

دورتوظيف المرأة السعودية في تحسين الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص وفق رؤية 2030

اسم الطالب

نجد محمد الشمري

الرقم الجامعي

232002651

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

## جدول المحتويات

|       |                                   |   |
|-------|-----------------------------------|---|
| 1     | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة | 3 |
| 1.1   | المقدمة                           | 4 |
| 1.2   | مشكلة الدراسة                     | 5 |
| 1.2.1 | فجوات على المستوى النظري:         | 5 |
| 1.2.2 | فجوات على المستوى التطبيقي:       | 6 |
| 1.3   | أهمية الدراسة                     | 6 |
| 1.3.1 | على المستوى النظري:               | 6 |
| 1.3.2 | على المستوى التطبيقي:             | 7 |
| 8     | المراجع:                          | 8 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

شهدت المملكة العربية السعودية خلال العقد الأخير تحولات اجتماعية واقتصادية بارزة، شكلت منعطفًا نوعيًا في سياسات التنمية الوطنية، خصوصًا في ما يتعلق بتمكين المرأة وإشراكها في سوق العمل. وقد جاء إطلاق رؤية المملكة 2030 كخارطة طريق استراتيجية تهدف إلى تنوع مصادر الدخل الوطني، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، ورفع معدلات الإنتاجية في مختلف القطاعات الاقتصادية. ومن أبرز محاور هذه الرؤية تمكين المرأة السعودية في سوق العمل، وتوفير الفرص المناسبة لها في مختلف المجالات المهنية، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص، بما يساهم في الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية الوطنية (إبراهيم، 2020).

يعتبر توظيف المرأة السعودية عنصرًا محوريًا في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، حيث تشير الدراسات الإدارية الحديثة إلى أن وجود فرق عمل متنوعة من حيث الجنس والخبرة يرفع من مستوى الابتكار، ويعزز جودة اتخاذ القرارات، ويزيد من القدرة على مواجهة تحديات بيئة العمل المتغيرة. كما أن دمج المرأة في مواقع قيادية أو تنفيذية يمكن أن يساهم في رفع مستوى الالتزام المؤسسي والشفافية، ويحقق نوعًا من التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية للمنظمات، بما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للقطاعين الحكومي والخاص (شريف، 2025).

تشهد المملكة توجهًا نحو خلق بيئة عمل داعمة للمرأة، من خلال سياسات تشريعية وتنظيمية تهدف إلى إزالة المعوقات التقليدية التي كانت تحد من مشاركتها الفاعلة. وتشمل هذه السياسات تيسير فرص التعليم والتدريب المهني، وضمان المساواة في الأجور، وتطوير آليات التوظيف والترقية داخل المؤسسات. ولقد أثبتت التجارب الدولية أن تمكين المرأة ليس فقط واجبًا اجتماعيًا، بل هو استراتيجية اقتصادية فعالة، إذ يمكن أن يساهم بشكل ملموس في تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق معدلات نمو أعلى في الناتج المحلي (البقعاوي، 2019).

إن هذا البحث يسعى إلى دراسة أثر توظيف المرأة السعودية في تعزيز الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص، من خلال تحليل السياسات المتبعة، واستعراض الممارسات المثلى، وقياس تأثير مشاركة المرأة على مؤشرات الأداء المؤسسي. كما يهدف البحث إلى تقديم توصيات علمية تستند إلى الأدلة الميدانية، بما يساهم في تحقيق أهداف رؤية 2030 في مجال التمكين

الوظيفي للمرأة، ويضمن تحسين جودة العمل، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات السعودية محلياً ودولياً (عسيري، 2022).

