

مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في ضوء التحولات الاجتماعية  
والاقتصادية تحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م

**Participation Of Saudi Women In Management  
Leadership In The Light Of Social And Economic  
Transformations In The Realization Of Saudi Ara-  
bia's Vision 2030**

د / نورهان محمد علي السيد صقر  
أستاذ مساعد بقسم المسكن وإدارة المنزل - كلية التصميم والفنون التطبيقية  
- جامعة الطائف - المملكة العربية السعودية

**Nourhan Mohamed Aly Sakr  
Assistant Professor, Department Of Housing And  
- Home Management  
,Faculty Of Design And Applied Arts  
,University Of Taif  
Kingdom Of Saudi Arabia**



## مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في ضوء التحولات الاجتماعية والاقتصادية تحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م

د / نورهان محمد علي السيد صقر

أستاذ مساعد بقسم المسكن وإدارة المنزل - كلية التصميم والفنون التطبيقية  
- جامعة الطائف - المملكة العربية السعودية

ملخص البحث: تهدف الدراسة إلى دراسة مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في ضوء التحولات الاجتماعية والاقتصادية تحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م.

تكونت عينة الدراسة من (٢٠٥) نساء سعوديات عاملات من مؤسسات قطاع الأعمال الحكومية والخاصة من محافظة الرياض ومكة المكرمة والباحة، ومن مستويات اجتماعية واقتصادية مختلفة، شرط أن يكنَّ عاملات متزوجات ولديهنَّ أبناء في مراحل عمرية مختلفة، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عمدية غرضية.

وتكونت أدوات الدراسة من إستمارة البيانات العامة وإستبيان مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في ضوء التحولات الاجتماعية والاقتصادية تحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، وتمَّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج بحث علمي لهذه الدراسة.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط طردي دالَّ إحصائياً عند مستوى دلالة دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين مستويات مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في ضوء التحولات الاجتماعية والاقتصادية تحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م بمحاوره (القيادة الإدارية الديمقراطية، القيادة الإدارية المتساهلة، والقيادة



الإدارية الأوتوقراطية)، عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات عينة الدراسة في مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية بمحاورة (القيادة الإدارية الديمقراطية، القيادة الإدارية المتساهلة والقيادة الإدارية الأوتوقراطية، ككل) تبعاً لمكان السكن، وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات عينة الدراسة عند مستوى دلالة ٠,٠٥، في مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية بمحور القيادة الإدارية الديمقراطية تبعاً لنوع قطاع العمل عند مستوى دلالة ٠,٠٥، لصالح نوع قطاع العمل الخاص، وجود تباين دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات درجات عينة الدراسة في مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في محور القيادة الديمقراطية تبعاً لسنوات الخبرة في العمل، وجود تباين دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات درجات عينة الدراسة في مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في محور القيادة الديمقراطية تبعاً للمستوى التعليمي للمرأة.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البرامج التدريبية والتوجيهية التي تستهدف تحسين المهارات للمرأة السعودية العاملة وتجهيزها للمناصب القيادية ورفع نسبة توظيف المرأة في المناصب القيادية...

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية التحولات الاجتماعية الاقتصادية، ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

\*\*\*

# Participation Of Saudi Women In Management Leadership In The Light Of Social And Economic Transformations In The Realization Of Saudi Arabia's Vision 2030

## Abstract:

The study aims to study the participation of Saudi women in administrative leadership in the light of the social and economic challenges to achieve the vision of the kingdom of Saudi Arabia 2030.

The sample consisted of (205), a Saudi woman working from business enterprises, governmental and private of the province of Riyadh, Makah, Al Baha, and the levels of different socio-economic condition that was a factor of married sons in the different stages of life and selecting the study sample in a manner deliberately for the purpose of. And tools the study of form, General Data and questionnaire participation of Saudi women in administrative leadership in the light of the social and economic challenges to achieve the vision of the kingdom of Saudi Arabia in 2030, and the use of descriptive analytical method as a scientific research of this study.

Findings results of the study indicate a correlation extrusive statistically significant differences between the participation of Saudi women in administrative leadership in light of the challenges of social economic investigation of Saudi Arabia's Vision 2030.

The study recommended the need to develop training programmers and guidelines aimed at improving the skills of Saudi women working and equipping for leadership positions and raise the percentage of women employed in leadership positions. and the family.

## Key words:

administrative leadership, socio-economic transformations, references to be read by the kingdom of Saudi Arabia in 2030..

\*\*\*

## المقدمة والمشكلة البحثية:

حدد تقرير التنمية الإنسانية العربية الأول الذي صدر عام ٢٠٠٢ موضوع تمكين مشاركة المرأة في العالم العربي بوصفه أحد ثلاثة نواقص حيوية تعوق تقدم الشعوب العربية في سعيها للعودة إلى الصفوف الأولى من قادة العالم في التجارة والتعلم والثقافة.

والآن وبعد صدور تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام ٢٠٠٥: نحو نهوض المرأة في العالم العربي أصبحت ضرورة ضمان الفرص المتكافئة لتحقيق الازدهار في موضوع الصدارة بوصفها شرطاً مسبقاً للتنمية وتحقيق رؤى الأمم المستقبلية (تقرير التنمية الانسانية العربية ٢٠٠٥:١) فأصبحت قضية النهوض بأوضاع المرأة بهدف مشاركتها وتمكينها من أداء دورها الفعال بوصفها شريكاً كاملاً في تنمية ووضع رؤى مستقبلية للمجتمع وتقدمه ومن أهم أولويات الدول والحكومات والمنظمات غير الحكومية لذا فقد بذلت معظم الدول جهوداً للاهتمام بقضايا المرأة وتسلط الضوء على ضرورة تحسين أوضاعها وإزالة العقبات التي تعوق تقدمها ومشاركتها في المجتمع (الحسين ٢٠١١:٤١٥).

فالتأمل في واقع المرأة في البلاد العربية يرى أنه يختلف من بلد عربي إلى بلد آخر، بسبب الظروف السياسية والاقتصادية التي تعيشها هذه البلدان وتعرضها لسلسلة الاستعمارات التي غيرت من بنيتها الاجتماعية والأسرية، وكانت المرأة متأثرة من هذا الاستعمار، فتطلبت التنمية الشاملة لكل بلد خروج المرأة للعمل، إلا أن سيطرة القيم الثقافية التقليدية حول المرأة وعملها كانت عائقاً في تطورها (بومدين ٢٠١٧:٢٠).

ورؤية أي دولة لمستقبلها تنطلق من مكامن القوة فيها وذلك ما انتهجته المملكة العربية السعودية للعام (١٤٥٢هـ-٢٠٣٠م)؛ فمكانة المملكة في العالم

الإسلامي ستمكّنها من أداء دورها الريادي كعمق وسند للأمة العربية والاسلامية كما ستكون قوتها الاستثمارية المفتاح المحرك لتنويع الاقتصاد وتحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية فيما سيمكّن الموقع الإستراتيجي للمملكة العربية السعودية لتكون محورًا لربط القارات الثلاث وارتكزت الرؤية الريادية للمملكة على ثلاثة محاور هي مجتمع حيوي، اقتصاد مزدهر، ووطن طموح، وهي تستند إلى مقومات المملكة ومكان قوتها لدعم المواطنين في تحقيق تطلعاتهم (ص ١٣).

وتعد المرأة السعودية أحد أهم ركائز تحقيق محور الوطن الطموح في المملكة، فالمرأة السعودية عنصر مهم من عناصر قوة المملكة العربية السعودية وبدأت المملكة باستثمار طاقتها وتمكين مشاركتها من الحصول على الفرص المناسبة لبناء مستقبلها والإسهام في تنمية المجتمع السعودي واقتصاده (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ - ٢٠١٦: ٣٧).

وفي وثيقة (الأهداف الإستراتيجية وبرامج تحقيق الرؤية ٢٠١٦: ٢٨) تم وضع بند زيادة مشاركة المرأة السعودية في سوق العمل كهدف تفصيلي في محور ركيزة الوطن الطموح تحت بند الهدف الإستراتيجي الرابع، وهو زيادة معدلات التوظيف المنبثق منه بند اتاحة فرص العمل للجميع، وعليه أشارت نتائج (الهيئة العامة للإحصاء ٢٠١٩: ٢١) إلى أن إجمالي مشاركة المرأة السعودية في سوق العمل العام والخاص في عام ٢٠١٨ بلغت ٤٥٧, ٠٧٠, ١ امرأة سعودية عاملة زاد هذا العدد في الربع الأول من العام ٢٠١٩ وبلغ ٨٨٧, ٠٨٥, ١ امرأة سعودية عاملة، ومازالت مشاركة المرأة السعودية في سوق العمل في ازدياد مستمر وتهدف رؤية المملكة العربية السعودية لرفع نسبة مشاركة المرأة السعودية في سوق العمل من ٢٢٪ إلى ٣٠٪ (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ - ٢٠١٦: ٣٧).



مؤكدة على ذلك نتائج دراسة (الحاج وآخرون ٢٠١٨: ١٧٠) والتي أكدت على أن أفراد عينة الدراسة مؤكدون ومتفوقون على الجهود الحكومية الفعالة على صعيد تمكين مشاركة المرأة السعودية من تقلد الوظائف القيادية في العمل الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن وضع المرأة في أي مجتمع إنما يمثل محصلة تفاعل بين العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي تتشابك بطريقة مركبة مكونة عدة تحولات اجتماعية واقتصادية في المجتمع، فهناك رواسب ثقافية واجتماعية لها أثر حاسم في إنتاج التمييز ضد المرأة (المجلس القومي للمرأة ٢٠١٧: ٥).

وصنف المجلس الاقتصادي والاجتماعي (٥:٢٠١٤) التحولات التي تحدث في المجتمعات إلى التحولات الاقتصادية متمثلة في عولمة الإنتاج في شبكات التجارة الدولية والأنماط الجديدة لاستهلاك السلع والخدمات وتجاوز التنظيم الوطني للأسواق والسلوك الشرائي وزيادة معدلات التوظيف من مواطنين المجتمع ذاته والأهمية المتزايدة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الاقتصادات الوطنية والعالمية، بينما تتمثل التحولات الاجتماعية في الوصول الاجتماعي إلى موارد معلوماتية هائلة ومتزايدة وتعزيز حرية التعبير وتكوين الجمعيات وتجاوز التنظيم الوطني للأسواق والسلوك الشرائي وظهور أنماط عمل جديدة والتغير في العلاقات بين الحكومات والمواطنين والتحديات التي تواجه الأفكار التقليدية عن الخصوصية والفردية اتضح ذلك من نتائج دراسة (شرعبي ٢٠١٩: ١٥٤) بأن المرأة السعودية تنظر إلى المجال الاقتصادي للحراك الاجتماعي نظرة إيجابية، حيث إن المرأة السعودية لديها طاقات إيجابية للخروج لسوق العمل ومحاولة العيش برفاهية ومساعدة الأسرة في تنمية دخلها الاقتصادي.



وما نعيشه اليوم من عصر السرعة والتغير وحجم التطورات التي تحدث ملامح الاقتصاد ككل انعكس على الموارد الاقتصادية التي كانت محصورة فقط في الأرض ورأس المال والعمل، وأصبحت أكثر استثماراً وتوزيعاً للموارد الاقتصادية بكفاءة عالية، حيث ظهرت آفاق جديدة نتيجة لقوة رأس العمل والمال بسبب ظهور وتطور اقتصاد المعرفة وإن هذا التطور في الوعي والمفاهيم أدى إلى تبلور قناعة راسخة حول دور المورد البشري المتمثل في المرأة وتمكينها في مواجهة تحديات التنمية على كافة المستويات وتقوية دورها وتفعيله في النشاط الاجتماعي والاقتصادي ورسخت تلك المعرفة القدرات الهائلة والتنافسية التي تتمتع بها المرأة عموماً والمرأة العربية على وجه الخصوص، مما دفع المجتمع الدولي بالمطالبة بضرورة مشاركة المرأة في القيادات الإدارية للمؤسسات المختلفة في القطاع العام والخاص في المجتمع كجزء من عملية التنمية الشاملة لتحقيق رؤية الدول بشكل عام (Accountability&Glower,2017).

