

واقع التّمين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في  
محافظة العاصمة عمّان

**The Reality of Administrative Empowerment among  
Educational Women Leaders in the Capital  
Amman Governorate**

إعداد

منال عبد الهادي علي قدورة

إشراف

د. خولة حسين عليوة

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2023

## تفويض

أفوض أنا منال عبد الهادي علي قدورة، أفوض جامعة الشرق الأوسط بالتشكر والإهداء وتزويد نسخ من الرسالة ورقياً وإلكترونياً إلى المكتبات أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: منال عبد الهادي قدورة.

التاريخ: 2023 / 06 / 15.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نُوقِشت هذه الرسالة والموسومة ب: "واقع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في محافظة العاصمة عمان "

للباحثة: منال عبد الهادي علي قدورة.

وأُجيزت بتاريخ: 2023 / 6 / 15.

### أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. خولة حسين عليوة	مُشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. علي حسين حورية	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. علي عودة الطراونة	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. رامي ابراهيم الشقران	عضواً من خارج الجامعة	جامعة عمان العربية	

## شكر وتقدير

الحمد لله ما انتهى جهدي، ولا تمّ فضل، ولا وصلنا درباً إلا برحمته وكرمه، فالحمد لله على بلوغ النجاح والفلاح، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

لا يسعني وأنا أضع اللمسات الأخيرة في هذه الدراسة، إلا أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان، لأستاذتي الفاضلة الدكتورة خوله حسين عليوة، على ما قدمته لي من علم نافع، وعطاء متميز وإرشاد مستمر، وعلى ما بذلته من جهد متواصل، ونصح وتوجيه، منذ كان الموضوع عنواناً وفكرة إلى أن أصبح بحثاً ورسالة، فجزاها الله عني خير الجزاء، وجعل ذلك في ميزان حسناتها.

والشكر الموصول إلى القامات العلمية، الأساتذة الافاضل في كلية الآداب والعلوم التربوية، لما قدموه من علم نافع، ودعم مستمر طيلة فترة الدراسة.

كما أتقدم بشكري الجزيل إلى أساتذتي الموقرين، في لجنة المناقشة، لتفضلهم عليّ بقبول مناقشة هذه الرسالة، فهم أهلّ لسد خللها وتقويم معوجها، فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

## الباحثة

## الإهداء

إلى من أضناها سهر الليالي لأجلي

إلى من أبكاها بكائي وأفرحها فرحي

أمي

إلى الجبل الأشم الذي يسكن قلبي دوماً

أي رحمه الله

إلى من أحببتهم كثيراً وأحبوني

إلى من وقفوا بجاني في السراء والضراء

زوجي بسام رحال

وأولادي تسنيم وبيلسان وجواد وداليانا وعميد

وأحفادي حنان ووتين وبسام وجودي ومحمد وليليان وعدنان

واخواتي وأخواني وصديقاتي

إلى من افتديته بروحي وعقلي وعلمي

وطني

إلى الشموع التي أضاءت لي طريق العلم

أساتذتي

ولا زلت أتحنس الأيادي التي سندتني لكي أسير وأصل إلى ما أنا عليه حتى كتابة هذه السطور.

أقدم إليهم جميعاً جهدي العلمي المتواضع.

الباحثة: منال قدورة

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تقويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
الملخص باللغة العربية.....	ي.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ك.....

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

أولاً: المقدمة.....	1.....
ثانياً: مشكلة الدراسة.....	2.....
ثالثاً: هدف الدراسة واسئلتها.....	3.....
رابعاً: أهمية الدراسة.....	3.....
خامساً: مصطلحات الدراسة.....	4.....
سادساً: حدود الدراسة.....	5.....

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	6.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	27.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....	35.....

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	38.....
مجتمع الدراسة وعينتها.....	38.....
أدوات الدراسة.....	39.....
صدق أدوات الدراسة.....	41.....
صدق البناء.....	44.....
متغيرات الدراسة.....	46.....

46	.....إجراءات الدراسة
47	.....المعالجة الإحصائية

### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

48	.....النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
54	.....النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
56	.....النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

58	.....مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
63	.....مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
66	.....مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
68	.....التوصيات

### قائمة المراجع

70	.....المراجع باللغة العربية
76	.....المراجع باللغة الإنجليزية
77	.....المراجع الالكترونية
78	.....المُلحقات

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل	39
2-3	معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه	42
3-3	معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية	43
4-3	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية	44
5-3	معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه	45
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية من وجهة نظرهن في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قصبة عمان مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	48
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتفويض الصلاحيات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	49
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاتصال والمعرفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	50
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتنمية المهنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	51
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمشاركة في صنع القرارات واتخاذها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	53
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالصعوبات التي تواجه عمليات التمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية من وجهة نظرهن مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قصبة عمان مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	54
12-4	التكرارات والنسب المئوية لمقترحات مواجهة صعوبات أو تحديات عمليات التمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قصبة عمان مرتبة تنازلياً	56

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
79	استبانة الدراسة بصورتها الأولية	1
87	نموذج تحكيم مقابلة الدراسة	2
90	قائمة بأسماء السادة المحكمين	3
91	استبانة الدراسة بصورتها النهائية	4
97	المقابلة	5
99	أسماء عينة المقابلة	6
100	كُتب تسهيل المهمة	7

## واقع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في محافظة العاصمة عمّان

إعداد: منال عبد الهادي قدورة

إشراف: الدكتورة خولة حسين عليوة

### الملخص

هدفت الدراسة إلى بيان واقع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في محافظة العاصمة عمّان، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قسبة عمّان والبالغ عددهن (107)، حيث تم اعتمادها كعينة قصدية، وتكونت من المسميات الوظيفية الآتية (أمين عام، مدير إدارة، مدير مختص، مدير تربية، رئيس قسم، مشرف تربوي)، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي (الكمي، والنوعي)، وتم اعتماد الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وتم التأكد من صدق وثبات ادوات الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود مستوى من التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في محافظة العاصمة عمّان بدرجة أهمية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.39)، وجاءت جميع مجالات التمكين الإداري للقيادات النسائية التربوية (تقويض الصلاحيات، والتنمية المهنية، والاتصال والمعرفة، والمشاركة في صنع القرارات واتخاذها) بدرجات تقدير متوسطة، كما بينت النتائج أنّ أبرز الصعوبات تمثلت بمحدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية التربوية، وضعف تمثيل القيادات النسائية في اللجان والمجالس الإدارية. كما قدمت القيادات النسائية مجموعة من النتائج للحدّ من الصعوبات التي تواجه تمكينهن إدارياً، وبناء على هذه النتائج فقد أوصت الدراسة بضرورة منح الفرص المتكافئة بين الرجل والمرأة في المهام القيادية في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها، ومنح صلاحيات أكبر للقيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها، والتي تتناسب مع المهام الموكلة لهن، وتوفير التدريب والتطوير للقيادات النسائية بشكل دوري وموجه (المهارات القيادية والإدارية)، وتفعيل دورهن في رسم الخطط الاستراتيجية ومنحهن الصلاحيات الكافية للقيادة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، القيادات التربوية النسائية، محافظة العاصمة.

# **The Reality of Administrative Empowerment among Educational Women Leaders in Amman Governorate**

**Prepared by: Manal AbdulhadiAli Qadora**

**Supervision: Dr. Khawla Husain Alaiwa**

## **Abstract**

This study aimed to demonstrate the status of administrative empowerment among educational women leaders in the capital Amman Governorate. (Secretary-General, Director of Department, Specialized Director, Director of Education, Head of Department, Educational Supervisor), which count (107). The descriptive analytical approach (quantitative and qualitative) was followed, and the questionnaire and interview were adopted as tools for collecting data from the study sample. The study concluded that there is a level of administrative empowerment among educational women leaders in the capital Amman governorate with a moderate degree of importance, as the arithmetic mean was (3.39). All areas of administrative empowerment of educational women leaders (delegation of powers, professional development, communication and knowledge, participation in decision-making and taking) came moderate. Women leaders also presented a set of proposals to reduce the difficulties facing their administrative empowerment. According to the study findings, the study recommends the necessity of granting equal opportunities for men and women in leadership tasks in the Ministry of Education and its directorates, and granting greater powers to women leaders in the Ministry of Education and its directorates, which are commensurate with the tasks assigned to them. The study also recommends providing training and development programs for women leaders on a regular and directed basis (leadership and administrative skills), and activating their role in drawing up strategic plans and giving them sufficient powers for leadership.

**Keywords: Administrative Empowerment, Women Educational Leaders, the Capital Governorate.**

## الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

### أولاً: المقدمة

تشهد المؤسسات الإدارية والمتباينة في أنواعها وأحجامها، منافسة شديدة فيما بينها تتميز باستخدام معايير الجودة العالمية، والتكنولوجيا الحديثة، في ظل التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وبناءً على هذه التوجهات العالمية التي شملت معظم نواحي الحياة، أصبحت الحاجة للتغيير ضرورة، لذا أصبح تمكين العاملين وإشراكهم في عملية صناعة القرارات مطلباً لتحقيق جودة المؤسسات، مما سيُسهم في رفع مستوى الأداء والخدمات المقدمة في المؤسسات.

وتواجه المؤسسات إدارية كانت أم تربوية تحديات ومتغيرات، تتطلب من القيادات الإدارية، والتربوية الاهتمام بالمستقبل وتبني سياسات وأساليب وبرامج تتكيف مع هذه التحديات، وضرورة الاستفادة من الموارد البشرية لديها، فالموارد البشرية أساس نجاح وتفوق أيّة مؤسسة (الحبسية، 2017). وهذا بدوره يتطلب مستوى من التمكن الذي يمنح هذه القيادات الصلاحيات اللازمة لمواجهة تلك التحديات بمرونة وفعالية، خاصة التمكن الإداري. والمؤسسات جميعها بحاجة للتطوير بشكل مستمر ودائم، لمواكبة كل جديد وعصري بسبب النمو السريع في المعلومات والبيانات والتنافس الشديد بين المؤسسات.

ويدفع التمكن الإداري القادة التربويين والمديرين إلى تقديم أفضل ما لديهم من مهارات، وقدرات، تجاه مؤسساتهم التعليمية، ومهامهم، ووظائفهم، من خلال السماح لهم بحرية التصرف، والتفكير باستقلالية، فالقائد معني بأن يُطور من مهاراته، وقدراته، وإدارة المؤسسة بفاعلية، وكفاءة عالية،

ويؤدي التّمكن الإداري دوراً في تحفيز العاملين بفاعلية من حيث اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والعمل بروح الفريق، وتوليد الأفكار الجديدة للوصول إلى الإبداع (عادي والخرابشة، 2022).

والقيادة أكثر من مجرد علم يتم تطبيقه، فهي خصائص مميزة في الأداء، تُمكن من تحقيق النتائج المرغوبة والفاعلية والحفاظ على النجاح، ولا شك أن الإهتمام بمفهوم التّمكن للقيادات النسائية يشكل مطلباً أساسياً للمؤسسات الحديثة، فالمؤسسات التي تبتغي النجاح والتطوير تكون بحاجة ماسة لإيلاء القيادات النسائية اهتماماً وإعطائهن دوراً أكثر فعالية في المؤسسة.

وقد ظهرت العديد من الدراسات التي بحثت في مجال التمكن الإداري للقيادات بشكل عام، وفي المؤسسات التربوية بشكل خاص، لكن لم يحظَ موضوع تمكين القيادات التربوية النسائية في الإدارات التربوية والمعوقات التي تواجه تمكينهن إدارياً بالإهتمام الكبير من الباحثين. لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع التّمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية، والصعوبات التي تواجه عملية التمكين الإداري للقيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

## ثانياً: مشكلة الدراسة

أوصت العديد من الدراسات بضرورة تمكين القائدات إدارياً، لما له من أثر في تطوير أدائهن الوظيفي، وتميز المؤسسات التي يقمن بقيادتها، وتحفيزهن لكوادر العمل فيها، كدراسة (عادي والخرابشة، 2022) ودراسة (العطوي ومرعي، 2018).

وخلال عمل الباحثة المباشر مع القيادات النسائية كقائدة في وزارة التربية والتعليم مديرة مدرسة ثانوية شاملة ومدربة معلمين، وإطلاعها على طبيعة عملهن وما يواجهن من تحديات خلال أداء أعمالهن، برزت أمامها أهمية التّمكن الإداري للقيادات النسائية التربوية، لما له من دور هام في

تطوير الأداء الوظيفي والمقدرة على مواجهة التحديات التي تواجهها والتي قد تقف عائقاً في طريق تحقيق أهداف المؤسسة التي تديرها، والذي قد يكون له علاقة بمستوى التمكن الإداري للقيادات.

ومن هنا برزت مشكلة الدراسة والتي تمثلت في البحث عن واقع التمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

### ثالثاً: هدف الدراسة واسئلتها

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية من وجهة نظرهن في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قسبة عمان، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع التمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قسبة عمان من وجهة نظرهن؟
2. ما الصعوبات التي تواجه عمليات التمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قسبة عمان من وجهة نظرهن؟
3. ما المقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز التمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قسبة عمان؟

### رابعاً: أهمية الدراسة

استمدت هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو واقع التمكن الإداري لدى القيادات النسائية في قسبة عمان. وبشكل أكثر تحديداً فإن أهمية الدراسة تتضح في الجانبين الآتيين:

**الأهمية النظرية:** تتبع أهمية الدراسة من كونها تناولت مفهوماً حديثاً ومهماً وهو التمكن الإداري لدى القيادات النسائية، والذي حظي باهتمام الباحثين في مجال القيادة لأهميته وتأثيره على نجاح القائد

بشكل عام والقائدة التربوية بشكل خاص، كما أن الدراسة تحاول أن تكتشف واقع التمكن الإداري لدى القيادات النسائية في قسبة عمان، حيث يؤمل أن تضيف هذه الدراسة أدباً نظرياً يُضاف إلى المكتبة العربية حول هذا الموضوع.

**الأهمية التطبيقية:** قد تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق عديدة أمام الباحثين للبحث في موضوع القيادات النسائية وتمكينهن إدارياً، وعلاقته بمتغيرات أخرى في الإدارة لكافة المستويات الإدارية، وإعطاء معلومات ومؤشرات تساعد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، ويؤمل أن تفيد الدراسة القيادات النسائية من خلال التركيز على تمكينهن إدارياً من خلال المنصب الذي يشغلنه، كما قد تبرز أهمية هذه الدراسة في إعداد أداة الدراسة وتطبيقها، وما تفرزه من نتائج وتوصيات يمكن أن تفيد العديد من الجهات المعنية كالباحثين والعاملين في وزارة التربية والتعليم والمجتمع.

### خامساً: مصطلحات الدراسة

تم تحديد المصطلحات والمفاهيم الأساسية المتعلقة بهذه الدراسة على النحو الآتي:

**التمكين:** هو "عملية مستمرة تستهدف الوصول بالأفراد إلى أقصى درجة ممكنة من الالتزام والولاء لمنظمتهم، وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية من خلال منحهم الثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإيجاد بيئة عمل قائمة على التعاون والمشاركة، وإثارة الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإبداعاتهم والتطوير المستمر لمعارف ومهارات الأفراد" (الدغير، 2018: 20).

**التمكين الإداري:** هو استراتيجية إدارية تقوم على نقل ومنح السلطة والمسؤولية والصلاحيات من المديرين إلى التابعين للمشاركة في اتخاذ القرار (هوارى وشرع، 2017: 13).

**وتعرف الباحثة التمكين الإداري إجرائياً:** بأنها إستراتيجية حديثة في التعامل الإداري مع القيادات النسائية التربوية، وذلك من خلال منح القائدات الصلاحيات والمسؤوليات والحرية لأداء الوظيفة

بطريقتهن الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا، مع توفير جميع الموارد وبيئة العمل المناسبة لإعادة تأهيلهن مهنيًا وسلوكياً لأداء الوظيفة بثقة مُطلقة في عملهن. وإعطائهن سلطة أوسع في المساءلة والرقابة، وزيادة مسؤولياتهن، ومقدرتهن من خلال عمليات التدريب. وتم قياس مستوى التمكن الإداري من خلال حساب متوسط استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة التي أُعدت لهذه الغاية والمتضمنة (تفويض الصلاحيات، والتنمية المهنية، والاتصال والمعرفة، والمشاركة في صنع القرارات واتخاذها).

**القيادات النسائية التربوية:** هن من في قمة الهرم في التنظيم الإداري في المواقع الإدارية العليا، ويتكوّن من عميدات الكليات، مشرفات الفروع، منسقات البرامج، رئيسات الاقسام، اللواتي يُمنحن السلطة بموجب قرار التعيين من قبل الإدارة العليا (طيفور، 2018).

**وتعرف الباحثة القيادات النسائية التربوية إجرائياً:** بأنهن اللواتي يتولّين المناصب الإدارية العليا والمتوسطة في وزارة التربية والتعليم ومديرية قصبه عمّان (المديرات المختصات، المشرفات التربويات، رئيسات الاقسام، مديرات الإدارة، مديرات التربية، الأمينة العامة الوزارة) واللواتي يمتلكن السلطة في إصدار القرار.

### سادساً: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على القيادات النسائية التربوية.
- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قصبه عمّان.
- **الحد الزمني:** تمت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام 2022-2023.

## الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضًا للأدب النظري المتعلق بواقع التمكين الإداري للقيادات النسائية التربوية، كما يتناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

### أولاً: الأدب النظري

يشتمل الأدب النظري على التمكين الإداري، مفهومه وأبعاده ومتطلباته ومعوقاته، والقيادات النسائية التربوية والتحديات التي تواجه التمكين الإداري للقيادات النسائية التربوية.

### التمكين الإداري (Administrative Empowerment)

تحتاج المؤسسات في الوقت الحالي إلى تغيير أساليب عملها، نتيجة لمجموعة من الأسباب المرتبطة بالتطور التكنولوجي المتسارع، ولتغير أساليب عمل المؤسسات وظهور مفاهيم إدارية حديثة، كان من أهمها التمكين الإداري؛ الذي يهدف إلى إيجاد أفراد يتميزون بأدائهم العالي، وقدراتهم على تحقيق الأهداف وإحداث التغيير والتميز في المؤسسة (الدغمي والجوارنة، 2019). ويتوقف نجاح المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يقدمه القادة في أعمالهم، ومن أجل ذلك النجاح، وسعيًا من كافة المؤسسات إلى تمكين المرأة وتعزيز مكانتها ودورها في المجتمع، كان التوجه نحو إسناد المهام التي كانت حكرًا على الرجل لتقوم بها المرأة أيضًا، ومنحها فرصًا متساوية في العمل والأجر والترقية، والوصول إلى مراكز قيادية في المؤسسة (البدارين والقواسمة، 2013).

ويُعد التمكين الإداري أحد وسائل تطوير الإدارة في المؤسسات وتحسينها، والتعامل معها بفعالية عالية، حيث يمنح التمكين الإداري العاملين كافة الصلاحيات والحرية في أداء أعمالهم بالطريقة المناسبة دون تدخل الإدارة، مع توفير الموارد التي تمكنهم لاتخاذ القرارات وأداء الأعمال بكل ثقة

وكفاءة (المطيري، 2021). وأشارت دراسة كل من (مخلوف، 2020) و (ابن كليب، 2018) إلى أنّ التّمكن الإداري يحقق مجموعة من الأهداف بالنسبة للمؤسسات والأفراد العاملين فيها، مثل: زيادة الحوافز والمكافآت للموظفين، والحد من الأخطاء نتيجة تحملهم مسؤولية قراراتهم، وزيادة فرص الإبداع والإبتكار لديهم من خلال زيادة دافعيتهم للتطوير المستمر في أداء مهامهم، وزيادة الإنتاجية، والاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة بشرياً ومادياً، واحترام الموظفين، وزيادة ولاء الأفراد وانتمائهم للمنظمة وشعورهم بالرضا الوظيفي، وانخفاض نسبة دوران العمل، وزيادة التعاون بين المديرين والموظفين.

وتكمن أهمية التّمكن في تعظيم طاقة الموظفين في المؤسسات لتقديم أفضل ما لديهم، لأن أهداف المؤسسة جزء من أهداف الموظفين، كذلك قدرته على تحقيق الأداء الذي يؤدي إلى إلغاء كافة القيود غير الضرورية أمام الموظفين، مما يؤدي إلى إزالة الرقابة من قبل المدير واعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالموظفين، وبالتالي استخدام الموارد البشرية بفاعلية وكفاءة (بومنقار وعيساوي، 2018).

