

## التّمكن الإداري وعلاقته بسلوك المُواطنة التنظيميّة لدى القيادات النسائيّة

أمجاد بنت جابر الشهري<sup>(1)</sup>

إيمان بنت إبراهيم الدسوقي<sup>(2)</sup>

تاريخ القبول: 2022-06-8

تاريخ الاستلام: 2021-09-12

### ملخص البحث:

هدفت الدّراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين التّمكن الإداري وسلوك المواطنة التنظيميّة لدى القيادات النسائيّة، باستخدام المنهج الإحصائي الوصفي الذي يعتمد على دراسة الحالة، حيث تتجسد الفائدة في تشخيص واقع العلاقة بين التّمكن الإداري وسلوك المُواطنة التنظيميّة، وإلقاء الضوء عليها للمساهمة في تطوير حقل المعرفة واستنباط دراسات جديدة أوسع نطاقاً مستقبلاً تُعزز من بيئة العمل، وقد تألف مجتمع البحث من كافة القيادات الأكاديميّة من العنصر النسائي في أحد المؤسسات التعليمية في المملكة والبالغ عددهنّ: (148) قائدةً من العنصر النسائي، وقد تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل؛ إذ كانت الاستجابة بنسبة (77%) من مجتمع الدّراسة، واستخدمت الدّراسة الاستبانة كوسيلة يستخدمها الباحث لجمع البيانات، ومعالجتها إحصائياً من خلال برنامج (spss)، وقد توصلت الدّراسة إلى النتائج التالية؛ التّمكن الإداري لدى القيادات الأكاديميّة في أحد المؤسسات التعليمية في المملكة جاء بدرجةٍ مرتفعةٍ، أما سلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات الأكاديميّة جاء بدرجةٍ مرتفعةٍ جداً، وكشفت نتائج الدّراسة عن وجود علاقة ارتباطيّة طردية بين التّمكن الإداري وسلوك المُواطنة التنظيميّة لدى القيادات النسائيّة الأكاديميّة.

**الكلمات الدالة:** التمكن الإداري، التفويض، سلوك المواطنة التنظيمية، الضمير الحي.

(1) كلية التربية - جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل (الدمام - المملكة العربية السعودية)  
amjad-jaber@outlook.com

(2) كلية التربية - جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل (الدمام - المملكة العربية السعودية)

## المقدمة:

تشهد المنظمات حول العالم تحديات عديدة من التي ينبغي عليها مواجهتها لتحقيق أهدافها، والتي من خلالها تُحدد مدى نجاح المؤسسات من فشلها؛ فالمنظمات -وعلى وجه الخصوص المنظمات التي تُقودها القيادات النسائية- سعتْ جاهدةً إلى تجويد العمل، ومُواكبة آخر المستجدات، ويُشكّل العنصر البشري أحد أهم العناصر في منظومة العمل المنظم؛ كونه هو المسؤول بالدرجة الأولى عن هذا النجاح؛ لذلك ركزتْ على مستوى كفاءته وتفاينه في العمل والارتقاء به، وقد ذكر (Becker&Yukl,2006)، أنّ أسلوب التمكن يُعدُّ من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، الذي يؤدي دوراً مهماً في تفجير طاقات العاملين، وكسر الحدود الإدارية، وإعطائهم الثقة بالنفس وتحفيزهم، وتكوين قادة أكفاء.

ومع التغييرات الحديثة في السياسات والتطورات التي شهدها الخطُّ الإصلاحيّة للمملكة العربية السعودية تماشيًا مع رؤية 2030، التي كان من أهدافها وأحد مكوناتها الأساسية: تمكين المرأة في كل المجالات، ومن بينها: مؤسسات التعليم، والتي تُعدُّ تحولاتٍ إيجابية للقيادة النسائية، ولاتجاهات أفراد المجتمع، وأكّد ذلك ما أعلنته أرامكو السعودية (2018م) عن استجابتها للأمر السامي وتعاونها، وكذلك جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل مع شركة ساندزلاند جلوبال الأمريكية لتأسيس (مركز تعهيد الأعمال) بالجامعة استجابة للرؤية، والذي هدف إلى إطلاق برنامج مُستدام ومتطور للمرأة السعودية؛ لخلق الفرص والبرامج التي ساعدتْ في تطوير قدراتها، وتمكينها بأحدث نماذج تطوير الموارد البشرية لتحسين مستواها للمشاركة في دفع عجلة التنمية؛ إذ إنّ المرأة لديها القدرة على العمل في مجالاتٍ عدّة، وتسعى إلى تطوير نفسها دائماً.

وزادتْ فرصة القيادة النسائية وتَحتمتْ ضرورة تمكين القيادة النسائية مع سياسة الفصل بين الجنسين في التعليم المطبّقة في المملكة العربية السعودية المنصوص عليها ضمن وثيقة سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية (1995م)؛ إلا أنّ الفجوة ما زالتْ موجودة بين إمكانات القيادة النسائية، وما هو موجود بالفعل على أرض الواقع؛ ففي التعليم العالي لا تزال هناك تحديات أمام القيادات النسائية، ودورها في الجامعات السعودية وتمكينها إدارياً؛ إذ أظهرتْ نتائج دراسة أبو العلا (2014م) أنّ درجة مشاركة القيادات النسائية بكلية التربية بالطائف في صناعة القرار التربوي جاءتْ مُتوسطة؛ حيث إنّ مشاركتها بدرجةٍ عالية تكمن في جُمع المعلومات، وتنفيذ القرار التربوي ومتابعته، وتوصّلتْ دراسة العطوي ومرعي (2018م) إلى

أن عملية التمكين الإداري لها الأثر الإيجابي على القيادات النسائية في جامعات المملكة بالتعليم العالي، ولقد تفاوتتْ نتائج الدراسات حول ممارسة التمكين الإداري للقيادات النسائية

بجامعات المملكة، حيث جاءت درجة توافر عناصر التمكن في جامعة الملك سعود خلال عام 2016 بدرجةٍ متوسطة، كما جاءت الممارسة بدرجةٍ مرتفعةٍ بجامعة حائل كما ورد في دراسة طيفور (2018م)، ومع هذا التفاوت في نتائج الدراسات السابقة أكد على أن السلوك الإداري الذي تمارسه القيادات الإدارية التربوية، بحاجة إلى تطوير الأساليب الإدارية المتبعة في إدارة الأفراد، والقيام بتحفيز العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار (المزلم، 2019م)، لما للمؤسسات التعليمية من أهداف رئيسة تسعى إلى تحقيقها من خلال التمكين الإداري الذي يهتم بتقديم الخدمات للمستفيدين بجودة عالية (الدغمي، 2019م)، حيث تكمن أهمية هذه الأطروحة في التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

ولقد ركز الفكر الإداري الحديث أيضاً على سلوك العاملين؛ فسلوك المواطن التنظيمية يُعد من المفاهيم الحديثة كأحد مخرجات الممارسات الإدارية التي تحترم استقلالية القيادة النسائية، وتزيد من شعورهن بالانتماء لهذه المنظمة، والتي تُفسح المجال أمامهن للمشاركة في اتخاذ القرارات وتطويرهن لذلك، والذي تسعى المنظمات لتحقيقه لارتباطه بعدد من السلوكيات الأخرى المرغوبة كما ذكرت (الجابر، 2017م)؛ حيث زادت أهميته في منظمات التعليم العالي، ولقد أظهرت نتائج دراسة (Alsharah, 2018) إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري وسلوك المواطن التنظيمية على مستوى الجامعات السعودية، حيث ذكر بن كبحول (2018م) أن لسلوك المواطن التنظيمية تأثيراً إيجابياً؛ لأنها تختص بدافع شخصي منهن بأساليب تتعدى أدوارهن الرسمية ومتطلبات عملهن، وبدون أن يفرض عليهن قوانين أو لوائح عمل رسمية، وبدون مردودٍ ماديٍّ أيضاً أو مقابل معنوي.

واختلفت كذلك نتائج الدراسات السابقة بشكلٍ عام في ممارسة سلوك المواطن التنظيمية بجامعات المملكة؛ حيث أظهرت نتائج دراسة (المومني، 2017م) أن ممارسة سلوك المواطن التنظيمية جاء بدرجةٍ متوسطة في جامعة الملك فيصل، وبدرجةٍ مرتفعةٍ في جامعة الملك سعود، كما أوضحتها دراسة السليم (2013م)، ولقد أثار هذا التفاوت في نتائج الدراسات السابقة تساؤلاتٍ حول الموضوع محل الدراسة، واستدعى ضرورة إجراء الدراسة للوقوف على درجة الممارسة في أحد المؤسسات التعليمية في المملكة؛ حيث حاول هذا البحث إلقاء الضوء على التمكين الإداري للقيادات النسائية، والذي ينسجم مع أهداف رؤية 2030 وانعكاسه على سلوك المواطن التنظيمية كقيمةٍ يجب زرؤها في هذه المؤسسة التعليمية وعلى وجه العموم لاحقاً في مؤسسات التعليم العالي من خلال بحوث أخرى أوسع نطاقاً.

ويمكن تعريف مفهوم التمكين الإداري إلى أن التمكين هو نقلُ المسؤوليات والسلطة من المديرين إلى العاملين في المنظمة للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون

المرووس المُمكّن مسؤولاً عن جودة ما يُقرّره. (Ratmawati,2007) ويقصد بالتمكين الإداري إجرائياً بأنه: استراتيجية مُنظمة تهدف إلى مساعدة العنصر النسائي في شغل الوظائف القيادية، وذلك بمنحهم الصلاحيات والحريّة للمبادأة لحلّ المشكلات واتخاذ القرارات دون إشراف مباشر من القيادة العليا والثقة للتأثير في الآخرين؛ وذلك لتحقيق أهداف المنظمة، ويستدل عليها بقيم رقمية، من خلال استجابة المشاركين على أداة الدراسة.

ويمكن تعريف مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: " السلوك الفردي والتطوعي والاختياري الذي يتخطى حدود الواجبات المهنية، ولا يرتبط بأي علاقة مباشرة وعُلية بالنظام الرسمي، ويُساهم بمُجمله في الارتقاء بفاعلية الأداء الوظيفي للمنظمة". (organ,1988) ويقصد بسلوك المواطنة التنظيمية إجرائياً بأنه: تصرف وسلوك تطوعي اختياري تقوم به القيادات النسائية، والذي لا يرتبط بمرودٍ ماديٍّ أو واجباتٍ رسمية، بل من الشعور بالانتماء للوطن وخدمة للمجتمع، ويُستدل عليها بقيم رقمية من خلال استجابة المشاركين على أداة الدراسة.

### مشكلة الدراسة:

لقد شهدت المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة تحولاتٍ تنمويةً عديدة؛ حيث كان في إطار أهدافها التنموية التي سعت لها تمكين المرأة، من خلال رفع نسبة مشاركتها في سوق العمل من 22% إلى 30% وهذا ما تمثّل في رؤية 2030، التي حاولت تنمية مواهبها واستثمار طاقتها للحصول على الفرص المناسبة. (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016).

ومع توسع مجالات عمل المرأة أدّى إلى سعي المرأة للوصول إلى المناصب القيادية في العمل؛ فقد أكّدت دراسة الشمري (2014م) على ضعف معدّل المناصب الإدارية التي تشغلها المرأة السعودية، كما أكّدت أيضاً نتائج دراسة الأسمرى (2013م) على أنه لا تزال هناك حواجز تُعيق تمكين القيادة النسائية، منها: إفقار برامج التأهيل القيادي، وتحديات التغيير من قبل الرؤساء، كما أكّدت دراسة العنزى (2020م) على وجود عددٍ من التحدّيات والمعوقات التي تواجه المرأة السعودية لتولي المناصب القيادية؛ منها ما هي شخصية أو إدارية أو اجتماعية أو تنظيمية؛ مما يستوجب ضرورة دعم القيادات النسائية، حتى تتمكن المرأة من القيام بدورها في التنمية المجتمعية.

وإزدادت تساؤلات الباحثين حول سلوك العاملين في منظمات اليوم مع التطورات التي تشهدها المنظمات، حيث إنها حرصت على إدارة سلوك العاملين من خلال التركيز على مخرجات هذا السلوك ومن ناحية يعد سلوك المواطنة التنظيمية من أهم أشكال هذا

السلوك التنظيمي المرغوب فيه للوصول إلى الفاعلية التنظيمية (سمحان، 2020م)، مما زاد الاهتمام بالموارد البشري والسلوكية الطوعية التي تُحقَّق ما هو أبعد من المطلوب؛ إذ تبيَّن وجود أثرٍ إيجابي لأبعاد التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية كما أظهرت نتائج دراسة البصمان (2016م)، ودراسة (Alsharah, 2018)، ومن ثم يُؤكِّد ذلك ضرورة تمكين القيادة النسائية للحفاظ على ولائها وانتمائها للمنظمة، وتعزيز ثققتها ومكانتها في الأسرة والمجتمع، وتفعيل دورها في قيادة التنمية والتطوير، من خلال فتح المجال أمامها للحصول على المهارات القيادية المطلوبة، وهذا ما استدعى دراسة العلاقة بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية، وتحديدًا لذلك سعت الدراسة الحالية للبحث ووضع إجابات عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة من وجهة نظرهن؟
2. ما درجة سلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة من وجهة نظرهن؟
3. هل توجد علاقة بين درجة التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة؟

### أهداف الدراسة:

1. الكشف عن درجة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة.
2. الكشف عن درجة سلوك المواطنة التنظيمية القيادات النسائية في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة.
3. التعرف إلى طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة القيادات النسائية في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة للتمكين الإداري ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

### أهمية الدراسة:

تتجسد الأهمية من خلال التالي:

1. قد تُعدُّ هذه الدراسة إضافةً للمكتبة العربية كمرجعٍ نظريٍّ للمُهتمين والمتخصِّصين.

