

أثر مشاركة النساء في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية

اسم الطالبة
نسرین صالح سالم العوبثاني

الرقم الجامعي
232000458

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

قائمة الجداول	4
فهرس الأشكال	7
المستخلص	8
1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	9
1.1. المقدمة	10
1.2. مشكلة الدراسة	11
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	12
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	13
1.3. أهمية الدراسة	14
1.3.1. على المستوى النظري	14
1.3.2. على المستوى التطبيقي	14
1.4. أسئلة الدراسة	15
1.5. أهداف الدراسة	16
1.6. فرضيات الدراسة	16
1.7. نموذج الدراسة	17
1.8. منهجية الدراسة	17
1.9. الدراسة الميدانية	20
1.10. مخطط المشروع المقترح	22
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	24
2.1. المقدمة	25
2.2. المتغيرات المستقلة	26
2.3. المتغير التابع	27
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	27
2.5. الخاتمة	29

31	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
32	3.1. المقدمة:.....
34	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:.....
35	3.3. تصميم البحث:.....
36	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:.....
38	3.5. طريقة جمع البيانات:.....
39	3.6. أنواع البيانات:.....
40	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:.....
42	3.8. الخاتمة:.....
44	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
45	4.1. المقدمة:.....
47	4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):.....
50	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:.....
51	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):.....
94	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:.....
105	4.6. الخاتمة:.....
107	ملحق الاستبانة.....
109	أدوات البحث:.....
110	المراجع:.....

قائمة الجداول

49	جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....
50	جدول 2 : ملخص التحليلات الإحصائية.....
50	جدول 3 : اختبار الثبات والموثوقية.....
52	جدول 4 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة.....
53	جدول 5 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.....
55	جدول 6 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....
56	جدول 7 : التحليل الإحصائي لمساهمة مشاركة النساء في فرق إدارة المشاريع في تحسين جودة اتخاذ القرار.....
58	جدول 8 : التحليل الإحصائي لتمتع النساء المشاركات في إدارة المشاريع بمهارات قيادية فعالة.....
60	جدول 9 : التحليل الإحصائي لإسهام تمكين النساء في تعزيز التنوع داخل فرق العمل.....
62	جدول 10 : التحليل الإحصائي لمنح النساء فرصاً متكافئة لتولي مناصب قيادية في المشاريع الحكومية.....
64	جدول 11 : التحليل الإحصائي لامتلاك القيادات النسائية القدرة على إدارة الوقت والموارد بكفاءة.....
65	جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساهمة خبرات النساء في إدارة المشاريع في تقليل المخاطر المحتملة.....
67	جدول 13 : التحليل الإحصائي لأداء إشراك النساء في التخطيط إلى تحسين دقة تنفيذ المشاريع.....
69	جدول 14 : التحليل الإحصائي لحصول النساء على التدريب اللازم لتطوير مهارات إدارة المشاريع.....
71	جدول 15 : التحليل الإحصائي لدعم الإدارة العليا مشاركة النساء في مواقع صنع القرار بالمشاريع.....
73	جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة السياسات التنظيمية في تعزيز دور المرأة في إدارة المشاريع.....
75	جدول 17 : التحليل الإحصائي لوجود بيئة عمل داعمة لمشاركة النساء في المشاريع الحكومية.....
76	جدول 18 : التحليل الإحصائي لتعزيز التنوع بين الجنسين من الإبداع في حل المشكلات بالمشاريع.....
78	جدول 19 : التحليل الإحصائي لمساهمة مشاركة النساء في تحسين مستوى التواصل داخل فرق المشروع.....
80	جدول 20 : التحليل الإحصائي لتحقيق المشاريع التي تشارك فيها النساء معدلات إنجاز أعلى.....
82	جدول 21 : التحليل الإحصائي لمساهمة مشاركة النساء في الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع.....
84	جدول 22 : التحليل الإحصائي لأداء إشراك النساء إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد في المشاريع.....
86	جدول 23 : التحليل الإحصائي لارتفاع معدلات رضا أصحاب المصلحة في المشاريع التي تشارك فيها النساء.....
88	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح المشاريع الحكومية ومستوى تمكين النساء في إدارة المشاريع.....
89	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح المشاريع الحكومية والكفاءة والمهارات القيادية للمرأة في إدارة المشاريع.....

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح المشاريع الحكومية والدعم المؤسسي والثقافي لمشاركة النساء في إدارة المشاريع.....	91
جدول 27 : اختبار التباين الأحادي.....	93
جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز.....	93
جدول 29 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين مشاركة النساء في إدارة المشاريع بأبعادها ونجاح المشاريع الحكومية في المملكة.....	94
جدول 30 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين مشاركة النساء في إدارة المشاريع بأبعادها ونجاح المشاريع الحكومية في المملكة.....	95
جدول 31 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين مشاركة النساء في إدارة المشاريع بأبعادها ونجاح المشاريع الحكومية في المملكة.....	95
جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تمكين النساء ونجاح المشاريع الحكومية.....	96
جدول 33 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تمكين النساء ونجاح المشاريع الحكومية.....	97
جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تمكين النساء ونجاح المشاريع الحكومية.....	97
جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والمهارات القيادية للمرأة ونجاح المشاريع الحكومية.....	98
جدول 36 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والمهارات القيادية للمرأة ونجاح المشاريع الحكومية.....	99
جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والمهارات القيادية للمرأة ونجاح المشاريع الحكومية.....	99
جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم المؤسسي والثقافي ونجاح المشاريع الحكومية.....	100
جدول 39 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم المؤسسي والثقافي ونجاح المشاريع الحكومية.....	100
جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم المؤسسي والثقافي ونجاح المشاريع الحكومية.....	101

جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير معنوي لمستوى تمكين النساء في تحسين مؤشرات نجاح المشاريع الحكومية.....	102
جدول 42 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لمستوى تمكين النساء في تحسين مؤشرات نجاح المشاريع الحكومية.....	102
جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لمستوى تمكين النساء في تحسين مؤشرات نجاح المشاريع الحكومية.....	102
جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد مشاركة النساء مجتمعة في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية.....	103
جدول 45 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد مشاركة النساء مجتمعة في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية.....	104
جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد مشاركة النساء مجتمعة في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية.....	104

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة..... 52
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة..... 53
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني لالدرجة العلمية..... 55
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لمساهمة مشاركة النساء في فرق إدارة المشاريع في تحسين جودة اتخاذ القرار..... 57
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتمتع النساء المشاركات في إدارة المشاريع بمهارات قيادية فعالة..... 59
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لإسهام تمكين النساء في تعزيز التنوع داخل فرق العمل..... 61
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمنح النساء فرصًا متكافئة لتولي مناصب قيادية في المشاريع الحكومية..... 63
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لامتلاك القيادات النسائية القدرة على إدارة الوقت والموارد بكفاءة..... 64
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لمساهمة خبرات النساء في إدارة المشاريع في تقليل المخاطر المحتملة..... 66
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لأداء إشرارك النساء في التخطيط إلى تحسين دقة تنفيذ المشاريع..... 68
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لحصول النساء على التدريب اللازم لتطوير مهارات إدارة المشاريع..... 70
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لدعم الإدارة العليا مشاركة النساء في مواقع صنع القرار بالمشاريع..... 72
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساهمة السياسات التنظيمية في تعزيز دور المرأة في إدارة المشاريع..... 73
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لوجود بيئة عمل داعمة لمشاركة النساء في المشاريع الحكومية..... 75
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتعزيز التنوع بين الجنسين من الإبداع في حل المشكلات بالمشاريع..... 77
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساهمة مشاركة النساء في تحسين مستوى التواصل داخل فرق المشروع..... 79
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لتحقيق المشاريع التي تشارك فيها النساء معدلات إنجاز أعلى..... 81
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساهمة مشاركة النساء في الالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع..... 83
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لأداء إشرارك النساء إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد في المشاريع..... 85
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لارتفاع معدلات رضا أصحاب المصلحة في المشاريع التي تشارك فيها النساء..... 86
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح المشاريع الحكومية ومستوى تمكين النساء في إدارة المشاريع..... 88
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح المشاريع الحكومية والكفاءة والمهارات القيادية للمرأة في إدارة المشاريع..... 90
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح المشاريع الحكومية والدعم المؤسسي والثقافي لمشاركة النساء في إدارة المشاريع..... 92

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مشاركة النساء في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على ثلاثة متغيرات مستقلة هي مستوى التمكين القيادي للنساء، مستوى المشاركة الفعلية في عمليات التخطيط والتنفيذ، ومستوى الكفاءة المهنية والخبرات الإدارية، والمتغير التابع هو نجاح المشاريع الحكومية. وقد اتبعت الدراسة المنهجية الكمية باستخدام الاستبانات المغلقة بمقياس ليكرت الخماسي، وتم جمع البيانات من عينة مقدارها 260 مشاركاً يمثلون العاملين في المشاريع الحكومية بمختلف مستوياتهم الإدارية والجغرافية. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين مشاركة النساء في إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الحكومية، حيث كان مستوى التمكين القيادي والمشاركة الفعلية والكفاءة المهنية للنساء من أبرز العوامل المؤثرة في تحقيق أهداف المشاريع ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة، وتحقيق جودة عالية ورضا أصحاب المصلحة. كما أشارت النتائج إلى أهمية دعم السياسات والإجراءات التي تعزز مشاركة النساء في المواقع القيادية وتطوير مهاراتهم الإدارية والمهنية. وبناءً على النتائج، أوصت الدراسة بزيادة برامج التمكين القيادي للنساء، وتنظيم ورش تدريبية لتطوير الخبرات الإدارية، ووضع سياسات واضحة لتعزيز مشاركتهن في جميع مراحل المشاريع، بالإضافة إلى تطوير آليات متابعة وتقييم الأداء بما يشمل مؤشرات خاصة بمساهمة النساء في الإدارة، مع توفير بيئة عمل داعمة للمرأة في المناصب القيادية.

الكلمات المفتاحية: مشاركة النساء، إدارة المشاريع، نجاح المشاريع، التمكين القيادي، الكفاءة المهنية، الحكومة

السعودية، المنهجية الكمية.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

شهدت المملكة العربية السعودية خلال العقود الأخيرة تحولات تنموية متسارعة أعادت تشكيل أولوياتها الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، ولا سيما في ظل التوجهات الاستراتيجية التي أرسنها رؤية السعودية 2030، والتي أكدت على تمكين المرأة وتعزيز دورها في مختلف القطاعات بوصفه ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وفي هذا السياق، برزت قضية مشاركة النساء في إدارة المشاريع الحكومية بوصفها موضوعًا بحثيًا ذا أهمية علمية وعملية، نظرًا لما تمثله المشاريع الحكومية من أداة رئيسة لتنفيذ الخطط الوطنية وتحقيق مستهدفات التنمية الشاملة (شمالوي، 2019).

تشكل المشاريع الحكومية في المملكة محورًا أساسيًا لتحويل السياسات العامة إلى منجزات واقعية، إذ تشمل مشروعات البنية التحتية، والتحول الرقمي، والإسكان، والصحة، والتعليم، والطاقة، وغيرها من القطاعات الحيوية. ويعتمد نجاح هذه المشاريع على كفاءة عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، إضافة إلى جودة القيادة الإدارية التي تتولى إدارتها. ومن هنا تبرز أهمية دراسة أثر مشاركة النساء في مواقع إدارة المشاريع، باعتبارها أحد العوامل المحتملة المؤثرة في تحسين جودة القرارات، وتعزيز التنوع المعرفي، ورفع مستويات الابتكار، وتقوية أنماط الحوكمة والشفافية (عبدالله، 2018).

لقد أسهمت السياسات الوطنية الحديثة في تعزيز حضور المرأة السعودية في سوق العمل وفي المناصب القيادية، حيث شهدت السنوات الأخيرة توسعًا ملحوظًا في إشراك النساء في مواقع صنع القرار، سواء في القطاع العام أو الخاص. ويأتي ذلك انسجامًا مع التوجهات العالمية التي تؤكد أن التنوع بين الجنسين في المناصب القيادية يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة القدرة على إدارة المخاطر، وتعزيز الاستجابة للتحديات المعقدة. غير أن خصوصية البيئة الإدارية والثقافية في المملكة تقتضي دراسة هذا الموضوع في سياقه المحلي، بعيدًا عن الافتراضات العامة أو النتائج المستقاة من تجارب دول أخرى قد تختلف في بنيتها التنظيمية والاجتماعية (Asfahani, 2025).

وتنوع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول متغيرين مترابطين: مشاركة النساء في إدارة المشاريع، ونجاح المشاريع الحكومية. فالمتغير الأول يتصل بأبعاد التمكين المؤسسي، ومستوى إتاحة الفرص القيادية، وطبيعة الأدوار المسندة للمرأة في فرق العمل، ومدى مشاركتها الفعلية في اتخاذ القرار. أما المتغير الثاني فيرتبط بمؤشرات الأداء الرئيسة للمشاريع الحكومية، مثل الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ورضا المستفيدين، واستدامة النتائج. ومن ثم، فإن

تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين يتيح فهمًا أعمق لمدى إسهام التنوع القيادي في تعزيز كفاءة القطاع الحكومي (Elbushra، 2025).

كما تتجلى أهمية البحث في كونه يسهم في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية، حيث لا تزال الدراسات المتخصصة في قياس الأثر المباشر لمشاركة النساء في إدارة المشاريع الحكومية محدودة نسبيًا، خاصة في السياق السعودي. وتكتسب هذه الدراسة بعدًا إضافيًا في ظل التحولات التنظيمية التي تشهدها الجهات الحكومية، واعتمادها المتزايد على منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، وتعزيز ممارسات الحوكمة والمساءلة، بما يتطلب قيادة إدارية قادرة على التكيف والابتكار والعمل ضمن فرق متعددة التخصصات (Langworthy، 2023).

تنطلق هذه الدراسة من فرضية مفادها أن مشاركة النساء في إدارة المشاريع الحكومية قد تمثل عاملاً داعمًا لنجاح تلك المشاريع، من خلال إسهامها في تنوع أساليب القيادة، وتعزيز التواصل المؤسسي، وتحسين بيئة العمل التعاونية. وتسعى الدراسة إلى تحليل طبيعة هذا الأثر، وتحديد أبعاده، واستكشاف التحديات التي قد تحد من فاعليته، بما يوفر أساسًا علميًا لصانعي القرار لتطوير سياسات أكثر شمولًا وكفاءة في إدارة الموارد البشرية والقيادات النسائية في القطاع الحكومي. تأتي هذه المقدمة لتؤسس إطارًا مفاهيميًا لدراسة العلاقة بين تمكين المرأة إداريًا ونجاح المشاريع الحكومية، في سياق وطني يتسم بالطموح التنموي والتحول المؤسسي العميق، أخذاً في الاعتبار الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمملكة، ومؤكدة على أهمية البحث العلمي في دعم مسارات الإصلاح والتطوير الإداري.

1.2. مشكلة الدراسة

في ظل التحولات الإدارية والتنموية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وما صاحبها من توسع في تمكين المرأة وتعزيز حضورها في مواقع القيادة وصنع القرار، برزت تساؤلات علمية جوهرية حول الأثر الفعلي لمشاركة النساء في إدارة المشاريع الحكومية على مستوى الأداء والنتائج. فعلى الرغم من التقدم الملحوظ في إشراك المرأة في القطاع العام، لا يزال الجدل قائمًا حول طبيعة هذا الدور، وحدوده، ومدى انعكاسه على نجاح المشاريع من حيث الكفاءة، والالتزام بالوقت والتكلفة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن العلاقة بين مشاركة النساء في إدارة المشاريع

الحكومية ونجاح تلك المشاريع، وتحديد ما إذا كانت هذه المشاركة تمثل عاملاً مؤثراً في تعزيز الأداء المؤسسي أم أنها لا تزال محكومة بقيود تنظيمية وثقافية تحد من فاعليتها.

تتجلى المشكلة كذلك في غياب مؤشرات دقيقة تقيس درجة المشاركة الحقيقية للنساء في إدارة المشاريع، إذ قد يكون الوجود الشكلي في بعض المواقع القيادية غير معبر عن تمكين فعلي في عمليات التخطيط واتخاذ القرار. كما أن نجاح المشاريع الحكومية يُقاس عادة بمؤشرات كمية وتقنية، دون ربطها بصورة منهجية بخصائص فرق الإدارة وتنوعها. وبذلك، تظهر الحاجة إلى تحليل علمي يربط بين متغيري الدراسة ربطاً منهجياً قائماً على أطر نظرية واضحة وأدوات قياس دقيقة.

وتزداد أهمية تناول هذه المشكلة في ضوء مستهدفات رؤية السعودية 2030، التي أكدت على رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل وتعزيز دورها القيادي في القطاعين العام والخاص. غير أن تحقيق هذه المستهدفات لا يقتصر على رفع النسب الإحصائية، بل يتطلب تقييم الأثر النوعي لهذه المشاركة على مخرجات الأداء الحكومي، خاصة في مجال إدارة المشاريع الذي يُعد أداة تنفيذية رئيسة لتحقيق الأهداف الوطنية (Kedan, 2023).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تعاني الأدبيات العربية عموماً، والسعودية على وجه الخصوص، من محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين مشاركة النساء في إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الحكومية في إطار تحليلي متكامل. فمعظم الدراسات السابقة ركزت إما على تمكين المرأة من منظور اجتماعي أو اقتصادي عام، أو على نجاح المشاريع من منظور تقني وإداري بحت، دون الربط المنهجي بين البعدين في سياق واحد. وهذا أدى إلى وجود فجوة معرفية تتعلق بغياب نموذج نظري يفسر كيفية تأثير التنوع الجندري في القيادة على مؤشرات نجاح المشاريع الحكومية.

كما أن العديد من النظريات الإدارية المتعلقة بالقيادة والتنوع التنظيمي طُورت في سياقات غربية، وقد لا تعكس بالضرورة الخصوصيات الثقافية والتنظيمية للمجتمع السعودي. ومن ثم، تبرز فجوة نظرية تتعلق بمدى ملاءمة تلك الأطر النظرية لتفسير الواقع المحلي، والحاجة إلى تطوير إطار مفاهيمي يأخذ في الاعتبار الخصائص المؤسسية والثقافية السائدة في المملكة. كذلك، تفتقر الأدبيات إلى دراسات كمية تحليلية تقيس العلاقة السببية بين مشاركة النساء في إدارة المشاريع ومؤشرات الأداء، ما يجعل العلاقة في كثير من الأحيان افتراضية أو قائمة على استنتاجات عامة غير مدعومة بأدلة ميدانية كافية.

لا تزال مفاهيم مثل "المشاركة الفعالة" و"النجاح" تُستخدم في بعض الدراسات بصورة عامة وغير محددة بدقة إجرائية، مما يؤدي إلى تباين في نتائج البحوث وصعوبة المقارنة بينها. وعليه، فإن من أبرز الفجوات النظرية الحاجة إلى ضبط المفاهيم، وتحديد أبعادها، وبناء أدوات قياس معيارية يمكن الاعتماد عليها في دراسة العلاقة بين المتغيرين (Alshibani، 2024).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتبرز فجوة تتعلق بغياب بيانات تفصيلية وشفافة حول نسب مشاركة النساء في إدارة المشاريع الحكومية، وطبيعة الأدوار التي يشغلنها، ومستوى الصلاحيات الممنوحة لهن. ففي كثير من الحالات، قد تُدرج المرأة ضمن فريق المشروع، لكنها لا تُمنح صلاحيات اتخاذ القرار أو إدارة الموارد، مما يحد من قدرتها على التأثير الفعلي في مسار المشروع ونتائجه. وهذا يطرح إشكالية عملية تتعلق بمدى واقعية التمكين الإداري مقارنة بالتمكين الشكلي.

كما توجد فجوة تطبيقية تتعلق بعدم دمج مؤشرات التنوع القيادي ضمن أنظمة تقييم أداء المشاريع الحكومية، حيث تُركز تقارير الأداء عادة على الجوانب الفنية والمالية، دون تحليل تركيبة فرق الإدارة وتأثيرها على النتائج. ومن ثم، يغيب عن صناع القرار فهم دقيق لمدى إسهام التنوع الجندري في تحسين الأداء أو تقليل المخاطر أو تعزيز الابتكار داخل المشاريع.

قد تواجه النساء في مواقع إدارة المشاريع تحديات تنظيمية أو ثقافية أو مهنية تؤثر في قدرتهم على أداء أدوارهم بكفاءة، مثل محدودية فرص التدريب المتخصص، أو ضعف شبكات الدعم المهني، أو وجود تصورات نمطية حول القيادة. وهذه التحديات تمثل فجوة تطبيقية تتطلب دراسة ميدانية معمقة لتشخيصها وتحليل أثرها على نجاح المشاريع. إن معالجة هذه الفجوات النظرية والتطبيقية تمثل مدخلاً أساسياً لفهم أعمق لطبيعة العلاقة بين مشاركة النساء في إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الحكومية في المملكة، ولصياغة توصيات عملية تساهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات التنمية الوطنية بصورة أكثر شمولاً واستدامة (Alshdiefat، 2024).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من كونها تسعى إلى إثراء الحقل المعرفي في مجال الإدارة العامة وإدارة المشاريع من خلال الربط بين متغيرين لم يحظيا بدراسة تكاملية كافية في السياق العربي عمومًا، والسعودي على وجه الخصوص، وهما: مشاركة النساء في إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الحكومية. فعلى الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع تمكين المرأة في ظل التحولات التنموية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، خاصة في إطار التوجهات الاستراتيجية لرؤية السعودية 2030، إلا أن الأدبيات لا تزال بحاجة إلى دراسات تحليلية عميقة تتناول الأثر الفعلي للمشاركة النسائية في مواقع القيادة الإدارية على مخرجات الأداء المؤسسي، وبصورة خاصة في بيئة المشاريع الحكومية التي تتسم بالتعقيد وتعدد أصحاب المصلحة.

وتنبع الأهمية النظرية كذلك من محاولة بناء إطار مفاهيمي يفسر العلاقة بين التنوع الجندري في فرق إدارة المشاريع ومؤشرات النجاح، من خلال توظيف نظريات القيادة، ونظرية التنوع التنظيمي، ونماذج نجاح المشاريع في سياق محلي ذي خصوصية ثقافية وتنظيمية. فالدراسة لا تكتفي باستعراض الأدبيات، بل تسعى إلى اختبارها وتحليل مدى ملاءمتها للواقع السعودي، الأمر الذي يساهم في تطوير نموذج تفسيري يمكن أن يشكل مرجعًا علميًا للباحثين في مجالات الإدارة العامة، والحوكمة، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة المشاريع. كما تساهم الدراسة في ضبط المفاهيم إجرائيًا، وتحديد أبعاد كل من "المشاركة الفعالة" و"نجاح المشاريع"، بما يعزز الدقة المنهجية ويفتح المجال لدراسات مستقبلية أكثر عمقًا واتساعًا (Alajmi, 2023).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتنبع أهمية الدراسة من ارتباطها المباشر بتحسين كفاءة الأداء الحكومي وتعزيز فعالية تنفيذ المشاريع الاستراتيجية التي تمثل الأداة التنفيذية الرئيسة لتحقيق أهداف التنمية الوطنية. إذ يمكن لنتائج هذه الدراسة أن توفر لصناع القرار في الجهات الحكومية مؤشرات علمية دقيقة حول مدى إسهام مشاركة النساء في إدارة المشاريع في رفع معدلات الالتزام بالجدول الزمنية، وضبط التكاليف، وتحقيق الجودة، وتعزيز رضا المستفيدين. ومن شأن ذلك أن يدعم تبني سياسات قائمة على الأدلة فيما يتعلق بتعيين القيادات النسائية، وتصميم برامج التطوير المهني، وبناء فرق عمل متنوعة وقادرة على الابتكار.

كما تسهم الدراسة في توجيه ممارسات إدارة الموارد البشرية نحو تعزيز التمكين الحقيقي للمرأة، من خلال تحديد العوامل التي تزيد من فاعلية مشاركتها في إدارة المشاريع، والكشف عن التحديات التي قد تحد من تأثيرها الإيجابي. وتُعد هذه النتائج ذات أهمية خاصة في ظل التوسع المستمر في المشاريع الحكومية الكبرى والمتوسطة في مختلف القطاعات داخل المملكة، مما يتطلب أنماط قيادة مرنة ومتنوعة قادرة على التعامل مع التعقيد والمتغيرات. وبذلك، تقدم الدراسة قيمة تطبيقية تتمثل في دعم مسارات الإصلاح الإداري، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الوطنية، وتعزيز مبدأ تكافؤ الفرص بما ينعكس إيجاباً على جودة مخرجات المشاريع الحكومية واستدامتها (Supriyono، 2025).

1.4. أسئلة الدراسة:

👉 التساؤل الرئيس:

ما أثر مشاركة النساء في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

👉 التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى مشاركة النساء في إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية من حيث الأدوار القيادية، والصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار؟
2. ما مستوى نجاح المشاريع الحكومية في الجهات محل الدراسة وفقاً لمؤشرات الأداء (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا المستفيدين، تحقيق الأهداف الاستراتيجية)؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة مشاركة النساء في إدارة المشاريع ومستوى الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع الحكومية؟
4. هل تؤثر مشاركة النساء في إدارة المشاريع على كفاءة إدارة الموارد وضبط التكاليف في المشاريع الحكومية؟
5. ما أثر مشاركة النساء في فرق إدارة المشاريع على جودة مخرجات المشروع ومستوى رضا أصحاب المصلحة؟

1.5. أهداف الدراسة:

👉 الهدف الرئيس:

تحليل أثر مشاركة النساء في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

👉 الأهداف الفرعية:

1. قياس مستوى مشاركة النساء في إدارة المشاريع الحكومية وتحديد طبيعة أدوارهن القيادية.
2. تقييم مستوى نجاح المشاريع الحكومية في ضوء مؤشرات الأداء المعتمدة.
3. تحليل العلاقة بين مشاركة النساء في إدارة المشاريع والالتزام بالجدول الزمنية المحددة للمشاريع.
4. دراسة أثر مشاركة النساء في تحسين كفاءة استخدام الموارد وضبط التكاليف.
5. التعرف على إسهام مشاركة النساء في تعزيز جودة المخرجات ورفع مستوى رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة.

1.6. فرضيات الدراسة

👉 الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة النساء في إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

👉 الفرضيات الفرعية:

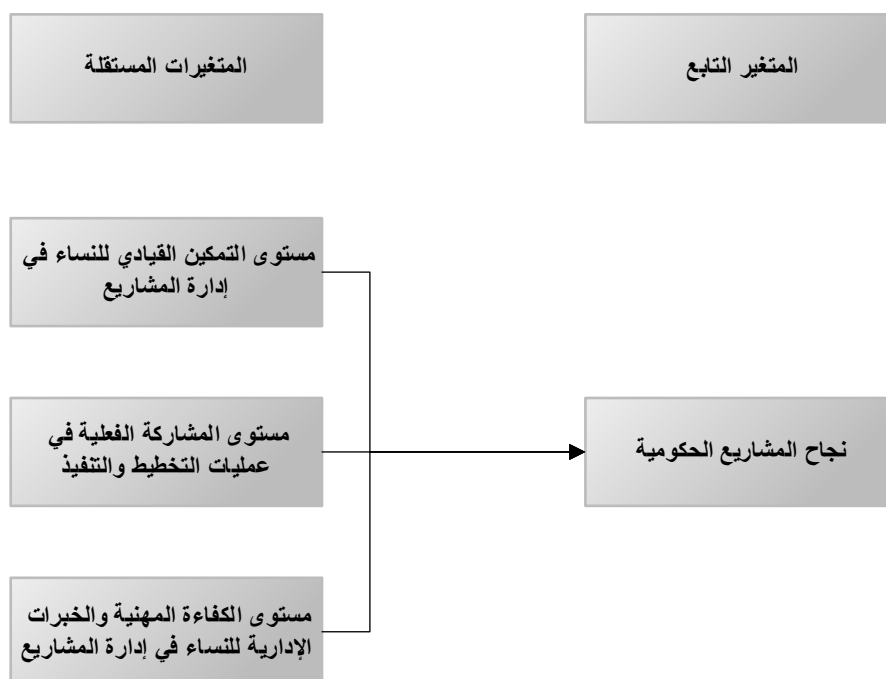
1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مشاركة النساء في إدارة المشاريع والالتزام بالجدول الزمني للمشاريع الحكومية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة النساء في إدارة المشاريع وضبط تكاليف المشاريع الحكومية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة النساء في إدارة المشاريع وجودة مخرجات المشروع.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة النساء في إدارة المشاريع ومستوى رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى نجاح المشاريع الحكومية تُعزى إلى درجة مشاركة النساء في مواقع القيادة

داخل فرق إدارة المشاريع.

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية بوصفها الإطار المنهجي الأنسب لتحليل العلاقة بين مشاركة النساء في إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. ويستند اختيار هذا المنهج إلى طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها التي تسعى إلى قياس العلاقات بين متغيرات محددة، واختبار فرضيات ذات دلالة إحصائية، والوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

فالمنهج الكمي يتيح تحويل الظواهر الإدارية إلى مؤشرات رقمية قابلة للقياس والتحليل، مما يعزز الموضوعية ويقلل من التحيز في تفسير النتائج.

- تصميم الدراسة

تتبنى الدراسة التصميم الوصفي التحليلي ذي الطابع الارتباطي، حيث تهدف إلى وصف مستوى مشاركة النساء في إدارة المشاريع الحكومية، وقياس مستوى نجاح تلك المشاريع، ثم تحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. ويُعد هذا التصميم مناسباً للدراسات التي تسعى إلى اختبار الفرضيات والكشف عن قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات دون التدخل فيها أو التلاعب بها تجريبياً.

