

دور التحول الاقتصادي في تعزيز فرص التوظيف للمرأة السعودية تطبيقها على القطاع العام

اسم الطالبة
صفية عبده احمد جبران

الرقم الجامعي
232002428

مشروع تخرج - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1.	المقدمة.....	4
1.2.	مشكلة الدراسة.....	5
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:.....	6
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	7
1.3.	أهمية الدراسة.....	8
1.3.1.	على المستوى النظري:.....	8
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:.....	9
1.4.	أسئلة الدراسة:.....	9
1.5.	أهداف الدراسة:.....	10
1.6.	فرضيات الدراسة.....	11
1.7.	نموذج الدراسة.....	12
1.8.	منهجية الدراسة.....	12
1.9.	الدراسة الميدانية.....	14
1.10.	مخطط المشروع المقترح.....	17
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	19
2.1.	المقدمة:.....	20
2.2.	المتغيرات المستقلة:.....	21
2.3.	المتغير التابع:.....	22
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....	23
2.5.	الخاتمة:.....	24
	المراجع:.....	25

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

شهدت المملكة العربية السعودية خلال العقد الأخير تحولات اقتصادية وهيكلية عميقة، جاءت استجابةً لمتغيرات محلية ودولية متسارعة، ولحاجة ملحة إلى تنويع القاعدة الإنتاجية وتقليل الاعتماد على العوائد النفطية بوصفها المصدر الرئيس للدخل القومي. وفي هذا السياق برزت رؤية السعودية 2030 بوصفها الإطار الاستراتيجي الشامل الذي يوجّه مسارات الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي والمؤسسي، ويؤسس لمرحلة جديدة قوامها الاقتصاد المتنوع، والكفاءة في إدارة الموارد، وتعزيز مشاركة جميع فئات المجتمع في عملية التنمية، وفي مقدمتهم المرأة السعودية. وقد أضحت تمكين المرأة اقتصاديًا أحد المرتكزات الأساسية لهذا التحول، لما له من انعكاسات مباشرة على معدلات النمو، والاستقرار الاجتماعي، ورفع تنافسية الاقتصاد الوطني (السرور، 2021).

إن التحول الاقتصادي لا يقتصر على إعادة هيكلة القطاعات الإنتاجية فحسب، بل يمتد ليشمل إصلاح سوق العمل، وتطوير الأنظمة والتشريعات، وإعادة تعريف الأدوار المؤسسية، بما يحقق مواءمة أفضل بين مخرجات التعليم واحتياجات التنمية. وفي هذا الإطار، برزت قضية توظيف المرأة السعودية بوصفها أولوية وطنية، انطلاقًا من كونها تمثل رصيدًا بشريًا مهمًا لم يُستثمر بكامل طاقته في السابق. فقد شهدت السنوات الأخيرة ارتفاعًا ملحوظًا في معدلات مشاركة المرأة في سوق العمل، مدفوعًا بحزمة من السياسات الداعمة، مثل توسيع مجالات العمل المتاحة، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز مبادئ العدالة وتكافؤ الفرص، إضافة إلى برامج التدريب والتأهيل المرتبطة بمتطلبات الاقتصاد الحديث (عسيري، 2022).

ويكتسب القطاع العام أهمية خاصة في هذا السياق، لكونه أحد أكبر القطاعات استيعابًا للقوى العاملة الوطنية، فضلًا عن دوره التنظيمي والقدوة المؤسسية في تطبيق سياسات التمكين والمساواة. فالقطاع العام لا يقتصر دوره على توفير فرص العمل، بل يسهم كذلك في ترسيخ ثقافة مؤسسية داعمة لمشاركة المرأة في مواقع صنع القرار، وفي الوظائف القيادية والإدارية والفنية. ومن ثم، فإن دراسة أثر التحول الاقتصادي على فرص توظيف المرأة السعودية في القطاع العام تمثل مدخلًا تحليليًا مهمًا لفهم طبيعة العلاقة بين السياسات الكلية والتغيرات على مستوى الهياكل الوظيفية (Thunissen، 2017).

كما أن التحول الاقتصادي في المملكة ارتبط بتوجه واضح نحو رفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وإعادة هيكلة الأجهزة والمؤسسات، والتحول الرقمي، وخصخصة بعض الأنشطة، وهو ما انعكس بدوره على أنماط التوظيف ومتطلباته. فقد أسهمت مبادرات

التحول الرقمي في خلق وظائف نوعية جديدة تتطلب مهارات تقنية وإدارية متقدمة، الأمر الذي أتاح فرصاً أوسع للمرأة، لا سيما في المجالات المعرفية والتخصصات الحديثة. وفي المقابل، فرضت هذه التحولات تحديات تتعلق بضرورة رفع مستوى التأهيل، وتطوير المهارات، وتعزيز القدرة التنافسية للكوادر النسائية بما يتوافق مع معايير الأداء والكفاءة التي يتبناها القطاع العام في مرحلته الجديدة (Naguib، 2023).

وتنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى تحليل العلاقة بين التحول الاقتصادي بوصفه إطاراً كلياً للإصلاح، وبين تمكين المرأة السعودية وظيفياً في القطاع العام بوصفه مجالاً تطبيقياً محدداً. فهي لا تقتصر على رصد المؤشرات الكمية لمشاركة المرأة، بل تتجاوز ذلك إلى استكشاف الأبعاد المؤسسية والتنظيمية والتشريعية التي أسهمت في تعزيز فرص التوظيف، وكذلك التحديات التي ما زالت قائمة. كما تستهدف الدراسة إبراز مدى انسجام سياسات التوظيف في القطاع العام مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 فيما يتعلق بزيادة نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل وتمكينها من الإسهام الفاعل في التنمية الوطنية (ElbannaCorresponding، 2021).

