

العنوان باللغة العربية/

العوامل المؤثرة في تمكين القيادات النسائية في المؤسسات السعودية

العنوان باللغة الإنجليزية/

Factors affecting the empowerment of female leaders in Saudi institutions

رسالة مقدمة لجامعة ميدأوشن لاستكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراة

اسم الباحثة	سلمى أحمد
الرقم الأكاديمي	221002495
الكلية	الإدارة

2025م

قائمة المحتويات:

3	الفصل الثاني:
3	الإطار النظري للدراسة
4	متغيرات الدراسة:
6	الإطار النظري للدراسة:
9	الدراسات السابقة:
36	المراجع:

الفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة

متغيرات الدراسة:

- المتغير التابع:

• تمكين القيادات النسائية

المتغير التابع في هذه الدراسة هو تمكين القيادات النسائية في المؤسسات السعودية. هذا المتغير يعكس قدرة المرأة على الوصول إلى المناصب القيادية في مختلف المؤسسات سواء كانت حكومية أو خاصة. يعد هذا المتغير هو المؤشر الأساسي الذي تسعى الدراسة لقياسه وتحليله بناءً على العوامل المختلفة التي قد تؤثر عليه. يشمل شغل المرأة للمناصب القيادية الوصول إلى المناصب العليا مثل المديرين التنفيذيين، مديري الأقسام، أو أي منصب قيادي آخر داخل المؤسسة.

- المتغيرات المستقلة:

المتغيرات المستقلة هي العوامل التي يُعتقد أنها تؤثر على المتغير التابع، وفي هذه الدراسة تشمل مجموعة من العوامل الثقافية، التنظيمية، الاقتصادية. وهذه العوامل هي التي يتم اختبار تأثيرها على قدرة المرأة في شغل المناصب القيادية داخل المؤسسات السعودية:

1. العوامل الثقافية

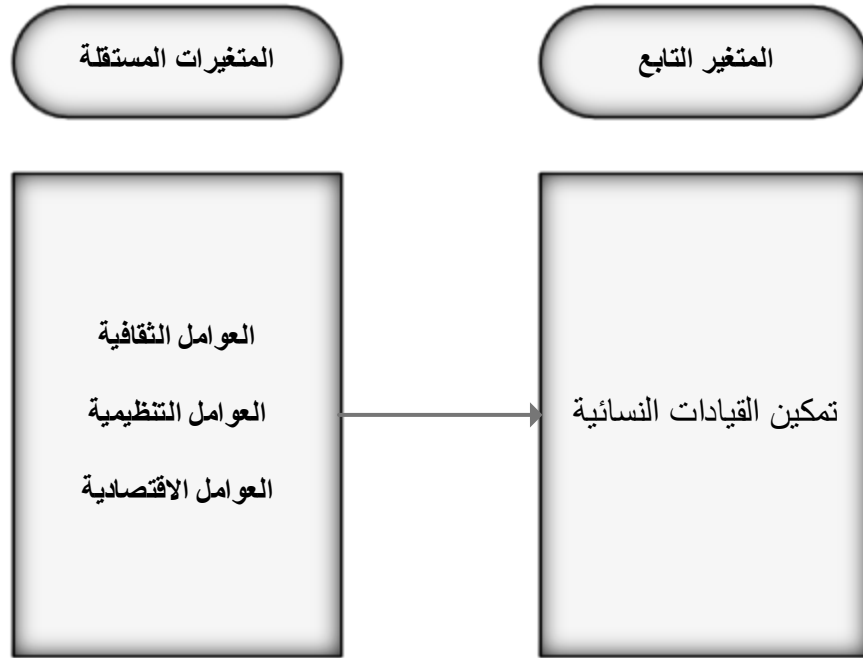
العوامل الثقافية تتعلق بالممارسات والتقاليد الثقافية التي قد تساهم في تعزيز أو تقليل فرص النساء في الوصول إلى المناصب القيادية. يشمل ذلك العوامل التي ترتبط بثقافة العمل داخل المؤسسات، مثل التوجهات الثقافية التي قد تكون أكثر انفتاحاً على قيادة النساء أو أكثر تحفظاً في هذا الجانب. كما تتعلق بالقيم والمعتقدات التي تحدد دور المرأة في المجتمع، وكيفية تأثير هذه القيم على فرص تمكين المرأة.

2. العوامل التنظيمية

العوامل التنظيمية تتعلق بالسياسات والإجراءات داخل المؤسسات نفسها. وتشمل هذه العوامل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، التوجيهات الإدارية، بيئة العمل، ومدى توافر فرص التدريب والتطوير المهني. على سبيل المثال، إذا كانت المؤسسة توفر برامج تطوير قيادي، فرص التدريب على القيادة، أو تسهيلات للتوازن بين الحياة العملية والشخصية، فإن ذلك قد يساهم في تعزيز فرص المرأة للوصول إلى المناصب القيادية.

3. العوامل الاقتصادية

العوامل الاقتصادية تتعلق بحالة الاقتصاد السعودي بشكل عام وكيفية تأثيرها على فرص تمكين المرأة. يمكن أن يشمل ذلك تأثير العوامل مثل معدلات التوظيف، توافر الفرص الاقتصادية للنساء، بالإضافة إلى التحديات التي قد تواجهها المرأة في مجال الأعمال بسبب الفوارق الاقتصادية. كيف يؤثر الوضع الاقتصادي على قدرة المرأة على الوصول إلى المناصب القيادية في المؤسسات؟ هل تساهم البرامج الاقتصادية أو مبادرات الدعم المالي في تسهيل هذا الوصول؟



المصدر: إعداد الباحثة

الإطار النظري للدراسة:

- مفهوم تمكين القيادات النسائية

يمثل تمكين القيادات النسائية أحد المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية كبيرة في الأدبيات الإدارية والتنموية، باعتباره بوابة لتعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق العدالة المهنية. ويقصد بالتمكين توفر مجموعة من الآليات والسياسات والموارد التي تسمح للمرأة باكتساب القوة التنظيمية والقدرة على التأثير وصنع القرار داخل المؤسسة. ويتجاوز التمكين مجرد حصول المرأة على منصب إداري، ليشمل تهيئة البيئة المؤسسية التي تساعد على النمو المهني، وإكسابها المهارات القيادية، وتعزيز ثقتها الذاتية، ودعمها لتولي المسؤوليات العليا. كما يتضمن التمكين قدرة المؤسسة على إزالة المعوقات وتطوير ثقافة داعمة تشجع مشاركة المرأة في جميع مستويات القيادة. وفي السياق السعودي، يكتسب موضوع التمكين أهمية استثنائية في ظل التحولات الوطنية الطموحة التي تشهدها المملكة، والتي تهدف إلى رفع مكانة المرأة في سوق العمل وزيادة نسبتها في المناصب القيادية، إلا أن مستوى التمكين ما يزال يتأثر بمجموعة من العوامل الاجتماعية والتنظيمية والاقتصادية التي تحد من قدرة المرأة على الوصول إلى الأدوار القيادية بشكل كامل (Ibrahim, 2021).

- العوامل الثقافية ودورها في تمكين القيادات النسائية

تمثل العوامل الثقافية من أبرز المحددات التي تشكل المسار المهني للمرأة في المجتمع السعودي، إذ تؤثر الثقافة السائدة على بناء التصورات المتعلقة بأدوار الجنسين وعلى مدى تقبل المجتمع لوجود المرأة في مواقع القيادة. وتنعكس الثقافة الاجتماعية على طبيعة الأفكار المرتبطة بقدرات المرأة وإمكاناتها المهنية، إذ يستمر حضور بعض الصور النمطية التي تربط القيادة بالرجال وتضع المرأة في إطار الأدوار الأسرية والرعاية، مما يؤثر في نظرة المجتمع إلى جدارتها القيادية. كما أن الموقف الاجتماعي من خروج المرأة للعمل وتوليها مناصب قيادية يشكل عنصراً مؤثراً في مشاركتها الفعلية، حيث إن قبول الأسرة والمحيط الاجتماعي يُعد عامل دعم مهم يساعد المرأة على تحقيق التوازن بين مسؤولياتها المهنية والأسرية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على قدرتها على إدارة مهام القيادة بثقة وفعالية.

وتشهد المملكة في السنوات الأخيرة تحولات ثقافية واضحة نتيجة برامج التمكين الوطني ورؤية 2030 التي سعت إلى تعزيز حضور المرأة في جميع القطاعات. وقد أسهم هذا التحول في تراجع العديد من المعوقات الثقافية التقليدية، إلا أن تأثيرها لم يختفِ تماماً، حيث ما تزال

بعض المؤسسات تتأثر بثقافة ذكورية غير معلنة تتجلى في تفضيل الرجال للمناصب القيادية أو التشكيك في قدرة المرأة على تحمل ضغوط القيادة. ومن هنا يمكن القول إن الثقافة المجتمعية إما أن تكون عامل دعم يعزز من فرص تمكين المرأة، أو تكون عامل إعاقة يقلل من وصولها إلى مواقع السلطة، وذلك بحسب الوعي المجتمعي والتحولات القيمية التي تمر بها البيئة السعودية المعاصرة (Muthuswamy, 2025).

– العوامل التنظيمية المؤثرة في تمكين القيادات النسائية

تشكل العوامل التنظيمية الإطار الداخلي الذي تتحرك ضمنه المرأة داخل المؤسسات، وهي العوامل الأكثر قدرة على التأثير المباشر في تمكينها الفعلي. فالسياسات الإدارية المتعلقة بالترقية والتوظيف وأنظمة العمل تمثل حجر الأساس في تحديد فرص النساء للوصول إلى القيادة. ففي المؤسسات التي تعتمد معايير تقييم موضوعية وشفافة، تكون فرص المرأة في الترقى والوصول إلى مناصب قيادية أكبر بكثير من المؤسسات التي تعتمد على العلاقات الشخصية أو الاجتهادات الفردية. كما أن ثقافة المنظمة تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز أو إعاقة التمكين، فحين تتبنى المؤسسة ثقافة داعمة للتنوع والمساواة، يصبح تمكين المرأة جزءًا من هويتها التنظيمية، بينما تقف الثقافة الذكورية أو التحيز الجندري عائقًا أمام تطلعات القيادات النسائية.

ويشكل الدعم القيادي عاملاً مهماً في عملية التمكين، حيث يتطلب نجاح المرأة في القيادة وجود إدارة عليا تؤمن بقدراتها وتعمل على توفير فرص التطوير والتدريب والتوجيه لها، ما يساهم في رفع مستوى كفاءتها وبناء ثقتها بنفسها. كما أن بيئة العمل المرنة التي تراعي مسؤوليات المرأة، وتمنحها فرصاً للتوازن بين الالتزامات المهنية والأسرية، تمثل عاملاً أساسياً في تعزيز جاهزيتها للمناصب العليا. ولا يقل التدريب والتطوير المهني أهمية عن العوامل الأخرى، إذ تحتاج المرأة إلى برامج متخصصة في القيادة الاستراتيجية والإدارة العليا لتقوية مهاراتها وتمكينها من المنافسة العادلة في شغل الأدوار القيادية (Mahmoud, 2024).

– العوامل الاقتصادية وتأثيرها على تمكين المرأة القيادية

تؤثر العوامل الاقتصادية في تمكين المرأة بشكل مباشر، إذ ترتبط فرصها القيادية بحجم الفرص الاقتصادية المتاحة على مستوى الدولة والمؤسسة. فالنمو الاقتصادي في المملكة وتوسع قطاعات الأعمال الجديدة يساعدان على خلق وظائف متنوعة تتطلب قيادات نسائية

مؤهلة، مما يزيد من الطلب على مشاركة المرأة في مناصب صنع القرار. وتدرك العديد من المؤسسات أن عدم تمكين المرأة اقتصاديًا يؤدي إلى خسارة موارد بشرية ذات كفاءة عالية، وهو ما يدفعها إلى الاستثمار في تطوير الكفاءات النسائية واستقطابها للمناصب الإدارية.

