

Administrative empowerment and its relationship to organizational commitment among female leaders in the Ministry of Education

Nourah Khaled Muhammad bin Anzan

College of Education || Imam Mohammad bin Saud Islamic University || KSA

Received:

27/08/2022

Revised:

20/09/2022

Accepted:

10/10/2022

Published:

30/01/2023

* Corresponding author:

Shazanka@hotmail.com

Citation: Bin Anzan, N.

K. (2023). Administrative

empowerment and its

relationship to

organizational

commitment among

female leaders in the

Ministry of Education.

Journal of Educational and

Psychological Sciences,

7(2), 1–26.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.Z270822>

[AJSRP.Z270822](https://doi.org/10.26389/AJSRP.Z270822)

2023 © AJSRP • National

Research Center, Palestine,

all rights reserved.

• Open access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The study aimed to identify the level of administrative empowerment in its dimensions (delegating authority, teamwork, motivation, effective communication, and training), and the level of organizational commitment with its dimensions (emotional, normative, and continuity) among female leaders, revealing the relationship between them, and providing suggestions that its application can contribute to developing the level of administrative empowerment in order to strengthen the organizational commitment of female leaders in the Ministry of Education. The researcher used the descriptive survey method, and the questionnaire as a tool for collecting data which included (30) items distributed over three axes. The study was applied to a sample of (n= 178) leaders from a community of (n= 229) educational leaders working in the Ministry of Education. The study reached several results, most notably the following:

The administrative empowerment level with its dimensions (delegation of authority, teamwork, motivation, effective communication, and training) of female leaders in the Ministry of Education came at a medium application level, and an average (3.27). The dimension of (teamwork) got a high level of application, while the rest of the dimensions (training, effective communication, delegation of authority, motivation) got a medium application level.

The organizational commitment level with its dimensions (emotional commitment, normative commitment, and continuity commitment) of female leaders in the Ministry of Education came at a high level of application, and an average (3.76). The dimension of (normative commitment) got a very high level of application, while the dimension of (emotional commitment) got a high level of application, and the dimension (continuity commitment) got a medium level of application.

There is a strong direct relationship with statistical significance at the significance level (0.00) between administrative empowerment and organizational commitment among female leaders in the Ministry of Education. The study samples' agreement came to a medium degree on the suggestions that could contribute to developing the level of administrative empowerment in order to strengthen the organizational commitment of female leaders in the Ministry of Education, and an average of (3.35). The study recommended that it is necessary that the ministry of education continues its interest in empowering women leaders in their various positions, and working to raise the level of their organizational commitment.

Keywords: administrative empowerment, organizational commitment, female leaders, Ministry of Education.

التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم

من وجهة نظرهن

نورة خالد محمد بن عزان

كلية التربية || جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم من وجهة نظرهن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بنوعيه - الارتباطي والمسحي - والاستبانة أداة لها، وتضمنت (30) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، وطُبقت على عينة من (178) قائدة تربوية، يعملن في وزارة التعليم. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: أن مستوى التمكين الإداري بأبعاده جاء بمستوى تطبيق (متوسط)، ومتوسط (3.27 من 5). وعلى مستوى الأبعاد حصل بُعد (العمل الجماعي) على أعلى متوسط (3.48) بتطبيق (مرتفع)، ثم بعد التدريب (3.39)، وثالثاً الاتصال الفعال (3.26) ورابعاً تفويض السلطة (3.12) وأخيراً التحفيز (3.11) وجميعها بمستوى تطبيق (متوسط)، فيما جاء الإلتزام التنظيمي بمتوسط كلي (3.76). وتطبيق (مرتفع)، أما الأبعاد: فجاء بُعد (الإلتزام المعياري) بمتوسط (4.43 من 5) أي بتطبيق (مرتفع جداً) ثم الإلتزام العاطفي (3.68) بمستوى (مرتفع) وأخيراً الإلتزام الاستمراري (3.17) ومستوى تطبيق (متوسط). كما بينت النتائج وجود علاقة طردية بلغت (0.62) وتعكس علاقة (متوسطة) ذات دلالة إحصائية عند (0.00)، بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم، وجاءت موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على مقترحات تطوير مستوى التمكين الإداري؛ لتقوية الإلتزام التنظيمي لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم، بمتوسط (3.35)، واستناداً للنتائج أوصت الباحثة بضرورة مواصلة اهتمام وزارة التعليم بتمكين القيادات النسائية فيها بمختلف مراكزهن الوظيفية، والعمل على رفع مستوى الإلتزام التنظيمي لديهن.

الكلمات المفتاحية: العلاقة، التمكين الإداري، الإلتزام التنظيمي، وجهات نظر القيادات النسائية، وزارة التعليم.

المقدمة.

تواجه المؤسسات في العصر الحالي العديد من التَّحَدِّيات في طريقها نحو تحوُّلها إلى المستقبل، وسعيها للتطوير ومواكبة المُستجَدَّات التي تفرض نفسها بتسارع كبير. وفي ظل هذه التغيرات المُتسارعة؛ أصبحت الحاجة إلى التغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحًا؛ مما جعل القيادة الرشيدة في المملكة العربية السعودية تولي اهتمامًا كبيرًا في رؤيتها الإصلاحية 2030م لتبني المفاهيم الإدارية المعاصرة، مثل: مفهوم التَّمَكِّين الإداري.

ويعدُّ التَّمَكِّين الإداري من المفاهيم الإدارية التي تُسهم في تنمية القدرات القيادية، وإطلاق الطاقات الكامنة، والتحرُّر من القيود البيروقراطية، من خلال منح القيادات سلطات أوسع، عن طريق تقويض السلطة، والعمل الجماعي، والتدريب، والمكافأة، وتهيئة بيئة العمل المناسبة (البشر، 2019م: ص156).

وقد حظي التَّمَكِّين الإداري باهتمام متزايد من قبل الباحثين والأكاديميين، حيث أكَّدت دراسة (مطلق، 2020م: 20) أن التَّمَكِّين الإداري يُعدُّ من المفاهيم الإدارية المهمة التي تساعد على رفع أداء القيادات وتحقيق الاستقرار الوظيفي؛ وبالتالي رفع أداء المؤسسة بشكل عام.

وأكَّدت عواطف بوقرة وحليمة بوقرة (2017م: 164) في دراستهما، أن تبني مفهوم التَّمَكِّين الإداري له أثر فعَّال في تحقيق الإلتزام التَّنْظِيميِّ بأبعاده (العاطفي، المعياري، الاستمراري)، الذي يُعنى باستعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسة لها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها، مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.

وبناءً على ما سبق؛ فقد أصبح تمكين القيادات التربوية مطلبًا ضروريًا - خاصة النِّسائية منها - حيث أكَّدت رؤية المملكة 2030م أهمية دور المرأة في التنمية، وخصَّصت هدفًا استراتيجيًا مستقلًا لزيادة مشاركة المرأة في سوق العمل، ومنحها الفرصة في تولي مناصب قيادية عليا.

وقد شهدت المملكة في السنوات الماضية توسعًا في الدور القيادي للمرأة السعودية، وتنامت مشاركتها في مواقع صنع القرار الحكومي، بعدما كانت تمارس أدوارًا تنفيذية محدودة يُشرف عليها القيادات الرجالية العليا، وعزَّز من هذا الدور قرار مجلس الوزراء رقم (120)، القاضي بإنشاء وحدات نسائية في الأجهزة الحكومية التي تُقدِّم خدمات ذات علاقة بالمرأة (البشر، 2019م: ص151).

ومن هنا تبرز أهمية التَّمَكِّين الإداري للقيادات النِّسائية في وزارة التَّعليم؛ كونها إحدى أهم المؤسسات الحكومية التي عملت على هذا التوجُّه، من خلال ممارسة المرأة لأدوارها القيادية داخل الوزارة، ولما للتَّمَكِّين الإداري من أثر واضح وفعَّال في تعزيز الإلتزام التَّنْظِيميِّ، الذي يُسهم بدوره في تحسين الأداء وتطويره؛ ومن ثمَّ تحقيق النجاح والمنافسة.

ويعدُّ تمكين المرأة من أهم القضايا المعاصرة التي تتطلَّع قيادات المملكة العربية السعودية إلى تحقيقها؛ بهدف تفعيل دور المرأة الريادي بالإسهام في دفع عجلة التنمية الوطنية، وتعزيز مكانتها وتمكينها بما يتلاءم مع قدراتها وإمكاناتها؛ تحقيقًا للمزيد من النجاحات في مختلف المجالات.

وذكرت عواطف بوقرة وحليمة بوقرة (2017: 172) أن العلاقة بين التَّمَكِّين الإداري والالتزام التَّنْظِيميِّ طردية في أغلب الأحيان، حسب ما أفادت به الدراسات في القطاع الاقتصادي.

وهذا ما أكَّده الدراسات التي عنيت بدراسة هذه العلاقة في القطاع التربوي، حيث توصَّلت دراسة السبيعي (2019) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ذات تأثير إيجابي بين التَّمَكِّين الإداري والالتزام التَّنْظِيميِّ لدى القيادات التربوية، وكشفت دراسة مطلق (2020) عن وجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية للتَّمَكِّين الإداري في تعزيز الإلتزام التَّنْظِيميِّ، كما أوصت الباحثة بضرورة العمل على نشر ثقافة التَّمَكِّين الإداري في المؤسسات التربوية، وتعزيز الإلتزام التَّنْظِيميِّ ونشر الوعي بأهميته.

وتعدُّ وزارة التَّعلِيم إحدى أهم المؤسسات التربوية المهمة التي شملها واستهدفها هذا الإصلاح الإداري، وقد تمثَّل في مشاركة المرأة بوصفها نائباً لوزير التَّعلِيم، وكذلك إسناد المناصب القيادية لها في جهاز الوزارة والجامعات والمدارس، وذلك في إطار تعزيز قدراتها العلمية والعملية، ودعمًا للتنمية الوطنية وتحقيقاً لأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، وخلال الأعوام الماضية ارتفعت نسبة تقلد المرأة للمناصب القيادية العليا في التَّعلِيم، ووصلت إلى منصب وكيل ومدير عموم (وزارة التَّعلِيم، 1443هـ).