2. إلقاء الضّوء على أهمّ وأحدث ما ورد من أدبيات الفكر الإداري عن موضوع التّمكن الإداري للقيادة النسائيّة وسلوك المُواطنة التنظيميّة وتطوير حقل المعرفة.
3. قد تُسهّم الدّراسة في استنباط دراساتٍ جديدةٍ أوسع نطاقاً مستقبلاً تُلقي الضّوء على التّمكن الإداري للقيادة النسائيّة وعلاقتها بسلوك المُواطنة التنظيميّة.
4. تشخيص واقع علاقة التّمكن الإداري بسلوك المُواطنة التنظيمية في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة.
5. يُمكن الاستفادة من نتائج الدّراسة في تطوير عملية تمكين القيادات النسائيّة داخل إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة.
6. تحقيق أحد متطلبات رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية وهو: تمكين المرأة، وتوضيح الأسس والمبادئ للتمكين الفعّال.

### الإطار النظري للدراسة:

تُسهّم عمليّة التّمكن في الارتقاء بالعنصر البشري في المنظّمات إلى مُستويات عالية من النّعة بالنفس والإبداع وروح المبادرة وروح الفريق، ومما لا شك فيه أنّه عند نجاح المدراء والرؤساء في التّأثير في إدارة المنظّمة بالشّكل المطلوب، سيقدود ذلك إلى درجة من التوازن بين تحقيق أهداف المنظّمة والأهداف الشخصيّة للعاملين؛ كون التّمكن يتطلّب أن يكون هناك توازن بين حاجة العاملين إلى التقدير وبين تحمّل المسؤولية من قبلهم. (الشريف، 2012م)

وقد لاقت مؤسسات عالميّة عديدة مردوداً إيجابياً جرّاء ممارسة التّمكن الإداري على المستوى المعنوي من الرضا والولاء من قبل العاملين، وعلى المستوى المادي مثل الزيادة في الأرباح والإيرادات للمنظّمة، وفي المقابل هناك العديد من المؤسسات التي ما زالت تتخوّف من التّمكن؛ لكونه يتعلّق بموضوع النّفوذ وتمكين الإنسان... إلخ، وهنا تكون عمليّة التّمكن معقدة ويجب إعادة النظر فيها. (الطريس، 2017م)

لقد أدركت الإدارة التربويّة أهميّة التّأهب لتمكين القادة في الجامعات؛ وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال توسيع قاعدة مشاركتهم، لدفع العاملين نحو التّصرّف والإبداع وتحمّل المسؤولية. (Harrison & Lawson, 1999)

واختلفت الآراء حول مفهوم التمكين الإداري، حيث يُعدّ مصطلح التّمكن (Empowerment) من المصطلحات التي برزت حوله مفاهيمٌ متعدّدة، إلا أنّ أغلبها

يدور حول إعطاء العامل الصلاحية والحرية في مجال العمل الذي يقوم به، وذلك وفقاً للتوصيف الخاص بتلك الوظيفة، بالإضافة إلى منح حرية المشاركة وإبداء رأيه فيما يتعلق بتلك الوظيفة.

أشار (Bowen & Lawler, 1995)، إلى أن التمكين يتجسد في إطلاق حرية العاملين، بالإضافة إلى كونه يعتبر حالة ذهنية تظهر من قبل الشخص نفسه يجب تبنيها؛ لزيادة ثقته بنفسه والحيثية بالقدرات المعرفية التي يمتلكها والتي تؤهله من اتخاذ قراراته، ومن ثم الوصول للأهداف التي يريدها.

كما أورد محشوش (2019م) أن التمكين هو: "تأهيل العاملين وإطلاق قدراتهم الكامنة من خلال إتاحة المعلومات، ومنحهم الحرية في صنع القرارات واتخاذها في المواقف التي تواجههم، مع ضمان امتلاكهم القدرة والاستعداد وتوفير الآليات للتطبيق؛ مما يؤلّد لديهم حتمًا الشعور بالراحة النفسية والثقة والرضا عن العمل". (ص13)

تعددت أبعاد التمكين الإداري نظرًا لاختلاف اتجاهات التمكين الإداري واختلاف مداخله، بالمقابل أجمعت العديد من الدراسات منها دراسة ابن عيشي (2018م)، البداعية (2011م)، الجابر (2017م)، سعد (2020م)، ودراسة العجمي (2016م) على هذه الأبعاد الخمسة الآتية: التفويض، النمو المهني، الحوافز، العمل الجماعي، الاستقلالية.

وقد شهدت المؤسسات الأكاديمية العديد من المحاولات الجادة لتطوير الأنظمة، والعمل على تحديثها بشكل مستمر؛ وذلك لفرص مكانتها في البيئة التنافسية، وهذا ما حثم عليها أن تكون قادرة على تلبية حاجات هذا العصر؛ حيث إن المؤسسات الأكاديمية لن تستطيع العمل على تحسين جودة أنظمتها دون اللجوء إلى العنصر البشري الذي يمثل المحور الرئيسي لنجاح هذه المؤسسة؛ (دهليز وز عرب، 2017م).

ولقد ثبت أن هناك علاقة قوية ارتباطية بين الإدارة والسلوك الإنساني، وغايتها تحقيق التميز الدائم من خلال أداء هذا العنصر البشري؛ لذلك تسعى المنظمات دوماً إلى الاستثمار الأمثل لهذا المورد من خلال تعزيز السلوكيات الإيجابية لديهم، ومنها: سلوك المواطننة التنظيمي لتحقيق الكفاءة والفاعلية في إنجاز الأهداف؛ (عبد المجيد والعوفي، 2016م).

إن سلوك المواطننة التنظيمية حظي بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين؛ لكونه من السلوكيات التي تنعكس بشكل إيجابي في بيئة العمل، ويظهر ذلك من خلال قدرته على التعامل مع الصراعات التنظيمية، ومعدلات دوران العمل، وتحمل المسؤولية، وتعزيز الولاء التنظيمي والإبداع الذي بدوره يساهم في تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة في البيئة الخارجية؛ (البطايينة وعتوم، 2016م).

ولهذا نجد أن المؤسسات الناجحة تحتاج إلى عاملين يقومون بدورهم الاعتيادي، وإنجاز ما هو أعلى من المتوقع في الوقت الحاضر، وهذا ما يقوم عليه سلوك المواطنة التنظيمية بتخطي المتطلبات الرسمية؛ مما يسهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالمؤسسات؛ (معمرى ومنصور، 2014م).

تعدد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لدى الباحثين، ويرجع هذا التعدد حسب تناولهم الموضوع فعرف (Organ, 1988) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "تلك السلوكيات المفيدة تنظيمياً، والإيماءات غير المفروضة رسمياً، ولا تطلبها الضمانات التعاقدية، ولا يترتب عليها أي تعويضات أو مكافآت، وهو الأداء الذي يسند المجتمع وحالته النفسية التي يؤدي بها مهام العمل"؛ (p46)

وأشار الأزهاري وصلاح الدين والهاشمي (2018م) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن: مجموعة من السلوكيات غير الإلزامية التطوعية والاختيارية يقوم بممارستها الأفراد، والتي تتجاوز الدور الرسمي لهم؛ حيث إنها تسهم في زيادة فاعلية الأداء لدى المنظمة وفي كفاءتها.

اختلف العلماء في تمثيل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، ولكن أجمع العديد من الباحثين على هذه الأبعاد الخمسة والتي تُتبع تصنيف (Organ) الأكثر شيوعاً في الأبحاث والدراسات، من هذه الدراسات: دراسة (طحطوح، 2016م)، (عبد المحسن والشربيني، 2010م)، (العرايضة، 2012م)، ودراسة (وليد، 2016م)، حيث تتضمن خمسة أبعاد رئيسية وهي: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، المواطنة المدنية؛ (Organ & Ryan, 1995) (Organ, 1988, p. 55).

تسهم قوة العلاقة بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز بيئة العمل؛ حيث تُعدّ الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمات؛ وذلك لكونها المحرك الأساسي لكل النشاطات بالمنظمة التي ينتج عنها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل الأعمال والموارد والآلات؛ إذ يُعدّ العنصر الإنساني من أهم العناصر على الإطلاق؛ لكونه هو المسؤول عن تنظيم الأعمال وتوزيعها وتوفير الموارد المستخدمة وخطوط الإنتاج ونظم الرقابة، وقد تفشل المنظمات بسبب تعيينها أفراداً غير مناسبين، أو قد تفشل أيضاً في تحفيزها للعاملين، ومن ثمّ فنجاح أي منظمة يعتمد اعتماداً كلياً على كفاءة مواردها وطريقة تعاملها مع العاملين؛ (الخاقاني، 2017م).

إنّ الهدف الأساسي للتمكين هو السعي لزيادة الفاعلية التنظيمية للعاملين، وذلك من خلال إيجاد طرق مبتكرة وأساليب متطورة لتشجيعهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم ومكانتهم بالمنظمة؛ (عبد الحفيظ، مسعود، 2016م).

كلُّ ما سبق لجعل العاملين على قدرٍ من الإيجابية في التفكير والتصرف؛ وذلك رغبةً في تقديم مبادرات فردية وأدوار إضافية غير متوقعة، وفي المقابل يكون ذلك في صالح سلوك المواطنة التنظيمية التي سيتم ترسيخها بين الأفراد، والتي تُعدُّ أحد الأهداف التي تسعى لها المنظمة لتحقيق الاستقرار الداخلي في بيئة العمل؛ (عبد الحفيظ، مسعود، 2016م).

ذكرت الخريشة (2015م) أنَّ المنظمات تتعدَّد فيها الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية، وتسعى من خلالها إلى تحقيق الإبداع بواسطة توظيف هذه الموارد بكفاءة وفاعلية؛ إذ إنَّ المنظمات تسعى إلى تأدية الأدوار الرسمية ليس هذا فقط، بل تعدَّى ذلك لتقديم ما هو فوق المطلوب؛ وذلك لخدمة المنظمة وتحقيق أهدافها؛ لذلك يقع على عاتق المنظمات رعاية العاملين وحمايتهم، بالإضافة إلى منحهم الثقة اللازمة لجعل العامل يُقدِّم أفضل ما لديه لتحقيق أهداف المنظمة.

إنَّ سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي، وهو يُعدُّ من المتطلبات غير الرسمية، وبذلك فهو يعتمد على قبول الفرد من عدمه؛ إذ إنَّ هذا السلوك الإيجابي لا يُحمِّل المنظمة أيَّ كلفة، فهو يتضمَّن مساعدة الزملاء في العمل والترويج للمنظمة من خلال ترك انطباع إيجابي أو سلبي لدى المجتمع؛ حبيب، طالب، محمد (2016م)، كما أنه سلوك تقديري رسمياً غير مُعترف به في نظام مكافآت الموظفين، كما أنه يُعزِّز من كفاءة وفاعلية الموظفين داخل المنظمة؛ (خليفة، طليبة، معافة، 2019م).

ويشير حيدر، مصطفى (2017م) إلى أنَّ قضية سلوك المواطنة التنظيمية من القضايا الإدارية التي تغلغت في أدبيات الإدارة، فسلوك المواطنة التنظيمية يعمل على إخراج الطاقة الكامنة لدى العاملين، والتي تزيد من مستوى إنتاجيتهم وتزيد من قدرتهم على أداء العمل، بالإضافة إلى المحافظة على توازن المنظمة بشكل ذاتي بما ينعكس إيجاباً على الأداء المتميز؛ حيث إنَّ المنظمات العربية بحاجة إلى إيجاد مناخ يُعزِّز انتماء العاملين وولائهم للمنظمة، وانطلاقاً من ذلك وجب على القادة خلق مناخ تنظيمي للعاملين، والذي تجسّد في تمكين الموارد البشرية ويؤدي دوراً مهماً في استثمار مواهبهم وإمكانياتهم الإبداعية.

وأضاف لعور (2014م) أنَّ الدعم التنظيمي يساعد العاملين في شعورهم باهتمام المنظمة وتقديرها لأفكارهم، وهذا بدوره يخلق لديهم مشاعر الانتماء لدى المنظمة؛ إذ إنَّ العاملين يُعبّرون عن ذلك من خلال ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث إنَّ الدعم التنظيمي يتمثّل في تمكين العاملين الذين يعملون بشكلٍ جوهري على عملية التغيير في السياسات لإيجاد المناخ التنظيمي الداعم للتمكين.

ويرى العثمان (2014م) أنّ نجاح التّمكن الإداري للعاملين له دور في تجذير المُواطنة لدى العاملين، خصوصاً إذا تقاطعت الأهداف الشخصيّة للعاملين مع الأهداف الخاصة بالمنظمة، ومن ثمّ ستكون تلك المحكّات عبارة عن فُرصٍ للمديرين في تطوّر مهارات العاملين القياديّة وسبل الاتّصال والتّدريب، حتى يتمّ الاستثمار الأمثل للعاملين لتحقيق الأهداف المشتركة، والتي تُلبّي مُتطلّبات العميل أو الزبون، كما يرى العثمان (2014م) أنّ هذا الاستثمار يُعدّ مكسباً يمتدّ أثره مدى الحياة.

