

دور القيادة النسائية في تعزيز بيئة العمل المؤسسية: دراسة حالة في البنوك السعودية

إعداد الطالب/ عبيد الدحيم

الرقم الجامعي/ 252000173

إشراف/

أ.د. فيصل عبد الحميد

أ.د. فايز جراد

العام الدراسي

2026م

وقل عبي ذريتي علما

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرَّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجَّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمشرفي الكريم أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد ، أ.د. فايز علي جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء	3
شكر وتقدير	4
قائمة الجداول	7
فهرس الأشكال	9
المستخلص	11
الفصل الأول	12
المقدمة	13
مشكلة الدراسة	13
أهمية الدراسة	15
أهداف الدراسة	16
تساؤلات الدراسة	17
فرضيات الدراسة	18
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	18
الفصل الثاني	21
الدراسات السابقة	21
المقدمة	22
المتغير التابع والمستقل	24
الدراسات السابقة	25
الإطار النظري للدراسة	32
الفصل الثالث	35
منهجية الدراسة	35
المقدمة	36
مجتمع البحث	37
المنهجية وطرق البحث	38
أدوات الدراسة	40

41	خطوات جمع البيانات
43	حدود الدراسة
44	الفصل الرابع
44	نتائج الدراسة
45	المقدمة
47	تحليل البيانات
86	المناقشة
88	الخاتمة
90	التوصيات
92	المراجع
97	الملاحق
102	Abstract

قائمة الجداول

49	جدول 1 : التحليلات الإحصائية
50	جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة
51	جدول 3 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة
52	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية
54	جدول 5 : التحليل الإحصائي لتمتُّع القيادات النسائية في البنوك بكفاءة عالية في إدارة العمل
55	جدول 6 : التحليل الإحصائي لمساهمة القيادات النسائية في تحسين مستوى التنظيم داخل بيئة العمل
57	جدول 7 : التحليل الإحصائي لتمتُّع القيادات النسائية بالقدرة على التعامل مع التحديات الإدارية بفعالية
58	جدول 8 : التحليل الإحصائي لتعزيز القيادات النسائية روح التعاون بين الموظفين
60	جدول 9 : التحليل الإحصائي لدعم إدارة البنك تمكين المرأة في المناصب القيادية
61	جدول 10 : التحليل الإحصائي لتوفير البنوك فرصاً متكافئة للقيادات النسائية لتولي المناصب الإدارية
63	جدول 11 : التحليل الإحصائي لتشجيع السياسات التنظيمية في البنوك على مشاركة المرأة في القيادة
64	جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساهمة برامج التطوير القيادي في دعم القيادات النسائية
66	جدول 13 : التحليل الإحصائي لتشجيع القيادات النسائية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات
67	جدول 14 : التحليل الإحصائي لاعتماد القيادات النسائية أسلوب الحوار والتشاور مع الموظفين
69	جدول 15 : التحليل الإحصائي لتعزيز القيادات النسائية التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين
70	جدول 16 : التحليل الإحصائي لدعم القيادات النسائية العمل الجماعي داخل المؤسسة
72	جدول 17 : التحليل الإحصائي لمساهمة القيادة النسائية في تحسين العلاقات المهنية بين الموظفين
73	جدول 18 : التحليل الإحصائي لتعزيز القيادة النسائية الشعور بالعدالة والاحترام في بيئة العمل
75	جدول 19 : التحليل الإحصائي لمساعدة القيادة النسائية في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين
76	جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساهمة القيادة النسائية في تحسين الأداء المؤسسي
78	جدول 21 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن وجود القيادة النسائية في البنوك يسهم في تعزيز بيئة العمل المؤسسية
79	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

79	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية
80	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعزيز بيئة العمل المؤسسية وكفاءة القيادة النسائية
82	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعزيز بيئة العمل المؤسسية والدعم التنظيمي للقيادات النسائية
83	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعزيز بيئة العمل المؤسسية وأسلوب القيادة التشاركية
85	جدول 27 : اختبار التباين الأحادي
85	جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة 50
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة 51
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية 53
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لتمتع القيادات النسائية في البنوك بكفاءة عالية في إدارة العمل 54
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لمساهمة القيادات النسائية في تحسين مستوى التنظيم داخل بيئة العمل 56
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لتمتع القيادات النسائية بالقدرة على التعامل مع التحديات الإدارية بفعالية 57
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لتعزيز القيادات النسائية روح التعاون بين الموظفين 59
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لدعم إدارة البنك تمكين المرأة في المناصب القيادية 60
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لتوفير البنوك فرصاً متكافئة للقيادات النسائية لتولي المناصب الإدارية 62
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لتشجيع السياسات التنظيمية في البنوك على مشاركة المرأة في القيادة 63
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساهمة برامج التطوير القيادي في دعم القيادات النسائية 65
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتشجيع القيادات النسائية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات 66
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لاعتماد القيادات النسائية أسلوب الحوار والتشاور مع الموظفين 68
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتعزيز القيادات النسائية التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين 69
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لدعم القيادات النسائية العمل الجماعي داخل المؤسسة 71
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساهمة القيادة النسائية في تحسين العلاقات المهنية بين الموظفين 72
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لتعزيز القيادة النسائية الشعور بالعدالة والاحترام في بيئة العمل 74
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساعدة القيادة النسائية في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين 75
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساهمة القيادة النسائية في تحسين الأداء المؤسسي 77
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للاعتقاد أن وجود القيادة النسائية في البنوك يسهم في تعزيز بيئة العمل المؤسسية 78
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تعزيز بيئة العمل المؤسسية وكفاءة القيادة النسائية 81

- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تعزيز بيئة العمل المؤسسية والدعم التنظيمي للقيادات النسائية 82
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تعزيز بيئة العمل المؤسسية وأسلوب القيادة التشاركية 84

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة النسائية في تعزيز بيئة العمل المؤسسية داخل البنوك السعودية، مع التركيز على العلاقة بين كفاءة القيادة النسائية، الدعم المؤسسي، أسلوب القيادة التشاركية، وفاعلية بيئة العمل. اعتمدت الدراسة المنهجية الكمية لجمع وتحليل البيانات، وتمثل حجم العينة في 275 موظفًا وقيادية نسائية تم اختيارهم من مختلف البنوك السعودية لضمان تمثيل متنوع وشامل. أظهرت النتائج أن القيادة النسائية الفعالة ترتبط بشكل إيجابي بتحسين بيئة العمل المؤسسية، وأن وجود الدعم المؤسسي وأساليب القيادة التشاركية يعزز من قدرة القيادات النسائية على تحقيق نتائج إيجابية ملموسة على مستوى الأداء المؤسسي والتحفيز الوظيفي. كما أظهرت الدراسة أن المؤسسات التي توفر بيئة داعمة وتطبيقًا لأساليب القيادة التشاركية تحقق مستويات أعلى من رضا الموظفين والمشاركة الإيجابية في العمل. بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز برامج تطوير القيادات النسائية، وتوفير الدعم المؤسسي المستمر، وتشجيع أساليب القيادة التشاركية، بالإضافة إلى مواجهة العقبات الثقافية والتنظيمية التي قد تحد من فاعلية القيادات النسائية في البنوك.

الكلمات المفتاحية: القيادة النسائية، بيئة العمل المؤسسية، الكفاءة القيادية، الدعم المؤسسي، أسلوب القيادة

التشاركية، الأداء المؤسسي، البنوك السعودية.

الفصل الأول

المقدمة

شهدت المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية في جميع القطاعات خلال السنوات الأخيرة، بفضل أهداف رؤية 2030 الطموحة المتمثلة في التمكين والابتكار والشمولية. ومن أبرز جوانب هذا التحول تزايد تمثيل المرأة في المناصب القيادية في المؤسسات العامة والتجارية. تاريخياً، واجهت المرأة السعودية حواجز مجتمعية وثقافية حدّت من إمكاناتها القيادية. ومع التغيرات الوطنية المستمرة، أصبحت المرأة مساهماً أساسياً في صنع القرار والتطوير التنظيمي وإنتاجية القوى العاملة. وقد غير هذا التحول ديناميكيات مكان العمل، وحقّق اهتماماً متجدّداً بدراسة كيفية تأثير قيادة المرأة على تطور بيئة العمل في المؤسسات السعودية (Ahmed M. Asfahani، 2025).

تساهم المديرات التنفيذيات بوجهات نظر وأساليب إدارة متميزة تعزز التعاون والإبداع والشمولية. وكثيراً ما يُركّز قادتهنّ على التعاطف والتواصل والذكاء العاطفي، وهي صفات تُسهم في خلق بيئة عمل أكثر فائدة وتوازناً. وقد أثبتت الأبحاث العالمية أن المديرات التنفيذيات يُساعدن على زيادة مشاركة الموظفين، ورفع معنوياتهم، وتماسك الفريق. في السياق السعودي، تتجلى هذه الآثار بشكل أكبر مع سعي المؤسسات لتحديث هياكلها الإدارية، وتنويع فرقها القيادية، وتحسين أدائها التنظيمي للوصول إلى المعايير العالمية. ونتيجةً لذلك، يُعدّ البحث في تأثير القيادة النسائية في المؤسسات السعودية أمراً بالغ الأهمية لفهم كيفية تأثير التنوع بين الجنسين على الابتكار في مكان العمل، ورضا الموظفين، والتطوير المؤسسي (Ok، 2024).

وفي ظل سعي المملكة لتحقيق التنمية المستدامة والمساواة بين الجنسين، لم تعد قيادة المرأة تُعتبر مجرد لفظة رمزية، بل أصبحت متطلباً استراتيجياً. تتولى القيادات النسائية بشكل متزايد مسؤوليات في الهيئات الحكومية والمؤسسات المالية والجامعات والشركات، حيث تؤثر قراراتها على السياسات والعمليات وثقافة المؤسسة. لا يقتصر دورها على تغيير ظروف العمل الداخلية فحسب، بل يتحدّى أيضاً الصور النمطية للجنسين ويشجع على الشمولية. ونتيجةً لذلك، فإن فهم كيفية مساهمة القيادة النسائية في تطوير البيئات المهنية يوفر رؤية حيوية حول عملية التغيير الاجتماعي والاقتصادي في المملكة العربية السعودية (Chanda، 2024).

يتجاوز تطوير بيئة العمل مجرد تحسين الظروف المادية ليشمل تعزيز التواصل الجيد، وضمان العدالة، ودعم الابتكار، وتنمية المواهب. غالباً ما تُناصر القيادات النسائية في المؤسسات السعودية هذه الأبعاد، التي تشمل التعاون، والتطوير الشخصي، والرفاهية التنظيمية. وتميل مناهجهن القيادية إلى التركيز على الإدارة التشاركية والتمكين، مما يُمكن الموظفين من

تبادل الأفكار والتعاون في حل المشكلات. تُعزز هذه البيئة الحافز والإنتاجية والولاء المؤسسي، وهي جميعها عوامل أساسية لاستدامة المؤسسات على المدى الطويل (Algethami، 2025).

إن لتقدم المرأة في المناصب القيادية تداعيات بعيدة المدى على التنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية. فمن خلال تمكين المرأة من القيادة، تُتاح للمؤسسات السعودية إمكانية الوصول إلى نطاق أوسع من الأفكار ومهارات القيادة، مما يؤدي إلى حوكمة وتنافسية أفضل. ويُصبح التقييم المستمر لتأثير قيادة المرأة حجر الزاوية في كل من صنع السياسات والتغيير المؤسسي. وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة مدى مساهمة قيادة المرأة في تطوير بيئة العمل في المؤسسات السعودية، مع التركيز على آثارها على الثقافة التنظيمية، وأداء الموظفين، ونجاح المؤسسات في سياق رؤية 2030.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الإنجاز الكبير الذي حققته المملكة العربية السعودية في تمكين المرأة وزيادة مشاركتها في المناصب القيادية، لا تزال العديد من المؤسسات تتكيف مع التحديات الثقافية والتنظيمية والإدارية المصاحبة لهذا التحول. وبينما تساهم القيادات النسائية بشكل متزايد في صنع القرار والتطوير التنظيمي، لا يزال هناك نقص في الفهم العملي لكيفية تأثير قيادتها على تطوير بيئة العمل، بما في ذلك عوامل مثل أنماط التواصل، وتحفيز الموظفين، وثقافة المؤسسة، والإنتاجية (Khan، 2025). على الرغم من أن رؤية 2030 تُركز على مشاركة المرأة كهدف وطني، إلا أنه من غير الواضح مدى فعالية قيادة المرأة في التأثير على الديناميكيات الداخلية للمؤسسات السعودية. فقد نجحت بعض المؤسسات في دمج القيادات النسائية بفعالية، وشهدت تغييرات كبيرة في مناخ العمل، بينما لا تزال مؤسسات أخرى تُكافح من أجل القبول والتكيف والتوافق الهيكلي. يثير هذا التباين تساؤلات جوهرية حول التأثير الحقيقي لقيادة المرأة على تطوير بيئة العمل، بالإضافة إلى العوامل السياقية التي تؤثر على نجاحها (El-Bak، 2022).

لطالما هيمن الرجال على أساليب الإدارة التقليدية في المملكة العربية السعودية، مما قد يؤثر على كيفية النظر إلى القيادات النسائية وكيفية تلقي الموظفين والزملاء لأساليب قيادتهم. إن فهم العلاقة بين ممارسات القيادة النسائية ونمو بيئة العمل المؤسسية أمر بالغ الأهمية لتشجيع التنمية طويلة الأجل والمساواة والأداء التنظيمي (Alsalman، 2025).

لطالما هيمن الرجال على أساليب الإدارة التقليدية في المملكة العربية السعودية، مما قد يؤثر على كيفية النظر إلى القيادات النسائية وكيفية تلقي الموظفين والزملاء لأساليب قيادتهن. ومن هنا يبرز التساؤل الأساسي لهذه الدراسة: كيف تؤثر القيادة النسائية في البنوك السعودية على تطوير بيئة العمل المؤسسية، وما العوامل التي تساهم في نجاح أو تحدي هذا التأثير؟

أهمية الدراسة

كان تزايد مشاركة المرأة السعودية في المناصب القيادية من أهم الثورات الاجتماعية والاقتصادية في العقد الماضي. يُعد فهم تأثير قيادة المرأة على نمو بيئة العمل أمرًا بالغ الأهمية لصانعي السياسات والمؤسسات التي تسعى جاهدة لمواءمة أهداف رؤية 2030 لبناء مؤسسات شاملة ومنتجة ومستدامة.

- الأهمية العلمية:

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية لأنها تُضيف إلى مجموعة المعلومات المتوفرة حول القيادة والتنوع بين الجنسين والنمو التنظيمي في البيئة الاجتماعية والثقافية المتميزة للمملكة العربية السعودية. في حين أن الأبحاث العالمية قد بحثت بشكل مكثف قيادة المرأة وأثارها على نجاح المؤسسات، لا تزال هناك فجوة كبيرة في الدراسات التجريبية التي تركز على منطقة الخليج العربي، ولا سيما المؤسسات السعودية. تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة كيفية تأثير أساليب قيادة المرأة، وأساليب صنع القرار، وأساليب التواصل لديها، على بيئة العمل الداخلية (Muthuswamy، 2025).

من الناحية النظرية، تجمع الدراسة بين مبادئ من نظرية القيادة التحويلية، ونظرية التنوع بين الجنسين، وأطر الثقافة التنظيمية، لتقديم نموذج شامل لفهم كيفية تأثير القيادات النسائية على تطور هياكل وسلوكيات مكان العمل. علاوة على ذلك، تُسلط الدراسة الضوء على كيفية تأثير أنماط القيادة المتأثرة بالقيم المجتمعية والتوقعات الثقافية والخبرات المهنية على تحسين مشاركة الموظفين، والابتكار، والسعادة المهنية (Romadhona، 2021).

تكتسب هذه الدراسة أهمية أكاديمية أيضًا، إذ تُوسّع نطاق دراسات القيادة المقارنة من خلال تقديم منظور محلي يعكس الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجتمع السعودي. ويمكن أن تُشكّل النتائج أساسًا للدراسات المستقبلية حول تنوع القيادة وأهميته في ترسيخ المرونة المؤسسية والتحديث في الاقتصادات الناشئة.

- الأهمية العملية:

لهذه الدراسة آثار عملية هامة على المؤسسات السعودية، والسياسيين، وخبراء الموارد البشرية. ففي الوقت الذي تعمل فيه المؤسسات في جميع أنحاء المملكة على تحقيق أهداف رؤية 2030، مثل المساواة بين الجنسين، والابتكار، والتنمية المستدامة، من الضروري فهم المساهمات الفعلية للقيادات النسائية. وتقدم الدراسة رؤى ملموسة حول كيفية مساهمة القيادة النسائية في تحسين المناخ التنظيمي، ومعنويات الموظفين، والإنتاجية، وكفاءة التواصل، وهي أمور بالغة الأهمية للتقدم المؤسسي (Elbushra، 2025).

عملياً، يمكن أن تُساعد نتائج هذه الدراسة إدارات الموارد البشرية والمجالس التنفيذية على بناء برامج تنمية قيادية تُعزز الشمولية وتُوظف نقاط القوة الفريدة للقيادات النسائية. كما يُمكن أن يُساعد ذلك في صياغة تغييرات في السياسات تهدف إلى توسيع مشاركة المرأة في مناصب الإدارة العليا، مع تهيئة مناخ عمل داعم يُعزز نجاحها (Gipson، 2017).

علاوة على ذلك، تُسلط هذه الدراسة الضوء على المشكلات التي قد تواجهها القيادات النسائية، مثل المواقف الثقافية، والعوائق المؤسسية، ومحدودية فرص الإرشاد والتوجيه، وتقترح استراتيجيات لمعالجتها. من خلال تحديد الظروف التي تُحقق فيها القيادة النسائية أكبر تأثير إيجابي، يُمكن للمؤسسات السعودية اتخاذ خطوات استباقية لتعزيز رفاهية الموظفين، وتعزيز التعاون، وبناء ثقافتها التنظيمية الشاملة (Akbar، 2023).

أهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي:

يهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى دراسة تأثير القيادة النسائية على تطور بيئة العمل في المؤسسات السعودية، مع التركيز على كيفية تأثير القيادات النسائية على الثقافة التنظيمية، ومشاركة الموظفين، والتواصل، والابتكار، والأداء المؤسسي بشكل عام.

- الأهداف الفرعية:

1. دراسة أنماط القيادة التي تستخدمها النساء عادةً في المؤسسات السعودية، وكيفية تأثيرها على السلوك التنظيمي، والعمل الجماعي، وتحفيز الموظفين.

2. تقييم دور القيادات النسائية في تحسين التواصل والتعاون المؤسسي، مع تهيئة بيئة تعزز الشفافية والثقة والاحترام المتبادل.
3. تقييم تأثير القيادة النسائية على سعادة الموظفين، وتمكينهم، ونموهم المهني، وخاصةً في المؤسسات التي تنتقل إلى هياكل قيادية أكثر تنوعاً بين الجنسين.
4. دراسة العلاقة بين القيادة النسائية والابتكار في مكان العمل، وتحديدًا ما إذا كانت القيادات النسائية تشجع التفكير الابتكاري، وحل المشكلات، والتكيف في العمليات التنظيمية.
5. تحديد المشكلات والقيود التي تواجهها المرأة في المناصب القيادية داخل المؤسسات السعودية، ودراسة كيف يمكن لهذه العوامل أن تحد من تأثيرها أو تؤثر عليه في بيئة العمل.
6. تحديد الأساليب وأفضل الممارسات التي تتبعها القيادات النسائية الناجحة لتحقيق تحسينات ملموسة في أداء المؤسسة وإنتاجيتها ورفاهية موظفيها.

تساؤلات الدراسة

- السؤال الرئيسي:

إلى أي مدى تُسهم القيادة النسائية في تشكيل بيئة العمل في المؤسسات السعودية، وكيف تُؤثر أنماط القيادة، والمتغيرات الثقافية، وديناميكيات العمل التنظيمية على هذا التأثير؟

- الأسئلة الفرعية:

1. ما هي أنماط القيادة التي تستخدمها النساء في المؤسسات السعودية غالبًا، وكيف تُؤثر على العمل الجماعي، والتحفيز، وثقافة المؤسسة؟
2. كيف تُؤثر القيادة النسائية على التواصل والتعاون بين الموظفين والأقسام في المؤسسات السعودية؟
3. إلى أي مدى تُحسن القيادة النسائية رضا الموظفين، وانخراطهم، وتطورهم المهني في أماكن العمل السعودية؟
4. بأي طرق تُساعد القيادات النسائية على تطوير الابتكار والإبداع والتكيف داخل المؤسسات؟
5. ما هي المشاكل والعوائق الرئيسية التي تواجهها القيادات النسائية في المؤسسات السعودية، وكيف تُؤثر هذه التحديات على قدرتهن على تشكيل بيئة العمل؟

6. كيف تُؤثر القواعد المؤسسية، والأعراف الثقافية، والتصورات الجندرية على فعالية القيادة النسائية في خلق بيئة

عمل داعمة وشاملة؟

فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية

للقيادة النسائية تأثير إيجابي كبير على تطوير بيئات العمل في المؤسسات السعودية، وتحسين الثقافة التنظيمية، وتفاعل الموظفين، والابتكار، والأداء المؤسسي العام.

- الفرضيات الفرعية

1. ترتبط أساليب القيادة النسائية ارتباطاً إيجابياً بتحسين التواصل والعمل الجماعي والتعاون في المؤسسات السعودية.
2. يؤدي وجود المرأة في المناصب القيادية إلى زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم وولائهم التنظيمي.
3. للقيادات النسائية دور مهم في تشجيع الابتكار والإبداع والتكيف في مكان العمل.
4. هناك صلة قوية بين أساليب القيادة التشاركية للمرأة وبناء ثقافة تنظيمية داعمة وشاملة.
5. تؤثر العوامل الثقافية والمؤسسية على العلاقة بين قيادة المرأة وتطوير مكان العمل، مما يؤثر على درجة التأثير.
6. تواجه النساء في الأدوار القيادية تحديات، مثل التحيز الجنسي أو نقص الدعم المؤسسي، مما قد يحد من قدرتهن على التأثير في تطوير مكان العمل.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يشكل الإطار النظري حجر الأساس لأي بحث علمي، إذ يتيح للباحث بناء فرضياته ودراسة المتغيرات في سياق علمي متماسك. في دراسة "دور القيادة النسائية في تعزيز بيئة العمل المؤسسية: دراسة حالة في البنوك السعودية"، تم الاستناد إلى النظريات الحديثة للقيادة ونظرية السلوك المؤسسي لفهم العلاقة بين القيادة النسائية وبيئة العمل. هذه النظريات توفر إطاراً لفهم كيف يمكن لأساليب القيادة المختلفة أن تؤثر في تحفيز الموظفين وتعزيز التفاعل داخل المؤسسات. القيادة النسائية تتميز غالباً بأسلوب تشاركي يركز على الدعم والتوجيه المستمر، ما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ويزيد من ولاء الموظفين والتزامهم

التنظيمي. من خلال هذا الإطار، يسعى البحث إلى توضيح كيفية مساهمة القائدات في تطوير بيئة العمل البنكية عبر تعزيز التواصل، تشجيع المبادرة، وتقليل الحواجز التنظيمية التقليدية.

- نظرية المنظمات والسلوك المؤسسي

تلعب نظرية المنظمات والسلوك المؤسسي دورًا مركزيًا في البحث، إذ تساعد على تحليل السياق التنظيمي الذي تعمل فيه القيادات النسائية. وفق هذه النظرية، يتم التركيز على فهم التفاعلات بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسات، وكيف تؤثر الثقافة التنظيمية والسياسات الداخلية على السلوكيات اليومية للموظفين. دراسة القيادة النسائية في البنوك السعودية تتطلب تقييم كيفية تكييف القائدات لأساليبهن مع بيئة العمل المحلية، التي قد تتسم بعناصر تقليدية أو متحفظة في بعض الأحيان. من هذا المنظور، يمكن فهم الدور الحاسم للقيادة النسائية في تحسين بيئة العمل من خلال تطبيق سياسات عادلة، تعزيز الشفافية، وتوفير الدعم النفسي والمعنوي للموظفين. هذا الفهم النظري يسهل تفسير النتائج لاحقًا وربطها بالتحولات الثقافية والتنظيمية داخل المؤسسات البنكية.

- المنهج العلمي للبحث

تم تبني المنهج الوصفي التحليلي في إعداد هذه الدراسة، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظواهر التنظيمية وتحليل العلاقة بين المتغيرات بشكل موضوعي. ويشمل ذلك جمع البيانات عبر أدوات مثل الاستبيانات والمقابلات الشخصية مع موظفي البنوك، بهدف فهم تأثير القيادة النسائية على بيئة العمل. يعتمد البحث على إطار مفاهيمي يحدد المتغيرات الأساسية، حيث يمثل أسلوب القيادة النسائية المتغير المستقل، بينما تمثل عناصر بيئة العمل المؤسسية مثل رضا الموظفين، الالتزام التنظيمي، ومستوى التعاون المتبادل، المتغيرات التابعة. هذه العلاقة بين المتغيرات تسمح للباحث بتفسير النتائج في سياق علمي دقيق، مما يضمن الوصول إلى استنتاجات قابلة للتطبيق في تحسين بيئة العمل المؤسسية.

- أهمية النظرية العلمية في البحث

الاعتماد على الإطار النظري في البحث العلمي يعزز مصداقية الدراسة ويدعم استنتاجاتها، إذ يضمن أن النتائج مبنية على تحليل علمي وليس مجرد ملاحظات شخصية. النظرية تساعد الباحث على صياغة فرضيات واضحة وقابلة للاختبار، واختيار أدوات القياس المناسبة، وتفسير النتائج ضمن سياقها المؤسسي والثقافي. كما أن الربط بين النظرية والواقع العملي يوفر إمكانية تقديم

توصيات علمية لتعزيز بيئة العمل في البنوك السعودية، مستندة إلى فهم دقيق لدور القيادة النسائية في تحفيز الموظفين ودعم الأداء المؤسسي.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

يشكل هذا الفصل مرحلة أساسية في البحث، حيث يسعى إلى بناء أساس علمي متين يمكن من خلاله فهم موضوع الدراسة بشكل معمق ومتسق. يركز الفصل على دراسة العلاقة بين أساليب القيادة النسائية وطبيعة بيئة العمل داخل المؤسسات البنكية، مع محاولة تفسير كيفية تأثير هذه الأساليب على الأداء المؤسسي وسلوك الموظفين وتفاعلهم داخل المنظمة. ومن خلال استعراض هذا الجانب، يوفر الفصل رؤية شاملة حول العوامل التي تسهم في تحسين بيئة العمل، مع التركيز على دور القيادة النسائية في خلق ثقافة تنظيمية داعمة ومحفزة. إن دراسة هذه العلاقة بطريقة علمية تساعد على تقديم صورة دقيقة عن كيفية إدارة الموارد البشرية وتحفيز الموظفين لتحقيق مستويات أعلى من الالتزام والإنتاجية، وهو ما يعكس أهمية هذا الفصل في البحث.

كما يشتمل الفصل على مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة النسائية في البيئات التنظيمية المختلفة. يتيح هذا الاستعراض ربط البحث الحالي بما توصلت إليه الدراسات السابقة، ويوفر إطاراً لمقارنة النتائج وتحليلها في ضوء التجارب الدولية والإقليمية. كما يساعد هذا الجزء على تسليط الضوء على الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بعد في السياق المحلي، وهو ما يبرر الحاجة إلى هذه الدراسة في البنوك السعودية. من خلال تحليل هذه الدراسات، يصبح من الممكن التعرف على الأنماط المختلفة للقيادة النسائية وتأثيرها على بيئة العمل، فضلاً عن فهم كيفية توظيف هذه الأساليب لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المنظمة بطريقة أكثر فاعلية واستدامة.

يقدم الفصل إطاراً فكرياً ومنهجياً متكاملًا يسمح بتفسير النتائج بطريقة علمية، حيث يساعد على فهم العوامل المتعددة التي تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة. هذا الإطار يوفر وسيلة لفهم دور القيادة النسائية في تطوير الأداء المؤسسي، بما في ذلك تحسين رضا الموظفين وتعزيز ولائهم للمؤسسة، وكذلك تعزيز التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين. كما أن تنظيم المعلومات وتحليلها في هذا الفصل يمنح الدراسة مصداقية أكبر، ويؤكد أن التوصيات المستخلصة مبنية على أسس علمية واضحة وقابلة للتطبيق في الواقع العملي.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يربط بين النظرية والتطبيق، حيث يوفر رؤية متكاملة تساعد الباحث على تقديم تحليل موضوعي وموثوق للعوامل التي تؤثر في بيئة العمل البنكية. ويعتبر هذا الفصل بمثابة العمود الفقري للبحث، إذ يمكن من فهم طبيعة القيادة النسائية وأثرها على الأداء المؤسسي بطريقة علمية دقيقة، كما يضع الأساس الذي سيتم من خلاله تفسير البيانات وتحليلها وربطها بأهداف البحث العامة. وفي النهاية، يعزز هذا الفصل قدرة الدراسة على تقديم نتائج دقيقة وتوصيات

عملية يمكن أن تسهم في تطوير سياسات القيادة وتحسين بيئة العمل في البنوك السعودية بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية، ويؤكد الدور الحيوي للقيادة النسائية في بناء مؤسسات أكثر كفاءة ومرونة وبيئة عمل محفزة.