يشكل الاستثمار المؤسسي في التدريب والتأهيل عاملاً اقتصاديًا مؤثرًا، إذ تظهر الأبحاث أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير موظفيها تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والالتزام الوظيفي. كما أن المساواة في الأجور والحوافز تعد مؤشرًا رئيسيًا على تمكين المرأة، حيث تمنحها شعورًا بالعدالة وتعزز من ثقتها في المؤسسة، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على استعدادها لتولي أدوار قيادية. أما في المؤسسات التي تعاني فجوات اقتصادية أو تمييزًا في الرواتب، فقد تواجه النساء تحديات أكبر في الوصول للمناصب العليا بسبب ضعف الحوافز المالية أو غياب الدعم المؤسسي (Elneel، 2023).

– العلاقة بين العوامل الثقافية والتنظيمية والاقتصادية وتمكين القيادات النسائية

تتداخل العوامل الثقافية والتنظيمية والاقتصادية بعلاقات معقدة تشكل مجتمعة الإطار الشامل لعملية تمكين القيادات النسائية. فالعوامل الثقافية تحدد مدى تقبل المجتمع والمؤسسة لفكرة القيادة النسائية، بينما تحدد العوامل التنظيمية الكيفية التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحويل هذا القبول إلى ممارسات فعلية تعزز من وجود المرأة في مواقع القيادة. أما العوامل الاقتصادية فتحدد قدرة المؤسسة على توفير الحوافز والفرص والبرامج التي تدعم مسار المرأة المهني. ومن خلال هذا الترابط يظهر أن غياب أي من هذه العوامل قد يؤدي إلى إضعاف العملية الكلية للتمكين، في حين أن توافرها جميعًا في بيئة عمل واحدة قد ينتج عنه تمكين حقيقي ومستدام للقيادات النسائية في المؤسسات السعودية (Sahni، 2025).

الدراسات السابقة:

الخوّر الأول: المتغير التابع (تمكين القيادات النسائية)

هدفت دراسة (رفاعي، 2024) إلى الكشف عن آليات تمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار، وتحديات تمكينها. ولتحقيق هذه الهدف اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتم استخدام أداة المقابلة المتعمقة كأداة أساسية لجمع البيانات، من خلال دليل طُبّق على عينة عمدية قوامها (25) مفردة من القيادات النسائية بعدد من الوزارات بمحافظة الدقهلية والمشاركات ببرامج المرأة تقود بالمحافظات. وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها: جاءت الكفاءة الوظيفية في مقدمة طرق اختيار القيادات النسائية، وعن آليات تمكين القيادات النسائية جاء في مقدمتها امتلاك القيادات النسائية المهارات الشخصية والمقومات الفنية والإدارية والفكرية، على حين ظهر ضعف مساهمة بيئة العمل التنظيمية في تمكين القيادات النسائية، وفيما يخص الحوكمة والشفافية توفرت آليات معتمدة للمحاسبة، في حين لم تتوفر إجراءات واضحة لتعيين القيادات. كما ظهرت تحديات شخصية، واجتماعية، وثقافية، وتنظيمية، وتحديات نقص التمكين للقيادات النسائية. وأوصى البحث بتعزيز التدريب والتطوير المهني المستدام للقيادات النسائية، وإعداد برامج لتأهيل القيادات النسائية قبل تكليفها في مراكز صنع القرار، وبناء صفٍّ ثانٍ من القيادات النسائية لزيادة فرص المرأة في الوصول إلى مراكز صنع القرار.

ويُعد التمكين استراتيجية تنظيمية، ومهارة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد، وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم كهنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة التامة بهم. وحيث إن القيادات النسائية لا يُمكنها القيام بمهامها إلا من خلال تمكين إداري وقيادي يمكنها من القيام بهذه المهام لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. ويتناول دراسة (العمرى، 2024) معالجة موضوع تمكين القيادات النسائية من خلال استعراض مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وتسؤلاته إضافة إلى حدود البحث الموضوعية والزمانية وسرد البحث أهم المصطلحات المتضمنة والمتمثلة في مفهوم التمكين، ومفهوم القيادات النسائية، كما تطرق البحث لأهم الأطر النظرية المرتبطة بموضوعه والتي شملت متطلبات التمكين، والتحديات التي تواجه تمكين القيادات الأكاديمية النسائية، ومجالات تمكين المرأة السعودية في ضوء أهداف التنمية المستدامة بالملكة العربية السعودية، وتم عرض الدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات الصلة مع توضيح أوجه الاختلاف وأوجه الاستفادة من الدراسات

السابقة اضافة الى ما تتميز به البحث، كما تم عرض النتائج التي توصل اليها البحث في ضوء الإجابة على تساؤلاته، كما اشتمل البحث على المراجع العربية والاجنبية المستخدمة. وتم اتباع المنهج الوصفي؛ من خلال انتهاج البحث للوصف التحليلي الكيفي للأدبيات المتاحة بمحركات البحث وقواعد المعلومات والمراجع العلمية لتقديم وصف دقيق عن متطلبات تمكين القيادات الأكاديمية النسائية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وذلك بالتركيز على التعليم العالي الجامعي بالجامعات السعودية.

هدفت دراسة (العنزي، 2025) إلى التعرف على واقع تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري، وتحديد الصعوبات التي تحد من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري، وتقديم عدد من المقترحات التي تعزز من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من (242) قائداً أكاديمياً، وتوصلت النتائج إلى أن واقع تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري جاء بدرجة متوسطة وعلى جميع الأبعاد، وإلى وجود صعوبات تحد من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري بدرجة متوسطة، بينما جاءت الموافقة على المقترحات التي تعزز من تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بدرجة عالية.

هدفت دراسة (الكبتي، 2023) الى معرفة واقع التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية بالمناصب القيادية في جامعة بنغازي، وذلك من خلال التعرف على مقومات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في كلية الآداب. استخدمت الباحثة المنهج النوعي، وتكونت عينة الدراسة من (11) مشاركة من القيادات الأكاديمية النسائية في الكلية وهن: - (وكيلة الكلية - رئيسة مكتب ضمان الجودة - رئيسة مكتب خدمة المجتمع والبيئة - رئيسة قسم - منسقات برامج العمل) للفصل الثاني من العام الدراسي (2022-2023). واللاقي تم اختيارهن بالمعينة الهادفة. واستخدمت الباحثة لجمع البيانات أسلوب المقابلة المقننة، وتم قياس التمكين الإداري من خلال معرفة مقومات التمكين في بيئة العمل الإداري في الكلية، ومن خلال معرفة المهارات القيادية لدى أفراد العينة. وتوصلت الدراسة من خلال نتائجها الى ضعف مقومات التمكين الإداري في الكلية والمتمثلة في: - (تفويض السلطات - التدريب - التحفيز- الاتصال الفعال) باستثناء بعد العمل الجماعي الذي كان مرتفعاً. إلا أن الكلية تدفع بالشخصيات النسائية الأكاديمية لتولي المناصب القيادية، وتمنح لهن

الفرص بشكل متكافئ مع القيادات الرجالية في الكلية، كما توصلت الدراسة الى ارتفاع توفر المهارات القيادية لدى أفراد العينة والمتمثلة في: - (تحمل المسؤولية - السلوك الإبداعي - القدرة على الاستئناف - القدرة على الموضوعية) وعلى ضوء هذه النتائج قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات بالخصوص.

تُظهر الافتراضات النظرية لدراسات النوع الاجتماعي أن عدم المساواة، عندما يتعلق الأمر بالنساء، هو بناء اجتماعي ثقافي أكثر منه نتيجة للطبيعة. يُعد عدم المساواة بين الجنسين نموذجًا للتعليم العالي، حيث كان إدماج النساء علامة فارقة وحيث تشير ظاهرة "الميزة الأنثوية" إلى صعود النساء في هذا المستوى. وبالتالي، تهدف دراسة (Meza-Mejia، 2023) إلى التحقيق في أنماط العمل التي تتخذها النساء في الأوساط الأكاديمية عند ممارسة مناصب قيادية. وتهدف إلى فهم السلوك الاجتماعي المتعلق بهذه الظاهرة بناءً على البحث العلمي. اتبعت الدراسة منهجًا كميًا، ونظمت العملية بناءً على إرشادات PRISMA.2020 للعمل مع المواد البليوغرافية المحددة في قاعدة بيانات Scopus، واستُخدمت طريقة نوعية أخرى بالتزامن مع تحليل وثائقي وصفي للنتائج التي تم الحصول عليها. تخلص هذه الدراسة إلى أن النساء يمارسن القيادة في التعليم العالي في أدوار التدريس والبحث والإدارة بمشاركة غير متساوية في كل منها.

هدفت دراسة (Kalsoom، 2024) إلى استكشاف دور قادة الجامعات في تمكين المرأة ومكافحة عدم المساواة بين الجنسين. وقد نُفذت الدراسة من خلال منهج نوعي قائم على نموذج التفسير. واستُخدمت تقنية أخذ العينات المريحة لاختيار 20 عضوة هيئة تدريس من جامعتين حكوميتين. واستُخدم بروتوكول المقابلات شبه المنظمة لتوليد بيانات نوعية. وطُبق التحليل الموضوعي لتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين إجابات المشاركات، ولبلورة موضوعات الدراسة. وتُظهر نتائج البحث أن النساء لم يشتركن في التمكين في المؤسسات التعليمية، بل يشعرن بأنهن مُمكنات. وتُشير البيانات إلى أن بيئة الأقسام الدراسية عادلة، وأن الفرص متكافئة بغض النظر عن الجنس، وأن التعويضات تُقدّم على أساس الدرجة والإنتاجية، وأن الإجازات مدفوعة الأجر تُمنح لجميع أعضاء هيئة التدريس من الإناث والذكور. كما تُبيّن الدراسة أن قادة الجامعات قادرون على تعزيز تمكين المرأة ومكافحة عدم المساواة بين الجنسين من خلال التواصل الوطني والدولي مع المنظمات التي تعمل من أجل هذه القضية، ومنح إجازات أمومة مُمددة، وبناء ثقافة أقسامية داعمة لهذه القضية، والتأكد من اتباع السياسات ذات الصلة. ومع ذلك، لا تزال هناك بعض التحديات التي تعيق تعزيز تمكين المرأة ومكافحة عدم

المساواة بين الجنسين، بما في ذلك الصور النمطية الثقافية، ومحدودية الموارد والأموال، وضعف تمثيل المرأة في المناصب العليا. ويوصي البحث إدارات الجامعات والحكومات باتخاذ المزيد من المبادرات لتمكين المرأة والحد من عدم المساواة بين الجنسين.

مع تقدم المجتمع وتزايد الوعي بالمساواة بين الجنسين، بدأت أعداد متزايدة من النساء يبرزن كقائدات في مختلف المجالات. ومع ذلك، لا تزال المرأة تواجه العديد من التحديات والصعوبات في المناصب القيادية. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف المعضلات والتحديات التي تواجهها القيادات النسائية في المؤسسات بشكل معمق، وتقديم اكتشافات واقتراحات قيمة للمؤسسات والمجتمع لتعزيز المساواة بين الجنسين ونمو وتطور القيادات النسائية. استخدمت دراسة (Zhang، 2024) مناهج بحث نوعية لإجراء دراسة معمقة حول تشكيل وتمكين القيادة الاستراتيجية للمرأة: القيادة من أجل المساواة. تُظهر النتائج أن دور القيادات النسائية وموقعها، وقدراتها واستراتيجياتها، ونموها وترقيتها، وأسلوب قيادتها وثقافتها، تُشكل موضوعاً شاملاً ومتعدد الجوانب. في المؤسسات، تلعب القيادات النسائية دور صانعات القرار وبناء الفرق، مع إيلاء اهتمام خاص للتفاصيل والعواطف، مع مواجهة تحدي الموازنة بين الأسرة والمهنة. تُظهر النساء مهارات تواصل ممتازة، وصنع قرار، وابتكار، وتغيير، بالإضافة إلى تركيزهن على الآثار طويلة المدى والتنمية المستدامة. ومع ذلك، لا يزال التمييز بين الجنسين والمسؤوليات الأسرية يشكلان عقبات أمام ترقيتهن وتطورهن. لتمكين القيادات النسائية، ينبغي على المؤسسات توفير فرص التدريب والتطوير، وبناء فرق قيادية شاملة، كما ينبغي على المجتمع تعزيز ثقافة المساواة بين الجنسين وكسر الصور النمطية. وبشكل عام، من خلال العمل على تعزيز تنمية القيادات النسائية، نأمل أن تتمكن من تحقيق المساواة بين الجنسين ودفع عجلة ازدهار المؤسسات وتقدمها.