وأكدت على ذلك نتائج دراسة (ياسين ٢٠١٨: ٨٩٧) بأن عمل المرأة يجعل منها شخصية واعية وقوية ذات قيمة ولها تأثير أينما وجدت ومع التغيرات والتحولات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تنادي بها المملكة العربية السعودية أعطى المرأة القوة ونشلها من الضعف إلى الإنسانية والقوة وذلك لأن المرأة لن تبقى ذلك الكائن الضعيف ذات الإمكانيات والقدرات المحدودة بل أصبحت عنصراً مؤثراً في المجتمع.

وأكدت على ذلك كل من (الحميد ٢٠١٣: ١) و(الدخيل وآخرون ٢٠١٦: ٤) بأن النهوض بالقدرات القيادية للمرأة السعودية ومشاركتها في عملية التنمية الإدارية أصبح مطلباً رئيساً ترتكز عليها التوجهات التنموية للدولة، فمشاركة المرأة في بعض المناصب المهمة التي هي بدعم من القيادة الأعلى السامية مثل



مشاركتها في مجلس الشورى، وتوليها منصب نائب وزير، هذه المشاركة تُعد إحدى التوجهات الداعمة التي تؤدي إلى زيادة الثقة بقدرة المرأة وتعظيم دورها في بناء المجتمع.

والجدير بالذكر أن عمل المرأة القيادي لم يكن وليد الصدفة، وإنما بدأ تدريجياً حيث أثبتت المرأة السعودية نجاحها في إدارة المدارس والجامعات والأقسام المختلفة حتى وصلت لتولي منصب نائبة وزير ومن هنا تأتي أهمية مشاركتها للعمل الإداري القيادي للنهوض بالتنمية الإدارية للبلاد.

ويضيف (الميزر ٢٠١٥: ١٢٧) أنه تم تمكين مشاركة القيادة للمرأة السعودية في مجالي القيادة والعمل على نحو تدريجي إلى أن وصل بها إلى قمة الهرم التعليمي والوظيفي في المؤسسات التعليمية والتجارية السعودية وفي مؤسسات العمل المتباينة، وحازت الكثير من المراتب الوظيفية العليا، كنائب وزير، ومدير جامعة، وتجاوز التمكين ذلك إلى أن وصلت إلى عضوية مجلس الشوري.

وبالرغم من أن تولي المناصب القيادية للمرأة العربية كان محوراً من الدراسات فإن معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية لم تلق الاهتمام الكافي على صعيد البحث العلمي ومن أهم التحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية التحدي التنظيمي الذي يكمن في محدودية الصلاحيات الممنوحة لهنّ والمركزية في اتخاذ القرارات في كثير من الجامعات وضعف مستوى المشاركة النسائية في رسم الخطط الإستراتيجية، إضافة إلى ضعف قنوات الاتصال مع القيادات الرجالية وذلك بالإضافة إلى التحديات الاجتماعية، وهذا ما أكدته نتائج دراسات كل من (الحسين ٢٠١١: ٤١٣) (الغامدي ٢٠١٢) (اليعقوب وآخرون ٢٠١٢: ٢٥) (الرويس ٢٠١٤) (الفايز ٢٠١٤) (التويجري

(٢٠١٤) (الكسر ٢٠١٥:١٥٦) (الشويحات ٢٠١٧:٩٩) (المنظمة العربية للتنمية الإدارية ٢٠١٨:٣٩) (السويدي ٢٠١٨:٢٥٥).

وأكدت (الدغير ٢٠١٨:١٩) على أنه كي تتمكن المرأة من تحقيق نتائج إيجابية في القيادة الإدارية لا بد أن تنظر إلى قدراتها الذاتية وإلى متطلبات الوظيفة التي تقوم بها وذلك يتطلب أن تكون واثقة من قدرتها جريئة وذكية لتتمكن من مواجهة الكثير من مواقف التوتر والصراعات الوظيفية التي تتحدى معارفها ومهاراتها.

والتغيرات الجذرية التي طرأت على مختلف الأوضاع البيئية والتنظيمية جعلت المنظمات تدرك أهمية توافر القدرات القيادية التي تمتلك زمام المبادرة في دعم المبادرة في دعم الإبداع وتعزيزه لدى العاملين (الألوسي وآخرون ٢٠١٧:٥٢).

والقيادة الإدارية هي المسؤولة عن تحديد الاتجاه من خلال رؤيه واضحة تتضمن معالم الطريق المؤدي لتلك الرؤية وللسير فيه بمراحل محددة تشمل وضع الأهداف التي توصل إلى تلك الرؤية وعلى المؤسسات بمختلف أنواعها اختيار القادة العاملين الملائمين والمؤهلين للعمل على تحقيق الأهداف، وبالتالي السعي دوماً إلى السير إلى الأمام مستلهمين بالرؤية الواضحة والدافعية المستمرة المستمدة من الأهداف التي يتمتعون بتحقيقها ومن تحفيز القيادة لهم (درويش ٢٠١٧:٢٥) وأكد على ذلك (الزايدي وآخرون ٢٠١٦:٢٠٦) (الحصيني ٢٠١٩:٤٥٩) بأن العديد من المؤسسات تواجه تحديات كثيرة في عملية إدارة ومشاركة موظفيها للمساهمة بنشاط نحو الأداء الأفضل ففي ظل المتغيرات المعاصرة الاجتماعية والاقتصادية المضطربة تتطلب المؤسسات الموظفين المبدعين والمبتكرين الذين يمكن أن يأخذوا بزمام المبادرة واعتناق



التغيير والتعامل مع ظروف عدم اليقين ولذا اتجهت معظم المؤسسات لتحسين الأداء الفردي والجماعي لدى العاملين بها سواءً للعاملين إن كانوا رجالاً أو نساءً على حد سواء.

لذلك انطلق دور المرأة وتعظيم مساهمتها في التنمية من إيمان راسخ بأن الارتقاء بأوضاع المرأة السعودية يُشكل ركيزة أساسية من ركائز التطوير المجتمعي والتنموي، فالتحولات التي شهدتها العالم وخلفتها سياسة العولمة وتحرير المبادلات التجارية وبرامج التكيف الهيكلي والتثبيت الاقتصادي وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فرضت تحديات جديدة على المرأة العربية تستوجب تعميق الوعي بقضاياها وأهمية دورها في النهوض بالمجتمع والارتقاء بمسؤوليتها.

ومن هنا نبعت مشكلة الدراسة الحالية لتجيب على التساؤل التالي: ما مدى مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في ضوء التحولات الاجتماعية والاقتصادية تحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م؟

### أهداف الدراسة:

**الهدف الرئيس:** دراسة مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في ضوء التحولات الاجتماعية والاقتصادية تحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م ويتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

١- الكشف عن طبيعة العلاقة بين مستوى الوعي لنمط مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في ضوء التحولات الاجتماعية والاقتصادية تحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م بمحاوره: (القيادة الإدارية

- الديمقراطية، القيادة الإدارية المتساهلة، و القيادة الإدارية الأتوتوقراطية).
- ٢- تحديد الفروق بين مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في الريف والحضر والخاص والحكومي بمحاوره الثلاثة.
- ٣- الكشف عن طبيعة الاختلافات بين المرأة السعودية عينة الدراسة في مشاركتها في القيادة الإدارية بمحاوره الثلاثة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية للدراسة (سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي للمرأة).

### أهمية الدراسة:

- ١- تقديم إستمارة إستبيان مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في ضوء التحولات الاجتماعية والاقتصادية تحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م الذي قد يفيد الباحثين في هذا المجال.
- ٢- التأكيد على أن الإستراتيجية الوطنية للمرأة السعودية التي تمثل خطة وطنية لتفعيل مشاركة المرأة في المملكة العربية السعودية في مختلف ميادين الحياة بما يعزز من طاقتها الكامنة في مسيرة التنمية المستدامة للدولة.
- ٣- تعزيز دور المرأة السعودية وفق تطلعات ومرتكزات رؤية المملكة ٢٠٣٠ وطرح رؤى جديدة لحل قضايا المرأة السعودية التي تساهم بتأهيلها للمشاركة في تنمية المجتمع.
- ٤- تسلط الضوء على التحولات الاجتماعية الاقتصادية التي حدثت مؤخراً في المجتمع السعودي مما كان له الأثر القوي في تعزيز دور مشاركة المرأة



السعودية في اعتلاء المناصب الإدارية القيادية وإثبات نجاحها في هذه المناصب.

٥- المرأة السعودية عنصر مهم في قوة المملكة واقتصادها، لذلك من مهم العمل على تطوير مهاراتها القيادية الإدارية من النساء السعوديات واستثمار طاقتهنّ وتهيئة البيئة لهنّ لتمكينهنّ من الحصول على الفرص المناسبة لبناء مستقبلهنّ وللمساهمة في تطوير المجتمع السعودي واقتصاده.

## الأسلوب البحثي

أولاً: مصطلحات الدراسة والمفاهيم الإجرائية:

أ- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: هي خطة ما بعد النفط للمملكة العربية السعودية تم الإعلان عنها في ٢٥ إبريل ٢٠١٦، وتترامن مع التاريخ المحدد لإعلان الانتهاء من تسليم ٨٠ مشروعاً حكومياً عملاقاً، تبلغ كلفة الواحد منها ما لا يقل عن ٣,٧ مليار ريال وتصل إلى ٢٠ مليار ريال، كما في مشروع مترو الرياض نظّم الخُطّة مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية برئاسة الأمير محمد بن سلمان حيث عرضت على مجلس الوزراء برئاسة الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود لاعتمادها، ويشترك في تحقيقها كل من القطاع العام والخاص وغير الربحي ويُعد أهم هدف من أهداف الخطة التوظيف والقطاع الخاص متمثل في زيادة مشاركة النساء في سوق العمل من ٢٢٪ إلى ٣٠٪، وخفض نسبة البطالة بين السعوديين من ٦,١١٪ إلى ٧٪.

وتسعى المملكة إلى زيادة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي من ٣,٨٪ حالياً إلى ٧,٥٪ (موسوعة ويكيبيديا الحرة رؤية المملكة ٢٠٣٠ ديسمبر

(٢٠١٩).

ب- **المشاركة:** عملية إسهام الأفراد بإرادتهم في أعمال تهم المجتمع وتزيد من إمكانياتهم في صنع واستغلال الفرص التي من شأنها أن تؤدي إلى تنمية ظروفهم المعيشية ووضعهم المجتمعي سواء كان الإسهام بالمال أو الجهد أو الرأي (مركز موارد التنمية ٢٠١٠: ٩).

ويمكن تعريف مشاركة المرأة السعودية إجرائياً في الدراسة بأنها: «الدور الذي تلعبه المرأة السعودية في مؤسسات الدولة الحكومية والخاصة من حيث القيادة الإدارية، ودعم جهودها وطموحها للوصول إلى الوظائف القيادية العليا والاشتراك في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة».

ج- **التحولات الاجتماعية:** كل تغير يقع في التنظيم الاجتماعي سواء في بنائه أو وظائفه خلال فترة زمنية وهو كل تغيير في التركيبة السكانية للمجتمع، أو البناء الطبقي، أو النظم الاجتماعية، أو في أنماط العلاقات الاجتماعية، أو في مختلف المؤسسات الاجتماعية وهي أيضاً كل تحول يقع في التنظيم الاجتماعي سواء في بنائه أو وظائفه خلال حقبة زمنية معينة مؤثرة على أوضاع المجتمع الاقتصادية. (كداي ٢٠١٥: ٧٩).

د- **التحولات الاقتصادية:** هو كل تغير من شأنه إحداث عولمة الإنتاج، والتغيرات في شبكات التجارة والتوزيع الدولية، والأنماط الجديدة لاستهلاك السلع والخدمات، والطابع الافتراضي لبعض المنتجات والسلوكيات، والأهمية المتزايدة لقطاع تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في الاقتصادات الوطنية والعالمية (المجلس الاقتصادي والاجتماعي ٢٠١٤: ٥).

وتُعرف التحولات الاجتماعية والاقتصادية إجرائياً بأنها «كل التغيرات



الاجتماعية والاقتصادية الأخيرة في المجتمع السعودي التي من شأنها إحداث تحولات جذرية في مشاركة المرأة في قيادة المؤسسات الإدارية بمختلف تخصصاتها (خدمية، تعليمية، اقتصادية، واجتماعية...) لتعزيز دورها في بناء المجتمع السعودي وتنمية اقتصاده في ظل رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠».

٥- القيادة: عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط، وذلك بتحريكهم للعمل باختيارهم (مهدي ومحمد ٢٠١٨: ٤٤٢).

٦- القيادة الإدارية: قدرة التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي مسؤولية تجاه المجموعة المقصودة للوصول إلى الأهداف المرسومة (Al-Saadi,2017).