المتغير التابع والمستقل

تشكل المتغيرات محورًا رئيسيًا في أي دراسة بحثية، حيث تسمح بفهم العلاقة بين الظواهر المختلفة وتحليل أثر كل عامل على النتائج. في هذه الدراسة، يركز البحث على فهم العلاقة بين أساليب القيادة النسائية وبيئة العمل داخل البنوك السعودية، وهو ما يتطلب تحليل متعمق للمتغيرات التي تؤثر في هذا السياق. يتميز هذا البحث بالتركيز على متغير أساسي يمثل الهدف الذي يسعى البحث إلى فهمه وقياسه، إضافة إلى عدة متغيرات أخرى تمثل العوامل المؤثرة التي تلعب دورًا في تحقيق هذا الهدف. هذا التنظيم يسمح بفهم أكثر وضوحًا لكيفية تعزيز بيئة العمل المؤسسية من خلال القيادة النسائية ويدعم القدرة على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في المؤسسات البنكية.

- المتغير الأساسي: تعزيز بيئة العمل المؤسسية

يتمثل المتغير الأساسي في هذه الدراسة في البيئة المؤسسية نفسها، والتي تشمل مجموعة من العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مستوى التعاون بين الموظفين، والتوازن بين متطلبات العمل وحياة الموظف الشخصية. يعد تعزيز بيئة العمل هدفًا محوريًا، إذ يرتبط مباشرة بكفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها، وبتحفيز الموظفين على تقديم أفضل أداء ممكن. هذا المتغير يمثل المقياس النهائي الذي يُقاس أثر المتغيرات الأخرى من خلاله، وبالتالي فإن فهمه وتحليله بدقة يساعد على تحديد الطرق الفعالة لدعم الموظفين وتعزيز التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة.

- المتغيرات المؤثرة: العوامل التي تدعم القيادة النسائية

تركز الدراسة على ثلاثة متغيرات رئيسية تؤثر في تعزيز بيئة العمل داخل البنوك من خلال القيادة النسائية.

- أولاً، كفاءة القيادة النسائية تمثل القدرة التي تمتلكها القائدات في توجيه فرق العمل، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وحل المشكلات التنظيمية بفعالية. وتلعب الكفاءة دورًا محوريًا في نجاح أي منظمة، فهي تحدد مدى قدرة القيادة على إدارة الموارد البشرية وتحفيز الموظفين بشكل مستمر، وبالتالي التأثير المباشر على بيئة العمل وتحسين الأداء المؤسسي.
- ثانيًا، الدعم التنظيمي للقيادات النسائية يشير إلى مدى قدرة المؤسسة على توفير الموارد والبيئة المساندة التي تمكن القائدات من ممارسة مهامهن بكفاءة. يشمل ذلك الدعم الإداري، السياسات الداخلية المرنة، والتشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات. هذا الدعم يعد عنصرًا حاسمًا، حيث أن القائدات اللاتي يحصلن على دعم مؤسسي قوي يمكنهن تحقيق تأثير أكبر على بيئة العمل من خلال تعزيز التعاون والتحفيز بين الموظفين.

- ثالثاً، أسلوب القيادة التشاركية يعكس الطريقة التي تعتمد عليها القائدات في إشراك الموظفين في صنع القرار وتشجيع المبادرة، فضلاً عن تعزيز الحوار المفتوح والثقة المتبادلة بين الإدارة والفريق. يرتبط هذا الأسلوب مباشرة بزيادة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بقيمة مشاركتهم في العملية الإدارية ويصبحون أكثر تحفيزاً للتفاعل الإيجابي مع أهداف المؤسسة.

العلاقة بين المتغيرات

تتمثل العلاقة بين المتغيرات في أن المتغيرات الثلاثة المتعلقة بالقيادة النسائية—الكفاءة، الدعم التنظيمي، وأسلوب القيادة التشاركية—تشكل العوامل المؤثرة التي تحدد مدى قدرة المؤسسة على تعزيز بيئة العمل المؤسسية. فكلما كانت القائدات أكثر كفاءة، وحصلن على دعم مؤسسي كافٍ، واعتمدن أسلوباً تشاركياً في إدارة الفرق، كلما كان تأثيرهن على بيئة العمل أكبر، مما ينعكس على زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم وتحسين التفاعل التنظيمي. وبذلك، يساهم البحث في توضيح كيف يمكن لهذه المتغيرات أن تعمل معاً لتحقيق بيئة عمل صحية، محفزة، ومستدامة، وهو ما يعزز القدرة على تقديم توصيات عملية لتعزيز الأداء المؤسسي داخل البنوك السعودية.

الدراسات السابقة

تبحث هذه الدراسة في كيفية تأثير التعليم العالي على مسارات النساء في تولي أدوار القيادة التنفيذية، بما في ذلك دور التدخلات التعليمية، والقُدوة، والثقافة التنظيمية في تعزيز تطوير القيادة النسائية والتقدم الوظيفي في السياقات المهنية المعاصرة. استُخدمت منهجية البحث القائم على التصميم (DBR) مع التحليل الظاهراتي التفسيري. وكانت المقابلات شبه المنظمة، وسجلات المشاركين، ومجموعات التركيز، وتقييمات القيادة المعتمدة من بين مصادر البيانات المستخدمة. تم إعداد وتنفيذ دورة تدريبية حول القيادة النسائية في ماجستير إدارة الأعمال على دورتين تكراريتين، بمشاركة 45 مشاركة. وقد سُجلت مكاسب كبيرة في جميع مقاييس القيادة ($p < 0.001$, d لكوهين = 0.89-1.45). بعد ستة أشهر، حصلت 42.9% من المشاركات على ترقيات، واكتسبت 59.5% إمكانيات قيادية جديدة، وسعت 83.3% إلى أنشطة تطوير مهني إضافية. تُرشد هذه النتائج تصميم برامج تنمية المهارات القيادية في مؤسسات التعليم العالي، ومبادرات التنوع والشمول التنظيمي، ووضع سياسات لتحقيق المساواة بين الجنسين في القيادة، والنهج القائمة على الأدلة للتقدم المهني للمرأة في البيئات التعليمية والشركات. تُعد هذه الدراسة

الأولى التي تجمع بين البحث القائم على التصميم والتحليل الظاهراتي التفسيري لدراسة تنمية المهارات القيادية للمرأة، مقدمةً رؤى نظرية حول بناء الهوية القيادية، بالإضافة إلى نماذج تدخل عملية للمؤسسات التعليمية (English، 2025).

تبحث هذه الدراسة في التحولات التي تشهدها مساهمة المرأة في المناصب القيادية الرسمية في المملكة العربية السعودية، وتُقيّم تأثير تزايد حضورها على فعالية المؤسسات عبر القطاعات. تستكشف هذه المقالة وضع المرأة في المناصب القيادية في المؤسسات السعودية، بالإضافة إلى مؤشرات الأداء المرتبطة بها، من خلال تجميع المواد المتاحة، وتحليل أحدث الإحصاءات، ومراجعة دراسات الحالة ذات الصلة. تكشف النتائج أن المؤسسات التي تضم عددًا أكبر من النساء في المناصب القيادية تحقق نتائج متفوقة من حيث الابتكار، والأداء المالي، ومشاركة الموظفين، والثقافة التنظيمية. يُسهم هذا البحث الدعائي في الأدبيات المتنامية حول قضايا المرأة والنوع الاجتماعي، لا سيما في المملكة العربية السعودية، ويوفر صلة وثيقة بسياق هذه الدراسات لصانعي السياسات وقادة المؤسسات المهتمين بتحسين الأداء من خلال مبادرات القيادة الشاملة للمرأة (Alyamani، 2025).

تدرس هذه الدراسة القيادة النسائية في البيئات الجامعية الثلاث في المملكة العربية السعودية: الجامعات المنفصلة بين الجنسين (النساء أو الرجال فقط)، والتعليم المشترك، والجامعات المنفصلة جزئيًا (الحرم الجامعي النسائي داخل الجامعات التي يهيمن عليها الذكور). في حين أن الإصلاحات السريعة في المملكة العربية السعودية توفر فرصًا جديدة لقيادة المرأة، إلا أن نظام التعليم العالي لم يعكس ذلك بعد. استخدمت هذه الدراسة، المستندة إلى النظرية المؤسسية النسوية، أسلوبًا نوعيًا مع 14 مقابلة شبه منظمة أجريت في ثلاث بيئات جامعية سعودية. كشفت النتائج أن أهم العوائق أمام قيادة المرأة موجودة داخل الجامعات المنفصلة جزئيًا، مما يجعل القيادات النسائية عاجزة فعليًا. في المقابل، ازدهرت القيادة النسائية في الجامعات المخصصة للنساء فقط. ونتيجة لذلك، تشير البيانات إلى أن النموذج السائد المنفصل جزئيًا غير فعال وضار لقيادة المرأة، مما يتناقض مع الاعتقاد السائد بأن الفصل بين الجنسين يضعف المرأة. وتؤثر هذه النتائج على إعادة هيكلة قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بما يتوافق مع أجندة رؤية المملكة 2030 (Ayub، 2023).

كان التعديل الدستوري الثالث والسبعون لعام ١٩٩٣ جهدًا كبيرًا لضمان القوة الاقتصادية والسياسية لـ "بانشيات راج" بمنحها وضعًا دستوريًا. ومن الجوانب الأساسية لهذا القانون تخصيص ثلث مقاعد البانشيات للنساء. ويمثل هذا التشريع خطوة هامة نحو ضمان المشاركة السياسية للمرأة. ومع ذلك، نرى حالات عديدة حيث تكون النساء برادان مجرد أدوات للموافقة على القرارات، بينما يقوم بالعمل الفعلي ما يُسمى بزواج رئيس المجلس. وقد ساهمت هذه التقارير في تعزيز الرأي القائل بأنه على الرغم من زيادة تمثيل المرأة في البانشيات، إلا أن دورها الفعال لا يزال مرغوبًا فيه. ومن بين البيانات الإيجابية حول القيادة

النسائية على مستوى البلديات، يسعى البحث الحالي إلى تسليط الضوء على دور رئيسات المجلس النسائي الفعّالات. ومن الواضح أن الهند تضم العديد من رئيسات المجلس النسائي اللواتي يُرسن سوابق للبلاد وخارجها من خلال عملهن. وتضع قيادتهن معايير جديدة للتنمية الريفية. تتسم هذه الدراسة بطابعها الوصفي والتحليلي، وقد اعتمدت على مصادر بيانات ثانوية. تشمل المصادر الأساسية للبيانات الكتب والصحف والدوريات وأوراق البحث والرسائل العلمية المنشورة سابقاً، وما إلى ذلك. الكلمات المفتاحية: المرأة في المجلس البلدي، البانشيات، التنمية، زوج المرأة في المجلس البلدي، المشاركة، القيادة النسائية (Dixit، 2025).

سعت دراسة (Fathelrahman، 2025) الحالية إلى التحقق من التمثيل الحقيقي للأكاديميات اللاتي تقدمن إلى مناصب قيادية في المؤسسات الأكاديمية الصحية السعودية، بالإضافة إلى تحديد العقبات المحتملة أمام تقدم المرأة إلى أدوار قيادية في الأوساط الأكاديمية. كان هذا مسحاً مقطوعياً أجري بين أغسطس 2022 وأغسطس 2023. وقد استخدم استبياناً إلكترونياً معدلاً للإبلاغ الذاتي عبر نموذج Google. تم تحليل البيانات وصفيًا ومقارنًا من خلال عرض الترددات كنسب مئوية بدلاً من المتوسطات والانحرافات المعيارية عبر فئات خلفيات متعددة ومقارنتها باستخدام اختبار t للطلاب. شمل المسح 115 معلمًا في مجال الرعاية الصحية، ثلاثة أخصائهم من النساء السعوديات، ومعظمهن متزوجات ويعملن في مؤسسات حكومية. كانت أهم العوائق الهيكلية للقيادة النسائية هي مركزية صنع القرار داخل المؤسسة، واللوائح التنظيمية غير الواضحة لمؤهلات القيادة وعمليات التعيين، ووجود العديد من الوحدات الإدارية. تم تسليط الضوء على الرأي السائد بأن الرجال لديهم قدرة وإمكانيات إدارية أعلى من النساء في الوظائف القيادية، فضلاً عن عدم رغبة رؤوسهم في قبول سلطة المرأة، باعتبارها أكثر العقبات الثقافية تأثيرًا على القيادة النسائية. وشملت العقبات الأكثر تأثيرًا المتعلقة بالشخصية صعوبة التوفيق بين الالتزامات المهنية والالتزامات الأسرية، والتوتر والضغط الناجم عن التوفيق بين متطلبات المرؤوسين وأهداف المنظمة، وتعقيد السفر لأغراض العمل. الاستنتاجات سلط الاستطلاع الضوء على أهم العوائق الهيكلية والثقافية والشخصية ذات الصلة، بالإضافة إلى التحديات الأخرى المتصورة للقيادة النسائية. للتغلب على هذه العقبات، يجب على المؤسسات الأكاديمية والقادة وأصحاب المصلحة المهتمين العمل معًا. يجب على المؤسسات الأكاديمية التغلب على هذه الحواجز من أجل الاستخدام السليم لخبرة القيادات النسائية، التي تجلب وجهات نظر ومهارات متميزة لمؤسساتها.

لقد حفزت رؤية السعودية 2030 تطورات اجتماعية واقتصادية جوهرية، لا سيما في تعزيز شمولية النوع الاجتماعي وقيادة المرأة في مجموعة متنوعة من القطاعات، بما في ذلك الأوساط الأكاديمية. وعلى الرغم من هذه التحسينات، لا تزال

الأكاديميات في الجامعات السعودية يواجهن عوائق مؤسسية وثقافية ونظامية أمام تولي المناصب القيادية. تبحث هذه الدراسة في الصعوبات والعوامل التي تؤثر على القيادة الأكاديمية للنساء في الجامعات السعودية، مع التركيز على تأثير المعايير الثقافية والقواعد المؤسسية والمبادرات الحكومية. أجريت مقابلات شبه منظمة مع 12 أكاديمية باستخدام أسلوب نوعي للتعرف على تجاربهن القيادية وأهدافهن والتحديات التي يواجهنها. تؤكد النتائج على استمرار الفجوات بين الجنسين والعقبات الهيكلية وأهمية رؤية 2030 في دفع عجلة التغيير. في حين أن الإصلاحات السياسية والمؤسسية ساعدت على التقدم، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من العمل لتحقيق تكافؤ فرص القيادة للنساء في الأوساط الأكاديمية (ALQahtani, 2025).

هدفت دراسة (Batarfi, 2025) إلى دراسة تأثير البيئات الداخلية للمؤسسات السعودية على تحويل الأفكار إلى منتجات قابلة للتنفيذ، مع التركيز بشكل خاص على الابتكار التنظيمي ودعم رؤية المملكة 2030. تشمل البيئة الداخلية في هذه الدراسة الثقافة التنظيمية والقيادة الداعمة والبنية التحتية، والتحول الرقمي، وبرامج التدريب، والتطوير. وقد تم اتباع استراتيجية مشتركة، بما في ذلك البحث الكمي والنوعي. وشمل مجتمع الدراسة موظفين في مستويات مختلفة من المؤسسات السعودية. وتألقت عينة الدراسة من (80) شخصًا يعملون في المنظمات السعودية. وتتكون أداة البحث من مقابلات شبه منظمة واستبيان. وقد تم تقديم الاستبيانات لمجموعة فرعية من المؤسسات، وتم تحليل النتائج باستخدام أدوات إحصائية متقدمة. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية بين سمات البيئة الداخلية وقدرتها على تعزيز الابتكار وترجمة الأفكار إلى منتجات. تعد الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي من بين العناصر الأكثر تأثيرًا، بينما حددت القيادة الداعمة الحاجة إلى تعزيز تقنيات إدارة المخاطر لتعزيز الابتكار بشكل أفضل. أظهرت النتائج أيضًا أن رؤية 2030 تُعدّ عنصرًا وسيطًا، إذ تُعزز قدرة المؤسسات على الابتكار من خلال إنشاء بنية تحتية رقمية ودعم الشراكات بين القطاعين العام والخاص. وقدمت الدراسة عددًا من التوصيات العملية للمؤسسات، بما في ذلك تعزيز القيادة الداعمة. كما اقترحت التركيز على أنماط القيادة المختلفة وآثارها على الابتكار، وتوسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات ودولًا أكثر تنوعًا. تُسهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية حول دور البيئة الداخلية في تعزيز الابتكار المؤسسي في السياق السعودي، مما يدعم أهداف رؤية 2030 ويعزز مكانة المملكة كمركز إقليمي ودولي للابتكار. الغرض تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير سياسات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على قيادة المرأة، واستكشاف كيفية تأثير هذه السياسات على فرص المرأة في الأدوار القيادية، ودور برامج التطوير المهني وتفاعلها مع المواقف الثقافية. وتهدف إلى المساهمة في الخطاب حول المساواة بين الجنسين والقيادة في المملكة العربية السعودية والعالم، وخاصة في المجتمعات المحافظة والمتحولة. المنهجية باستخدام نماذج SEM وارتباط بيرسون وإجراءات PROCESS في SPSS، تستخدم هذه الدراسة

بيانات مسح مقطعي من 296 موظفًا سعوديًّا. تقيس المقاييس المتخصصة تأثير رؤية 2030 على فرص قيادة المرأة ودور التطوير المهني والتأثيرات الثقافية. النتائج يُظهر هذا البحث تأثيرًا كبيرًا لسياسات رؤية 2030 على الأدوار القيادية للمرأة، لا سيما من خلال زيادة عدد النساء في المناصب القيادية وتعزيز فرص تطويرهن المهني. وقد وُجد أن برامج التطوير المهني هي وسطاء مهمون في هذه العلاقة، حيث تعمل الديناميكيات الثقافية كوسيط مهم. تؤثر السياسات بشكل مباشر وغير مباشر على قيادة المرأة، بواسطة التطوير المهني. تُعنى هذه الدراسة بدراسة فريدة لتأثير رؤية 2030 على القيادة النسائية في المجتمع السعودي، مُدمجةً وجهات النظر حول السياسات والتطوير المهني والديناميكيات الثقافية. وتُقدم رؤى قيِّمة لصانعي السياسات والمعلمين وقادة المؤسسات في المجتمعات المحافظة والمتغيرة (Eskandarany، 2025).

يُعد تطوير القيادة وتخطيط التعاقب استراتيجيات فعّالة لسد الفجوة بين الجنسين وضمان تكافؤ فرص الحصول على التدريب والفرص القيادية لكل من الرجال والنساء. تُعد هذه الطريقة فعّالة للغاية في التعليم العالي، حيث توجد فجوة كبيرة بين الجنسين بين القادة الأكاديميين. على الرغم من فائدته، ظل تخطيط التعاقب عنصرًا غير مُقدَّر في التعليم العالي. تساعدنا التحقيقات البحثية الإضافية على فهم الوضع الحالي لتخطيط التعاقب والعوامل التي تؤثر على توظيف واختيار القادة الأكاديميين المستقبليين بشكل أفضل. ونتيجة لذلك، يهدف هذا البحث إلى دراسة الأساليب الحالية لتطوير القيادة النسائية وتخطيط التعاقب في الكليات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية. أُجريت دراسة نوعية في سياق التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. ينبع الاهتمام بالمملكة العربية السعودية من حقيقة أن تخطيط التعاقب أقل احتمالًا للتطبيق بسبب التمييز بين الجنسين في الأدوار القيادية. ونظرًا لغياب تخطيط التعاقب في مؤسسات التعليم العالي السعودية، تُظهر النتائج أن القوى العليا غالبًا ما تختار القادة. ونظرًا لافتقار هذه المؤسسات إلى إطار عمل محدد لتخطيط التعاقب، فإن بناء الشبكات والعلاقات أمر بالغ الأهمية. في بلدٍ يشهد فصلًا صارمًا بين الجنسين، مثل المملكة العربية السعودية، تُحرم النساء من فرصة توسيع شبكات علاقاتهن وإظهار قدراتهن لصانعي القرار الذكور. وقد ساعدت نتائج هذه الدراسة في تحديد العناصر الأساسية لعملية القيادة النسائية وتخطيط الخلافة في المملكة العربية السعودية. وتُضيف هذه الدراسة إلى مجموعة المعلومات المتوفرة حول القيادة وتخطيط الخلافة، بالإضافة إلى عواقيها، مما قد يُوسِّع فرص الممارسين والمستشارين وصانعي السياسات لإشراك النساء في تخطيط الخلافة في التعليم العالي (Dahlan، 2024).

يُعدّ التنوع بين الجنسين في القيادة قضية عالمية حرجية، لا سيما في المؤسسات العامة السعودية، حيث تؤثر العوامل الثقافية والتنظيمية بشكل كبير على فرص المرأة القيادية. تبحث هذه الدراسة في آثار المعايير الثقافية وأساليب القيادة وأطر

الحوكمة على التنوع بين الجنسين في الأدوار القيادية. أُجري استطلاع رأي موحد على 138 فردًا من المؤسسات العامة السعودية. واستُخدمت الإحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط ونماذج الانحدار لتقييم العلاقة بين المنظورات الثقافية وممارسات القيادة والاختلافات بين الجنسين. ووفقًا للبحث، فإنّ للآراء الثقافية وأساليب القيادة تأثيرًا كبيرًا على تمثيل الجنسين في القيادة، حيث تمنع الأطر التقليدية التي يهيمن عليها الرجال النساء من التقدم في مسيرتهن المهنية. تكشف النتائج عن وجود صلة مهمة بين التنوع بين الجنسين وفعالية القيادة، مما يؤكد على أهمية مبادرات الحوكمة الشاملة. تُعزز هذه الدراسة الحوار حول المساواة بين الجنسين في القيادة وتُفترض استراتيجيات لتحسين القيادة الشاملة للجنسين في المؤسسات العامة السعودية. ينبغي أن تتناول الدراسة القادمة القضايا المتعلقة بالتنوع الاجتماعي في قطاعات أخرى، وتُقيّم الآثار طويلة المدى لتغييرات السياسات (Savithri, 2025).

تهدف دراسة إلى التعرف على دور مؤسسات التعليم العالي في تمكين القيادات النسائية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030م، ومحاولة الكشف عن واقع هذا التمكين والتحديات التي تواجهه من وجهة نظر القيادات النسائية بجامعة المجمعة. ولتحقيق هذا الغرض، تم استخدام منهج دراسة الحالة. وقد شكل الاستبيان أداة لجمع البيانات. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي تم تطبيقها على عينة (45) من القيادات النسائية بجامعة المجمعة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1444هـ/2022م، ومن أبرز النتائج: واقع تمكين القيادات النسائية في التعليم العالي يتراوح بين المتوسط والضعيف. وكانت المرحلة الأولى هي التدريب، يليه التواصل الجيد والتفويض والتحفيز. وخلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة من حيث: سنوات الخبرة، والتخصص، ومن أبرز نتائج الدراسة أن العقبات التي تواجه عملية تمكين القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي كبيرة، حيث ظهرت بالترتيب التالي: التحديات التنظيمية والإدارية، تلبها التحديات الثقافية المؤسسية، وهذا يتطلب مواجهة هذه القضايا ومعالجتها. واقترحت الدراسة توصيات مختلفة، مثل تفعيل التشريعات والتوجيهات التي تعزز مشاركة المرأة في العمل القيادي، وتنظيم برامج تأهيل وتدريب تساعد على تمكين المرأة وتطويرها في العناصر المهنية والقيادية. وتقييم العوائق والتحديات التي تحول دون تمكين القيادات النسائية ووضع الحلول المناسبة (Al-Bakri, 2024).

تتخذ دراسة (Mardhiyah, 2025) نهجًا متعدد التخصصات لتحول أدوار المرأة في إدارة المدارس الدينية في الدول العربية، باستخدام أفكار من علم اجتماع التعليم ودراسات النوع الاجتماعي والدراسات الإسلامية. استخدمت هذه الدراسة النوعية مقابلات عبر الإنترنت مع 20 من القيادات النسائية من أربع دول عربية (المملكة العربية السعودية ومصر والإمارات

العربية المتحدة والأردن) لدراسة ديناميكيات التحول بين الجنسين في مجال القيادة في التعليم الإسلامي. حددت نتائج الدراسة أربع موضوعات رئيسية: (1) مسارات مهنية معقدة وأطول للنساء إلى مناصب قيادية؛ (2) التحديات الهيكلية والثقافية التي تواجهها، بما في ذلك الفصل بين الجنسين، وحواجز التطوير المهني، والتصورات التقليدية للسلطة؛ (3) استراتيجيات التكيف التي تم تطويرها، مثل تعزيز المؤهلات الأكاديمية، وتطوير أساليب القيادة التكيفية، وإعادة تفسير القيم الإسلامية؛ و(4) التأثير التحويلي لدور المرأة. توضح الدراسة أن القيادات النسائية تشارك في عملية معقدة من التفاوض على الهوية لتحقيق شرعية القيادة مع الموازنة بين الواجبات المهنية والمنزلية. يسلط التباين الكبير في الخبرة عبر السياقات الوطنية الضوء على ضرورة وجود وجهات نظر متقاطعة. تساهم هذه الدراسة في مناقشة أكثر شمولاً حول النوع الاجتماعي والقيادة والإسلام في عصر العولمة، مع آثار كبيرة على إنشاء سياسات وبرامج تراعي النوع الاجتماعي لتعزيز القيادة النسائية في المؤسسات التعليمية الإسلامية.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تتشابه معظم الدراسات في تأكيدها على الدور المحوري للتدريب والتعليم المستمر في تطوير القيادة النسائية، وكذلك أهمية الدعم المؤسسي والبيئة التنظيمية في تسهيل أو عرقلة تقدم المرأة في المناصب القيادية. كما أجمعت الدراسات على أن القيادة النسائية ترتبط بشكل إيجابي بالأداء المؤسسي، بما يشمل الابتكار، تعزيز الالتزام الوظيفي، وتحسين الثقافة التنظيمية. هناك أيضاً اتفاق على أن البرامج المهيكلية لتطوير المهارات القيادية للمرأة توفر نتائج ملموسة، سواء من حيث الترقية المهنية أو اكتساب مهارات جديدة، مما يبرز أهمية الاستراتيجية الشاملة في دعم القيادة النسائية داخل المؤسسات.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

تختلف الدراسات فيما بينها في السياق الذي أُجريت فيه، سواء من حيث البيئات التعليمية أو القطاعات المهنية، وكذلك في المنهجيات المستخدمة، حيث اتبعت بعض الدراسات المنهج النوعي القائم على المقابلات وتحليل الظواهر، في حين اعتمدت أخرى على المسح الكمي والإحصاءات التحليلية. كما تختلف النتائج حول طبيعة العقبات التي تواجه النساء، إذ وجدت بعض الدراسات أن التحديات الهيكلية أكثر تأثيراً، بينما أبرزت أخرى أن العوائق الثقافية أو الشخصية تمثل العقبة الأكبر أمام القيادة النسائية. هذه الاختلافات تشير إلى أن سياق البيئة المؤسسية والثقافية يلعب دوراً حاسماً في تحديد فعالية القيادة النسائية ونجاحها في تعزيز بيئة العمل.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

تكشف الدراسات السابقة عن فجوات واضحة تتعلق بعدم التركيز الكافي على سياق البنوك السعودية كمؤسسات مالية حديثة تتسم بالخصائص الثقافية والتنظيمية الخاصة بها. كما توجد فجوة في ربط الكفاءة القيادية والدعم المؤسسي بأساليب القيادة التشاركية مباشرة ببيئة العمل البنكية، إذ غالبًا ما كانت الدراسات السابقة مركزة على التعليم العالي أو المؤسسات الأكاديمية دون توسيع نطاق التطبيق للقطاعات المالية. إضافة لذلك، لم تتناول الدراسات السابقة بصورة كافية العلاقة التفاعلية بين جميع العوامل المؤثرة في تعزيز بيئة العمل المؤسسية بشكل متكامل، مما يتيح للبحث الحالي تقديم رؤية شاملة تربط بين الكفاءة، الدعم المؤسسي، أسلوب القيادة التشاركية، وبيئة العمل في البنوك السعودية. هذا يساهم في سد الفجوة المعرفية ويوفر توصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز القيادة النسائية وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي.

الإطار النظري للدراسة

تستند الأسس النظرية لهذه الدراسة إلى إطار عمل متعدد التخصصات يتضمن مبادئ من القيادة، ودراسات النوع الاجتماعي، والسلوك التنظيمي، والتحول الثقافي. وبشكل هذا النموذج أساسًا للبحث في كيفية مساهمة قيادة المرأة في تهيئة بيئة العمل داخل المؤسسات السعودية. ويجمع بين نظريات القيادة العالمية والبيئة الاجتماعية والثقافية للمملكة العربية السعودية، التي تشهد تحولًا كبيرًا في ظل رؤية 2030.

1. نظرية القيادة التحويلية

وفقًا لبيرنز (1978) وباس (1985)، فإن القادة الجيدين يلهمون الناس ويحفزونهم من خلال الرؤية والثقة والتأثير الشخصي بدلاً من السلطة أو السيطرة. وكثيرًا ما تُظهر القيادات النسائية سمات تحويلية مثل التعاطف، واتخاذ القرارات التشاركية، ومهارات التواصل الجيدة. تساعد هذه السمات على تهيئة بيئة عمل تُقدّر الاحترام المتبادل والإبداع والتواصل العاطفي. في المملكة العربية السعودية، تُعدّ القيادة التحويلية للنساء أمرًا بالغ الأهمية للتطوير المؤسسي، إذ تُحفّز الموظفين على تبني التغيير التنظيمي والمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة. ويُعزّز التركيز على التطوير الشخصي والتوجيه والتقدير بين القيادات النسائية بيئة عمل أكثر تماسكًا وإبداعًا، مما يُؤايم السلوك التنظيمي مع مُثل رؤية 2030 المتمثلة في الاستدامة والشمولية والنمو (Ugochukwu, 2025).