إن هذه الدراسة تنطلق من فرضية مفادها أن التحول الاقتصادي الذي تشهده المملكة العربية السعودية قد أسهم بصورة جوهرية في إعادة تشكيل بيئة العمل في القطاع العام، بما يعزز فرص التوظيف أمام المرأة السعودية، سواء من حيث الكم أو النوع. وتسعى المقدمة إلى تأطير هذا الموضوع ضمن سياقه النظري والوطني، تمهيداً لمعالجة تحليلية معمقة تستند إلى المعطيات الواقعية والمؤشرات الرسمية، بما يتيح فهماً شاملاً لدور التحول الاقتصادي في دعم مسار تمكين المرأة وتعزيز حضورها في مؤسسات الدولة، بوصفه أحد أهم مرتكزات التنمية المستدامة في المرحلة الراهنة.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود الإصلاحية الواسعة التي شهدتها المملكة العربية السعودية في إطار التحول الاقتصادي الشامل، وما نتج عنها من تحسن ملحوظ في مؤشرات مشاركة المرأة في سوق العمل، فإن العلاقة بين هذا التحول وبين فرص التوظيف المتاحة للمرأة في القطاع العام ما تزال بحاجة إلى تحليل عملي معمق. فالمعالجة السائدة غالباً ما تتناول تمكين المرأة من منظور

عام أو تركّز على القطاع الخاص بوصفه محركاً رئيساً للنمو، في حين يُعدّ القطاع العام عنصراً محورياً في هيكل الاقتصاد الوطني، سواء من حيث حجمه أو من حيث دوره التنظيمي والتشريعي والتوجيهي.

وتتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن تساؤل رئيس يتمحور حول: إلى أي مدى أسهم التحول الاقتصادي في إعادة تشكيل فرص التوظيف المتاحة للمرأة السعودية في القطاع العام، من حيث الكم والنوع وطبيعة الوظائف القيادية والإدارية والفنية؟ ويتفرع عن هذا التساؤل عدد من الإشكاليات، من بينها: هل أدى التحول نحو الكفاءة والحوكمة والرقمنة إلى توسيع الفرص أمام المرأة أم إلى إعادة هيكلتها بصورة قد تحدّ من بعض أنماط التوظيف التقليدية؟ وهل تتواءم سياسات التوظيف في القطاع العام مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 فيما يتعلق برفع نسبة مشاركة المرأة وتمكينها اقتصادياً؟

كما تبرز المشكلة في وجود تباين محتمل بين الخطاب التنموي الرسمي الذي يؤكد على تمكين المرأة، وبين الواقع التطبيقي في بعض الجهات الحكومية، سواء من حيث فرص الترقّي، أو تقلد المناصب القيادية، أو التوزيع القطاعي للوظائف. وعليه، فإن الدراسة تسعى إلى تحليل هذا التباين والكشف عن أبعاده المؤسسية والتنظيمية، بما يسهم في تقديم فهم علمي دقيق لطبيعة التحول الاقتصادي وانعكاساته الفعلية على توظيف المرأة في القطاع العام (Elbushra، 2025).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، يلاحظ وجود محدودية في الأدبيات العربية التي تربط بصورة مباشرة بين مفهوم التحول الاقتصادي وتمكين المرأة في سياق القطاع العام، إذ غالباً ما تُدرس هذه الموضوعات بصورة منفصلة؛ فهناك دراسات تتناول التحول الاقتصادي من منظور كلي يركّز على التنوع الاقتصادي والإصلاحات الهيكلية، وأخرى تبحث في تمكين المرأة من منظور اجتماعي أو حقوقي، دون بناء إطار نظري تكاملي يفسر العلاقة التفاعلية بين المتغيرين.

كما أن كثيراً من الأدبيات الدولية تركّز على تجارب دول صناعية أو ناشئة تختلف في بنيتها المؤسسية والاجتماعية عن السياق السعودي، الأمر الذي يحدّ من إمكانية تعميم نتائجها على حالة المملكة العربية السعودية. ومن ثمّ، تظهر فجوة نظرية تتعلق بغياب نموذج تحليلي يراعي الخصوصية الثقافية والتنظيمية والاقتصادية للمملكة، ويأخذ في الاعتبار طبيعة القطاع العام بوصفه فاعلاً رئيساً في عملية التنمية.

إن مفهوم التحول الاقتصادي ذاته غالباً ما يُختزل في أبعاده المالية أو الهيكلية، دون التعمق في آثاره الاجتماعية وسوق العمل، وخاصة ما يتعلق بإعادة توزيع الفرص بين الجنسين. كما أن الدراسات التي تناولت تمكين المرأة لا تميز أحياناً بين أنماط التمكين المختلفة (الاقتصادي، المؤسسي، القيادي)، ولا تربطها بمؤشرات الأداء الحكومي والتحول الإداري. وعليه، فإن هذه الدراسة تسعى إلى سد فجوة نظرية تتمثل في بناء إطار مفاهيمي يدمج بين نظريات التحول الاقتصادي ونظريات تمكين المرأة وتحليل السياسات العامة، في سياق القطاع العام السعودي (Rabia، 2025).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل الفجوة في محدودية الدراسات الميدانية التي تقيس بصورة دقيقة أثر سياسات التحول الاقتصادي على فرص التوظيف الفعلية للمرأة في الجهات الحكومية. فرغم توفر مؤشرات إجمالية حول ارتفاع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل، إلا أن هناك نقصاً في البيانات التحليلية التي توضح توزيع هذه المشاركة داخل القطاع العام، ونوعية الوظائف التي تشغلها المرأة، ومدى وصولها إلى المناصب القيادية وصنع القرار.

