

عنوان المشروع:

دور التمكين المؤسسي في وصول المرأة للمناصب القيادية في القطاع الخاص في السعودية

اسم الطالبة:

منار مصطفى المصباحي

مشروع التخرج -1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث – 2025

جدول المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	4
1.1	المقدمة	5
1.2	مشكلة البحث	5
1.2.1	الفجوة التطبيقية	5
1.2.2	الفجوة النظرية	6
1.3	أهمية البحث	6
1.3.1	الأهمية التطبيقية	6
1.3.2	الأهمية النظرية	6
1.4	أسئلة البحث	7
1.5	أهداف البحث	7
1.6	فرضيات البحث	7
1.7	نموذج البحث	8
1.8	منهجية البحث	8
1.9	نطاق الدراسة	9
1.10	مخطط المشروع	10
2	الفصل الثاني: الإطار النظري ومراجعة الأدبيات	11
2.1	المقدمة	12
2.2	السياسات المؤسسية لتمكين المرأة	12
2.2.1	التعريف	12

12.....	التطور	2.2.2
12.....	الأبعاد	2.2.3
12.....	النظريات المرتبطة	2.2.4
13.....	الثقافة المؤسسية	2.3
13.....	التعريف	2.3.1
13.....	التطور	2.3.2
13.....	الأبعاد	2.3.3
13.....	النظريات المرتبطة	2.3.4
13.....	العلاقة بين السياسات والثقافة المؤسسية وتمكين المرأة	2.4
13.....	التحليل	2.4.1
14.....	النظرية التفسيرية	2.4.2
14.....	أمثلة تطبيقية	2.4.3
14.....	الفجوة البحثية	2.5
14.....	الخاتمة / ملخص الإطار النظري	2.6
15.....	قائمة المراجع	3
18.....	الملاحق	4
19.....	الاستبيان	4.1

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، وقد انعكس ذلك على إعادة تشكيل الأدوار التقليدية للأفراد داخل المجتمع، لا سيما دور المرأة في سوق العمل ومواقع صنع القرار. وقد أصبحت مشاركتها في مواقع القيادة ضرورة لضمان العدالة الاجتماعية وتحقيق التنمية المستدامة. وفي هذا السياق، جاءت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 لتكون محفزاً رئيسياً لتمكين المرأة وتعزيز دورها في مختلف القطاعات، وعلى وجه الخصوص القطاع الخاص الذي يُعد من أهم ركائز الاقتصاد الوطني (النفيعي، 2019). ورغم التقدم الملحوظ في مجال تمكين المرأة، إلا أن الواقع لا يزال يعكس العديد من التحديات التي تحول دون وصولها إلى المناصب القيادية، حيث تشير الدراسات إلى فجوة قائمة بين السياسات المؤسسية الداعمة للتمكين وما يتم تنفيذه فعلياً على أرض الواقع (المجلة الدولية للدراسات النسوية، 2022؛ وزارة المالية، 2023). وتتمثل أبرز المعوقات في ضعف الالتزام المؤسسي، وهيمنة الثقافة الذكورية داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى محدودية البرامج التدريبية الموجهة لتأهيل المرأة للقيادة. كما أظهرت الأدبيات السابقة أن هناك نقصاً في الدراسات التي تربط بوضوح بين التمكين المؤسسي وتمثيل المرأة في المناصب القيادية داخل القطاع الخاص السعودي، إذ ركزت أغلب الدراسات إما على القطاع الحكومي أو على مفاهيم التمكين بشكل عام دون التطرق بعمق إلى الممارسات المؤسسية الفعلية (زيدان، 2023). ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين السياسات المؤسسية ومدى فاعلية تطبيقها داخل بيئة القطاع الخاص بعد انطلاق رؤية 2030.

