

درجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات  
الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025

إعداد

ريما غالب محمد أبوسلمى

إشراف

د. عمر علي الرفايعة

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في تخصص الإدارة والقيادة التربوية

في جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2025

**The Alignment Degree of the Women's Educational Leaders Competencies with the Receivables of the National Strategy for Women in Jordan 2020-2025**

Prepared by

**Reema Ghaleb Abusalma**

Supervised by

**Dr. Omar Ali Alrafayia**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master's Degree in Educational Administration and Leadership at Middle East University**

**January, 2025**

## قرار لجنة المناقشة

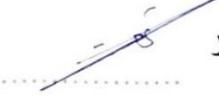
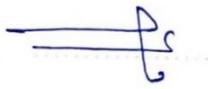
نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ: درجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات

الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025.

للباحثة: ريماء غالب محمد أبو سلمى.

وأجيزت بتاريخ: 2025 / 01 / 16

### أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً	د. عمر علي الرفايعة
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	د. ذكريات جبريل القرالة
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة	د. دانا عبدالحكيم أخورشيدة
	جامعة آل البيت	عضواً من خارج الجامعة	أ.د. محمد عبود الحراش

## تفويض

أنا ريماء غالب محمد أبوسلمى ، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: ريماء غالب محمد أبوسلمى.

التاريخ: 2025 / 01 / 16.

التوقيع: 

## شكر وتقدير

بعد أن من الله علي بإتمام رسالتي هذه لا يسعني إلا أن أحمد الله وأشكره على عظيم فضله وأن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى جامعة الشرق الأوسط وإلى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية على ما قدموه لي من عون وتوجيه طيلة فترة الدراسة. وأخص بالشكر الدكتور ( عمر علي الرفايعة) لما خصني به من رعاية وتشجيع منذ توليه الإشراف على هذه الرسالة ؛ فاستفدت من فكره العلمي، وخبرته الواسعة فله مني كل الشكر والتقدير. كما أتقدم بشكر وعظيم الامتنان إلى الأساتذة الأجلاء رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وعلى ما قدموه من توجيهات قيمة أسهمت في إثراء هذه الرسالة.

## الباحثة

## الإهداء

أهدي نجاحي إلى.....

أمي الحنونة التي قدمت لي كل الدعم والحب والتضحيات لأتمكن من متابعة حلمي .  
إلى زوجي وسندي، يقولون أن وراء كل رجل عظيم امرأة وأنا أقول أنت من صنعت هذه المرأة.  
إلى أهلي الأعزاء الذين غمروني بحبهم  
إلى أنوار عيوني أولادي، أنتم مصدر سعادتي وفخري  
إلى أساتذتي الأفاضل كنتم نبراساً أضاء لي طريق العلم والمعرفة  
إلى أصدقائي الرائعين كم أنا محظوظة بوجودكم في حياتي

## الباحثة

## قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
قرار لجنة المناقشة.....	ب.....
تفويض.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
قائمة المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ل.....

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	2.....
هدف الدراسة وأسئلتها.....	4.....
أهمية الدراسة.....	4.....
حدود الدراسة ومحدداتها.....	6.....
مصطلحات الدراسة.....	6.....

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	9.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	19.....
التعقيب على الدراسات السابقة.....	23.....

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

منهج الدراسة.....	28.....
مجتمع الدراسة.....	28.....
عينّة الدراسة.....	28.....
أداة الدراسة.....	29.....

33	تصحيح أداة الدراسة.....
35	ثبات أداة الدراسة.....
36	متغيرات الدراسة.....
36	المعالجة الإحصائية.....
37	إجراءات الدراسة.....

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة: تحليل النتائج وتفسيرها

38	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول.....
40	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني.....
46	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث.....

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

50	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول.....
52	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني.....
59	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث.....
62	التوصيات والمقترحات.....

#### قائمة المراجع

64	أولاً: المراجع العربية.....
67	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
68	الملحقات.....

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة	29
2-3	الاستبانة وعباراتها	30
3-3	مجالات الاستبانة وعدد فقراتها وأرقامها	33
4-3	معايير الحكم على الفقرة	33
5-3	قيم معاملات ارتباط الفقرات مع المجال ومع الدرجة الكلية	34
6-3	قيم معاملات الثبات	35
1-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 من وجهة نظر المعلمات في المدارس الحكومية في لواء قصبة عمان (مرتبة تنازلياً)	40
2-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 لفقرات المجال المعرفي (مرتبة تنازلياً)	41
3-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 لفقرات المجال المهاري (مرتبة تنازلياً)	42
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 لفقرات مجال (الذكاء العاطفي) (مرتبة تنازلياً)	43
5-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 لفقرات مجال (اتخاذ القرار وحل المشكلات) (مرتبة تنازلياً)	44
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 لفقرات مجال (الاتصال والتواصل) (مرتبة تنازلياً)	45

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 باختلاف متغيرات المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة.	7-4
48	نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة.	8-4
49	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.	9-4

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
69	الاستبانة بصورتها الأولى للتحكيم.	.1
74	أسماء أعضاء هيئة التحكيم.	.2
75	الاستبانة في صورتها النهائية للتطبيق.	.3
81	كتاب موجه لتسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط لوزارة التربية والتعليم.	.4
82	كتاب تسهيل المهمة موجه لمديرية التربية والتعليم في لواء قصبة عمان.	.5
83	كتاب تسهيل المهمة موجه لمديرو المدارس الحكومية ومديراتها في لواء قصبة عمان.	.6

## درجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الإستراتيجية الوطنية للمرأة 2020-2025

إعداد

ريما غالب محمد أبوسلمى

إشراف

الدكتور: عمر علي الرفايعة

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الإستراتيجية الوطنية للمرأة 2020-2025 من وجهة نظر معلمات المدارس الحكومية في لواء قسبة عمان، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام منهجين: النوعي التحليلي والكمي الوصفي المسحي، حيث جمعت البيانات من خلال الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتم استخدام العينة المتيسرة التي بلغت (356) معلمة من مجتمع الدراسة المكوّن من معلمات المدارس الحكومية في العام الدراسي 2024-2025. توصلت الدراسة إلى تحديد الاستحقاقات التي فرضتها الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 وتضمنت (الارتقاء بمستويات المعرفة المهنية المتخصصة، رفع المستويات المهارية لدى القيادة النسائية التربوية، تنمية مهارات الذكاء العاطفي، المقدره العاليه على صناعة القرار وحل المشكلات، مستويات عالية من مهارات الاتصال والتواصل)، وأظهرت النتائج أن درجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الإستراتيجية الوطنية للمرأة 2020-2025 من وجهة نظر معلمات المدارس الحكومية في لواء قسبة عمان بمجالاته والمرتبة تنازلياً: الذكاء العاطفي،الاتصال والتواصل،المجال المهاري، اتخاذ القرار وحل المشكلات والمجال المعرفي قد جاءت مرتفعة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 باختلاف متغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة على الدرجة الكلية وعلى مجالات (الاتصال والتواصل والمعرفي) في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات (المهاري، الذكاء العاطفي، اتخاذ القرار وحل المشكلات).

الكلمات المفتاحية: القيادة النسائية، الكفايات القيادية، استحقاقات، الإستراتيجية الوطنية للمرأة.

# **The Alignment Degree of the Women's Educational Leaders Competencies with the Receivables of the National Strategy for Women in Jordan 2020-2025**

**Prepared by: Reema Ghaleb Abusalma**

**Supervised by: Dr. Omar Ali Alrafayia**

## **Abstract**

The current study aimed to identify competencies in women's educational leadership in Jordan and how these competencies align with the National Strategy for Women 2020-2025, from the point of view of public-school teachers in the Amman Kasbah District. The study utilized a qualitative analytical and a quantitative descriptive survey , and the data was collected using a validated questionnaire. A convenience sample of (356) teachers were selected from the study population which consisted of public-school teachers in the academic year 2024-2025. The study investigated the policy imposed by the National Strategy for Women in Jordan 2020-2025 which included upgrading the levels of specialized professional knowledge, raising the skill levels of women's educational leadership, developing skills in emotional intelligence, improving ability in decision-making, improving problem solving, developing high levels of communication skills. The results identified that the competencies of women's educational leadership in Jordan align with the National Strategy for Women 2020-2025, from the point of view of public-school teachers in the Amman Kasbah District.

The alignment of competencies with the National Strategy was high for emotional intelligence, communication, field-specific skills, decision-making, problem-solving, and cognitive skills (reported from most to least aligned). It was identified that academic qualification did not affect the degree of alignment of the competencies of women educational leaders with the National Strategy for Women in Jordan 2020-2025. No statistically significant differences in the alignment were identified in relation to the college degree and the number of years of service in the field of communication and knowledge, however statistically significant differences were identified in the field of skills, emotional intelligence, decision-making and problem solving in relation to college degree.

**Keywords:** Women's Leadership, Leadership Competencies, Entitlements, National Strategy for Women.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة

تشكل القيادة النسائية أحد الجوانب الأساسية في نهضة المجتمعات وازدهارها، فالمرأة تمتلك المقدرة على إحداث التغيير الإيجابي، ودعم التكيف في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية التي تشهدها المجتمعات اليوم، وتعزيز مشاركة المرأة في المواقع القيادية ليس مجرد حق من حقوقها؛ بل هو ضرورة اجتماعية واستراتيجية للنهوض والتقدم.

بات امتلاك المرأة لكفايات القيادة الناجحة مطلباً لا بدّ منه، ومن هنا جاءت الاستراتيجية الوطنية للمرأة (2020-2025) لتعزز دور المرأة وفرص تقلدها مناصب قيادية، ولتحقيق مواءمة شاملة بين ما تمتلكه من كفايات، وبين طبيعة المهام المنوطة بها، الأمر الذي يعزز بناء مستقبل مهني وشخصي للمرأة يقوم على أساس متين من الالتزام، ويعزز التنمية المستدامة المطلوبة. فالسياسات المعتمدة في هذا المجال ستسهم في تحفيز المرأة للمشاركة في سوق العمل، وزيادة فرصها في القيادة، مع التركيز على كفايات المرأة القيادية ودورها المتنامي في المجالات المهنية المختلفة (فهيمي، 2023).

ولا بد لنا أن ننوه أن الأردن كان سابقاً في تمكين المرأة ودعمها، حيث تضمنت الإستراتيجية الوطنية للمرأة عدداً من المحاور ركزت فيها على العمل القيادي للمرأة، ويشكل إقرارها نقطة مفصلية في مسيرة عمل المرأة وفي توليها المناصب القيادية، حيث تؤدي القيادة دوراً هاماً في التأثير في سلوك العاملين، ويتوقف نجاح المؤسسة أو إخفاقها - إلى حد كبير - على جودة القائد والكفايات التي يتمتع بها؛ فمدير المدرسة هو المسؤول عن كل ما يدور في المدرسة، وتزداد تلك الأعباء في

المدارس الخاصة، ما يستدعي ضرورة امتلاكه كفاياتٍ قياديةً تكسبه المقدرة على التخطيط والتنسيق والتنفيذ والمتابعة، سواء على مستوى المعلمين، أو الطلبة، أو حتى المجتمع المحلي (دواني، 2023).

وقد صنفت دراسة مدرّس (2022) الكفايات القيادية إلى أربع مستويات هي: الكفايات الشخصية والإنسانية والمهنية الإدارية بالإضافة إلى الكفايات الفنية.

إن الارتقاء بمستوى هذه الكفايات لدى المرأة يعزّز فرص نجاح المرأة القائد في بيئات العمل المختلفة، ويسهم في زيادة مقدرتها على مواجهة التحديات والعقبات، ويعزز ثقتها بنفسها ومقدرتها على إحداث التغيير الإيجابي المنشود، ما ينعكس على جودة الأداء العام للمنظومة بأكملها.

إن موازنة كفايات القيادة لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة يرفع مستوى الجودة، ويساعد في بناء بيئة عملٍ محفزة، كما يسهم في تحقيق التميز للمؤسسة أو للفريق بشكل عام؛ ما يعمل على توجيه فريق العمل نحو تحقيق الأهداف، وتحفيزه لتقديم أفضل أداء ممكن (طرخان، 2020).

ومن هنا أحست الباحثة أهمية دراسة درجة موازنة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الإستراتيجية الوطنية للمرأة 2020-2025 في المدارس الحكومية في لواء قسبة عمان، من وجهة نظر معلمات تلك المدارس.

### مشكلة الدراسة

تؤدّي المرأة دورًا جوهريًا في تطوير القطاع التربوي في الأردن، وذلك تحقيقًا لأهداف الاستراتيجية الوطنية للمرأة (2020-2025) التي قدّمت لها فرصًا كبيرةً لإثبات جدارتها، وتحقيق النجاح في المناصب القيادية المطلوبة. فقد أدرك القائمون على الاستراتيجية الوطنية مدى قدرة

المرأة في دفع عجلة التقدم في الجانب القيادي، في كافة المجالات، وعلى وجه الخصوص في المجال التربوي (طرخان، 2020).

وعند تسليط الضوء على الإستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 نجد أنها تهدف تعزيز دور المرأة وتمكينها، من خلال تركيزها على أهمية تأهيل المرأة معرفياً ومهارياً ؛ حتى تسهم في خدمة مجتمعها على أكمل وجه.

وعلى الرغم من الكفايات والمهارات التي تتمتع بها المرأة اليوم، إلا أن هناك بعض الاحتياجات على صعيد الكفايات، التي يجب أن تكتسبها، حيث صرّح عددٌ من المديرين بأن بعض النساء يفترن إلى الثقة بأنفسهن، بسبب الضغوط الثقافية والاجتماعية التي تنحاز إلى تفضيل الرجل في مجال القيادة (الشرايعة، 2020) .

لقد كثر استخدام مفردة الاستحقاقات في السياق السياسي ، وهي تشير إلى مجموعة من الامتيازات والحقوق التي تشكل متطلبات لمرحلة ما أو قضية محددة. ويستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى البرامج الحكومية التي تقدم دعماً مالياً أو خدمات اجتماعية للمستفيدين، بحيث تتضمن حصولهم على مزايا معينة مثل الدعم المالي، الرعاية الصحية، أو خدمات اجتماعية أخرى، وهذه الاستحقاقات تُموّل عادةً من قبل الحكومات وتُدار عبر برامج رسمية (Novotney, 2023) .