وفي المقابل نجد أن هناك دراسات أدبيات تُثبت العلاقة بين التّمكن الإداري وسلوك المُواطنة التنظيميّة، منها دراسة قاسم (2011م) إلى وجود علاقة ارتباطيّة بين التّمكن الإداري وسلوك المُواطنة التنظيميّة، خصوصاً ما هو مُتعلّقُ بِبعدي التّمكن الإداري: (التّفويض، والاستقلاليّة)؛ إذ أظهرت النتائج علاقتهما الموجبة وارتباطهما القوي ببعدي الإيثار، والذي يُمثّل أحد أبعاد سلوك المُواطنة التنظيميّة.

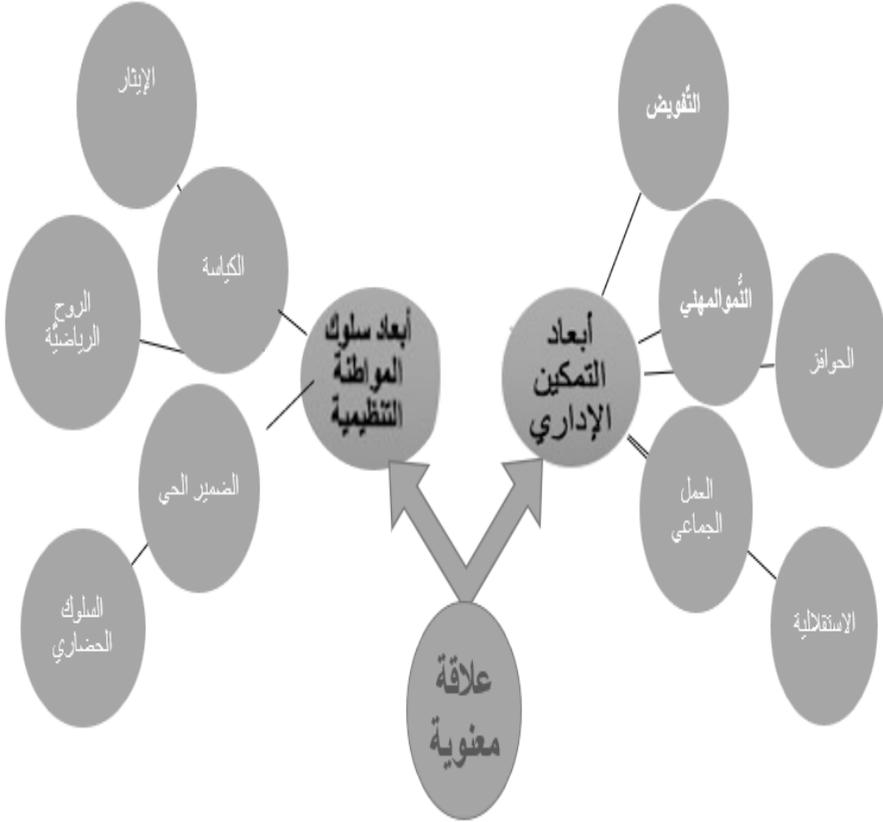
كما أشارت دراسة علي والموسوي (2014م) إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة معنوية لمتغير التّمكن الإداري بأبعاده في سلوك المُواطنة التنظيميّة، بالمقابل استنتجت الدراسة أنّ بُعد التّفويض للصلاحيات من أهم الأبعاد التي تؤثر في سلوك المُواطنة التنظيميّة؛ مما يدلّ على أهميته لموظفي المنظمة.

### فروض البحث:

الفرض الرئيس: توجد علاقة معنوية بين درجة التّمكن الإداري وسلوك المُواطنة التنظيميّة لدى القيادات النسائيّة في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة. ويتفرع عن هذا الفرض الرئيس الفروض الآتية:

1. توجد علاقة معنوية بين التّفويض ودرجة سلوك المُواطنة التنظيميّة لدى القيادات النسائيّة في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة.
2. توجد علاقة معنوية بين النّمو المهني ودرجة سلوك المُواطنة التنظيميّة لدى القيادات النسائيّة في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة.
3. توجد علاقة معنوية بين التّحفيز ودرجة سلوك المُواطنة التنظيميّة لدى القيادات النسائيّة في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة.
4. توجد علاقة معنوية بين العمل الجماعي ودرجة سلوك المُواطنة التنظيميّة لدى القيادات النسائيّة في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة.

5. توجد علاقة معنوية بين الاستقلالية ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة.



الشكل (1): العلاقة بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية.

### الدراسات السابقة

يَزُحَرُ الأدبُ النظري بعددٍ من الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية:

- دراسة (Arokiasamy&Maheshwari&Nguyen,2022) بعنوان: "تأثير القيادة الأخلاقية والتحويلية على إبداع الموظف في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمي، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية والتحويلية على إبداع الموظف باستخدام المتغير الوسيط (سلوك المواطنة

التنظيمية)، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (454) مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا، وتم أخذ عينة ممثلة تتكون من (275) موظفاً من PHELS في ماليزيا مما أسفر عن معدل استجابة 78%، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير كبير على إبداع العاملين، والقيادة الأخلاقية، كما ثبت أنه كلا سلوك المواطنة التنظيمية وإبداع الموظف يستفيد بشكل إيجابي من القيادة التحويلية.

- دراسة (albdareen,2020) بعنوان: "أثر التمكين الإداري على عملية إدارة أداء الموظفين"، حيث هدفت الدراسة إلى دراسة أثر التمكين الإداري على عملية إدارة أداء الموظفين في جامعة جدارا، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استراتيجية دراسة الحالة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والبالغ عددهم (56) موظفاً وموظفة، بأسلوب الحصر الشامل، مما أسفر عن معدل استجابة 50%، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة عملية التمكين الإداري وإدارة أداء العاملين في جامعة جدارا كانت معتدلة، كما توصلت الدراسة إلى أن للتمكين الإداري أثر كبير على عملية إدارة أداء الموظفين بأبعادها المتمثلة في (تحديد توقعات أداء العاملين، الإشراف على تقدم العاملين، تقييم أداء العاملين، تقديم التغذية الراجعة للعاملين، وضع خطط لتطوير أداء العاملين).

- دراسة الجابر (2016م) بعنوان: "سلوك المواطنة التنظيمي بالإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض"، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة الاحتياج لسلوك المواطنة التنظيمي بالإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض من وجهة نظر مديرات الإدارات ومساعدتهن والمشرفات التربويات، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديدهن لدرجة الاحتياج لسلوك المواطنة التنظيمي وفقاً لمتغيرات الدراسة؛ إذ تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات الإدارات ومساعدتهن والمشرفات التربويات بالإدارة العامة للتعليم بالرياض والبالغ عددهن (1288) موظفة، وقد تم أخذ عينة ممثلة بالطريقة العشوائية البسيطة البالغ عددهن (322) موظفة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: درجة الاحتياج لسلوك المواطنة التنظيمي بالإدارة العامة للتعليم بالرياض جاءت بدرجة مرتفعة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة نحو سلوك المواطنة التنظيمي تعزى لبُعدي (الإيثار والكرامة) باختلاف متغير المؤهل العلمي، أظهرت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة نحو سلوك المواطنة التنظيمي تعزى لبُعدي الإيثار باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.

- دراسة حيدر ومصطفى (2017م) بعنوان: "دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"؛ حيث هدفت الدراسة إلى: التعرف إلى أثر التمكين الإداري في تقوية سلوك المواطنة التنظيمية لدى فريق العمل في إدارة جامعة دمشق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتألّف أفراد مجتمع الدراسة من كافة العاملين الإداريين في جامعة دمشق، تم اختيار عيّنة عشوائية قسديّة مُمثلة منها من العاملين الإداريين البالغ عددهم 112 عاملٍ من 11 مديريّة، وتم الاعتماد على الاستبانة التي تمّ تطويرها كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتوصّلت الدراسة إلى: تدنيّ مستوى ممارسة العاملين بإدارة جامعة دمشق لسلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين أبعاد التّمكين وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام، ويظهر هذا الارتباط بالأخص في بعد التّحفيز.

- دراسة (Damianus&Melvin&Fredlin&Theogenia&Vanjesry,2021) بعنوان: "تمكين الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية"؛ حيث هدفت الدراسة إلى: معرفة تأثير ممارسات تمكين الموظفين على سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين تجاه المنظمة وتجاه زملائهم في العمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتألّف مجتمع البحث من من عموم منسوبي الكلية الأكاديميين والإداريين الذين يعملون في الكلية والبالغ عددهم (172) موظفًا، بأسلوب الحصر الشامل، مما أسفر عن معدل استجابة 84%، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة التمكين بأبعاده (التفويض، السلطة، الاستقلالية، الفعالية الذاتية، الإدارة الذاتية) في كلية الكلمة الإلهية في لاواج جاءت عالية، كما أشارت النتائج إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الكلية جاءت أيضاً عالية، كما أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي كبير بين التّمكين وسلوك المواطنة التنظيمية بشكل للموظفين.

- دراسة (Suandi&Ahadi,2014) بعنوان: "التّمكين الهيكلي والالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للتمكين النفسي في جامعات الأبحاث الماليزية"؛ حيث هدفت إلى: دراسة نموذج للتمكين، في عيّنة ماليزية من الأكاديميين في جامعات الأبحاث، من خلال دراسة كيف يمكن للتمكين النفسي أن يتوسط في العلاقة بين التّمكين الهيكلي والمواقف المتعلّقة بالعمل، لا سيما الالتزام التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بنوعه المّسحي، وتألّف مجتمع البحث من عموم الأكاديميين الذين يعملون في أربع جامعات تمّ اختيارها كجامعات بحثية من قِبَل وزارة التّعليم العالي في ماليزيا في عام 2006 وهي: جامعة بوترا الماليزية، جامعة كبانغسان ماليزيا، جامعة العلوم ماليزيا، جامعة مالايا كوالالمبور، وطبقت الدراسة على عيّنة تمّ أخذها بشكل عشوائي عنقودي مكونة من 400 عضو أكاديمي من الجامعات البحثية الأربعة؛ حيث تمّ إرجاع نحو 260 استبياناً صالحاً، مما

أسفر عن معدل استجابة 65%، حيث اعتمدت الدّراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ وقد أشارت نتيجة القياس الهيكلي إلى أنّ التّمكن النّفسيّ يتوسّط جزئيّاً في العلاقة بين التّمكن الهيكلي والالتزام التنظيمي؛ إذ برز التّمكن النّفسيّ الذي يتوسط العلاقة بين التّمكن الهيكلي والالتزام التنظيمي كعامل مهم.

- دراسة (Cheasakul & Varma, 2016)، بعنوان: "تأثير الشغف والتّمكن على سلوك المُواطنة التنظيميّة للمعلمين والالتزام التنظيمي"، وقد هدف البحث إلى دراسة التّأثير المباشر وغير المباشر للعاطفة والتّمكن على سلوك المُواطنة التنظيميّة للمعلمين، والالتزام التنظيمي في جامعة تايلاند الخاصة، واستخدمت الدّراسة المنهج التّحليلي؛ إذ تألّف أفراد مجتمع الدّراسة من المُحاضرين في جامعة تايلاند البالغ عددهم (1200) مُحاضر، وتم أخذ عيّنة تمثلية في (112) مُحاضر؛ حيث تكوّنت العيّنة من 123 مُستجيب، 49 منهم (39.8%) من الذكور و(74.60.2%) كانت من الإناث، وقد استخدمت الدّراسة تصميمًا ارتباطيًا (مقياس) والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد أظهرت النتائج أنّ هناك علاقة بين الشغف والتّمكن للمُعلّمين وسلوك المُواطنة التنظيميّة والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج امتلاك المُعلّمين درجةً عاليةً من المُواطنة التنظيميّة.

- دراسة (Alshaikh, 2017) بعنوان: "العلاقة بين الكفاءة الذاتيّة للمديرين وسلوك المُواطنة التنظيميّة للمُعلّمين"؛ حيث هدفت الدّراسة إلى معرفة العلاقة بين الكفاءة الذاتيّة للمديرين وسلوك المُواطنة التنظيميّة للمُعلّمين، كما سعت هذه الدّراسة البحثيّة إلى قياس الكفاءة الذاتيّة لمديري المدارس وسلوك المُواطنة التنظيميّة للمُعلّمين في منطقة الظهران التّعليميّة بالمملكة العربيّة السعوديّة، وقد استخدمت الدّراسة المنهج الوصفيّ المُسحي، وتكوّن مجتمع الدّراسة من جميع مديري المدارس والمُعلّمين في المدارس الأهليّة والحكوميّة في منطقة الظهران بالمنطقة الشّرقية بالمملكة العربيّة السعوديّة البالغ عددها 71 مدير مدرسة للبنين (37 مدرسة خاصّة و34 مدرسة عامّة، منهم 32 مدرسة ابتدائيّة للبنين و20 مدرسة متوسطة للبنين و19 مدرسة ثانوية للبنين)، بواقع إجمالي 1496 مُدرّس، حيث طبّقت الدّراسة على عيّنة 71 مدير مدرسة و245 معلّم؛ حيث اعتمدت الدّراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بالإضافة إلى مقياس الكفاءة الذاتيّة للمديرين، ومقياس سلوك المُواطنة التنظيميّة لدى المُعلّمين؛ حيث بلغ معدل الاستجابة 96.0%. كما أشارت نتائج الدّراسة إلى أنّ مديري المدارس في الظهران يتمتّعون بمُستوى عالٍ من الكفاءة الذاتيّة، حيث تمّ قياسه بواسطة مقياس الكفاءة الذاتيّة للمديرين، كما تشير النتائج إلى أنّ المُعلّمين في مدارس الظهران لديهم مُستوى عالٍ من سلوك المُواطنة التنظيميّة، حيث تمّ قياسه بواسطة مقياس سلوك المُواطنة التنظيميّة، بالإضافة إلى أنه لم يكن هناك ارتباط معنوي بين الكفاءة الذاتيّة للمديرين وسلوك المُواطنة التنظيميّة لدى المُعلّمين، مما يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائيّة بين الكفاءة الذاتيّة للمديرين وسلوك المُواطنة التنظيميّة لدى المُعلّمين.

