

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

اسم الطالبة
نسرین بنت صالح المري

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
10	المراجع:	10

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

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

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

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

كما توجد فجوة تطبيقية تتعلق بعدم دمج مؤشرات التنوع القيادي ضمن أنظمة تقييم أداء المشاريع الحكومية، حيث تُركز تقارير الأداء عادة على الجوانب الفنية والمالية، دون تحليل تركيبة فرق الإدارة وتأثيرها على النتائج. ومن ثم، يغيب عن صناع القرار 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 قدرتهن على أداء أدوارهم بكفاءة، مثل محدودية فرص التدريب المتخصص، أو ضعف شبكات الدعم المهني، أو وجود تصورات نمطية حول القيادة. وهذه التحديات تمثل فجوة تطبيقية تتطلب دراسة ميدانية معمقة لتشخيصها وتحليل أثرها على نجاح المشاريع. إن معالجة هذه الفجوات النظرية والتطبيقية تمثل مدخلاً أساسياً لفهم أعمق لطبيعة العلاقة بين مشاركة النساء في إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الحكومية في المملكة، ولصياغة توصيات عملية تساهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات التنمية الوطنية بصورة أكثر شمولاً واستدامة (Alshdiefat, 2024).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

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

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتنبع أهمية الدراسة من ارتباطها المباشر بتحسين كفاءة الأداء الحكومي وتعزيز فعالية تنفيذ المشاريع الاستراتيجية التي تمثل الأداة التنفيذية الرئيسة لتحقيق أهداف التنمية الوطنية. إذ يمكن لنتائج هذه الدراسة أن توفر لصناع القرار في الجهات الحكومية مؤشرات علمية دقيقة حول مدى إسهام مشاركة النساء في إدارة المشاريع في رفع معدلات الالتزام بالجدول الزمني، 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).

المراجع:

- المراجع العربية

شملاوي, 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_nsbt_msharktha_fy_alqwy_alamlt_drast_ttbyqyt_ly_ynt_mn_aldwl_alrbyt

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

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

- المراجع الأجنبية

Ahmed M. Asfahani .(2025) .The impact of Saudi Vision 2030 on female leadership: mediating effects of professional development and moderating influences of cultural dynamics من الاسترداد .

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

Ala'a Saleh Alshdiefat .(2024) .Factors Impacting Women Gaining Leadership Roles in the Jordanian Construction Sector: Architects and Civil Engineers من الاسترداد .

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

Azharia Abdelbagi Elbushra .(2025) .Nexus of Women's Empowerment and Economic Growth in Saudi Arabia من الاسترداد .<https://www.mdpi.com/2071-1050/17/17/7949>

Bambang Supriyono .(2025) .The effectiveness of performance management for local government: A bibliometric study من الاسترداد .

https://www.researchgate.net/publication/391765253_The_effectiveness_of_performance_management_for_local_government_A_bibliometric_study

Melissa Langworthy .(2023) .Through the Eye of the Needle: Lessons in Women's Empowerment and Public Policy from the Arab Gulf من الاسترداد .

https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-99-6006-4_7

Mohammed Alajmi .(2023) .The determinants of smart government systems adoption by public sector organizations in Saudi Arabia تم الاسترداد من .
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023076028>

Safiya Mukhtar Alshibani .(2024) .Women Entrepreneur's Perspective towards Sustainable Entrepreneurship in the Apparel Sector of Saudi Arabia تم الاسترداد من .
<https://www.mdpi.com/2071-1050/16/19/8636>

Salam Kedan .(2023) .The role of women in the reforms in Saudi Arabia تم الاسترداد من .
https://www.researchgate.net/publication/390535947_The_role_of_women_in_the_reforms_in_Saudi_Arabia