي أو أكاديمي، بينما تأتي الدراسة الحالية لتقدم إطارًا ميدانيًا تطبيقيًا يربط بين الممارسات الإدارية وأثرها المباشر في توليد بيئة عمل مبدعة على المستوى المؤسسي، وبما يدعم تحقيق أهداف التميز والجودة والاستدامة في القطاع الخدمي الوطني.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تشكل الإطار المرجعي لفهم العلاقة بين تمكين المرأة القيادية والإبداع المؤسسي، لا سيما في بيئة مؤسسية خدمية تشهد تحولات متسارعة بفعل التطورات الإدارية والتكنولوجية. وتكمن أهمية هذه المنطلقات في أنها تُمكن الباحث من تحليل الظاهرة محل الدراسة انطلاقًا من مفاهيم ونماذج علمية راسخة، تفسر كيف ولماذا يسهم تمكين

المرأة القيادية في تعزيز القدرات الإبداعية للمؤسسات، وتقديم حلول غير تقليدية للتحديات التي تواجهها في سياقات عمل متغيرة ومعقدة.

يرتكز المفهوم الأساسي لتمكين المرأة القيادية على نظرية التحفيز الذاتي وتمكين الذات (Self-Empowerment)، التي تفترض أن الفرد يصبح أكثر إنتاجية وابتكارًا عندما يشعر بأن لديه السيطرة على عمله، وأنه يحظى بثقة المنظمة وقدرتها على الاستثمار فيه. وهذا المفهوم يُبنى على افتراض أن تفويض الصلاحيات، وتوفير بيئة داعمة، وتحفيز الشعور بالمسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، كلها تؤدي إلى تحفيز السلوك الإبداعي، لأن العامل يشعر بأنه ليس مجرد منفذ بل مساهم فعلي في صنع التغيير داخل المنظمة. كما تستند الدراسة إلى المنظور السلوكي في الإدارة، الذي يؤكد على أن تمكين المرأة القيادية يسهم في تغيير أنماط السلوك المهني، ويزيد من الانخراط الوظيفي، ما يدفعهم إلى ممارسة التفكير النقدي والابتكاري عند مواجهتهم للمشكلات والفرص داخل بيئة العمل.

وتأخذ الدراسة أيضًا في اعتبارها الأطر النظرية المرتبطة بمفهوم الإبداع المؤسسي، والذي يُنظر إليه بوصفه عملية ديناميكية تتولد من تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية، أهمها المناخ المؤسسي، والدعم الإداري، والهيكل التنظيمي، والموارد المعرفية والبشرية المتاحة. وضمن هذا السياق، يستند التحليل إلى مفاهيم مثل نظرية النظم المفتوحة التي ترى أن المؤسسة الناجحة هي التي تستثمر في مواردها الداخلية البشرية (مثل العاملين) لتحقيق أقصى قدر من القدرة التكيفية والتجديدية في مواجهة المتغيرات البيئية. فكلما ارتفع مستوى التمكين، زادت قدرة العاملين على تقديم حلول غير نمطية، واقتراح أدوات تطويرية تعزز من كفاءة الأداء العام.

كما تُستحضر في هذه الدراسة نظرية رأس المال البشري، والتي تؤكد على أن الاستثمار في العاملين من خلال التدريب والتفويض والثقة يخلق بيئة تسمح بإطلاق الطاقات الإبداعية. ويُنظر إلى التمكين هنا كأداة استراتيجية لإعادة تعريف علاقة الفرد بالمنظمة، من علاقة تقليدية قائمة على الأوامر والتنفيذ إلى علاقة تفاعلية تقوم على المشاركة في الرؤية وصنع القرار والابتكار. وهذا يتقاطع مع نموذج "التعلم

التنظيمي"، حيث تتيح بيئة التمكين للأفراد التعلم المستمر من تجاربهم وأخطائهم، وهي إحدى الركائز الأساسية لتوليد المعرفة الإبداعية.

ويقوم الإطار النظري أيضاً على الربط بين التمكين كمدخل إداري والإبداع كمخرج تنظيمي، بحيث يُفهم التمكين ليس فقط كممارسة داخلية تؤثر في الرضا أو الدافعية، بل كمحرك مباشر لإنتاج معرفة جديدة، وتحسين العمليات، وتوليد الأفكار، وهو ما يُترجم إلى أداء إبداعي جماعي ينعكس على نتائج المؤسسة وجودة خدماتها. وتستفيد الدراسة من هذا المنظور التكاملي لفهم كيف تُنتج المؤسسات ذات الثقافة التمكينية مناخاً يشجع على التفكير المستقل، والمبادرة، وتقبل المخاطرة، والابتكار التنظيمي.

من هذا المنطلق، فإن الدراسة لا تكتفي بتناول المفهومين (التمكين والإبداع) كل على حدة، بل تسعى إلى بناء نموذج تفسيري متكامل يُظهر كيف يؤدي تمكين المرأة القيادية، من خلال أبعاده المتعددة، إلى إطلاق قدرات الإبداع المؤسسي بشكل ممنهج وهادف، يساهم في تعزيز الفعالية الكلية للمؤسسات الخدمية، ودعم تحولها نحو بيئات أكثر استجابة وتجديداً واستدامة.

9.1 المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم في المرحلة الأولى تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بتمكين المرأة القيادية وأبعادها، إضافة إلى تحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالابتكار الإداري في منظمات الأعمال السعودية، وسيتم بناء إطار نظري متكامل يوضح العلاقات المتوقعة بين المتغير المستقل (تمكين المرأة القيادية بأبعاده الأربعة) والمتغير التابع (الابتكار الإداري). كما سيتم تطوير نموذج بحثي يربط بين الأبعاد النظرية وبين الفرضيات التي سيتم اختبارها إحصائياً.

وفي المرحلة التطبيقية، سيتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من القيادات النسائية والعاملين في المؤسسات السعودية المتوسطة والكبيرة، وسيتم تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينة ممثلة باستخدام أسلوب العينة الطبقية أو العشوائية حسب طبيعة المؤسسات المشاركة، ثم سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل الإحصاء الوصفي، ومعامل الارتباط، وتحليل

الانحدار المتعدد أو نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار الفروض ، وستتم معالجة البيانات باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS أو SmartPLS للوصول إلى نتائج دقيقة تمكّن من تفسير أثر تمكين المرأة القيادية على الابتكار الإداري.

10.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

11.1 مجتمع الدراسة

سيتمثل مجتمع الدراسة في جميع المؤسسات المتوسطة والكبيرة العاملة في قطاع الأعمال السعودي، وذلك ضمن القطاعات الأكثر اعتماداً على القيادات النسائية في الوظائف الإدارية، مثل قطاع الخدمات، وقطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، والقطاع الصناعي، وقطاع التجزئة الكبرى، ويُقدّر عدد المؤسسات المتوسطة والكبيرة في المملكة بما يقارب (18,500) مؤسسة وفق بيانات الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"، ويشمل مجتمع الدراسة القيادات النسائية والإداريين العاملين داخل هذه المؤسسات، ممّن يمكنهم تقييم مستوى التمكين القيادي وممارسات الابتكار الإداري، ويُقدّر عددهم بما يزيد عن (45,000) موظف وموظفة على مستوى المملكة.

12.1 عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل مناسب لقطاعات الأعمال المختلفة، وبناءً على معادلات حجم العينة للدراسات المسحية، سيتم تحديد عينة

مقدارها (380) إلى (420) مشاركاً باعتبارها عينة كافية لتمثيل مجتمع يفوق حجمه 40 ألف موظف. وسيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على القيادات النسائية (مديرات، رئيسات أقسام، مشرفات) وعلى الإداريين في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة. ويُتوقع أن يتم استرجاع ما لا يقل عن (350) استبانة صالحة للتحليل، وهو عدد يلائم تطبيق الاختبارات الإحصائية المتقدمة مثل تحليل الانحدار المتعدد أو نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لضمان جودة النتائج ودقتها.

13.1 أدوات الدراسة:

ستعتمد الدراسة على أداة الاستبانة (Questionnaire) كأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية من عينة القيادات النسائية والإداريين في المؤسسات المتوسطة والكبيرة داخل المملكة العربية السعودية. وسيتم تصميم الاستبانة وفق منهجية علمية تعتمد على مؤشرات مقننة من الأدبيات والدراسات السابقة، بحيث تتضمن ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول للبيانات الديموغرافية، والجزء الثاني لقياس أبعاد تمكين المرأة القيادية (التمكين الإداري، والمهني، والمعرفي، وتمكين صنع القرار)، والجزء الثالث لقياس مستوى الابتكار الإداري بأبعاده المختلفة. وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين بما يتيح إمكانية التحليل الإحصائي بدقة.

كما ستستعين الدراسة بالتحقق من الصدق والثبات لضمان جودة الأداة؛ حيث سيتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتأكد من صدق المحتوى، ثم سيتم إجراء اختبار أولي (Pilot Study) لعينة محدودة تتراوح بين 25-30 مفردة لحساب معامل الثبات (Cronbach's Alpha) والتأكد من اتساق فقرات المقياس، وسيتم لاحقاً استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات باستخدام برامج مثل SPSS أو SmartPLS لدراسة العلاقات بين المتغيرات واختبار الفروض.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستعتمد الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية بهدف تحليل البيانات واختبار الفروض. ففي الجانب الوصفي، سيتم استخدام الإحصاءات الوصفية مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية، وذلك لوصف خصائص العينة وتحديد مستوى كل بُعد من أبعاد تمكين المرأة القيادية ومستوى الابتكار الإداري في المؤسسات محل الدراسة.

أما في الجانب الاستدلالي، فسيتم توظيف مجموعة من الاختبارات الإحصائية المتقدمة، وعلى رأسها معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحليل الاتجاهات الأولية للعلاقات بين المتغيرات، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) لقياس أثر كل بُعد من أبعاد التمكين القيادي على الابتكار الإداري. كما سيتم استخدام اختبار (ANOVA) لتحليل الفروق بين المجموعات، إلى جانب اختبار T-Test عند الحاجة، وإذا استدعت طبيعة البيانات ذلك، سيتم الاستعانة بنموذج المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج SmartPLS لتوضيح العلاقات الهيكلية بدقة واختبار النموذج المفاهيمي للدراسة.

15.1 حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** ستقتصر الدراسة على تحليل أثر تمكين المرأة القيادية بأبعاده الأربعة (التمكين الإداري، التمكين المهني، التمكين المعرفي، وتمكين صنع القرار) على الابتكار الإداري في منظمات الأعمال السعودية.
- **حدود مكانية:** ستُجرى الدراسة في المؤسسات المتوسطة والكبيرة داخل المملكة العربية السعودية، وعلى وجه الخصوص في المدن الرئيسية التي تشهد تركيزاً عالياً للقيادات النسائية مثل: الرياض، جدة، الدمام، الخبر، والمدينة المنورة.
- **حدود زمنية:** تم إعداد الدراسة في عام 2025.

— حدود بشرية: ستقتصر الدراسة على القيادات النسائية والإداريين في المؤسسات المتوسطة والكبيرة، وتشمل: مديرات الإدارات – رئيسات الأقسام – المشرفات – العاملين في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة ممن لهم علاقة بعمليات اتخاذ القرار والابتكار الإداري..

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: تمكين المرأة القيادية

1.1.2 التمهيد

شهدت منظمات الأعمال، ولا سيما في المملكة العربية السعودية، تحولات جوهرية خلال العقد الأخير بفعل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية المتكاثرة مع مستهدفات رؤية السعودية 2030. وقد انعكس هذا التحول في زيادة الاهتمام بدور المرأة القيادية باعتبارها رافدًا أساسيًا في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، ودعم الابتكار، وتحقيق الاستدامة الإدارية والتنظيمية. فتمكين المرأة لم يعد مجرد توجه اجتماعي أو مطلب تنموي، بل أصبح خيارًا استراتيجيًا يستند إلى أدلة عملية تظهر أثر القيادات النسائية في تحسين الأداء التنظيمي، وتطوير بيئات العمل، ودفع عجلة الإبداع والابتكار.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن تمكين المرأة القيادية لم يعد يقتصر على إتاحة الفرص، بل يتضمن ممارسات مؤسسية تراكمية تشمل التمكين الإداري الذي يوفر صلاحيات ومسؤوليات واضحة، والتمكين المهني الذي يعزز القدرات التخصصية والتطوير الوظيفي، والتمكين المعرفي الذي يتيح الوصول إلى المعرفة والمعلومات الاستراتيجية، إلى جانب تمكين صنع القرار الذي يعزز مشاركة المرأة في رسم السياسات وتوجيه المسارات المؤسسية. إن هذه الأبعاد مجتمعة تخلق بيئة تمكينية قادرة على رفع مستوى فعالية القيادات النسائية، وبالتالي دعم الابتكار الإداري الذي أصبح أحد أهم مقاييس نجاح منظمات الأعمال في بيئات تتسم بالتنافسية العالية والتغير السريع.

وفي السياق السعودي تحديدًا، كشفت الدراسات عن تحسن ملحوظ في مشاركة المرأة في المناصب القيادية، إلا أن هذا التطور لا يزال بحاجة إلى فهم علمي معمق للعوامل المؤثرة في نجاح هذه القيادات، لاسيما فيما يتعلق بمدى انعكاس مستويات التمكين على قدرة المنظمات على تبني ممارسات الابتكار الإداري. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل أثر تمكين المرأة القيادية بأبعاده المتعددة

على الابتكار الإداري في المؤسسات السعودية المتوسطة والكبيرة، بما يسهم في توفير إطار معرفي يدعم صانعي السياسات، والباحثين، وقادة المنظمات.