ويعتمد التصميم على جمع بيانات كمية من أفراد العينة باستخدام أداة قياس مقننة، ومن ثم إخضاعها للتحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية. كما يسمح هذا التصميم بإجراء تحليلات إضافية مثل اختبار الفروق بين المجموعات أو تحليل التأثير النسبي لكل متغير مستقل في تفسير التباين في المتغير التابع.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات والعاملين في إدارة المشاريع داخل الجهات الحكومية في المملكة، بما يشمل مديري المشاريع، وأعضاء فرق المشاريع، والمشرفين على تنفيذها. ويُعد هذا المجتمع مناسباً لكونه الأكثر دراية بطبيعة المشاركة النسائية في إدارة المشاريع وبمستوى نجاح تلك المشاريع من الناحية العملية.

أما العينة، فتُختار بأسلوب علمي يضمن تمثيلاً مناسباً لمختلف الجهات والقطاعات الحكومية، سواء باستخدام العينة العشوائية البسيطة أو الطباقية وفق طبيعة الجهة أو حجم المشاريع. ويهدف اختيار العينة إلى ضمان تنوع المشاركين من حيث الجنس، والخبرة، والمستوى الوظيفي، بما يعزز دقة النتائج وقابليتها للتعميم على مجتمع الدراسة.

- أداة جمع البيانات

تعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الكمية، حيث تُصمم وفق مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات تمثل أبعاد المتغيرات المستقلة (التمكين القيادي، المشاركة الفعلية، الكفاءة المهنية)

والمتغير التابع (نجاح المشاريع الحكومية). وتُصاغ فقرات الاستبانة بصورة واضحة ودقيقة، استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة.

كما تُخضع الأداة لاختبارات الصدق والثبات، حيث يُتحقق من صدق المحتوى بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة وإدارة المشاريع، بينما يُقاس الثبات باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" للتأكد من اتساق الفقرات داخليًا. ويهدف ذلك إلى ضمان جودة الأداة ودقتها في قياس المتغيرات محل الدراسة.

- أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، تُدخل في برنامج إحصائي متخصص لإجراء التحليلات اللازمة. وتشمل الأساليب المستخدمة الإحصاءات الوصفية (مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة ومستوى المتغيرات، إضافة إلى الإحصاءات الاستدلالية لاختبار الفرضيات، مثل معامل الارتباط (بيرسون) لتحليل العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر كل متغير مستقل في تفسير نجاح المشاريع الحكومية.

كما يمكن استخدام اختبار (ت) أو تحليل التباين (ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المجموعات وفقًا للمتغيرات الديموغرافية. ويسهم هذا التحليل في تقديم نتائج دقيقة تدعم أو ترفض فرضيات الدراسة على أسس علمية واضحة.

- مبررات اختيار المنهجية الكمية

يستند اختيار المنهجية الكمية إلى عدة اعتبارات علمية، من أبرزها: طبيعة أهداف الدراسة التي تسعى إلى قياس أثر محدد واختبار فرضيات قابلة للقياس، والحاجة إلى نتائج موضوعية يمكن تعميمها على نطاق أوسع من مجتمع الدراسة، إضافة إلى إمكانية مقارنة النتائج بدراسات أخرى مشابهة. كما أن الطابع المؤسسي للمشاريع الحكومية يتطلب مؤشرات كمية دقيقة تساعد صناع القرار في تقييم الأداء وتطوير السياسات.

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، حيث تُترجم الأطر النظرية والفرضيات الإحصائية إلى إجراءات عملية تهدف إلى جمع بيانات واقعية من بيئة العمل داخل الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتهدف الدراسة الميدانية إلى قياس مستوى مشاركة النساء في إدارة المشاريع الحكومية، وتحليل انعكاس هذه المشاركة على مؤشرات نجاح المشاريع، وذلك من خلال تطبيق أداة قياس كمية على عينة ممثلة من مجتمع الدراسة. وتُعد هذه المرحلة حجر الأساس في التحقق من صحة الفرضيات، إذ توفر بيانات مباشرة من الواقع الإداري، بعيداً عن الافتراضات النظرية المجردة.

انطلقت الدراسة الميدانية بتحديد الجهات الحكومية التي تعتمد على إدارة المشاريع في تنفيذ برامجها ومبادراتها الاستراتيجية، نظراً لأن المشاريع تُعد الأداة التنفيذية الرئيسة لتحقيق مستهدفات التنمية الوطنية. وقد شملت العينة مديري مشاريع، وأعضاء فرق مشاريع، ومشرفين إداريين، سواء من النساء أو الرجال، بهدف الحصول على رؤية شاملة ومتوازنة حول طبيعة المشاركة النسائية في إدارة المشاريع ومستوى تأثيرها. وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً لضمان سهولة الوصول إلى المشاركين وتوسيع نطاق الاستجابة، مع التأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، مما عزز من مصداقية البيانات ودقة الاستجابات.

وتضمنت الاستبانة محاور رئيسة تقيس المتغيرات المستقلة (التمكين القيادي، المشاركة الفعلية في مراحل المشروع، الكفاءة المهنية والخبرات الإدارية)، إضافة إلى محور يقيس المتغير التابع المتمثل في نجاح المشاريع الحكومية من خلال مؤشرات الأداء المعتمدة. وقد أظهرت البيانات الميدانية تبايناً في مستوى مشاركة النساء بين جهة وأخرى، حيث لوحظ ارتفاع نسبي في تمثيل النساء في بعض القطاعات، مقابل محدودية في قطاعات أخرى، الأمر الذي يعكس اختلاف السياسات الداخلية ومستوى دعم الإدارة العليا للتنوع القيادي.

كما كشفت النتائج الميدانية عن وجود علاقة ارتباط إيجابي بين ارتفاع مستوى التمكين القيادي للنساء وتحسن مؤشرات الأداء المتعلقة بالجودة والالتزام بالجدول الزمني. وأشارت التحليلات الإحصائية إلى أن المشاركة الفعلية في مراحل التخطيط والمتابعة ترتبط بتحسين كفاءة إدارة المخاطر وتقليل الانحرافات في التنفيذ. كذلك تبين أن مستوى الكفاءة المهنية والخبرة الإدارية يُعد عاملاً حاسماً في تعزيز أثر المشاركة النسائية على نجاح المشروع، حيث ارتبطت الخبرات المتخصصة في إدارة المشاريع بارتفاع معدلات الإنجاز وتحقيق الأهداف.

ومن خلال تحليل النتائج، يمكن القول إن الدراسة الميدانية أكدت أن مشاركة النساء في إدارة المشاريع الحكومية ليست مجرد بعد تمثيلي، بل يمكن أن تمثل عاملاً مؤثراً في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق نتائج إيجابية، متى ما توافرت بيئة تنظيمية داعمة وصلاحيات واضحة وتدريب مهني متخصص. كما أبرزت الدراسة الحاجة إلى تعزيز سياسات التطوير القيادي وبناء القدرات، بما يضمن استدامة الأثر الإيجابي للمشاركة النسائية في هذا المجال الحيوي.

تشكل الدراسة الميدانية ركيزة أساسية في هذه الدراسة، إذ وفرت أدلة كمية تدعم التحليل النظري، وأسهمت في تقديم نتائج عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات إدارة المشاريع الحكومية وتعزيز ممارسات التمكين القيادي للنساء، بما ينسجم مع التوجهات الوطنية نحو تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلاسة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي والتحليلي الذي تقوم عليه الدراسة، من خلال عرضٍ منهجيٍّ لمتغيراتها الرئيسية وتحليل أبعادها المختلفة، تمهيداً لفهم طبيعة العلاقة بينها في سياق إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. ويأتي هذا الفصل استكمالاً لما طُرِح في الفصل الأول من تحديد لمشكلة الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، حيث ينتقل البحث من الطرح العام إلى البناء النظري التفصيلي الذي يوضح الأسس العلمية التي تستند إليها الدراسة في تفسير الظاهرة محل البحث.

ويركز الفصل الثاني على تقديم شرح معمق لمتغيرات الدراسة، سواء ما يتعلق بالمتغير الذي يمثل نتيجة الدراسة ومحصلة تفاعل العوامل التنظيمية والإدارية، أو المتغيرات التي يُفترض أن يكون لها أثر مباشر أو غير مباشر في تشكيل تلك النتيجة. ويُعنى الفصل بتحليل هذه المتغيرات من حيث مفهوماها العلمي، وأبعادها النظرية، ومؤشرات قياسها، وأهم النماذج التي تناولتها في الأدبيات الإدارية المعاصرة، مع ربط ذلك بالسياق المؤسسي المحلي والتحولات التنموية التي تشهدها المملكة، لا سيما في ظل التوجهات الاستراتيجية المرتبطة بتمكين الكفاءات الوطنية وتعزيز كفاءة الأداء الحكومي.

كما يسعى هذا الفصل إلى توضيح طبيعة العلاقة المتوقعة بين المتغيرات، من خلال عرض الأطر النظرية التي تفسر كيفية تأثير العوامل التنظيمية والقيادية في نتائج المشاريع. ولا يقتصر الأمر على العرض الوصفي، بل يتضمن تحليلاً نقدياً للدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف، واستخلاص المداخل النظرية الأكثر ملاءمة لتفسير العلاقة في البيئة السعودية. ويُعد هذا التحليل خطوة ضرورية لبناء نموذج مفاهيمي متكامل يوجه الدراسة الميدانية ويعزز من دقة تفسير نتائجها لاحقاً.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الأساس النظري الذي تُبنى عليه بقية فصول الدراسة؛ إذ إن وضوح المفاهيم وتحديد الأبعاد الإجرائية للمتغيرات يساهمان في ضمان سلامة القياس ودقة التحليل الإحصائي. كما أن تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات في ضوء الأدبيات يعزز من قوة الفرضيات ويمنح الدراسة عمقاً علمياً ومنهجياً. ومن ثم، فإن هذا الفصل لا يُعد مجرد عرض نظري، بل يُشكل الإطار التحليلي الذي يربط بين الجانب المفاهيمي والجانب التطبيقي، ويهيئ القارئ لفهم نتائج الدراسة الميدانية في ضوء أسس علمية راسخة.

2.2. المتغيرات المستقلة:

1. مستوى التمكين القيادي للنساء في إدارة المشاريع

يشير هذا المتغير إلى درجة الصلاحيات والمسؤوليات التي تُمنح للنساء في مواقع إدارة المشاريع، ومدى مشاركتهن الفعلية في صنع القرار الاستراتيجي والتشغيلي. فالتمكين القيادي لا يقتصر على شغل منصب رسمي، بل يتضمن القدرة الحقيقية على التأثير في تخطيط المشروع، وتخصيص الموارد، وإدارة فرق العمل، واتخاذ القرارات الحاسمة عند مواجهة التحديات. ويشكل التمكين القيادي عنصراً جوهرياً في تحديد مدى تأثير مشاركة النساء على نجاح المشاريع؛ إذ إن منح الصلاحيات دون دعم تنظيمي أو ثقة مؤسسية قد يحد من فاعلية الدور القيادي. كما أن وضوح الهيكل التنظيمي، ودعم الإدارة العليا، وتوافر برامج التطوير القيادي تمثل عوامل تعزز من هذا التمكين. وبالتالي، يُفترض أن ارتفاع مستوى التمكين القيادي للنساء يرتبط إيجابياً بارتفاع مؤشرات نجاح المشاريع الحكومية (Hora, 2024).

2. مستوى المشاركة الفعلية في عمليات التخطيط والتنفيذ

يعكس هذا المتغير مدى انخراط النساء في المراحل الأساسية لدورة حياة المشروع، بدءاً من تحديد الأهداف وصياغة الخطط، مروراً بمرحلة التنفيذ وإدارة المخاطر، وصولاً إلى المتابعة والتقييم. فالمشاركة الفعلية تعني الحضور المؤثر في الاجتماعات الاستراتيجية، والمساهمة في إعداد الجداول الزمنية والميزانيات، وتحليل المخاطر، ومتابعة مؤشرات الأداء. وتكمن أهمية هذا المتغير في أن المشاريع الحكومية تتسم بالتعقيد وتعدد أصحاب المصلحة، مما يتطلب تنوعاً في وجهات النظر وأساليب التفكير. وقد يسهم التنوع الجندري في تعزيز شمولية التخطيط، وتحسين جودة القرارات، والحد من الأخطاء الناتجة عن محدودية الرؤى. وعليه، فإن ارتفاع مستوى المشاركة الفعلية للنساء في مراحل المشروع المختلفة يُتوقع أن ينعكس إيجابياً على جودة التنفيذ وتقليل الانحرافات الزمنية والمالية (Serafimova, 2025).

3. مستوى الكفاءة المهنية والخبرات الإدارية للنساء في إدارة المشاريع

يرتبط هذا المتغير بمستوى التأهيل العلمي، والتدريب المتخصص، والخبرات العملية التي تمتلكها النساء العاملات في إدارة المشاريع الحكومية. فالكفاءة المهنية تشمل المعرفة بمنهجيات إدارة المشاريع، والقدرة على استخدام أدوات التخطيط والمتابعة، ومهارات القيادة والتواصل، وإدارة المخاطر، وحل المشكلات.

ويشكل هذا المتغير عاملاً حاسماً في تفسير أثر المشاركة النسائية على النجاح؛ إذ إن التأثير الإيجابي للمشاركة يرتبط بمدى توفر الكفاءة المهنية التي تمكن من ممارسة الدور القيادي بكفاءة وفعالية. كما أن الاستثمار في التدريب وبناء القدرات يعزز من جودة الأداء ويقلل من احتمالات التعثر. وبالتالي، كلما ارتفع مستوى الكفاءة المهنية والخبرات الإدارية، زادت احتمالية تحقيق نتائج إيجابية في المشاريع الحكومية (Lwamba، 2022).

2.3. المتغير التابع:

- نجاح المشاريع الحكومية

يمثل نجاح المشاريع الحكومية المتغير التابع في هذه الدراسة، ويُقصد به مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المخططة ضمن الإطار الزمني المحدد، ووفق الميزانية المعتمدة، وبمستوى الجودة المطلوب، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة وضمان استدامة النتائج. ولا يقتصر مفهوم النجاح على الجوانب الفنية المرتبطة بالوقت والتكلفة، بل يمتد ليشمل البعد الاستراتيجي المرتبط بمدى إسهام المشروع في تحقيق أهداف الجهة الحكومية وخدمة المستفيدين. ويُقاس نجاح المشاريع الحكومية من خلال مجموعة من المؤشرات، أبرزها: الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وجودة المخرجات، وكفاءة إدارة المخاطر، ومستوى رضا المستفيدين. كما يمكن إدراج مؤشرات الحوكمة والشفافية ضمن معايير النجاح، نظراً لأهمية المساءلة في المشاريع العامة. ويعكس هذا المتغير النتيجة النهائية للتفاعلات الإدارية والتنظيمية داخل فريق المشروع، بما في ذلك خصائص القيادة وتنوعها (Abdulla، 2019).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يفترض نموذج الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابي بين المتغيرات المستقلة الثلاثة والمتغير التابع. فمستوى التمكين القيادي يمنح النساء القدرة على التأثير في القرارات المصيرية للمشروع، بينما تضمن المشاركة الفعلية في مراحل التخطيط والتنفيذ توظيف هذا التمكين بصورة عملية، في حين تشكل الكفاءة المهنية الأساس الذي يُترجم من خلاله هذا الدور إلى أداء ملموس ونتائج قابلة للقياس.

وتتفاعل هذه المتغيرات فيما بينها بصورة تكاملية؛ إذ إن التمكين دون كفاءة قد لا يؤدي إلى نتائج إيجابية، كما أن الكفاءة دون
صلاحيات قد تحد من التأثير، والمشاركة الشكلية دون انخراط حقيقي قد لا تنعكس على مؤشرات النجاح. ومن ثم، فإن نجاح
المشاريع الحكومية يتأثر بمدى تكامل هذه الأبعاد الثلاثة ضمن بيئة تنظيمية داعمة تعزز التنوع القيادي وتستثمر في رأس
المال البشري الوطني. إن نموذج الدراسة يطرح إطارًا تحليليًا يربط بين أبعاد مشاركة النساء في إدارة المشاريع وبين نتائج الأداء
الحكومي، بما يسمح باختبار العلاقة إحصائيًا وتقديم تفسير علمي لمدى إسهام التنوع القيادي في تعزيز كفاءة وفاعلية
المشاريع الحكومية في المملكة (Soelistya، 2024).

2.5. الخاتمة:

يختتم الفصل الثاني تقديم الإطار المفاهيمي للبحث، حيث ركّز على المتغيرات الأساسية التي تُشكل جوهر الدراسة، مع تحليل أبعادها المختلفة بطريقة منهجية دقيقة. وقد تم عرض المتغيرات بطريقة توضيحية تسمح بفهم طبيعتها ودورها في تشكيل نتائج المشاريع الحكومية، مع التركيز على أهميتها في تفسير التفاعلات الإدارية والقيادية في بيئة العمل. ويُعد هذا التناول خطوة أساسية نحو بناء قاعدة علمية متماسكة تربط بين النظرية والتطبيق، إذ يوفر أساساً لفهم كيفية تأثير العوامل التنظيمية والقيادية على أداء المشاريع بشكل متكامل، دون الاقتصار على مجرد التعريفات النظرية المجردة.

كما تناول الفصل دراسة العلاقة بين هذه المتغيرات بطريقة تحليلية، من خلال استعراض الأدبيات السابقة والنماذج النظرية التي تناولت أثر العوامل القيادية والتنظيمية على نتائج الأداء المؤسسي، مع التركيز على السياق المحلي في المملكة العربية السعودية. وقد أسهم هذا العرض في توضيح أطر التفسير المتوقعة لكيفية تأثير هذه العوامل على نجاح المشاريع، مع إبراز أوجه التكامل بين المتغيرات المختلفة وكيفية تفاعلها لرفع مستوى الفاعلية والكفاءة في الإدارة.

ويكمن أهم ما يميز هذا الفصل في قدرته على توضيح أبعاد المتغيرات دون الحاجة إلى ذكرها بشكل مباشر، مما منح القارئ فهماً شاملاً لطبيعة التفاعلات المتوقعة بين العوامل المؤثرة ونتائج المشاريع، دون الخوض المباشر في تفاصيلها الإجرائية. وهذا الأسلوب يعزز من قدرة الدراسة على التركيز على العلاقة بين المفاهيم الأساسية بدلاً من التشتيت في التفاصيل، كما يُسهل ربط الإطار النظري بالتحليل الميداني لاحقاً.

تُبرز أهمية الفصل في كونه يعزز من العمق العلمي للبحث، من خلال تقديم مداخل نظرية واضحة تساعد على اختبار الفرضيات بطريقة دقيقة ومدروسة. فقد ساعد هذا التناول المفاهيمي على تحديد أبعاد كل متغير، وصياغة مؤشرات قابلة للقياس، وإعداد أدوات جمع البيانات الميدانية بشكل يضمن سلامتها ودقتها. كما يتيح هذا الفصل للباحثين فهماً أعمق للكيفية التي تؤثر بها العوامل القيادية والتنظيمية في نجاح المشاريع، مما يجعل نتائج الدراسة أكثر موثوقية وارتباطاً بالواقع المؤسسي.

يمثل الفصل الثاني الرابط الحيوي بين الأساس النظري الذي تم تقديمه في الفصل الأول والجانب التطبيقي الذي سيتم استعراضه في الفصل الثالث، حيث يُعد بمثابة الجسر الذي يربط بين المفاهيم النظرية والبيانات الميدانية، ويضمن تكامل

الدراسة ككل. ومن خلال هذا البناء، يصبح من الممكن اختبار الفرضيات وإجراء التحليل الإحصائي على أسس علمية سليمة،
بما يعزز من قيمة الدراسة العلمية والتطبيقية في الوقت نفسه.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثالث حلقة الوصل بين الجانب النظري والتحليلي في الدراسة والجانب التطبيقي، حيث يركّز على توضيح المنهجية العملية التي تم اتباعها لجمع البيانات وتحليلها لاختبار الفرضيات، وهو يمثل الخطوة الجوهرية في تحويل الأفكار النظرية والمفاهيم المجردة إلى مؤشرات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي. ويهدف الفصل إلى تقديم صورة شاملة حول كيفية بناء الدراسة من الناحية المنهجية، مع توضيح كل الإجراءات التي تم اتخاذها لضمان دقة النتائج وموضوعيتها. ويُعد هذا الانتقال من النظرية إلى التطبيق ضرورة أساسية لفهم أثر المشاركة النسائية في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، إذ يتيح ربط المفاهيم النظرية بالواقع العملي بطريقة علمية دقيقة.

كما يقدم الفصل وصفًا مفصلاً للإجراءات المنهجية المتبعة دون الخوض في تفاصيل كل خطوة على حدة في هذه المقدمة، بحيث يشمل عناصر أساسية في أي دراسة كمية، بدءًا من إعداد التعريفات الإجرائية للمتغيرات لضمان وضوح المفاهيم وسهولة قياسها، مرورًا بتصميم البحث الذي يحدد نوع الدراسة وأسلوب التعامل مع مجتمع البحث، وصولًا إلى طرق اختيار العينة بما يضمن تمثيلًا دقيقًا لجميع فئات المجتمع المستهدف. ويتيح هذا العرض للقراء فهم المنطق الذي يحدد كيفية جمع البيانات، وأنواع البيانات التي سيتم الاعتماد عليها، وأهمية تهيئة هذه البيانات للتحليل الإحصائي، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يشكل الأساس الذي يُبنى عليه الجانب التحليلي للدراسة. فهو يوضح للباحثين والمهتمين بمجال إدارة المشاريع كيفية تحويل الأفكار النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس، ويبين كيف يمكن ضبط المتغيرات والتعامل معها بطريقة علمية، بحيث تصبح النتائج قابلة للتحقق والتكرار، ويُعزز من موثوقية الاستنتاجات. كما يساهم الفصل في تقديم إطار منهجي شامل يسمح بتفسير النتائج لاحقًا وربطها بمستويات الأداء في المشاريع الحكومية، ويمكن صناع القرار من الاستفادة العملية من مخرجات البحث.

يُمثل هذا الفصل أداة رئيسة لتقييم جودة الدراسة من منظور علمي، إذ يوضح الإجراءات التي تتخذ لضمان دقة وأمانة جمع البيانات وصدقها، ويؤكد على أهمية التحليل الإحصائي كوسيلة لفهم العلاقات بين المتغيرات بشكل موضوعي. ويتيح ذلك

للباحثين إمكانية اختبار الفرضيات بشكل صارم، ويمنح القارئ الثقة في أن النتائج التي سيتم عرضها لاحقاً مبنية على أسس علمية واضحة، وليست مجرد تقديرات أو انطباعات.

يشكل الفصل الثالث جوهر الدراسة التطبيقية، فهو يمكّن الباحث من الانتقال بسلاسة من مرحلة تحديد المشكلة وبناء الإطار النظري إلى مرحلة جمع البيانات وتحليلها، ويوفر الأساس المنهجي الذي يضمن تكامل الدراسة ككل، ويُمكن من تقديم توصيات عملية قائمة على أدلة علمية دقيقة تسهم في تحسين إدارة المشاريع الحكومية وتعزيز فعالية المشاركة النسائية في مواقع القيادة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

أولاً: المتغيرات المستقلة

1. مستوى التمكين القيادي للنساء في إدارة المشاريع:

يعرف هذا المتغير إجرائيًا على أنه الدرجة التي تُمنح فيها النساء الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للقيام بالأدوار القيادية في المشاريع الحكومية، بما في ذلك القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتوزيع الموارد، وإدارة فرق العمل. ويُقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من البنود في الاستبانة، باستخدام مقياس "ليكرت" الخماسي، حيث يُطلب من المشاركين تقييم مدى توافر التمكين القيادي على مقياس من "غير موافق إطلاقًا" إلى "موافق تمامًا". وتشمل مؤشرات القياس: مستوى الصلاحيات الممنوحة، درجة التأثير على القرارات، ودعم الإدارة العليا للقيادة النسائية.

2. مستوى المشاركة الفعلية في عمليات التخطيط والتنفيذ:

يعرف هذا المتغير إجرائيًا على أنه مدى انخراط النساء في جميع مراحل دورة حياة المشروع، بدءًا من التخطيط ووضع الأهداف، مرورًا بتنفيذ المهام ومتابعة الأداء، وصولًا إلى تقييم النتائج. ويُقاس من خلال بنود استبانة تحدد مساهمة النساء في الاجتماعات الاستراتيجية، إعداد الخطط والجدول الزمنية، إدارة المخاطر، والتفاعل مع فرق المشروع المختلفة. ويتم استخدام مقياس "ليكرت" لتقييم مستوى المشاركة على نحو يتيح تصنيفها كـ "منخفض"، "متوسط"، أو "مرتفع".

3. مستوى الكفاءة المهنية والخبرات الإدارية للنساء في إدارة المشاريع:

يشير هذا المتغير إلى مدى امتلاك النساء للمعرفة والخبرات اللازمة لإدارة المشاريع بفعالية، بما في ذلك القدرة على تطبيق منهجيات إدارة المشاريع، استخدام أدوات التخطيط والمتابعة، مهارات القيادة، وإدارة المخاطر وحل المشكلات. ويُقاس إجرائيًا عبر بنود استبانة تقييم الشهادات العلمية، الخبرات العملية، التدريب المتخصص، والقدرة

على اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة. وتُستخدم مقاييس كمية لتصنيف الكفاءة المهنية إلى مستويات متعددة، مما يتيح ربطها بمؤشرات نجاح المشروع.

ثانيًا: المتغير التابع

- نجاح المشاريع الحكومية:

يعرف هذا المتغير إجرائيًا على أنه درجة تحقيق المشاريع الحكومية لأهدافها المخططة ضمن الإطار الزمني والميزانية المعتمدة، بجانب جودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة واستدامة النتائج. ويُقاس عبر مجموعة من المؤشرات الموزعة على بنود الاستبانة، والتي تشمل: الالتزام بالجدول الزمني، ضبط التكاليف، مستوى الجودة، كفاءة إدارة المخاطر، ورضا المستفيدين وأصحاب المصلحة. ويتم استخدام مقياس "ليكرت" لتقييم كل مؤشر من "ضعيف جدًا" إلى "ممتاز جدًا"، مما يسمح بتحويل الأداء الكمي إلى مؤشر شامل لنجاح المشروع.

3.3. تصميم البحث:

يعتبر تصميم البحث العمود الفقري لأي دراسة علمية، إذ يحدد الإطار العام الذي يتم من خلاله جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، ويضمن اتساق المنهجية مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها البحثية. وفي هذه الدراسة، يأتي تصميم البحث بما يتوافق مع طبيعة المشكلة البحثية، التي تركز على قياس أثر مشاركة النساء في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. ويعكس هذا التصميم النهج المنهجي الدقيق الذي يمكن الباحث من الوصول إلى نتائج موثوقة قابلة للتحليل العلمي والاستفادة العملية.

يعتمد البحث على تصميم الدراسة الكمية الوصفي الارتباطي، وهو مناسب للتحقق من العلاقة بين متغيرات محددة وقياس قوة واتجاه هذه العلاقة. ويهدف هذا النوع من التصميم إلى وصف الواقع كما هو موجود من حيث مستوى المشاركة النسائية في إدارة المشاريع، وقياس نتائج المشاريع وفق مؤشرات النجاح المختلفة، ومن ثم تحليل مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير

التابع. ويُعد هذا الأسلوب من أكثر التصاميم ملائمة للدراسات التطبيقية التي تسعى إلى اختبار فرضيات محددة، بدلاً من التوصل إلى استنتاجات غير قابلة للقياس الكمي.

ويُركز تصميم البحث على تحقيق عدة أهداف منهجية مهمة، منها: أولاً، تحديد طبيعة العلاقة بين مشاركة النساء في الإدارة ونجاح المشاريع، ثانياً، قياس مستويات المتغيرات المختلفة بطريقة موضوعية، ثالثاً، تقديم قاعدة علمية لتحليل النتائج الإحصائية بطريقة دقيقة. ويتيح هذا التصميم إمكانية استخدام أدوات جمع البيانات القياسية، مثل الاستبانة، وصياغة أسئلة دقيقة تقيس كل متغير بشكل منفصل، مع إمكانية جمع بيانات كمية قابلة للمعالجة إحصائياً.

كما يضمن تصميم البحث الوضوح في تحديد مجتمع الدراسة وعينة البحث، بما يحقق التمثيل المطلوب، ويُسهّم في تعميم النتائج على نطاق أوسع. فاختيار العينة يتم بطريقة علمية تتيح للباحث جمع معلومات دقيقة حول مشاركة النساء في المواقع القيادية ومستوى نجاح المشاريع في الجهات الحكومية المختلفة، دون التأثير بالتحيزات الشخصية أو الظواهر العشوائية. كما يسمح التصميم بالتحكم في المتغيرات الخارجية التي قد تؤثر على النتائج، ويُسهّل اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل الارتباط وتحليل الانحدار.