وترتبط عملية التّمكن بمجموعة من القضايا والمتغيرات المؤسسية الهامة، والتي ترتبط بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها على تحقيق أهدافها وسياساتها العامة مثل: اللامركزية الإدارية، والجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات، وإعادة هيكلة فرق العمل، والمؤسسة المتعلمة والمؤسسة الأفقية (بويعلي ودبلة، 2022).

كما تأتي الأهمية من الفوائد التي يحققها التّمكن للقادة، والتي تتمثل بضمان فعالية المؤسسة، والسرعة في تأدية المهام، والرد على الاستفسارات الخاصة بعملهم، واكتساب الخبرة والمهارة في العمل، وتهيئة الموظفين لوظائف قيادية عليا، وزيادة فعالية الاتصالات بين المؤسسات والقطاعات

المستفيدة من الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتمكين المديرين من حصر الأفراد الموهوبين وتمكينهم لصالح الشؤون الإدارية المهمة، وزيادة دافعية والتزام الموظفين بالعمل، والانفتاح المباشر للمرؤوسين على المجتمع (النجيمش، 2022). ويرتبط التمكن الإداري بما يحدث من تطورات في مجال الاتصالات والتكنولوجيا، إذ يرتبط مدى التمكن بمدى مقدرة القائد على الاتصال الفعال، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بكفاءة (العطوي ومرعي، 2018).

يظهر مما سبق أن ارتباط التمكن الإداري للقيادات بكل من الموارد البشرية والتكنولوجية والمادية في المؤسسات، قد يؤدي إلى خلق طاقات حيوية قادرة على قيادة المؤسسات واتخاذ القرارات التي تُمكنها من الإستمرار والنجاح.

### مفهوم التمكن الإداري

التمكن (Empowerment) مشتق من كلمة (Power) وتعني القوة، حيث تم استخدام كلمة "التمكن" في الثمانينات لإظهار شكل جديد من مشاركة الموظفين، تم استخلاصها من علم الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، وتشير إلى منح السلطة للفرد (شبل، 2021). ويُعد التمكن الإداري موضوعاً حديثاً، ويعني إعادة هيكلة مراكز القوى وتوزيع السلطة وحق التصرف واتخاذ القرار من قبل العاملين مع القيادات العليا. وعملية تطبيق التمكن الإداري في المؤسسة تحتاج إلى جملة من التغييرات والتعديلات منها ما هو سلوكي ونفسي وإداري وسياسي وسلطوي، ومنها ما هو إعادة هيكلة للمنظمة ككل (بن سعود وفريجة، 2021). وذكر عبدي وكواشي (2021) خصائص التمكن المتمثلة في: تحقيق الحرية للأفراد وفرق العمل لإنجاز أعمالهم، واستهداف معرفة القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل، واستغلال الكفاءة الموجودة لدى الأفراد بشكل كامل، ومنح الأفراد الصلاحيات الكافية في مجال خدمة العميل، وجعل الموظفين مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم التي يتخذونها.

ويُعرّف التّمكن الإداري بأنه عملية إدارية يتم من خلالها منح العاملين القدرة على اتخاذ القرارات، ومواجهة المشكلات في العمل بمنحهم الثقة ومشاركتهم المعلومات واكتساب المهارات من خلال التدريب المستمر، لتحقيق أهداف المؤسسة ضمن الإمكانيات والمناخ المؤسسي اللازم للإبداع (الهييري وآخرون، 2020). وعرّفه الشبل (2019) بأنه حالة ذهنية ونوع من الوعي النفسي بأبعاد إدارية مثل: المشاركة، والمسؤولية، والاستقلالية، وأهمية العمل، وتأثير ما يكسبه الموظفون من المهام ومن الآخرين، بالرغم من اختلاف المستويات الإدارية التي يتم قياس مستويات الوعي بالتمكين بين أعضائها.

كما عرّفه بويعلی ودبلة (2022) بأنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل دقيق من المديرين إلى المرؤوسين، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، لكي يصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة قراره وأعماله، والمشاركة في المعلومات والمعرفة وحل المشكلات وصنع القرار، وبالتالي نقل السيطرة من الرئيس إلى المرؤوس.

وأشار ابن كليب (2018) إلى أنّ التّمكن الإداري يقوم على منح الصلاحيات للموظفين في المؤسسة، مما يزيد من فعاليتهم نحو إنجاز أعمالهم من خلال وجود أربع متطلبات، هي: المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسات، والمعرفة والمهارة التي تمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة، والصلاحيّة التي تساعد على اتخاذ القرار المستقل، والحوافز التي تُقدّم وفقاً لنتائج أداء المؤسسة. بينما عرّفه ولد شرشالي (2020) بأنه عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والمساهمة في التخطيط، واستخدام الخبرات الموجودة لدى الأفراد في تحسين الأداء المؤسسي. وفي السياق ذاته عرّفه البرماوي والعمرى (2016) بأنه إعطاء الأفراد سلطة واسعة في مراقبة وتحمل المسؤوليات واستخدام قدراتهم في اتخاذ القرارات.

وأوضح رجيمي وعرابية (2021) أن التّمكن يعني منح صلاحية اتخاذ القرار إلى المستوى الأدنى، ومنح العاملين القدرة على التأثير بشكل كبير على النتائج المؤسسية. وهو توسيع سلطات المرؤوسين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، واكتساب الخبرة وتنمية قدراتهم على المشاركة في صنع القرار وتنفيذه في جميع المواقف، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء ومواجهة المشكلات (بحيح، والفايدي، 2021). وعرّف التّمكن الإداري بأنه تفويض السلطات والمسؤوليات للموظفين ومنحهم حرية القيام بأعمالهم بطرقهم الخاصة دون تدخلات (Aldaihani, 2019). ويرى الدغير (2018) بأن التّمكن الإداري عملية تحسين حرية الأفراد، وتشجيعهم على تبادل الخبرات فيما بينهم للمساعدة في حل المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم.

وعطفاً على ما سبق، ترى الباحثة بأن التّمكن الإداري هو منح الحريات والصلاحيات في صنع القرارات وتطوير مهارات وقدرات المرؤوسين من خلال تدريبهم، وتوفير الأدوات والمواد اللازمة لتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة، وتبني ثقافة من الشفافية والتواصل الفعّال بين القادة ومن يليهم بالمستوى الإداري، وبين الأقسام والمستويات المختلفة لتحقيق الأهداف المحددة بطريقة فعّالة ومستقلة.

### أبعاد التّمكن الإداري

أجمع الباحثون على عدة أبعاد للتّمكن الإداري واختلفوا في أخرى وفقاً لتنوع المدارس الفكرية والأطر المرجعية التي يستند كل منهم إليها، ولغايات تحديد الأبعاد الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة وأكثرها أهمية، فقد توافق كل من (الكربولي، 2019؛ الصلال، 2022؛ طيفور، 2018؛ الدغمي والجوارنة 2018؛ موساوي وحوه، 2022) على أن أبعاد التّمكن الإداري تتمثل في (تفويض الصلاحيات، والتنمية المهنية، والمشاركة في صنع القرارات واتخاذها، والاتصال والمعرفة).

## النُبع الأول: تفويض الصلاحيات

ويعني منح أحد الموظفين بعض الاختصاصات لتمكينه من إنجاز العمل المطلوب في الوقت المناسب وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة (الكربولي، 2019). كما ترى (الصلال، 2022) بان تفويض الصلاحيات للقيادات النسائية هو منح الإدارة العليا في مركز وزارة التربية والتعليم الصلاحيات للقيادات النسائية لاتخاذ القرارات دون الرجوع إليهم في حدود ما مُنح من صلاحيات، ولا تشمل عملية التفويض على منح الصلاحيات فقط، بل تشمل على المسؤولية التي تقع على عاتق القيادات النسائية فيما يتخذنه من قرارات، والمُحاسبة في حال كانت نتائج القرارات المُتخذة غير صحيحة، أو تضر بأهداف الإدارة التعليمية.

ويرى ابن كليب (2018) أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن نتاح عملية منح السلطات إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، حيث يتبع نظام اللامركزية في صنع القرارات، وبالتالي فهناك حاجة للتوسع في تفويض السلطات، ليتمكن الموظفون في المستويات الإدارية الدنيا من تحديد الأهداف وحق التصرف، وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرار وفي إدارة المؤسسة، لكي يتمكن المدير من القيام بعمليات التخطيط والتنظيم، والتوجيه والتنسيق والرقابة، وإعطاء المهام الأقل أهمية لمرؤوسيه. وذكرت طيفور (2018) بأن التفويض يساهم في توفير الوقت لأداء المهام المطلوبة؛ لأن القادة لا يملكون الوقت اللازم لأداء كافة الأعمال، ويساهم في تنمية قدرات المرؤوسين وأداء الأعمال بحرية مما يساعد في فعالية الأداء.

ويرتبط تفويض الصلاحيات في المؤسسة مع نشاط الموظفين، من خلال عناصر التمكين الإداري، لأن تفويض الصلاحيات للموظفين واتخاذ القرارات المناسبة مرتبط باختيار الأفراد، ومستوى تدريبهم، وفعالية الاتصال فيما بينهم، ومدى قدرة المؤسسة على تحفيزهم من خلال المكافآت، والتي

تؤدي كلها إلى بيان مدى قدرتهم على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت الصحيح، وتظهر أهمية تفويض الصلاحيات كما ذكرها كل من الدغمي والجوارنة (2019) في منح المدير الأعلى فرصة القيام بالمهام الأساسية، وزيادة قدرته على الإبداع والابتكار، وشعور الموظفين بالثقة وتدريبهم لتحمل المسؤولية، وتخفيض التكاليف، وتقوية العلاقات الإنسانية بين موظفي المؤسسة.

### البُعد الثاني: التنمية المهنية

تقوم التنمية المهنية للقيادات بعمليات التدريب والتي تتمثل بجهود الإدارة لتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة والمعرفة التي تكسبهم الخبرة والمهارة في القيام بالأعمال، وذلك لتنمية المهارات والمعارف والخبرات و لرفع كفاءة الموظفين المستقبلية والحالية ( Al-Sufyani & Al- Ameri,2021). ويساهم التدريب في تطوير أداء الموظفين ورفع سلوكهم، وبالتالي يكون أداء الموظف أفضل كلما كان التدريب بالشكل المطلوب (الكربولي، 2019).

وتأخذ عملية التدريب بعين الاعتبار الأهمية النسبية لكل من الفرد والمؤسسة، وتحسين العلاقات الإنسانية بين الطرفين، وتكمن أهمية التدريب في المساهمة في ربط أهداف الموظفين بالمؤسسة، وزيادة الإنتاجية والأداء المؤسسي، ووضع اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية، وبيان السياسات العامة للمنظمة، وتحديث معلومات الموظفين وإثرائها، مما يحقق تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، ويحسن دافعية الأداء، ويساعد على تطوير مهارات التواصل بين الموظفين، وتعزيز العلاقة بين الإدارة والموظفين في المؤسسة، وتحسين إمكانياتهم لقبول التكيف مع التغيرات فيها (الدغمي والجوارنة، 2019).

### البُعد الثالث: المشاركة في صنع القرارات واتخاذها

تتمثل بنظام اللامركزية في الإدارة القائم على وجود مصالح مترابطة ضمن نطاق العمل وتطوير الأداء الذي يتطلب الإدارة والتنفيذ الذاتي من خلال وجود رقابة السلطة المركزية (محلوس وجديدي،

(2020). وتقوم المشاركة في صنع القرارات على جملة من الخصائص والشروط التي يجب أن تكون لدى الموظف خاصة ما تعلق منها بالقرب المادي من العمل، دون إلغاء فكرة الأخذ بآراء الموظفين الآخرين، لكون أساس المشاركة في اتخاذ القرارات هو تبادل الأفكار وإجراء النقاشات التي تؤدي إلى التطوير المستمر وعدم اعتماد الطرق الروتينية في التسيير (موساوي، وحوه، 2022).

وتتم عملية اتخاذ القرار بمجموعة من الخطوات بدءًا من الشعور بالمشكلة وتحديد الهدف من اتخاذ القرار، وعملية جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة، ثم وضع البدائل لحل المشكلة وتقييمها والمفاضلة فيما بينها، ثم تتم عملية اتخاذ القرار وصولاً لتنفيذه ومتابعته. وتظهر أهمية المشاركة في صنع القرارات من خلال إنعكاسها على المقدرّة على حل المشكلات وصنع قرارات أكثر فعالية وواقعية، واتخاذ قرارات بدقة عالية ونتائج أكثر ايجابية عكس المركزية في اتخاذ القرارات، وتقليل نسبة الخطأ، ودقة المعلومات حول عملية اتخاذ القرار، وزيادة الولاء المؤسسي، ورفع معنوية الموظفين، وزيادة ثقتهم بنفسهم، لكونهم فعّالين في المؤسسة (الدغمي والجوارنة، 2019).

#### البُعد الرابع: الاتصال والمعرفة

الاتصال هي العملية الاجتماعية التي يتم فيها نقل المعلومات، بشكل مباشر أو غير مباشر، بين طرفين أو أكثر وبأداة أو أكثر بهدف أن تصبح الخبرة مشتركة بين أطراف العملية، ويُعتبر الاتصال وسيلة فعّالة في نقل المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار وحل المشكلات، فعدم توفر المعلومة الصحيحة يؤدي لعدم مقدرة الموظف التعامل بحرية واقتدار (موساوي وحوه، 2022).

ويُعتبر الاتصال مهارة يمكن تحسينها مع الوقت عن طريق الاجتماعات التي تساهم في توصيل المعلومات، والأخذ بمشورة الموظف، والمساهمة في حل المشكلات للحصول على معلومات مسترجعة (غرابي ومخلوف، 2021). وتأتي أهمية الاتصال الفعّال كونه عملية مهمة في صنع القرار، من

خلال تسهيل إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة من الخارج لداخل المؤسسة وبين الموظفين في المؤسسة نفسها، ويستطيع المدير أن يوجه الموظفين من خلال الاتصال الفعال نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتحديد الإمكانيات المتاحة لهم لتحقيق تلك الأهداف، ويساهم الاتصال الفعال في الربط بين أنشطة المؤسسة على اختلافها، وذلك لوجود قنوات اتصال جيدة داخلها (الدغمي والجوارنة، 2019).

### مبادئ التمكين الإداري

يتكون التمكين الإداري من سبعة مبادئ أُخذت من الأحرف الأولى لكلمة Empower، حيث يمثل كل حرف مبدأ من مبادئه، وهي كما ذكرها كل من الرشيد (2020)، والمحي (2020)، والبرماوي والعمرى (2016):

- تعليم الموظفين (E-Education): ويعني إلزامية تعليم كل فرد في المؤسسة، لأن التعليم يزيد من فاعلية الموظفين فيها، وبالتالي نجاحها.
- الدافعية (M-Motivation): على الإدارة أن تشجع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين، ولتوضيح دورهم الفعال في نجاح المؤسسة عن طريق يرامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل والعمل الجماعي.
- وضوح الهدف (P-Purpose): حيث يمثل عدم وضوح الأهداف السبب الرئيس لعدم نجاح جهود التمكين الإداري.
- الملكية (O-Ownership): وتعني سياسات تشجيع امتلاك الموظفين لجزء من أصول المؤسسة، أو ابتكار خطط لزيادة حوافز الموظفين وامتيازاتهم، حتى يكون لدى المؤسسة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا فيها، وبالتالي الشعور بالولاء تجاه المؤسسة.

- الرغبة في التغيير (W-Willingness to change): من الممكن أن تؤدي نتائج التمكن إلى الطرق الحديثة في أداء المهام في المؤسسة، وعملية البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبح المهم حالياً، وإذا لم تشجع الإدارة العليا والوسطى على التغيير فإن المؤسسة ستفشل.
- نُكران الذات (E-Ego Elimination): قد تفشل برامج التمكن الإداري قبل البدء بتنفيذها، وذلك يظهر عند بعض المديرين لكونهم يتميزون بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم القائم على السيطرة والسلطة.
- الاحترام (R-Respect): أي الاعتقاد بأن كل فرد في المؤسسة قادر على الإسهام فيها من خلال تحسين عمله والإبداع فيه، وإذا لم يكن هناك احترام بين الموظفين والمديرين فإن عملية التمكن لن تقدم النتائج المرجوة منها.

### متطلبات التمكن الإداري

- يُعد التمكن الإداري أنموذجاً ونمطاً إدارياً تسعى المؤسسات لتحقيقه من خلال مجموعة من المتطلبات، وتتمثل من وجهة نظر (الرشيد، 2020) في الآتي:
- **الثقة الإدارية:** أساس عملية التمكن هو الثقة، وتتمثل بثقة الإدارة العليا بالقيادات، وثقة الإدارة بالعاملين، وثقة المديرين بمرؤوسيهـم، وثقة الموظفين بزملائهم ورؤسائهم وإدارتهم، وذلك من خلال اعتماد اقتراحات أي شخص وجعلها موضع الثقة.
- **الدعم الاجتماعي:** يبدأ من دعم وتأييد المديرين والموظفين لزميلهم مما يزيد من ثقته بالمؤسسة، وبالتالي زيادة مستوى انتمائه المؤسسي والتزامه.

- **الدعم الإداري:** ينبغي على المؤسسة أن توفر الدعم المعنوي والعملية لموظفيها من خلال الحد من المعوقات الإدارية التي تواجه عملية التمكين.

- **الوعي الاستراتيجي:** يمكن تحقيق التمكين عندما يكون قادة ومديرو المؤسسة على دراية بأهداف المؤسسة ورؤيتها واستراتيجيتها المستقبلية، مما يؤدي إلى اتخاذ القرار ذاتياً دون أن يأمرهم أو يوجههم القائد.

- **فرق العمل:** يتطلب التمكين ثقافة مؤسسية تؤكد على العنصر البشري، وتشجع المشاركة في صنع القرارات من قبل فرق العمل.

- **إتاحة المعلومات:** يتطلب التمكين أن يكون للموظفين حرية الوصول إلى المعلومات حول المؤسسة والعمل الموكل إليهم، وتسهيل عملية الاتصال عبر مستويات الإدارة المؤسسية لتسهيل توفير المعلومات.

- **التدريب والتأهل:** يتطلب من المؤسسة تدريب وتأهيل الموظفين بشكل مستمر لإكسابهم المهارات اللازمة لقيامهم بأعمالهم، وهذا من متطلبات التمكين حيث يسعى إلى الاستقلالية.

- **التشجيع وتحمل المسؤولية:** يقوم التمكين على تحمّل كل فرد في المؤسسات المسؤولية الكاملة عن قراراته ونتائجها، لذا تسعى المؤسسة لتوجيه دوافعهم نحو تحقيق أهدافها من خلال نظام حوافز فعّال.

### معوقات التمكين الإداري

هناك مجموعة من المعوقات تحول دون تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة، وتتمثل حسب

(بومنقار وعيساوي، 2022)، و(الدغمي والجوارنة، 2019) في الآتي:

- عدم رغبة المؤسسة في تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الإدارية المختلفة.

- عدم رغبة المؤسسة في الخروج عن النمط البيروقراطي في الإدارة، من خلال حصر صلاحياتها لنفسها.

- عدم قدرة الموظفين على تحمل مسؤولية قراراتهم التي تخص أدائهم لمهامهم في العمل.  
- خوف المؤسسات من قيام الموظفين بتسريب المعلومات لمؤسسات أخرى، لذا تمنع قنوات الاتصال بينها وبين الموظفين.

- الإجراءات الحازمة التي تحد من المبادرة والابتكار، وعدم ملائمة نظام المكافآت مع مفهوم التمكين والعمل الجماعي.

- انعدام نظام التحفيز، وغياب التدريب والتطوير الذاتي، وانعدام مفهوم الثقة بين موظفي المؤسسة والمدراء.

### القيادات النسائية التربوية

نتيجة التطورات السريعة، أصبح يتطلب من القيادات إتمام الكثير من المهام بشكل سريع وعاجل وفي وقت محدد، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها. والقيادة النسائية كجزء لا يتجزأ من القيادات التربوية وكعنصر فعال له دوره وأهميته، يُنَاط بها الكثير من المهام والمسؤوليات التي عليها تحقيقها بكفاءة وفعالية. وبالتالي فهناك قيادة تربوية، وقيادة نسائية، وقيادة نسائية تربوية.