تعريف القيادة الإدارية إجرائياً بأنها: « قدرة المرأة السعودية كقائدة على التأثير، وإحداث تغيير في العاملين معها داخل المؤسسة وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف المنشودة المشتركة في ضوء التحولات الاجتماعية الاقتصادية لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠».

وقد تم تقسيم أنماط القيادة الإدارية في الدراسة إلى ثلاثة أنماط تُعرف اصطلاحاً بأنها:

- القيادة الإدارية الديمقراطية: يتميز هذا النمط بأن قائد الجماعة أو رئيسها أو المشرف عليها يأخذ رأياً، سواء في تخطيط الأهداف ووضعها ورسم خطة العمل والتنفيذ والمتابعة والتقييم... على أن يتم كل ذلك من خلال المناقشات المتبادلة بين أعضاء الجماعة بما فيهم رئيسها، وعن طريق أخذ الأصوات والاستقرار في رأي الأغلبية، على اعتبار أن رأي الرئيس يكون له نفس



وزن رأي أي عضو آخر من أعضاء الجماعة، إلا إذا تساوت الأصوات فيرجح الجانب الذي فيه الرئيس (أو القائد).

- **القيادة الإدارية المتساهلة:** يتميز هذا النمط بأن قائد الجماعة يكون غير مكترث بواجبات الإدارة أو القيادة أو الرئاسة مهملاً القيام بها لا يؤدي إلا دوراً شكلياً في الجماعة وبالتالي ليس له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو المراقبة ووجوده في الجماعة كعدم وجوده تماماً ولذا تكون الجماعة في حالة من الفوضى وانعدام المسؤولية.

- **القيادة الإدارية الأوتوقراطية (الديكتاتورية):** يتميز هذا النمط بأن قائد الجماعة أو رئيسها أو المشرف عليها يكون المسيطر والامر الناهي الوحيد فهو يخطط أهداف الجماعة ويرسم خطة العمل ويوزع الأدوار ويوجه طريقة العمل ويتابع التنفيذ ويعاقب ويثيب من يشاء يجمع السطات ويركزها في يده، ويشل بذلك تلقائياً بقية أعضاء الجماعة وفعاليتها (مسغوني تاويريت ٢٠١٩: ٢٨٩).

### تعريف أنماط القيادة الإدارية في الدراسة إجرائياً:

- **القيادة الإدارية الديمقراطية:** قدرة المرأة السعودية كقائدة على التأثير بمشاوره مرؤوسيهها وإشراكهم معها في دراسة المشكلات واتخاذ القرارات وتفويض السلطة.

- **القيادة الإدارية المتساهلة:** تفويض المرأة السعودية كقائدة كل سلطاتها تقريباً إلى مرؤوسيهها، ولا تصدر أي قرارا مستقل إلا بناءً على رأيهم وتعتمد على تهربها من المسؤولية وترك زمام الأمور في أيدي المرؤوسين الذين قد تتعارض



تصرفاتهم أو قد تصطدم ببعضها.

- القيادة الإدارية الأوتوقراطية: تركيز المرأة السعودية كقائدة مستبدة تحرص على جميع السلطات في يديها ولا تفوض شيئاً منها لمرؤوسيه وتوقع منهم الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي تصدرها دون مناقشة أو مراعاة لظروف الآخرين.

### ثانياً: فروض الدراسة:

١- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الوعي لنمط مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في ضوء التحولات الاجتماعية والاقتصادية تحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م بمحاورة القيادة الادارية الديمقراطية، القيادة الإدارية المتساهلة، والقيادة الإدارية الأتوقراطية).

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية الريف والحضر والخاص والحكومي بمحاورة الثلاثة.

٣- يوجد تباين دال إحصائياً بين مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية عينة الدراسة بمحاورة الثلاثة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية للدراسة (سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي للمرأة).

### ثالثاً: منهج الدراسة:

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الوصفي التحليلي هو:

ذلك المنهج الذي يهدف إلى جمع المعلومات وحقائق مفصلة تصف الظواهر المعاصرة بغرض التعرف على الحالة الراهنة لعينة الدراسة حسب المتغيرات المراد دراستها، والتعرف على المشكلات التي تعاني منها عينة الدراسة، وتبرير الأوضاع والممارسات الراهنة.

أما المنهج التحليلي فهو يمتد إلى أبعد من ذلك، فهو يعتمد نوع المشكلة وخصائصها الرقمية في ضوء الأهداف والفروض والتحليل الذي يصلح لمعالجة مشكلة ما لا يصلح لمعالجة مشكلة أخرى، ويوضح التحليل الإحصائي والخواص الإحصائية للعينة (السامرائي: ٢٠١٤، ٦١، ٦٢)، تم توظيف المنهج الوصفي في الدراسة لتحديد خصائص المرأة السعودية العاملة عينة الدراسة ووصف طبيعتها وخصائصها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وتم تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة وتحليل استجابات العينة مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً، مع تصنيف البيانات والحقائق وتحليلها تحليلًا دقيقاً كافياً، ثم الوصول إلى النتائج بشأن مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في ضوء التحولات الاجتماعية والاقتصادية تحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م موضوع الدراسة.

#### رابعاً: عينة الدراسة:

١- الحدود البشرية: اشتملت عينة الدراسة الأساسية على (٢٠٥) نساء سعوديات عاملات من قطاعات عمل مؤسسية مختلفة حكومية وخاصة من ريف وحضر المملكة العربية السعودية من محافظات الرياض (الحضر) وكان عددهن (١٠٦) نساء عاملات ومكة المكرمة والباحة (الريف) وكان عددهن



(٩٩) امرأة عاملة، ومن مستويات اجتماعية واقتصادية مختلفة، وتم اختيار العينة بطريقة عمدية غرضية، حيث اشترط أن تكون المرأة السعودية عاملة ومتزوجة، ولديها أبناء، وتشغل منصباً إدارياً في المؤسسات الحكومية والخاصة بمختلف مجالاتها (خدمية، تعليمية، اقتصادية....).

٢- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الإستبيان على المرأة السعودية العاملة في محافظة الرياض ومحافظة مكة المكرمة ومحافظة الباحة من مؤسسات حكومية ومؤسسات خاصة مختلفة.

ومن أهم مبررات التي وضعت في الاعتبار لتقسيم محافظة الرياض على أنها الحضر، ومحافظة مكة المكرمة والباحة هي الريف هو أن محافظة الرياض هي العاصمة الأساسية للمملكة العربية السعودية وأكبر مدنها من حيث المساحة وعدد السكان وعليه تعتبر باقي المحافظات ريفاً مقارنة بالعاصمة الكبرى واعتماداً على معظم الأنظمة القانونية التي وضعت مفاهيم عامة للتفريق بين المناطق الريفية والحضرية، ويكون ذلك من منطلق أن المدينة تتفوق على الريف في الحجم والمساحة، وعدد السكان، وطبيعة الحياة، والمستوى التعليمي والثقافي، والعادات والتقاليد، والاختلاط والتنوع الثقافي والإنساني، والازدحام والمستوى التنظيمي والبنية التحتية ومراكز الخدمات بأشكالها المختلفة، والمستوى التقني والتكنولوجي والتجانس وطبيعة الحراك الاجتماعي وغيرها، كما أن ما يميز الريف عن المدينة أنه أكثر هدوءاً وأقل تلوثاً واكتظاظاً.

٣- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق أدوات الدراسة على العينة وذلك بملء البيانات والاستجابات عن طريق بناء إستبيان تم تطبيقه بطريقة المقابلة الشخصية، وبطريقة الإستبيان الإلكتروني عن طريق جوجل درايف وإرساله على إيميلات عينة الدراسة، واستغرق التطبيق الميداني من ٧/١٢/٢٠١٩ إلى

تاريخ ٢٢ / ١ / ٢٠٢٠. رابط تطبيق الاستبيان على جوجل درايف <https://cutt.us/AwQXW>

### خامساً: المتغيرات البحثية:

- المتغير المستقل: التحولات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع السعودي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ م.
- المتغير التابع: مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية.

### سادساً: أدوات الدراسة: (إعداد الباحثة) رابط تطبيق الاستبيان على جوجل

درايف <https://cutt.us/AwQXW> Google Drive

- ١- إستمارة البيانات العامة وتشتمل على:
  - بيانات خاصة بالأسرة، اشتملت على: (المحافظة قُسمت إلى «محافظات الرياض ومكة المكرمة والباحة»، مكان السكن قُسم إلى «الحضر، وتمثلت في محافظة الرياض على اعتبارها عاصمة المملكة العربية السعودية والريف وتمثلت في محافظة مكة المكرمة والباحة على اعتبارهم محافظات مجاورة للعاصمة الرياض»، عدد أفراد الأسرة قُسمت إلى «من ٣-٥ أفراد، من ٥-٧ أفراد ومن ٧ أفراد فأكثر»، المستوى التعليمي للزوج والزوجة تم تقسيمه إلى «لا يجيد القراءة والكتابة، ابتدائي، إعدادي، والثانوي، ومؤهل جامعي ودراسات عليا»، مهنة الزوج والزوجة تم تقسيمها إلى «مهن تخصصية، مهن فنية أو إدارية،



مهن حرفية، وأعمال حرة»، الدخل الشهري للأسرة بالتقريب تم تقسيمه إلى سبع فئات تبدأ من «٧٠٠٠ ريال إلى ١٧٠٠٠ فأكثر».

- بيانات خاصة بالمرأة العاملة واشتملت على (السن تم تقسيمه إلى «من ٣٥:٣٠ سنة، من ٤٠:٣٥ سنة من ٤٠ سنة فأكثر» نوع قطاع العمل قُسم إلى «حكومي وخاص» سنوات الخبرة بالعمل تم تقسيمه إلى «٥: ١٠ سنوات» ومن «١٠: ١٥ سنة» و «من ١٥ سنة فأكثر».

#### ب- إستيبيان مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية:

كان الهدف من هذا الإستيبيان تحديد مستوى مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية لمختلف المؤسسات العاملة الحكومية والخاصة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م تكون الإستيبيان من ثلاثة محاور وهي على التوالي كالآتي:

**المحور الأول** القيادة الإدارية الديمقراطية وتكون من ٣٢ عبارة.

**المحور الثاني** القيادة الإدارية المتساهلة وتكون من ٢٤ عبارة.

**المحور الثالث** القيادة الإدارية الأوتوقراطية وتكون من ١٧ عبارة.

وبذلك يصبح الإستيبيان الكلي متكون من ٧٣ عبارة بواقع ٤٥ عبارة سلبية ٢٨ عبارة إيجابية باستجابات (نعم - أحياناً - ونادراً) وذلك من خلال (١-٢-٣) للعبارات السلبية و(٣-٢-١) للعبارات الإيجابية.

وقد تم تطبيق الإستيبيان على عينة مبدئية بلغت ٣٠ امرأة عاملة للتأكد من وضوح العبارات لهنّ، وتم جمعها وتحليل الاستجابات، وتم تعديل العبارات

التي تبين عدم وضوحها.

## تقنين أدوات الدراسة:

يقصد به حساب صدق وثبات الإستبيان:

- حساب صدق الإستبيان:

اعتمدت الدراسة الحالية في التحقق من صدق الإستبيان validity على طريقتين:

(أ) صدق المحتوي (validity content):

للتأكد من صدق المحتوى تم عرض إستبيان (مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في ضوء التحولات الاجتماعية والاقتصادية تحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م) في صورته الأولية على عدد من السادة المحكمين أعضاء هيئة التدريس في مجال إدارة المنزل والمؤسسات بكلية الاقتصاد المنزلي بجامعة الأزهر وجامعة المنوفية وجامعة الطائف، وذلك للتعرف على آرائهم في الإستبيان من حيث دقة الصياغة اللغوية لمفردات الإستبيان، وسلامة المضمون، وانتماء العبارات المتضمنة في كل محور له، وكفاية العبارات الواردة في كل محور لتحقيق الهدف الذي وضع من أجله، ومناسبة التقدير الذي وضع لكل عبارة، وملاءمة المحاور، وسلامة المضمون ودقة الصياغة والعرض لكل عبارة، ومناسبة التقدير الذي وضع لكل عبارة، وقد قامت الباحثة بإجراء التعديلات المشار إليها على صياغة بعض العبارات وتقنينها، وتم حساب نسبة اتفاق المحكمين وذلك من خلال حساب تكرارات نسبة الاتفاق لدى الأساتذة المحكمين على كل عبارة من عبارات الإستبيان، و تم استبعاد ثلاث عبارات قلت نسبة الاتفاق فيها عن ٤٠,٩٪، وتم تعديل صياغة بعض العبارات بناء على



آراء الأساتذة المحكمين، وبذلك يكون الإستبيان قد خضع لصدق المحتوى في قياس مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في ضوء التحولات الاجتماعية والاقتصادية تحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م.