كما تبرز فجوة تتعلق بتحليل أثر مبادرات التحول الرقمي وإعادة الهيكلة المؤسسية ورفع كفاءة الإنفاق على أنماط التوظيف النسائي؛ إذ قد تؤدي بعض الإصلاحات إلى تقليص وظائف تقليدية كانت تستوعب أعداداً كبيرة من الموظفات، في مقابل خلق وظائف نوعية تتطلب مهارات جديدة، ما يستدعي تقييم مدى جاهزية الكوادر النسائية للاستفادة من هذه الفرص. ومن هنا تظهر الحاجة إلى دراسة تطبيقية تقيس التوافق بين مخرجات التعليم والتدريب الموجهة للمرأة وبين متطلبات الوظائف الحكومية في ظل التحول الاقتصادي.

إن بعض التحديات التنظيمية والثقافية قد لا تظهر في المؤشرات الكمية، لكنها تؤثر فعلياً في فرص الترقى والاستقرار الوظيفي، ما يستلزم أدوات بحث نوعية تكشف عن التجارب الواقعية للمرأة داخل القطاع العام. وعليه، فإن الفجوة التطبيقية تكمن في غياب تقييم شامل يجمع بين التحليل الكمي والنوعي لقياس أثر التحول الاقتصادي على تمكين المرأة وظيفياً، وبما ينسجم مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 الرامية إلى بناء سوق عمل أكثر شمولاً وكفاءة.

تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوات النظرية والتطبيقية من خلال تحليل معمق يربط بين السياسات الاقتصادية الكلية والتحول المؤسسية في القطاع العام، وانعكاساتها على فرص توظيف المرأة السعودية، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم توصيات عملية داعمة لصانعي القرار (Meyer، 2025).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من سعيها إلى بناء إطار تحليلي متكامل يربط بين التحول الاقتصادي بوصفه عملية هيكلية شاملة، وتمكين المرأة بوصفه أحد مخرجات السياسات التنموية المعاصرة، وذلك في سياق القطاع العام في المملكة العربية السعودية. فالدراسات السابقة غالبًا ما عالجت كلاً من التحول الاقتصادي وتمكين المرأة باعتبارهما موضوعين مستقلين، دون استكشاف العلاقة التفاعلية بينهما في ضوء السياسات العامة وإصلاحات سوق العمل. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة معرفية من خلال تقديم تصور نظري يدمج بين أدبيات الاقتصاد الكلي، ونظريات التنمية البشرية، ومقاربات تمكين المرأة، ضمن سياق وطني يتسم بخصوصية اجتماعية وثقافية ومؤسسية. كما تسهم الدراسة في إعادة تعريف مفهوم التحول الاقتصادي ليشمل أبعاده الاجتماعية وسوق العمل، وليس فقط أبعاده المالية والإنتاجية، بما يبرز أثره في إعادة توزيع الفرص وتعزيز العدالة الوظيفية بين الجنسين.

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من كونها تنطلق من مستهدفات رؤية السعودية 2030 باعتبارها إطارًا استراتيجيًا موجّهًا للتحول الاقتصادي والاجتماعي، وتسعى إلى تحليل مدى انعكاس هذا الإطار على البنية الوظيفية في القطاع العام. وبهذا فهي تقدم إسهامًا علميًا في أدبيات السياسات العامة من خلال اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي الوطني ونتائجه على مستوى المشاركة الاقتصادية للمرأة. كما تتيح الدراسة إمكانية تطوير نموذج تحليلي يمكن الاستفادة منه في دراسات لاحقة تتناول قضايا النوع الاجتماعي والتنمية في سياقات مشابهة، مما يعزز من تراكم المعرفة العلمية في مجال دراسات التحول الاقتصادي وتمكين المرأة في الدول النامية (Alhazmy، 2025).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تبرز أهمية الدراسة في كونها توفر أساسًا علميًا لصنّاع القرار في الجهات الحكومية لتقييم أثر سياسات التحول الاقتصادي على فرص توظيف المرأة في القطاع العام، ليس فقط من حيث عدد الوظائف المتاحة، بل من حيث نوعيتها، ومستوى الاستقرار الوظيفي، وفرص الترقّي والوصول إلى المناصب القيادية. فنتائج الدراسة يمكن أن تسهم في تحسين تصميم السياسات والبرامج الداعمة لتمكين المرأة، من خلال الكشف عن مواطن القوة والقصور في آليات التوظيف والتأهيل والتطوير المهني داخل الأجهزة الحكومية. كما تساعد في توجيه برامج التدريب وبناء القدرات بما يتوافق مع متطلبات الوظائف المستحدثة نتيجة التحول الرقمي وإعادة الهيكلة المؤسسية.

وتتجلى الأهمية التطبيقية كذلك في دعم جهود مواءمة مخرجات التعليم مع احتياجات القطاع العام في ظل التحول الاقتصادي، بما يعزز جاهزية الكوادر النسائية للمنافسة على الوظائف النوعية. كما يمكن أن تسهم الدراسة في تعزيز ثقافة مؤسسية داعمة للمساواة وتكافؤ الفرص، من خلال تقديم توصيات عملية قائمة على تحليل عملي دقيق. ومن ثم، فإن هذه الدراسة لا تقتصر على الإسهام الأكاديمي، بل تمتد لتكون أداة مساندة في تحقيق مستهدفات التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية، وتعزيز دور المرأة كشريك فاعل في بناء اقتصاد متنوع ومستدام (Alghamdi, 2022).