2. نظرية النوع الاجتماعي والقيادة

تبحث هذه النظرية في العلاقة بين النوع الاجتماعي والقيادة، مُسلّطة الضوء على كيفية تأثير النوع الاجتماعي على أساليب القيادة ومواقفها ونتائجها. ووفقًا لباحثين مثل إيجلي وكارو (2002)، تميل النساء إلى اتباع نهج تشاركي وتعاوني في القيادة، على عكس أساليب القيادة الذكورية التقليدية والتوجيهية. وكثيرًا ما تُركّز القيادة النسائية على بناء التوافق والتعاون والذكاء العاطفي، وهي سمات تُحسّن الروابط الشخصية والتناغم في مكان العمل. في المملكة العربية السعودية، ومع تزايد عدد النساء اللواتي يتولين أدوارًا قيادية، تُوفر هذه النظرية إطارًا لفهم كيفية تأثير مناهج القيادة المُراعية للنوع الاجتماعي على البيئات المؤسسية. تُعيد القيادات النسائية تعريف معنى القيادة الفعّالة في المؤسسات المتنوعة ثقافيًا من خلال تشجيع التعاطف والتعاون. تُساعد قدرتهن على تحقيق التوازن بين الحزم والتعاطف في تهيئة بيئة عمل شاملة ومنتجة وداعمة (Saint-Michel، 2018).

3. نظرية الثقافة التنظيمية

يؤكد نموذج إدغار شاين للثقافة التنظيمية (2010) على دور المعتقدات والقيم والافتراضات المشتركة في تشكيل السلوك التنظيمي. ويلعب القادة دورًا حاسمًا في خلق هذه الجوانب الثقافية وتعديلها. ويمكن للقيادات النسائية أن تُحدث تأثيرًا إيجابيًا على الثقافة التنظيمية من خلال تشجيع الشفافية والثقة واحترام التنوع. تُضفي القيادة النسائية عناصر جديدة من التعاون والإدارة التشاركية والمساءلة المشتركة على البيئة المؤسسية السعودية، حيث سادت التسلسلات الهرمية التقليدية لفترة طويلة. لا تُعزز هذه الثورة الثقافية رضا الموظفين فحسب، بل تُحسّن أيضًا القدرة على التكيف واستدامة المؤسسة على المدى الطويل (Hattangadi، 2020).

4. نظرية الدور الاجتماعي

طور إيجلي (١٩٨٧) نظرية الدور الاجتماعي، التي تشرح كيف تُحدد التوقعات المجتمعية الأدوار الجندرية وتؤثر على السلوك في البيئات المهنية والقيادية. لطالما ساوت العديد من المجتمعات، بما فيها المملكة العربية السعودية، بين القيادة والخصائص الذكورية. ومع ذلك، ومع تقدم الإصلاحات الاجتماعية والاقتصادية في المملكة، تُعيد القيادات النسائية النظر في هذه المعايير وتُعيد تعريفها. تُساعد هذه الفكرة في تفسير التحول الديناميكي الذي تشهده المؤسسات السعودية، حيث تتولى النساء مسؤوليات قيادية أكبر، مما يُحقق توازنًا بين الإدارة المُركزة على المهام والإدارة المُركزة على العلاقات. غالبًا ما تجمع القيادات

النسائية بين واجبات الرعاية والاستراتيجية، مما يُعزز الثقة والعمل الجماعي والاستقرار في مكان العمل. ونتيجةً لذلك، تُساعد قيادتهن على تغيير المفاهيم الثقافية المتعلقة بالنوع الاجتماعي والسلطة، بالإضافة إلى تحسين الأداء التنظيمي (Krainc، 2023).

5. نظرية التنوع والشمول

وفقًا لنظرية التنوع والشمول، يتخذ القادة ذوو وجهات النظر والخبرات المتنوعة قراراتٍ أفضل، ويبتكرون، ويحلون المشكلات. وتتمتع المؤسسات ذات فرق القيادة المتنوعة بقدرةٍ أكبر على مواجهة التحديات الصعبة، وتهيئة بيئاتٍ يشعر فيها جميع الموظفين بالاحترام والمشاركة. تُعدّ القيادة النسائية حافزًا للإبداع المؤسسي، والشمول، والتعلم التنظيمي. في المملكة العربية السعودية، لا يُعدّ دمج المرأة في الهياكل القيادية مسألة مساواة فحسب، بل هو أيضًا ضرورةً استراتيجيةً لتعزيز القدرة التنافسية المؤسسية. تُسهم القيادات النسائية بمجموعةٍ متنوعةٍ من الخبرات، والأساليب الإدارية، والأفكار الجديدة في بيئة العمل، مما يُثريها ويُحسن استجابتها للمشكلات المحلية والعالمية. ويتماشى هذا تمامًا مع أهداف رؤية ٢٠٣٠ في تمكين المرأة كمحركٍ للنجاح الوطني والتنوع الاقتصادي (Li، 2022).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يشكل هذا الفصل قلب الجانب التطبيقي في البحث، حيث يركز على توضيح الطريقة التي تم اعتمادها لدراسة موضوع القيادة النسائية وتأثيرها على بيئة العمل في البنوك السعودية. يهدف الفصل إلى تقديم صورة واضحة عن كيفية التعامل مع الظواهر والبيانات المرتبطة بالبحث، مما يتيح تفسير النتائج وتحليلها بطريقة علمية دقيقة. ومن خلال هذا الفصل، سيتم تسليط الضوء على الإجراءات والخطوات التي اتبعها الباحث في جمع وتحليل المعلومات، بما يضمن دقة النتائج وموثوقيتها، وكذلك القدرة على استخلاص استنتاجات قابلة للتطبيق العملي في سياق البنوك المحلية.

يستعرض الفصل أيضاً الطبيعة والخصائص العامة للأشخاص والمؤسسات التي شملتها الدراسة، مما يسمح بفهم نطاق البحث ومدى تمثيله للواقع المؤسسي في البنوك السعودية. كما يتم تناول كيفية اختيار المشاركين والمصادر التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات، بما يضمن شمولية النتائج ودقتها. كما يوفر الفصل شرحاً لكيفية التعامل مع التحديات العملية التي قد تواجه الباحث أثناء تنفيذ الدراسة، مع توضيح الإجراءات التي تم اتخاذها لضمان أن تكون البيانات دقيقة وموثوقة، مما يعزز مصداقية البحث ويضمن أن تكون النتائج قابلة للتحليل والتفسير العلمي.

يقدم الفصل شرحاً مفصلاً للخطوات المتبعة في جمع البيانات وتحليلها، بحيث يتم توضيح منهجية العمل من البداية إلى النهاية. ويتيح ذلك للباحثين الآخرين إمكانية فهم الدراسة وإعادة تطبيقها أو تعديلها في سياقات مشابهة، وهو ما يعكس أهمية هذا الفصل في تعزيز الشفافية العلمية وتوضيح الإجراءات العملية التي تم الاعتماد عليها. كما يتناول الفصل العوامل التي تم تحديدها كحدود للبحث، مما يساعد على وضع النتائج في سياقها الصحيح وتفادي التفسيرات غير الدقيقة، ويمنح الدراسة إطاراً واضحاً لفهم النتائج وعلاقتها بالواقع المؤسسي للبنوك.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يوفر الرابط بين النظرية والتطبيق، ويجعل البحث أكثر وضوحاً ودقة من خلال توثيق جميع الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها للحصول على البيانات وتحليلها. كما يساعد في تعزيز مصداقية الدراسة ويتيح للباحثين والممارسين في المؤسسات البنكية فهم كيفية تأثير أساليب القيادة النسائية على بيئة العمل بطريقة علمية، مع تقديم دليل يمكن الاستفادة منه في تطوير سياسات القيادة وخلق بيئة عمل أكثر فاعلية وتحفيزاً للموظفين. في النهاية، يعد هذا الفصل أساساً لفهم النتائج التي سيتم عرضها في الفصول اللاحقة، كما يساهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لدعم تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز جودة بيئة العمل داخل البنوك السعودية.

مجتمع البحث

يشكل مجتمع البحث العمود الفقري لأي دراسة علمية، إذ يمثل المجموعة التي تُستمد منها البيانات والمعلومات الضرورية لتحليل الظاهرة موضوع الدراسة. في هذه الدراسة، يتكون مجتمع البحث من البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على العاملين والقيادات النسائية داخل هذه المؤسسات. تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لأهميته في سياق البحث، حيث تمثل البنوك بيئة مهنية معقدة تضم مستويات متعددة من الموظفين والإدارات، بما في ذلك قطاعات الخدمات المصرفية، الإدارة التنفيذية، الموارد البشرية، والعمليات التنظيمية، وهو ما يتيح للباحث دراسة تأثير القيادة النسائية على بيئة العمل بشكل متكامل وواقعي.

يتميز مجتمع البحث في هذه الدراسة بالتنوع من حيث الخبرات المهنية والمستويات الوظيفية للقيادات النسائية والموظفين، وهو ما يسمح بفهم العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة وبين تأثيرها على الأداء المؤسسي ورضا الموظفين. يشمل هذا المجتمع أيضًا مجموعة متنوعة من القطاعات البنكية، بما في ذلك البنوك الوطنية والإقليمية، مما يمنح الدراسة القدرة على تعميم النتائج إلى نطاق أوسع ضمن البيئة المصرفية السعودية. علاوة على ذلك، يُعد هذا المجتمع مناسبًا لدراسة تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية المحلية على ممارسة القيادة النسائية، حيث يمكن التعرف على الممارسات والأنماط القيادية المطبقة، وتحديد مدى فعاليتها في تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل بين الموظفين والإدارة.

يمثل مجتمع البحث أيضًا مصدرًا غنيًا للبيانات النوعية والكمية، إذ يمكن جمع المعلومات من خلال أدوات متعددة تشمل المقابلات، الاستبيانات، والملاحظات المباشرة، بما يعزز دقة النتائج وموثوقيتها. كما يتيح هذا المجتمع إمكانية تحليل العلاقة بين الكفاءة القيادية للنساء، الدعم المؤسسي، أسلوب القيادة التشاركية، وبيئة العمل بشكل شامل، بما يوفر رؤية واضحة حول العوامل المؤثرة على تطوير القيادة النسائية في البنوك السعودية. ومن خلال دراسة هذا المجتمع بشكل منهجي، يمكن التعرف على أبرز التحديات التي تواجه القيادات النسائية، وكذلك الفرص المتاحة لتعزيز بيئة العمل وتحقيق أداء مؤسسي متوازن ومستدام.

تكمن أهمية تحديد مجتمع البحث بدقة في ضمان أن تكون النتائج المستخلصة قابلة للتطبيق في الواقع العملي، وأن تعكس الفروق الدقيقة بين القطاعات والمستويات الوظيفية المختلفة. كما يتيح التركيز على هذا المجتمع دراسة تأثير القيادة النسائية على بيئة العمل من منظور عملي، مع القدرة على تقديم توصيات واضحة يمكن أن تعتمد عليها البنوك لتحسين الأداء

المؤسسي وتعزيز فرص تطوير القيادات النسائية. وبذلك، يشكل مجتمع البحث قاعدة صلبة لإعداد الدراسة، ويضمن أن تكون التحليلات والاستنتاجات مستندة إلى بيانات دقيقة وموثوقة تعكس الواقع البنكي السعودي بشكل مباشر.

المنهجية وطرق البحث

يهدف المنهج المتبع في هذه الدراسة إلى ضمان دراسة شاملة ومنهجية وموضوعية لتأثير القيادة النسائية على تطوير بيئة العمل في المؤسسات السعودية. ونظرًا للطابع الاجتماعي والتنظيمي والسلوكي للبحث، سيتم استخدام منهج مختلط، يدمج المنهجين الكمي والنوعي لقياس عمق الموضوع وتعقيده وفروقه السياقية.

1. المنهج البحث

ستتبع هذه الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا، باستخدام المنهجين الكمي والنوعي.

- سيحدد الجانب الوصفي الوضع الراهن لأدوار المرأة القيادية وحضورها في المؤسسات السعودية.
- سيبحث الجانب التحليلي في العلاقة بين ممارسات القيادة النسائية والعديد من جوانب تطوير مكان العمل، بما في ذلك التواصل، وتحفيز الموظفين، والإبداع، والثقافة التنظيمية.

سيوفر هذا النهج المزيج صورة واضحة عن كيفية تأثير سلوكيات القيادة على الأداء المؤسسي وتحول مكان العمل.

2. تصميم البحث

يتضمن تصميم البحث مرحلتين رئيسيتين:

- المرحلة الأولى: المرحلة الكمية

سيُجرى استبيان موحد للموظفين العاملين تحت إمرة قيادات نسائية في مختلف القطاعات (العام والخاص وشبه الحكومي). والهدف هو جمع بيانات قابلة للقياس حول تصوراتهن لفعالية القيادة، ومهارات التواصل، والعمل الجماعي، والتحفيز، والرضا الوظيفي.

- المرحلة الثانية: المرحلة النوعية

ستُستكمل البيانات الكمية بمقابلات شبه منظمة مع قيادات نسائية مختارة ومديرات موارد بشرية، مما يوفر رؤى أعمق حول صعوبات القيادة وأساليبها وتجاربها. ستسمح هذه المرحلة للدراسة بالتعمق في جوانب يصعب على المقاييس الإحصائية رصدها، مثل الذكاء العاطفي، وإدراك القيادة، والتكيف الثقافي.

3. المجتمع والعينات

المشاركون في الدراسة هم موظفات سعوديات وقيادات نسائية من الوزارات والجامعات والمستشفيات والمؤسسات المالية والقطاع الخاص.

سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل المشاركين لمجموعة متنوعة من القطاعات والفئات العمرية والمستويات المهنية.

حجم العينة المُقدَّر:

- استبيان كمي: حوالي 250-300 موظف (يعملون تحت إشراف مديرات تنفيذيات).
- مقابلات نوعية مع 15-20 مشاركاً (قيادات، ومديرات موارد بشرية، ومديرات تنفيذيات).
- ستُوفر هذه العينة المتوازنة موثوقية إحصائية ورؤية سياقية حول ديناميكيات القيادة في أماكن العمل السعودية.

4. أدوات جمع البيانات

سيستخدم استبيان ذاتي الإدارة مقاييس قيادة وثقافة تنظيمية مُجرّبة، مثل استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) ومقياس المناخ التنظيمي. وسيتضمن خمسة أبعاد رئيسية:

- أسلوب القيادة والتواصل
- تحفيز الموظفين ومشاركتهم
- الابتكار والإبداع
- تطوير بيئة العمل
- العوائق المُتصوّرة، والدعم المؤسسي

5. أساليب تحليل البيانات

- سيستخدم التحليل الكمي مكتبات SPSS أو Python الإحصائية.
 - سيتم وصف خصائص العينة باستخدام إحصاءات وصفية مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتكرار.
 - ستستخدم الإحصاءات الاستدلالية، مثل اختبارات الارتباط والانحدار وتحليل التباين، للتحقيق في الروابط بين قيادة المرأة وخصائص بيئة العمل.
 - سيتم تحديد قوة واتجاه الارتباطات من خلال اختبار الفرضيات عند حد دلالة 0.05.
- سيستخدم التحليل النوعي التحليل الموضوعي لتفسير مواد المقابلة. ستشمل هذه الطريقة ترميز وتصنيف وإيجاد مواضيع ناشئة حول تجارب القيادة النسائية وتأثيرها على تطوير مكان العمل. يمكن لبرنامج NVivo مساعدتك في تنظيم البيانات النوعية وتحليلها.

6. الصدق والثبات

- لضمان الصدق، سيقيم الأكاديميون والمتخصصون في القيادة وضوح الاستبيان وملاءمته للمحتوى. ستجرى دراسة تجريبية على عينة صغيرة من المشاركين لضبط الأداة قبل توزيعها بالكامل.
- سيستخدم معامل ألفا كرونباخ لاختبار الثبات، حيث تُشير القيم التي تزيد عن ٠.٧٠ إلى اتساق داخلي مُرضٍ.

7. الاعتبارات الأخلاقية

- سيتم إبلاغ جميع المتطوعين بهدف الدراسة وسريتها وطبيعتها التطوعية. قبل جمع البيانات، ستقدم لجنة أخلاقيات البحث المختصة الموافقة الأخلاقية. لن تتضمن النتائج أي معلومات تعريف شخصية أو بيانات مؤسسية.

أدوات الدراسة

1. الاستبيان

- سيتم استخدام استبيان موحد لجمع بيانات قابلة للقياس من الموظفين في مختلف المؤسسات السعودية. سيتضمن الاستبيان جوانب تتعلق بأسلوب القيادة، والتحفيز، والابتكار، وبيئة العمل. ستكون الإجابات على مقياس ليكرت من خمس نقاط. ولضمان صحتها وموثوقيتها وملاءمتها الثقافية للبيئات التنظيمية السعودية، ستخضع الأداة لتقييم الخبراء واختبار تجريبي.

2. المقابلات شبه المنظمة

سيتم إجراء مقابلات مع القيادات النسائية، ومديري الموارد البشرية، والموظفين لاكتساب فهم شامل لتجاربههم القيادية. ستركز الأسئلة المفتوحة على أساليب القيادة، والصعوبات، والتمكين، وثقافة مكان العمل. سيتم تسجيل المقابلات بالفيديو بناءً على الموافقة، ونسخها، وتحليلها موضوعيًا للكشف عن الأنماط المتكررة والمعاني النوعية التي تدعم النتائج الكمية.

3. مراجعة الوثائق والسياسات

ستتم مراجعة التقارير المؤسسية، وسياسات الموارد البشرية، والوثائق الوطنية مثل رؤية السعودية ٢٠٣٠. ستساعد هذه المراجعة في تحديد الأساليب التنظيمية التي تُعزز تنمية المهارات القيادية لدى المرأة. كما ستضع البيانات المستمدة من الاستبيانات والمقابلات في سياقها، مما يُقدم فهمًا أفضل لسياسات النوع الاجتماعي الحالية وتأثيرها على تطوير بيئة العمل وإدماج المرأة.

4. الملاحظة

ستُستخدم الملاحظة غير المشاركة في مؤسسات مختارة لدراسة تفاعلات القيادة، وأنماط التواصل، وعمليات صنع القرار. ستوفر الملاحظات معلومات آنية حول تأثير القيادات النسائية على تعاون الفريق وثقافة مكان العمل. سيتم تسجيل الملاحظات الميدانية بدقة لتكملة النتائج النوعية وزيادة مصداقية البحث بشكل عام.

5. أدوات تحليل البيانات

سيُستخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات الكمية لأغراض الإحصاءات الوصفية والاستدلالية، مثل الارتباطات والانحدار. سيتم ترميز البيانات النوعية المستمدة من المقابلات والملاحظات وتفسيرها موضوعيًا باستخدام برنامج NVivo. سيتم عرض النتائج بشكل فعال باستخدام عروض تقديمية بيانية وجد أولية في برنامجي Excel و Word.

خطوات جمع البيانات

تشكل عملية جمع البيانات المرحلة الجوهرية في أي دراسة كمية، إذ تعتمد جودة البحث على دقة المعلومات التي يتم الحصول عليها وطريقة تنظيمها وتحليلها. في هذه الدراسة، اعتمدت خطوات جمع البيانات على منهجية كمية تهدف إلى قياس

تأثير القيادة النسائية على بيئة العمل في البنوك السعودية من خلال أدوات موحدة تسمح بتحليل النتائج بطريقة علمية دقيقة. تبدأ العملية بتحديد نوع البيانات المطلوبة ومدى ارتباطها بأهداف البحث، مع التركيز على قياس المتغيرات المستقلة (كفاءة القيادة النسائية، الدعم المؤسسي، أسلوب القيادة التشاركية) والمتغير التابع (تعزيز بيئة العمل المؤسسية) بشكل موضوعي وقابل للقياس.

تشمل الخطوة الأولى تصميم أداة جمع البيانات، والتي في هذه الدراسة تمثلت في استبيانات منظمة تعتمد على مقياس ليكرت القياسي لتقييم درجة تأثير كل عامل على بيئة العمل. تم تصميم الاستبيان بعناية لضمان شمول جميع الجوانب المتعلقة بالقيادة النسائية، بما يشمل المهارات القيادية، أساليب الإدارة، مستوى الدعم المؤسسي، وفاعلية بيئة العمل. كما تم اختبار الاستبيان تجريبيًا على عينة صغيرة من المشاركين للتحقق من وضوح الأسئلة ودقتها، ومعالجة أي ثغرات قبل توزيعه على مجتمع البحث.

تتمثل الخطوة التالية في تحديد طريقة توزيع الاستبيانات والوصول إلى المشاركين ضمن مجتمع البحث. نظرًا لأن الدراسة ركزت على البنوك السعودية، فقد تم اختيار مجموعة من البنوك الوطنية والإقليمية لضمان تمثيل متنوع وشامل. تم التواصل مع الإدارات العليا لتسهيل الوصول إلى القيادات النسائية والموظفين، وتم اعتماد أسلوب التوزيع الإلكتروني لضمان سهولة الوصول والرد، مع مراعاة السرية التامة وحماية خصوصية البيانات الشخصية لكل مشارك. وقد أرفق بالاستبيان تعليمات واضحة حول كيفية تعبئته، والمدة الزمنية اللازمة لإكماله، بالإضافة إلى توضيح الهدف من الدراسة وأهمية المشاركة في إثراء النتائج وتحقيق أهداف البحث.

بعد استلام الاستبيانات، تم البدء في عملية تنظيم البيانات وتجهيزها للتحليل. شملت هذه المرحلة مراجعة جميع الإجابات للتأكد من اكتمالها وصحتها، واستبعاد أي استجابات ناقصة أو غير صالحة، مع ترميز البيانات بشكل يسمح بإدخالها في البرامج الإحصائية الخاصة بالتحليل الكمي. تم استخدام معايير دقيقة لضمان دقة التشفير وفهم أنماط الإجابات، بما يتيح بعد ذلك تحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل واضح وموضوعي. هذه الخطوة ضرورية لضمان موثوقية النتائج وسلامة الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة، بما يعزز القدرة على تعميم النتائج على مجتمع البحث بأكمله.

تكمن أهمية هذه الخطوات في أنها تضمن جمع بيانات دقيقة ومنظمة، تمكن الباحث من إجراء تحليلات إحصائية موثوقة، واستكشاف العلاقات بين المتغيرات بدقة عالية. كما تسمح هذه الإجراءات بالتأكد من أن النتائج النهائية تمثل الواقع المؤسسي للبنوك السعودية، وتوفر أساسًا قويًا لاستخلاص استنتاجات علمية، وبالتالي تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق

لتعزيز بيئة العمل ودعم القيادة النسائية. من خلال اتباع خطوات منهجية دقيقة في جمع البيانات، يمكن للبحث الوصول إلى فهم شامل للعوامل المؤثرة على بيئة العمل، وتحديد دور القيادة النسائية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة.

حدود الدراسة

- القيود البشرية

يركز البحث على القيادات النسائية، والإداريات، والموظفات العاملات في مختلف المؤسسات السعودية، العامة والخاصة. كما يشمل مديري الموارد البشرية وأخصائي التطوير التنظيمي لتوفير منظور متوازن. يتيح هذا المنظور الإنساني معرفةً شاملةً بكيفية تأثير القيادة النسائية على مختلف المستويات التنظيمية وتجارب الموظفين في مختلف القطاعات.

- حدود المكان

سُجِّرى البحث في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المدن الكبرى مثل الرياض وجدة والدمام. وقد تم اختيار هذه المدن لأنها العواصم الاقتصادية والإدارية الرئيسية للبلاد، حيث تتجلى أنشطة القيادة النسائية بشكل أوضح، مما يوفر عينة واسعة وممثلة للبيئات المؤسسية.

- الحدود الزمنية

يغطي التحليل الفترة من ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٥، بالتزامن مع الإصلاحات الوطنية الجوهرية في إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠. ويمثل هذا الإطار الزمني فترة التحول التي امتدت فيها القيادة النسائية عبر العديد من المجالات. وسوف يستغرق جمع البيانات ستة أشهر، لضمان أن تكون الرؤى جديدة وذات صلة بالتطورات المؤسسية الحالية وممارسات القيادة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يعد هذا الفصل من أبرز فصول البحث، إذ يمثل المرحلة التي يتم فيها ترجمة جميع المعلومات والبيانات التي تم جمعها إلى معرفة قابلة للفهم والتطبيق. يركز الفصل على تقديم فهم شامل للنتائج المستخلصة من الدراسة، وذلك من خلال تفسير العلاقة بين أساليب القيادة النسائية وبيئة العمل داخل البنوك السعودية بطريقة دقيقة ومنهجية. من خلال هذا الفصل، يتم تحليل الظواهر المرتبطة بأداء الموظفين وسلوكياتهم التنظيمية، وملاحظة التغيرات والتوجهات التي تشير إلى كيفية تأثير أساليب القيادة النسائية على تعزيز بيئة العمل ودعم التفاعل الإيجابي بين الإدارة والعاملين. ويساهم هذا التحليل في توفير صورة واضحة عن الكيفية التي تسهم بها القيادة النسائية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز مستوى الالتزام والرضا الوظيفي، وهو ما يجعل الفصل ذا أهمية محورية في البحث.

يتيح هذا الفصل أيضًا ربط النتائج المستخلصة بالإطار النظري والمعلومات المستقاة من الدراسات السابقة، مما يساهم في تفسير النتائج بطريقة علمية ومنطقية. ويهدف إلى تقديم رؤية متكاملة حول العوامل التي تؤثر على بيئة العمل وفاعلية القيادة داخل المؤسسات البنكية، بما يشمل تحليل الأنماط التنظيمية والعلاقات بين الموظفين والإدارة، وفهم التأثير المتبادل بين القيادة والثقافة المؤسسية. كما يوفر الفصل فرصة لاستكشاف النتائج بطريقة تسمح بالتمييز بين التأثيرات المختلفة لأساليب القيادة النسائية، وتوضيح مدى مساهمتها في تعزيز التعاون، وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين، وتعزيز بيئة عمل محفزة ومستدامة.

يشكل الفصل قاعدة أساسية لصياغة مقترحات عملية وتوصيات قابلة للتطبيق، إذ يُظهر كيف يمكن الاستفادة من النتائج لتطوير السياسات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي داخل البنوك السعودية. من خلال عرض النتائج وتحليلها بشكل دقيق، يصبح بالإمكان تقديم رؤية واضحة حول الدور الحيوي للقيادة النسائية في تعزيز بيئة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة علمية مدعومة بالأدلة. كما يتيح هذا الفصل للباحث توضيح العلاقة بين جميع عناصر الدراسة السابقة والنتائج المستخلصة، ما يجعل البحث أكثر شمولية وموثوقية، ويعزز قدرة المؤسسات على تبني ممارسات قيادية فعالة تستند إلى تحليل علمي للبيانات.

تتمثل أهمية هذا الفصل في كونه يجمع بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي، ويتيح للباحث تقديم نتائج واضحة، وفهم معمق لكيفية تأثير القيادة النسائية على بيئة العمل، مما يعزز من مصداقية الدراسة وقابليتها للاستخدام العملي. كما يوفر الأساس الضروري لاستنتاج النتائج النهائية وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، مما يساهم في تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة

الأداء المؤسسي داخل البنوك السعودية. وفي النهاية، يمثل هذا الفصل المرحلة الحاسمة في البحث التي تحول البيانات والملاحظات إلى معرفة علمية دقيقة، ويضع الأساس لتوصيات عملية قادرة على تحقيق أثر ملموس في تطوير بيئة العمل وتعزيز فعالية القيادة النسائية داخل المؤسسات البنكية.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

تصدرت الكفاءة العالية في إدارة العمل قائمة تقديرات العينة بمتوسط حسابي بلغ 3.68، وهي نتيجة تعكس ثقة واضحة في المهارات التنفيذية التي تقدمها القيادات النسائية داخل القطاع البنكي السعودي؛ تلاها مباشرة دورهن في تشجيع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات بمتوسط 3.64. تشير هذه الأرقام إلى أن المساهمة النسائية لا تقتصر على الجوانب الفنية فقط، بل تمتد لتشمل إعادة صياغة نمط اتخاذ القرار ليكون أكثر تشاركياً. نلاحظ أن قيم الوسيط استقرت عند الرقم 4.00 لمعظم العبارات، مما يعني أن الاتجاه العام يسير نحو "الموافقة"؛ فالغالبية العظمى من المشاركين ترى أثراً إيجابياً ملموساً.