1.2 مشكلة البحث

على الرغم من الجهود التي تبذلها المملكة لتعزيز تمكين المرأة ضمن إطار رؤية 2030، إلا أن الواقع داخل مؤسسات القطاع الخاص لا يزال يعكس تحديات ملموسة تعيق وصول المرأة إلى المناصب القيادية. إذ تظهر مؤشرات عدة وجود فجوة بين السياسات النظرية المعلنة والممارسات الفعلية داخل المؤسسات (النفيعي، 2019؛ وزارة المالية، 2023). وتكمن المشكلة الرئيسية في التباين بين الخطط المعتمدة والسياسات المكتوبة من جهة، وبين الممارسات الإدارية والتنظيمية اليومية من جهة أخرى، ما يتطلب دراسة تحليلية تركز على هذه الفجوة وتأثيرها على تمكين المرأة.

1.2.1 الفجوة التطبيقية

فقد بينت بعض الدراسات أن تبني السياسات لا يعني بالضرورة تطبيقها، حيث تستمر بعض المؤسسات في العمل ضمن ثقافة تنظيمية تقليدية تُقصي المرأة من أدوار قيادية، دون توفير آليات فعالة تضمن تنفيذ سياسات التمكين (المجلة الدولية للدراسات النسوية، 2022؛ وزارة المالية، 2023). كما أن بعض المؤسسات تتبنى سياسات تمكين لأغراض رمزية دون وجود آليات واضحة أو خطط متابعة لتطبيق تلك السياسات على أرض الواقع، ما يزيد من اتساع الفجوة بين النظرية والتطبيق.

1.2.2 الفجوة النظرية

هناك فجوة نظرية في الأدبيات العلمية، إذ يلاحظ نقص في الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين التمكين المؤسسي وتمثيل المرأة في المناصب القيادية داخل القطاع الخاص السعودي، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاع الحكومي أو تناولت التمكين من منظور عام دون التعمق في واقع بيئة العمل بالقطاع الخاص (زيدان، 2023). ومن هنا، تأتي أهمية هذه الدراسة في محاولتها لسد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين السياسات المؤسسية والتمكين العملي للمرأة في سياق القطاع الخاص بعد انطلاق رؤية 2030. فالسؤال الرئيسي للدراسة: إلى أي مدى يسهم التمكين المؤسسي في وصول المرأة السعودية إلى المناصب القيادية في القطاع الخاص؟

1.3 أهمية البحث

تُعد هذه الدراسة ذات أهمية خاصة نظرًا لارتباطها بأحد محاور رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والمتمثل في رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل وتعزيز تمثيلها في المناصب القيادية (النفيعي، 2019). كما تكتسب الدراسة أهميتها من الربط بين الجوانب النظرية للتمكين المؤسسي والممارسات الواقعية داخل مؤسسات القطاع الخاص في البيئة السعودية، مما يسלט الضوء على التحديات الحقيقية التي تعيق التمكين، ويفتح المجال أمام معالجات علمية وعملية لهذا الواقع.

1.3.1 الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في قدرتها على تحليل مدى التزام مؤسسات القطاع الخاص بتطبيق سياسات التمكين المؤسسي المعلنة، من خلال الوقوف على التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه المرأة في طريقها نحو المناصب القيادية. ويمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية لصناع القرار داخل المؤسسات تساعد في تحسين بيئة العمل وتعزيز فرص المرأة القيادية، بما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي وجودة مخرجاته (وزارة المالية، 2023).

1.3.2 الأهمية النظرية

أما من الناحية النظرية، فإن هذه الدراسة تضيف إلى الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع التمكين المؤسسي والقيادة النسائية في القطاع الخاص. وتتميز بتركيزها على السياق السعودي الحديث بعد انطلاق رؤية 2030، مما يمنحها طابعًا ميدانيًا مختلفًا عن الدراسات السابقة التي ركزت غالبًا على القطاع الحكومي أو تناولت موضوع التمكين من منظور عام دون الربط الواضح بين السياسات الفعلية ومخرجات القيادة النسائية (زيدان، 2023؛ المجلة الدولية للدراسات النسوية، 2022).