2.1.2 مفهوم تمكين المرأة القيادية

اكتسب مفهوم تمكين المرأة القيادية اهتمامًا واسعًا في الأدبيات المعاصرة، حيث تراوحت تعريفاته بين التركيز على توسيع صلاحيات المرأة، وتطوير قدراتها، وتعزيز مشاركتها في صنع القرار، وإزالة المعوقات البنيوية التي تحد من وصولها إلى المناصب القيادية. وقد تعددت مقاربات الباحثين في تفسير هذا المفهوم، إلا أنها تلتقي جميعًا في أنه عملية ديناميكية تهدف إلى تعزيز قدرة المرأة على ممارسة القيادة بفاعلية.

فقد أشارت خالد (2023) إلى أن تمكين المرأة هو عملية تنظيمية تهدف إلى "رفع قدرة المرأة على الوصول إلى الأدوار القيادية من خلال توفير الدعم المؤسسي، وتعديل الممارسات الإدارية التي تعيق مشاركتها، ومنحها الثقة والصلاحيات اللازمة لأداء مهامها". وفي السياق ذاته، ترى لفايز (2024) أن تمكين المرأة يمثل "مجموعة من الممارسات الاستراتيجية المتكاملة التي تهدف إلى تعزيز حضور المرأة القيادية في بيئات العمل، من خلال توفير التدريب، وإتاحة الموارد، ودعم استقلاليتها في اتخاذ القرار".

كما عرّفت العنزي والعسكر (2025) التمكين بأنه "آلية تنظيمية تتضمن إزالة العوائق المرتبطة بالسقف الزجاجي، وتفعيل دور المرأة في المناصب العليا عبر سياسات مؤسسية تشجع مشاركتها وتمنحها الثقة والاعتماد المهني". بينما ترى الشماسي وآخرون (2024) أن التمكين القيادي يقوم على "تعزيز القوة النفسية والمعرفية للمرأة، وتطوير مهاراتها القيادية، وتحسين قدرتها على إحداث التأثير، بما يدعم سلوكها الاستباقي داخل المؤسسات الحكومية".

من ناحية أخرى، عرّفت الدراسات الدولية المفهوم من منظور إداري أوسع. فقد أوضحت Albuainain (2024) أن تمكين المرأة القيادية هو "تزويد المرأة بالسلطة والموارد التنظيمية التي تمكّنها من المشاركة في صنع القرار الاستراتيجي بفاعلية، ضمن بيئات تشجع المساواة وتعزز الثقة بقدرات القيادات

النسائية". وذهبت دراسة (Iqbal & Ahmad (2024 إلى أنه "عملية تحويلية تشمل تطوير القدرات القيادية للمرأة، وتمكينها من الوصول إلى المناصب العليا، وتحسين مشاركتها في تطوير السياسات التنظيمية."

كما يقدم Khushk et al. (2022) تفسيرًا وظيفيًا للمفهوم، معتبرين أن تمكين المرأة القيادية يتجاوز حدود منح السلطة إلى "مرحلة تطوير القدرات الابتكارية، واستثمار خصائص القيادة النسائية في تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية للمنظمات."

وتميل الأدبيات الحديثة إلى النظر إلى التمكين باعتباره عملية متعددة الأبعاد، تشمل الجوانب الإدارية والمهنية والمعرفية والنفسية، إضافة إلى البعد المتعلق بصنع القرار، وكلها تسهم في بناء قيادة نسائية مؤثرة وفعالة.

3.1.2 أهمية تمكين المرأة القيادية

تتزايد أهمية تمكين المرأة القيادية في الوقت الراهن بوصفه أحد المحركات الأساسية للتطوير التنظيمي، والإبداع الإداري، وتحقيق الجودة والاستدامة داخل منظمات الأعمال. ومع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، أصبح تمكين المرأة في المواقع القيادية خيارًا استراتيجيًا لا يقل أهمية عن أي عنصر من عناصر التنافسية المؤسسية، إذ أثبتت الدراسات أن مشاركة المرأة في القيادة تسهم في تحسين الأداء، وتعزيز التنوع، وتطوير قدرات المنظمة على الابتكار وحل المشكلات. كما أن تمكين القيادات النسائية يعكس مدى نضج المنظمة وانفتاحها على ممارسات الإدارة الحديثة المرتبطة برؤية 2030، والتي تؤكد على ضرورة استثمار رأس المال البشري في كل مكوناته.

ويشير (خالد، 2023) إلى أن أهمية تمكين المرأة القيادية تتمثل في:

1. تعزيز مشاركة المرأة في الأدوار التنظيمية العليا من خلال إزالة القيود الإدارية والثقافية التي تحد من وصولها إلى مواقع صنع القرار.
2. رفع كفاءة المنظمات عبر الاستفادة من تنوع الأساليب القيادية لدى المرأة، مما يسهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار وزيادة المرونة المؤسسية.

3. تحقيق العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص من خلال بناء بيئة عمل داعمة تستند إلى مبادئ الإنصاف والشفافية وتقدير الكفاءات.

ويدشير (الشماسي وآخرون، 2024) إلى أن أهمية التمكين القيادي للمرأة تتجلى في:

1. تعزيز السلوك الاستباقي لدى القيادات النسائية، مما ينعكس على تحسين فاعلية البرامج التطويرية ومبادرات التغيير داخل المؤسسة.
2. تنمية القدرات النفسية والمعرفية للمرأة، مما يزيد قدرتها على التأثير في فرق العمل وصياغة القرارات الاستراتيجية.
3. رفع جودة الأداء الحكومي والمؤسسي نتيجة تعزيز القدرة القيادية للمرأة وتمكينها من أدوات التخطيط والتنفيذ والتقييم.

ويدشير (Albuainain, 2024) إلى أن أهمية التمكين تتمثل في:

1. دعم المشاركة الاستراتيجية للمرأة في عمليات التخطيط وصنع القرار على أعلى المستويات.
2. تحسين القدرة التنافسية للمنظمات من خلال الاستفادة من سمات القيادة النسائية المرتبطة بالدقة والابتكار والتفكير التحليلي.
3. إحداث تحول مؤسسي طويل المدى قائم على ممارسات القيادة الشاملة التي تمثل عنصراً رئيساً في بناء ثقافة تنظيمية متجددة.

ويرى (العنزي والعسكر، 2025) أن أهمية تمكين المرأة القيادية تكمن في:

1. التغلب على ظاهرة السقف الزجاجي التي شكلت عقبة تاريخية أمام وصول المرأة للمناصب العليا.
2. تفعيل دورها في القيادة العليا بما يعزز العدالة المهنية ويرفع مستوى التنوع الإداري داخل المؤسسات.
3. تحقيق التحول المؤسسي المتوافق مع المتغيرات العالمية من خلال دمج القيادات النسائية في مراكز صنع القرار.

4.1.2 أبعاد تمكين المرأة القيادية

تم تحديد أبعاد تمكين المرأة القيادية في هذه الدراسة بالاستناد إلى مجموعة من الأدبيات الحديثة التي تناولت مفهوم التمكين من منظور إداري ومهني ومعرفي واستراتيجي. وقد اعتمدت الدراسة في بنائها المفاهيمي على ما عرضته الشماسي وآخرون (2024) حول محددات التمكين النفسي والمعرفي للمرأة القيادية، وما قدمته دراسة خالد (2023) بشأن تمكين المرأة داخل المنظمات من خلال تعزيز صلاحياتها المهنية والإدارية، وما أكدته دراسات دولية مثل (Albuainain (2024 و (Iqbal & Ahmad (2024 حول تمكين المرأة في صنع القرار ودورها في تطوير الأداء المؤسسي. وبناءً على ذلك تم تبني أربعة أبعاد رئيسية هي: التمكين الإداري، التمكين المهني، التمكين المعرفي، وتمكين صنع القرار، كونها تمثل الإطار الأكثر شمولاً وقدرة على تفسير الظاهرة المدروسة داخل السياق السعودي.

أولاً: التمكين الإداري

يمثل التمكين الإداري أحد الأبعاد الجوهرية لتمكين المرأة القيادية، إذ يعكس مدى قدرة المنظمة على توفير بيئة تنظيمية تمنح المرأة الصلاحيات الوظيفية والسلطات الإدارية اللازمة لأداء دورها القيادي بفاعلية. ويشمل هذا البعد تفويض السلطات، وتوسيع نطاق العمل، وتحرير المرأة من القيود البيروقراطية التي تعيق ممارستها لواجباتها، إضافة إلى تعزيز الثقة المؤسسية بقدرتها على اتخاذ القرارات التشغيلية. ويُعد هذا النوع من التمكين مؤشراً مباشراً على مستوى النضج الإداري للمنظمة؛ فكلما زادت مساحة الاستقلالية الإدارية الممنوحة للمرأة، كلما ارتفع مستوى تأثيرها القيادي في فرق العمل، وقدرتها على تنظيم الموارد، وإدارة المهام، ومواجهة التحديات التنظيمية. كما يرتبط التمكين الإداري بدور المنظمة في توفير هياكل واضحة للسلطة وتوصيف وظيفي يعكس مسؤوليات المرأة القيادية، فضلاً عن وجود سياسات إدارية تضمن العدالة وتكافؤ الفرص وعدم التمييز. ويُعد هذا البعد امتداداً لما أكدته الأدبيات بأن التمكين الإداري هو حجر الأساس في بناء قيادة نسائية فعالة قادرة على الإسهام في تحسين الأداء المؤسسي.

ثانيًا: التمكين المهني

يرتبط التمكين المهني بالقدرات التخصصية والمهارية التي تمتلكها المرأة والتي تؤهلها لأداء المهام القيادية بكفاءة عالية. ويشمل هذا البعد فرص التدريب والتطوير المهني، وإتاحة المسارات الوظيفية الواضحة، ودعم المرأة في اكتساب المهارات الفنية والقيادية المرتبطة بطبيعة العمل. كما يتضمن تشجيع المرأة على المشاركة في البرامج المتخصصة، والمؤتمرات المهنية، وورش العمل، وتزويدها بالفرص التي تعزز خبرتها العملية. ويُعد التمكين المهني أحد أهم العوامل التي تؤثر في ثقة المرأة بنفسها وفي نظرة المؤسسة إلى قدراتها، إذ يبيئ لها بيئة محفزة للنمو والتطوير المستمر. ويؤدي هذا البعد دورًا رئيسيًا في بناء رأس مال بشري نسائي مؤهل، قادر على إدخال ممارسات تطويرية جديدة، وتقديم حلول مبتكرة، والارتقاء بمستوى الأداء الفريق. كما يؤثر التمكين المهني مباشرة في فرص المرأة للوصول إلى المناصب القيادية العليا، نظرًا لارتباطه بالجدارة المهنية التي تعد معيارًا أساسيًا في الترقية والاختيار.

ثالثًا: التمكين المعرفي

يُعد التمكين المعرفي بعدًا محوريًا في تمكين المرأة القيادية، إذ يتعلق بمدى إتاحة المعرفة والمعلومات التنظيمية التي تحتاج إليها المرأة لاتخاذ قرارات صحيحة وتوجيه العمل المؤسسي بكفاءة. ويشمل هذا البعد توفير البيانات، وإتاحة الوصول إلى المعلومات الاستراتيجية، وإشراك المرأة في الاجتماعات واللجان التي تُناقش فيها السياسات والخطط. كما يرتبط التمكين المعرفي بتنمية القدرة التحليلية والفكر الاستراتيجي للمرأة من خلال تزويدها بالمعرفة المتخصصة حول العمليات الإدارية، والتقنيات الحديثة، ومتطلبات الابتكار، واتجاهات الإدارة المعاصرة. ويؤكد هذا البعد على أهمية الاستثمار في بناء المعرفة كرافعة رئيسة للقيادة، إذ يساعد المرأة على التفكير النقدي، ومعالجة المشكلات، وتطوير المبادرات. كما يمثل التمكين المعرفي عنصرًا ضروريًا لرفع جودة القرارات وتعزيز الحوكمة داخل المؤسسات، لأن المعرفة تمثل القوة الأساسية التي تحدد مدى تأثير القائد داخل الهيكل التنظيمي.

رابعاً: تمكين صنع القرار

يُعد تمكين المرأة في مجال صنع القرار أعلى مستويات التمكين القيادي، لأنه يجسد الاعتراف الحقيقي بدورها في تشكيل مستقبل المنظمة وتحديد توجهاتها. ويشمل هذا البعد مشاركة المرأة في اللجان العليا، والمجالس التنفيذية، واجتماعات التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى منحها صلاحيات اتخاذ القرارات الجوهرية المتعلقة بالسياسات والبرامج والمشروعات. كما يشمل قدرة المرأة على المبادرة، والتأثير في السياسات، واقتراح حلول إبداعية، والقدرة على التعامل مع المواقف المعقدة التي تتطلب رؤية قيادية. ويمنح هذا البعد المرأة مساحة للتأثير في بناء الثقافة التنظيمية وتوجيه مسار العمل بما يعكس رؤيتها وخبراتها، كما يعزز من حضورها القيادي الحقيقي داخل المؤسسة. وقد أكدت الدراسات أن المرأة عندما تُمنح سلطة صنع القرار تسهم بشكل أكبر في تحسين الجودة، وتطوير الأداء، ودعم الابتكار الإداري، نظراً لما تتميز به من أساليب قيادية تشاركية تعتمد على التوازن، والتواصل الفعال، ورؤية شاملة للمشكلات.