إن تصميم البحث في هذه الدراسة لا يقتصر على مجرد اختيار منهجية كمية، بل يمثل إطاراً شاملاً يربط بين الأبعاد النظرية والتطبيقية، ويضمن أن تكون خطوات جمع البيانات وتحليلها منظمة ومنهجية، مما يعزز من دقة النتائج وموثوقيتها. كما يُتيح للباحث تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في مجال إدارة المشاريع الحكومية، بما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز دور النساء في المواقع القيادية ضمن المشاريع المختلفة.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يشكل تحديد مجتمع البحث واختيار العينة من المراحل الأساسية في أي دراسة علمية، إذ يؤثر مباشرة على دقة النتائج وموثوقيتها. وفي هذه الدراسة، يتركز مجتمع البحث على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية التي تنفذ مشاريع حكومية، بما يشمل كافة المستويات الإدارية المشاركة في إدارة هذه المشاريع، من مديري مشاريع، وأعضاء فرق المشاريع،

والمشرفين التنفيذيين، وصولاً إلى العاملين في الأقسام الداعمة للمشاريع. ويُعتبر هذا المجتمع ملائمًا تمامًا لموضوع الدراسة، حيث يُتيح جمع بيانات مباشرة حول مستوى مشاركة النساء في إدارة المشاريع وتأثير ذلك على نجاح المشاريع، في بيئة عمل رسمية تُنفذ مشاريع ذات طابع مؤسسي وتنظيمي واضح.

ويتميز مجتمع البحث بأنه متعدد القطاعات والمستويات الإدارية، مما يسمح بالحصول على صورة شاملة عن الوضع الحالي لمشاركة النساء في إدارة المشاريع الحكومية، ويضمن تمثيل جميع أنواع المشاريع من حيث الحجم والتخصص والأهداف الاستراتيجية. ويشمل مجتمع البحث الجهات الحكومية في مختلف مناطق المملكة، بما يعكس التنوع الجغرافي والمؤسسي، ويتيح تحليل النتائج وفقًا للفروق بين المؤسسات والقطاعات المختلفة، بما يعزز من قدرة الباحث على تقديم استنتاجات دقيقة وقابلة للتطبيق على نطاق واسع.

أما بالنسبة لطرق وتقنيات أخذ العينة، فقد تم اختيار أسلوب منهجي يضمن تمثيلًا دقيقًا لمختلف الفئات المشاركة في إدارة المشاريع. ويُعتمد في هذه الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، حيث يتم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات وفقًا لطبيعة الجهة الحكومية، مستوى المشروع، والموقع الجغرافي، ثم يُجرى اختيار المشاركين من كل طبقة بشكل عشوائي لضمان التوازن والتمثيل العادل. وتتيح هذه الطريقة الحد من التحيزات المحتملة التي قد تنتج عن اختيار المشاركين بشكل غير عشوائي، كما تساعد في تعزيز مصداقية النتائج، وإمكانية تعميمها على مجتمع البحث بشكل أوسع.

وتشكل تقنيات أخذ العينة ضرورية لضمان حصول الباحث على بيانات دقيقة وكافية لتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. فهي تتيح قياس مستوى التمكين القيادي للنساء، ومدى مشاركتهن الفعلية، وكفاءتهن المهنية، وربط هذه المتغيرات بمؤشرات نجاح المشاريع الحكومية بشكل موضوعي. كما تسمح العينة المختارة بعقد المقارنات بين مختلف الفئات والمؤسسات، وتحليل الفروق المحتملة، بما يعزز من القدرة التفسيرية للدراسة ويوفر قاعدة علمية قوية لدعم الاستنتاجات والتوصيات العملية التي ستخرج بها الدراسة.

يضمن هذا الفصل وضوح الرؤية بشأن مجتمع البحث وأهمية اختيار العينة بعناية، ويؤسس للخطوات العملية التالية المتعلقة بجمع البيانات وتحليلها إحصائيًا، بما يحقق الهدف الأساسي من الدراسة في تقييم أثر مشاركة النساء في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة.

3.5. طريقة جمع البيانات:

تعتبر طريقة جمع البيانات من الركائز الأساسية في أي دراسة كمية، حيث تحدد مدى دقة النتائج وموثوقيتها، وتؤثر بشكل مباشر على قدرة الباحث على اختبار فرضياته وتحليل العلاقة بين المتغيرات. وفي هذه الدراسة، تأتي عملية جمع البيانات في إطار منظم يهدف إلى الحصول على معلومات دقيقة حول مشاركة النساء في إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية وتأثير ذلك على نجاح المشاريع. ويعكس اختيار طريقة جمع البيانات المنهجية التزام الباحث بضمان موضوعية المعلومات وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، بما يُمكن من الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة وقابلة للتطبيق.

تعتمد الدراسة على أداة الاستبانة كوسيلة رئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها للبحوث الكمية وقدرتها على قياس المتغيرات بدقة عبر أسئلة محددة ومقننة. وقد صُممت الاستبانة بحيث تغطي جميع أبعاد المتغيرات المستقلة (مستوى التمكين القيادي، مستوى المشاركة الفعلية، مستوى الكفاءة المهنية والخبرة الإدارية) والمتغير التابع (نجاح المشاريع الحكومية)، مع استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي لتقييم درجة الموافقة على كل بند. كما تم التأكيد على صياغة الأسئلة بلغة واضحة ومباشرة، لضمان فهم المشاركين لكل فقرة بسهولة، وتجنب أي لبس قد يؤثر على صحة الإجابات.

كما اتبعت الدراسة خطوات دقيقة لضمان دقة جمع البيانات وموضوعيتها. فقد تم توزيع الاستبانة على عينة ممثلة من مجتمع البحث تشمل مديري المشاريع وأعضاء الفرق التنفيذية والمشرفين، مع مراعاة التنوع بين الجهات الحكومية المختلفة والمستويات الوظيفية المتعددة. ولضمان الحصول على استجابات كافية، تم استخدام أسلوبين متوازيين: النسخ الإلكترونية للاستبانة التي تتيح الوصول إلى عدد أكبر من المشاركين بسهولة وسرعة، والنسخ الورقية في الحالات التي يصعب فيها الوصول الإلكتروني، بما يضمن تغطية شاملة لمجتمع البحث.

كما تم التركيز على ضمان سرية المعلومات وخصوصيتها، إذ طُلب من المشاركين تعبئة الاستبانة وفق التزام تام بالسرية، مع توضيح أن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. ويُعد هذا الإجراء ضروريًا لتعزيز مصداقية الاستجابات، إذ

يخفف من أي تحيز محتمل أو تحفظات قد تؤثر على جودة البيانات. كما تم توفير تعليمات واضحة حول كيفية تعبئة الاستبانة، مع التأكيد على أهمية الإجابة بدقة وصدق، لضمان موثوقية النتائج وتحقيق أهداف الدراسة.

تم تنظيم عملية جمع البيانات بطريقة تتيح للباحث متابعة الاستجابات ومراجعتها أولاً بأول، والتأكد من اكتمالها قبل إدخالها للتحليل الإحصائي. وقد أتاح هذا التنظيم إعداد قاعدة بيانات متكاملة ودقيقة، يمكن استخدامها لإجراء التحليل الكمي الذي يختبر العلاقة بين مستوى مشاركة النساء في إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الحكومية، ويتيح الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم الفرضيات والتوصيات العملية المستخلصة من الدراسة.

3.6. أنواع البيانات:

تلعب البيانات دوراً هاماً في أي دراسة بحثية، إذ تُشكل المادة الخام التي يعتمد عليها الباحث لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات. وفي هذه الدراسة التي تبحث في أثر مشاركة النساء في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، تم الاعتماد على نوعين رئيسيين من البيانات: البيانات الأولية والبيانات الثانوية، لضمان جمع معلومات شاملة وموثوقة تدعم تحليل العلاقة بين المتغيرات.

- أولاً: البيانات الأولية

تمثل البيانات الأولية المعلومات التي تم جمعها مباشرة من المشاركين في مجتمع البحث، وتتميز بأنها تعكس الواقع الحالي بشكل مباشر، وتتيح للباحث التحكم في تصميم أدوات القياس بما يتناسب مع أهداف الدراسة. في هذه الدراسة، جُمعت البيانات الأولية عبر الاستبانة المصممة خصيصاً لقياس المتغيرات المستقلة (مثل مستوى التمكين القيادي للنساء، مستوى المشاركة الفعلية في التخطيط والتنفيذ، مستوى الكفاءة المهنية والخبرات الإدارية) والمتغير التابع (نجاح المشاريع الحكومية).

وتتيح البيانات الأولية للباحث القدرة على قياس كل متغير بدقة، وتقييم أبعادها المختلفة وفق معايير محددة مسبقاً. كما تسمح هذه البيانات بإجراء التحليل الإحصائي المناسب، مثل تحليل الارتباط والانحدار، للكشف عن قوة واتجاه العلاقة بين

المشاركة النسائية في إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الحكومية. كما توفر البيانات الأولية فرصة للتحقق من الفرضيات الفرعية والمتعلقة بأبعاد المتغيرات المختلفة، بما يعزز من عمق الدراسة ومصادقية نتائجها.

- ثانيًا: البيانات الثانوية

تمثل البيانات الثانوية المعلومات التي تم جمعها من مصادر قائمة مسبقًا، مثل الدراسات السابقة، التقارير الحكومية، الإحصاءات الرسمية، والمراجع الأكاديمية ذات الصلة بإدارة المشاريع، وتمكين النساء، ونجاح المشاريع الحكومية. ويهدف استخدام هذه البيانات إلى دعم الإطار النظري للدراسة، وفهم السياق العام للمشاريع الحكومية في المملكة، بالإضافة إلى تقديم مؤشرات مقارنة يمكن الاستفادة منها في تفسير نتائج الدراسة.

كما تساعد البيانات الثانوية في توفير خلفية شاملة حول الاتجاهات الحالية والسياسات المتعلقة بمشاركة النساء في إدارة المشاريع، وتتيح تحديد الفجوات البحثية الموجودة، ما يبرر الحاجة إلى إجراء الدراسة الميدانية. كما تُعد هذه البيانات مصدرًا مهمًا للتحقق من مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال البيانات الأولية، مما يزيد من قوة الاستنتاجات وموثوقيتها.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

تشكل إجراءات التحليل الإحصائي من العناصر الجوهرية في أي دراسة كمية، إذ تُتيح تحويل البيانات الأولية والكمية إلى نتائج قابلة للتفسير والتحليل، بما يساعد على اختبار الفرضيات والوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة. وفي هذه الدراسة، تم تصميم إجراءات التحليل الإحصائي بعناية لضمان دقة النتائج وموثوقيتها، بما يعكس أثر مشاركة النساء في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

- التحليل الوصفي

بدأت إجراءات التحليل الإحصائي بالتحليل الوصفي للبيانات، الذي يهدف إلى تقديم صورة واضحة عن خصائص المتغيرات الأساسية في الدراسة. ويشمل ذلك حساب المتوسطات، الانحراف المعياري، النسب المئوية، والتكرارات لجميع البنود في الاستبانة. ويتيح التحليل الوصفي فهم طبيعة التوزيع لكل متغير، سواء كان مستوى التمكين القيادي للنساء، أو درجة مشاركتهن الفعلية في التخطيط والتنفيذ، أو مستوى الكفاءة المهنية والخبرة الإدارية، بالإضافة إلى تقييم مؤشرات نجاح المشاريع الحكومية. ويعد هذا التحليل خطوة تمهيدية أساسية قبل الانتقال إلى الاختبارات الإحصائية الأكثر تعقيداً، لأنه يوفر قاعدة معرفية واضحة عن البيانات ويكشف أي مشاكل محتملة، مثل القيم الشاذة أو التوزيعات غير الطبيعية.

- التحليل الارتباطي

بعد التحليل الوصفي، تم استخدام التحليل الارتباطي لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. ويهدف هذا التحليل إلى قياس مدى قوة واتجاه العلاقة بين مستوى مشاركة النساء في إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الحكومية. فقد يُظهر التحليل وجود علاقة إيجابية قوية، تشير إلى أن زيادة التمكين القيادي والمشاركة الفعلية والكفاءة المهنية ترتبط بارتفاع معدلات نجاح المشاريع، أو وجود علاقة ضعيفة توضح تأثيراً محدوداً. ويُعد التحليل الارتباطي أداة فعّالة لفهم طبيعة التفاعل بين المتغيرات، ويُستخدم كأساس لتفسير النتائج في ضوء الفرضيات الموضوعة في الدراسة.

- التحليل الانحداري

للتأكد من تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بشكل مباشر، تم استخدام التحليل الانحداري المتعدد. ويتيح هذا النوع من التحليل قياس درجة مساهمة كل متغير مستقل في تفسير التغيرات في نجاح المشاريع الحكومية، مع التحكم في تأثير المتغيرات الأخرى. ويساعد التحليل الانحداري على تحديد أي من أبعاد مشاركة النساء لها التأثير الأكبر على نتائج المشروع، سواء من حيث الالتزام بالجدول الزمني، ضبط التكاليف، جودة المخرجات، أو رضا أصحاب المصلحة. ويُعد هذا التحليل خطوة مهمة لدعم الفرضيات وتقديم استنتاجات دقيقة مبنية على بيانات كمية.

- اختبارات الفرضيات

كخطوة أخيرة، تُستخدم نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة. ويعتمد ذلك على مستوى الدلالة الإحصائية (عادة 0.05) لتحديد مدى صحة الفرضيات المطروحة. فإذا أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة على نجاح المشاريع الحكومية، يتم قبول الفرضيات، أما إذا لم يظهر التأثير المعنوي، فترفض الفرضيات أو يُعاد النظر فيها. ويتيح هذا النهج العلمي تقديم استنتاجات دقيقة، تسهم في دعم السياسات المتعلقة بتمكين النساء في مواقع القيادة وتحسين إدارة المشاريع الحكومية.

3.8. الخاتمة:

يختتم الفصل الثالث بعرض تحليلي متكامل يوضح الأسس المنهجية التي اعتمدها الدراسة، والتي تشكل حجر الزاوية للانتقال من الإطار النظري إلى التطبيق العملي. فقد ركّز الفصل على توضيح الطريقة العلمية التي تم من خلالها إعداد الدراسة بحيث يمكن جمع بيانات دقيقة وموثوقة، وتحليلها بأساليب إحصائية منهجية، بما يضمن اختبار الفرضيات بدقة وموضوعية. ويُمثل هذا الفصل الرابط الحيوي بين البناء النظري الذي تم عرضه في الفصول السابقة وبين الدراسة الميدانية التي تُعد الركيزة الأساسية للتحقق من العلاقة بين متغيرات البحث، إذ يوفر للقارئ تصورًا واضحًا عن كيفية تنظيم الدراسة واتباع خطواتها بطريقة علمية دقيقة.

كما ركّز الفصل على شرح الإجراءات الأساسية التي تضمن سلامة البحث وموثوقية نتائجه، بما يشمل كل ما يتعلق بكيفية التعامل مع مجتمع الدراسة، واختيار العينة بشكل علمي، وضمان تمثيلها لمختلف فئات المشاركين، إلى جانب وصف الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات. وقد أتاح هذا التناول تقديم رؤية شاملة لطبيعة البيانات التي سيتم الاعتماد عليها، وكيفية تحليلها للحصول على نتائج دقيقة، دون الدخول في التفاصيل الدقيقة لكل عنصر، مع إبراز الأسس التي تجعل النتائج قابلة للتفسير والتحليل العلمي بشكل موضوعي.

وتبرز أهمية الفصل الثالث في كونه يوضح للباحثين والمهتمين كيف يمكن تنفيذ دراسة كمية متكاملة بطريقة منهجية، تضمن تحويل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس والتحليل. فهو يوضح كيفية ضمان جودة البحث من حيث سلامة أدوات جمع البيانات، وموضوعية التحليل الإحصائي، ودقة القياس، بما يتيح استنتاج نتائج موثوقة يمكن الاعتماد عليها في التقييم

واتخاذ القرارات. ومن هذا المنطلق، يُعتبر الفصل قاعدة منهجية متينة تضمن أن تكون النتائج التي سيتم عرضها لاحقًا نابعة من بيانات دقيقة ومنهجية علمية سليمة، وليست مجرد تقديرات أو انطباعات شخصية.

كما أن هذا الفصل يكتسب أهميته من كونه يريء القارئ لفهم طبيعة النتائج الميدانية التي سيتم تقديمها في الفصول التالية، ويُسهّم في توضيح العلاقة بين المتغيرات من منظور عملي وواقعي. فهو يشكّل خطوة أساسية لضمان اتساق البحث وتكامل أجزائه، ويوفر أساسًا متينًا لتحليل البيانات واختبار الفرضيات بطريقة علمية دقيقة، بما يعزز من القيمة العملية والتطبيقية للدراسة. وعليه، فإن الفصل الثالث لا يُعد مجرد عرض منهجي، بل يُمثّل العمود الفقري الذي يربط النظرية بالتطبيق، ويُسهّم في تقديم مخرجات بحثية موثوقة يمكن أن تدعم تحسين إدارة المشاريع الحكومية وتعزيز المشاركة النسائية في مواقع القيادة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة:

يشكل الفصل الرابع مرحلة جوهرية في هذه الدراسة، إذ يمثل الانتقال من الجانب المنهجي والإجرائي إلى الجانب التحليلي التطبيقي، حيث يتم عرض النتائج الميدانية وتحليلها بطريقة دقيقة علميًا. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم صورة شاملة حول البيانات التي تم جمعها من مجتمع البحث، بما يتيح تفسير العلاقة بين مشاركة النساء في إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. ويعكس هذا الفصل الجسر الذي يربط بين الأدوات البحثية المستخدمة والإحصاءات الناتجة عنها، بما يمكن الباحث من اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها بطريقة موضوعية ودقيقة.

ويشتمل الفصل على مجموعة من العمليات التحليلية الأساسية، التي تم تصميمها بعناية لتوفير فهم متكامل للبيانات. فهو يبدأ بتقديم وصف مفصل للعينة التي شملتها الدراسة، بما يعكس خصائص المشاركين من حيث مستوياتهم الوظيفية والموقع الجغرافي والخبرة العملية، دون الخوض في التفاصيل التقنية في هذه المقدمة. كما يوضح الفصل كيف تم التأكد من موثوقية البيانات وجودة أدوات جمعها، بما يضمن صحة الاستنتاجات المستخلصة لاحقًا. ويُعد هذا الأمر مهمًا للغاية، إذ إن أي خلل في موثوقية البيانات أو أدوات القياس قد يضعف من دقة التحليل ويؤثر على صحة النتائج النهائية.

كما يتضمن الفصل شرحًا تحليليًا للنتائج الميدانية بطريقة تسمح بفهم مستويات المتغيرات المختلفة وطبيعة العلاقة بينها، بما يشمل مؤشرات الأداء، وتوزيع درجات التمكين القيادي، ومستوى المشاركة الفعلية والكفاءة المهنية للنساء في إدارة المشاريع. ويتيح هذا التحليل الإجابة على التساؤلات البحثية المطروحة، ويتيح للباحث تحديد أوجه القوة والضعف في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ويعطي تصورًا دقيقًا عن كيفية تأثير مشاركة النساء في تحقيق أهداف المشاريع الحكومية.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يوفّر أساساً علمياً متيناً لاختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج، وربطها بالإطار النظري الذي تم عرضه في الفصول السابقة. فهو يمكّن الباحث من تحليل البيانات بطريقة منظمة ومنهجية، ويعطي القارئ صورة واضحة حول مستوى دقة الأدوات البحثية، وصحة الاستجابات، والموثوقية الإحصائية للنتائج. كما يساهم هذا الفصل في توضيح كيفية استخدام النتائج لدعم الاستنتاجات العلمية، بما يتيح تقديم توصيات عملية مستندة إلى أدلة كمية دقيقة، مما يعزز من القدرة على تحسين إدارة المشاريع الحكومية وتعزيز دور النساء في مواقع القيادة واتخاذ القرار.

يمثل الفصل الرابع مرحلة أساسية في الدراسة، حيث يجمع بين جمع البيانات وتحليلها، ويترجم المتغيرات النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس، ويتيح اختبار الفرضيات بشكل علمي، مع توفير منصة واضحة لمناقشة النتائج واستنتاجاتها بطريقة دقيقة ومنهجية. ومن خلال هذا البناء، يصبح بالإمكان تقديم توصيات عملية مبنية على بيانات واقعية، تعكس العلاقة بين مشاركة النساء ونجاح المشاريع الحكومية، بما يضمن الاستفادة العملية والعلمية من نتائج البحث.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):

سجلت استجابات عينة الدراسة البالغة 260 مشاركاً توجهاً إيجابياً عاماً نحو أثر مشاركة المرأة في إدارة المشاريع الحكومية، حيث برزت عبارة "تحسين مستوى التواصل داخل فرق المشروع" كأعلى المتوسطات الحسابية بـ 3.68؛ تعكس هذه النتيجة إدراكاً ميدانياً ملموساً للدور المحوري الذي تلعبه المهارات الناعمة (Soft Skills) للمرأة في تذليل عقبات التنسيق البيئي، وهي ركيزة أساسية في البيئات الحكومية المعقدة. تلا ذلك مباشرة قناعة العينة بدور الإدارة العليا في دعم هذه المشاركة بمتوسط 3.59، مما يشير إلى وجود بيئة مؤسسية محفزة تتماشى مع التوجهات الاستراتيجية للمملكة، إلا أن ارتفاع قيم الانحراف المعياري، والتي تجاوزت 1.40 في معظم العبارات، يكشف عن حالة من التباين في وجهات النظر؛ هذا التردد الإحصائي يرجع وجود تجارب متفاوتة بين القطاعات الحكومية المختلفة، فبينما يرى البعض تمكيناً كاملاً، لا يزال آخرون يختبرون تحديات في الممارسة الفعلية.

حققت عبارة "تحسين كفاءة استخدام الموارد" أقل متوسط حسابي بـ 3.25، مصحوبة بأعلى انحراف معياري قدره 1.641؛ هذه تشير إلى أن الجوانب التشغيلية والمالية الصرفة لا تزال تمثل منطقة رمادية في الوعي الجمعي للعينة، أو ربما تعكس نقصاً في منح النساء صلاحيات الإشراف المباشر على الموارد الضخمة في المشاريع الكبرى، مما جعل الحكم على كفاءتهن في هذا الجانب أقل حزمًا مقارنة بجوانب التواصل والقيادة. وتحليل قيم الالتواء (Skewness) التي جاءت سالبة لجميع المتغيرات، نجد ميلاً واضحاً نحو الإجابات المرتفعة، مما يؤكد أن الاتجاه العام يسير نحو تدعيم مشاركة المرأة؛ فالحصول على التدريب اللازم سجل متوسطاً قدره 3.54، وهو ما يعزز فرضية أن الفجوة الحالية ليست في التأهيل العلمي (الذي سجل متوسطاً عاماً للعينة بـ 3.31)، بل في تعميم هذه المكاسب لتشمل كافة المستويات الإدارية لتقليل التفاوت في الآراء الظاهر في نتائج الدراسة.

Statistics										
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N		
								Missing	Valid	
.301	-1.327	.151	-.044	1.414	3.00	.088	2.99	0	260	العمر
.301	-1.986	.151	-.171	.499	2.00	.031	1.54	0	260	الجنس
.301	-.931	.151	-.184	1.227	3.00	.076	3.31	0	260	الدرجة العلمية
.301	-1.337	.151	-.414	1.490	4.00	.092	3.51	0	260	تساهم مشاركة النساء في فرق إدارة المشاريع في تحسين جودة اتخاذ القرار
.301	-1.429	.151	-.416	1.572	4.00	.098	3.45	0	260	تتمتع النساء المشاركات في إدارة المشاريع بمهارات قيادية فعالة
.301	-1.304	.151	-.402	1.476	4.00	.092	3.43	0	260	يسهم تمكين النساء في تعزيز التنوع داخل فرق العمل
.301	-1.475	.151	-.399	1.610	4.00	.100	3.41	0	260	يتم منح النساء فرصًا متكافئة لتولي مناصب قيادية في المشاريع الحكومية
.301	-1.360	.151	-.328	1.458	4.00	.090	3.40	0	260	تمتلك القيادات النسائية القدرة على إدارة الوقت والموارد بكفاءة
.301	-1.160	.151	-.483	1.434	4.00	.089	3.49	0	260	تساهم خبرات النساء في إدارة المشاريع في تقليل المخاطر المحتملة
.301	-1.281	.151	-.478	1.518	4.00	.094	3.49	0	260	يؤدي إشراك النساء في التخطيط إلى تحسين دقة تنفيذ المشاريع
.301	-1.341	.151	-.547	1.602	4.00	.099	3.54	0	260	تحصل النساء على التدريب اللازم لتطوير مهارات إدارة المشاريع

260	0	3.59	.087	4.00	1.407	-.513	.151	-1.126	.301	تدعم الإدارة العليا مشاركة النساء في مواقع صنع القرار بالمشاريع
260	0	3.47	.095	4.00	1.526	-.477	.151	-1.278	.301	تسهم السياسات التنظيمية في تعزيز دور المرأة في إدارة المشاريع
260	0	3.47	.094	4.00	1.510	-.431	.151	-1.320	.301	توجد بيئة عمل داعمة لمشاركة النساء في المشاريع الحكومية
260	0	3.40	.101	4.00	1.632	-.372	.151	-1.512	.301	يعزز التنوع بين الجنسين من الإبداع في حل المشكلات بالمشاريع
260	0	3.68	.089	4.00	1.434	-.700	.151	-.906	.301	تسهم مشاركة النساء في تحسين مستوى التواصل داخل فرق المشروع
260	0	3.50	.091	4.00	1.472	-.513	.151	-1.203	.301	تحقق المشاريع التي تشارك فيها النساء معدلات إنجاز أعلى
260	0	3.45	.095	4.00	1.535	-.450	.151	-1.367	.301	تسهم مشاركة النساء في الالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع
260	0	3.25	.102	4.00	1.641	-.281	.151	-1.576	.301	يؤدي إشراك النساء إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد في المشاريع
260	0	3.60	.086	4.00	1.393	-.485	.151	-1.228	.301	ترتفع معدلات رضا أصحاب المصلحة في المشاريع التي تشارك فيها النساء

جدول 1 : التحليلات الإحصائية

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

لم تُستبعد أي حالة من عينة الدراسة البالغة 260 فرداً؛ إذ بلغت نسبة الحالات المفقودة صفراً، وهو ما يعكس دقة عالية في جمع البيانات واكتمال استجابات المشاركين. سجل معامل "ألفا كرونباخ" قيمة مرتفعة بلغت 0.883 لعدد 20 فقرة؛ تدل هذه النتيجة على تجانس داخلي قوي بين المتغيرات المقاسة. الثبات هنا يتجاوز العتبات الإحصائية التقليدية. يبرهن هذا الارتفاع على أن أداة الدراسة تتسم بالاستقرار؛ فالمشاركون قدموا إجابات متسقة تعكس فهماً موحدًا للأبعاد أثر المرأة في نجاح المشاريع الحكومية.

تمنح هذه الموثوقية العالية الضوء الأخضر لتعميم النتائج على مجتمع الدراسة في القطاع الحكومي السعودي. القيمة المحققة (0.883) تعني أن الأداة قادرة على إعادة إنتاج ذات النتائج في حال تكرار البحث تحت نفس الظروف. النتيجة قوية وتدعم صحة التحليلات الإحصائية اللاحقة. يقلل هذا الثبات من هامش الخطأ القياسي؛ مما يعني أن الارتباطات التي تم رصدها بين مشاركة النساء ونجاح المشاريع ليست ناتجة عن المصادفة، بل هي انعكاس لواقع إداري ثابت في أذهان العينة المستهدفة، وهو ما يمنح المحكمين والباحثين أرضية صلبة لتصديق المخرجات التشغيلية للدراسة.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	260	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	260	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.883

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) :

• عمر المشاركين في التجربة

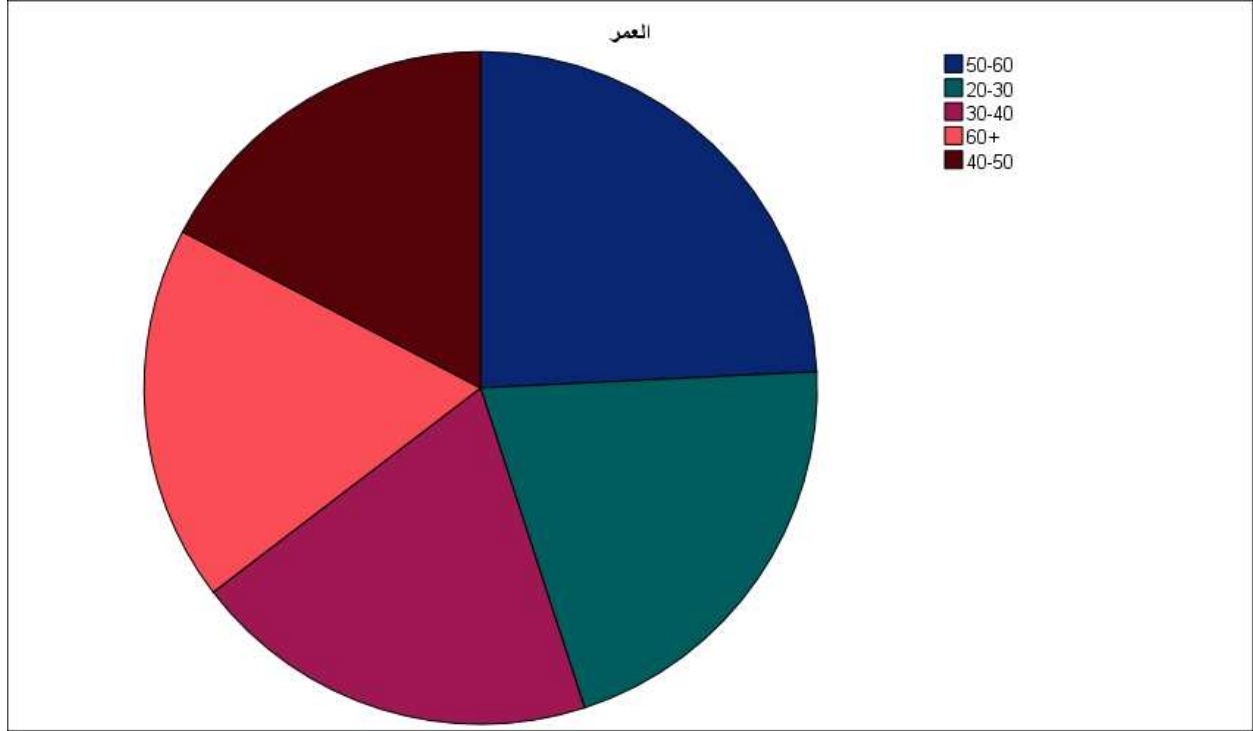
استحوذت الفئة العمرية من 50 إلى 60 عاماً على الصدارة بنسبة بلغت 24.2%؛ تعطي هذه النسبة وزناً إحصائياً لرأي الخبراء وكبار الموظفين الذين عاصروا مراحل تطور المشاريع الحكومية في المملكة. النتيجة قوية. يمثل هؤلاء حجر الزاوية في فهم التحولات البنيوية التي طرأت على دور المرأة؛ فتجارهم الطويلة تسمح برصد الفروق الجوهرية في الأداء قبل وبعد تطبيق سياسات التمكين الحديثة. جاءت الفئة الشابة (20-30 عاماً) في المرتبة الثانية بنسبة 20.8%، ما يشير إلى ضخ دماء جديدة في عروق الإدارة الحكومية؛ هذا المزيج العمري يمنح الدراسة توازناً فريداً.