ولقد وفرت الاستراتيجيات الحكومية في الأردن، للمرأة الفرصة للتميز، واقترحت مبادرات ومتطلباتٍ سواءً كانت فرديةً أم تنظيميةً لتتواءم كفاياتها مع هذه الاستراتيجيات، وعليه كان لزاماً على المرأة القائد أن تطور ذاتها بما يتواءم مع هذه الاستحقاقات.

ونتيجة لقلّة الدّراسات التي استقصت درجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن (2020-2025) في حدود اطلاع الباحثة،

نتيجة لذلك؛ جاءت هذه الدراسة لتتعرفَ درجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن (2020 - 2025).

### هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة تعرّف درجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 من وجهة نظر المعلمات في المدارس الحكومية في لواء قصبة عمان، ويتمثل ذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما الاستحقاقات التي فرضتها الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 في مجال عمل القيادات التربوية النسائية؟

**السؤال الثاني:** ما درجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 من وجهة نظر المعلمات في المدارس الحكومية في لواء قصبة عمان؟

**السؤال الثالث:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عيّنة الدراسة لدرجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟

### أهمية الدراسة

تُعد هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة نظراً لقيمتها العلمية والعملية في تقديم حلول واقعية لتحديات ملموسة في مجال القيادة النسائية، فهي تسهم في تطوير كفايات القيادات النسائية كما تسد الفجوة الموجودة في المعرفة الحالية عن هذا الموضوع، مما يجعلها ضروريةً لتحقيق فهم أعمق.

علاوةً على ذلك، تسهم الدراسة في فتح آفاقٍ جديدةٍ للأبحاث المستقبلية، بالإضافة إلى أنها توفر معلومات قيمة يمكن أن تساعد صناع القرار على اتخاذ خيارات أكثر استنارة. ولعل سبقها يكمن في تحديدها لاستحقاقات الاستراتيجية وآلية تنفيذها على المستوى الوطني. وفيما يلي بيان للأهمية في بُعديها النظري والتطبيقي:

### الأهمية النظرية

تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم مساهمةٍ أدبيةٍ تربويةٍ حول الكفايات الضرورية التي يجب أن تتوفر في القيادات النسائية، بما يتماشى مع الاستراتيجية الوطنية للمرأة 2020-2025. ويُعدُّ الفهم العميق لهذه الكفايات عاملاً مهماً في تعزيز البرامج التدريبية، التي من شأنها تأهيل القيادات النسائية التربوية لأداء مهامهن بأفضل صورة. ولا شك أن البحث في هذه الكفايات يسهم في تحفيز الباحثين لإجراء دراساتٍ مماثلةٍ للكشف عنها في بيئاتٍ أكاديميةٍ مختلفةٍ.

### الأهمية التطبيقية

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تقديم توصيات مبنية على نتائجها بحيث تدعو إلى تبني كفاياتٍ قابلةٍ للتطبيق لتلبية متطلبات الاستراتيجية الوطنية للمرأة 2020-2025. كما وتهدف إلى تعزيز الوعي لدى القيادات من خلال ما توصي به الدراسة من تنظيم ورش عمل تدريبية وتوعوية حول الكفايات المطلوبة، بالإضافة إلى ذلك، تسهم الدراسة في دعم المخططين التربويين وصناع القرار في المؤسسات التربوية لوضع خطة عملٍ تهدف إلى تطوير هذه الكفايات والنهوض بها بشكل فعال.

## حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

- الحدود الموضوعية: درجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية في الأردن لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025.
- الحدود الزمانية: طبقت أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2024 - 2025.
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان.
- الحدود البشرية: معلمات المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان.

## محددات الدراسة

تحدد نتائج الدراسة بالخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة على أدواتها.

## مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة المصطلحات الآتية:

**القيادة النسائية:** يعرّف تيسير (2022) القيادة النسائية على أنها مصطلح يشير إلى النساء اللاتي يتولين مناصب قيادية في المجتمع، ويشمل ذلك القيادة في المؤسسات الحكومية والمنظمات غير الربحية في المجتمعات المحلية أو العالمية، فهي تشير إلى دور ومشاركة النساء في مواقع القيادة واتخاذ القرار في مجموعة متنوعة من المجالات، سواءً في القطاع العام أم القطاع الخاص أو المجتمع المدني.

وتعرّف إجرائياً في هذه الدراسة: بأنها النساء اللاتي يتولين قيادة المدرسة وإدارتها، والمتمثلات في مديرات المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان للعام الدراسي 2024-2025.

**مواءمة:** مصدرها واءم وتعني وافقه واتبع أثره وتكيف معه، والمواءمة تأتي من الجذر وَّأَمَّ، وتعني الموافقة والتناسق والانسجام بين طرفين أو أكثر بحيث يُقال واءمَ بين الشيئين أي جعل بينهما توافقاً أو انسجاماً ، وتشير المواءمة إلى عملية تحقيق التوافق بين أمورٍ متعددةٍ بحيث تتناسب مع بعضها البعض وتعمل بانسجامٍ لتحقيق هدف معين (ابن منظور، 1988).

وتعرف إجرائياً بأنها الدرجة الكلية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة وضمن أبعادها التالية: المجال المعرفي، المجال المهاري، الذكاء العاطفي، اتخاذ القرار وحل المشكلات والاتصال والتواصل.

**الكفايات اصطلاحاً:** عرفها العريمي وابراهيم (2023) بأنها مجموعة متكاملة من المعارف والاتجاهات والمهارات التي يجب أن تتوفر في الشخص وتمكنه من العمل بكفاءة.

وتعرف الباحثة كفايات القيادات النسائية إجرائياً بأنها مجموعة الكفايات المطلوبة من المديرات للقيام بأدائهن لمهام الإدارة المدرسية وكما تحدد بمستوى إستجابة المعلمات في المدارس الحكومية على درجة مواءمتها لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة ضمن أبعاد (المجال المعرفي، المجال المهاري، الذكاء العاطفي، اتخاذ القرار وحل المشكلات والاتصال والتواصل).

**الاستحقاقات اصطلاحاً:** عرفها الرفايعة (2020) بأنها ما يجدر عمله والتحلي به كنتيجة مترتبة على أمرٍ ما، واستحقاقات الاستراتيجية الوطنية تعني ما تفرضه هذه الاستراتيجية من أمور يجب الوفاء بها.

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: المتطلبات التي فرضتها الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن من أجل التأكد من مقدرة المرأة على القيام بما أنيطَ بها من مهام قيادية وكما يظهره المسح الوثائقي الميداني في هذه الدراسة، وكما جاء في إجابة السؤال الأول.

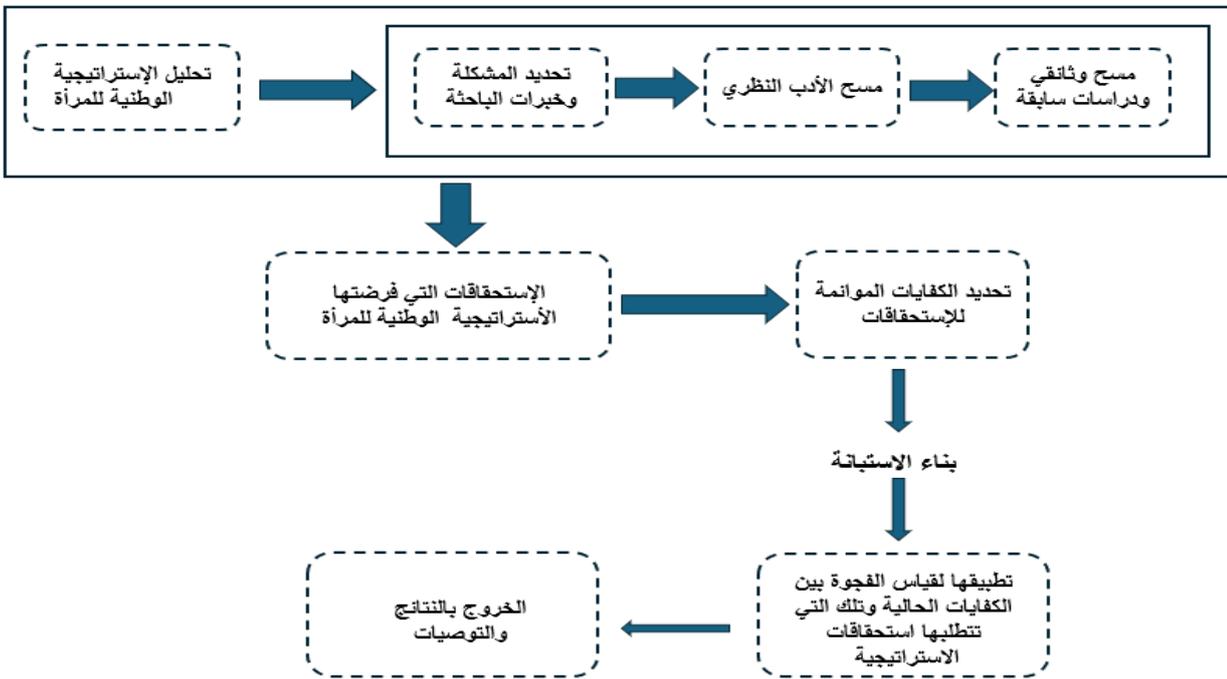
**الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025:** هي مبادرة تهدف إلى تعزيز دور المرأة وتحقيق المساواة بين الجنسين في جميع المجالات في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد تم إطلاق هذه الاستراتيجية بالتعاون بين الحكومة الأردنية والشركاء الدوليين والمحليين، وتمتد خطتها لخمس سنوات من 2020 إلى 2025.

## الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

### الإطار المفاهيمي

وهي خريطة مفاهيمية توضح العلاقة بين متغيرات الدراسة بالإضافة إلى الفجوة التي استدعت

المشكلة البحثية كما هو مبين بالشكل رقم (1):



الشكل (1)

الإطار المفاهيمي للدراسة من إعداد الباحثة

### أولاً: الأدب النظري

يستعرض الإطار النظري أهمية القيادة النسائية ودورها المحوري في عملية التنمية، مسلطاً

الضوء على الكفايات التي يجب أن تمتلكها المرأة القائد لتحقيق النجاح، كما يتناول الاستحقاقات

المتضمنة في الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن (2020-2025) التي تسعى إلى تعزيز

قدرات المرأة القيادية، وتوجيه جهودها بشكل فعال.

تنبؤ القيادة النسائية مكانةً متزايدة الأهمية في عصرنا الحالي، مع تزايد مشاركة النساء في مختلف المجالات، حيث تسهم المرأة القائد في تعزيز التقدم والابتكار، وتقديم رؤى جديدة تعزز التعاون وتدعم التنمية المستدامة. ويشير مفهوم القيادة النسائية إلى: النساء اللاتي يتولين مناصب قيادية في المجتمع، وممارسة النساء لأدوار القيادة في سياقات مختلفة (تيسير، 2022).

تمتلك المرأة القائد في المجال التربوي من الكفايات ما يضمن لها تحقيق الأهداف التعليمية والإدارية بفعالية وجودة، وتعرف (الكفاية) لغةً بأنها: ما يلزم بالضبط على قدر الحاجة إلى حد يفي بالغرض ويُغني عن غيره (ابن منظور، 1988).

وقد عرفها اسماعيل (2014) بأنها الخصائص التي تمكن الشخص من أداء مهمته على أكمل وجه وبنتيجة أفضل، أي أنها مجموعة العوامل التي تميز الشخص عن غيره، وتمكنه من أداء المهام. ويمكن تقسيم هذه الكفايات إلى:

#### 1- الكفايات القيادية: تتضمن الكفايات القيادية مجموعة من المهارات الأساسية التي تمكن

القائد من تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة. ومن أبرز هذه الكفايات:

المقدرة على اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الوقت والموارد وحل المشكلات بالإضافة إلى مهارة إدارة التغيير التي تعد من الكفايات القيادية الهامة، وتتمثل المقدرة على اتخاذ القرار في اتخاذ قرارات حاسمة تضمن تحقيق الأهداف، بينما يهتم التخطيط الاستراتيجي بوضع خطط طويلة الأمد لاستشراف المستقبل وتحقيق الرؤى، أما إدارة الوقت والموارد، فهي تسهم في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، مما يسهم في إنجاز المهام بكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، يُعدّ حل المشكلات مهارةً عقليةً أساسيةً لتشخيص المشكلات ومواجهة التحديات والسعي لإيجاد حلولٍ

للتغلب عليها وتحقيق النتائج المطلوبة، في حين تضمن إدارة التغيير التكيف مع التطورات بشكلٍ فعالٍ مما يعود بالنفع على المؤسسة ككل (sindell,2023).

2- **الكفايات المهنية:** تشير القرالة (2018) إلى أن الكفايات المهنية تتضمن مجموعة من المهام والمهارات الضرورية التي تسهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التربوية بفعالية. وتشمل هذه الكفايات الإشراف على متابعة أداء العاملين، وتقديم التغذية الراجعة بشكل مستمر لدعم تطويرهم، كما تتضمن التخطيط، وتحديد الأساليب المثلى لإنجاز الأهداف التربوية بكفاءة، يُضاف إلى ذلك التطوير المهني الذي يتجسد في تصميم وتنفيذ خطط للتطوير المستمر للعاملين في المجال التعليمي، وتشمل الكفايات المهنية أيضاً التوجيه والتنسيق، من خلال قيادة تطوير المناهج وتحسين أساليب التدريس، بالاعتماد على أحدث الأبحاث التربوية؛ لضمان مواكبة التطورات التعليمية، كما أنها تتضمن الرقابة والتقييم، وذلك باستخدام أدوات رقابية وتقييمية تضمن تحسين الجودة.

3- **الكفايات التقنية:** وهي تضمن استخدام التكنولوجيا في تطوير العملية التعليمية التعليمية بالإضافة إلى توجيه التعليم عن بعد بشكل فعال (القرني،2017).