5.1.2 العوامل المؤسسية المؤثرة في تمكين المرأة القيادية

يؤكد العديد من الباحثين أن تمكين المرأة القيادية لا يعتمد فقط على قدراتها الفردية، بل يرتبط بشكل مباشر بالممارسات والسياسات والهياكل التنظيمية داخل المؤسسات، إذ تشكّل هذه العوامل بيئة تمكينية أو بيئة مقيدة لدور المرأة في القيادة (خالد، 2023؛ العنزي والعسكر، 2025). كما ترى دراسات إقليمية ودولية أن فعالية التمكين ترتبط بمستوى الشمولية المؤسسية ومرونة الأنظمة، ومدى دعم الإدارة العليا لسياسات تمكين المرأة (Albuainain, 2024)؛ (Iqbal & Ahmad, 2024) ولذلك؛ تُعد العوامل المؤسسية أحد أهم المتغيرات المؤثرة في تحقيق التمكين الحقيقي للمرأة القيادية في المنظمات.

وفيما يلي أبرز العوامل المؤسسية المرتبطة بالتمكين كما أوضحتها الأدبيات:

☒ الثقافة التنظيمية الداعمة

تعد الثقافة التنظيمية إطاراً جوهرياً يحدد مدى قبول المنظمة لوجود المرأة في المناصب القيادية. فالثقافات التي تقوم على العدالة وتقدير الكفاءة تعزز من ثقة المرأة بنفسها وفرصها في التأثير، بينما تشكل

الثقافات التقليدية أو الذكورية عقبة أمام مسارها المهني (لفايز، 2024). وتشير الأدبيات إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة ترتبط إيجابيًا بمستويات التمكين في مختلف القطاعات، بما فيها القطاعين الحكومي والتعليمي (الشماسي وآخرون، 2024).

☑ دعم الإدارة العليا

تؤكد البحوث أن دعم الإدارة العليا يُعد من أكثر العوامل تأثيرًا في عملية التمكين، حيث تُظهر المؤسسات التي تتبنى توجهًا استراتيجيًا نحو تعزيز دور المرأة القيادية مستويات أعلى من استقلالية النساء داخل الهياكل التنظيمية (العنزي وآخرون، 2023). كما يشير Iqbal & Ahmad (2024) إلى أن التوجهات الوطنية مثل رؤية السعودية 2030 أسهمت في رفع مستوى التزام القيادات التنفيذية بتمكين المرأة، خصوصًا في قطاعات التعليم والأعمال.

☑ السياسات واللوائح التنظيمية

ترى الدراسات أن وجود سياسات تنظيمية واضحة وشاملة يمثل أساسًا لتحقيق العدالة المهنية، ويقلل من التحيز ويعزز وصول المرأة للمناصب العليا (بوبريمة وحجام، 2023). وتشمل هذه السياسات: أنظمة الترقية القائمة على الجدارة، آليات الحد من التمييز، خطط الإحلال الوظيفي النسائية، وسياسات تكافؤ الفرص. كما تشير دراسة Albuainain (2024) إلى أن السياسات التنظيمية الشفافة تُعد شرطًا أساسيًا لدمج المرأة في صنع القرار.

☑ نظم التدريب والتطوير المهني

توضح الأدبيات أن التدريب والتطوير المهني يمثلان ركيزة أساسية لبناء القدرات القيادية لدى المرأة، خصوصًا في البيئات التي تحتاج إلى مهارات تقنية وإدارية متقدمة (الفواز، 2024). كما تشير الشماسي وآخرون (2024) إلى أن البرامج التدريبية الموجهة للقيادات النسائية تسهم في رفع مستوى السلوك الاستباقي ودعم استعداد المرأة لتولي الأدوار القيادية العليا.

☑ العدالة في الحوافز وتقييم الأداء

يرى الباحثون أن نظم الحوافز العادلة وتقييم الأداء الموضوعي تُعد من أهم مؤشرات التمكين الحقيقي داخل المنظمات (شعراوي والسيد، 2024). فالمساواة في التقدير المادي والمعنوي بين الرجال والنساء تعزز ثقة المرأة بنفسها وتدعم بقاءها في البيئة التنظيمية. كما تشير دراسات دولية إلى أن وجود نظام تقييم موضوعي مرتبط بالأداء وليس بالنوع الاجتماعي يرفع مستوى التمكين جوهريًا (Khushk et al., 2022).

☑ بيئة العمل والمرونة التنظيمية

تشير الأدبيات إلى أن المرونة التنظيمية – مثل ساعات العمل المرنة والعمل عن بُعد – تُعد عاملاً داعمًا لتمكين المرأة القيادية، خاصة في مجتمعات تعيش تحولات اجتماعية واقتصادية متسارعة (إبراهيم ومحمد، 2023). وقد أكدت دراسات خليجية أن بيئة العمل المرنة تزيد من قدرة المرأة على تحقيق التوازن بين مسؤولياتها المهنية والأسرية، مما يدعم استمراريته في القيادة (النحيلي وهلاش، 2023).

☑ ممارسات إدارة الموارد البشرية

تلعب سياسات الموارد البشرية دورًا حاسمًا في اكتشاف وتطوير القيادات النسائية. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبع أساليب شمولية في الاستقطاب والاختيار والترقية تظهر مستويات أعلى من تمكين المرأة (إيرين، 2024). كما أكدت دراسات عربية أن غياب التنوع في السياسات الوظيفية يؤدي إلى إقصاء غير مباشر للمرأة من الأدوار القيادية (أبو كيلة، 2023).

المبحث الثاني: الابتكار الإداري

1.2.2 مقدمة

أصبح الابتكار الإداري أحد أكثر المفاهيم حضوراً في أدبيات الإدارة المعاصرة، نظراً للدور الذي يؤديه في دعم قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المتسارعة ورفع مستويات الأداء. فالتطور التقني، والتحول الرقمي، والضغط التنافسي العالمية، جميعها تفرض على منظمات الأعمال – وخاصة في السعودية – اعتماد أساليب ابتكارية تضمن مرونة القرارات، وكفاءة العمليات، وجودة الخدمات المقدمة. ومع تطبيق رؤية المملكة 2030، زادت الحاجة إلى الابتكار الإداري أضعافاً مضاعفة، حيث أصبح من ضرورات العمل المؤسسي وليس خياراً إضافياً. فالتوجه نحو التحول الرقمي، وتبني النماذج التنظيمية الحديثة، وصناعة القرار الاستراتيجي المبني على البيانات، كلها عوامل تتطلب وجود كفاءات إدارية قادرة على توليد أفكار جديدة وإدارة التغيير بكفاءة.

2.2.2 مفهوم الابتكار الإداري

تنوعت تعريفات الباحثين لمفهوم الابتكار الإداري، واختلفت المقاربات بحسب الزاوية التي ينظر إليها الباحثون، إلا أنها تجمع على أن الابتكار الإداري هو عملية تطوير مستمرة تهدف إلى إيجاد طرق جديدة لتنظيم العمل، وتحسين العمليات، ورفع كفاءة الأداء. وقد عرّف الهرمودي (2024) الابتكار الإداري بأنه "قدرة المؤسسة على تطوير أساليب عمل غير تقليدية، وتطبيق حلول مبتكرة تسهم في رفع مستوى الكفاءة التنظيمية". بينما يرى الناصر (2024) أنه "عملية منهجية لإدخال تغييرات إدارية تؤدي إلى تبسيط الإجراءات وتحسين الإنتاجية وتحقيق التكامل بين الموارد".

أما شاهين وآخرون (2024) فقد قدموا تعريفاً أكثر تفصيلاً، حيث اعتبروا الابتكار الإداري "مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين أساليب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من خلال تبني ممارسات جديدة تسهم في رفع جودة الخدمات وتقليل الوقت والجهد والتكاليف". وتشير الأدبيات

الدولية إلى أن الابتكار الإداري لا يقتصر على تطوير الأفكار، بل يشمل تنفيذها وتحويلها إلى ممارسات عملية تُحدث تغييرًا قابلاً للقياس في الأداء.

3.2.2 أنواع الابتكار الإداري

تناولت الأدبيات الإدارية مفهوم الابتكار الإداري بوصفه عملية متعددة المستويات، تتضمن أشكالاً مختلفة من التطوير في الهياكل والعمليات والقيادة ونظم اتخاذ القرار. ويعد فهم أنواع الابتكار الإداري خطوة أساسية لتفسير كيفية تأثيره في جودة الأداء المؤسسي وقدرته على التكيف مع التغيرات. وقد صنّف عدد من الباحثين أنواع الابتكار الإداري إلى محاور رئيسة يمكن من خلالها تحليل التوجهات الحديثة للمؤسسات (الناصر، 2024؛ شاهين وآخرون، 2024؛ الهرمودي، 2024). وفيما يلي عرض موسّع لأنواع الابتكار الإداري كما وردت في الأدبيات:

☑ الابتكار في الهياكل التنظيمية

يشير هذا النوع من الابتكار إلى تطوير أو إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بما يجعل المؤسسة أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات. فقد أكدت الدراسات أن الهياكل الجامدة تُعيق تدفق المعلومات وتحد من الابتكار، بينما تسهم الهياكل المرنة – مثل الهياكل المسطحة أو الشبكية – في تحسين الاتصال، وتسهيل اتخاذ القرار، وتقصير خطوط السلطة. (Faiz et al., 2023) ويُعد هذا النوع من الابتكار مهمًا بشكل خاص في المؤسسات الكبيرة التي تواجه تحديات في سرعة الاستجابة لاحتياجات السوق أو التطور التقني، إذ يساعد على إزالة التعقيدات الإدارية وتمكين الوحدات من العمل بتنسيق أكبر.

☑ الابتكار في العمليات والإجراءات

يرتبط الابتكار في العمليات بقدرة المؤسسة على تطوير أساليب العمل اليومية والعمليات التشغيلية بما يؤدي إلى تبسيط الإجراءات، تقليل الوقت، وخفض التكلفة. ويشمل هذا النوع إعادة هندسة العمليات Business Process Re-engineering وأتمتة المهام باستخدام التكنولوجيا. وقد أوضح الناصر (2024) أن الابتكار في العمليات يشكّل أحد أقوى المحددات لتحسين الأداء المؤسسي، لأنه يركز على رفع

الكفاءة التشغيلية وتحسين الإنتاجية. كما أن المؤسسات المبتكرة في هذا المجال عادة ما تحقق تحسينات ملموسة في جودة الخدمة ورضا المستفيدين، لا سيما في القطاعات الحكومية والخدمية.

☑ الابتكار في أساليب القيادة

يُعد الابتكار في القيادة جزءًا محوريًا من الابتكار الإداري، إذ يتطلب من القادة تبني ممارسات قيادية جديدة تتناسب مع المتغيرات المعاصرة مثل القيادة التحويلية، القيادة الرشيدة Agile Leadership، والقيادة التشاركية. وقد أكدت الأدبيات أن القائد المبتكر هو الذي يعزز تمكين العاملين، يشجع الأفكار الجديدة، ويدير التغيير بفاعلية. (Hamid, 2025) كما أشارت الدراسات إلى أن أساليب القيادة التقليدية لم تعد قادرة على دعم التطور المؤسسي، بينما ترفع الأساليب المبتكرة من مستوى الالتزام التنظيمي، وتحفز الإبداع، وتخلق بيئة عمل تشجع على المبادرة.

☑ الابتكار في نظم اتخاذ القرار

يتضمن هذا النوع تطوير أساليب اتخاذ القرار لتصبح أكثر اعتمادًا على البيانات والتحليل العلمي والذكاء الاصطناعي، بدلاً من الأساليب التقليدية المبنية على الخبرة أو الحدس، وقد أوضح شاهين وآخرون (2024) أن الابتكار في نظم القرار يُعد محورًا رئيسًا في المؤسسات المعاصرة، لاسيما في ظل التحول الرقمي الواسع. ويشمل هذا النوع استخدام لوحات مؤشرات الأداء، أنظمة دعم القرار، تحليل السيناريوهات، والنماذج التنبؤية، وكلما كانت المؤسسة قادرة على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات، ارتفعت كفاءتها وقدرتها على الابتكار.

☑ الابتكار في نظم العمل وإدارة الموارد البشرية

يركز هذا النوع من الابتكار على تطوير أساليب التوظيف، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء. وقد أشارت الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تعتمد ممارسات ابتكارية في إدارة مواردها البشرية تستطيع خلق بيئة محفزة للإبداع، كما ترفع مستوى الرضا الوظيفي والدافعية. (Khushk et al., 2022) ويشمل ذلك تصميم وظائف جديدة، اعتماد أنظمة التحفيز المبتكرة، برامج الإرشاد القيادي، وإعادة هيكلة العمليات المتعلقة بالعاملين بما يعزز القدرات الإبداعية ويزيد من مشاركة الموظفين في صنع القرار.

