

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع

"التحديات التي تواجه المرأة في المناصب القيادية وأثرها على الأداء المؤسسي في القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية"

إعداد الطالب: نوره العريني

الرقم الجامعي: 261002942

إشراف:

د/فايز جراد & د/ الفيصّل

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

3.....	مقدمة:
4.....	مشكلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة:
6	أهداف الدراسة
7.....	تساؤلات الدراسة
8.....	فروض الدراسة:
11-9.....	الدراسات السابقة:
11.....	الفجوة البحثية:
12.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
13.....	المنهجية وطرق البحث:
13.....	مجتمع وعينة الدراسة
13.....	أداة الدراسة
14.....	أساليب التحليل الإحصائي
14.....	خامسًا: حدود الدراسة
15.....	المراجع

مقدمة:

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تحولاً نوعياً في تمكين المرأة وتعزيز مشاركتها في المناصب القيادية، وذلك في إطار التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية المرتبطة برؤية المملكة 2030، والتي أكدت على رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل وزيادة حضورها في مواقع صنع القرار.

وقد أسهم هذا التحول في إعادة تشكيل الهيكل القيادي داخل المؤسسات الحكومية والخاصة، مما أوجد واقعاً تنظيمياً جديداً يتطلب دراسة علمية معمقة لتحليل التحديات التي قد تواجه المرأة في المناصب القيادية، ومدى انعكاس تلك التحديات على الأداء المؤسسي.

ورغم التقدم الملحوظ في سياسات التمكين، إلا أن العديد من القيادات النسائية لا يزلن يواجهن تحديات تنظيمية ومهنية واجتماعية قد تؤثر في فاعلية أدائهن القيادي، وهو ما قد ينعكس بدوره على مستوى الأداء المؤسسي. ومن هنا تنطلق هذه الدراسة لقياس أثر تلك التحديات على الأداء المؤسسي في القطاعين الحكومي والخاص.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود تحديات متعددة تواجه المرأة في المناصب القيادية قد تؤثر في مستوى فاعليتها القيادية وانعكاس ذلك على الأداء المؤسسي. كما أن طبيعة هذه التحديات قد تختلف بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص من حيث الأنظمة والمرونة التنظيمية والثقافة المؤسسية

وعليه، يمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر التحديات التي تواجه المرأة في المناصب القيادية على الأداء المؤسسي في القطاعين الحكومي والخاص؟

أهمية الدراسة

أ) الأهمية العلمية:

- إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة النسائية والأداء المؤسسي.
- سد فجوة بحثية بدمج متغيري التحديات القيادية والأداء المؤسسي.
- تقديم إطار تحليلي مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص.

ب) الأهمية التطبيقية:

- مساعدة صانعي القرار في تطوير سياسات داعمة للقيادات النسائية.
- تحسين بيئة العمل المؤسسية.
- دعم برامج إعداد وتأهيل القيادات النسائية.

أهداف الدراسة

الهدف العام:

تحليل أثر التحديات التي تواجه المرأة في المناصب القيادية على الأداء المؤسسي في القطاعين الحكومي والخاص

الأهداف الفرعية:

- تحديد أبرز التحديات التنظيمية التي تواجه المرأة القيادية.
- تحليل التحديات الاجتماعية والمهنية المؤثرة في أدائها.
- قياس العلاقة بين التحديات القيادية ومستوى الأداء المؤسسي.
- المقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص في طبيعة هذه التحديات.
- تقديم توصيات عملية للحد من أثر التحديات.

تساؤلات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر التحديات التي تواجه المرأة في المناصب القيادية على الأداء المؤسسي في القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى التحديات التنظيمية التي تواجه المرأة في المناصب القيادية في القطاعين الحكومي والخاص؟
- ما مستوى التحديات الاجتماعية التي تواجه المرأة في المناصب القيادية؟
- ما مستوى التحديات المهنية التي تواجه المرأة القيادية؟
- ما مستوى الأداء المؤسسي في الجهات التي تتولى فيها المرأة مناصب قيادية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التنظيمية والأداء المؤسسي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات الاجتماعية والأداء المؤسسي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات المهنية والأداء المؤسسي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحديات تبعاً لنوع القطاع (حكومي / خاص)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي تبعاً لنوع القطاع؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحديات التي تواجه المرأة في المناصب القيادية بأبعادها (التنظيمية، الاجتماعية، المهنية) على مستوى الأداء المؤسسي في القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحديات التنظيمية التي تواجه المرأة في المناصب القيادية على مستوى الأداء المؤسسي في القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحديات الاجتماعية التي تواجه المرأة في المناصب القيادية على مستوى الأداء المؤسسي