ويتطلَّب هذا الإصلاح الإداري وجود قيادات واعية ومتمكَّنة من ممارسة حقوقها ومسؤولياتها بكفاءة، ويمتلكن الاستقلالية والحرية في الاختيار، وصنع القرارات وتحملُّ المسؤوليات النهائية، بشكل يضمن توافق أهدافهن مع أهداف الوزارة، والالتزام بقيمها العملية والمهنية، والرغبة القوية في نجاحها، والإسهام في تقدِّمها وتطوُّرها.

مشكلة البحث:

مع ازدياد حركة الإصلاح الإداري، والتمكين الهائل الذي أتاحتها قيادة المملكة للمرأة مؤخرًا مازالت هناك بعض التَّحدِّيات التي تواجهها في بعض المؤسسات التربوية السعودية، التي لا تزال متمسكة بالأساليب التقليدية التي تقوم على تعقُّد وتسلسل الإجراءات الإدارية والمركزية، وعدم تفويض الصلاحيات بشكل كافٍ، وكل ذلك كان عائقًا في تمكين المرأة السعودية بالمؤسسات التربوية (مخدوم، 2020م: 102).

وبالرغم من الجهود المبذولة في المؤسسات التربوية بالمملكة لتحقيق التَّمكِين الإداري للقيادات النسائية؛ لكن واقع ممارسات أبعاد التَّمكِين الإداري لم يصل بعد إلى مستوى التطلُّعات، حيث توصَّلت دراسة الهيري وآخرين (2020) إلى أن درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري بوزارة التَّعلِيم جاء بدرجة متوسطة، وكشفت دراسة مخدوم (2020) عن أن درجة ممارسة التَّمكِين الإداري للقيادات النسائية بجامعة طيبة لبُعدي (تفويض السلطة، والتدريب والتطوير)؛ جاء بدرجة متوسطة، كما أشارت دراسة البقمي (2020) إلى أن درجة ممارسة المشرفات التربويات للتمكين الإداري في إدارة الإشراف التربوي بالرياض؛ جاء بدرجة متوسطة.

وأشار (جليغم، 2020م: 622) إلى أن مفهوم التَّمكِين الإداري في حاجة إلى المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول الجوانب المختلفة لذلك المفهوم والعوامل المؤثرة فيه، والنواتج المترتبة على انخفاض مستوى الشعور بالتمكين أو ارتفاعه، وأوصى بدراسة العلاقة بين التَّمكِين الإداري والالتزام التَّنظيبي.

وجاءت هذه الدراسة استجابةً لتوصيات مؤتمر "تمكين المرأة ودورها التنموي في عهد الملك سلمان"، الذي أُقيم بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية عام (1443هـ)، وأوصى بإجراء المزيد من البحوث المتخصصة حول تمكين المرأة. هذا بالإضافة إلى ندرة الدراسات التي عنيت بدراسة العلاقة بين مُتغيري التَّمكِين الإداري والالتزام التَّنظيبي في المؤسسات التربوية بالمملكة العربية السعودية - على حدِّ علم الباحثة- إذ إن أغلب الدراسات التي تربط بين المتغيرين طُبقت في المؤسسات الإنتاجية والصناعية؛ لذا فقد تكوَّن لدى الباحثة حافز لدراسة هذه العلاقة في وزارة التَّعلِيم.

أسئلة الدراسة:

بناءً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى التَّمكِين الإداري بأبعاده: (تفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتحفيز، والاتصال الفعَّال، والتدريب) لدى القيادات النسائية بوزارة التَّعلِيم، من وجهة نظرهن؟
- 2- ما مستوى الإلتزام التَّنظيبي بأبعاده: (الإلتزام العاطفي، والإلتزام المعياري، والإلتزام الاستمراري) لدى القيادات النسائية بوزارة التَّعلِيم، من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

- 3- هل يوجد علاقة الارتباطية بين مستوى التَّمَكِين الإِدَارِيّ ومستوى الإلتِزَام التَّنْظِييِّ لدى القِيَادَاتِ النِّسَائِيَّةِ في وزارة التَّعْلِيمِ؟
- 4- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) أو أقل، بين استجابات أفراد الدراسة حول مستوى كلِّ من التَّمَكِين الإِدَارِيّ والالتزام التَّنْظِييِّ لدى القِيَادَاتِ النِّسَائِيَّةِ بوزارة التَّعْلِيمِ، تُعزَى لاختلاف المتغيِّرات الآتية: (المؤهل العلمي - سنوات العمل في وزارة التَّعْلِيمِ - المركز الوظيفي)؟
- 5- ما المُقْتَرَحَات التي ترى القِيَادَاتِ النِّسَائِيَّةِ بوزارة التَّعْلِيمِ أنها قد تُسهم في تطوير مستوى التَّمَكِين الإِدَارِيّ لديهن؟ (4-5 تعتبر أسئلة في الدراسة ويلزم كتابتها ولا يمكن الاستغناء عنها)

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- 1- التعرف على مستوى التَّمَكِين الإِدَارِيّ والإلتِزَام التَّنْظِييِّ لدى القِيَادَاتِ النِّسَائِيَّةِ بوزارة التَّعْلِيمِ.
- 2- الكشف عن العلاقة الارتباطية بينهما، وتقديم مقترحات تُسهم في تطوير مستوى التَّمَكِين الإِدَارِيّ؛ لتقوية الإلتِزَام التَّنْظِييِّ لديهن.

أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية (النظرية):
 - تأتي هذه الدراسة استجابةً لأحد مُتَطَلِّبَات تحقيق رؤية المملكة 2030م في تمكين المرأة والقيادات النِّسَائِيَّةِ.
 - يؤمل أن يُقدِّم هذا البحث إسهامًا في إثراء المكتبة الإدارية والتربوية المحلية والعربية في مجال التَّمَكِين الإِدَارِيّ والالتزام التَّنْظِييِّ، وفتح مجالات بحثية أخرى.
- الأهمية العملية (التطبيقية):
 - يُقدِّم هذا البحث تغذية راجعة للمسؤولين ومنتخذي القرار عن مستوى تطبيق أبعاد التَّمَكِين الإِدَارِيّ والالتزام التَّنْظِييِّ لدى القِيَادَاتِ النِّسَائِيَّةِ بوزارة التَّعْلِيمِ، من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات.
 - من المأمول أن تُقدِّم الدراسة للمسؤولين في وزارة التَّعْلِيمِ مقترحات قد يُسهم تطبيقها في تطوير مستوى التَّمَكِين الإِدَارِيّ للقيادات النِّسَائِيَّةِ، وتساعد على تقوية التزامهن التَّنْظِييِّ.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: مستوى التَّمَكِين الإِدَارِيّ بأبعاده: (تفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتحفيز، والاتصال الفعال، والتدريب)، ومستوى الإلتِزَام التَّنْظِييِّ بأبعاده: (العاطفي، المعيارى، الاستمراري) والعلاقة بينهما.
- الحدود البشرية: من وجهة نظر عينة من القيادات النِّسَائِيَّةِ.
- الحدود الزمانية: طُبِّقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1442/1443هـ.
- الحدود المكانية: طُبِّقت هذه الدراسة في وزارة التَّعْلِيمِ بمدينة الرياض.

مصطلحات الدراسة:

- التَّمَكِين الإِدَارِيّ: يعرف (عبد الرحمن، 2017م: 9) تمكين المرأة في المناصب القيادية بأنه: "منح المرأة قوة التصرف واتخاذ القرارات، والمشاركة الفعلية في إدارة المُنظَّمَات التي تعمل بها، وحلّ مشكلاتها، والتفكير الإبداعي، وتحمل المسؤولية والرقابة".

- ويُعرّف إجرائياً بأنه: عملية إدارية تُمنح بموجبها القيادات النسائية في وزارة التعليم صلاحيات واسعة؛ تُمكنهن من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، من خلال توفير التدريب المناسب والبيئة المحفزة؛ لإقامة علاقات إيجابية، وتهيئة سبل التواصل الفعّال مع الإدارة العليا؛ بهدف تحسين الأداء وتطوير العمل.
- الإلتزام التّنظيمي: يعرّفه (السالمي، 2020م: 8) بأنه: "استعداد الفرد لبذل مزيد من الجهد لصالح مؤسسته، والارتباط القوي والإخلاص الشديد لها، وتحمل مسؤولية العمل فيها، والسعي لتحسين بيئة العمل، وتحقيق أهدافها، مع وجود الرغبة للاستمرار بالعمل فيها".
- ويعرّف إجرائياً بأنه: اندماج القيادات النسائية مع وزارة التعليم وارتباطهن بها، واستعدادهن لبذل أكبر جهد ممكن من أجل تحقيق أهدافها، ورغبتهم بالإسهام في نجاحها واستمراريتها، وافتخارهن بالانتماء إليها.
- القيادات النسائية: مديرات الإدارات (رئيسات الأقسام) ومساعداتهن، والمشرفات اللاتي عُيّن في وزارة التعليم.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري.

أهمية التمكين الإداري:

تكمن أهمية التّمكين الإداري في كونه يُسهم في بناء العقول البشرية وتشبيدها، وتعظيم قيمة الموظفين، وزيادة قدرة المؤسسة على توليد الأفكار ذات القيمة العالية والتنفيذ الناجح للابتكارات، وتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة (الحبسية، 2017م: 19).

ويمكن تقسيم أهمية التّمكين الإداري تبعاً للفوائد التي تعود على كل من الفرد والمؤسسة، كما يذكرها (عبد الرحمن، 2017م: 32) في الآتي:

- أ- على مستوى الفرد: إشباع حاجات الموظف من التقدير وإثبات الذات، وارتفاع مقاومته لضغوط العمل، وارتفاع ولاء الموظف للمؤسسة، وإحساسه بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
 - ب- على مستوى المؤسسة: ارتفاع مستوى المُخرجات الإنتاجية، وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، وتحقيق مكانة متميزة بين المؤسسات، وزيادة التعاون لحلّ المشكلات، وتخفيض عدد المستويات الإدارية.
- وترى الباحثة أن التّمكين الإداري ذو أهمية واضحة للقيادات النسائية التربوية، من خلال علاقته الإيجابية بفاعلية مشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية وزيادة إنتاجيتهم؛ إذ يساعد على تحفيز القيادات النسائية التربوية للعمل بأقصى طاقاتها، والحصول على أفضل إبداعاتها؛ ومن ثمّ إيجاد مؤسسة تربوية فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية، تؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

توجهات رؤية المملكة 2030م حول تمكين المرأة:

سعت وزارة التعليم إلى دعم توجهات رؤية المملكة 2030م من خلال زيادة نسبة مشاركة المرأة في جميع القطاعات التعليمية، عبر استثمار طاقاتها وقدراتها، وتوسيع خيارات العمل أمامها، وتقديرها للمناصب الوظيفية القيادية العليا في القطاعات التعليمية بأنواعها ومستوياتها، وصولاً إلى وكلاء وزارة ومديري عموم، كما كُلِّفت مُتحدثة رسمية باسم وزارة التعليم للتعليم العام، وذلك للمرة الأولى في تاريخ الوزارة، وأول امرأة تشغل هذا المنصب على مستوى وزارة في المملكة (وزارة التعليم، 1443هـ).