☑ الابتكار في الخدمات والإنتاجية العامة

يشير هذا النوع إلى تطوير أساليب تقديم الخدمات وتطوير المنتجات بما يعزز القيمة المقدمة للمستخدم. وقد بينت مجموعة من الدراسات أن الابتكار الإداري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطوير جودة الخدمة، خاصة في المؤسسات الحكومية التي تسعى إلى تحسين تجربة المستخدم (الهرمودي، 2024). ويظهر هذا الابتكار في تقليل الخطوات المطلوبة لإتمام المعاملات، تحسين التفاعل مع المستخدمين، وتقديم خدمات قائمة على التكنولوجيا الرقمية.

☑ الابتكار في أدوات الرقابة والتقييم

يشمل هذا النوع تطوير أساليب الرقابة الإدارية، واعتماد أدوات حديثة لقياس الأداء مثل إدارة الجودة الشاملة، منهجية كايزن، والبطاقة المتوازنة للأداء. Balanced Scorecard وقد أشارت الدراسات إلى أن الابتكار في أدوات الرقابة يساهم في رفع مستوى الشفافية والمساءلة، ويعزز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات دقيقة وفعالة. (Hakim & Sujudi, 2024)

4.2.2 العوامل المؤثرة في الابتكار الإداري

تُجمع الأدبيات الإدارية على أن الابتكار الإداري لا ينشأ في بيئة محايدة، بل يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والقيادية والتقنية والبشرية التي تشكل مجتمعة المناخ الملائم لظهور السلوك الابتكاري داخل المؤسسات. وقد أوضحت الدراسات الحديثة أن المؤسسات القادرة على تحقيق مستويات عالية من الابتكار الإداري هي تلك التي تمتلك بيئة محفزة تسمح بتجريب الأفكار، وتشجع المبادرة، وتدعم التغيير المستمر (الهرمودي، 2024؛ شاهين وآخرون، 2024). كما أكدت الأدبيات أن العوامل المؤثرة في الابتكار ليست ثابتة، بل تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة، وحجمها، ومدى استعدادها لتطوير هياكلها وإجراءاتها. (Hakim & Sujudi, 2024) وفيما يلي أبرز العوامل المؤثرة كما وردت في الدراسات العربية والدولية:

❖ القيادة ودورها في دعم الابتكار الإداري

تشكل القيادة أحد أهم العوامل المؤثرة في الابتكار الإداري، إذ تُظهر المؤسسات التي تتبنى أساليب قيادة تحفيزية – مثل القيادة التحويلية أو القيادات الداعمة للتمكين – مستويات أعلى من الإبداع والتنظيم المبتكر. وقد أكدت دراسة (Hamid (2025 أن القادة الذين يعتمدون أسلوب التوجيه والتمكين ينجحون في خلق مناخ إيجابي يشجع العاملين على طرح الأفكار وتطبيقها. كما أشار الناصر (2024) إلى أن القيادة الفعالة تساهم في إزالة المقاومة الداخلية للتغيير، وتدعم المبادرات التي تستهدف تطوير الإجراءات وتحسين الأداء. وتُعد القيادة أحد العوامل المحددة لمدى قبول المؤسسة للابتكار، حيث ينعكس توجه القائد مباشرة على توجهات العاملين.

❖ الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية الإطار الفكري والسلوكي الذي تعمل المؤسسة من خلاله، وهي إحدى الركائز الأساسية التي تُحدد مدى قدرة المؤسسة على الابتكار. وقد أشارت دراسة شاهين وآخرون (2024) إلى أن الثقافة التي تقوم على الشفافية والمشاركة والمرونة تُعدّ محفزاً قوياً للسلوك الابتكاري، بينما تقيد الثقافة التقليدية أو المقاومة للتغيير أي محاولات للتطوير. كما أكد (Hakim & Sujudi (2024 أن الثقافة الداعمة للابتكار هي تلك التي تُشجع المخاطرة المحسوبة، وتقدر الأفكار الجديدة، وتسمح بالتجريب، وتتعامل مع الأخطاء كوسيلة للتعلم. كذلك تلعب ثقافة تبادل المعرفة دوراً محورياً في تسريع عملية الابتكار الإداري وتعميق أثره.

❖ التحول الرقمي والتكنولوجيا

تُعد التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي من أقوى المحركات المؤثرة في الابتكار الإداري. وقد بيّنت الأدبيات الحديثة أن المؤسسات التي تعتمد على الأنظمة الرقمية، وتحليلات البيانات، والذكاء الاصطناعي، وأتمتة العمليات، تحقق مستويات أعلى من الابتكار التنظيمي (الهرمودي، 2024). كما أوضح (Hakim & Sujudi (2024 أن التحول الرقمي لا يؤثر فقط في الإجراءات، بل يغير جذرياً طبيعة العمل، ما يفتح المجال أمام أساليب جديدة في اتخاذ القرار وتحسين العمليات. وتؤكد الأدبيات أن التكنولوجيا تُعد عاملاً تمكينياً، فهي ليست هدفاً في ذاتها، بل وسيلة لإنتاج حلول مبتكرة ترفع الأداء المؤسسي.

❖ الهيكل التنظيمي والمرونة المؤسسية

يُعد الهيكل التنظيمي أحد العوامل التي يمكن أن تُمكن الابتكار أو تعيقه. فالهيكل المرنة – مثل الهياكل المسطحة، فرق العمل المستقلة، والهياكل الشبكية – تتيح حرية أكبر في طرح الأفكار وتنفيذها. أما الهياكل الهرمية التقليدية فقد تؤثر سلبًا في الابتكار بسبب البيروقراطية وتعقيد الإجراءات (Faiz et al., 2023).

وقد أكدت دراسة شاهين وآخرون (2024) أن المؤسسات ذات الهياكل الديناميكية تكون أكثر قدرة على إعادة هندسة العمليات وتبني التغييرات الإدارية. كما أن المرونة التنظيمية تُعتبر شرطًا مهمًا لتقليل مقاومة التغيير، وتمكين الفرق من التعاون بفاعلية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة في معالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافه. ويُعد هذا الفصل الركيزة الأساسية التي توضح إجراءات الباحث في اختيار المنهج، وتصميم العينة، وأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج. وقد روعي في إعداد هذا الفصل الالتزام بالمعايير الأكاديمية والمنهجية المتعارف عليها في البحوث الاجتماعية والإدارية.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية التي تهدف إلى وصف المتغيرات كما هي على أرض الواقع، وتحليل العلاقات بينها، وتم اختيار هذا المنهج لأنه يتيح تفسير أثر تمكين المرأة القيادية بأبعاده (التمكين الإداري، المهني، المعرفي، وتمكين صنع القرار) على الابتكار الإداري في منظمات الأعمال السعودية. ويتميز هذا المنهج بقدرته على جمع بيانات كمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، بما يساهم في الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة القيادات النسائية العاملات في المؤسسات السعودية المتوسطة والكبيرة، نظرًا لما تتمتع به هذه المؤسسات من هياكل تنظيمية واضحة ومستويات إدارية متعددة تُتيح ممارسة أدوار قيادية فعلية. ووفق تقارير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لعام 2024، يُقدّر عدد النساء في المناصب الإشرافية والقيادية داخل هذه المؤسسات بما يقارب (87,500) امرأة موزعات على مختلف القطاعات الاقتصادية الرئيسية. وقد تم اختيار هذا المجتمع بسبب ارتباطه المباشر بموضوع الدراسة،

حيث إن القيادات النسائية في هذا المستوى الإداري هن الأكثر تعرضاً لممارسات التمكين الإداري والمهني والمعرفي وصنع القرار، كما يُتوقع أن يكون لخبرتهن أثرٌ واضح في مستوى الابتكار الإداري داخل المؤسسات.

4.3 عينة الدراسة

نظراً لاتساع مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع أفرادها، اعتمد الباحث العينة القصدية (غير الاحتمالية) لاستهداف القيادات النسائية اللواتي يشغلن مناصب إدارية فعلية. وحرصاً على تمثيل جيد لمجتمع الدراسة، تم توزيع (200) استبانة على القيادات النسائية في المؤسسات المتوسطة والكبيرة في مدن: الرياض، جدة، والدمام. وبعد المتابعة وإعادة التواصل، تم استرداد (176) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استرداد بلغت 88%، وهي نسبة مرتفعة نسبياً في الدراسات الإدارية وتعكس تفاعلاً جيداً من المشاركات. ويُعد حجم العينة المستردة مناسباً لإجراء الاختبارات الإحصائية المتقدمة مثل تحليل الانحدار المتعدد ومعاملات الارتباط، مما يعزز من قدرة الدراسة على تعميم نتائجها على مجتمع القيادات النسائية في المؤسسات السعودية المتوسطة والكبيرة.

5.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة باعتبارها الأداة الأكثر ملاءمة لجمع البيانات الكمية من مجتمع القيادات النسائية في المؤسسات المتوسطة والكبيرة، ولتميزها بالقدرة على الوصول إلى عدد كبير من المشاركات خلال فترة زمنية قصيرة، إضافة إلى مناسبتها لطبيعة المنهج الوصفي التحليلي المستخدم في الدراسة. وقد صُممت الاستبانة بعد الاطلاع على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع تمكين المرأة القيادية والابتكار الإداري، مثل دراسات: خالد (2023)، الشماسي وآخرون (2024)، Albuainain (2024)، الهرمودي (2024)، الناصر (2024)، وشاهين وآخرون (2024)، بما يضمن شموليتها واتساقها مع الإطار النظري للبحث.

وتكوّنت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسة على النحو الآتي:

1. الجزء الأول: البيانات الديموغرافية، وشمل مجموعة من المتغيرات مثل: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، القطاع، والمستوى الوظيفي، وذلك للاستفادة منها في تفسير الفروق إن وُجدت بين المشاركين.

2. الجزء الثاني: قياس تمكين المرأة القيادية، وضم أربعة أبعاد رئيسة (التمكين الإداري، المهني، المعرفي، وتمكين صنع القرار)، وقد اشتمل كل بُعد على مجموعة من الفقرات التي تقيس الدرجة التي تُمارس بها هذه الأبعاد في بيئة العمل.

3. الجزء الثالث: قياس الابتكار الإداري، وشمل مجموعة من الفقرات التي تقيس أنواع الابتكار الإداري المختلفة، مثل الابتكار في الهيكل التنظيمي، الإجراءات، القيادة، اتخاذ القرار، ونظم العمل.

وقد استخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، حيث تم ترميز الإجابات على النحو التالي: (1) لا أوافق بشدة - (2) لا أوافق - (3) محايد - (4) أوافق - (5) أوافق بشدة. وتمت صياغة الفقرات بلغة واضحة ومباشرة، وبما يضمن قابلية القياس ودقة التحليل الإحصائي، مع تجنب الغموض أو التحيز. واعتمد الباحث في إعداد الأداة على الجمع بين الاستفادة من الأدبيات السابقة ومتطلبات الدراسة الحالية لضمان شمولية الفقرات وتمثيلها لجميع المتغيرات وأبعادها.

6.3 صدق الأداة (Validity)

يمثل الصدق أحد المتطلبات الرئيسة لقياس جودة أداة الدراسة وقدرتها على قياس المتغيرات بدقة. ولضمان صدق استبانة الدراسة، تم الاعتماد على نوعين من الصدق هما: صدق المحتوى وصدق البناء، وذلك على النحو الآتي:

1. صدق المحتوى (Content Validity)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين المتخصصين في المجالات الإدارية والقيادة والموارد البشرية، بلغ عددهم سبعة محكمين. وقد طُلب منهم تقييم الفقرات من حيث:

- وضوح الصياغة
- مدى ملاءمتها للبعد الذي تقيسه
- خلوها من الغموض والتحيز
- صلاحيتها للتطبيق على القيادات النسائية
- قابليتها للتحليل الإحصائي

وبناءً على آرائهم، تم تعديل بعض العبارات وحذف أو دمج بعض الفقرات، مما عزز درجة الصدق الظاهري وصدق المحتوى، وأصبحت الأداة أكثر اتساقاً مع الإطار النظري للدراسة.

2. صدق البناء (Construct Validity)

لقياس صدق البناء، تم تطبيق الأداة بصورة تجريبية على عينة استطلاعية مكوّنة من (30) قيادية من خارج العينة الأساسية. وقد تم إجراء التحليل الأولي لمعاملات الارتباط بين الفقرات والأبعاد التابعة لها باستخدام معامل ارتباط بيرسون. وأظهرت النتائج أن جميع الفقرات لها معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، مما يدل على أن الفقرات ترتبط بالأبعاد الصحيحة، وهو ما يؤكد توافر صدق البناء.

7.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (تمكين المرأة القيادية)

يعرض الجدول الآتي مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري، التمكين المهني، التمكين المعرفي، وتمكين صنع القرار).

الجدول (1): مصفوفة الارتباط بين أبعاد تمكين المرأة القيادية

البعد	التمكين الإداري	التمكين المهني	التمكين المعرفي	تمكين صنع القرار
التمكين الإداري	1	0.72**	0.68**	0.74**
التمكين المهني	0.72**	1	0.70**	0.77**

0.73**	1	0.70**	0.68**	التمكين المعرفي
1	0.73**	0.77**	0.74**	تمكين صنع القرار

** دلالة إحصائية عند مستوى 0.01** =

تشير نتائج مصفوفة الارتباط الموضحة في الجدول إلى وجود ارتباطات موجبة قوية بين جميع أبعاد التمكين القيادي، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.68 – 0.77)، وهي معاملات تعكس علاقة اتساقية مرتفعة بين الأبعاد الأربعة.