أما القيادة التربوية فهي تحظى باهتمام الباحثين والمسؤولين عن العمل الإداري، وذلك لأهميتها في أداء مهام المؤسسات الإدارية وتحقيق أهدافها المرجوة، إذ يتوقف نجاح المؤسسات أو فشلها على النجاح الذي تُحقِّقه في عملها. وتُعرَّف القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير في سلوك فرد أو جماعة في العمل، بهدف تحقيق أهداف تشاركية (السعود وعليوة، 2022). وفي ضوء ذلك تعرف القيادة التربوية على أنها جميع الأنشطة التشاركية التي يتم من خلالها تحقيق أهداف العملية التعليمية،

ويصبح فيها القائد عضوًا من المجموعة ويقوم بواجباته عن طريق التفكير والتشارك، ويتولى القائد التربوي وضع ورسم الخطط وتوزيع المسؤوليات وفق الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المتاحة (العتيبي والثبتي، 2022).

وللقيادة التربوية ميزات عديدة وفق ما ذكر الجهيني (2022) فهي تزود الميدان التربوي بالقيادات الواعدة وتساعد القوى العاملة على الإيجابية وتخفيض الأثر السلبي على المعلمين، والتحكم بروح قيادية في ظل طوارئ العمل ومشكلاته وإيجاد الحلول لها، كما تحفز الموظفين بشكل مستمر وتزيد من دافعيتهم للتميز في العمل وتحمل المسؤوليات. ويُعد القائد التربوي بأنه الشخص المسؤول عن التخطيط لمستقبل المؤسسة التعليمية من خلال موقعه الوظيفي، والقيام بالتوجيه والمتابعة مع المرؤوسين، ومراقبة أدائهم ومدى موافقته للأهداف، ويوزع الواجبات على المرؤوسين، ويحدد صلاحيتهم ومسؤوليتهم ويحاسبهم على أعمالهم (بدير، 2021). ويتميز القائد التربوي بمجموعة من السمات الجوهرية، وقد تمثلت عند الشريفة وعلوية (2021) بالحيوية، والقدرة على التحمل والنشاط الفعال، والذكاء، والثقة بالنفس، والنزاهة والقبول الاجتماعي.

وأما القيادة النسائية فهي كل امرأة تتقلد منصبًا إداريًا في منظمة ما، ويشمل كل من القيادات الأكاديمية والإدارية (Alsharif, 2019). كما تعرف القيادة النسائية بأنها مجموعة من الخصائص المميزة في أداء النساء والتي تمكنها من تحقيق النجاح (بدير، 2021). كما يمكن تعريف القيادة النسائية على أنها "كل عنصر نسائي يتولى المناصب القيادية بكل الصلاحيات والواجبات الممنوحة لهذا المنصب، ومن خلاله تعمل جاهدة على الإلهام والتحفيز والتأثير على الآخرين، وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمتها، وتتكون من ثلاثة عناصر وهي (القائد، وأصحاب المصلحة، وبيئة التنظيم وأهدافه)" (العايد، 2021). وتعد القيادة النسائية أسلوبًا قياديًا يتضمن مجموعة من الخصائص

مثل العمل التشاركي وبناء العلاقات والعناية بالموارد البشرية ومساعدة المرأة على أداء دورها القيادي بنجاح (خليل وآخرون، 2021).

وتعرفها الباحثة على أنها كل عنصر نسائي أو امرأة مسؤولة لديها مجموعة من المميزات تمكنها من ممارسة عملها القيادي، ومن ثم التأثير في العاملين معها، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال توظيف كافة الجهود وكل الطاقات والموارد المتاحة لها لتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.

وعُرفاً، كانت الخصائص القيادية ذكورية بطبيعتها، مثل الحزم، والفردية، والتوجيه الوظيفي والتي تساهم بقدر ما في فعالية القيادة، وعضواً عن القيادة التي تركز على الرجل، ظهرت القيادة التي تتسم بالتعاون والمرونة وهي السمات المرتبطة بالمرأة، وضمنياً فإن القيادة النسائية تنسخ من خصائص المرأة الكثير، أي لا تكون نسخة مكررة عن الأنماط القيادية المعروفة، لذا أصبحت المرأة تمتلك القاعدة القانونية والقبول الاجتماعي والاستعداد الذاتي، كي تكون فرداً فاعلاً في القيادة والعمل (Eagly, 2007).

ويمكن القول أن نظرية "الرجل العظيم" للمؤرخ البريطاني (توماس كارليل)، والتي ربطت سمات وصفات القائد الجيد بالرجال، وأغفلت قدرات الإناث على القيادة وصنع القرارات، أصبحت قابلة للتغيير في العصر الحالي، وذلك بظهور جيل جديد من الشابات الموهوبات في مجال التكنولوجيا والتميزات بكفاءتهن القيادية اللافتة للنظر، وبمهارتهن الناعمة التي تمكنهن من التفاعل والتواصل مع الآخرين بذكاء، هذه المهارات أهلتهم للنجاح في وظائف مثقلة بالأعباء والمهام الإدارية (حمدي، 2020).

وتُعد القيادات النسائية التربوية الأكثر أهمية وتأثيراً في كافة المؤسسات التعليمية، لكونها المسؤولة عن كافة الأنشطة في المؤسسة ومحيطها، وتحدد المؤسسة وجهتها وثقافتها ومستوى

الاحتراف وقيم الموظفين فيها من القائد وصفاته المميزة، وهي حلقة الوصل بين المجتمع والمؤسسة، كما أنّ سلوك الموظفين يعتمد ويتأثر بسلوك القائد التربوي في المؤسسة التعليمية. وعليه، فإنّ القيادات النسائية التربوية تشير إلى تولي المرأة مناصب إدارية قيادية في المؤسسات التعليمية، كمدير عام، رئيس قسم، مدير تربية، مدير إدارة، أمين عام للوزارة.

### مقومات القيادة النسائية

ذكرت القرني (2019) بأن هناك مجموعة من المهام التي ينبغي للمرأة ان تمارسها أثناء توليها مناصب قيادة تمثل بالمشاركة: إذ إن المرأة تمثل نصف المجتمع، ودورها فعال في جميع المتغيرات العقديّة والفكرية، وهناك نوعان للمشاركة، وهي: الاستشارة في اتخاذ القرار، والمشاركة في النصح والتوصية. والتعاطف: التي تشير إلى تقدير متطلبات الآخرين وظروفهم، مما يُمكنها من بناء علاقات حقيقية، وبالتالي تشجيع فريق العمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة. والإبداع: إذ إن المرأة لديها القدرة الكبيرة على إيجاد الحلول المبتكرة، والمشاركة بأفكار تُمكن المؤسسات من تغيير طريقة عملها بما يتواءم مع التغيرات السريعة لما حولها، ومقدرتها على تفهم حاجات النساء أكثر من الرجل. و**بعد النظر**: حيث تقوم المرأة بجمع معلومات أكثر من الرجل، وبالتالي من الممكن أن تكون صاحبة نظر أبعد من الرجل. و**الاتصال**: حيث إن المرأة أكثر قدرة وصبرًا على الحوار من الرجل عند تشابه الظروف، ويُعتبر الاتصال والحوار أساسًا لإدارة العمل، والمرأة أكثر قدرة في الحديث عن مشاعرها وقناعاتها للوصول إلى حلول للمشكلات، واستعدادها للتضحية من خلال مقدرتها على تحمل الألم والتي تتعدى الجانب المادي إلى المجال المعنوي، فتعايش مع آلام الآخرين وتسعى للتخفيف منها.

### متطلبات تمكين القيادة النسائية

هناك عدد من المتطلبات ينبغي ان تتوفر قبل تمكين القيادات النسائية، تتمثل بما يلي (حسن،

- **تحديد الأهداف والتوقعات:** حيث يتم فيها إعداد وتحديد أهداف العمليات الخاصة بالمؤسسة ومعايير الأداء والتنبؤات، ومشاركة الآخرين، وتحديد الأهمية النسبية للتنافس مع المؤسسات الأخرى.

- **توفير الموارد الاستراتيجية:** معرفة الموارد التي تحتاجها المؤسسة وتخصيصها للأولويات، وتحليل البيانات وفهمها، والعمل بما هو مطلوب.

- **متابعة العملية التعليمية:** المساهمة المباشرة في دعم وتقييم الأعمال من خلال الزيارات لفرق العمل، وتحليل النتائج الخاصة بمعلومات المؤسسة.

- **ضمان بيئة عمل داعمة:** تفعيل دور القيادة النسائية في إنتاج بيئة مؤسسية داعمة مطورة للأداء الفردي والمؤسسي وحماية المؤسسة من الضغوط الداخلية والخارجية والتي تؤثر على تحقيقها لأهدافها.

كما أن تمكين القيادات النسائية يحتاج إلى التركيز على اتخاذ القرارات التي تخدم أهداف المؤسسة، وتوجيه الجهود المبذولة من قبل كل موظف وفي كافة المستويات الإدارية في المؤسسة في إطار الارتقاء بالمؤسسة والتنبؤ بمستقبل أفضل لها، ونشر روح التعاون والألفة بين كل الموظفين في المؤسسة لضمان البقاء والاستمرارية في عملها، وتمكين المرأة من أداء أدوارها المتميزة بالمواءمة مع الدور المجتمعي لها، ورفع مستوى أداء الموظفين من خلال تنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم باستمرار وتلبية حاجاتهم وفقاً لمبدأ الأولوية، وتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً ضمن إطار حثهم على تأدية المهام الموكلة إليهم في الوقت المناسب ولصالح المؤسسة، والتعامل مع الصراعات داخل المؤسسة بطريقة علمية وبشكل موضوعي بهدف توضيح القواسم المشتركة لجميع الموظفين بالمؤسسة والعمل على الحد من الصراعات فيها (خليل وآخرون، 2021).

## سمات القيادات النسائية

هناك مجموعة من السمات والمميزات التي تتميز بها المرأة القيادية، كما أوردها كل من خليل وآخرون (2021)، والبغدادي ومقابلة (2020)، تتمثل بمهارات عالية في بناء العلاقات الإنسانية والتشارك مع الآخرين، وهن أكثر ميلاً للعمل الجماعي وأقل ميلاً للاستبداد، لكونهن يستخدمن القيادة الديمقراطية. وتفضّل النساء وسائل الاتصال المباشرة، لتجنب التشويش من خلال قنوات الاتصال، وتستلم الرسالة بكل وضوح وبدقة عالية، كما تمتلك النساء مهارة الاستماع ولديهن قدرة عالية على الاهتمام بالتفاصيل أكثر من الرجال، ولا يخفن من طرح الأسئلة حتى يتمكنّ من فهم الصورة بشكل كامل، وتميل النساء إلى العمل بجد، وهن أقل ميلاً للانتفاع من الفساد الحكومي كالمحسوبية والرشوة، ويعتمدن على عدم التشبث بالمناصب وعدم تقبّل التغيير. كما تهتم القيادات النسائية بالبيئة الداخلية للعمل وتمنحها الوقت الكافي، ويعتمدن في أغلب الأوقات على الهيكل التنظيمي الأفقي، وتتبع النساء وسائل فنية وإبداعية في القيادة، والتأكيد على الموازنة بين الذكاء العاطفي والذكاء العملي، وشمولية التفكير مع الحكمة في اتخاذ القرار.

## التحديات التي تواجه القيادة النسائية

تواجه المرأة مجموعة من التحديات التي قد تنعكس على تمكينها الإداري، وعلى إمكانية حصولها على فرص متكافئة في ميادين العمل، تتمثل بما يلي: (العايد، 2021)

- **التحديات الاجتماعية:** وتتمثل بثقافة المجتمع، وآرائه عن المرأة وطريق تنشئة المرأة اجتماعياً

واستعدادها للقيام بأعمالها، وترتبط بنظرة المجتمع ومؤسسات التنشئة الاجتماعية لعمل المرأة

وتوليها مناصب قيادية، والتي قد تحدّ المرأة من ممارسة السلوك القيادي، كما أن مسؤولية

المرأة المضاعفة تجاه تربية الأطفال ورعايتهم قد يؤدي إلى انخفاض مشاركة المرأة في الأدوار

القيادية. وعدم التشجيع على تعليم الإناث بالمقارنة مع الذكور. واعتقاد القادة الإداريين بأن المرأة غير قادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة، لأنها تميل للعاطفة والانفعالية والتأثر بالآخرين.

- **التحديات الإدارية والتنظيمية:** وهي كل التحديات المرتبطة بالتنظيم الإداري وتحول دون نجاح القيادة النسائية، وتتمثل بالتحديات المرتبطة بالهيكل المؤسسية، والقوانين والسياسات داخل المؤسسة التي تحد من دور المرأة وتمنع عنها الصلاحيات التي توائم الدور الذي تقوم به، ويُلاحظ وجود تحيز بتقليد الرجال للمناصب القيادية بشكل أكبر من النساء في معظم دول العالم، مما يحد النساء من الوصول إلى تلك المناصب. وتُعتبر التحديات الإدارية والمؤسسية متشعبة ومتنوعة وتؤثر على القيادات النسائية كونها تتعامل معها بشكل يومي في عملها.

- **التحديات السياسية والقانونية:** وتمثل كل المعوقات المرتبطة بالبعد التشريعي والسياسي، والأوضاع السياسية في الدولة التي من الممكن أن تمنع ممارسة المرأة للسلوك القيادي، وعدم وجود مجموعة من التشريعات تكفل حق المرأة في أداء دورها الإداري وتنمية مجتمعها المحلي. وتدعم الإرادة الملكية المرأة وتوازرها، حيث لا يخلو أي خطاب ملكي من توضيح أهمية المرأة ودورها في المجتمع والرفع من شأنها.

- **التحديات الاقتصادية والتقنية:** تُعتبر تكنولوجيا المعلومات شريان عمل المؤسسات، ويتميز الوقت الحالي بالانتشار الواسع لوسائل الاتصالات والبرمجيات وغيرها من الأجهزة، والتي ظهرت نتيجة لثورة الاتصالات والتكنولوجيا، وهذا لا يعني عدم وجود تحديات تواجه القيادة النسائية. وتتمثل التحديات بالأعطال الفنية، وعدم القدرة على استخدامها لقلة التدريب وضعف كفاءات مُشغليها، وعدم استعمالها بكفاءة وفعالية، وبالتالي انخفاض أدائها، والبعض الآخر مرتبط بتكاليف شراء التقنيات وتفعيلها بالشكل الصحيح. ولما يشهده العالم من التسارع الكبير

في التقنيات الحديثة والتغيرات المستمرة، يصعب عملية مواكبة كل ما هو جديد، وتفعيلها وتدريب الموظفين عليها.

### تحديات التمكين الإداري للقيادات النسائية التربوية

ما زال تمكين المرأة وتفعيل مشاركتها في مختلف مجالات الحياة يواجه بعض التحديات في معظم الدول العربية، وذلك بسبب الواقع الاجتماعي والثقافي والنظرة النمطية للمرأة، وتختلف هذه القضايا من دولة إلى أخرى، ويؤدي التمكين دوراً أساسياً مهماً في إحداث التغيير في سياسات التنمية (مخلوف، 2020). كما تعاني المرأة من مجموعة من الصعوبات التي قد تقلل من فرص توليها للمناصب القيادية، وتتمثل بالنظرة السلبية لعمل المرأة في المجتمع، وضعف أهليتها للعمل وتفضيل القيادة الذكورية عليها، ومحدودية الوظائف التي يمكن للمرأة العمل فيها، وأوضاعها الاجتماعية في حال كانت أم وزوجة (القرني، 2019). على الجانب الآخر، تُفضّل المرأة الأعمال التي تتسم بالدوام الجزئي والأقل تقدماً وتطوراً، كما أن الثقافة المؤسسية، والمتمثلة بمركزية القرارات، والتغييرات المستمرة في القرارات التي تحول دون سير العمليات الإدارية للقيادات النسائية، واعتبار القيادة النسائية أقل كفاءة من القيادة الذكورية، وذلك نتيجة الثقة بالقيادة الذكورية دون القيادة النسائية (آل هبيضة، 2022).

وتذكر عون (2019) أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه تمكين المرأة، منها: قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لها عند توليها المناصب العليا، مما يجعلها تتردد في قبول الفرص المتاحة لها، وإشغال المرأة بالمشاكل اليومية في كافة المستويات الإدارية دون اطلاعها على المشكلات الاستراتيجية المتعلقة بتطور مؤسساتهن مما يؤدي إلى تدني مستوى تمكينها في العمل. وعدم وجود

سياسة محددة لدعم الدور القيادي للمرأة وترجمتها إلى تشريعات تكفل حق المرأة في القيام بدورها القيادي وتنمية مجتمعها المحلي (العايد، 2021).

وتحتاج عملية التّمين مجموعة من المتطلبات الضرورية لنجاح المؤسسات في تحقيق استراتيجية تمكين القيادات النسائية، حيث إن تنفيذ استراتيجية التّمين تتطلب توافر نظم معلومات واتصالات فاعلة، وتدفق للمعلومات في جميع الاتجاهات ولمعظم المستويات، وتطبيق الرقابة الذاتية، ودعم الإدارة العليا في تطبيق خطط التّمين وتهيئة الموارد اللازمة لتطبيقها (الشبل، 2019). وقد حظي دور المرأة بأهمية كبيرة في خطط التنمية، وأوصت تلك الخطط بضرورة إيجاد مجالات واسعة لعمل المرأة واستثمار الطاقات النسائية، وإنشاء أقسام نسائية في مختلف الدوائر الحكومية، سواء في الوظائف الإدارية، أم الصحية أم التعليمية والبنوك (Alotaibi, 2020).

وفي هذا الإطار أبدت المرأة الأردنية تقدماً نوعياً وكمياً في مختلف مجالات التعليم والعمل على المستوى المحلي، إذ ازداد عدد الإناث الملتحقات في حقول طب الأسنان والصيدلة والعلوم الطبية المساندة بما نسبته ثلثي الطلبة الملتحقين بهذه البرامج، وتشكل نسبة الإناث الملتحقات ببرامج الدراسات العليا ما يقارب ثلث الملتحقين ببرامج الدراسات العليا للسنوات (2010-2013)، وأظهرت الدراسات بأنهن يعادلن ما نسبته (25%) من أعضاء الهيئة التدريسية (البغادي ومقابلة، 2020).

وكان لتعديلات الدستور الأردني أثرًا إيجابيًا على تمكين المرأة وتوسيع المشاركة السياسية والاقتصادية للمرأة، وتحققت الكثير من الإنجازات في مسيرة تمكين المرأة الأردنية ضمن إنجازات اللجنة الملكية لتحديث المنظومة السياسية والإصلاحات السياسية التابعة لها، وما أوصلت المرأة إليه من حالة متقدمة في مجال التّمين السياسي للمرأة، إذ ساهمت تلك التعديلات في النهوض بدور

المرأة في الحياة السياسية والحزبية من خلال زيادة نسبة تمثيل المرأة في البرلمان الأردني (اللجنة الوطنية لشؤون المرأة، 2023).

### مقترحات للتغلب على تحديات القيادات النسائية

هناك مجموعة من المقترحات للتغلب على معوقات تولي القيادات النسائية للمناصب العليا، كما ذكرتها عون (2019). إذ لابد من تعزيز الوعي المجتمعي لتحسين صورة المرأة في المجتمع، ودورها في التنمية خاصة في الدول التي يزيد فيها عدد الإناث على الذكور، وضرورة وجود أجواء عمل تتناسب مع الدور الأسري للمرأة، وذلك من خلال توفير الحضانات التي تعمل بالفترات المسائية، ويُفضل أن تكون في مكان عملهن للاطمئنان على أطفالهن خلال العمل، مما يؤدي إلى التركيز في العمل بدقه عالية.

وهناك أهمية لتبني خطة وطنية للمؤسسات الحكومية بمشاركة مؤسسات المجتمع المحلي التي تهتم بشؤون المرأة من خلال البرامج المدروسة للنهوض بواقع المرأة، وتقليل الصعوبات التي تواجه عدم إنصافها مجتمعياً، وتشريعياً، ووظيفياً حيث تتضمن الخطة:

1. زيادة الاهتمام بتدريب المرأة من خلال تخصيص جزء من البرنامج التدريبي لتحسين المهارات

الإدارية للمرأة ومهاراتها القيادية ومعرفتها بأحدث ما وصل إليه عمل الإدارة وممارسة العمل الإداري.

2. إعداد دورات تدريبية في الإدارة الذاتية وإدارة الوقت تهدف إلى تعزيز الثقة بالنفس، والإعداد

الذهني والنفسي والوجداني لتولي مناصب قيادية.

3. إنشاء مراكز بحثية حكومية متخصصة بقضايا المرأة بالتعاون مع مؤسسات المجتمع

المختلفة.