برز تباين في وجهات النظر عند الحديث عن قدرة القيادات النسائية على تعزيز روح التعاون، حيث سجلت هذه العبارة أعلى انحراف معياري قدره 1.666 بمتوسط 3.24. هذا التردد الإحصائي يشي بوجود تجارب متباينة بين الموظفين؛ قد يعود ذلك لظروف كل بنك على حدة أو طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة التي قد تتقبل أو تقاوم هذا النمط من القيادة. وفيما يتعلق بالبيئة التنظيمية، سجلت سياسات التمكين وتكافؤ الفرص متوسطات تراوحت بين 3.46 و 3.51، وهي نسب متقاربة تدل على وجود هيكل تنظيمي داعم في البنوك السعودية، وإن كان يحتاج إلى تعزيز أكبر لتقليص فجوة التباين في الآراء التي عكسها الانحراف المعياري المرتفع نسبياً. تؤكد النتائج في مجملها أن الرهان على القيادة النسائية يتجاوز مجرد الامتثال للتوجهات الحديثة؛ فهو يرتبط مباشرة برفع كفاءة العمل وتحسين العلاقات المهنية، رغم وجود مساحات تحتاج لمزيد من الضبط لتوحيد الرؤية حول أدوار التعاون والعمل الجماعي.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.293	-1.383	.147	.120	1.463	3.00	.088	2.93	0	275
.293	-1.981	.147	-.184	.499	2.00	.030	1.55	0	275
.293	-.962	.147	-.272	1.241	3.00	.075	3.44	0	275
.293	-.894	.147	-.656	1.374	4.00	.083	3.68	0	275

275	0	3.53	.084	4.00	1.397	-.489	.147	-1.104	.293	تسهم القيادات النسائية في تحسين مستوى التنظيم داخل بيئة العمل
275	0	3.50	.093	4.00	1.548	-.473	.147	-1.348	.293	تتمتع القيادات النسائية بالقدرة على التعامل مع التحديات الإدارية بفعالية
275	0	3.24	.100	4.00	1.666	-.201	.147	-1.670	.293	تعزز القيادات النسائية روح التعاون بين الموظفين
275	0	3.46	.085	4.00	1.415	-.366	.147	-1.278	.293	تدعم إدارة البنك تمكين المرأة في المناصب القيادية
275	0	3.51	.089	4.00	1.481	-.473	.147	-1.236	.293	توفر البنك فرصاً متكافئة للقيادات النسائية لتولي المناصب الإدارية
275	0	3.47	.094	4.00	1.562	-.428	.147	-1.412	.293	تشجع السياسات التنظيمية في البنك على مشاركة المرأة في القيادة
275	0	3.40	.098	4.00	1.626	-.383	.147	-1.516	.293	تسهم برامج التطوير القيادي في دعم القيادات النسائية
275	0	3.64	.080	4.00	1.323	-.631	.147	-.817	.293	تشجع القيادات النسائية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات
275	0	3.52	.090	4.00	1.500	-.477	.147	-1.275	.293	تعتمد القيادات النسائية أسلوب الحوار والتشاور مع الموظفين
275	0	3.41	.092	4.00	1.524	-.305	.147	-1.453	.293	تعزز القيادات النسائية التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين
275	0	3.34	.095	4.00	1.575	-.307	.147	-1.488	.293	تدعم القيادات النسائية العمل الجماعي داخل المؤسسة
275	0	3.52	.088	4.00	1.463	-.487	.147	-1.222	.293	تسهم القيادة النسائية في تحسين العلاقات المهنية بين الموظفين
275	0	3.53	.089	4.00	1.478	-.467	.147	-1.271	.293	تعزز القيادة النسائية الشعور بالعدالة والاحترام في بيئة العمل

275	0	3.47	.093	4.00	1.536	-.424	.147	-1.387	.293	تساعد القيادة النسائية في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين
275	0	3.45	.094	4.00	1.564	-.466	.147	-1.366	.293	تسهم القيادة النسائية في تحسين الأداء المؤسسي
275	0	3.41	.091	4.00	1.503	-.413	.147	-1.319	.293	أرى أن وجود القيادة النسائية في البنوك يسهم في تعزيز بيئة العمل المؤسسية

جدول 1: التحليلات الإحصائية

• عمر المشاركين في التجربة

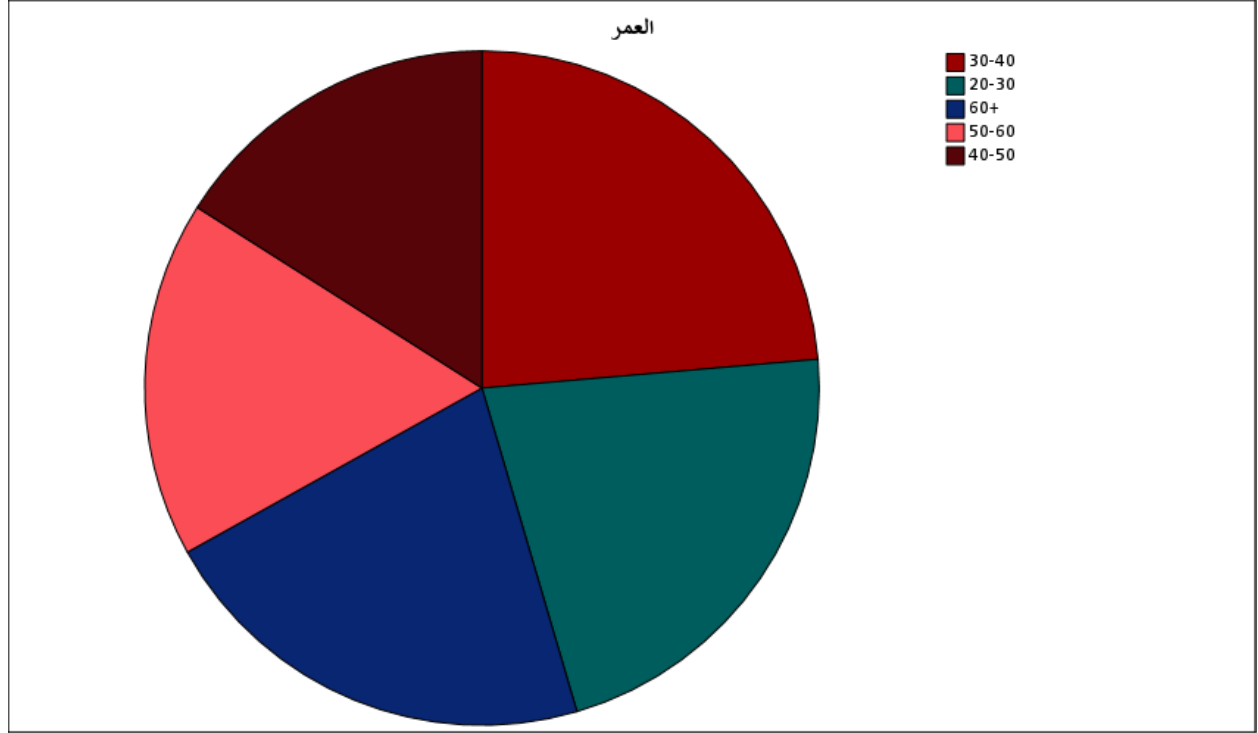
استحوذت الفئة العمرية (30-40 عاماً) على الحصة الأكبر من عينة الدراسة بنسبة بلغت 23.6%؛ تعكس هذه النتيجة تركيز القوة العاملة في البنوك السعودية ضمن مرحلة النضج المهني والقدرة على تقييم أداء القيادات النسائية بواقعية. تقاربت النسب بشكل ملحوظ بين الفئات الأخرى، حيث جاءت الفئة الشابة (20-30 عاماً) بنسبة 21.8%، تلتها مباشرة فئة الخبراء (أكثر من 60 عاماً) بنسبة 21.5%. هذا التوزيع العمري المتوازن يمنح النتائج مصداقية عالية؛ فهو يجمع بين طموح الشباب وحكمة ذوي الخبرة الطويلة في القطاع المصرفي.

يشير التردد الواضح في أعمار المستجيبين إلى أن تجربة التعامل مع المرأة القيادية في البنك ليست محصورة في جيل معين. انخفاض نسبة الفئة (40-50 عاماً) لتصل إلى 16% لم يؤثر على شمولية العينة. يبدو أن هيكله العمالية في البنوك محل الدراسة تعتمد على مزيج من الأجيال؛ الأمر الذي يسمح برصد أثر القيادة النسائية من زوايا نظر مختلفة، سواء من رؤوسين شباب أو زملاء عاصروا تحولات بيئة العمل المؤسسية عبر عقود. هذا التنوع يقلل من احتمالية التحيز العمري عند تقييم الكفاءة القيادية.

العمر					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
30-40	65	23.6	23.6	23.6	Valid
20-30	60	21.8	21.8	45.5	
60+	59	21.5	21.5	66.9	

84.0	17.1	17.1	47	50-60	
100.0	16.0	16.0	44	40-50	
	100.0	100.0	275	Total	

جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

• جنس المشاركين في التجربة

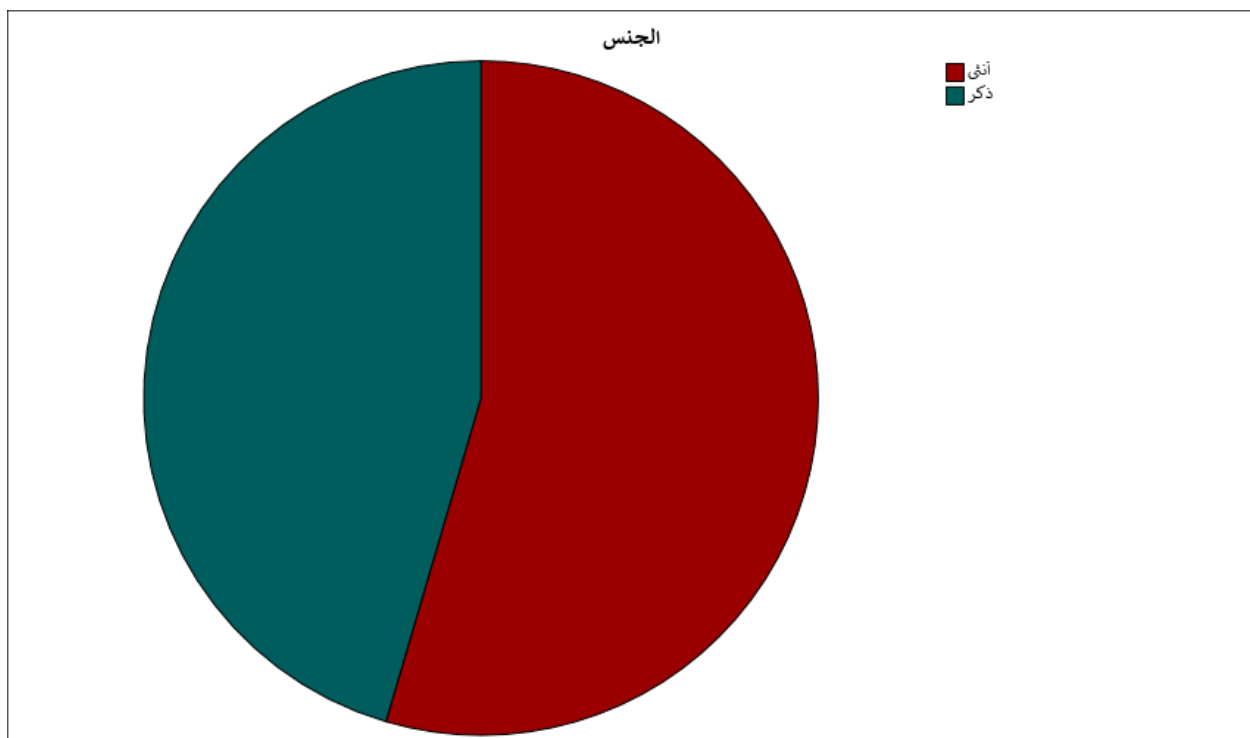
استأثرت الإناث بالنسبة الأعلى في عينة الدراسة بواقع 54.5%، مقابل 45.5% للذكور؛ يعكس هذا التقارب النسبي توازناً مطلوباً لتقييم تجربة القيادة النسائية من وجهتي نظر مختلفتين. وجود 150 أنثى في العينة يضمن نقل صورة واقعية عن التحديات والفرص التي تواجهها المرأة في بنوك المملكة من الداخل. في المقابل، تبرز أهمية مشاركة 125 ذكراً في تقديم رؤية الطرف الآخر حول كفاءة الزميلة والقائدة؛ النتيجة ليست مجرد أرقام، بل هي مؤشر على أن الحكم على بيئة العمل المؤسسية في هذا البحث استند إلى طرفي المعادلة المهنية.

هذا المزيج المتكافئ يقلل من احتمالية التحيز الجندري في النتائج النهائية. التواجد القوي للمرأة في العينة يتماشى مع الحراك

الفعلي لتمكينها في القطاع المصرفي؛ فالأمر تجاوز مجرد التمثيل الصوري إلى المشاركة الفاعلة في صنع القرار وقيادة الفرق. يساعد هذا التوزيع في فهم مدى قبول الزملاء الذكور لنمط القيادة النسائي، ومدى تأثير ذلك على انسيابية العمليات اليومية داخل الأفرع والإدارات الإقليمية. الاستقرار النسبي في هذه النسب يعزز من تعميم النتائج على المجتمع الأصلي للدراسة؛ فالبنوك أصبحت بيئات عمل مختلطة بامتياز تتطلب تناغماً عالياً لضمان الأداء المؤسسي.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
54.5	54.5	54.5	150	أنثى	Valid
100.0	45.5	45.5	125	ذكر	
	100.0	100.0	275	Total	

جدول 3: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



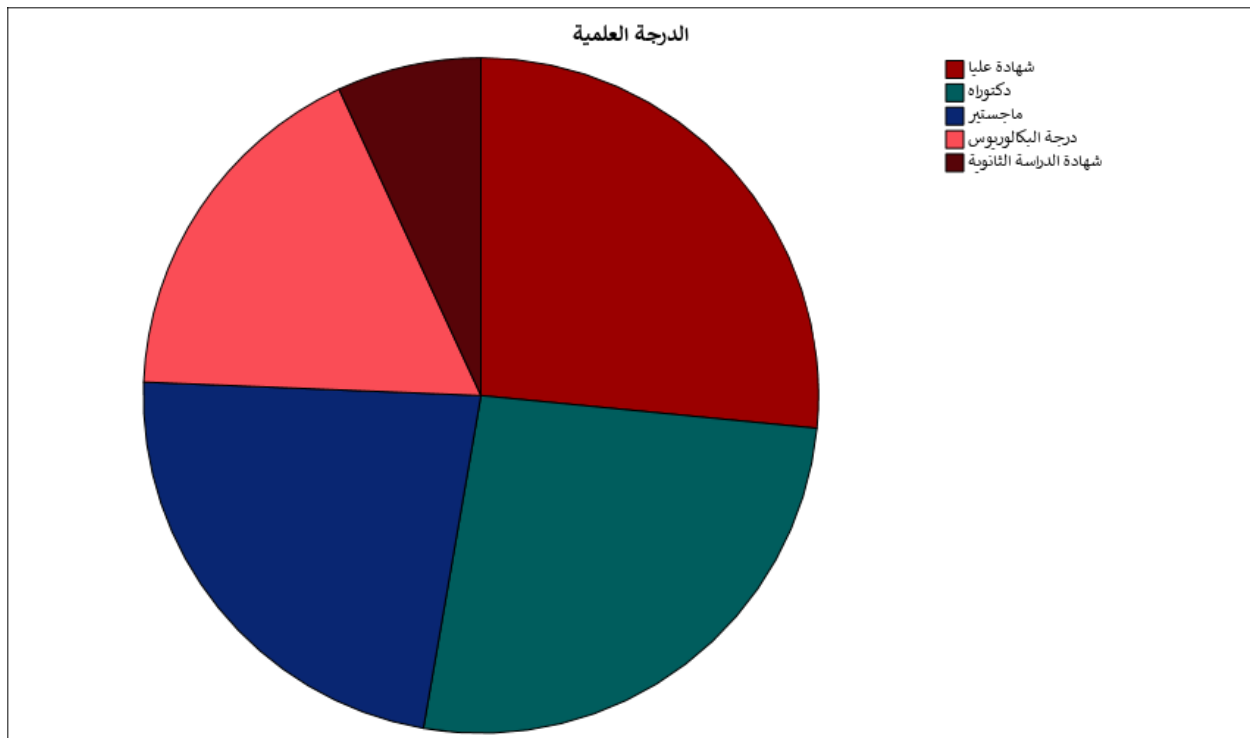
شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

• الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

سيطرة واضحة لحملة الشهادات العليا على مفاصل العينة. النسبة الإجمالية لمن يحملون مؤهلات ما فوق البكالوريوس (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه) تجاوزت 75%. سجلت فئة الشهادة العليا 26.5%؛ تلتها الدكتوراه مباشرة بنسبة 26.2%. هذا المستوى الأكاديمي المرتفع يمنح الاستجابات ثقلاً معرفياً كبيراً. هؤلاء الموظفون يمتلكون أدوات التحليل النقدي اللازمة لتقييم الأداء المؤسسي بعيداً عن الانطباعات السطحية. العينة ليست مجرد أرقام؛ بل هي نخبة أكاديمية تعمل في الميدان المصرفي. انحسرت فئة الثانوية العامة في ذيل القائمة بنسبة ضئيلة لم تتجاوز 6.9%. يبدو أن القطاع البنكي السعودي أضى يعتمد معايير توظيف صارمة تركز على الكفاءة العلمية. هذا التركيز في الشهادات المتقدمة يفسر الوعي العالي بمفاهيم القيادة والتمكين. التقييمات الصادرة عن هذه العينة تعكس رؤية استراتيجية متعمقة؛ فالمشارك الذي يحمل درجة الدكتوراه أو الماجستير يدرك تماماً أبعاد "البيئة المؤسسية" وتأثير القيادة على مخرجات العمل. المستوى التعليمي هنا ضماناً لجودة البيانات وموثوقيتها في رصد الدور الحقيقي للمرأة القيادية.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
26.5	26.5	26.5	73	شهادة عليا	Valid
52.7	26.2	26.2	72	دكتوراه	
75.6	22.9	22.9	63	ماجستير	
93.1	17.5	17.5	48	درجة البكالوريوس	
100.0	6.9	6.9	19	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	275	Total	

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

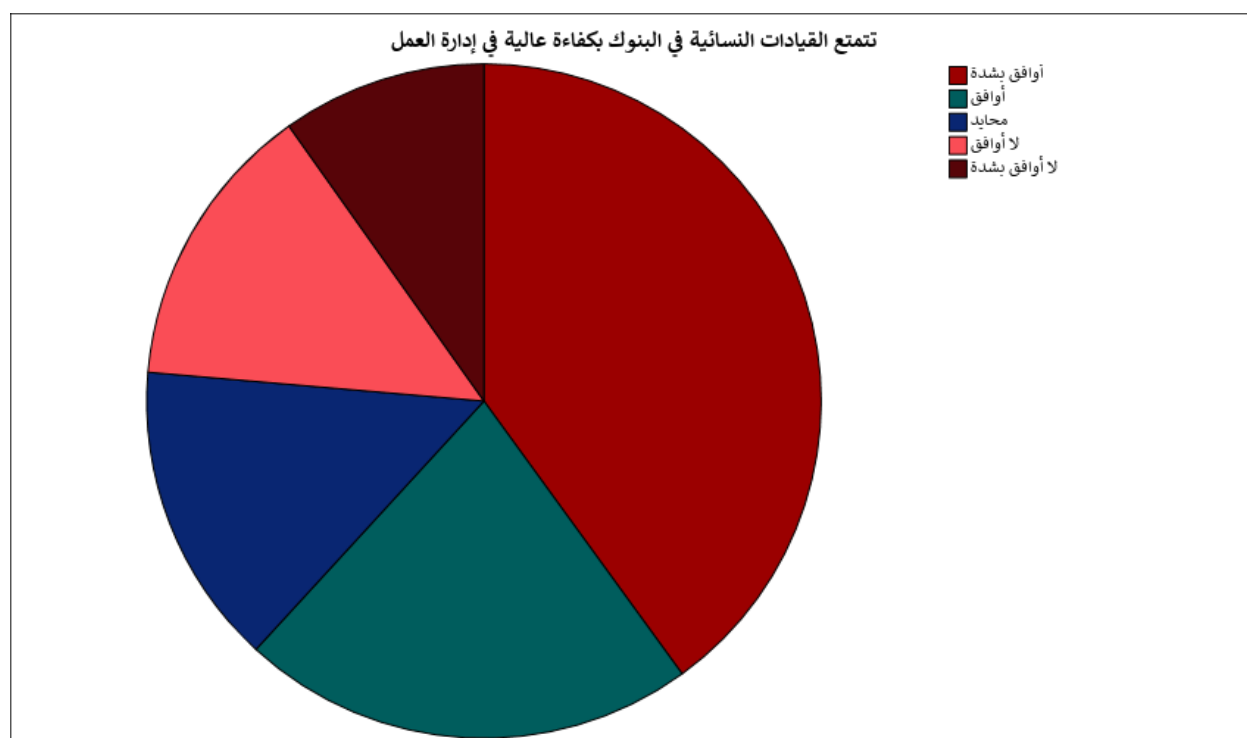
- تتمتع القيادات النسائية في البنوك بكفاءة عالية في إدارة العمل

غابت مظاهر الرفض القاطع عن المشهد العام بنسبة لم تتجاوز 9.8% لمن اختاروا "لا أوافق بشدة"؛ وهي نسبة ضئيلة إذا ما قورنت بالثقة العالية التي حازتها القيادة النسائية. اكتسح خيار "أوافق بشدة" التقديرات بنسبة بلغت 40.0%؛ ما يعني أن الكفاءة الإدارية للمرأة في القطاع المصرفي أصبحت حقيقة ميدانية يلمسها الموظفون بوضوح. النتيجة قوية. فالمجموع التراكمي للمؤيدين (أوافق وأوافق بشدة) يتجاوز 61%، وهذا يعطي مؤشراً واضحاً على نجاح القيادات النسائية في إثبات جدارتهن المهنية داخل بيئة تتسم بحدة التنافسية والدقة كالبنوك.

برزت فئة "المحايدين" بنسبة 14.5%، وهي شريحة قد تعكس وجود موظفين لم يختبروا العمل تحت قيادة نسائية بشكل مباشر حتى الآن؛ أو ربما يترثون في الحكم لحين نضج التجربة أكثر. وتحليل الفوارق، نجد أن معارضة الكفاءة النسائية تظل في نطاق محدود جداً؛ حيث إن نسبة "لا أوافق" توقفت عند 13.8%. هذا الانحسار في جبهة المعارضة يفتح الباب أمام استنتاج جوهري: الصورة النمطية القديمة عن عدم قدرة المرأة على إدارة العمليات البنكية المعقدة تلاشت فعلياً. الكفاءة هنا ليست مجرد شعار؛ بل واقع تشغيلي يساهم في سلاسة تدفق العمل داخل المؤسسة.

تتمتع القيادات النسائية في البنوك بكفاءة عالية في إدارة العمل					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.0	40.0	40.0	110	أوافق بشدة	Valid
61.8	21.8	21.8	60	أوافق	
76.4	14.5	14.5	40	محايد	
90.2	13.8	13.8	38	لا أوافق	
100.0	9.8	9.8	27	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	275	Total	

جدول 5: التحليل الإحصائي لتمتع القيادات النسائية في البنوك بكفاءة عالية في إدارة العمل



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لتمتع القيادات النسائية في البنوك بكفاءة عالية في إدارة العمل

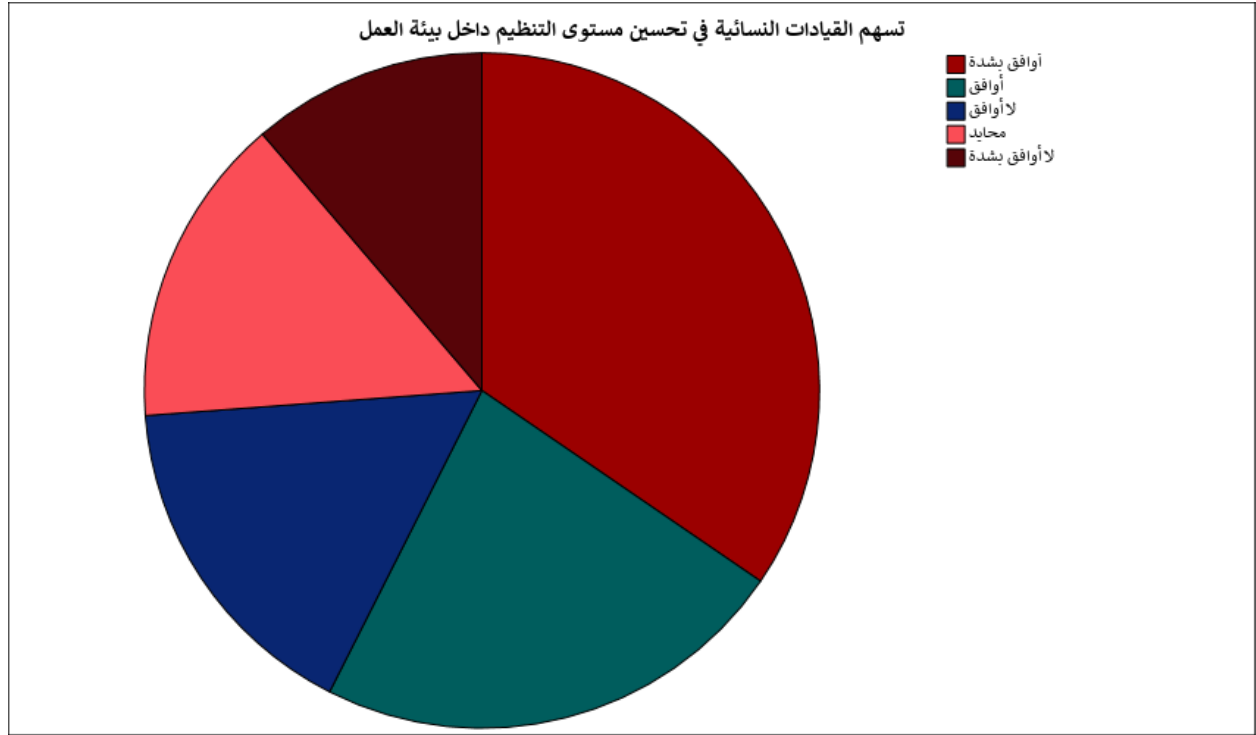
• تسهم القيادات النسائية في تحسين مستوى التنظيم داخل بيئة العمل

نحو 34.5% من أفراد العينة أكدوا وبقوة "موافقتهم الشديدة" على الدور المحوري الذي تلعبه القيادات النسائية في تجويد المنظومة التنظيمية داخل البنوك؛ تلتها نسبة 22.9% ممن أيدوا هذه المساهمة بشكل عام. تعطي هذه الأرقام دلالة مباشرة على نجاح المرأة في فرض الانضباط الإداري والهيكلية. النتيجة ليست مفاجئة. فالتبيعة التنظيمية للمرأة، الميالة عادةً للدقة والاهتمام بالتفاصيل، وجدت صدئاً إيجابياً في بيئة العمل البنكية التي لا تحتل الهامش العالي من الخطأ. نلاحظ أن أكثر من نصف المشاركين (57.5% تراكمياً) يلمسون هذا التحسن التنظيمي بوضوح، مما يرجح فرضية أن وجود المرأة في مراكز القرار يقلص من العشوائية الإدارية.

رغم هذا التأييد، برز انقسام طفيف في الآراء؛ إذ عارض 16.4% هذا التوجه، بينما وقف 14.9% في منطقة الحياد. قد يُعزى هذا التباين إلى مقاومة طبيعية للتغيير التنظيمي الذي قد تفرضه القيادة النسائية، أو ربما لاختلاف السياسات الداخلية من بنك لآخر. وجود 11.3% من المعارضين بشدة يشير إلى تحديات مرتبطة بتقبل النمط التنظيمي الجديد في بعض الأقسام. ومع ذلك، يظل الاتجاه العام داعماً؛ فالقدرة على تحسين التنظيم هي ركيزة أساسية للأداء المؤسسي، وبقاء المعارضة في حدود دنيا يعني أن المخرجات التنظيمية التي تقدمها القائدات أصبحت مقبولة ومقدرة من الأغلبية العاملة في القطاع.