8.3 ثبات الأداة (Reliability) باستخدام معامل كرونباخ ألفا

يُعد ثبات الأداة أحد أهم المؤشرات الدالة على جودة الاستبانة وقدرتها على قياس المتغيرات بصورة مستقرة ومنظمة عبر فقراتها المختلفة. وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) الذي يُعد من أكثر المقاييس انتشارًا في البحوث الاجتماعية والإدارية. وتشير الأدبيات إلى أن قيمة كرونباخ ألفا المقبولة يجب ألا تقل عن (0.70)، بينما تُعد القيم بين 0.80 – 0.95 دلالة على مستوى ثبات مرتفع وموثوق.

وبما أن المتغير المستقل يتكوّن من أربعة أبعاد (لكل بُعد 4 فقرات)، والمتغير التابع يتكون من 10 فقرات، فقد تم حساب الثبات لكل بُعد على حدة وللاستبانة ككل.

الجدول (2): ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا

المتغير / البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
التمكين الإداري	4 فقرات	0.84	مرتفع
التمكين المهني	4 فقرات	0.86	مرتفع
التمكين المعرفي	4 فقرات	0.82	مرتفع

تمكين صنع القرار	4 فقرات	0.88	مرتفع
المتغير المستقل ككل (تمكين المرأة القيادية)	16 فقرة	0.93	مرتفع جدًا
الابتكار الإداري (المتغير التابع)	10 فقرات	0.91	مرتفع جدًا
الاستبانة ككل	26 فقرة	0.94	مرتفع جدًا

قيمة الثبات لجميع أبعاد التمكين القيادي تتراوح بين (0.88 – 0.82) ، وهي قيم مرتفعة تدل على اتساق داخلي جيد بين الفقرات الأربع لكل بُعد. وهذا يشير إلى أن القيادات النسائية تعاملت مع الفقرات بطريقة متجانسة تعكس قياسًا دقيقًا لكل بُعد.

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تلائم طبيعة البيانات وأهداف البحث، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار (26). وتهدف هذه الأساليب إلى وصف خصائص العينة، وقياس الصدق والثبات، وتحليل العلاقة بين المتغيرات، وقياس أثر أبعاد التمكين القيادي على الابتكار الإداري. وقد تنوعت الأساليب الإحصائية المستخدمة على النحو الآتي:

1. الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics)

تم استخدام عدد من المؤشرات الوصفية بهدف وصف خصائص العينة ومتغيرات الدراسة، وتشمل:

- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية
- التكرارات
- النسب المئوية

وتساعد هذه المؤشرات في توفير صورة أولية عن مستوى التمكين القيادي ومستوى الابتكار الإداري لدى القيادات النسائية في المؤسسات المتوسطة والكبيرة.

2. معامل الثبات (Reliability Test)

تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة، سواء على مستوى أبعاد المتغير المستقل أو المتغير التابع، وكذلك للاستبانة ككل، لضمان اتساق الفقرات وقدرتها على القياس المستقر.

3. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

استخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد التمكين القيادي (المتغير المستقل) والابتكار الإداري (المتغير التابع). ويساعد هذا الأسلوب في تحديد ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات، ومدى قوة هذه العلاقة.

4. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)

تم تطبيق هذا الأسلوب بهدف قياس أثر أبعاد التمكين القيادي (التمكين الإداري، التمكين المهني، التمكين المعرفي، وتمكين صنع القرار) على الابتكار الإداري. ويُعد هذا التحليل من الأساليب المناسبة عندما يكون المتغير المستقل متعدد الأبعاد، ومتغير تابع واحد. كما يساعد في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا في الابتكار الإداري.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها

1.4 التمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها بغرض الإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من فروضه، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المذكورة في الفصل الثالث. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار (26)، بعد إدخال البيانات المستخلصة من الاستبانة المستردة والبالغ عددها (176) استبانة صالحة للتحليل.

ويعرض هذا الفصل النتائج بحسب الأسئلة البحثية ومتغيرات الدراسة على النحو الآتي:

2.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الجدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية (ن=176)

المتغير الديموغرافي	الفئة	العدد	النسبة %
العمر	أقل من 30 سنة	38	21.6%
	من 30 – أقل من 40	72	40.9%
	من 40 – أقل من 50	49	27.8%
	50 سنة فأكثر	17	9.7%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	109	61.9%
	ماجستير	51	29.0%
	دكتوراه	16	9.1%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	28	15.9%
	من 5 – أقل من 10 سنوات	63	35.8%

المتغير الديموغرافي	الفئة	العدد	النسبة %
	من 10 – أقل من 15 سنة	56	31.8%
	15 سنة فأكثر	29	16.5%
المستوى الوظيفي	مشرف/رئيس قسم	74	42.0%
	مدير إدارة	58	33.0%
	مدير عام/مساعد مدير	44	25.0%
القطاع	حكومي	62	35.2%
	خاص	84	47.7%
	غير ربحي	30	17.1%

تشير النتائج الواردة في الجدول إلى أن عينة الدراسة تتكون في أغلبها من قيادات نسائية في الفئة العمرية 30-40 سنة بنسبة 40.9%، وهي الفئة الأكثر شيوعاً في المناصب الإشرافية والقيادية في المؤسسات السعودية المتوسطة والكبيرة، بينما تشكل الفئة 40-50 سنة نسبة 27.8%، مما يعكس أن ما يقرب من ثلثي أفراد العينة ضمن الفئات العمرية الأكثر إنتاجية ونشاطاً في سوق العمل. كما تُظهر النتائج أن غالبية المشاركات يحملن مؤهل البكالوريوس بنسبة 61.9%، يليه الماجستير بنسبة 29%، وهو ما يشير إلى مستوى تعليمي جيد للعينة، ويعزز من قدرتها على تقييم مستوى التمكين والابتكار الإداري بدقة. أما من حيث الخبرة العملية، فقد كان أكثر من 67% من المشاركات يمتلكن خبرة تتراوح بين 5 و15 سنة، وهي مدة كافية لاكتساب الخبرة القيادية والمعرفة التنظيمية، مما يعزز من موثوقية إجاباتهن.

أما على مستوى الخصائص الوظيفية، فقد جاءت نسبة 42% من المشاركات في مستوى "مشرف/رئيس قسم"، و 33% في مستوى "مدير إدارة"، بينما بلغت نسبة "مدير عام/مساعد مدير" 25%، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة يشغلن مستويات قيادية حقيقية ضمن الهيكل التنظيمي. وفيما يتعلق بالقطاع، جاءت أعلى نسبة من القطاع الخاص 47.7%، يليه القطاع الحكومي بنسبة 35.2%، ثم القطاع غير الربحي بنسبة 17.1% ويعكس هذا التوزيع انفتاح القطاع الخاص على القيادات النسائية بصورة أكبر

نسبيًا، كما يشير إلى أن عينة الدراسة متنوعة قطاعيًا، وهو ما يعزز من قدرة الدراسة على تعميم نتائجها على مختلف أنواع المؤسسات المتوسطة والكبيرة في المملكة.

3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (تمكين المرأة القيادية)

أولاً: التحليل الوصفي لبُعد التمكين الإداري

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التمكين الإداري (ن=176)

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	تُمنح المرأة الصلاحيات الإدارية اللازمة لتنفيذ مهامها القيادية.	3.94	0.71	مرتفع
2	يتم تفويض القرارات التشغيلية للقيادات النسائية بوضوح.	3.88	0.75	متوسط - مرتفع
3	تتسم الإجراءات الإدارية بالمرونة بما يسمح للمرأة بأداء دورها القيادي.	3.79	0.78	متوسط - مرتفع
4	تحظى القيادات النسائية بثقة الإدارة العليا في إدارة فرق العمل.	3.96	0.68	مرتفع
	التمكين الإداري ككل	3.89	0.73	مرتفع

تشير النتائج إلى أن مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية جاء بمستوى مرتفع بمتوسط عام (3.89)، مما يدل على وجود ممارسات إدارية داعمة تمنح المرأة مساحة جيدة من الاستقلالية الإدارية. ويتضح أن أعلى الفقرات تقييماً هي الفقرة (4) بمتوسط (3.96)، والتي تعكس ثقة الإدارة العليا بالقيادات النسائية، وهو مؤشر أساسي في بناء القيادة الفعّالة وتعزيز الابتكار الإداري. كما تظهر الفقرة (1) بمتوسط (3.94)، ما يؤكد أن تفويض الصلاحيات يعتبر أحد المحركات الأساسية للتمكين الإداري.

من ناحية أخرى، حققت الفقرة (3) أدنى متوسط نسبي (3.79)، مما يشير إلى أن مرونة الإجراءات الإدارية لا تزال بحاجة إلى تعزيز لتمكين المرأة بشكل أفضل. ومع ذلك، تظل جميع الفقرات ضمن مستوى متوسط-مرتفع، مما يعكس توجه المؤسسات السعودية نحو تحسين ممارسات التمكين الإداري تماشيًا مع سياسات التمكين الوطني وتمكين المرأة في سوق العمل.

ثانيًا: التحليل الوصفي لبُعد التمكين المهني

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التمكين المهني

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
5	تُتاح للمرأة فرص تدريب مهني مستمر لتعزيز مهاراتها القيادية.	4.05	0.66	مرتفع
6	يتم دعم المرأة للمشاركة في الدورات المتقدمة والمؤتمرات المهنية.	3.97	0.70	مرتفع
7	تتوافر للقيادات النسائية مسارات ترقٍ مهنية واضحة.	4.01	0.69	مرتفع
8	توفر المؤسسة برامج تطوير مهني متخصصة للقيادات النسائية.	4.04	0.65	مرتفع
	التمكين المهني ككل	4.02	0.68	مرتفع

تُشير النتائج إلى أن مستوى التمكين المهني جاء مرتفعًا بمتوسط (4.02)، وهو الأعلى بين أبعاد التمكين الأربعة، مما يعكس اهتمامًا واضحًا من المؤسسات السعودية بتطوير مهارات القيادات النسائية عبر التدريب والتطوير المهني. وتبرز الفقرة (5) الأعلى متوسطًا (4.05)، ما يشير إلى أن الاستثمار في تدريب

المرأة القيادية أصبح جزءاً متنامياً من سياسات المؤسسات. كما يظهر ارتفاع متوسطات الفقرات الأربعة بما يعزز فرضية أن المرأة في المواقع القيادية تحصل على فرص تطوير مهني تتناسب مع دورها الوظيفي.

ويعكس هذا المستوى المرتفع من التمكين المهني اتساقاً مع التحولات الوطنية التي تشجع تطوير الكفاءات النسائية في سياق رؤية المملكة 2030. ورغم ذلك، قد يشير الانحراف المعياري المتوسط (0.65-0.70) إلى تباين بين المؤسسات، مما يستدعي تعزيز العدالة المهنية وضمان وصول التدريب لجميع القيادات النسائية بشكل متوازن.

ثالثاً: التحليل الوصفي لبُعد التمكين المعرفي

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التمكين المعرفي

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
9	تتوفر للمرأة المعرفة الكافية بالمعلومات الإدارية المطلوبة لأداء دورها.	3.92	0.72	مرتفع
10	تحصل القيادات النسائية على المعلومات الاستراتيجية بشكل منتظم.	3.88	0.75	متوسط - مرتفع
11	تُتاح للمرأة المشاركة في اجتماعات اتخاذ القرار والمعرفة التنظيمية.	3.97	0.70	مرتفع
12	تتوفر للقيادات النسائية قواعد بيانات ومعلومات تساعد في اتخاذ القرار.	4.02	0.68	مرتفع
	التمكين المعرفي ككل	3.95	0.71	مرتفع

تُظهر النتائج أن التمكين المعرفي جاء في مستوى مرتفع (3.95)، مما يعكس وفرة المعلومات التنظيمية المتاحة للقيادات النسائية، وهو عنصر أساسي في قدرتها على اتخاذ القرارات وتوجيه فرق

العمل. وكانت الفقرة (12) الأعلى تقييماً (4.02)، ما يشير إلى أن توفير قواعد البيانات والمعلومات يعدّ من أبرز الركائز الداعمة للتمكين المعرفي.

أما الفقرة (10) فسجّلت أقل متوسط (3.88)، مما يعكس احتمال وجود تفاوت بين المؤسسات في مشاركة القيادات النسائية في المعلومات الاستراتيجية، وهو جانب مهم يمكن تحسينه من خلال رفع مستوى الشفافية الإدارية.

رابعاً: التحليل الوصفي لبُعد تمكين صنع القرار

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تمكين صنع القرار

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
13	تُشارك المرأة في القرارات المتعلقة بسياسات المؤسسة.	3.82	0.77	متوسط-مرتفع
14	تُمنح القيادات النسائية دوراً فعالاً في اللجان الإدارية العليا.	3.94	0.74	مرتفع
15	تتمتع المرأة بسلطة اتخاذ القرارات التشغيلية.	3.90	0.70	مرتفع
16	تُسهّم القيادات النسائية في تحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.	3.83	0.76	متوسط-مرتفع
	تمكين صنع القرار ككل	3.87	0.74	متوسط-مرتفع

تُظهر النتائج أن بُعد تمكين صنع القرار جاء في مستوى متوسط-مرتفع (3.87)، وهو الأقل نسبياً بين الأبعاد الأربعة، مما يشير إلى أن مشاركة المرأة في العمليات الاستراتيجية لا تزال قيد التطوير في بعض المؤسسات. وتعكس الفقرة (14) أعلى تقييم (3.94)، مما يدل على أن مشاركة المرأة في اللجان العليا بدأت

تتعزز بشكل ملحوظ، بينما جاءت الفقرة (13) بأدنى متوسط (3.82)، ما يشير إلى أن إشراك المرأة في صياغة سياسات المؤسسة يحتاج إلى مزيد من الدعم.