هدفت دراسة (Ghamdi، 2016) الكمية إلى دراسة تأثير شعور القادة بالتمكين النفسي لدى القيادات النسائية على إبداعهن الإداري في الجامعات السعودية العريقة والناشئة. واستُخدمت خمسة أسئلة بحثية إرشادية في الجامعات السعودية العريقة والناشئة:

- (1) ما هي تصورات القادة والقيادات حول التمكين النفسي لدى القيادات النسائية؟ (2) ما هي تصوراتهم حول الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية؟ (3) كيف تختلف تصورات كل من التمكين النفسي والإبداع الإداري بين القيادات والقيادات، وبين الجامعات العريقة والناشئة؟ (4) ما هي الخصائص الأخرى التي تؤثر على تصوراتهم حول التمكين النفسي والإبداع الإداري؟ و(5) إلى أي مدى يؤثر شعور القيادات النسائية بالتمكين النفسي على إبداعهن الإداري؟ تألف مجتمع الدراسة من جميع القيادات والقيادات الأكاديمية في ست

جامعات حكومية في المملكة العربية السعودية. واستُخدمت طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية لتحديد المشاركين في هذه الدراسة من كل جامعة، مع تصنيف العينة حسب نوع الجامعة والجنس. شارك في هذه الدراسة ما مجموعه 377 من القيادات الأكاديمية (بمعدل استجابة بلغ 47%). وبشكل عام، يشير التحليل إلى خمسة مؤشرات مهمة لتصورات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية. وتشمل المؤشرات الديموغرافية المهمة نوع الجامعة، بينما تشمل الأبعاد المهمة للتمكين النفسي المعنى والكفاءة وتقرير المصير. وأظهر تحليل الانحدار المتعدد تأثيراً إيجابياً كبيراً للتمكين النفسي على الإبداع الإداري. ويخلص هذا التحليل إلى أن الإبداع الإداري يتأثر بشدة بالتمكين النفسي لدى القيادات الأكاديمية. وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن القيادات الأكاديمية بحاجة إلى التمكين النفسي للوصول إلى الإبداع الإداري المنشود في كل من الجامعات العريقة والناشئة في المملكة العربية السعودية.

الدراسة	سنة النشر	مجال البحث / المنهجية	أهم النتائج	الفجوة البحثية	مدى ارتباط الدراسة بالبحث الحالي
رفاعي	2024	تمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار – المنهج الوصفي (مقابلات متعمقة مع 25 قيادة نسائية)	الكفاءة الوظيفية أساس الاختيار، ضعف بيئة العمل التنظيمية، وجود تحديات اجتماعية وثقافية وتنظيمية، الحاجة لبرامج تدريب وتأهيل القيادات النسائية.	اقتصرت العينة على نطاق جغرافي محدود (الدقهلية)، ولم تتناول المؤسسات السعودية.	ترتبط الدراسة في تناولها لآليات وتحديات تمكين القيادات النسائية، ما يدعم الجانب النظري للبحث الحالي.
العمرى	2024	دراسة وصفية تحليلية للأدبيات حول تمكين القيادات الأكاديمية النسائية بالجامعات السعودية.	عرض متطلبات التمكين والتحديات في التعليم العالي، ودور التمكين في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.	بحث نظري دون تطبيق ميداني، ولم يقيس درجة التمكين فعلياً.	ترتبط مباشرة بمجال البحث الحالي كونها تناولت البيئة السعودية في التعليم العالي.

العنزي	2025	دراسة ميدانية وصفية باستخدام استبانة لعينة من (242) قائداً أكاديمياً في الجامعات السعودية.	مستوى التمكين الإداري متوسط، وجود صعوبات متوسطة، والمقترحات لتعزيز التمكين حظيت بدرجة عالية من القبول.	لم تتناول التمكين في قطاعات أخرى غير الجامعات، ولم تدرس البعد الثقافي والاجتماعي للتمكين.	علاقة قوية جداً لأنها تتناول واقع التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية.
الكبي	2023	دراسة نوعية في جامعة بنغازي - مقابلات مقننة مع 11 قيادة أكاديمية نسائية.	ضعف مقومات التمكين الإداري (تفويض، تدريب، تحفيز، اتصال)، مع ارتفاع العمل الجماعي والمهارات القيادية.	تقتصر على جامعة واحدة خارج السعودية، ولا تشمل السياق المحلي السعودي.	تقدم أساساً مقارناً يمكن الاستفادة منه في تحليل تمكين المرأة السعودية أكاديمياً.
Meza-Mejia	2023	دراسة كمية + تحليل وثائقي وفق منهج PRISMA على بيانات Scopus حول القيادة النسائية في التعليم العالي.	مشاركة النساء غير متكافئة في مجالات التدريس والبحث والإدارة رغم التقدم في بعض الأدوار.	لم تركز على السياق العربي أو السعودي، بل على النطاق الدولي.	تدعم الإطار النظري من خلال المقارنة العالمية لتمكين القيادات النسائية.
Kalsoom	2024	منهج نوعي - مقابلات شبه منظمة مع 20 أكاديمية من جامعتين حكوميتين.	شعور النساء بالتمكين، بيئة عادلة وفرص متكافئة، مع وجود تحديات مثل الصور النمطية ومحدودية الموارد.	ركزت على البيئة الأكاديمية ولم تتناول المؤسسات الحكومية أو الخاصة.	تضيف بعداً مقارناً دولياً في فهم بيئة العمل الأكاديمية الداعمة للتمكين.

Zhang	2024	دراسة نوعية حول تمكين القيادة الاستراتيجية النسائية في المؤسسات.	أظهرت أن النساء يتميزن بمهارات التواصل واتخاذ القرار والابتكار، لكنهن يواجهن عوائق التوازن بين العمل والأسرة والتمييز.	دراسة عامة دون تركيز على السياق السعودي.	تقدم إطاراً نظرياً شاملاً حول العوامل المؤثرة في تمكين القيادات النسائية.
Ghamdi	2016	دراسة كمية في الجامعات السعودية — تحليل إحصائي باستخدام الانحدار المتعدد.	تأثير إيجابي كبير للمتمكين النفسي على الإبداع الإداري، وأهمية الأبعاد النفسية (المعنى، الكفاءة، تقرير المصير).	قديمة نسبياً، لم تتناول المتغيرات الحديثة مثل التحول الوطني وتمكين المرأة بعد رؤية 2030.	ترتبط ارتباطاً قوياً لأنها أولت اهتماماً بالعلاقة بين التمكين والإبداع الإداري لدى القيادات النسائية السعودية.

الخوّر الثاني: المتغير المستقل الأول (العوامل الثقافية)

هدفت دراسة (محمود، 2022) إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تمكين القيادة النسائية في مؤسسات القطاع الحكومي في اليمن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام استبانته احتوت على 42 عبارة موزعة إلى عناصر الثقافة التنظيمية. وتم تخصيص جزء من هذه العبارات تضمنت تمكين القيادة النسائية بشكل خاص، ومعرفة واقع التمكين في المؤسسة بشكل عام، سعت الباحثة في اختيار العينة العشوائية البسيطة لتشمل فئة حاملين شهادات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه لجمعية الدراسة في المؤسسة العامة للاتصالات البالغ عددهم 600 شخص، فقد اعتمدت في إختيارها لحجم العينة على ما نسبته 21% من مجتمع الدراسة الكلي بالاقتراب لما نسبته 23% وما تحقّقه هذه النسبة من فاعلية تساعد الوصول للتقديرات الدقيقة بناء على حجم الدراسة. تواجه المرأة السعودية العديد من أشكال الفصل بين الجنسين التي تقف عائقاً أمام خيارها في شغل منصب قيادي في الخطوط الأمامية. هناك مفاهيم خاطئة في مجتمعنا مفادها أن المرأة غير مؤهلة حتى للقيادة. تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء على العوامل التي تعزز النجاح في قيادة المنظمات بشكل عام ونجاح المرأة بشكل خاص مع تسليط الضوء على وضع المرأة السعودية في هذه العوامل. الفرضية الرئيسية هي "كلما زادت عوامل القيادة لدى المرأة، زاد نجاحها في قيادة المنظمات". تم اقتراح نموذج يتضمن العوامل التي تعزز

نجاح القيادات النسائية السعودية ومناقشته لضمان دقة الفرضية المذكورة أعلاه. تتوقع النتائج مستقبلاً مشرقاً للمرأة السعودية في ضوء حرص الملك عبد الله على دعم المرأة للقيام بدورها في المجتمع والحفاظ على حقها في إثبات نجاحها في القيادة (Kattan, 2016).

المملكة العربية السعودية هي واحدة من الدول التي توصف بأنها منغلقة، وذات نظام أبوي شديد، وتقليدية، ودينية. وقد وصفت بأنها دولة مدفوعة بالعوامل. وقد تم هيكلتها تقليدياً مع قيود اجتماعية وثقافية على حقوق المرأة. ونتيجة لذلك، تتأثر مشاركة المرأة في الأنشطة الريادية بالهيكل الاجتماعي والثقافي والديني للبلاد. لذلك، بحثت هذه الدراسة البحثية تأثير الثقافة على العلاقة بين التوجه الريادي والتدين والأداء التجاري بين رائدات الأعمال في المملكة العربية السعودية. واعتمدت على مراجعة نقدية للدراسات ذات الصلة والأدبيات السابقة حول دراسة (Musallam, 2021) وقد وجد أن ثقافة الأمة يمكن أن تؤثر على العلاقة بين التوجه الريادي والتدين والأداء التجاري لرواد الأعمال. من أجل تحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، يجب وضع ثقافة الأمة أو المجتمع في الاعتبار قبل التخطيط للأنشطة التجارية.

يتناول بحث (Jendia, 2019) موضوع "العامل الثقافي في تمكين المرأة في القيادة في السياق الأوغندي". وبينما يرى العديد من الباحثين أن الممارسات الثقافية الأفريقية تُعيق تمكين المرأة في القيادة، تُجادل الورقة البحثية بعكس ذلك. وتُشير إلى أن الثقافة (الثقافات) تنطوي على فرص تدعم تمكين المرأة في القيادة. وكان الهدف من البحث تحديد وتسهيل الضوء على فرص تغيير العقلية والسلوكيات والممارسات. نهج الدراسة نوعي مدعوم بمنهجية مكتبية. وتتمثل النتيجة الرئيسية في وجود فرص ضمن الثقافة لتمكين المرأة في القيادة. وتخلص الدراسة إلى وجود فرص كامنة كامنة ضمن الثقافة تدعم تمكين المرأة في القيادة، وتقدم ثلاث توصيات.