## 1.2. مشكلة الدراسة

رغم الجهود الكبيرة التي بذلتها المملكة العربية السعودية في تمكين المرأة ورفع مشاركتها في سوق العمل، لا تزال هناك تساؤلات قائمة حول مدى تأثير هذا التمكين على الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص. فقد أصبح توظيف المرأة ليس مجرد مطلب اجتماعي، بل أداة استراتيجية لتحسين الإنتاجية والكفاءة المؤسسية، إلا أن العلاقة بين توظيف المرأة والأداء الوظيفي لم تحظ بالدراسة الكافية ضمن السياق السعودي الذي يشهد تحولات اقتصادية واجتماعية عميقة في إطار رؤية 2030. المشكلة الأساسية التي تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء عليها تتعلق بتحديد مدى مساهمة توظيف المرأة في تعزيز الأداء الوظيفي، وفهم العوامل التي تعيق أو تدعم هذا التأثير، حيث تختلف التجارب والمؤسسات في السياسات الداخلية والبيئة التنظيمية ومستوى الدعم المقدم للمرأة، وهو ما يخلق تحديات في قياس أثر توظيف المرأة على الأداء العام للمؤسسة (Iqbal و Ahmad، 2026).

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، هناك نقص واضح في الدراسات التي تربط بين تمكين المرأة وتحسين الأداء المؤسسي ضمن السياق السعودي، حيث إن معظم الأدبيات المتاحة تعالج تجارب دولية أو إقليمية ولا تأخذ بعين الاعتبار الخصائص الاجتماعية والثقافية التي تميز المجتمع السعودي. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على تمكين المرأة بوصفه قضية اجتماعية أو حقوقية دون تقديم تحليل علمي دقيق لكيفية انعكاس هذا التمكين على جودة الأداء والإنتاجية والمؤشرات التنظيمية. إضافة إلى ذلك، قلما تناولت الدراسات العلاقة بين توظيف المرأة في القطاعين الحكومي والخاص بصورة مقارنة، مما يحد من فهم أثر التمكين في بيئات مؤسسية مختلفة، كما أن هناك ندرة في النماذج النظرية التي تحدد مقاييس دقيقة لقياس العلاقة بين توظيف المرأة ومؤشرات الأداء الوظيفي، وهو ما يحد من إمكانية استنتاج نتائج علمية دقيقة وقابلة للتطبيق (Jawhar، 2022).

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتبرز فجوات مهمة تمس الواقع الميداني بشكل مباشر، حيث تعاني المؤسسات من قصور البيانات والإحصاءات المتعلقة بمشاركة المرأة في المناصب الإدارية والفنية، وما يرتبط بها من مؤشرات أداء، مما يحد من القدرة على التحليل الكمي. كما أن هناك تفاوتًا كبيرًا في سياسات التمكين بين المؤسسات، سواء في مجالات التدريب أو الترقّيات أو المساواة في الفرص، مما يخلق فروقات واضحة في الأداء الوظيفي يصعب توثيقها ومقارنتها. علاوة على ذلك، تفتقر الدراسات التطبيقية إلى المقارنات المنهجية بين القطاع الحكومي والخاص فيما يتعلق بأثر توظيف المرأة على الأداء الوظيفي، وهو ما يترك فجوة معرفية تؤثر على إمكانية صياغة توصيات عملية دقيقة. كما أن التأثيرات غير المباشرة للعوامل الاجتماعية والثقافية، مثل التوازن بين العمل والأسرة أو القيم المجتمعية المرتبطة بدور المرأة، غالبًا ما يتم تجاهلها، رغم تأثيرها الكبير على الأداء الوظيفي والالتزام المؤسسي (Ali، 2024).

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها على المستوى النظري من خلال المساهمة في إثراء المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين توظيف المرأة السعودية وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية والخاصة. فقد ركزت أغلب الدراسات السابقة على البُعد الاجتماعي أو الحقوقي لتمكين المرأة، بينما كانت العلاقة بين تمكين المرأة والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي أقل وضوحًا، خصوصًا في سياق التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة وفق رؤية 2030. توفر هذه الدراسة إطارًا نظريًا متكاملًا يربط بين عناصر تمكين المرأة ومؤشرات الأداء الوظيفي، مثل الكفاءة التشغيلية، الابتكار، جودة اتخاذ القرار، ومستوى الالتزام المؤسسي. كما أنها تسلط الضوء على الأبعاد الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على مشاركة المرأة في سوق العمل، ما يعزز فهم العلاقة بين التمكين وتحسين الأداء في بيئات العمل المختلفة. ومن خلال هذا الإسهام النظري، تسعى الدراسة إلى تقديم نموذج علمي يمكن الاستناد إليه في الدراسات المستقبلية، وبتيح فهمًا أعمق لكيفية استثمار القدرات النسائية في تعزيز الأداء المؤسسي في المملكة (Mohammed، 2020).