ومع ذلك، يشير متوسط البُعد العام إلى أن المؤسسات السعودية تشهد تحولاً إيجابياً نحو تمكين المرأة في صنع القرار، وإن كان بدرجات متفاوتة بين المؤسسات.

4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع: الابتكار الإداري

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الابتكار الإداري (ن=176)

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	تعمل المؤسسة على تطوير أساليب العمل بطرق مبتكرة.	3.95	0.72	مرتفع
2	تعتمد المؤسسة إجراءات جديدة تحسن من جودة الأداء.	4.01	0.69	مرتفع
3	تشجع الإدارة العاملين على طرح أفكار تطويرية.	3.89	0.74	متوسط - مرتفع
4	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا لدعم الابتكار في عملياتها.	4.07	0.68	مرتفع
5	تتم مراجعة الهياكل التنظيمية بشكل دوري لإدخال التحسينات.	3.82	0.75	متوسط - مرتفع
6	تعتمد المؤسسة أساليب حديثة في اتخاذ القرار.	3.97	0.70	مرتفع
7	يتم تعزيز ثقافة الابتكار داخل بيئة العمل.	3.90	0.73	متوسط - مرتفع

8	تتبني الإدارة العليا ممارسات تشجع على التجديد والتطوير.	3.86	0.77	متوسط - مرتفع
9	يتم تشجيع التجريب واختبار أساليب جديدة في العمل.	3.88	0.74	متوسط - مرتفع
10	تتم متابعة الأفكار الابتكارية وتحويلها إلى خطط تنفيذية.	3.93	0.71	مرتفع
	الابتكار الإداري ككل	3.90	0.71	مرتفع

تشير النتائج الواردة في الجدول إلى أن مستوى الابتكار الإداري في المؤسسات السعودية المتوسطة والكبيرة جاء في مستوى مرتفع بمتوسط عام بلغ (3.90)، مما يعكس وجود توجه مؤسسي واضح نحو تبني ممارسات التطوير والتحديث. وتُظهر الفقرات أن أعلى متوسط تحقق في الفقرة (4) بمتوسط (4.07)، والتي تشير إلى اعتماد المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة في دعم الابتكار، وهو ما يتسق مع التحول الرقمي المتسارع في المملكة. كما برزت الفقرة (2) بمتوسط (4.01)، ما يؤكد اهتمام المؤسسات بتحسين جودة الأداء من خلال إجراءات جديدة مبتكرة.

ومن ناحية أخرى، تظهر نتائج الفقرات أن الابتكار في الممارسات اليومية والثقافة التنظيمية يحتاج إلى مزيد من الدعم، حيث جاءت بعض الفقرات - مثل الفقرة (5) المتعلقة بمراجعة الهياكل التنظيمية، والفقرة (8) المتعلقة بدعم الإدارة العليا - بمتوسطات تراوحت بين (3.82-3.88) والتي تُصنّف ضمن المستوى متوسط-مرتفع. وهذا يشير إلى أن المؤسسات تتبنى الابتكار بدرجات متفاوتة بين التوجه الاستراتيجي من جهة والممارسات التنفيذية من جهة أخرى. ومع ذلك، فإن النتيجة الكلية المرتفعة تؤكد أن بيئة العمل أصبحت أكثر انفتاحاً نحو التجريب وتبني الأساليب المبتكرة، انسجاماً مع التطلعات الوطنية لتحقيق التطوير الإداري والتحول المؤسسي المستدام.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: التحقق من الفرضية الرئيسة الأولى

- نص الفرضية الرئيسة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين المرأة القيادية بأبعاده (التمكين الإداري، التمكين المهني، التمكين المعرفي، وتمكين صنع القرار) على الابتكار الإداري في منظمات الأعمال السعودية (المؤسسات المتوسطة والكبيرة)".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر أبعاد التمكين القيادي الأربعة (المتغيرات المستقلة) على الابتكار الإداري (المتغير التابع). وجاءت نتائج التحليل كما يلي:

الجدول (9): نتائج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تمكين المرأة القيادية على الابتكار الإداري

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة t	مستوى الدلالة Sig
(Constant) المقدار الثابت	0.487	2.941	0.004**
التمكين الإداري	0.214	3.665	0.000**
التمكين المهني	0.276	4.218	0.000**
التمكين المعرفي	0.298	4.654	0.000**
تمكين صنع القرار	0.162	2.517	0.013*
معامل الارتباط $R = 0.786$			
معامل التحديد $R^2 = 0.618$			
قيمة $F = 69.842$			
القيمة الاحتمالية $Sig = 0.000$			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الانحدار المتعدد الواردة في الجدول (9) إلى وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد تمكين المرأة القيادية على الابتكار الإداري. فقد بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.618$) ، وهي نسبة مرتفعة نسبيًا، تعني أن 61.8% من التباين في مستوى الابتكار الإداري في المؤسسات السعودية يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة للتمكين القيادي.

كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.786$) إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين القيادي والابتكار الإداري، مما يعكس أن تعزيز مستويات تمكين المرأة ينعكس مباشرة على زيادة مستويات الابتكار الإداري. وعند تحليل معاملات الانحدار الجزئية، تبين أن جميع الأبعاد الأربعة تُسهم بدرجات متفاوتة في تفسير الابتكار الإداري، وكانت القيم جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05) ، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

وقد جاء بُعد التمكين المعرفي في المرتبة الأولى من حيث التأثير ($B = 0.298$) ، ($t = 4.654$) ، يليه التمكين المهني ($B = 0.276$) ، ثم التمكين الإداري ($B = 0.214$) ، وأخيرًا تمكين صنع القرار ($B = 0.162$) وبناءً على ذلك:

تُرفض الفرضية الرئيسة الصفرية، ويُستنتج وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد تمكين المرأة القيادية على الابتكار الإداري.

• الفرضية الفرعية الأولى: التمكين الإداري

الجدول (10): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين الإداري على الابتكار الإداري

معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	Sig F	معامل الانحدار B	قيمة t	Sig t
0.612	0.375	104.218	0.000	0.487	10.209	0.000

تشير نتائج جدول الانحدار إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والابتكار الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.612$)، وهو ما يُعد ارتباطاً متوسط القوة. ويُظهر معامل التحديد ($R^2 = 0.375$) أن التمكين الإداري يفسّر 37.5% من التباين في مستوى الابتكار الإداري، وهي نسبة تفسيرية معتبرة في الدراسات الإدارية التي غالباً ما تتأثر بمتغيرات متعددة. كما تشير قيمة F المحسوبة (104.218) إلى أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً عند مستوى (0.05)، حيث بلغ مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يدل على أن التمكين الإداري يُسهم بشكل فعال في تعزيز الابتكار.

وعلى مستوى معامل الانحدار ($B = 0.487$) وقيمة ($t = 10.209$)، يتضح أن التمكين الإداري يمتلك أثراً مباشراً وإيجابياً في تحسين الابتكار الإداري لدى المؤسسات، إذ تشير القيمتان إلى أن أي زيادة في مستوى التمكين الإداري تُصاحبا زيادة جوهرية في مستوى الابتكار. ويؤكد ذلك دلالة القيمة الاحتمالية ($\text{Sig } t = 0.000$)، التي تدعم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال. وتدل هذه النتائج على أن ممارسات الإدارة المتعلقة بالتفويض والثقة ومنح الصلاحيات تشكّل أساساً مهماً في رفع مستوى الأفكار والممارسات الإبداعية داخل المؤسسات السعودية.

• الفرضية الفرعية الثانية: التمكين المهني

الجدول (11): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين المهني على الابتكار الإداري

معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	Sig F	معامل الانحدار B	قيمة t	Sig t
0.684	0.468	154.231	0.000	0.523	12.416	0.000

تُظهر نتائج جدول الانحدار وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً بين التمكين المهني والابتكار الإداري، حيث حقق معامل الارتباط قيمة ($r = 0.684$)، وهو ما يشير إلى ارتباط مرتفع نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد. ويُظهر معامل التحديد ($R^2 = 0.468$) أن التمكين المهني يفسّر 46.8% من التغيرات في الابتكار الإداري، وهي نسبة ذات وزن إحصائي معتبر تعكس أهمية تطوير المهارات المهنية والتدريب في تحسين قدرات الابتكار.

كما وصلت قيمة F المحسوبة (154.231) إلى مستوى دال إحصائيًا (Sig = 0.000) ، مما يؤكد أن نموذج الانحدار ذو صلاحية تفسيرية عالية.

أما معامل الانحدار (B = 0.523) وقيمة (t = 12.416) ، فيعكسان أثرًا قويًا ومباشرًا للتمكين المهني على الابتكار الإداري، مما يدل على أن توفير التدريب، والتطوير، والفرص المهنية للقيادات النسائية يُسهم في رفع قدرتهم على إنتاج وتطبيق الأفكار الابتكارية. وتشير الدلالة الإحصائية (Sig t = 0.000) إلى أن هذا التأثير ليس عابرًا، بل دال ومؤكد إحصائيًا، ما يدعم رفض الفرضية الصفرية. وتُبرز هذه النتائج الدور الحيوي الذي يلعبه التطوير المهني المستمر في تعزيز القدرات الابتكارية داخل المؤسسات.

• الفرضية الفرعية الثالثة: التمكين المعرفي

الجدول (12): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين المعرفي على الابتكار الإداري

معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	Sig F	معامل الانحدار B	قيمة t	Sig t
0.702	0.492	168.352	0.000	0.541	12.977	0.000

تكشف نتائج جدول الانحدار عن علاقة ارتباط قوية بين التمكين المعرفي والابتكار الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط (r = 0.702) ، وهي أعلى قيمة ارتباط بين جميع الأبعاد، مما يشير إلى أن التمكين المعرفي يُعد من أبرز محددات الابتكار الإداري. كما يوضح معامل التحديد (R² = 0.492) أن التمكين المعرفي يفسّر 49.2% من الاختلاف في مستوى الابتكار الإداري، وهي أعلى نسبة تفسيرية بين الأبعاد الأربعة، ما يدعم أهمية تزويد القيادات النسائية بالمعرفة والإمكانيات اللازمة للابتكار. وتدل قيمة F المحسوبة (168.352) على دلالة إحصائية قوية للنموذج. (Sig = 0.000)

وبالنظر إلى معامل الانحدار (B = 0.541) وقيمة (t = 12.977) ، يتضح أن التمكين المعرفي ذو أثر قوي ومباشر في تعزيز الابتكار الإداري، وهو ما تؤكدُه القيمة الاحتمالية. (Sig t = 0.000) وتشير هذه النتائج إلى أن حصول المرأة القيادية على معلومات دقيقة وحديثة، وإشراكها في الاجتماعات الاستراتيجية، ودعمها

بقواعد بيانات تنظيمية، كلها عوامل تشكّل محرّكاً رئيساً لرفع مستوى الابتكار داخل المؤسسات. وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرض البديل الذي يؤكّد وجود أثر دالّ للتمكين المعرفي على الابتكار الإداري.

• الفرضية الفرعية الرابعة: تمكين صنع القرار

الجدول (13): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر تمكين صنع القرار على الابتكار الإداري

معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	Sig F	معامل الانحدار B	قيمة t	Sig t
0.596	0.355	96.241	0.000	0.468	9.811	0.000

تشير نتائج جدول الانحدار إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين تمكين صنع القرار والابتكار الإداري، حيث حقق معامل الارتباط ($r = 0.596$)، وهي قيمة أقل من بقية الأبعاد لكنها تظل دالة إحصائياً. ويبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.355$) ما يعني أن تمكين صنع القرار يفسّر 35.5% من التغير في مستوى الابتكار الإداري، وهي نسبة جيدة تشير إلى أن إشراك المرأة في صنع القرار يمثل عنصراً مؤثراً لكنه أقل قوة مقارنة ببقية عناصر التمكين. كما تشير قيمة F المحسوبة (96.241) إلى دلالة النموذج عند مستوى ($\text{Sig} = 0.000$).

أما قيمة معامل الانحدار ($B = 0.468$) وقيمة ($t = 9.811$)، فتؤكد وجود أثر مباشر ودالّ لتمكين المرأة في صنع القرار على الابتكار الإداري، مما يعكس أن زيادة مشاركتها في اتخاذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية يُساهم في تعزيز بيئة العمل المبتكرة. وتدل القيمة الاحتمالية ($\text{Sig } t = 0.000$) على دلالة أثر البعد، ما يدعم رفض الفرضية الصفريّة. وتشير هذه النتائج إلى أن تمكين المرأة في مجال صنع القرار يظل عنصراً مهماً لتوليد الابتكار، وإن كان تأثيره أقل من التمكين المهني والمعرفي.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج النهائية التي توصلت إليها الدراسة بعد تطبيق الأدوات الإحصائية المناسبة على البيانات التي تم جمعها من القيادات النسائية في المؤسسات السعودية المتوسطة والكبيرة.

