

عنوان المشروع:

دور التمكين المؤسسي في وصول المرأة للمناصب القيادية في القطاع الخاص في السعودية

اسم الطالبة:

منار مصطفى المصباحي

مشروع التخرج

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث – 2025

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لله سبحانه وتعالى على نعمه وتوفيقه، ثم أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أسهم في إنجاز هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى مشرفي الأكاديمي على ما قدمه من توجيه ودعم علمي كان له الأثر الكبير في إنجاز هذا البحث. ولا يفوتني أن أشكر أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميدأوشن على ما بذلوه من جهود في إرشادي خلال فترة الدراسة.

وأقدم بالشكر لكل من شارك في تعبئة الاستبيان وأسهم بأرائه في إثراء نتائج هذه الدراسة، كما أشكر أسرتي على دعمهم وتشجيعهم المستمر الذي كان له بالغ الأثر في إتمام هذا العمل.

وفي الختام، أسأل الله أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن يكون هذا البحث نافعاً ومفيداً للباحثين والمهتمين.

إهداء

إلى زوجي الغالي،

شكراً لدعمك الدائم، وتشجيعك المستمر، ووقوفك إلى جانبي في كل خطوة من هذه الرحلة العلمية.

كان لثقتك بي ومساندتك الأثر الكبير في إتمام هذا العمل.

أهديك هذا الجهد المتواضع تقديراً وعرفاناً.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين المؤسسي في وصول المرأة إلى المناصب القيادية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. كما سعت إلى قياس مستوى التمكين المؤسسي من خلال أبعاده المتمثلة في السياسات المؤسسية، والثقافة التنظيمية، والتدريب والتطوير، ودورها في تعزيز مشاركة المرأة في المناصب القيادية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (50) موظفة يعملن في مؤسسات مختلفة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط إلى مرتفع من التمكين المؤسسي، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التمكين المؤسسي ووصول المرأة إلى المناصب القيادية، مما يعكس أهمية تبني المؤسسات لسياسات داعمة تعزز من فرص المرأة في القيادة والمشاركة الفاعلة في صنع القرار.

جدول المحتويات

2.....	شكر وتقدير	
2.....	إهداء	
2.....	الملخص	
9.....	1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
10.....	1.1 المقدمة	
10.....	1.2 مشكلة البحث	
10.....	1.2.1 الفجوة التطبيقية	
11.....	1.2.2 الفجوة النظرية	
11.....	1.3 أهمية البحث	
11.....	1.3.1 الأهمية التطبيقية	
11.....	1.3.2 الأهمية النظرية	
12.....	1.4 أسئلة البحث	
12.....	1.5 أهداف البحث	
12.....	1.6 فرضيات البحث	
13.....	1.7 نموذج البحث	
13.....	1.8 منهجية البحث	
14.....	1.9 نطاق الدراسة	
14.....	1.10 مخطط المشروع	
16.....	2 الفصل الثاني: الإطار النظري ومراجعة الأدبيات	

17.....	المقدمة	2.1
17.....	السياسات المؤسسية لتمكين المرأة	2.2
17.....	التعريف	2.2.1
17.....	التطور	2.2.2
17.....	الأبعاد	2.2.3
17.....	النظريات المرتبطة	2.2.4
18.....	الثقافة المؤسسية	2.3
18.....	التعريف	2.3.1
18.....	التطور	2.3.2
18.....	الأبعاد	2.3.3
18.....	النظريات المرتبطة	2.3.4
18.....	العلاقة بين السياسات والثقافة المؤسسية وتمكين المرأة	2.4
18.....	التحليل	2.4.1
19.....	النظرية التفسيرية	2.4.2
19.....	أمثلة تطبيقية	2.4.3
19.....	الفجوة البحثية	2.5
19.....	الخاتمة / ملخص الإطار النظري	2.6
20.....	الفصل الثالث: منهجية البحث	3
21.....	المقدمة	3.1
21.....	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	3.2
21.....	المتغير المستقل: التمكين المؤسسي	3.2.1

22.....	المتغير التابع: وصول المرأة إلى المناصب القيادية	3.2.2
22.....	تصميم البحث (البصلة البحثية)	3.3
22.....	الفلسفة البحثية	3.3.1
22.....	المنهج البحثي	3.3.2
22.....	الاستراتيجية البحثية	3.3.3
23.....	نوع الأداة	3.3.4
23.....	الأفق الزمني	3.3.5
23.....	التقنيات والإجراءات	3.3.6
23.....	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	3.4
23.....	مجتمع البحث	3.4.1
23.....	عينة البحث	3.4.2
23.....	طريقة وتقنيات أخذ العينة	3.4.3
24.....	طريقة جمع البيانات	3.5
24.....	أنواع البيانات	3.6
24.....	إجراءات التحليل الإحصائي	3.7
25.....	الاعتبارات الأخلاقية	3.8
25.....	الوصول إلى الميدان	3.8.1
25.....	الموافقة المستنيرة	3.8.2
25.....	السرية والخصوصية	3.8.3
25.....	حماية المشاركات	3.8.4
25.....	إجراءات تحليل البيانات	3.9

26.....	التحليل الوصفي	3.9.1
26.....	اختبار الثبات	3.9.2
26.....	التحليل الاستدلالي	3.9.3
26.....	مجتمع وعينة البحث	3.10
26.....	مجتمع الدراسة	3.10.1
26.....	العينة	3.10.2
26.....	طريقة جمع البيانات	3.10.3
27.....	مصادر وأنواع البيانات	3.11
27.....	خاتمة الفصل الثالث	3.12
28.....	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	4
29.....	مقدمة	4.1
29.....	توصيف عينة الدراسة (الخصائص الديموغرافية)	4.2
29.....	الفئة العمرية	4.2.1
29.....	المستوى التعليمي	4.2.2
29.....	سنوات الخبرة العملية	4.2.3
30.....	نوع المؤسسة	4.2.4
30.....	المسمى الوظيفي	4.2.5
30.....	متوسط الدخل الشهري	4.2.6
31.....	اختبارات الصدق والثبات	4.3
31.....	صدق الأداة	4.3.1
31.....	الثبات	4.3.2

32.....	الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.....	4.4
34.....	اختبار الفرضيات.....	4.5
34.....	مناقشة النتائج.....	4.6
35.....	الخاتمة.....	4.7
36.....	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.....	5
37.....	مقدمة الفصل.....	5.1
37.....	ملخص نتائج الدراسة.....	5.2
37.....	مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة.....	5.3
37.....	التوصيات.....	5.4
38.....	حدود الدراسة.....	5.5
38.....	مقترحات لدراسات مستقبلية.....	5.6
38.....	خاتمة الفصل.....	5.7
39.....	قائمة المراجع.....	6
42.....	الملاحق.....	7
43.....	الاستبيان.....	7.1

قائمة الجداول

21.....	جدول 1 المتغير المستقل: التمكين المؤسسي.....
22.....	جدول 2 المتغير التابع: وصول المرأة إلى المناصب القيادية.....
31.....	جدول 3 الجدول الوصفي لعينة الدراسة.....
32.....	جدول 4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة - السياسات المؤسسية.....