- دراسة (Alsharah,2018) بعنوان: "تأثير التمكين الإداري على المواطنة التنظيمية على مستوى الجامعات السعودية"؛ حيث هدفت إلى الكشف عن تأثير التمكين الإداري على المواطنة التنظيمية في الجامعات السعودية، وقد استخدم المنهج الوصفي؛ حيث تألف مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في ثماني جامعات، وقد تم استخدام عينة عشوائية من موظفي هذه الجامعات البالغ عددهم (380) موظف وبنسبة استجابة (90%)، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر إيجابي للتمكين الإداري بأبعاده: (فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب، التواصل الفعال، تحفيز الموظفين) على سلوك المواطنة التنظيمي بأبعاده (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الفضيلة المدنية، الضمير الحي)، وأظهرت النتائج أيضاً أن بُعد تفويض السلطة هو البعد الأكثر أهمية والأكثر تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية وجميع أبعادها.

- دراسة طيفور (2018م) بعنوان: "التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومُوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن"؛ حيث هدفت الدراسة إلى: قياس مستوى التمكين الإداري لدى القيادات الأكاديمية النسائية بالإضافة إلى تحديد مُوقاته؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على كافة القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل، والبالغ عددهن (44) قيادة؛ حيث كانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وقد أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري للقيادات النسائية في جامعة حائل جاء بدرجة كبيرة، في حين أن مُوقاته التمكين جاءت بدرجة مُتوسطة.

- دراسة العجرفي (2018م) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية"؛ هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بالدوادمي وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتألف مجتمع الدراسة من كافة رؤساء الأقسام بكليات المحددة، والبالغ عددهم (25) رئيس قسم، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وقد بلغت نسبة الاستجابة (100%)، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن مستوى التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بالدوادمي جاء بدرجة عالية، أما مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بالدوادمي جاء بدرجة عالية، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية عالية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، وكشفت نتائج الدراسة أيضاً عن وجود فروق إحصائية في التمكين الإداري تبعاً لسنوات الخبرة.

- دراسة (alghamdi, 2016) بعنوان: "تمكين القيادات النسائية الأكاديمية في الجامعات السعودية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، وهدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين التمكين

للقيادات النسائية الأكاديمية والإبداع الإداري في الجامعات الناشئة والراسخة بالمملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتألف مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين البالغ عددهم (1223) قيادة في ست جامعات حكومية في المملكة العربية السعودية، وقد تم أخذ عينة ممثلة قوامها (377) قائد من الذكور والإناث بنسبة استجابة (47%)؛ حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية لتحديد المستجيبين لهذه الدراسة من كل جامعة، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وقد توصلت نتائج الدراسة من خلال تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير إيجابي كبير للتمكين على الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية الأكاديمية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

تطرقَت الدراسات الألفية الذكر للحديث عن التمكين الإداري للمرأة من حيث تمكين القيادات النسائية الأكاديمية في الجامعات كما في كدراسة (alghamdi, 2016)، كما تناولت الدراسات السابقة موضوع سلوك المواطنة التنظيمية كمستوى هذا السلوك كما في دراسة الجابر (2016م)، كما تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية؛ كما في دراسة (Cheasakul & Varma, 2016)، إلا أنه لا توجد دراسات تناولت المتغيرين بالنسبة للقيادات النسائية، وهذا ما استدعى ضرورة إجراء الدراسة. واعتمدت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي بأنواعه كدراسة (Arokiasam y&Maheshwari&Nguyen, 2022) ودراسة (albdareen, 2020)، ودراسة (alghamdi, 2016)، ودراسة (Alshaikh, 2017)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أما بالنسبة للأداة، فقد استخدمت أغلب الدراسات الاستبانة كأداة للدراسة وهذا ما تتفق معه الدراسة الحالية. وقد تبين لها فيما يتعلق بالتمكين الإداري اتفاق نتائج جامعة حائل، وجامعة شقراء، في درجة ممارسة التمكين الإداري؛ حيث جاءت جامعة حائل وجامعة شقراء بدرجة عالية. وبالنسبة للدراسات المرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية أتفقت نتائج دراسة الجابر (2016م) دراسة (Alshaikh, 2017) إلى أن موظفي الإدارة العامة للتعليم بالرياض والمعلمين في مدارس الظهران لديهم مستوى عالٍ في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، كما أتفقت دراسة حيدر ومصطفى، 2017م ودراسة (Alsharah, 2018) ودراسة (Da mianus&Melvin&Fredlin&Theogenia&Vanjesry, 2021) على وجود علاقة بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية بشكل إيجابي. وقد أمكن الاستفادة من الدراسات السابقة في الكشف عن الفجوة البحثية والمقارنة بين النتائج ووضع تصورات للدراسة والاستفادة في تطوير أداة البحث (الاستبانة).

وفي ضوء ما تقدم يمكن الإشارة إلى أهمية الدراسة الحالية، وأنها تتميز عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- تُعدُّ هذا الدراسة بناءً معرفياً تراكمياً للدراسات السابقة، واستكمالاً لما قام به الباحثون السابقون، فهي تُبنى على نتائج الدراسات وما تُقدِّمه من اقتراحات.
- تُعدُّ هذه الدراسة الأولى التي تتناول موضوع التمكين الإداري للقيادات النسائية في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة.
- تميَّز البحث في كونه طبقت بقطاع مُهمٍّ وحيوي كقطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية؛ مما يدلُّ على أهميتها البارزة بالمجتمع ضمن فئاته.
- تهتمُّ الدراسة الحالية بشقيها العملي والنظري بأحد مكونات رؤية 2030م، وهذا ما يجعلها فاعلةً في مساعدتها في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية.
- تُعدُّ الدراسة الأولى في في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة التي تُكرِّس مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كقيمةٍ يجب زرعها في المؤسسات ضمن مظلة التمكين الإداري.

### منهجية الدراسة:

**منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الحالة، والتي ذكر الخليلي (2012م) أنها تعد دراسة معقمة في الأفراد أو المجموعة أو المؤسسة بغرض تحديد العوامل والعلاقات بين العوامل التي أدت إلى سلوك معين أو إلى وضع معين. (351ص)

**مجتمع الدراسة:** تألف مجتمع الدراسة من كافة القيادات النسائية الأكاديمية في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة، والبالغ عددهن: (148) قائدة من العنصر النسائي، حسب إحصائيات المرصد الجامعي لعام 1440 / 1441 هـ بالإضافة إلى إحصائيات عمادة الموارد البشرية لإحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة، وعليه فإن مجتمع الدراسة وعيَّنته يتكوَّن من جميع العميدات، وكيالات العمادة، ورئيسات الأقسام، وكيالات القسم، ومديرات الوحدات والمكاتب المراكز والمعاهد، مُوزَّعات على الكليات التابعة للمؤسسة؛ كما أنه طبقت أداة الدراسة على عموم أفراد مجتمع البحث بأكمله، باستخدام أسلوب الحصر الشامل؛ حيث أنه قبل نشر الاستبانة بالكامل تم جمع البيانات من عينة استطلاعية بلغت (28) قائدة، حيث استجابت منهن (113) قائدة بنسبة (77%) من أفراد المجتمع.

**أداة الدراسة:** تمَّ الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة من أجل الحصول على البيانات الأولية والثانوية من أفراد عينة البحث، لاستكمال الجانب العلمي والتطبيقي للدراسة.

## حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الفكرة البحثية في دراسة العلاقة بين متغيرين هما: التَّمكين الإداري للقيادات النسائية في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة بأبعاده (التَّقويض - النمو المهني - الحوافز - العمل الجماعي - الاستقلالية)، وسلوك المُواطنة التنظيمية المتمثلة بأبعاده: (الإيثار - الكياسة - الرُّوح الرياضية - الضمير الحي - السُّلوك الحضاري).

**الحدود الزمانية:** طُبقت هذه الدراسة ميدانياً خلال العام الدراسي 1440 - 1441 هـ.

**الحدود المكانية:** طُبقت هذه الدراسة على إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة.

**الحدود البشرية:** اقتصر المجالُّ البشري لهذا البحث على القيادات النسائية الأكاديمية في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة.

## صِدْقُ أداة الدراسة:

### 1. الصِّدْقُ الظاهري للأداة:

لقياس صِدْقِ الأداة الظاهري تم عرضها على سعادة المشرف على الرسالة، ومِن ثَمَّ تحويلها على عددٍ مِنَ المختصين والمحكمين من الأعضاء الأكاديميين والقيادات في جامعات المملكة العربية السعودية، والذين بلغ عددهم: 22 محكماً.

### 2. الاتِّساق الداخلي للأداة:

تم اختبار صِدْقِ الاتِّساق الداخلي لمفردات الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ حجمها (28) قائدة؛ وذلك من خلال اختبار معاملات الارتباط بين كل مفردات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد التابع له على النحو التالي:

1. معاملات ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين أبعاد المحور الأول: التمكن الإداري، بالدرجة الكلية للمحور:

جدول (1): معاملات ارتباط أبعاد المحور الأول التمكن الإداري بالدرجة الكلية للمحور (العينة الاستطلاعية: ن=28)

| مُعامل الارتباط | البُعد        |
|-----------------|---------------|
| **0.7916        | التفويض       |
| **0.7439        | النمو المهني  |
| **0.8646        | التحفيز       |
| **0.6357        | العمل الجماعي |
| **0.8048        | الاستقلالية   |

\*\* دالة عند مستوى 0.01

يبين الجدول (1) أنّ كافة أبعاد المحور الأول: التمكن الإداري ترتبط بالدرجة الكلية للمحور ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مع كافة فقرات المحور التابعة له؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

2. معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المحور الثاني: سلوك المواطن التنظيمية، بالدرجة الكلية للمحور:

جدول (2): معاملات ارتباط أبعاد المحور الثاني سلوك المواطن التنظيمية بالدرجة الكلية للمحور (العينة الاستطلاعية: ن=28)

| مُعامل الارتباط | البُعد         |
|-----------------|----------------|
| **0.7907        | الإيثار        |
| **0.8124        | الكياسة        |
| **0.8607        | الروح الرياضية |
| **0.7920        | الضمير الحي    |
| **0.7459        | السلوك الحضاري |

\*\* دالة عند مستوى 0.01

يبين الجدول (2) أن كافة أبعاد المحور الثاني: سلوك المُواطنة التنظيمية ترتبط بالدرجة الكلية للمحور ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مُستوى الدلالة (0.01) مع كافة فقرات المحور التابعة له؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

### ثَبَاتُ أداة الدَّراسة:

استخدمت الدراسة مُعامل "ألفا كرونباخ" (Alpacronbach) لقياس الثبات، والذي يقيس مدى الارتباط بين فقرات الاستبانة، حتى تعطي تصورات دقيقة ومدى انسجام فقراتها، وكما هو مبيّن في جدول (3) قيمة مُعامل الثبات لفقرات الاستبانة:

جدول (3): مُعاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدَّراسة ومحاورها (العينة الاستطلاعية: ن=28)

| المُعامل ثبات ألفا كرونباخ | عدد البنود | البُعد/المحور                           |
|----------------------------|------------|---|
| 0.81                       | 4          | التَّفويض                               |
| 0.86                       | 4          | النمو المهني                            |
| 0.79                       | 4          | التَّحفيز                               |
| 0.80                       | 4          | العمل الجماعي                           |
| 0.78                       | 4          | الاستقلالية                             |
| 0.91                       | 20         | المحور الأول: التَّمكين الإداري         |
| 0.88                       | 4          | الإيثار                                 |
| 0.68                       | 4          | الكياسة                                 |
| 0.72                       | 4          | الرُّوح الرياضيّة                       |
| 0.89                       | 4          | الضمير الحي                             |
| 0.78                       | 4          | السُّلوك الحضاري                        |
| 0.92                       | 20         | المحور الثاني: سلوك المُواطنة التنظيمية |

يبين الجدول (3) أن مُعامل ثبات أبعاد الاستبانة في محور التَّمكين الإداري يتراوح ما بين: (0.78) و(0.86)، وبلغ مُعامل الثبات الكلي لهذا المحور (0.91)، فيما تراوح ثبات أبعاد الاستبانة في محور سلوك المُواطنة التنظيمية (0.68) (0.89)، وبلغ مُعامل الثبات الكلي لهذا المحور (0.92) وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات المقياس.

## أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم معالجة البيانات المراد تحليلها والتي جُمعت بواسطة الاستبانة بعد تبويبها وجدولتها؛ حيث استخدمت الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وباستخدام الأساليب الآتية:

1. تم استخدام التكرارات (frequencies) والنسب المئوية (percentages) لوصف مجتمع الدراسة، وخصائص العينة واستجاباتها.
2. مُعامل ألفا كرونباخ (cronbach's alpha) لتحقيق من ثبات الأداة.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد التغيرات التي تطرأ في إجابات المبحوثين تجاه المحاور والأبعاد، والتعرُّف على مدى الانحراف والتشتت لاستجابات أفراد العينة.
4. مُعامل ارتباط بيرسون (pearson correlation coefficient) لقياس طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث والاتساق الداخلي لأداة الدراسة وقوتها؛ لمعرفة طبيعة العلاقة بين فقرات الاستبانة والمحور التابعة له وكل فقرة من فقراتها وبين الدرجة الكلية للاستبانة، والإجابة عن السؤال الثالث الذي يهدف إلى الكشف عن العلاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة التمكين الإداري ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة.

## النتائج :

السؤال الأول: ما درجة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة من وجهة نظرهن؟

تم استخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة كافة مجتمع البحث على كل فقرة من الفقرات الواردة في الجزء الأيمن من المقياس، والتي تُمثل درجة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بالمؤسسة.

**جدول (4): المتوسّطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لدرجة توافر أبعاد التّمكن الإداري لدى القيادات النسائيّة بالمؤسسة**

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط* الحسابي | الأبعاد                               |
|---------|-------------------|------------------|---------------------------------------|
| 1       | 0.51              | 3.52             | العمل الجماعي                         |
| 2       | 0.65              | 3.28             | التّفويض                              |
| 3       | 0.69              | 3.05             | الاستقلاليّة                          |
| 4       | 0.80              | 2.93             | النمو المهني                          |
| 5       | 0.77              | 2.69             | التّحفيز                              |
|         | 0.53              | 3.09             | الدرجة الكلية لممارسة التّمكن الإداري |

\* المتوسط من 4 درجات.

يبين الجدول (4) أنّ بُعد العمل الجماعي جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد التّمكن الإداري بمتوسطٍ حسابي بلغ: (3.52 من 4)، وانحرافٍ معياريّ بلغ: (0.51)، ويليه بُعد التّفويض الذي جاء في المرتبة الثانية بين أبعاد التّمكن الإداري بمتوسطٍ حسابي بلغ: (3.28 من 4)، وانحرافٍ معياريّ بلغ: (0.65)، ويليه بُعد الاستقلاليّة بمتوسطٍ حسابي : (3.05 من 4)، وانحرافٍ معياريّ: (0.69)، يليه في المنزلة الرابعة بُعد النمو المهني الذي جاء في بمتوسطٍ حسابي بلغ: (2.93 من 4)، وانحرافٍ معياريّ بلغ: (0.80)، حيث تراوحت المتوسّطات على التوالي ما بين (3.52) (3.28) (2.93)، ويعزو ذلك إلى أنّ القيادات العُلّيا في متابعة مستمرة لمستجدات التّعليم وتطوراتها، في حين حصل التّحفيز على المركز الأخير بمتوسطٍ حسابي: (2.69 من 4) وانحرافٍ معياري: (0.77)، ويعزو ذلك إلى عدم وضوح سياسة نظام الحوافز والمكافآت المُتّبعَة بالجامعة كون الرؤية غير مكتملة وأنها بحاجة إلى التحسين، أما المتوسط العام لمحور التّمكن الإداري فقد بلغ: (3.09 من 4)، وانحرافٍ معياريّ (0.53)، وهو متوسط يدخل ضمن فئة درجة الممارسة (المرتفعة) وهذا المتوسط يدلّ على أن أفراد العيّنة (القيادات النسائيّة) يُمارسن التّمكن الإداري بدرجةٍ مرتفعةٍ من بين فئات مقياس استجابة أفراد مجتمع الدّراسة، وتتنفق هذه النتيجة مع ما قدمته دراسة طيفور (2018م) والتي تناولت التّمكن الإداري للقيادات الأكاديميّة النسائيّة في جامعة حائل ومُعوّقاته، إذ توصلت إلى أنّ التّمكن الإداري للقيادات النسائيّة جاء بدرجةٍ مرتفعة، ويعزو ذلك إلى فناعة الرؤساء في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة بضرورة التّمكن الإداري للقيادات الأكاديميّة بالمؤسسة؛ مما يعكس على العمليّة التّعليميّة بشكلٍ إيجابي، في حين تختلف مع ما توصلت إليه دراسة

(albdareen,2020) والتي تناولت أثر التمكين الإداري على عملية إدارة أداء الموظفين"، حيث هدفت الدراسة إلى دراسة أثر التمكين الإداري على عملية إدارة أداء الموظفين في جامعة جدارا وأظهرت النتائج: أن مستوى ممارسة عملية التمكين الإداري وإدارة أداء العاملين في جامعة جدارا كانت معتدلة، ويعزو هذا الاختلاف إما إلى اختلاف العينة أو إلى اختلاف البيئة التنظيمية بين دراسة

(albdareen,2020) وبين الدراسة الحالية، أو بسبب الاختلاف في الفترات الزمنية التي تم فيها تطبيق الدراسة، وما حدث فيها من إصلاحات وإدخال للتكنولوجيا في التعليم.

**السؤال الثاني: ما درجة ممارسة القيادات النسائية في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة لسلك المواطنة التنظيمية؟**

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الدراسة التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس إجابة المبحوثين على الفقرات الواردة في الجزء الأيمن من المقياس، والتي تمثل درجة سلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالموسسة.

**جدول (5): المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لدرجة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالموسسة**

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط* الحسابي | الأبعاد                                       |
|---------|-------------------|------------------|---|
| 1       | 0.30              | 3.87             | الضمير الحي                                   |
| 2       | 0.37              | 3.76             | الكياسة                                       |
| 3       | 0.47              | 3.61             | الرؤح الرياضية                                |
| 4       | 0.52              | 3.56             | الإيثار                                       |
| 5       | 0.48              | 3.50             | السلك الحضاري                                 |
|         | 0.31              | 3.66             | الدرجة الكلية لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية |

\* المتوسط من 4 درجات

يُنصَحُ من الجدول (5) أن بُعد الضمير الحي جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، بمتوسط حسابي بلغ: (3.87 من 4)، وانحراف معياري بلغ: (0.30)، ويليه بُعد الكياسة الذي جاء في المرتبة الثانية بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ: (3.76 من 4)، وانحراف معياري بلغ: (0.37)، ويليه ثالثاً بُعد

الروح الرياضية بمتوسط حسابي: (3.61 من 4)، وانحراف معياري: (0.47)، يليه رابعاً بُعد الإيثار الذي جاء بمتوسط حسابي: (3.56 من 4)، وانحراف معياري: (0.52)، في حين حصل بُعد السلوك الحضاري على المرتبة الخامسة والأخيرة بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بمتوسط حسابي: (3.50 من 4)، وانحراف معياري: (0.48)، وهذا الترتيب يختلف مع دراسة حبيب وطالب ومحمد (2016) التي جاء ترتيب الأبعاد فيها على الشكل الآتي: البعد الأول الكياسة، يليه السلوك الحضاري في المرتبة الثانية، ويليه الإيثار في المرتبة الثالثة، يليه الضمير الحي في المرتبة الرابعة، وأخيراً جاء بُعد الروح الرياضية في المرتبة الخامسة، وقد يُعزى ذلك إلى الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى التباعد الاجتماعي بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة، أما المتوسط العام لمحوّر سلوك المواطنة التنظيمية فقد بلغ: (3.66 من 4)، وانحراف معياري: (0.31)، وهو متوسط يدخل ضمن فئة درجة الممارسة (المرتفعة جداً) وهذا المتوسط يدل على أنّ أفراد العينة (القيادات النسائية) يمارسن سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة جداً؛ حيث تقاربت المتوسطات الحسابية وبلغت على التوالي: (3.87) (3.76) (3.61) (3.56) (3.50) من أصل (4)، وقد يعزو ذلك إلى النهضة التي تعيشها المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030، وما انطلق منها من برامج تنفيذية، واتجاه الوزارة إلى خلق بيئة متطورة في المجال التعليمي من خلال ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، والتي تتطلب وجود قيادات إبداعية تعمل على تحقيق الأهداف التعليمية لمواكبة التقدم. وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة حيدر ومصطفى (2017م) والتي تناولت دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، والتي توصلت إلى تدني مستوى ممارسة العاملين بإدارة جامعة دمشق لسلوك المواطنة التنظيمية. وتعزو هذه النتيجة إلى أنه قد يكون سلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية في المؤسسة نابعاً عن التزام ديني وأخلاقي وقيم وعادات وأعراف منبثقة من الثقافة الإسلامية والعربية، التي تحثُّ بدورها على هذه السلوكيات، وأيضاً إحساس القائد بالمسؤولية تجاه عمله، والشعور بالانتماء لهذا الصرح الجامعي العظيم، وقد يُعزى ذلك إلى عامل البُعد المكاني.

**السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين درجة التمكين الإداري ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة؟**

استخدمت الدراسة مُعامل ارتباط بيرسون لقياس نوع العلاقة بين درجات تقديرات عينة البحث في الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للتمكين الإداري، وبين درجاتهن في سلوك المواطنة التنظيمية، وبذلك نقبل الفرض الرئيس والذي نصه: توجد علاقة معنوية بين التمكين الإداري ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالمؤسسة. و الجدول الآتي يوضح النتائج التي تم التوصل لها:

**جدول (6): معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجة التمكن الإداري وبين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالمؤسسة (ن=113)**

| الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية | السلوك الحضاري | الضمير الحي | الروح الرياضية | الكمياسة | الإيثار  | أبعاد المواطنة التنظيمية أبعاد التمكن الإداري |
|--|----------------|-------------|----------------|----------|----------|---|
| **0.4933                               | **0.3749       | **0.3177    | **0.4093       | **0.3222 | **0.3549 | التفويض                                       |
| **0.3479                               | **0.2658       | **0.3341    | *0.2142        | 0.1492   | **0.3086 | النمو المهني                                  |
| **0.4164                               | **0.2941       | **0.2701    | **0.3533       | **0.2543 | **0.3246 | التحفيز                                       |
| **0.4170                               | **0.3459       | **0.2508    | 0.1366         | **0.4549 | **0.3442 | العمل الجماعي                                 |
| **0.4158                               | **0.3475       | *0.2061     | **0.3717       | **0.3486 | *0.2270  | الاستقلالية                                   |
| **0.5345                               | **0.4140       | **0.3585    | **0.3899       | **0.3757 | **0.3991 | الدرجة الكلية للتمكن الإداري                  |

يبين الجدول (6) أن هناك ارتباطاً طردياً (موجبة) بين أبعاد التمكن الإداري: (التفويض، النمو المهني، التحفيز، العمل الجماعي، الاستقلالية)، وبين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجات تلك الأبعاد للتمكن الإداري لدى عينة البحث (القيادات النسائية في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة) ارتفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهن، وبذلك نقبل الفروض الفرعية والتي تنصها - توجد علاقة معنوية بين أبعاد التمكن الإداري ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة، وكانت تلك العلاقات دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 فأقل، عدا العلاقة بين البعدين: (النمو المهني والكمياسة)، كذلك بين البعدين (العمل الجماعي والروح الرياضية) فقد كانت غير دالة إحصائياً.

كذلك يستبين من الجدول (6) أن هناك ارتباطاً طردياً (موجبة) بين الدرجة الكلية للتمكن الإداري، وبين الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية؛ حيث بلغت قيمة معامل

ارتباط بيرسون بين المتغيرين (0.5345)؛ مما يُشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة التَّمكِين الإداري لدى عينة البحث (القيادات النسائية بالمؤسسة) ارتفع مستوى سلوك المُواطَنة التنظيمية لديهن، وكانت تلك العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

ويمكنُ غزو هذه النتيجة إلى الدور الذي تقوم به القيادات الأكاديمية المُمكنة إدارياً؛ إذ إنَّ نجاح عملية التَّمكِين الإداري لدى القيادات الأكاديمية له دور كبير في تجذير مفهوم سلوك المُواطَنة التنظيمية لديهن؛ حيث إنَّ هذا الاستثمار يُعدُّ مكسباً يمتدُّ أثره مدى الحياة.

وَلَقَدْ اتَّفَقَتْ هذه النتائج مع دراسة

(Damianus&Melvin&Fredlin&Theogenia&Vanjesry,2021) ودراسة (Alsharah,2018) أكدت على وجود أثر إيجابي للتَّمكِين الإداري على سلوك المُواطَنة التنظيمية، ودراسة (Cheasakul& Varma,2016) التي أكدت على وجود علاقة بين الشَّغف والتَّمكِين للمُعَلِّمين وسلوك المُواطَنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ويمكنُ غزو هذه النتيجة إلى الدور الذي تقوم به المؤسسات لِتَبْنِي ممارسات العاملين للتَّمكِين وسلوكيات المُواطَنة التنظيمية لما لهما من دورٍ في الارتقاء بمؤسسات اليوم بشكلٍ إيجابي.