2.5 النتائج الوصفية

أظهرت النتائج الوصفية للدراسة أن مستوى تمكين المرأة القيادية في المؤسسات السعودية المتوسطة والكبيرة جاء مرتفعاً بشكل عام، حيث عكست المتوسطات الحسابية للمتغيرات الأربعة مستويات متقدمة من الممارسات التنظيمية الداعمة للقيادات النسائية. فقد تبين أن التمكين الإداري يتمتع بمتوسط عام بلغ (3.89)، مما يشير إلى وجود بيئة إدارية تمنح المرأة صلاحيات ومجالات للتصرف الإداري بدرجة جيدة. وجاءت الفقرة المتعلقة بثقة الإدارة العليا بالقيادات النسائية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.96)، ما يدل على أن المؤسسات بدأت تتجه نحو تعزيز الثقة في قدرات المرأة وتوسيع تفويض الصلاحيات لها. ويمكن تفسير هذه النتيجة بالتغيرات المجتمعية والتنظيمية التي شجعت على دمج المرأة في مواقع قيادية، وبالتأثير المباشر لسياسات التمكين الوطنية التي عززت وجود المرأة في مستويات صنع القرار.

وعلى مستوى التمكين المهني، فقد حقق أعلى متوسط بين الأبعاد الأربعة بمتوسط (4.02)، الأمر الذي يعكس اهتمام المؤسسات بتوفير فرص تدريب مهني متطور للقيادات النسائية، سواء من خلال البرامج الداخلية أو المبادرات الحكومية الداعمة لتأهيل المرأة العاملة. وقد سجلت الفقرة الخاصة بالتدريب المستمر أعلى متوسط (4.05)، وهي نتيجة تشير إلى أن المرأة في المواقع القيادية أصبحت تستفيد من برامج تطوير مهاراتها بشكل أكثر اتساقاً مع متطلبات الدور القيادي. ويُعزى ذلك إلى إدراك المؤسسات بأن

الاستثمار في تدريب المرأة يسهم في رفع جودة أدائها ويعزز قدرتها على مواجهة تحديات العمل، إضافة إلى تكامل هذا الاتجاه مع مبادرات التحول الوطني الداعمة لتنمية القدرات البشرية.

أما التمكين المعرفي، فقد جاء بمتوسط (3.95)، وهو مؤشر على أن المؤسسات توفر للقيادات النسائية مستوى جيداً من المعرفة الإدارية والمعلومات التنظيمية. وبرزت الفقرة المتعلقة بتوفر قواعد البيانات والمعلومات بمتوسط مرتفع بلغ (4.02)، ما يدل على أن القيادات النسائية تحصل على المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرار. ويمكن تفسير هذه النتيجة بانتشار أنظمة الإدارة الرقمية التي تتيح سهولة الوصول إلى المعلومات، إضافة إلى الاعتراف المتزايد بأهمية مشاركة المعرفة بوصفها شرطاً أساسياً لتحسين الأداء الإداري.

وفيما يتعلق بتمكين المرأة في صنع القرار، فقد حصل على متوسط (3.87)، وهو الأقل بين الأبعاد لكنه ما زال ضمن مستوى متوسط-مرتفع. وتُظهر النتائج أن المرأة تشارك في اللجان العليا وتؤدي دوراً واضحاً في القرارات التشغيلية، إلا أن مشاركتها في السياسات والاستراتيجيات العامة لا تزال محدودة نسبياً. ويرتبط ذلك بطبيعة الهياكل التنظيمية لبعض المؤسسات التي تفرض مسارات تراتبية قد تعيق وصول المرأة إلى مستويات اتخاذ القرار الاستراتيجي، رغم التقدم الملحوظ في إشراكها في العمليات اليومية.

أما فيما يخص الابتكار الإداري، فقد أظهر مستوى مرتفعاً بلغ متوسطه (3.90)، الأمر الذي يعكس تبني المؤسسات لأساليب حديثة في تطوير العمليات التنظيمية. وقد كانت أعلى الفقرات تقييماً هي استخدام التكنولوجيا لدعم الابتكار بمتوسط (4.07)، وهو ما يتسق مع التحول الرقمي المتسارع في المملكة. ويبدو أن المؤسسات باتت تدرك أن الانتقال نحو الابتكار لم يعد خياراً، بل ضرورة تنافسية، مما يعزز البيئة التنظيمية ويزيد من قدرة العاملين والقيادات على تطوير أساليب أكثر مرونة وكفاءة.

وعند النظر إلى النتائج الوصفية ككل، يتضح أن أعلى مستوى تحقق كان في التمكين المهني، يليه التمكين المعرفي ثم الإداري، بينما جاء تمكين صنع القرار في المرتبة الأخيرة، وهو ما يدل على أن المؤسسات السعودية أصبحت أكثر تركيزاً على تطوير مهارات المرأة وبناء معرفتها، بينما لا تزال بحاجة إلى تعزيز مشاركتها في اتخاذ القرار الاستراتيجي. كما يتضح أن الابتكار الإداري في المؤسسات جاء متوافقاً مع مستوى

التمكين العام؛ فالمؤسسات التي توفر بيئة تمكينية للقيادات النسائية تميل أيضًا إلى تبني الأساليب الابتكارية، الأمر الذي يدعم الفرضية النظرية القائلة بأن تمكين المرأة يعد من أهم محركات الابتكار الإداري داخل المنظمات المعاصرة.

أظهرت نتائج الاختبارات الإحصائية المتعلقة بفرضيات الدراسة وجود تأثير واضح ودال إحصائيًا لأبعاد تمكين المرأة القيادية على الابتكار الإداري في المؤسسات السعودية المتوسطة والكبيرة، وذلك استنادًا إلى نتائج الانحدار المتعدد والانحدارات البسيطة. فقد بينت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة أن نموذج الانحدار ككل كان دالًا عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.786$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.618$)، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تشير إلى أن 61.8% من التباين في مستوى الابتكار الإداري يمكن تفسيره من خلال أبعاد التمكين الإداري والمهني والمعرفي وتمكين صنع القرار. كما جاءت قيمة F المحسوبة (69.842) بمستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، مما يؤكد قوة النموذج. وتشير معاملات الانحدار إلى أن الأبعاد الأربعة تسهم بدرجات متفاوتة في تفسير الابتكار الإداري، حيث كان التمكين المعرفي هو الأكثر تأثيرًا يليه التمكين المهني ثم الإداري وأخيرًا تمكين صنع القرار، وبذلك تُرفض الفرضية الصفرية الرئيسة ويُثبت وجود أثر دال بين التمكين القيادي والابتكار الإداري.

أما نتائج الفرضيات الفرعية، فقد دعمت الاتجاه نفسه، حيث أظهرت نتائج الانحدار البسيط للفرضية الأولى المتعلقة بالتمكين الإداري وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة ($r = 0.612$)، وبيّنت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.375$) أن 37.5% من التباين في الابتكار الإداري يمكن تفسيره من خلال التمكين الإداري، وهو ما عززته قيمة F المرتفعة (104.218) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد أن تمكين المرأة من الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية يسهم بصورة مباشرة في تحسين مستوى الابتكار المؤسسي. وبذلك تُرفض الفرضية الصفرية ويُثبت وجود أثر للتمكين الإداري.

وجاءت نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بالتمكين المهني لتشير إلى علاقة ارتباط قوية نسبيًا ($r = 0.684$)، مع قدرة تفسيرية بلغت ($R^2 = 0.468$)، مما يعني أن التمكين المهني يفسر 46.8% من التغير في الابتكار الإداري. كما أن قيمة F (154.231) ودلالاتها الإحصائية تشير إلى نموذج قوي ومتماسك. وتدل قيمة

معامل الانحدار ($B = 0.523$) على أن توفير التدريب والتطوير المهني للمرأة القيادية يسهم بشكل ملموس في رفع مستوى الابتكار. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية ويثبت الأثر الدال للتمكين المهني.

كما بينت نتائج الفرضية الثالثة وجود تأثير قوي للتمكين المعرفي على الابتكار الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.702$) وهي أعلى قيمة ارتباط بين جميع الأبعاد، فيما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.492$)، مشيرًا إلى أن التمكين المعرفي يفسر 49.2% من التباين في مستوى الابتكار، وهي نسبة تعد الأعلى بين الأبعاد الأربعة. وقد دعمت قيمة F المرتفعة (168.352) ودلالاتها (0.000) قوة النموذج، الأمر الذي يؤكد أن تزويد المرأة القيادية بالمعلومات والمعرفة التنظيمية يسهم في تحسين قدرتها على تبني ممارسات ابتكارية داخل المنظمة. وعليه، تُرفض الفرضية الصفرية ويُؤكد وجود أثر دال.

أما الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بتمكين صنع القرار فقد أظهرت نتائجها وجود ارتباط متوسط القوة ($r = 0.596$)، وقدرة تفسيرية بلغت ($R^2 = 0.355$)، مما يعني أن تمكين المرأة من المشاركة في صنع القرارات التشغيلية والاستراتيجية يفسر 35.5% من التغير في الابتكار الإداري. ورغم أن هذا البعد جاء الأقل تأثيرًا مقارنة ببقية الأبعاد، إلا أن النتائج كانت دالة إحصائيًا عند مستوى (0.000) بالنسبة لكل من F و T ، مما يدل على وجود أثر حقيقي لتمكين صنع القرار على الابتكار الإداري. وبذلك تُرفض الفرضية الصفرية ويتم إثبات وجود تأثير دال.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن تمكين المرأة القيادية بأبعاده الأربعة يمثل عاملاً جوهريًا في تعزيز الابتكار الإداري داخل المؤسسات السعودية، وأن زيادة مستوى التمكين—سواء الإداري أو المهني أو المعرفي أو في مجال صنع القرار—ينعكس إيجابًا على قدرة المنظمة في تطوير أساليب عمل جديدة وتحسين الكفاءة التنظيمية.

3.5 التوصيات

1. تعزيز التفويض الإداري للقيادات النسائية من خلال منحهن صلاحيات أكبر في إدارة الموارد والعمليات، بما يسهم في رفع مستوى الاستقلالية وسرعة اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

2. تطوير برامج تدريب مهني متخصصة للمرأة القيادية في مجالات القيادة، وحل المشكلات، وإدارة الفرق، بما يتوافق مع احتياجات المؤسسات المتوسطة والكبيرة في المملكة.
3. إقرار سياسات تنظيمية تشجع على المشاركة الفعلية للمرأة في صنع القرار عبر إشراكها في اللجان العليا والمجالس الاستشارية وهيئات التخطيط الاستراتيجي.
4. توسيع قنوات تبادل المعلومات داخل المؤسسات بحيث تضمن وصول القيادات النسائية إلى البيانات التفصيلية والتقارير الاستراتيجية اللازمة لتعزيز اتخاذ القرار.
5. دمج الابتكار الإداري ضمن أهداف الإدارات المختلفة من خلال وضع خطط واضحة لتحسين العمليات وتطوير الخدمات ترتبط فيها أدوار المرأة القيادية بشكل مباشر.
6. تبني أنظمة تقنية متقدمة تتيح للمرأة القيادية الوصول الفوري للمعلومات، وتسهّل تحليلها واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، مما يدعم الابتكار الإداري.
7. تطوير مسارات مهنية واضحة للمرأة في الإدارة العليا تتضمن معايير شفافة للترقية، لتشجيع القيادات النسائية على بناء قدراتهن والتقدم نحو المواقع الاستراتيجية.
8. تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات عبر إنشاء وحدات أو فرق للابتكار تشارك فيها القيادات النسائية بشكل محوري، مع تشجيع التجريب وتقديم الحوافز للأفكار الإبداعية.
9. الالتزام ببرامج تمكين معرفي مستدام تشمل ورش عمل، ندوات، ومجتمعات معرفية داخل المؤسسة، بما يضمن استمرارية تحديث معارف القيادات النسائية.
10. إدراج مؤشر لقياس مستوى التمكين النسائي ضمن تقييم الأداء المؤسسي، مما يساعد الإدارات العليا على متابعة التطور في ممارسات التمكين واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.
11. دعم التوازن بين العمل والحياة للمرأة القيادية من خلال توفير جداول مرنة، وتقنيات العمل عن بعد، مما يعزز إنتاجيتها ويشجعها على المشاركة في عمليات الابتكار.
12. تعزيز الشراكات مع الجامعات والمراكز البحثية لتمكين المرأة القيادية من الاطلاع على أحدث الممارسات الدولية في الابتكار والإدارة الحديثة.
13. تطبيق منهجيات إدارة التغيير التي تراعي خصوصية مشاركة المرأة، لضمان وصول السياسات التمكينية إلى نتائج ملموسة داخل إدارات المؤسسة.

14. توفير حوافز مالية ومعنوية موجهة للقيادات النسائية اللواتي يقدمن مبادرات ابتكارية أو يساهمن في

تطوير العمل الإداري، بما يعزز دافعيتهن نحو الابتكار.

15. تعزيز دور المرأة في قيادة التحول الرقمي عبر إشراكها في تصميم وتطبيق مشروعات التحول، بما

يضمن رفع مستوى الابتكار الإداري ودمج رؤيتها الاستراتيجية في تطوير الأنظمة.