1.4 أسئلة البحث

سؤال البحث الرئيسي: إلى أي مدى يسهم التمكين المؤسسي في وصول المرأة السعودية إلى المناصب القيادية في القطاع الخاص؟

الأسئلة الفرعية:

- ما السياسات المؤسسية المتبعة في تمكين المرأة داخل مؤسسات القطاع الخاص؟
- ما مدى التزام مؤسسات القطاع الخاص بتطبيق سياسات التمكين فعليًا في بيئة العمل؟
- ما أبرز التحديات التنظيمية والثقافية التي تواجه المرأة السعودية في الوصول إلى المناصب القيادية؟
- كيف تؤثر الثقافة المؤسسية على فرص المرأة في الترقّي الوظيفي؟
- ما مدى رضا الموظفين عن دعم بيئة العمل للتمكين القيادي وتمثيل النساء في المناصب القيادية؟

1.5 أهداف البحث

هدف البحث الرئيسي: استكشاف أثر التمكين المؤسسي في تعزيز فرص المرأة السعودية للوصول إلى المناصب القيادية في القطاع الخاص.

الأهداف الفرعية:

- تحليل السياسات المؤسسية المتبعة في تمكين المرأة داخل مؤسسات القطاع الخاص.
- تقييم مدى تطبيق مؤسسات القطاع الخاص لسياسات التمكين فعليًا في بيئة العمل.
- دراسة أبرز التحديات المؤسسية والثقافية التي تعيق وصول المرأة السعودية إلى المناصب القيادية.
- استكشاف تأثير الثقافة المؤسسية والممارسات الإدارية اليومية على فرص الترقّي الوظيفي للمرأة.
- قياس رضا الموظفين عن بيئة العمل من حيث دعمها للتمكين القيادي، وتقديم توصيات عملية لتعزيز دور المرأة في مواقع صنع القرار.

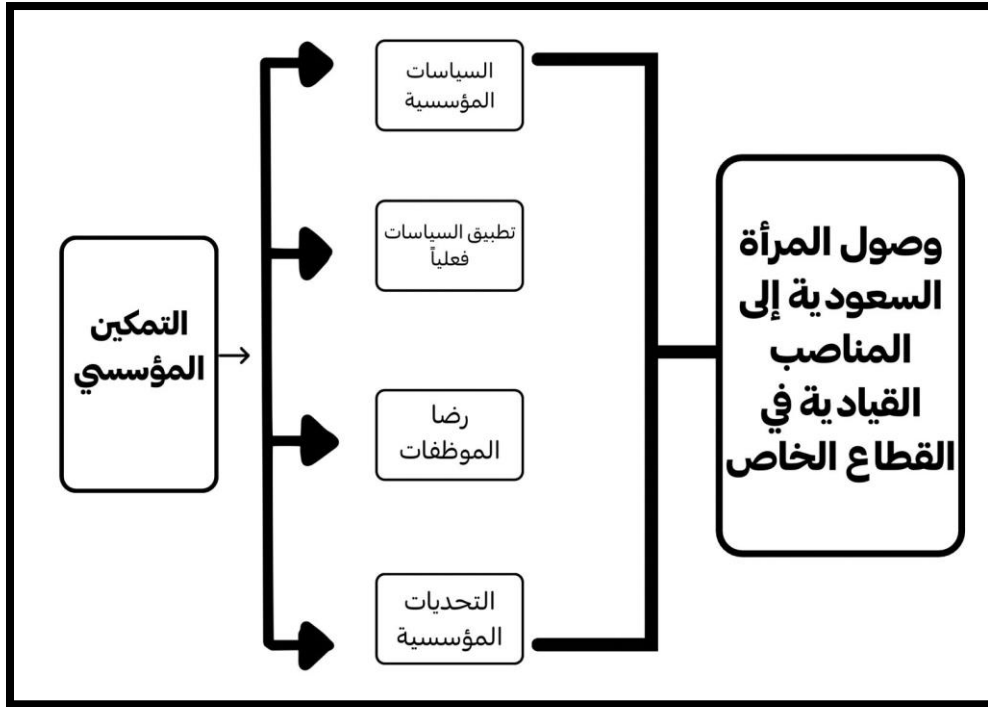
1.6 فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين المؤسسي وارتفاع تمثيل المرأة السعودية في المناصب القيادية داخل القطاع الخاص.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين وضوح السياسات المؤسسية وبين ارتفاع فرص المرأة السعودية في الوصول إلى المناصب القيادية داخل مؤسسات القطاع الخاص.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين مستوى تطبيق سياسات التمكين فعليًا في بيئة العمل وبين رضا الموظفين عن فرص الترقّي والقيادة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الثقافة المؤسسية الداعمة للمساواة وبين تعزيز تمكين المرأة في المناصب القيادية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين التحديات التنظيمية والثقافية داخل المؤسسة وبين مستوى تمثيل المرأة في المواقع القيادية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل من حيث دعمها للتمكين القيادي وبين مستوى فرصهن الفعلية في الترقّي إلى مناصب قيادية.