يتقارب حضور باقي الفئات بنسب تراوحت بين 17.3% و19.6%، الأمر الذي يجنب النتائج التحيز لجيل بعينه؛ فالتردد العمري المحدود يعكس استقراراً في هيكلية الكوادر البشرية الممارسة لإدارة المشاريع. وجود نسبة 18.1% ممن تجاوزوا الستين عاماً يؤكد استمرارية الاستفادة من الخبرات الاستشارية في المواقع القيادية. هذا التنوع يضمن أن تقييم نجاح المشاريع لا يعتمد على منظور أحادي؛ بل يستمد شرعيته من رؤى متقاطعة تربط بين التأسيس الإداري الرصين والطموحات التنموية الراهنة، مما يجعل الأحكام الصادرة حول كفاءة النساء في الإدارة نابعة من بيئة عمل متنوعة الأجيال.

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
24.2	24.2	24.2	63	50-60	Valid
45.0	20.8	20.8	54	20-30	
64.6	19.6	19.6	51	30-40	
82.7	18.1	18.1	47	60+	

100.0	17.3	17.3	45	40-50	
	100.0	100.0	260	Total	

جدول 4: التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

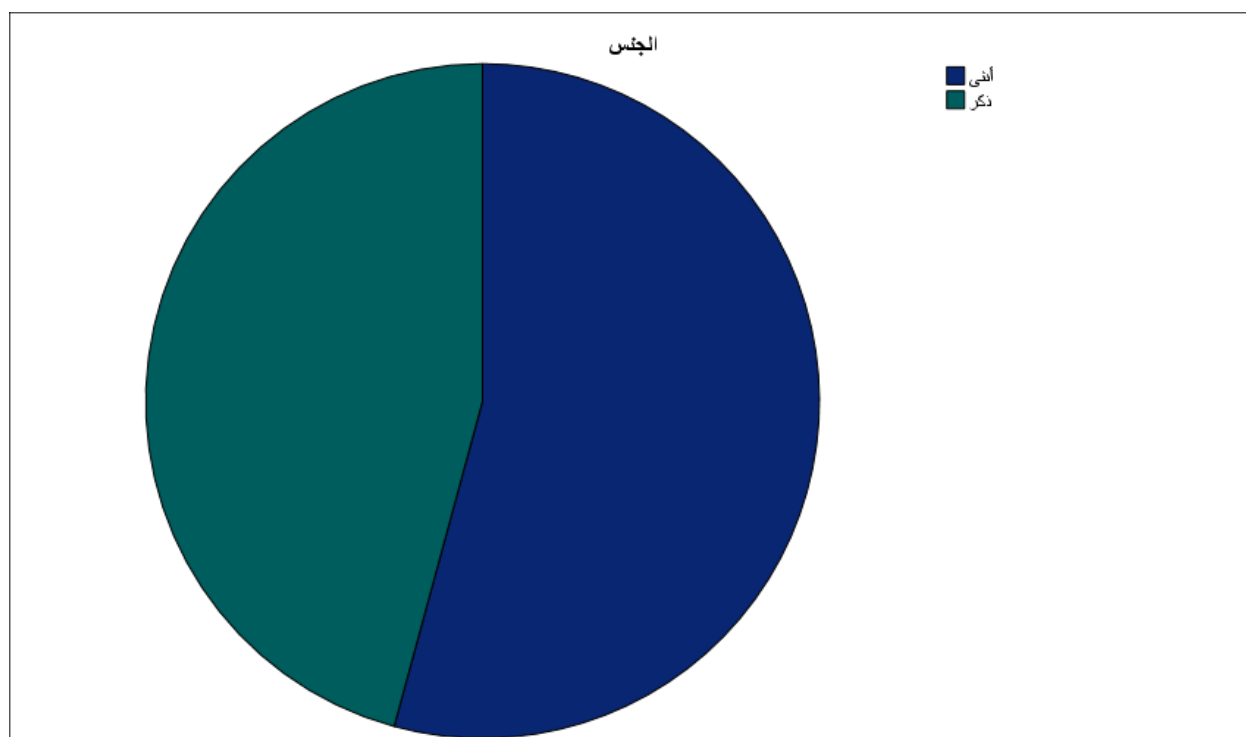
• جنس المشاركين في التجربة

تتقارب نسب المشاركة بين الجنسين في عينة الدراسة بشكل يعكس التوازن الهيكلي الراهن في قطاع إدارة المشاريع الحكومية؛ فالفجوة بين الجنسين لا تتعدى 8.4% فقط. تصدرت الإناث المشهد بنسبة 54.2% بواقع 141 مشاركة، بينما بلغت نسبة الذكور 45.8% بتمثيل شمل 119 مشاركاً. هذه الأرقام تعطي دلالة قطعية على أن صوت المرأة لم يعد مجرد تمثيل شرقي في الاستبيانات؛ بل هو انعكاس لواقع تشغيلي حقيقي داخل المؤسسات. التكافؤ العددي هنا يمنح النتائج اللاحقة مصداقية عالية، كونه يمزج بين التقييم الذاتي للنساء لأدائهن وبين رؤية زملائهن من الرجال لهذا الأثر في الميدان.

يعزز هذا التقارب من متانة الاستدلال الإحصائي؛ فوجود كتلة تصويتية نسائية تتجاوز النصف بقليل يضمن تسليط الضوء على التحديات والمزايا من وجهة نظر ممارسة مباشرة. في المقابل، تضمن نسبة الذكور التي تقترب من النصف عدم انحياز النتائج لجانب عاطفي أو جنس واحد. يبدو أن التوزيع العادل للعينات سيساهم في فهم أعمق لمدى تقبل الثقافة التنظيمية داخل المشاريع الحكومية لوجود المرأة في مستويات القرار؛ فالواقعية الإحصائية المتمثلة في هذا التوزيع تخدم غرض الدراسة في قياس الأثر الفعلي بعيداً عن غلبة فئة على أخرى، مما يمهّد الطريق لنتائج تعبر عن مجتمع الدراسة بوضوح وتجرد.

الجنس					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	54.2	54.2	54.2	141	أنثى
	100.0	45.8	45.8	119	ذكر
		100.0	100.0	260	Total

جدول 5: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

• الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

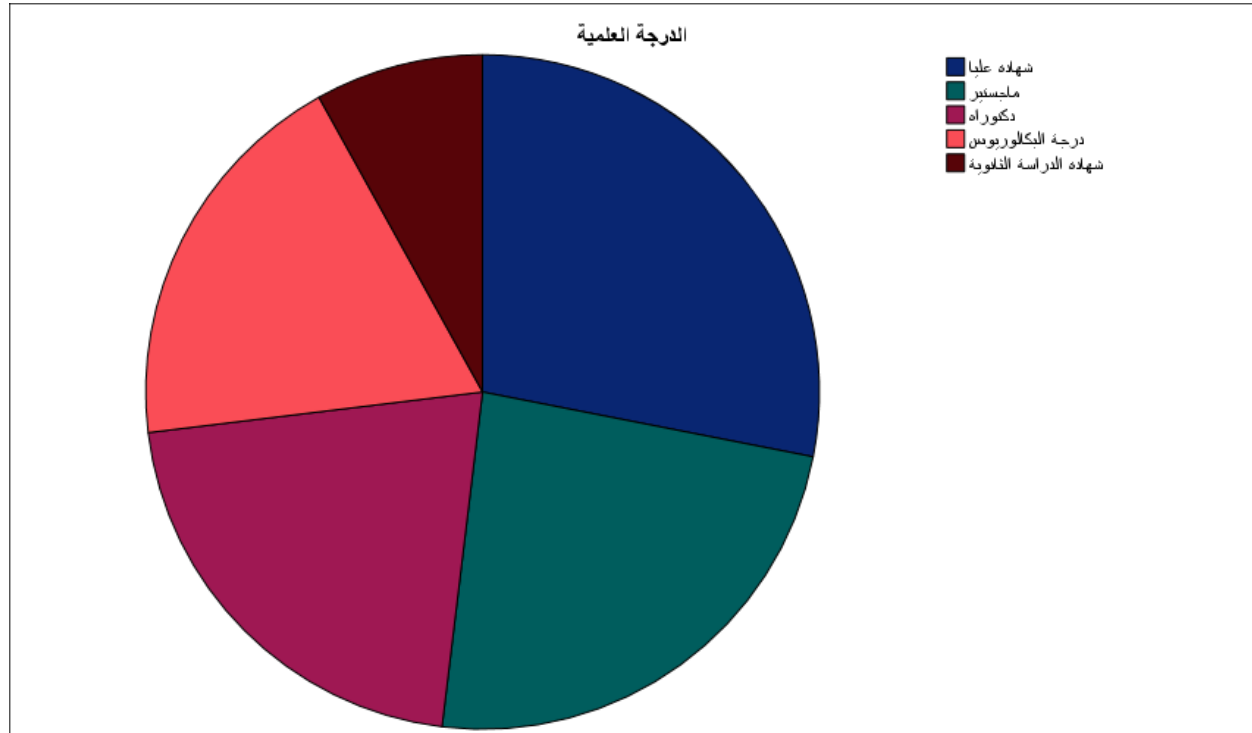
حازت فئة "الشهادة العليا" (دبلوم عالي) على النصيب الأكبر من عينة الدراسة بنسبة 28.1%؛ ما يعزز الثقة في وعي المشاركين بالمتطلبات التخصصية لإدارة المشاريع الحكومية. النتيجة منطقية تماماً. يتبعها حملة الماجستير بنسبة 23.8% ثم الدكتوراه بنسبة 21.2%، وهذا يعني أن ما يقرب من 73% من العينة هم من أصحاب الدراسات العليا؛ هذه الكثافة الأكاديمية تمنح التحليلات اللاحقة عمقاً نقدياً يتجاوز مجرد الملاحظة العابرة إلى التقييم المنهجي المبني على أسس معرفية. يمتلك هؤلاء المشاركون القدرة على الربط بين النظريات الإدارية الحديثة وواقع التنفيذ في الميدان السعودي.

سجل حملة البكالوريوس حضوراً بنسبة 18.8%، بينما تلاشت النسبة عند حملة الثانوية العامة لتصل إلى 8.1% فقط. هذا التدرج الهرمي يشير إلى أن قطاع إدارة المشاريع الحكومية يتطلب تأهيلاً علمياً رفيعاً؛ وهو ما يبرر ميل العينة نحو تأييد مشاركة المرأة القائمة على الكفاءة والتدريب. التباين التعليمي المحدود بين الفئات العليا يضمن وجود لغة مشتركة عند تقييم أثر القيادة النسائية. يبدو أن الخبرة العملية المدعومة بالتحصيل الأكاديمي المرتفع هي المحرك الأساسي لاستجابات العينة، مما يقلل من احتمالية الأحكام السطحية ويدفع بالدراسة نحو استنتاجات أكثر دقة حول جودة اتخاذ القرار وإدارة الموارد.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
28.1	28.1	28.1	73	شهادة عليا	Valid
51.9	23.8	23.8	62	ماجستير	
73.1	21.2	21.2	55	دكتوراه	
91.9	18.8	18.8	49	درجة البكالوريوس	
100.0	8.1	8.1	21	شهادة الدراسة الثانوية	

	100.0	100.0	260	Total	
--	-------	-------	-----	-------	--

جدول 6: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

• تساهم مشاركة النساء في فرق إدارة المشاريع في تحسين جودة اتخاذ القرار

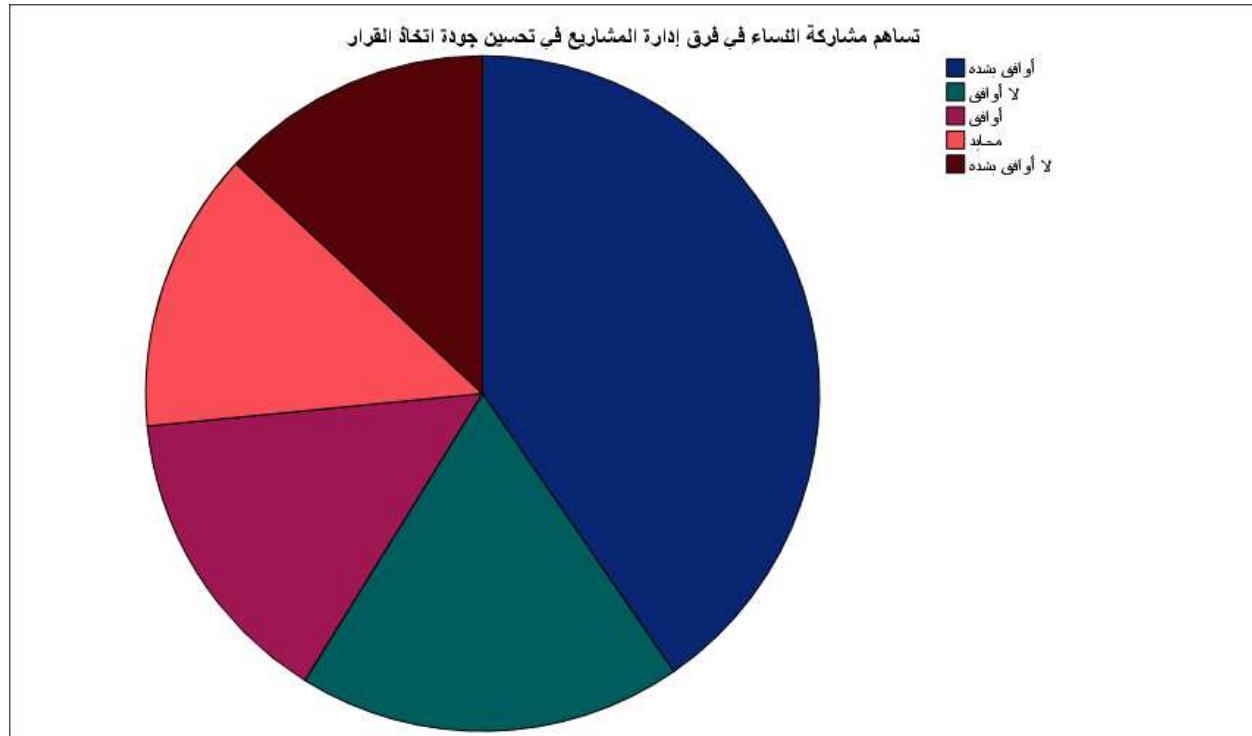
اكتسح خيار "أوافق بشدة" المرتبة الأولى بنسبة 40.4%؛ مما يعكس قناعة راسخة لدى شريحة واسعة من العينة بالدور النوعي الذي تضيفه المرأة لعملية صنع القرار. النتيجة تعطي مؤشراً إيجابياً. ومع ذلك، يظهر تباين في الآراء عند النظر إلى الفئات المعارضة؛ فقد بلغت نسبة "لا أوافق" 18.5%، بينما وصلت نسبة "لا أوافق بشدة" إلى 13.1%. هذا الانقسام الإحصائي يوحي بأن تجربة إشراك النساء في اتخاذ القرار لا تزال تخضع لتقييمات متباينة في بيئة العمل الحكومية؛ فبينما يراها البعض إضافة جوهرية تحسن الجودة، لا تزال هناك جيوب مقاومة إدارية أو ربما تجارب سابقة لم تحقق المأمول في نظر البعض.

تشير نسبة المحايد (13.5%) إلى وجود فئة تراقب المشهد دون تكوين حكم نهائي، وهو أمر متوقع في فترات التحول التنظيمي. المجموع الكلي للموافقين (بشدة أو بموافقة عادية) يتجاوز نصف العينة بنسبة 55%؛ وهي أغلبية مريحة تدعم فرضية

الدراسة حول الأثر الإيجابي. التحدي الحقيقي يكمن في إقناع الكتلة المعارضة التي تقترب من ثلث العينة؛ إذ إن بقاء هذا التصور السلبي قد يعيق سلسلة تدفق القرارات في المستويات التنفيذية للمشاريع، ويستلزم من الإدارات العليا استعراض نماذج نجاح نسائية واقعية لتقليص هذا التباين في الرؤى الميدانية.

تساهم مشاركة النساء في فرق إدارة المشاريع في تحسين جودة اتخاذ القرار					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.4	40.4	40.4	105	أوافق بشدة	Valid
58.8	18.5	18.5	48	لا أوافق	
73.5	14.6	14.6	38	أوافق	
86.9	13.5	13.5	35	محايد	
100.0	13.1	13.1	34	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	260	Total	

جدول 7: التحليل الإحصائي لمساهمة مشاركة النساء في فرق إدارة المشاريع في تحسين جودة اتخاذ القرار



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لمساهمة مشاركة النساء في فرق إدارة المشاريع في تحسين جودة اتخاذ القرار

• تتمتع النساء المشاركات في إدارة المشاريع بمهارات قيادية فعالة

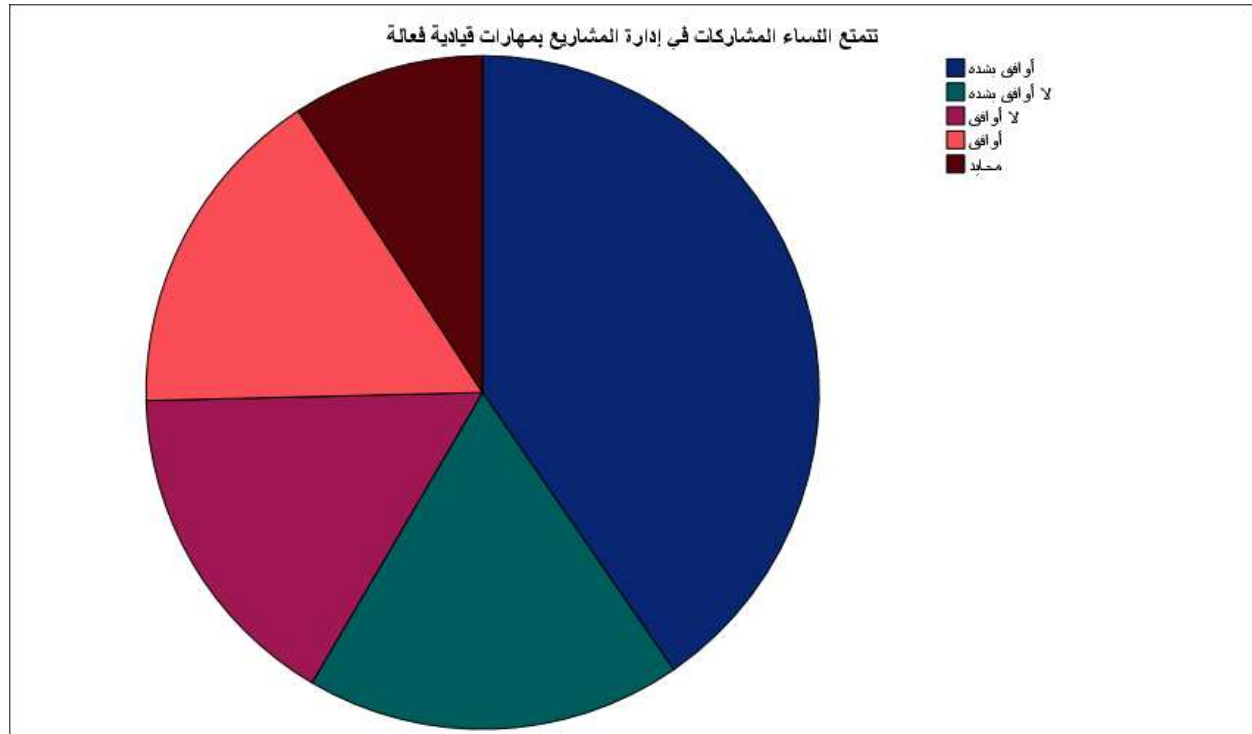
لم تسجل عينة الدراسة أي غياب للرأي الصريح؛ فنسبة المحايدين تضاعلت لتصل إلى 9.2% فقط، وهي الأقل في هذا المحور. الواقع أن العينة منقسمة بوضوح حيال المهارات القيادية للمرأة. تصدر خيار "أوافق بشدة" بنسبة 40.4%، ما يعكس اعترافاً بوجود كفاءات نسائية قيادية أثبتت جدارتها في الميدان الحكومي. لكن، يبرز في المقابل تكتل معارض غير مستهان به؛ إذ بلغت نسبة الرافضين (بشدة أو بموافقة ضعيفة) 34.3%. هذا الاستقطاب الإحصائي يوحي بأن القيادة النسائية في المشاريع لا تزال تخضع لمقاييس صارمة من قبل الزملاء، أو ربما تعاني من صراع مع الثقافة التنظيمية التقليدية التي تربط القيادة بالذكورة في المشاريع الميدانية.

تساوت كفتا "أوافق" و"لا أوافق" عند نسبة 16.2% لكل منهما؛ مما يعزز فكرة وجود تباين في القناعات يعتمد على الاحتكاك المهني المباشر. فالشاركون الذين تعاملوا مع قيادات نسائية ناجحة مالوا للتأييد المطلق، بينما عكس المعارضون مخاوفهم أو تجاربهم التي ربما لم تبرز فيها السمات القيادية للمرأة بشكل كافٍ. النتيجة النهائية تميل لصالح التمكين القيادي، لكن استمرار

وجود ثلث العينة في معسكر المعارضة قد يعطل سلاسة التفويض الإداري للنساء في المشاريع الكبرى، وهو ما يتطلب معالجة تنظيمية تضمن إبراز النتائج الملموسة للقيادة النسائية لتقليص هذا التباين في وجهات النظر.

تتمتع النساء المشاركات في إدارة المشاريع بمهارات قيادية فعالة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.4	40.4	40.4	105	أوافق بشدة	Valid
58.5	18.1	18.1	47	لا أوافق بشدة	
74.6	16.2	16.2	42	لا أوافق	
90.8	16.2	16.2	42	أوافق	
100.0	9.2	9.2	24	محايد	
	100.0	100.0	260	Total	

جدول 8: التحليل الإحصائي لتمتع النساء المشاركات في إدارة المشاريع بمهارات قيادية فعالة



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لتمتع النساء المشاركات في إدارة المشاريع بمهارات قيادية فعالة

• يسهم تمكين النساء في تعزيز التنوع داخل فرق العمل

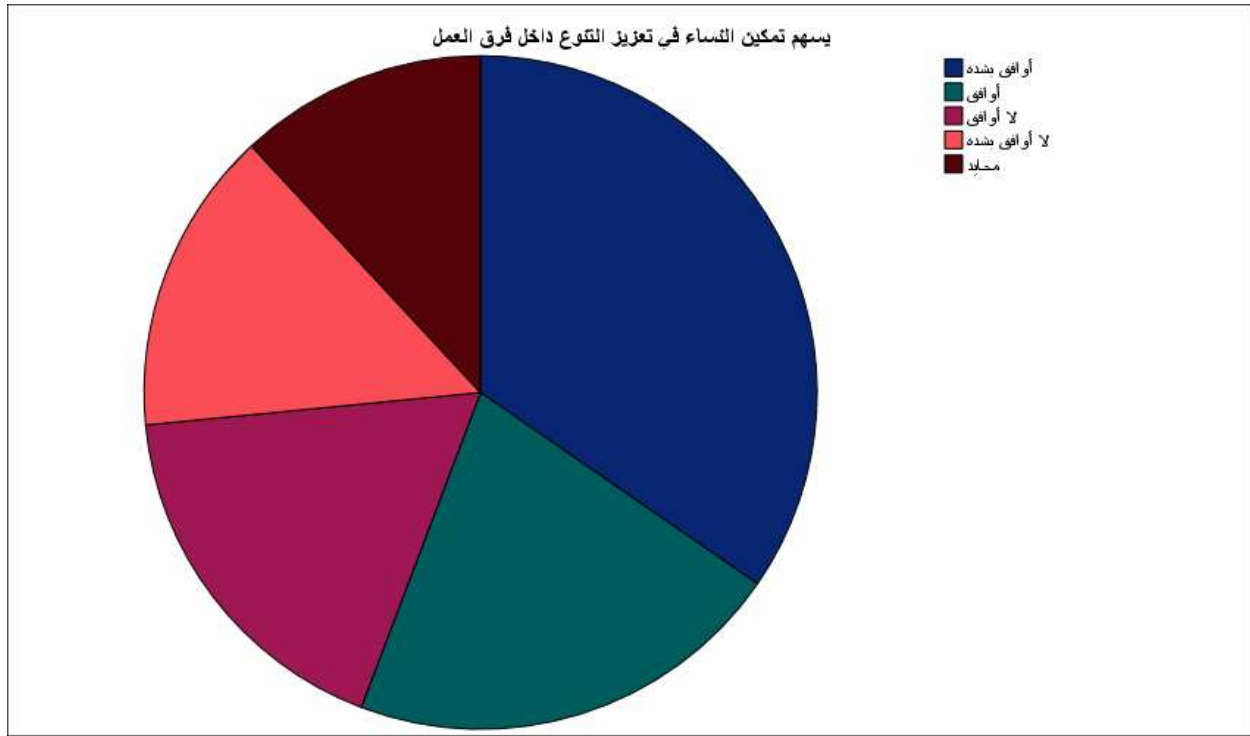
نالت عبارة تعزيز التنوع داخل فرق العمل موافقة شديدة بنسبة 34.6%؛ وهي النسبة الأعلى التي تؤكد إدراك العينة للقيمة المضافة التي يخلقها المزيج الجندري في البيئة المهنية. النتيجة منطقية. يرى أكثر من نصف المشاركين (55.8% كمجموع للموافقين) أن وجود المرأة يكسر نمطية التفكير الأحادي داخل المشاريع الحكومية؛ فالتمكين هنا لا يُنظر إليه كغاية اجتماعية فحسب، بل كأداة تشغيلية لرفع مستوى الحيوية التنظيمية. ومع ذلك، ثمة تكتل معارض يرفض هذه الفرضية بنسبة إجمالية قاربت 32.3% بين "لا أوافق" و "لا أوافق بشدة". هذا الرفض قد لا يستهدف المرأة لذاتها، بل ربما ينبع من تخوفات إجرائية تتعلق بصعوبة التنسيق أو التكيف مع بيئات عمل مختلطة في مواقع كانت حكرًا على الرجال لفترات طويلة.

انخفضت نسبة الحياد لتصل إلى 11.9% فقط؛ مما يشير إلى أن قضية التنوع أصبحت موضوعاً حيوياً يمتلك فيه الموظف الحكومي رأياً قاطعاً نتيجة الاحتكاك الميداني اليومي. كما أن التنوع، رغم كونه مطلباً عالمياً لنجاح المشاريع، لا يزال يواجه مقاومة محلية تتطلب برامج توعوية تركز على العوائد الإنتاجية المترتبة على تكامل الأدوار بين الجنسين. النقص في القناعة

لدى ثلث العينة تقريباً قد ينعكس سلباً على تماسك الفرق في المواقع الإنشائية أو التقنية؛ حيث يتطلب العمل تناغماً عالياً بعيداً عن التحيزات الشخصية، مما يجعل من تعزيز ثقافة التنوع ضرورة ملحة لضمان سلاسة التنفيذ وتحقيق مستهدفات المشاريع.