1.4. أسئلة الدراسة:

👉 التساؤل الرئيسي:

ما دور التحول الاقتصادي في تعزيز فرص التوظيف للمرأة السعودية في القطاع العام في ظل السياسات والإصلاحات المرتبطة برؤية السعودية 2030 في المملكة العربية السعودية؟

👉 ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما طبيعة التحولات الاقتصادية التي شهدتها المملكة، وما انعكاساتها العامة على سوق العمل في القطاع العام؟

2. إلى أي مدى أسهمت سياسات الإصلاح الإداري والحوكمة ورفع كفاءة الإنفاق في إعادة تشكيل فرص التوظيف المتاحة للمرأة في الجهات الحكومية؟

3. ما أثر التحول الرقمي والتقني في القطاع العام على استحداث وظائف نوعية ملائمة للكوادر النسائية؟

4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج تمكين المرأة ضمن خطط التحول الاقتصادي وزيادة معدلات توظيفها في القطاع العام؟

5. ما أبرز التحديات التنظيمية أو المؤسسية التي قد تحدّ من استفادة المرأة السعودية من الفرص الوظيفية التي أتاحها التحول الاقتصادي؟

1.5. أهداف الدراسة:

👉 الهدف الرئيسي:

تحليل دور التحول الاقتصادي في تعزيز فرص التوظيف للمرأة السعودية في القطاع العام، وقياس مدى فاعلية السياسات المرتبطة برؤية التنمية الوطنية في دعم تمكينها الوظيفي.

👉 ويتفرع عنه الأهداف الآتية:

1. توضيح مفهوم التحول الاقتصادي وأبعاده وانعكاساته على هيكل سوق العمل في القطاع العام.
2. قياس أثر الإصلاحات المؤسسية والإدارية على حجم ونوعية الوظائف المتاحة للمرأة السعودية.
3. تحليل دور التحول الرقمي في استحداث مجالات عمل جديدة تسهم في توسيع مشاركة المرأة في القطاع العام.
4. تقييم مدى توافق سياسات التوظيف الحكومية مع مستهدفات تمكين المرأة الواردة في الخطط الاستراتيجية الوطنية.
5. تقديم توصيات عملية لتعزيز فاعلية سياسات التوظيف وتمكين المرأة في القطاع العام في ضوء نتائج الدراسة.

1.6. فرضيات الدراسة

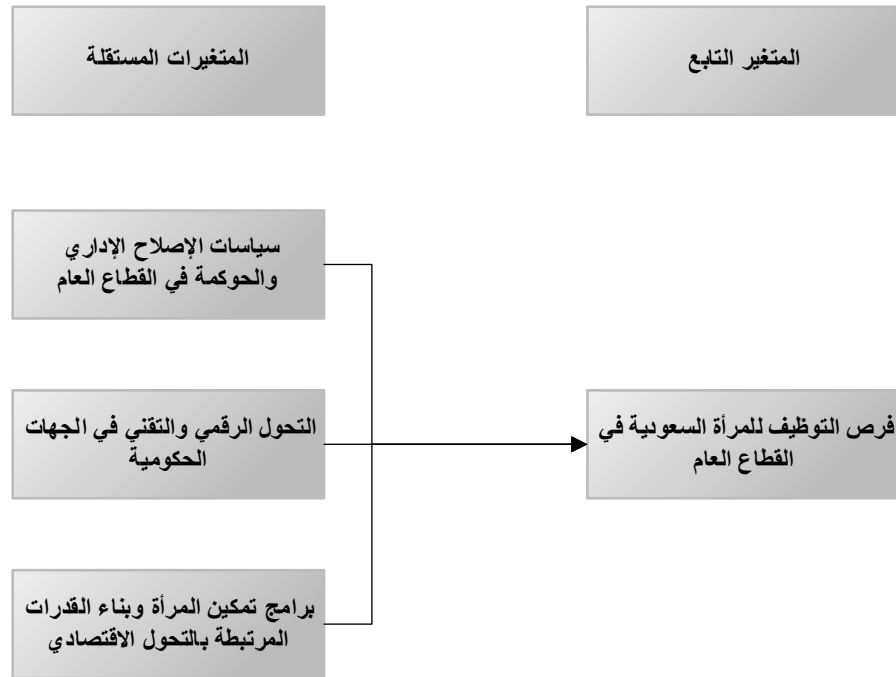
➤ الفرضية الرئيسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الاقتصادي في تعزيز فرص التوظيف للمرأة السعودية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

➤ ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق سياسات الإصلاح الإداري في القطاع العام وزيادة معدلات توظيف المرأة السعودية.
2. يسهم التحول الرقمي في القطاع العام إسهامًا إيجابيًا في استحداث وظائف نوعية تتناسب مع مؤهلات المرأة السعودية.
3. توجد علاقة إيجابية بين برامج تمكين المرأة ضمن خطط التحول الاقتصادي وارتفاع نسبة تمثيلها في المناصب القيادية الحكومية.
4. تؤدي سياسات رفع كفاءة الإنفاق وإعادة الهيكلة المؤسسية إلى تحسين توزيع الفرص الوظيفية بين الجنسين في القطاع العام.
5. يسهم تطوير برامج التدريب وبناء القدرات المرتبطة بالتحول الاقتصادي في تعزيز القدرة التنافسية للمرأة السعودية للحصول على وظائف حكومية نوعية.

1.7. نموذج الدارسة



المصدر: إعداد الباحثة

1.8. منهجية الدارسة

تعتمد هذه الدارسة على المنهجية الكمية بوصفها الإطار العلمي الأنسب لتحليل العلاقة بين التحول الاقتصادي وفرص التوظيف المتاحة للمرأة السعودية في القطاع العام، وذلك من خلال قياس المتغيرات محل الدارسة بصورة رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. ويستند اختيار المنهج الكمي إلى طبيعة أهداف الدارسة التي تسعى إلى اختبار فرضيات محددة، والكشف عن علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (سياسات الإصلاح الإداري، التحول الرقمي، وبرامج تمكين المرأة) والمتغير التابع (فرص التوظيف للمرأة في القطاع العام). ويُعد هذا المنهج ملائمًا في ضوء سعي الدارسة إلى تعميم النتائج على مجتمع الدارسة، وتقديم مؤشرات كمية دقيقة تدعم اتخاذ القرار في سياق التحول الاقتصادي الذي تشهده المملكة العربية السعودية ضمن إطار رؤية السعودية 2030.