1.7 نموذج البحث

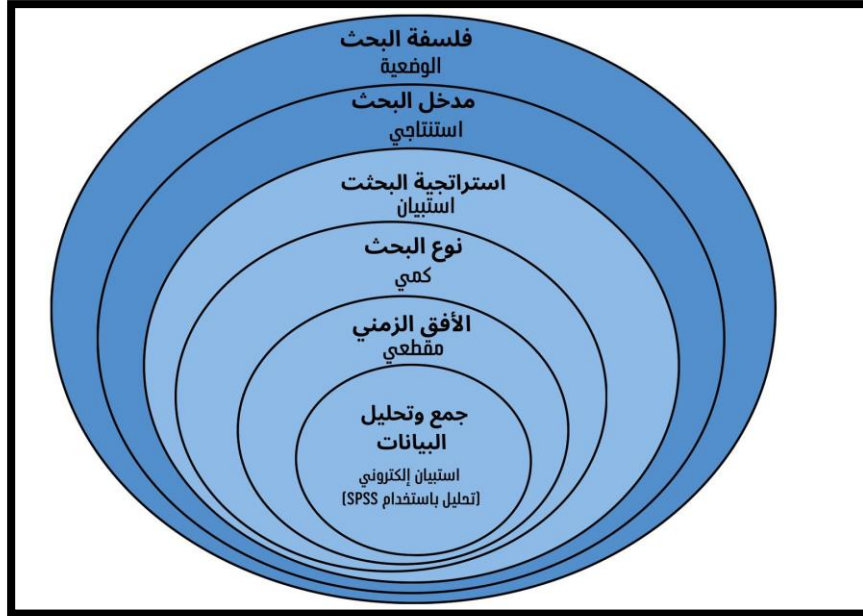


الشكل 1 نموذج الدراسة (إعداد: منار المصباحي)

1.8 منهجية البحث

- منطق البحث: المنهج الاستنتاجي
- نوع البحث: البحث الكمي
- استراتيجية البحث: الاستبيان

- الأفق الزمني: مقطعي
- أداة البحث: استبيان مغلق يعتمد على مقياس ليكرت الخماسي
- أداة التحليل: برنامج SPSS للتحليل الإحصائي (الوصفي والاستدلالي)



الشكل 2 تصميم البحث (إعداد: منار المصباحي)

1.9 نطاق الدراسة

تركز هذه الدراسة على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، بهدف تحليل واقع التمكين المؤسسي للمرأة السعودية ومدى تأثيره في وصولها إلى المناصب القيادية. وتم تحديد نطاق الدراسة وفقاً للمحاور الآتية:

- البيئة الجغرافية: مؤسسات القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية.
- القطاع المستهدف: يشمل مختلف مجالات القطاع الخاص، مثل البنوك، الشركات، والمؤسسات الخدمية.
- الفئة المستهدفة: الموظفات العاملات في القطاع الخاص، لا سيما من يشغلن مناصب إشرافية أو يسعين للترقي إليها.
- الأفق الزمني: مقطعي (Cross-sectional)، حيث سيتم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة من خلال استبيان إلكتروني.
- مبررات اختيار النطاق: تم اختيار هذا النطاق نظراً لملاءمته لموضوع الدراسة وأهدافها، وسهولة الوصول إلى العينة المستهدفة، إضافةً إلى أنه يمثل بيئة مناسبة لتطبيق سياسات التمكين المؤسسي. كما تم الالتزام بالمعايير الأخلاقية وسرية المعلومات في جميع مراحل الدراسة.