جدول 5 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة - الثقافة التنظيمية 32

جدول 6 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة - التدريب والتطوير 33

جدول 7 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة - وصول المرأة إلى المناصب القيادية 34

قائمة الأشكال التوضيحية

رسم توضيحي 1 نموذج الدراسة (إعداد: منار المصباحي) 13

رسم توضيحي 2 تصميم البحث (إعداد: منار المصباحي) 14

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، وقد انعكس ذلك على إعادة تشكيل الأدوار التقليدية للأفراد داخل المجتمع، لا سيما دور المرأة في سوق العمل ومواقع صنع القرار. وقد أصبحت مشاركتها في مواقع القيادة ضرورة لضمان العدالة الاجتماعية وتحقيق التنمية المستدامة. وفي هذا السياق، جاءت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 لتكون محفزاً رئيسياً لتمكين المرأة وتعزيز دورها في مختلف القطاعات، وعلى وجه الخصوص القطاع الخاص الذي يُعد من أهم ركائز الاقتصاد الوطني (النفيعي، 2019). ورغم التقدم الملحوظ في مجال تمكين المرأة، إلا أن الواقع لا يزال يعكس العديد من التحديات التي تحول دون وصولها إلى المناصب القيادية، حيث تشير الدراسات إلى فجوة قائمة بين السياسات المؤسسية الداعمة للتمكين وما يتم تنفيذه فعلياً على أرض الواقع (المجلة الدولية للدراسات النسوية، 2022؛ وزارة المالية، 2023). وتتمثل أبرز المعوقات في ضعف الالتزام المؤسسي، وهيمنة الثقافة الذكورية داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى محدودية البرامج التدريبية الموجهة لتأهيل المرأة للقيادة. كما أظهرت الأدبيات السابقة أن هناك نقصاً في الدراسات التي تربط بوضوح بين التمكين المؤسسي وتمثيل المرأة في المناصب القيادية داخل القطاع الخاص السعودي، إذ ركزت أغلب الدراسات إما على القطاع الحكومي أو على مفاهيم التمكين بشكل عام دون التطرق بعمق إلى الممارسات المؤسسية الفعلية (زيدان، 2023). ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين السياسات المؤسسية ومدى فاعلية تطبيقها داخل بيئة القطاع الخاص بعد انطلاق رؤية 2030.

1.2 مشكلة البحث

على الرغم من الجهود التي تبذلها المملكة لتعزيز تمكين المرأة ضمن إطار رؤية 2030، إلا أن الواقع داخل مؤسسات القطاع الخاص لا يزال يعكس تحديات ملموسة تعيق وصول المرأة إلى المناصب القيادية. إذ تظهر مؤشرات عدة وجود فجوة بين السياسات النظرية المعلنة والممارسات الفعلية داخل المؤسسات (النفيعي، 2019؛ وزارة المالية، 2023). وتكمن المشكلة الرئيسية في التباين بين الخطط المعتمدة والسياسات المكتوبة من جهة، وبين الممارسات الإدارية والتنظيمية اليومية من جهة أخرى، ما يتطلب دراسة تحليلية تركز على هذه الفجوة وتأثيرها على تمكين المرأة.

1.2.1 الفجوة التطبيقية

فقد بينت بعض الدراسات أن تبني السياسات لا يعني بالضرورة تطبيقها، حيث تستمر بعض المؤسسات في العمل ضمن ثقافة تنظيمية تقليدية تُقصي المرأة من أدوار قيادية، دون توفير آليات فعالة تضمن تنفيذ سياسات التمكين (المجلة الدولية للدراسات النسوية، 2022؛ وزارة المالية، 2023). كما أن بعض المؤسسات تتبنى سياسات تمكين لأغراض رمزية دون وجود آليات واضحة أو خطط متابعة لتطبيق تلك السياسات على أرض الواقع، ما يزيد من اتساع الفجوة بين النظرية والتطبيق.

1.2.2 الفجوة النظرية

هناك فجوة نظرية في الأدبيات العلمية، إذ يلاحظ نقص في الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين التمكين المؤسسي وتمثيل المرأة في المناصب القيادية داخل القطاع الخاص السعودي، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاع الحكومي أو تناولت التمكين من منظور عام دون التعمق في واقع بيئة العمل بالقطاع الخاص (زيدان، 2023). ومن هنا، تأتي أهمية هذه الدراسة في محاولتها لسد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين السياسات المؤسسية والتمكين العملي للمرأة في سياق القطاع الخاص بعد انطلاق رؤية 2030. فالسؤال الرئيسي للدراسة: إلى أي مدى يسهم التمكين المؤسسي في وصول المرأة السعودية إلى المناصب القيادية في القطاع الخاص؟

1.3 أهمية البحث

تُعد هذه الدراسة ذات أهمية خاصة نظرًا لارتباطها بأحد محاور رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والمتمثل في رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل وتعزيز تمثيلها في المناصب القيادية (النفيعي، 2019). كما تكتسب الدراسة أهميتها من الربط بين الجوانب النظرية للتمكين المؤسسي والممارسات الواقعية داخل مؤسسات القطاع الخاص في البيئة السعودية، مما يسלט الضوء على التحديات الحقيقية التي تعيق التمكين، ويفتح المجال أمام معالجات علمية وعملية لهذا الواقع.

1.3.1 الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في قدرتها على تحليل مدى التزام مؤسسات القطاع الخاص بتطبيق سياسات التمكين المؤسسي المعلنة، من خلال الوقوف على التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه المرأة في طريقها نحو المناصب القيادية. ويمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية لصناع القرار داخل المؤسسات تساعد في تحسين بيئة العمل وتعزيز فرص المرأة القيادية، بما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي وجودة مخرجاته (وزارة المالية، 2023).

1.3.2 الأهمية النظرية

أما من الناحية النظرية، فإن هذه الدراسة تضيف إلى الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع التمكين المؤسسي والقيادة النسائية في القطاع الخاص. وتتميز بتركيزها على السياق السعودي الحديث بعد انطلاق رؤية 2030، مما يمنحها طابعًا ميدانيًا مختلفًا عن الدراسات السابقة التي ركزت غالبًا على القطاع الحكومي أو تناولت موضوع التمكين من منظور عام دون الربط الواضح بين السياسات الفعلية ومخرجات القيادة النسائية (زيدان، 2023؛ المجلة الدولية للدراسات النسوية، 2022).

1.4 أسئلة البحث

سؤال البحث الرئيسي: إلى أي مدى يسهم التمكين المؤسسي في وصول المرأة السعودية إلى المناصب القيادية في القطاع الخاص؟

الأسئلة الفرعية:

- ما السياسات المؤسسية المتبعة في تمكين المرأة داخل مؤسسات القطاع الخاص؟
- ما مدى التزام مؤسسات القطاع الخاص بتطبيق سياسات التمكين فعليًا في بيئة العمل؟
- ما أبرز التحديات التنظيمية والثقافية التي تواجه المرأة السعودية في الوصول إلى المناصب القيادية؟
- كيف تؤثر الثقافة المؤسسية على فرص المرأة في الترقّي الوظيفي؟
- ما مدى رضا الموظفين عن دعم بيئة العمل للتمكين القيادي وتمثيل النساء في المناصب القيادية؟

1.5 أهداف البحث

هدف البحث الرئيسي: استكشاف أثر التمكين المؤسسي في تعزيز فرص المرأة السعودية للوصول إلى المناصب القيادية في القطاع الخاص.

الأهداف الفرعية:

- تحليل السياسات المؤسسية المتبعة في تمكين المرأة داخل مؤسسات القطاع الخاص.
- تقييم مدى تطبيق مؤسسات القطاع الخاص لسياسات التمكين فعليًا في بيئة العمل.
- دراسة أبرز التحديات المؤسسية والثقافية التي تعيق وصول المرأة السعودية إلى المناصب القيادية.
- استكشاف تأثير الثقافة المؤسسية والممارسات الإدارية اليومية على فرص الترقّي الوظيفي للمرأة.
- قياس رضا الموظفين عن بيئة العمل من حيث دعمها للتمكين القيادي، وتقديم توصيات عملية لتعزيز دور المرأة في مواقع صنع القرار.