كما وفرت الوزارة البيئة الوظيفية المناسبة للنساء، من خلال إتاحتها المكان المناسب، وتقديم العديد من البرامج التدريبية لها، التي تساهم في تطوير أداء عملها، إضافة إلى المحاضرات والندوات وورش العمل للموظفات والمعلمات في جميع مناطق المملكة، بهدف زيادة تمكينها وتطويرها علمياً وعملياً (وزارة التعلّم، 1443هـ).
وقدّمت وزارة التعلّم حزمة من المبادرات التي تدعم تمكين المرأة وتعزيز أدوارها القيادية في ضوء رؤية 2030م، حيث عقدت المؤتمرات والندوات التي تناولت موضوع تمكين المرأة، بوصفه أحد مُتطلّبات التنمية المستدامة، ومن أهمها ما يأتي:

- مؤتمر تمكين المرأة السعودية: آفاق وتحديات في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030م، في رحاب جامعة الملك عبد العزيز 1442هـ، وهدف المؤتمر إلى ترسيخ أهمية تمكين المرأة السعودية وتعزيز دورها في ضوء رؤية المملكة 2030م، وتسليط الضوء على التحدّيات التي تواجه تمكينها (الدغمي، 2021م: 229-2230).
- مؤتمر تمكين المرأة ودورها التنموي في عهد الملك سلمان، بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية 1443هـ، وهدف المؤتمر إلى إبراز الإصلاحات التشريعية في عهد خادم الحرمين الشريفين ودورها في تمكين المرأة، وتعزيز دور المرأة السعودية في أهداف رؤية 2030م، والتعريف بالمشاريع والمبادرات الحكومية لدعم تمكين المرأة السعودية في مختلف المجالات، وتسليط الضوء على النجاحات النسائية في عهد خادم الحرمين الشريفين.
وفي ضوء ما سبق؛ تتضح أهمية تمكين القيادات النسائية بوزارة التعلّم؛ حيث إن مستوى تمكين المرأة في المجتمع يعكس مدى مشاركتها الفاعلة فيه؛ وبناءً على ذلك يجب العمل على توفير بيئة عمل جذابة تساعد على استثمار طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية؛ بهدف دعم الأهداف التي تسعى الرؤية الطموحة إلى تحقيقها.

أهمية الالتزام التنظيمي:

موضوع الالتزام التنظيمي على قدر كبير من الأهمية؛ لعلاقته المباشرة بالرضا عن العمل، والرغبة فيه، والإنجاز والعطاء والإنتاجية، وكلما زاد الالتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل المؤسسة؛ زاد انتماؤهم لها ورغبتهم للعمل في تطويرها وتحقيق أهدافها، كما أن الالتزام التنظيمي يؤدي إلى الشعور بالولاء للمؤسسة، وتحمل المسؤوليات، والرغبة للبقاء فيها، والالتزام بقيمها العلمية والمهنية (السالمي، 2020م: 4-5).

كما يختلف سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوي عن غيرهم من الأفراد، ويتضح ذلك في أن احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل يكون ضئيلاً: فالأشخاص ذوو الالتزام التنظيمي القوي؛ يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل، كما أن الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المؤسسة (القحطاني، 2015م: 157).

وترى الباحثة أن الالتزام التنظيمي ذو أهمية واضحة للقيادات النسائية في وزارة التعلّم، من خلال فوائده التي تتجلى في: توليد الرغبة لديهن لبذل أقصى جهد ممكن لإنجاز العمل، ورفع نسبة الإنتاجية، وتقليل نسبة الغياب ودوران العمل، كما أنه يؤدي إلى التميّز وتحقيق كل ما تطمح إليه وزارة التعلّم من أهداف بشكل جماعي.

الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

يذكر (بكري، 2013م: 29) أن من أهم الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي ما يأتي:

- أ- الروح المعنوية:
الالتزام التنظيمي له دور كبير في رفع الروح المعنوية؛ الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعمليهم ومؤسساتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة.
- ب- الأداء المتميز:

يمتاز الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الإلتزام التَّنْظِييِّ في بيئات عملهم بأداء وظيفي متميز ناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف التنظيم.

وترى الباحثة أن الآثار المترتبة على الإلتزام التَّنْظِييِّ لدى القيادات التَّبَوِيَّة التربوية لا تقتصر على الروح المعنوية والأداء المتميز فقط؛ بل تمتد إلى عدد من النتائج الإيجابية، ومن أهمها: توليد الرغبة لديهم للبقاء في المؤسسة التربوية؛ وبالتالي زيادة خبرتهم وكفاءتهم؛ مما يؤدي إلى رفع إنتاجيتهن وإنتاجية المؤسسة التربوية، كما أنه يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وإنجاز أعمالها بأقل وقت وجهد وتكلفة.

دور التمكين الإداري في تنمية الإلتزام التَّنْظِيي:

يحقق التَّمْكِين الإداري نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة؛ تتمثل في صورة من مظاهر الإلتزام التَّنْظِييِّ، التي تؤدي إلى تحقيق الانتماء، والمشاركة الفاعلة، وتطوير مستوى الأداء، وتحسين مستوى إنتاجية الفرد كمًّا ونوعًا، وزيادة فرص الإبداع والابتكار، وتحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء (بوقرة، 2017م: 172).

وقد أشار (الحيان، 2016م: 62) إلى أن التَّمْكِين الإداري يوفّر المناخ الملائم للعمل والحياة الكريمة؛ لدفع العاملين نحو الإلتزام التَّنْظِييِّ، وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية والابتكارية، وإشغال حماسهم ومعاملتهم كأنهم أصل ينبغي استثماره وليس عنصرًا من عناصر الإنتاج.

وتكشف (مخدوم، 2020م: 26) أن للتمكين الإداري مردودًا عظيمًا وأثرًا إيجابيًا كبيرًا في الإلتزام التَّنْظِييِّ لدى القيادات بالمؤسسات التربوية؛ مما يؤثر في نجاحها وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويتضح للباحثة أن التَّمْكِين الإداري يعمل على إنتاج بيئة محفزة على الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى زيادة الإلتزام التَّنْظِييِّ، فالتمكين الإداري في المؤسسات التربوية وغيرها يساعد على تطوير مستوى الأداء وجودته؛ لذا فعلى المؤسسات التربوية تطبيق أبعاد التَّمْكِين الإداري على مستوى عالٍ.

ثانياً: الدراسات السابقة

- أ- دراسات تناولت التَّمْكِين الإداري في المؤسسات التربوية:
- دراسة مخدوم (2020): والتي هدفت إلى التَّعَرُّف على مدى مساهمة التَّمْكِين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية التَّبَوِيَّة بجامعة طيبة، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة، تم توزيعها على عينة بلغت (78) قائدة، وكان من أبرز النتائج: موافقة أفراد الدراسة بدرجة مرتفعة على كافة أبعاد التَّمْكِين الإداري، وتوصّلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد التَّمْكِين الإداري، تبعًا لمُتغَيِّرات الدراسة: (المُسَمَّى الوظيفي، والدرجة الوظيفية، والدرجة العلمية).
- دراسة الهيري وآخرين (2020): والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى التَّمْكِين الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى القيادات التَّبَوِيَّة بوزارة التَّعْلِيم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة، تم توزيعها على عينة بلغت (85) قائدة، وكان من أبرز النتائج: أن درجة ممارسة التَّمْكِين الإداري لدى القيادات التَّبَوِيَّة بوزارة التَّعْلِيم جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التَّمْكِين الإداري تبعًا لمُتغَيِّرات الدراسة: (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، والمركز الوظيفي).
- دراسة كوزمانينجروم وسومارسونو (Kusumaningrum & sumarsono, 2018): والتي هدفت إلى الكشف عن مستوى التَّمْكِين الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة الداخلية في مقاطعة جاوة الشرقية بإندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة، تم توزيعها على عينة شملت المديرين من (4) مدارس متوسطة داخلية شمال

وجنوب وشرق وغرب مقاطعة جاوة. وكان من أبرز النتائج: وجود درجة منخفضة من التمكن لدى مديري المدارس المتوسطة الداخلية في مقاطعة جاوة، ووجود تأثير للعوامل المتعلقة بتمكين مديري المدارس كمكان العمل، والظروف النفسية، وبيئة المدرسة.

ب- دراسات تناولت الإلتزام التَّنْظِيبي في المؤسسات التربوية:

- دراسة الدوسري (2021): وهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية ودرجة الإلتزام التَّنْظِيبي لدى عضوات هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب الارتباطي والمسحي، والاستبانة أداة، تم توزيعها على عينة بلغت (224) عضوة، وكان من أبرز النتائج: أن مستوى الإلتزام التَّنْظِيبي جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء بُعد (الإلتزام المعياري) بدرجة موافقة مرتفعة جداً، بينما جاء بُعداً: (الإلتزام العاطفي، الإلتزام الاستمراري) بدرجة موافقة مرتفعة.

- دراسة القحطاني وعلي (2021): وهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التَّنْظِيبي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة، تم توزيعها على عينة بلغت (73) فرداً، وكان من أبرز النتائج: أن مستوى الإلتزام التَّنْظِيبي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإلتزام التَّنْظِيبي تبعاً لمُتغيّرات الدراسة: (المركز الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة).

- دراسة بينجول (bingol, 2020): وهدفت إلى الكشف عن واقع الإلتزام التَّنْظِيبي ومستويات تطبيقه لدى أعضاء هيئة تدريس علوم الرياضة في مؤسسات التَّعليم العالي بتركيا، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة، تم توزيعها على عينة بلغت (408) فرداً، وكان من أبرز النتائج: ظهور مستويات عالية من الإلتزام التَّنْظِيبي لدى أعضاء هيئة التدريس، والمرتبطة ببُعد الإلتزام العاطفي، كما أظهرت النتائج مستويات متوسطة من الإلتزام التَّنْظِيبي المرتبط ببُعد الإلتزام الاستمراري ومن ثمَّ الإلتزام المعياري، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الإلتزام التَّنْظِيبي، تبعاً لمُتغيّرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).