## ملخَّص البحث

كشفت الدِّراسة عن النتائج التالية، والتي تم إيجازها بالشَّكل الآتي:

السُّؤال الأول: ما درجة التَّمكِين الإداري القيادات النسائية في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة من وجهة نظرهن؟

- جاءت استجابة أفراد عينة الدِّراسة للمحور الأول التَّمكِين الإداري بدرجةٍ مرتفعةٍ فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.09 من 4)، وبانحرافٍ معياريٍّ: (0.53)، وهذا المتوسط يدلُّ على أنَّ أفراد العينة (القيادات النسائية) جاء التَّمكِين الإداري لديهن بدرجةٍ مرتفعةٍ بالجامعة.
- جاء بُعدُ العمل الجماعي في المرتبة الأولى بدرجةٍ "مرتفعةٍ جداً" بين أبعاد التَّمكِين الإداري بمتوسطٍ حسابي بلغ: (3.52 من 4)، وبانحرافٍ معياريٍّ بلغ: (0.51).
- أظهرت النتائج أنَّ بُعدَ التفويض جاء في المرتبة الثانية بدرجةٍ "مرتفعةٍ جداً" بين أبعاد التَّمكِين الإداري بمتوسطٍ حسابي: (3.28 من 4)، وانحرافٍ معياريٍّ: (0.65).
- جاء بُعدُ الاستقلالية جاء في المركز الثالث بدرجةٍ "مرتفعةٍ" بمتوسطٍ حسابي: (3.05 من 4)، وبانحرافٍ معياريٍّ: (0.69).

• جاء بُعدُ النُّمو المهني في المركز الرابع بدرجةٍ "مرتفعة" بمتوسطٍ حسابي: (2.93 من 4)، وانحرافٍ معياريٍّ: (0.80).

• جاء بُعدُ التَّحفيز في المرتبة الخامسة والأخيرة بدرجةٍ "مرتفعة" بين أبعاد التَّمكين الإداري بمتوسطٍ حسابي: (2.69 من 4)، وانحرافٍ معياريٍّ: (0.77).

السُّؤال الثاني: ما درجةُ سلوكِ المُواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة من وجهة نظرهن؟

• جاءت استجابة أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني سلوكِ المُواطنة التنظيمية بدرجةٍ مرتفعةٍ جداً فقد بلغ: (3.66 من 4)، وانحرافٍ معياريٍّ: (0.31)، وهذا المتوسط يدلُّ على أن أفراد العينة (القيادات النسائية) جاء سلوكِ المُواطنة التنظيمية لديهن بدرجةٍ مرتفعةٍ جداً.

• أشارتِ النتائج إلى أن بُعدَ الضمير الحي جاء في المرتبة الأولى بدرجةٍ "مرتفعة" جداً" بين أبعاد سلوكِ المُواطنة التنظيمية بمتوسطٍ حسابي بلغ: (3.87 من 4)، وانحرافٍ معياريٍّ بلغ: (0.30).

• أظهرت النتائج أن بُعدَ الكياسة جاء في المرتبة الثانية بدرجةٍ "مرتفعة جداً" بين أبعاد سلوكِ المُواطنة التنظيمية بمتوسطٍ حسابي بلغ: (3.76 من 4)، وانحرافٍ معياريٍّ بلغ: (0.37).

• جاء ثالثاً بُعدُ الروح الرياضية بدرجةٍ "مرتفعة جداً" بمتوسطٍ حسابي: (3.61 من 4)، وانحرافٍ معياريٍّ بلغ: (0.47).

• أظهرت النتائج أن بُعدَ الإيثار جاء في المرتبة الرابعة بدرجةٍ "مرتفعة جداً" بمتوسطٍ حسابي: (3.56 من 4)، وانحرافٍ معياريٍّ: (0.52).

• السلوك الحضاري جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بدرجةٍ "مرتفعة جداً" بين أبعاد سلوكِ المُواطنة التنظيمية بمتوسطٍ حسابي: (3.50 من 4)، وانحرافٍ معياريٍّ: (0.48).

السُّؤال الثالث: هل توجد بين درجة التمكن الإداري ودرجة سلوكِ المُواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة ؟

• هناك علاقاتٌ طرديةٌ (موجبة) بين أبعاد التَّمكين الإداري: (التفويض، النُّمو المهني، التَّحفيز، العمل الجماعي، الاستقلالية)، وبين أبعاد سلوكِ المُواطنة التنظيمية: (الإيثار،

الكياسة، الرُّوح الرياضِيَّة، الضمير الحي، السُّلوك الحضاري)؛ مما يُلَفَّت إلى وجود علاقة ارتباطيَّة طردِيَّة بين التَّمكين الإداري وبين سلوك المُواطنَة التنظيميَّة لدى القيادات النسائيَّة الأكاديميَّة في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة.

### التوصيات العامة

- العمل على غرس ثقافة التَّمكين الإداري بين القيادات الأكاديميَّة في الجامعة.
- يَبَغِيْن على القيادات العُلَيَا في الجامعة توفير المتطلُّبات الجوهرية لتطبيق التَّمكين.
- إعادة النَّظَر في الهياكل التنظيميَّة التقليديَّة، ومحاولة استبدالها بالهياكل الحديثَة التي تميل إلى الأفقية أكثر من الهرميَّة، ممَّا يُفَسِّح المجال أمام القيادات لإدراك قدراتهنَّ ومهاراتهنَّ في السيطرة على طُرُق العمل.
- وَضَع سياسة تدريبية مُنَهَجَة لتعزيز المُواطنَة التنظيميَّة لكافة القيادات الإداريَّة في الجامعة، وإقامة الندوات التي تدعم المُواطنَة التنظيميَّة.
- احتواء تقارير الأداء الوظيفي على معيارٍ يقيسُ سلوك المُواطنَة التنظيميَّة وَعَدَّها نقاط قوة للترقية في الجامعة.

### قائمة المصادر والمراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، هالة والبلوي، خديجة (2016). مُتطلُّبات تمكين القيادات الإداريَّة النسائيَّة بجامعة تبوك. مجلة رسالة التربية وعلم النفس، 1(53)، 19-42.
- أرامكو السعودية (2018). مذكرة تفاهم ثلاثية لإطلاق برنامج تنموي مُستدام للمرأة في المملكة. مسترجع عبر: <https://cutt.us/nl0L3>
- الأزهاري، حاقة و صلاح الدين، حنيش و لهاشمي، شيحي (2018). دور الرضا الوظيفي في تعزيز سلوك المُواطنَة التنظيميَّة [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي]. مسترجع عبر <https://cutt.us/eDmuj>
- الأسمرى، فاطمة (2013). إعداد القيادات النسائيَّة الإداريَّة البديلة وعلاقتها بتنمية الكوادر في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض (بنات) [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- البداعية، موزة (2011). متطلبات التَّمكين الإداري للمُعَلِّمين بالمدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية الذاتية بسلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس.
- البشير، خالد وحامد، التاج (2018). أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران. مجلة أمبارك، 9(29)، 101-124. <https://doi.org/10.12816/0050119>

- البصمان، فهد. (2016). أثر التمكن الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية لعينة من الجامعات الحكومية الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل بيت.
- البطاينة، محمد؛ عوم، سوزان. (2016). أثر الذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال. دراسات العلوم الإدارية، 1(2)، 563-583.  
<https://doi.org/10.12816/0033582>
- بوخمخر، جنات وحسين، ناجي (2018). دراسة تحليلية لأثر التمكن على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفین بجامعة قسنطينة2 و سطيف1. مجلة دراسات اقتصادية، 15(1)، 249-272. استرجع عبر <https://doi.org/10.46317/1423-005-001-012> cutt.us/LOQfl
- الجابر، ريم (2017). التمكن الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية. دار الألوكة.
- الجابر، ريم (2016). سلوك المواطنة التنظيمية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض. المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط، 31(3)، 415-464.  
<https://doi.org/10.12816/0042398>
- جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل (2019). إحصاءات الموظفین. مسترجع عبر <https://cutt.us/nyEt0>
- حبيب، عبد الحسين وطالب، علاء ومحمد، يزن (2016). دور سلوك المواطنة التنظيمية في التغيير الاستراتيجي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 5(18)، 1-34. مسترجع عبر <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=153067>
- حسب الله، عبد الحفيظ والطعامسة، سلامة (2015). أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات (Qiz) في الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية، 16(2)، 15-33 مسترجع عبر <https://cutt.us/gr27E>
- حيدر، عصام ومصطفى، حنان (2017). دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة جامعة البعث، 39(8)، 11-36. مسترجع عبر <https://cutt.us/WOCeU>
- الخاقاني، ضرغام (2017). دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تقبل التغيير التنظيمي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(4)، 305-325.
- الخریشة، هبة (2015). التمكن الإداري وأثره في تحقيق الإبداع التكنولوجي: سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير معدّل [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- خليقة، عبد الرزاق و طليبة، حكيم و معافة، أنور (2019). دور القيادة إدارية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفین [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي.
- الخليلي، خليل (2012). أساسيات البحث العلمي التربوي. دار القلم.
- الدغمي، هيفاء (2019). التمكين الإداري في التميز المؤسسي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل بيت.
- دهليز، خالد ونضال، زعرب (2017). الدور الوسيط للملكية التفسّية تجاه الوظيفة على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 7(25)، 16-35.  
<https://doi.org/10.12816/0040050>
- رؤية المملكة العربية السعودية (2016). استرجع من <https://vision2030.gov.sa/download/file/fid/422>
- آل زاهر، علي (2011). سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، 12(1)، 331-393.

- سعد، أمينة (2020). التَّمكين (Empowerment) بوصفه مدخلا لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكاتب الجامعية: دراسة تطبيقية في المكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية. المجلة العلمية للمكاتب والوثائق والمعلومات، 2(3)، 171-222. <https://doi.org/10.21608/org.doi://https.171-222.2020.67407.jslmf>
- السلم، طارق (2013). أثر إدراك الدَّعم التنظيمي في سلوك المُواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، 25(1)، 163-188.
- سمحان، منال (2020). جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم. مجلة كلية التربية، 31(121)، 61-124. <https://doi.org/10.21608/jfeb.2020.117553>
- الشريف، مها (2012). التَّمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة العاملين بالجامعات. مجلة كلية التربية بالاسماعيلية، 24(1)، 291-312.
- الشمري، ذهب (2014). المرأة والعمل الإداري التربوي في الجامعات السعودية "جامعة حائل أنموذجا". المجلة التربوية المتخصصة، 3(6)، 81-98. <https://doi.org/10.12816/0006888>
- طحطوح، عالية (2016). تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المُواطنة التنظيمية [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الملك عبد العزيز. مسترجع عبر <https://cutt.us/Qdpp9>
- الطريس، محمد (2017). أثر التَّمكين الوظيفي على التطوير الإداري بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 8(3)، 1-50.
- طيفور، هيفاء (2018). التَّمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومُعوقاته من وجه نظرهنَّ أنفسهنَّ. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 2(8)، 103-122. مسترجع عبر <https://cutt.us/HZ56e>
- عبد المجيد، أشرف و العوفي، زهور (2016). العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المُواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 1(80)، 329-382. <https://doi.org/10.12816/0036864/org>
- عبد المحسن، جودة و الشرييني، صفاء (2010). علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المُواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 34(3)، 441-492. <https://doi.org/10.21608/alat.2010.217601>
- العثمان، شهاب (2014). أثر التَّمكين الإداري على سلوك المواطنة بالتطبيق على بيت الزكاة الكويتي. مجلة البحوث التجارية، 2(36)، 167-194.
- العرايضة، رائدة (2012). مُستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمُستوى مُمارسة سلوك المُواطنة التنظيمية من وجهة نظر المُعلِّمين [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط]. مسترجع عبر <http://www.almajmaa.org/bibn/upload/L20160718080913.pdf>
- أبو العلا، ليلي (2014). استراتيجيات مُقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3(10)، 123-146. <https://doi.org/10.12816/0007274>

علي، نعم و الموسوي، أمير (2014). دور التمكن الإداري في تحقيق سلوك المواطن التنظيمية (منظمة نبع زمزم العالمية لتجارة السيارات) حالة بحثية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 10(42)، 180-195.

العجربي، فلاح (2017). التمكن الإداري وعلاقته بالرضا لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالملكة العربية السعودية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 6(9)، 153-168. مسترجع عبر [http://www. ijoe. org/v6/IJJOE\\_11\\_09\\_06\\_2017. pdf](https://www.ijoe.org/v6/IJJOE_11_09_06_2017.pdf) 10.36752/1764-006-009-/org.doi://https 011

العجمي، الدانة (2016). درجة ممارسة التمكن الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة عالم التربية، 17(56)، 159-199. <https://doi.org/10.12816/0039900/org.doi://https>

الخطوي، رويدا و مرعي، كائكان (2018). أثر التمكن الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 4(2)، 125-151 <https://doi.org/10.12816/0047936>

العززي، نمشي (2020). متطلبات تمكين الأكاديميات السعوديات من تولي المناصب القيادية (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنموذجا). مجلة العلوم الانسانية والإجتماعية، 2(54)، 1-84.

ابن عيوشي، عمار (2018). أثر التمكن الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 11(35)، 61-37. [https://doi. org/10.20428/AJQAHE.11.35.2](https://doi.org/10.20428/AJQAHE.11.35.2)

قاسم، مرفت (2011). أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطن التنظيمية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 7(2)، 566-594.

ابن كبحول، محمد (2018). التطور المفاهيمي لسلوك المواطن والمواطنة التنظيمية. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 9(4)، 43-68.