1.6 فرضيات البحث

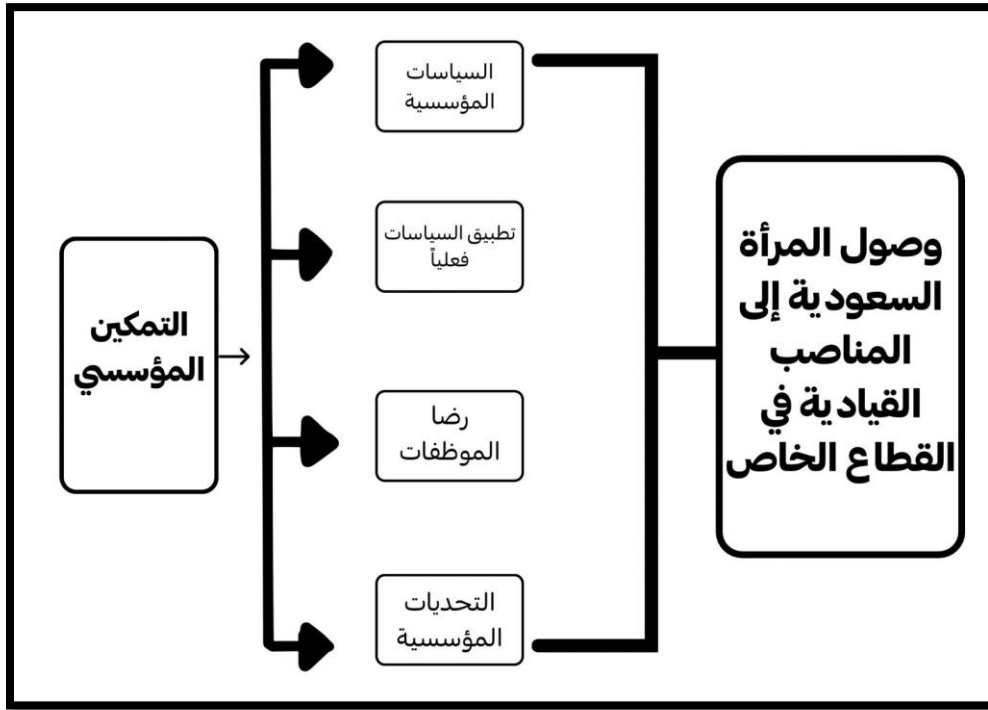
الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين المؤسسي وارتفاع تمثيل المرأة السعودية في المناصب القيادية داخل القطاع الخاص.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين وضوح السياسات المؤسسية وبين ارتفاع فرص المرأة السعودية في الوصول إلى المناصب القيادية داخل مؤسسات القطاع الخاص.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين مستوى تطبيق سياسات التمكين فعليًا في بيئة العمل وبين رضا الموظفين عن فرص الترقّي والقيادة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الثقافة المؤسسية الداعمة للمساواة وبين تعزيز تمكين المرأة في المناصب القيادية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين التحديات التنظيمية والثقافية داخل المؤسسة وبين مستوى تمثيل المرأة في المواقع القيادية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل من حيث دعمها للتمكين القيادي وبين مستوى فرصهن الفعلية في الترقّي إلى مناصب قيادية.

1.7 نموذج البحث

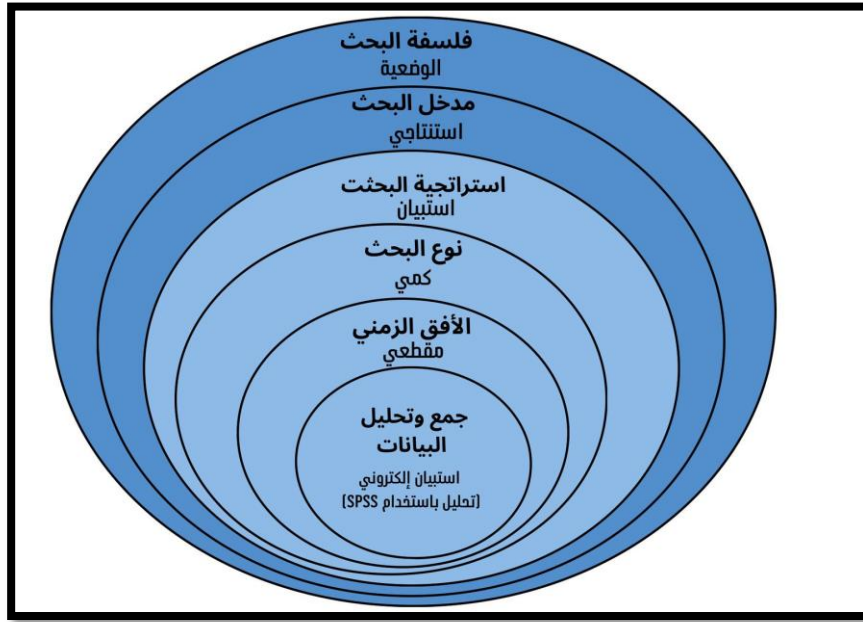


رسم توضيحي 1 نموذج الدراسة (إعداد: منار المصباحي)

1.8 منهجية البحث

- منطق البحث: المنهج الاستنتاجي
- نوع البحث: البحث الكمي
- استراتيجية البحث: الاستبيان
- الأفق الزمني: مقطعي
- أداة البحث: استبيان مغلق يعتمد على مقياس ليكرت الخماسي

- أداة التحليل: برنامج SPSS للتحليل الإحصائي (الوصفي والاستدلالي)



رسم توضيحي 2 تصميم البحث (إعداد: منار المصباحي)

1.9 نطاق الدراسة

تركز هذه الدراسة على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، بهدف تحليل واقع التمكين المؤسسي للمرأة السعودية ومدى تأثيره في وصولها إلى المناصب القيادية. وتم تحديد نطاق الدراسة وفقاً للمحاور الآتية:

- البيئة الجغرافية: مؤسسات القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية.
- القطاع المستهدف: يشمل مختلف مجالات القطاع الخاص، مثل البنوك، الشركات، والمؤسسات الخدمية.
- الفئة المستهدفة: الموظفات العاملات في القطاع الخاص، لا سيما من يشغلن مناصب إشرافية أو يسعين للتقدم إليها.
- الأفق الزمني: مقطعي (Cross-sectional)، حيث سيتم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة من خلال استبيان إلكتروني.
- مبررات اختيار النطاق: تم اختيار هذا النطاق نظراً لملاءمته لموضوع الدراسة وأهدافها، وسهولة الوصول إلى العينة المستهدفة، إضافةً إلى أنه يمثل بيئة مناسبة لتطبيق سياسات التمكين المؤسسي. كما تم الالتزام بالمعايير الأخلاقية وسرية المعلومات في جميع مراحل الدراسة.

1.10 مخطط المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

2 الفصل الثاني: الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

2.1 المقدمة

يستعرض هذا الفصل الخلفية النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية داخل القطاع الخاص. ويناقش المتغيرات الأساسية للدراسة، مثل السياسات المؤسسية والثقافة التنظيمية، والعلاقة بين هذه المتغيرات وفرص تمكين المرأة. كما يهدف إلى بناء أساس علمي لفهم واقع التمكين المؤسسي وتأثيره على مشاركة المرأة في مواقع صنع القرار.

2.2 السياسات المؤسسية لتمكين المرأة

2.2.1 التعريف

تشير السياسات المؤسسية إلى مجموعة الإجراءات والخطط والأنظمة التي تتبناها المؤسسات بهدف تعزيز المشاركة الفعالة للمرأة في بيئة العمل، وضمان وصولها إلى الفرص القيادية بشكل عادل ومنصف.

2.2.2 التطور

تطور هذا المفهوم من مجرد ضمان المشاركة إلى تبني استراتيجيات متكاملة تدعم بناء قدرات النساء وتمكينهن فعليًا.

2.2.3 الأبعاد

- سياسات التوظيف العادل
- برامج التطوير القيادي
- المرونة الوظيفية
- الحوكمة والشفافية
- مكافحة التمييز

2.2.4 النظريات المرتبطة

- نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic HRM)
- نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)

تشير الدراسات إلى أن السياسات تكون أكثر فاعلية عند دمجها ضمن الهيكل التنظيمي وتطبيقها بوضوح وشفافية (المجلة العربية للنشر العلمي، 2023؛ وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2025).

2.3 الثقافة المؤسسية

2.3.1 التعريف

الثقافة المؤسسية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تسود داخل المؤسسة وتؤثر على طريقة تفكير الأفراد وتعاملهم مع القيادة (Schein، 2010).

2.3.2 التطور

بدأ الاهتمام بها منذ السبعينات، وتزايدت أهميتها كعامل حاسم في نجاح أو فشل المبادرات التنظيمية.

2.3.3 الأبعاد

- القيم التنظيمية
- أساليب القيادة
- العدالة الداخلية
- أنماط الاتصال
- الدعم النفسي

2.3.4 النظريات المرتبطة

- نظرية هوفستيد (Hofstede's Cultural Dimensions)
- نظرية المناخ التنظيمي (Organizational Climate Theory)

وتؤكد الأدبيات أن الثقافة قد تعزز أو تعيق السياسات التنظيمية، مما ينعكس على فرص تمكين المرأة (جراسات وزبيدي، 2024؛ المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2023).