4- **الكفايات الإنسانية الاجتماعية:** بينت عمر (2020) أن الكفايات الإنسانية الاجتماعية تتمثل في التواصل الفعّال، الذي يعد من أقوى المهارات التي تمتلكها المرأة، وتساعد في بناء علاقاتٍ إيجابيةٍ مع الجميع، وكذلك الذكاء العاطفي الذي يمثل المقدرّة على فهم وإدارة العواطف سواء الخاصة بها أو الخاصة بالآخرين.

5- **الكفايات الشخصية:** بما في ذلك الالتزام بالنزاهة من خلال اتباع المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات وإدارة الموارد، وتطبيق مبادئ العدالة لضمان التعامل العادل مع جميع الأفراد

داخل المؤسسة، كما تتضمن الكفايات الشخصية تحمل المسؤولية من خلال الاعتراف بالأخطاء والعمل على تصحيحها، والتحلّي بالحماس اللازم لاستثارة دافعية الفريق، بالإضافة إلى الذكاء الذي يعزز المقدرة على التحليل والإبداع، في حين تُعدّ المهارات الناعمة كالمبادرة والتكيف والمقدرة على الإنصات وتقديم الذات عناصر أساسية لتحقيق القيادة الفعالة (الدليمي، 2016).

تظهر المرأة القائد صفاتٍ فريدة، يمكن استثمارها في تحسين الأداء والجودة وتعزيز التواصل، وزيادة في الإنتاجية والإبداع، كما يرى عبد الدليمي (2017) أنّ المرأة القائد تتبع عدة أنماط في القيادة هي:

- القيادة الجماعية: حيث توفر المرأة القائد جوّاً من الألفة والتعاون بين أعضاء فريق العمل ما ينعكس على أداء العاملين إيجاباً.
- القيادة الإيجابية: للمرأة تأثير إيجابي على بيئة العمل، يشمل بناء الثقة بين العاملين ما يساعد على تحقيق الأهداف.
- القيادة التحويلية: تتبع النساء هذا الأسلوب القيادي الذي يلهم فريق العمل، وذلك من خلال استشارتهم وتغيير اتجاهاتهم، بما يحقق أفضل أداء.

إنّ اتباع المرأة القائد لتلك الأنماط القيادية عزّز من دورها في مختلف المجالات، وأسهم في تحقيق التنمية المستدامة المرجوة، بالإضافة إلى العدالة الاجتماعية التي يطمح إليها الجميع، ولكنّ المرأة اليوم ما زالت تواجه العديد من التحديات، فقد أشارت دراسة (يمينة وكنثوم، 2023) أنّ القيادة النسائية تواجه تحدياتٍ تتضمن تحدياتٍ تنظيمية وثقافية، وأخرى ذاتية تتعلق بالمرأة نفسها، بالإضافة إلى تحديات تتعلق بالتأهيل العلمي والفني.

لا شك في أن المساواة بين الجنسين تُعد من أبرز التحديات التي تواجه المرأة اليوم، وفي هذا السياق، يأتي دور الاستراتيجيات الوطنية لتحقيق هذا الهدف كجزء من التطور الاجتماعي والاقتصادي والمعرفي الذي يشهده العالم.

### الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن (2020-2025)

جاءت الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن (2020-2025) لتحقيق رؤية مفادها:

مجتمع خالٍ من التمييز والعنف المبني على أساس الجنس تتمتع فيه النساء والفتيات بالحقوق الإنسانية الكاملة والفرص المتساوية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة وقد تم إطلاق هذه الاستراتيجية بالتعاون بين الحكومة الأردنية والشركاء الدوليين والمحليين، وتمتد خطتها لخمس سنوات من 2020 إلى 2025 ( اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة.2020). وتمثلت أهدافها في:

- 1- المرأة قادرة على الوصول إلى حقوقها الإنسانية والاقتصادية والسياسية ؛ للمشاركة والقيادة بحريّة في مجتمع خالٍ من التمييز القائم على أساس الجنس.
- 2- تتمتع المرأة بحياةٍ خاليةٍ من أشكال العنف القائم على أساس الجنس.
- 3- تدعم الأعراف الإجتماعية تمكين المرأة والمساواة بين الجنسين.
- 4- المؤسسات تنفذ وتضمن استدامة السياسات التي تدعم العدالة والمساواة بين الجنسين.

ولوضع الاستراتيجية موضع التطبيق، تم العمل على إعداد الخطة التنفيذية للاستراتيجية بجهودٍ تشاركية بين اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، ووزارة التخطيط والتعاون الدولي، واللجنة الوزارية لتمكين المرأة، وبدعم من هيئة الأمم المتحدة في الأردن، وتخلل عملية الإعداد العمل مع الفريق الفني المؤلّف من الوزارات والجهات ذات العلاقة تبعه التشاور مع ممثلي القطاع الخاص والمجتمع

المدني. واستندت الخطة التنفيذية إلى مرجعيات وطنية ودولية على رأسها الدستور الأردني، كما تمت مواءمتها مع مخرجات مسارات التحديث السياسي والاقتصادي والإداري.

وتضمنت محاور الخطة التنفيذية للاستراتيجية الوطنية عدداً من المبادرات التي تسهم في تحقيق أهداف الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن، حيث تضمنت (50) مبادرة، يندرج تحتها (261) مشروعاً، تنفذ من قبل (76) جهةً، وسيتم متابعة تنفيذ الخطة وتقييم سير الإنجاز، وذلك من خلال رصد ومتابعة (41) مؤشراً. وتقدر التكلفة الاجمالية لتنفيذ مشاريع الخطة التنفيذية بحوالي (216) مليوناً، (200) ألف دينارٍ أردنيّ (اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة. 2020).

#### أولاً: محور التمكين الاقتصادي

ركز هذا المحور على دعم ريادة الأعمال بين النساء وعلى بيئة العمل، وتمثلت المبادرات فيه

بما يلي:

- تشريعاتٍ لضمان بيئة عمل داعمة وآمنة لعمل المرأة.
- مبادرات لتمكين المرأة في الجانب الاقتصادي.
- دعم ريادة الأعمال بين النساء، من خلال تمويل ودعم المشاريع التي تملكها نساء.
- تطوير آليات تعزز من مشاركة المرأة في الاقتصاد المنظم.
- برنامج تمكين المرأة اقتصادياً.
- تسريع خطة إغلاق الفجوة بين الجنسين.
- حماية الأجور.
- العمل على زيادة وعي المرأة العاملة وأصحاب العمل بحقوق النساء وذوي الإعاقة.

### ثانياً: محور التمكين السياسي والمشاركة في صنع القرار

يسعى هذا المحور لتعزيز مشاركة النساء في الحياة العامة من خلال:

- تشريعات لتعزيز مشاركة المرأة في عملية صنع القرار.
- تكافؤ الفرص لضمان مشاركة المرأة في المجال السياسي.
- تعزيز المقدرات القيادية لدى المرأة بما يضمن مشاركتها الفاعلة في الحياة العامة.
- رفع الوعي المجتمعي، من أجل تعزيز مشاركة المرأة في المجتمع.

### ثالثاً: محور الحقوق الإنسانية

تناول محور الحقوق الإنسانية حصول المرأة على الخدمات الأساسية، والمواطنة المتساوية

والعدالة، وتضمنت مبادراته:

- مراجعة السياسات الداعمة لمفاهيم الصحة الإيجابية.
- تطوير منصة للتعليم عن بعد ؛ لتعزيز التحاق ذوي الإعاقة بالتعليم.
- توفير وسائل نقل آمنة لاحتياجات النساء، بما فيهنّ ذوات الإعاقة وكبار السن منهن.
- توفير أماكن عامة للأسرة، لتكون مراعية لاحتياجات النساء والفتيات، بما فيهن ذوات الإعاقة.

- تفعيل دور المرأة في المجتمعات الآمنة من خلال الخطة الوطنية الأردنية الثانية لتفعيل قرار

مجلس الأمن (1325) عن المرأة والأمن والسلام.

- العمل على تطوير خدمات المساعدة القانونية للنساء.

رابعاً: محور **مواجهة العنف ضد النساء والفتيات**، ومبادراته هي:

- تطوير استراتيجيات لمواجهة العنف ضد المرأة، وتقديم الحماية للنساء المعتنقين.
- مراجعة السياسات لتعزيز الاستجابة للعنف في المجتمع.
- زيادة الوعي المجتمعي عن العنف ضد المرأة بأشكاله المختلفة.

خامساً: محور **الثقافة المجتمعية**: يركز هذا المحور على التعليم والإعلام والخطاب الديني لتعزيز

القيم الإيجابية، وتضمّنت مبادرات هذا المحور:

- تطوير استراتيجية وطنية إعلامية تعنى بقضايا المرأة.
- مراجعة المناهج المدرسية، لتراعي الجنس.
- تنفيذ برامج توعوية مرتبطة بدور كلّ من الرجل والمرأة.
- العمل على تنظيم حملات إعلامية تركز على مواجهة التمييز ضد المرأة.

سادساً: **دمج بُعد الجنس في القطاعين العام والخاص**. وتمثلت مبادراته في:

- إنشاء مرصد تعنى بقضايا المرأة في الأردن.
- وضع قواعد رسمية لعملية رصد وتحليل إحصاءات مصنفة ومراعية للجنس.
- وضع قواعد رسمية لتمكين المرأة في القطاع الحكومي، وتطوير موازنات مراعية للجنس.
- تشجيع اعتماد إجراءات تدعم تمكين المرأة في القطاع الخاص.

نلاحظ أنّ الخطة التنفيذية للإستراتيجية تمثل وثيقة إرشادية لكل ما يتعلق بقضايا المرأة، كما

أنها تشكل مرجعيةً للاستحقاقات التي يجب الوفاء بها؛ فمن خلال تحليل محاور الاستراتيجية

الوطنية للمرأة (2020-2025) نجد أنها قد فرضت عدة استحقاقات، يجب الوفاء عليها من خلال

جهود تكاملية؛ فردية ومؤسسية:

### أولاً: الارتقاء بمستويات المعرفة المهنية المتخصصة

في ضوء هذه الاستراتيجيات يعدُّ الارتقاء بمستويات المعرفة المهنية متطلباً ضرورياً على المرأة في القطاع التعليمي الوفاء بما تستطيع الوفاء به اتجاه هذا المتطلب، وعلى المؤسسة التعليمية ممثلةً بوزارة التربية والتعليم إكمال ما تُقصر به الجهود الفردية في هذا السبيل، من هنا على القائدة التربوية أن تطور معرفتها بكل مجالات القيادة وتطبيقاتها في المجال التربوي إضافة إلى معرفتها بما يجري في عمليات التعليم وطرائقه وبالسياسات والتعليمات المتعلقة بالعملية التعليمية التعليمية وأن تتدرب على توظيف التقنيات الرقمية في العملية الإدارية والتعليمية بالإضافة إلى تعزيز معرفتها بالمناهج وكيفية تطبيقها وبأسس الإشراف التربوي واستراتيجيات التعلم الفعال. ولا بد لها أيضاً من تنمية ذاتها في إدارة الشؤون المالية والتنظيمية وفي أساليب التقييم والتقويم وإجراءاتهما.

### ثانياً: رفع المستويات المهنية لدى القيادة النسائية التربوية

على القائدة التربوية أن تنمي مقدراتها على إدارة الوقت وعلى كيفية تحفيز العاملين وإثارة دافعياتهم، كما يتوجب عليها أن تتقن مهارة التفاوض والاقناع وأن تمتلك مقدرةً عاليةً على مراعاة التكاملية في التعامل مع وظائف الإدارة الخمس كما أن عليها أن تظهر حكمةً في التعامل مع الأزمات.

### ثالثاً: تنمية مهارات الذكاء العاطفي

يعدُّ الذكاء العاطفي عاملاً مهماً لنجاح القيادة فمن خلال تنمية القائدة لذكائها العاطفي ستتمكن من فهم مشاعرها الشخصية وإدارة ذاتها والتحكم في مشاعرها وعواطفها، كما ستتطور لديها المقدرة على فهم مشاعر الآخرين والتعاطف معهم وبالتالي إدارة العلاقات مع الآخرين بفعالية وكل ذلك سينعكس إيجابياً على عملها وستظهر شغفاً بالعمل موجهةً حماسها نحو الهدف.

#### رابعاً: المقدرة العالية على صناعة القرار وحل المشكلات

نظراً لأن الاستراتيجية الوطنية للمرأة 2020-2025 دعمت مشاركة المرأة في صناعة القرار، فإن الاستحقاق المترتب على ذلك يشمل ضرورة تنمية القائدة لذاتها في مجالات حل المشكلات وصناعة القرار، والتدريب على تحديد المشكلة بدقة والتمييز جيداً بين الأعراض والأسباب وتحديد المشكلة بناءً على الحقائق وليس الافتراضات، بالإضافة إلى ضرورة جمع المعلومات الضرورية حول المشكلة للتمكن من تحليل جميع الجوانب قبل اتخاذ القرار المناسب.

#### خامساً: مستويات عالية من مهارات الاتصال والتواصل

فتحت الاستراتيجية الوطنية 2020-2025 المجال للمرأة لتتبوأ أعلى المراكز القيادية في كافة المجالات، مما فرض على المرأة ضرورة تعزيز مقدرتها على الاتصال والتواصل لما له من أهمية قصوى في التأثير في الآخرين وفي بيئة العمل ككل.

لذلك استوجب على القائدة أن تطور مهارتها في الاتصال والتواصل لتحقيق تفاهم مشترك ولتتمكن من التعبير عن الأفكار والمعلومات بطريقة واضحة ومفهومة وبلغية مناسبة، وعندها ستمتلك المقدرة على تقديم واستقبال التغذية الراجعة بشكل بناء ودون تحيز لذاتها.

## ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

اطّلت الباحثة على عدد من الدراسات العربيّة والأجنبيّة وهي مرتّبة حسب التسلسل الزمنيّ كالآتي:

دراسة ليلجا ولوديكنز (2006). Lilja, S.& Luddeckens, E والتي كان الغرض منها

التحقيق في كيفية إدراك النساء في ألمانيا والسويد والمملكة المتحدة لوضعهن كقائدات في الإدارة

الوسطى ومقارنة تجربة النساء في تلك الدول ودراسة أهم التحديات التي تواجههم، حيث تم إجراء

مقابلات مع ثلاث نساء من كل بلد. وكانت أبرز التحديات التي واجهتهم في تلك الدول هي:

ضعف الدعم المقدم من القيادة العليا للمرأة، وسيطرة الرجال على المواقع القيادية العليا كما أن

العاملين يفضلون قيادة الرجل بالإضافة إلى ضعف ثقة المجتمع في أن تشغل النساء مناصب

قيادية.

أما دراسة شاهتاليبيا ويارموهاماديانو أجميك (2011) Shahtalebia,

Yarmohammadian, Ajamic هدفت تحديد عوامل نجاح النساء اللواتي اختبرن القيادة في

التعليم العالي في إيران، وتم استخدام المنهج النوعي، وبلغ عدد المشاركين ثمانية أشخاص وتم

جمع البيانات باستخدام أسلوب المقابلة لتحليل البيانات، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن النساء في

التعليم العالي يمكنهن تعزيز المهارات القيادية والإدارية وتحقيق الاستقرار في وضعهن كمديرات

ناجحات.

وفحصت دراسة ناكيتندا (2019) Nakitende القيادات النسائية التنفيذية في إدارة التعليم

العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، ودرست العوامل التي تؤثر على وصول المرأة إلى مناصب

قيادية، كما نظرت في التحديات التي تواجه القيادات النسائية والاستراتيجيات للتغلب على هذه

التحديات. تم اختيار عينة من (11) قائدة في التعليم العالي وتم استخدام المقابلات والملاحظة

وتحليل الوثائق، وكانت طبيعة الدراسة استكشافية تم استخدام الطريقة الظاهرية النوعية لتنظيم وتحليل البيانات. وكشفت أبرز النتائج أن القيادات النسائية العليا في مناصب التعليم العالي تحركها في جوهرها رغبة كبيرة في إحداث فرق إيجابي والحاجة إلى مساعدة الآخرين، تشمل القوى الخارجية التي تؤثر على النساء في القيادة التوجيه والكفاءة الذاتية والشبكات والخبرة السابقة والتدريب على القيادة والتخطيط الوظيفي. أشارت النتائج إلى أن رغبة المرأة هي تحقيق النمو والتطور الشخصي وكانت النتائج متسقة مع كل من نظريات القيادة والتحفيز.

في حين هدفت دراسة مهيدات (2020) التعرف إلى درجة كفاءة القيادات الإدارية النسائية في المدارس الحكومية في محافظة إربد، والتعرف إلى أثر متغيرات المؤهل وسنوات الخبرة والتخصص لمديرات المدارس على كفاءتهن القيادية. كما هدفت إلى معرفة التحديات التي تواجه مديرات المدارس الثانوية أثناء القيام بمهامهن القيادية، وذلك من خلال استخدام المنهج الكمي، حيث تم توزيع استبيان إلكتروني على عينة قدرت بـ (434) مديرة مدرسة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة كفاءة القيادات الإدارية النسائية في المدارس الحكومية في محافظة إربد (منخفضة) في حين كانت الكفاءة لصالح المؤهل الأعلى ولا تأثير لسنوات الخبرة والتخصص، وأن هناك تحديات تواجههن مثل بعد مكان العمل عن السكن وزيادة متطلبات العمل.

كما استقصت دراسة الشريدة (2021) درجة مشاركة القيادات النسائية في صنع القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين في مركز الوزارة واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (154) قائداً ومديراً تربوياً في الوزارة واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة مشاركة القيادات النسائية في صنع القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين في مركز الوزارة بشكل عام كانت متوسطة.

في حين هدفت دراسة سعدالله (2022) تعرف دور الجامعة في مشاركة المرأة لتحقيق أهداف التنمية لمستدامة والمعوقات التي تعوقها عن القيام بذلك، من خلال توضيح الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية 2030، وإبراز التحديات والمعوقات التي تقف أمام دور الجامعة لمشاركة المرأة لمصرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل المفاهيم والسياسات المتعلقة بتمكين المرأة ودور الجامعات في هذا السياق دون إجراء مسح ميداني أو جمع بيانات من عينة محددة، وكانت من أهم نتائج الدراسة أن التمكين الاقتصادي للمرأة لا يلاقي الدعم الكافي.

أما دراسة الشرايعه (2020) هدفت تحديد العوامل المؤثرة في تولي المرأة الأردنية مواقع قيادية أكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهن وعلاقة ذلك بمتغيرات الرتبة الأكاديمية، والكلية والاقليم، واستخدمت المنهج الكمي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (294) عضو من أعضاء هيئة التدريس.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة أن مستوى العوامل المؤثرة في تولي المرأة الأردنية مواقع قيادية أكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهن لجميع المجالات المدروسة وهي: العوامل الاجتماعية والتشريعية والتنظيمية والعوامل النفسية، جاء متوسطاً.

كما ألفت دراسة فهمي (2023) الضوء على تأثير الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة 2030 على دافعية المرأة المصرية للعمل، حيث تم تحليل الأثر المتوقع لتلك الاستراتيجية، بلغ حجم العينة 384 موظفة تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة من العاملات في القطاع الحكومي المصري. وقد تم التركيز على الدور الوسيط للسقف الزجاجي ومقدماته في تلك العلاقة ويهدف السقف الزجاجي إلى تحديد العوائق التي تواجه تقدم المرأة في مجال العمل، وكيف يمكن

تجاوزها، وأظهرت النتائج بأن الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية 2030 لها تأثير إيجابي على دافعية المرأة للعمل.

أما دراسة العمري (2024) فقد هدفت إلى التعرف على متطلبات تمكين القيادات الأكاديمية النسائية كآلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي في دراستها وكانت أهم نتائجها أن القيادات النسائية تواجه الكثير من الصعوبات كالعجز الوظيفي وكثرة المهام وضعف الصلاحيات، وأوصت في دراستها أنه لا بد من وضع آليات للتدريب والتطوير والتمكين بالإضافة إلى ضرورة تطوير أدلة توضح المهام والمسؤوليات المتعلقة بالقيادات النسائية.

كما ألفت دراسة الشمري (2024) الضوء على مسيرة تمكين المرأة داخل النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، والتي تشكلت تحت رؤية 2030 وتطلعات رؤية 2040.

حيث ركز على المبادرات التقدمية التي تهدف إلى تقليص الفجوة بين الجنسين في التعليم وسوق العمل، وتوفير بيئة شاملة للمرأة، وتوقع البحث استمرار التركيز على التعليم في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (STEM)، والتنوع الاقتصادي، وتوسيع دور المرأة في المناصب القيادية ووجد أنه من الضروري الاستثمار في البنية التحتية التعليمية، وإدماج المناهج، وتعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص، وإطلاق حملات توعية لتحدي الأدوار التقليدية للجنسين، ومواءمة السياسات التعليمية مع المعايير الاجتماعية المتغيرة.

## التعقيب على الدراسات السابقة

بعد التمعّن في الدراسات السابقة تبين أن عددًا منها تناول موضوع كفايات القيادات التربوية النسائية بشكل منفصل في القطاع التعليمي، ومنها ما تناول موضوع الاستراتيجية الوطنية للمرأة بشكل منفصل، في حين لم تتناول أي من الدراسات السابقة موضوع الاستحقاقات المتعلقة بالاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025، كما وقد تعددت الأدوات المستخدمة، والمنهجية، واختلف المجتمع.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها، وكذلك تحديد المنهج المناسب لتحقيق أهدافها، وفي إعداد أدوات جمع البيانات.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها الأولى التي بحثت في تحديد الفجوة بين استحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 وبين الكفايات القيادية النسائية المطلوبة، أي يمكن القول بأن الدراسة الحالية تنسم بالأصالة من حيث موضوعها.

تم استعراض نقاط الاختلاف والتشابه ما بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة كما يأتي:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة بتناول المتغير الأول وهو كفايات القيادات التربوية النسائية وهذه الدراسات هي:

دراسة مهيدات (2020) التي تناولت كفاءة القيادات النسائية في المدارس الحكومية بمحافظة إربد، مما يتقاطع مع موضوع الدراسة الحالية في تقييم كفايات القيادات النسائية في السياق التربوي. كذلك سلطت دراسة الشرايعه (2020) الضوء على العوامل المؤثرة في تولي المرأة الأردنية مواقع قيادية أكاديمية، حيث شملت العوامل الاجتماعية، التشريعية، والنفسية التي تسهم في تمكين القيادات النسائية ما يعزز فهم الكفايات المطلوبة للقيادات النسائية في البيئة الأردنية.

في حين تناولت بعض الدراسات الاستراتيجية الوطنية للمرأة وهي:

دراسة فهمي (2023) تناولت تأثير الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية 2030 على دافعية المرأة للعمل، كما قدمت دراسة سعدالله (2022) تحليلاً لدور الجامعات في تمكين المرأة المصرية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة مما يعكس أبعاداً مشابهة للاستحقاقات المرتبطة بالاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن. ودراسة الشمري (2024) ركزت على تمكين المرأة في التعليم بالمملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030 موضحةً مبادرات تقلص الفجوة بين الجنسين، مما يقدم نموذجاً مقارناً لدراسة تأثير الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن.

#### أولاً: من حيث الهدف

تتشابه الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة ( Lilja & Luddeckens, 2006)، ودراسة (Shahtalebia et al., 2011)، ودراسة الشرايعه (2020)، في سعيها إلى استكشاف كفايات القيادات النسائية والتحديات التي تواجهها في المناصب القيادية. ومع ذلك، تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على مواءمة هذه الكفايات مع متطلبات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025، مما يمنحها بُعداً استراتيجياً يتماشى مع السياق الوطني الأردني.

كما تتشابه الدراسة الحالية مع دراستي العمري (2024) ودراسة الشمري (2024) في تناول العلاقة بين تمكين القيادات النسائية وتحقيق التنمية المستدامة، إلا أنها تنفرد بالتركيز على البعد الوطني الأردني من خلال ربط الكفايات باستراتيجية وطنية محددة بوضوح. في المقابل، تختلف الدراسة الحالية عن دراسة مهيدات (2020) ودراسة سعدالله (2022)، حيث ركزت هاتان الدراستان

على تقييم كفاءة القيادات النسائية أو دور المؤسسات في تمكين المرأة لتحقيق التنمية المستدامة، دون تناول ارتباط هذه الكفايات باستراتيجيات وطنية بعينها.

### ثانيًا: من حيث المنهج المستخدم

تتشابه الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة الشريدة (2021) ودراسة العمري (2024)، في استخدامها المنهج الوصفي المسحي.

واختلفت مع دراسة (Shahtalebia et al., 2011) ودراسة (Nakitende, 2019) التي ركزت على تحليل البيانات من خلال المقابلات والطرق النوعية لفهم تجارب القيادات النسائية في سياقات مختلفة.

واختلفت مع دراسة سعدالله (2022)، التي استخدمت المنهج الوصفي دون اللجوء إلى المسح الميداني، في حين ركزت الدراسة الحالية على جمع البيانات ميدانيًا، مما يمنحها ميزة تقديم نتائج أكثر دقة وارتباطًا بالتطبيق العملي.

### ثالثًا: من حيث الأداة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وهو أسلوب شائع في الدراسات الميدانية مثل دراسة مهيدات (2020)، الشريدة (2021)، ودراسة الشرايعة (2020). ويتميز استخدام الاستبانة في هذه الدراسة بتصميمها خصيصًا لقياس مواءمة الكفايات مع الاستراتيجية الوطنية، مما يمنح نتائجها طابعًا عمليًا مرتبطًا بالسياسات المحلية.

وتختلف الدراسة الحالية عن دراسات مثل دراسة (Shahtalebia et al, 2011) ودراسة (Nakitende, 2019)، التي اعتمدت بشكل أساسي على المقابلات والملاحظات لفهم تجارب

القيادات النسائية. كما تتمايز عن دراسة سعدالله (2022)، التي ركزت على تحليل المفاهيم والسياسات دون اللجوء إلى أدوات ميدانية لجمع البيانات.

#### رابعًا: من حيث العينة

طبقت الدراسة الحالية على المعلمات في المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان كعينة، مما يجعلها عينة واضحة ضمن قطاع التعليم الحكومي في الأردن، مما يعكس واقعًا ملموسًا لقيادات نسائية تعمل في إطار معين. وهي تتشابه في ذلك مع دراسة مهيدات (2020) التي ركزت على مديرات المدارس بينما دراسة الشرايعه (2020) ركزت على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

وتختلف عن دراسة سعدالله (2022) ودراسة العمري (2024) اللتين اعتمدتا على تحليل عام دون تحديد دقيق للعينة. واختلفت مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (Nakitende, 2019)، التي تناولت القيادات النسائية في التعليم العالي بالولايات المتحدة، أو دراسة (Lilja & Luddeckens, 2006)، التي شملت عينات من ثلاث دول مختلفة.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من حيث تناولها الجوانب المختلفة للموضوع من حيث المفاهيم والمؤشرات النظرية للدراسة مما أعطى إثراء للجانب النظري للدراسة، حيث أسهمت هذه الدراسات في توفير إطار نظري غني حول موضوع الكفايات القيادية للمرأة والتحديات التي تواجهها، وفي بناء أداة الدراسة وتحديد الإجراءات المناسبة للبحث.

وتميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها استنتجت الاستحقاقات التي فرضتها الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 وفي تركيزها الواضح على مواءمة كفايات القيادات النسائية مع استحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025، وهو ما يضيف بعدًا استراتيجيًا محليًا غير معالج بشكل مباشر في الدراسات السابقة. على عكس

بعض الدراسات التي تناولت القيادات النسائية في سياقات دولية، ركزت الدراسة الحالية على إطار وطني يعكس احتياجات وتحديات خاصة بالمجتمع الأردني. كما تميزت الدراسة الحالية بجمع بياناتها من عينة محددة تتألف من معلمات المدارس الحكومية التي تديرها قيادات نسائية في لواء قصبة عمان، مما يعكس واقعية البحث وارتباطه الوثيق بالميدان التعليمي المحلي، بخلاف الدراسات السابقة والتي ركزت على قيادات تنفيذية في التعليم العالي.