تواجه القيادات النسائية تحديات مجتمعية وثقافية تُحدد وتُضعف إمكاناتهن المهنية. ويحدث هذا في العديد من المهن، بما في ذلك الرعاية الصحية. ولم يُلتفت إلا قليلاً إلى الديناميكيات الخطابية بين النوع الاجتماعي، وقيادة الرعاية الصحية، والثقافة المجتمعية. تهدف دراسة (Kalaitzi, 2019) إلى تقييم العوائق المرتبطة بالنوع الاجتماعي التي تحول دون قيادة المرأة في مجال الرعاية الصحية من منظور الخصائص الاجتماعية والثقافية. أُجريت الدراسة المقارنة في اليونان ومالطا. وينبع الاهتمام بهذين البلدين من ضعف أدائهما في مجال فجوة التوظيف بين الجنسين، والتغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية السريعة التي تشهدها المنطقة الأوروبية المتوسطة. أُجريت ست وثلاثون مقابلة فردية معمقة مع قادة في مجال الرعاية الصحية، من النساء والرجال (18 امرأة و18 رجلاً). استُخدم تحليل المحتوى الموجه

لتحديد وتحليل المواضيع وفقًا لمخطط ترميز الخريطة المواضيعية للعوائق أمام قيادة المرأة. وطُبق تحليل المحتوى التلخيصي لقياس استخدام المواضيع كمياً، بينما استُخدم المنهج التلخيصي النوعي لتفسير النتائج ووضعها في سياقها. تم تحديد عشرين وواحد وعشرين عائقاً أمام قيادة المرأة في مؤسسات الرعاية الصحية اليونانية والمالطية على التوالي. وشملت العوائق السائدة التوازن بين العمل والحياة، ونقص الدعم الأسري (الزوجي)، والثقافة، والصور النمطية، والتحيز الجنساني، ونقص الدعم الاجتماعي. ولوحظت أوجه تشابه واختلاف بين البلدان في انتشار العوائق المحددة. قُيِّمت الدراسة تجريبياً العوائق الجنسانية التي تواجهها المرأة في قيادة الرعاية الصحية من منظور الخصوصيات الاجتماعية والثقافية الوطنية. كشفت النتائج عن التفاعلات الكامنة بين النوع الاجتماعي والقيادة والسياقات الاجتماعية والثقافية للبلدان، مما قد يوضح تفاوت درجات قوة المعايير والعوائق الكامنة في ممارسات المساواة في المجتمع. وقد وُجد أن التضييق الثقافي يُنظر إليه على أنه ذريعة أو عائق أمام التحول الاجتماعي والثقافي. وقد أفادت النتائج في وضع إطار مفاهيمي مُقترح لتطوير البحث في مجال قيادة المرأة.

لقد أصبحت النساء ممثلات بشكل أفضل في مجال الأعمال والأوساط الأكاديمية والحكومة بمرور الوقت، ومع ذلك لا يزال هناك ندرة في النساء في أعلى مستويات القيادة. وقد عزا علماء الاجتماع التقدم غير المستقر للنساء عبر التسلسلات الهرمية المهنية إلى عوامل ثقافية ونفسية مختلفة، مثل الفصل الذاتي والتحيز. وهنا، نقدم نموذجاً رياضياً بسيطاً يكشف عن الدور النسبي الذي قد يلعبه التحيز والهوميوفيلية (السعي وراء الذات) في صعود النساء عبر التسلسلات الهرمية المهنية. وعلى عكس النماذج السابقة، يتوقع نموذجنا الجديد أن التكافؤ بين الجنسين ليس أمراً حتمياً، وقد يكون التدخل المتعمد مطلوباً لتحقيق التوازن بين الجنسين في العديد من المجالات. للتحقق من صحة النموذج، نقوم بتحليل قاعدة بيانات جديدة للتجزئة بين الجنسين بمرور الوقت لـ 16 تسلسلاً هرمياً مهنيًا. ونقوم بقياس درجة الهوميوفيلية والتحيز في كل تسلسل هرمي مهني، ونقترح تدخلات محددة لتحقيق التكافؤ بين الجنسين بشكل أسرع (Clifton، 2019).

بغض النظر عن حقيقة أن الكثير من الجهود قد بُذلت، واعتمدت العديد من الآليات القانونية والتنظيمية لتمكين المرأة، فإن نسبتها في المناصب الإدارية لا تزال ضئيلة بسبب العديد من التحديات. علاوة على ذلك، فإن النسب الضئيلة التي تصل إلى مناصب قيادية غالباً ما تواجه الكثير من التحديات. في المؤسسات التعليمية ومكاتب القطاع، على سبيل المثال، يتم عرض صور نمطية مختلفة

على النساء في المناصب القيادية من جانب أفراد مختلفين. لذلك، كان الهدف من دراسة (Aga، 2017) هو التحقيق في العوائق الرئيسية التي تعيق النساء عن التنقل إلى المناصب القيادية والصور النمطية ضدهن في مكاتب التعليم بالمقاطعات في منطقة إيلو أبا بورا، جنوب غرب إثيوبيا. استخدمت الدراسة تصميم المسح الوصفي. لذلك، من بين 24 مقاطعة (أي 22 مقاطعة وبلدين إداريين) تم اختيار 6 مقاطعات عشوائيًا لهذه الدراسة. كان هناك ما مجموعه حوالي 214 عاملاً في مكاتب التعليم الستة بالمنطقة، منهم 79 رجلاً و29 امرأة، وتم تعيين 108 عاملين (أي 50.5%) ملء الاستبيان. بالإضافة إلى ذلك، أجريت مقابلات مع 8 موظفات في مكاتب التعليم بالمنطقة. وبالتالي، فقد تبين في هذه الدراسة أن غالبية (74.4%) من الرجال المستجيبين كان لديهم نوع من المناصب مثل رؤساء الأقسام أو قادة الوحدات المدرسية أو نواب مديري المدارس أو المديرين قبل الانضمام إلى مكاتبهم الحالية، بينما كان لدى عدد قليل فقط (38%) من النساء المستجيبات نوع من المناصب في مدرستهن/مكاتبهن السابقة. بالإضافة إلى ذلك، شغل ما يقرب من 36.6% من الرجال المستجيبين منصب رئيس (17.7%) ونائب رئيس (18.9%) مرة واحدة في مكتبهم الحالي، بينما شغلت 6.8% فقط من النساء المستجيبات منصب رئيس (3.4%) ونائب رئيس (3.4%) في مكاتبهن الحالية. وينطبق الشيء نفسه على مواقف المستجيبين فيما يتعلق بمناصبهم الحالية في مكاتبهم الحالية. على سبيل المثال، لوحظ أن غالبية الرؤساء ونواب الرؤساء كانوا من الذكور. وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود سياسات وإرشادات على الرغم من عدم تنفيذها بالكامل. وبشكل عام، لوحظ وجود الكثير من العوائق التي قد تواجهها المرأة؛ والتي قد تمنع النساء من الصعود إلى مناصب قيادية. على سبيل المثال، تمت معالجة نقص فرص الترقيات، ونقص دعم الإدارة العليا، وغياب الاعتراف بوجود التحديات، وتوقعات/تقييمات نجاحات المرأة في المناصب القيادية وغيرها من الصور النمطية. وأخيراً، تم تقديم توصيات بشأن الاستفادة من الهيكل الحالي لتصنيف المعلومات المتعلقة بتقدم المرأة من مستوى إلى آخر، مع مراعاة تقدم المرأة في جميع مستويات صنع القرار، ووضع برنامج يهدف إلى تمكين المرأة، والاعتراف بوجود المشاكل، والعمل الإيجابي وما شابه ذلك.

على الرغم من التقدم الكبير الذي أحرز فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، إلا أنه لا تزال هناك تحديات ثقافية ومجتمعية في المستقبل. تهدف دراسة (Samman، 2021) إلى دراسة تأثير هذه التحديات. تشمل الدراسة العاملين في قطاع الخدمات الخاص في البحرين. تم توزيع 182 استبياناً، باستخدام عينة عشوائية بسيطة، على الموظفين من مختلف التخصصات. تم

استخدام الانحدار البسيط والمتعدد لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. تكشف النتائج الرئيسية للدراسة عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحواجز الاجتماعية لعمل المرأة بأبعادها المختلفة على عمل المرأة في الشركات التجارية في القطاع الخاص، حيث كانت الأبعاد الأكثر تأثيراً هي الوضع الاجتماعي للمرأة، تليها نظرة المجتمع لعمل المرأة ومشاركتها في المناصب القيادية. يوصي البحث بالعمل على تحسين النظرة السلبية للمجتمع تجاه المرأة العاملة، مما من شأنه توسيع رؤية المجتمع للمرأة البحرينية في تولي المناصب القيادية في القطاع الخاص.

الدراسة	سنة النشر	مجال البحث / المنهجية	أهم النتائج	الفجوة البحثية	مدى ارتباط الدراسة بالبحث الحالي
محمود	2022	الثقافة التنظيمية وتمكين القيادة النسائية في مؤسسات حكومية باليمن - المنهج الوصفي التحليلي (استبانة)	وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين القيادات النسائية؛ تمكين محدود بسبب بعض القيم التنظيمية التقليدية.	اقتصرت على بيئة يمنية دون التطرق للثقافة السعودية أو الخصوصية المحلية.	ترتبط مباشرة بموضوع البحث لأنها تدرس أثر الثقافة التنظيمية في تمكين القيادات النسائية.
Kattan	2016	دراسة تحليلية نظرية حول العوامل الثقافية والاجتماعية المؤثرة في نجاح القيادات النسائية السعودية.	المفاهيم الخاطئة حول أهلية المرأة للقيادة ما زالت تحد من مشاركتها، رغم دعم القيادة السياسية للتمكين.	ركزت على الجانب النظري ولم تدرس ميداناً تأثير الثقافة في المؤسسات السعودية.	ارتباط قوي جداً لأنها تتناول مباشرة تأثير الثقافة المجتمعية السعودية على تمكين المرأة.
Musallam	2021	مراجعة نقدية للدراسات حول تأثير الثقافة على العلاقة بين التوجه الريادي والتدين والأداء التجاري	الثقافة الوطنية تؤثر بوضوح على نجاح رائدات الأعمال؛ القيم الاجتماعية والدينية تفرض قيوداً على المبادرات النسائية.	لم تتناول القيادات النسائية في المؤسسات بل ركزت على رائدات الأعمال.	ارتباط غير مباشر لكنه يدعم تفسير أثر الثقافة المجتمعية السعودية على تمكين المرأة.

			لرائدات الأعمال في السعودية.		
			دراسة نوعية مكتبية عن العامل الثقافي في تمكين المرأة القيادية في أوغندا.	2019	Jendia
تقدم منظورًا مقارنًا يمكن الاستفادة منه في فهم الجانب الإيجابي للثقافة في التمكين.	دراسة في سياق أفريقي يختلف عن السياق السعودي والخليجي.	أظهرت أن الثقافة ليست دائمًا عائقًا، بل يمكن أن توفر فرصًا لتغيير العقليات وتمكين المرأة.			
تضيف بُعدًا عالميًا يوضح أثر الثقافة الاجتماعية على القيادة النسائية.	اقتصرت على القطاع الصحي الأوروبي، دون تناول بيئات عربية أو سعودية.	العوائق الثقافية والاجتماعية (الصور النمطية، التوازن بين العمل والحياة، نقص الدعم) تحد من قيادة المرأة.	دراسة مقارنة نوعية (اليونان ومالطا) – مقابلات مع 36 قائدًا في الرعاية الصحية.	2019	Kalaitzi
مفيدة في تأطير مفهوم التحيز الثقافي كنموذج تفسيري ضمن متغير العوامل الثقافية.	دراسة نظرية رياضية لا تراعي الخصوصيات الثقافية للمجتمعات العربية.	التحيز البنوي والعلاقات المتجانسة (هومفيلية) يبطئان صعود النساء للقيادة، ويحتاج الأمر لتدخلات واعية لتحقيق التكافؤ.	نموذج رياضي وتحليل بيانات لتفسير أثر التحيز والهومفيلية في صعود النساء عبر التسلسلات المهنية.	2019	Clifton
تقدم نموذجًا مقارنًا لفهم أثر الثقافة على توزيع المناصب القيادية بين الجنسين.	لا تشمل السياق الخليجي أو المؤسسات السعودية.	أظهرت سيطرة الذكور على المناصب، وضعف الدعم الإداري، واستمرار الصور النمطية تجاه المرأة القيادية.	دراسة وصفية ميدانية في إثيوبيا حول العوائق الثقافية والاجتماعية للقائدات النسائية في التعليم.	2017	Aga