4. إجراء الدراسات العلمية حول الممارسات الإدارية والقيادية للمرأة، وتشخيص التحديات التي تواجه المرأة في عملها، ووضع الحلول المناسبة.
5. العمل على تحسين صورة المرأة أمام نفسها، وتوعيتها بحقوقها ودورها في التنمية الشاملة، وإقناعها بقدرتها على أداء الدور القيادي من خلال عرض مجموعة من تجارب القيادات الإدارية النسائية الموجود في مواقع العمل.
6. أهمية استمرار الدور الذي تقوم به القيادات السياسية العليا في الوصول إلى حقوق المرأة، حيث تمثل القيادات الدافعة نحو تنمية المرأة وتحسين أوضاعها وظروفها والنهوض بمكانتها ودورها في المجتمع.

### ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

تم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والتي تم الحصول عليها من مصادر المعرفة والبحث العلمي محلياً وعربياً وعالمياً، بذكر اسم الباحث، وتاريخ دراسته، وعنوانها، والهدف منها، وأدواتها، والمنهج المستخدم، وعينتها، ونتائجها، وبعد ذلك تم التعقيب عليها من حيث قُربها أو بُعدها عن الدراسة الحالية، وبيان أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، كما تم بيان أوجه الاستفادة منها في الدراسة الحالية، وأوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، إذ تم إدراجها وفقاً للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

### الدراسات السابقة باللغة العربية

هدفت دراسة (المراشدة، 2020) التعرف إلى مستوى التمكين الإداري لدى القيادات التربوية النسوية في القطاع التعليمي العام والخاص، وعلاقته بإدارة ضغوط العمل من وجهة نظرهن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وقامت الباحثة بتصميم استبانة للدراسة تم توزيعها على

عينة عشوائية من مديرات المدارس الخاصة والحكومية في العاصمة عمان وبواقع (150) مديرة. توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من التمكين الإداري لدى مديرات المدارس في القطاع التعليمي العام والخاص، كما تبين وجود مستوى مرتفع من إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس في القطاع التعليمي العام والخاص، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى إدارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس في القطاع التعليمي العام والخاص.

وهدف دراسة (الرشيد، 2020) التعرف إلى درجة ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (منح الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتأهيل والتدريب، وفرق العمل والعمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي) لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية في جامعة الملك سعود، ودرجة تطبيق القيادات النسائية في هذه الأقسام لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بمدخله المسحي والارتباطي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية في هذه الأقسام، وطبقت الدراسة على (180) قائدة: (عميدة، وكلية، مديرة مركز أو وحدة). وأظهرت نتائج الدراسة بأنه توجد علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، بين درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري، ودرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد الدراسة.

وهدف دراسة (الهيبي وآخرون، 2020) التعرف إلى مستوى التمكين والإبداع الإداري لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم، والكشف عن العلاقة بين التمكين الإبداعي والإداري لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، وقد اشتملت عينة الدراسة على (83) قائدة تربوية

بوزارة التعليم، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، كما استخدم المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ التّمكن الإداري متحقق بدرجة متوسطة بلغت (2.19 من 3)، وأن الإبداع الإداري متحقق بدرجة متوسطة بلغت (2.34 من 3).

وفي دراسة **(البغدادي ومقابلة، 2020)** تم الكشف عن تصورات تولى القيادات النسائية الأكاديمية المناصب في مجالس أمناء الجامعات الأردنية الرسمية: المعوقات والحلول المقترحة من وجهة نظر القيادات الإدارية والتربوية في المملكة الأردنية الهاشمية، واستخدم في هذه الدراسة منهج البحث الوصفي المسحي واستخدمت المقابلة والاستبانة وسيلتين لجمع المعلومات، وقد تكونت عينة الدراسة من فئتين: تضمنت الأولى (22) فردًا من وزراء التعليم العالي والبحث العلمي ووزيرة الدولة لشؤون المرأة وأعضاء مجالس أمناء الجامعات الأردنية الرسمية، واشتملت الفئة الثانية على (473) قائدًا من القيادات النسوية الأكاديمية العاملات في الجامعات الأردنية الرسمية الثلاث (الأردنية، والألمانية الأردنية، والبلقاء التطبيقية). وأظهرت نتائج الدراسة أن المرأة القيادية لديها دافعية عالية نحو العمل وتحب عملها وتهتم به، ودقيقة في أداء المهام المكلفة بها، أما المعوقات فتمثلت في "المسؤوليات والالتزامات الأسرية" و "ضعف مقدرة المرأة على الفصل بين متطلبات الحياة اليومية والالتزامات العمل"، وأن "المجتمع الأردني ذكوري يتحيز للرجل.

وهدفت دراسة **(حسين، 2021)** التوصل إلى الإجراءات المقترحة لتطوير القدرة التنافسية النسائية بمدارس محافظتي شمال سيناء وجنوبها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لطبيعة موضوع الدراسة ومجاله. وأظهرت نتائج الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: العادات والتقاليد بمحافظة شمال سيناء وجنوبها لا تعوق قيادة النساء للمدارس، وأن توليها للقيادة المدرسية لا يسبب ضررًا باستقرار الأسر في المجتمع، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج لنقاط ضعف ومن أهمها:

رفض القيادات النسائية للنقد من أعضاء المجتمع المدرسي، وقلة تواصل القيادات النسائية في المناسبات المختلفة مع أعضاء المجتمع المدرسي قد يرجع إلى العادات والتقاليد المجتمعية التي تحد من تواصلها مع أعضاء المجتمع المدرسي، إلا في أمور العمل المهني فقط وبخاصة الرجال، أو بسبب نقص خدمات التواصل الإلكتروني والتواصل المباشر، أو لصعوبة التنقل بين مدن المحافظات بسبب المسافات الكبيرة بينها.

وهدف دراسة (المطيري، 2021) التعرف إلى واقع الرقابة الإلكترونية للقيادات النسائية بالقطاعات الحكومية بمكة المكرمة والتعرف على مستوى التمكن الإداري للقيادات النسائية بالقطاعات الحكومية بمكة المكرمة، وإيجاد العلاقة بين واقع الرقابة الإلكترونية والتمكن الإداري للقيادات النسائية بالقطاعات الحكومية بمكة المكرمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبتة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتكونت الدراسة من (56) من القيادات النسائية بالقطاعات الحكومية بمكة المكرمة. وأظهرت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$  بين ممارسة الرقابة الإلكترونية ومستوى التمكن الإداري لدى القيادات النسائية بالقطاع الحكومي بمكة المكرمة.

وهدف دراسة (خليل وآخرون، 2021) التعرف إلى كيفية تحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالمدرسة الثانوية العامة بمحافظة السويس، واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، حيث قامت الباحثة بتطبيقها استبانة على عينة بلغ عددها (255) فردًا من مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة السويس، وكذلك المعلمين والمعلمات الأوائل، بالإضافة إلى بعض المعلمين والمعلمات. وأظهرت نتائج الدراسة أن بعض مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة السويس يحتاجون/ يحتجن إلى دورات تدريبية في مجال الأداء الوظيفي وكيفية تحسينه، بالإضافة إلى حاجة

بعض المدارس الثانوية بذات المحافظة إلى تغيير النظرة تجاه القيادات النسائية اللاتي يعملن بها مثل (المديرة - الوكيلة - المعلمة الأولى).

كما قامت (الشريفة وعلوية، 2021) بدراسة للتعرف على درجة مشاركة القيادات النسائية الأردنية في صنع القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين في مركز الوزارة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (154) قائدًا ومديرًا تربويًا في الوزارة، تم اختيارهم من (225) قائدًا يمثلون مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة مشاركة القيادات النسائية الأردنية في صنع القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم، والشعور بالمشكلة وتحديدها، وجمع المعلومات اللازمة للقرار التربوي، ووضع بدائل للقرار التربوي، واختيار القرار التربوي الأفضل كانت متوسطة، أما درجة مشاركتهم في تنفيذ ومتابعة القرار التربوي فكانت "كبيرة".

وهدفَت دراسة (الصلال، 2022) التَّعرُّف إلى درجة ممارسة القيادات النسائية لتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم بأبعاده: (تفويض السلطة، والاتصال الفعّال، والاستقلالية، والتطوير والتدريب، والتحفيز)، والتَّعرُّف على المُعَوِّقات التي تَحُدُّ من ممارسة القيادات النسائية لتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفات التربويات، وفق مُتغيّرات الدراسة: (سنوات الخبرة في المهنة، والتخصُّص، ومكتب التعليم التابعة له). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات من افراد عينة الدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من (209) مشرفة. أظهرت نتائج الدراسة بأن درجة ممارسة القيادات النسائية لأبعاد التَّمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفات متحقّقة بدرجة كبيرة، حيث جاء بُعد تفويض السلطة في المرتبة الأولى في درجة الممارسة، يليه بُعد

الاتصال الفعّال، ثم بُعد الاستقلالية، ثم بُعد التطوير والتدريب، وجاء بُعد التحفيز في المرتبة الخامسة، وجميع الأبعاد جاءت بدرجات تقدير كبيرة.

وفي دراسة قام بها **(المزروعي وحمزة، 2022)** هدفت إلى قياس درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الإستراتيجية من وجهة نظر المعلمات، وقد تكون مجمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للعام الدراسي (2020)، والبالغ عددهن (4973) معلمة، حيث قامت الباحثتان باختيار عينة عشوائية بسيطة يبلغ عددها (357) معلمة من مجتمع الدراسة الأصلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، كما استُخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الإستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.56) وبوزن نسبي (71.21%)، وأن هناك تفاوتاً لدى القيادات المدرسية في ممارسات تنمية وتطوير رأس المال البشري والمحافظة عليها.

وهدف دراسة **(العنبي والثبيتي، 2022)** التعرف إلى درجة ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم (مديرات، مساعدات) بمدينة الرياض لأبعاد القيادة الريادية: (الإبداع، والرؤية الإستراتيجية، والإستباقية و المبادرة، والمخاطرة) من وجهة نظر المشرفات التربويات. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، واستُخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيق الأداة على مجتمع المشرفات التربويات في مكاتب التعليم في مدينة الرياض باختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (218) مشرفة تربوية بنسبة (43%) من مجتمع الدراسة، وبلغت استجابة أفراد العينة نسبة (100%). وأظهرت نتائج الدراسة أنّ ممارسة القيادات التربوية في مكاتب التعليم لأبعاد القيادة الريادية، جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.32).

كما قامت (السعود وعليوة، 2022) بدراسة هدفت التعرف على التمكن الاقتصادي والاجتماعي لدى القيادات التربوية النسائية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء القويسمة وسحاب، وتكونت عينة الدراسة من مجتمعها البالغ عددهم (179) مديرًا ومديرة بواقع (51) مديرًا و(128) مديرة في المدارس الحكومية في لواء القويسمة وسحاب للعام الدراسي 2022/2021. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لأغراض الدراسة من خلال استخدام الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن المستوى الكلي لمحاور مجالي التمكن الاقتصادي والاجتماعي كان متوسطًا، فكان محور المشاركة أعلى مستوى في مجالات التمكن الاقتصادي، بينما جاء محور فرص العمل بالمستوى الأدنى، وجاء محور دور المرأة وتأثيرها على العملية التعليمية الأعلى ضمن محاور التمكن الاجتماعي، بينما جاء محور التواصل والعلاقات الداعمة في المستوى الأدنى.

#### الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية

هدفت دراسة اداهاني (Adaihani, 2019) إلى الكشف عن مستويات التمكن الإداري ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الاستبيانات كأداة للدراسة، تألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في جامعة الكويت خلال الفصل الدراسي الثاني من عام (2017-2018)، وتكونت عينة الدراسة من (115) موظفًا إداريًا، وتم اختيار المشاركين بالطريقة الميسرة، وجاءت المشاركة من كليات العلوم الإنسانية (مثل العلوم الاجتماعية، والشريعة، والقانون، والفنون، والتربية) والكليات العلمية (مثل الطب، والهندسة المعمارية، والهندسة، والبتترول، والعلوم والصيدلة). وأظهرت نتائج الدراسة أن موظفي جامعة الكويت يتمتعون بمستويات متوسطة من التمكن الإداري، من ناحية أخرى، وكان لديهم مستويات أعلى من الرضا

الوظيفي، ووُجِدَت علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين الرضا الوظيفي والتمكين الإداري، وقد توصلت الدراسة إلى ارتباطات مهمة بين كل من التَّمكين الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي والتحفيز الذاتي مع الرضا الوظيفي.

كما هدفت دراسة ميغير (Meagher, et.al. 2020) إلى التعرف على ثلاثة مجالات: الأهمية والتحديات والفرص المتاحة للقيادات النسائية في النزاعات والصحة الإنسانية، وتم إجراء مراجعة للأدبيات والمصادر الأكاديمية، تلاها تحليل مواضيعي للمصادر التي شملتها الدراسة (19 مصدرًا فقط) تناقش على وجه التحديد القيادات النسائية في هذا المجال، ثلاثة من مصادر وسائل الإعلام على الإنترنت، وستة من مصادر الأدب من المؤسسات الإنسانية والإنمائية، وثلاثة مقالات تمت مراجعتها من قبل الأقران، واثنان من مواد المؤتمرات، ومقالتان للرأي، وتعليق واحد، وبيان صحفي واحد، وواحد من وسائل التواصل الاجتماعي. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أدلة محدودة للغاية على القيادات النسائية فيما يتعلق بالنزاعات والصحة الإنسانية، وتظهر بعض البيانات أن النساء يتمتعن بمهارات قيادية تساعد على دعم حلول أكثر شمولاً والتي تُعتبر مهمة للغاية في هذا القطاع، ومع ذلك، فإن التمييز المتأصل ضد المرأة على المستويات التنظيمية والثقافية والاجتماعية والمالية والسياسية يتفاقم في النزاعات مما يجعل من الصعب على المرأة التقدم في مثل هذه الأوضاع، وإن مناصرة القيادات النسائية في النزاعات والصحة في القطاع الإنساني والهيئات الحكومية والأوساط الأكاديمية والمجتمع الصحي العالمي أمر بالغ الأهمية لزيادة التدخلات الفعالة التي تعالج بشكل مناسب تعقيد الأزمات الإنسانية وتنوعها.

أما دراسة السفيناني (Al-Sufyani, 2021) فهذهت إلى تحليل أثر التَّمكين الإداري على الالتزام التنظيمي لدى موظفي فندق تاج سبأ في الجمهورية اليمنية، واعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي باستخدام الاستبيان الذي يتكون من (40) سؤالاً بمقياس ليكرث الخماسي. تم توزيع البيانات وجمعها من (100) موظف يعملون في فندق تاج سبأ. وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستويات التمكن الإداري والالتزام التنظيمي للعاملين في فندق تاج سبأ، وأظهرت النتائج أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد التمكن الإداري (في وقت واحد) على الالتزام التنظيمي للموظفين، وإلى جانب ذلك، فإن جميع أبعاد التمكن الإداري (الاستقلالية الوظيفية، والتحفيز، والتواصل، والعمل الجماعي، والتدريب) المستخدمة في هذه الدراسة لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض ومراجعة الدراسات السابقة باللغتين العربية والإنجليزية والتي تناولت متغيرات الدراسة يتضح للباحثة ما يلي:

#### 1. الأهداف: تمثلت أهداف الدراسات السابقة في تحديد ومعرفة دور وأثر التمكن الإداري لدى

القيادات النسائية التربوية والموظفين في مجالات عمل مختلفة، وتناولت العديد من أبعاد التمكن الإداري ومنها الأبعاد (منح الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتأهيل والتدريب، وفرق العمل والعمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي، والاتصال الفعال)، وذلك بالتنوع في مجتمعات الدراسة ما بين الدول العربية والأجنبية، التي أجريت فيها تلك الدراسات، مما يعني هناك اختلافاً في العادات والتقاليد والقيم والثقافات بين مجتمعات الدراسة في هذه الدول، بينما تناولت هذه الدراسة الأبعاد التالية (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في صنع القرارات واتخاذها، والتنمية المهنية، والاتصال والمعرفة).

#### 2. أفراد عينة الدراسة: اشتملت عينة بعض الدراسات السابقة على القيادات النسائية، في

المجتمعات الدراسية المختلفة التي أجريت بها هذه الدراسات، على اعتبار أن مجال تلك

الدراسات تتعلق بواقع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية، وذلك من وجهة نظر القيادات النسائية، واختلفت عينات الدراسة في الدراسات السابقة عن بعضها بحسب طبيعة أعمالها، واختصاصها وحدودها الزمانية والمكانية، حيث تمت هذه الدراسة على القيادات النسائية التربوية في القطاع التربوي وهذا يتوافق مع دراسة كل من (البغدادي ومقابلة، 2020)، (الهييري، 2021)، (الرشيد، 2020)، (السعود وعليوة، 2022)، (خليل وآخرون، 2021)، (الصلال، 2022)، و(المزروع، 2022)، واختلفت مع دراسة (المطيري، 2021) والتي كانت على القطاع الحكومي بشكل عام.

### 3. أدوات الدراسات السابقة: استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للقياس، إلا أن

الدراسة الحالية استخدمت الاستبانة والمقابلة الشخصية مع القيادات النسائية التربوية.

### 4. النتائج: من خلال استعراض نتائج الدراسات السابقة، نجد هناك أبعاد للتمكين الإداري تؤثر

على القيادات النسائية التربوية، مثل (منح الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتأهيل والتدريب، وفرق العمل والعمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال) كانت ذات تأثير إيجابي ومباشر على القيادات النسائية التربوية، والتي تشكل حافزاً ودافعاً للقيادات النسائية.

وأخيراً حاولت الباحثة الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية في أنها ساعدت في

صياغة مشكلة الدراسة، ووضع تساؤلاتها، وايضاً في بناء مقياس الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات

نلاحظ مما سبق ومن خلال عرض الدراسات السابقة المختلفة للموضوع على المستوى المحلي

والعربي والأجنبي، أن ما يميز الدراسة الحالية عما جاءت به الدراسات السابقة المشار إليها بما يلي:

1. تأتي هذه الدراسة مكتملة لما جاءت به الدراسات السابقة، إذ إن الدراسات السابقة الأجنبية منها والعربية والمحلية التي تناولت موضوع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية خاصة على الصعيد الأردني لا تزال محدودة والتي ولم تتناول جميع الأبعاد الموجودة في الدراسة الحالية (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في صنع القرارات واتخاذها، والتنمية المهنية، والاتصال والمعرفة)، لذا يُؤمل أن تضيف هذه الدراسة مساهمة متواضعة على المستويين النظري والعملي في مجال الإدارة التربوية.
2. حاولت الدراسة الحالية توفير مرجعية علمية وبيانات ومعلومات تتعلق بمستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في العاصمة عمّان والتحديات التي تواجه تمكينهن إدارياً، كما قدمت الدراسة الحالية اقتراحات من أفراد عينة الدراسة، مما يساعد صانعي القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن على تفادي المشكلات التي تمنع تمكين القيادات النسائية التربوية إدارياً ومحاولة إصلاحها.

## الفصل الثالث الطريقة والاجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المُستخدم في الدراسة الحالية، ومجتمعها وعينتها، ووصفًا لأداتها، وكيفية إيجاد صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بياناتها.

### منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي (الكمّي والنوعي)، باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة، إذ تم تطوير أدوات الدراسة (الإستبانة، والمقابلة الشخصية) اعتمادًا على تحليل الأدبيات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة، واعتمادًا على آراء المحكمين والخبراء.

### مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مُجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قسبة عمّان والبالغ عددهن (107)، حيث تم اعتمادها كعينة قصدية، تكونت من المسميات الوظيفية الآتية (أمين عام، مدير إدارة، مدير مختص، مدير تربية، رئيس قسم، مشرف تربوي) في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قسبة عمّان.

ويوضح الجدول التالي عدد الاستبانات الموزعة والاستبانات المستردة، والاستبانات الصالحة

للتحليل:

### الجدول (1)

#### عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد العينة القصدية	مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قصبه عمان
%100	107	107	107	107	المجموع

#### أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، قامت الباحثة باستخدام الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وسيتم الحديث بالتفصيل عن أداتي الدراسة وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: الاستبانة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة لقياس واقع التمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في محافظة العاصمة عمان، وصعوبات التمكن الإداري، وذلك بالرجوع إلى مقاييس معتمدة من الدراسات السابقة في نفس المجال كدراسات (البرماوي والعمري، 2016؛ البغدادي ومقابلة، 2020؛ الدغدير، 2018؛ الرشيد، 2020؛ الشريدة وعليوة، 2021؛ الصلال، 2022؛ طيفور، 2018؛ العايد، 2021؛ العطوي ومرعي، 2018؛ القرني، 2019؛ مخلوف، 2020؛ المطيري، 2021؛ الهيري وآخرون، 2020)، وذلك بغرض معرفة واقع التمكن الإداري وصعوباته، وتعديل وحذف بعض الفقرات ليتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، إذ تم تطوير استبانة مؤلفة من جزأين، وكانت على النحو التالي:

- **القسم الاول:** تضمن المتغيرات الديمغرافية (الشخصية) للعينة البحثية والمتغيرات الوظيفية

لأفراد عينة الدراسة وتمثلت في (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المسمى الوظيفي)

من أجل وصف خصائص أفراد وحدة التحليل والمعاينة في عينة الدراسة.