1.10 مخطط المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

2 الفصل الثاني: الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

2.1 المقدمة

يستعرض هذا الفصل الخلفية النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع تمكين المرأة السعودية في المناصب القيادية داخل القطاع الخاص. ويناقش المتغيرات الأساسية للدراسة، مثل السياسات المؤسسية والثقافة التنظيمية، والعلاقة بين هذه المتغيرات وفرص تمكين المرأة. كما يهدف إلى بناء أساس علمي لفهم واقع التمكين المؤسسي وتأثيره على مشاركة المرأة في مواقع صنع القرار.

2.2 السياسات المؤسسية لتمكين المرأة

2.2.1 التعريف

تشير السياسات المؤسسية إلى مجموعة الإجراءات والخطط والأنظمة التي تتبناها المؤسسات بهدف تعزيز المشاركة الفعالة للمرأة في بيئة العمل، وضمان وصولها إلى الفرص القيادية بشكل عادل ومنصف.

2.2.2 التطور

تطور هذا المفهوم من مجرد ضمان المشاركة إلى تبني استراتيجيات متكاملة تدعم بناء قدرات النساء وتمكينهن فعليًا.

2.2.3 الأبعاد

- سياسات التوظيف العادل
- برامج التطوير القيادي
- المرونة الوظيفية
- الحوكمة والشفافية
- مكافحة التمييز

2.2.4 النظريات المرتبطة

- نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic HRM)
- نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)

تشير الدراسات إلى أن السياسات تكون أكثر فاعلية عند دمجها ضمن الهيكل التنظيمي وتطبيقها بوضوح وشفافية (المجلة العربية للنشر العلمي، 2023؛ وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2025).

2.3 الثقافة المؤسسية

2.3.1 التعريف

الثقافة المؤسسية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تسود داخل المؤسسة وتؤثر على طريقة تفكير الأفراد وتعاملهم مع القيادة (Schein، 2010).

2.3.2 التطور

بدأ الاهتمام بها منذ السبعينات، وتزايدت أهميتها كعامل حاسم في نجاح أو فشل المبادرات التنظيمية.

2.3.3 الأبعاد

- القيم التنظيمية
- أساليب القيادة
- العدالة الداخلية
- أنماط الاتصال
- الدعم النفسي

2.3.4 النظريات المرتبطة

- نظرية هوفستيد (Hofstede's Cultural Dimensions)
- نظرية المناخ التنظيمي (Organizational Climate Theory)

وتؤكد الأدبيات أن الثقافة قد تعزز أو تعيق السياسات التنظيمية، مما ينعكس على فرص تمكين المرأة (جراسات وزبيدي، 2024؛ المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2023).

2.4 العلاقة بين السياسات والثقافة المؤسسية وتمكين المرأة

2.4.1 التحليل

السياسات التنظيمية دون ثقافة مؤسسية داعمة تُعد ناقصة، فغالبًا ما تتأثر فعالية التمكين بالانسجام بين النظام الرسمي والسلوك غير الرسمي في المؤسسة.

2.4.2 النظرية التفسيرية

نظرية النسق المفتوح (Open Systems Theory)، والتي ترى أن التغيير التنظيمي لا يحدث بمعزل عن البيئة الداخلية للمؤسسة، وأن العلاقة المتبادلة بين السياسات والثقافة تحدد نجاعة التمكين.

2.4.3 أمثلة تطبيقية

المؤسسات السعودية التي تنفذ سياسات واضحة ضمن بيئة منفتحة تُظهر نتائج ملموسة في تمكين المرأة (البقي، 2022).

2.5 الفجوة البحثية

على الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت تمكين المرأة في بيئة العمل، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تتعلق بدمج السياسات المؤسسية والثقافة التنظيمية ضمن إطار تحليلي واحد، يدرس أثرهما المشترك على تمكين المرأة في المناصب القيادية، لا سيما في بيئة القطاع الخاص السعودي.