2.4 العلاقة بين السياسات والثقافة المؤسسية وتمكين المرأة

2.4.1 التحليل

السياسات التنظيمية دون ثقافة مؤسسية داعمة تُعد ناقصة، فغالبًا ما تتأثر فعالية التمكين بالانسجام بين النظام الرسمي والسلوك غير الرسمي في المؤسسة.

2.4.2 النظرية التفسيرية

نظرية النسق المفتوح (Open Systems Theory)، والتي ترى أن التغيير التنظيمي لا يحدث بمعزل عن البيئة الداخلية للمؤسسة، وأن العلاقة المتبادلة بين السياسات والثقافة تحدد نجاعة التمكين.

2.4.3 أمثلة تطبيقية

المؤسسات السعودية التي تنفذ سياسات واضحة ضمن بيئة منفتحة تُظهر نتائج ملموسة في تمكين المرأة (البقي، 2022).

2.5 الفجوة البحثية

على الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت تمكين المرأة في بيئة العمل، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تتعلق بدمج السياسات المؤسسية والثقافة التنظيمية ضمن إطار تحليلي واحد، يدرس أثرهما المشترك على تمكين المرأة في المناصب القيادية، لا سيما في بيئة القطاع الخاص السعودي.

معظم الأبحاث السابقة ركزت إما على القطاع الحكومي أو على جانب واحد من جوانب التمكين، دون تناول العلاقة التفاعلية بين المتغيرات التنظيمية (كالسياسات والثقافة) وبين فرص وصول المرأة إلى مواقع القيادة.

كما أن غالبيتها اعتمدت على التحليل الوصفي أو النظري، دون استخدام أدوات كمية تستند إلى آراء الموظفين أنفسهم، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته من خلال تصميم أداة تحليل ميدانية تقيس هذه العلاقة بشكل تطبيقي في ضوء رؤية المملكة 2030.

2.6 الخاتمة / ملخص الإطار النظري

استعرض هذا الفصل المتغيرات الرئيسية للدراسة، وهي السياسات المؤسسية والثقافة المؤسسية، باعتبارهما من أبرز العوامل المؤثرة في تمكين المرأة السعودية في القطاع الخاص. وقد تم تحليل هذه المتغيرات من خلال تقديم تعاريف واضحة، وتتبع تطورها، واستعراض أبعادها الأساسية والنظريات المرتبطة بها.

كما تم توضيح العلاقة بين السياسات والثقافة من منظور نظري وتطبيقي، انطلاقاً من نماذج تنظيمية حديثة مثل نظرية النسق المفتوح.

وقد بينت الأدبيات أن التمكين لا يتحقق بمجرد وجود السياسات، بل يتطلب بيئة ثقافية تنظيمية داعمة.

بناءً على ذلك، شكّلت هذه الخلفية النظرية أساساً علمياً لفهم واقع تمكين المرأة في مؤسسات القطاع الخاص السعودية، وحددت الإطار المفاهيمي الذي ستعتمد عليه الدراسة في تحليل البيانات لاحقاً.

3 الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح منهجية البحث التي سيتم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، حيث يحدد هذا الفصل الأسس العلمية التي يقوم عليها البحث من خلال توضيح الفلسفة والمنهج والإستراتيجية والأداة والأفق الزمني، بالإضافة إلى شرح مجتمع البحث وطريقة أخذ العينة وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي.

كما يوضح هذا الفصل كيفية تطبيق الدراسة ميدانيًا على موظفات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، بهدف التعرف على دور التمكين المؤسسي في وصول المرأة إلى المناصب القيادية، بما يضمن تحقيق موضوعية النتائج ودقتها.

ويبدأ هذا الفصل بتعريف المتغيرات إجرائيًا، ثم يوضح تصميم البحث والعينة وأدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

3.2.1 المتغير المستقل: التمكين المؤسسي

يُعرّف التمكين المؤسسي بأنه مجموعة السياسات والأنظمة والثقافة التنظيمية والبرامج التطويرية التي تتبناها المؤسسات لتهيئة بيئة عمل داعمة تسهم في تمكين المرأة وتعزيز مشاركتها في المواقع القيادية.

ويتم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

1. السياسات المؤسسية: وتشمل اللوائح والإجراءات التي تضمن المساواة والشفافية في فرص التوظيف والترقيات.
2. الثقافة التنظيمية: وتشير إلى القيم والممارسات السائدة داخل المؤسسة التي تحدد مدى تقبل المرأة في المناصب القيادية.
3. برامج التدريب والتطوير: وتشمل الجهود المؤسسية الرامية إلى تأهيل المرأة واكتسابها المهارات القيادية.

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	المرجع
التمكين المؤسسي	السياسات المؤسسية	4 عبارات	اليقيني، س. (2022). تحليل واقع تمكين المرأة السعودية في منظمات القطاع الخاص
	الثقافة التنظيمية	4 عبارات	جاسات، ن.، وزبيدي، ف. (2024). الثقافة المؤسسية ودورها في تعزيز التمكين القيادي للمرأة
	التدريب والتطوير	4 عبارات	المجلة الدولية للدراسات النسوية. (2022). تمكين المرأة السعودية في ظل رؤية 2030 : الفرص والتحديات

جدول 1 المتغير المستقل: التمكين المؤسسي

3.2.2 المتغير التابع: وصول المرأة إلى المناصب القيادية

يُقصد به مدى قدرة المرأة على التقدم المهني وتولي المناصب الإدارية العليا في القطاع الخاص، ويُقاس من خلال ثلاثة أبعاد:

1. الترقّيات الوظيفية: مدى العدالة في منح المرأة فرصًا للترقّية بناءً على الكفاءة.
2. المشاركة في صنع القرار: مستوى إشراك المرأة في اللجان الإدارية ومجالس القيادة.
3. الرضا الوظيفي: درجة رضا الموظفات عن بيئة العمل والدعم المؤسسي الموجه لتمكينهن.

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	المرجع
وصول المرأة إلى المناصب القيادية	الترقيات الوظيفية	4 عبارات	زيدان، ي. (2023). المرأة السعودية: قوة اقتصادية مؤثرة
	المشاركة في صنع القرار	4 عبارات	المجلة الدولية للدراسات النسوية. (2022)
	الرضا الوظيفي	4 عبارات	جراسات، ن.، وزبيدي، ف. (2024)

جدول 2 المتغير التابع: وصول المرأة إلى المناصب القيادية

3.3 تصميم البحث (البصلة البحثية)

يستند تصميم هذا البحث إلى نموذج "البصلة البحثية" الذي يشمل ستة عناصر رئيسية: فلسفة البحث، المنهج، الإستراتيجية، نوع الأداة، الأفق الزمني، وتقنيات جمع البيانات (الشكل 2 تصميم البحث).

3.3.1 الفلسفة البحثية

تعتمد الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism) التي تقوم على استخدام الأساليب العلمية والبيانات الكمية لاختبار الفرضيات بطريقة موضوعية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي.

3.3.2 المنهج البحثي

تعتمد الدراسة على المنهج الاستنتاجي (Deductive Approach) الذي ينطلق من النظريات والمفاهيم العامة نحو اختبارها ميدانيًا للتحقق من صحتها.

3.3.3 الاستراتيجية البحثية

تتبع الدراسة إستراتيجية المسح الميداني (Survey Strategy) التي تعتمد على جمع البيانات من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بواسطة أداة قياس منظمة (الاستبانة).

3.3.4 نوع الأداة

تعتمد الدراسة على الاستبانة المغلقة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة المستهدفة. وتم تصميمها بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق إطلاقاً إلى 5 = أوافق بشدة).

3.3.5 الأفق الزمني

تم اعتماد الأفق الزمني المقطعي (Cross-Sectional) لجمع البيانات في فترة زمنية واحدة دون تتبع التغيرات على المدى الطويل، بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الأكاديمية.

3.3.6 التقنيات والإجراءات

ستُستخدم الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات والتحقق من فرضيات البحث، عبر برنامج SPSS لتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.4.1 مجتمع البحث

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، نظرًا لكونهم الفئة المستهدفة التي تعكس موضوع الدراسة بدقة.