- مجتمع الدارسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين السعوديات العاملات في القطاع العام، إضافة إلى القيادات الإدارية ومسؤولي الموارد البشرية في الجهات الحكومية ذات الصلة بعمليات التوظيف والتطوير المهني. ويُقصد بالقطاع العام هنا الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية التي تخضع للأنظمة الإدارية للدولة. ونظرًا لاتساع مجتمع الدراسة، سيتم اختيار عينة ممثلة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بما يضمن تمثيل مختلف المستويات الإدارية (تنفيذي، إشرافي، قيادي) ومختلف القطاعات الحكومية. ويهدف هذا الإجراء إلى تعزيز القدرة على تعميم النتائج، وتقليل احتمالية التحيز، وضمان تمثيل متوازن للخصائص الديموغرافية والمهنية لعناصر العينة. كما يراعى في تحديد حجم العينة المعايير الإحصائية المرتبطة بدرجة الثقة وهامش الخطأ المقبول، بما يحقق دقة النتائج وقابليتها للتحليل العلمي.

- أداة جمع البيانات

تعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الكمية، حيث تُصمم وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات المبحوثات نحو أبعاد المتغيرات المستقلة وتأثيرها في فرص التوظيف. وتتضمن الاستبانة مجموعة من المحاور، تشمل: محور سياسات الإصلاح الإداري، ومحور التحول الرقمي، ومحور برامج تمكين المرأة، إضافة إلى محور يقيس مستوى فرص التوظيف من حيث التعيين والترقية وتولي المناصب القيادية. ويتم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة العامة والاقتصاد والتنمية البشرية، كما يتم قياس ثباتها باستخدام معاملات الثبات الإحصائية مثل معامل ألفا كرونباخ، لضمان اتساق الفقرات الداخلية للأداة وقدرتها على قياس المتغيرات بدقة.

- أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، تُستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، بدءًا بالإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية) لوصف خصائص العينة ومستوى استجاباتها، ثم الانتقال إلى الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات. ويشمل ذلك استخدام معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار المتعدد لتحديد مقدار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع، إضافة إلى اختبار الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية محدد ($\alpha \leq 0.05$). ويسهم هذا التحليل في الكشف عن طبيعة العلاقة بين التحول الاقتصادي

بأبعاده المختلفة وبين فرص التوظيف للمرأة السعودية في القطاع العام، وتحديد أكثر العوامل تأثيراً في تعزيز هذه الفرص. كما يسمح المنهج الكمي بقياس حجم التأثير (Effect Size)، الأمر الذي يعزز من دقة التفسير العلمي للنتائج.

- مبررات اختيار المنهج الكمي

يستند اختيار المنهج الكمي إلى عدة مبررات علمية، من أبرزها أن موضوع الدراسة يتناول متغيرات قابلة للقياس العددي، وأنه يسعى لاختبار فرضيات محددة وليس مجرد وصف ظاهرة اجتماعية. كما أن طبيعة التحول الاقتصادي وما يرتبط به من مؤشرات أداء وإحصاءات رسمية تجعل من المنهج الكمي أداة ملائمة لقياس التغيرات في فرص التوظيف بصورة موضوعية. يوفر المنهج الكمي درجة عالية من الموضوعية والحياد، ويقلل من التأثيرات الذاتية للباحث، ويعزز من إمكانية إعادة تطبيق الدراسة في فترات زمنية لاحقة لقياس التغيرات المستقبلية. وبذلك تسهم هذه المنهجية في تقديم نتائج دقيقة وموثوقة تدعم صانعي القرار في تطوير سياسات أكثر فاعلية لتمكين المرأة وتعزيز مشاركتها في القطاع العام في ظل مسار التحول الاقتصادي الشامل.

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي للدراسة، إذ تهدف إلى اختبار الفرضيات المطروحة وقياس طبيعة العلاقة بين التحول الاقتصادي وفرص التوظيف المتاحة للمرأة السعودية في القطاع العام، في ضوء التحولات التنموية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن إطار رؤية السعودية 2030. وقد استندت الدراسة الميدانية إلى المنهج الكمي، مع توظيف أدوات إحصائية مناسبة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج بصورة موضوعية وعلمية.

في المرحلة الأولى، تم تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في الموظفات السعوديات العاملات في عدد من الجهات الحكومية، إلى جانب عينة من القيادات الإدارية ومسؤولي الموارد البشرية في القطاع العام، نظراً لدورهم المباشر في عمليات التوظيف وصياغة السياسات الإدارية. وقد تم اختيار عينة ممثلة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بما يضمن تمثيل مختلف

المستويات الوظيفية (التنفيذية، الإشرافية، القيادية) ومراعاة التنوع القطاعي بين الجهات الحكومية. وقد أسهم هذا التنوع في توفير بيانات تعكس صورة شاملة لواقع التوظيف النسائي في القطاع العام.

أما فيما يتعلق بأداة الدراسة، فقد تم تصميم استبانة شاملة تضمنت محاور تقيس أبعاد المتغيرات المستقلة (سياسات الإصلاح الإداري، التحول الرقمي، وبرامج تمكين المرأة)، بالإضافة إلى محور خاص بقياس فرص التوظيف من حيث التعيين والترقية والوصول إلى المناصب القيادية والاستقرار الوظيفي. وتم توزيع الاستبانات إلكترونياً لضمان سهولة الوصول إلى أفراد العينة في مختلف المناطق، وتحقيق أعلى نسبة استجابة ممكنة. كما خضعت الأداة لاختبارات الصدق والثبات لضمان دقة القياس واتساق النتائج.

وفي مرحلة تحليل البيانات، تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لعرض خصائص العينة وتحديد مستوى استجاباتها تجاه فقرات الاستبانة، من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية. ثم تم توظيف الأساليب الإحصائية الاستدلالية لاختبار الفرضيات، مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتحديد مدى دلالتها الإحصائية. وقد مكّن هذا التحليل من التعرف على أكثر العوامل تأثيراً في تعزيز فرص التوظيف للمرأة في القطاع العام.