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحديات المهنية التي تواجه المرأة في المناصب القيادية على مستوى الأداء المؤسسي

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحديات التي تواجه المرأة في المناصب القيادية تُعزى إلى نوع القطاع (حكومي خاص)

الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي تُعزى إلى نوع القطاع (حكومي / خاص)

الدراسات السابقة:

تناولت الأدبيات الإدارية موضوع القيادة النسائية من عدة زوايا بحثية، حيث ركزت بعض الدراسات على التحديات التي تواجه المرأة في المناصب القيادية، بينما اهتمت دراسات أخرى بتحليل أثر التنوع الجندري في الأداء المؤسسي، إضافة إلى بحوث تناولت دور البيئة التنظيمية في تمكين المرأة.

أولاً: الدراسات التي تناولت التحديات التي تواجه المرأة القيادية

أن وصول المرأة إلى المناصب القيادية يمر عبر مسار معقد أطلقت عليه الدراسة (2007) Eagly & Carli أوضحت دراسة مصطلح "المنهاة القيادية"، حيث تواجه المرأة تحديات تنظيمية واجتماعية وثقافية تؤثر في فرص الترقية والتقييم. اعتمدت الدراسة على مراجعة تحليلية للأدبيات، وأكدت أن الصور النمطية المرتبطة بالنوع الاجتماعي تمثل أحد أبرز العوائق أمام التقدم المهني للمرأة

ظاهرة "المنحدر الزجاجي"، والتي تشير إلى تعيين النساء في مناصب قيادية خلال (2007) Ryan & Haslam كما تناولت دراسة فترات الأزمات التنظيمية. استخدمت الدراسة منهجاً تجريبياً، وأظهرت النتائج أن السياق التنظيمي غير المستقر قد ينعكس سلباً على تقييم أداء المرأة القيادية

وفي السياق المحلي، هدفت دراسة العتيبي (2020) إلى التعرف على التحديات التي تواجه القيادات النسائية في القطاع الحكومي السعودي، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي عبر استبانة موجهة لعينة من القيادات النسائية. وأظهرت النتائج وجود معوقات تنظيمية وثقافية تؤثر في فاعلية الأداء الإداري

ثانياً: الدراسات التي تناولت أثر التنوع القيادي في الأداء المؤسسي

تحليلاً تجميعياً لعدد من الدراسات التي بحثت العلاقة بين تمثيل المرأة في مجالس الإدارة (2015) Post & Byron أجرت والأداء المالي للشركات، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الجندري وتحسن الأداء المؤسسي، خاصة في البيئات الداعمة للمساواة

كما توصلت دراسة (2020) Groeneveld إلى أن زيادة تمثيل المرأة في المناصب القيادية في القطاع العام يساهم في تحسين جودة الخدمات ورفع الكفاءة المؤسسية

وفي المملكة العربية السعودية، أكدت دراسة القحطاني (2022) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التنوع القيادي وتحسين الفاعلية التنظيمية، مشيرة إلى أهمية إشراك المرأة في مواقع صنع القرار

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بتمكين المرأة والبيئة التنظيمية

أشارت دراسة الزهراني (2019) إلى أن الثقافة التنظيمية ومستوى الدعم الإداري يمثلان عاملين حاسمين في نجاح القيادات النسائية في القطاع الخاص السعودي. كما بينت دراسة الخضير (2021) أن تمكين المرأة في ضوء رؤية 2030 يساهم في تعزيز التنمية المؤسسية المستدامة ورفع جودة الأداء التنظيمي.

تحليل مقارن للدراسات السابقة

عند مقارنة الدراسات السابقة، يتضح أن هناك اتفاقاً عاماً على وجود تحديات تنظيمية وثقافية تواجه المرأة في المناصب القيادية. كما أجمعت غالبية الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين تمثيل المرأة في القيادة وتحسن الأداء المؤسسي.

إلا أن الدراسات اختلفت من حيث المنهجية؛ حيث اعتمدت الدراسات الأجنبية على مناهج تحليلية وتجريبية متقدمة، في حين ركزت الدراسات العربية بشكل أكبر على المنهج الوصفي التحليلي. كما أن بعض الدراسات تناولت التحديات بصورة منفصلة، بينما ركزت دراسات أخرى على الأداء المؤسسي دون الربط المباشر بين المتغيرين.

ويلاحظ أيضاً أن معظم الدراسات لم تُجرِ مقارنة واضحة بين القطاعين الحكومي والخاص في البيئة السعودية، رغم اختلاف طبيعة الأنظمة الإدارية والثقافة التنظيمية بينهما.