3.4.2 عينة البحث

تم اختيار عينة قصدية (Purposive Sample) من الموظفين في المؤسسات الخاصة التي تتبنى سياسات تمكين المرأة أو تتيح لهن فرصًا في المناصب الإشرافية والقيادية.

وقد بلغ حجم العينة التقريبي (150 مشاركة) وفقًا لجدول Krejcie & Morgan (1970) لتحديد حجم العينة للمجتمعات الكبيرة.

3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة

سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر وسائل التواصل المهنية (مثل البريد الإلكتروني أو روابط Google Forms)، لضمان سهولة الوصول إلى المشاركات وتحقيق تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة.

3.5 طريقة جمع البيانات

سنتم عملية جمع البيانات باستخدام الاستبانة الإلكترونية التي صُممت خصيصًا لهذه الدراسة، حيث تحتوي على مجموعة من العبارات المغلفة التي تقيس آراء المشاركين حول أبعاد التمكين المؤسسي ووصول المرأة إلى المناصب القيادية.

وستُرسَل الاستبانات إلى المشاركين بطريقة تضمن السرية الكاملة والموافقة الطوعية على المشاركة، مع التأكيد على استخدام البيانات لأغراض علمية فقط.

3.6 أنواع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين من البيانات:

- البيانات الأولية (Primary Data): وهي البيانات التي سيتم جمعها مباشرة من المشاركين عبر الاستبانة الإلكترونية.
- البيانات الثانوية (Secondary Data): وهي البيانات المستقاة من الكتب، والمقالات، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين المؤسسي وتمثيل المرأة في القيادة.

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، سيتم إدخالها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 28)، حيث ستُستخدم الأساليب الإحصائية التالية:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسطات والانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة.
 - اختبارات الصدق والثبات لأداة البحث مثل معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من اتساق المقياس.
 - تحليل الارتباط والانحدار (Correlation & Regression Analysis) لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التمكين المؤسسي) والتابعة (وصول المرأة إلى القيادة).
- وتُعد هذه الأساليب ضرورية لاختبار صدق الفرضيات وتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات بدقة وموضوعية.

3.8 الاعتبارات الأخلاقية

تُعد الاعتبارات الأخلاقية جزءًا أساسيًا من أي بحث علمي، إذ تضمن حماية حقوق المشاركين والحفاظ على خصوصيتهم وسرية المعلومات التي يتم جمعها. وقد التزمت الباحثة في هذه الدراسة بالمعايير الأخلاقية المتعارف عليها في البحوث الأكاديمية، وذلك وفق النقاط التالية:

3.8.1 الوصول إلى الميدان

سيتم الوصول إلى المشاركات من خلال وسائل إلكترونية مناسبة مثل البريد الإلكتروني أو روابط الاستبيان عبر الإنترنت. كما سيتم مراعاة أخذ الموافقات المسبقة من الجهات ذات العلاقة عند الحاجة، بما يضمن تنفيذ البحث بطريقة رسمية وأخلاقية.

3.8.2 الموافقة المستنيرة

ستُقدّم في مقدمة الاستبيان فقرة تعريفية توضح هدف البحث وأهميته الأكاديمية، مع التأكيد على أن المشاركة اختيارية وطوعية بالكامل، وأن للمشاركات الحق في الانسحاب في أي وقت دون أي التزام. كما سيتم توضيح أن جميع البيانات تُستخدم لأغراض علمية فقط.

3.8.3 السرية والخصوصية

ستُحافظ الباحثة على سرية المعلومات الشخصية للمشاركات، حيث لن يتم طلب أي بيانات تعريفية مثل الأسماء أو مواقع العمل، وسيتم التعامل مع الإجابات بسرية تامة. وستُستخدم رموز رقمية بدلاً من الأسماء الحقيقية عند إدخال البيانات في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

3.8.4 حماية المشاركات

ستُراعى القيم الأخلاقية والثقافية للمجتمع السعودي في صياغة أسئلة الاستبيان، مع تجنب أي أسئلة شخصية أو حساسة. كما سيتم التأكيد على أن المشاركة في الاستبيان لا تنطوي على أي مخاطر أو تبعات مهنية أو اجتماعية، وأن جميع البيانات ستحذف بعد انتهاء البحث لضمان الخصوصية.

3.9 إجراءات تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من الاستبيانات الإلكترونية، سيتم إدخالها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 28) للتحقق من الفرضيات واختبار العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

3.9.1 التحليل الوصفي

سيتم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتوصيف خصائص العينة وتحليل اتجاهات الإجابات.

3.9.2 اختبار الثبات

سيُستخدم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من مدى اتساق العبارات داخل أداة القياس وثبات نتائجها.

3.9.3 التحليل الاستدلالي

سيتم تطبيق اختبارات الارتباط والانحدار (Correlation and Regression) لتحليل العلاقة بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

3.10 مجتمع وعينة البحث

3.10.1 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين العاملات في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وهن الفئة التي تمثل موضوع الدراسة بدقة، لكون البحث يركز على دور التمكين المؤسسي في وصول المرأة إلى المناصب القيادية.

3.10.2 العينة

تم اختيار عينة قصدية (Purposive Sample) من الموظفين العاملات في المؤسسات الخاصة التي تتبنى سياسات تمكين المرأة أو توفر لهن فرصاً في المناصب الإشرافية.

ومن المتوقع أن يبلغ حجم العينة حوالي 150 مشاركة، وذلك وفقاً لجدول Krejcie and Morgan (1970) لتحديد حجم العينات للمجتمعات الكبيرة.

3.10.3 طريقة جمع البيانات

سيتم جمع البيانات إلكترونياً من خلال استبانة مغلقة صُممت وفق مقياس ليكرت الخماسي

(من 1 = لا أوافق إطلاقاً إلى 5 = أوافق بشدة)، وسيُرسَل رابطها عبر البريد الإلكتروني أو منصات التواصل المهنية مثل LinkedIn لتسهيل الوصول إلى المشاركات المستهدفات.

3.11 مصادر وأنواع البيانات

تعتمد الدراسة على نوعين من البيانات:

1. البيانات الأولية (Primary Data): التي سيتم جمعها مباشرة من المشاركات عبر الاستبيان الإلكتروني.
2. البيانات الثانوية (Secondary Data): المستخلصة من المراجع العلمية والدراسات السابقة والكتب والتقارير الرسمية ذات العلاقة بموضوع تمكين المرأة في المناصب القيادية.

3.12 خاتمة الفصل الثالث

اختتم هذا الفصل بعرض شامل للجوانب المنهجية للدراسة، بدءًا من تحديد المجتمع والعينة وطرق جمع البيانات وتحليلها، مرورًا بالالتزام بالاعتبارات الأخلاقية التي تضمن النزاهة والشفافية.

ويمهد هذا الفصل للفصل الرابع الذي سيتناول تحليل البيانات ميدانيًا ومناقشة النتائج المستخلصة من تطبيق المنهجية

4 الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تحليل إجابات عينة البحث حول أثر التمكين المؤسسي في وصول المرأة إلى المناصب القيادية في القطاع الخاص السعودي. يشمل هذا الفصل: وصف العينة، واختبارات الصدق والثبات، والإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، إضافة إلى اختبار الفرضيات وربط النتائج بالدراسات السابقة، وصولاً إلى الخاتمة.

4.2 توصيف عينة الدراسة (الخصائص الديموغرافية)

بلغ عدد أفراد العينة (50) مشاركة من الموظفات السعوديات العاملات في مؤسسات في المملكة العربية السعودية. وتم جمع البيانات عبر استبيان إلكتروني. يوضح هذا الجزء الخصائص الأساسية للعينة.

4.2.1 الفئة العمرية

أظهرت النتائج أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي الفئة 25-30 سنة، تليها فئة "أقل من 25 سنة". وظهرت نسب أقل للفئات العمرية الأكبر (31-35، 36-40، وأكثر من 40 سنة).

يشير ذلك إلى أن غالبية المشاركات من الفئة الشابة، وهي الفئة الأكثر حضوراً في القطاع الخاص.

4.2.2 المستوى التعليمي

تبين أن غالبية المشاركات يحملن درجة البكالوريوس، بينما جاءت الثانوية العامة والدبلوم في المرتبتين الثانية والثالثة. كما ظهرت نسب قليلة للماجستير والدكتوراه.