- **القسم الثاني:** فقرات الاستبانة التي تناولت واقع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية

التربوية في محافظة العاصمة عمّان، حيث تكونت من (38) فقرة، مقسمة على أربعة

مجالات وهي:

- المجال الاول: تفويض الصلاحيات، ويتكون من (7) فقرات.
- المجال الرابع: الاتصال والمعرفة، ويتكون من (10) فقرات.
- المجال الثاني: التنمية المهنية، ويتكون من (13) فقرة.
- المجال الثالث: المشاركة في صنع القرارات واتخاذها، ويتكون من (8) فقرات.

- **القسم الثالث:** فقرات الاستبانة التي تناولت صعوبات التمكين الإداري لدى القيادات

النسائية التربوية في محافظة العاصمة عمّان، حيث تكونت من (10) فقرات.

كما تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة

واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وهي

تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1.00 - 2.33 قليلة

من 2.34 - 3.67 متوسطة

من 3.68 - 5.00 كبيرة

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1) // عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = 3/(1-5) =$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

### ثانياً: المقابلة

تم تصميم المقابلة من الأسئلة المفتوحة، والتي تتيح لأفراد عينة الدراسة الإجابة دون التقيد بإجابات محددة، إذ تم تطويرها بالرجوع إلى مقاييس معتمدة من الدراسات السابقة في المجال نفسه، لغرض قياس المتغيرات، وتعديل وحذف بعض الأسئلة لتتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، ملحق (5). وقد تم إجراء المقابلات مع (8) قيادات نسائية تربوية متخصصة في مركز وزارة التربية والتعليم ومديرية قسبة عمان، وأكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين، وجامعة عمان العربية، ومركز تدريبي مختص، ويحملن المسميات الوظيفية التالية: (مديرة تربية وتعليم، مديرة مختصة، مديرة إدارة، رئيسة قسم إشراف، دكتورة جامعية برتبة أستاذ مشارك، مديرة برنامج الدبلوم المهني في القيادة التعليمية المتقدمة، مديرة برامج أكاديمية وهي عضو مجلس تنفيذي في إحدى المدارس، ورئيس مجلس ممتحنين) ملحق رقم (6)، وقد تم تحليل المقابلات والاستجابات، وتم استخلاص أهم النقاط المتفق عليها، وضمن الأوزان النسبية الموضحة في الجدول رقم (12).

### صدق أدوات الدراسة

تم التحقق من صدق أدوات الدراسة كالتالي:

#### أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض أدوات الدراسة (الاستبانة وأسئلة المقابلة) في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين، بلغ عددهم (15) محكماً من أساتذة الجامعات، والعاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وأكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين، كما في الملحق (3)، والذين يحملون درجة

الدكتوراه من الجامعات المعتمدة، وتم الطلب من المحكمين إبداء الرأي في سلامة كل فقرة من فقرات الأدوات، ومدى ملاءمتها للغرض الموضوع من أجله، في ضوء هدف الدراسة، وإجراء التعديل بالحذف، أو الإضافة للفقرات التي تحتاج إلى ذلك، وبعد الاطلاع على التعديلات التي أوصى بها المحكمون، تم تعديل وإضافة وإعادة صياغة فقرات الاستبانة واسئلة المقابلة في ضوء التوجيهات التي أوصى بها المحكمون، وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة بعد التعديل (48) فقرة، كما تكونت المقابلة من سؤالين، ويظهر ذلك في الملحقين رقم (4) و (5).

### ثانياً: صدق البناء لمقياس التمكن الإداري

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، على عينة استطلاعية مشابهة لعينة الدراسة في مديرية لواء الجامعة التابع للعاصمة عمان، تكونت من (30) قائمة تربوية، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.40-0.85)، ومع المجال (0.47-0.92) والجدول التالي يبين ذلك.

### الجدول (2)

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
**0.85	**0.92	27	**0.77	**0.83	14	**0.70	**0.80	1
**0.82	**0.89	28	**0.73	**0.75	15	**0.78	**0.86	2
**0.76	**0.75	29	**0.78	**0.84	16	**0.46	**0.50	3
**0.76	**0.79	30	**0.78	**0.84	17	**0.82	**0.86	4
**0.77	**0.84	31	**0.77	**0.85	18	**0.74	**0.78	5
**0.81	**0.82	32	**0.82	**0.86	19	**0.71	**0.81	6
**0.42	**0.72	33	**0.82	**0.83	20	**0.81	**0.86	7

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
** .73	** .82	34	** .81	** .88	21	** .78	** .85	8
** .40	** .70	35	** .82	** .90	22	** .76	** .81	9
** .64	** .82	36	** .81	** .82	23	** .82	** .82	10
** .78	** .89	37	** .44	** .47	24	** .54	** .47	11
** .74	** .78	38	** .82	** .85	25	** .55	** .60	12
			** .78	** .87	26	** .67	** .76	13

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك

لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها

والجدول التالي يبين ذلك.

### الجدول (3)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

التمكين الإداري	الاتصال والمعرفة	المشاركة في صنع القرارات واتخاذها	التنمية المهنية	تفويض الصلاحيات	
				1	تفويض الصلاحيات
			1	** .840	التنمية المهنية
		1	** .857	** .829	المشاركة في صنع القرارات واتخاذها
	1	** .712	** .699	** .727	الاتصال والمعرفة
1	** .852	** .929	** .947	** .918	التمكين الإداري

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما

يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

### ثبات مقياس التمكن الإداري

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)

بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30)

قائدة تربوية في مديرية لواء الجامعة التابع للعاصمة عمان، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون

بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول

رقم (5) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة

الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

### الجدول (4)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
تفويض الصلاحيات	0.80	0.72
التنمية المهنية	0.82	0.77
المشاركة في صنع القرارات واتخاذها	0.81	0.71
الاتصال والمعرفة	0.83	0.80
التمكن الإداري	0.89	0.84

### صدق البناء

استبانة الصعوبات التي تواجه التمكن الإداري للقيادات النسائية التربوية

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية

للمجال الذي تنتمي إليه في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) قائدة تربوية

في لواء الجامعة التابع للعاصمة عمان، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه ما بين (0.64-0.86)، والجدول التالي يبين ذلك.

### الجدول (5)

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه

معامل الارتباط	رقم الفقرة
**0.64	39
**0.66	40
**0.79	41
**0.84	42
**0.85	43
**0.74	44
**0.86	45
**0.76	46
**0.84	47
**0.84	48

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة إلى أنّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك

لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات استبانة الصعوبات التي تواجه التّمكن الإداري للقيادات النسائية التربوية

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)

بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (30)

قائدة تربوية في مديرية لواء الجامعة التابع للعاصمة عمان، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون

بين تقديراتهم في المرتين إذا بلغ (0.85).

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذا بلغ

(0.81)، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

## متغيرات الدراسة

- واقع التمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية.
- صعوبات عمليات التمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية.

## إجراءات الدراسة

- من أجل إعداد الدراسة والخروج بالنتائج، قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:
- تم اختيار عنوان الدراسة، وتقديم العنوان ومخطط الدراسة إلى لجنة الدراسات العليا، ومراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم الاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة في تصميم أداتي الدراسة (الاستبانة وأسئلة المقابلة) في صورتها الأولية.
  - تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة الباحثة للتمكن من توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة ملحق رقم (7).
  - تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.
  - تم توزيع (الاستبانة) على عينة الدراسة من القائدات التربويات في مركز وزارة التربية والتعليم، ومديرية قسبة عمان، وقد واجهت الباحثة العديد من التحديات أثناء توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة القصدية، كان أولها عدد العينة الكبير وانتشارها في مناطق موزعة في العاصمة الأردنية عمان، مما يصعب الوصول إليها، إلا من خلال الاستبانة الإلكترونية، والثانية طبيعة العينة القصدية التي تتطلب الوصول إلى الأفراد الذين تم اختيارهم، ومتابعة تعبئة الاستبانة من قبل الأفراد المعنيين بالعينة القصدية، حيث تم تصميم الاستبانة إلكترونياً وذلك للتوافق مع مواكبة التطور في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتم التواصل مع أفراد العينة القصدية على فترات زمنية متقطعة، وإعطائهم الرابط الخاص بتعبئة الاستبانة، إذ تم توزيع (107)

استبانات، وتم استرداد (107) استبانات، وتم حصر العينة الصالحة للتحليل بـ (107)، وذلك بنسبة (100%)، وذلك بسبب المتابعة المستمرة من قبل الباحثة، ولأن الاستبانة وزعت بنظام الاستبانة الالكترونية والتي تدفع العينة البحثية للإجابة عن جميع الأسئلة بنظام الأسئلة الشرطية والتي لا تتيح للعينة الانتقال للسؤال التالي قبل الإجابة عن السؤال الحالي.

- تم تفرغ البيانات حاسوبياً، ومن ثم تم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ومن ثم تحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، ومن ثم صياغة التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

### المعالجة الإحصائية

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها المختلفة، تم معالجة بيانات الاستبانات ومعلومات المقابلة الشخصية، بعد التأكد من استيفائها كافة البيانات المطلوبة، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS) من خلال:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- معاملات الارتباط للتعرف على صدق بناء أداة الدراسة.
- معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، وتحليل الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، ومعامل ارتباط بيرسون للتعرف على مستوى ثبات أدوات الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على واقع التمكين الإداري وصعوباته لدى القيادات النسائية التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم ومديرية قسبة عمان.
- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة حول مواجهة صعوبات أو تحديات عمليات التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، من خلال الإجابة عن الأسئلة،

وذلك كما يلي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: "ما مستوى التمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية من وجهة نظرهن في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قسبة عمان؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكن

الإداري لدى القيادات النسائية التربوية من وجهة نظرهن في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قسبة عمان، والجدول أدناه يوضح ذلك.

#### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية من وجهة نظرهن في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قسبة عمان مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تفويض الصلاحيات	3.56	.829	متوسطة
2	4	الاتصال والمعرفة	3.48	.750	متوسطة
3	2	التنمية المهنية	3.27	.841	متوسطة
4	3	المشاركة في صنع القرارات واتخاذها	3.17	.884	متوسطة
		التمكن الإداري	3.36	.753	متوسطة

يتبين من الجدول (6) أن تقديرات عينة الدراسة عن مستوى التمكن الإداري لدى القيادات

النسائية التربوية من وجهة نظرهن في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قسبة عمان جاءت

متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وبانحراف معياري بلغ (.753).

أما فيما يتعلق بالمجالات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.17-3.56)، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال "تفويض الصلاحيات" بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.56) وبانحراف معياري بلغ (0.829). وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء مجال "المشاركة في صنع القرارات واتخاذها" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.17) وبانحراف معياري بلغ (0.884). وبدرجة تقدير متوسطة. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

#### أولاً: تفويض الصلاحيات

##### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتفويض الصلاحيات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	تتحمل القيادات النسائية التربوية المسؤولية الكاملة عن أي قرار تتخذه في عملهن بعد تفويض الصلاحيات لهن.	3.86	.895	مرتفعة
2	1	يتم تفويض الصلاحيات الكافية للقيادات النسائية التربوية لإنجاز مهام عملهن بكفاءة.	3.59	1.064	متوسطة
3	6	تتمتع القيادات النسائية التربوية بثقة الإدارات العليا بأداء مهام عملهن بكفاءة	3.56	1.117	متوسطة
4	5	تتمكن القيادات النسائية التربوية من أداء مهامهن الوظيفية بسهولة نتيجة مشاركتهن في صنع القرارات واتخاذها	3.52	1.102	متوسطة
5	4	تمتلك القيادات النسائية التربوية الصلاحيات لحل المواقف الطارئة في إدارتهن.	3.50	1.004	متوسطة
6	2	تتمتع القيادات النسائية التربوية بدرجة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات لأداء المهام الموكلة إليهن.	3.47	1.040	متوسطة
7	7	تُناط بالقيادات النسائية التربوية مهام على مستوى عالٍ من الأهمية يتناسب مع كفاياتهن.	3.42	1.150	متوسطة
		تفويض الصلاحيات	3.56	.829	متوسطة

يتبين من الجدول (7) أن تقديرات عينة الدراسة عن تفويض الصلاحيات جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وبانحراف معياري بلغ (0.829). أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تتحمل القيادات النسائية التربوية المسؤولية الكاملة عن أي قرار يتخذنه في عملهن" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.86) وبانحراف معياري بلغ (0.895) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة ونصها "تُناط بالقيادات النسائية التربوية مهام على مستوى عالٍ من الأهمية يتناسب مع كفاياتهن" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.42) وبانحراف معياري بلغ (1.150) وبدرجة تقدير متوسطة.

### ثانيًا: الاتصال والمعرفة

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاتصال والمعرفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	35	تُلبي القيادات النسائية حاجات العمل الجماعي.	3.89	0.984	مرتفعة
2	33	يتوفر لدى القيادات النسائية مهارات اتصال عالية تسهم في تسهيل إنجاز المهام.	3.69	1.041	مرتفعة
3	36	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل.	3.51	0.955	متوسطة
4	34	تتميز الإجراءات والتعليمات بالوضوح.	3.50	0.894	متوسطة
5	31	تتوافر قواعد معلومات وبيانات متجددة، تساهم في إنجاز الأعمال بدقة وسرعة ووضوح.	3.45	0.924	متوسطة
6	30	يتوافر هيكل تنظيمي واضح ومتربط ببيّن قنوات الاتصال والمسؤوليات والصلاحيات للقيادات النسائية.	3.38	0.958	متوسطة
7	29	يتوافر نظام اتصالات دقيق وفعال يسهل نقل المعلومات بين المستويات الإدارية للقيادات النسائية التربوية لتوحيد القرارات.	3.37	0.917	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	38	يتوافر نظام تشاركي معرفي فعال داخلياً وخارجياً.	3.36	0.905	متوسطة
9	37	تتوافر بيئة خالية من التشويش أثناء عملية التواصل.	3.34	0.921	متوسطة
10	32	يتم تبادل المعارف مع القيادات النسائية بشفافية ووضوح.	3.27	0.967	متوسطة
		الاتصال والمعرفة	3.48	0.750	متوسطة

يتبين من الجدول (8) أن تقديرات عينة الدراسة عن الاتصال والمعرفة جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري بلغ (0.750). أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تُلبي القيادات النسائية حاجات العمل الجماعي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري بلغ (0.984) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة ونصها "يتم تبادل المعارف مع القيادات النسائية بشفافية ووضوح" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.27) وانحراف معياري بلغ (0.967) وبدرجة تقدير متوسطة.

### ثالثاً: التنمية المهنية

#### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتنمية المهنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	11	تُطبق القيادات النسائية التربوية أساليب جديدة تدعم العملية الإدارية لإنجاز العمل بفاعلية أكبر.	3.79	.959	مرتفعة
2	13	يُسهّم تطبيق أنظمة الحوافز في تشجيع القيادات النسائية التربوية على المبادرة والابتكار.	3.53	.974	متوسطة
3	12	تُسهّم مرونة الأنظمة واللوائح والتعليمات في تطوير مهارات القيادات النسائية التربوية.	3.49	.945	متوسطة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	.953	3.35	يُتاح للقيادات النسائية التربوية تبادل الخبرات مع نظيرتهن من القيادات النسائية المحلية والعالمية.	15	4
متوسطة	.983	3.30	يتم تعزيز المفاهيم التربوية الحديثة للقيادات النسائية التربوية.	9	5
متوسطة	1.090	3.29	تُمنح القيادات النسائية التربوية الصلاحيات لتمكين من التصرف بمرونة مناسبة لتطوير الأعمال.	10	6
متوسطة	1.026	3.28	يتوفر بيئة تنظيمية ملائمة للعمل تُنمي السلوك الإبداعي لدى القيادات النسائية التربوية المتميزة.	14	7
متوسطة	1.222	3.19	تُشارك القيادات النسائية التربوية في عمليات التخطيط.	19	8
متوسطة	1.147	3.12	تُشارك القيادات النسائية التربوية في صياغة الأهداف العامة والخاصة لمؤسساتهن.	20	9
متوسطة	1.135	3.11	يتوفر للقيادات النسائية التربوية التدريب المناسب للابتكار وتطوير الأداء.	8	10
متوسطة	1.200	3.07	يُخصص ميزانية مناسبة لتدريب القيادات النسائية التربوية.	16	11
متوسطة	1.144	3.05	تُخضع القيادات النسائية لبرامج تدريبية تلبي احتياجاتهن من المهارات القيادية اللازمة.	17	12
متوسطة	1.137	2.97	يُتاح للقيادات النسائية التربوية فرص التعلم والتدريب على مهارات وبرامج جديدة خارج نطاق عملهن.	18	13
متوسطة	.841	3.27	التنمية المهنية		

يتبين من الجدول (9) أن تقديرات عينة الدراسة عن التنمية المهنية جاءت متوسطة بمتوسط

حسابي بلغ (3.27) وبانحراف معياري بلغ (.841). أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة التي

تنص على "تُطبق القيادات النسائية التربوية أساليب جديدة تدعم العملية الإدارية لإنجاز العمل

بفاعلية أكبر" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.79) وبانحراف معياري بلغ (.959).

وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة ونصها "يُتاح للقيادات النسائية التربوية فرص التعلم

والتدريب على مهارات وبرامج جديدة خارج نطاق عملهن" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.97) وبانحراف معياري بلغ (1.137) وبدرجة تقدير متوسطة.

#### رابعًا: المشاركة في صنع القرارات واتخاذها

#### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمشاركة في صنع القرارات واتخاذها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	24	تمتلك القيادات النسائية التربوية المقدره على اتخاذ القرارات لمواجهة المشاكل والأزمات.	3.59	1.037	متوسطة
2	23	تُتاح للقيادات النسائية التربوية متابعة تأثير القرارات بعد التنفيذ وفق اختصاصهن ومجالات عملهن.	3.41	.981	متوسطة
3	26	تمتلك القيادات النسائية صلاحيات إجراء التعديلات اللازمة لتطوير العمل.	3.21	1.071	متوسطة
4	22	يُتاح للقيادات النسائية التربوية الفرص للانضمام إلى فرق العمل في اللجان العليا للمشاركة في التقييم وإصدار القرارات.	3.13	1.108	متوسطة
4	25	تُمنح للقيادات النسائية التربوية صلاحية توفير مصادر التمويل لدعم وزيادة المشروعات والأنشطة في العمل.	3.13	1.001	متوسطة
6	27	يتم تطوير البرامج التدريبية التي تعزز جوانب التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية.	3.08	1.065	متوسطة
7	28	توجد خطة تدريب للقيادات النسائية التربوية تلبي الاحتياجات من المهارات القيادية.	2.92	1.065	متوسطة
8	21	تتمكن القيادات النسائية التربوية من اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع إلى القيادات العليا.	2.91	1.202	متوسطة
		المشاركة في صنع القرارات واتخاذها	3.17	0.884	متوسطة

يتبين من الجدول (10) أن تقديرات عينة الدراسة عن المشاركة في صنع القرارات واتخاذها جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.17) وبانحراف معياري بلغ (0.884). أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تمتلك القيادات النسائية التربوية المقدرة على اتخاذ القرارات لمواجهة المشاكل والأزمات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبانحراف معياري بلغ (1.037) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة ونصها "تتمكن القيادات النسائية التربوية من اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع إلى القيادات العليا" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.91) وبانحراف معياري بلغ (1.202) وبدرجة تقدير متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: "ما الصعوبات التي تواجه عمليات التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية من وجهة نظرهن مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قسبة عمان؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصعوبات التي تواجه عمليات التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية من وجهة نظرهن مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قسبة عمان، والجدول أدناه يوضح ذلك.

### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالصعوبات التي تواجه عمليات التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية من وجهة نظرهن مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قسبة عمان مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	40	محدودية الصلاحيات الممنوحة للمرأة القيادية التربوية.	3.84	.973	مرتفعة
2	42	ضعف تمثيل القيادات النسائية في اللجان والمجالس الإدارية.	3.70	1.002	مرتفعة
3	41	تدني فرص التدريب وتنمية المهارات للمرأة القيادية بشكل دوري وموجه.	3.55	.964	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	43	تعاني المشاركة النسائية التربوية في رسم الخطط الاستراتيجية من ضعف في المستوى.	3.55	1.030	متوسطة
5	45	محدودية صلاحيات القيادات النسائية التربوية لحل المشكلات الطارئة في إدارتهن.	3.50	.965	متوسطة
6	44	لا تمتلك القيادات النسائية التربوية الحرية في اتخاذ القرار لأداء المهام الموكلة إليهن.	3.43	.848	متوسطة
7	39	تستصعب المرأة القيادية التربوية الموازنة بين المسؤوليات الإدارية والالتزامات الأسرية.	3.38	.958	متوسطة
8	47	لا تتوفر ميزانية خاصة لتدريب القيادات النسائية التربوية على المهارات القيادية التي تلبي احتياجاتهن وتطوير مهارتهن.	3.36	1.169	متوسطة
9	48	تواجه القيادات النسائية نظرة ضعف الثقة في قدراتها.	3.26	1.216	متوسطة
10	46	قلة المبادرة والابتكار لدى القيادات النسائية التربوية لعدم وجود أنظمة داعمة ومحفزة.	3.19	1.134	متوسطة
		الصعوبات	3.48	.806	متوسطة

يتبين من الجدول (11) أن تقديرات عينة الدراسة عن الصعوبات التي تواجه عمليات التمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية من وجهة نظرهن في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قصبة عمان جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري بلغ (.806). أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة التي تنص على "محدودية الصلاحيات الممنوحة للمرأة القيادية التربوية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري بلغ (.973) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة ونصها "قلة المبادرة والابتكار لدى القيادات النسائية التربوية لعدم وجود أنظمة داعمة ومحفزة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.19) وانحراف معياري بلغ (1.134) وبدرجة تقدير متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصّه: ما المقترحات لتفعيل التّمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قصبه عمان؟"

قامت الباحثة بإجراء المقابلات مع (8) قيادات نسائية تربوية متخصصة في مركز وزارة التربية والتعليم ومديرية قصبه عمان، وأكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين، وجامعة عمان العربية، ومركز تدريبي مختص، ويحملن المسميات الوظيفية التالية: (مديرة تربية وتعليم، مديرة مختصة، مديرة إدارة، رئيسة قسم إشراف، دكتورة جامعية برتبة أستاذ مشارك، مديرة برنامج الدبلوم المهني في القيادة التعليمية المتقدمة، مديرة برامج أكاديمية وهي عضو مجلس تنفيذي في إحدى المدارس، ورئيس مجلس ممتحنين)، ومن خلال تحليل وفرز إجابات القيادات النسائية عن أسئلة المقابلة، تم طرح مجموعة من المقترحات لتفعيل التّمكن الإداري للقيادات النسائية تمثلت بالجدول رقم (12):

#### الجدول (12)

التكرارات والنسب المئوية لمقترحات تفعيل التّمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قصبه عمان مرتبة تنازلياً

الرقم	المقترح	التكرار	النسبة المئوية
	تطوير برامج تدريبية وتأهيلية للنساء المرشحات للقيادة والإدارة	4	50%
	زيادة الوعي والتثقيف بأهمية دور النساء في القيادة والإدارة، وتغيير الصورة النمطية السلبية للنساء في المجتمع والعمل.	3	37.5%
	تعزيز المساواة بين الجنسين في المجال الوظيفي وفرص العمل والحوافز والأجور.	3	37.5%
	إقرار قوانين وسياسات تحفيزية لتشجيع الشركات والمؤسسات على تعيين المزيد من النساء في المناصب الإدارية والقيادية	3	37.5%
	تحسين وتعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات والجهات الحكومية والمجتمعية، وضمان توافر البيانات والمعلومات اللازمة لتحليل وتقييم تطور المشاركة النسائية في مجالات القيادة والإدارة.	3	37.5%
	تعمل المرأة على تطوير نفسها بكل الفرص المتاحة وتستثمر بذاتها.	3	37.5%
	توفير الدعم والموارد اللازمة لهن لتحقيق نجاحهن في مجالاتهن.	2	25%

النسبة المئوية	التكرار	المقترح	الرقم
25%	2	توفير فرص العمل والتدريب والتعليم	
25%	2	تعزيز التمكن الاقتصادي للنساء، وتشجيعهن على التحلي بالإبداع والابتكار في مجالاتهن المختلفة.	
25%	2	تشجيع المشاركة الفعالة للمرأة في الحياة السياسية والعامية، وضمان تمثيلهن العادل في الجهات الحكومية والمجتمعية المختلفة.	
25%	2	مساعدة المرأة في مسؤولياتها العائلية والمنزلية	
12.5%	1	تحسين بيئة العمل للنساء، وتعزيز ثقافة التعاون والتنافس الإيجابي بين جميع أفراد المؤسسة أو الجهة الحكومية.	
12.5%	1	العمل بروح القانون	
12.5%	1	الحوار مع أصحاب القرار	
12.5%	1	تشكيل شبكات الدعم المجتمعية للنساء في قطاع التعليم، وتوفير المساعدة والدعم المناسب لهن لتحقيق النجاح	
12.5%	1	تقوية التواصل والشراكة بين القطاع الحكومي والخاص والمجتمع المدني والمؤسسات الأكاديمية والدولية لتعزيز تمكين القيادات النسائية	

يتبين من الجدول (12) أن الفقرة التي تنص على "تطوير برامج تدريبية وتأهيلية للنساء المرشحات للقيادة والإدارة" جاءت في المرتبة الأولى بأعلى تكرار بلغ (4) وبنسبة مئوية بلغت (12%)، بينما جاءت الفقرات ونصها "تحسين بيئة العمل للنساء، وتعزيز ثقافة التعاون والتنافس الإيجابي بين جميع أفراد المؤسسة أو الجهة الحكومية"، و"العمل بروح القانون"، و"الحوار مع أصحاب القرار"، و"تشكيل شبكات الدعم المجتمعية للنساء في قطاع التعليم، وتوفير المساعدة والدعم المناسب لهن لتحقيق النجاح"، و"تقوية التواصل والشراكة بين القطاع الحكومي والخاص والمجتمع المدني والمؤسسات الأكاديمية والدولية لتعزيز تمكين القيادات النسائية" بالمرتبة الأخيرة بتكرار بلغ (1) وبنسبة مئوية بلغت (3%).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بواقع التّمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في محافظة العاصمة عمّان، كما يتضمن التوصيات المقترحة في ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: "ما مستوى التّمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية من وجهة نظرهن في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قسبة عمّان؟" أشارت نتائج هذا السؤال إلى أنّ مستوى التّمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية من وجهة نظرهن في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قسبة عمّان جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.36). وقد تشير هذه النتائج إلى أنّ إدراك الإدارات العليا في مركز وزارة التربية والتعليم ومديرية قسبة عمّان لأهمية التّمكن الإداري للقيادات النسائية والدور الإيجابي لتمكينهن في تحسين مستوى الأداء في الإدارة ليس بالمستوى المأمول، وقد يعزى ذلك إلى محدودية السلطات والصلاحيات الممنوحة لهن إلى حدٍ ما، إما وفقاً للتشريعات والتعليمات، أو قد تعود إلى القناعة السائدة بأن الرجل أكثر خبرة من المرأة في العمل الإداري واتخاذ القرارات، كما قد تعود هذه النتيجة إلى طبيعة النظام المركزي في وزارة التربية والتعليم فيما يتعلق بالقيادة، وهيكلها البيروقراطي، وهيكل الاتصال بها من أعلى إلى أسفل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الهيبري وآخرون، 2020)، والتي بينت أن التّمكن الإداري متحقق بدرجة متوسطة لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم. كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة

(الشريدة وعليوة، 2021)، والتي بينت أن درجة مشاركة القيادات النسائية الأردنية في صنع القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم، والشعور بالمشكلة وتحديدها، وجمع المعلومات اللازمة للقرار التربوي، ووضع بدائل للقرار التربوي، واختيار القرار التربوي الأفضل كانت متوسطة.

كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (السعود وعليوة، 2022)، والتي بينت أن المستوى الكلي لمحاور مجالي التمكين الاقتصادي والاجتماعي لدى القيادات التربوية النسائية في لواء القويسمة وسحاب كان متوسطاً. كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة اداهاني (Adaihani, 2019) والتي بينت أن موظفي جامعة الكويت يتمتعون بمستويات متوسطة من التمكين الإداري. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة السفيناني (Al-Sufyani, 2021)، والتي بينت ارتفاع مستويات التمكين الإداري للعاملين في فندق تاج سبأ في اليمن.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الصلال، 2022)، والتي بينت أن درجة ممارسة القيادات النسائية لأبعاد التمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفات متحققة بدرجة كبيرة.

وجاء مجال "تفويض الصلاحيات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.56) وبدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى وجود تفويض للصلاحيات للقيادات النسائية التربوية بدرجة جيدة ولكنها تحتاج إلى المزيد من الاهتمام، ويظهر ذلك من خلال امتلاك القيادات النسائية للصلاحيات بدرجة قد تكون غير كافية لحل المواقف الطارئة في إدارتهن، وبالتالي ينعكس ذلك على درجة الاستقلالية في اتخاذ القرارات لأداء المهام الموكلة إليهن، وقد لا تُنأط بهن مهام على مستوى عالٍ من الأهمية بما يتناسب مع كفاياتهن. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الصلال (2022) والتي بينت أن درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في بُعد تفويض السلطة جاء بدرجة كبيرة.

وقد حصلت الفقرة رقم (3) على المرتبة الأولى وتنص على "تتحمل القيادات النسائية التربوية المسؤولية الكاملة عن أي قرار يتخذنه في عملهن بعد تفويض الصلاحيات لهن" وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ القائد يجب أن يتحمل المسؤولية الكاملة عن قراراته أمام الإدارة العليا. والقيادات النسائية (عينة الدراسة) من ذوات الكفاءة العالية، ولديهن المقدرة على تحمل المسؤولية عن القرارات التي يتخذنها. وتلتها الفقرة رقم (1) وتنص على "يتم تفويض الصلاحيات الكافية للقيادات النسائية التربوية لإنجاز مهام عملهن بكفاءة" وبدرجة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ إنجاز مهام العمل اليومية تحتاج إلى صلاحيات لإنجازها، وتمتلك القيادات النسائية التربوية هذه الصلاحيات بدرجة جيدة، وذلك حرصًا من الوزارة على عدم تعطيل الأعمال الروتينية التي يتم إنجازها بشكل يومي، أما فيما يتعلق بالفقرة (7) والتي تنص على "تتأط بالقيادات النسائية التربوية مهام على مستوى عالٍ من الأهمية يتناسب مع كفاياتهن" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وضوح المهام المناطة بالقيادات النسائية التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم، ومديرية قصبه عمان، وأن المهام ذات المستوى العالي من الأهمية لا زالت تتأط بالقادة الذكور أكثر من القائدات الإناث.

أما فيما يتعلق بمجال "الاتصال والمعرفة" فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.48) وبدرجة متوسطة، وهذا قد يشير إلى أنّ الاتصال والمعرفة لا يتم بالدرجة المنشودة للمتكمين، وقد يظهر ذلك من خلال ضعف فعالية النظام التشاركي المعرفي داخليًا وخارجيًا. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الصلال (2022) التي بينت أنّ درجة ممارسة القيادات النسائية للمتكمين الإداري في بُعد الاتصال الفعّال جاء بدرجة كبيرة. وقد حصلت الفقرة رقم (35) على المرتبة الأولى وتنص على "تُلبي القيادات النسائية حاجات العمل الجماعي" وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وعي

القائدات التربويات وإداركهن لأهمية العمل الجماعي في إنجاز الأعمال بكفاءة عالية. تلتها الفقرة رقم (33) وتنص على "يتوفر لدى القيادات النسائية مهارات إتصال عالية تسهم في تسهيل إنجاز المهام" وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الخبرات الكبيرة التي تتمتع بها القائدات التربويات، وحرصهن على تنمية مهارتهن المعرفية، ومهارات الاتصال التي تساعد على تيسير إنجاز الأعمال بكفاءة عالية، حيث يسهم امتلاك مهارات الاتصال الفعّال في إنجاز الأعمال في الوقت المناسب دون تأخير، واتخاذ قرارات سليمة. أما فيما يتعلق بالفقرة (32) والتي تنص على "يتم تبادل المعارف مع القيادات النسائية بشفافية ووضوح" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قلة الفرص المتاحة لتبادل الخبرات ما بين القائدات الإداريات، وذلك لضعف التخطيط في مركز الوزارة فيما يتعلق بعمل لقاءات تجمع القائدات التربويات للاستفادة من خبرات بعضهن البعض.

أما فيما يتعلق بمجال "التنمية المهنية" فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.27) وبدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى توفر التنمية المهنية لتمكين القيادات التربوية النسائية ولكن بدرجة متوسطة، حيث تُظهر النتائج تخصيص وزارة التربية والتعليم لميزانية مناسبة للحوافز والتي تُقدّم للقيادات النسائية المبدعة، كما يشير هذا المجال إلى خضوع القيادات النسائية لبرامج تدريبية تلبي احتياجاتهن من المهارات القيادية اللازمة وبدرجة متوسطة، إلا أن فرص التعلم والتدريب على مهارات وبرامج جديدة خارج نطاق عملهن غير متاحة بالدرجة الكافية. فقد حصلت الفقرة رقم (11) على المرتبة الأولى وتنص على "تُطبق القيادات النسائية التربوية أساليب جديدة تدعم العملية الإدارية لإنجاز العمل بفاعلية أكبر" وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى سعي القيادات النسائية التربوية إلى إثبات جدارتهن في مجال عملهن، وذلك من خلال تطبيق أساليب جديدة تدعم العملية

الإدارية لإنجاز العمل بفاعلية أكبر، تلاها الفقرة رقم (13) وتنص على "يسهم تطبيق أنظمة الحوافز في تشجيع القيادات النسائية التربوية على المبادرة والابتكار" وبدرجة متوسطة قريبة إلى حد كبير من الدرجة المرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بالابتكار والإبداع، والحرص على تقديم الحوافز للقادة المبدعين، وهذا يُعتبر مؤشر إيجابي، لذلك تحرص القيادات النسائية على المبادرة والابتكار في مجال عملهن، أما فيما يتعلق بالفقرة (18) والتي تنص على "يُتاح للقيادات النسائية التربوية فرص التعلم والتدريب على مهارات وبرامج جديدة خارج نطاق عملهن" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة أقل من (3.00)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن فرص التعلم والتدريب المسموحة في مركز وزارة التربية والتعليم تتمحور حول البرامج المتعلقة بمجال العمل، لكون الوزارة تتكبد مبالغ كبيرة لتقديم هذه الدورات للقادة للعاملين فيها، لذلك تحرص الوزارة على أن تكون الدورات ضمن نطاق العمل وليس خارجه.

أما فيما يتعلق بمجال "المشاركة في صنع القرارات واتخاذها" فقد جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.17) وبدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى قلة توفر عنصر المشاركة وصنع القرارات واتخاذها بالدرجة الكافية لتمكين القيادات التربوية النسائية إدارياً، ويظهر ذلك من خلال ضعف تطوير البرامج التدريبية بالدرجة الكافية، والتي تعزز جوانب التمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية، وضعف الخطط المتعلقة بتدريبهن بطريقة تلبي احتياجاتهن من المهارات القيادية، وضعف تمكينهن بالدرجة الكافية من اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع إلى القيادات العليا. فقد حصلت الفقرة رقم (24) على المرتبة الأولى وتنص على "تملك القيادات النسائية التربوية المقدر على اتخاذ القرارات لمواجهة المشكلات والأزمات" وبدرجة متوسطة قريبة من الدرجة المرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى كفاءة القيادات النسائية التربوية، وخبرتهن العالية في المجال الإداري، وامتلاكهن للصفات التي تؤهلن

لاتخاذ القرارات لمواجهة المشكلات والأزمات إذا ما أُتيحت لهن الفرصة لاتخاذ أي قرار إداري لمواجهة الأزمات، تلاها الفقرة رقم (23) وتنص على "تُتاح للقيادات النسائية التربوية متابعة تأثير القرارات بعد التنفيذ وفق اختصاصهن ومجالات عملهن" وبدرجة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود قصور لدى الوزارة في متابعة تأثير القرارات التي تتخذها القائدات التربويات وتزويدهن بالتغذية الراجعة حولها، أما فيما يتعلق بالفقرة (21) والتي تنص على "تتمكن القيادات النسائية التربوية من اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع إلى القيادات العليا" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة اقل من (3.00)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ القيادة العليا في مركز وزارة التربية والتعليم هي المرجع النهائي لاتخاذ أي قرار إداري، فالمركزية في اتخاذ القرار لا زالت موجودة في مركز الوزارة، ويخضع لها الذكور والإناث من القادة التربويين.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: "ما الصعوبات التي تواجه عمليات التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية من وجهة نظرهن مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قصبة عمان؟"**

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أنّ الصعوبات التي تواجه عمليات التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية من وجهة نظرهن في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قصبة عمان جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.48). وهذا يشير إلى وجود صعوبات تحد من إمكانيات التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية. وقد جاءت الفقرة رقم (40) في المرتبة الأولى وتنص على "محدودية الصلاحيات الممنوحة للمرأة القيادية التربوية" وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ الدعم الإداري و الوعي بأهمية دور المرأة في القيادة والإدارة ليس بالمستوى المطلوب، مما يؤدي إلى ضعف الفرص المتاحة ومحدودية الصلاحيات الممنوحة لهن. تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (42) وتنص على "ضعف تمثيل القيادات النسائية في اللجان والمجالس الإدارية" وبدرجة

مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تفضيل الذكور للقيادة وشغل المناصب الإدارية في اللجان والمجالس الإدارية، فالقائدات ذوات الخبرة العالية يمتلكن من القدرات والمهارات الكثير، مما يؤهلهن للمشاركة الفاعلة في تلك اللجان والمجالس، وقد تكون الصورة النمطية السائدة حول محدودية قدرة النساء على شغل المناصب الإدارية تجعل الوزارة تميل إلى تعيين الذكور أكثر.

أما المرتبة الثالثة فقد احتلتها الفقرة رقم (41) وتتص على "تدني فرص التدريب وتنمية المهارات للمرأة القيادية بشكل دوري وموجه" وبدرجة متوسطة قريبة من الدرجة المرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف دعم القيادات العليا في مركز وزارة التربية والتعليم الأولوية لعقد برامج تدريبية للقيادات النسائية تهدف إلى تحقيق التنمية المهنية والمستدامة لهن. تلتها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (43) وتتص على "تعاني المشاركة النسائية التربوية في رسم الخطط الاستراتيجية من ضعف في المستوى" وبدرجة متوسطة قريبة من الدرجة المرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قلة الدورات التدريبية التي تعقدها الوزارة حول التخطيط الاستراتيجي، وانحصار هذه الدورات بفئة الإدارة العليا فقط. تلتها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (45) وتتص على "محدودية صلاحيات القيادات النسائية التربوية لحل المشكلات الطارئة في إدارتهن" وبدرجة متوسطة قريبة من الدرجة المرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف مستوى الدعم الإداري من الإدارات العليا في منح القائدات التربويات صلاحية حل المشكلات الطارئة في إدارتهن، والتدخل المستمر من الإدارات الأعلى لحل هذه المشكلات.

تلتها في المرتبة السادسة الفقرة رقم (44) وتتص على "لا تمتلك القيادات النسائية التربوية الحرية في اتخاذ القرار لأداء المهام الموكلة إليهن" وبدرجة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن القائدات التربويات لديهن مساحة قليلة من الحرية لاتخاذ القرار لأداء المهام الموكلة إليهن، إذ يحتجن إلى موافقة الإدارة العليا عن القرارات التي يتم اتخاذها. اما في المرتبة السابعة فقد احتلتها الفقرة رقم (39)

وتنص على "تستصعب المرأة القيادية التربوية الموازنة بين المسؤوليات الإدارية والالتزامات الأسرية" وبدرجة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى سعي القائدات التربويات إلى إيجاد التوازن بين العمل والحياة الأسرية والعائلية، والحياة الشخصية، والارتباطات المتعلقة بالأسرة، والأطفال، لكن أوقات الدوام الرسمي الطويلة، وقلة اعطاء المرأة حوافز كافية للموازنة بين حياتها العملية والأسرية قد يشكل عبئاً عليها. تلاها في المرتبة الثامنة الفقرة رقم (47) وتنص على "لا تتوافر ميزانية خاصة لتدريب القيادات النسائية التربوية على المهارات القيادية التي تلبي احتياجاتهن وتطوير مهارتهن" وبدرجة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود دورات تدريبية توفرها الوزارة للقائدات التربويات، لكن هذه الدورات قد تكون غير متنوعة لتغطي كافة احتياجاتهن في سبيل تطوير مهارتهن.