معظم الأبحاث السابقة ركزت إما على القطاع الحكومي أو على جانب واحد من جوانب التمكين، دون تناول العلاقة التفاعلية بين المتغيرات التنظيمية (كالسياسات والثقافة) وبين فرص وصول المرأة إلى مواقع القيادة.

كما أن غالبيتها اعتمدت على التحليل الوصفي أو النظري، دون استخدام أدوات كمية تستند إلى آراء الموظفين أنفسهم، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته من خلال تصميم أداة تحليل ميدانية تقيس هذه العلاقة بشكل تطبيقي في ضوء رؤية المملكة 2030.

2.6 الخاتمة / ملخص الإطار النظري

استعرض هذا الفصل المتغيرات الرئيسة للدراسة، وهي السياسات المؤسسية والثقافة المؤسسية، باعتبارهما من أبرز العوامل المؤثرة في تمكين المرأة السعودية في القطاع الخاص. وقد تم تحليل هذه المتغيرات من خلال تقديم تعاريف واضحة، وتتبع تطورها، واستعراض أبعادها الأساسية والنظريات المرتبطة بها.

كما تم توضيح العلاقة بين السياسات والثقافة من منظور نظري وتطبيقي، انطلاقاً من نماذج تنظيمية حديثة مثل نظرية النسق المفتوح.

وقد بينت الأدبيات أن التمكين لا يتحقق بمجرد وجود السياسات، بل يتطلب بيئة ثقافية تنظيمية داعمة.

بناءً على ذلك، شكّلت هذه الخلفية النظرية أساساً علمياً لفهم واقع تمكين المرأة في مؤسسات القطاع الخاص السعودية، وحددت الإطار المفاهيمي الذي ستعتمد عليه الدراسة في تحليل البيانات لاحقاً.

3 قائمة المراجع

- البقمي، س. (2022). تحليل واقع تمكين المرأة السعودية في منظمات القطاع الخاص. المجلة السعودية لدراسات الاجتماعيات، 8(1)، 112-130.
<https://www.sssa.org.sa/journal/article/view/169>
- جراسات، ن.، وزبيدي، ف. (2024). الثقافة المؤسسية ودورها في تعزيز التمكين القيادي للمرأة. المجلة السعودية لدراسات الاجتماعيات، 30(2)، 55-78.
<https://arabmanagementjournal.com/article/2024/2/3>
- زيدان، ي. (2023). المرأة السعودية: قوة اقتصادية مؤثرة. الاقتصاد اليوم. <https://www.economy-today.com/خاص-المرأة-السعودية-قوة-اقتصادية>
- المجلة الدولية للدراسات النسوية. (2022). تمكين المرأة السعودية في ظل رؤية 2030: الفرص والتحديات. المجلة الدولية للدراسات النسوية، 2(4)، 1-12.
https://ijcws.journals.ekb.eg/article_270720.html
- المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. (2023). تمكين المرأة السعودية في ضوء رؤية 2030. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 7(3)، 201-220.
<https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/596>
- المجلة العربية للنشر العلمي. (2023). مبادرات تمكين المرأة السعودية ودورها في التنمية المستدامة. المجلة العربية للنشر العلمي، 18(1)، 88-110.
<https://www.ajsp.net/research> مبادرات 20% تمكين 20% المرأة 20% السعودية 20% ودورها 20% في 20% التنمية 20% المستدامة.pdf
- النفيعي، م. ع. (2019). دور المرأة السعودية في تحقيق رؤية المملكة 2030: التحديات وسبل مواجهتها - دراسة استطلاعية. مجلة الإدارة العامة، 59(3)، 453-527.
<https://search.mandumah.com/Record/971998>
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2025). تمكين المرأة في الخدمة المدنية. الرياض: وزارة الموارد البشرية. <https://www.hrsd.gov.sa/ar/empowering-women>
- وزارة المالية السعودية. (2023). تمكين المرأة ضمن الميزانية العامة للمملكة العربية السعودية. <https://www.mof.gov.sa/budget/2023/Documents/Empowering%20Saudi%20womenAR.pdf>
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), The handbook of organizational justice (pp. 3-56). Lawrence Erlbaum Associates.
- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations (2nd ed.). Sage Publications.