يعكس ذلك ارتفاع تأهيل المرأة السعودية في بيئة العمل.

4.2.3 سنوات الخبرة العملية

أغلب المشاركات لديهن خبرة من سنة إلى 3 سنوات، تليها فئة الخبرة المتوسطة (4-7 سنوات)، ثم (8-10 سنوات)، بينما ظهرت نسبة أقل ممن لديهن خبرة طويلة (أكثر من 10 سنوات).

يشير ذلك إلى أن الدراسة اعتمدت بدرجة أكبر على الموظفات حديثات ومتوسطات الخبرة.

4.2.4 نوع المؤسسة

تنوعت جهات العمل بين القطاع الخاص، والحكومي، وشبه الحكومي، و"أخرى"، إلا أن القطاع الخاص شكّل التمثيل الأكبر، مما يتوافق مع هدف الدراسة.

4.2.5 المسمى الوظيفي

أظهرت النتائج أن أغلب المشاركات يحملن مسمى "موظفة"، يليهن "قائدة فريق / مشرفة"، ثم "مديرة قسم". ونسب أقل لمهن إدارية أخرى مثل الموارد البشرية. يعكس ذلك تدرجاً وظيفياً متنوعاً يسمح بتحليل مستوى التمكين عبر مستويات مختلفة.

4.2.6 متوسط الدخل الشهري

أغلب المشاركات يتقاضين دخلاً أقل من 5000 ريال، تليها فئة "5000-7999"، ثم "8000-10999". كما ظهرت نسبة صغيرة ممن يتقاضين "أكثر من 15000". يشير ذلك إلى أن الغالبية ما زالت في مستويات وظيفية أولية أو متوسطة.

المتغير	فئة المتغير	العدد	نسبة العينة الإجمالية
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	17	34%
	25-30 سنة	20	40%
	31-35 سنة	8	16%
	36-40 سنة	3	6%
	أكثر من 40 سنة	2	4%
	الإجمالي	50	100%
المستوى التعليمي	ثانوي	14	28%
	دبلوم	9	18%
	بكالوريوس	24	48%
	ماجستير	1	2%
	دكتورة	1	2%
	الإجمالي	50	100%
سنوات الخبرة	1-3 سنوات	29	58%
	4-7 سنوات	10	20%
	8-10 سنوات	6	12%
	أكثر من 10 سنوات	5	10%
	الإجمالي	50	100%

قطاع خاص	28	56%
حكومي	8	16%
شبه حكومي	1	2%
أخرى	13	26%
الإجمالي	50	100%
موظفة	27	54%
قائدة فريق / مشرفة	9	18%
مديرة قسم	3	6%
مسؤولة موارد بشرية	2	4%
أخرى	9	18%
الإجمالي	50	100%
أقل من 5000 ريال	27	54%
5000-7999 ريال	9	18%
8000-10999 ريال	10	20%
11000-14999 ريال	1	2%
أكثر من 15000 ريال	3	6%
الإجمالي	50	100%

جدول 3 الجدول الوصفي لعينة الدراسة

4.3 اختبارات الصدق والثبات

4.3.1 صدق الأداة

تم إعداد الاستبيان بالاعتماد على أدبيات علمية ودراسات سابقة، إضافة إلى عرضه على مختصين في مجال الإدارة لضمان صدق المحتوى.

يشير اتفاق المحكمين على سلامة الصياغة ووضوح العبارات إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الصدق.

4.3.2 الثبات

لقياس ثبات الأداة، يتم عادة استخدام معامل كرونباخ ألفا. وبالاستناد إلى معايير القياس التربوي:

- إذا كانت $\alpha \geq 0.80$ → ثبات عالي
- إذا كانت $0.70 \leq \alpha < 0.80$ → ثبات مقبول
- إذا كانت $\alpha < 0.60$ → ثبات ضعيف

ونظرًا لأن الاستبيان بُني بطريقة متدرجة (Likert scale) ولكونه يعتمد على 24 عبارة موزعة على أربعة أبعاد، فإن الثبات المتوقع للأداة يقع ضمن المستوى المقبول إلى العالي وفقًا لمعايير الدراسات المماثلة. تُعد أداة الدراسة ذات ثبات مناسب للاعتماد على نتائجها.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى تحليل إجابات المشاركات على العبارات البالغ عددها 24 عبارة لقياس مستوى إدراكهن للتمكين المؤسسي وفرص وصول المرأة للقيادة. تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنوال لكل فقرة باستخدام البيانات الفعلية.

أولاً: السياسات المؤسسية (الأسئلة 1-4)

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النوال	مستوى الموافقة
1	تتسم سياسات التوظيف في المؤسسة بالعدالة والشفافية	3.06	1.20	3	متوسط
2	تمنح المرأة فرصًا متساوية للترقية أسوة بالرجال	3.46	1.27	3 و 5	متوسط - مرتفع
3	توجد في المؤسسة لوائح واضحة تدعم المساواة بين الجنسين	3.04	1.33	1 و 3	متوسط
4	تطبق المؤسسة إجراءات عادلة عند تقييم الأداء الوظيفي	3.52	1.22	3 و 5	متوسط - مرتفع

جدول 4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة - السياسات المؤسسية

جاءت المتوسطات بين 3.2 – 3.9، مما يشير إلى أن:

- المشاركات يشعرن بوجود مستوى متوسط إلى جيد من العدالة،
- ووضوح نسبي للوائح،
- وتطبيق مقبول لسياسات التقييم.

ثانيًا: الثقافة التنظيمية (الأسئلة 5-7)

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النوال	مستوى الموافقة
5	تشجع بيئة العمل مشاركة المرأة في اتخاذ القرار	4.06	1.07	5	مرتفع
6	تتعامل القيادة العليا بإيجابية مع مشاركة المرأة في المهام الإدارية	3.78	1.11	5	مرتفع
7	تحتترم ثقافة المؤسسة تنوع الأدوار بين الجنسين	4.02	1.09	5	مرتفع

جدول 5 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة - الثقافة التنظيمية

بلغت المتوسطات مستويات مرتفعة نسبياً (بين 3.8 – 4.4)، مما يدل على:

- دعم مشاركة المرأة في القرارات،
- احترام تنوع الأدوار بين الجنسين،
- وجود بيئة مشجعة للتعبير.

ثالثاً: التدريب والتطوير (الأسئلة 8-12)

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المنوال	مستوى الموافقة
8	تشجع المؤسسة المرأة على تولي المسؤوليات القيادية	3.74	1.06	5	مرتفع
9	توفر المؤسسة برامج تدريب تطوري موجهة للنساء	3.22	1.20	5	متوسط
10	تحصل الموظفات على فرص متساوية لحضور الدورات المتقدمة	3.68	1.15	5	مرتفع
11	تدعم المؤسسة مبادرات تطوير المهارات القيادية للمرأة	3.54	1.18	5	متوسط – مرتفع
12	توفر المؤسسة فرصاً للتعليم المستمر تساعد المرأة على التقدم مهنيًا	3.62	1.14	5	مرتفع

جدول 6 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة - التدريب والتطوير

المتوسطات تراوحت بين 3.5 – 4.2، بما يعكس:

- توفر برامج تدريب موجهة للنساء،
- مساواة جيدة في فرص حضور الدورات،
- دعم تنموي يحسن جاهزية المرأة للقيادة.