كما أضافت الدراسة الحالية بعداً تطبيقياً مميزاً من خلال استهداف قطاع التعليم الحكومي وعكس واقعاً ملموساً للقيادات النسائية في هذا المجال، مما يجعل نتائجها أكثر ارتباطاً وملاءمةً لصانعي القرار في قطاع التعليم الأردني.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

#### منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها تم استخدام منهجين: المنهج النوعي التحليلي، والمنهج الكمي الوصفي المسحي ، حيث استخدم المنهج النوعي التحليلي لتحليل مضامين نصوص الاستراتيجية الوطنية للمرأة بهدف استنباط الاستحقاقات التي فرضتها الاستراتيجية، وكانت هذه الخطوة ضرورية لتوجيه الدراسة الكمية الوصفية التالية، وهي ضرورية كذلك لتوجيه أداة الدراسة الكمية، وحصر محاورها في صورة الاستحقاقات التي تم استنباطها في التحليل النوعي، ومن ثم تم استخدام المنهج الوصفي المسحي للتأكد من شيوع المؤشرات التي شكّلت فقرات الاستبانة، ولمعرفة تقدير أفراد عينة الدراسة لوجود هذه المؤشرات التي تدل على درجة تقديرهم لدرجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الإستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من معلمات المدارس الحكومية التي ترأسها قيادات نسائية في لواء قصبة عمان والبالغ عددهم (2682) معلمة، وذلك بالرجوع إلى إحصائيات وزارة التربية والتعليم في العاصمة عمان للعام الدراسي (2024 / 2025).

#### عينة الدراسة

تم استخدام طريقة اختيار العينة المتيسرة التي بلغت (356) معلمة من مجتمع الدراسة المكوّن من معلمات المدارس الحكومية التي ترأسها قيادات نسائية في العام الدراسي 2024-2025 ، وتم

تحديد عدد من المتغيرات لوصف أفراد عينة الدراسة وتشتمل على: (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة) ويوضح الجدول (1-3) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

### الجدول (1-3)

توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس وأقل	252	70.8%
	أعلى من بكالوريوس	104	29.2%
	المجموع	356	100%
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	103	28.9%
	من 5-10	64	18%
	10 سنوات فأكثر	189	53.1%
	المجموع	356	100%

ومن خلال الجدول (1-3) يتضح أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من الحاصلين على

درجة بكالوريوس فأقل، وأن غالبية أفراد العينة لديهم عدد سنوات خدمة تتجاوز 10 سنوات.

### أداة الدراسة

تضمنت هذه الدراسة استبانة قامت الباحثة بتطويرها بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات

السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء:

1. الجزء الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي تود

الباحثة جمعها من أفراد عينة الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد

بإستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

2. الجزء الثاني: يحتوي على البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وهي على النحو الآتي:

(المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة).

3. الجزء الثالث: يتكون هذا الجزء من فقرات الاستبانة وهي موزعة على عدة مجالات، والجدول

(2-3) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المجالات.

### الجدول (2-3)

#### الاستبانة وعباراتها

عدد العبارات	المجال
9	المجال الأول: المجال المعرفي
5	المجال الثاني: المجال المهاري
5	المجال الثالث: الذكاء العاطفي
9	المجال الرابع: اتخاذ القرار وحل المشكلات
8	المجال الخامس: الاتصال والتواصل
36	المجموع

### خطوات إعداد الأداة

أعدت الباحثة أداة الدراسة في صورتها الأولية في عدة خطوات، وهي كما يلي:

1. بناء الأداة في صورتها الأولية، حيث أعدت الباحثة أداة الدراسة في صورتها الأولية بعد

الرجوع إلى العديد من الكتب، والمقالات، والدراسات السابقة العربية والأجنبية، التي لها صلة

وثيقة بموضوع الدراسة؛ لتحديد المجالات الفرعية للأداة، وحصر الفقرات والمجالات ذات

العلاقة لقياس درجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الإستراتيجية

الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025.

2. تقسيم مجالات الأداة، التي تمثلت في درجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية

لاستحقاقات الإستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 - على النحو الآتي:

أولاً: المجال المعرفي، المجال المهاري، الذكاء العاطفي، اتخاذ القرار وحل المشكلات، الاتصال والتواصل.

3. كتابة المسودة الأولى للأداة، وقد صيغت الفقرات في ضوء ما أُطلع عليه سابقاً.

4. إخراج الأداة في صورتها الأولية باختيار الفقرات الأكثر مناسبة وشمولية لكل مجال، حيث تكوّنت من (36) فقرة، موزّعة على المجالات الخمسة.

5. عرض الأداة في صورتها الأولية على نخبة من المحكّمين المتخصّصين؛ للتحقق من الصدق، وأخذ آراءهم حول (وضوح الأداة، إمكانية تحقيقها لأهداف الدراسة، مدى اتساق العبارة وملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وتعديل صياغات العبارات أو حذف وإضافة ما يروونه مناسباً)، وقد بلغ عددهم (9) محكّمين.

6. إخراج الأداة في صورتها النهائية، حيث أجرت الباحثة التعديلات بناءً على ملاحظات المحكّمين التي كان معظمها تعديل على بعض الصياغات لتجويدها، أو اختصار لبعض الفقرات الطويلة، وبذلك تكوّنت الأداة في صورتها النهائية من (36) فقرة، وُزّعت على كل مجال من مجالات الدراسة.

### صدق الأداة

للتأكد من أن الأداة تقيس ما وُضعت لقياسه؛ تم عرضها على مجموعة من المحكّمين في مجال خصص الأداة، لإيجاد الصدق الظاهري (صدق المحتوى)، أو استخدام أنواع الصدق الأخرى. كما تم فحص صدق المحكّمين للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء للحكم على محتوى الأداة ضمن الفئات الآتية:

تم عرضها أولاً على مختص أكاديمي في تخصص تربوي دقيق ضمن محتوى الأداة ثم عرضها على خبير متخصص بالمحتوى، ثم أكاديمي مختص في القياس والتقييم وأخيراً عرضت على مختص لغوي للتأكد من مدى صحة ودقة الصياغة اللغوية.

وتم التحقق من صدق الإتساق الداخلي والبنائي للاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من المعلمات، وذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون للحكم على مدى ارتباط الفقرات بمجالها ومدى ارتباط الفقرات مع الأداة ككل.

### صدق المحتوى

تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (37) فقرة، كما هو موضح في الملحق (1) وللتحقق من صدق المحتوى للاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والقيادة التربوية والمناهج وطرق التدريس بلغ عددهم (9) محكمين ملحق (2) طلب منهم إبداء الرأي في سلامة ووضوح الصياغة اللغوية ودقتها ودرجة ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة ومدى ملائمة كل فقرة للبعد الذي تنتمي إليه وأية تعديلات أو اقتراحات أخرى يرونها مناسبة، وفي ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم فقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة منهم (80%) فأكثر، حيث وصل عدد الفقرات النهائية (36) بعد حذف فقرة واحدة من فقرات الاستبانة في صورتها الأولية ويبين الملحق (3) الاستبانة في صورتها النهائية والجدول (3-3) يبين الاستبانة ومجالاتها وعدد فقراتها، وأرقامها.

الجدول (3-3)  
مجالات الاستبانة وعدد فقراتها وأرقامها

أرقام الفقرات	عدد الفقرات	المجالات	رقم المجال	الاداة
9-1	9	المعرفي	1	كفايات القيادة التربوية النسائية
14-10	5	المهاري	2	
19-15	5	الذكاء العاطفي	3	
28-20	9	اتخاذ القرار وحل المشكلات	4	
36-29	8	الاتصال والتواصل	5	
36-1	36	مجموع الفقرات		

### تصحيح أداة الدراسة

قامت الباحثة باعتماد تدرج ليكرت الخماسي حيث قامت بتحديد خمسة مستويات وهي:

مرتفعة جداً وتعطى الوزن (5)، مرتفعة وتعطى الوزن (4)، متوسطة وتعطى الوزن (3)، منخفضة

وتعطى الوزن (2)، منخفضة جداً وتعطى الوزن (1) وللحكم على استجابات العينة على أداة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام المعادلة الآتية: طول الفئة = الحد الأعلى (5) - الحد الأدنى (1) / عدد

المستويات (3) ويبين الجدول (3-4) هذه المعايير.

الجدول (4-3)  
معايير الحكم على الفقرة

5 - 3.68	3.67 - 2.34	2.33 - 1	القيمة
مرتفعة	متوسطة	منخفضة	درجة التقدير

## صدق البناء

قامت الباحثة بالتحقق من صدق بناء الاستبانة من خلال تطبيق الاستبانة على عينة

استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها الأساسية بلغ عددها (30) معلمة وتم حساب

معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية، ويبين الجدول

(5-3) معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع المجال ومع الدرجة الكلية.

### الجدول (5-3)

قيم معاملات ارتباط الفقرات مع المجال ومع الدرجة الكلية

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
0.88**	0.93**	19	0.68**	0.81**	1
0.92**	0.94**	20	0.65**	0.85**	2
0.89**	0.91**	21	0.78**	0.79**	3
0.87**	0.91**	22	0.66**	0.84**	4
0.87**	0.94**	23	0.77**	0.86**	5
0.91**	0.95**	24	0.77**	0.88**	6
0.91**	0.95**	25	0.79**	0.85**	7
0.90**	0.93**	26	0.87**	0.89**	8
0.89**	0.93**	27	0.80**	0.82**	9
0.91**	0.93**	28	0.73**	0.79**	10
0.87**	0.90**	29	0.79**	0.86**	11
0.88**	0.92**	30	0.90**	0.93**	12
0.88**	0.94**	31	0.86**	0.90**	13
0.92**	0.94**	32	0.89**	0.90**	14
0.87**	0.92**	33	0.89**	0.97**	15
0.80**	0.87**	34	0.88**	0.93**	16
0.86**	0.89**	35	0.88**	0.95**	17
0.91**	0.93**	36	0.91**	0.96**	18

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (3-5) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.79-0.97) وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.65-0.92) وهي قيم دالة إحصائياً. مما يشير إلى صدق الأداة، ومناسبتها لقياس ما أعد لقياسه.

### ثبات أداة الدراسة

للتأكد من أن الأداة تعطي نتائج مماثلة أو مقارنة عند إعادة تطبيقها على عينة الدراسة، تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بفحص ثبات ألفا كرونباخ على جميع محاور الاستبانة للتأكد من أن الأداة تتمتع بثبات مقبول يجعلها صالحة للإستخدام.

حيث قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددها (30) معلمة ويبين الجدول (5) قيم معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا.

### الجدول (3-6)

#### قيم معاملات الثبات

كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	مجالات الاستبانة
0.95	9	المعرفي
0.92	5	المهاري
0.96	5	الذكاء العاطفي
0.98	9	اتخاذ القرار وحل المشكلات
0.97	8	الاتصال والتواصل
0.99	36	الدرجة الكلية

يبين الجدول (3-6) معاملات ثبات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الاستبانة وللإستبانة الكلية حيث تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.92-0.98) وبلغ معامل الثبات الكلي (0.99)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، كما أن معامل الثبات عالٍ لكل مجال من مجالات الاستبانة.

### متغيرات الدراسة

- كفايات القيادات النسائية التربوية
- استحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة 2020-2025

### المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها ومن ثم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية لاستخراج النتائج:

- 1- تم حساب الصدق للاستبانة من خلال معامل ارتباط بيرسون.
- 2- تم حساب الثبات للاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ.
- 3- تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للإجابة عن درجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 في المدارس الحكومية الأردنية في لواء قصبه عمان، من وجهة نظر معلمات تلك المدارس.

استخراج نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للإجابة عن السؤال الثالث، هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عيّنة الدراسة لدرجة مواءمة كفايات القيادات التربوية

النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 تعزى لمتغيرات (المؤهل

العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟

### إجراءات الدراسة

- 1- استعراض الأدب النظري والدراسات السابقة وتحديد مشكلة الدراسة
- 2- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وطرق اختيار العينة
- 3- اعداد وتطوير أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها
- 4- الحصول على الموافقات الرسمية لغايات تطبيق الدراسة
- خطاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط لوزارة التربية والتعليم، ملحق رقم (4)
- الحصول على موافقة وزارة التربية والتعليم لتسهيل تطبيق أداة الدراسة على المعلمات، من خلال خطاب تسهيل المهمة موجّه لمديرية التربية والتعليم في لواء قصبه عمان، ملحق رقم (5).
- 5- تطبيق أداة الدراسة على العينة وجمع البيانات
- 6- تدقيق وترميز البيانات وتفرغها على برنامج التحليل الاحصائي وتحليلها إحصائياً
- 7- التوصل إلى النتائج وتفسيرها ومناقشتها وتقديم التوصيات بناء عليها.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة: تحليل النتائج وتفسيرها

تضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي تهدف إلى التعرف على درجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الإستراتيجية الوطنية للمرأة 2020-2025 من وجهة نظر معلمات المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان.

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نصّه: "ما الاستحقاقات التي فرضتها الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 في مجال عمل القيادات التربوية النسائية؟"**

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال المسح الوثائقي والمراجعة لما رافق إعلان الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 من تصريحات وإعلانات ونقد عام، ثم تم استخدام المنهج النوعي التحليلي لتحليل مضامين محتوى الوثائق المتعلقة بالاستراتيجية الوطنية للمرأة والخطة التنفيذية المترتبة عليها، والبحث في مضامين عباراتها متجاوزة بذلك حدود النص الظاهر، واتضح أن المرحلة التي صيغت الاستراتيجية وأعلنت فيها فرضت استحقاقات محددة يجب الوفاء بها من خلال تطوير كفايات المرأة الأردنية لتستجيب لما تتطلبه مرحلة تنفيذ هذه الاستراتيجية لتتواءم تلك الكفايات مع استحقاقات هذه الاستراتيجية، وقد استطاعت الباحثة استناداً إلى ذلك تحديدها في خمسة استحقاقات رئيسة كان لزاماً في البداية تحديدها وبيانها للانطلاق منها في المراحل التالية من هذه الدراسة، بما فيها إعداد أداة الدراسة وتوزيع فقراتها على هذه الأبعاد التي شكلت في مجملها الكفايات المناسبة للاستحقاقات المقصودة في هذه الدراسة .