#### (ب) صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الاتساق الداخلي لإستبيان (مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية) تم تطبيقه على عينة استطلاعية بلغ عددهم (٣٠)، وبعد رصد النتائج تمت معالجتها إحصائياً وحساب معامل الارتباط بيرسون بين (المحاور الثلاثة، والدرجة الكلية) للإستبيان وكانت جميعها دالة عند مستوى ٠,٠١ مما يدل على الاتساق الداخلي لعبارات الإستبيان ويسمح للباحثة باستخدامه في دراستها الحالية، وجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١) معاملات الارتباط لإستبيان مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية ن = (٣٠)

مستوى	معامل	محاور مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية
الدلالة	الارتباط	
0.01	0.802	القيادة الإدارية الديمقراطية
0.01	0.833	القيادة الإدارية المتساهلة
0.01	0.845	القيادة الإدارية الأوتوقراطية

#### - حساب ثبات الإستبيان:

تم التحقق من ثبات كل محور من محاور إستبيان مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية والدرجة الكلية له، وذلك بإيجاد معامل الثبات باستخدام معامل



ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ومعاملات ثبات التجزئة النصفية التي تشمل (معامل سبيرمان، ومعامل جتمان) وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتية من جدول (٢) إلى جدول (٥).

جدول (٢) معامل الفا لعبارات محور القيادة الإدارية الديمقراطية ن = (٣٠)

رقم العبارة	معامل ألفا	رقم العبارة	معامل ألفا	رقم العبارة	معامل ألفا	رقم العبارة	معامل ألفا
1	0.819	10	0.815	19	0.816	28	0.816
2	0.818	11	0.820	20	0.814	29	0.815
3	0.818	12	0.814	21	0.819	31	0.817
4	0.817	13	0.817	22	0.822	31	0.814
5	0.815	14	0.813	23	0.817	32	0.815
6	0.818	15	0.813	24	0.814		
7	0.817	16	0.813	25	0.812		
8	0.812	17	0.821	26	0.817		
9	0.812	18	0.815	27	0.819		

يوضح جدول (٢) أن أعلى قيمة لمعامل ألفا هي ٠,٨٢٢ بينما أقل قيمة هي ٠,٨١٢.

وقيمة معامل الفا لعبارات محور القيادة الإدارية الديمقراطية ككل هو ٠,٨٠٢ وهي قيمة عالية مما يؤكد ثبات الاستبيان لعبارات المحور.

جدول (٣) معامل الفا لعبارات محور القيادة الإدارية المتساهلة ن = (٣٠)

معامل ألفا	رقم العبارة	معامل ألفا	رقم العبارة
0.814	45	0.815	33
0.812	46	0.813	34
0.814	47	0.814	35
0.811	48	0.818	36
0.811	49	0.817	37
0.817	50	0.818	38
0.813	51	0.810	39
0.818	52	0.811	40
0.817	53	0.816	41
0.817	54	0.818	42
0.818	55	0.814	43
0.814	56	0.819	44

يوضح جدول (٣) أن أعلى قيمة لمعامل ألفا هي ٠,٨١٩ بينما أقل قيمة هي ٠,٨١١. وقيمة معامل الفا لعبارات محور القيادة الإدارية المتساهلة ككل هو ٠,٨١٠ وهي قيمة عالية مما يؤكد ثبات الاستبيان لعبارات المحور.

جدول (٤) معامِل الفا لعبارات محور القيادة الإدارية الأوتوقراطية ن = (٣٠)

معامل	رقم العبارة	معامل ألفا	رقم العبارة
ألفا			
0.865	66	0.867	57
0.865	67	0.865	58
0.865	68	0.866	59
0.865	69	0.867	60
0.865	70	0.866	61
0.864	71	0.866	62
0.865	72	0.861	63
0.863	73	0.862	64
		0.863	65

يوضح جدول (٤) أن أعلى قيمة لمعامل ألفا هي ٠, ٨٦٧ بينما أقل قيمة هي ٠, ٨٦١. وقيمة معامِل الفا لعبارات محور القيادة الإدارية الأوتوقراطية ككل هو ٠, ٨٢٨ وهي قيمة عالية مما يؤكد ثبات الإستبيان لعبارات المحور.

وبحساب قيم معاملات ثبات التجزئة النصفية التي تشمل (معامل سبيرمان، ومعامل جتمان) للمحاور والإستبيان ككل، تبين من جدول (٥) أن القيم مرتفعة مما يؤكد ثبات الإستبيان وصلاحيته للتطبيق في الدراسة الحالية.

جدول (٥) معاملات الثبات (سبيرمان جتمان) لمحاور إستبيان مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية ن = (٣٠)

التجزئة النصفية		معامل ألفا	عدد العبارات	محاور مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية
معامل سبيرمان	معامل جتمان			
0.850	0.850	0.856	32	القيادة الإدارية الديمقراطية
0.824	0.825	0.843	24	القيادة الإدارية المتساهلة
0.844	0.845	0.835	17	القيادة الإدارية الأوتوقراطية

### سابعاً: المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات وتфриغها تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS24 وحساب العدد والنسب المئوية، والوزن النسبي، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون وألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لحساب الصدق والثبات، واختبار «ت» T-test لحساب الفروق بين المتوسطات بالنسبة لمتغيرات الدراسة، وتحليل التباين الأحادي الاتجاه One Way ANOVA واختبار Tukey Test للمقارنات المتعددة لتحديد اتجاه الدلالة.

### ثامناً: الدراسة الميدانية:

أ- وصف عينة الدراسة الميدانية: سنتناول فيما يلي وصفاً شاملاً لعينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عمدية غرضية:

## جدول (٦) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (الديمغرافية) الاجتماعية والاقتصادية للدراسة

مكان السكن	العدد	%	نوع قطاع العمل	العدد	%
الحضر (الرياض)	106	51.70	خاص	109	53.17
الريف (مكة المكرمة والباحة)	99	48.29	حكومي	96	46.82
<b>المجموع</b>	<b>205</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>	<b>205</b>	<b>100</b>
عدد أفراد الأسرة	العدد	%	سن المرأة	العدد	%
من 3-5	49	23.90	من 30-35	55	26.82
من 5-7	95	46.34	من 35-40	54	26.34
من 7 فأكثر	61	29.75	من 40 فأكثر	96	46.82
<b>المجموع</b>	<b>205</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>	<b>205</b>	<b>100</b>
مستوى تعليم الزوج	العدد	%	مستوى تعليم الزوجة	العدد	%
منخفض (ثانوية عامة)	33	16.09	منخفض (ثانوية عامة)	2	0.97
متوسط (جامعي)	113	55.12	متوسط (جامعي)	133	64.87
مرتفع (دراسات عليا)	59	28.78	مرتفع (دراسات عليا)	70	34.14
<b>المجموع</b>	<b>205</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>	<b>205</b>	<b>100</b>
مهنة الزوج	العدد	%	مهنة الزوجة	العدد	%
تخصصية	87	42.43	تخصصية	95	46.34
فنية وإدارية	102	49.75	فنية وإدارية	108	52.68
حرفية	2	0.97	حرفية	5	2.43
حرة	14	6.82	حرة	0	00.00
<b>المجموع</b>	<b>205</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>	<b>205</b>	<b>100</b>
دخل الأسرة الشهري	العدد	%	المحافظات	العدد	%
مستوى الدخل المنخفض	15	7.31	الرياض	106	51.70
مستوى الدخل المتوسط	95	46.34	مكة المكرمة	45	21.95
مستوى الدخل المرتفع	95	46.34	الباحة	54	26.34
<b>المجموع</b>	<b>205</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>	<b>205</b>	<b>100</b>
سنوات الخبرة	العدد	%			
من 5 إلى 10 سنوات	28	13.65			
من 10 إلى 15 سنة	110	53.65			
من 15 سنة فأكثر	67	32.68			
<b>المجموع</b>	<b>205</b>	<b>100</b>			

أوضحت النتائج الواردة بجدول (٦) أن نسبة مكان السكن بلغت للحضر ٥١,٧٠ والريف ٤٨,٢٩ تمثلت في محافظة الرياض (الحضر) نسبتها ٥١,٧٠ والريف المتمثل في محافظة مكة المكرمة، ٢١,٩٥ ومحافظة الباحة ٣٦,٣٤ بلغت نسبة المرأة السعودية العاملة عينة الدراسة التي تعمل في القطاع الخاص، ٥٣,١٧ بينما القطاع الحكومي فكانت نسبته ٤٦,٨٢ ارتفعت نسبة عدد أفراد الأسرة من ٥-٧ حيث بلغت ٤٦,٣٤ يليها من ٧ أفراد فأكثر بنسبة ٢٩,٧٥ يليها من ٣-٥ أفراد بنسبة ٢٣,٩٠ وبذلك فإنه تقع على عاتقهنَّ أعباءً عائلية، منها تربية الأطفال وتنشئتهم، إضافة إلى الأعباء الوظيفية مما يترتب عليه تحمل مسؤولية العمل وتطويره ومسؤولية الأسرة والحفاظ على تماسكها وكيانها ارتفع سن المرأة السعودية العاملة عينة الدراسة حيث تخطت نسبة سن ٤٠ فأكثر نصف العينة وبلغت ٤٦,٨٢.

وتوضح الباحثة أن هذه الفئات العمرية للمرأة العاملة تمثل مرحلة النضوج والاستقرار النفسي مما يساعد على اكتساب شخصية المرأة القيادية إمكانية التمييز بين الخطأ والصواب وإمكانية التنبؤ بالنتائج السلبية والإيجابية في بيئة العمل ارتفعت نسبة تعليم المرأة السعودية العاملة الجامعي (المستوى المتوسط) حيث تخطت النصف وبلغت ٦٤,٨٧ يليها التعلم المرتفع (الدراسات العليا) بنسبة ٣٤,١٤.

وأوضحت نتائج استجابات عينة الدراسة لـ (شرعي ٢٠١٩: ١٥٤) أنه يجب أن يكون للتعليم الجامعي الأكاديمي الدور الأكبر في تنمية المجال المعرفي القيادي للمرأة السعودية، حيث جاءت نتائج استجابات عينة الدراسة بشعورهنَّ بالتفوق والتميز على أقرانهنَّ ممن لم يلتحقنَّ بالجامعة كذلك هيأت الجامعة لهنَّ الحصول على فرصة وظيفه مناسبة مقارنة بزملائهنَّ ممن لم يحصلنَّ على مؤهل

جامعي وبالنسبة للأدوار الاجتماعية يطلب منهنّ أقاربهنّ الأمور المتعلقة بشؤون العائلة ومشاركة أقربائهن في اتخاذ القرارات مصيريه للعائلة بالإضافة إلى زيادة المشاركة في الأنشطة الاجتماعية من خلال الندوات والمناسبات الاجتماعية، وكذلك إتاحة الفرصة لهنّ لتقلد مناصب اجتماعية قيادية مرموقة مما ينمي قدرتهنّ على مواجهة المشكلات الحياتية التي تزيد من ثقتهنّ بأنفسهنّ مع القدرة على التواصل مع الآخرين ويجب أن تكون للجامعة إستراتيجية محددة لمشاركة المرأة السعودية المناصب القيادية في الجامعة.

أما بالنسبة لتعليم الزوج فارتفعت نسبة التعليم المتوسط (المؤهل الجامعي) إلى ١٢, ٥٥ يليها التعليم المرتفع (الدراسات العليا) إلى ٧٨, ٢٨.