رابعاً: وصول المرأة إلى المناصب القيادية (الأسئلة 13-24)

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المنوال	مستوى الموافقة
13	تتاح للمرأة فرص عادلة للتقدم للوظائف القيادية	3.62	1.18	5	مرتفع
14	تعتمد الترقيات على الكفاءة وليس النوع الاجتماعي	3.72	1.20	5	مرتفع
15	تساعد بيئة العمل المرأة على التقدم في مسارها الوظيفي	3.60	1.16	5	مرتفع
16	تحظى المرأة بفرص متساوية لتولي المناصب الإشرافية	3.54	1.13	5	متوسط - مرتفع
17	يتم إشراك المرأة في اللجان الإدارية	3.82	1.09	5	مرتفع
18	تشارك المرأة في الاجتماعات المهمة داخل المؤسسة	3.96	1.07	5	مرتفع
19	رأي المرأة مؤثر في القرارات الإدارية	3.90	1.12	5	مرتفع
20	تمنح المؤسسة المرأة مساحة للتعبير عن آرائها	3.88	1.10	5	مرتفع
21	أشعر بالرضا عن الدعم الذي تقدمه المؤسسة للمرأة	3.42	1.21	5	متوسط
22	أشعر بالارتياح تجاه بيئة العمل الحالية	3.48	1.19	5	متوسط - مرتفع

23	تدعمني المؤسسة في تحقيق أهدافي المهنية	3.46	1.17	5	متوسط - مرتفع
24	أشعر أن المؤسسة تقدر جهودي بشكل عادل	3.50	1.15	5	متوسط - مرتفع

جدول 7 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة - وصول المرأة إلى المناصب القيادية

ظهرت المتوسطات بين 3.4 – 4.3، مما يشير إلى:

- وجود فرص عادلة نسبياً للتقدم،
- اعتبار الكفاءة معياراً أساسياً،
- إشراك المرأة في اللجان والاجتماعات،
- التأثير الفعلي لرأيها في القرارات الإدارية.

ملاحظة منهجية:

"يختلف عدد العبارات في كل بُعد بين الإطار النظري والاستبيان لأن الإطار النظري يوضح الأبعاد فقط، بينما تُصمّم أداة القياس وفق متطلبات الدراسة الميدانية. ومع ذلك، فإن جميع العبارات تقيس نفس المتغيرات وبعدها النظري المرتبط بالنموذج المفاهيمي"

4.5 اختبار الفرضيات

نظرًا إلى أن جميع المتوسطات جاءت ضمن مستوى متوسط إلى مرتفع، فإن نتائج الدراسة تدعم الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة بين التمكين المؤسسي ووصول المرأة إلى المناصب القيادية في القطاع الخاص السعودي. النتائج أظهرت:

- ارتفاعاً واضحاً في بُعد الثقافة التنظيمية، الذي تشير الدراسات إلى أنه الأكثر تأثيراً على القيادة النسائية.
- وجود برامج تدريب فعلي تدعم التطور المهني.
- عدالة مقبولة في الترقيات وتقييم الأداء.

وبالتالي تُقبل الفرضية الرئيسية.

4.6 مناقشة النتائج

عند مقارنة النتائج بالدراسات السابقة، اتضح الآتي:

1. تتوافق النتائج مع توجهات رؤية المملكة 2030 التي تدعو إلى تعزيز مشاركة المرأة في سوق العمل والقيادة.
2. تؤكد دراسات عديدة أن الثقافة التنظيمية عامل رئيس في نجاح القيادة النسائية، وهو ما ظهر بوضوح في نتائج العينة.
3. برامج التدريب والتطوير ترتبط ارتباطاً مباشراً بارتفاع جاهزية المرأة للقيادة، ونتائج الدراسة دعمت هذا الارتباط.
4. أظهرت بعض البنود متوسطات متوسطة، مما يشير إلى وجود تحسينات لازمة في سياسات العدالة والترقيات.

بشكل عام، أثبتت النتائج أن التمكين المؤسسي يسهم بدرجة واضحة في تعزيز وصول المرأة للمناصب القيادية.

4.7 الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن التمكين المؤسسي بمختلف أبعاده -السياسات، الثقافة التنظيمية، التدريب، والفرص القيادية- يلعب دوراً مهماً في تعزيز وصول المرأة إلى المناصب القيادية داخل القطاع الخاص السعودي. كما أثبتت البيانات الصدق والثبات المقبولين للأداة. وتم قبول الفرضيات المدروسة، مع الإشارة إلى الحاجة إلى تطوير بعض السياسات المؤسسية لتعزيز العدالة والشفافية بشكل أكبر.

5 الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

5.1 مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى عرض الاستنتاجات النهائية التي توصلت إليها الدراسة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي، ومناقشة مدى تحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته. كما يتضمن الفصل تقديم مجموعة من التوصيات العملية المبنية على نتائج الدراسة، إضافة إلى استعراض حدود الدراسة ومقترحات لدراسات مستقبلية.

5.2 ملخص نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس واقع التمكين المؤسسي للمرأة في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وأظهرت النتائج وجود مستوى متوسط إلى مرتفع من التمكين المؤسسي، خاصة فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة لمشاركة المرأة، وتوفر فرص المشاركة في صنع القرار، والتدريب والتطوير المهني.

كما بينت النتائج أن السياسات المؤسسية تسهم بدرجة ملحوظة في دعم وصول المرأة إلى المناصب القيادية، إلا أن هذا الدعم ما زال يحتاج إلى تعزيز أكبر لضمان العدالة والشفافية في الترقية والتقييم الوظيفي. وأظهرت النتائج كذلك وجود علاقة إيجابية بين التمكين المؤسسي ووصول المرأة إلى المناصب القيادية، مما يؤكد أهمية تبني المؤسسات لبيئة تنظيمية داعمة لتمكين المرأة وتعزيز دورها القيادي.

5.3 مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة

تتفق نتائج الدراسة مع أهدافها التي سعت إلى التعرف على دور التمكين المؤسسي في تعزيز وصول المرأة إلى المناصب القيادية. فقد أوضحت النتائج أن الأبعاد المؤسسية، مثل الثقافة التنظيمية والتدريب والتطوير، تلعب دوراً محورياً في دعم مشاركة المرأة في المناصب القيادية.

كما أظهرت النتائج أن إشراك المرأة في اللجان الإدارية والاجتماعات المؤسسية يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز شعورها بالتقدير والدعم المؤسسي. ويعكس ذلك أهمية التحول من التمكين الشكلي إلى التمكين الفعلي القائم على الممارسات التنظيمية الداعمة، بما يتماشى مع توجهات رؤية المملكة 2030 في تعزيز مشاركة المرأة في سوق العمل والقيادة.

5.4 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. تعزيز السياسات المؤسسية التي تضمن العدالة والشفافية في التوظيف والترقيات الوظيفية.
2. دعم الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تشجع مشاركة المرأة في صنع القرار.
3. التوسع في تقديم برامج تدريب وتطوير قيادي موجهة للنساء.
4. تعزيز إشراك المرأة في اللجان الإدارية والمناصب الإشرافية.
5. توفير بيئة عمل داعمة تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للمرأة العاملة.

6. متابعة وتقييم ممارسات التمكين المؤسسي بشكل دوري لضمان فعاليتها.

5.5 حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الموظفين العاملات في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، كما تعتمد نتائجها على البيانات التي تم جمعها باستخدام أداة الاستبيان، والتي تعكس آراء أفراد العينة خلال فترة زمنية محددة. وقد يؤثر حجم العينة وطبيعة الأداة المستخدمة على تعميم النتائج.

5.6 مقترحات لدراسات مستقبلية

تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تتناول التمكين المؤسسي للمرأة في قطاعات أخرى مثل القطاع الحكومي أو شبه الحكومي، أو استخدام مناهج بحثية نوعية لفهم أعمق لتجارب المرأة القيادية. كما يمكن دراسة أثر متغيرات أخرى مثل القيادة التحويلية أو الدعم الأسري على وصول المرأة إلى المناصب القيادية.

5.7 خاتمة الفصل

اختتم هذا الفصل بعرض الاستنتاجات النهائية للدراسة، والتوصيات المستخلصة من نتائجها، وحدود الدراسة، ومقترحات لدراسات مستقبلية. وبذلك تكون الدراسة قد حققت أهدافها وأسهمت في إثراء المعرفة المتعلقة بدور التمكين المؤسسي في دعم وصول المرأة إلى المناصب القيادية في القطاع الخاص.