تسهم القيادات النسائية في تحسين مستوى التنظيم داخل بيئة العمل					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	95	34.5	34.5	34.5	Valid
أوافق	63	22.9	22.9	57.5	
لا أوافق	45	16.4	16.4	73.8	
محايد	41	14.9	14.9	88.7	
لا أوافق بشدة	31	11.3	11.3	100.0	
Total	275	100.0	100.0		

جدول 6: التحليل الإحصائي لمساهمة القيادات النسائية في تحسين مستوى التنظيم داخل بيئة العمل



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لمساهمة القيادات النسائية في تحسين مستوى التنظيم داخل بيئة العمل

• تتمتع القيادات النسائية بالقدرة على التعامل مع التحديات الإدارية بفعالية

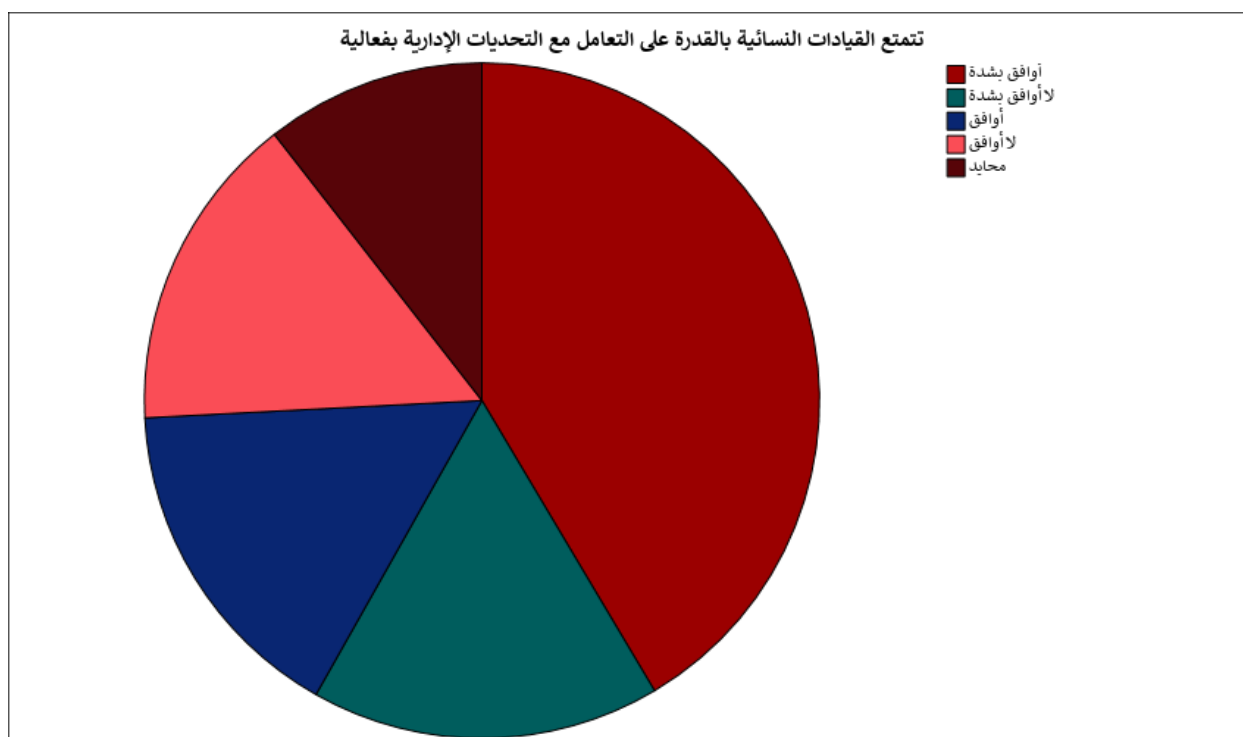
سجلت "الموافقة بشدة" النسبة الأعلى بـ 41.5%، ما يبرهن على ثقة ميدانية في صلاية القيادة النسائية أمام الأزمات؛ لكن وفي حلول "عدم الموافقة بشدة" في المرتبة الثانية بنسبة 16.7%. هذا الانقسام يعكس حالة من الاستقطاب في التقييم. الانحراف المعياري المرتفع الذي لامس 1.548 يفسر هذا التباين بوضوح؛ فالآراء ليست مجمعة على وتيرة واحدة. يبدو أن الحكم على الفعالية الإدارية للمرأة يرتبط بشكل وثيق بنوع التحدي الذي تواجهه في البنك، سواء كان تقنياً أو بشرياً. القدرة على إدارة الضغوط والمخاطر المهنية تعد حجر الزاوية في العمليات المصرفية، والنتائج تشير إلى أن النجاح في هذا الجانب لا يزال يخضع لتجارب فردية متباينة بين الأقسام.

انحسر الحياد عند أدنى مستوياته بنسبة 10.5% فقط. الموظفون لديهم مواقف واضحة؛ إما إعجاب شديد بالقدرة على المناورة الإدارية أو تشكيك صريح. هذا النوع من البيانات يضعنا أمام واقع تشغيلي حساس؛ فالقائدة النسائية في البنوك السعودية تواجه "اختبارات جدارة" مستمرة من قبل مرؤوسيه. نسبة الموافقة الإجمالية تظل هي الغالبة، إلا أن وجود جبهة معارضة صلبة (تتجاوز 30% من العينة بين لا أوافق ولا أوافق بشدة) قد يؤثر على سرعة تنفيذ القرارات في المواقف الحرجة. العمليات البنكية تتطلب وحدة في التوجه، وهذا التباين في القناعات قد يولد مقاومة صامتة تعيق سلاسة الأداء عند مواجهة تقلبات السوق أو

التغيرات التنظيمية المفاجئة.

تتمتع القيادات النسائية بالقدرة على التعامل مع التحديات الإدارية بفعالية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.5	41.5	41.5	114	أوافق بشدة	Valid
58.2	16.7	16.7	46	لا أوافق بشدة	
74.2	16.0	16.0	44	أوافق	
89.5	15.3	15.3	42	لا أوافق	
100.0	10.5	10.5	29	محايد	
	100.0	100.0	275	Total	

جدول 7: التحليل الإحصائي لمتن القيادات النسائية بالقدرة على التعامل مع التحديات الإدارية بفعالية



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لمتن القيادات النسائية بالقدرة على التعامل مع التحديات الإدارية بفعالية

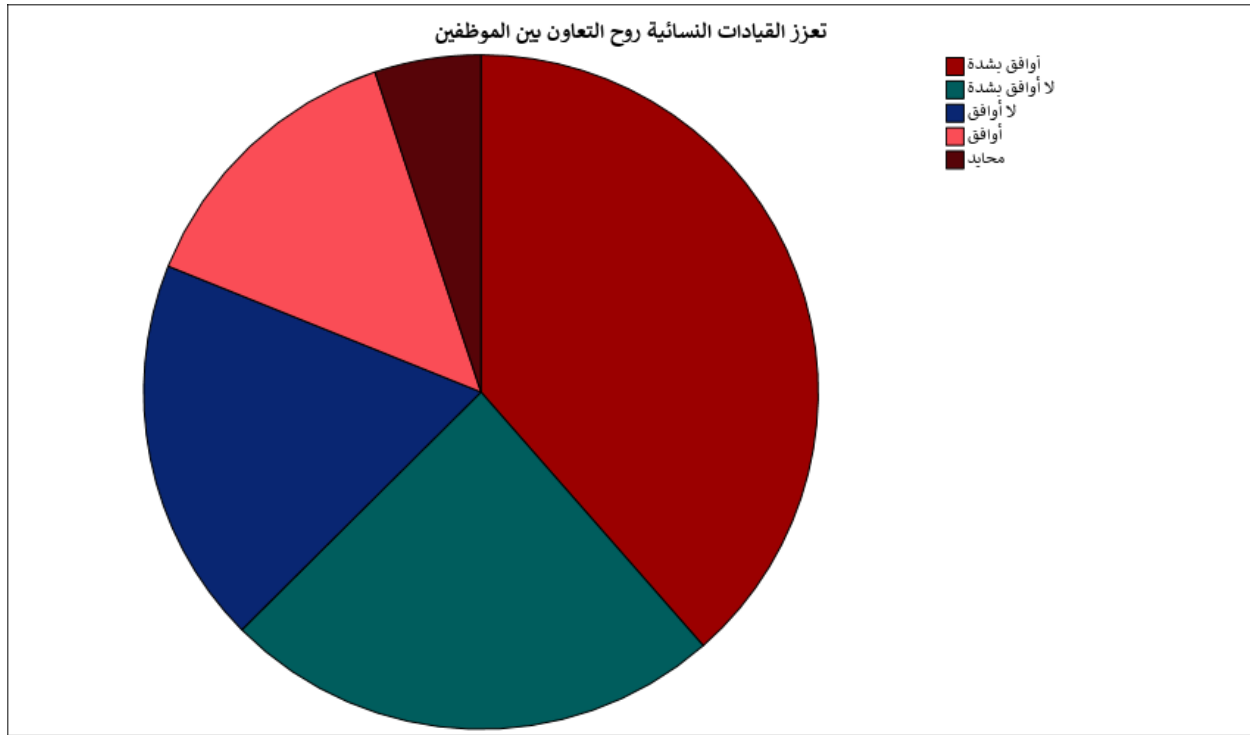
• تعزز القيادات النسائية روح التعاون بين الموظفين

نحو 38.5% من المستجيبين أيدوا بشدة دور القيادة النسائية في بث روح التعاون؛ غير أن هذه النسبة الإيجابية اصطدمت بمعارضة صريحة بلغت 24.0% لمن اختاروا "لا أوافق بشدة". هذا التضاد الإحصائي يكشف عن فجوة في إدراك البعد الاجتماعي للقيادة داخل البنوك. الانحراف المعياري سجل هنا أعلى مستوياته (1.666)، وهو رقم ضخيم يؤكد انعدام الإجماع حول هذه الجزئية تحديداً. يبدو أن ممارسات بناء الفريق تختلف جذرياً بين قائدة وأخرى؛ أو ربما تعاني بعض الأقسام من حساسية تجاه أسلوب التواصل الذي تنتهجه المرأة، مما ينعكس سلباً على تماسك المجموعة.

انخفاض نسبة المحايد إلى 5.1% فقط يعزز فرضية وجود تجارب حية ومباشرة شكلت قناعات الموظفين. النتيجة مقلقة من ناحية تشغيلية؛ فنسبة الرفض الإجمالية (المعارضون والمعارضون بشدة) ناهزت 42.5%. هذا المؤشر يعني أن تعزيز روح الفريق لا يزال يمثل التحدي الأكبر للقيادات النسائية في القطاع المصرفي السعودي. النقص في هذا الجانب قد يعطل تدفق المعلومات بين الموظفين ويؤثر على سرعة إنجاز المعاملات المشتركة بين الإدارات. البيئة البنكية تعتمد كلياً على العمل الجماعي العابر للوظائف؛ وأي خلل في روح التعاون سيؤدي بالضرورة إلى إبطاء وتيرة الإنتاجية الكلية للمؤسسة.

تعزز القيادات النسائية روح التعاون بين الموظفين					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	38.5	38.5	38.5	106	أوافق بشدة
	62.5	24.0	24.0	66	لا أوافق بشدة
	81.1	18.5	18.5	51	لا أوافق
	94.9	13.8	13.8	38	أوافق
	100.0	5.1	5.1	14	محايد
		100.0	100.0	275	Total

جداول 8: التحليل الإحصائي لتعزيز القيادات النسائية روح التعاون بين الموظفين



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لتعزيز القيادات النسائية روح التعاون بين الموظفين

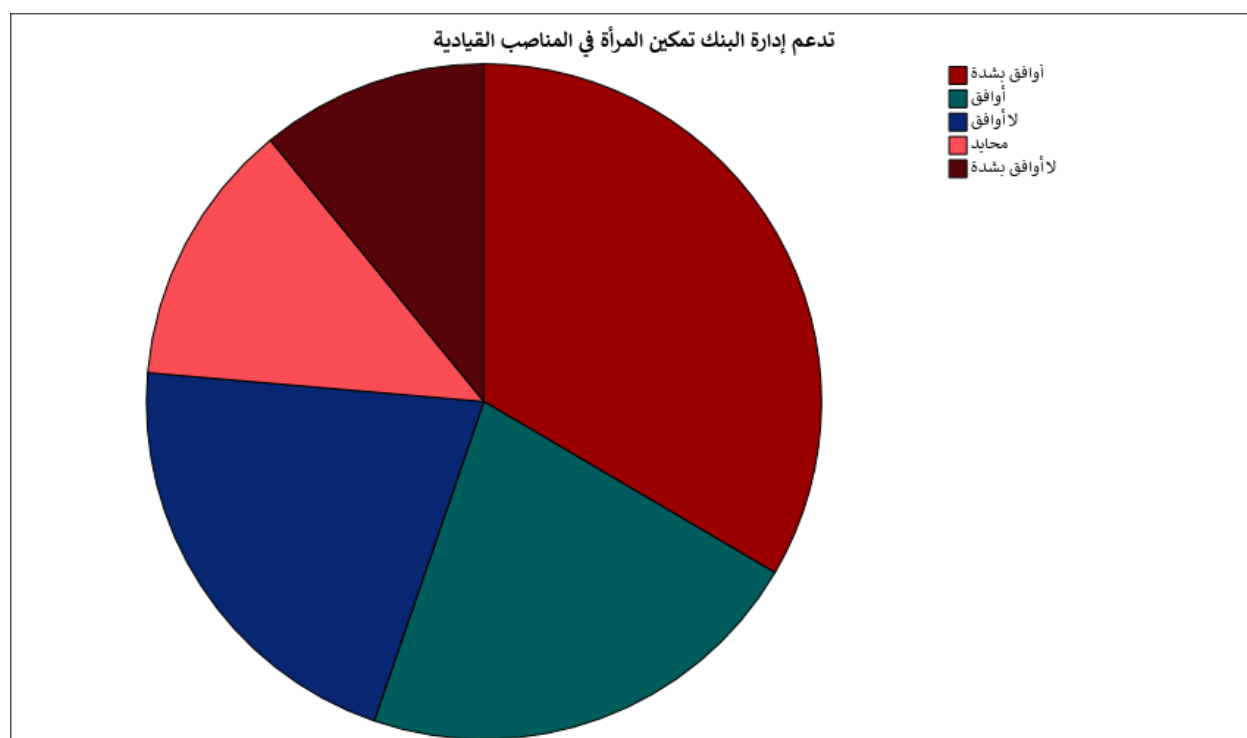
• تدعم إدارة البنك تمكين المرأة في المناصب القيادية

حازت موافقة الإدارة البنكية على تمكين المرأة تأييداً قوياً بنسبة 33.5% لمن أجابوا بـ "أوافق بشدة"، وهي أعلى نسبة مسجلة في هذا البند. النتيجة تعكس تحولاً جذرياً في التوجهات الاستراتيجية للمصارف السعودية. تلتها نسبة الموافقة العادية بـ 21.8%. المجموع المؤيد يتجاوز نصف العينة. هذا مؤشر جيد. الهياكل الإدارية بدأت فعلياً في تبني سياسات الدمج القيادي تماشياً مع المتطلبات الوطنية الحديثة.

برز تباين بوجود 21.1% من المعارضين و 10.9% ممن عارضوا بشدة. التردد الإحصائي هنا واضح. الانحراف المعياري البالغ 1.415 يؤكد غياب الإجماع الكامل. يبدو أن الدعم الإداري لا يزال يواجه عوائق في بعض الفروع أو المستويات الإدارية الوسطى. هذا التذبذب في القنوات قد يعيق وصول المرأة للمناصب التنفيذية العليا. المحايدون سجلوا 12.7%. قد يكون السبب نقص الوضوح في معايير الترقى. استقرار النسبة المؤيدة عند 55.3% تراكمياً يعطي دفعة للأمام؛ لكن بقاء ثلث العينة تقريباً في خانة الرفض ينذر بتحديات تشغيلية تتعلق بتقبل الصلاحيات الممنوحة للقائدات من قبل بقية الجهاز الإداري.

تدعم إدارة البنك تمكين المرأة في المناصب القيادية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
33.5	33.5	33.5	92	أوافق بشدة	Valid
55.3	21.8	21.8	60	أوافق	
76.4	21.1	21.1	58	لا أوافق	
89.1	12.7	12.7	35	محايد	
100.0	10.9	10.9	30	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	275	Total	

جدول 9: التحليل الإحصائي لدعم إدارة البنك تمكين المرأة في المناصب القيادية



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لدعم إدارة البنك تمكين المرأة في المناصب القيادية

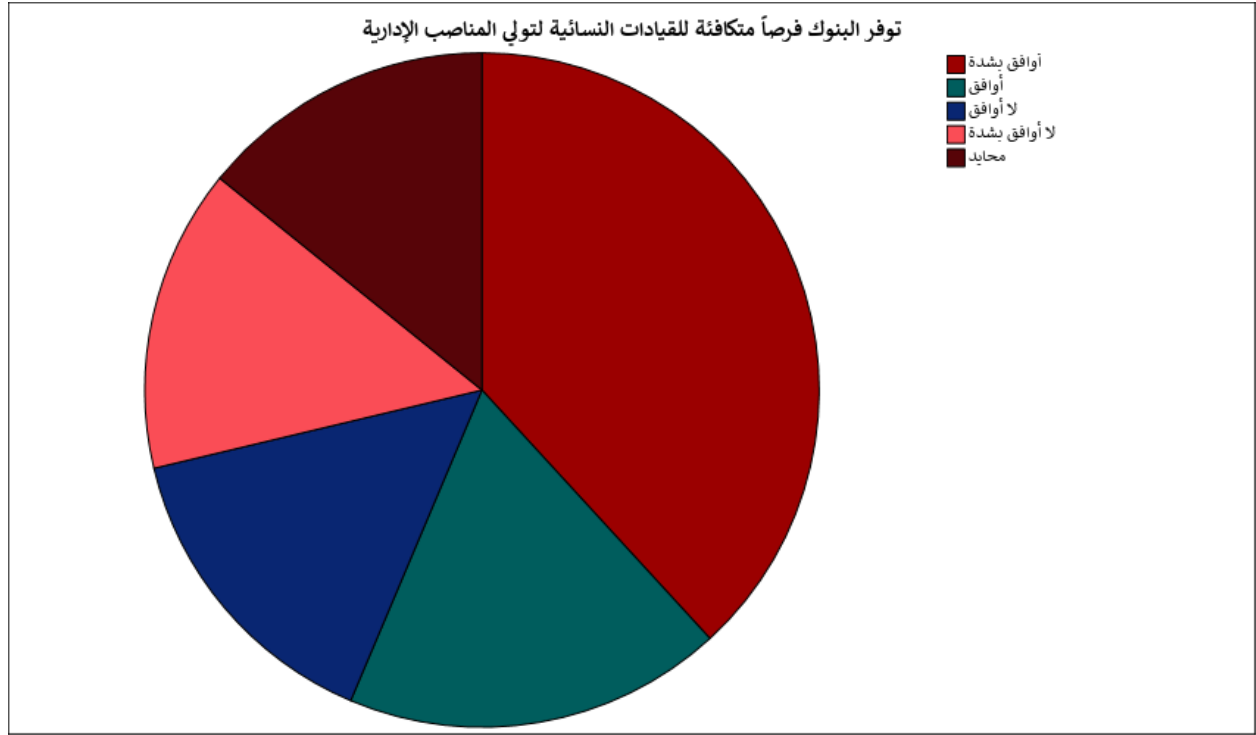
• توفر البنوك فرصاً متكافئة للقيادات النسائية لتولي المناصب الإدارية

سجل خيار "محايد" النسبة الأقل في هذا الاستقصاء بواقع 14.2%؛ ما يعني أن الغالبية العظمى من الموظفين يمتلكون موقفاً محدداً تجاه عدالة توزيع الفرص القيادية. في المقابل، نجد اكتساحاً واضحاً لتيار التأييد، حيث يرى 38.2% من العينة وبقوة أن البنوك تتيح فرصاً متكافئة للمرأة. هذه القفزة في نسب "الموافقة بشدة" تشير إلى نجاح السياسات المصرفية الأخيرة في تقليل الفوارق الجندرية عند التعيين الإداري. فالمجموع التراكمي للمقتنعين بوجود التكافؤ (أوافق وأوافق بشدة) يمثل 56.4%. هذا يعطي انطباعاً بأن معايير الجدارة بدأت تتفوق على الانتماء الجندري في التدرج الوظيفي.

ظهر تباين في توزيع بقية الآراء، حيث تقاربت نسب الرفض بشدة (14.5%) مع نسب الرفض العادي (14.9%) والحياد. هذا التردد الذي يعكسه الانحراف المعياري البالغ 1.481 يشي بوجود جيوب مقاومة أو ربما فجوات في تطبيق مبدأ التكافؤ بين إدارة وأخرى. قد يفسر هذا التباين بأن بعض الأفرع لا تزال تلتزم بأنماط تقليدية في اختيار القيادات، مما قد يؤثر سلباً على الروح المعنوية للكفاءات النسائية الشابة. ورغم ذلك، يبقى الاتجاه العام إيجابياً؛ فتجاوز عتبة الـ 56% من التأييد في قطاع كان يسيطر عليه الرجال تاريخياً يعد تحولاً جوهرياً يعزز من كفاءة بيئة العمل المؤسسية واستدامة تنافسيتها.

توفر البنوك فرصاً متكافئة للقيادات النسائية لتولي المناصب الإدارية					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	105	38.2	38.2	38.2	Valid
أوافق	50	18.2	18.2	56.4	
لا أوافق	41	14.9	14.9	71.3	
لا أوافق بشدة	40	14.5	14.5	85.8	
محايد	39	14.2	14.2	100.0	
Total	275	100.0	100.0		

جدول 10: التحليل الإحصائي لتوفير البنوك فرصاً متكافئة للقيادات النسائية لتولي المناصب الإدارية



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لتوفير البنوك فرصاً متكافئة للقيادات النسائية لتولي المناصب الإدارية

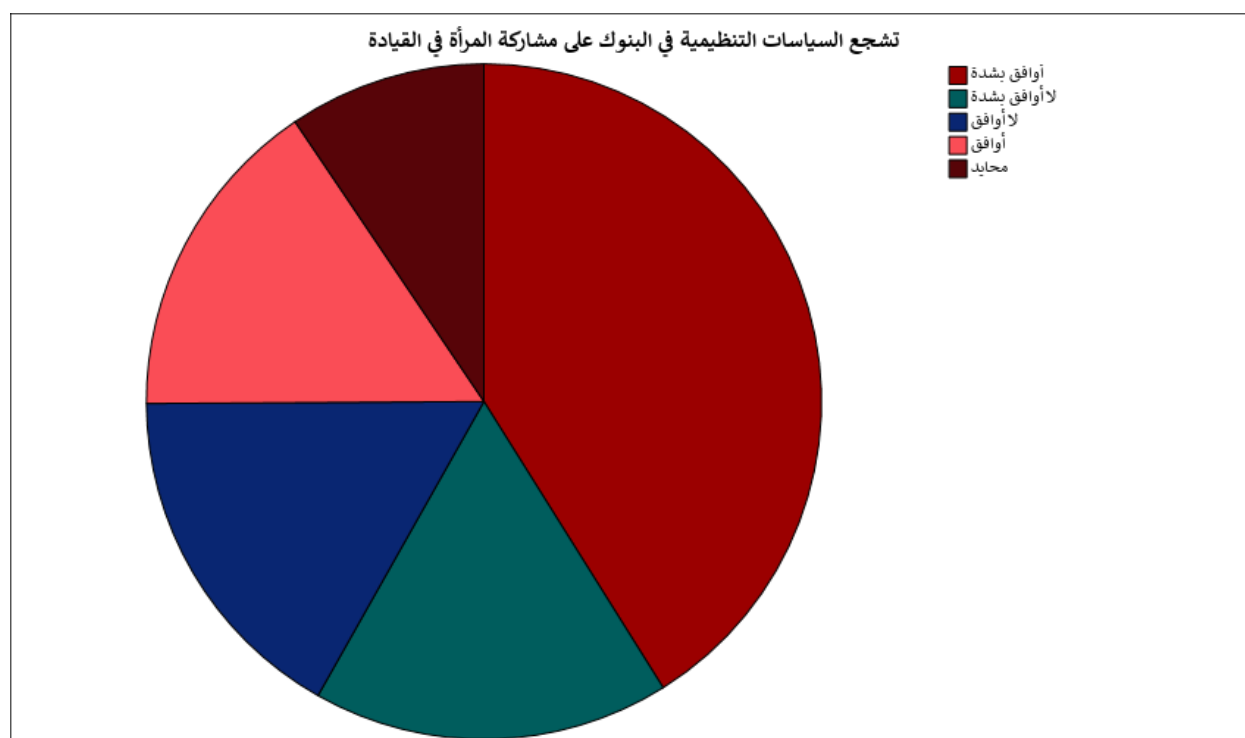
• تشجع السياسات التنظيمية في البنوك على مشاركة المرأة في القيادة

سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 41.1%؛ ما يكشف عن قناعة راسخة لدى شريحة عريضة من الموظفين بأن المظلة التنظيمية في المصارف السعودية باتت محفزة لحضور المرأة القيادي. النتيجة منطقية. السياسات الداخلية لا تعمل بمعزل عن التوجهات الحكومية الداعمة لتمكين المرأة؛ فالمصارف تسعى لمواءمة أنظمتها مع معايير الحوكمة الحديثة. نلاحظ أن الفئة المحايدة انكمشت إلى أدنى مستوياتها بنسبة 9.5%. هذا الانحسار يعني أن السياسات التنظيمية واضحة وملموسة للجميع، وليست مجرد نصوص غامضة في أدلة العمل؛ فالكل لديه رأي محدد حولها.

على النقيض تماماً، تبرز فكرة إحصائية؛ إذ جاءت نسبة "لا أوافق بشدة" في المرتبة الثانية بـ 17.1%، متجاوزة نسبة "أوافق" التي استقرت عند 15.6%. هذا التردد الكبير، والذي يترجمه انحراف معياري مرتفع قدره 1.562، يشي بوجود تباين في تطبيق هذه السياسات على أرض الواقع. يبدو أن هناك فجوة بين "النص التنظيمي" وبين "الممارسة الفعلية" في بعض الإدارات؛ فبينما يراها البعض مشجعة للغاية، يجدها آخرون غير منصفة أو ربما شكلية فقط. هذا التباين قد يؤدي إلى إرباك في المسارات المهنية للموظفات؛ حيث يتطلب الأداء المؤسسي المستدام توحيداً في فهم وتطبيق السياسات لضمان عدم تأثر سير العمليات بالاجتهادات الفردية للمديرين.

تشجيع السياسات التنظيمية في البنوك على مشاركة المرأة في القيادة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.1	41.1	41.1	113	أوافق بشدة	Valid
58.2	17.1	17.1	47	لا أوافق بشدة	
74.9	16.7	16.7	46	لا أوافق	
90.5	15.6	15.6	43	أوافق	
100.0	9.5	9.5	26	محايد	
	100.0	100.0	275	Total	

جدول 11: التحليل الإحصائي لتشجيع السياسات التنظيمية في البنوك على مشاركة المرأة في القيادة



شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لتشجيع السياسات التنظيمية في البنوك على مشاركة المرأة في القيادة

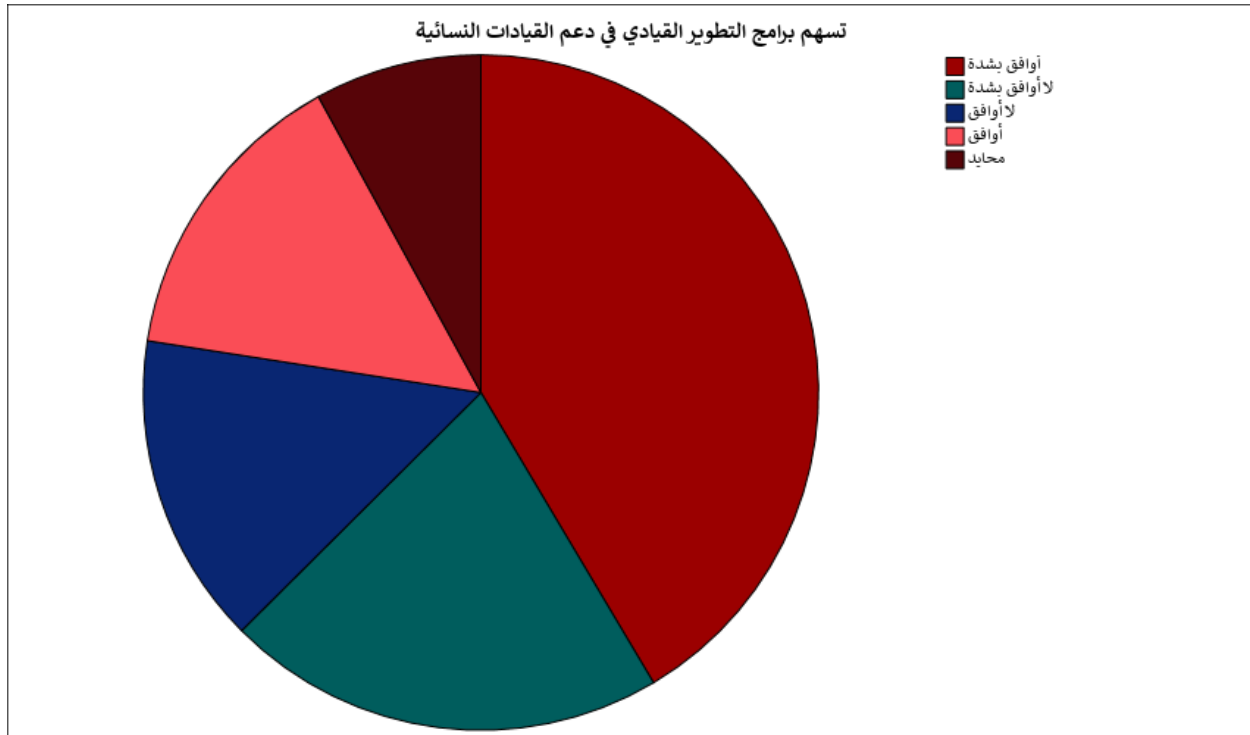
• تسهم برامج التطوير القيادي في دعم القيادات النسائية

سجل خيار "أوافق بشدة" أعلى تكرار بواقع 114 استجابة، أي بنسبة 41.5%؛ مما يشير إلى وجود قناعة قوية بأن البنوك السعودية تستثمر فعلياً في تأهيل الكفاءات النسائية عبر مسارات تدريبية متخصصة. هذه النتيجة تعكس استجابة القطاع المصرفي للمتطلبات المهنية الحديثة؛ فالقيادة لا تأتي بالصدفة، بل بصقل المهارات الفنية والإدارية. نلاحظ أن نسبة المحايدين تضاعلت لتصل إلى 8.0% فقط. الموظفون يدركون تماماً وجود هذه البرامج من عدمه؛ فالأثر التدريبي عادة ما يظهر سريعاً في لغة الخطاب الإداري وأسلوب حل المشكلات داخل أروقة البنك.

رغم هذا التوجه الإيجابي، تبرز فكرة إحصائية بوجود 21.1% ممن عارضوا بشدة فعالية هذه البرامج. الانحراف المعياري المرتفع البالغ 1.626 يترجم هذا التباين في الآراء؛ إذ يبدو أن جودة هذه البرامج ومخرجاتها ليست موزعة بعدالة بين كافة المؤسسات المصرفية. النقص في فعالية التدريب لدى شريحة من العينة قد يؤدي إلى إضعاف الموقف القيادي للمرأة عند مواجهة الأزمات التشغيلية الكبرى. الاستدامة في الأداء المؤسسي تتطلب أن تكون برامج التطوير القيادي ذات طابع عملي يلامس التحديات اليومية؛ فإذا ظلت البرامج نظرية أو تفتقر للمحتوى النوعي، فسيظل أثرها محدوداً في تغيير الواقع المهني، وهو ما يفسر وصول نسبة المعارضين (بمختلف درجاتهم) إلى 36% تقريباً.