يسهم تمكين النساء في تعزيز التنوع داخل فرق العمل					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
34.6	34.6	34.6	90	أوافق بشدة	Valid
55.8	21.2	21.2	55	أوافق	
73.5	17.7	17.7	46	لا أوافق	
88.1	14.6	14.6	38	لا أوافق بشدة	
100.0	11.9	11.9	31	محايد	
	100.0	100.0	260	Total	

جدول 9: التحليل الإحصائي لإسهام تمكين النساء في تعزيز التنوع داخل فرق العمل



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لإسهام تمكين النساء في تعزيز التنوع داخل فرق العمل

• يتم منح النساء فرصاً متكافئة لتولي مناصب قيادية في المشاريع الحكومية

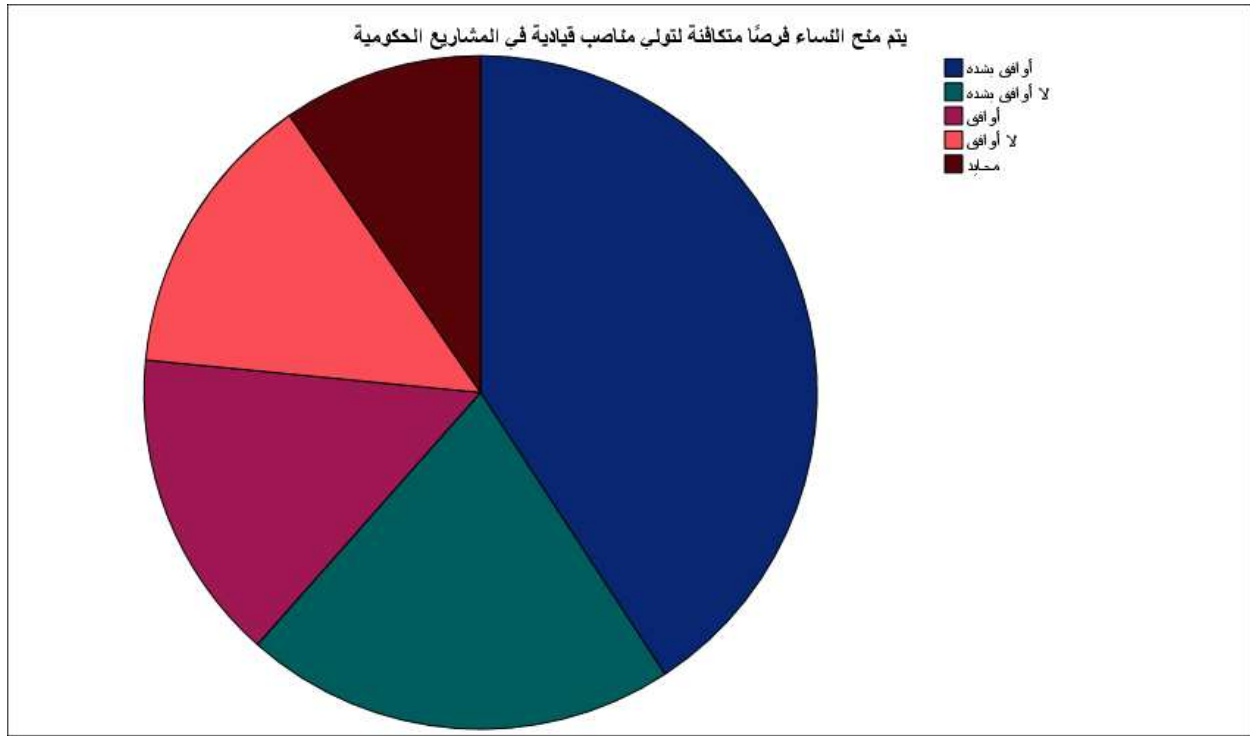
تتباعد المواقف بوضوح عند الحديث عن عدالة الفرص القيادية؛ فبينما يرى تكتل كبير أن الأبواب مفتوحة، يتبنى تكتل آخر موقفاً مناهضاً وبقوة، مما يشير إلى تفاوت ملموس في سياسات الاستقطاب بين الجهات الحكومية المختلفة. سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بـ 40.8%؛ وهو ما يعكس الطفرة التشريعية والتنظيمية التي شهدتها المملكة مؤخراً في تمكين المرأة. في المقابل، وقف 20.8% من العينة عند خيار "لا أوافق بشدة"، وهي نسبة مرتفعة تضعنا أمام احتمالية وجود فجوة في تطبيق المعايير على أرض الواقع أو غياب الشفافية في آليات الترقى داخل بعض المشاريع.

لم تتجاوز نسبة المحايد 9.6%؛ مما يعني أن القضية تماسّت بشكل مباشر مع تجارب الموظفين الشخصية. إن مجموع الموافقين (55.8%) يتفوق عددياً، لكن وجود معارضة إجمالية تصل إلى 34.6% يحتم التساؤل عن "تكافؤ الفرص" في التكاليفات القيادية الميدانية مقابل الإدارية المكتبية. هذا الانقسام قد يؤثر سلباً على الروح المعنوية والولاء التنظيمي داخل

الفرق: فعدم شعور الكوادر النسائية بالمساواة المطلقة في الوصول للمناصب العليا قد يقلص من دافعيتهن، وهو ما يستدعي مراجعة دورية لمؤشرات الأداء المؤسسي لضمان ترجمة التوجهات الاستراتيجية إلى ممارسات عادلة تلمسها كافة الكوادر.

يتم منح النساء فرصًا متكافئة لتولي مناصب قيادية في المشاريع الحكومية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.8	40.8	40.8	106	أوافق بشدة	Valid
61.5	20.8	20.8	54	لا أوافق بشدة	
76.5	15.0	15.0	39	أوافق	
90.4	13.8	13.8	36	لا أوافق	
100.0	9.6	9.6	25	محايد	
	100.0	100.0	260	Total	

جدول 10: التحليل الإحصائي لمنح النساء فرصًا متكافئة لتولي مناصب قيادية في المشاريع الحكومية



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لمنح النساء فرصاً متكافئة لتولي مناصب قيادية في المشاريع الحكومية

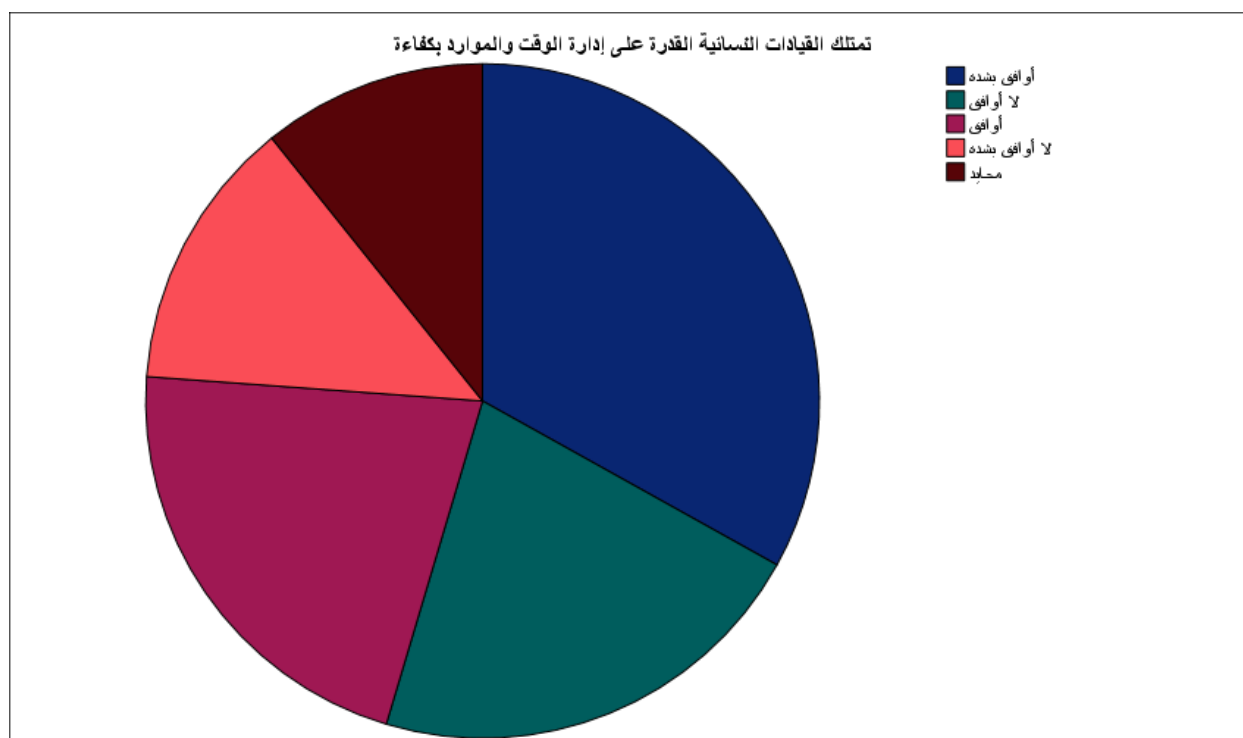
• تمتلك القيادات النسائية القدرة على إدارة الوقت والموارد بكفاءة

الرأي منقسم. تصدر خيار "أوافق بشدة" بنسبة 33.1%. النتيجة إيجابية لكنها مشروطة بحذر. تساوت نسبتا "أوافق" و"لا أوافق" عند 21.5%. هذا التعادل الرقمي مدهش. يعكس حيرة العينة حول قدرة المرأة على ضبط الجداول الزمنية والاعتمادات المالية في المشاريع الحكومية. يبدو أن الخبرة الميدانية للمشاركين لم تحسم الجدل بعد.

سجلت المعارضة الصريحة (لا أوافق بشدة) نسبة 13.1%. نسبة المحايدون بقيت منخفضة عند 10.8%. التباين في الآراء واسع جداً. يرجع هذا التردد وجود فجوة في "تمكين المهام"؛ فربما تنجح النساء في إدارة الوقت، لكن يُشكك في سيطرتهم على الموارد الضخمة. هذا الانقسام قد يعطل سير العمليات في المواقع الحساسة. يحتاج النجاح الميداني إلى ثقة متبادلة لا تتوفر حالياً لدى ثلث العينة.

تمتلك القيادات النسائية القدرة على إدارة الوقت والموارد بكفاءة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
33.1	33.1	33.1	86	أوافق بشدة	Valid
54.6	21.5	21.5	56	لا أوافق	
76.2	21.5	21.5	56	أوافق	
89.2	13.1	13.1	34	لا أوافق بشدة	
100.0	10.8	10.8	28	محايد	
	100.0	100.0	260	Total	

جدول 11: التحليل الإحصائي لامتلاك القيادات النسائية القدرة على إدارة الوقت والموارد بكفاءة



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لامتلاك القيادات النسائية القدرة على إدارة الوقت والموارد بكفاءة

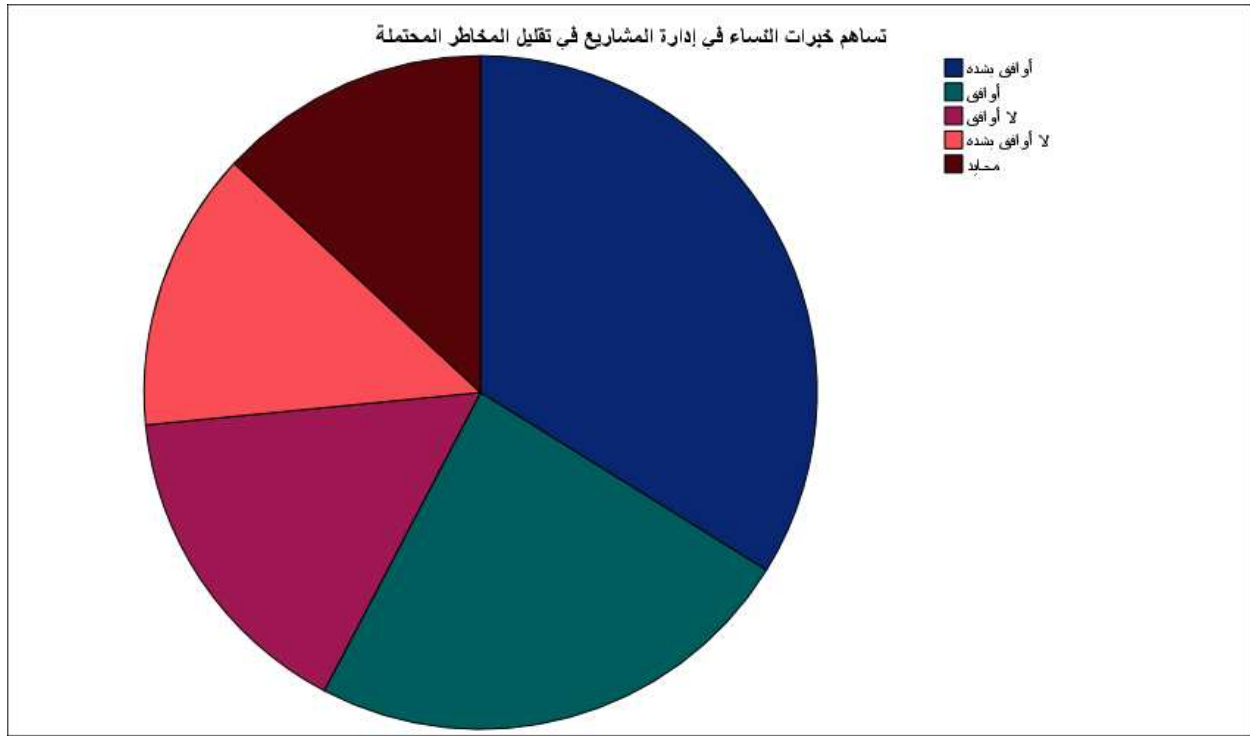
• تساهم خبرات النساء في إدارة المشاريع في تقليل المخاطر المحتملة

حازت الموافقة الشديدة على الصدارة بنسبة 33.8%؛ ما يكشف عن قناعة مهنية لدى ثلث العينة بأن المقاربة النسائية في الإدارة توفر صمام أمان للمشاريع الحكومية. النتيجة تعكس واقعاً ملموساً. يميل أغلب المشاركون (57.7% كمجموع للموافقين) إلى ربط وجود الخبرات النسائية بزيادة القدرة على التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها؛ فغالباً ما تتسم الإدارة النسائية بالحذر والدقة في مراجعة التفاصيل، وهو أمر حيوي لتقليل احتمالات التعثر المالي أو الفني. يرى هؤلاء أن المرأة تمتلك "راداراً" وقائياً يجنب الإدارة الانزلاق في مخاطر غير محسوبة، خاصة في مراحل التخطيط الأولية.

برزت معارضة صريحة بنسبة إجمالية وصلت إلى 29.3%، موزعة بين الرفض العادي والرفض البالغ. هذه النسبة ليست هامشية. تشير إلى وجود فئة لا تزال تعتقد أن إدارة المخاطر تتطلب "جسارة" قد يفتقر إليها العنصر النسائي في بيئات العمل القاسية أو المواقع الإنشائية المفتوحة. نسبة المحايدین (13.1%) تظل متسقة مع التردد الطبيعي في الحكم على ممارسات حديثة نسبياً. إن استمرار هذا التباين في التقييم يعني أن النقص في الوعي بأدوات إدارة المخاطر لدى الكوادر النسائية قد يؤدي إلى اضطراب في اتخاذ التدابير الحمائية؛ فغياب الإجماع على هذه النقطة يستلزم تعزيز برامج المحاكاة والتدريب الوقائي لتوحيد الرؤية داخل فرق العمل الميدانية.

تساهم خبرات النساء في إدارة المشاريع في تقليل المخاطر المحتملة					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	88	33.8	33.8	33.8	Valid
أوافق	62	23.8	23.8	57.7	
لا أوافق	41	15.8	15.8	73.5	
لا أوافق بشدة	35	13.5	13.5	86.9	
محايد	34	13.1	13.1	100.0	
Total	260	100.0	100.0		

جدول 12: التحليل الإحصائي لمساهمة خبرات النساء في إدارة المشاريع في تقليل المخاطر المحتملة



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لمساهمة خبرات النساء في إدارة المشاريع في تقليل المخاطر المحتملة

• يؤدي إشراك النساء في التخطيط إلى تحسين دقة تنفيذ المشاريع

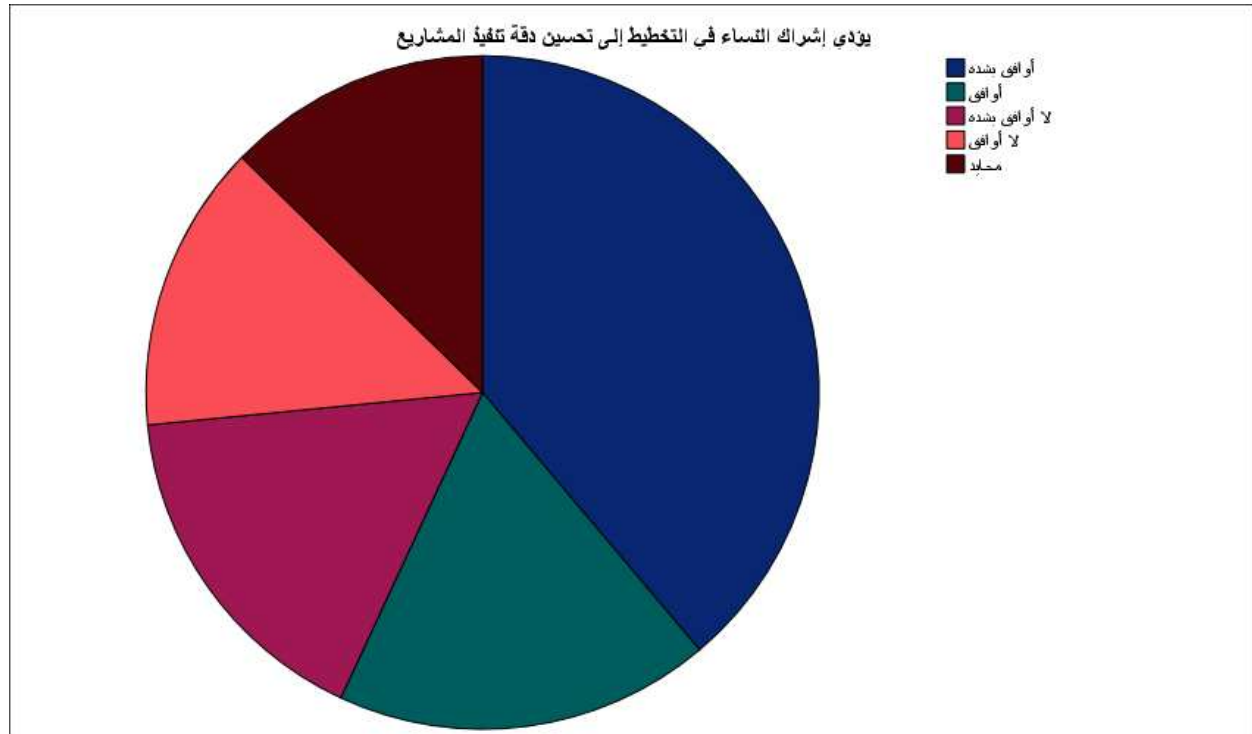
نحو 38.8% من المشاركين أيدوا بشدة فكرة أن إشراك النساء في مرحلة التخطيط يرفع من دقة التنفيذ؛ وهي النتيجة التي تضع التخطيط كواحد من أقوى مجالات التأثير النسائي في الدورة الحياتية للمشروع. الارتباط هنا عضوي. يرى أغلب المستجيبين (بإجمالي موافقة 56.9%) أن الميول التحليلية والاهتمام بالتفاصيل الدقيقة التي تنسم بها الكوادر النسائية تساهم في تقليل الانحرافات التشغيلية عند الانتقال من المخططات الورقية إلى الواقع الميداني. هذا التوجه يعكس وعياً بأن جودة المخرجات النهائية للمشاريع الحكومية تعتمد بالأساس على تماسك الخطط الأولية؛ فمشاركة المرأة هنا تضمن مراجعة أكثر صرامة للجداول الزمنية والمعايير الفنية قبل بدء التنفيذ الفعلي.

رغم هذا التأيد، تبرز معارضة صريحة بلغت في مجموعها 30.3% بين الرافضين والرافضين بشدة؛ مما يشير إلى وجود فجوة في "الثقة الإجرائية" داخل بعض القطاعات. قد يعزى هذا الرفض إلى الاعتقاد السائد بأن دقة التنفيذ ترتبط بالرقابة الميدانية المباشرة التي قد يُتصور أنها لا تزال حكراً على الرجال في المشاريع الإنشائية الضخمة. استمرار وجود هذه النسبة من المعارضة،

جنباً إلى جنب مع 12.7% من المحايدين، قد يؤدي إلى تهميش دور المرأة في غرف العمليات التخطيطية؛ وهو ما يحرم المشاريع من رؤية نقدية تساهم في ضبط الهدر وتقليل أوامر التغيير (Change Orders) المتكررة في المشروعات العامة، مما يستوجب مأسسة دور النساء في لجان التخطيط الاستراتيجي لضمان دقة التنفيذ.

يؤدي إشراك النساء في التخطيط إلى تحسين دقة تنفيذ المشاريع					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.8	38.8	38.8	101	أوافق بشدة	Valid
56.9	18.1	18.1	47	أوافق	
73.5	16.5	16.5	43	لا أوافق بشدة	
87.3	13.8	13.8	36	لا أوافق	
100.0	12.7	12.7	33	محايد	
	100.0	100.0	260	Total	

جدول 13: التحليل الإحصائي لأداء إشراك النساء في التخطيط إلى تحسين دقة تنفيذ المشاريع



شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لآراء إشراف النساء في التخطيط إلى تحسين دقة تنفيذ المشاريع

• تحصل النساء على التدريب اللازم لتطوير مهارات إدارة المشاريع

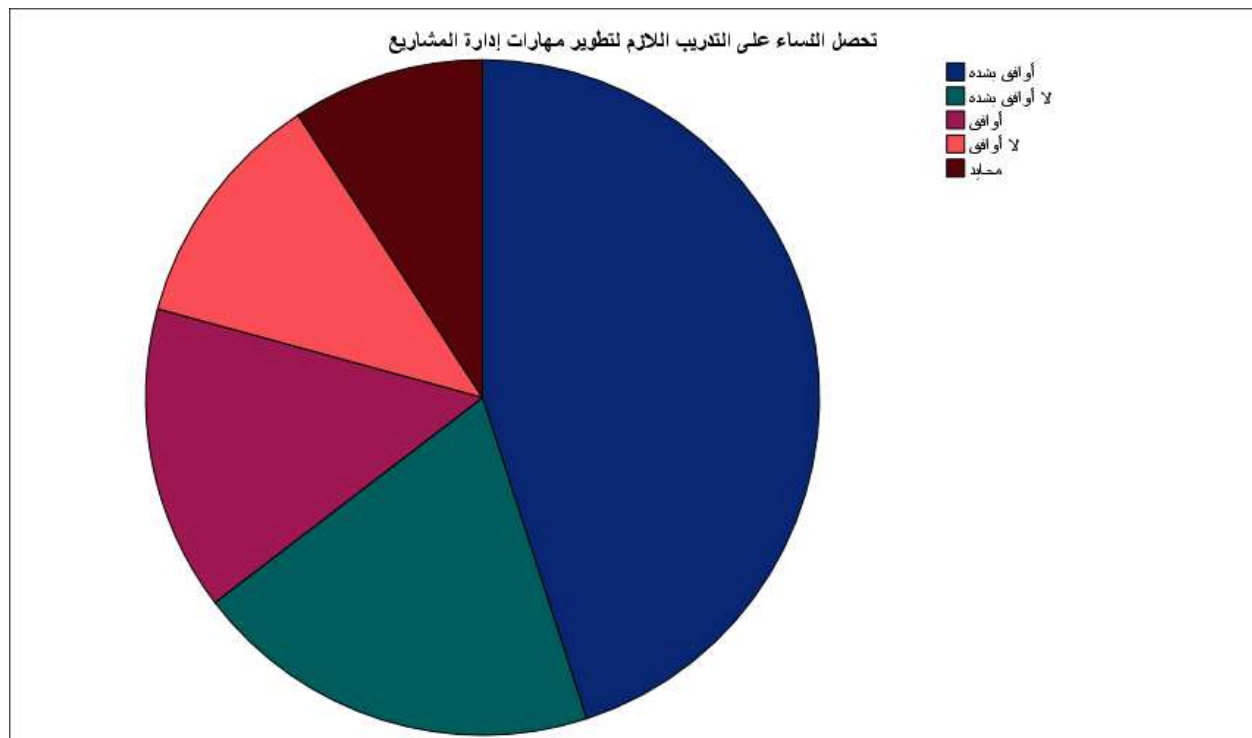
تتفاوت القناعات المهنية حين يلامس الأمر واقع التدريب؛ فبينما يرى تكتل واسع أن سبل التأهيل ممهدة، تقف فئة أخرى عند نقيض ذلك تماماً، مما يوحي بأن فرص التطوير ليست موزعة بعدالة بين مختلف الجهات الحكومية. سجل خيار "أوافق بشدة" الاكتساح الأكبر بنسبة 45.0%؛ وهي دلالة قوية على نجاح العديد من المؤسسات في توطيد برامج تدريبية تخصصية للمرأة تتماشى مع المعايير العالمية لإدارة المشاريع (مثل PMP أو Prince2). في المقابل، حلَّ خيار "لا أوافق بشدة" في المرتبة الثانية بنسبة 19.6%، متجاوزاً خيار الموافقة العادي؛ هذا الاستقطاب يشير إلى أن المعضلة ليست في ندرة التدريب بل في "الوصول" إليه، فبينما تنعم كواد نسانية في مراكز المدن الكبرى أو الهيئات المستقلة بفرص نوعية، ربما لا تزال الموظفات في الفروع التنفيذية أو الأقاليم يعانين من عزلة تدريبية.

انحسرت نسبة الحياد عند أدنى مستوياتها بـ 9.2%؛ فالجميع لديه تجربة مباشرة مع ملف التأهيل. وصول مجموع المعارضين إلى 31.1% يضع علامات استفهام حول مواءمة الحقائق التدريبية الحالية للمتطلبات الميدانية الشاقة للمشاريع الحكومية؛

فالمعرفة النظرية وحدها لا تكفي لصناعة مدير مشروع ناجح. النقص في فرص التطوير المهني لثلث العينة تقريباً قد ينعكس مباشرة على كفاءة الأداء في المواقع؛ حيث يؤدي غياب المهارات المحدثة إلى إطالة أمد التنفيذ أو سوء التعامل مع المخاطر الفنية. يبدو أن الحاجة باتت ملحة ليس فقط لزيادة عدد الدورات، بل لضمان شموليتها وعدالة توزيعها جغرافياً وإدارياً لتقليص هذا التباين في تصورات العينة.

تحصل النساء على التدريب اللازم لتطوير مهارات إدارة المشاريع					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
45.0	45.0	45.0	117	أوافق بشدة	Valid
64.6	19.6	19.6	51	لا أوافق بشدة	
79.2	14.6	14.6	38	أوافق	
90.8	11.5	11.5	30	لا أوافق	
100.0	9.2	9.2	24	محايد	
	100.0	100.0	260	Total	

جدول 14: التحليل الإحصائي لحصول النساء على التدريب اللازم لتطوير مهارات إدارة المشاريع



شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لحصول النساء على التدريب اللازم لتطوير مهارات إدارة المشاريع

• تدعم الإدارة العليا مشاركة النساء في مواقع صنع القرار بالمشاريع

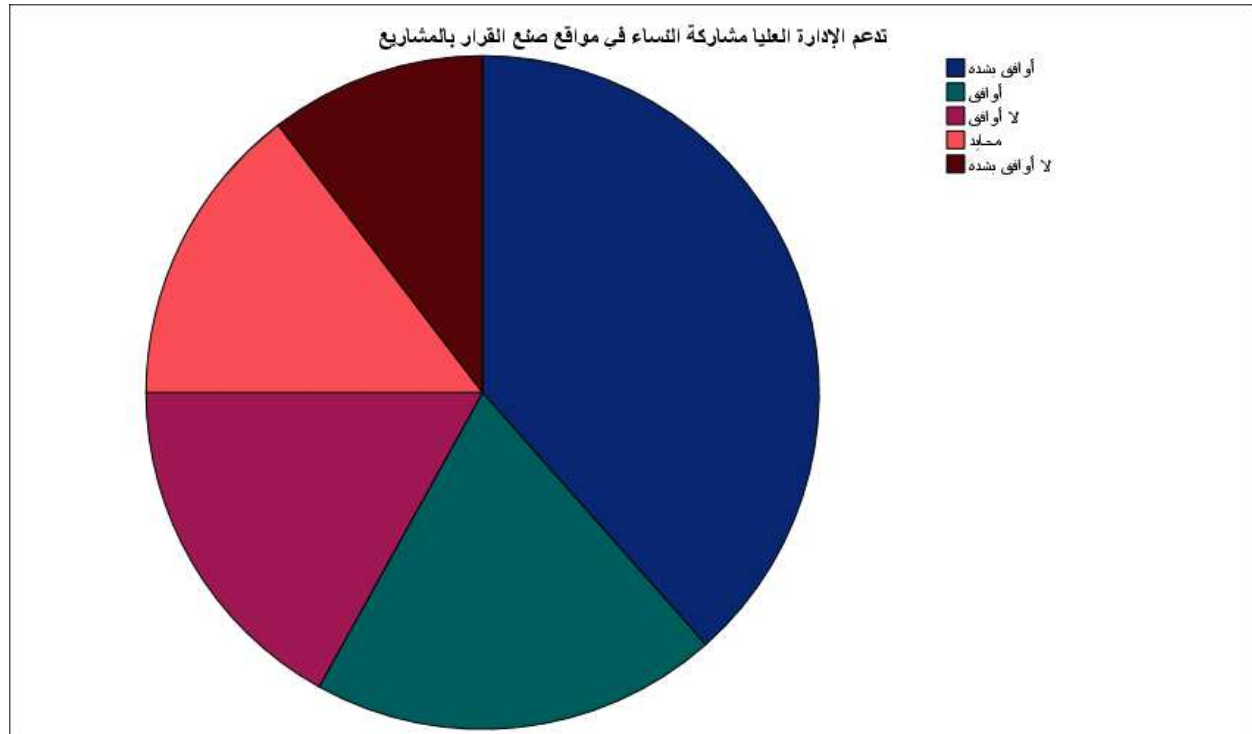
تتفاوت رؤية المشاركين مدى جدية دعم القيادات العليا بشكل يعكس تبايناً في الثقافة المؤسسية بين الأجهزة الحكومية؛ فبينما يلمس فريق تمكيناً حقيقياً، لا يزال آخرون يرونه دعماً صورياً لم ينعكس بعد على هيكل السلطة الفعلي. حاز خيار "أوافق بشدة" على النسبة الأكبر بـ 38.5% بواقع 100 مشارك. النتيجة إيجابية ومبشرة. تلاها خيار "أوافق" بنسبة 19.6%، ليصل إجمالي تيار التأييد إلى 58.1%؛ ما يبرهن على نجاح الحراك الاستراتيجي للدولة في فرض أجندة تمكين المرأة كأولوية في هرم القيادة. إن هذا الدعم الملحوظ يقلل من العوائق البيروقراطية التي كانت تواجهها النساء سابقاً، ويمنحهن الغطاء الرسمي اللازم لاتخاذ قرارات قوية في إدارة المشاريع دون تردد.