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations (2nd ed.). Wiley
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass

4 الملاحق

4.1 الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة المشارك/المشاركة،

أقوم بإجراء بحث بعنوان: “دور التمكين المؤسسي في وصول المرأة إلى المناصب القيادية في القطاع الخاص في السعودية”، وذلك استكمالاً لمتطلبات مشروع التخرج في تخصص الإدارة العامة. يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء الموظفين والموظفات حول السياسات المؤسسية، والثقافة التنظيمية، وبرامج التدريب والتطوير، وأثرها في تمكين المرأة من الوصول إلى المناصب القيادية.

ونود التأكيد أن جميع البيانات التي ستتم مشاركتها ستستخدم لأغراض أكاديمية وبحثية فقط، مع ضمان السرية التامة وعدم الإفصاح عن أي معلومات شخصية. كما أن المشاركة في هذا الاستبيان طوعية بالكامل، وللمشارك/ة الحرية في التوقف عن الإجابة في أي وقت.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير على تعاونكم الكريم

أولاً: البيانات الشخصية:

1. الجنس	
☐ ذكر	☐ أنثى
2. العمر	
☐ أقل من 25 سنة	☐ 25 – 34 سنة
☐ 35 – 44 سنة	☐ 45 سنة فأكثر
3. المؤهل	
☐ ثانوي أو أقل	☐ بكالوريوس
☐ دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	
4. سنوات الخبرة العملية	
☐ أقل من 5 سنوات	☐ 5 – 10 سنوات
☐ أكثر من 10 سنوات	
5. المستوى الوظيفي الحالي	
☐ موظف/ة (غير إداري)	☐ مشرف/ة
☐ مدير/ة قسم	☐ منصب قيادي (مدير عام/نائب/تنفيذي)

جدول 1: المتغير المستقل: التمكين المؤسسي

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	المرجع
التمكين المؤسسي	السياسات المؤسسية	4 عبارات	البقمي، س. (2022). تحليل واقع تمكين المرأة السعودية في منظمات القطاع الخاص
	الثقافة التنظيمية	4 عبارات	جراسات، ن.، وزبيدي، ف. (2024). الثقافة المؤسسية ودورها في تعزيز التمكين القيادي للمرأة
	التدريب والتطوير	4 عبارات	المجلة الدولية للدراسات النسوية. (2022). تمكين المرأة السعودية في ظل رؤية 2030 : الفرص والتحديات

المصدر: الباحثة 2025

ثانيًا: التمكين المؤسسي

التعريف: هو السياسات والإجراءات والثقافة التنظيمية والبرامج التطويرية التي تتبناها المؤسسات لتهيئة بيئة عمل داعمة، بما يعزز مشاركة المرأة وفرصها في الوصول إلى المناصب القيادية (البقي، 2022). ويتكون هذا المتغير من 3 أبعاد:

البعد الأول: السياسات المؤسسية

التعريف: تشمل اللوائح والسياسات الرسمية الخاصة بالتوظيف والترقيات، إضافة إلى الأنظمة التي تكفل الدعم والمساواة للمرأة (المجلة الدولية للدراسات النسوية، 2022).

ت	العبارات	لا أتفق تمامًا	لا أتفق	نوعًا ما	أتفق	أتفق تمامًا
1	المؤسسة توفر فرص عمل متكافئة للنساء والرجال.					
2	سياسات الترقية في المؤسسة واضحة للجميع.					
3	لا توجد عدالة حقيقية في فرص الترقى بين الجنسين.					
4	المؤسسة لديها سياسات واضحة لتمكين المرأة.					

البعد الثاني: الثقافة التنظيمية

التعريف: تمثل القيم والاتجاهات والممارسات السائدة داخل المؤسسة، والتي تحدد مدى تقبل المرأة وتمكينها في بيئة العمل (جاسات وزبيدي، 2024).