**أولاً:** ضرورة الارتقاء بمستويات المعرفة المهنية المتخصصة لدى القيادة النسائية التربوية.

**ثانياً:** رفع المستويات المهارية لدى القيادة النسائية التربوية.

ثالثاً: تنمية مهارات الذكاء العاطفي وتطبيقاتها لدى القيادات النسائية في إدارة العنصر البشري.

رابعاً: إكساب القيادات النسائية المقدره العاليه على صناعة القرار وحل المشكلات.  
خامساً: تطوير مستويات عالية من مهارات الاتصال والتواصل في العمل الإداري بما يعكس روح القيادة المناسبة لمرحلة تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 .

ولقد تم اختزال هذه الاستحقاقات في صورة أبعاد صالحة لتكون صياغاتها مناسبة كمحاور لأداة الدراسة وكما يأتي بيانه في موضعه.

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي نصّه: "ما درجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 من وجهة نظر المعلمات في المدارس الحكومية في نواء قصبه عمان؟"**

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

لتقديرات المعلمات على فقرات الاستبانة ويوضح الجدول (4-1) هذه النتائج.

#### الجدول (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة مواهمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 من وجهة نظر المعلمات في المدارس الحكومية في لواء قصبة عمان (مرتبة تنازلياً)

الدرجة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المجالات	الرتبة	التسلسل في الأداة
مرتفعة	0.80	4.11	الذكاء العاطفي	1	3
مرتفعة	0.79	4.05	الاتصال والتواصل	2	5
مرتفعة	0.78	4.03	المهاري	3	2
مرتفعة	0.80	3.98	اتخاذ القرار وحل المشكلات	4	4
مرتفعة	0.71	3.90	المعرفي	5	1
مرتفعة	0.71	4.00	درجة المواهمة (الكلية)		

يوضح الجدول (1-4) أنّ درجة مواهمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات

الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 من وجهة نظر المعلمات في المدارس

الحكومية التي ترأسها قيادات نسائية في لواء قصبة عمان جاءت مرتفعة، بوسط حسابي مقداره

(4.00) وانحراف معياري مقداره (0.71) وقد جاءت درجة المواهمة للمجالات الفرعية كما يلي:

جاء مجال (الذكاء العاطفي) بالرتبة الأولى بوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.80)

وبدرجة مرتفعة، وجاء بالرتبة الثانية مجال (الاتصال والتواصل) بوسط حسابي (4.05) وانحراف

معياري (0.79) وبدرجة مرتفعة وجاء المجال (المهاري) في الرتبة الثالثة بوسط حسابي (4.03)

وانحراف معياري (0.78) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الرابعة مجال (اتخاذ القرار وحل

المشكلات) بوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة

الخامسة والأخيرة المجال (المعرفي) بوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة

مرتفعة.

وقد قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمات على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من المجالات وفيما يلي النتائج التفصيلية لها:

### -المجال الأول: المجال المعرفي

#### الجدول (4-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 لفقرات المجال المعرفي (مرتبة تنازلياً)

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
9	1	معرفةً تامةً بأساليب التقييم والتقويم وإجراءاتهما	4.03	0.78	مرتفعة
8	2	معرفةً تربويةً باستراتيجيات التعلم الفعال	4.00	0.78	مرتفعة
2	3	إلماماً واسعاً بالسياسات والتعليمات المتعلقة بالعملية التعليمية التعليمية	3.98	0.82	مرتفعة
1	4	معرفةً عميقةً بكل مجالات التعليم وطرائقه	3.97	0.82	مرتفعة
4	5	إلماماً واسعاً بالمناهج وكيفية تنفيذها	3.95	0.85	مرتفعة
7	6	درايةً واسعةً بأسس الاشراف التربوي	3.84	0.91	مرتفعة
6	7	معرفةً كبيرةً بإدارة الشؤون المالية والتنظيمية	3.83	0.88	مرتفعة
3	8	قدرتها على توظيف التقنيات الرقمية في العملية الإدارية	3.77	0.86	مرتفعة
5	9	معرفةً واسعةً باستخدامات التقنيات الرقمية في العملية التعليمية	3.74	0.86	مرتفعة
		المجال المعرفي (الكلي)	3.90	0.71	مرتفعة

يبين الجدول (4-2) أن درجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات

الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 من وجهة نظر المعلمات في المدارس

الحكومية في لواء قصبه عمان لفقرات المجال المعرفي جاءت مرتفعة، بوسط حسابي مقداره (3.90) وانحراف معياري مقداره (0.71)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات

(4.03-3.74)، وجاءت الفقرة رقم(9) والتي نصها (تبدي المديرية معرفةً تامةً بأساليب التقييم والتقويم وإجراءاتهما) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.03) وبانحراف معياري (0.78) وبدرجة مرتفعة وجاءت الفقرة رقم(5) والتي نصها (تبدي المديرية معرفةً واسعةً باستخدامات التقنيات الرقمية في العملية التعليمية) في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي(3.74) وبانحراف معياري(0.86) وبدرجة مرتفعة.

### -المجال الثاني: المجال المهاري

#### الجدول (4-3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 لفقرات المجال المهاري (مرتبة تنازلياً)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة في المجال
مرتفعة	0.79	4.12	مهاره في إدارة الوقت	1	10
مرتفعة	0.90	4.08	مهاره في التحفيز وإثارة الدافعيات	2	11
مرتفعة	0.88	4.01	مهاره متقدمه في التفاوض والاقناع	3	13
مرتفعة	0.95	4.00	حكمة في التعامل مع الأزمات	4	12
مرتفعة	0.86	3.91	قدرة على مراعاة التكاملية في التعامل مع وظائف الإدارة الخمس	5	14
مرتفعة	0.78	4.03	المجال المهاري (الكلي)		

يبين الجدول (4-3) أن درجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات

الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 من وجهة نظر المعلمات في المدارس

الحكومية في لواء قصبه عمان لفقرات المجال المهاري جاءت مرتفعة، بوسط حسابي مقداره (4.03) وانحراف معياري بلغ (0.78)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.91-4.12)، وجاءت الفقرة رقم (10) والتي نصها (تظهر المديرية مهارةً في إدارة الوقت) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.12) وبانحراف معياري (0.79) وبدرجة مرتفعة وجاءت الفقرة رقم (14) والتي نصها (تظهر المديرية قدرةً على مراعاة التكاملية في التعامل مع وظائف الإدارة الخمس) في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة.

### -المجال الثالث: الذكاء العاطفي

#### الجدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 لفقرات مجال (الذكاء العاطفي) (مرتبة تنازلياً)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة في المجال
مرتفعة	0.87	4.14	قدرةً على فهم مشاعر الآخرين (التعاطف)	1	17
مرتفعة	0.85	4.12	قدرةً على فهم مشاعرها الشخصية (وعي ذاتي)	2	15
مرتفعة	0.87	4.10	شغفاً بالعمل الإداري- عند مواجهة العقبات - موجهةً حماسها نحو الهدف	3	19
مرتفعة	0.88	4.08	قدرةً على التحكم في مشاعرها وعواطفها (إدارة الذات)	4	16
مرتفعة	0.89	4.07	قدرةً على إدارة العلاقات مع الآخرين بفعالية (وعي اجتماعي)	5	18
مرتفعة	0.80	4.11	الذكاء العاطفي (الكلي)		

يبين الجدول (4-4) أن درجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات

الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 من وجهة نظر المعلمات في المدارس

الحكومية في لواء قسبة عمان لفقرات مجال (الذكاء العاطفي) جاءت مرتفعة، بوسط حسابي مقداره (4.11) وانحراف معياري (0.80) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (4.07-4.14)، وجاءت الفقرة رقم (17) والتي نصها (تبدي المديرية قدرةً على فهم مشاعر الآخرين (التعاطف)) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.14) وبانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (18) والتي نصها (تبدي المديرية قدرةً على إدارة العلاقات مع الآخرين بفعاليةٍ (وعي اجتماعي)) في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.07) وبانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة.

#### -المجال الرابع: اتخاذ القرار وحل المشكلات

##### الجدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 لفقرات مجال

(اتخاذ القرار وحل المشكلات) (مرتبة تنازلياً)

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
20	1	قدرةً على تحديد المشكلة بدقة	4.04	0.87	مرتفعة
25	2	قدرةً على التفكير في الخيارات المتاحة بعنايةٍ وتحقيق التوازن بين الإيجابيات والسلبيات	4.01	0.85	مرتفعة
21	3	قدرةً على التمييز جيداً بين الأعراض وأسباب المشكلة	4.00	0.89	مرتفعة
28	4	قدرةً على تقييم النتائج بعد اتخاذ القرار	3.99	0.87	مرتفعة
23	5	قدرةً على تحديد المشكلة بناءً على الحقائق وليس الإفتراضات	3.98	0.87	مرتفعة
27	6	قدرةً على اتخاذ القرار بناءً على بياناتٍ دقيقةٍ ومعطياتٍ موضوعيةٍ	3.97	0.88	مرتفعة
22	7	قدرةً على جمع المعلومات الضرورية حول المشكلة	3.96	0.86	مرتفعة
24	8	قدرةً على تحليل جميع الجوانب قبل اتخاذ القرار	3.93	0.88	مرتفعة
26	9	قدرةً على إشراك الآخرين في عملية اتخاذ القرار	3.91	0.94	مرتفعة
		اتخاذ القرار وحل المشكلات (الكلي)	3.98	0.80	مرتفعة

يبين الجدول (4-5) أن درجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 من وجهة نظر المعلمات في المدارس الحكومية في لواء قصبة عمان لفقرات مجال (اتخاذ القرار وحل المشكلات) جاءت مرتفعة، بوسط حسابي مقداره (3.98) وانحراف معياري بلغ (0.80)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.91-4.04)، وجاءت الفقرة رقم (20) والتي نصها (تبدي المديرية قدرةً على تحديد المشكلة بدقة) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة وجاءت الفقرة رقم (26) والتي نصها (تبدي المديرية قدرةً على إشراك الآخرين في عملية اتخاذ القرار) في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة مرتفعة.

#### -المجال الخامس: الاتصال والتواصل-

##### الجدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 لفقرات مجال (الاتصال والتواصل) (مرتبة تنازلياً)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة في المجال
مرتفعة	0.87	4.13	قدرةً على الانصات للآخرين بفاعلية (الاستماع الفعال)	1	29
مرتفعة	0.86	4.12	قدرةً على التعبير عن الأفكار والمعلومات بطريقة واضحة ومفهومة وبلغته مناسبة	2	30
مرتفعة	0.87	4.04	قدرةً على مراعاة مستوى المستمعين واهتماماتهم	3	35
مرتفعة	0.83	4.03	قدرةً على صياغة النصوص بشكل منظم وواضح عند التواصل الكتابي	4	34
مرتفعة	0.90	4.03	قدرةً على التحدث بلسان الجميع دون تحيز لذاتها	5	36
مرتفعة	0.85	4.02	قدرةً على تقديم واستقبال التغذية الراجعة بشكل بناء	6	32
مرتفعة	0.87	4.01	قدرةً على استخدام التواصل غير اللفظي ولغة الجسد عند التواصل مع الآخرين	7	31
مرتفعة	0.87	4.00	قدرةً على التواصل الفعال لتحقيق تفاهم مشترك	8	33
مرتفعة	0.79	4.05	الاتصال والتواصل (الكلي)		

يبين جدول (4-6) أن درجة مواعمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 من وجهة نظر المعلمات في المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان لفقرات مجال (الاتصال والتواصل) جاءت مرتفعة بوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.79) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (4.00-13.4)، وجاءت الفقرة رقم (29) والتي نصها (تبدي المديره قدره على الانصات للآخرين بفاعليه) (الاستماع الفعال)) بالرتبه الأولى بوسط حسابي بلغ (4.13) وبانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (33) والتي نصها (تبدي المديره قدره على التواصل الفعال لتحقيق تفاهم مشترك) في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.00) وبانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة.

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي نصّه: "هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة مواعمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي،، عدد سنوات الخدمة)؟"**

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مواعمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 باختلاف متغيرات كل من (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة) ويبين الجدول (4-7) هذه النتائج.

#### الجدول (7-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية  
لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 باختلاف متغيرات المؤهل العلمي،

عدد سنوات الخدمة

الدرجة الكلية	الاتصال والتواصل	اتخاذ القرار وحل المشكلات	الذكاء العاطفي	المهاري	المعرفي	المستويات المجالات		المتغير
4.02	4.07	4.00	4.13	4.04	3.92	م	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.72	0.79	0.79	0.79	0.80	0.73	ع	وأقل	
3.95	4.00	3.92	4.05	4.00	3.86	م	أعلى من	
0.69	0.81	0.85	0.81	0.74	0.68	ع	بكالوريوس	
4.10	4.16	4.09	4.23	4.15	3.93	م	أقل من	عدد سنوات الخدمة
0.67	0.72	0.74	0.72	0.67	0.77	ع	5 سنوات	
4.16	4.21	4.17	4.27	4.22	4.02	م	من 5 - 10	
0.57	0.70	0.66	0.64	0.60	0.60	ع	سنوات	
3.89	3.94	3.85	3.98	3.90	3.84	م	أكثر من	
0.76	0.84	0.86	0.86	0.87	0.72	ع	10	

م: المتوسط الحسابي / ع: الانحراف المعياري

يلاحظ من الجدول (7-4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية باختلاف متغيرات المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) والجدول (8-4) يبين هذه النتائج.