الفجوة البحثية

من خلال ما سبق، يتبين أن هناك فجوة بحثية تتمثل في عدم وجود دراسة متكاملة تجمع بين تحليل التحديات التنظيمية والاجتماعية والمهنية التي تواجه المرأة في المناصب القيادية وقياس أثرها المباشر على الأداء المؤسسي، مع إجراء مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية.

وعليه، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال بناء نموذج تحليلي يختبر العلاقة بين أبعاد التحديات التي تواجه المرأة القيادية ومستوى الأداء المؤسسي، بما يساهم في تقديم إضافة علمية وتطبيقية في مجال إدارة المشاريع والقيادة التنظيمية.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى عدد من الأطر والنظريات الإدارية التي تفسر العلاقة بين القيادة النسائية والأداء المؤسسي، ومن أبرزها

نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تفترض هذه النظرية أن الاستثمار في قدرات الأفراد ومهاراتهم يساهم في تحسين الأداء المؤسسي. ومن هذا المنطلق، فإن تمكين المرأة في المناصب القيادية يعزز من تنوع الخبرات والمعارف داخل المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات والأداء

نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تؤكد هذه النظرية أن المؤسسات الناجحة هي التي تراعي مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة. ويُعد التنوع القيادي، ومنه تمثيل المرأة في القيادة، أحد العوامل التي تعزز الاستجابة لمتطلبات أصحاب المصلحة وتحقيق التوازن بينهم.

نظرية التنوع التنظيمي (Organizational Diversity Theory)

ترى هذه النظرية أن التنوع داخل فرق العمل، خاصة على مستوى القيادة، يساهم في زيادة الإبداع وتحسين الأداء المؤسسي. وبالتالي فإن دراسة أثر التحديات التي تواجه المرأة القيادية تساعد في فهم مدى استفادة المؤسسات من هذا التنوع

وتقوم الدراسة الحالية على توظيف هذه النظريات لتفسير العلاقة بين التحديات التي تواجه المرأة في المناصب القيادية ومستوى الأداء المؤسسي

المنهجية وطرق البحث

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الكمي، نظرًا لملاءمته لطبيعة البحث الذي يهدف إلى اختبار العلاقة بين متغيرات محددة وقياس أثرها إحصائيًا.

ويُعد البحث من النوع الوصفي التحليلي، حيث يسعى إلى وصف واقع التحديات التي تواجه المرأة القيادية، وتحليل أثرها على الأداء المؤسسي في القطاعين الحكومي والخاص.

وتمر الدراسة بالمراحل التالية:

1. مراجعة الأدبيات وبناء الإطار النظري.
2. تصميم أداة الدراسة (الاستبانة).
3. جمع البيانات من مجتمع الدراسة.
4. تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
5. تفسير النتائج واستخلاص التوصيات.

مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات في القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية، والتي تضم نساء في مناصب قيادية.

ثانياً: عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة عشوائية من القيادات النسائية والعاملين في هذه المؤسسات، بحيث تمثل القطاعين الحكومي والخاص ومن المتوقع أن يتراوح حجم العينة بين (50-150) مفردة لضمان إمكانية إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات بدقة.

أدوات الدراسة:

الاستبانة

- البيانات الديموغرافية
- محور التحديات التي تواجه المرأة القيادية
- محور الأداء المؤسسي

أساليب التحليل الإحصائي

سيتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) من خلال:

- الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري).
- اختبار (T-test) للمقارنة بين القطاعين.
- تحليل التباين (ANOVA) عند الحاجة.
- تحليل الارتباط. (Pearson Correlation)
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

وذلك لاختبار الفرضيات والتحقق من وجود علاقات ذات دلالة إحصائية.

حدود الدراسة

أولاً: الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على القيادات النسائية والعاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة داخل المملكة العربية السعودية.

ثانياً: الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على المؤسسات الواقعة في المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: الحدود الزمنية

سيتم جمع البيانات خلال العام الدراسي 2026.

المراجع:

- Eagly, A., & Carli, L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. Harvard Business Review.
- Ryan, M., & Haslam, A. (2007). The glass cliff. Academy of Management Review.
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance. Academy of Management Journal.
- Groeneveld, S. (2020). Gender diversity and public sector performance. Public Administration Review.
- العتيبي، (2020). القيادة النسائية في القطاع الحكومي السعودي.
- الزهراني، (2019). واقع القيادة النسائية في القطاع الخاص السعودي.
- القحطاني، (2022). أثر التنوع القيادي على الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية.
- الخضير، (2021). تمكين المرأة في ضوء رؤية 2030