ج- دراسات تناولت العلاقة بين التَّمكِين الإِدَارِي والالتزام التَّنْظِيبي في المؤسسات التربوية:

- دراسة مطلق (2020): والتي هدفت إلى الكشف عن مستوى التَّمكِين الإِدَارِي وعلاقته بالالتزام التَّنْظِيبي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة، تم توزيعها على عينة بلغت (150) فرداً، وكان من أبرز النتائج: أن مستوى التَّمكِين الإِدَارِي جاء بدرجة مرتفعة، حيث حصل بُعد (تفويض السلطة) على أعلى متوسط، يليه بُعد (العمل الجماعي)، وكلاهما بتقدير مرتفع، وأخيراً بُعد (التحفيز الذاتي) بتقدير متوسط. كما ظهر الإلتزام التَّنْظِيبي لدى مديري المدارس بدرجة مرتفعة، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال الإلتزام المعياري، يليه الإلتزام الشعوري، وفي المرتبة الأخيرة الإلتزام المستمر، وجميعها بتقدير مرتفع، وتوصّلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين التَّمكِين الإِدَارِي والالتزام التَّنْظِيبي.

- دراسة السبيعي (2019): وهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى التَّمكِين الإِدَارِي والالتزام التَّنْظِيبي لدى القيادات التربوية بمكاتب التَّعليم بالمنطقة الشرقية من وجهة نظرهم، واستخدم فيها الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة، تم توزيعها على عينة بلغت (92) فرداً، وكان من أبرز النتائج: أن مستوى التَّمكِين الإِدَارِي جاء بدرجة مرتفعة، وجاءت أبعاده مرتبة على النحو الآتي: (العمل الجماعي، وتعزيز السلوك الإبداعي، وتفويض السلطة، وتحفيز العاملين، وتطوير أداء العاملين)، وأن مستوى الإلتزام التَّنْظِيبي لدى القيادات التربوية بهذه المكاتب كان مرتفعاً أيضاً، ووجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين التَّمكِين الإِدَارِي والالتزام التَّنْظِيبي.

- دراسة تندوين (Tindowen, 2019): وهدفت إلى التَّعَرُّف على طبيعة ودرجة العلاقة بين التَّمَكِّين الإِدَارِيّ والالتزام التَّنْظِيي لى معلمي مؤسسات التَّعْلِيم العالِي الكاثولِيكي في الفلبين، واستخدم فيها الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة، تم توزيعها على عينة بلغت (215) معلماً ومعلمة، وكان من أبرز النتائج: أن المعلمين الكاثوليك لديهم مستويات عالية من التَّمَكِّين، وعلى وجه التحديد لديهم مستوى عال جداً من (النمو المهني، والكفاءة، والاستقلالية)، كما أظهرت النتائج مستويات عالية من الإلتزام التَّنْظِيي بمقاييسه الفرعية الثلاث.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية جزئياً في بعض أهدافها مع عدد من الدراسات السابقة، حيث اتفقت في هدف التَّعَرُّف على مستوى التَّمَكِّين الإِدَارِيّ مع دراسات: مخدوم (2020)، والهيري وآخرين (2020)، و (Kusumaningrum and sumarsono, 2018)، كما اتفقت مع عدد من الدراسات السابقة من حيث التَّعَرُّف على مستوى الإلتزام التَّنْظِيي كدراسات: الدوسري (2021)، والقحطاني وعلي (2021)، و (bingol, 2020).

وكذلك اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة من حيث الكشف عن العلاقة بين التَّمَكِّين الإِدَارِيّ والالتزام التَّنْظِيي كدراسات: السبيعي (2019)، ومطلق (2020)، و (Tindowen, 2019)، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف الرئيس، وهو التَّعَرُّف على مستوى التَّمَكِّين الإِدَارِيّ، والالتزام التَّنْظِيي لدى القيادات النَّسَائِيَّة، والكشف عن العلاقة بينهما، وتقديم مقترحات يُسهم تطبيقها في تطوير مستوى التَّمَكِّين الإِدَارِيّ؛ لتقوية الإلتزام التَّنْظِيي لدى القيادات النَّسَائِيَّة بوزارة التَّعْلِيم، كما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي بنوعيه الارتباطي والمسحي، واتفقت جزئياً مع دراسات: (Kusumaningrum and sumarsono, 2018)، و (Tindowen, 2019)، والسبيعي (2019)، التي استخدمت جميعها المنهج الوصفي، كما اتفقت جزئياً مع دراسات: مخدوم (2020)، ومطلق (2020)، و (bingol, 2020)، التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي. واتفقت جزئياً مع دراسات: الهيري وآخرين (2020)، والقحطاني وعلي (2021)، التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي.

كما تلتقي الدراسة الحالية مع دراسة الدوسري (2012)، التي استخدمت المنهج الوصفي بالأسلوب الارتباطي والمسحي. واتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام أداة الدراسة (الاستبانة) لجمع المعلومات، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تطبيق الدراسة على القيادات التربوية بالمؤسسات التعليمية، باستثناء دراسات: الدوسري (2021)، وبينجول (bingol, 2020)، وتندوين (Tindowen, 2019)، التي طُبِّقت على أعضاء هيئة التدريس.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- يُمكن إيجاز أبرز نقاط الاستفادة العلمية من الدراسات السابقة فيما يأتي:
- تدعيم مشكلة الدراسة من خلال الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة.
- بناء الإطار النظري، وتحديد محاوره، والدلالة على بعض المراجع ذات الصلة.
- اختيار المنهجية العلمية الملائمة، وتحديد الإجراءات المناسبة للدراسة.
- تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحديد أبعادها، وصياغة بنودها؛ لتحقيق أهداف الدراسة.
- مناقشة نتائج الدراسة الحالية، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

أبرز ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميّز الدراسة الحالية بتعرّفها على مستوى التّمكّن الإداريّ وعلاقته بأحد الاتجاهات السلوكية المهمة، وهو الإلتزام التّنظيميّ لدى القيادات النّسائيّة بوزارة التّعليم، كما تُقدّم الدراسة الحالية مُقترحات يمكن أن يُسهّم تطبيقها في تطوير مستوى التّمكّن الإداريّ لدى القيادات النّسائيّة بوزارة التّعليم، ويساعد على تقوية التزامهن التّنظيميّ.

3- منهج الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة، وفي ضوء الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، أُستخدم المنهج الوصفي بنوعيه الارتباطي والمسحي.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات النّسائيّة في وزارة التّعليم، والبالغ عددهن (229) قائدة تربوية، من مديرات الإدارات ومساعداتهن والمشرفات (إحصائية غير منشورة بمركز بحوث سياسات التّعليم بوزارة التّعليم، 2021). ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة، فقد استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل، وذلك بتطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة. وبعد التطبيق الميداني، حصلت الباحثة على (178) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، تمثّل ما نسبته (78%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

خصائص أفراد الدراسة:

يتصف أفراد الدراسة وفقاً لمتغيراتها بعدة خصائص، تتضمن: (المؤهل العلمي، وسنوات العمل في وزارة التّعليم، والمركز الوظيفي)، التي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، وتُسهّم في إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة بالدراسة، ويمكن تفصيل ذلك فيما يأتي:

جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفق بياناتهم الأولية

المتغيرات	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	98	55.1
	ماجستير	53	29.8
	دكتوراه	27	15.2
سنوات العمل في وزارة التعليم	5 سنوات فأقل	12	6.7
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	21	11.8
	أكثر من 10 سنوات	145	81.5
المركز الوظيفي	مديرة	24	13.5
	مساعدة	28	15.7
	مشرفة	126	70.8
المجموع		178	%100

يتبيّن من الجدول رقم (1) حصول المؤهل العلمي "بكالوريوس" على أعلى نسبة بأكثر من نصف إجمالي أفراد الدراسة، وقد يُعزى ذلك إلى أن سنوات الخبرة الطويلة في المجال التربوي؛ تعدّ أهم من الحصول على درجات علمية عليا لشغل الوظائف القيادية النّسائيّة بوزارة التّعليم، كما يتضح انخفاض نسبة الحاصلات على مؤهل "الدكتوراه"، الذي قد

يعدُّ بمنزلة المؤشر لحاجتهم إلى مزيد من التشجيع والحوافز في سُلّم الرواتب والدعم المعنوي؛ لرفع مستوى المؤهل العلمي، كما يتضح أن أكثر من ثلاثة أرباع أفراد الدراسة زادت سنوات عملهم عن (10) سنوات في وزارة التعلّم؛ مما يؤكد اهتمام الوزارة بشغل المناصب القيادية النسائية من ذوات الخبرة في المجال التربوي.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، لمناسبتها لطبيعة الدراسة، حيث تعد الاستبانة وسيلة ميسرة لجمع المعلومات المقننة، وتعتبر من أكثر الأدوات صدقاً وثباتاً.

واشتملت الاستبانة على جزأين: الجزء الأول تضمّن مُتغيّرات الدراسة، وهي: (المؤهل العلمي، وسنوات العمل في وزارة التعلّم، والمركز الوظيفي).

بينما الجزء الثاني تضمّن (30) عبارة، موزّعة على ثلاثة محاور، وهي: مستوى التّمكين الإداري بأبعاده ويشتمل على (15) عبارة، ومستوى الإلتزام التّنظيمي بأبعاده ويشتمل على (9) عبارات، ومحور المُقترحات التي يمكن أن تُسهم في تطوير مستوى التّمكين الإداري لدى القيادات النسائية بوزارة التعلّم ويشتمل على (6) عبارات.