تسهم برامج التطوير القيادي في دعم القيادات النسائية					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	114	41.5	41.5	41.5	Valid
لا أوافق بشدة	58	21.1	21.1	62.5	
لا أوافق	41	14.9	14.9	77.5	
أوافق	40	14.5	14.5	92.0	
محايد	22	8.0	8.0	100.0	
Total	275	100.0	100.0		

جدول 12: التحليل الإحصائي لمساهمة برامج التطوير القيادي في دعم القيادات النسائية



شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لمساهمة برامج التطوير القيادي في دعم القيادات النسائية

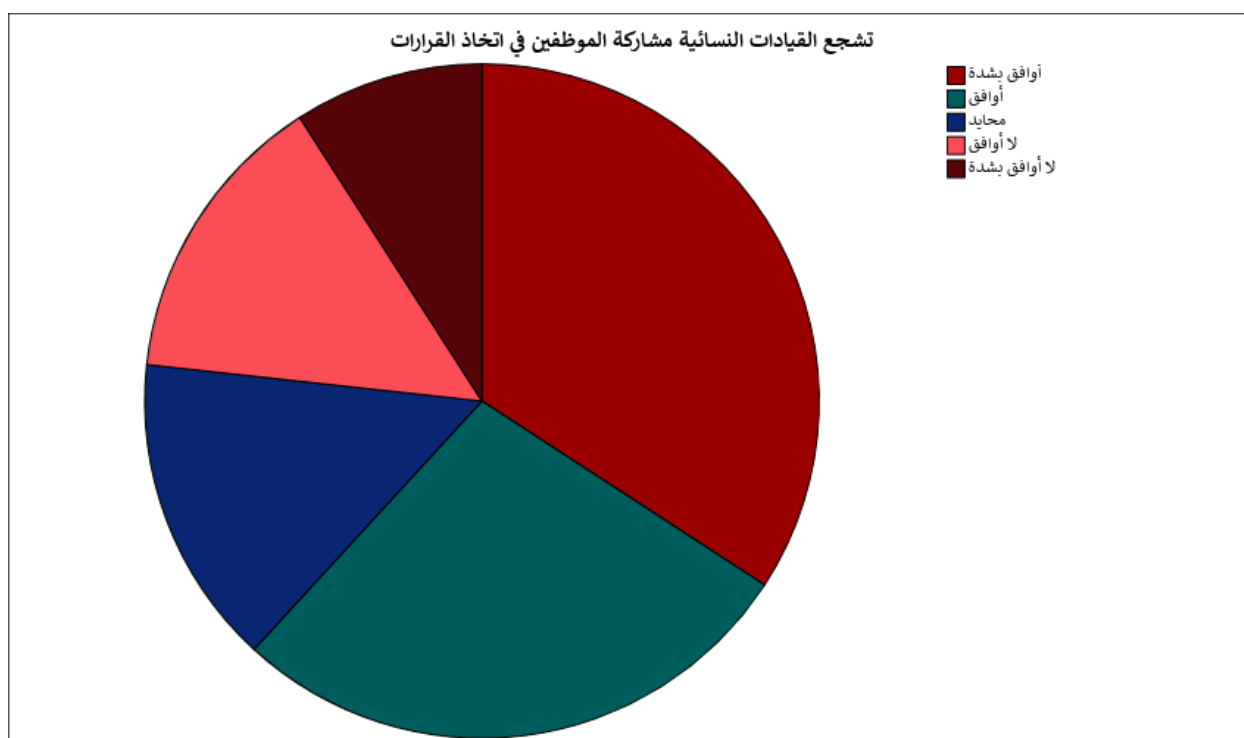
• تشجع القيادات النسائية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات

أظهرت الإجابات تبايناً هادئاً يميل نحو تبني الممارسات التشاركية؛ حيث نالت هذه العبارة تأييداً عريضاً مقابل رفض محدود لم يتجاوز 9.1% في أقصى درجاته. سجل خيار "أوافق بشدة" الصدارة بنسبة 34.2%، تلاه خيار "أوافق" بنسبة 27.6%، وهو ما يشكل كتلة تصويتية مؤيدة تتجاوز 61%. تشير هذه الأرقام إلى ميل القيادة النسائية في البنوك السعودية نحو كسر النمط البيروقراطي التقليدي. الاعتماد على دمج الموظفين في صناعة القرار ليس مجرد ممارسة ديمقراطية؛ بل هو استراتيجية لرفع الولاء وتقليل مقاومة التغيير داخل البيئة المصرفية.

استقر الانحراف المعياري عند 1.323 بمتوسط حسابي قدره 3.64، مما يعكس حالة من التقارب النسبي في وجهات النظر حول هذا السلوك القيادي. وجود 14.9% في منطقة الحياد قد يفسر بكون بعض المهام البنكية ذات طابع مركزي لا يسمح أصلاً بهامش كبير من المشاركة. النتيجة واضحة. القيادات النسائية يقدمن نموذجاً "تحويلياً" يعتمد على الاستماع للمرؤوسين. هذا التوجه يقلل من الفجوة الاتصالية بين المستويات الإدارية؛ الأمر الذي ينعكس مباشرة على جودة المخرجات التشغيلية وسرعة معالجة الفجوات الميدانية في الفروع.

تشجيع القيادات النسائية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
34.2	34.2	34.2	94	أوافق بشدة	Valid
61.8	27.6	27.6	76	أوافق	
76.7	14.9	14.9	41	محايد	
90.9	14.2	14.2	39	لا أوافق	
100.0	9.1	9.1	25	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	275	Total	

جدول 13 : التحليل الإحصائي لتشجيع القيادات النسائية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات



شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتشجيع القيادات النسائية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات

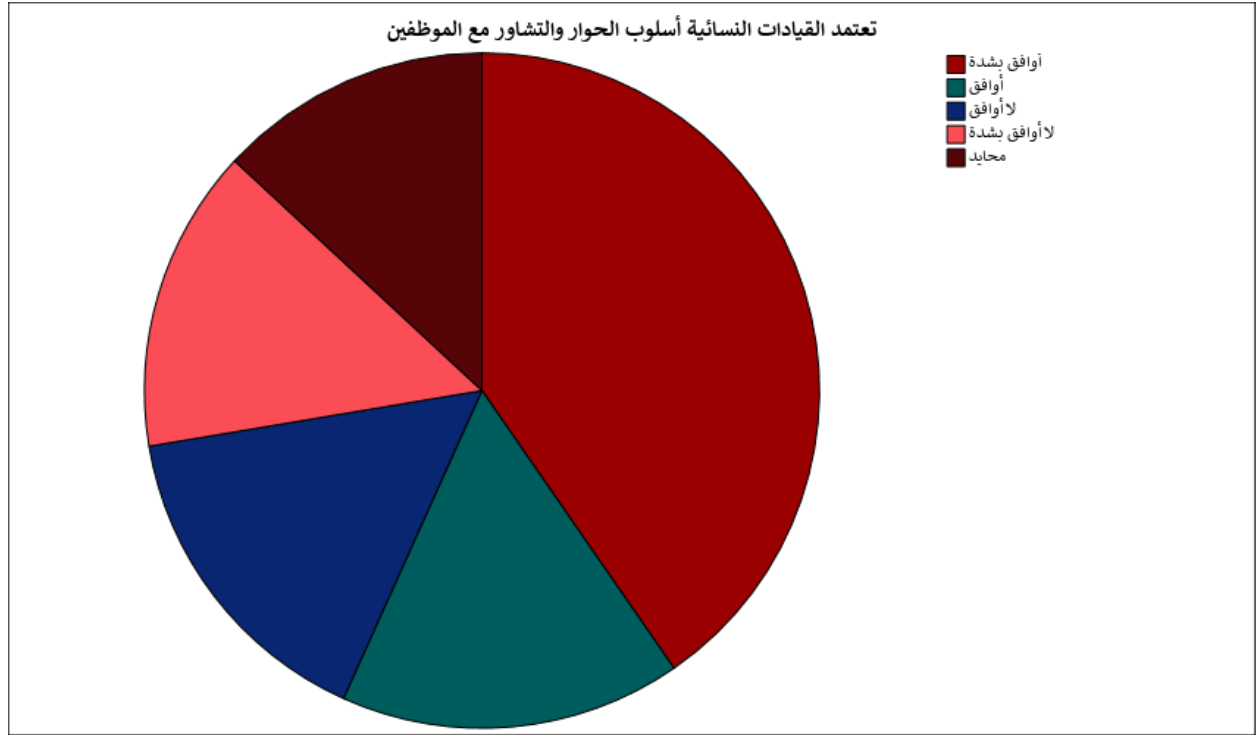
• تعتمد القيادات النسائية أسلوب الحوار والتشاور مع الموظفين

سجل خيار "محايد" النسبة الأقل بـ 13.1%؛ ما يعني أن نمط الحوار لدى القيادات النسائية في البنوك السعودية واضح المعالم ولا يترك مجالاً للضبابية في التقييم. في المقابل، اكتسح خيار "أوافق بشدة" التقديرات بنسبة 40.4%، وهي فجوة إحصائية كبيرة تؤكد نجاح المرأة في توظيف مهارات الاتصال اللفظي والتشاور لبناء جسور مع المرؤوسين. تلاشت حدة السلطة التقليدية أمام 111 مشاركاً وجدوا في الحوار أداة عمل يومية. النتيجة قوية؛ فالمجموع التراكمي للمؤيدين يلامس 57%، ما يعزز من كفاءة تدفق المعلومات داخل البيئة المؤسسية ويقلل من احتمالية حدوث سوء فهم في التعليمات الإدارية.

ظهر تباين في بقية التوزيع؛ إذ تساوت تقريباً نسب "لا أوافق" (15.6%) و"لا أوافق بشدة" (14.5%). الانحراف المعياري البالغ 1.500 يترجم هذا الانقسام. يبدو أن أسلوب الحوار ليس سمة عامة لكل القائدات، أو ربما تفرض طبيعة بعض العمليات المصرفية الحساسة نوعاً من المركزية التي تمنع التشاور الموسع. النقص في تفعيل لغة الحوار لدى ثلث العينة تقريباً قد يؤدي إلى تصلب في بيئة العمل المؤسسية، مما ينعكس سلباً على الرضا الوظيفي وسرعة الاستجابة للتحديات الميدانية التي تتطلب مشورة جماعية.

تعتمد القيادات النسائية أسلوب الحوار والتشاور مع الموظفين					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	40.4	40.4	40.4	111	أوافق بشدة
	56.7	16.4	16.4	45	أوافق
	72.4	15.6	15.6	43	لا أوافق
	86.9	14.5	14.5	40	لا أوافق بشدة
	100.0	13.1	13.1	36	محايد
		100.0	100.0	275	Total

جدول 14: التحليل الإحصائي لاعتماد القيادات النسائية أسلوب الحوار والتشاور مع الموظفين



شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لاعتماد القيادات النسائية أسلوب الحوار والتشاور مع الموظفين

• تعزز القيادات النسائية التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين

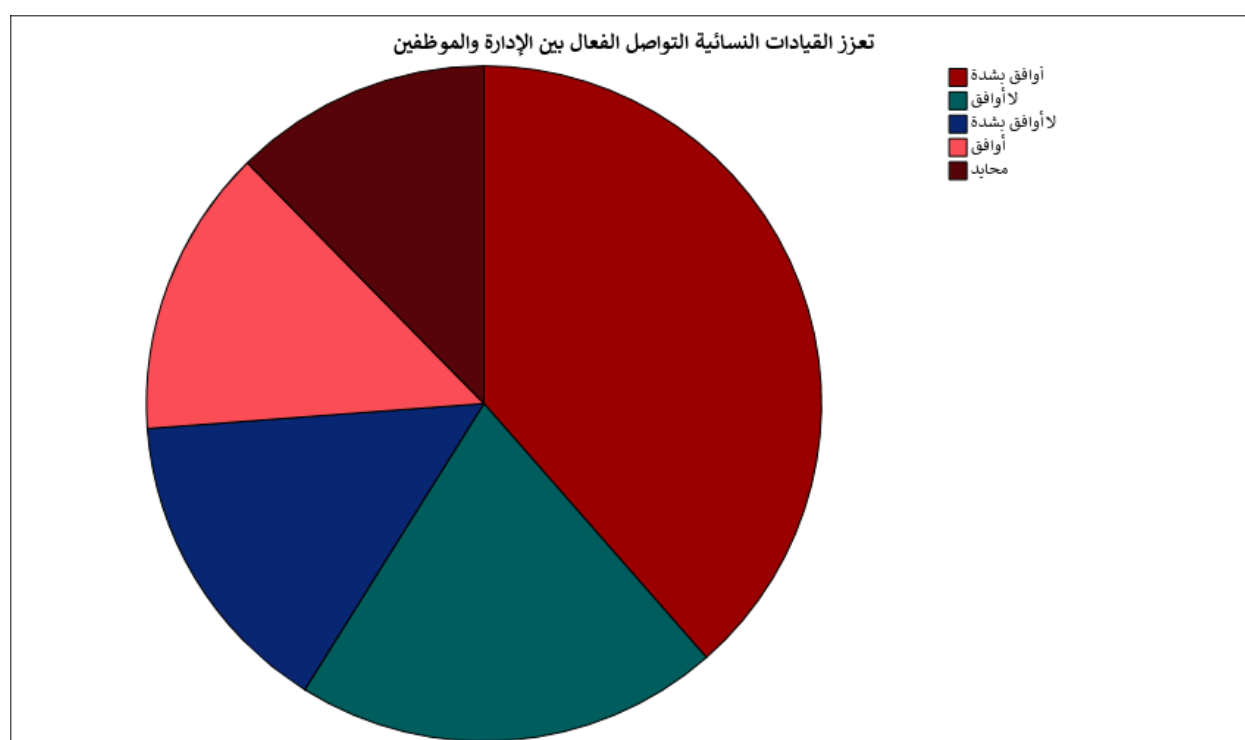
سجل خيار "أوافق بشدة" الحضور الأقوى بنسبة 38.5%؛ ما يبرهن على نجاح ملموس للقيادات النسائية في تذليل العقبات الاتصالية داخل الهيكل التنظيمي للبنوك. يبدو أن المرأة في موقع القيادة تميل إلى كسر الحواجز التقليدية بين المستويات الإدارية المختلفة. فتعزيز التواصل الفعال لا يقتصر على نقل المعلومات، بل يمتد إلى خلق بيئة عمل تتسم بالشفافية. يظهر التباين في الآراء بوضوح من خلال نسبة "لا أوافق" التي بلغت 20.4% و"لا أوافق بشدة" بنسبة 14.9%. هذا التردد الذي يعكسه انحراف معياري قدره 1.524 يشي بوجود تحديات في بعض القطاعات؛ فقد تعاني بعض الإدارات من ضعف في قنوات التواصل الرسمية رغم الجهود الفردية للقائدات.

الافتقار إلى إجماع تام حول فعالية التواصل قد يعيق سرعة تدفق التعليمات الهامة من الإدارة العليا إلى الموظفين في الصفوف الأمامية. انحسار فئة المحايدين عند 12.4% يؤكد أن تجربة التواصل هي تجربة يومية معاشة لا تقبل الضبابية. من الناحية التشغيلية، فإن وجود نسبة معارضة إجمالية تقارب 35% يتطلب إعادة النظر في الأدوات التقنية والاجتماعية المستخدمة في المراسلات والاجتماعات الدورية. التواصل المتعثر داخل البنك ليس مجرد مشكلة اجتماعية؛ بل هو خطر تنظيمي قد يؤدي إلى تضارب في تنفيذ السياسات المالية أو تأخر في خدمة العملاء، مما يجعل تطوير مهارات الاتصال المؤسسي للقائدات ضرورة لا

ترفاً.

تعزز القيادات النسائية التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	38.5	38.5	38.5	106	أوافق بشدة
	58.9	20.4	20.4	56	لا أوافق
	73.8	14.9	14.9	41	لا أوافق بشدة
	87.6	13.8	13.8	38	أوافق
	100.0	12.4	12.4	34	محايد
		100.0	100.0	275	Total

جدول 15: التحليل الإحصائي لتعزيز القيادات النسائية التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين



شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لتعزيز القيادات النسائية التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين

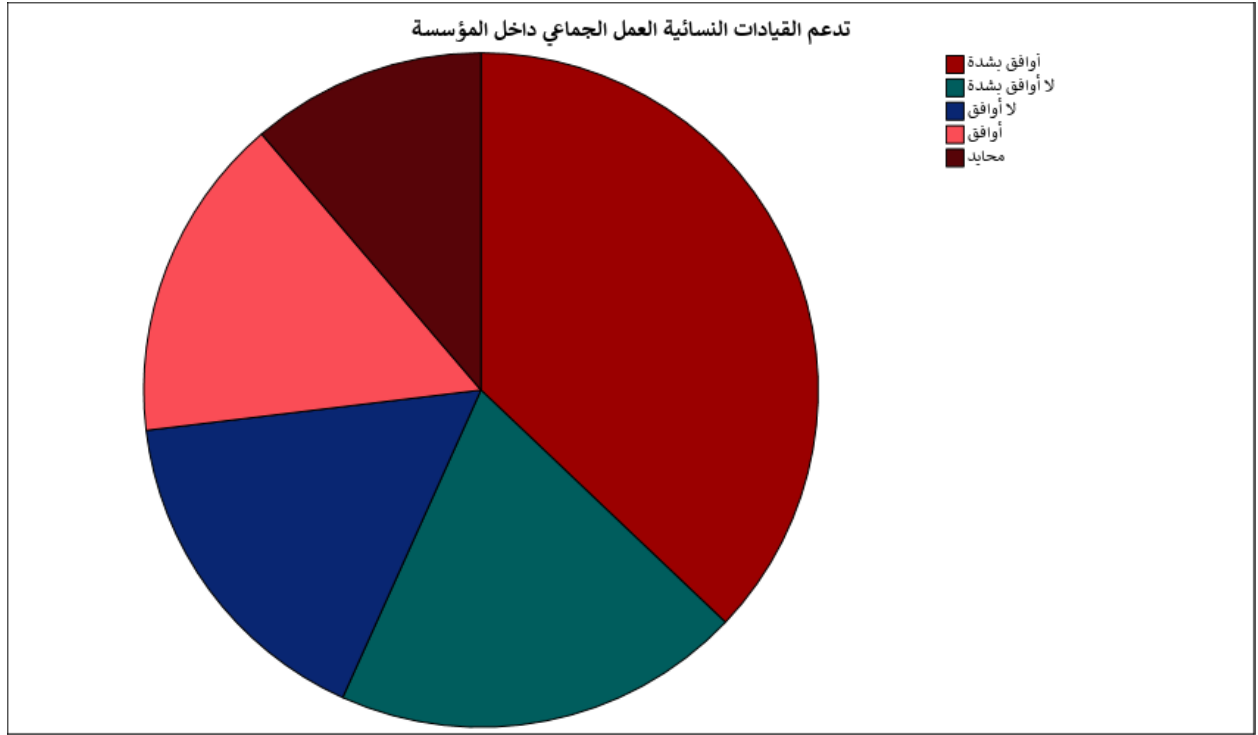
• تدعم القيادات النسائية العمل الجماعي داخل المؤسسة

سجل خيار "أوافق بشدة" أعلى نسبة استجابة بواقع 37.1%؛ ما يعكس قناعة لدى قطاع من العينة بأن القيادة النسائية في المصارف تتبنى نهجاً تشاركياً يعزز من تلاحم الفريق. تلاشت هذه القناعة لدى شريحة أخرى اختارت "لا أوافق بشدة" بنسبة 19.6%. يؤكد الانحراف المعياري المرتفع البالغ 1.575 وجود فجوة كبيرة في إدراك مدى دعم القائدات للعمل الجماعي. يبدو أن التطبيق الميداني لروح الفريق يختلف باختلاف النمط القيادي الشخصي أو طبيعة الضغوط التشغيلية في كل بنك؛ فالعمل المصرفي يعتمد على التكامل، وأي ضعف في هذا الجانب قد يؤدي إلى تركيز المهام في يد أفراد معينين، مما يرفع من مخاطر الأداء التشغيلي ويقلل من انسيابية تبادل الخبرات بين الموظفين.

استقرت نسبة الحياد عند 11.3% فقط، وهي نسبة تشير إلى أن الموظفين لديهم تجارب واضحة ومباشرة في هذا الشأن. مجموع الراضين (بدرجتهم) قارب 36%؛ وهي نسبة ليست بالقليلة في بيئة مؤسسية تتطلب تعاوناً عابراً للأقسام لإتمام الصفقات والخدمات المالية. النقص في دعم العمل الجماعي قد يؤثر مباشرة على جودة الخدمة المقدمة للعملاء نتيجة تراجع "التناغم التنظيمي". من الناحية الواقعية، تحتاج القيادات النسائية إلى تكثيف استراتيجيات بناء الفريق (Team Building) لتقليص مساحة التباين في هذه النتائج؛ فتعزيز العمل الجماعي هو الضمانة الوحيدة لاستدامة التنافسية في قطاع حساس لا يغتفر الأخطاء الفردية الناتجة عن غياب التنسيق.

تدعم القيادات النسائية العمل الجماعي داخل المؤسسة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.1	37.1	37.1	102	أوافق بشدة	Valid
56.7	19.6	19.6	54	لا أوافق بشدة	
73.1	16.4	16.4	45	لا أوافق	
88.7	15.6	15.6	43	أوافق	
100.0	11.3	11.3	31	محايد	
	100.0	100.0	275	Total	

جدول 16: التحليل الإحصائي لدعم القيادات النسائية العمل الجماعي داخل المؤسسة



شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لدعم القيادات النسائية العمل الجماعي داخل المؤسسة

• تسهم القيادة النسائية في تحسين العلاقات المهنية بين الموظفين

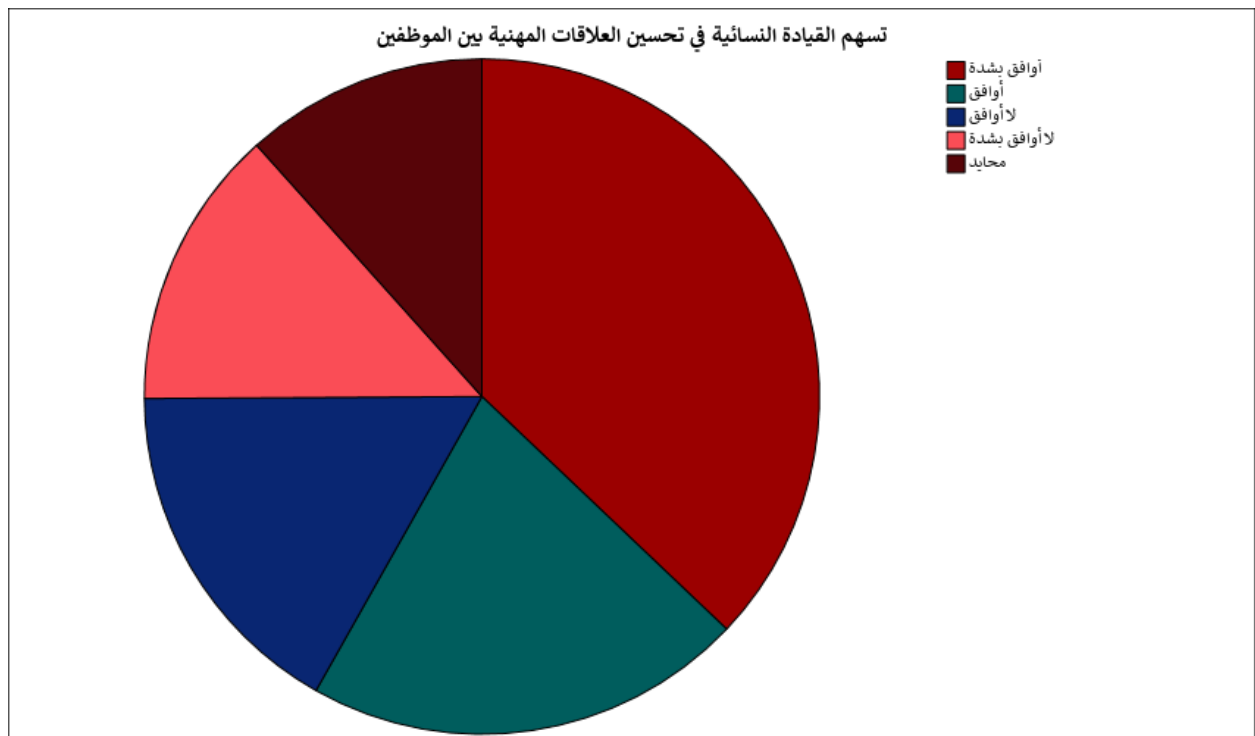
تباينت انطباعات العينة حول القدرة الاجتماعية للقيادات النسائية، حيث لم تتفق الكتل التصويتية على نمط واحد؛ فبينما يرى 37.1% من المشاركين وبقوة أن المرأة القائدة تحسن العلاقات المهنية، يعارض ذلك وبشدة 13.5% من العينة. هذا التردد الذي يعكسه انحراف معياري قدره 1.463 يشي بوجود فروق جوهرية في تجارب الموظفين داخل الأروقة البنكية. يبدو أن الذكاء العاطفي المنسوب للقيادة النسائية ليس سمة عامة في نظر الجميع، أو ربما تفرض الطبيعة الرقمية والجامدة للعمليات المصرفية قيوداً تحول دون تطوير علاقات مهنية وطيدة في بعض الإدارات. النتيجة الإيجابية الإجمالية (الموافقة والموافقة بشدة) تلامس 58.2%؛ ما يعني أن الأغلبية تلمس أثراً تلطيفياً لوجود المرأة في هرم السلطة.

انحسار الحياد عند 11.6% يؤكد أن المناخ الاجتماعي في العمل قضية حساسة يدركها الموظف لحظياً؛ فالحكم هنا نابع من الاحتكاك اليومي وليس من تصورات نظرية. بلوغ نسبة الراضين (بدرجتهم) نحو 30.2% يعطي مؤشراً على أن تحسين العلاقات المهنية لا يزال يواجه تحديات مرتبطة ربما بتصورات قديمة عن القيادة الحازمة أو بضعف في مهارات إدارة الصراعات لدى بعض الكوادر النسائية. في بيئة البنوك، تعد جودة العلاقات المهنية محركاً خفياً لسرعة إنجاز المعاملات؛ فأني توتر في هذه العلاقات قد يؤدي إلى بطء في سلسلة العمليات البينية بين الأقسام، مما يستدعي من الإدارات العليا التركيز على تعزيز القوى

الناعمة للقيادات النسائية لضمان استقرار البيئة المؤسسية.

تسهم القيادة النسائية في تحسين العلاقات المهنية بين الموظفين					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.1	37.1	37.1	102	أوافق بشدة	Valid
58.2	21.1	21.1	58	أوافق	
74.9	16.7	16.7	46	لا أوافق	
88.4	13.5	13.5	37	لا أوافق بشدة	
100.0	11.6	11.6	32	محايد	
	100.0	100.0	275	Total	

جدول 17: التحليل الإحصائي لمساهمة القيادة النسائية في تحسين العلاقات المهنية بين الموظفين



شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لمساهمة القيادة النسائية في تحسين العلاقات المهنية بين الموظفين

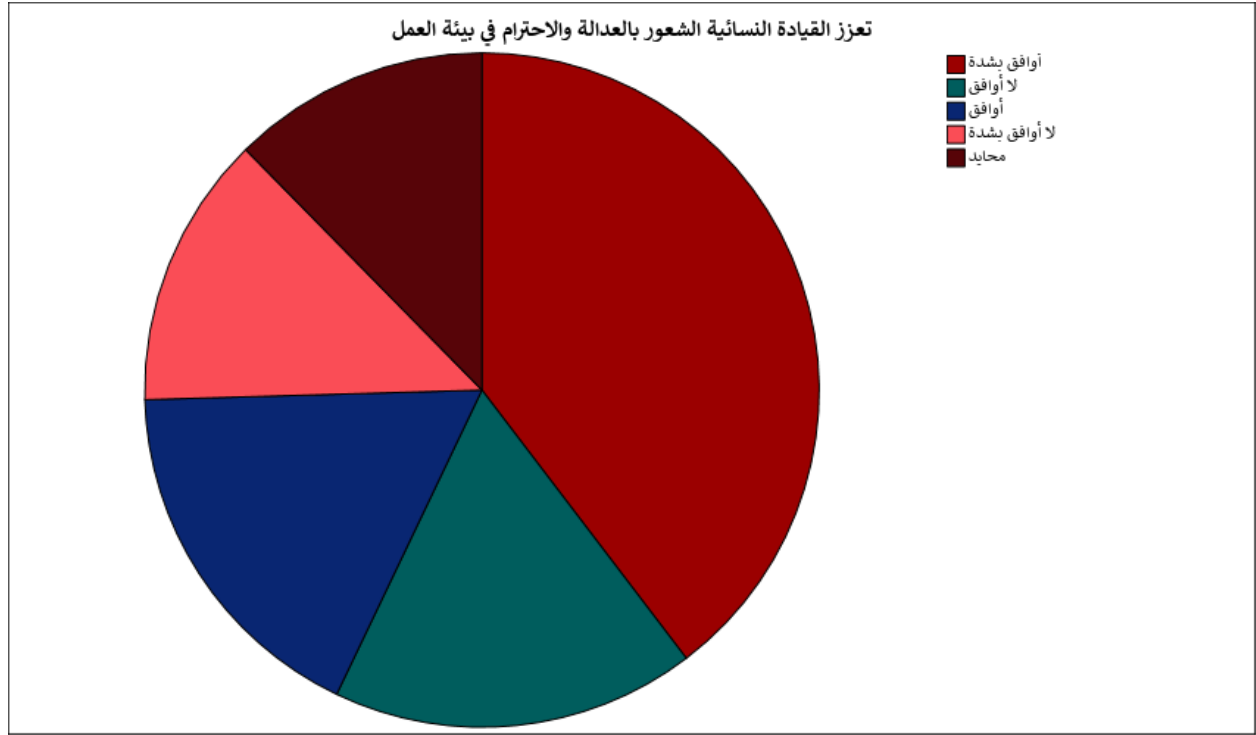
• تعزز القيادة النسائية الشعور بالعدالة والاحترام في بيئة العمل

انكشفت فئة المحايدين لتسجل النسبة الأقل بـ 12.4%؛ مما يؤكد أن الشعور بالعدالة والاحترام ليس منطقة رمادية في وجدان موظفي البنوك السعودية. في المقابل، اكتسح خيار "أوافق بشدة" التقديرات بنسبة 39.6%، وهي دلالة قوية على أن القيادة النسائية نجحت في إرساء قيم أخلاقية ملموسة داخل البيئة المؤسسية. تساوت نسب "أوافق" و"لا أوافق" عند 17.5% لكل منهما. هذا التوازن الإحصائي الغريب يشير إلى انقسام؛ فالعدالة هنا قد تكون مرتبطة بالمعاملات الشخصية والقرارات الإدارية التي تتخذها القائدة، والتي يراها فريق كإنصاف ويراها فريق آخر بخلاف ذلك. سجل المتوسط الحسابي 3.53 مع انحراف معياري قدره 1.478، وهو ما يفسر غياب الإجماع التام وتردد الآراء بين الرضا المطلق والرفض الصريح.