في المقابل، شكل المعارضون (بين رفض عادي وشديد) كتلة حرجة بلغت 27.3%؛ وهي نسبة تكشف عن وجود جيوب إدارية لا تزال تقاوم هذا التحول أو تفتقر للتوجهات الواضحة من قمة الهرم. وقوف 14.6% من العينة في منطقة الحياد يعزز فرضية الترقب؛ فالإدارة العليا قد تطلق التصريحات الداعمة، لكن غياب الآليات التنفيذية في بعض المواقع يجعل الموظف عاجزاً

عن الحكم. هذا التردد في الآراء قد يؤدي إلى اضطراب في تسلسل الأوامر داخل المشاريع؛ حيث إن ضعف الدعم المحسوس من الإدارة العليا يضاعف من سلطة المرأة القيادية أمام مرؤوسيه، مما يحتم ضرورة تحويل الدعم "اللفظي" إلى ممارسات مؤسسية مكتوبة وملزمة لتقليص هذه الفجوة في التصورات.

تدعم الإدارة العليا مشاركة النساء في مواقع صنع القرار بالمشاريع					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.5	38.5	38.5	100	أوافق بشدة	Valid
58.1	19.6	19.6	51	أوافق	
75.0	16.9	16.9	44	لا أوافق	
89.6	14.6	14.6	38	محايد	
100.0	10.4	10.4	27	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	260	Total	

جدول 15: التحليل الإحصائي لدعم الإدارة العليا مشاركة النساء في مواقع صنع القرار بالمشاريع



شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لدعم الإدارة العليا مشاركة النساء في مواقع صنع القرار بالمشاريع

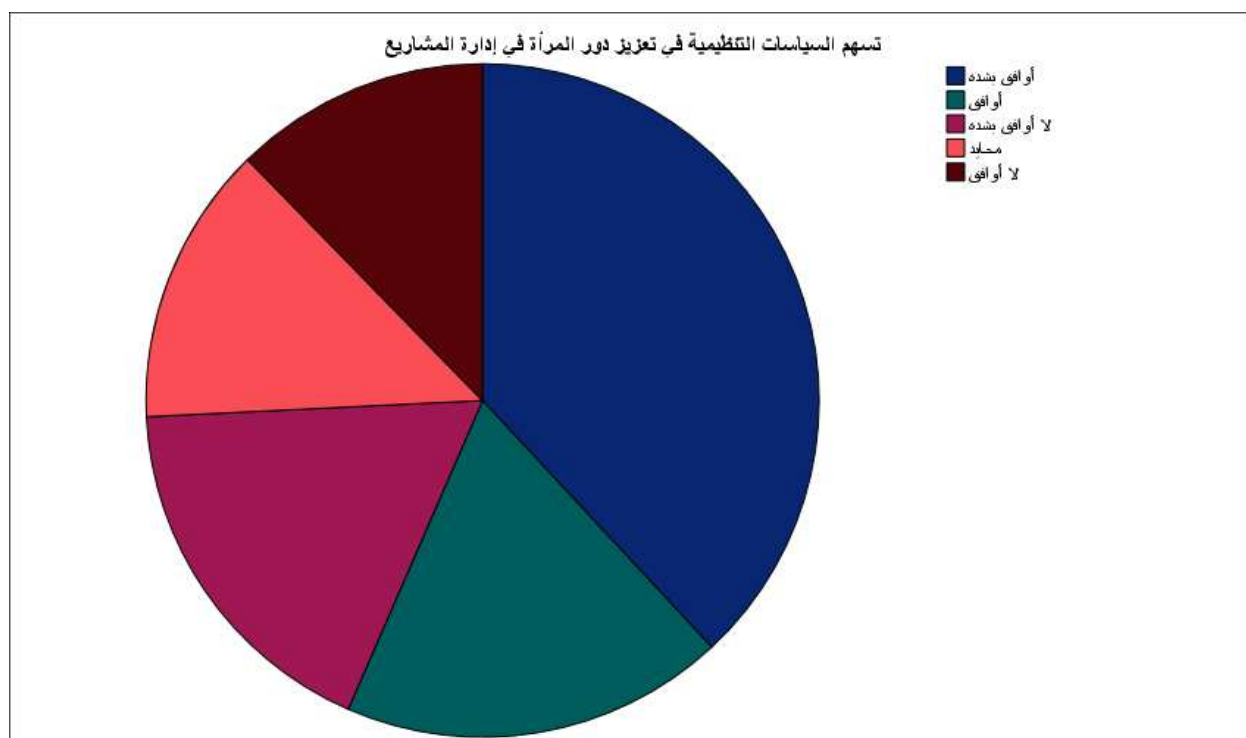
• تسهم السياسات التنظيمية في تعزيز دور المرأة في إدارة المشاريع

سجل خيار "أوافق بشدة" الصدارة بنسبة 38.1%. الأرقام تعكس حراكاً تشريعياً ملموساً. يرى 18.5% من العينة أن السياسات فعالة أيضاً. النتيجة مبشرة إحصائياً؛ فالغالبية (56.6%) تلمس أثر اللوائح التنظيمية في تمكين المرأة داخل المشاريع الحكومية. يبدو أن الإصلاحات الهيكلية الأخيرة بدأت تؤتي ثمارها في الميدان.

بالمقابل، نجد تباعداً في الآراء. اختار 17.7% خيار "لا أوافق بشدة". هذه النسبة مرتفعة ومقلقة. تلاها 12.3% ممن لا يوافقون. ثمة تكتل يعادل 30% يشعر بعجز السياسات عن إحداث تغيير حقيقي. الانقسام هنا ليس عددياً فقط بل هو انقسام في التجربة المهنية. وقوف 13.5% في منطقة الحياد يعزز وجود ضبابية في فهم الأنظمة. هذا التردد قد يعطل تنفيذ المشروعات؛ فغياب اليقين التنظيمي يضعف سلطة القرار لدى القيادات النسائية، ويخلق بيئة عمل مزدوجة المعايير بين الورق والواقع.

تسهم السياسات التنظيمية في تعزيز دور المرأة في إدارة المشاريع					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	38.1	38.1	38.1	99	أوافق بشدة
	56.5	18.5	18.5	48	أوافق
	74.2	17.7	17.7	46	لا أوافق بشدة
	87.7	13.5	13.5	35	محايد
	100.0	12.3	12.3	32	لا أوافق
		100.0	100.0	260	Total

جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة السياسات التنظيمية في تعزيز دور المرأة في إدارة المشاريع



شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساهمة السياسات التنظيمية في تعزيز دور المرأة في إدارة المشاريع

• توجد بيئة عمل داعمة لمشاركة النساء في المشاريع الحكومية

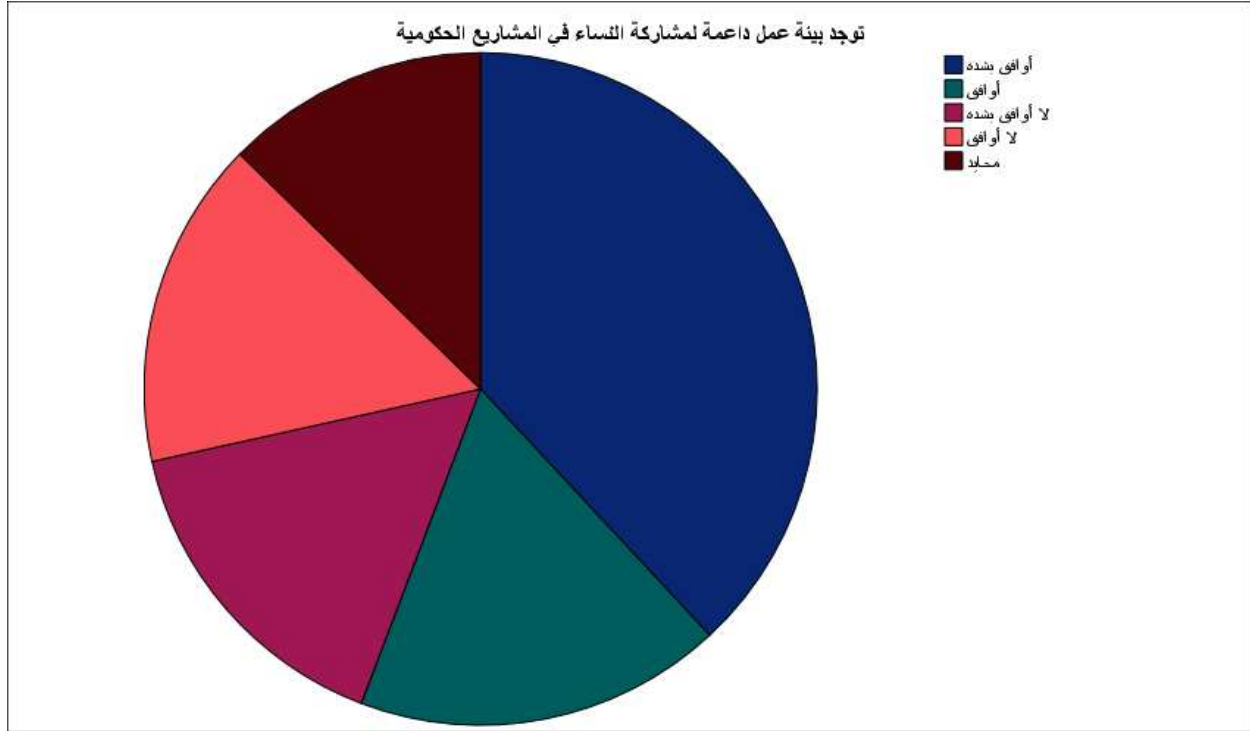
سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بـ 38.1%؛ مما يعكس تحولاً ملموساً في جودة المناخ التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية نحو تبني قيم الشمولية. النتيجة قوية. يرى 17.7% من المشاركين أن البيئة داعمة أيضاً، ليصل إجمالي تيار التأييد إلى 55.8%؛ وهي نسبة تشير إلى أن أكثر من نصف العاملين في إدارة المشاريع يلمسون تغييراً حقيقياً في الثقافة السائدة، سواء من حيث توفر التسهيلات اللوجستية أو الدعم المعنوي والمهني. هذا الاستقرار في البيئة المحيطة يعد شرطاً أساسياً لاستدامة نجاح المشاريع؛ فالموظف الذي يشعر بالدعم يكون أكثر قدرة على مواجهة ضغوط العمل الميداني والالتزام بالمعايير الفنية المطلوبة.

برز انقسام في الآراء يثير التساؤل؛ حيث تساوت نسبتا "لا أوافق" و "لا أوافق بشدة" عند 15.8% لكل منهما، بإجمالي معارضة يصل إلى 31.6%. هذا التردد الإحصائي يكشف أن مفهوم "البيئة الداعمة" لم ينضج بعد في كافة المواقع؛ فبينما تحظى مراكز المدن الكبرى ببيئات نموذجية، قد تفتقر المشاريع في المناطق الطرفية أو المواقع الإنشائية الوعرة لأدنى مقومات الدعم التي تضمن مشاركة نسائية فعالة. وقوف 12.7% في منطقة الحياد يعزز هذه الضبابية. إن استمرار هذا التباين قد يولد شعوراً بالإحباط لدى الكوادر النسائية، مما يؤدي إلى تسرب الكفاءات أو تراجع مستوى التنسيق داخل الفرق، وهو ما يتطلب معالجة الفوارق في الثقافة التنظيمية بين الجهات المختلفة لضمان تجانس الأداء الميداني.

توجد بيئة عمل داعمة لمشاركة النساء في المشاريع الحكومية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.1	38.1	38.1	99	أوافق بشدة	Valid
55.8	17.7	17.7	46	أوافق	
71.5	15.8	15.8	41	لا أوافق بشدة	
87.3	15.8	15.8	41	لا أوافق	
100.0	12.7	12.7	33	محايد	

	100.0	100.0	260	Total	
--	-------	-------	-----	-------	--

جدول 17: التحليل الإحصائي لوجود بيئة عمل داعمة لمشاركة النساء في المشاريع الحكومية



شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لوجود بيئة عمل داعمة لمشاركة النساء في المشاريع الحكومية

• يعزز التنوع بين الجنسين من الإبداع في حل المشكلات بالمشاريع

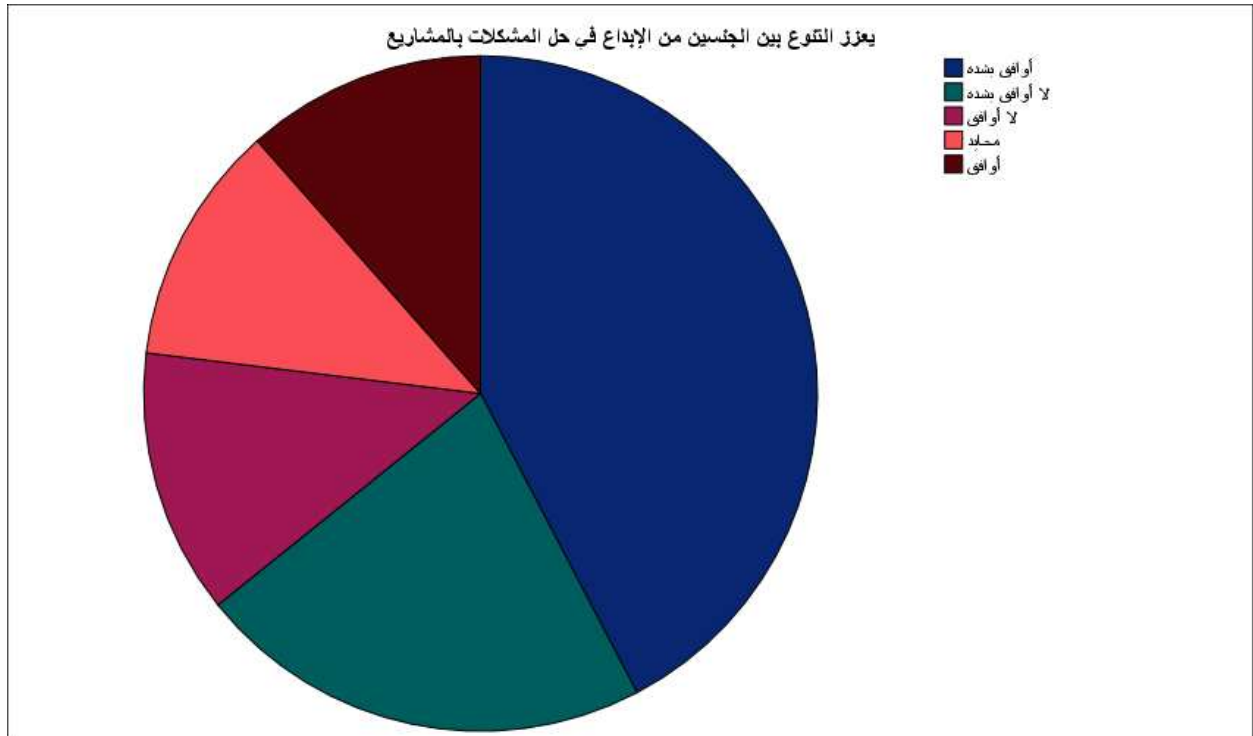
سجل خيار "أوافق بشدة" الاكتساح الأكبر بنسبة 42.3%. الرقم يعكس ثقة عالية. يرى 11.5% من العينة أن التنوع يحفز الابتكار أيضاً. النتيجة مباشرة. إجمالي تيار التأييد (53.8%) يؤكد أن دمج الرؤى النسائية يكسر رتابة التفكير التقليدي في المشاريع الحكومية. يبدو أن اختلاف المداخل التحليلية بين الجنسين يولد حلولاً غير تقليدية للأزمات الميدانية.

بالمقابل، نجد استقطاباً. اختار 21.9% خيار "لا أوافق بشدة". هذا التوجه مقلق. أضاف 12.7% رفضهم العادي لهذه الفرضية. المعارضة الكلية (34.6%) تكشف عن مقاومة لثقافة التغيير. يظن هؤلاء أن التنوع قد يعقد العمليات الإجرائية عوضاً عن تجويدها. بقاء 11.5% في منطقة الحياد يعزز حالة الانقسام. هذا التردد في المواقف قد يعطل العصف الذهني

داخل فرق العمل؛ فغياب الإيمان بالقيمة الإبداعية للتنوع يحرم المشروعات من مرونة مواجهة التحديات الفنية الطارئة، ويستدعي تعزيز ثقافة الدمج الفكري كأداة لحل المشكلات لا كمجرد استحقاق إداري.

يعزز التنوع بين الجنسين من الإبداع في حل المشكلات بالمشاريع					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.3	42.3	42.3	110	أوافق بشدة	Valid
64.2	21.9	21.9	57	لا أوافق بشدة	
76.9	12.7	12.7	33	لا أوافق	
88.5	11.5	11.5	30	محايد	
100.0	11.5	11.5	30	أوافق	
	100.0	100.0	260	Total	

جدول 18: التحليل الإحصائي لتعزيز التنوع بين الجنسين من الإبداع في حل المشكلات بالمشاريع



شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لتعزيز التنوع بين الجنسين من الإبداع في حل المشكلات بالمشاريع

• تسهم مشاركة النساء في تحسين مستوى التواصل داخل فرق المشروع

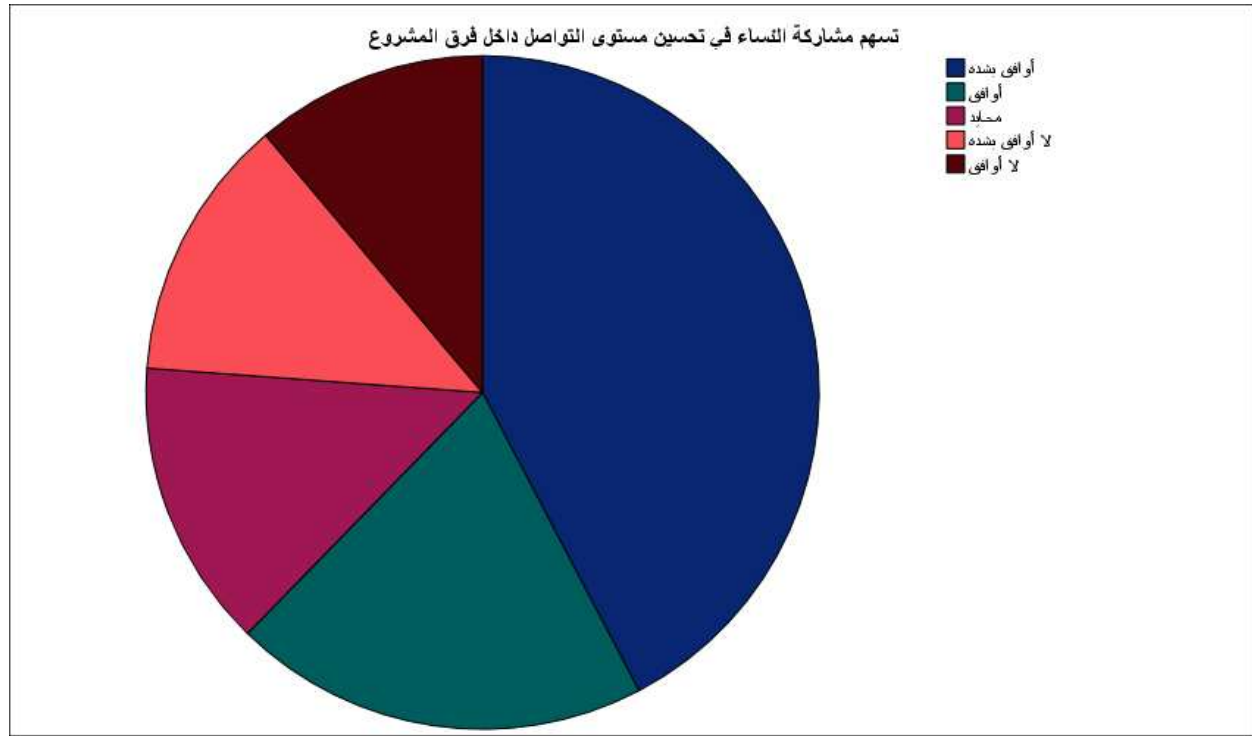
سجلت خيارات الرفض أدنى مستوياتها في هذا المتغير؛ حيث لم تتجاوز نسبة "لا أوافق" 11.2%، وهي أقل نسبة معارضة سجلتها الدراسة حتى الآن. النتيجة مذهلة. يقابل ذلك اكتساح لخيار "أوافق بشدة" بنسبة 42.3%، يليه "أوافق" بنسبة 20%. هذا التأييد العريض الذي يلامس 62.3% يؤكد وجود قناعة جمعية بأن المرأة تمتلك "ذكاءً عاطفياً" وقدرات اتصالية تساهم في إذابة الجمود الإداري داخل المشاريع الحكومية؛ فإدارة المشاريع ليست مجرد جداول صماء، بل هي تفاعلات بشرية تتطلب مهارات استماع وتفاوض عالية، وهو ما برعت فيه الكوادر النسائية حسب آراء العينة.

تشير نسبة المحايد (13.8%) إلى وجود فئة لم تختبر بعد أثر التغيير في قنوات الاتصال، لكن المسار العام يظل إيجابياً وبقوة. إن تحسن مستوى التواصل يقلل من احتمالات سوء الفهم بين الإدارات المختلفة؛ مما ينعكس مباشرة على تقليل الأخطاء التنفيذية الناتجة عن ضياع المعلومات. ميل العينة نحو الموافقة بنسبة كبيرة يعني أن وجود المرأة قلص من "مركزية

المعلومة" وعزز من الشفافية داخل الفرق، وهذا النضج في التواصل يعد ركيزة أساسية لضمان تدفق العمل بسلاسة في المشاريع الكبرى ذات الأطراف المتعددة، مما يجعل من مشاركة النساء ضرورة تشغيلية لا مجرد استكمال للمتطلبات الإدارية.

تسهم مشاركة النساء في تحسين مستوى التواصل داخل فرق المشروع					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.3	42.3	42.3	110	أوافق بشدة	Valid
62.3	20.0	20.0	52	أوافق	
76.2	13.8	13.8	36	محايد	
88.8	12.7	12.7	33	لا أوافق بشدة	
100.0	11.2	11.2	29	لا أوافق	
	100.0	100.0	260	Total	

جدول 19: التحليل الإحصائي لمساهمة مشاركة النساء في تحسين مستوى التواصل داخل فرق المشروع



شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساهمة مشاركة النساء في تحسين مستوى التواصل داخل فرق المشروع

• تحقق المشاريع التي تشارك فيها النساء معدلات إنجاز أعلى

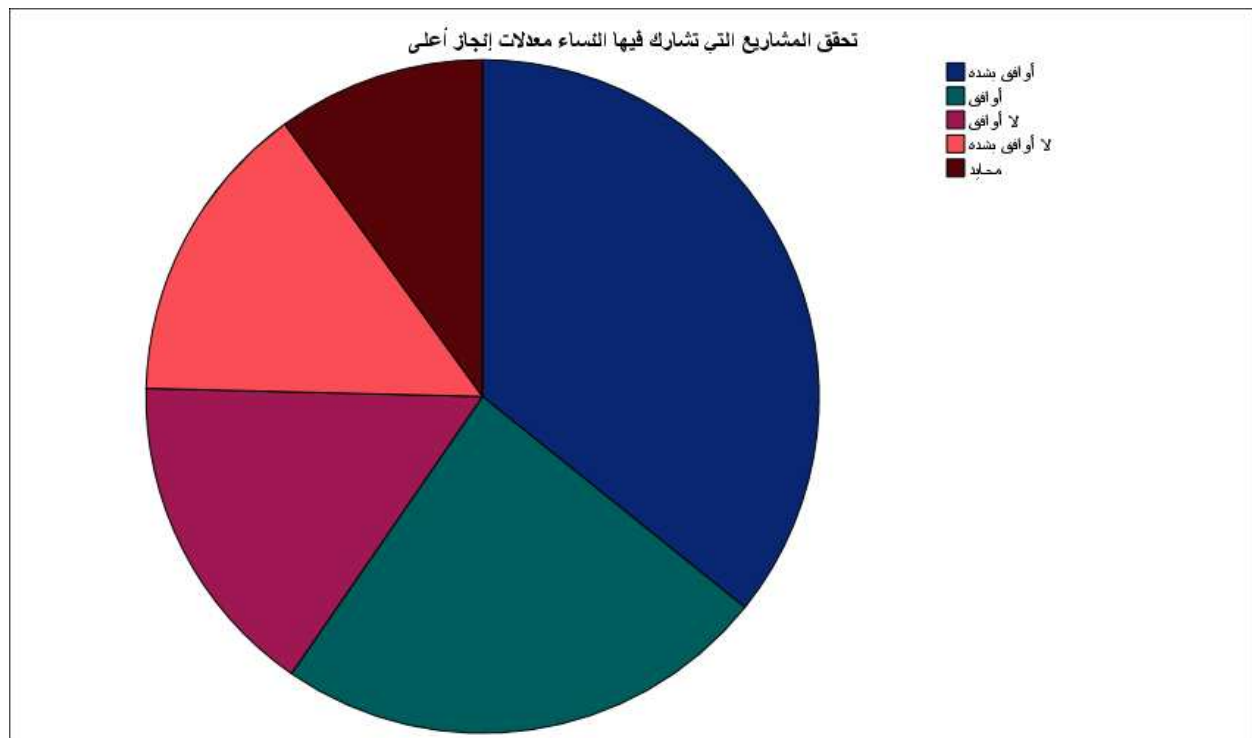
نحو 35.8% من المشاركين أيدوا بشدة فكرة تفوق معدلات الإنجاز في المشاريع التي تضم كفاءات نسائية؛ وهي النتيجة التي تضعنا أمام مؤشر أداء ملموس يتجاوز مجرد التمكين الإداري إلى الإنتاجية الفعلية. يميل قرابة 60% من عينة الدراسة (بإجمالي الموافقة) إلى ربط الحضور النسائي بزيادة وتيرة العمل. النتيجة منطقية. يبدو أن الجدية والالتزام بالضوابط المهنية التي تظهرها النساء في بيئات العمل الحكومية تترجم مباشرة إلى تقليص فترات الركود الإداري؛ فالمرأة في هذا السياق تعمل كمحفز لرفع كفاءة التنسيق، مما يسرع من وتيرة تسليم المهام ومراحل المشروع المختلفة.

سجلت المعارضة نسبة إجمالية بلغت 30.4%؛ حيث انقسم الرافضون بين "لا أوافق" و "لا أوافق بشدة". هذا التردد يشي بأن ثلث العينة لا يزال يربط معدلات الإنجاز بعوامل تقنية أو لوجستية بحتة، بمعزل عن التركيبة الجندرية للفريق. نسبة المحايدون (10%) بقيت في حدودها الدنيا، ما يعني أن أغلب الموظفين لديهم موقف تشغيلي واضح تجاه هذا الأثر. إن وجود هذه الفئة المعارضة قد يعطل الاستفادة الكاملة من الطاقات النسائية؛ فالتشكيك في قدرتهن على تحقيق معدلات إنجاز

عالية قد يؤدي إلى استبعادهم من المشاريع ذات الجداول الزمنية الحرجة (Fast-track projects)، مما يتطلب برامج توثيق
لقصص النجاح الميدانية لردم هذا الانقسام في القناعات المهنية.