تلتها في المرتبة التاسعة الفقرة رقم (48) وتنص على "تواجه القيادات النسائية التربوية ضعف الثقة في قدراتها" وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.00)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حرص القائدات التربويات على أداء أعمالهن بكفاءة عالية وذلك للحصول على الدعم الإداري وثقة الإدارات العليا. أما في المرتبة العاشرة والأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (46) وتنص على "قلة المبادرة والابتكار لدى القيادات النسائية التربوية لعدم وجود أنظمة داعمة ومحفزة" وبدرجة متوسطة قريبة من متوسط (3.00)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حرص القائدات على إظهار قدرتهن على المبادرة والابتكار وإثبات أنفسهن، وذلك لتغيير المعتقدات ووجهات النظر السائدة أن النساء قد لا يمتلكن مهارات وكفايات القيادة بالمستوى المنشود.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (البغدادي ومقابلة، 2020)، التي بينت أن المعوقات التي تعاني منها القيادات النسائية الأكاديمية في مجالس أمناء الجامعات الأردنية الرسمية تمثلت في

"المسؤوليات والالتزامات الأسرية" و "ضعف مقدرة المرأة على الفصل بين متطلبات الحياة اليومية والالتزامات العمل"، وأن "المجتمع الأردني ذكوري يتحيز للرجل.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: "ما هي مقترحات مواجهة صعوبات أو تحديات عمليات التمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قصبة عمان؟"

قامت الباحثة بإجراء المقابلات مع (8) قيادات نسائية تربوية متخصصة في مركز وزارة التربية والتعليم ومديرية قصبة عمان، وأكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين، وجامعة عمان العربية، ومركز تدريبي مختص، ومن خلال تحليل وفرز إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة المقابلة، تم طرح مجموعة من المقترحات لتفعيل التمكن الإداري للقيادات النسائية تمثلت بما يلي:

فقد جاء المقترح "تطوير برامج تدريبية وتأهيلية للنساء المرشحات للقيادة والإدارة" في المرتبة الأولى وبنسبة مئوية بلغت (50%)، وهذه النتيجة تشير إلى أهمية التدريب لأفراد عينة الدراسة من القيادات النسائية التربوية، حيث أظهرت النتائج وجود ضعف في عملية تدريبهن، وأهمية الحاجة إلى تلميتهن مهنيًا. تلته المقترحات التي تنص على "زيادة الوعي والتنقيف بأهمية دور النساء في القيادة والإدارة، وتغيير الصورة النمطية السلبية للنساء في المجتمع والعمل" و "تعزيز المساواة بين الجنسين في المجال الوظيفي وفرص العمل والحوافز والأجور" و "إقرار قوانين وسياسات تحفيزية لتشجيع الشركات والمؤسسات على تعيين المزيد من النساء في المناصب الإدارية والقيادية" و "تحسين وتعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات والجهات الحكومية والمجتمعية، وضمان توافر البيانات والمعلومات اللازمة لتحليل وتقييم تطور المشاركة النسائية في مجالات القيادة والإدارة" و "ان تعمل المرأة على تطوير نفسها بكل الفرص المتاحة وتستثمر بذاتها" وبنسبة مئوية بلغت (37.5%). تلاها المقترحات التي تنص على "توفير الدعم والموارد اللازمة لهن لتحقيق نجاحهن في مجالاتهن" و "توفير فرص

العمل والتدريب والتعليم" و "تعزيز التمكن الاقتصادي للنساء، وتشجيعهن على التحلي بالإبداع والابتكار في مجالاتهن المختلفة" و "تشجيع المشاركة الفعالة للمرأة في الحياة السياسية والعامّة، وضمان تمثيلهن العادل في الجهات الحكومية والمجتمعية المختلفة" و "مساعدة المرأة في مسؤولياتها العائلية والمنزلية" وبنسبة مئوية بلغت (25%). تلاها المقترحات التي تنص على "تحسين بيئة العمل للنساء، وتعزيز ثقافة التعاون والتنافس الإيجابي بين جميع أفراد المؤسسة أو الجهة الحكومية" و "العمل بروح القانون" و "الحوار مع أصحاب القرار" و "تشكيل شبكات الدعم المجتمعية للنساء في قطاع التعليم، وتوفير المساعدة والدعم المناسب لهن لتحقيق النجاح" و "تقوية التواصل والشراكة بين القطاع الحكومي والخاص والمجتمع المدني والمؤسسات الأكاديمية والدولية لتعزيز تمكين القيادات النسائية" وبنسبة مئوية بلغت (12.5%).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (خليل وآخرون، 2021) التي بينت أن بعض مديرات المدارس الثانوية بمحافظة السويس يحتجن إلى دورات تدريبية في مجال الأداء الوظيفي وكيفية تحسينه، بالإضافة إلى حاجة بعض المدارس الثانوية بذات المحافظة إلى تغيير النظرة تجاه القيادات النسائية اللاتي يعملن بها مثل (المديرة، والوكيلة، والمعلمة الأولى).

وترى الباحثة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المقابلة، أن أبرز المقترحات والاحتياجات الضرورية للقائدات التربويات تمثلت بما يلي:

1. الوعي والتثقيف: وذلك بالعمل على زيادة الوعي والتثقيف بأهمية دور النساء في القيادة

والإدارة، وتغيير الصورة النمطية السلبية السائدة عن النساء في المجتمع والعمل.

2. تطوير البرامج التدريبية: وذلك بالعمل على تطوير برامج تدريبية خاصة للنساء بهدف تأهيلهن

للقيادة والتمكين الإداري.

3. التمكين الاقتصادي: العمل على تمكين المرأة اقتصاديًا، وتوفير فرص التدريب، وتحفيزهن على الإبداع والإبتكار في المجالات الإدارية.
4. التشريعات والقوانين: العمل على سن تشريعات وقوانين داعمة للمرأة القائدة والمساواة بينها وبين الرجل في شغل المناصب الإدارية العليا.
5. بيئة العمل: العمل على إعداد وتوفير بيئة عمل آمنة للنساء لتشجعهن على تطوير مهارتهن.
6. التوجه القيادي: تشجيع المرأة على المشاركة الفعالة في الحياة السياسية والاجتماعية، وضمان تمثيلهن بشكل عادل في المواقع القيادية المختلفة.
7. الدعم والمؤازرة: تشكيل لجان شبكات الدعم المجتمعية للنساء في قطاع التربية والتعليم، وتوفير المساعدة والدعم المناسب لهن لتحقيق النجاح.
8. الشفافية والمساءلة: تحسين وتعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات والجهات الحكومية والمجتمعية، وضمان توافر البيانات والمعلومات اللازمة لتحليل وتقييم تطور المشاركة النسائية في مجالات القيادة والإدارة.

## التوصيات

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنه يمكن تقديم بعض التوصيات الآتية:
1. تعزيز مشاركة القيادات النسائية التربوية في عملية صنع واتخاذ القرارات لمواجهة المشاكل والأزمات، وفق اختصاصهن، وإتاحة الفرص لهن للانضمام إلى فرق العمل واللجان العليا للمشاركة في تقييم وإصدار القرارات، وتطوير مهارتهن القيادية دون الرجوع للإدارات العليا في العمل.

2. تفويض الصلاحيات الكافية للقيادات النسائية التربوية لإنجاز مهام عملهن بكفاءة، وتعزيز ثقة الإدارات العليا بعملهن، وتمكينهن من أداء مهماتهن الوظيفية بسهولة واستقلالية، وحل المواقف الطارئة.
3. تطبيق أنظمة للحوافز لتشجيع القيادات النسائية التربوية على المبادرة والإبتكار والإبداع، ووضع أنظمة ولوائح وتعليمات مرنة تسمح لهن بتطوير مهارتهن.
4. توفير التدريب والتطوير للقيادات النسائية بشكل دوري وموجه (المهارات القيادية والإدارية)، وتفعيل دورهن في رسم الخطط الاستراتيجية ومنحهن الصلاحيات الكافية للقيادة.
5. تعزيز التعاون بين القائدات التربويات، وتوفير منصات للتواصل والتبادل المعرفي والخبرات محليًا وأقليميًا وعالميًا.
6. تفعيل دور وسائل الاعلام في زيادة الوعي والتثقيف بأهمية دور النساء في القيادة والإدارة، وتغيير الصورة النمطية السلبية للنساء في المجتمع والعمل.
7. تشجيع المرأة على المشاركة في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعامة، وضمان تمثيلهن العادل في الجهات الحكومية والخاصة والمجتمعية المختلفة.

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

ابن كليب، محسن محمد (2018). أثر الحوافز في التمكن الإداري: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة للمياه والصرف الصحي بمدينة المكلا، محافظة حضرموت- اليمن، مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 1(1)، 197-228.

آل هيضة، حنان محمد (2022). تحديات السقف الزجاجي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد، مجلة العلوم التربوية، (31)، 335-394.

أمان، نجوى محمد، ودهلين، خالد (2017). الدور الوسيط" للملكية النفسية تجاه الوظيفة" على العلاقة بين التمكن النفسي والقيادي للعاملين وأدائهم في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية.

البارودي، منال (2014). التمكن الإداري وصناعة قادة المستقبل. ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

بحيح، خديجة والفايدي، إيمان (2021). التمكن الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى موظفي كلية الآداب جامعة بنغازي، مجلة كلية الآداب- جامعة بنغازي، (49)، 10-29.

البدارين، رقية، والقواسمه، فريد (2013). دور المرأة في قيادة التغيير: دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الأردن، البلقاء للبحوث والدراسات، 16(1)، 17-57.

بدير، المتولي إسماعيل (2021). واقع إدارة الضغوط المهنية لدى القيادات النسائية بمديرية التربية والتعليم بالدقهلية وأساليب مواجهتها: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، (7)، 248-311.

البرماوي، جميلة حسين عبد الله، والعمرى، أيمن أحمد (2016). درجة ممارسة القيادات النسائية في مديريات تربية عمان للتمكن الإداري وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية.

بضياف، عادل (2017). التمكن الإداري وعلاقته بتنمية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (47)، 10-34.

- البغدادي، تمارا سمير محمد، ومقابلة، عاطف يوسف. (2020). *تصورات تولي القيادات النسائية الأكاديمية المناصب في مجالس أمناء الجامعات الأردنية الرسمية: المعوقات والحلول المقترحة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.
- بن سعود، أمال وفريجة، أحمد (2021). المقاربات النظرية لمفهوم التمكين، *مجلة العلوم الإنسانية*، (2)21، 390-409.
- بومنقار، مراد، وعيساوي، فلة (2018). التمكن الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى بمنظمة فرتبال، *مجلة إيليزا للبحوث والدراسات*، (3)، 65-80.
- بويعل، نصيرة، ودبلة، فدوى (2022). حتميات التمكن الإداري تبعا لتنوع المؤسسات خلال جائحة كورونا، *المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية*، (3)4، 107-127.
- جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز (2018). دليل التخطيط الاستراتيجي.
- الحبسية، رضية (2017). *التمكن الإداري للقيادات الإدارية - مرتكزات فكرية وخبرات عالمية*. ط1، مكتبة دار دجلة للنشر.
- حسن، يوسف حسن عثمان (2021). *أثر التمكن الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة.
- حسين، عبد الكريم محمد أحمد (2021). تطوير القدرة التنافسية للقيادات النسائية بمدارس محافظتي شمال سيناء وجنوبها، *مجلة الإدارة التربوية*، (29)8، 53-247.
- خليل، نبيل سعد، وعبد الفتاح، منال رشاد، والحو، إيهاب إبراهيم، ومنجي، سعيد أحمد، والشاعر، جيهان عزت (2021). تحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة السويس، *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، (9)، 490-523.
- الدغري، وفاء محمد حسن (2018). التمكن الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، (8)7، 18-30.
- الدغمي، هيفاء، والجوارنة، بهجت (2019). *التمكن الإداري في التميز المؤسسي*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

دياب، عبد الباسط (2017). تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج، (نموذجاً). (رسالة دكتوراة غير منشور)، جامعة سوهاج.

رجيمي، نعيمة، وعرابة، الحاج (2021). التمكن الإداري وأثره في الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل، مجلة *رؤى اقتصادية*، 11(1)، 451-464.

الرشيد، سارة بنت توفيق (2020). التمكن الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة، مجلة *العلوم التربوية والنفسية*، 4(22)، 84-112.

الريس، إيمان بنت إبراهيم، والجارودي، ماجدة بنت إبراهيم (2019). تحديات توظيف القيادات الأكاديمية النسائية لوسائل التواصل الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، مجلة *العلوم التربوية والنفسية*، 3(27)، 143-178.

السعود، بتول وعليوة، خولة (2022). التمكن الاقتصادي والاجتماعي لدى القيادات التربوية النسائية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.

شبل، بيكار محمد (2021). الثقة التنظيمية والتمكين الإداري بالبنوك: دراسة مقارنة بمحافظة بني سويف، *حولية كلية الآداب*، 10(1)، 233-289.

الشبل، يوسف بن عبد الرحمن (2019). استراتيجية مقترحة لتمكين القيادات النسائية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مجلة *جامعة الجوف للعلوم التربوية*، 5(2)، 103-137.

الشريدة، ميسون منصور، وعليوة، خولة حسين (2021). درجة مشاركة القيادات النسائية الأردنية في صنع القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين في مركز الوزارة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.

الشهري، عثمان (2015). المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الصلال، أملاك سليمان إبراهيم (2022). درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، مجلة *العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، (23).

- طيفور، هيفاء على محمود (2018). التَّمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن، *مجلة البحوث التربوية والتعليمية*، 7(2)، 43-90.
- عادي، ميس، والخرابشة، عمر (2022). واقع ممارسة التَّمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية وعلاقتها بمهاراتهم القيادية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 41(3).
- العاصي، نهى (2019). توظيف بحوث الفعل في تحسين إدارة القيادات النسائية للصراع التنظيمي في بيئة العمل الجامعية، *مجلة الإدارة التربوية*، 6(22)، 111-280.
- العايد، سري إبراهيم (2021). التحديات التي تواجه القيادات النسائية السعودية في مؤسسات القطاع العام، *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 7(1)، 105-136.
- عبدي، آمال، وكواشي، مراد (2021). علاقة الثقافة التنظيمية بالتَّمكين الإداري في البنوك الجزائرية: حالة بنوك لولاية تبسة، *مجلة العلوم الإنسانية*، 8(3)، 1538-1558.
- العتيبي، حنان بنت حجاب، والثبيتي، خالد بن عواض (2022). ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 28(2)، 243-284.
- العطوي، رويدا محمد، ومرعي، كالنكان فواز (2018). أثر التَّمكين 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.
- عون، وفاء بنت محمد (2019). "كسر السقف الزجاجي: دراسة ظواهرية حول القيادات الإدارية العليا النسائية في التعليم السعودي العالي مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية"، *مجلة العلوم التربوية- جامعة الملك سعود*، 27(1)، 378-433.
- غرابي، خولة، ومخلوف، سعاد (2021). التَّمكين الإداري وعلاقته بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين بالمؤسسة البلدية لمدينة برهوم، *مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية*، 5(2)، 177-194.
- القرني، نورة بنت عوض (2019). المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهن، *مجلة العلوم التربوية- جامعة شقراء*، 27(4)، 392-412.

الكربولي، حاتم خليل (2019). دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة استطلاعية لعينة من الإدارات العليا في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(24)، 265-293.

اللجنة الوطنية لشؤون المرأة (2023). التعديلات التشريعية تؤثر إيجاباً بتعزيز تمكين المرأة "التمكين الاقتصادي يؤدي إلى مشاركة سياسية وفاعلة". <https://www.women.jo/ar/node/8131>

الماحي، محمد الأمين أحمد (2020). أثر التمكين الإداري في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية، مجلة الدراسات الإنسانية، 23(2)، 123-143.

محلوس، زكية، وجديدي، روضة (2020). التمكين الإداري في جامعة الوادي: دراسة تحليلية وفق المقاربة العجمية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 9(2)، 45-56.

مخولوف، أسماء محمد السيد (2020). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان، مجلة التربية- جامعة الأزهر، 188(1)، 238-306.

المراشدة، أمل شاهر (2020). مستوى التمكين الإداري لدى القيادات التربوية النسوية في القطاع التعليمي العام والخاص، وعلاقته بإدارة ضغوط العمل من وجهة نظرهن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية.

المزروعي، أمينة أحمد، وحمزة، أماني (2022). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الاستراتيجية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 1(14)، 207-253.

المطيري، علياء زيد (2021). الرقابة الإلكترونية والتمكين الإداري للقيادات النسائية بالقطاعات الحكومية بمكة المكرمة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(42)، 21-40.

موساوي، ليلة، وحوه، قويدر (2022). واقع التمكين الإداري في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الجلفة، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 9(4)، 76-90.

النعيمش، فهد بن أحمد (2022). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري، المجلة التربوية- جامعة سوهاج، 104(1)، 2-59.

هوارى، معراج وشرع، مريم (2017). مدخل إلى الإدارة التمكينية. ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

الهييري، سارة، والقحطاني، منار، والعبلاني، مرام، وابن شحيل، سلوى بنت حمد، والشهري، فاطمة بنت محمد (2020). التّمكن الإداري وعلاقته بالإبداع لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، (5)، 578-546.

ولد شرشالي، سمية (2020). العوامل المؤثرة على التّمكن الإداري للمرأة: باستخدام التحليل العالمي لآراء عينة من أساتذة كليتي العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والحقوق في جامعة المدينة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 6(1)، 194-175.

## المراجع باللغة الإنجليزية

- Agyeiwaa R. and Attom. L. E. (2018). Gendered perceptions and challenges facing females in educational leadership positions. *International Journal of Education, Learning and Development*. 6(7), 1-15.
- Alasgah.A.A. & Alshammari.H. (2021), The importance of training in empowering women leaders economically, A comparative Study between Edinburgh Napier University in Britain and Princess Nourah Bint Abdul Rahman University in Saudi Arabia. [*SYLWAN.*, 165(5).
- Aldaihani, S. G. (2019). Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction, *Journal of Applied Research in Higher Education* 12(2), 210-229.
- Alotaibi, F. T. (2020). Saudi Women and Leadership: Empowering women as leaders in higher education institutions, *Open Journal of Leadership*, (9), 156-177.
- Alsharif, F. L. (2019). Empowering women: educational programs and reforms in a diversified Saudi economy. *Riyadh: King Faisal Center for Research and Islamic Studies*, (49), 1-53.
- Al-Sufyani, A. M. and Al-Ameri, A. Q. F. (2021). Impact of administrative empowerment on organizational commitment; A case study of Taj Sheba Hotel in Yemen, *Journal of Educational Sciences and Humanities*, (16), 574-603.
- Eagly, A.H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*. 31(1),1-12.
- KHwaldeh.F.Qudah.M. & Bashayreh.A.(2021). The relation between the administrative empowerment and creative behavior at Jordanian private Universities. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* 12(9), 2720-2731.
- Meagher, K., Patel, P., El-Achi, N., Ekzayes, A., Sullivan, R. and Bowsher, G. (2020). Having more women humanitarian leaders will help transform the humanitarian system”: challenges and opportunities for women leaders in conflict and humanitarian health, *conflict and health*, 14(84), 1-15.

Zhang X. M. & Bartol, Kathtyn M. (2010): Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, And Creative Process Engagement, *The Academy of Management Journal*, 53 (1):107-128.

### المراجع الالكترونية

جاريكيباتي، سوبريا. (2020). القيادات النسائية كانت الأفضل في إدارة جائحة كورونا.

<https://theconversation.2020.com>

حمدي، يمينة (2020)، القيادات النسائية تغير نظرية الرجل العظيم، مجلة العرب الإلكترونية.

<https://alarab.app/sites/default/files/s3/2020->

08/11791\_Page\_20.pdf

## المُلحقات

## الملحق رقم (1)

### الاستبانة بصورتها الأولى

#### نموذج تحكيم استبانة الدراسة

السيد الدكتور /ة .....المحترم/ة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،،

تعد الباحثة دراسة بعنوان: التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في محافظة العاصمة عمان". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية الآداب والعلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط، وتهدف الدراسة إلى بيان واقع وأوضاع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في محافظة العاصمة عمان.