Samman	2021	دراسة كمية في البحرين – تحليل انحدار بسيط ومتعدد حول العوائق الاجتماعية والثقافية لعمل المرأة في القطاع الخاص.	الحواجز الاجتماعية والثقافية لها تأثير دال على مشاركة المرأة في المناصب القيادية، خصوصاً نظرة المجتمع ودعم الأسرة.	لم تشمل المؤسسات الحكومية أو التعليمية، واقتصرت على البحرين.	ترتبط ارتباطاً وثيقاً لأنها تناولت بيئة خليجية وثقافة قريبة من السعودية في دراسة أثر الثقافة على القيادة النسائية.
--------	------	--	--	--	--

الخوثر الثالث: المتغير المستقل الثاني (العوامل التنظيمية)

الفجوة بين الجنسين في القيادة في دوائر التعليم العالي في المملكة العربية السعودية كبيرة ومستمرة ومنهجية. تبحث دراسة (Bakr, 2022) تجريبياً في العوائق والتحديات التي تم تحديدها كعقبات أمام تمكين المرأة في الأدوار القيادية في جامعة الإمام عبد الرحمن (IAU). بالإضافة إلى ذلك، تسلط الضوء على التشجيع والدعم الذي تحدده القيادات النسائية على أنه مهم لتمكينهن. تم أخذ عينة من جميع أعضاء هيئة التدريس من النساء اللواتي يشغلن مناصب قيادية في جامعة الإمام عبد الرحمن (IAU)، وتم جمع ما مجموعه 74 استجابة صحيحة (تمثل 90.2%). تم استخدام تصميم بحث استقصائي لجمع البيانات، وطلب من المشاركين تحديد درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على العناصر باستخدام مقياس ليكرت من 5 نقاط. تشير النتائج إلى أن المشاركين لديهم مستوى أعلى من الموافقة تجاه العوائق والتحديات المتعلقة بيئة العمل والثقافة التنظيمية (المتوسط 3.71 و 3.59؛ الانحراف المعياري 0.77 و 0.78، على التوالي) مقارنة بالعوائق المتعلقة بحياتهم الشخصية والتي سجلت مستوى موافقة محايداً (م = 2.66؛ الانحراف المعياري = 0.73)؛ كان المستوى العام للاتفاق على جميع الحواجز والتحديات محايداً (م = 3.42؛ الانحراف المعياري = 0.60). تشير النتائج أيضاً إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المجموعات بناءً على منصب قيادة المستجيب (ق > 0.05)؛ ومع ذلك، لم يتم العثور على فرق كبير بناءً على منصب القيادة الخاص بالمستجيبين أو جنس المشرفين عليهم (ق < 0.05). علاوة على ذلك، تُظهر النتائج أنه لا يوجد فرق كبير بين تحديات التمكين والجنس بعد تعديل خبرة القيادة وسنوات الخبرة (ق < 0.05). يمكن الاستنتاج أن القادة من الإناث والذكور لديهم تأثير مماثل على الحواجز والتحديات التي تواجه تمكين المرأة في الوصول إلى أدوار قيادية في IAU. ونظراً للترابط بين الحواجز والتحديات التي تم تحديدها لتمكين المرأة، تشير هذه الدراسة إلى أن هناك حاجة إلى جهود أكثر تركيزاً وجوهرية لتحقيق

التكافؤ بين الجنسين في IAU من خلال تضيق هذه الحواجز والقضاء عليها في النهاية. تم تقديم مجموعة متنوعة من التوصيات إلى القيادة العليا للاتحاد الفلكي الدولي، والتي تشمل تطوير مركز للقيادة النسائية يعمل كمنصة للتواصل والتوجيه بالإضافة إلى تقديم برامج التدريب والتطوير للقيادات النسائية الحالية والمستقبلية.

هدف بحث (الساعاتي، 2024) إلى التعرف على النمط القيادي النسائي السائد بجامعة الملك سعود، وواقع الصحة التنظيمية، والعلاقة بينهما. وتكون مجتمع البحث من الموظفين الإداريات اللاتي يعملن تحت إشراف قيادات نسائية في جامعة الملك سعود، وعددهن (400) موظفة. واعتمدت الباحثة على المنهج المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتتلخص أهم النتائج في، أولاً: أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي النسائي السائد والأكثر تطبيقاً ومساهمة في تحقيق الصحة التنظيمية مقارنة بالنمط الأوتوقراطي والنمط الحر حيث جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري (0.95). ثانياً: أن واقع الصحة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات في جامعة الملك سعود جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري (0.68). ثالثاً: اتضح وجود علاقة طردية بين النمط الديمقراطي والصحة التنظيمية بمعامل ارتباط (0.690) عند مستوى دلالة (0.00)، كما بينت النتائج عدم وجود علاقة بين النمط الأوتوقراطي وكذلك النمط الحر مع الصحة التنظيمية. وأهم التوصيات ترشيح واختيار القيادات النسائية وفقاً لمعايير تولي اهتماماً بأبعاد الصحة التنظيمية، مع الاهتمام بتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهن؛ بغرض الاستمرار في تطبيق النمط القيادي المناسب في سبيل تعزيز مستوى الصحة التنظيمية في الجامعة. العمل على خلق التوازن بين إنتاجية وإنجاز الموظفين الإداريات مع ما يتقاضونه من رواتب وذلك من خلال تقييم الأداء خلال فترات زمنية محددة.

هدف بحث (Al-Saati، 2024) إلى معرفة أسلوب القيادة النسائي بجامعة الملك سعود وواقع الصحة التنظيمية والعلاقة بينهما. يتكون مجتمع البحث من (400) موظفة إدارية بجامعة الملك سعود. اعتمدت الباحثة على منهج المسح والاستبانة كأداة لجمع البيانات. تلخص أهم نتائج البحث في أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو أسلوب القيادة النسائي السائد والأكثر تطبيقاً ومساهمة في تحقيق الصحة التنظيمية، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.81) وانحرافه المعياري (0.95). كما جاء واقع الصحة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك سعود مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.68). كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين أسلوب القيادة الديمقراطي والصحة التنظيمية بمعامل ارتباط (0.690) عند مستوى دلالة (0.00). كما أظهرت النتائج

عدم وجود علاقة بين أسلوب القيادة الأوتوقراطي والقيادة الحرة بالصحة التنظيمية. من أهم التوصيات ترشيح واختيار القيادات النسائية وفق معايير تُراعي أبعاد الصحة التنظيمية، مع الاهتمام بتوفير حوافز مادية ومعنوية لهن، وذلك لمواصلة تطبيق أسلوب القيادة المناسب لتعزيز مستوى الصحة التنظيمية في الجامعة. العمل على إيجاد توازن بين إنتاجية وإنجاز الموظفين الإداريات ورواتبهن، من خلال تقييم أدائهن خلال فترات محددة.

على الرغم من أن النساء قد دخلن بالفعل وظائف كانت مغلقة عليهن سابقاً، إلا أن العديد من المهن لا تزال تعاني من فجوة بين الجنسين كما كانت عليه قبل نصف قرن. وتُعد أنماط التوظيف المنفصلة بين الجنسين راسخة للغاية لأنها متأصلة في النسيج التنظيمي للعمل ومكان العمل. وتصف الصور النمطية الوصفية ما يشبه الرجال والنساء، بينما تُحدد الصور النمطية الإلزامية ما ينبغي أن يكون عليه الرجال والنساء. وتوفر دراسة (Authors، 2020) فهماً واسعاً للاختلافات بين الجنسين في القيادة والفجوة بين الجنسين في المؤسسات. وتخلص هذه المراجعة الأدبية إلى أن أنماط التوظيف المنفصلة بين الجنسين راسخة للغاية لأنها متأصلة في النسيج التنظيمي للعمل ومكان العمل.

هدفت دراسة (مخلوف، 2020) معرفة درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان، وكيفية مساهمتهن في تطوير التعليم الجامعي وإحداث عمليات التغيير، واقتراح مجموعة من الآليات والتوصيات الإجرائية لتنشيط دور جامعة جازان في تعزيز التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بها. ولتحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة استبانة، وُجّهت إلى المجتمع الكلي من القيادات النسائية بكلّيات جامعة جازان، والذي يتكون من عميدات ووكيلات الكليات ورئيسات الأقسام، وشملت العينة (57) قائدة نسائية. وتكونت الاستبانة من قسمين، اشتمل القسم الأول على البيانات الأساسية التي تحدد خصائص أفراد العينة، بينما تضمن القسم الثاني خمسة أبعاد تتعلق بـ "التمكين الإداري"، وهي أبعاد: تفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتدريب، والتحفيز، والاتصال الفعّال على التوالي. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت برنامج (SPSS) في المعالجات الإحصائية وحساب متغيرات الدراسة (الكلية، سنوات الخبرة، التفرغ للعمل الإداري، والدورات التدريبية). وأوضحت النتائج أن القيادات النسائية في جامعة جازان تمتلك - إلى حد كبير - مهارات التمكين الإداري المتعلقة بأربعة أبعاد فقط هي: العمل الجماعي، والتدريب، والتحفيز، والاتصال الفعّال، بينما لا تمتلك مهارات تفويض السلطة لأن جامعة جازان تتبع النظام المركزي في الإدارة الذي لا يسمح لهن اتخاذ القرارات دون

الرجوع إلى الإدارة العليا بالجامعة. كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لاستجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات الكلية، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لاستجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير "التفرغ للعمل الإداري"، جاءت لصالح القيادات النسائية المتفرغة كلياً لممارسة العمل الإداري. ومن أهم توصيات الدراسة: تعزيز المناخ التنظيمي المناسب الذي تعمل وفقاً له إدارة جامعة جازان ويشجع القيادات النسائية على ممارسة التمكين الإداري فكرياً وعملياً، وتفعيل الاتجاه نحو لامركزية الإدارة، وإظهار شخصيات القيادات النسائية ومواهبها، ودعم تفويض الصلاحيات لهن، وزيادة الحوافز للمتميزات منهن. يُعدّ العمل على تحقيق المساواة بين الجنسين وتهيئة بيئة عمل مريحة للنساء جزءاً من إدارة التنوع. ومع ذلك، ففي العديد من المؤسسات، غالباً ما تظهر التحيزات والصور النمطية الجنسانية، بوعي أو بغير وعي، بغض النظر عما إذا تولّت المرأة أدواراً قيادية. إضافةً إلى ذلك، يجب على النساء التغلّب على مجموعة متنوعة من التحديات عند تولي أدوار قيادية أو عند سعيهنّ إلى أن يصبحن قائدات. بناءً على الخلفية المذكورة أعلاه، نراجع وندمج الأدبيات المتعلقة بدراسات الإدارة والمهن المتعلقة بالتحديات التي تواجهها المرأة في عملية التقدم إلى مناصب قيادية في المؤسسات. وتحديداً، ندرس العوامل الخارجية والداخلية التي تُشكّل العقبات المختلفة التي تواجهها النساء الطامحات إلى مناصب قيادية في المؤسسات المنظمة من منظور جنساني. واستناداً إلى المراجعة المتكاملة، نناقش الآثار المترتبة على الممارسات لزيادة عدد القيادات النسائية (Galsanjigmed، 2023).