لعور، عاشور (2014). التمكن النفسي وأثره على سلوك المواطن التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية [رسالة ماجستير منشورة، جامعة سطيف (2)]. مسترجع عبر [https://www. univ-setif2. dz/images/PDF/ magister/MS41. pdf](https://www.univ-setif2.dz/images/PDF/magister/MS41.pdf)

محشوش، فاطمة (2019). التمكن النفسي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى العمال الإداريين [رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد بوضياف].

المزلم، حيدر (2019). علاقة السلوك الإداري للقيادات التربوية بالتمكين الإداري للموظفين في الجمهورية اليمنية: تطبيقا على مكاتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة-صنعا [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.

معمري، حمزة و منصور، بن زاهي (2014). سلوك المواطن التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 7(14)، 43-54. <https://doi.org/10.12816/0007700/org.doi://https>

وثيقة سياسة التعليم بالملكة العربية السعودية (1995). استرجع عبر <https://cutt.us/ZrQ6B> وليد، شلاي (2016). دور الولا التنظيمي في تنمية سلوك المواطن التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة [رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خضير بسكرة]. مسترجع عبر [http://thesis. univ-biskra. dz/2578/1/M%C3%A9moire\\_32\\_2016. pdf](http://thesis.univ-biskra.dz/2578/1/M%C3%A9moire_32_2016.pdf)

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ahadi, S., & Suandi, T. (2014). Structural Empowerment and Organizational Commitment: The Mediating Role of Psychological Empowerment in Malaysian Research Universities. *J. Asian Dev. Stud*, 3(1), 44-65. Retrieved from <https://cutt.us/NfFB4>
- Albdareen, R. (2020). The impact of the administrative empowerment on the employees' performance management process. *International Journal of Asian Social Science*, 10(4), 193-206. <https://doi.org/10.18488/journal.1.2020.104.193.206>
- Alghamdi, M. (2016). *The Empowerment of academic women leaders at Saudi universities and its relationship to their administrative creativity* [Master's Dissertations, Western Michigan University].
- Al-Magableh, M. Q., & Otoum, A. M. (2014). The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head / Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah - Najran University. *Macrothink institute International Research in Education*, 2(2), 83-106. <https://doi.org/10.5296/ire.v2i2.6298>
- Alshaikh, A. (2017). *The Relationship between Principals' Self-Efficacy and the Organizational Citizenship Behavior of Teachers* [Doctorate thesis, Seattle Pacific University].
- Alsharah, A. M. (2018). *The impact of administrative empowerment on organizational citizenship level on Saudi universities*. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(10), 580-604.
- Arokiasamy, A., Maheshwari, G., & Nguyen, L. (2022). The influence of ethical and transformational leadership on employee creativity in malaysia's private higher education intrtutions: the mediating role of organizational citizenship behavior. *Interdisciplinary journal of information, knowledge and management*, 17(1), 1-33. <https://doi.org/10.28945/4896>
- Becker, W., & Yukl, G. (2006). *Effective Empowerment in Organizations*. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231. <https://doi.org/10.1057/omj.2006.20>
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. III. (1995). Empowering service employees. *Sloan Management Review*, 36(4), 73-84.
- Cheasakul, U., & Varma, P. (2016). *The influence of passion and empowerment on organizational citizenship behavior of teachers mediated by organizational commitment*. *Contaduría y Administración*, 1(61), 422-440. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.04.003>
- Damianus, A., Melvin, F., Fredlin, P., Theogenia, M., & Vanjesry, G. (2021). Employee empowerment and organizational citizenship behavior. *International journal of business ecosystem & strategy*, 3(3), 13-25. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v3i3.267>
- Hoveida, R., & Naderi, N. (2013). *The relationship between organizational citizenship behavior (OCB) and*

- Human Resources Empowerment (HRE) Case study. University of Isfahan (Iran) International Journal of Human Resource Studies, 3(2), 69-78. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v3i2.3991>*
- Lawson, T., & Harrison, J. (1999). Individual action planning in intel teacher training: empowerment or discipline. *British journal of sociology of education, 20(1), 89-105. <https://doi.org/10.1080/0142569995524>*
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Books / DC Heath and Com.*
- Organ, W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology, 1(48), 775-802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>*
- Ratmawati, D. (2007). *Managerial Competency and Management to Employee Empowerment: Banking Companies Case. Proceeding of the 13th Asia practice Management Conference. Melbourne Australia.*

**الترجمة الصوتية لمصادر ومراجع اللغة العربية:**

- 'aḥamdun ḥālata wa-al-blī khadījata 2016). mutaḥallabāta tamkīni alqīādāti al'idāriyyati al-nnisā'iyyati bijāmi'atin tabūku majallatu risālāti al-ttarbiyati wa'ilmi al-nnafi 1( 53).42 19- ،
- 'arāmkw al-ssu'ūdiyyata 2018). mudhakkirata tafāhumi thulāthiyyati li'iṭlāqa barnāmaji tanmawiyyi mustadāmi lilm'at fi almamlakati mustarj'u 'abrin [https:// cutt. us / nl0L3](https://cutt.us/nl0L3)
- al'azhāriyyu ḥāqatan wa ṣalāḥu al-ddīni ḥanīshan wa lihāshimiyun shīḥay 2018). dawra al-rridā alwaḥiyyi fi ta'zīzi sulūki almūāṭanati al-ttanẓimiyati risālata mājistīri manshūrati jāmi'ata al-sshahīdi ḥammahu likhaḍirin bi-al-wādī mustarj'a 'abri [https:// cutt. us / eDmuj](https://cutt.us/eDmuj)
- al'asmariyyu fāṭimata 2013). 'idāda alqīādāti al-nnisā'iyyati al'idāriyyati albadīlati wa'alā'āqatihā bitanmiyyati al-kwādr fi al'idārati al'āmmati lil-ttarbiyata wa-al-tta'līma bimintaqati al-rrīādi bunnātin risālata mājistīri ghayri manshūratin jāmi'ata nāyifi al'arabiyyati lil-ulūma al'amniyyata
- al-bdā'yh mawzata 2011). mutaḥallibāti al-ttamkīni al'idāriyyi lil-mu'allimīna bi-al-mudārīsi almutabbaqati linizāma al'idārati almadrasiyyati al-ddhātiyyati bisalṭanati 'ammāni risālata mājistīri ghayri manshūratin jāmi'ata al-ssulṭāni qābūsan
- albashyru khālidun waḥāmidun al-ttāja 2018). 'athir tamkīna al'āmilīna 'alā al'ibdā'i al'idāriyyi min wajhati nazari mū'azzafīyyi jāmi'ati najrāni majallatun 'amārrā bākin 9( 29)124 101- . [https:// doi. org / 10. 12816 / 0050119](https://doi.org/10.12816/0050119)
- albaṣamāni fahdun ( 2016). 'athiri al-ttamkīna al'idāriyya 'alā sulūki almūāṭanati al-ttanẓimiyati dirāsatu istiṭlā'iyyatu la'inatu mina aljāmi'āti alḥukūmiyyati al'urduniyyati risālata mājistīri ghayri manshūratin jāmi'ata 'āla baytun

- al-bṭāyinh muḥammada' : attūman sūzāna 2016). 'athiri al-ddhak'a al'āṭifiyya 'alā sulūki almūāṭanati al-ttanẓimīyyati min wajhati naẓari 'aḍḍā'i alhay'īati al-ttadrīsiyyati fī aljāmi'āti alkhāṣṣata fī 'iqlīmi al-sshāmāli dirāsātu al'ulūmi al'idāriyyati 1( 2)583 563- . [https:// doi. org / 10. 12816 / 0033582](https://doi.org/10.12816/0033582)
- bwkhmkhm jannātin wahīssayni nājī 2018). dirāsata taḥlīliyyata li'uthiri al-ttamkīna 'alā sulūki almūāṭanati al-ttanẓimīyyati ladā almū'azzafīna bijāmi'āti qsnṭynh wa styf majallatu dirāsātin iqtīṣādiyyatin 5( 1)272 249- . [istarja'a 'abru https:// cutt. us / LOQfi https:// doi. org / 10. 46317 / 1423- 005- 001- 012](https://cutt.us/LOQfi)
- aljābiru rīma 2017). al-ttamkīna al'idāriyya wasulūka almūāṭīnati al-ttanẓimīyyi dāru al-'ālwkh aljābiru rīma 2016). slwk almūāṭīnata al-ttanẓimīyyata bi-al-'idārati al'āmmati lil-tta'līma fī minṭaqati al-rriāḍi almajallatu al'ilmiyyatu likulliyyata al-ttarbiyati bijāmi'atin 'asayawṭtu 1( 3)464 415- . [https:// doi. org / 10. 12816 / 0042398](https://doi.org/10.12816/0042398)
- jāmi'atu al'imāmi 'abda al-Raḥmāni bn fayṣali 2019). 'iḥṣā'āti almū'azzafīna mustarjī'u 'abri [https:// cutt. us / nyEt0](https://cutt.us/nyEt0)
- ḥabybun 'abda alḥīssayni waṭālibin 'alā'an wamuḥammada yazīnu 2016). dawra sulūki almūāṭanati al-ttanẓimīyyati fī al-ttaghayyuri al-astrātyjy majallatu al'idārati wa-al-iqtīṣādi 5( 18)34 1- . [mustarjī'u 'abri https:// www. iasj. net / iasj? func = fulltext & ald = 153067](https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=153067)
- ḥasbu al-lhi 'abda alḥāfīzi wa-al-ṭ'āmsh salāamata 2015). 'athiri al'adālata al'ijrā'iyyata 'alā sulūki almūāṭīnati al-ttanazzūmiyyati dirāsata taḥlīliyyata li'ārā'a al'āmilīna fī sharikātin Qiz) fī al-'ārdn majallatu al'ulūmi al-iqtīṣādiyyati 16( 2)33 15- . [mustarjī'a 'abri https:// cutt. us /gR27E](https://cutt.us/gR27E)
- ḥaydarun 'iṣāmun wamuṣṭafan ḥanāna 2017). dawra tamkīni almawāridi albushriyyati fī ta'zīzi sulūki almūāṭanati al-ttanẓimīyyati majallatu jāmi'ati alba'thi 39( 8)36 11- . [mustarjī'u 'abri https:// cutt. us / WOCeU](https://cutt.us/WOCeU)
- alkhāqāniyyu ḍirghāma 2017). dawwara sulūkiātu almūāṭanati al-ttanẓimīyyati fī taqabbuli al-ttaghyīri al-ttanẓimīyyi majallatu alghirriyyi lil-'ulūma al-iqtīṣādiyyata wa-al-'idāriyyata 14( 4).325 305- .
- alkhurayshatu hibata 2015). al-ttamkīna al'idāriyya wa'atharahu fī taḥqīqi al'ibḍā'i al-tnknlwjy sulūki almūāṭīnati al-ttanẓimīyyati kamutaghayyirin mu'addalin risālata duktwrāhi ghayri manshūratin jāmi'ata al'ulūmi al'islāmiyyati al'ālamīyyati
- khalīqatun 'abda al-rrazzāqi wa ṭālibatan ḥakīmun wa m'āfh 'anūra 2019). dawra alqīādati 'idāriyyatan fī tarsīkhi sulūki almūāṭanati al-ttanẓimīyyati ladā almū'azzafīna risālata mājistīri manshūrati jāmi'ata al-sshahīdi ḥammahu likhaḍīr- alwādi
- alkhalīliyyu khalīla 2012). 'asāsiyyāti albaḥṭhi al'ilmiyyi al-ttarbawī dāru alqalami