وتوضح الباحثة أن فرصة ارتفاع نسبة تعليم الزوج تساعد الزوجة التي هي في موقع اتخاذ القرار على تخفيف عبء المسؤولية بعض الشيء، إضافة إلى تفهم للمشكلات التي تعترض زوجته والعمل على تقديم المشورة لها وتشجيعها على التقدم والنجاح في مركزها العملي تقاربت نسبة مهنة الزوج ما بين تخصصية وفنية وإدارية إلى ٤٣, ٤٢ و ٤٩, ٧٥ على التوالي، كذلك تقاربت نسبة مهنة المرأة السعودية العاملة حيث بلغت نسبة المهن التخصصية والمهن الفنية الإدارية ٤٦, ٣٤ - ٥٢, ٦٨ على التوالي وتساوت نسبة الدخل الشهري المرتفع لأسر المرأة السعودية العاملة عينة الدراسة ومستوى الدخل المتوسط بنسبة ٤٦, ٣٤ وأخيراً ارتفعت نسبة سنوات الخبرة للمرأة العاملة السعودية عينة الدراسة من ١٠ إلى ١٥ سنة إلى ٦٥, ٥٣، يليها سنوات الخبرة من ١٥ سنة فأكثر حيث بلغت نسبتها ٦٨, ٣٢ مما يؤكد على أن النساء عندما يحتلنّ المواقع القيادية تحتجنّ إلى مدة خدمة طويلة يستطعنّ من خلالها اكتساب الخبرة والمهارة، إضافة إلى أن العديد منهنّ يتدرجنّ في المناصب والمواقع الوظيفية.



## ب- نتائج وصف العينة في ضوء الاستجابات على أدوات الدراسة:

جدول (٧) توزيع عينة البحث وفقاً لمستوى الوعي لمشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في ضوء التحولات الاجتماعية الاقتصادية لكل محور ن=٢٠٥

مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية	مستوى الوعي	العدد	%
القيادة الإدارية الديمقراطية	مستوى وعي منخفض (51>62)	14	13.33
	مستوى وعي متوسط (62>74)	50	47.61
	مستوى وعي مرتفع (74 فأكثر)	41	39.04
	المجموع	205	100
القيادة الإدارية المتساهلة	مستوى وعي منخفض (27>42)	8	7.61
	مستوى وعي متوسط (42>58)	72	68.57
	مستوى وعي مرتفع (58 فأكثر)	25	32.80
	المجموع	205	100
القيادة الإدارية الأوتوقراطية	مستوى وعي منخفض (9>21)	0	0
	مستوى وعي متوسط (21>40)	61	58.09
	مستوى وعي مرتفع (40 فأكثر)	44	41.90
	المجموع	205	100
الإستيئان ككل	مستوى وعي منخفض (136>157)	24	22.85
	مستوى وعي متوسط (157>179)	69	65.71
	مستوى وعي مرتفع (179 فأكثر)	12	11.42
	المجموع	205	100

أوضحت القيم الواردة بجدول (٧) اختلاف نسب مستوى الوعي بمشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في ضوء التحولات الاجتماعية الاقتصادية تحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، فقد ارتفع مستوى الوعي المتوسط لمحور القيادة الإدارية الديمقراطية بنسبة ٦١, ٤٧٪، يليه مستوى الوعي المرتفع بنسبه ٣٩, ٠٤٪.



أما محور القيادة الإدارية المتساهلة فقد ارتفعت أيضًا نسبة الوعي المتوسط إلى ٥٧, ٦٨، يليها مستوى الوعي المرتفع وبلغت نسبته ٨٠, ٣٢ ونفس الوضع لمحور القيادة الإدارية الأوتوقراطية فقد ارتفعت نسبة الوعي المتوسط، وبلغت نسبته أكثر من نصف العينة فكانت ٥٨, ٠٩، يليها مستوى الوعي المرتفع فبلغت نسبته ٤١, ٩٠% وأخيرًا ارتفع نسبة مستوى الوعي المتوسط في مجموع الاستبيان ككل، وبلغت ٦٥, ٧١% يليها مستوى الوعي المنخفض وبلغت نسبته ٢٢, ٨٥%.

وكشفت نتائج دراسة (الراشدي ٢٠١٨: ١٨٢) أن مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي يستخدمون جميع الأنماط الإدارية في مجال عملهم، ولكن بشكل متفاوت، حيث جاء النمط الديمقراطي في المستوى الأول، ثم تلاه النمط الأوتوقراطي، وجاء النمط المتساهل في المستوى الثالث من بين الأنماط الإدارية.

وتفسر الباحثة اختلاف مستويات الأنماط الإدارية ما بين الديمقراطية والأوتوقراطية والمتساهلة بين المرأة العاملة السعودية عينه الدراسة بسبب تصاعد الإنماء المهني في مجال العمل الإداري مؤخرًا، فيجب على جميع المؤسسات التعليمية والاقتصادية والخدمية وغيرها إقامة برامج تدريبية للكوادر الإدارية تحت مسمى دورة تطوير القادة ومهارات الإدارة، وتضع المؤسسة إستراتيجية تحديد السياسات والخطط للعمل ضمن فريق واحد مع ضرورة تفعيل مبدأ العلاقات الإنسانية في مجال العمل.

وتؤكد الباحثة أن عام ٢٠١٧ يوصف بأنه «عام تمكين المرأة السعودية» إلا أن عام ٢٠١٨م قد زاد عليه بتمكينها في أمور مستجدة منها قيادة المركبة، وتبعها إقرار قانون التحرش الذي يؤكد حرص ومتابعة القيادة على المحافظة عليها كقيمة معيارية إنسانية، وقرار ممارسة الرياضة للفتيات بالمدارس والجامعات



والسماح للأسر بدخول مباريات كرة القدم، وكذلك السماح للسعوديات بالمشاركة في الألعاب الأولمبية، ومنح تراخيص قيادة الطائرات للمرة الأولى في تاريخ المملكة، ثم زاد عام ٢٠١٩ عليهما بأن تبوأَت المرأة السعودية لأول مرة منصب «سفير» في صورة مشرقة لقدرات وكفاءة السعوديات في كل مجال، ونجد القاسم المشترك الأبرز في كل ذلك التطور الوثاب الواثق في خطى النجاح والتميز ثمرة لقرارات وتوجيهات خدام الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود - يحفظه الله.

ويتواصل سعي المملكة لتحقيق المزيد في طموح لا يتوقف ضمن رؤية ٢٠٣٠ التي تستهدف رفع نسبة مشاركة المرأة السعودية في سوق العمل بنسبة ٣٠٪، إضافة إلى تبوؤها مناصب سياسية، فضلاً عن مشاركتها الفعالة في مجلس الشورى والمجال الأمني، وتوليها المناصب العليا في قطاع التعليم، وترشيح نفسها لعضوية رئاسة البلدية، وهنا نجد أن مشاركة المرأة السعودية ودعم قدراتها بالتأهيل وإتاحة الفرص جعلها شريكاً حقيقياً فاعلاً في بناء الوطن والتنمية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

### ج- النتائج في ضوء فروض الدراسة:

الفرض الأول: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الوعي لنمط مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في ضوء التحولات الاجتماعية والاقتصادية تحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م بمحاوره: (القيادة الإدارية الديمقراطية، القيادة الإدارية المتساهلة، والقيادة الإدارية الأوتوقراطية).  
للتحقق من صحة هذا الفرض استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون من

الدرجات الخام Pearson Correlation Coefficient بين المتغيرات، وجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨) مصفوفة معاملات الارتباط بين مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في ضوء التحولات الاجتماعية والاقتصادية تحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م بمحاوره

المحور	القيادة الإدارية الديمقراطية	القيادة الإدارية المتساهلة	القيادة الإدارية الأوتوقراطية	الإستبيان ككل
القيادة الإدارية الديمقراطية	1	0.132	0.020	0.641**
	205	0.181	0.837	0.000
		205	205	205
القيادة الإدارية المتساهلة	0.132	1	0.224*	0.759**
	0.181	205	0.022	0.000
		205	205	205
القيادة الإدارية الأوتوقراطية	0.020	0.224*	1	510.**
	0.837	0.022	205	0.000
	205	205	105	105
الإستبيان ككل	0.641**	0.759**	0.510**	1
	0.000	0.000	0.000	205
		205	205	205

\*\* عند مستوى دلالة ٠,٠١ \* دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ,٠

يتضح من جدول (٨)

- وجود ارتباط طردي دال إحصائياً عند مستوى دلالة دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين مستويات مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في ضوء

التحولات الاجتماعية والاقتصادية تحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م بمحاوره: (القيادة الإدارية الديمقراطية، القيادة الإدارية المتساهلة، والقيادة الإدارية الأوتوقراطية).

وتفسر الباحثة ذلك بأن المرأة السعودية وجدت أنه لا مفر الآن للنجاح والتميز إلا التعليم والتدريب الجاد لتولي المناصب القيادية الإدارية في ضوء التحول العظيم الذي تمر به المملكة العربية السعودية، فأصبح المجال الآن مفتوحاً للسيدات الناجحات الطموحات اللاتي لديهنَّ مشروع ذاتي للنهوض بالمرأة السعودية فالمملكة العربية السعودية الآن تمر بمرحلة تحول جوهريّة لدعم الاقتصاد الوطني من خلال رؤية طموحة لمستقبل مزدهر.

ركزت هذه الرؤية على تأهيل العنصر البشري الذي هو أساس بناء هذا الاقتصاد. فبالإضافة إلى مشاركة المرأة في رؤية ٢٠٣٠ معنوياً في أكثر من هدف فقد حظيت بهدف خاص بها ببند (٤, ٢, ٢) برؤية المملكة ٢٠٣٠م الذي ينص على: «زيادة حصة المرأة في المناصب الإدارية بالتدريب والتوجيه القيادي للكوادر النسائية وتمكين المرأة في الخدمة المدنية وتعزيز دورها القيادي»، كما نصت إحدى مبادرات البعد السادس من برنامج التحول على التدريب والتوجيه القيادي للكوادر النسائية، ورفع نسبة توظيف المرأة في المناصب القيادية (مستويات الإدارة العليا والوسطى).

ونظراً للأهمية الجوهريّة لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية في بناء الاقتصاد الوطني، فقد حظيت الوزارة بنصيب الأسد من مبادرات برنامج التحول الوطني وأحرصت الوزارة على مشروع تأهيل وتوجيه القيادات النسائية ويتمحور المشروع حول تدريب وتوجيه عدد ١٧٠٠ من النساء العاملات في مجال الأعمال حول المملكة مقسمات على فئتين فئة القيادات وفئة المديرات.

ولهذه المبادرة العديدة من الأهداف، منها تخريج نخبة من القيادات اللاتي من شأنهن رفع نسبة توظيف المرأة في المناصب القيادية عن طريق توفير كفاءات، فترتفع بذلك نسبة مشاركة المرأة في الاقتصاد السعودي و تأسيس وإيجاد برنامج عالمي بكفاءات عالية لتدريب القيادات النسائية.

واستنتجت نتائج دراسة (الألوسي وآخرون ٢٠١٧: ٥٢) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين النمط القيادي المتساهل والابداع التنظيمي من جهة وبين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع التنظيمي من جهة ثانية غير إنه لم يكن هناك ارتباط معنوي بين النمط القيادي الأوتوقراطي والإبداع التنظيمي وبالنسبة للتحويلات الاجتماعية أشارت نتائج دراسة (كادوجة وآخرون ٢٠١٧: ٣٣٧) إلى أن الحراك الاجتماعي سمة متلازمة للمجتمعات البشرية المختلفة حيث لا يخلو مجتمع من تحرك الأفراد والجماعات من مركز اجتماعي إلى مركز اجتماعي آخر كما أن المجتمعات تؤثر سلباً وإيجاباً في النظام الاجتماعي، حيث إنها توائمه أو تُحدث تغييراً فيه ليكون متوائماً معها وفي إشارة لنتائج دراسة (البدنة ٢٠١٨: ١٢٦) على أن طالبات جامعة الملك سعود عينة الدراسة أكدن على أن معظمهن لديهن آراء وتصورات مستحدثة بخصوص التغيرات الاجتماعية والاقتصادية إلا أنهن يعزفن عن التعبير عنها خوفاً من سطوة النظرة والتصنيف وطمعاً في تحقيق التغيير الاجتماعي بالإضافة إلى تطلعهن لتحقيق مستقبل فيه استقلال ذاتي ومادي بأحلامهن التي تجاوز بها بعضهن الحدود الجغرافية.

كذلك أكدت نتائج دراسة (الشمري ٢٠١٨: ١٣) على أن القيادي الإداري الديمقراطي يعمل على توجيه الآخرين في المهام الإدارية دون الرجوع إليه مرة أخرى للاستفسار كذلك القيادي الإداري الديمقراطي واضح في عمله لا ينتابه الغموض في الأدوار الإدارية المناطة به مما أسهم ذلك في تحقيق أهداف المنظمة



الأساسية التي يعمل فيها.