على الرغم من التطورات الحديثة في ترقية النساء إلى المناصب الإدارية، تواجه النساء عوائق عديدة تُقلّل من فرصهن في الوصول إلى المناصب الإدارية. تشمل هذه العوائق عوائق تتعلق بالتوازن بين العمل والحياة، وممارسات الموارد البشرية المتحيزة، وصعوبات الوصول إلى شبكات التأثير، والخضوع لتدقيق مُفرط، والحاجة إلى إظهار مساهماتهن بشكل أكبر من الرجال. إضافةً إلى ذلك، تُفاقم ثقافة تنظيمية ذكورية هذه العوائق. مع ذلك، يُمكن للقيادة التحويلية أن تُقلّل من العوائق الجنسانية. علاوةً على ذلك، يُمكن للتوافق بين القائد والعضو من حيث النوع الاجتماعي أن يُخفف من هذه العوائق المتصورة. تتمتع المشرفات بوضع أفضل لتقييم أداء الموظفين، والتعاطف مع احتياجاتهن، وتقديم دعم قديم، والدعوة إلى ممارسات موارد بشرية مُنصفة بين الجنسين. تتناول دراسة (Latorre، 2025) التأثير المباشر للقيادة التحويلية والتوافق بين القائد والعضو من حيث النوع الاجتماعي، وتأثيراتهما التفاعلية على عوائق الترقية المتصورة. تتكون العينة من 579 امرأة من ثلاث مؤسسات مالية إسبانية، بمناصب عمل مُختلفة، تتراوح بين المديرات التنفيذيات ومسؤولات البنوك. تم

اختبار نموذج تحليل المسار باستخدام Mplus، لربط العوائق المتصورة أمام ترقية المرأة بالقيادة التحويلية. تُقلل تصورات القيادة التحويلية من إدراك النساء للعوائق المرتبطة بالثقافة التنظيمية التي تعيق ترقيتهن. كما يُقلل التوافق بين القائد والعضو من إدراكهن للعوائق المتعلقة بتقييم الأداء غير المتكافئ وممارسات الموارد البشرية غير العادلة. علاوة على ذلك، كان هناك تأثير تفاعلي غير متوقع: إذ تُقلل القيادة التحويلية المدركة من إدراك الموظفين للعوائق التي تحول دون ترقيتهن إلى المناصب الإدارية عندما يكون لديهن مشرفون من الرجال. ومع ذلك، لم يُلاحظ هذا التأثير عندما كانت المشرفات من الإناث. وبالتالي، فإن تأثير القائدات التحويلات على تقليل عوائق ترقية النساء لا يعتمد على سلوكياتهن التحويلية المدركة. تُسلط هذه النتائج الضوء على دور القيادة التحويلية المدركة في التخفيف من صعوبات ترقية النساء، وتؤكد على أهمية الإشراف النسائي في تقليل إدراك النساء للعوائق التي تحول دون ترقيتهن في الإدارة.

لقد ثبت أن النساء قائدات فعالات في العديد من المواقف القائمة على الفريق. ومع ذلك، فمن المعترف به جيداً أيضاً أن النساء ممثلات تمثيلاً ناقصاً في مجالات الهندسة والتكنولوجيا، مما يؤدي إلى هدر الجهود ونقص التنوع في المنظمات المهنية. وعلى الرغم من وفرة الدراسات حول النوع الاجتماعي والقيادة، إلا أن الأبحاث التي تركز على الأنشطة الهندسية المحددة نادرة. وللدرد على هذه الفجوة، دراسة (Nguyen-Duc، 2017) تجربة القائدات في مشاريع تطوير البرمجيات وعوامل السياق المحتملة التي تؤثر على فعالية القيادة. أجريت الدراسة كدراسة حالة متعددة طويلة. تم جمع البيانات من الاستبيانات والمقابلات والملاحظة وتقارير المشاريع. في هذا العمل، أبلغنا عن بعض النتائج الأولية المتعلقة بأسلوب القيادة وتصور الفريق للقيادة وعوامل سياق مهمة الفريق. لقد وجدنا علاقة قوية بين قيادة الفريق المتصورة وإدارة المهام. كما لاحظنا وجود ارتباط محتمل بين نهج القيادة الموجه نحو الإنسان في سيناريوهات مشاركة العملاء المنخفضة ونهج القيادة الموجه نحو المهام في مواقف مشاركة العملاء العالية.

الدراسة	سنة النشر	مجال البحث / المنهجية	أهم النتائج	الفجوة البحثية	مدى ارتباط الدراسة بالبحث الحالي
---------	-----------	-----------------------	-------------	----------------	----------------------------------

Bakr	2022	دراسة ميدانية كمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل – استبيان لعينة من القيادات النسائية	أظهرت النتائج أن العوائق التنظيمية والثقافة المؤسسية من أبرز التحديات أمام تمكين المرأة، بينما العوائق الشخصية كانت أقل تأثيراً؛ الحاجة إلى مراكز دعم وتمكين.	اقتصرت على جامعة واحدة دون تعميم النتائج على مؤسسات سعودية أخرى.	ارتباط قوي جداً لأنها تدرس بوضوح أثر العوامل التنظيمية على تمكين القيادات النسائية في بيئة سعودية.
الساعاتي	2024	دراسة ميدانية وصفية بجامعة الملك سعود – استبانة على 400 موظفة إدارية	النمط القيادي الديمقراطي يسهم في تعزيز الصحة التنظيمية؛ وجود علاقة موجبة بين القيادة الديمقراطية والصحة التنظيمية؛ توصية باختيار القيادات وفق معايير تنظيمية واضحة.	ركزت على العلاقة بين القيادة والصحة التنظيمية دون تناول متغيرات أخرى مثل الحكومة أو التمكين المباشر.	ترتبط بشكل مباشر بموضوع البحث لاهتمامها بالعوامل التنظيمية المؤثرة في بيئة عمل القيادات النسائية.

Al-Saati	2024	دراسة وصفية مماثلة لبحث الساعاتي في جامعة الملك سعود - استبانة	تأكيد نتائج الساعاتي بأن القيادة الديمقراطية أكثر فاعلية في تحقيق الصحة التنظيمية، ووجود علاقة طردية قوية بين النمط القيادي والصحة التنظيمية.	تكرار لنتائج بحث الساعاتي دون توسع في العوامل التنظيمية الأخرى.	ارتباط مباشر لأنها تعزز فكرة أهمية النمط القيادي والتنظيمي في تمكين القيادات النسائية.
Authors	2020	مراجعة أدبية تحليلية عن الفجوة بين الجنسين في القيادة داخل المؤسسات	الفجوة بين الجنسين متجذرة في النسيج التنظيمي وثقافة العمل؛ استمرار التمييز رغم تطور السياسات.	دراسة نظرية دون تحليل ميداني أو بيانات تطبيقية.	تقدم أساساً نظرياً لفهم التحيز المؤسسي كأحد العوامل التنظيمية التي تحد من تمكين المرأة.
مخلوف	2020	دراسة ميدانية كمية في جامعة جازان - استبانة على 57 قيادة نسائية	توافر مرتفع لأبعاد التمكين الإداري (التدريب، التحفيز، الاتصال، العمل الجماعي) وضعف تفويض السلطة بسبب النظام المركزي؛ الدعوة إلى اللامركزية والتحفيز المؤسسي.	ركزت على جامعة واحدة، ولم تدمج البعد الثقافي والاجتماعي مع التنظيمي.	علاقة قوية جداً لأنها تتناول العوامل التنظيمية المؤثرة على تمكين القيادات النسائية السعودية.

2023	Galsanjigmed	مراجعة تكاملية للأدبيات حول العوائق التنظيمية والهيكلية التي تواجه المرأة في المناصب القيادية	أظهرت أن التحيز المؤسسي، والقيود الإدارية، وممارسات الموارد البشرية تخلق عوائق أمام صعود النساء؛ أوصت بزيادة التنوع والممارسات الشمولية.	دراسة أدبية دون تطبيق ميداني؛ افتقرت إلى التركيز على السياق العربي.	تدعم الإطار النظري من خلال تحليل شامل للعوائق التنظيمية المؤسسية.
2025	Latorre	دراسة كمية باستخدام تحليل المسار – عينة من 579 امرأة في مؤسسات مالية بإسبانيا	القيادة التحويلية تقلل من إدراك النساء للعوائق التنظيمية؛ توافق القائد والعضو من نفس الجنس يُخفف من التحيز؛ أهمية الإشراف النسائي في تمكين النساء.	دراسة في بيئة أوروبية؛ تختلف عن السعودية؛ لم تتناول سياسات التمكين المؤسسي المباشرة.	تضيف بعداً مقارنةً حول دور أنماط القيادة التنظيمية في دعم تمكين النساء.
2017	Nguyen-Duc	دراسة حالة متعددة طويلة – قيادات نسائية في مشاريع تطوير برمجيات	العلاقة بين القيادة الفعالة وإدارة المهام والتنظيم في بيئة تقنية؛ فعالية القيادة النسائية تتأثر بعوامل تنظيمية كالفاعل والهيكل الإداري.	اقتصرت على المجال التقني؛ لم تتناول بيئة عربية أو جامعية.	تقدم نموذجاً تنظيمياً مقارنةً يمكن توظيفه لقياس فعالية العوامل التنظيمية في تمكين القيادات النسائية.

المحور الرابع: المتغير المستقل الثالث (العوامل الاقتصادية)

هدفت دراسة (Teyeb، 2022) إلى تسليط الضوء على الفرص المتاحة والمعوقات التي تواجه مسارات تحقيق التمكين الاقتصادي للمرأة من خلال محاولة النظر في فرص الاستثمار في الرقمنة لانتشالها من الضعف والفقر. وتطرح الورقة السؤال التالي: في ضوء البيانات التي تؤكد انخفاض المشاركة الاقتصادية للمرأة في العالم العربي، إلى أي مدى يمكن أن تكون الرقمنة عاملاً مساعداً لزيادة إدماج النساء الفقيرات والمهمشات في مجال العمل الإنتاجي؟ ما هي التحديات والرهانات الرئيسية المتعلقة بذلك؟ ولتفكيك هذه القضية، تم استخدام نهج وصفي وتحليلي. واستند إلى أرقام وإحصاءات وطنية وإقليمية ودولية، والأدبيات المتاحة الصادرة عن جهات رسمية وموثوقة. وقد أجريت الدراسة لدعم التحليل بأدلة من الواقع المعيشي ونتائج الدراسات الاجتماعية الميدانية التي أجريت تحت إشرافنا في تونس والمملكة العربية السعودية. وتوصلت الورقة إلى نتيجة محورية مفادها أن الرقمنة قد حققت المزيد من المكاسب للنساء المتميزات وزادت من تمكينهن، في حين أن دور الرقمنة في تمكين النساء المهمشات والمستبعدات والضعيفات لا يزال محدوداً في المنطقة العربية. لا تزال العديد من النساء مُستبعدات من دائرة الرقمنة ومن فرص الاستفادة من الفرص التي تُتيحها. ويعود ذلك إلى الظروف العامة التي لا تُوفر مزايا كثيرة لهذه الفئات الاجتماعية من حيث انتشار الإنترنت وجودته وتكلفته، وتكلفة الأجهزة الذكية. ويظل انتشار الإنترنت وتدفقه في تفاصيل الحياة الاجتماعية في الدول العربية مرتبطاً ارتباطاً مباشراً بارتفاع الدخل، وتحسن الوضع الصحي، ومستوى المعيشة المريح.