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تبرز أهمية الدراسة في تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات الحكومية والخاصة على تحسين الأداء الوظيفي من خلال سياسات واضحة وفعالة لتمكين المرأة. فالتحديات المرتبطة بدمج المرأة في بيئة العمل، مثل تفاوت السياسات المؤسسية، محدودية فرص الترقية، أو صعوبات التوازن بين الحياة العملية والأسرية، تتطلب تحليلاً دقيقاً قائماً على الأدلة الميدانية، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تقديمه. كما أن الدراسة توفر مؤشرات تقييم وقياس لمدى تأثير توظيف المرأة على الأداء الوظيفي، ما يمكن صناع القرار من وضع استراتيجيات عملية لزيادة إنتاجية المؤسسات وتعزيز التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، فإن نتائج الدراسة تساهم في رفع مستوى المساواة بين الجنسين داخل المؤسسات، وتحسين بيئة العمل، بما يتماشى مع أهداف رؤية 2030 في تعزيز مشاركة المرأة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية الوطنية. ومن هنا، فإن الدراسة ليست مجرد إسهام أكاديمي، بل أداة عملية لدعم تطوير الأداء المؤسسي والاستفادة من الإمكانيات النسائية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للمملكة (Asfahani، 2024).

## المراجع:

### - المراجع العربية

- إبراهيم, خ. أ. (2020). أثر تمكين المرأة السعودية العاملة والمرونة الوظيفية في تقييم أدائها في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ( دراسة ميدانية). Retrieved from [https://journals.ekb.eg/article\\_84879.html](https://journals.ekb.eg/article_84879.html)
- البقعاوي, م. م. (2019). دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الاستراتيجية 2030. Retrieved from [https://saep.journals.ekb.eg/article\\_49377.html](https://saep.journals.ekb.eg/article_49377.html)
- شريف, ش. ش. (2025). دور استراتيجيات توظيف الموارد البشرية النسائية في تميز الاداء بإدارات التعليم بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية – دراسة تطبيقية. Retrieved from [https://journals.ekb.eg/article\\_431604\\_0.html](https://journals.ekb.eg/article_431604_0.html)
- عسيري, أ. م. (2022). واقع تطوير ثقافة العمل لدى المرأة السعودية في ضوء رؤية 2030 تلبية لاحتياجات سوق العمل. Retrieved from [https://journals.ekb.eg/article\\_280608\\_0.html](https://journals.ekb.eg/article_280608_0.html)

### - المراجع الأجنبية

- Ahmed M. Asfahani .(2024) .Empowering Women in Saudi Workforce: HR, Job Satisfaction, and Policies for Work–Life Balance من الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/20/8826>
- Maleeha Mohammed .(2020) .The Economic Empowerment of Saudi Women in the Light of Saudi Vision 2030 من الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/355859583\\_The\\_Economic\\_Empowerment\\_of\\_Saudi\\_Women\\_in\\_the\\_Light\\_of\\_Saudi\\_Vision\\_2030](https://www.researchgate.net/publication/355859583_The_Economic_Empowerment_of_Saudi_Women_in_the_Light_of_Saudi_Vision_2030)
- Sa'ad Ali .(2024) .Unlocking Opportunities: How Women Navigate Informal Networks in Saudi Arabia's Evolving Workplace من الاسترداد من <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/tie.22417>
- Sabria Salama Jawhar .(2022) .Conceptualizing Saudi women's participation in the knowledge economy: the role of education من الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844022015444>
- Tahir Iqbal و Shabir Ahmad .(2026) .Empowering women leaders in the Saudi education sector: the transformative role of national vision من الاسترداد من <https://www.emerald.com/ijem/article-abstract/doi/10.1108/IJEM-04-2025->

0250/1334278/Empowering-women-leaders-in-the-Saudi-  
education?redirectedFrom=fulltext