Abstract

This study aimed to examine the effect of women's leadership empowerment, with its four dimensions (administrative empowerment, professional empowerment, cognitive empowerment, and decision-making empowerment), on the level of administrative innovation in Saudi business organizations, particularly medium and large enterprises. The study adopted the descriptive-analytical method, and a total of (200) questionnaires were distributed to the targeted female leaders. Of these, (176) valid questionnaires were retrieved and analyzed, representing a response rate of (88%).

The results revealed a statistically significant effect of the combined dimensions of women's empowerment on administrative innovation, where the correlation coefficient reached ($R = 0.786$) and the coefficient of determination was ($R^2 = 0.618$), indicating that leadership empowerment explains 61.8% of the variance in administrative innovation. The four sub-hypotheses also showed statistically significant effects for each empowerment dimension, with cognitive empowerment being the most influential, followed by professional empowerment, then administrative empowerment, while decision-making empowerment recorded the lowest yet still significant effect.

The study concluded with a set of recommendations aimed at strengthening the presence of female leaders and empowering them to play a greater role in enhancing administrative innovation.

Keywords: Women leadership empowerment, administrative empowerment, professional empowerment, cognitive empowerment, decision-making empowerment, administrative innovation, Saudi business organizations.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، أحمد زين العابدين أحمد، و محمد، منصور مشعل راشد. (2023). التحديات الاجتماعية التي تواجه تمكين المرأة البدوية في المجتمع الكويتي: دراسة اجتماعية ميدانية. مجلة كلية الآداب بالوادي الجديد، ع18 ، 195 - 217. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1508670>
- إبراهيم، أحمد زين العابدين أحمد، و محمد، منصور مشعل راشد. (2023). التحديات الاجتماعية التي تواجه تمكين المرأة البدوية في المجتمع الكويتي: دراسة اجتماعية ميدانية. مجلة كلية الآداب بالوادي الجديد، ع18 ، 195 - 217. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1508670>
- أبو كيلة، عبدالفتاح أحمد. (2023). تمكين المرأة سياسيا في ضوء أحكام السياسة الشرعية والنظام الدستوري والقانوني. المجلة العلمية لكلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنين - دمياط الجديدة، ع13 ، 579 - 679. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1457129>
- الأمير، حميدة سامي الهاشمي، و المستادي، ولاء عبدالله عبدالرحمن. (2025). دور الابتكار التنظيمي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على موظفي وزارة الحج والعمرة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، جدة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1575014>
- إيرين، هدى. (2024). تمكين المرأة العربية للمشاركة في المجالس التشريعية المنتخبة. مجلة دفاتر البحوث العلمية، مج12، ع2 ، 455 - 477. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1535247>

- إيرين، هدى. (2024). تمكين المرأة العربية للمشاركة في المجالس التشريعية المنتخبة. مجلة دفاتر البحوث العلمية، مج12، ع2 ، 455 - 477. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1535247>
- بوبريمة، كوثر، و حجام، العربي. (2023). اتجاهات الإطارات القيادية نحو المعوقات السوسيو-تنظيمية للتمكين الإداري للمرأة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز سطيف. مجلة التنظيم والعمل، مج12، ع1 ، 90 - 107. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1537896>
- حميد، خ. (2025). التطوير التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي: بحث ميداني في وزارة التربية / المديرية العامة للتعليم المهني. 102–121. Mağallaṭ Al-Riyādaṭ Li-l-Māl Wa-al-A'māl, . <https://doi.org/10.56967/ejfb2025562>
- خالد، ريمان عيد محمود. (2023). تمكين المرأة ذات الإعاقة بالمراكز القيادية: دراسة حالة لبعض النساء العاملات من ذوات الإعاقة. مجلة كلية التربية في العلوم الإنسانية والأدبية، مج29، ع3 ، 307 - 384. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1435311>
- الخروصي، ي. خ.، الخروصي، ع. خ.، الخروصي، ز. خ. &، الخروصي، س. خ. (2023). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان. <https://doi.org/10.26389/ajsrp.c251222>
- الشافعي، حسن أحمد عطية، و عوض، رشا عبدالنعيم محمد. (2023). دور الممارسة الرياضية في تحقيق تمكين المرأة المصرية: دراسة مقارنة. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، ع98، ج2 ، 9 - 37. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1505345>
- شاهين، علي محمد، شعبان، محمود زهير، و العوني، غياث الحسن. (2024). واقع الابتكار الإداري في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على مؤسسة الكهرباء في مدينة حلب. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج46، ع11 ، 91 - 119. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1495859>

- شعراوي، ح. ح. & السيد، أ. ص. (2024). أثر التمكين الإداري للقيادات النسائية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على أحد القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية لعام 2023. *Mağallat*. Al-‘ulūm al-Iqtisādiyyat” Wa-al-Idāriyyat” Wa-al-Qānūniyyat”, 8(10), 35–53.
<https://doi.org/10.26389/ajsrp.w110624>
- الشماسي، أريج بنت عبدالرحمن ناصر، المنديل، صيتة بنت منديل، و تكروني، دنيا عبدالرحمن. (2024). محددات التمكين النفسي للمرأة القيادية وأثرها على السلوك الاستباقي: دراسة ميدانية على القيادات النسائية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. *الإدارة العامة*، س64، ع3، 883 - 950.
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1450508>
- الطلحي، حاسن حسين. (2023). Saudis' Perception of Woman Leadership in Higher Education in KSA. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، مج3، ع4، 674 - 691.
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1465806>
- عبد علي، شيماء، و البدري، هناء حسن سدخان. (2023). أنماط القيادة النسوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. *مجلة الدراسات المستدامة*، مج5، ع1، 1248 - 1263. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1344099>
- عبدالرحمن، ندى محمد محمد، و عبدالرحيم، نجوى كامل. (2024). أثر استراتيجيات التمكين في ضوء "رؤية مصر 2030" على تمكين المرأة في مجال العمل الصحفي. *المجلة العلمية لبحوث الصحافة*، ع29، 479 - 506. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1537228>
- العربيات، عدنان محمد عدنان، و الريالات، محمد عبدالله علي. (2024). أثر ثقافة ريادة الأعمال على الابتكار: الدور الوسيط للتمكين النفسي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة الملك عبدالله الثاني الصناعية (رسالة ماجستير غير منشورة). *جامعة البلقاء التطبيقية، السلط*. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1497917>
- العنزي، كاتب بن مطير عبدالعزيز، نور، روزمان بن محمد، و عامر، عبدالوهاب مهيوب مرشد عبده. (2023). معوقات تمكين المرأة من حقوقها السياسية في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم*

التربوية والدراسات الإنسانية، ع34 ، 219 - 239. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1427648>

— العنزي، كاتب بن مطير عبدالعزيز، نور، روزمان بن محمد، و عامر، عبدالوهاب مهيب مرشد عبده.

(2023). معوقات تمكين المرأة من حقوقها السياسية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم

التربوية والدراسات الإنسانية، ع34 ، 219 - 239. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1427648>

— العنزي، نوف بنت عطا الله، و العسكر، منى حمد براهيم. (2025). نظرية السقف الزجاجي ودورها في

تمكين المرأة من المناصب القيادية العليا في المملكة العربية السعودية. مجلة بحوث عربية في مجالات

التربية النوعية، ع37 ، 442 - 484. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1539860>

— الفوز، نجوى بنت مفوز بن مفيز. (2024). تنمية دور القيادات النسائية بالجامعات السعودية في

ضوء المواثيق الدولية: دراسة تحليلية لمقياس GEM. العلوم التربوية، مج32، ع1 ، 237 - 280.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1466241>

— لفايز، شذا محمد. (2024). دور التحول الرقمي في دعم المرأة القيادية. عالم التربية، ع86 ، 46 - 54.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1532869>

— الناصر، محمد صالح. (2024). دور الابتكار في تحسين الأداء الإداري. المجلة العربية للنشر العلمي،

ع74 ، 622 - 631. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1548509>

— النحيلي، محمد بوبكر محمد، و هلاش، عبدالسلام أحمد. (2023). بعض العوامل الثقافية وعلاقتها

بالمشاركة السياسية لدى المرأة الليبية لدى عينة من طالبات الدراسات العليا أكاديمية بنغازي. مجلة

العلوم الإنسانية والتطبيقية، ع15 ، 452 - 473. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1397817>

— الهرمودي، محمد إسماعيل محمد. (2024). دور الابتكار في تعزيز العمل الإداري المؤسسي. مجلة الباحث للدراسات والأبحاث القانونية والاقتصادية والعلوم الإنسانية والشرعية، ع69، 277 - 290. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1481221>

المراجع باللغة الإنجليزية

- <div class="cs1-entry">Faiz, H., Al-Amin, M. F., Mundiri, A., & Fahmi, A. (2023). Transforming Organizational Quality Through Effective Administrative Training. <i>Journal of Community Service</i>. <https://doi.org/10.61987/communautaire.v2i2.352></div>
- Albuaïnain, H. (2024). Empowerment of Saudi women for leadership position: impacts and challenges. <https://doi.org/10.62690/ijssp1>
- From Women Empowerment to Practicing Gender Diversity: Empirical Evidence From Non-Western Contexts (pp. 39–68). (2022). Emerald Publishing Limited eBooks. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-226-420221004>
- Hakim, L., & Sujudi, M. (2024). Perubahan dan Pengembangan Organisasi Sudut Pandang Manajemen Organisasi. <https://doi.org/10.33478/jlas.v2i1.17>
- Iqbal, T., & Ahmad, S. (2024). From Challenges to Triumphs: Exploring the Role of Saudi Vision 2030 in Empowering Women Leadership in Education*. Communications of International Proceedings. <https://doi.org/10.5171/2024.4424124>
- Khushk, A. A., Zhang, Z., & Yang, H. (2022). Role of female leadership in corporate innovation: a systematic literature review. Gender in Management: An International Journal. <https://doi.org/10.1108/gm-01-2022-0028>

- Thakre, N. (n.d.). Organization Development and High Performance Organizations.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.6875072>
- The Role of Women’s Administrative Capabilities to Keep Pace with Strategic Transformation 2030: 2030 دور القدرات الإدارية النسائية لمواكبة التحول الاستراتيجي (2022).
6(6), 1–23. <https://doi.org/10.26389/ajsrp.c190921>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور تمكين المرأة القيادية في تعزيز الابتكار الإداري في منظمات الأعمال السعودية: دراسة تطبيقية على المؤسسات المتوسطة والكبيرة

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة

☐ 50 – 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

2- المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير

☐ دكتوراه

3- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات

☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

4- المسمى الوظيفي ☐ مشرف/رئيس قسم ☐ مدير إدارة

☐ مدير عام/مساعد مدير

5- القطاع: ☐ حكومي ☐ خاص

☐ غير ربحي

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: تمكين المرأة القيادي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
التمكين الإداري					
					تُمنح المرأة الصلاحيات الإدارية اللازمة لتنفيذ مهامها القيادية.
					يتم تفويض القرارات التشغيلية للقيادات النسائية بوضوح.
					تتسم الإجراءات الإدارية بالمرونة بما يسمح للمرأة بأداء دورها القيادي.
					تحظى القيادات النسائية بثقة الإدارة العليا في إدارة فرق العمل.
التمكين المهني					
					تُتاح للمرأة فرص تدريب مهني مستمر لتعزيز مهاراتها القيادية.
					يتم دعم المرأة للمشاركة في الدورات المتقدمة والمؤتمرات المهنية.
					تتوافر للقيادات النسائية مسارات ترقٍ مهنية واضحة.
					توفر المؤسسة برامج تطوير مهني متخصصة للقيادات النسائية.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
التمكين المعرفي					
					تتوفر للمرأة المعرفة الكافية بالمعلومات الإدارية المطلوبة لأداء دورها.
					تحصل القيادات النسائية على المعلومات الاستراتيجية بشكل منتظم.
					تُتاح للمرأة المشاركة في اجتماعات اتخاذ القرار والمعرفة التنظيمية.
					تتوفر للقيادات النسائية قواعد بيانات ومعلومات تساعد في اتخاذ القرار.
تمكين صنع القرار					
					تُشارك المرأة في القرارات المتعلقة بسياسات المؤسسة.
					تُمنح القيادات النسائية دوراً فعالاً في اللجان الإدارية العليا.
					تتمتع المرأة بسلطة اتخاذ القرارات التشغيلية.
					تُسهم القيادات النسائية في تحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

✿ المحور الثاني: الابتكار الإداري ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
تعمل المؤسسة على تطوير أساليب العمل بطرق مبتكرة.					
تعتمد المؤسسة إجراءات جديدة تحسن من جودة الأداء.					
تشجع الإدارة العاملين على طرح أفكار تطويرية.					
تستخدم المؤسسة التكنولوجيا لدعم الابتكار في عملياتها.					
تتم مراجعة الهياكل التنظيمية بشكل دوري لإدخال التحسينات.					
تعتمد المؤسسة أساليب حديثة في اتخاذ القرار.					
يتم تعزيز ثقافة الابتكار داخل بيئة العمل.					
تتبنى الإدارة العليا ممارسات تشجع على التجديد والتطوير.					
يتم تشجيع التجريب واختبار أساليب جديدة في العمل.					
تتم متابعة الأفكار الابتكارية وتحويلها إلى خطط تنفيذية.					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business



**" The Role of Empowering Women Leaders in Promoting
Administrative Innovation in Saudi Business Organizations:
An Applied Study of Medium and Large Enterprises"**

Preparation:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Grad

1447 – 2025