وقد أُستخدم مقياس ليكرت الخماسي، وصُنّفت الفئات إلى خمس فئات؛ للحصول على استجابة أفراد الدراسة، ثمّ معالجتها إحصائياً، للتوصّل إلى حكم موضوعي حول متوسطات استجابات أفراد الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (2) وزن مستوى الموافقة لأداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي

مستوى الموافقة	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
الوزن	5	4	3	2	1

وبناءً على ذلك حُسب المدى وطول الفئة من خلال المعادلات الآتية:

- حساب المدى، من خلال: المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى.

$$\text{وعليه فإن المدى} = (5) - (1) = (4).$$

- حساب طول الفئة، من خلال: طول الفئة = المدى ÷ عدد الفئات.

$$\text{وعليه فإن: طول الفئة} = (4) \div (5) = (0.80).$$

ومن خلال معرفة المدى، تُوصّل إلى حدود فئات المقياس، كما في الجدول (3):

جدول رقم (3) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي

الفئة	مستوى الموافقة	حدود الفئة	
		من	إلى
الأولى	مرتفع جداً	4.21	5.00
الثانية	مرتفع	3.41	4.20
الثالثة	متوسط	2.61	3.40
الرابعة	منخفض	1.81	2.60
الخامسة	منخفض جداً	1.00	1.80

صدق أداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري:

عُرِضَت الاستبانة بصورتها الأولية على المشرف العلمي؛ لإجراء التعديلات اللازمة عليها، ومن ثمَّ عرضها على مجموعة من المحكِّمين المتخصِّصين في موضوع الدراسة الحالية، والبالغ عددهم (20) محكِّمًا، وقد طُلب من المحكِّمين - مشكورين- تجويد الاستبانة بالحكم على وضوح عباراتها، وانتمائها للمحاور، وأهميتها، مع إبداء الرأي حول التعديلات والمقترحات اللازمة لتجويد الاستبانة. وفي ضوء الملحوظات المُقدَّمة أُجريت التعديلات اللازمة على بعض العبارات، واعتمدها في صورتها النهائية.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، بحساب معامل الارتباط بيرسون؛ للتعرُّف على مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ويمكن إيضاح لك كما يأتي:

جدول رقم (4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط					رقم العبارة
المحور الأول					
التدريب	الاتصال الفعال	التحفيز	العمل الجماعي	تفويض السلطة	
**0.913	**0.819	**0.823	**0.867	**0.872	1
**0.891	**0.886	**0.801	**0.888	**0.877	2
**0.780	**0.814	**0.847	**0.838	**0.863	3

(**) دال عند مستوى الدلالة (0.01).

جدول رقم (5) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للبعد.

معامل الارتباط			رقم العبارة
المحور الثاني			
الإلتزام الاستمراري	الإلتزام المعياري	الإلتزام العاطفي	
**0.896	**0.892	**0.815	1
**0.865	**0.895	**0.908	2
**0.910	**0.873	**0.917	3

(**) دال عند مستوى الدلالة (0.01).

جدول رقم (6) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم العبارة
المحور الثالث	
**0.853	1
**0.902	2
**0.877	3

**0.873	4
**0.858	5
**0.856	6

(**) دال عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من الجداول أرقام: (4)، و(5)، و(6): أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0,01)؛ مما يُشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور، ومناسبتها لما أُعدت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

حُسب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، ويوضّح الجدول رقم (7) قيمة معامل الثبات لكل جزء من أجزاء الاستبانة كما يأتي:

جدول رقم (7) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	البُعد	مجاور الاستبانة
0.838	3	تفويض السلطة	مستوى التمكن الإداري
0.830	3	العمل الجماعي	
0.758	3	التحفيز	
0.783	3	الاتصال الفعال	
0.828	3	التدريب	
0.855	3	الإلتزام العاطفي	مستوى الإلتزام التنظيمي
0.856	3	الإلتزام المعياري	
0.867	3	الإلتزام الاستمراري	
0.933	6	مقترحات تُسهم في تطوير مستوى التمكن الإداري؛ لتقوية الإلتزام التنظيمي لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم.	
0.947	30	الثبات العام	

يتبين من الجدول رقم (7) أن قيم معاملات الثبات لمجاور الاستبانة وما تضمّنته من عمليات؛ تتراوح بين (0,758)، و(0,933). بينما بلغ معدل الثبات العام لكامل الاستبانة (0,947)؛ مما يُشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية يمكن الاعتماد عليها في تطبيق الدراسة الميدانية.

المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت المعالجات الإحصائية الآتية:

- 1- معامل ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach"؛ لحساب ثبات أداة الدراسة.
- 2- التكرارات والنسبة المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسة.
- 3- المتوسط الحسابي؛ للتعرف على متوسط استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، وللإستفادة منه في ترتيب العبارات بحسب المتوسط الحسابي الأعلى.
- 4- الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتحقق من مدى تجانس آراء أفراد الدراسة أو تشتتها.

- 5- معامل ارتباط بيرسون "parsons Correlation Co-efficient"; لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين مستوى التمكن الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي.
- 6- اختبار تحليل التباين الأحادي "One Way ANOVA"; لمعرفة الفروق الإحصائية.
- 7- اختبار شيفيه "Scheffe"; لمعرفة مصدر الفروق الإحصائية للمحاور.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول: ما مستوى التمكن الإداري بأبعاده: (تفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتحفيز، والاتصال الفعال، والتدريب) لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم من وجهة نظرهن؟ وللإجابة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية على مستوى الأبعاد وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (8) استجابات أفراد الدراسة حول مستوى التمكن الإداري

م	أبعاد التمكن الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
1	تفويض السلطة	3.12	0.943	4	متوسط
2	العمل الجماعي	3.48	0.795	1	مرتفع
3	التحفيز	3.11	0.875	5	متوسط
4	الاتصال الفعال	3.26	0.781	3	متوسط
5	التدريب	3.39	0.885	2	متوسط
	المتوسط الحسابي العام = 3,27، الانحراف المعياري العام = 0,705				

يتضح من الجدول رقم (8)، أن المستوى العام لمحور التمكن الإداري بأبعاده جاء بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,27 من 5,00)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، التي تتراوح بين (2,61) إلى (3,40)، وتُشير إلى مستوى تطبيق متوسط في أداة الدراسة، كما أن الانحراف المعياري العام بلغ (0,705)؛ مما يُشير إلى تجانس استجابات أفراد الدراسة.

وتفسر هذه النتيجة بأنه على الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التعليم في تطوير مستوى التمكن الإداري للقيادات النسائية؛ إلا أنها لم تصل إلى المستوى المأمول الذي يمكن من خلاله زيادة الاتجاهات الإيجابية لديهن، كالالتزام القوي تجاه الوزارة والانتماء إليها، وتحسين مستوى أدائهن كمًا ونوعًا، وزيادة فرص الإبداع والابتكار لديهن، وهو ما أكدته أدبيات الدراسة، وهذا يدل على أن مستوى التمكن الإداري بحاجة إلى المزيد من التحسين والتطوير، بما يُحقق تطلعات القيادات النسائية في وزارة التعليم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الهيري وآخرين (2020)، التي أوضحت أن مستوى التمكن الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التعليم جاء بدرجة متوسطة.

بينما تختلف مع نتيجة دراسة مخدوم (2020)، التي بينت أن مستوى التمكن الإداري لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة طيبة؛ جاء بدرجة مرتفعة.

كما يتضح من الجدول (8)، أن بُعد (العمل الجماعي) جاء بمستوى تطبيق مرتفع، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود قيادة عليا داعمة للعمل الجماعي؛ لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية، بينما جاءت بقية الأبعاد بمستوى تطبيق متوسط، وتُشير هذه النتيجة إلى حاجة القيادات النسائية في وزارة التعليم إلى مزيد من تفويض الصلاحيات التي تساعدن على أداء المهام المُوكلة إليهن، ولمزيد من التشجيع والدعم والتحفيز المادي والمعنوي، وتوفير قنوات اتصال فعالة، تربطهن

مع القيادات العليا في الوزارة، وتسهّل نقل البيانات والمعلومات، وتقديم دورات تدريبية تلي احتياجاتهن، وتساعدن على اكتساب المهارات والقدرات التي تمكنهن من القيام بعملهن على أكمل وجه.

وتناقش الجداول الآتية بنوع من التفصيل مستوى التمكين الإداري بأبعاده الخمسة لدى القيادات النسائية في وزارة التعليم:

أولاً/ تفويض السلطة:

جدول رقم (9) استجابات أفراد الدراسة حول مستوى بُعد تفويض السلطة لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة من خلال عملي في وزارة التعليم أجد أنها:	م
1	1.123	3.27	تمنح القيادات النسائية الصلاحيات الكاملة لأداء المهام الموكلة إليهن.	1
2	0.994	3.19	توفر للقيادات النسائية الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإتمام عملهن.	2
3	1.134	2.92	تتيح للقيادات النسائية المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمال الوزارة.	3
المتوسط العام = 3,48 ، الانحراف المعياري العام = 0.795				

يتضح من الجدول (9) أن بُعد تفويض السلطة لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم جاء بمستوى متوسط، وتشير هذه النتيجة إلى أن تفويض السلطة لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم ما يزال دون المأمول من وجهة نظرهن، وقد يُعزى سبب ذلك إلى أن تفويض السلطة يكون للقيادات النسائية العليا في الوزارة كمديرات العموم، أما المساعدات والمشرفات - وهن النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة- فلم تُفوّض لهن السلطة الكافية؛ ولهذا جاءت استجابتهن لعبارة هذا المحور على قدر من الموضوعية والحيادية. وترى الباحثة أن مثل هذه الممارسات لا يجب أن تكون السائدة؛ حيث إن تمكين جميع القيادات النسائية في الوزارة يعدّ استغلالاً أمثل للموارد البشرية فيها، كما أنه يزيد من التزامهن التنظيمي.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السبيعي (2019)، التي بيّنت أن مستوى بُعد تفويض السلطة لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم جاء بدرجة مرتفعة. وقد يُعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف عينة الدراسة؛ حيث إن القيادات التربوية في الدراسات السابقة من فئة الذكور، كما تختلف مع دراسة مخدوم (2020)، التي أظهرت أن مستوى بُعد تفويض السلطة لدى القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة جاء بدرجة مرتفعة، وقد يُعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف مجال الدراسة؛ كون الدراسة السابقة طبقت في جامعة.