الواقع التشغيلي في المصارف يعتمد كلياً على النزاهة في توزيع المهام والتقدير؛ وأي خلل في هذا الشعور قد يؤدي إلى تسرب الكفاءات أو انخفاض الحافزية. وصول نسبة المعارضين (بدرجتهم) إلى 30.6% يضع تحدياً أمام القائدات لتعزيز مبدأ الشفافية في التعامل. الاحترام المتبادل هو المحرك الأساسي لاستقرار بيئة العمل، وبقاء شريحة ليست بالهيئة غير مقتنعة بهذا الدور يعني وجود فجوة في ممارسات التقييم أو التحفيز. إن تعزيز الشعور بالعدالة ليس مجرد رفاهية أخلاقية، بل هو ضرورة تنظيمية لضمان ولاء الموظفين وتقليل النزاعات الداخلية التي قد تعيق وتيرة العمل اليومي في الفروع المصرفية.

تعزز القيادة النسائية الشعور بالعدالة والاحترام في بيئة العمل					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	109	39.6	39.6	39.6	Valid
لا أوافق	48	17.5	17.5	57.1	
أوافق	48	17.5	17.5	74.5	
لا أوافق بشدة	36	13.1	13.1	87.6	
محاييد	34	12.4	12.4	100.0	
Total	275	100.0	100.0		

جدول 18: التحليل الإحصائي لتعزيز القيادة النسائية الشعور بالعدالة والاحترام في بيئة العمل



شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لتعزيز القيادة النسائية الشعور بالعدالة والاحترام في بيئة العمل

• تساعد القيادة النسائية في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين

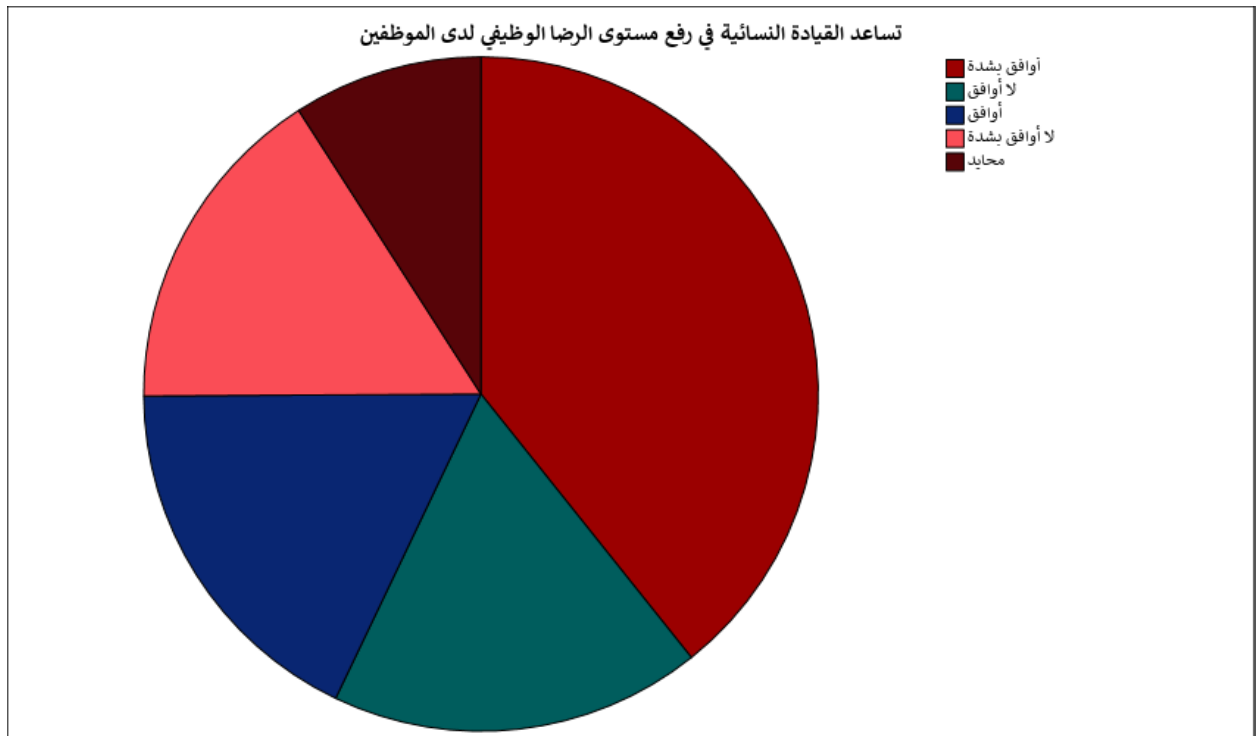
سجلت "الموافقة بشدة" الصادرة بنسبة 39.3%. الرضا الوظيفي ليس مجرد شعور. هو محرك إنتاجية البنك. تساوت نسب "أوافق" و "لا أوافق" عند 17.8%. التباين هنا يصرخ بوجود تجارب متناقضة. متوسط 3.47 يعكس ميلاً إيجابياً عاماً. لكن الانحراف المعياري العالي (1.536) يكشف غياب الإجماع. يبدو أن أسلوب القيادة النسائية ينجح في إسعاد فريق؛ بينما يفشل مع فريق آخر. النتيجة ليست وردية بالكامل.

انكمش الحياد إلى 9.1%. الموظفون حددوا موقفهم بوضوح. نسبة الرفض الإجمالية (بدرجتها) بلغت 33.8%. هذا الرقم يستدعي التوقف. الرضا الوظيفي في المصارف يرتبط باستقرار الكفاءات. أي نقص في هذا الجانب يهدد سلسلة العمليات. القائدات النسائيات بحاجة لمراجعة أدوات التحفيز. الإخفاق في رفع الرضا الوظيفي يؤدي لزيادة معدل دوران العمل. البنوك السعودية بيئة تنافسية جداً. خسارة الموظف الماهر تعني تكلفة تدريب باهظة للبدل.

تساعد القيادة النسائية في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.3	39.3	39.3	108	أوافق بشدة	Valid

57.1	17.8	17.8	49	لا أوافق
74.9	17.8	17.8	49	أوافق
90.9	16.0	16.0	44	لا أوافق بشدة
100.0	9.1	9.1	25	محايد
	100.0	100.0	275	Total

جدول 19: التحليل الإحصائي لمساعدة القيادة النسائية في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لمساعدة القيادة النسائية في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين

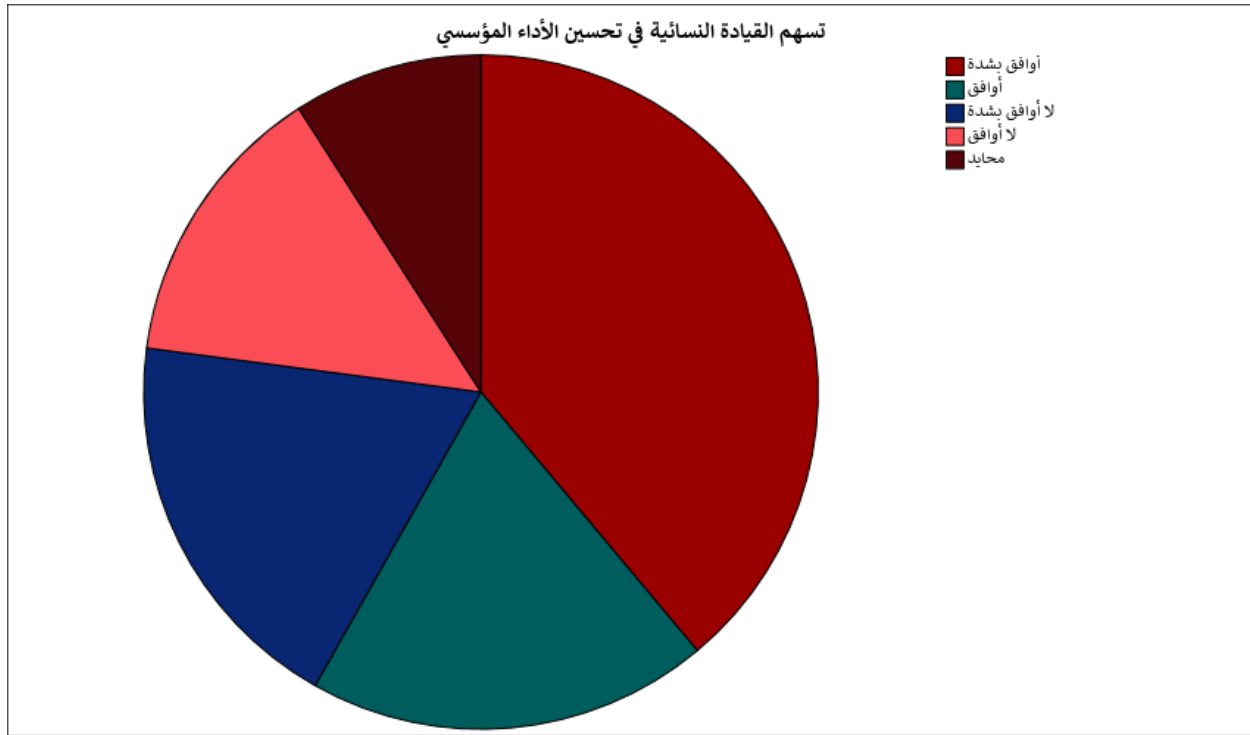
• تسهم القيادة النسائية في تحسين الأداء المؤسسي

نسبة بلغت 38.9% من المشاركين حسموا موقفهم بـ "الموافقة بشدة" على أن القيادة النسائية ترفع من سوية الأداء المؤسسي في المصارف؛ ما يعطي مؤشراً قوياً على أن الأثر الإيجابي للمرأة تجاوز الجوانب السلوكية ليصل إلى صلب العمليات الإنتاجية. تلاها خيار "أوافق" بنسبة 19.3%. هذا يعني أن الأغلبية (58.2% تراكمياً) يربطون بين القيادة النسائية وتحقيق مستهدفات البنك. النتيجة تعكس واقعاً مهنيّاً جديداً؛ فالأداء المؤسسي في القطاع المالي يتطلب دقة وانضباطاً عالياً، ويبدو أن القائدات نجحن في تقديم قيمة مضافة ملموسة تترجمها هذه الأرقام.

كشفت البيانات عن انقسام ببرز خيار "لا أوافق بشدة" بنسبة 18.9%، وهي نسبة متقاربة جداً مع خيار "أوافق". هذا التردد الذي يترجمه انحراف معياري قدره 1.564 يشي بوجود تباين في تقييم النتائج النهائية للقيادة. يبدو أن الحكم على "الأداء المؤسسي" يظل خاضعاً لمعايير ربحية أو إجرائية تختلف من قسم لآخر داخل البنك؛ فالإخفاق في إقناع نحو 32.7% من العينة (إجمالي المعارضين) بهذا الدور قد يعود إلى ضعف في ربط إنجازات المرأة بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بشكل معلن. انحسار فئة المحايدين عند 9.1% يؤكد أن الأداء هو المقياس الأهم الذي يراقب من خلاله الموظفون فاعلية قياداتهم، وأي قصور في إبراز هذا الأثر قد يؤثر على ثقة الكوادر في الجدوى الاستراتيجية لتمكين المرأة في المناصب العليا.

تسهم القيادة النسائية في تحسين الأداء المؤسسي					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.9	38.9	38.9	107	أوافق بشدة	Valid
58.2	19.3	19.3	53	أوافق	
77.1	18.9	18.9	52	لا أوافق بشدة	
90.9	13.8	13.8	38	لا أوافق	
100.0	9.1	9.1	25	محايد	
	100.0	100.0	275	Total	

جدول 20: التحليل الإحصائي لمساهمة القيادة النسائية في تحسين الأداء المؤسسي



شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لمساهمة القيادة النسائية في تحسين الأداء المؤسسي

• أرى أن وجود القيادة النسائية في البنوك يسهم في تعزيز بيئة العمل المؤسسية

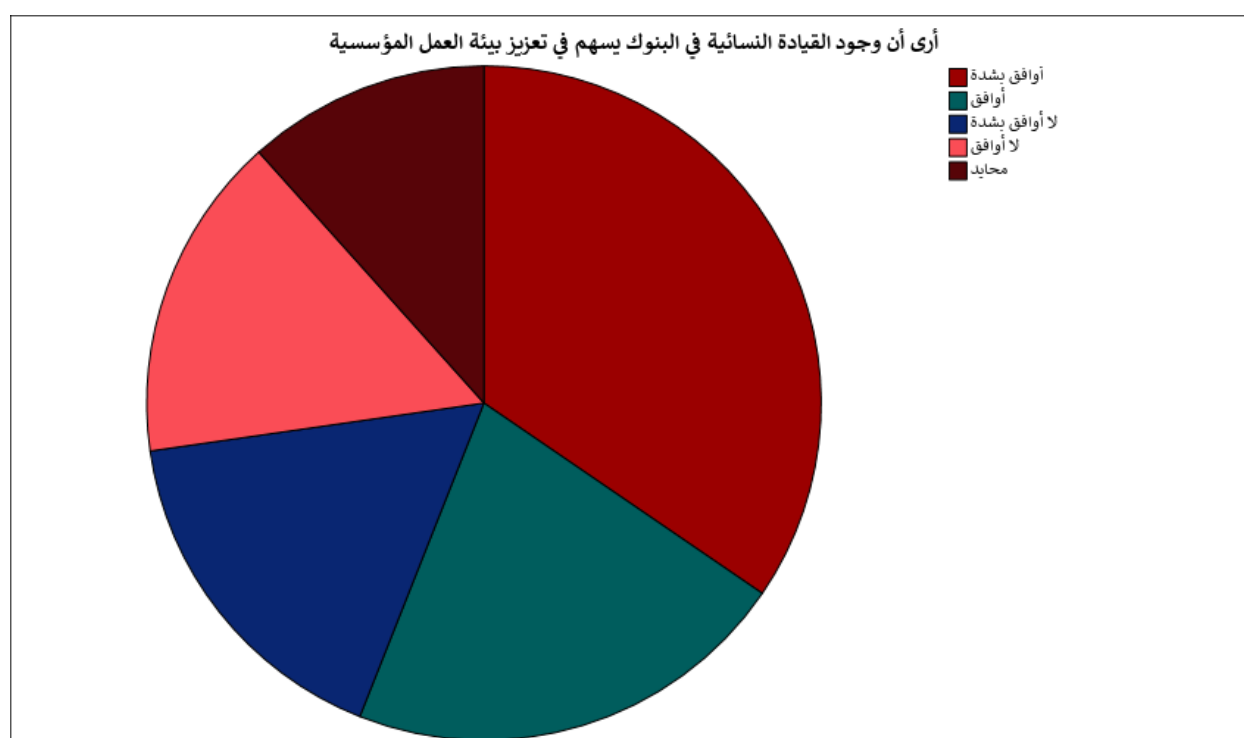
سجل خيار "محايد" الحضور الأضعف في هذه التقديرات بنسبة 11.6%؛ ما يشير إلى أن أثر القيادة النسائية في البيئة البنكية السعودية قضية جدلية تفرض على الموظفين اتخاذ موقف صريح بعيداً عن الوقوف في المناطق الرمادية. في المقابل، استحوذ تيار "الموافقة بشدة" على الصدارة بواقع 34.5%، مدعوماً بنسبة 21.5% لمن اختاروا "أوافق". النتيجة واضحة. أكثر من نصف العينة (56.0% تراكمياً) يرى في وجود المرأة قيمة مضافة لتعزيز المناخ المؤسسي. هذا الاتجاه يبرر الاستثمارات الضخمة التي تضخها البنوك حالياً في برامج التنوع والشمول؛ فالقناعة بتأثير المرأة في تحسين جودة بيئة العمل أصبحت واقعاً ميدانياً ملموساً يتجاوز مجرد الامتثال للقرارات السيادية.

برز انقسام في الآراء يترجمه انحراف معياري قدره 1.503 بمتوسط حسابي بلغ 3.41؛ حيث تقاربت نسب "لا أوافق بشدة" (16.7%) و"لا أوافق" (15.6%) لتعبر عن شريحة معارضة لا يستهان بها. هذا التباين يوحي بأن "بيئة العمل" مفهوم واسع، وقد تركزت تجارب البعض في إدارات لم تحقق فيها المرأة التأثير المطلوب، أو ربما تعود هذه المقاومة لثقافات تنظيمية فرعية لا تزال تتوجس من النمط القيادي النسائي. النقص في هذا القبول لدى ثلث العينة تقريباً قد يعيق التناغم الوظيفي في بعض المواقع؛ ما يفرض على البنوك ضرورة العمل على توحيد التجارب الإيجابية ونشر قصص النجاح القيادي لردم هذه الفجوة الاتصالية

وضمن استدامة التطور المؤسسي.

أرى أن وجود القيادة النسائية في البنوك يسهم في تعزيز بيئة العمل المؤسسية					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	95	34.5	34.5	
	أوافق	59	21.5	56.0	
	لا أوافق بشدة	46	16.7	72.7	
	لا أوافق	43	15.6	88.4	
	محايد	32	11.6	100.0	
	Total	275	100.0		

جدول 21: التحليل الإحصائي للاعتقاد أن وجود القيادة النسائية في البنوك يسهم في تعزيز بيئة العمل المؤسسية



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني للاعتقاد أن وجود القيادة النسائية في البنوك يسهم في تعزيز بيئة العمل المؤسسية

• اختبار المصدقية والموثوقية

انعدام الاستبعادات في العينة يؤكد دقة الجمع الميداني؛ حيث خضعت كافة الاستثمارات البالغ عددها 275 للفحص الإحصائي بنسبة اكتمال بلغت 100%. غياب القيم المفقودة (Missing Values) يعطي مؤشراً أولياً على وعي المستجيبين وجدية التعامل مع أداة الدراسة. أما فيما يخص قوة البناء الداخلي للمقياس، فقد سجل معامل "ألفا كرونباخ" قيمة مرتفعة بلغت 0.883 لعدد 20 فقرة. هذه النتيجة تتجاوز بكثير عتبة القبول المعتادة (0.70)؛ ما يعني وجود تجانس عالٍ واتساق منطقي بين فقرات الاستبانة. البيانات هنا ليست مجرد أرقام عشوائية، بل هي تعبير عن هيكل قياسي متماسك وموثوق.

يشير هذا الثبات المرتفع إلى أن الأداة قادرة على إعطاء نتائج مستقرة إذا ما أعيد تطبيقها في ظروف مشابهة داخل البيئة المصرفية. النتيجة واضحة؛ فالمقياس نجح في رصد أبعاد الدور القيادي للمرأة وتأثيره المؤسسي بفعالية إحصائية كبيرة. التباين الضئيل المتوقع في القياس يعزز من طمأنينة الباحث عند تعميم النتائج على المجتمع الأصلي. الاستقرار في استجابات العينة يبرهن على أن المفاهيم المطروحة حول الكفاءة، العدالة، والتنظيم كانت واضحة ومحددة في أذهان الموظفين، وهو ما يرفع من قيمة "صدق المحتوى" للتحليلات اللاحقة.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	275	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	275	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

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

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

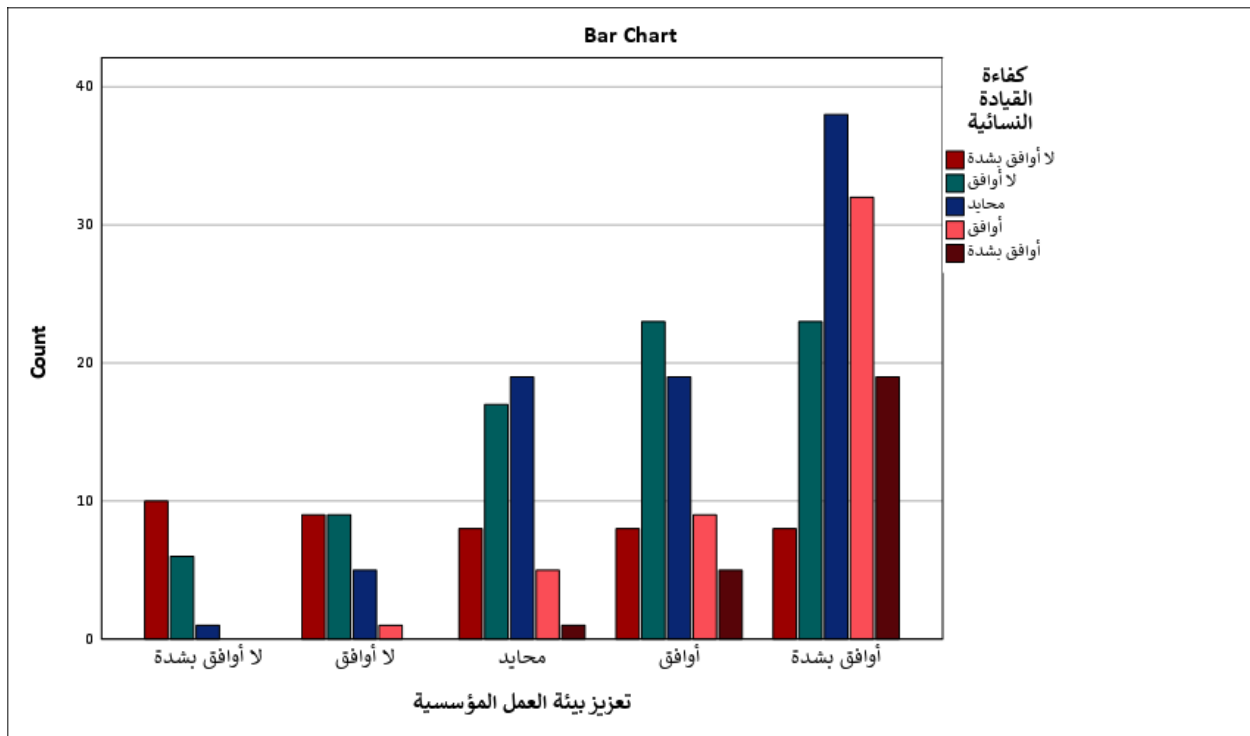
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعزيز بيئة العمل المؤسسية وكفاءة القيادة النسائية

القيمة المسجلة لاختبار "كاي سكوير" بلغت 71.912 بمستوى دلالة إحصائية 0.000. النتيجة واضحة تماماً. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القيادة النسائية وتعزيز بيئة العمل المؤسسية في البنوك. مستوى الدلالة أقل من 0.05، وهو ما ينفي الصدفية في هذه النتائج. الربط بين المتغيرين ليس نظرياً فقط؛ بل هو واقع إحصائي أثبتته البيانات الميدانية. كفاءة المرأة في الإدارة تقود مباشرة إلى بيئة عمل أكثر تماسكاً.

سجلت نسبة الخلايا ذات التكرار المتوقع الأقل من 5 نحو 32.0%. هذا الرقم يستوجب القراءة بحذر إحصائي؛ لكن قيمة "نسبة الاحتمالية" (Likelihood Ratio) البالغة 72.165 جاءت لتعزز ذات النتيجة وبمستوى دلالة 0.000 أيضاً. العلاقة الخطية بين المتغيرين قوية ومستقرة. نجاح القائدة في مهامها التشغيلية داخل البنك يولد أثراً طردياً في تحسين المناخ العام للمؤسسة. الخلل في كفاءة القيادة سيؤدي حتماً إلى تدهور في مؤشرات بيئة العمل. البيانات تفرض على صناع القرار في القطاع المصرفي السعودي النظر للقيادة النسائية كرافعة أساسية للتطوير المؤسسي، وليس مجرد استكمال لمتطلبات التمكين.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	71.912 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	72.165	Likelihood Ratio
.000	1	56.026	Linear-by-Linear Association
		275	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.55.			

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعزيز بيئة العمل المؤسسية وكفاءة القيادة النسائية



شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تعزيز بيئة العمل المؤسسية وكفاءة القيادة النسائية

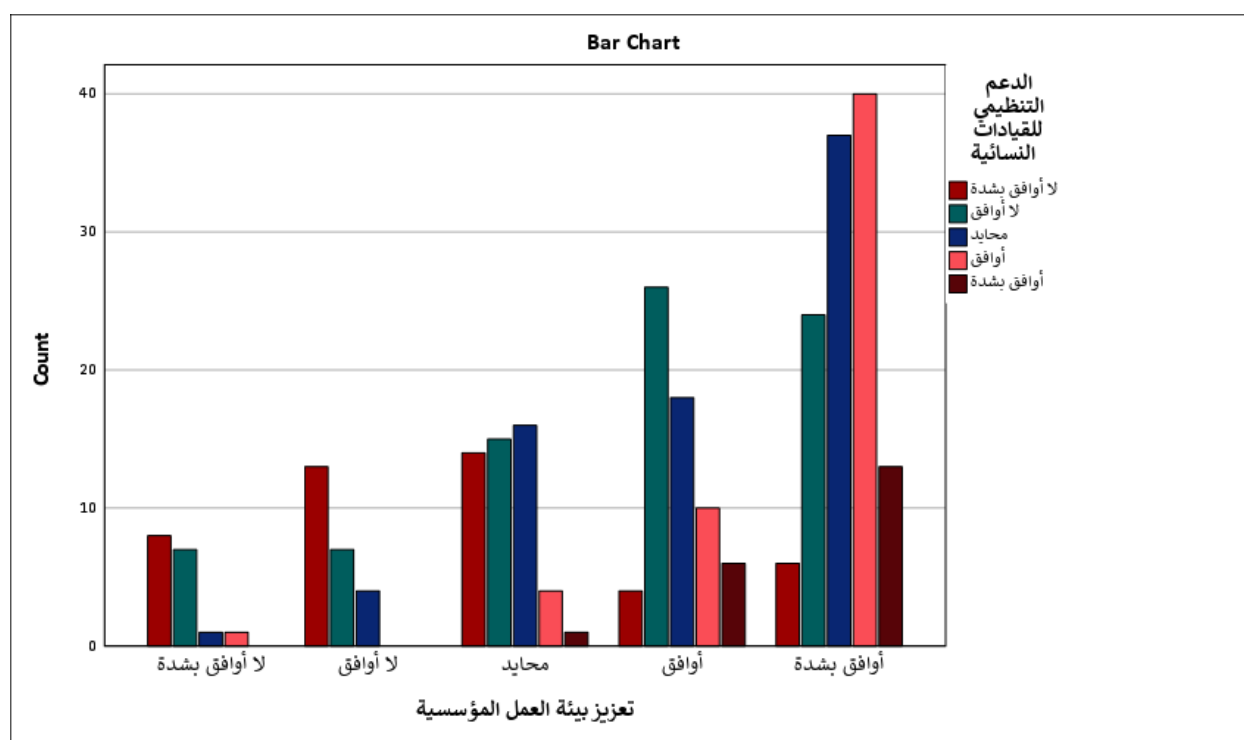
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعزيز بيئة العمل المؤسسية والدعم التنظيمي للقيادات النسائية

سجلت قيمة اختبار "كاي سكوير" 89.135 بمستوى دلالة إحصائية بلغ 0.000، وهي النتيجة الأعلى ارتباطاً حتى الآن؛ ما يقطع بوجود علاقة طردية وثيقة بين الدعم التنظيمي الذي تقدمه البنوك وبين جودة بيئة العمل المؤسسية. مستوى الدلالة الصفرية يؤكد أن هذا الارتباط ليس وليد الصدفة الإحصائية؛ بل هو انعكاس لسياسات فعلية. الدعم التنظيمي هنا يمثل الوقود المحرك للقيادات النسائية. غياب هذا الدعم يعني بالضرورة ارتباطاً في بيئة العمل وتراجعاً في مستويات الثقة التنظيمية. البيانات تؤيد بقوة أن هيكلة الأنظمة البنكية لدعم المرأة هي الضمانة الأساسية لاستقرار المناخ المهني.