ولما عرف عنكم من خبرات وقدرات عالية في مجال البحث العلمي، ولما لوجهة نظرکم من أهمية بالغة في هذه الدراسة، نأمل من سعادتکم التكرم بإبداء رأيکم وملاحظاتکم حول محاور الاستبانة من حيث: مدى ملاءمة ومناسبة المحاور وكذلك وضوح كل منها وسلامة العبارات علمياً ولغوياً، ومدى ارتباط عبارات الاستبانة بكل محور من محاورها، ومدى صياغة بدائل الاستجابة،

كما أمل التفضل بإضافة ما ترونه مناسباً لبعضها من عبارات ومقترحات، مع العلم بأن الإجابة عن فقرات أداة الدراسة سوف تكون وفق سلم ليكرت الخماسي على النحو الآتي: أوافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة.

شاکرة لكم حسن تعاونکم ،،،،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: منال عبد الهادي قدورة

أشراف الدكتور خولة حسين طة عليوة

البيانات الشخصية

1. المؤهل العلمي  بكالوريوس  دراسات عليا.
2. سنوات الخبرة الإدارية:  أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات.
3. السلطة المشرفة:  القطاع الخاص  القطاع الحكومي
4. المسمى الوظيفي:  مدير مدرسة  مساعد مدير

الرقم	الاسم الكامل	الرتبة	التخصص	مكان العمل



الرقم	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمقياس		مدى وضوح العبارة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة		
البعد الثاني: التنمية المهنية (وهي مجموعة من الإجراءات التي تُمنح للقيادات النسائية التربوية من أجل رفع مستوى الأداء بغرض تحقيق نتائج أفضل بتميز وإبداع).							
9	تتوفر للقيادات النسائية التربوية بيئة مناسبة للابتكار والتدريب وتطوير الأداء.						
10	يتم تعزيز المفاهيم التربوية الحديثة ومعايير السلوك الجيد للقيادات النسائية التربوية.						
10	تؤمن القيادات النسائية التربوية بأن التجديد ظاهرة صحية عليهن الأخذ بها.						
11	تعطى القيادات النسائية التربوية الصلاحيات لتتمكن من التصرف بمرونة مناسبة في تطوير العمل.						
12	تتمكن القيادات النسائية التربوية من تطبيق أساليب جديدة تدعم العملية الإدارية.						
13	تتمكن القيادات النسائية التربوية إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل.						
14	تسهم الأنظمة واللوائح والتعليمات في تطوير مهارات القيادات النسائية التربوية.						
15	تطبيق أنظمة للحوافز، تشجع القيادات النسائية التربوية على المبادرة والابتكار دون النظر إلى النوع الاجتماعي.						
16	يتوفر بيئة تنظيمية ومناخ ملائم للعمل، وتنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات النسائية التربوية المتميزة.						
17	يتاح للقيادات النسائية تبادل الخبرات مع مثيلتهن من القيادات النسائية العالمية.						
18	تخصص ميزانية مناسبة لتدريب القيادات النسائية التربوية.						
19	يتم تطوير البرامج التدريبية التي تعزز جوانب التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية.						
20	توجد خطة تدريب للقيادات النسائية التربوية تلبي الاحتياجات من المهارات القيادية.						

الرقم	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمقياس		مدى وضوح العبارة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة		
21	تشجيع القيادات النسائية التربوية على تبادل الخبرات الضمنية والصريحة المتراكمة ونقلها						
22	يتاح للقيادات النسائية التربوية فرص التعلم والتدريب على أمور جديدة خارج نطاق عملهن.						
اقتراحات أخرى							
<b>البعد الثالث: المشاركة في صنع القرارات (النمط الإداري القائم على مشاركة القيادات النسائية التربوية في عمليات صنع القرار في المؤسسات التربوية).</b>							
23	تشارك القيادات النسائية التربوية في عمليات التخطيط، وصياغة الأهداف.						
24	تتمكن القيادات النسائية التربوية من اتخاذ القرارات المناسبة.						
25	يتاح للقيادات النسائية التربوية الفرص للانضمام إلى فرق العمل واللجان العليا في إطار العمل الجماعي.						
26	تتمكن القيادات النسائية التربوية من اتخاذ القرارات المتعلقة بمجالات اختصاصهن دون الرجوع إلى القيادات العليا.						
27	تتاح للقيادات النسائية التربوية القيام بمتابعة تأثير القرارات بعد التنفيذ وفق اختصاصهن ومجالات عملهن.						
28	تملك القيادات النسائية التربوية المقدرة على مواجهة المشاكل والأزمات.						
29	يعطى للقيادات النسائية التربوية صلاحية استقطاب التمويل لدعم وزيادة المشروعات والأنشطة في العمل.						
30	تمتلك القيادات النسائية صلاحيات إجراء التعديلات اللازمة لتطوير العمل.						
31	يتم تطوير البرامج التدريبية التي تعزز جوانب التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية.						







## الملحق رقم (2)

### نموذج تحكيم مقابلة الدراسة

السيد الدكتور /ة ..... المحترم/ة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،،،

تعد الباحثة دراسة بعنوان: **واقع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في محافظة العاصمة عمان**. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية الآداب والعلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط، وتهدف الدراسة إلى بيان التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في محافظة العاصمة عمان.

ولما عرف عنكم من خبرات وقدرات عالية في مجال البحث العلمي، ولما لوجهة نظركم من أهمية بالغة في هذه الدراسة نأمل من سعادتكم التكرم بإبداء رأيكم وملاحظاتكم حول محاور المقابلة من حيث: مدى ملاءمة ومناسبة المحاور لموضوع الدراسة، وكذلك وضوح كل منها وسلامة العبارات علمياً ولغوياً، والتفضل بإضافة ما ترونه مناسباً لبعضها من مقترحات.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: منال عبد الهادي قدورة

إشراف

الدكتورة خولة حسين طه عليوة

أولاً: البيانات الأولية		
وقت المقابلة	مكان المقابلة	تاريخ المقابلة

ثانياً: البيانات الأساسية للمستجيبين وفقاً لمتغيرات الدراسة		
	الاسم الثلاثي	1
	مكان العمل	2
	المؤهل العلمي	3
	الخبرات الإدارية	4
	المسمى الوظيفي	5

ثالثاً: ملخص الدراسة
<p>هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التمكين الإداري: إعطاء القيادات النسائية الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهن على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهن الحرية والثقة لإداء العمل بطريقتهن الخاصة دون تدخل مباشر من القيادات العليا، وتحرير طاقتهن وقدراتهن الإبداعية. وتتمثل بالأبعاد التالية (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار التربوية المهنية، الاتصالات والمعرفة، التخطيط والصعوبات )</p>

رابعاً: أسئلة المقابلة	
سنوات الخبرة تدعم اختيار المرأة كقائد؟ مع التوضيح	س1

هل هناك دور للاحاق بالدورات التدريبية الإدارية في مستوى التمكين الإداري؟	س2
ما الصعوبات التي تواجه التمكين الإداري للقيادات النسائية؟	س3
ما هي المقترحات لتفعيل التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية	س4

### الملحق رقم (3)

#### قائمة بأسماء السادة المحكمين

الاسم	الدرجة الاكاديمية	التخصص	جهة العمل
1	أستاذ دكتور	تخطيط التعليم واقتصادياته	جامعة الشرق الأوسط
2	أستاذ دكتور	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
3	أستاذ دكتور	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
4	أستاذ دكتور	الإدارة وأصول التربية	الجامعة الأردنية
5	أستاذ دكتور	علم الاجتماع	الجامعة الأردنية
6	أستاذ مشارك	الإدارة والقيادة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
7	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
8	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
9	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة عمان العربية
10	أستاذ مساعد	إدارة ودراسات المرأة	جامعة الشرق الأوسط
11	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	جامعة الإسراء
12	أستاذ مساعد	مناهج وطرق تدريس	الجامعة الأردنية
13	أستاذ مساعد	الإدارة وأصول التربية	الجامعة الأردنية
14	خبيرة تربوية ومقيمة في وحدة المساءلة	الإدارة والقيادة التربوية	وزارة التربية والتعليم الأردنية
15	مديرة الدبلوم المهني في القيادة التعليمية رتبة أستاذ	مناهج وطرق تدريس	أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين

## الملحق رقم (4)

### استبانة الدراسة بصورتها النهائية

عنوان الدراسة: واقع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في محافظة  
العاصمة عمان

جامعة الشرق الأوسط

كلية الآداب والعلوم التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

الزميلة ..... المحترمة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " واقع التمكين الإداري للقيادات النسائية في العاصمة عمان"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية. وتحقيقاً لهدف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من قسمين، القسم الأول خاص بالمتغيرات الديموغرافية، والقسم الثاني خاص بالتمكين الإداري. وصممت الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة). أرجو التكرم بقراءة الفقرات والإجابة عليها بصورة موضوعية، علماً بأن المعلومات بهدف البحث العلمي فقط.

الباحثة منال عبد الهادي علي قدورة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

## القسم الأول: البيانات الديموغرافية

### البيانات الشخصية

المؤهل العلمي  بكالوريوس  دراسات عليا.

سنوات الخبرة الإدارية:  أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات.

المسمى الوظيفي:

أمين عام  مدير إدارة  مدير مختص  مدير تربوية

رئيس قسم  مشرف تربوي

## القسم الثاني: التمكن الإداري:

**المحور الأول: التمكن الإداري:** (وهو إعطاء القيادات النسائية الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهن على المشاركة في صنع القرارات والمبادرة باتخاذ المناسب منها، ومنحهن الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهن الخاصة دون تدخل مباشر من القيادات العليا، وتحرير طاقاتهم وقدراتهن الإبداعية وتمثل بالأبعاد التالية (تفويض الصلاحيات، المشاركة في صنع القرارات واتخاذها، الاتصال والمعارف، التنمية المهنية).

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: تفويض الصلاحيات: (منح القيادات النسائية التربوية الصلاحيات لإنجاز الأعمال بتميز وحرية).</b>						
1	تفويض الصلاحيات الكافية للقيادات النسائية التربوية لإنجاز مهام عملهن بكفاءة.					
2	تتمتع القيادات النسائية التربوية بدرجة من الاستقلالية في اتخاذ القرار لأداء المهام الموكلة إليهن.					
3	تتحمل القيادات النسائية التربوية المسؤولية الكاملة عن أي قرار تتخذنه في عملهن.					
4	تمتلك القيادات النسائية التربوية الصلاحيات لحل المواقف الطارئة في إدارتهن.					
5	تتمكن القيادات النسائية التربوية من أداء مهامهن الوظيفية بسهولة نتيجة مشاركتهن في صنع القرارات واتخاذها					
6	تتمتع القيادات النسائية التربوية بثقة الإدارات العليا بأداء مهام عملهن بكفاءة					
7	تُناط بالقيادات النسائية التربوية مهام على مستوى عالٍ من الأهمية يتناسب مع كفاياتهن.					
<b>البعد الثاني: التنمية المهنية: (مجموعة من الإجراءات التي تُمنح للقيادات النسائية التربوية من أجل رفع مستوى الأداء بغرض تحقيق نتائج أفضل بتميز وابداع).</b>						
8	يتوفر للقيادات النسائية التربوية التدريب المناسب للابتكار وتطوير الأداء.					
9	يتم تعزيز المفاهيم التربوية الحديثة للقيادات النسائية التربوية.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
10	تُمنح القيادات النسائية التربوية الصلاحيات لتتمكن من التصرف بمرونة مناسبة لتطوير الأعمال.					
11	تُطبق القيادات النسائية التربوية أساليب جديدة تدعم العملية الإدارية لإنجاز العمل بفاعلية أكبر.					
12	تُسهم مرونة الأنظمة واللوائح والتعليمات في تطوير مهارات القيادات النسائية التربوية.					
13	يُسهم تطبيق أنظمة الحوافز في تشجيع القيادات النسائية التربوية على المبادرة والابتكار.					
14	يتوفر بيئة تنظيمية ملائمة للعمل تُثمي السلوك الإبداعي لدى القيادات النسائية التربوية المتميزة.					
15	يُتاح للقيادات النسائية التربوية تبادل الخبرات مع نظيرتهن من القيادات النسائية المحلية والعالمية.					
16	يُخصص ميزانية مناسبة لتدريب القيادات النسائية التربوية.					
17	تَخضع القيادات النسائية لبرامج تدريبية تلبى احتياجاتهن من المهارات القيادية اللازمة.					
18	يُتاح للقيادات النسائية التربوية فرص التعلم والتدريب على مهارات وبرامج جديدة خارج نطاق عملهن.					
19	تُشارك القيادات النسائية التربوية في عمليات التخطيط.					
20	تُشارك القيادات النسائية التربوية في صياغة الأهداف العامة والخاصة لمؤسساتهن.					
<b>البعد الثالث: المشاركة في صنع القرارات واتخاذها: (النمط الإداري القائم على مشاركة القيادات النسائية التربوية في عمليات صنع القرار في المؤسسات التربوية).</b>						
21	تتمكن القيادات النسائية التربوية من اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع إلى القيادات العليا.					
22	يُتاح للقيادات النسائية التربوية الفرص للانضمام إلى فرق العمل في اللجان العليا للمشاركة في التقييم وإصدار القرارات.					
23	تُتاح للقيادات النسائية التربوية متابعة تأثير القرارات بعد التنفيذ وفق اختصاصهن ومجالات عملهن.					
24	تمكّن القيادات النسائية التربوية المقدرة على اتخاذ القرارات لمواجهة المشاكل والأزمات.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
25	تُمنح للقيادات النسائية التربوية صلاحية توفير مصادر التمويل لدعم وزيادة المشروعات والأنشطة في العمل.					
26	تتملك القيادات النسائية صلاحيات إجراء التعديلات اللازمة لتطوير العمل.					
27	يتم تطوير البرامج التدريبية التي تعزز جوانب التمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية.					
28	توجد خطة تدريب للقيادات النسائية التربوية تلي الاحتياجات من المهارات القيادية.					
البعد الرابع: الاتصال والمعرفة: الاتصالات والمعرفة: (مجموعة من وسائل الاتصال التي تقوم بنزويد القيادات النسائية التربوية بالمعلومات والمعارف بشكل واضح ومفهوم وبالوقت المناسب).						
29	يتوافر نظام اتصالات دقيق وفعال يسهل نقل المعلومات بين المستويات الإدارية للقيادات النسائية التربوية لتوحيد القرارات.					
30	يتوافر هيكل تنظيمي واضح ومتربط يبين قنوات الاتصال والمسؤوليات والصلاحيات للقيادات النسائية.					
31	تتوافر قواعد معلومات وبيانات متجددة، تساهم في إنجاز الأعمال بدقة وسرعة ووضوح.					
32	يتم تبادل المعارف مع القيادات النسائية بشفافية ووضوح.					
33	يتوفر لدى القيادات النسائية مهارات اتصال عالية تساهم في تسهيل إنجاز المهام.					
34	تتميز الإجراءات والتعليمات بالوضوح.					
35	تُلبي القيادات النسائية حاجات العمل الجماعي.					
36	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل.					
37	تتوافر بيئة خالية من التشويش أثناء عملية التواصل.					
38	يتوافر نظام تشاركي معرفي فعال داخلياً وخارجياً.					

المحور الثاني: الصعوبات: (وهي كافة التحديات التي تواجه التمكن الإداري للقيادات النسائية التربوية).

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
39	تستصعب المرأة القيادية التربوية الموازنة بين المسؤوليات الإدارية والالتزامات الأسرية.					
40	تُعاني المرأة القيادية التربوية من محدودية الصلاحيات الممنوحة لها.					
41	تُواجه المرأة القيادية فرصًا متدنية في التدريب وتنمية المهارات بشكل دوري وموجه.					
42	ضعف تمثيل القيادات النسائية في اللجان والمجالس الإدارية.					
43	تُعاني المشاركة النسائية التربوية في رسم الخطط الاستراتيجية من ضعف في المستوى.					
44	لا تمتلك القيادات النسائية التربوية الحرية في اتخاذ القرار لأداء المهام الموكلة إليهن.					
45	يتم الحد من صلاحيات القيادات النسائية التربوية لحل المشكلات الطارئة في إدارتهن.					
46	قلة المبادرة والابتكار لدى القيادات النسائية التربوية لعدم وجود أنظمة داعمة ومحفزة.					
47	لا تتوفر ميزانية خاصة لتدريب القيادات النسائية التربوية على المهارات القيادية التي تلبي احتياجاتهن وتطوير مهارتهن.					
48	تُواجه القيادات النسائية التربوية نظرة ضعف الثقة في قدراتها.					

## الملحق رقم (5)

### نموذج مقابلة الدراسة

أولاً: البيانات الأولية		
وقت المقابلة	مكان المقابلة	تاريخ المقابلة

ثانياً: البيانات الأساسية للمستجيبين وفقاً لمتغيرات الدراسة		
	الاسم (اختياري)	1
	اسم المدرسة	2
	المؤهل العلمي	3
	الخبرات الإدارية	4
	المسمى الوظيفي	5

ثالثاً: ملخص الدراسة
<p>هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التمكين الإداري: إعطاء القيادات النسائية الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهن على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهن الحرية والثقة لإداء العمل بطريقتهن الخاصة دون تدخل مباشر من القيادات العليا، وتحرير طاقتهن وقدراتهن الإبداعية. وتتمثل بالأبعاد التالية (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار التربوية المهنية، الاتصالات والمعرفة، الصعوبات والتخطيط)</p>

رابعاً: أسئلة المقابلة	
س1	ما الصعوبات التي تواجه التّمكن الإداري للقيادات النسائية؟
س2	ما هي المقترحات لتفعيل التّمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية

**الملحق رقم (6)**  
**أسماء عينة المقابلة**

مكان العمل	المسمى الوظيفي	الإسم	
مديرية التربية والتعليم لقصبة عمّان	مديرة التربية والتعليم	خولة مفضي البداينة	1
مديرية التربية والتعليم لقصبة عمّان	مدير الشؤون الإدارية والمالية/مدير مختص	جهد مفلح لافي الرحيلة	2
وزارة التربية والتعليم	مديرة إدارة الموارد البشرية	د. نادية جابر اللبدي	3
مركز مودة	مديرة مركز تدريب/مستشارة تدريب وتنمية	د. نادية فهد جوده	4
جامعة عمّان العربية	أستاذ مشارك	د. دينا سعيد بزادوغ	5
أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين	مدير البرامج الأكاديمية	رولا علي سعيد	6
أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين	مديرة برنامج الدبلوم المهني في القيادة التعليمية المتقدمة	د. سناء مصطفى الرياحي	7
وزارة التربية والتعليم	رئيسة قسم الإشراف التربوي	منال عزالدين عيسى الحوري	8

## الملحق رقم (7)

كتب تسهيل مهمة الباحثة

كتاب موجّه من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

الرقم، در/خ/1490  
التاريخ، 2023/03/28

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظتنا الأكرم  
وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،،،

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتنميته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة منال عبد الهادي علي قدورة ورقمها الجامعي ( 402110084 ) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والذي تتولى القيام بتوزيع استبانات وإجراء مقابلات معمقة موجهة إلى القائدات التربويات في مركز وزارة التربية والتعليم ومديرية تربية قسبة عمان لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "واقع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في محافظة العاصمة عمان"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين



Tel. (+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo



www.meu

كتاب موجّه من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان

الجمهورية العربية السورية



وزارة التربية والتعليم

رقم: ١٧٨٣٣/٢٠٠٤

التاريخ: ١٤ رمضان ١٤٤٤

ص: ٢٠٢٣/٠٤/١

السيد مدير إدارة  
السيد رئيس وحدة  
السيد مدير التربية والتعليم للواء قسبة عمان / محافظة العاصمة

الموضوع:  
(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

فأرحو العلم بأن الطالبة منال عبد الهادي علي قدورة تقوم بإجراء دراسة عنوانها "واقع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في محافظة العاصمة عمان" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق إستراتيجية وإجراء مقابلات معمقة مع عينة من القائدات التربويات التابعات لإدارة/كم/ لمديرتكم.

وإحياً تسهيل مهمة الطالبة المنكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الإداة المطبقة، وألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

الدكتور ياسر المصري  
مدير البحث والتطوير التربوي

سنة: ١٤٤٤

سنة: ١٤٤٤

سنة: ١٤٤٤

سنة: ١٤٤٤

المملكة الأردنية الهاشمية

عنوان: عمان ١١١١٤ الأردن. المرفق الإلكتروني: 01155.8092.8092 هاتف: 9722 68777-19 فاكس: 9722 68777-19