وأظهرت النتائج الميدانية - في ضوء التحليل الإحصائي - وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سياسات الإصلاح الإداري وفرص التوظيف، حيث أسهمت معايير الجدارة والشفافية في تعزيز إمكانية حصول المرأة على وظائف نوعية. كما تبين أن التحول الرقمي كان له أثر ملحوظ في استحداث مجالات عمل جديدة، خاصة في الوظائف التقنية والإدارية المتقدمة، مما وسّع نطاق مشاركة المرأة. كذلك أظهرت النتائج أن برامج التدريب وبناء القدرات المرتبطة بالتحول الاقتصادي أسهمت في رفع جاهزية الكوادر النسائية وتنافسيتها لشغل المناصب الإشرافية والقيادية.

وتؤكد الدراسة الميدانية أن التحول الاقتصادي لا يؤثر في فرص التوظيف بصورة مباشرة فحسب، بل من خلال منظومة متكاملة من السياسات والإصلاحات التي تعيد تشكيل البيئة المؤسسية في القطاع العام. كما تكشف النتائج عن وجود بعض التحديات، مثل الحاجة المستمرة إلى تطوير المهارات التقنية وتعزيز ثقافة التمكين المؤسسي، بما يضمن استدامة المكاسب المتحققة. وبذلك، تسهم الدراسة الميدانية في تقديم صورة واقعية مدعومة بالأدلة الإحصائية حول مدى فاعلية التحول

الاقتصادي في تعزيز فرص التوظيف للمرأة السعودية في القطاع العام، وتوفر قاعدة علمية يمكن الاستناد إليها في تطوير السياسات المستقبلية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

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

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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار التحليلي للدراسة من خلال عرضٍ منهجيٍّ لمتغيرات الدراسة والعلاقات التفاعلية القائمة بينها، وذلك في سياق التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن المسار الاستراتيجي الشامل الذي أطلقته رؤية السعودية 2030. ويأتي هذا الفصل بوصفه حلقة محورية في البناء العلمي للدراسة، إذ ينتقل بالبحث من الطرح المفاهيمي العام إلى المعالجة التحليلية الدقيقة التي تُحدد طبيعة المتغيرات، وأبعادها، وآليات قياسها، ومن ثم توضيح العلاقات السببية أو الارتباطية التي تحكمها.

ويرتكز هذا الفصل على توضيح الإطار المفاهيمي الذي يحكم النموذج البحثي، من خلال تعريف المتغيرات تعريفاً إجرائياً دقيقاً، وتحديد أبعادها ومؤشرات القابلة للقياس، بما يضمن الاتساق بين الجانب النظري والتطبيقي الميداني. كما يسعى إلى تأصيل هذه المتغيرات في الأدبيات العلمية ذات الصلة، وربطها بالسياق الوطني الذي تنزل فيه الدراسة، بما يعكس خصوصية البيئة المؤسسية والتنظيمية للقطاع العام. ويُعد هذا التأصيل ضرورياً لضمان وضوح المفاهيم، وتجنب التداخل الدلالي، وتعزيز دقة التحليل الإحصائي اللاحق.

كذلك يتضمن الفصل عرضاً منهجياً لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، من حيث اتجاهها وقوتها وأبعادها النظرية، مع توضيح الأسس التي بُنيت عليها الفرضيات البحثية. ففهم العلاقة بين المتغيرات لا يقتصر على مجرد افتراض وجود تأثير متبادل، بل يتطلب تحليلاً معمقاً للآليات التي تنتقل من خلالها آثار التحول الاقتصادي إلى واقع فرص التوظيف في القطاع العام، عبر قنوات مؤسسية وتنظيمية وبشرية متعددة. ومن هنا تبرز أهمية هذا الفصل في بناء منطق علمي متماسك يربط بين النظرية والتطبيق، ويمهد لاختبار الفرضيات بصورة دقيقة.

وتكمن أهمية هذا الفصل أيضاً في كونه يُسهم في تعزيز صدقية الدراسة وموضوعيتها، من خلال تحديد نطاق كل متغير وحدوده المفاهيمية والإجرائية، بما يمنع التعميم غير المنضبط أو التفسير غير الدقيق للنتائج. كما يساعد في توضيح الكيفية التي سيتم من خلالها قياس العلاقات بين المتغيرات وتحليلها إحصائياً، الأمر الذي يُعد أساساً لسلامة الاستنتاجات التي ستبنى عليها التوصيات النهائية. وبذلك يشكل هذا الفصل حجر الزاوية في الدراسة، إذ يضع الإطار التحليلي الذي يربط بين التحول الاقتصادي وتمكين المرأة وظيفياً في القطاع العام، ويعزز الفهم المتكامل لأبعاد الظاهرة محل البحث.

2.2. المتغيرات المستقلة:

1. سياسات الإصلاح الإداري والحوكمة في القطاع العام

يشير هذا المتغير إلى مجموعة الإجراءات والسياسات التي استهدفت إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها وتحسين أدائها، بما يشمل تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة، وتطوير أنظمة الموارد البشرية، واعتماد معايير موضوعية للتوظيف والترقية. وقد شكّل الإصلاح الإداري أحد المحاور الرئيسية في مسار التحول الاقتصادي، إذ يهدف إلى بناء جهاز حكومي أكثر مرونة وكفاءة واستجابة للمتغيرات التنموية.

وتكمن أهمية هذا المتغير في كونه يؤثر مباشرة في آليات استقطاب الكفاءات النسائية وإدماجها في الوظائف الحكومية. فكلما اتسمت سياسات التوظيف بالوضوح والعدالة والاعتماد على الجدارة، زادت فرص حصول المرأة على وظائف تتناسب مع مؤهلاتها. كما أن إعادة هيكلة الوظائف وتحديث الوصف الوظيفي قد تسهم في إزالة بعض القيود التقليدية التي كانت تحدّ من تنوع الأدوار المتاحة للمرأة داخل القطاع العام. وبالتالي، يُتوقع أن يكون لهذا المتغير أثر إيجابي في تعزيز فرص التوظيف النسائي (Poljasevic, 2025).