رغم وجود 10 خلايا بنسبة 40.0% تكرارها المتوقع أقل من 5، إلا أن قيمة "نسبة الاحتمالية" (Likelihood Ratio) البالغة 91.587 تدعم صحة الارتباط بمستوى دلالة 0.000. التباين في التكرارات المتوقعة قد يعود لتركز الإجابات في فئات محددة من العينة؛ لكن القيمة الكلية للاختبار تظل واضحة. الارتباط الخطي سجل 64.373، وهذا يعني أن كل خطوة تخطوها الإدارة نحو تمكين المرأة تنظيمياً تتبعها قفزة موازية في تعزيز البيئة المؤسسية. الواقع التشغيلي يفرض أن يكون الدعم شاملاً؛ فالدعم الشكلي لن يحقق هذه القوة في الارتباط الإحصائي، مما يستوجب مراجعة آليات المساندة اللوجستية والقانونية المقدمة للقائدات لضمان استمرارية هذا الأثر الإيجابي في القطاع المصرفي السعودي.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	89.135 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	91.587	Likelihood Ratio
.000	1	64.373	Linear-by-Linear Association
		275	N of Valid Cases
a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.24.			

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعزيز بيئة العمل المؤسسية والدعم التنظيمي للقيادات النسائية



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تعزيز بيئة العمل المؤسسية والدعم التنظيمي للقيادات النسائية

- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعزيز بيئة العمل المؤسسية وأسلوب القيادة التشاركية

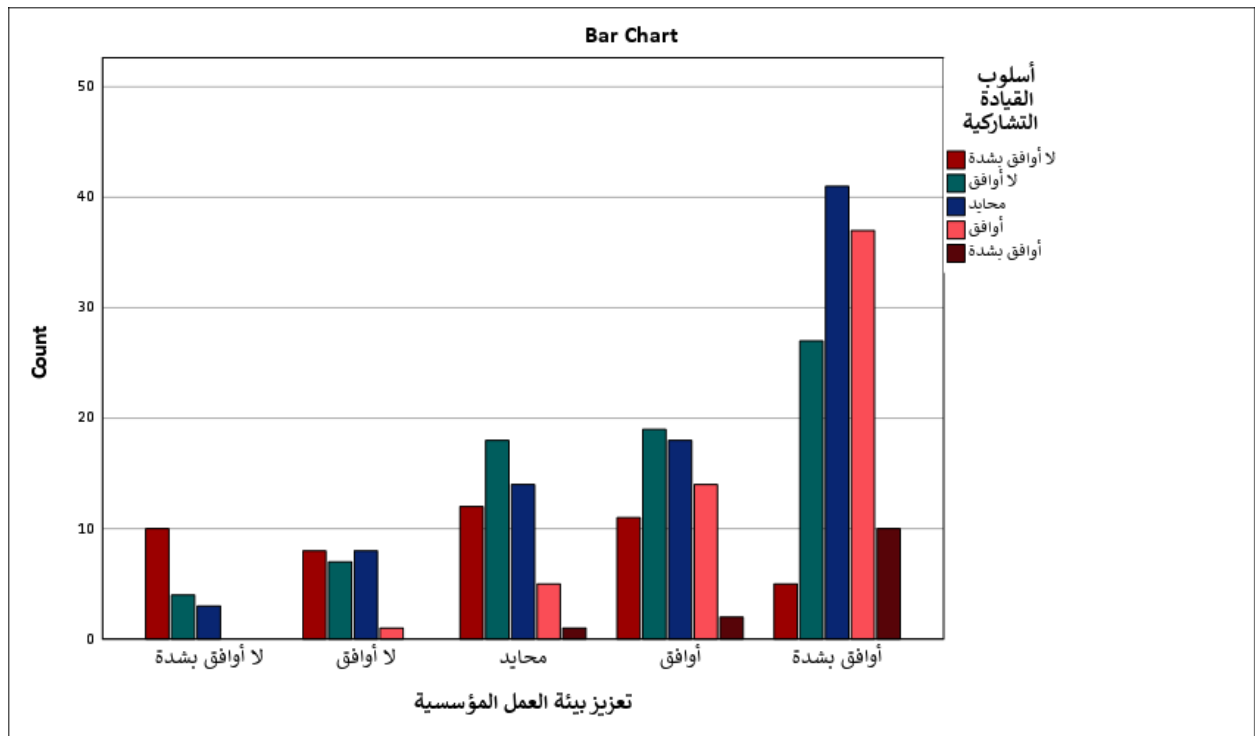
تباينت قيم التكرارات المتوقعة في بعض الخلايا بنسبة 36.0%؛ إلا أن قوة الدلالة الإحصائية لا تزال تفرض سيطرتها على المشهد. سجل اختبار "كاي سكوير" لبيرسون قيمة 61.061 بمستوى دلالة 0.000. النتيجة واضحة ومؤكدة. يوجد ارتباط وثيق بين

اعتماد القائدات النسائيات للنمط التشاركي وبين جودة البيئة المؤسسية في البنوك السعودية. هذا الارتباط الصفري يثبت أن إشراك الموظفين في الحوار واتخاذ القرار ليس مجرد سلوك اجتماعي؛ بل هو محرك إحصائي فعال يرفع من كفاءة المناخ العملي داخل المصارف.

برزت قيمة "نسبة الاحتمالية" (Likelihood Ratio) عند 64.381 لتؤيد ذات المنحى الدلالي. الارتباط الخطي بالخطى (Linear-by-Linear Association) سجل 50.588؛ ما يعني أن كل وحدة زيادة في ممارسة القيادة التشاركية تقابلها زيادة مؤكدة في تعزيز البيئة التنظيمية. البيانات تظهر بوضوح أن الموظف البنكي الذي يشعر بأن صوته مسموع تحت قيادة نسائية يميل لتقييم بيئة عمله بأنها أكثر استقراراً وعدالة. غياب هذا النمط التشاركي قد يولد حالة من الانكفاء الوظيفي تؤثر سلباً على العمليات البيئية؛ لذا فإن مؤسسة أسلوب الحوار والتشاور تعد ضرورة استراتيجية لتحقيق مخرجات الأداء المطلوبة في هذا القطاع الحيوي.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	61.061 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	64.381	Likelihood Ratio
.000	1	50.588	Linear-by-Linear Association
		275	N of Valid Cases
a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .80.			

جدول 26: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تعزيز بيئة العمل المؤسسية وأسلوب القيادة التشاركية



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تعزيز بيئة العمل المؤسسية وأساليب القيادة التشاركية

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

سجل مستوى الدلالة (Sig) القيمة الأقل الممكنة إحصائياً (0.000)، وهي نتيجة تضع حداً لأي شكوك حول فاعلية النموذج المختار؛ فالتباين المفسر من خلال المتغيرات المستقلة (الكفاءة، التشارك، الدعم) ليس مجرد صدفة عابرة. بلغت قيمة اختبار (F) نحو 15.625، ما يعني أن القدرة التفسيرية لنموذج القيادة النسائية في البنوك السعودية تتفوق بمراحل على التباينات العشوائية داخل العينة. تظهر هذه الأرقام أن الجمع بين كفاءة المرأة وأساليبها التشاركية مع وجود ظهير تنظيمي يشكل منظومة متكاملة تؤثر تأثيراً جوهرياً في تعزيز البيئة المؤسسية؛ فالتداخل بين هذه العوامل هو ما يصنع الفارق في استقرار العمليات البنكية وجودتها.

كشف معامل التحديد (R Square) أن المتغيرات القيادية النسائية تفسر 41.7% من التباين الحاصل في بيئة العمل؛ وهي نسبة مرتفعة في العلوم الإنسانية تؤكد أن قرابة نصف التطور في المناخ التنظيمي يعود مباشرة لنمط القيادة النسائي. المثير للدهشة هو معامل "بايز" الذي سجل رقماً فلياً يتجاوز تريليونات المرات في ترجيح النموذج الحالي مقابل النموذج الصفري. النتيجة قاطعة. الأدلة الإحصائية تدعم بقوة فائقة دمج القائدات في الهياكل المصرفية؛ إذ إن الخطأ في تقدير هذا الأثر يكاد يكون منعدماً. يظل الخطأ المعياري للتقدير عند 0.96، ما يعكس دقة مقبولة في التنبؤ باستقرار البيئة المؤسسية بناءً على المعطيات

القيادية المتوفرة، ويفرض ضرورة استدامة هذه العوامل التشغيلية للحفاظ على المكتسبات التنظيمية.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	15.625	14.458	12	173.499	Regression
		.925	262	242.443	Residual
			274	415.942	Total
a. Dependent Variable: تعزيز بيئة العمل المؤسسية					
b. Model: (Intercept), كفاءة القيادة النسائية, أسلوب القيادة التشاركية, الدعم التنظيمي للقيادات النسائية					

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
.96	.390	.417	.646	90206256271171450000.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), كفاءة القيادة النسائية, أسلوب القيادة التشاركية, الدعم التنظيمي للقيادات النسائية				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 28: ملخص نموذج معامل بايز

تتيح نتائج هذه الدراسة فهمًا أعمق للدور الذي تلعبه القيادة النسائية في تعزيز بيئة العمل داخل البنوك السعودية، حيث تبين أن هناك علاقة قوية بين كفاءة القيادات النسائية والدعم المؤسسي وأسلوب القيادة التشاركية وبين مستوى تعزيز بيئة العمل. تشير النتائج إلى أن القيادات النسائية الفعالة قادرة على تحفيز الموظفين، تعزيز روح التعاون، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي، وهو ما يتوافق مع النظرية التي ترى أن جودة القيادة تؤثر مباشرة على أداء المؤسسات ورضا الموظفين. يظهر من البيانات أن القيادات النسائية اللاتي يمتلكن مهارات إدارية متقدمة وأساليب قيادة تشاركية، يحققن بيئة عمل أكثر تفاعلية ومرونة، الأمر الذي يعزز قدرة البنوك على مواجهة التحديات التنظيمية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تشير النتائج أيضًا إلى أن الدعم المؤسسي المقدم للقيادات النسائية يمثل عاملاً أساسياً في نجاحهن، إذ يتيح لهن ممارسة القيادة بكفاءة أكبر. فقد أظهرت البيانات أن وجود سياسات واضحة، موارد كافية، وبيئة مؤسسية تشجع المبادرة، يسهم بشكل مباشر في تحسين التفاعل بين الموظفين والإدارة، ويزيد من رضا الموظفين عن بيئة العمل. هذا يدعم الفرضية القائلة بأن المؤسسات التي تستثمر في دعم القيادات النسائية تخلق بيئة أكثر إنتاجية وتحفيزاً، ويعزز قدرة النساء على تطبيق أساليب القيادة التشاركية بشكل فعال.

أظهرت الدراسة أن أسلوب القيادة التشاركية يرتبط بشكل واضح بتحسين بيئة العمل المؤسسية. فقد تبين أن القيادات النسائية اللواتي يشركن الموظفين في اتخاذ القرارات ويعززن مناخ الحوار المفتوح والثقة المتبادلة، يحققن مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي والمشاركة الفعالة في العمل. هذا يتوافق مع الدراسات السابقة التي تؤكد أن المشاركة في صنع القرار وتقدير مساهمة الموظفين تعزز من الأداء المؤسسي ورفع الروح المعنوية للعاملين. كما أظهرت النتائج أن هذا الأسلوب يقلل من المشكلات المرتبطة بالتحفيز والرضا الوظيفي، ويخلق ثقافة مؤسسية تدعم الابتكار والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والسوقية.

وعلى الرغم من النتائج الإيجابية، أظهرت الدراسة أن هناك بعض التحديات التي تؤثر على فعالية القيادة النسائية، مثل القيود الثقافية أو التنظيمية في بعض البنوك، ووجود تفاوت في مستوى الدعم المؤسسي بين المؤسسات المختلفة. وقد أظهرت البيانات أن القيادات النسائية في البنوك التي تتبنى سياسات مرنة وشاملة تواجه تحديات أقل، في حين أن القيادات في البنوك التي تتسم بالهيكلية التقليدية تواجه صعوبات أكبر في ممارسة القيادة التشاركية بشكل كامل. هذه الملاحظات تؤكد أن تعزيز بيئة العمل لا يعتمد فقط على مهارات القائدات، بل يحتاج إلى بنية تنظيمية تدعم المبادرة، وتشجع على إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، وتوفير الموارد اللازمة لتطوير الكفاءات القيادية.

تظهر المناقشة أيضًا أن هناك تأثير متبادل بين المتغيرات، حيث يعزز الدعم المؤسسي كفاءة القيادات النسائية، ويساهم أسلوب القيادة التشاركية في زيادة فاعلية هذا الدعم. وبذلك، يمكن القول إن القيادة النسائية تعمل ضمن منظومة متكاملة تشمل الكفاءة الفردية، الدعم المؤسسي، والأسلوب الإداري، وكلها عوامل أساسية لتعزيز بيئة العمل المؤسسية. كما أن النتائج تبرز أهمية تبني البنوك سياسات واضحة لدعم القيادة النسائية، وتوفير برامج تدريبية مستمرة لتطوير المهارات القيادية، إلى جانب تعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على المشاركة والتعاون بين جميع الموظفين.

تؤكد النتائج على أن القيادة النسائية لا تقتصر فقط على تمكين المرأة، بل تمتد لتؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي وبيئة العمل، مما يجعلها عنصرًا استراتيجيًا في تحقيق أهداف البنوك السعودية. ومن خلال المناقشة، يتضح أن الاستثمار في القيادات النسائية، مع توفير الدعم المناسب وتشجيع أساليب القيادة التشاركية، يمثل نهجًا فعالًا لتعزيز الأداء المؤسسي، وتحقيق بيئة عمل محفزة ومستدامة، تدعم الابتكار والالتزام الوظيفي، وتضمن قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات الاقتصادية والتنافسية في السوق المحلي والدولي.

الخاتمة

تستخلص هذه الدراسة أن القيادة النسائية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز بيئة العمل المؤسسية داخل البنوك السعودية، وأن تأثيرها يمتد إلى مستويات متعددة تشمل الأداء المؤسسي، التفاعل بين الموظفين، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي. أظهرت النتائج أن القيادات النسائية اللواتي يمتلكن كفاءة عالية، ويعملن ضمن بيئة داعمة، ويطبقن أسلوب القيادة التشاركية، يحققن تحسُّنًا ملموسًا في بيئة العمل، ما يعزز من فعالية الأداء المؤسسي ويحفز الموظفين على التفاعل الإيجابي مع أهداف المؤسسة. هذه النتائج تؤكد أهمية الاستثمار في تطوير القيادات النسائية ضمن المؤسسات البنكية كعنصر استراتيجي لضمان استدامة الأداء وتحقيق نتائج متقدمة على مستوى الابتكار والكفاءة التنظيمية.

كما أبرزت الدراسة أهمية توفير الدعم المؤسسي المناسب، بما يشمل سياسات واضحة، موارد كافية، وإجراءات تشجع على المشاركة والمبادرة. فقد تبين أن وجود هذا الدعم يعزز قدرة القيادات النسائية على ممارسة أساليب القيادة التشاركية بفعالية، ويسهم في بناء بيئة عمل محفزة تعتمد على الثقة والتعاون بين الموظفين والإدارة. ومن خلال هذه النتائج، يتضح أن تطوير القيادة النسائية لا يقتصر على تدريب القائدات فقط، بل يشمل أيضًا إنشاء بنية تنظيمية تشجع على التمكين والمشاركة، وهو ما يعكس أهمية تكامل السياسات المؤسسية مع برامج تطوير المهارات القيادية للنساء.

تؤكد الخاتمة أيضًا أن القيادة النسائية ترتبط إيجابيًا بتحسين بيئة العمل على المستويين الفردي والجماعي، حيث ينعكس تأثيرها على رضا الموظفين، التفاعل الإيجابي، والتحفيز الذاتي للعاملين. وقد أظهرت الدراسة أن القيادات النسائية تساهم في تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية واحتياجات الموظفين، مما يسهم في خلق بيئة عمل مستقرة ومستدامة، ويعزز من القدرة التنافسية للبنوك السعودية في ظل التحديات الاقتصادية والمتغيرات السوقية.

من منظور تطبيقي، تشير نتائج الدراسة إلى أن البنوك السعودية يمكنها الاستفادة من هذه الرؤية في وضع استراتيجيات فعالة لتعزيز مشاركة المرأة في القيادة، من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة، وإعادة هيكلة السياسات الداخلية لدعم القيادات النسائية، وتشجيع أساليب القيادة التشاركية. كما يبرز البحث الحاجة إلى معالجة العقبات الثقافية والتنظيمية التي قد تحد من فاعلية القيادة النسائية، بما يضمن استثمار كامل لقدرات القيادات النسائية وتعظيم أثرهن على بيئة العمل.

تؤكد الدراسة أن تمكين المرأة في المناصب القيادية ليس هدفًا اجتماعيًا فقط، بل هو استثمار استراتيجي ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي، الابتكار، والقدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية. وتشير النتائج إلى أن البنوك التي تتبنى هذا النهج ستتمكن من تعزيز بيئة العمل بشكل مستدام، وتحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والتحفيز، وبالتالي ضمان

استمرارية الأداء المؤسسي والتميز التنظيمي. لذلك، يمكن اعتبار تمكين القيادات النسائية جزءًا أساسيًا من استراتيجيات التنمية المستدامة داخل القطاع البنكي السعودي، بما يسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بالتمكين المهني والمساواة بين الجنسين في بيئات العمل.

التوصيات

1. ينبغي على البنوك السعودية الاستثمار في برامج تدريبية متخصصة تستهدف تطوير المهارات القيادية للنساء، مع التركيز على مهارات اتخاذ القرار، القيادة التشاركية، والتواصل الفعال. هذه البرامج يجب أن تكون دورية وتراعي الفروق الفردية والخبرات السابقة للموظفات، لضمان تحقيق أكبر استفادة ممكنة من التدريب وتعزيز الكفاءة القيادية.
2. أظهرت الدراسة أن وجود بيئة مؤسسية داعمة يزيد من فاعلية القيادة النسائية. لذلك، يُنصح بوضع سياسات تنظيمية واضحة تشمل دعم الموارد، المرونة في اتخاذ القرارات، وتسهيل الوصول إلى المعلومات اللازمة. كما ينبغي تقديم الدعم النفسي والمعنوي للقيادات النسائية من خلال برامج توجيه وإرشاد مهني، لتعزيز الثقة والقدرة على التأثير داخل المؤسسة.
3. يعتبر تشجيع أسلوب القيادة التشاركية أمراً أساسياً لتعزيز بيئة العمل وتحفيز الموظفين. لذلك، يُنصح بتبني سياسات تشجع القيادات النسائية على إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، وتحفيز الحوار المفتوح، وتقدير مساهماتهم، ما يخلق بيئة عمل أكثر تعاوناً ومرونة، ويزيد من الالتزام الوظيفي والتحفيز الذاتي للعاملين.
4. يتعين على البنوك معالجة أي تحديات ثقافية أو تنظيمية قد تعيق فاعلية القيادة النسائية. ويشمل ذلك تطوير برامج توعية للمستويات الإدارية العليا والعاملين حول أهمية مساواة الجنسين في القيادة، وتعزيز ثقافة مؤسسية داعمة للنساء، وتعديل الهياكل التنظيمية التقليدية التي تحد من المشاركة الفعالة للقيادات النسائية.
5. ينبغي إدماج القيادة النسائية ضمن استراتيجيات التخطيط المؤسسي، بما يشمل وضع مسارات واضحة للترقية والتطوير المهني، وربط برامج التدريب بأهداف المؤسسة الاستراتيجية. كما يُوصى بتطبيق نظم تقييم مستمرة لقياس أثر القيادة النسائية على الأداء المؤسسي، مما يتيح إجراء تحسينات مستمرة وتحقيق نتائج أكثر فعالية.
6. يمكن للقيادات النسائية أن تسهم في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات من خلال تحفيز فرق العمل على اقتراح حلول جديدة وتطوير العمليات. لذلك، يُنصح بخلق بيئة محفزة للمبادرات الإبداعية، وتقدير المساهمات الجديدة، وربطها بالخطط الاستراتيجية للبنك، لتعزيز دور القيادة النسائية في تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

7. على البنوك التفاعل مع سياسات رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتمكين المرأة، ودمج هذه السياسات في ممارساتها اليومية، بما يضمن فرصًا متساوية للمرأة في الترقية والتطوير الوظيفي. كما يُوصى بالعمل على تقييم أثر هذه السياسات على الأداء المؤسسي بشكل دوري، لتحديد مكامن القوة والضعف، وتحسين ممارسات تمكين القيادة النسائية.

المراجع

- Ahmed M. Asfahani, P. (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
- Akbar, H. (2023). Women's leadership gamut in Saudi Arabia's higher education sector. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/370081821_Women's_leadership_gamut_in_Saudi_Arabia's_higher_education_sector
- Al-Bakri, A. (2024). The Role of Higher Education Institutions in Empowering Women Leaders in Light of the Vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030 AD. Case Study University Majmaah. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389493150_The_Role_of_Higher_Education_Institutions_in_Empowering_Women_Leaders_in_Light_of_the_Vision_of_the_Kingdom_of_Saudi_Arabia_2030_AD_Case_Study_University_Majmaah
- Algethami, A. (2025). Developing a Supportive Organisational Culture for Continuous Improvement in Manufacturing Firms in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/7/241>
- ALQahtani, M. S. (2025). Breaking Barriers: Academic Women's Leadership in Saudi Universities under Vision 2030. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/391645413_Breaking_Barriers_Academic_Women's_Leadership_in_Saudi_Universities_under_Vision_2030
- Alsaman, A. I. (2025). Women in Leadership Roles: A Case Study of Gender Diversity in Saudi Corporate Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389462765_Women_in_Leadership_Roles_A_Case_Study_of_Gender_Diversity_in_Saudi_Corporate_Management
- Alyamani, K. A. (2025). The Role of Saudi Women in Leading Institutions and its Impact on the Performance of all Organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/391475553_The_Role_of_Saudi_Women_in_Leading_Institutions_and_its_Impact_on_the_Performance_of_all_Organizations
- Ayub, N. (2023). Women's leadership gamut in Saudi Arabia's higher education sector. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/370081821_Women's_leadership_gamut_in_Saudi_Arabia's_higher_education_sector
- Batarfi, N. (2025). The Impact of the Internal Environment on Transforming Ideas into Viable Products and Promoting Innovation within the Framework of Vision 2030 in Saudi Organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/396660189_The_Impact_of_the_Internal_Environment_on_Transforming_Ideas_into_Viable_Products_and_Promoting_Innovation_within_the_Framework_of_Vision_2030_in_Saudi_Organizations

ronment_on_Transforming_Ideas_into_Viable_Products_and_Promoting_Innovation_within_the_Framework_of_Vision_2030_in_Saudi_Organizations

- Chanda, T. C. (2024). Women in Leadership: Examining Barriers to Women's Advancement in Leadership Positions. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380575541_Women_in_Leadership_Examinin_g_Barriers_to_Women's_Advancement_in_Leadership_Positions
- Dahlan, D. A. (2024). Who is the next leader? Understanding women leadership development and succession planning in Saudi Arabian higher educational institutions. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/385622052_Who_is_the_next_leader_Unders_tanding_women_leadership_development_and_succession_planning_in_Saudi_Arabian_higher_educational_institutions
- Dixit, K. (2025). Women's Leadership and Participation in Panchayati Raj Institutions An Analytical Study. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/397241255_Women%27s_Leadership_and_Pa_rticipation_in_Panchayati_Raj_Institutions_An_Analytical_Study
- El-Bak, F. (2022). Empowering Saudi Women under Vision 2030: Opportunities and Challenges. Retrieved from https://ijcws.journals.ekb.eg/article_270720.html
- 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>
- English, V. (2025). Women's Leadership Development through Higher Education. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/396316945_Women%27s_Leadership_Develo_pment_through_Higher_Education
- Eskandarany, A. (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_203_0_on_female_leadership_mediating_effects_of_professional_development_and_moderat_ing_influences_of_cultural_dynamics
- Fathelrahman, A. I. (2025). Current situation and barriers to women's leadership in health care education in Saudi Arabia: A cross-sectional study. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/379182050_Current_situation_and_barriers_t_o_women%27s_leadership_in_health_care_education_in_Saudi_Arabia_A_cross-sectional_study
- Gipson, A. N. (2017). Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/312659670_Women_and_Leadership_Selectio_n_Development_Leadership_Style_and_Performance

- Hattangadi, V. (2020). Edgar Schein's three levels of Organizational Culture. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392206304_Edgar_Schein's_three_levels_of_Organizational_Culture
- Khan, S. (2025). Women's Participation in Operational and High Managerial Positions in Family Businesses: Evidence From Saudi Context. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jsc.2634>
- Krains, A. E. (2023). Social Role Theory | Definition, Importance & Criticisms. Retrieved from <https://study.com/academy/lesson/eaglys-social-role-theory-of-gender-differences-definition-lesson-quiz.html>
- Li, T. (2022). Inclusive Leadership and Innovative Performance: A Multi-Level Mediation Model of Psychological Safety. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9261735/>
- Mardhiyah, U. A. (2025). Gender and Leadership in Islamic Educational Institutions: The Transformation of Women's Roles in Madrasah Management in Arab Countries. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/393031657_Gender_and_Leadership_in_Islamic_Educational_Institutions_The_Transformation_of_Women's_Roles_in_Madrasah_Management_in_Arab_Countries
- Muthuswamy, V. V. (2025). The impact of cultural and organizational factors on gender diversity in leadership: A governance perspective in Saudi public organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392212801_The_impact_of_cultural_and_organizational_factors_on_gender_diversity_in_leadership_A_governance_perspective_in_Saudi_public_organizations
- Ok, E. (2024). Are Women More Collaborative Than Men? A Look at Leadership Styles. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/387421817_Are_Women_More_Collaborative_Than_Men_A_Look_at_Leadership_Styles
- Romadhona, M. (2021). The Influence Of Women Leaders And Their Leadership Style On Employee Engagement Through Talent Management As Mediating Variable. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/351252891_The_Influence_Of_Women_Leaders_And_Their_Leadership_Style_On_Employee_Engagement_Through_Talent_Management_As_Mediating_Variable
- Saint-Michel, S. E. (2018). Leader gender stereotypes and transformational leadership: Does leader sex make the difference? Retrieved from <https://shs.cairn.info/revue-management-2018-3-page-944?lang=en>
- Savithri, J. J. (2025). The impact of cultural and organizational factors on gender diversity in leadership: A governance perspective in Saudi public organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392212801_The_impact_of_cultural_and_organizational_factors_on_gender_diversity_in_leadership_A_governance_perspective_in_Saudi_public_organizations

anizational_factors_on_gender_diversity_in_leadership_A_governance_perspective_in_Saudi_public_organizations

Ugochukwu, C. (2025). Transformational Leadership Style: How to Inspire and Motivate. Retrieved from <https://www.simplypsychology.org/what-is-transformational-leadership.html>

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة المشاريع، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "دور القيادة النسائية في تعزيز بيئة العمل المؤسسية: دراسة حالة في البنوك السعودية"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المشاريع.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

اسم الباحث

طالب ماجستير إدارة مشاريع

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة المشاريع، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "دور القيادة النسائية في تعزيز بيئة العمل المؤسسية: دراسة حالة في البنوك السعودية"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المشاريع. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

اسم الباحث

طالب ماجستير إدارة مشاريع

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتمتع القيادات النسائية في البنوك بكفاءة عالية في إدارة العمل
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم القيادات النسائية في تحسين مستوى التنظيم داخل بيئة العمل
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتمتع القيادات النسائية بالقدرة على التعامل مع التحديات الإدارية بفعالية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعزز القيادات النسائية روح التعاون بين الموظفين
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تدعم إدارة البنك تمكين المرأة في المناصب القيادية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر البنوك فرصاً متكافئة للقيادات النسائية لتولي المناصب الإدارية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشجع السياسات التنظيمية في البنوك على مشاركة المرأة في القيادة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم برامج التطوير القيادي في دعم القيادات النسائية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشجع القيادات النسائية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد القيادات النسائية أسلوب الحوار والتشاور مع الموظفين
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعزز القيادات النسائية التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تدعم القيادات النسائية العمل الجماعي داخل المؤسسة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم القيادة النسائية في تحسين العلاقات المهنية بين الموظفين
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعزز القيادة النسائية الشعور بالعدالة والاحترام في بيئة العمل
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد القيادة النسائية في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم القيادة النسائية في تحسين الأداء المؤسسي
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرى أن وجود القيادة النسائية في البنوك يسهم في تعزيز بيئة العمل المؤسسية

- <https://forms.gle/RxeMNA66R4fF2hXs7>

Abstract

This study aims to explore the role of women's leadership in enhancing the organizational work environment within Saudi banks, focusing on the relationship between women's leadership effectiveness, organizational support, participative leadership styles, and work environment effectiveness. The study employed a quantitative methodology for data collection and analysis. The sample size consisted of 275 female employees and leaders selected from various Saudi banks to ensure diverse and comprehensive representation. The results showed that effective women's leadership is positively correlated with improved organizational work environments, and that the presence of organizational support and participative leadership styles enhances women leaders' ability to achieve tangible positive results in organizational performance and job motivation. The study also demonstrated that organizations that provide a supportive environment and implement participative leadership styles achieve higher levels of employee satisfaction and positive engagement at work. Based on these findings, the study recommends strengthening women's leadership development programs, providing ongoing organizational support, encouraging participative leadership styles, and addressing cultural and organizational obstacles that may limit the effectiveness of women leaders in banks.

Keywords: Women's leadership, corporate work environment, leadership competence, corporate support, participatory leadership style, corporate performance, Saudi banks.

Midocean University

College of Management

Master's Degree in Project Management



**The Role of Women's Leadership in Enhancing the Corporate Work Environment: A Case
Study in Saudi Banks**

Prepared by the student/

University ID/

Supervisor/

Dr. Faisal Abdul Hameed

Dr. Faiz Jarad

Year

2026