تعمل المملكة العربية السعودية بنشاط على تعزيز مشاركة المرأة في القوى العاملة، متجاوزة بذلك أهداف عام 2022 لتعزيز رأس المال البشري. الغرض من دراسة (Elbushra، 2025) هو دراسة العلاقة بين تمكين المرأة والنمو الاقتصادي باستخدام بيانات ثانوية من عام 1997 إلى عام 2022. وقد تم تمثيل التمكين من خلال النساء السعوديات العاملات في الحكومة، مع استخدام الناتج المحلي الإجمالي وحاملات البكالوريوس كمتغيرات توضيحية. تصور نتيجة اختبار جوهانسن علاقة توازن طويلة الأجل بين هذه المتغيرات. كشف نموذج تصحيح الخطأ المتجهي (VECM) عن تأثير سلبي كبير على المدى القصير للناتج المحلي الإجمالي على تمكين المرأة عند مستوى 5٪، بينما كان للخريجات تأثير إيجابي على المدى القصير. أشارت نتائج النموذج إلى تعديل سريع، حيث صحح حوالي 71٪ من اختلال التوازن لكل فترة نحو التوازن طويل الأجل. والأهم من ذلك، توجد علاقة إيجابية كبيرة على المدى الطويل بين تمكين المرأة والنمو الاقتصادي. أكدت الاختبارات التشخيصية موثوقية نموذج VECM، الذي ينعكس في توزيع البقايا طبيعياً، دون وجود ارتباط

ذاتي ذي دلالة إحصائية، واستقرار النموذج بشكل عام. تُقدم نتائج الدراسة رؤية قيمة لصانعي السياسات والجهات المعنية الساعية إلى تحقيق المساواة بين الجنسين والتنمية الاقتصادية المستدامة. علاوة على ذلك، يمكن استخدام الأساليب النوعية في البحوث المستقبلية لتعزيز الفهم الشامل للعوائق الثقافية والاجتماعية، بما يُعزز الدورة الإيجابية طويلة المدى للتمكين والنمو الاقتصادي.

هدفت دراسة (Abdelaal، 2022) إلى تحليل مؤشر تمكين المرأة في الزراعة (WEAI) لثلاث عينات عشوائية بسيطة من المستفيدين من مشاريع التنمية الزراعية: MARSDEV في مطروح، منطقة الساحل الشمالي لمصر، و WEE في سوهاج وأسوان، منطقة جنوب صعيد مصر من خلال (1) حساب (WEAI) ومؤشراته الفرعية: DE5 (5 أبعاد للتمكين: الإنتاج والموارد والتحكم في الدخل والقيادة والوقت) ومؤشر التكافؤ بين الجنسين، ومراقبة التغيرات بين عامي 2017 (نهاية المشروع) و 2022 (الوضع الحالي)، وتبسيط الضوء على الاختلافات في (WEAI) بين المناطق، (2) التقدير القياسي لتأثير الخصائص الاجتماعية والاقتصادية على المتغير الكامن "حالة تمكين المرأة" من خلال نموذج المؤشرات المتعددة والأسباب المتعددة (MIMIC) في عام 2022. توضح النتائج أن غالبية النساء غير المتمكنات هن شابات وأميات ومنخفضات الدخل. أسوأ وضع لمؤشر تمكين المرأة في الساحل الشمالي، حيث بلغت درجة المؤشر 26.6% فقط في عام 2017، مما يُظهر إنجازات غير ذات صلة في DE5 و GPI. في عام 2022، ستتحسن درجات مؤشر تمكين المرأة في جميع العينات بفضل مشاريع التنمية الزراعية. تُثبت نتائج نموذج MIMIC أن العمر هو المتغير الخارجي الوحيد الذي يؤثر على تمكين المرأة كمصدر للطاقة في الأسر البدوية الممتدة في الساحل الشمالي، في حين أن العمر والتعليم والدخل لها تأثير جماعي كبير على التمكين في جنوب صعيد مصر. كما يُظهر أنه مع تغير التمكين بمقدار انحراف معياري واحد، تتغير جميع المؤشرات بشكل مباشر بمقدار انحراف معياري واحد باستثناء تغير عبء العمل بشكل عكسي. التوصيات هي: إعطاء أولوية أكبر لتمكين المرأة في الساحل الشمالي لمصر، وإنشاء مرصد وطني لتقديم حالة مؤشر تمكين المرأة السنوي.

تحاول دراسة (Hassan، 2022)، بجهودٍ جديد، دراسة تأثير تمكين المرأة في المملكة العربية السعودية، والذي أولته القيادة الرشيدة مؤخرًا أولويةً ضمن رؤية المملكة 2030، على توجه المرأة نحو ريادة الأعمال. وقد أُجري استطلاع رأي مُسبق على النساء السعوديات العاملات في قطاع الأغذية والمشروبات بالمملكة. وقد أظهرت نتائج نمذجة المعادلة الهيكلية تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا للتمكين النفسي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي على توجه المرأة السعودية نحو ريادة الأعمال. إلا أن النتائج أكدت وجود تأثير سلب كبير

للتمكن الاجتماعي على توجهات المرأة السعودية نحو ريادة الأعمال. ويرجع ذلك إلى عدم إدراك المرأة السعودية للتمكن الاجتماعي المناسب من مجتمعها، مما أثر سلبًا على توجهها نحو ريادة الأعمال. لذا، تُعد تدخلات صناع القرار أمرًا بالغ الأهمية لتبني حملة إعلامية تُعنى بالمساواة بين الجنسين والمساهمة الحيوية للمرأة في سوق العمل وريادة الأعمال. كما نوقشت آثار أخرى على الباحثين وصناع القرار. هدفت دراسة (Cáceres، 2025) تحديد ما إذا كانت العوامل الاقتصادية حاسمة في تمكين المرأة، وتوجيهها نحو فرص النمو والتنمية، وتحقيق التمكين، والمساهمة في تحقيق هدفين من أهداف التنمية المستدامة لأجندة التنمية 2030: القضاء على الفقر وتحقيق المساواة بين الجنسين. اعتمد البحث على أسس ظاهرية وتأويلية. وتمثلت التقنية المستخدمة في إجراء مقابلات معمقة مع 12 امرأة بشأن أعمالهن التجارية خلال السنوات الخمس الماضية في إحدى مناطق بيرو. من الواضح أن العوامل الاقتصادية حاسمة في التجارب والقرارات التجارية، مما يُبرز ضرورة وجود أموال احتياطية لمنع الآثار التشغيلية. من خلال ريادة الأعمال، حققت النساء استقلالهن الاقتصادي، مما مكّنهن من إعالة أسرهن وأثر على تمكينهن. ويخلص البحث إلى أن تعزيز تكافؤ الفرص الاقتصادية، وتلبية احتياجات التمويل، وتشجيع الاستقلال الاقتصادي، وتعزيز تمكين الأسرة، وتحسين إدارة العملاء، وتسهيل الوصول إلى التمويل الحكومي، كلها أمور أساسية. توفر رواية المشاركين أساسًا متينًا لتصميم سياسات وبرامج دعم محددة تعمل على تعزيز التمكين الاقتصادي لرائدات الأعمال وتشجع مشاركتهن الفعالة في مجال الأعمال.

التمكين الاقتصادي للمرأة استراتيجية تهدف إلى تمكين المرأة في صنع القرار وزيادة الدخل وملكية الأصول. الهدف الرئيسي من دراسة (Mengstie، 2022) هو دراسة تأثير التمويل الأصغر على التمكين الاقتصادي للمرأة. تم الحصول على البيانات من استبيان لعينة من 346 امرأة من عملاء التمويل الأصغر. تم استخدام تقنيات تحليل بيانات الانحدار المتعدد واختبار t للعينات المزدوجة في الدراسة. كشفت نتيجة الانحدار الخطي المتعدد أن العمر والحالة الاجتماعية ومستوى التعليم ومبلغ الائتمان وعدد التدريب لها تأثير كبير على التمكين الاقتصادي للمرأة. ومع ذلك، لم يكن للخبرة التجارية السابقة تأثير كبير على التمكين الاقتصادي للمرأة. كشفت نتيجة اختبار t للعينات المزدوجة عن وجود فرق متوسط كبير قبل وبعد خدمة التمويل الأصغر من حيث الدخل والأصول والادخار. للتمويل الأصغر تأثير إيجابي كبير على التمكين الاقتصادي للمرأة من خلال تحسين دخل المرأة المستقل وزيادة مستويات امتلاك الأصول وتحسين

مبلغ الادخار الشهري. علاوة على ذلك، أثبتت الدراسة أن التمويل الأصغر له تأثير إيجابي على تطوير ريادة الأعمال لدى النساء والتعرض للأعمال التجارية.

يتناول بحث (Labbé، 2025) تمكين رائدات الأعمال في سياق تمويل ريادة الأعمال في فرنسا. ويستكشف العوامل التي تُمكن بعض رائدات الأعمال من الوصول بسهولة أكبر إلى فئات مُعينة من التمويل الخارجي. ويستند الإطار النظري المستخدم إلى مفهوم التمكين، مُستكشفًا من خلال أبعاده الشخصية والعلائقية. وتعتمد الدراسة على نهج كمي، باستخدام بيانات مُثثلة عن رائدات الأعمال. وتُظهر النتائج أن مكانة المؤسس تؤثر على الوصول إلى التمويل الخارجي بطرق مُختلفة: فهي تزيد من فرص نجاح جمع الأموال، لكنها تُقلل من فرص الحصول على تمويل مصري. وتُبرز هذه النتيجة أهمية ديناميكيات التمكين، التي تختلف باختلاف نوع التمويل. بالإضافة إلى ذلك، تُكمل خصائص مثل وجود الزوج/الزوجة في العمل، والدخل المرتفع، والعضوية في شبكة مهنية، وتنوع هذه الشبكة، تحليل أوجه عدم المساواة في الوصول. وتُقدم هذه الدراسة، وهي الأولى من نوعها في فرنسا، سبلاً لإثراء فهمنا لتنوع المواقف التي تواجهها رائدات الأعمال، مما يُساعد على تحليل الصورة المتجانسة لريادة الأعمال النسائية.

يُعد تطوير القيادة النسائية في مجال ريادة الأعمال أمرًا بالغ الأهمية لتحسين مشاركة المرأة في الإدارة والأعمال في بنغلاديش. تُظهر الأبحاث أن 7% فقط من جميع المؤسسات التجارية في بنغلاديش مملوكة للنساء وترأسها نساء. تُمثل هذه الملكية المحدودة وتطوير سلوك القيادة النسائية فجوة واضحة يجب سدّها. لذا، تُهدف دراسة (Hoque، 2022) إلى تحديد عوامل سلوك القيادة النسائية (WLBFs) ودراسة العلاقة السببية بينها وممارسات سلوك القيادة النسائية (WLBPBs) بما يتماشى مع نظرية القيادة القائمة على المسار والهدف. أجرينا بحثًا سببيًا، وطبقنا أساليب أخذ العينات المنهجية في اختيار المشاركين، وأجرينا مقابلات مع 366 رائدة أعمال من قاعدة بيانات غرفة تجارة وصناعة المرأة في بنغلاديش ضمن سبعة مقرات إدارية. حللنا البيانات من خلال تحليل العوامل الاستكشافية وتقنيات نمذجة المعادلات الهيكلية. تُظهر النتائج أن العوامل الداخلية للنساء كرائدات أعمال (بما في ذلك موقفهن الريادي ونواياهن وثقافة التعلم في مكان العمل)، والعوامل الخارجية للنساء كرائدات أعمال (مثل التدريب والتعليم)، والعوامل الاجتماعية والثقافية، ترتبط ارتباطًا وثيقًا بتطوير عوامل سلوك القيادة النسائية. لم يكن سياق السلوك التنظيمي الخارجي ذا دلالة إحصائية. تُساعد برامج العمل القائمة على المعرفة والتعلم (WLBPBs) على تطوير ممارسات قيادية توجيهية وداعمة وتشاركية وموجهة نحو الإنجاز بين رائدات الأعمال

في بنغلاديش. تشير هذه الدراسة إلى أن صانعي السياسات، ومديري التنفيذ، ومقدمي خدمات التدريب، ورائدات الأعمال يُركزون على السلوك الريادي، والنوايا، والتدريب على تطوير التعليم والمهارات، وثقافة التعلم في مكان العمل، والدعم الاجتماعي والثقافي بين رائدات الأعمال في بنغلاديش.