- al-dghmy hayfā'a 2019). al-ttamkīna al'idāriyya fi al-ttamayyuzi almu'uassasiyyi risālata mājistīri ghayri manshūratin jāmi'ata 'āla baytun
- dihlyzun khālidun waniḍālun zu'raba 2017). al-ddawra alwasīta lil-milkiyyati al-nnafiyyati tujāha alwazīfati 'alā al'alā'āqati bayna mumārasāti al-ttaswiqi al-ddākhiliyyi wasulūki almūāṭanati al-ttanziyyati fi almu'uassasāti al'akādīmiyyi alfilastīniyyati majallatu aljāmi'ati al'islāmiyyati lil-ddirāsāti aliqtīshādiyyati wa-al-'idāriyyati 1( 25)35 16- €. [https:// doi. org / 10. 12816 / 0040050](https://doi.org/10.12816/0040050)
- ru'uyatu almamlakati al'arabiyyati al-ssu'ūdiyyati 2016). istarja'a min [https:// vision2030. gov. sa / download / file / fid / 422.](https://vision2030.gov.sa/download/file/fid/422)
- 'āla zāhirun 'uliya 2011). sulūka almūāṭanati al-ttanziyyati fi jāmi'ati almaliki khālidun almajallatu al'ilmiyyatu lijāmi'ata almaliki fayṣal- al'ulūma al'insāniyyata wa-al-'idāriyyata 12( 1).393 331- €
- sa'dun 'amynata 2020). al-ttamkīna Empowerment) biwaṣfihi madkhalan lita'zīzi al-ssulūki al'ibdā'iyyi lil-'āmilīna bi-al-maktabāti aljāmi'iyyati dirāsatu taṭbīqiyyatu fi almaktabati al'ilmiyyati almarkaziyyati lijāmi'ata al-'iskndryh almajallatu al'ilmiyyatu lil-maktabāti wa-al-wathā'iqi wa-al-ma'lūmāti 2( 3)222 171- €. [https:// doi.org / 10. 21608 / jslmf. 2020. 67407](https://doi.org/10.21608/jslmf.2020.67407)
- al-sallūmu ṭāriqa 2013). 'athir 'idrāka al-dda'm al-ttanziyya fi sulūki almūāṭanati al-ttanziyyati ladā 'aḍā'i alhay'iati al-tadrīsiyyati bijāmi'ati almaliki su'ūdun bi-al-mamlakati al'arabiyyati al-ssu'ūdiyyati dirāsatu maydāniyyatu majallatu jāmi'ati almaliki su'ūd- al'ulūma al'idāriyyata 25( 1).188 163- €
- samhāni manāla 2020). jawdata alḥayāti alwazīfiyyati ladā mu'allimiyyu almarḥalati alibtidā'iyyati bimuhāfazati almanūfiyyati wa'alā'āqatihā bisulūki almūāṭinati al-ttanziyyati ladayhum majallatu kulliyati al-ttarbiyati 31( 121)124 61- €. [https://doi.org/10.21608/jfeb.2020. 117553](https://doi.org/10.21608/jfeb.2020.117553)
- al-ssharīfu mahā 2012). al-ttamkīna al'idāriyya wadawrahu fi raf'i kafā'ti al'āmilīna bi-al-jāmi'āti majallatu kulliyati al-ttarbiyati bi-al-āsmā'ylyh 1( 24).312 291- €
- al-sshamriyyu dhahaba 2014). almar'ati wa-al-'amali al'idāriyyi al-ttarbawī fi aljāmi'āti al-ssu'ūdiyyati " jāmi'ata ḥā'ila 'anamūdhajan almajallata al-ttarbawiyata almutakhaṣṣiṣata 3( 6)98 81- €. [https:// doi. org / 10. 12816 / 0006888](https://doi.org/10.12816/0006888)
- ṭḥṭwḥ 'āliyata 2016). ta'athira 'anmāti alqiḍadati al'idāriyyati 'alā sulūki almūāṭanati al-ttanziyyati risālata mājistīri manshūrati jāmi'ata almaliki 'abda al'azizi mustarji'u 'abri [https://cutt.us/ Qdpp9](https://cutt.us/Qdpp9)
- al-ṭrys muḥammada 2017). 'athiri al-ttamkīna alwazīfiyya 'alā al-ttaṭwīri al'idāriyyi bi-al-jāmi'āti al-ssu'ūdiyyati dirāsatu taṭbīqiyyatu 'alā jāmi'ati shaqrā'i almajallatu al'ilmiyyatu lil-ddirāsāti al-ttijāriyyati wa-al-b'iyyati 8( 3).50 1- €

- ṭayfūrun hayfā'a 2018). al-ttamkīna al'idāriyya lil-qīādāti al'akādīmiyyti al-nnisā'iyati fi jāmi'ati ḥā'ilī wamu'awwiqātihi man wajjaha naẓarahunna 'anafshunna majallatu al-rrisālāti lil-ddirāsāti wa-al-buḥwṭhi al'insāniyyati 2( 8)122 103- . mustarjī'u 'abri [https:// cutt. us / HZ56e](https://cutt.us/HZ56e)
- 'abdu almajīdi 'asharafun wa al'awfiyyu zuhwra 2016). al'alā'āqata bayna al'adālāti al-ttanẓīmiyyati wasulūki almūāṭanati al-ttanẓīmiyyati ladā almushrifāti al-ttarbawīāti bimadīnatin tabūku dirāsātu 'arabiyyatu fi al-ttarbiyati wa'ilmi al-nnafsi 1( 80)382 329- . [https:// doi. org / 10. 12816 / 0036864](https://doi.org/10.12816/0036864)
- 'abdu almuḥsini jawdatan wa al-sshārbīniyyu ṣafā'a 2010). 'alā'āqata tamkīni al'āmilīna bisulūkiāti almūāṭanati al-ttanẓīmiyyati dirāsatu taṭbīqiyyatu 'alā al'āmilīna bi-al-kādīri al'āmmi bijāmi'ati almanšūrati almajallatu almiṣriyyatu lil-ddirāsāti al-ttijāriyyati 34( 3)492 441- . [https:// doi. org / 10. 21608 / alat. 2010. 217601](https://doi.org/10.21608/alat.2010.217601)
- al'uthmānu shihāba 2014). 'athiri al-ttamkīna al'idāriyya 'alā sulūki almūāṭināti bi-al-ttaṭbīqi 'alā bayti al-zakāti alkū'aytiyyi majallatu albuḥwṭhi al-ttijāriyyati 2( 36).167 194- .
- al-rāyḍh rā'idata 2012). mustawā alqīādati al'akhlāqiyyati limudāriyya almudārisi al-tthānawīyyati alḥukūmiyyati fi 'ammāni wa'alā'āqatihi bimustawā mumārasati sulūki almūāṭanati al-ttanẓīmiyyati min wajhati naẓari almu'allimīna risālata mājistīri manshūrati jāmi'ata al-sshārqī al'awsaṭi mustarjī'a 'abri [http://www.almajmaa.org/bibn/upload/L20160718080913. pdf](http://www.almajmaa.org/bibn/upload/L20160718080913.pdf)
- 'abū al'ulā laylā 2014). astrātyjyh muqṭaraḥatan litafīla dawri alqīādati al-nnisā'iyati al-ssu'ūdiyyati fi ṣāni'atu alqarārī al-ttarbawī fi kullīyyati al-ttarbiyati bijāmi'ati al-tṭā'ifi almajallatu al-ddawliyyatu al-ttarbawiyatu almutakhaṣṣīṣatu 3( 10)146 123- . [https:// doi. org / 10. 12816 / 0007274](https://doi.org/10.12816/0007274)
- 'aliyyun naghmun wa almūsawīyyu 'amyra 2014). dawra al-ttamkīni al'idāriyyi fi taḥqīqi sulūki almūāṭanati al-ttanẓīmiyyati munazzamata nab'i zamzama al'ālamīyyatu litijārata al-ssayyārāti ḥālata baḥṭhiyyata almajallatu al'irāqiyyatu lil-'ulūma al'idāriyyata 10( 42).195 180- .
- al'ajrafīyyu flāḥ 2017). al-ttamkīna al'idāriyya wa'alā'āqatahu bi-al-rrīdā ladā ru'uasā'i al'aqsāmi bikullīyyātin jāmi'atin shaqrā'a bimuhāfazāti al-ddawādīmiyyi bi-al-mamlakati al'arabiyyati al-ssu'ūdiyyati almajallatu al-ttarbawiyatu al-ddawliyyatu almutakhaṣṣīṣatu 6( 9)168 153- . mustarjī'u 'abri [http:// www. iiioe. org / v6 / IJJOE\\_11\\_09\\_06\\_2017. pdf](http://www.iiioe.org/v6/IJJOE_11_09_06_2017.pdf) [https:// doi. org / 10. 36752 / 1764- 006- 009- 011](https://doi.org/10.36752/1764-006-009-011) bisukkaratin mustarjī'a 'abri [http:// thesis. univ- biskra. dz / 2578 / 1 / M % 3 % A9moire\\_32\\_2016. pdf](http://thesis.univ-biskra.dz/2578/1/M%3%A9moire_32_2016.pdf)
- al'ajamiyyu al-ddānata 2016). darajata mumārasati al-ttamkīni al'idāriyyi ladā ru'uasā'i al'aqsāmi al'ilmiyyati bijāmi'ati al'imāmi muḥammada bn su'ūdi al'islāmiyyati majallatu 'ālamī al-ttarbiyati 17( 56)199 159- . [https:// doi. org / 10. 12816 / 0039900](https://doi.org/10.12816/0039900)

- al'aṭawīyyu rū'aydan w wamar'īyyun kā'inkān 2018). 'athiri al-ttamkīna al'idāriyya 'alā al'ibdā'i min wajhati nazari alqīādāti al-nnisā'iyyati fi al-tta'līmi al'ālī al-ssu'ūdiyyi ka'ahadi madākhili taḥqīqi ru'uyati 2030. almajallatu al'ālamīyyatu lil-iqtīšāda wa-al-'ā'māla 4( 2)151 125- .  
[https:// doi. org / 10. 12816 / 0047936](https://doi.org/10.12816/0047936)
- al'anazīyyu namshī 2020). mutaṭallībāti tamkīni al'akādīmiyyāti al-ssu'ūdiyyāti man tawallayi almanāšiba alqīādīyyata jāmi'ata al'imāmi muḥammada bn su'ūdi al'islāmiyyati 'anamūdhanjan majallata al'ulūmi al-ansānyh wa-al-'ijtmā'yh 2( 54).84 1- .
- ibna 'ayshīyin 'ummāra 2018). 'athiri al-ttamkīna al'idāriyya 'alā taṭbīqi 'idārati aljawdati al-sshāmīlīti fi aljāmi'āti aljazā'irīyyati dirāsatu maydāniyyatu bijāmi'atin bisukkaratin almajallatu al'arabīyyatu liḍamāna jawdati al-tta'līmi aljāmi'iyyi 11( 35)61 37- . [https:// doi. org / 10. 20428 / AJQAHE. 11. 35. 2](https://doi.org/10.20428/AJQAHE.11.35.2)
- qāsimun mirfita 2011). 'athir tamkīna al'āmilīna fi sulūkīāti almūāṭanati al-ttanzīmiyyati dirāsatu maydāniyyatu almajallatu al'ilmīyyatu lil-iqtīšāda wa-al-ttijārata 1( 2).594 566- .
- ibna kyḥwl muḥammada 2018). al-ttaṭawwura almafāhīmiyya līsulūka almūāṭanati wa-almūāṭanati al-ttanzīmiyyati majallatu 'abhāthi nafsiyyati watarbawiyatin 9( 4).68 43- .
- li'awarun 'āshūra 2014). al-ttamkīnu al-nnafsiyyu wa'atharuhu 'alā sulūki almūāṭanati al-ttanzīmiyyati ladā 'ufrādi alḥīmāyati almadaniyyati risālata mājistīri manshūrati jāmi'ata saṭīfi 2)]. mustarjī'a 'abri [https:// www. univ- setif2. dz / images / PDF / magister / MS41. pdf](https://www.univ-setif2.dz/images/PDF/magister/MS41.pdf)
- mḥshwsha fāṭimata 2019). al-ttamkīna al-nnafsiyya wa'alā'āqatahu bisulūki almūāṭanati al-ttanzīmiyyati ladā al'ummāli al'idāriyyīna risālata mājistīri manshūrati jāmi'ata muḥammada bwḍyāf
- almuzallimu ḥaydara 2019). 'alā'āqata al-ssulūki al'idāriyyi lil-qīādāti al-ttarbawiyati bi-al-ttamkīni al'idāriyyi lil-mū'azzafīna fi aljūmhūriyyati alyamaniyyati taṭbīqā 'alā mukātibi al-ttarbawiyati wa-al-tta'līmi bi'amānati al'āšima#i- ṣan'ā'a risālata mājistīri ghayri manshūratin jāmi'ata alqur'āni alkarīmi wa-al-'ulūmi al'islāmiyyati
- mu'ammariyyun ḥamzatan wa manṣūrun bn zāhy 2014). sulūka almūāṭanati al-ttanzīmiyyati ka'adātin lil-fa'āliyyata al-ttanzīmiyyata fi almunazzamāti alḥadythati majallatu al'ulūmi al'insāniyyati wa-al-'ijtmā'iyyati 1( 14)54 43- . [https:// doi. org / 10. 12816 / 0007700](https://doi.org/10.12816/0007700)
- wathīqatu sīāsati al-tta'līmi bi-al-mamlakati al'arabīyyati al-ssu'ūdiyyati 1995). istarja'a 'abru [https:// cutt. us / ZrQ6B](https://cutt.us/ZrQ6B)
- waliyadun shlāby 2016). dawra alwalā'i al-ttanzīmiyyi fi tanmiyyati sulūki almūāṭanati al-ttanzīmiyyati ladā 'ayyinatīn min mū'azzafīyyi al'idārati almaḥallīyyati biwalāyati musayyilati risālata mājistīri manshūrati jāmi'ata muḥammada khaḍīra

## Administrative empowerment and its relation to the organizational citizenship behavior of female leaders

Amjad Jaber ALShehri<sup>(1)</sup>

Eman Ibrahim Eldesouki<sup>(2)</sup>

### Abstract:

The study aimed to identify the relationship between administrative empowerment and organizational citizenship behavior among women leaders, using a descriptive statistics method in a case study. The benefit of the study lies in diagnosing the reality of the relationship between administrative empowerment and organizational citizenship behavior. By shedding light on this issue, the study aims to contribute to the development of the field of knowledge and devise new and broader studies in the future that will reinforce the work environment. The research covered 148 female academic leaders in one of the higher education institutions in the kingdom. The inferential statistics method was used to analyze the research population with a response rate of 75%. The study also used questionnaire as a data collecting method and analyzed it statistically using SPSS software. The research reached the following results: the level of administrative empowerment among the academic leaders in one of the higher education institutions in the kingdom was relatively high, while the level of organizational citizenship behavior among the academic leaders in one of the higher education institutions in the kingdom was very high. Moreover, the study found a direct correlation between administrative empowerment and the organizational citizenship behavior among female leaders.

**Keywords:** Administrative Empowerment, delegation, Organizational Citizenship Behavior, Conscientiousness.

- (1) College of Education – Imam Abdulrahman bin Faisal University (Dammam – Saudi Arabia)  
amjad-jaber@outlook.com
- (2) College of Education – Imam Abdulrahman bin Faisal University (Dammam – Saudi Arabia)