## الجدول (4-8)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية  
لاستجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين المجالات	
0.097	2.767	1.390	1	1.390	المعرفي	المؤهل العلمي هوتلينج (0.011) ف(0.762.) الدلالة(0.578)
0.459	0.549	0.327	1	0.327	المهاري	
0.457	0.553	0.343	1	0.343	الذكاء العاطفي	
0.348	0.882	0.558	1	0.558	اتخاذ القرار وحل المشكلات	
0.370	0.805	0.496	1	0.496	الاتصال والتواصل	
0.257	1.291	0.638	1	0.638	الدرجة الكلية	
0.225	1.498	0.753	2	1.506	المعرفي	سنوات الخدمة ويلكس (0.934) ف(2.420) الدلالة(0.008)
0.029	3.587	2.138	2	4.275	المهاري	
0.020	3.976	2.466	2	4.933	الذكاء العاطفي	
0.022	3.838	2.430	2	4.859	اتخاذ القرار وحل المشكلات	
0.085	2.876	1.772	2	3.545	الاتصال والتواصل	
0.095	2.857	1.412	2	2.824	الدرجة الكلية	
		0.503	350	175.880	المعرفي	الخطأ
		0.596	350	208.547	المهاري	
		0.620	350	217.082	الذكاء العاطفي	
		0.633	350	221.541	اتخاذ القرار وحل المشكلات	
		0.616	350	215.692	الاتصال والتواصل	
		0.494	350	173.000	الدرجة الكلية	
			355	180.670	المعرفي	الكلية المصحح
			355	217.290	المهاري	
			355	225.231	الذكاء العاطفي	
			355	229.659	اتخاذ القرار وحل المشكلات	
			355	223.111	الاتصال والتواصل	
			355	179.125	الدرجة الكلية	

يبين الجدول (4-8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجيات الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 باختلاف متغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، كما يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجيات الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة على الدرجة الكلية وعلى مجالات (الاتصال والتواصل والمعرفي) في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية على مجالات (المهاري، الذكاء العاطفي، اتخاذ القرار وحل المشكلات) ولمعرفة لمن تعود هذه الفروق، تم إجراء اختبار المقارنات البعدية باستخدام طريقة شيفيه والجدول (4-9) يبين هذه النتائج.

#### الجدول (4-9)

##### نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

المجال	عدد سنوات الخدمة	5- إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
المهاري	أقل من 5 سنوات	-0.0692	*0.2532
	5- إلى 10 سنوات	-----	*0.3225
الذكاء العاطفي	أقل من 5 سنوات	-0.0369	*0.2941
	5- إلى 10 سنوات	-----	*0.6081
اتخاذ القرار وحل المشكلات	أقل من 5 سنوات	-0.0798	*0.2432
	5- إلى 10 سنوات	-----	*0.3229

يبين الجدول (4-9) أن مصادر الفروق فيما يتعلق بجميع المجالات كانت بين عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، أكثر من 10 سنوات) ولصالح أقل من 5 سنوات، وبين عدد سنوات الخدمة (5- إلى أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) ولصالح 5- إلى أقل من 10 سنوات.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة من خلال أسئلتها الموضوعية، وذلك بمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، إضافة إلى تفسير النتائج، وصولاً إلى التوصيات التي يمكن طرحها في ضوء النتائج. ويمكن تفصيل ذلك على النحو الآتي:

**مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نصّه: "ما الاستحقاقات التي فرضتها الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 في مجال عمل القيادات التربوية النسائية؟"**

أشارت نتيجة هذا السؤال إلى أن الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025

فرضت مجموعة من الاستحقاقات توصلت إليها الباحثة في هذه الدراسة إلى حصرها في الآتي:

أولاً: الارتقاء بمستويات المعرفة المهنية المتخصصة.

ثانياً: رفع المستويات المهنية لدى القيادة النسائية التربوية.

ثالثاً: تنمية مهارات الذكاء العاطفي وتطبيقاتها في إدارة العنصر البشري.

رابعاً: المقدرّة العالية على صناعة القرار وحل المشكلات.

خامساً: مستويات عالية من مهارات الاتصال والتواصل.

حيث أسهم التحليل النوعي للمحتوى في تفسير نصوص الاستراتيجية الوطنية للمرأة للكشف عن المعاني الضمنية وفهمها ضمن سياقها الاجتماعي والثقافي مما جعله أداةً فاعلةً لتحليل وتفسير مضامين عبارات الاستراتيجية، وبالتالي سهّل حصر الاستحقاقات التي فرضتها هذه الاستراتيجية.

ونظراً لحدثة موضوع الاستراتيجية الوطنية للمرأة وكثرة الحديث على المستوى العالمي والمستوى الإقليمي والمحلي عن المرأة وقيادتها، كان لزاماً على هذه الدراسة أن تبرز هذه الاستحقاقات ليستفيد منها الباحثون والأكاديميون والمخططون التربويون في الارتقاء بمستويات القيادة النسائية خصوصاً مع ندرة الحديث عن الاستحقاقات في المجال التربوي والتخطيط له في حدود اطلاع الباحثة، حيث تلزم هذه الاستحقاقات القيادات التربوية النسائية بتطوير مهارتهن وقدراتهن لتتوافق مع متطلبات المحاور الأساسية لهذه الاستراتيجية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Shahtaleb, 2011) التي أشارت إلى أن النساء في التعليم العالي يمكنهن تعزيز المهارات القيادية والإدارية لتحقيق النجاح، وهو ما يعكس جانباً من الاستحقاقات التي فرضتها الاستراتيجية الوطنية الأردنية لتطوير المقدرات القيادية لدى المرأة.

كما بينت دراسة (Nakitende, 2019) أن القيادات النسائية تتمتع بدوافع إيجابية لتحقيق نمو شخصي وتطوير ذاتي، مما يتوافق مع تركيز الاستراتيجية الوطنية على تنمية القدرات الشخصية والمهنية. كما تتفق مع دراسة الشرايعه (2020) التي أظهرت أهمية العوامل الاجتماعية والتنظيمية والنفسية في دعم النساء لتولي المناصب القيادية، مما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية الأردنية لتمكين المرأة في المجالات التربوية وتعزيز دورها القيادي. كما انفتحت ضمناً مع دراسة الشمري (2024) التي تناولت تمكين المرأة داخل النظام التعليمي في السعودية، وركزت على التعليم في مجالات STEM، مما يتوافق مع توجه الاستراتيجية الأردنية في تنمية المهارات المعرفية والمهارات المهنية للمرأة في المجالات التربوية، مما يعزز دورها في القيادة وبيّح لها فرصاً أكبر في المناصب التربوية.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Lilja & Luddeckens, 2006) التي أظهرت أن النساء في ألمانيا والسويد والمملكة المتحدة يواجهن صعوبات مثل ضعف الدعم من القيادة العليا ووجود تفضيل اجتماعي لقيادة الرجل، وهي تحديات لم تُبرزها الاستراتيجية الوطنية الأردنية بنفس القدر، مما يشير إلى اختلاف في البيئة الاجتماعية والثقافية. كما اختلفت مع دراسة العمري (2024) التي كشفت عن صعوبات أخرى مثل العبء الوظيفي وضعف الصلاحيات، وهي تحديات قد تكون أقل تأثيراً في السياق الأردني نظراً لتوجهات الاستراتيجية الوطنية التي تدعم تمكين المرأة وتقوية صلاحياتها، بينما تحتاج هذه التحديات في بعض الدول إلى تعزيز إضافي في هيكلية الدعم المؤسسي للمرأة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي نصّه: "ما درجة موافقة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 من وجهة نظر المعلمات في المدارس الحكومية في لواء قصبة عمان؟"**

أشارت نتيجة هذا السؤال إلى أن درجة موافقة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 من وجهة نظر المعلمات في المدارس الحكومية في لواء قصبة عمان كانت بدرجة مرتفعة، وجاء مجال (الذكاء العاطفي) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاء مجال (الاتصال والتواصل) وهو أيضاً بدرجة مرتفعة، يليه في المرتبة الثالثة (المجال المهاري) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال (اتخاذ القرار وحل المشكلات) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال (المجال المعرفي) وبدرجة مرتفعة أيضاً.

قد تُعزى هذه النتيجة إلى التركيز المتزايد على تمكين القيادات النسائية في قطاع التعليم بما يتماشى مع متطلبات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025. فقد تم تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى النساء في مجالات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأزمات، والتواصل الفعّال، مما يعزز من جاهزيتهن لمواجهة التحديات التعليمية الحديثة. كما أن دمج التكنولوجيا والتقنيات الرقمية في هذه البرامج يساهم في تحسين كفاءتهن، ما يدعم أدوارهن القيادية ويحقق الأهداف المرجوة ضمن بيئة تعليمية داعمة وشاملة.

وقد يعود هذا التقدم إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم في السنوات الأخيرة بتعزيز أدوار القيادات النسائية وتوفير الدعم اللازم لهن لتولي مناصب قيادية في المدارس. وقد أسهم هذا الاهتمام، إلى جانب الدعم الإعلامي والمجتمعي لقضايا تمكين المرأة، في تعزيز الوعي بأهمية دور القيادات النسائية في تطوير العملية التعليمية. علاوة على ذلك، فإن المتابعة المستمرة والتقييم الدوري لأداء القائدات من قبل الجهات المختصة يعملان على رفع مستوى الكفايات القيادية وتحسين جودة الأداء، ما ينعكس إيجابياً على انطباعات المعلمات وتقديرهن لمستوى القيادات النسائية في الميدان التعليمي.

أما بالنسبة للمجالات الفرعية، فقد جاء مجال الذكاء العاطفي في المرتبة الأولى، بين كفايات القيادات التربوية النسائية، مما يعكس مدى قدرتهن على فهم مشاعر الآخرين والتعامل بفعالية مع المواقف الإنسانية. هذا الجانب يُعد عنصراً حيوياً في بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز العلاقات المهنية. يمكن تفسير ذلك بتركيز البرامج التدريبية على تطوير مهارات الذكاء العاطفي كأداة أساسية في القيادة الفعالة، ما يُعزز قدرة القائدات على التفاعل مع فريق العمل وتهيئة بيئة تعليمية داعمة. وبلغ مستوى الذكاء العاطفي لدى القيادات النسائية في ضوء الاستراتيجية الوطنية للمرأة

2020-2025 متوسطاً قدره (4.11)، وهو تقدير مرتفع يعكس كفاءتهن العاطفية في التعامل مع التحديات المدرسية وتحقيق التواصل الفعّال.

وجاءت الفقرة رقم (3) في مجال الذكاء العاطفي تبدي المديرية قدرةً على فهم مشاعر الآخرين (التعاطف)، بالمرتبة الأولى بمتوسط (4.14). هذا يشير إلى تميز المديرات في استشعار مشاعر المعلمات والتعاطف معهن، مما يُعزز العلاقات الإيجابية داخل بيئة العمل ويزيد من الرضا الوظيفي. وتُعد هذه المهارة ركيزة أساسية لتحسين بيئة العمل وتطوير ديناميكيات التفاعل بين الإدارة والمعلمات، مما يساهم في تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة. أما الفقرة رقم (4) التي تناولت قدرتها على إدارة العلاقات مع الآخرين بفعالية (وعي اجتماعي) فقد حصلت على أدنى متوسط في هذا المجال، بمتوسط مقداره (4.07) ورغم أن هذه الدرجة لا تزال مرتفعة، إلا أنها تعكس وجود بعض التحديات في إدارة العلاقات وتعزيز الوعي الاجتماعي. وقد يعود السبب في ذلك إلى ضغوط العمل أو المواقف المتنوعة التي تواجه المديرات يوميًا. ولتطوير هذا الجانب، يمكن التركيز على تقديم برامج تدريبية إضافية تُعزز مهارات إدارة العلاقات مع الآخرين والوعي الاجتماعي، مما يُساعد المديرات على بناء علاقات أكثر قوة وتوازنًا مع أعضاء الهيئة التدريسية وتحقيق بيئة مدرسية متماسكة ومثمرة.

أما في المرتبة الثانية، جاء مجال الاتصال والتواصل، مما يعكس الكفاءة العالية لدى القيادات النسائية في بناء جسور تواصل فعّالة مع فريق العمل، وهو عامل مهم لتحقيق الأهداف التربوية والتوافق مع متطلبات الاستراتيجية الوطنية، أو نتيجة إلى جود ثقافة مؤسسية تدعم العمل التعاوني وتعزز مهارات التواصل بين القيادة والمعلمين، مما يساهم في بناء بيئة عمل تشاركية وفعّالة.

وجاءت الفقرة رقم (1)، التي تنص على قدرة على الانصات للآخرين بفاعلية (الاستماع الفعال)، فقد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط (4.13)، مما يدل على قدرة المديرات على الاستماع بشكل جيد لآراء ومقترحات المعلمات وفهم احتياجاتهن. يعد الاستماع الفعال من مهارات القيادة الأساسية، حيث يساعد على بناء علاقات قوية وتعزيز الثقة بين الإدارة والمعلمات، مما يؤدي إلى بيئة مدرسية إيجابية. من ناحية أخرى، تبين أن أقل فقرات مجال الاتصال والتواصل تمثلت في العبارة رقم (5) قدرة على التواصل الفعال لتحقيق تفاهم مشترك، حيث حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.00). وعلى الرغم من أن هذه النتيجة تُعتبر أيضًا درجة مرتفعة، إلا أنها قد تعكس بعض التحديات في تحقيق التواصل التام والمستمر بين المديرات والمعلمات أو بين الفرق المختلفة في المدرسة. قد يعود ذلك إلى وجود بعض العوائق مثل ضيق الوقت أو الضغط المهني الذي قد يؤثر على المقدرة على التواصل بشكل فعال لتحقيق تفاهم مشترك دائم. تحسين هذا الجانب يمكن أن يشمل توفير فرص أكثر للقاءات والتدريب على تقنيات التواصل الفعال بين الإدارة والمعلمات، مما يعزز التعاون والتنسيق المشترك لتحقيق أهداف المدرسة.

وجاء **المجال المهاري** في المرتبة الثالثة، من كفايات القيادات التربوية النسائية في الأردن لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة 2020-2025 من وجهة نظر المعلمات في المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان جاء بدرجة مرتفعة، مما يعكس تقديرًا مرتفعًا لمهارات القيادات التربوية النسائية في هذا المجال. وهذا يشير إلى أن المديرات في المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان يملكن المهارات اللازمة التي تتماشى مع متطلبات الاستراتيجية الوطنية.