ثانياً/ العمل الجماعي:

جدول رقم (10) استجابات أفراد الدراسة حول مستوى بُعد العمل الجماعي لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	م
1	0.913	3.57	يدعم نظام وزارة التعليم تشكيل فرق العمل للقيادات النسائية لإدارة المهام.	4

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
5	تعمل القيادات النسائية بوزارة التعليم ضمن فرق عمل لإدارة المهام.	3.51	0.916	2
6	تسود أجواء التعاون بين فرق العمل.	3.38	0.932	3
المتوسط العام = 3,48 ، الانحراف المعياري العام = 0.795				

يتبين من الجدول (10) أن بُعد العمل الجماعي لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم جاء بمستوى مرتفع، وتُشير هذه النتيجة إلى حرص وزارة التعليم على تشجيع العمل التعاوني، والمشاركة في فرق العمل؛ كونه يُسهم في تحسين العلاقات بين القيادات النسائية وتحقيق الأهداف المنشودة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مخدوم (2020)، التي أظهرت أن مستوى بُعد العمل الجماعي لدى القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة؛ جاء بدرجة مرتفعة. واتفقت كذلك مع دراسة السبيعي (2019)، التي بينت أن مستوى بُعد العمل الجماعي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم جاء بدرجة مرتفعة.

ثالثاً/ التحفيز:

جدول رقم (11) استجابات أفراد الدراسة حول مستوى بُعد التحفيز لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
7	يشجع نظام الحوافز في وزارة التعليم القيادات النسائية على تحمل مسؤوليات أكبر.	3.20	1.166	1
8	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه القيادات النسائية مع العمل الموكل إليهن.	2.95	1.054	3
9	تقدر الجهود التي تقوم بها القيادات النسائية في العمل.	3.18	0.969	2
المتوسط العام = 3,11 ، الانحراف المعياري العام = 0.875				

يتضح من الجدول (11) أن بُعد التحفيز لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم؛ جاء بمستوى متوسط، وتفسر هذه النتيجة بأن تحفيز القيادات النسائية بوزارة التعليم مادياً ومعنوياً دون المستوى المأمول، كما تُشير إلى نقص مستوى رضاهن حول الرواتب المُقدّمة إليهن، وأنها لم تصل إلى المستوى الذي يتناسب مع خبراتهن وجهودهن في العمل؛ مما قد يؤثر في التزامهن التّنظيمي، حيث تعدُّ الرواتب والمكافآت المصدر الذي يؤدي إلى تحقيق الاستقرار المادي لهن، والمحافظة على الكفاءات منهن.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مطلق (2020)، وبالرغم من اختلاف مجتمع الدراسة؛ لكنها أشارت إلى حصول بُعد التحفيز الذاتي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق على تقدير متوسط. بينما اختلفت مع نتيجة دراسة مخدوم (2020)، التي أظهرت أن مستوى بُعد التحفيز لدى القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة جاء بدرجة مرتفعة، واختلفت مع دراسة السبيعي (2019)، التي بينت أن مستوى بُعد تحفيز العاملين لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم جاء بدرجة مرتفعة. وقد يُعزى ذلك إلى التباين في رضا وتطلّعات (مجتمع الدراسة) للدراسات السابقة حول الحوافز المُقدّمة من المؤسسة التربوية.

رابعاً/ الاتصال الفعّال:

جدول رقم (12) استجابات أفراد الدراسة حول مستوى بُعد الاتصال الفعّال لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم.

م	العبارة	المتوسط		الترتيب
		الحسابي	الانحراف المعياري	
10	تتوفر لدى القيادات النسائية (البيانات/ المعلومات) الحديثة اللازمة لإنجاز المهام.	3.38	0.843	1
11	تتوفر لدى القيادات النسائية أنظمة تسهل الوصول للمعلومات المطلوبة لإنجاز المهام.	3.28	0.902	3
12	يسهل تواصل القيادات النسائية مع القيادة العليا في الوزارة.	3.12	1.048	2
المتوسط العام = 3,26 ، الانحراف المعياري العام = 0.781				

يتبين من الجدول (12) أن بُعد الاتصال الفعّال لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم جاء بمستوى متوسط، وتشير هذه النتيجة إلى اهتمام وزارة التعليم بتوفير قنوات اتصال فعّالة؛ لكنها لم تصل إلى المستوى المأمول من وجهة نظر أفراد الدراسة. وقد تُفسّر هذه النتيجة بوجود نقص في كفاءة قنوات الاتصال المُستخدمة في نقل البيانات والمعلومات بوزارة التعليم. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مخدوم (2020)، التي أظهرت أن مستوى بُعد الاتصال لدى القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة؛ جاء بدرجة مرتفعة. وقد يُعزى ذلك لاختلاف مجال تطبيق الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

خامساً/ التدريب:

جدول رقم (13) استجابات أفراد الدراسة حول مستوى بُعد التدريب لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم.

م	العبارة	المتوسط		الترتيب
		الحسابي	الانحراف المعياري	
13	تتبنى وزارة التعليم خطة محكمة لتدريب القيادات النسائية.	3.21	1.040	2
14	توفر وزارة التعليم دورات تدريبية للقيادات النسائية وفق احتياجاتهن التدريبية.	3.21	1.061	3
15	يساهم التدريب في اكتساب (معلومات/ مهارات) جديدة في مجال العمل.	3.75	0.973	1
المتوسط العام = 3,39 ، الانحراف المعياري العام = 0.885				

يتضح من الجدول (13) أن بُعد التدريب لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم جاء بمستوى متوسط، وتُشير هذه النتيجة إلى اهتمام وزارة التعليم بفتح المجال للقيادات النسائية للتدريب والتطوير المهني، وبالرغم من هذه الجهود؛ لكنها لم تصل إلى المستوى الذي يحقّق تطلّعاتهن ويشبع احتياجاتهن التدريبية؛ مما يدلُّ على أن القيادات

النِسَائِيَّة بحاجة إلى دورات تدريبية في مجالات محددة، تلبى احتياجاتهم، وتساعدن على تطوير قدراتهن ومهارتهن، وهو ما يتوافق مع توجهات رؤية 2030م، نحو رفع كفاءة رأس المال البشري، من خلال برامج التدريب والتمكين. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مخدوم (2020)، التي أظهرت أن مستوى بُعد التدريب لدى القيادات الأكاديمية النِسَائِيَّة في جامعة طيبة جاء بدرجة مرتفعة. واختلفت مع دراسة السبيعي (2019)، التي بيّنت أن مستوى بُعد تطوير أداء العاملين من وجهة نظر القيادات التربوية بمكاتب التّعليم بالمنطقة الشرقية جاء بدرجة مرتفعة. وقد يُعزى ذلك إلى اختلاف سياسات التدريب والتطوير المهني بين المؤسسات التربوية المختلفة.

- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى التّمكن الإداريّ بأبعاده: (تفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتحفيز، والاتصال الفعّال، والتدريب) لدى القيادات النِسَائِيَّة بوزارة التّعليم من وجهة نظرهن؟ وللإجابة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية على مستوى الأبعاد وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (14) استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الإلتزام التّنظيمي

م	أبعاد الإلتزام التّنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
1	الإلتزام العاطفي	3.68	0.874	2	مرتفع
2	الإلتزام المعياري	4.43	0.700	1	مرتفع جدًا
3	الإلتزام الاستمراري	3.17	1.143	3	متوسط
	المتوسط الحسابي العام = 3,76 ، الانحراف المعياري العام = 0,732				

يتبين من الجدول رقم (14) أن المستوى العام لمحور الإلتزام التّنظيمي بأبعاده جاء بمستوى مرتفع، وتُشير هذه النتيجة إلى ارتفاع اتجاهات القيادات النِسَائِيَّة تجاه وزارة التّعليم؛ مما يعني إيمان القيادات النِسَائِيَّة وقبولها بأهداف الوزارة وقيمها، واستعدادهن لبذل الجهود لتحقيق أهدافها، ورغبتهم في البقاء والاستمرار للعمل فيها؛ ويدلّ هذا على حرص وزارة التّعليم على تقوية الارتباط بينها وبين القيادات النِسَائِيَّة اللاتي لهن دور مهم في تحقيق أهداف الوزارة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السبيعي (2019)، التي توصّلت إلى أن مستوى الإلتزام التّنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التّعليم بالمنطقة الشرقية؛ كان مرتفعًا.

بينما تختلف مع نتيجة دراسة القحطاني وعلي (2021)، التي أظهرت أن مستوى الإلتزام التّنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عدن جاء بدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك لاختلاف مجال تطبيق الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة، التي طبّقت في جامعة.

كما يتضح من الجدول رقم (14) أن بُعد "الإلتزام المعياري" جاء في الترتيب الأول بمستوى تطبيق مرتفع جدًا في أداة الدراسة. وتُشير هذه النتيجة إلى وعي القيادات النِسَائِيَّة واستشعارهن للمسؤولية تجاه أعمالهن بوزارة التّعليم. كما جاء بُعد "الإلتزام العاطفي" في الترتيب الثاني بمستوى تطبيق مرتفع في أداة الدراسة. وتُشير هذه النتيجة إلى قوة الارتباط العاطفي بين القيادات النِسَائِيَّة ووزارة التّعليم. بينما جاء بُعد "الإلتزام الاستمراري" في الترتيب الأخير بمستوى تطبيق متوسط في أداة الدراسة. وتُشير هذه النتيجة إلى تدني رغبة القيادات النِسَائِيَّة في الاستمرار بالعمل في وزارة التّعليم. وتناقش الجداول الآتية بنوع من التفصيل مستوى الإلتزام التّنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى القيادات النِسَائِيَّة في وزارة التّعليم.

أولاً/ بُعد الإلتزام العاطفي:

جدول (15) استجابات أفراد الدراسة حول مستوى بُعد الإلتزام العاطفي لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تناسب أهدافي الوظيفية مع أهداف وزارة التعليم.	3.43	0.843	3
2	أشعر بانتماء قوي لوزارة التعليم.	3.72	1.056	2
3	أشعر بـ (الفخر/ الاعتراز) بعلمي كقائدة في وزارة التعليم.	3.87	1.063	1
المتوسط العام = 3,68 ، الانحراف المعياري العام = 0.874				

يتضح من الجدول (15) أن استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الإلتزام التَّنْظِيبي لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم في بُعد الإلتزام العاطفي؛ جاءت بمستوى مرتفع، وتفسّر هذه النتيجة بوجود ارتباط عاطفي قوي بين القيادات النسائية ووزارة التعليم، والشعور بالانتماء إليها، والفخر والاعتراز بالعمل فيها، وقبول أهدافها وقيمها، وقد يعود ذلك إلى صعوبة تقلد هذه المناصب القيادية في الوزارة؛ لاهتمام الوزارة باختيار الكفاءات ذوات الخبرة الطويلة في المجال التربوي.