تحقق المشاريع التي تشارك فيها النساء معدلات إنجاز أعلى					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
35.8	35.8	35.8	93	أوافق بشدة	Valid
59.6	23.8	23.8	62	أوافق	
75.4	15.8	15.8	41	لا أوافق	
90.0	14.6	14.6	38	لا أوافق بشدة	
100.0	10.0	10.0	26	محايد	
	100.0	100.0	260	Total	

جدول 20: التحليل الإحصائي لتحقيق المشاريع التي تشارك فيها النساء معدلات إنجاز أعلى



شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لتحقيق المشاريع التي تشارك فيها النساء معدلات إنجاز أعلى

• تسهم مشاركة النساء في الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع

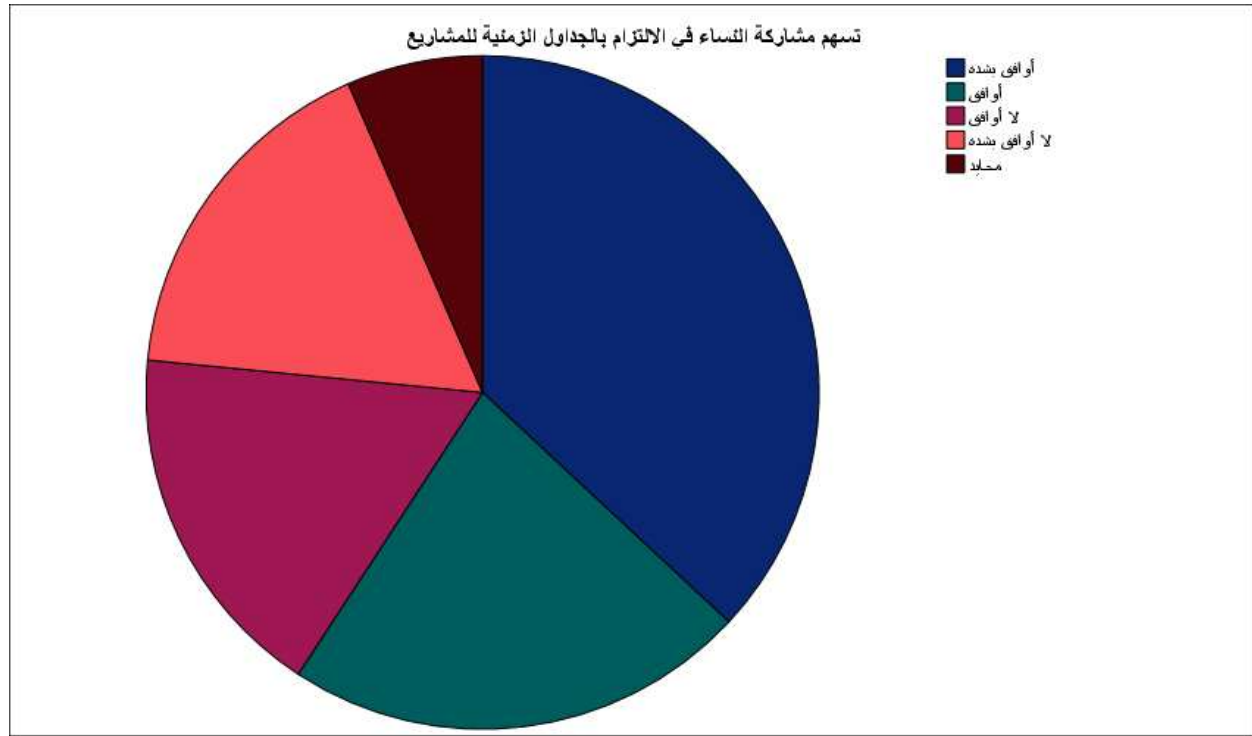
سجل خيار "أوافق بشدة" المرتبة الأولى بنسبة 36.9%؛ ما يعكس قناعة جوهرية لدى قطاع واسع من المشاركين بأن الانضباط النسائي يمثل قيمة مضافة في مواجهة معضلة التأخير المزمنة في المشاريع الحكومية. النتيجة تعطي انطباعاً إيجابياً. يرى 22.3% من العينة أن مشاركة المرأة تعزز الالتزام بالجدول الزمني أيضاً، ليصل إجمالي تيار التأييد إلى 59.2%. هذا التوجه يعكس وعياً بأن النساء يملن إلى اتباع المنهجيات الإجرائية بصرامة؛ فالدقة في المراجعة والمتابعة الحثيثة للمواعيد النهائية (Deadlines) تعد من السمات التنظيمية التي ترفع من كفاءة التنفيذ وتحد من الهدر الزمني الناتج عن التراخي الإداري.

ونجد استقطاباً في الآراء؛ فمجموع الرافضين (بشدة أو بموافقة ضعيفة) بلغ 34.2%. هذه الكتلة المعارضة تشير إلى وجود تحديات ميدانية؛ فربما يعتقد هؤلاء أن ضغوط العمل في المواقع الإنشائية أو الظروف الخارجية الخارجة عن السيطرة لا تتأثر بالتركيبة الجندرية للفريق. انخفضت نسبة المحايد إلى أدنى مستوياتها (6.5%)؛ ما يعني أن العينة تمتلك رؤية صدامية أو تأييدية واضحة حيال هذا المتغير. إن بقاء ثلث العينة في معسكر المعارضة قد يؤثر على ثقة مديري المشاريع في تكليف النساء

بمهام المسار الحرج (Critical Path)، وهو ما قد يحرم المشروع من كفاءات تنظيمية قادرة على ضبط إيقاع العمل، مما يستوجب توثيق أثر الممارسات النسائية في تقليل الانحرافات الزمنية لردم هذه الفجوة في القنوات.

تسهم مشاركة النساء في الالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.9	36.9	36.9	96	أوافق بشدة	Valid
59.2	22.3	22.3	58	أوافق	
76.5	17.3	17.3	45	لا أوافق	
93.5	16.9	16.9	44	لا أوافق بشدة	
100.0	6.5	6.5	17	محايد	
	100.0	100.0	260	Total	

جدول 21: التحليل الإحصائي لمساهمة مشاركة النساء في الالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لمساهمة مشاركة النساء في الالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع

• يؤدي إشراك النساء إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد في المشاريع

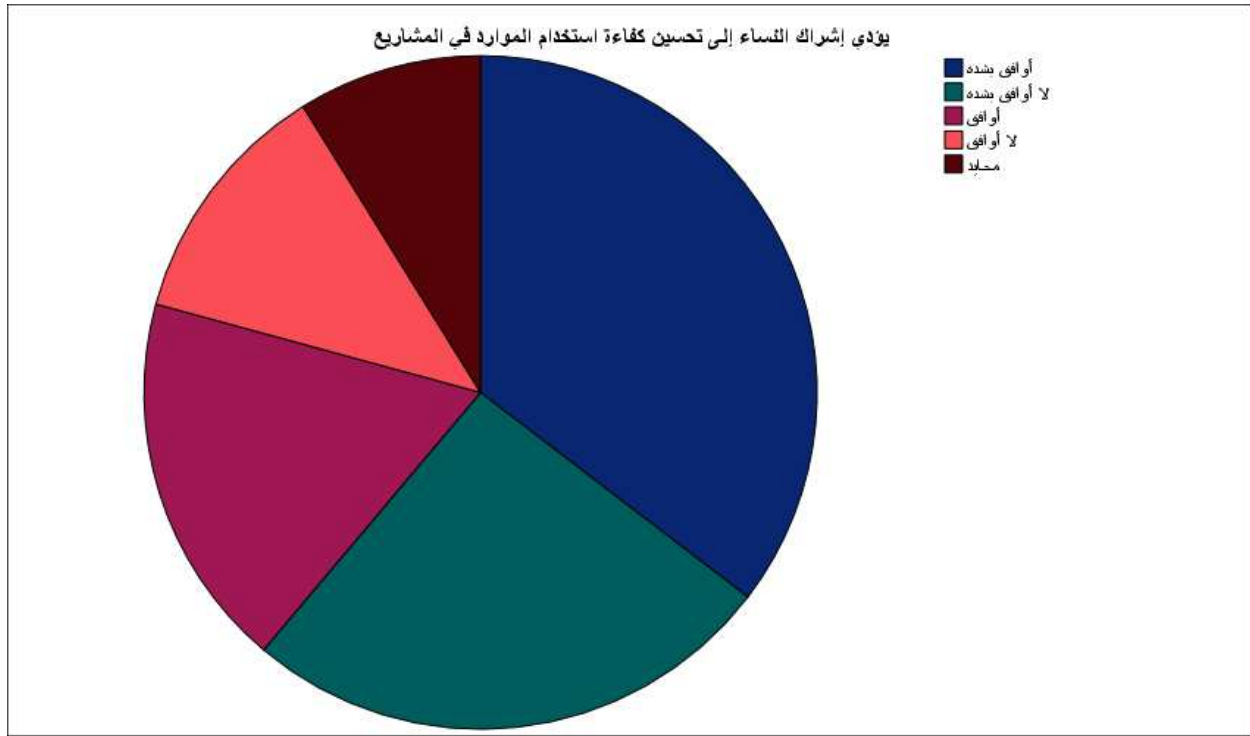
سجل خيار "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بـ 92 استجابة بنسبة 35.4%؛ غير أن المشهد الإحصائي هنا يشرح انقساماً في الوعي الميداني. النتيجة مربكة. فبينما يرى تيار عريض أن لمشاركة المرأة أثراً إيجابياً في ترشيد الإنفاق وإدارة الأصول بنسبة تأييد إجمالية بلغت 53.5%، نجد في المقابل أن خيار "لا أوافق بشدة" قفز للمرتبة الثانية بنسبة 25.8%. هذا الاستقطاب يشير إلى أن كفاءة الموارد لا تزال منطقة صراع فكري في المشاريع الحكومية؛ فالمعارضون ربما يربطون إدارة الموارد الضخمة والمعدات الثقيلة بالخبرة الميدانية التقليدية التي يسيطر عليها الرجال، بينما يرى الموافقون أن الدقة النسائية في التفاصيل المالية واللوجستية هي الضمانة الأقوى لمنع الهدر التراكمي.

تدنت نسبة الحياد إلى 8.8% فقط؛ ما يؤكد أن القضية ليست نظرية بل هي تجربة يعيشها الموظفون يومياً في مواقع العمل. الانقراف في الآراء هنا قد يترجم عملياً إلى صعوبات في تفويض الصلاحيات المالية والمادية للقيادات النسائية؛ فغياب الإجماع على قدرتهن في هذا الجانب تحديداً قد يؤدي إلى بقاءهن في أدوار استشارية أو تنسيقية بعيداً عن عصب الموارد الحقيقي. هذا

النقص في الثقة الإجرائية لدى ما يقرب من 37.7% من العينة (إجمالي الراضين) قد يحد من مرونة تشكيل فرق العمل؛ حيث تظل الكفاءة في استخدام الموارد معياراً لنجاح المشروع، مما يستوجب وضع أطر محاسبية شفافة تبرز المهارات الرقابية للمرأة لتقليص هذا التباين في التقييم.

يؤدي إشراك النساء إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد في المشاريع					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
35.4	35.4	35.4	92	أوافق بشدة	Valid
61.2	25.8	25.8	67	لا أوافق بشدة	
79.2	18.1	18.1	47	أوافق	
91.2	11.9	11.9	31	لا أوافق	
100.0	8.8	8.8	23	محايد	
	100.0	100.0	260	Total	

جدول 22: التحليل الإحصائي لآداء إشراك النساء إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد في المشاريع



شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لأداء إشراك النساء إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد في المشاريع

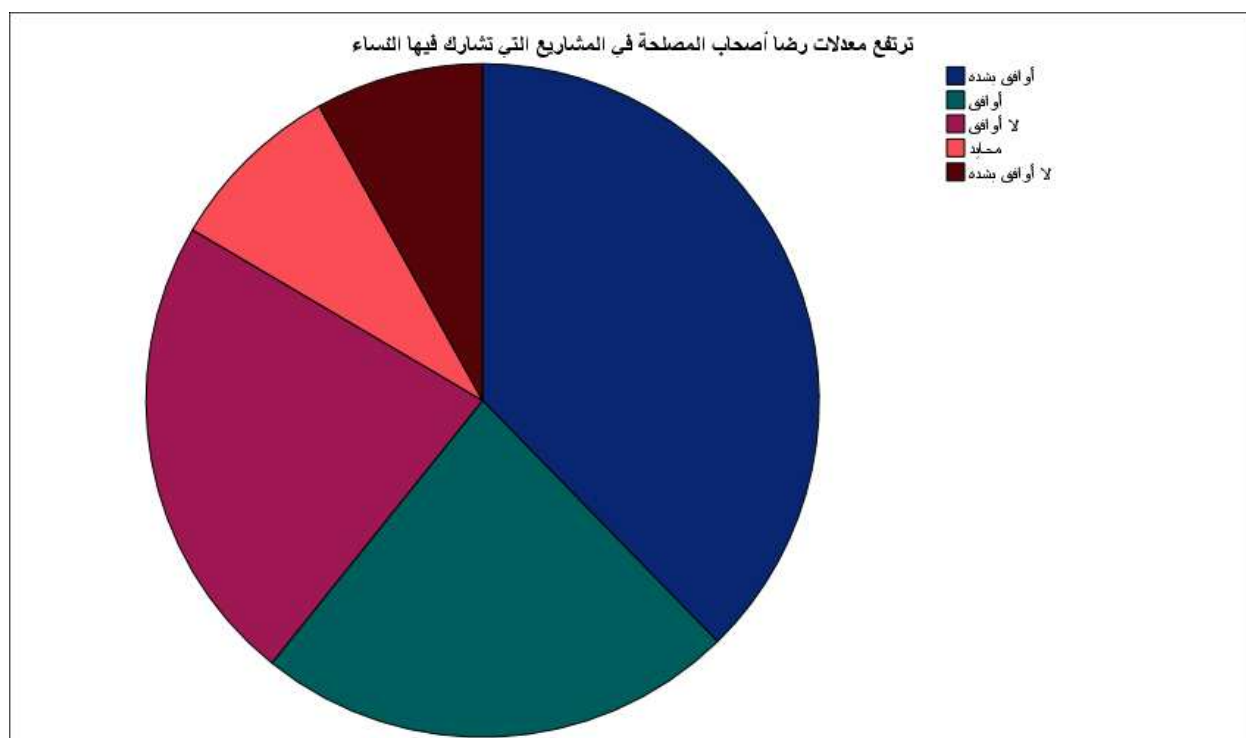
• ترتفع معدلات رضا أصحاب المصلحة في المشاريع التي تشارك فيها النساء

اكتسح خيار "أوافق بشدة" المركز الأول بنسبة 37.7%. تلاه خيار "أوافق" بنسبة 23.1%. النتيجة قوية. يرى أغلبية المشاركين (60.8%) أن اللمسة النسائية ترفع جودة المخرجات. هذا ينعكس مباشرة على تقبل المستفيد النهائي. يميل أصحاب المصلحة عادةً للوضوح والشفافية. يبدو أن النساء يحققن هذا التوازن ببراعة.

سجل المعارضون نسبة 22.7% لخيار "لا أوافق". هي نسبة غير مستهان بها. انخفضت نسبة "لا أوافق بشدة" لتصل إلى 8.1%. مجموع الرفض يقارب ثلث العينة. ثمة تباين في القنوات. قد يعود السبب لاختلاف طبيعة المشاريع الحكومية. بعض المشاريع ذات طابع تقني بحث يصعب قياس الرضا فيها جندرياً. وقوف 8.5% في منطقة الحياد يقلص الضبابية. الإجماع النسبي هنا يشير إلى نضج في فهم "إدارة التوقعات". نجاح المرأة في كسب ثقة الممولين والجمهور يعزز استدامة المشروع. غياب هذا الرضا في بعض القطاعات قد يعطل وتيرة الدعم المستقبلي.

ترتفع معدلات رضا أصحاب المصلحة في المشاريع التي تشارك فيها النساء					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	98	37.7	37.7	37.7	أوافق بشدة
	60	23.1	23.1	60.8	أوافق
	59	22.7	22.7	83.5	لا أوافق
	22	8.5	8.5	91.9	محايد
	21	8.1	8.1	100.0	لا أوافق بشدة
	260	100.0	100.0		Total

جدول 23: التحليل الإحصائي لارتفاع معدلات رضا أصحاب المصلحة في المشاريع التي تشارك فيها النساء



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني لارتفاع معدلات رضا أصحاب المصلحة في المشاريع التي تشارك فيها النساء

- تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح المشاريع الحكومية ومستوى تمكين النساء في إدارة المشاريع

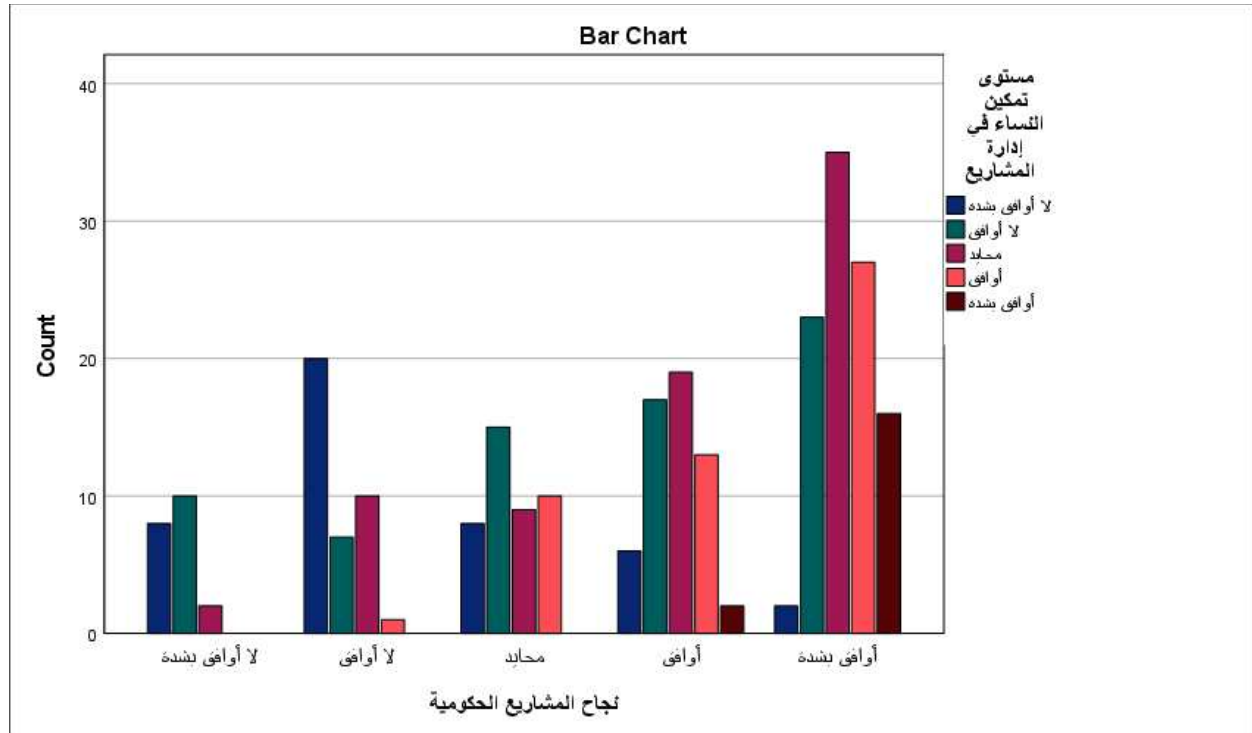
بلغت قيمة "كاي تربيع" لبيرسون 93.060 بدلالة إحصائية (0.000)؛ وهي نتيجة تقطع الشك باليقين بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية بين مستوى تمكين النساء ونجاح المشاريع الحكومية في المملكة. النتيجة قوية إحصائياً. بما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية تماماً؛ مما يعني أن الارتباط الملحوظ ليس وليد الصدفة، بل هو أثر بنيوي حقيقي يعكس الواقع التشغيلي. وبما أن قيمة "الارتباط الخطي بالخطي" سجلت 66.176 عند مستوى دلالة (0.000)، فإن العلاقة طردية بوضوح؛ فكلما ارتفعت مستويات التمكين الممنوحة للمرأة، قوبل ذلك بارتفاع موازٍ في مؤشرات نجاح المشروع.

تشير هذه البيانات إلى أن دمج النساء في مفاصل إدارة المشاريع الحكومية ليس مجرد استحقاق جندي؛ بل هو "محرك أداء" يساهم في بلوغ الأهداف المؤسسية. ورغم وجود 6 خلايا (24%) بقيم متوقعة أقل من 5، إلا أن القيمة الإجمالية للاختبار ونسبة التوافق العالية تعطيان طمأنينة إحصائية حول متانة العلاقة. هذا التوجه الميداني يفسر لماذا تحقق المشاريع ذات القيادات المتنوعة نتائج أفضل؛ فالتكامل في المهارات القيادية المترتب على التمكين ينعكس مباشرة على جودة المخرجات وكفاءة التنفيذ. الفشل في استيعاب هذا الارتباط قد يحرم بعض القطاعات من مكاسب إنتاجية أكدت الأرقام بوضوح، مما يستوجب مأسسة هذا التمكين لضمان استدامة النجاح.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	93.060 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	101.162	Likelihood Ratio
.000	1	66.176	Linear-by-Linear Association
		260	N of Valid Cases

a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.38.

جدول 24: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح المشاريع الحكومية ومستوى تمكين النساء في إدارة المشاريع



شكل توضيحي 21: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح المشاريع الحكومية ومستوى تمكين النساء في إدارة المشاريع

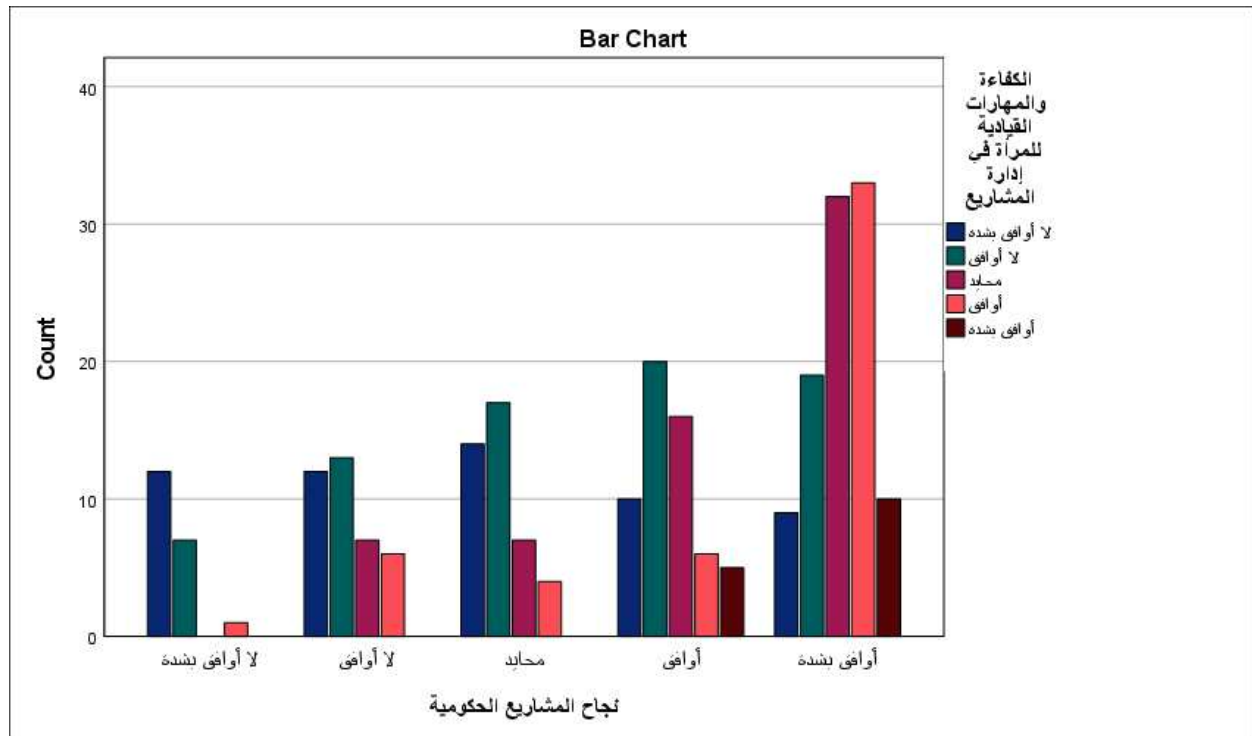
• اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح المشاريع الحكومية والكفاءة والمهارات القيادية للمرأة في إدارة المشاريع

تتفاوت مستويات الثقة الإحصائية والارتباطات البينية بشكل جوهري عند فحص العلاقة بين المتغيرات؛ فالفجوة الرقمية بين القيم المرصودة والمتوقعة تكشف عن تلازم وثيق بين الكفاءة القيادية للمرأة وبين جودة المخرجات في المشاريع العامة. سجل اختبار "كاي تربيع" لبيرسون قيمة 66.824؛ وهي قيمة مرتفعة جداً قياساً بدرجات الحرية 16. النتيجة دالة إحصائياً عند مستوى 0.000. الارتباط ليس عشوائياً. ثمة مؤشر خطي قوي (Linear-by-Linear Association) بقيمة 48.640 يؤكد أن التحسن في المهارات القيادية النسائية يقابله بالضرورة قفزات في نجاح المشروع؛ فالمهارة هنا ليست مجرد صفة فردية، بل هي محرك تشغيلي يؤثر في سير العمليات الميدانية وتجاوز العقبات الإدارية المعقدة.

رغم وجود 7 خلايا (28.0%) بقيم متوقعة أقل من 5، إلا أن اتجاه الدلالة (Asymptotic Significance) ظل ثابتاً عند صفر؛ ما يمنح الباحث طمأنينة علمية برفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة. هذا الترابط يعني عملياً أن أي نقص في استثمار المهارات القيادية النسائية قد يعطل فرص تطوير الأداء في المواقع الحكومية. القيادة الفعالة للمرأة تعمل كصمام أمان لضبط جودة التنفيذ؛ فالدراسة تثبت رقمياً أن نجاح المشروع الحكومي السعودي بات مرتبطاً عضوياً بمدى فاعلية الدور القيادي الذي تضطلع به النساء في فرق العمل، مما يتطلب استراتيجيات واضحة لتوسيع نطاق صلاحياتهن القيادية لتحويل هذه المهارات إلى نتائج اقتصادية وتنموية ملموسة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	66.824 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	75.028	Likelihood Ratio
.000	1	48.640	Linear-by-Linear Association
		260	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.15.			

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح المشاريع الحكومية والكفاءة والمهارات القيادية للمرأة في إدارة المشاريع



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح المشاريع الحكومية والكفاءة والمهارات القيادية للمرأة في إدارة المشاريع

• اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح المشاريع الحكومية والدعم المؤسسي والثقافي لمشاركة النساء في إدارة

المشاريع

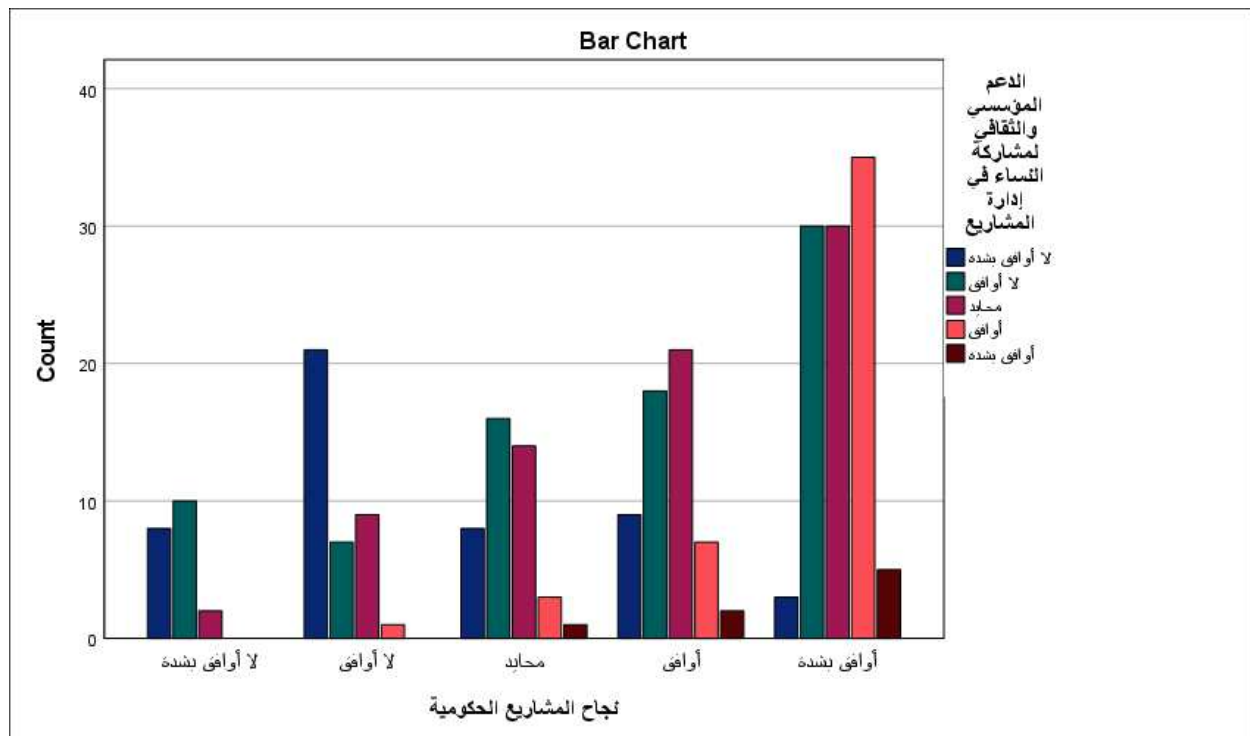
سجل اختبار "كاي تربيع" لبيرسون القيمة الأعلى في هذا السياق بـ 85.381؛ وهي نتيجة تقطع بوجود ارتباط إحصائي جوهري بين الدعم المؤسسي والثقافي وبين كفاءة مخرجات المشاريع الحكومية. مستوى الدلالة (0.000) يؤكد أن هذا الارتباط يتجاوز حدود الصدفة. النتيجة قطعية. يظهر الارتباط الخطي بالخطي بقيمة 58.437 دلالة إحصائية مماثلة؛ ما يعني أن البيئة المؤسسية الداعمة ليست مجرد "رفاهية" إدارية، بل هي وقود مباشر لتحقيق النجاح الميداني. الحقيقة أن الأنظمة واللوائح حين تتبنى مشاركة المرأة، فإنها تخلق حالة من الاستقرار التنظيمي تنعكس فوراً على سلاسة تنفيذ الخطط.