وتوصلت نتائج دراسة (شرعي ٢٠١٩: ١٣٩) إلى أن هناك حراكاً واضحاً في المجتمع السعودي متمثلاً في الحراك الاجتماعي حيث بلغت التقدير اللفظي له من استجابات عينة الدراسة (أوافق بشدة) بمتوسط ٥, ٤ والحراك الاقتصادي كان التقدير اللفظي له من قبل عينة الدراسة (أوافق بشدة) بمتوسط ٤٣, ٤، والحراك الثقافي بلغت نسبة التقدير اللفظي له بمتوسط ٧٥, ٣ بتقدير لفظي (أوافق) والتقدير اللفظي (أوافق) للحراك السياسي بمتوسط بلغ ٩٣, ٣.

وبالتالي تتحقق صحة الفرض الأول كلياً.

الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية الريف والحضر والخاص والحكومي بمحاوره الثلاثة. وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدمت الباحثة اختبار «T-test» للوقوف على دلالة الفروق، الجداول من (٩) إلى (١٠) يوضح ذلك.

#### (١) تبعاً لمكان السكن:

جدول (٩) دلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة الدراسة في مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية بمحاوره: (القيادة الإدارية الديمقراطية والقيادة الإدارية المتساهلة القيادة الإدارية الأوتوقراطية، ككل) تبعاً لمتغيرات المستوى الاجتماعي والاقتصادي تبعاً لمكان السكن

الاستبيان	المحور	النوع	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوي الدلالة
	القيادة الإدارية الديمقراطية	الحضر	106	72.85	7.25	1.879	0.061
		الريف	99	70.10	7.60		غير دال
مشاركة المرأة السعودية في	القيادة الإدارية المتساهلة	الحضر	106	54.15	7.50	1.472-	0.136
		الريف	99	56.53	8.67		غير دال
القيادة الإدارية	الإدارية الأوتوقراطية	الحضر	106	37.91	4.30	0.618-	0.525
		الريف	99	38.51	5.41		غير دال
مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية ككل	مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية ككل	الحضر	106	164.91	13.01	0.082-	0.934
		الريف	99	165.133	14.15		غير دال

- يتكشف من جدول (٩) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة في مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية بمحاوره: (القيادة الإدارية الديمقراطية، القيادة الإدارية المتساهلة، والقيادة الإدارية الأوتوقراطية، ككل) تبعاً لمكان السكن.

وترى الباحثة أن هذه نتيجة طبيعية لأن العالم كله أصبح قرية صغيرة ولا يوجد أي اختلاف بين الريف والحضر، فالعالم أصبح مكاناً واحداً لا فرق فيه بين قارة وقارة، فقد بات بلا حدود بفضل الثورة المعلوماتية الحديثة والعولمة في جميع وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة أصبح إنسان اليوم يتلقى سيلاً غير منقطع من المعلومات والمغريات والأخبار والثقافات والحضارات المختلفة مما لا يستطيع أحد مهما أوتي من قوة رده، أدى ذلك إلى تطورات إيجابية مهمة جعلت المرأة السعودية أكثر تطلعاً وطموحاً لتغيير الواقع والحلم بمستقبل أفضل فقد اتسم الجيل الجديد من الشابات السعوديات خاصة حديثات التخرج من الجامعة والدراسات العليا بالوعى الكبير بالتطورات العالمية والأحداث السياسية

والاقتصادية الجارية حولهن، وبسرعة التواصل مع الأصدقاء في جميع أنحاء العالم، تجاوز الحدود السياسية حتى حدود اللغة والثقافة، بالمحادثات وتبادل المعلومات والصور، والتعرف على ثقافات العالم، واكتساب المعلومات عن أي موضوع يهتم بهنّ، ومتابعة الشخصيات العالمية في كافة المجالات العلمية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها التي جعلت المرأة السعودية تتطلع وتطمح أن تكون مثل الشخصيات العامة الناجحة في كافة المجالات.

واختلفت نتائج دراسة (السويدي ٢٠١٨: ٢٦٦) وأكدت على أن مستوى القيادة الإدارية في المؤسسات الريفية أفضل من مستوى المؤسسات في الحضر، وهذا يتطلب مزيداً من البحث والدراسة ويعود هذا - من وجهة نظر الباحث - إلى تأثير العاملين بنمط الحياة الريفية القائم على تدعيم العلاقات الاجتماعية.

## (٢) تبعاً لنوع قطاع العمل:

جدول (١٠) دلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة الدراسة في مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية بمحاوره: (القيادة الإدارية الديمقراطية، القيادة الإدارية المتساهلة، والقيادة الإدارية الأوتوقراطية، ككل) تبعاً لمتغيرات المستوى الاجتماعي والاقتصادي تبعاً لنوع قطاع العمل



الإستبيان	المحور	نوع قطاع العمل	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوي الدلالة
	القيادة الإدارية الديمقراطية	الخاص	109	72.88	7.76	2.116	*0.05
		الحكومي	96	69.80	7.08		دالة
	القيادة الإدارية المتساهلة	الخاص	109	54.42	7.98	1.302-	0.195
مشاركة المرأة		الحكومي	96	56.50	8.41		غير دالة
السعودية في	الإدارية الأوتوقراطية	الخاص	109	37.92	4.23	0.663-	0.503
القيادة الإدارية		الحكومي	96	38.56	5.54		غير دالة
	مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية	الخاص	109	165.22	13.07	0.130	0.896
	ككل	الحكومي	96	164.87	14.20		غير دالة

\* دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ,

- يتبين من جدول (١٠) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين متوسطات درجات عينة الدراسة في مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية بمحور القيادة الإدارية الديمقراطية تبعاً لنوع قطاع العمل عند مستوى دلالة ٠,٠٥ لصالح نوع قطاع العمل الخاص، وقد يرجع ذلك إلى حرص القطاع الخاص على الأخذ برأي جميع العاملين في المؤسسة بمختلف مجالاتها لأن هدف المؤسسات الخاصة بشكل عام هو الحفاظ على نجاحها المستمر.

وتتفق نتائج دراسة (علي ٢٠١٢: ١٣٥) مؤكدة على أن الغالبية العظمى من رؤساء الأقسام عينة الدراسة في القطاعات المختلفة تفضل نمط القيادة الجماعية الديمقراطية بنسبة ٧٣,٣٥٪.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة في مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية بمحور القيادة الإدارية المتساهلة والقيادة الإدارية الأوتوقراطية والاستبيان ككل.

وبالتالي تتحقق صحة الفرض الثاني جزئياً.



**الفرض الثالث:** يوجد تباين دال إحصائياً بين مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية عينة الدراسة بمحاوره الثلاثة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية للدراسة (سنوات الخبرة في العمل - للمستوى التعليمي للمرأة).

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدمت الباحثة أسلوب تحليل التباين الأحادي «One Way ANOVA» للوقوف على دلالة الفروق، وتطبيق اختبار Tukey Test لبيان دلالة اتجاه الفروق - إن وجدت، والجداول من (١١) إلى (١٤) يوضح ذلك.

#### (١) تبعاً لسنوات الخبرة في العمل:

جدول (١١) تحليل التباين الأحادي الاتجاه للفروق بين متوسطات درجات عينة الدراسة في مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية بمحاوره الثلاثة تبعاً لسنوات الخبرة في العمل

الإستبيان	المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية	القيادة الديمقراطية	بين المجموعات	816.509	3	272.170	5.394	0.002**
		داخل المجموعات	5096.025	101	50.456		دالة
		الكلية	5912.533	205			
	المساهمة	بين المجموعات	1.915	3	6.638	0.095	0.962
		داخل المجموعات	7038.314	101	69.686		غير دالة
		الكلية	7058.229	205			
الاستبيان	بين المجموعات	13.197	3	4.657	0.185	0.906	
	داخل المجموعات	2538.086	101	25.130		غير دالة	
	الكلية	2552.057	205				
ككل	بين المجموعات	645.749	3	215.250	1.167	0.326	
	داخل المجموعات	18636.098	101	184.516		غير دالة	
	الكلية	19281.848	205				

\*\* دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتضح من جدول (١١):

- وجود تباين دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين متوسطات درجات عينة الدراسة في مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في محور القيادة الديمقراطية تبعاً لسنوات الخبرة في العمل حيث كانت قيمة (ف) ٥,٣٩٤ قيمة دالة إحصائياً.

- عدم وجود تباين دال إحصائياً بين متوسطات درجات عينة الدراسة في مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في محور القيادة الإدارية المتساهلة والقيادة الإدارية الأوتوقراطية والإستبيان ككل تبعاً لسنوات الخبرة في العمل، حيث كانت قيمة (ف) على التوالي ٠,٠٩٥, ٠,١٨٥, ٠,١٦٧, ١ وهي قيم غير دالة إحصائياً.

جدول (١٢) اختبار TUKEY لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية بمحاوره الثلاثة تبعاً لسنوات الخبرة في العمل.

القيادة الإدارية الديمقراطية	سنوات الخبرة في العمل
66.000	من 5 : 10 سنوات
71.600	من 10 : 15 سنة
73.215	من 15 سنة فأكثر

\* دالة عند مستوى ٠,٠٠١



يتضح من جدول (١٢) وجود تباين دال احصائياً بين المرأة السعودية عينة في محور القيادة الإدارية الديمقراطية تبعاً لسنوات الخبرة في العمل حيث كانت قيمة ف ٣٩٤, ٥ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠, ٠١، وللتعرف على مستوى دلالات الفروق تم تطبيق اختبار Tukey لمعرفة المتوسطات الحسابية لدرجات المرأة السعودية عينة الدراسة في محور القيادة الإدارية الديمقراطية تبعاً لسنوات الخبرة في العمل وجد أنها تتدرج من (٦٦, ٠٠٠) المتمثلة في ٥ إلى ١٠ سنوات إلى (٧٣, ٢١٥) المتمثلة في ١٥ سنة فأكثر لصالح ١٥ سنة فأكثر.

وترى الباحثة أنه بالفعل كلما زادت سنوات خبرة المرأة العاملة زدت معها الفرصة القوية لتوليها منصب قيادي إداري في المؤسسة التي تعمل بها أو مؤسسات أخرى، وبالتالي زادت معها حنكتها وحسن تعاملها مع مواقف وعقبات العمل التي تواجهها باستمرار وتكوين رؤيتها بعد أن تتلقى جميع مقترحات المرؤوسين، كذلك حصرها الشديد على الأخذ برأي جميع العاملين معها في القطاع الذي ترأسه، وحصرها على اختيار المنسقين والمشرفين معها لضمان سير العمل بشكل منتظم وصحيح، وهذه خبرة تكتسبها بعد سنوات من العمل، وهي القدرة على تفويض بعض السلطات إلى أفراد العمل بالإضافة إلى زيادة خبرتها في التعامل مع المواقف الطارئة التي تواجهها في العمل وقدرتها المرنة على التعامل مع هذه المواقف بتغيير الخطة الموضوعية بدون تغيير أهداف الخطة وضمان النجاح والتميز النهائي للمؤسسة.

وأكدت نتائج دراسة كل من (علي ٢٠١٢: ١٣٧)، (الجرايدة وآخرون ٢٠١٤: ٤١)، (عون وآخرون ٢٠١٦: ٣٢٥)، (الدغير ٢٠١٨: ١٨)، (الراشدي ٢٠١٨: ٢٠٩)، (السويدي ٢٠١٨: ٢٦٥) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠, ٠٥) بين أي من الانماط الإدارية الأوتوقراطية

والديموقراطية والمتساهلة تُعزي لسنوات العمر والخبرة، وهذا يدل على تشابه وجهه نظر العاملين بمختلف خبراتهم حول ممارسة مدرّاهم للأنماط الإدارية الثلاثة.

وأشارت نتائج دراسة كل من (الطعاني ٢٠١١:١٠٢)، (الرشيدي ٢٠٠٨:٢٠١٦)، (طيفور ٢٠١٨:١١٦) وأكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية في مستوى القيادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية النسائية تُعزي لمتغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة الأقل، وفسرت ذلك بأن الإدارة العليا للمؤسسات يجب أن تُمكن المرأة العاملة الصغيرة قليلة الخبرة والعمر ليساعدها ذلك على منحها الثقة بالنفس والإبداع ويعطيها الحافز والدافع، خصوصاً أن تكليف أي فرد في منصب قيادي جديد يكون صاحبه متحفزاً لتقديم الأفضل ليثبت نفسه أمام المؤسسة، ويبدل كل ما بوسعه لإنجاز المهام الموكلة إليه مما يساعد على كسب الثقة والتعاون في تحقيق أهداف المؤسسة العليا.