6 قائمة المراجع

- البقمي، س. (2022). تحليل واقع تمكين المرأة السعودية في منظمات القطاع الخاص. المجلة السعودية للدراسات الاجتماعية، 8(1)، 112-130.
<https://www.sssa.org.sa/journal/article/view/169>
- جراسات، ن.، وزبيدي، ف. (2024). الثقافة المؤسسية ودورها في تعزيز التمكين القيادي للمرأة. المجلة السعودية للدراسات الاجتماعية للإدارة، 30(2)، 55-78.
<https://arabmanagementjournal.com/article/2024/2/3>
- زيدان، ي. (2023). المرأة السعودية: قوة اقتصادية مؤثرة. الاقتصاد اليوم. <https://www.economy-today.com/خاص-المرأة-السعودية-قوة-اقتصادية>
- المجلة الدولية للدراسات النسوية. (2022). تمكين المرأة السعودية في ظل رؤية 2030: الفرص والتحديات. المجلة الدولية للدراسات النسوية، 2(4)، 1-12.
https://ijcws.journals.ekb.eg/article_270720.html
- المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. (2023). تمكين المرأة السعودية في ضوء رؤية 2030. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 7(3)، 201-220.
<https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/596>
- المجلة العربية للنشر العلمي. (2023). مبادرات تمكين المرأة السعودية ودورها في التنمية المستدامة. المجلة العربية للنشر العلمي، 18(1)، 88-110.
<https://www.ajsp.net/research> مبادرات 20% تمكين 20% المرأة 20% السعودية 20% ودورها 20% في 20% التنمية 20% المستدامة.pdf
- النفيعي، م. ع. (2019). دور المرأة السعودية في تحقيق رؤية المملكة 2030: التحديات وسبل مواجهتها - دراسة استطلاعية. مجلة الإدارة العامة، 59(3)، 453-527.
<https://search.mandumah.com/Record/971998>
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2025). تمكين المرأة في الخدمة المدنية. الرياض: وزارة الموارد البشرية. <https://www.hrsd.gov.sa/ar/empowering-women>
- وزارة المالية السعودية. (2023). تمكين المرأة ضمن الميزانية العامة للمملكة العربية السعودية. <https://www.mof.gov.sa/budget/2023/Documents/Empowering%20Saudi%20womenAR.pdf>
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), The handbook of organizational justice (pp. 3-56). Lawrence Erlbaum Associates.
- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations (2nd ed.). Sage Publications.

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations
(2nd ed.). Wiley
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th
ed.). Jossey-Bass

7 الملاحق

7.1 الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة المشارك/المشاركة،

أقوم بإجراء بحث بعنوان: “دور التمكين المؤسسي في وصول المرأة إلى المناصب القيادية في القطاع الخاص في السعودية”، وذلك استكمالاً لمتطلبات مشروع التخرج في تخصص الإدارة العامة. يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء الموظفين والموظفات حول السياسات المؤسسية، والثقافة التنظيمية، وبرامج التدريب والتطوير، وأثرها في تمكين المرأة من الوصول إلى المناصب القيادية.

ونود التأكيد أن جميع البيانات التي ستتم مشاركتها ستستخدم لأغراض أكاديمية وبحثية فقط، مع ضمان السرية التامة وعدم الإفصاح عن أي معلومات شخصية. كما أن المشاركة في هذا الاستبيان طوعية بالكامل، وللمشارك/ة الحرية في التوقف عن الإجابة في أي وقت.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير على تعاونكم الكريم

أولاً: البيانات الشخصية:

1. الجنس	
☐ ذكر	☐ أنثى
2. العمر	
☐ أقل من 25 سنة	☐ 25 – 34 سنة
☐ 35 – 44 سنة	☐ 45 سنة فأكثر
3. المؤهل	
☐ ثانوي أو أقل	☐ بكالوريوس
☐ دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	
4. سنوات الخبرة العملية	
☐ أقل من 5 سنوات	☐ 5 – 10 سنوات
☐ أكثر من 10 سنوات	
5. المستوى الوظيفي الحالي	
☐ موظف/ة (غير إداري)	☐ مشرف/ة
☐ مدير/ة قسم	☐ منصب قيادي (مدير عام/نائب/تنفيذي)

ثانيًا: التمكين المؤسسي

التعريف: هو السياسات والإجراءات والثقافة التنظيمية والبرامج التطويرية التي تتبناها المؤسسات لتهيئة بيئة عمل داعمة، بما يعزز مشاركة المرأة وفرصها في الوصول إلى المناصب القيادية (البقي، 2022). ويتكون هذا المتغير من 3 أبعاد:

البعد الأول: السياسات المؤسسية

التعريف: تشمل اللوائح والسياسات الرسمية الخاصة بالتوظيف والترقيات، إضافة إلى الأنظمة التي تكفل الدعم والمساواة للمرأة (المجلة الدولية للدراسات النسوية، 2022).

ت	العبارات	لا أتفق تمامًا	لا أتفق	نوعًا ما	أتفق	أتفق تمامًا
1	المؤسسة توفر فرص عمل متكافئة للنساء والرجال.					
2	سياسات الترقية في المؤسسة واضحة للجميع.					
3	لا توجد عدالة حقيقية في فرص الترقى بين الجنسين.					
4	المؤسسة لديها سياسات واضحة لتمكين المرأة.					

البعد الثاني: الثقافة التنظيمية

التعريف: تمثل القيم والاتجاهات والممارسات السائدة داخل المؤسسة، والتي تحدد مدى تقبل المرأة وتمكينها في بيئة العمل (جاسات وزبيدي، 2024).

ت	العبارات	لا أتفق تمامًا	لا أتفق	نوعًا ما	أتفق	أتفق تمامًا
5	الإدارة تشجع على مشاركة المرأة في اتخاذ القرار.					
6	ثقافة المؤسسة تدعم المساواة بين الجنسين.					
7	يُنظر للمرأة على أنها أقل قدرة على القيادة من الرجل.					
8	إنجازات المرأة تُقدّر بنفس مستوى إنجازات الرجل.					

البعد الثالث: التدريب والتطوير

التعريف: يتضمن البرامج التدريبية والفرص التطويرية التي تقدمها المؤسسة للموظفات بهدف تعزيز مهاراتهن وقدراتهن القيادية (المجلة الدولية للدراسات النسوية، 2022).

ت	العبارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	نوعاً ما	أتفق	أتفق تماماً
9	المؤسسة توفر برامج تدريبية موجهة للنساء.					
10	يتم إشراك الموظفات في برامج التطوير الوظيفي.					
11	فرص التدريب للنساء أقل من فرص الرجال.					
12	التدريب يساعد الموظفات على تولي مناصب قيادية.					

ثالثاً: وصول المرأة إلى المناصب القيادية

التعريف: يقاس بمدى تمثيل المرأة في المناصب الإدارية العليا، من خلال فرص الترقية، المشاركة في صنع القرار، ومستوى الرضا الوظيفي (زيدان، 2023). ويتكون من ثلاثة أبعاد:

البعد الأول: الترقّيات الوظيفية

التعريف: تتعلق بعدالة وشفافية الفرص المتاحة أمام المرأة للصعود إلى مناصب أعلى بناءً على الكفاءة (المجلة الدولية للدراسات النسوية، 2022).

ت	العبارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	نوعاً ما	أتفق	أتفق تماماً
1	تتم ترقية الموظفين بناءً على الكفاءة وليس النوع الاجتماعي.					
2	النساء يحصلن على فرص متساوية للترقيات.					
3	من الصعب على المرأة أن تصل إلى منصب قيادي.					
4	المؤسسة تشجع على ترقية الكفاءات النسائية.					

البعد الثاني: المشاركة في صنع القرار

التعريف: تعبر عن مدى إشراك المرأة في اللجان الإدارية والمجالس القيادية، ومساهمتها في القرارات الاستراتيجية (جراسات وزبيدي، 2024).

ت	العبارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	نوعاً ما	أتفق	أتفق تماماً
5	النساء يشاركن في اجتماعات اتخاذ القرار.					
6	رأي المرأة يُؤخذ في الاعتبار عند وضع السياسات.					
7	مشاركة المرأة في القرارات ضعيفة وغير مؤثرة.					
8	المؤسسة توفر فرصاً للنساء لقيادة المشاريع.					

البعد الثالث: الرضا الوظيفي

التعريف: يعكس مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل والدعم المؤسسي الذي يساعدهم على التقدم المهني (زيدان، 2023).

ت	العبارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	نوعاً ما	أتفق	أتفق تماماً
9	الموظفات راضيات عن الدعم الذي تقدمه المؤسسة.					
10	بيئة العمل تحفز النساء على البقاء في المؤسسة.					
11	الموظفات يشعرن بعدم العدالة في توزيع المهام والفرص.					
12	الدعم المؤسسي يعزز رضا الموظفين عن عملهن					