ثانياً/ بُعد الإلتزام المعياري:

جدول رقم (16) استجابات أفراد الدراسة حول مستوى بُعد الإلتزام المعياري لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
4	ألتزم بأوقات الدوام الرسمية.	4.49	0.731	2
5	أقدم (الدعم/ المساندة) لزميلاتي في العمل.	4.52	0.738	1
6	أقبل القيام بأي أعمال إضافية يتطلبها العمل.	4.28	0.902	3
المتوسط العام = 4,43 ، الانحراف المعياري العام = 0.700				

يتبين من الجدول (16) أن استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الإلتزام التَّنْظِيبي لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم في بُعد الإلتزام المعياري؛ جاءت بمستوى مرتفع جداً، وتُشير هذه النتيجة إلى وعي القيادات النسائية، وشعورهن بالمسؤولية تجاه عملهن، والتزامهن بأوقات العمل، واستعدادهن لبذل الجهود من أجل تحقيق أهداف الوزارة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدوسري (2021)، وبالرغم من اختلاف مجتمع الدراسة؛ لكنها أظهرت مستوى الإلتزام التَّنْظِيبي لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في بُعد (الإلتزام المعياري) بدرجة مرتفعة جداً.

ثالثاً/ بُعد الإلتزام الاستمراري:

جدول (17) استجابات أفراد الدراسة حول مستوى بُعد الإلتزام الاستمراري لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف	الرتبة
7	أرغب في قضاء ما تبقى من حياتي الوظيفية في وزارة التَّعليم.	3.27	1.147	2
8	عملي في وزارة التَّعليم يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي.	3.28	1.357	1
9	أرغب بالاستمرار في العمل بوزارة التَّعليم حتى لو توفرت لي فرص عمل بديلة.	2.95	1.342	3
المتوسط العام = 3,17، الانحراف المعياري العام = 1.143				

يتضح من الجدول (17) أن استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الإلتزام التَّنظيبي لدى القيادات النَّسائيَّة بوزارة التَّعليم في بُعد الإلتزام الاستمراري؛ جاءت بمستوى متوسط، وتُشير هذه النتيجة إلى رغبة القيادات النَّسائيَّة في البقاء والاستمرار بالعمل في وزارة التَّعليم؛ لكن ذلك لم يصل إلى المستوى المأمول، وبدلاً هذا على الحاجة إلى تحسين ظروف العمل؛ للمحافظة على الكفاءات من القيادات النَّسائيَّة التربوية.

• النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث: ما العلاقة بين مستوى التَّمكين الإداري ومستوى الإلتزام التَّنظيبي لدى القيادات النَّسائيَّة بوزارة التَّعليم؟

وللكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند (0,05) أو أقل، بين مستوى التَّمكين الإداري والالتزام التَّنظيبي لدى القيادات النَّسائيَّة بوزارة التَّعليم؛ تم حساب معامل الارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كالآتي:
جدول رقم (18) العلاقة بين مستوى التَّمكين الإداري والالتزام التَّنظيبي لدى القيادات النَّسائيَّة بوزارة التَّعليم.

مستوى الإلتزام	الإلتزام الاستمراري	الإلتزام المعياري	الإلتزام العاطفي	البُعد
0.414	0.355	0.164	0.444	معامل الارتباط تفويض السلطة
0.595	0.517	0.301	0.578	معامل الارتباط العمل الجماعي
0.500	0.509	0.144	0.476	معامل الارتباط التحفيز
0.480	0.461	0.156	0.479	معامل الارتباط الاتصال الفعَّال
0.582	0.545	0.296	0.513	معامل الارتباط التدريب
0.622	0.577	0.256	0.603	معامل الارتباط مستوى التَّمكين الإداري

(**) دالة عند (0,01).

يتبين من الجدول رقم (18) وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التَّمكين الإداري ومستوى الإلتزام التَّنظيبي لدى القيادات النَّسائيَّة بوزارة التَّعليم، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0,622)، عند مستوى الدلالة (0,00)، وهو أصغر من (0,01). وتُشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد مستوى التَّمكين الإداري لدى القيادات النَّسائيَّة بوزارة التَّعليم من تفويض سلطة، وعمل جماعي، وتحفيز واتصال فعَّال، وتدريب؛ زاد الإلتزام التَّنظيبي لديهم. ويتوافق ذلك مع ما أشارت إليه أدبيات الدراسة الموضَّحة في الإطار النظري من وجود أثر إيجابي للتَّمكين الإداري على الإلتزام التَّنظيبي. وتفسر هذه النتيجة بأن وجود مستوى عالٍ من التَّمكين الإداري للقيادات النَّسائيَّة؛ يؤدي إلى تقوية التزامهن التَّنظيبي تجاه وزارة التَّعليم، ورغبتهم في البقاء والاستمرار بالعمل فيها، وبذل الجهود لتحقيق أهدافها.

وتتفق هذه النتيجة - بالرغم من اختلاف مجتمع الدراسة، واختلاف أبعاد التَّمكين الإداري- مع نتيجة دراسة مطلق (2020)، التي بيَّنت وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين التَّمكين الإداري والالتزام التَّنظيبي لدى

مديري المدارس في محافظة المفرق، واتفقت كذلك مع دراسة السبيعي (2019)، التي أشارت إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين التمكن الإداري والالتزام التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية. كما اتفقت مع دراسة تندوين (Tindowen, 2019)، التي أوضحت وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين تمكين المعلمين والالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الكاثوليكي في الفلبين.

- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، بين استجابات أفراد الدراسة حول مستوى كل من: التمكن الإداري والالتزام التنظيمي لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم، تُعزى لاختلاف المتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي - سنوات العمل في وزارة التعليم - المركز الوظيفي)؟

أولاً: الفروق باختلاف مُتغيّر (المؤهل العلمي):

للكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) أو أقل، بين استجابات أفراد الدراسة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كالآتي:
جدول رقم (19) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): لبيان الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بحسب مُتغيّر المؤهل العلمي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	التعليق
المحور الأول	بين المجموعات	0.125	2	0.063	0.125	0.883	غير دالة
	داخل المجموعات	87.753	175	0.501			
المحور الثاني	بين المجموعات	0.348	2	0.174	0.322	0.725	غير دالة
	داخل المجموعات	94.503	175	0.540			

* دالة عند مستوى (0,05) فأقل.

يتبين من الجدول رقم (19) ما يأتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى التمكن الإداري بأبعاده لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم، تُعزى لمُتغيّر المؤهل العلمي؛ حيث بلغ معامل (F) (0,125)، ومستوى دلالة (0,883)؛ وهو أكبر من (0,05). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اتفاقهن حول مستوى التمكن الإداري على اختلاف مؤهلهن العلمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هند مخدوم (2020)، التي بيّنت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى أبعاد التمكن الإداري، تبعاً لمُتغيّر الدرجة العلمية. كما تتفق مع نتيجة دراسة الهيري وآخرين (2020)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى ممارسة التمكن الإداري تُعزى لمُتغيّر المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الإلتزام التنظيمي بأبعاده لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم، تُعزى لمُتغيّر المؤهل العلمي؛ إذ بلغ معامل (F) (0,322)، ومستوى دلالة (0,725)؛ وهو أكبر من (0,05). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القحطاني وعلي (2021)، التي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الإلتزام التنظيمي في جامعة عدن تُعزى لمُتغيّر المؤهل العلمي. كما اتفقت مع دراسة بينجول (bingol, 2020)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الإلتزام التنظيمي في جامعة تركيا تُعزى لمُتغيّر المؤهل العلمي.

ثانياً: الفروق باختلاف مُتغيّر (سنوات العمل في وزارة التّعليم):

للكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) أو أقل، بين استجابات أفراد الدراسة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كالآتي:
جدول رقم (20) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ لبيان الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بحسب سنوات العمل في وزارة التّعليم.

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	التعليق
المحور الأول	بين المجموعات	0.670	2	0.335	0.672	0.512	غير دالة
	داخل المجموعات	87.208	175	0.498			
المحور الثاني	بين المجموعات	3.911	2	1.956	4.133	*0.018	دالة
	داخل المجموعات	82.799	175	0.473			

* دالة عند مستوى (0,05) فأقل.

يتبين من الجدول رقم (20) ما يأتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى التّمكن الإداري بأبعاده لدى القيادات النّسائية بوزارة التّعليم، تُعزى لمُتغيّر سنوات العمل في وزارة التّعليم؛ حيث بلغ معامل (F) (0,672)، ومستوى دلالة (0,512)؛ وهو أكبر من (0,05). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الهيري وآخرين (2020)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى ممارسة التّمكن الإداري تُعزى لمُتغيّر سنوات الخبرة الإدارية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الإلتزام التّنظيمي بأبعاده لدى القيادات النّسائية بوزارة التّعليم، تُعزى لمُتغيّر سنوات العمل في وزارة التّعليم، حيث بلغ معامل (F) (4,133)، ومستوى دلالة (0,018)؛ وهو أصغر من (0,05). ولمعرفة مصدر الفروق أُجري اختبار شيفيه (Scheffe) كالآتي:
جدول رقم (21) مصدر الفروق لاختبار (Scheffe)؛ لبيان الفروق بين إجابات أفراد الدراسة بحسب مُتغيّر سنوات العمل في وزارة التّعليم.

المحور	سنوات العمل في وزارة التّعليم	العدد	المتوسط	أقل من 5	10-5	أكثر من 10 سنوات
الإلتزام المعياري	5 سنوات فأقل	12	4.00	-	-	*
	من 6-10 سنوات	21	4.21	-	-	-
	أكثر من 10 سنوات	145	4.50	-	-	-

(* دالة عند (0,05)).

يتضح من الجدول رقم (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين من سنوات عملهن أقل من (5) سنوات، ومن سنوات عملهن أكثر من (10) سنوات (حول الإلتزام المعياري)؛ لصالح من سنوات عملهن أكثر من (10) سنوات. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى دور الخبرة التي يتمتع بها أفراد الدراسة ممن سنوات عملهن أكثر من (10) سنوات؛ التي تجعلهن قادرات على إدراك أهمية تحقيق مستوى مُتقدّم من الإلتزام التّنظيمي بشكل أكبر. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القحطاني وعلي (2021)، التي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الإلتزام التّنظيمي في جامعة عدن، تُعزى لمُتغيّر الخبرة. واختلفت أيضاً مع دراسة بينجول (bingol, 2020)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الإلتزام التّنظيمي في جامعة تركيا، تُعزى لمُتغيّر سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

ثالثاً: الفروق باختلاف مُتَغَيِّر (المركز الوظيفي):

للكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) أو أقل، بين استجابات أفراد الدراسة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كالتالي:
جدول رقم (22) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ لبيان الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بحسب المركز الوظيفي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	التعليق
المحور الأول	بين المجموعات	1.084	2	0.542	1.093	0.338	غير دالة
	داخل المجموعات	86.794	175	0.496			
المحور الثاني	بين المجموعات	0.232	2	0.116	0.215	0.807	غير دالة
	داخل المجموعات	94.618	175	0.541			

* دالة عند مستوى (0,05) فأقل.