رغم وجود 28% من الخلايا بقيم متوقعة أقل من 5، إلا أن قوة القيمة الإجمالية للاختبار تعطي وزناً كبيراً لصحة الاستدلال. الدعم الثقافي والسياسات التنظيمية يشكلان الحاضنة التي تحول مهارات النساء إلى نتائج ملموسة؛ فأى خلل في هذا الدعم قد يجهض الجهود الفردية ويؤدي إلى تعثر في تحقيق مستهدفات الجودة أو الوقت. تشير هذه البيانات بوضوح إلى أن النجاح

في إدارة المشاريع الحكومية السعودية لم يعد رهيناً بالمهارات الفنية وحدها، بل أصبح مرتبطاً بمدى انفتاح الثقافة المؤسسية على التنوع الجندري، وهو ما يفرض على الإدارة العليا تحويل الدعم من مجرد توجهات عامة إلى ممارسات تشغيلية محددة لضمان استمرارية هذا الأثر الإيجابي.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	85.381 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	88.996	Likelihood Ratio
.000	1	58.437	Linear-by-Linear Association
		260	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .62.			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح المشاريع الحكومية والدعم المؤسسي والثقافي لمشاركة النساء في إدارة المشاريع



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح المشاريع الحكومية والدعم المؤسسي والثقافي لمشاركة النساء في إدارة المشاريع

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

لم تسجل قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) في اختبار التباين أي رقم يتجاوز 0.000؛ ما يعني انعدام احتمالية المصادفة في تأثير المتغيرات المستقلة على نجاح المشاريع الحكومية. النتيجة قوية ومؤكدة. سجلت قيمة (F) مستوى مرتفعاً بلغ 18.473، وهو ما يعكس قوة التباين الذي يفسره النموذج المقترح؛ فالانتقال من مجرد الوصف إلى التحليل التنبؤي يثبت أن تمكين النساء، وكفاءتهن القيادية، والدعم المؤسسي، ليست عناصر منفصلة، بل هي منظومة متكاملة تؤثر بشكل جوهري في جودة المخرجات الإدارية. يظهر النموذج معامل ارتباط (R) قدره 0.688؛ ما يشير إلى علاقة طردية قوية تتجاوز التفسيرات السطحية للأداء الوظيفي التقليدي.

بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) 0.473؛ ما يفسر أن ما يقرب من 47% من النجاح المحقق في المشاريع الحكومية السعودية يعود مباشرة إلى المتغيرات المتعلقة بمشاركة المرأة. النتيجة قوية جداً في العلوم الإنسانية والإدارية. أما "معامل بايز" (Bayes Factor) فقد سجل رقماً فلكياً يتجاوز تريليونات المرات في ترجيح النموذج الحالي مقارنة بالنموذج الصفري؛ هذا التميز

الإحصائي يزيل أي شكوك حول جدوى إشراك النساء في المواقع القيادية. الانحراف المعياري للتقدير (0.99) يظل في نطاق السيطرة، ما يعزز دقة التنبؤات المستقبلية. غياب الاهتمام بهذه المتغيرات في الواقع العملي قد يعني خسارة نصف فرص النجاح الممكنة للمشاريع؛ فالدراسة تثبت رقمياً أن فعالية الإدارة الحكومية باتت مرهونة بمدى القدرة على دمج العناصر النسائية وتوفير الغطاء المؤسسي والقيادي لهن في الميدان.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	18.473	17.948	12	215.378	Regression
		.972	247	239.988	Residual
			259	455.365	Total
a. Dependent Variable: نجاح المشاريع الحكومية					
b. Model: (Intercept), مستوى تمكين النساء في إدارة المشاريع, الدعم المؤسسي والثقافي لمشاركة النساء في إدارة المشاريع, الكفاءة والمهارات القيادية للمرأة في إدارة المشاريع					

جدول 27: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.99	.447	.473	.688	00.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), مستوى تمكين النساء في إدارة المشاريع, الدعم المؤسسي والثقافي لمشاركة النساء في إدارة المشاريع, الكفاءة والمهارات القيادية للمرأة في إدارة المشاريع				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 28: ملخص نموذج معامل بايز

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين مشاركة النساء في إدارة المشاريع بأبعادها ونجاح المشاريع الحكومية في المملكة.

سجل المتوسط الحسابي العام لاختبار الفرضية الرئيسة قيمة مرتفعة جداً بلغت 4.57؛ ما يعكس قناعة شبه مطلقة لدى العينة بوجود ارتباط عضوي ومباشر بين إشراك النساء ونجاح المشروعات الحكومية. النتيجة قوية. يبرز اختبار "تي" (t-test) بقيمة إحصائية ضخمة بلغت 71.664 عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة تتجاوز بكثير العتبات التقليدية للقبول الإحصائي، مؤكدة أن هذا الارتباط ليس مجرد مصادفة عابرة بل هو حقيقة ميدانية يلمسها الممارسون. الواقع أن انخفاض الخطأ المعياري للمتوسط إلى 0.064 يمنحنا ثقة عالية في أن هذه النتائج تعبر بدقة عن مجتمع الدراسة؛ فالفجوة بين الواقع المأمول والواقع الفعلي تضيق كلما ارتفعت ممارسات التمكين والمهارات القيادية النسائية في المواقع الإدارية.

تخطت قيمة "كوهين دي" (Cohen's d) لحجم التأثير حاجز 4.44، وهي قيمة استثنائية في الدراسات الإدارية؛ إذ تشير إلى أن مشاركة المرأة لا تسهم في النجاح بشكل طفيف، بل تحدث فوارق جوهرية في كفاءة التشغيل وجودة المخرجات النهائية. يمتد الفاصل الزمني للثقة (95%) بين 4.44 و4.69، مما يؤكد استقرار هذا التأثير الإيجابي عبر مختلف الظروف التنفيذية. هذا الترابط الإحصائي المتين يفرض ضرورة مأسسة دور المرأة في "المسار الحرج" للمشاريع الحكومية؛ فإهمال هذه الأبعاد القيادية قد يؤدي إلى فقدان مزايا تنافسية في إدارة الوقت والموارد، بينما يضمن تفعيلها تحقيق قفزات نوعية في مؤشرات الأداء الكلي بما يتوافق مع التطلعات الاستراتيجية للقطاع العام السعودي.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.064	1.028	4.57	260	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مشاركة النساء في إدارة المشاريع بأبعادها (مستوى التمكين، الكفاءة والمهارات القيادية، الد

جدول 29: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين مشاركة النساء في إدارة المشاريع بأبعادها ونجاح المشاريع الحكومية في المملكة.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df		t
Upper	Lower					
4.69	4.44	4.569	.000	259		71.664

جدول 30 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين مشاركة النساء في إدارة المشاريع بأبعادها ونجاح المشاريع الحكومية في المملكة.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
4.845	4.042	4.444	1.028	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مشاركة النساء في إدارة المشاريع بأبعادها (مستوى التمكين، الكفاءة والمهارات القيادية، الد
4.831	4.031	4.432	1.031	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 31 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين مشاركة النساء في إدارة المشاريع بأبعادها ونجاح المشاريع الحكومية في المملكة.

• **فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تمكين النساء ونجاح المشاريع الحكومية**

سجل المتوسط الحسابي لهذه الفرضية 3.48؛ وهي قيمة تشير إلى تأييد إيجابي يتجاوز درجة الحياد، مؤكدةً وجود رابط ملموس بين تمكين الكوادر النسائية وتحقيق مستهدفات المشاريع الحكومية. النتيجة دالة إحصائياً بوضوح. يظهر اختبار "تي" (t-test) قيمة مرتفعة بلغت 47.679 بمستوى دلالة 0.000، ما يعني رفض الفرضية الصفرية تماماً وقبول الفرضية البديلة؛ فالعلاقة هنا ليست مجرد استنتاج نظري، بل هي حقيقة إحصائية تدعمها استجابات العينة. ومع ذلك، يكشف الانحراف المعياري البالغ 1.177 عن وجود تباين في وجهات النظر؛ هذا التردد النسبي يوحي بأن أثر التمكين لا يزال يتأثر بمدى نضج البيئة التنظيمية في كل قطاع على حدة، فبينما يرى البعض أثراً مباشراً، قد يرى آخرون أن التمكين وحده لا يكفي دون دمج حقيقي في العمليات التشغيلية الحرجة.

بلغ حجم التأثير المقاس بمعامل "كوهين دي" 2.957؛ وهي قيمة ضخمة تعكس وزناً كبيراً لمتغير التمكين في معادلة النجاح الإداري. هذه القوة الإحصائية تبرهن على أن التمكين يتجاوز كونه إجراءً شكلياً ليصبح محركاً لتحسين المخرجات؛ فالمشاريع التي تمنح النساء صلاحيات واسعة تميل لتحقيق انضباط أعلى في التنفيذ. يمتد الفاصل الزمني للثقة بين 3.34 و3.62، ما يعزز استقرار هذا الأثر؛ فالثبات في النتائج يشير إلى أن تحسين مستويات التمكين سيؤدي بالضرورة إلى تقليص الفجوات الإدارية في المواقع، وهو ما يستوجب تحويل التمكين من مجرد شعارات استراتيجية إلى أدوات صلاحية واضحة تلمسها مديرات المشاريع في الميدان لضمان استدامة النجاح المحقق.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.073	1.177	3.48	260	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تمكين النساء ونجاح المشاريع الحكومية

جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تمكين النساء ونجاح المشاريع الحكومية

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2- tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.62	3.34	3.481	.000	259	47.679	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تمكين النساء ونجاح المشاريع الحكومية	

جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تمكين النساء ونجاح المشاريع الحكومية

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.238	2.674	2.957	1.177	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تمكين النساء ونجاح المشاريع الحكومية
3.229	2.666	2.948	1.181	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تمكين النساء ونجاح المشاريع الحكومية

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والمهارات القيادية للمرأة ونجاح المشاريع

الحكومية

سجل المتوسط الحسابي قيمة بلغت 3.53؛ ما يعكس قناعة إيجابية لدى عينة الدراسة بأن امتلاك المرأة للمهارات القيادية يمثل متغيراً حرجاً في معادلة نجاح المشاريع الحكومية. النتيجة دالة إحصائياً بوضوح. كشف اختبار "تي" (t-test) عن قيمة مرتفعة بلغت 44.301 عند مستوى دلالة 0.000، وهي إشارة قوية لرفض الفرضية الصفرية وتأكيد الارتباط بين كفاءة المرأة

القيادية وتحقيق مستهدفات القطاع العام. ومع ذلك، يبرز الانحراف المعياري البالغ 1.284 كأحد أعلى القيم المرصودة؛ هذا التباين في الآراء يرجع أن الحكم على "كفاءة" المرأة لا يزال يخضع لمقاييس ذاتية أو تجارب فردية متباينة داخل بيئات العمل الحكومية، فبينما يرى فريق أن القيادة النسائية أحدثت نقلة في دقة التنفيذ، ربما لا يزال فريق آخر يربط القيادة بنمط تقليدي لا يتوافق مع القوالب النمطية السائدة.

وصل حجم التأثير المقاس بمعامل "كوهين دي" إلى 2.747؛ وهو رقم ضخم يبرهن على أن المهارات القيادية للمرأة ليست مجرد عنصر مكمل، بل هي "قوة دافعة" قادرة على تحسين جودة اتخاذ القرار وإدارة الموارد. الفاصل الزمني للثقة (95%) الذي يتراوح بين 3.37 و3.68 يعزز استقرار هذا الأثر إحصائياً. عملياً، تعني هذه النتائج أن التركيز على صقل المهارات الناعمة (Soft Skills) والقيادة الاستراتيجية للنساء سيؤدي مباشرة إلى تقليص نسب التعثر في المشاريع الميدانية؛ فوجود قيادة نسائية كفؤة يسهم في ضبط قنوات التواصل وحل النزاعات داخل فرق العمل، وهو ما يفتقده الموقع الإداري في حال غياب التنوع القيادي. إن الفشل في تمكين النساء اللواتي يمتلكن هذه الكفاءات قد يحرم الإدارة الحكومية من أداة رقابية وتنظيمية أثبتت الأرقام فعاليتها في رفع معدلات الإنجاز.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.080	1.284	3.53	260	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والمهارات القيادية للمرأة ونجاح المشاريع الحكومية

جدول 35: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والمهارات القيادية للمرأة ونجاح المشاريع الحكومية

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df		t
Upper	Lower					

3.68	3.37	3.527	.000	259	44.301	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والمهارات القيادية للمرأة ونجاح المشاريع الحكومية
------	------	-------	------	-----	--------	--

جدول 36: اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والمهارات القيادية للمرأة ونجاح المشاريع الحكومية

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.013	2.481	2.747	1.284	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والمهارات القيادية للمرأة ونجاح المشاريع الحكومية
3.004	2.474	2.739	1.287	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 37: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والمهارات القيادية للمرأة ونجاح المشاريع الحكومية

• فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم المؤسسي والثقافي ونجاح المشاريع الحكومية

بالنظر إلى النتائج الموضحة بالجدول، فقد جاء المتوسط الحسابي العام لهذه الفرضية 3.39؛ مما يعكس قناعة لدى العينة بأن البيئة المحيطة والتشريعات الداعمة تمثل ركيزة لا غنى عنها لضمان انعكاس مشاركة المرأة على جودة المخرجات النهائية للمشاريع. النتيجة دالة إحصائياً وبقوة. كشف اختبار "تي" (t-test) عن قيمة مرتفعة بلغت 42.816 عند مستوى دلالة 0.000، وهي إشارة قاطعة لرفض الفرضية الصفرية؛ فالدعم المؤسسي ليس مجرد تحسينات شكلية، بل هو محرك أساسي يمنح الكوادر النسائية الشرعية اللازمة لاتخاذ قرارات قوية في الميدان. ومع ذلك، يبرز الانحراف المعياري البالغ 1.276 ليكشف عن تباين واضح في الآراء؛ هذا التردد يرجح وجود فجوة في "التجربة المؤسسية" بين الوزارات والهيئات المختلفة، فبينما تعمل بعض الجهات وفق بيئة ثقافية منفتحة ومحفزة، لا تزال جهات أخرى تفتقر للآليات التنظيمية التي تترجم هذا الدعم إلى واقع ملموس في مواقع العمل.

وصل حجم التأثير المقاس بمعامل "كوهين دي" إلى 2.655؛ وهو ما يبرهن إحصائياً على أن المتغيرات الثقافية والمؤسسية تمتلك ثقلاً كبيراً في معادلة النجاح الإداري. الفاصل الزمني للثقة (95%) الذي تراوح بين 3.23 و3.54 يؤكد استقرار هذا الأثر؛ فالناتج في هذه القيمة يشير إلى أن أي تحسين في قنوات الدعم المؤسسي سيؤدي بالضرورة إلى رفع كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية. عملياً، تعني هذه النتائج أن غياب الدعم الثقافي قد يحبط الكفاءات النسائية ويحد من قدرتهن على إدارة الموارد بفعالية؛ فالمهارة الفردية للمرأة، مهما بلغت، تظل مرهونة بمناخ عمل يتقبل دورها القيادي، وهو ما يحتم على صناع القرار مأسسة هذا الدعم عبر سياسات تنظيمية واضحة لتقليص التفاوت في الرؤى الميدانية وضمان تجانس الأداء التشغيلي.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.079	1.276	3.39	260	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم المؤسسي والثقافي ونجاح المشاريع الحكومية

جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم المؤسسي والثقافي ونجاح المشاريع الحكومية

One-Sample Test					
Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
Upper	Lower				
3.54	3.23	3.388	.000	259	42.816
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم المؤسسي والثقافي ونجاح المشاريع الحكومية					

جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم المؤسسي والثقافي ونجاح المشاريع الحكومية

One-Sample Effect Sizes			
95% Confidence Interval	Point Estimate	Standardizer ^a	

Upper	Lower				
2.914	2.396	2.655	1.276	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم المؤسسي والثقافي ونجاح المشاريع الحكومية
2.905	2.389	2.648	1.280	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم المؤسسي والثقافي ونجاح المشاريع الحكومية

• فرضيات الدراسة: يوجد تأثير معنوي لمستوى تمكين النساء في تحسين مؤشرات نجاح المشاريع الحكومية

سجل المتوسط الحسابي مستوى 3.59؛ مما يثبت وجود أثر إيجابي واضح لتمكين المرأة على مخرجات المشاريع العامة. النتيجة قوية إحصائياً. بلغت قيمة اختبار "تي" 45.018 بمستوى دلالة 0.000. الفرضية الصفرية مرفوضة تماماً. يبرز حجم التأثير "كوهين دي" عند 2.792؛ وهو ما يؤكد أن التمكين محرك رئيسي للإنجاز. التردد في الآراء حاضر بانحراف معياري قدره 1.287. هذا التباين يعكس اختلاف عمق التمكين بين القطاعات الإدارية والميدانية؛ فبينما يلمس البعض أثراً جذرياً، لا يزال آخرون يختبرون تمكيناً محدوداً يقلل من كفاءة العمليات التشغيلية.

حقق النموذج فاصل ثقة يتراوح بين 3.44 و3.75؛ ما يمنح استقراراً عالياً للاستدلال الإحصائي. القيمة المرتفعة لـ "تصحيح هيدجز" البالغة 2.784 تعزز دقة النتائج في تمثيل مجتمع الدراسة. الارتباط هنا عضوي. تمكين النساء لا يقتصر على العدالة التنظيمية؛ بل يمتد لتحسين مؤشرات الأداء الفني والزميني. غياب هذا التمكين في بعض الإدارات قد يعطل وتيرة النمو؛ فالأرقام تشير بوضوح إلى أن نجاح المشروع الحكومي السعودي بات مرتبطاً طردياً بمدى منح النساء صلاحيات حقيقية في إدارة المسار الحرج للمشروع.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	

يوجد تأثير معنوي لمستوى تمكين النساء في تحسين مؤشرات نجاح المشاريع الحكومية	260	3.59	1.287	.080
---	-----	------	-------	------

جدول 41: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير معنوي لمستوى تمكين النساء في تحسين مؤشرات نجاح المشاريع الحكومية

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2- tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.75	3.44	3.592	.000	259	45.018	يوجد تأثير معنوي لمستوى تمكين النساء في تحسين مؤشرات نجاح المشاريع الحكومية	

جدول 42: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لمستوى تمكين النساء في تحسين مؤشرات نجاح المشاريع الحكومية

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.061	2.522	2.792	1.287	Cohen's d	يوجد تأثير معنوي لمستوى تمكين النساء في تحسين مؤشرات نجاح المشاريع الحكومية
3.052	2.515	2.784	1.290	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 43: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لمستوى تمكين النساء في تحسين مؤشرات نجاح المشاريع الحكومية

• **فرضيات الدراسة:** يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد مشاركة النساء مجتمعة في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية

سجل المتوسط الحسابي قيمة بلغت 3.46؛ ما يبرهن على وجود قناعة إيجابية بتأثير تكامل أبعاد مشاركة المرأة على نجاح المشاريع. النتيجة دالة إحصائياً وبقوة. كشف اختبار "تي" عن قيمة مرتفعة وصلت إلى 41.103 بمستوى دلالة 0.000. الفرضية الصفرية مرفوضة إحصائياً. الاستجابات تميل للتأييد لكن بشيء من الحذر. يظهر الانحراف المعياري البالغ 1.356 تردداً هو الأعلى بين الفرضيات السابقة؛ يعكس الرقم تبايناً في تصور العينة لكيفية تفاعل هذه الأبعاد معاً في الميدان. يبدو أن التكامل بين التمكين والمهارات والدعم لا يحدث بنمط موحد في كافة الجهات الحكومية؛ ما قد يسبب إرباكاً في العمليات التشغيلية عند غياب أحد هذه العناصر.

وصل حجم التأثير المقاس بمعامل "كوهين دي" إلى 2.549؛ وهي قيمة تعكس ثقلاً جوهرياً للتأثير المتراكم. امتد فاصل الثقة (95%) بين 3.29 و3.62 ليؤكد استقرار النتائج. القيمة المرتفعة للانحراف المعياري تشير إلى "فجوة تطبيقية"؛ فالتكامل الورقي للسياسات قد لا يترجم دائماً إلى تناغم ميداني. غياب الدعم الثقافي قد يحيد أثر الكفاءة القيادية للمرأة؛ كما أن التمكين دون مهارات فعلية يظل ناقص الأثر. تفرض هذه الأرقام ضرورة تبني مدخل "الحزمة الواحدة" عند تصميم مبادرات تمكين المرأة؛ إذ إن عزل الأبعاد عن بعضها يضعف من قدرتها على تحسين مؤشرات نجاح المشاريع، ويخلق بيئة عمل غير متجانسة الأداء.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.084	1.356	3.46	260	يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد مشاركة النساء مجتمعة في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية

جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد مشاركة النساء مجتمعة في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية

One-Sample Test	
Test Value = 0	

95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2- tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.62	3.29	3.458	.000	259	41.103	يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد مشاركة النساء مجتمعة في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية

جدول 45: اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد مشاركة النساء مجتمعة في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
2.799	2.298	2.549	1.356	Cohen's d	يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد مشاركة النساء مجتمعة في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية
2.791	2.291	2.542	1.360	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 46: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد تأثير معنوي لتكامل أبعاد مشاركة النساء مجتمعة في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية

4.6. الخاتمة:

يختتم الفصل الرابع بعرض تحليلي متكامل للنتائج الميدانية التي تم جمعها وتحليلها بطريقة منهجية دقيقة، حيث يمثل هذا الفصل نقطة الالتقاء بين الجانب التطبيقي للبحث والأطر النظرية التي تم تناولها في الفصول السابقة. فقد سعى الفصل إلى تقديم فهم واضح للعينة التي تم اختيارها، وتحليل بياناتها بطريقة تتيح تقييم العلاقة بين مشاركة النساء في إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. ويتيح هذا العرض المنهجي للقارئ تصورًا دقيقًا للبيانات، وفهمًا متكاملًا للكيفية التي تُترجم بها المشاركة النسائية إلى نتائج عملية ملموسة في بيئة المشاريع الحكومية.

كما ركّز الفصل على التأكد من موثوقية الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وما تمثله من دقة في قياس المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بما يضمن أن تكون النتائج المستخلصة صحيحة وقابلة للتحليل الإحصائي بدقة. وقد أتاح هذا التحليل المنهج التأكد من أن البيانات التي تم جمعها تمثل الواقع الفعلي للعينة، وأنها خالية من أي أخطاء منهجية أو تحيزات محتملة، مما يعزز مصداقية الدراسة ويجعل استنتاجاتها قابلة للتطبيق العملي في سياق إدارة المشاريع الحكومية.

كما تناول الفصل تحليل البيانات بطريقة شاملة، بحيث يُمكن الباحث من تقديم صورة واضحة لمستويات المتغيرات المختلفة وفهم طبيعة العلاقة بينها. وقد أتاح ذلك الإجابة على التساؤلات البحثية المطروحة، وفحص الفرضيات بشكل علمي، مع إبراز قوة أو ضعف العلاقة بين المشاركة النسائية في الإدارة ونجاح المشاريع، وإظهار مدى تأثير العوامل المختلفة على النتائج النهائية للمشاريع الحكومية. ويُعد هذا التحليل جوهريًا لفهم كيفية ترجمة المشاركة النسائية في مواقع القيادة إلى نتائج ملموسة، مما يعكس القيمة العملية والدور الفعلي للنساء في تحسين أداء المشاريع.

وتبرز أهمية الفصل الرابع في كونه يُعد المرحلة الحاسمة التي تجمع بين جمع البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج، بما يوفر أساسًا قويًا لتفسير النتائج وربطها بالإطار النظري. فهو يعزز من مصداقية الاستنتاجات العلمية، ويوفر قاعدة موثوقة لإصدار توصيات عملية دقيقة لدعم سياسات إدارة المشاريع، وتحسين بيئة المشاركة النسائية في المواقع القيادية. ومن خلال هذا الفصل، يصبح بالإمكان تقديم صورة واضحة ومتكاملة عن واقع المشاريع الحكومية في المملكة، ومدى مساهمة النساء في تحقيق أهدافها، مما يعزز من القيمة العلمية والتطبيقية للدراسة، ويجعل نتائجها أدوات عملية لتطوير الأداء المؤسسي واتخاذ القرارات الإدارية السليمة.

يشكّل الفصل الرابع الحلقة المكملّة لسلسلة الفصول السابقة، إذ يجمع بين المنهجية العلمية والتحليل التطبيقي، ويوفّر رؤية شاملة تساعد على فهم العلاقة بين المتغيرات بدقة، ويؤسّس لمرحلة التوصيات العملية التي تستند إلى نتائج موضوعية ومدرّوسة بعناية، مما يعزز من فائدة الدراسة في المجال الأكاديمي والعملّي على حد سواء.

ملحق الاستبانة

الإجابة					السئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساهم مشاركة النساء في فرق إدارة المشاريع في تحسين جودة اتخاذ القرار
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتمتع النساء المشاركات في إدارة المشاريع بمهارات قيادية فعالة
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم تمكين النساء في تعزيز التنوع داخل فرق العمل
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم منح النساء فرصًا متكافئة لتولي مناصب قيادية في المشاريع الحكومية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تمتلك القيادات النسائية القدرة على إدارة الوقت والموارد بكفاءة
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساهم خبرات النساء في إدارة المشاريع في تقليل المخاطر المحتملة
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يؤدي إشراك النساء في التخطيط إلى تحسين دقة تنفيذ المشاريع

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحصل النساء على التدريب اللازم لتطوير مهارات إدارة المشاريع
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تدعم الإدارة العليا مشاركة النساء في مواقع صنع القرار بالمشاريع
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم السياسات التنظيمية في تعزيز دور المرأة في إدارة المشاريع
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توجد بيئة عمل داعمة لمشاركة النساء في المشاريع الحكومية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يعزز التنوع بين الجنسين من الإبداع في حل المشكلات بالمشاريع
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم مشاركة النساء في تحسين مستوى التواصل داخل فرق المشروع
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحقق المشاريع التي تشارك فيها النساء معدلات إنجاز أعلى
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم مشاركة النساء في الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يؤدي إشراك النساء إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد في المشاريع
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ترتفع معدلات رضا أصحاب المصلحة في المشاريع التي تشارك فيها النساء

➤ <https://forms.gle/nLuPXWP3fJQQcYip6>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى التمكين القيادي للنساء في إدارة المشاريع	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى المشاركة الفعلية للنساء في عمليات التخطيط والتنفيذ	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى الكفاءة المهنية والخبرات الإدارية للنساء في إدارة المشاريع	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مؤشرات نجاح المشاريع الحكومية	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	جمع المعلومات العامة عن خصائص العينة (الوظيفة، الخبرة، العمر، المؤهل العلمي)	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

- المراجع العربية

شملاني، ح. (2019). أثر تمكين المرأة في نسبة مشاركتها في القوى العاملة: دراسة تطبيقية على عينة من الدول العربية .

Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/336384476_athr_tmkyn_almrat_fy_nsb_t_msharktha_fy_alqwy_alaml_t_drast_ttbyqyt_ly_ynt_mn_alawl_alrbyt

عبدالله، ش. س. (2018). المرأة والقيادة الإدارية في المنظمات الحكومية المصرية . Retrieved from

<https://search.mandumah.com/Record/934317>

- المراجع الأجنبية

Abdulla, H. (2019). The Impact of Project Management Methodologies on Project Success: A Case Study of the Oil and Gas Industry. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/338552143_The_Impact_of_Project_Management_Methodologies_on_Project_Success_A_Case_Study_of_the_Oil_and_Gas_Industry

Alajmi, M. (2023). The determinants of smart government systems adoption by public sector organizations in Saudi Arabia. Retrieved from

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023076028>

Alshdiefat, A. S. (2024). Factors Impacting Women Gaining Leadership Roles in the Jordanian Construction Sector: Architects and Civil Engineers. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/379413015_Factors_Impacting_Women_Gaining_Leadership_Roles_in_the_Jordanian_Construction_Sector_Architects_and_Civil_Engineers

Alshibani, S. M. (2024). Women Entrepreneur's Perspective towards Sustainable Entrepreneurship in the Apparel Sector of Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/19/8636>

Asfahani, A. M. (2025). The impact of Saudi Vision 2030 on female leadership: mediating effects of professional development and moderating influences of cultural dynamics. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/396400540_The_impact_of_Saudi_Vision_2030_on_female_leadership_mediating_effects_of_professional_development_and_moderating_influences_of_cultural_dynamics

Elbushra, A. A. (2025). Nexus of Women's Empowerment and Economic Growth in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/17/7949>

Hora, E. A. (2024). Factors that affect Women Participation in Leadership and Decision Making Position. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/340054897_Factors_that_affect_Women_Participation_in_Leadership_and_Decision_Making_Position

Kedan, S. (2023). The role of women in the reforms in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390535947_The_role_of_women_in_the_reforms_in_Saudi_Arabia

Langworthy, M. (2023). Through the Eye of the Needle: Lessons in Women's Empowerment and Public Policy from the Arab Gulf. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-99-6006-4_7

Lwamba, E. (2022). Strengthening women's empowerment and gender equality in fragile contexts towards peaceful and inclusive societies: A systematic review and meta-analysis. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8904729/>

Serafimova, V. (2025). Inclusive Leadership and Corporate Social Responsibility for Women's Empowerment: From Good Ideas to Sustainable Solution. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389642621_Inclusive_Leadership_and_Corporate_Social_Responsibility_for_Women's_Empowerment_From_Good_Ideas_to_Sustainable_Solution

Soelistya, D. (2024). Exploring the Relationship Between Leadership Styles and Employee Motivation in the Context of Contemporary Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384545507_Exploring_the_Relationship_Between_Leadership_Styles_and_Employee_Motivation_in_the_Context_of_Contemporary_Management

Supriyono, B. (2025). The effectiveness of performance management for local government: A bibliometric study. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/391765253_The_effectiveness_of_performance_management_for_local_government_A_bibliometric_study