2. التحول الرقمي والتقني في الجهات الحكومية

يعكس هذا المتغير مدى تبني القطاع العام للتقنيات الحديثة والتحول نحو الخدمات الإلكترونية والأنظمة الرقمية، بما يشمل أتمتة الإجراءات، وتطوير البنية التحتية التقنية، واستحداث وظائف متخصصة في مجالات تقنية المعلومات والبيانات والأمن السيبراني وإدارة المشاريع الرقمية. ويُعد التحول الرقمي أحد أبرز ملامح التحول الاقتصادي، إذ يسهم في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف ورفع جودة الخدمات العامة.

ويؤثر التحول الرقمي في فرص توظيف المرأة من خلال استحداث مجالات عمل جديدة تعتمد على المهارات المعرفية والتقنية، وهي مجالات أثبتت المرأة السعودية حضوراً متزايداً فيها، خاصة مع ارتفاع معدلات التحصيل العلمي في التخصصات العلمية والإدارية. كما أن طبيعة بعض الوظائف الرقمية قد توفر مرونة أكبر في بيئة العمل، مما يعزز قدرة المرأة على التوفيق بين المسؤوليات المهنية والاجتماعية. ومن ثمّ، يُعد هذا المتغير عاملاً محفزاً لإعادة تشكيل الخريطة الوظيفية في القطاع العام بطريقة قد توسع من نطاق مشاركة المرأة (Alkaraan, 2018).

3. برامج تمكين المرأة وبناء القدرات المرتبطة بالتحول الاقتصادي

يشمل هذا المتغير المبادرات والسياسات التي تستهدف دعم مشاركة المرأة في سوق العمل من خلال التدريب، والتأهيل، وتطوير المهارات القيادية، وتسهيل الوصول إلى فرص العمل. ويرتبط هذا المتغير بشكل مباشر بالتوجهات الاستراتيجية التي تسعى إلى رفع نسبة مشاركة المرأة في التنمية الاقتصادية وتعزيز دورها في مواقع صنع القرار.

وتتجلى أهمية هذا المتغير في كونه يركز على الاستثمار في رأس المال البشري النسائي، بما يرفع من جاهزية المرأة لشغل الوظائف النوعية في القطاع العام. فبرامج التدريب والتطوير المهني، إلى جانب سياسات الدعم المؤسسي، تسهم في تعزيز الثقة المهنية، وتوسيع نطاق الخبرات، وتحسين القدرة التنافسية للمرأة في بيئة عمل تتسم بارتفاع معايير الأداء. كما أن إدماج المرأة في برامج القيادة والإدارة الحكومية يعزز من تمثيلها في المستويات العليا، ويحول دون اقتصر مشاركتها على المستويات التنفيذية الدنيا (Kee, 2020).

2.3. المتغير التابع:

- فرص التوظيف للمرأة السعودية في القطاع العام

يمثل هذا المتغير النتيجة التي تسعى الدراسة إلى تفسيرها وتحليلها، ويقصد به حجم ونوعية الفرص الوظيفية المتاحة للمرأة السعودية داخل الأجهزة الحكومية، بما يشمل التعيين، والترقية، والاستقرار الوظيفي، والوصول إلى المناصب القيادية والإشرافية. ولا يقتصر المفهوم هنا على البعد الكمي المتمثل في عدد الوظائف، بل يمتد ليشمل البعد النوعي المرتبط بطبيعة المهام، ومستوى المسؤولية، ومجالات التخصص، ومدى تكافؤ الفرص مقارنة بالرجال.

ويتأثر هذا المتغير بعدة عوامل هيكلية وتنظيمية، من بينها سياسات التوظيف، ومعايير الاختيار والترقية، ونظم تقييم الأداء، وبيئة العمل المؤسسية. كما يرتبط بمستوى مواءمة مخرجات التعليم والتدريب مع احتياجات القطاع العام، خاصة في ظل التغيرات المصاحبة لعملية التحول الاقتصادي. وعليه، فإن قياس هذا المتغير يتطلب النظر إلى مؤشرات متعددة، مثل نسبة مشاركة المرأة في الوظائف الحكومية، وتوزيعها حسب المستويات الإدارية، ومدى تمثيلها في الوظائف النوعية المستحدثة نتيجة الإصلاحات الاقتصادية (Mofokeng, 2025).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يقوم نموذج الدراسة على افتراض وجود علاقة تأثير مباشرة وغير مباشرة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. فسياسات الإصلاح الإداري والحوكمة تُعيد تشكيل البيئة المؤسسية التي تُحدد قواعد التوظيف والترقية، بينما يسهم التحول الرقمي في استحداث وظائف جديدة وتغيير طبيعة المهارات المطلوبة، في حين تعمل برامج تمكين المرأة على رفع جاهزية الكوادر النسائية للاستفادة من هذه الفرص.

يمكن تصور العلاقة على النحو الآتي: تؤدي الإصلاحات الإدارية والتحول الرقمي إلى خلق بيئة عمل حكومية أكثر كفاءة وتنوعاً، بينما تعزز برامج التمكين من قدرة المرأة على التفاعل الإيجابي مع هذه البيئة. وعند تكامل هذه العوامل الثلاثة، يُتوقع أن ينعكس ذلك في صورة زيادة كمية ونوعية فرص التوظيف المتاحة للمرأة السعودية في القطاع العام. وعليه، فإن النموذج يوضح أن التحول الاقتصادي ليس عاملاً أحادي البعد، بل هو منظومة مترابطة من السياسات والإجراءات التي تتفاعل معاً لتؤثر في تمكين المرأة وظيفياً ضمن الإطار المؤسسي للدولة.