## ٢) تبعاً المستوى التعليمي للمرأة:

جدول (١٣) تحليل التباين الأحادي الاتجاه للفروق بين متوسطات درجات عينة الدراسة في مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية بمحاوره الثلاثة تبعاً للمستوى التعليمي للمرأة

الإستبيان	المحور	مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط	قيمة (ف)	مستوى
			المربعات	الحرية	المربعات	الدالة	
القيادة الديمقراطية	بين المجموعات	590.449	3	196.816	3.735	0.01	
	داخل المجموعات	5300.085	101	52.694			دالة
	الكلي	5912.533	205				
مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية	بين المجموعات	57.435	3	19.145	0.276	0.842	
	داخل المجموعات	7000.793	101	69.315			غير دالة
	الكلي	7058.229	205				
القيادة المتساهلة	بين المجموعات	123.229	3	41.076	1.708	0.170	
	داخل المجموعات	2428.828	101	24.048			غير دالة
	الكلي	2552.057	205				
الإستبيان	بين المجموعات	852.477	3	284.159	1.557	0.204	
	داخل المجموعات	18429.370	101	182.469			غير دالة
	الكلي	19281.848	205				

\* دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ , ٠

يتضح من جدول (١٣):

- وجود تباين دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين متوسطات درجات عينة الدراسة في مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في محور القيادة الديمقراطية تبعاً للمستوى التعليمي لها حيث كانت قيمة (ف) ٣,٧٣٥

## قيمة دالة إحصائية.

- عدم وجود تباين دال إحصائياً بين متوسطات درجات عينة الدراسة في مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في محور القيادة الإدارية المتساهلة والقيادة الإدارية الأوتوقراطية والإستييان ككل تبعاً للمستوى التعليمي لها حيث كانت قيمة (ف) على التوالي ٠,٢٧٦, ٠, ١,٧٠٨, ١,٥٥٧ وهي قيم غير دالة إحصائياً.

ويُفسر (علي ٢٠١٢: ١٣٦) ذلك بأن الإناث يمارسن نمط القيادة الذي يهتم بإنجاز العمل أكثر من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وعدم إعطاء الفرصة للعمل الجماعي الديموقراطي والتفرد بالسلطة، أي نمط القيادة الفردية الأوتوقراطية ويرجع ذلك إلى المنافسة بين الإناث للوصول إلى المناصب والمراكز القيادية المحدودة، فتمارس الأنثى القيادة الفردية الأوتوقراطية ظناً منها أن هذه المراكز تتطلب ممارسة الصفات النمطية الخاصة بالذكور مثل الحزم والسيطرة والقوه والتفرد بالرأي K ويظهر ذلك على الأنثى دون الذكر نظراً لتعدد فرص المراكز القيادية المتوفرة للذكور.

جدول (١٤) اختبار TUKEY لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية بمحاوره الثلاثة تبعاً للمستوى التعليمي للمرأة.

المستوى التعليمي للمرأة	القيادة الإدارية الديموقراطية
المستوى التعليمي المنخفض	69.2500
المستوى التعليمي المتوسط	70.2540
المستوى التعليمي المرتفع	74.8621

يتضح من جدول (١٤) وجود تباين دال إحصائياً بين المرأة السعودية عينة في محور القيادة الإدارية الديمقراطية تبعاً للمستوى التعليمي، حيث كانت قيمة ف ٧٣٥, ٣ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠, ٠١، وللتعرف على مستوى دلالات الفروق تم تطبيق اختبار Tukey لمعرفة المتوسطات الحسابية لدرجات المرأة السعودية عينة الدراسة في محور القيادة الإدارية الديمقراطية تبعاً للمستوى التعليمي للمرأة وجد أنها تتدرج من (٦٩, ٢٥٠٠) المتمثلة في مستوى التعليم المنخفض إلى (٧٤, ٨٦٢١) المتمثلة في مستوى التعليم المرتفع لصالح مستوى التعليم المرتفع، وقد يرجع ذلك إلى الخبرات والمهارات التعليمية التي تكتسبها المرأة بالتعليم خاصة الدراسات العليا التي تُكسبها القراءات المتعددة والعديد من المهارات المختلفة مثل تعلم لغة أجنبية جديدة أو تعلم مهاره الإلكترونية والتعامل مع التكنولوجيا المتطورة والتعمق أكثر في مجال تخصصها الذي يمنحها المهارات القائمة على الابداع والابتكار والبحث، والذي سيعمل حتماً على جعلها صائبة القرار ومبدع للغاية في مجالها.

توصلت نتائج دراسة (أبو العلا ٢٠١٤: ١٢٤) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة القيادة النسائية تُعزي لمتغير الرتبة العلمية لصالح الرتبة العلمية الأعلى.

وأشارت (موسى ٢٠١٨) إلى أن أكثر العوامل المؤثرة على تقدير المرأة السعودية العاملة لوظيفتها المستوى التعليمي لها.

وأشارت نتائج دراسة كل من (طيفور ٢٠١٨: ١١٥) و(الراشدي ٢٠١٨: ٢١١) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠, ٠٥) بين أي من الأنماط الإدارية الأوتوقراطية والديموقراطية والمتساهلة تُعزي للمؤهل العلمي، وهذا يدل على تشابه وجهه نظر العاملين بمختلف خبراتهم حول ممارسة مدراهم



للأنماط الإدارية الثلاثة.

بالإضافة إلى أن الإدارات العليا الصحيحة تعامل الجميع بنفس المعاملة بغض النظر عن مؤهلهم العلمي وتطبق عليهم الأنظمة والقوانين بدون تمييز وتتم عملية التقييم والمتابعة الإدارية ومنح السلطة والحوافز دون استثناء.

كذلك أكدت نتائج دراسة (الدغري ٢٠١٨: ٢٧) على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزي لمتغير المستوى التعليمي للمرأة العاملة، وهي نتيجة غير متوقعة، فسرت ذلك بأنه كان من المتوقع أن يكون للدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة الأكاديمية أثر إيجابي واضح لمستوى القيادة الإدارية والتمكين الإداري للمرأة العاملة والتحديات نظرًا لأن أصحاب الدرجة العلمية والخبرة الأكاديمية الأكبر يتمتعون بمهنية عالية وثقة بالنفس وأكثر معرفة ودراية بالأنماط ومستويات القيادة التمكين بحكم طول ممارستهم للعمل وخبرتهم فيه، وبالتالي تميزهم لتلك الأنماط والمستويات من أصحاب الخبرة الأقل.

لكن النتائج بينت أنه لا يوجد أي اختلاف بين المتغيرات، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن حوالي ٧٢٪ من المرأة العاملة عينة الدراسة ذات خبرة أكاديمية أقل من عشر سنوات يعملن في جامعات ناشئة، ومعظمهن من حاملات درجة الماجستير، وهذا يفسر كونهن يقمن بأعمال متقاربة إلى حد كبير، ويلتحقن بدورات تدريبية متشابهة، ويلتزمْنَ بالأنظمة والقوانين المعمول بها في عملهن، وبشكل عام نجد أن معظم القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة يعملن في بيئات متشابهة تحت أنظمة وقوانين عمل موحدة بغض النظر عن مؤهلاتهن العلمية وسنوات خبراتهن.

وبالتالي تتحقق صحة الفرض الثالث جزئيًا.



## تاسعاً: ملخص لأهم نتائج الدراسة:

- ١- وجود ارتباط طردي دال إحصائياً عند مستوى دلالة دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١، بين مستويات مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في ضوء التحولات الاجتماعية والاقتصادية تحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م بمحاوره: (القيادة الإدارية الديمقراطية، القيادة الإدارية المتساهلة، والقيادة الإدارية الأوتوقراطية).
- ٢- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات عينة الدراسة في مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية بمحاوره: (القيادة الإدارية الديمقراطية، القيادة الإدارية المتساهلة، والقيادة الإدارية الأوتوقراطية، ككل) تبعاً لمكان السكن.
- ٣- وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات عينة الدراسة عند مستوى دلالة ٠,٠٥، في مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية بمحور القيادة الإدارية الديمقراطية تبعاً لنوع قطاع العمل عند مستوى دلالة ٠,٠٥ لصالح نوع قطاع العمل الخاص.
- ٤- وجود تباين دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات درجات عينة الدراسة في مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في محور القيادة الديمقراطية تبعاً لسنوات الخبرة في العمل.
- ٥- وجود تباين دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات درجات عينة الدراسة في مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في محور القيادة الديمقراطية تبعاً للمستوى التعليمي للمرأة.

## عاشراً : التوصيات :

- ١- تهدف بعض المبادرات إلى تطوير برامج تدريبية وتوجيهية تستهدف تحسين المهارات للمرأة السعودية العاملة وتجهيزها للمناصب القيادية ورفع نسبة توظيف المرأة في المناصب القيادية.
- ٢- تدريس إدارة التحولات الاجتماعية والاقتصادية لطلبة الجامعات السعودية في الكليات خاصة النظرية التي تهتم بدراسة علوم المجتمع والأسرة.
- ٣- ضرورة الاهتمام بتنظيم الوقت للقيادة الإدارية لان الوقت يُمثل مورداً مهماً يجب استغلاله بشكل يساعده على إنجاز أعماله ضمن التوقيتات المطلوبة منه.
- ٤- التأكيد على أن يكون للقيادة الإدارية سعة صدر وإمكانية على تحمل المسؤوليات وأعباء العمل، وأن لا يؤثر ضغط العمل على مستوى القيادة الإدارية.
- ٥- اقامة دورات تدريبية متعددة المهام للقيادة الإدارية في المنظمة الإدارية في المعهد العالي للتطوير الأمني والاداري.
- ٦- إطلاق دراسات لأثر سياسيات سوق العمل على المرأة في الأجل القصير والطويل ورفع نسبة مشاركتها في سوق العمل.

## المراجع

## المراجع العربية:

- ١- الألو سي. عبدالوهاب عبدالفتاح، رشيد. نيان كمال، كريم. لطيف صالح (٢٠١٧): أثر الأنماط القيادية في الابداع «دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص لاقليم كردستان»، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية مجلد (٧)، العدد (٢) ٢٠١٧، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركوك، كركوك جمهورية العراق، ص ص ٥١ :٧٧.
- ٢- الأهداف الإستراتيجية وبرامج تحقيق الرؤية (٢٠١٦): رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ خارطة الطريق «الأهداف الاستراتيجية وبرامج تحقيق الرؤية»، <https://vision2030.gov.sa/>
- ٣- أبو العلا. ليلى محمد حسن (٢٠١٤): إستراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مجلد (٣)، العدد (١٠)، أكتوبر ٢٠١٤، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب. الجمعية الأردنية لعلم النفس، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية، ص ص ١٢٤ :١٤٦.
- ٤- البدنة. لما محمد عبدالعزيز (٢٠١٨): التحولات في الذهنية الأنثوية في السعودية «دراسة حالة لعينة قصدية من طالبات جامعة الملك سعود»، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد (٢)، العدد (٣)، فبراير ٢٠١٨، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، غزة فلسطين، ص ص ١٢٦ :١٤٠.
- ٥- التويجري. فاطمة (٢٠١٤): التمكين الوظيفي للقيادات الأكاديمية

النسائية في الجامعات السعودية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الثالث «التطوير الإداري في المؤسسات الحكومية» آليات التحول إلى الحكومة الإلكترونية، ٢٧:٣١ ديسمبر ٢٠١٤، الدار العربية للتنمية الإدارية، الاتحاد الدولي لمؤسسات التنمية البشرية، اسطنبول، تركيا، الجمهورية التركية.

٦- الجرايدة. محمد، المنوري. أحمد (٢٠١٤): واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مجلد (٢٠)، عمادة البحث العلمي، جامعة آل البيت، المفرق، المملكة الأردنية الهاشمية، ص ص ٨٧:٤١.

٧- الحاج. عبدالملك طاهر (٢٠١٨): إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقوف الزجاجية في المملكة العربية السعودية «دراسة ميدانية على عينة من موظفات الجهاز الحكومي بمدينة الرياض»، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد (١٥)، العدد (٢)، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ص ١٧٠:٢٠١.

٨- الحسين. إيمان بشير محمد (٢٠١١): السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الاردنية والمعوقات التي تواجهها، مجلة جامعة دمشق للآداب وللعلوم الإنسانية، المجلد (٢٧)، العدد (٣،٤) ٢٠١١، جامعة دمشق، دمشق، الجمهورية العربية السورية ص ٤١٣:٤٧٣.