ت	العبارات	لا أتفق تمامًا	لا أتفق	نوعًا ما	أتفق	أتفق تمامًا
1	الإدارة تشجع على مشاركة المرأة في اتخاذ القرار.					
2	ثقافة المؤسسة تدعم المساواة بين الجنسين.					
3	يُنظر للمرأة على أنها أقل قدرة على القيادة من الرجل.					
4	إنجازات المرأة تُقدَّر بنفس مستوى إنجازات الرجل.					

البعد الثالث: التدريب والتطوير

التعريف: يتضمن البرامج التدريبية والفرص التطويرية التي تقدمها المؤسسة للموظفات بهدف تعزيز مهاراتهن وقدراتهن القيادية (المجلة الدولية للدراسات النسوية، 2022).

ت	العبارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	نوعاً ما	أتفق	أتفق تماماً
1	المؤسسة توفر برامج تدريبية موجهة للنساء.					
2	يتم إشراك الموظفات في برامج التطوير الوظيفي.					
3	فرص التدريب للنساء أقل من فرص الرجال.					
4	التدريب يساعد الموظفات على تولي مناصب قيادية.					

جدول 2: المتغير التابع: وصول المرأة إلى المناصب القيادية

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	المرجع
وصول المرأة إلى المناصب القيادية	الترقّيات الوظيفية	4 عبارات	زيدان، ي. (2023). المرأة السعودية: قوة اقتصادية مؤثرة
	المشاركة في صنع القرار	4 عبارات	المجلة الدولية للدراسات النسوية. (2022)
	الرضا الوظيفي	4 عبارات	جراسات، ن.، وزبيدي، ف. (2024)

المصدر: الباحثة 2025

ثالثًا: وصول المرأة إلى المناصب القيادية

التعريف: يقاس بمدى تمثيل المرأة في المناصب الإدارية العليا، من خلال فرص الترقية، المشاركة في صنع القرار، ومستوى الرضا الوظيفي (زيدان، 2023). ويتكون من ثلاثة أبعاد:

البعد الأول: الترقّيات الوظيفية

التعريف: تتعلق بعدالة وشفافية الفرص المتاحة أمام المرأة للصعود إلى مناصب أعلى بناءً على الكفاءة (المجلة الدولية للدراسات النسوية، 2022).

ت	العبارات	لا أتفق تمامًا	لا أتفق	نوعًا ما	أتفق	أتفق تمامًا
1	تتم ترقية الموظفين بناءً على الكفاءة وليس النوع الاجتماعي.					
2	النساء يحصلن على فرص متساوية للترقيات.					
3	من الصعب على المرأة أن تصل إلى منصب قيادي.					
4	المؤسسة تشجع على ترقية الكفاءات النسائية.					

البعد الثاني: المشاركة في صنع القرار

التعريف: تعبر عن مدى إشراك المرأة في اللجان الإدارية والمجالس القيادية، ومساهمتها في القرارات الاستراتيجية (جاسات وزبيدي، 2024).

ت	العبارات	لا أتفق تمامًا	لا أتفق	نوعًا ما	أتفق	أتفق تمامًا
1	النساء يشاركن في اجتماعات اتخاذ القرار.					
2	رأي المرأة يُؤخذ في الاعتبار عند وضع السياسات.					
3	مشاركة المرأة في القرارات ضعيفة وغير مؤثرة.					
4	المؤسسة توفر فرصًا للنساء لقيادة المشاريع.					

البعد الثالث: الرضا الوظيفي

التعريف: يعكس مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل والدعم المؤسسي الذي يساعدهم على التقدم المهني (زيدان، 2023).

ت	العبارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	نوعاً ما	أتفق	أتفق تماماً
1	الموظفات راضيات عن الدعم الذي تقدمه المؤسسة.					
2	بيئة العمل تحفز النساء على البقاء في المؤسسة.					
3	الموظفات يشعرن بعدم العدالة في توزيع المهام والفرص.					
4	الدعم المؤسسي يعزز رضا الموظفين عن عملهن					