الدراسة	سنة النشر	مجال البحث / المنهجية	أهم النتائج	الفجوة البحثية	مدى ارتباط الدراسة بالبحث الحالي
Teyeb	2022	دراسة وصفية تحليلية حول الرقمنة والتمكين الاقتصادي للنساء في تونس والسعودية باستخدام بيانات وطنية وإقليمية ودولية	الرقمنة عززت تمكين النساء المتميزات لكنها لم تُحسن وضع النساء المهمشات بسبب الفوارق الاقتصادية في الدخل والبنية التحتية الرقمية.	لم تُعمّق الدراسة أثر العوامل الاقتصادية المباشرة (كالتحويل أو الدخل) على التمكين، واكتفت بتحليل بياني عام.	ارتباط قوي لأنها تبرز العلاقة بين التحول الرقمي والعوامل الاقتصادية كأداة لتمكين المرأة.
Elbushra	2025	دراسة كمية باستخدام نموذج تصحيح الخطأ المتجهي (VECM) لبيانات سعودية (1997-2022)	علاقة إيجابية طويلة الأمد بين تمكين المرأة والنمو الاقتصادي؛ في المدى القصير يؤثر الناتج المحلي سلباً على التمكين بينما الخريجات يؤثرن إيجابياً؛ تصحيح سريع نحو التوازن (71%).	اعتمدت على بيانات ثانوية اقتصادية كلية دون دمج البعد الاجتماعي أو المؤسسي.	ارتباط مباشر جداً لأنها تدرس العلاقة الاقتصادية البحتة بين تمكين المرأة والنمو الاقتصادي في السعودية.

2022	Abdelaal	دراسة كمية تطبيقية في مصر باستخدام مؤشر تمكين المرأة في الزراعة (WEAI) وتحليل MIMIC	تحسن ملحوظ في مؤشرات تمكين المرأة بفضل مشاريع التنمية الزراعية؛ التعليم والدخل أهم محددات التمكين الاقتصادي.	اقتصرت على المجال الزراعي والبيئة المصرية؛ لا يمكن تعميمها على السياق الخليجي.	ارتباط متوسط لأنها تقدم نموذجًا قياسيًا يمكن تطبيقه لقياس التمكين الاقتصادي.
2022	Hassan	دراسة ميدانية في السعودية باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية على عينة من نساء قطاع الأغذية والمشروبات	التمكين الاقتصادي والنفسي والسياسي يؤثر إيجابيًا على ريادة الأعمال النسائية؛ التمكين الاجتماعي أثره سلبي لضعف الدعم المجتمعي.	لم تُفصّل في دور السياسات الاقتصادية الكلية أو الحوافز المؤسسية في تعزيز التمكين.	ارتباط قوي لأنها تربط بين التمكين الاقتصادي وريادة الأعمال النسائية في السعودية.
2025	Cáceres	دراسة نوعية باستخدام المقابلات المعمقة مع 12 رائدة أعمال في بيرو	العوامل الاقتصادية (التمويل، الدخل، الاستقلال المالي) حاسمة في تمكين المرأة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة؛ ضرورة تسهيل الوصول للتمويل.	عينة محدودة جدًا وبيئة لاتينية؛ تفتقر للبعد الكمي.	تضيف منظورًا مقارنًا دوليًا حول أثر التمويل والاستقلال الاقتصادي في التمكين.

Mengstie	2022	دراسة كمية باستخدام الانحدار المتعدد واختبار t لعينة من 346 امرأة من عملاء التمويل الأصغر	التمويل الأصغر حسن الدخل والادخار وملكية الأصول؛ التعليم ومقدار القرض والتدريب عوامل حاسمة في التمكين الاقتصادي.	لم تتناول التمكين في سياق اقتصادي متطور أو ضمن مؤسسات كبرى.	ارتباط قوي لأنها تبرز دور الأدوات الاقتصادية (التمويل الصغير) في تمكين النساء.
Labbé	2025	دراسة كمية في فرنسا حول تمويل رائدات الأعمال واختلاف فرص الوصول لأنواع التمويل	العوامل الشخصية والاجتماعية (الدخل، العلاقات المهنية، الحالة الاجتماعية) تؤثر على فرص الحصول على التمويل؛ التنوع في الشبكات يعزز التمكين.	ركزت على البيئة الأوروبية ولا تراعي الفوارق الثقافية أو المؤسسية في المجتمعات المحافظة.	تقدم منظورًا مقارنًا يفيد في فهم العوائق الاقتصادية البنيوية أمام رائدات الأعمال.
Hoque	2022	دراسة سببية كمية في بنغلاديش باستخدام تحليل العوامل والاستبيانات على 366 رائدة أعمال	العوامل الداخلية (الدافعية، التعلم) والخارجية (التدريب، التعليم) تؤثر على السلوك القيادي الاقتصادي للنساء؛ برامج التدريب تعزز التمكين الاقتصادي.	ركزت على زيادة الأعمال دون دراسة العوامل الاقتصادية العامة (الدخل، الدعم الحكومي).	ترتبط جزئيًا لأنها تشرح العلاقة بين السلوك القيادي والعوامل الاقتصادية الداعمة للتمكين.

المراجع:

- المراجع العربية:

- الساعاتي, ف. ز. (2024). العلاقة بين أنماط القيادة النسائية والصحة التنظيمية Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/ar/article/view/7548>
- العمرى, و. ب. (2024). متطلبات تمكين القيادات الأكاديمية النسائية كآلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية Retrieved from https://ssj.journals.ekb.eg/article_347987.html (321).
- العنزي, ح. ع. (2025). واقع تطوير أداء القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التمكين الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية Retrieved from <https://hesj.org/ojs/index.php/hesj/article/view/1474> 48.
- الكبتي, أ. أ. (2023). مقومات التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية بالمناصب القيادية في جامعة بنغازي: كلية الآداب نموذجاً . Retrieved from <https://journals.uob.edu.ly/JOFOA/article/view/6531> 54.
- رفاعي, ع. م. (2024). تمكين القيادات النسائية في مراكز صنع القرار: الآليات والتحديات " دراسة اجتماعية. (135). Retrieved from https://artdau.journals.ekb.eg/article_380317.html
- محمود, ر. ه. (2022). الثقافة التنظيمية ودورها في تمكين القيادة النسائية في مؤسسات القطاع الحكومي في اليمن (دراسة حالة المؤسسة العامة للاتصالات) Retrieved from <https://andalusuniv.net/journ/index.php/AJHSS/article/view/71>
- مخلوف, أ. م. (2020). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان (دراسة ميدانية) Retrieved from https://journals.ekb.eg/article_128664.html

- Abdelaal, E. I. (2022). Economic Analysis of Women Empowerment in Agriculture Index (WEAI), a Comparative Study between some Egyptian Regions. 13(6). Retrieved from https://journals.ekb.eg/article_247846.html
- Aga, W. M. (2017). Assessment of Barriers Hindering Women from Upward Mobility to Leadership Positions and Stereotypes Against Them in District Education Offices of Illu Abba Bora Zone, South Western Ethiopia. 2(2). Retrieved from <https://www.sciencepublishinggroup.com/article/10.11648/j.ijecs.20170202.12>
- Al-Saati, F. Z. (2024). The relationship between women leadership Styles and organizational health. Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/en/article/view/7548>
- Authors. (2020). The Status of Women in Leadership. Retrieved from <https://journals.scholarpublishing.org/index.php/ABR/article/view/8004>
- Bakr, M. B. (2022). Women and leadership: Challenges to women empowerment in academic leadership roles in Saudi Arabia. 6(2). Retrieved from <https://journalppw.com/index.php/jppw/article/view/11656>
- Cáceres, E. J. (2025). Economic factors influencing the empowerment of Peruvian women. Retrieved from <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/40191812/>
- Clifton, S. M. (2019). Mathematical model of gender bias and homophily in professional hierarchies. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/1901.07600>
- Elbushra, A. A. (2025). Nexus of Women's Empowerment and Economic Growth in Saudi Arabia. 17(17). Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/17/7949>
- Elneel, F. A. (2023). Socio-Economic Factors and Women's Empowerment: The Mediation Role of Training/Skill Development. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/375996481_Socio-Economic_Factors_and_Women's_Empowerment_The_Mediation_Role_of_TrainingSkill_Development
- Galsanjigmed, E. (2023). Challenges Women Experience in Leadership Careers: An Integrative Review. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2673-8104/3/2/21>
- Ghamdi, A. M. (2016). The Empowerment of Academic Women Leaders at Saudi Universities and Its Relationship to Their Administrative Creativity. Retrieved from <https://scholarworks.wmich.edu/dissertations/2484/>

- Hassan, O. H. (2022). The Impact of Women's Empowerment on Their Entrepreneurship Intention in the Saudi Food Industry. 15(12). Retrieved from <https://www.mdpi.com/1911-8074/15/12/571>
- Hoque, M. S. (2022). Leadership Behaviors of Women Entrepreneurs in SME Sector of Bangladesh. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2673-7116/2/2/16>
- Ibrahim, W. A. (2021). Women's Empowerment: A study of the origins of the concept, its international mechanisms, and the national structures concerned with its implementation. 6(12). Retrieved from https://esalexu.journals.ekb.eg/article_181328.html?lang=en
- Jendia, C. (2019). The Culture Factor in Women's Empowerment in Leadership. Retrieved from <https://hrmars.com/IJARBSS/article/view/5543/The-Culture-Factor-in-Womens-Empowerment-in-Leadership>
- Kalaitzi, S. (2019). Women, healthcare leadership and societal culture: a qualitative study. Retrieved from <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31043802/>
- Kalsoon, U. (2024). Women Empowerment and Combating Gender Inequality: University Leaders' Role. 5(2). Retrieved from <https://ojs.rjsser.org.pk/index.php/rjsser/article/view/704>
- Kattan, M. (2016). Factors of Successful Women Leadership in Saudi Arabia. 12(5). Retrieved from <https://ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/55949>
- Labbé, J. (2025). Choices or constraints: decoding financial empowerment among women entrepreneurs in France. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/2505.10064>
- Latorre, F. (2025). Do transformational leaders reduce the barriers women face in accessing managerial positions? The moderating role of leaders' gender. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-025-08127-w>
- Mahmoud, F. S. (2024). A Strategic Approach to Empowerment and Improving Educational Quality: Women's Leadership in Higher Education Institutions. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/387221324_A_Strategic_Approach_to_Empowerment_and_Improving_Educational_Quality_Women's_Leadership_in_Higher_Education_Institutions
- Mengstie, B. (2022). Impact of microfinance on women's economic empowerment. Retrieved from <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-022-00250-3>

- Meza-Mejia, M. d. (2023). Women and Leadership in Higher Education: A Systematic Review. 12(10). Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-0760/12/10/555>
- Musallam, A. H. (2021). The Role Of Culture In The Effects Of Entrepreneurial Orientation And Religiosity On Business Performance Among Women Entrepreneurs In The Kingdom Of Saudi Arabia. 27(5). Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/the-role-of-culture-in-the-effects-of-entrepreneurial-orientation-and-religiosity-on-business-performance-among-women-entrepreneur-11712.html>
- Muthuswamy, V. V. (2025). The impact of cultural and organizational factors on gender diversity in leadership: A governance perspective in Saudi public organizations. 21(2). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392212801_The_impact_of_cultural_and_or_ganizational_factors_on_gender_diversity_in_leadership_A_governance_perspective_in_Saudi_public_organizations
- Nguyen-Duc, A. (2017). Female Leadership in Software Projects: A Preliminary Result on Leadership Style and Project Context Factors. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/1709.07676>
- Sahni, S. (2025). Gendered differences and strategies for work-life balance: Systematic review based on social ecological framework perspective. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001691825003324>
- Samman, A. M. (2021). Societal and Cultural Barriers Impact on Womans Contribution in the Private Service Sector. 20(3). Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/societal-and-cultural-barriers-impact-on-womans-contribution-in-the-private-service-sector-10723.html>
- Teyeb, A. (2022). Digitization and Economic Empowerment of Arab Women: Challenges and Stakes. 2(1). Retrieved from https://journals.ekb.eg/article_222350.html
- Zhang, C. (2024). Shaping and Empowerment of Female Strategic Leadership: An Inclusive Analysis in Leadership Equality. 7(2). Retrieved from <https://drpress.org/ojs/index.php/jeer/article/view/17489>