٩- الحصيني. حاتم عبدالله سعد (٢٠١٩): دور جامعة الطائف في تنمية مهارات المواطنة العالمية لدى طلابها لتحقيق بعض أهداف رؤية لامملكة



العربية السعودية ٢٠٣٠، مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، مجلد (٥)، العدد (١٩)، سبتمبر ٢٠١٩، جامعة الطائف، الطائف، المملكة العربية السعودية، ص ٤٥٥:٥١٧.

١٠- لحמיד. نجلاء (٢٠١٣): الذكاء الوجداني وعلاقته بالمهارات القيادية لدى القيادات النسائية في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر «المرأة في مراكز القيادة في البلدان العربي»، ١٠-١١ مارس ٢٠١٣، الجامعة العربية المفتوحة، الكويت، دولة الكويت، ص ١:١١.

١١- الدخيل. هيفاء منصور، آل عنزان. سارة زيد (٢٠١٦): واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحولات الاقتصادية، ٢٢-٢٤ نوفمبر ٢٠١٦، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ١:٧٤.

١٢- الدغيرير. وفاء محمد حسن (٢٠١٨): التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مجلد (٧)، العدد (٨)، اغسطس ٢٠١٨، الجمعية الأردنية لعلم النفس، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية. ص ١٨:٣٠.

١٣- الرشيدى. شيخة ثاري النفيعي (٢٠١٦): المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للتمكين النسائي في الوظائف القيادية في جامعة حائل، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (٦٩)، يناير ٢٠١٦، رابطة التربويين العرب، القليوبية، جمهورية مصر العربية، ص ١٨٧:٢١٢.

١٤- الراشدي. سعيد بن راشد بن سعيد (٢٠١٨): الأنماط الادارية السائده لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الاساسي للصفين (١١-١٢) وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان، مجله الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعيه، العدد (٢٠)، مجلد (٥)، ديسمبر ٢٠١٨، جامعه الاندلس للعلوم والتقنيه، صنعاء، الجمهوريه اليمنيه. ص ص ١٨١: ٢٢٨.

١٥- الرويس. عزيزة (٢٠١٤): أهم المعوقات التي تقابل المرأة للمناصب القيادية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، ٣ ديسمبر ٢٠١٤، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

١٦- الزايدي. ناظم جواد عبد سلمان، كمونة. علي عبدالأمير عبدالحسين (٢٠١٦): دور سلوكيات القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي «بحث ميداني في عينة المصارف الأهلية العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية» مجلد (١٢)، العدد (٤٩)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء، جمهورية العراق، ص ص ٢٠٤: ٢٤٧.

١٧- السامرائي، نبيهة صالح (٢٠١٤): محاضرات في مناهج البحث العلمي للدراسات الإنسانية «نموذج لكتابة الأطروحة والدفاع عنها»، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

١٨- السويدي. ثار محمد علي محمد (٢٠١٨): واقع القيادة الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة واسط من وجهة نظر المعاونين والمعاونات، مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، مجلد (٢)، العدد (٢٨)، كلية الآداب، جامعة واسط، مدينة

الكويت، جمهورية العراق، ص ص ٢٥٥:٢٧٠.

١٩- الشمري. مي حمودي عبدالله (٢٠١٨): إدارة القوت وضغط العمل وعلاقتها في القيادة الادارية «دراسة حالة في المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري»، المجلة العراقية لبحوث التسويق وحماية المستهلك، مجلد (١٠)، العدد (١)، مركز بحوث السوق وحماية المستهلك، جامعة بغداد، بغداد، جمهورية العراق، ص ص ١:١٦.

٢٠- الشويحات. صفاء (٢٠١٧): المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحول دون تولي المرأة المتعلمة مناصب قيادية من وجهة نظر طلبة الجامعة الألمانية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، مجلد (١٠)، العدد (١)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ص ص ٩٩:١١٨.

٢١- الطعاني. حسن (٢٠١١): درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، الأردن، المجلة التربوية، مجلد (٢٥)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت، دولة الكويت، ص ص ٢٠١:٢٣٢.

٢٢- الغامدي. فوز (٢٠١٢): معوقات وصول المرأة السعودية إلى المناصب القيادية في القطاع العام «دراسة ميدانية على عينة من موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

٢٣- الفايز. هيلة (٢٠١٤): التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية «الواقع والتحديات»، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي



الثالث «التطوير الإداري في المؤسسات الحكومية» آليات التحول إلى الحكومة الإلكترونية، ٣١:٢٧ ديسمبر ٢٠١٤، الدار العربية للتنمية الإدارية، الاتحاد الدولي لمؤسسات التنمية البشرية، إسطنبول، تركيا، الجمهورية التركية.

٢٤- الكسر. شريفة عوض (٢٠١٥): تصور مقترح للتغلب على معوقات تولي المرأة السعودية للمناصب القيادية العليا وأساليب مواجهتها، مجلة جامعة الباحة للعلوم الانسانية، العدد (١٣)، ابريل ٢٠١٥، الباحة، المملكة العربية السعودية، ص ١٥٥:١٨٥.

٢٥- المجلس الاقتصادي والاجتماعي (٢٠١٤): تسخير تكنولوجيات المعلومات والاتصالات لأغراض التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة، مؤتمر اللجنة المعنية بتسخير العلم والتكنولوجيا لأغراض التنمية الدورة السابعة عشرة، البند (٣) ب من جدول الأعمال المؤقت، جنيف ١٢-١٦ مايو ٢٠١٤، منظمة الأمم المتحدة، سان فرانسيسكو، كاليفورنيا، الولايات المتحدة الأمريكية.

٢٦- المجلس الاقتصادي والاجتماعي. الأمم المتحدة (٢٠١٤): تسخير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأغراض التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة، مذكرة مقدمة من الأمين العام للأمم المتحدة، اللجنة المعنية بتسخير العلم والتكنولوجيا لأغراض التنمية، الدورة (١٧)، جنيف ١٢-١٦ مايو ٢٠١٤، البند (٣) من جدول الأعمال، جنيف، الاتحاد السويسري.

٢٧- المجلس القومي للمرأة (٢٠١٧): الإستراتيجية الوطنية لتمكين



المرأة المصرية ٢٠٣٠ «الرؤية ومحاوِر العمل»، مارس ٢٠١٧، القاهرة،  
جمهورية مصر العربية، ط ١ [/https://ncw.gov.eg/ar](https://ncw.gov.eg/ar)

٢٨- المنظمة العربية للتنمية الادارية (٢٠١٨): مشاركة المرأة في سوق العمل  
وريادة الأعمال في بعض دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا «القدرة  
التنافسية وتنمية القطاع الخاص»، مؤتمر التمكين الاقتصادي للمرأة في  
بعض الدول العربية «أثر الأطر القانونية في الجزائر ومصر والأردن وليبيا  
والمغرب وتونس»، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD ترجمة  
المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

٢٩- الهيئة العامة للإحصاء (٢٠١٩): نشرات الهيئة العامة للإحصاء «سوق  
العمل الربع الأول ٢٠١٩»، مركز المعلومات الوطني، الرياض، المملكة  
العربية السعودية [www.moi.gov.sa](http://www.moi.gov.sa)

٣٠- اليعقوب. حسنو عزيز ناسو طاهر. حبيب (٢٠١٢): معوقات عمل  
المرأة في الإدارة العليا للجامعات العراقية «جامعة كربلاء نموذج»، مجلة  
جامعة بابل للعلوم الإنسانية، مجلد (٢٠٢)، العدد (٢)، جامعة بابل،  
بابل، جمهورية العراق، ص ٤٥:٢٥.

٣١- بومدين، عاجب (٢٠١٧): الآثار الأسرية والاجتماعية المترتبة عن  
عمل المرأة خارج البيت «دراسة ميدانية على عينة من النساء العاملات  
بمدينة الأغواط»، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران  
٢، ولاية وهران، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

٣٢- تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٥ (٢٠٠٥): نحو نهوض  
المرأة في الوطن العربي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، UNDB نيويورك

### الولايات المتحدة الأمريكية.

٣٣- طيفور. هيفاء (٢٠١٨): التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، مجلد (٠٢)، العدد (٠٨)، سبتمبر ٢٠١٨، جامعة العربي تبسة، تبسة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ص ١٠٣:١٢٢.

٣٤- شرعبي. وداد عبدالله (٢٠١٩): الجامعات والحراك الاجتماعي للمرأة السعودية «جامعة الأمير سطام نموذجًا»، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد (٣)، العدد (٦)، مارس ٢٠١٩، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، غزة، فلسطين. ص ١٣٩:١٤٦.

٣٥- علي. الطاهر أحمد محمد (٢٠١٢): القيادة الفردية والقيادة الجماعية «دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا»، مجلة العلوم والثقافة، مجلد (١٢) (٠٢) عام ٢٠١٢، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، جمهورية السودان، ص ١٢٦:١٤٠.

٣٦- عون. وفاء، اليامي. هادية (٢٠١٦): درجة ممارسة القيادات النسائية بإدارة تعليم الرياض للتمكين الإداري، مجلة التربية الحديثة، مجلد (٨)، العدد (٢٩)، الجامعة الأمريكية بالقاهرة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ٣٢٥:٣٩٢.

٣٧- كادوجة. الصغير، وموشيز ابتسام (٢٠١٧): الحراك الاجتماعي وعلاقته بالمتغيرات المجتمعية للمجالات الاجتماعية في المدينة الجزائرية



«دراسة ميدانية لترامواي ورقلة»، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي لتحويلات المدينة الصحراوية «التحول الاجتماعي والممارسات الحضارية»، مجلد (٢٣)، العدد (١)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ص ٣٣٧:٣٤١.

٣٨- كداي. عبداللطيف (٢٠١٥): التحولات الاجتماعية القيمة للشباب المغربي «محاولة للفهم والرصد»، مجلة كلية علوم التربية، العدد (٧)، يونيو ٢٠١٥، كلية علوم التربية، جامعة محمد الخامس السويسي، الرباط، المملكة المغربية، ص ٧٩-٩٩.

٣٩- مركز موارد التنمية RDC (٢٠١٠): دليل التنمية بالمشاركة، مركز موارد التنمية قسم التدريب والدعم الفني، سبتمبر (١) ٢٠١٠م، القاهرة، جمهورية مصر العربية. <https://www.slideshare.net/RDC2/ss-5314119>

٤٠- مسغوني. إبراهيم وتاوريريت. نور الدين (٢٠١٩): الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية لولاية الوادي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، مجلد (٥)، العدد (٣)، أكتوبر ٢٠١٩، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. ص ٢٨٨:٣٠٥

٤١- موسى. منى حامد ابراهيم (٢٠١٨): عمل المرأة السعودية في محلات المستلزمات النسائية وعلاقته بتقدير الذات، المجلة العلمية لعلوم التربية

النوعية، العدد (٨)، ديسمبر ٢٠١٨، كلية التربية النوعية، جامعة طنطا، الغربية، جمهورية مصر العربية.

٤٢- مهدي. حسين صالح ومحمد. فاضل عبدالكريم (٢٠١٨): مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، مجلة دراسات تربوية، مركز البحوث والدراسات التربوية، العدد (٤٤)، أكتوبر ٢٠١٨، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد، جمهورية العراق، ص ص ٤٣٩-٤٦٠.

٤٣- ويكيبيديا الموسوعة الحرة (٢٠١٩): رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ <https://cutt.us/coymM>

٤٤- ياسين، سمر محمد الطاهر (٢٠١٨): أثر قرارات تمكين المرأة في المملكة العربية السعودية على أسواق المال والأعمال وفق رؤية ٢٠٣٠ «دراسة تطبيقية على العاملات في المؤسسات السعودية بمدين أمها»، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية، العدد (٣)، مجلد (٤) ٢٠١٨، كلية الدراسات الإسلامية والعربية بدمنهور، جامعة الأزهر، جمهورية مصر العربية، ص ٨٩٤:٩١٠.

### المراجع الأجنبية:

45- Al-saadi, M. (2017). Behavioral Foundations for Institutional Building for Business Organizations Behavioral. Publisher: Dar Al Safa for Publication and Distribution, Jordan, Amman.

46- Accountability Ability&Glower (2017): Womenin Mangment And Leadership In The Kingdom Of Saudi Arabia, Economic Inquiry 620.