

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

اسم الطالبة
نسرین صالح سالم العوبثاني

الرقم الجامعي
232000458

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1.	المقدمة.....	4
1.2.	مشكلة الدراسة.....	5
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:.....	6
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	7
1.3.	أهمية الدراسة.....	8
1.3.1.	على المستوى النظري:.....	8
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:.....	8
1.4.	أسئلة الدراسة:.....	9
1.5.	أهداف الدراسة:.....	10
1.6.	فرضيات الدراسة.....	10
1.7.	نموذج الدراسة.....	11
1.8.	منهجية الدراسة.....	11
1.9.	الدراسة الميدانية.....	14
1.10.	مخطط المشروع المقترح.....	16
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	18
2.1.	المقدمة:.....	19
2.2.	المتغيرات المستقلة:.....	20
2.3.	المتغير التابع:.....	21
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....	21
2.5.	الخاتمة:.....	23
	المراجع:.....	25

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

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

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

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

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

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

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

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

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

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

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

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

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

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

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

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

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

1.4. أسئلة الدراسة:

👉 التساؤل الرئيس:

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

👉 التساؤلات الفرعية:

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

1.5. أهداف الدراسة:

👉 الهدف الرئيس:

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

👉 الأهداف الفرعية:

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

1.6. فرضيات الدراسة

👉 الفرضية الرئيسة:

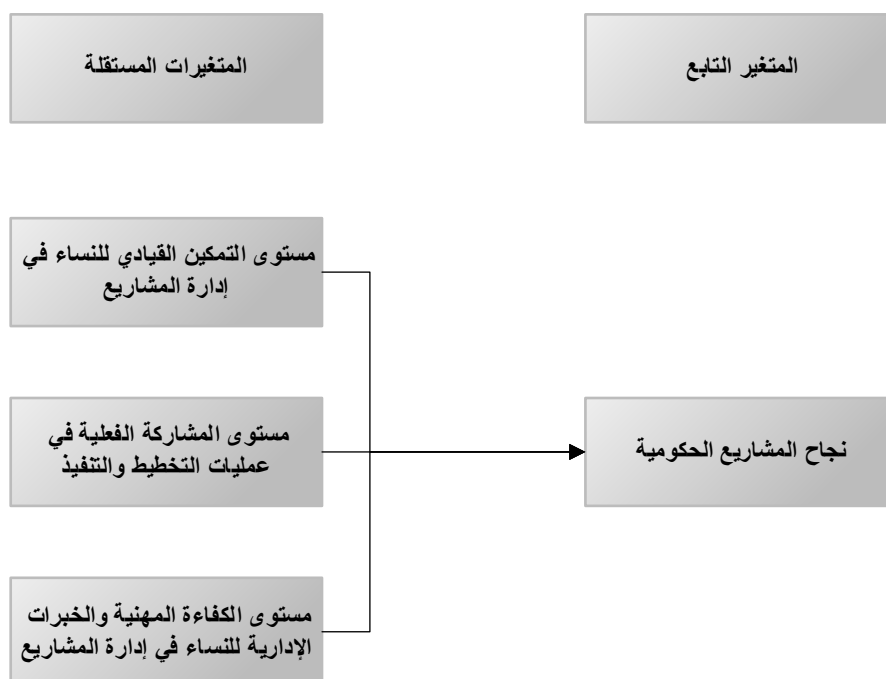
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة النساء في إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

👉 الفرضيات الفرعية:

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

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة النساء في إدارة المشاريع ومستوى رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى نجاح المشاريع الحكومية تُعزى إلى درجة مشاركة النساء في مواقع القيادة داخل فرق إدارة المشاريع.

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

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

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

- تصميم الدراسة

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

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

- مجتمع الدراسة وعينتها

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

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

- أداة جمع البيانات

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

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

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

- أساليب التحليل الإحصائي

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

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

- مبررات اختيار المنهجية الكمية

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

1.9. الدراسة الميدانية

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

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

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

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

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

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

1.10. مخطط المشروع المقترح

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

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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

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

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

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

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

2.2. المتغيرات المستقلة:

1. مستوى التمكين القيادي للنساء في إدارة المشاريع

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

2. مستوى المشاركة الفعلية في عمليات التخطيط والتنفيذ

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

3. مستوى الكفاءة المهنية والخبرات الإدارية للنساء في إدارة المشاريع

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

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

2.3. المتغير التابع:

- نجاح المشاريع الحكومية

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

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

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

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

2.5. الخاتمة:

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

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

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

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

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

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

المراجع:

- المراجع العربية

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

Retrieved from

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

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

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

- المراجع الأجنبية

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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