يتبين من الجدول رقم (22) ما يأتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى التمكن الإداري بأبعاده لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم، تُعزى لمتغير المركز الوظيفي؛ حيث بلغ معامل (F) (1.093)، ومستوى دلالة (0,338)؛ وهو أكبر من (0,05). وتتفق هذه النتيجة من نتيجة دراسة الهيري وآخرين (2020)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى ممارسة التمكن الإداري، تُعزى لمتغير المركز الوظيفي. كما اتفقت مع نتيجة دراسة هند مخدوم (2020)، التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى أبعاد التمكن الإداري، تبعاً لمتغير المسعى الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم، تُعزى لمتغير المركز الوظيفي؛ إذ بلغ معامل (F) (0,215)، ومستوى دلالة (0,807)؛ وهو أكبر من (0,05). وقد اتفقت هذه النتيجة من نتيجة دراسة القحطاني وعلي (2021)، التي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي بجامعة عدن، تُعزى لمتغير المركز الوظيفي.
- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الخامس: ما المُقترحات التي ترى القيادات النسائية بوزارة التعليم أنها قد تُسهم في تطوير مستوى التمكن الإداري لديهن؟
وللإجابة تم حساب التكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري؛ للتوصل إلى رتب استجابات أفراد الدراسة حول المقترحات، وجاءت النتائج كما يلي:
جدول رقم (23) استجابات أفراد الدراسة حول المقترحات التي ترى القيادات النسائية بوزارة التعليم أنها قد تُسهم في تطوير مستوى التمكن الإداري لديهن.

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة
1	تأهيل القيادات النسائية بوزارة التعليم وتزويدهن بالمهارات اللازمة في مجال اتخاذ القرار.	3.38	1.042	3

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة
2	توسيع نطاق تفويض الصلاحيات بما يتناسب مع المهام الإدارية الموكلة للقيادات النسائية بوزارة التعليم.	3.36	1.055	4
3	توفير قاعدة بيانات مشتركة تمكن القيادات النسائية بوزارة التعليم من متابعة المستجدات والحصول على المعلومات بكل شفافية.	3.35	1.027	5
4	تشجيع القيادات النسائية بوزارة التعليم على تفعيل أسلوب العمل الجماعي والتعاون فيما بينهن.	3.51	0.934	1
5	منح القيادات النسائية بوزارة التعليم الثقة، التي تدعم إنجاز المهام.	3.48	1.075	2
6	إيجاد نظام حوافز يشجع على الوفاء بمتطلبات التمكين الإداري للقيادات النسائية بوزارة التعليم.	3.00	1.249	6

يتبين من الجدول رقم (23) أن المستوى العام لمحور المقترحات التي ترى القيادات النسائية بوزارة التعليم أنها قد تسهم في زيادة الالتزام التنظيمي لديهن؛ جاء بمستوى متوسط أقرب إلى المرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,35)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي، التي تتراوح بين (2,61) إلى (3,40)، وتُشير إلى مستوى تطبيق متوسط في أداة الدراسة، كما بلغ الانحراف المعياري العام (0,924)؛ مما يُشير إلى تجانس في استجابات أفراد الدراسة.

وتفسر هذه النتيجة اهتمام القيادات النسائية بالمقترحات المقدمة، التي يؤمل أن يسهم تطبيقها في تطوير مستوى التمكين الإداري لديهن، ويساعد على تقوية التزامهن تجاه وزارة التعليم، وقد يعود السبب في ذلك إلى قصور مستوى التمكين الإداري، وأنه لم يصل إلى المستوى المأمول - كما تبين في الجدول (8) - مما يدل على أنه بحاجة إلى التطوير والتحسين، بما يلبي احتياجاتهم ويُقوي التزامهم تجاه الوزارة؛ حيث إن التزام وزارة التعليم بتطوير مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية؛ يُحقق لها التقدم والتميز، ويُعدُّ جزءاً من تحقيق رؤية المملكة 2030م.

التوصيات والمقترحات:

- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة وتقدم ما يأتي:
- 1- مواصلة اهتمام وزارة التعليم بتمكين القيادات النسائية فيها بمختلف مراكزهن الوظيفية من خلال:
 - منحهن المزيد من الصلاحيات لأداء المهام الموكلة إليهن.
 - إشراكهن في لجان على مستوى الوزارة لاتخاذ القرارات المرتبطة بأعمال الوزارة.
 - ترسيخ مبادئ التعاون والتشاركية في العمل.
 - زيادة فعالية قنوات الاتصال في الوزارة بنسبة 30%، لتسهيل تواصلهن مع الإدارة العليا، وتوفر لهن المعلومات والبيانات الحديثة اللازمة لإنجاز المهام.
 - التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات، إلى الهياكل التنظيمية الأفقية.
 - وضع خطة استراتيجية للتدريب، للارتقاء بمستواهن المعرفي والمهاري.
 - 2- العمل على رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم من خلال:
 - تطوير آليات جديدة لنظام حوافز مادي/ معنوي يتناسب مع جهودهن المبذولة في العمل.
 - الأخذ بالمقترحات المقدمة لتطوير مستوى التمكين الإداري، والمساهمة في تقوية التزامهن التنظيمي، حيث أظهرت النتائج موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة أقرب إلى المرتفعة.

مُقترحات للدراسات المستقبلية:

- مُتطلّبات تمكين القيادات النسائية بوزارة التعليم.
- واقع تمكين القيادات الإدارية في وزارة التعليم: دراسة مقارنة بين القيادات النسائية والرجالية.
- دراسة مقارنة بين تمكين القيادات النسائية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية ودول إقليمية وعالمية ذات جهاز تعليمي مُتقدّم.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- البشر، فاطمة بن عبد الله بن محمد. (2019). دور الإدارة الإلكترونية في التمكن الإداري للقيادات النسائية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، (16)، 178-150.
- البقي، مريم. (2020). درجة ممارسة التمكن الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض. المجلة العلمية بكلية التربية- جامعة أسيوط، 36 (6)، 245-214.
- بكري، أحلام. (2013). الإلتزام التّنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي. ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر.
- جليغم، عبد الله بن سعد. (2020). دور التمكن الإداري في اتخاذ القرار. الرياض: منشورات مكتبة الملك فهد.
- جودة، محفوظ أحمد. (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الحيسية، رضية بنت سليمان بن ناصر. (2017). التمكن الإداري للقيادات الإدارية: مرتكزات فكرية وخبرات علمية. عمان: دار الوضاح للنشر.
- حليلة، بوقرة وعواطف، بوقرة. (2017). التمكن الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التّنظيمي. مجلة الرواق، 1 (5)، 163-181.
- الحيان، فهد مانع فهد. (2016). دور تمكين العاملين في تحسين الأداء: في مؤسسات التعليم العامة والخاصة. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- الدغي، مها عفات. (1443هـ- ربيع الآخر). تمكين المرأة في الجامعات السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز: دراسة تحليلية. ورقة مقدمة إلى مؤتمر تمكين المرأة ودورها التنموي في عهد الملك سلمان، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 18-19 ربيع الآخر، 1443هـ.
- الدوسري، نجود بنت محمد بن فايز. (2021). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التّنظيمي لدى عضوات هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود.
- السالمي، عبد المحسن دخيل. (2020). الإلتزام التّنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السبيعي، عبید عبد الله. (2019). التمكن الإداري وعلاقته بالالتزام التّنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. المجلة التربوية، 33 (132)، 130-97.
- سليمان، عبد الرحمن سيد. (2014). مناهج البحث. القاهرة: عالم الكتب.
- عبد الرحمن، عادل محمد. (2017). دور ثقافة المنظمة في تمكين المرأة من المناصب القيادية في الشركات العامة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- القحطاني، عبد الله بن صالح. (2015). السلوك التّنظيمي من زاوية نفسية وإدارية. الرياض: مكتبة المتنبى.
- القحطاني، علي محمد قاسم وعلي، فهبي أحمد. (2021). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التّنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن. مجلة جامعة عدن للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2 (1)، 86-61.
- مخدوم، هند كرامة الله. (2020). مدى مساهمة التمكن الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28 (3)، 138-101.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2016). السلوك التّنظيمي. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- مقدم، عبد الحفيظ. (2015). مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والتربوية والنفسية. الرياض: دار النشر الدولي.

- الهيري، سارة وشحيل، سلوى والشهري، فاطمة والعبلاني، مرام والقحطاني، منار والعنزان، نوره. (2020). العلاقة بين التمكن الإداري والإبداع الإداري لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، 5 (5)، 546-578.
- وزارة التعليم. (2022). المركز الإعلامي. الأخبار. وزارة التعليم تحتفي باليوم العالمي للمرأة ومنجزات تمكين ومشاركة المرأة في قطاع التعليم. مسترجع من: <https://www.moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/wd1442-874.aspx>

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Bingol, Hulya. (2020). Examination of organizational commitment levels of the academic staffs employed in sports sciences in Turkey. Cypriot Journal of Educational Sciences, 15 (3), 446 – 457. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/342538832_Examination_of_organizational_commitment_levels_of_the_academic_staffs_employed_in_sports_sciences_in_Turkey
- kusumaningrum, D. E., Sumarsono, R. B., & Gunawan, I. (2018). Empowering the Principal of Boarding House-Based Junior High School in East Java Province Indonesia. Advances in Social Science Education and Humanities Research, 269, 147-151. Retrieved from: <https://www.atlantispress.com/proceedings/coema-18/25903278>
- Tindowen, Darin Jan. (2019). Influence of Empowerment on Teachers' Organizational Behaviors. European Journal of Educational Research, 8 (2), 617 - 631. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/332411252_Influence_of_Empowerment_on_Teachers%27_Organizational_Behaviors.