2.5. الخاتمة:

في ختام هذا الفصل، يتضح أنه قد اضطلع بدورٍ محوري في البناء العلمي للدراسة، من خلال تقديم معالجة تحليلية منهجية لمتغيرات البحث وأطرها المفاهيمية، وبيان طبيعة العلاقات التي تربط بينها في سياق التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن المسار التنموي الشامل الذي تقوده رؤية السعودية 2030. فقد عمل الفصل على الانتقال بالدراسة من مستوى الطرح النظري العام إلى مستوى أكثر تحديدًا ودقة، عبر تأصيل المفاهيم، وضبط المصطلحات، وتحديد الأبعاد القابلة للقياس، بما يضمن وضوح الإطار التحليلي الذي تستند إليه الدراسة.

وقد تضمن الفصل عرضًا متكاملًا للمتغيرات محل البحث من حيث تعريفها النظري والإجرائي، وتحليل أبعادها المختلفة، وتوضيح السياق المؤسسي الذي تتفاعل داخله، دون الاكتفاء بالوصف السطحي أو العرض المجتزأ. كما تم بيان طبيعة العلاقات المتوقعة بينها، سواء من حيث التأثير المباشر أو غير المباشر، استنادًا إلى منطلقات نظرية ودراسات سابقة، الأمر الذي أسهم في بناء نموذج بحثي متماسك يمهد لاختبار الفرضيات بصورة علمية دقيقة في الفصول اللاحقة.

وتتجلى أهمية هذا الفصل في كونه أسس لقاعدة تحليلية صلبة يمكن من خلالها تفسير نتائج الدراسة الميدانية تفسيرًا موضوعيًا بعيدًا عن الانطباعية أو التعميم غير المنضبط. فوضوح المتغيرات وحدودها المفاهيمية، ودقة تحديد العلاقة بينها، يعززان من صدقية أدوات القياس، ويرفعان من مستوى الاتساق بين الجانب النظري والتطبيقي. كما أن توضيح الإطار التفاعلي بين هذه المتغيرات يتيح فهمًا أعمق لكيفية انعكاس التحول الاقتصادي على واقع التوظيف في القطاع العام، ويبرز الأبعاد المؤسسية والتنظيمية التي تحكم هذه العلاقة.

إن هذا الفصل لم يكن مجرد عرضٍ تعريفٍ لمفاهيم الدراسة، بل شكّل مرحلة تأسيسية ضرورية لفهم منطق البحث وبنية التحليلية. فقد أرسى الأساس الذي سُبني عليه عمليات القياس والتحليل الإحصائي، ومهد الطريق لتفسير النتائج في ضوء إطار نظري متكامل، بما يسهم في تقديم رؤية علمية دقيقة حول دور التحول الاقتصادي في تعزيز فرص التوظيف للمرأة السعودية في القطاع العام، ويعزز القيمة الأكاديمية والتطبيقية للدراسة ككل.

المراجع:

- المراجع العربية

- السرور, ع. ع. (2021). تمكين المرأة السعودية في ضوء رؤية 2030 . Retrieved from <https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/596>
- عسيري, أ. م. (2022). واقع تطوير ثقافة العمل لدى المرأة السعودية في ضوء رؤية 2030 تلبية لاحتياجات سوق العمل . Retrieved from https://journals.ekb.eg/article_280608_0.html

- المراجع الأجنبية

- Alghamdi, G. (2022). The Challenges and Issues Faced by Saudi Women when They Are Appointed to New Unconventional Jobs. Retrieved from <https://www.proquest.com/openview/b1e4f04f5a743594d137e971473b6503/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Alhazmy, E. A. (2025). Education reform and vision 2030 in Saudi Arabia: challenges and pathways. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s44217-025-01005-4>
- Alkaraan, F. (2018). Public financial management reform: an ongoing journey towards good governance. Retrieved from <https://www.emerald.com/jfra/article-abstract/16/4/585/217233/Public-financial-management-reform-an-ongoing?redirectedFrom=fulltext>
- ElbannaCorresponding, S. (2021). Policy and practical implications for workforce nationalization in the Gulf Cooperation Council (GCC) countries. Retrieved from <https://www.emerald.com/pr/article-abstract/51/4/1248/329693/Policy-and-practical-implications-for-workforce?redirectedFrom=PDF>
- Elbushra, A. A. (2025). Nexus of Women's Empowerment and Economic Growth in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/395295481_Nexus_of_Women's_Empowerment_and_Economic_Growth_in_Saudi_Arabia
- Kee, O. (2020). Factors Affecting Women's Participation in Career: A Systematic Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/344487314_Factors_Affecting_Women's_Participation_in_Career_A_Systematic_Review

- Meyer, C. (2025). Examining the Gender Gap in STI Policy: Addressing Factors Contributing to Women's Underrepresentation. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440251320769>
- Mofokeng, T. J. (2025). Demographic influences on employee perceptions: Performance management, motivation, and career advancement. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390090211_Demographic_influences_on_employee_perceptions_Performance_management_motivation_and_career_advancement
- Naguib, R. (2023). Empowering Women Through Public Sector Employment in Qatar: Challenges and Opportunities. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-99-6006-4_4
- Poljasevic, B. Z. (2025). Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389767290_Human_Resource_Management_in_Public_Administration_The_Ongoing_Tension_Between_Reform_Requirements_and_Resistance_to_Change
- Rabia. (2025). Factors Shaping Sustainability Through Female Entrepreneurship in the GCC: A Systematic Review with Multi-Level and Institutional Perspective. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/5/2163>
- Thunnissen, M. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/318730585_Talent_Management_in_Public_Sector_Organizations_A_Study_on_the_Impact_of_Contextual_Factors_on_the_TM_Approach_in_Flemish_and_Dutch_Public_Sector_Organizations