أما بالنسبة للفقرة رقم (1)، التي تنص على تظهر المديرية مهارة في إدارة الوقت، فقد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط (4.12)، وهو ما يعكس مقدرة المديرية على إدارة وقتها بفاعلية، وهو

أمر بالغ الأهمية في تحسين الأداء التعليمي والإداري في المدارس. إدارة الوقت تعتبر من المهارات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، مما يفسر حصول هذه الفقرة على أعلى درجة. في المقابل، أظهرت النتائج أن أقل فقرات المجال المهاري تتمثل في العبارة رقم (5)، التي تقول: تُظهر المديرية قدرةً على مراعاة التكاملية في التعامل مع وظائف الإدارة الخمس، حيث حصلت على متوسط (3.91)، وهو لا يزال مرتفعاً، ولكن أقل مقارنةً ببقية الفقرات. وقد يشير ذلك إلى أن بعض المديرات قد يجدن صعوبة في تكامل جميع وظائف الإدارة بشكل كامل في بعض الأحيان، وربما بسبب تعقيدات العمل الإداري أو التحديات المتعلقة بتنسيق جميع جوانب الإدارة (مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات) في بيئة تعليمية معقدة.

وجاء مجال **اتخاذ القرار وحل المشكلات** في المرتبة الرابعة، من كفايات القيادات التربوية النسائية في الأردن لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة 2020-2025 من وجهة نظر المعلمات في المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان جاء بدرجة مرتفعة، مما يعكس تقييماً مرتفعاً لهذا المجال. وهذا يشير إلى أن المديرات في المدارس تتمتعن بقدرات جيدة في مجالات اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وهو عنصر أساسي لنجاح القيادة التربوية في توفير بيئة مدرسية فعّالة ومرنة.

بالنسبة للفقرة رقم (1)، التي تنص على تبدي المديرية قدرةً على تحديد المشكلة بدقة، فقد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط (4.04)، مما يعكس قدرة المديرات على تحليل المشاكل بشكل دقيق والتعرف على أسبابها الأساسية قبل اتخاذ أي قرارات. هذه المهارة تعتبر من الأساسيات في مجال القيادة، حيث إن المقدره على تحديد المشكلات بدقة تعزز من فعالية القرارات التي تتخذها المديرية وتؤدي إلى حلول مناسبة وفعّالة. أما الفقرة رقم (7)، التي تقول قدرةً على إشراك

الآخرين في عملية اتخاذ القرار، فقد حصلت على أدنى درجة في هذا المجال بمتوسط (3.91)، وهو لا يزال مستوى مرتفعاً، ولكن يعكس وجود مجال للتحسين. قد يعكس هذا النتيجة ميل بعض المديرات إلى اتخاذ القرارات بشكل فردي أو تفضيل اتخاذ قرارات سريعة دون إشراك الآخرين في العملية، مما قد يؤثر على مشاركة أعضاء الفريق وزيادة مستوى الالتزام بالقرارات المتخذة. تحسين هذا الجانب يمكن أن يشمل تعزيز ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساهم في بناء بيئة من التعاون والالتزام المشترك بين المعلمات والإدارة، وبالتالي تحسين فعالية القرارات وحل المشكلات.

وأخيراً، جاء **المجال المعرفي** في المرتبة الأخيرة، من كفايات القيادات التربوية النسائية في الأردن لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة 2020-2025 من وجهة نظر المعلمات في المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (3.90)، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المهارات المعرفية النظرية تعتبر أقل بروزاً مقارنةً بالجوانب المهارية والعملية، أو لأنها تتطلب تطويراً مستمراً لتعزيز الكفايات القيادية في هذا المجال. أو لأن التحديات العملية تجعل المعلمات يقدرن بشكل أكبر الجوانب التطبيقية في عمل القيادة التربوية.

حيث جاءت الفقرة رقم (9) التي تنص على أن تُبدي المديرية معرفةً تامةً بأساليب التقييم والتقويم وإجراءاتهما في المرتبة الأولى، حيث حصلت على متوسط (4.03)، وهو ما يعكس إلمام القائدة التربوية بأساليب التقييم الفعالة، وهو ما يُعد من أهم الجوانب المعرفية التي تؤثر في سير العملية التعليمية. أما الفقرة رقم (5) التي تنص على أن تُبدي المديرية معرفةً واسعةً باستخدامات التقنيات الرقمية في العملية التعليمية، فجاءت في المرتبة الأخيرة ضمن المجال المعرفي بمتوسط (3.74). على الرغم من أن هذه الدرجة لا تزال مرتفعة، إلا أنها قد تشير إلى وجود فجوة نسبية في استخدام التقنيات الرقمية على الرغم من الأهمية المتزايدة لتوظيف التكنولوجيا في التعليم. وقد

يكون هذا التفاوت ناتجاً من عدم توافر التدريب الكافي على استخدام التقنيات الحديثة أو المقدره على دمجها بفاعلية في البيئة التعليمية.

واتفقت هذه النتيجة ضمناً مع دراسة Shahtalebia, Yarmohammadian & Ajami (2011)، التي أظهرت قدرة النساء في التعليم العالي على تعزيز المهارات القيادية والإدارية وتحقيق الاستقرار في مناصبهن كمديرات ناجحات. هذا التوافق يظهر بوضوح في النتائج الحالية التي تشير إلى ارتفاع درجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية مع متطلبات الاستراتيجية الوطنية، خصوصاً في مجالات الذكاء العاطفي والاتصال والتواصل، مما يعكس نجاح القيادات النسائية في تطوير مهارتهن القيادية.

كما تتفق الدراسة الحالية مع نتائج دراسة Nakitende (2019)، التي أوضحت أن القيادات النسائية يحفزهن دافع قوي لتحقيق التغيير الإيجابي ومساعدة الآخرين، وهو ما يتماشى مع النتيجة الحالية التي تُرجع الكفاءة العالية للقيادات النسائية إلى التركيز المتزايد على تطويرهن وتدريبهن على مهارات القيادة. هذا التطوير أسهم في توافق كفاياتهن مع متطلبات الاستراتيجية الوطنية. كما تتفق الدراسة مع نتائج دراسة الشرايعه (2020)، التي أبرزت الدور المحوري للعوامل الاجتماعية والتشريعية والتنظيمية في تمكين المرأة من المناصب القيادية. هذا يدعم نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن الكفايات العالية للقيادات النسائية تعكس اهتماماً مؤسسياً واضحاً بدعم وتمكين المرأة في القيادة التربوية، مما يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتعزيز دور المرأة في المجال التعليمي.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة مهيدات (2020) التي أظهرت أن درجة كفاءة القيادات النسائية في المدارس الحكومية بمحافظة إربد كانت منخفضة، كما اختلفت ضمناً مع

دراسة سعدالله (2022) التي أظهرت أن التمكين الاقتصادي للمرأة لا يلاقي الدعم الكافي مما قد يؤثر على تطورها المهني، كما تختلف مع دراسة العمري (2024) التي أشارت إلى صعوبات تواجه القيادات النسائية مثل العبء الوظيفي وضعف الصلاحيات، في حين أظهرت الدراسة الحالية مستويات مرتفعة للكفايات.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي نصّه: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟"**

**أولاً/ متغير المؤهل العلمي**

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقدير أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية ولجميع المجالات المرتبطة بمواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. بمعنى أن تقديرات المشاركين لمستوى مواءمة هذه الكفايات لم تتأثر بمستوى مؤهلاتهم العلمية، سواءً كانت هذه المؤهلات بكالوريوس أو دراسات عليا.

يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الكفايات القيادية اللازمة لمواءمة الاستراتيجية الوطنية للمرأة قد تكون شاملة وعامة، بحيث يعتمد فهمها وتطبيقها على المهارات القيادية المكتسبة والخبرات العملية أكثر من اعتمادها على المؤهل العلمي المحدد. فالبرامج التدريبية والممارسات

الميدانية التي يخضع لها القادة التربويون، غالبًا ما تسهم بشكل رئيس في تعزيز هذه الكفايات على أرض الواقع دون الاعتماد الكلي على مستوى الشهادة الأكاديمية.

كما يمكن أن يُعزى غياب التأثير إلى أن الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن وضعت معايير واضحة لكفايات القيادات التربوية بحيث أصبحت متاحة لجميع المستويات الأكاديمية، مما قد يساعد في توحيد فهم وتطبيق هذه الكفايات عبر مختلف فئات المؤهلات العلمية.

وقد يعود السبب في ذلك إلى توحيد معايير الكفايات القيادية وتطبيق برامج تدريبية شاملة، مما يُمكن جميع القادة من العمل وفق نفس المتطلبات. كذلك، قد تبرز أهمية الخبرة الميدانية والتدريب المستمر في تعزيز مهارات القيادة العملية، حيث يتفوق الأثر العملي على الأثر النظري للمؤهل العلمي. كما أن مرونة الاستراتيجية الوطنية تسمح بتكيف القادة مع متطلباتها بفعالية، مما يُقلل من تأثير اختلاف المؤهلات العلمية، خاصة مع التركيز المتزايد على الكفاءة الفعلية بعيدًا عن المستوى الأكاديمي.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية ضمنيًا مع دراسة (Shahtalebia et al (2011) التي أكدت أن المهارات القيادية والإدارية للنساء تعتمد بشكل كبير على الممارسات العملية والتدريب المستمر أكثر من اعتمادها على المؤهل العلمي. وهذا يتماشى مع النتيجة التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي في تقدير مواءمة كفايات القيادات النسائية

وتختلف نتائج الدراسة الحالية عن دراسة مهيدات (2020) التي أشارت إلى أن المؤهل العلمي كان له تأثير إيجابي على كفاءة القيادات النسائية في المدارس الحكومية بمحافظة إربد. في المقابل، أوضحت الدراسة الحالية أن المؤهل العلمي لم يكن له تأثير.

## ثانياً/ متغير عدد سنوات الخدمة

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة مواعمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 باختلاف متغير سنوات الخدمة على بعض المجالات دون بعض في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية، وكانت مصادر الفروق بين عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، أكثر من 10 سنوات) ولصالح أقل من 5 سنوات، وبين عدد سنوات الخدمة (5- إلى أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) ولصالح 5- إلى أقل من 10 سنوات.

ويفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة أن هذه الفروق بسيطة جداً لم تظهر في الدرجة الكلية.

والفروق التي ظهرت على بساطتها قد تعزى لحدثة المعرفة المتخصصة الناتجة عن الدراسة والتأهيل والدورات التطويرية التي تحظى بها فئة سنوات الخدة الأقل دون غيرها، فهي قد تكون أكثر مواكبةً لأحدث المعارف والمهارات، نتيجة للبرامج التدريبية المكثفة التي تستهدف الموظفين الجدد، إضافة إلى انفتاحهم الأكبر على الابتكار واستخدام أساليب حديثة تتماشى مع متطلبات الاستراتيجية الوطنية. أما الفئات المتوسطة في عدد سنوات خدمتها، فقد تجمع بين المهارات المكتسبة من الممارسة وسنوات الخدمة، وبين الانفتاح على استراتيجيات جديدة، مما يمنحها تميزاً خاصاً في مجالات المهارات الأساسية.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية ضمناً مع دراسة (Nakitende, 2019) التي أظهرت دور التدريب والخبرة السابقة في تعزيز كفايات القيادات النسائية، كما أوضحت الدراسة الحالية أن الفئات ذات عدد سنوات الخدمة الأقل (أقل من 5 سنوات) والمتوسطة (من 5 إلى أقل من 10

سنوات) أظهرت موافقة أعلى مع متطلبات الاستراتيجية الوطنية، مما يعكس أهمية سنوات الخدمة والتدريب المكثف في تطوير المهارات القيادية.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العمري (2024) التي أشارت إلى أن القيادات النسائية ذات الخبرة الطويلة قد تواجه صعوبات مثل العبء الوظيفي وكثرة المهام التي تؤثر على أدائها. في المقابل، أوضحت الدراسة الحالية أن الفئات ذات عدد سنوات الخدمة الأقل والمتوسطة سجلت مستويات أعلى من الموافقة مقارنة بالفئات الأكثر في عدد سنوات الخدمة (10 سنوات فأكثر).

## التوصيات والمقترحات

### أولاً: التوصيات

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة بالآتي:

- تعزيز كفايات القيادات النسائية في مجالات الاتصال والتواصل، اتخاذ القرار، والمهارات العملية.
- تنفيذ ورش تدريبية لمديرات المدارس عن كيفية توظيف التقنيات الرقمية في العمليات الإدارية والتعليمية.
- ضمان تكافؤ الفرص بين القيادات بغض النظر عن المؤهل العلمي من خلال تعزيز البرامج التدريبية التي تركز على الممارسات العملية.
- تشجيع التفاعل بين القيادات ذوي الخبرات المتنوعة من خلال ورش عمل أو جلسات تبادل خبرات.
- تفعيل الاتصال والتواصل بين اللجان المختلفة في المدرسة.
- استخدام برامج الذكاء الصناعي لقياس الأداء المتكامل بين وظائف الإدارة.

## ثانياً: المقترحات

في ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها تقترح الباحثة ما يلي:

- إجراء دراسة حول تأثير التدريب المستمر على تحسين الكفايات القيادية في مجال اتخاذ القرار والمهارات المعرفية.
- إجراء دراسة حول مقارنة الاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في القيادات التربوية النسائية بين القطاعين العام والخاص.
- إجراء دراسة حول تأثير الجنس على القيادة التربوية النسائية في مجالات اتخاذ القرار وحل المشكلات.
- إجراء دراسة حول العلاقة بين البيئة التعليمية وأداء القيادات التربوية النسائية.
- إجراء دراسة حول تأثير البيئة التعليمية على مقدرة القيادات النسائية على تطبيق استحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

ابن منظور، محمد بن مكرم.(1988/1290). *لسان العرب* (ط. 1). تحقيق: عبد الله الكبير، ومحمد أحمد حسب الله، وهاشم محمد الشاذلي. دار صادر.

اسماعيل، محمد.(2014). *إدارة الجودة الشاملة في التعليم*. دارالمنهل.

تيسير، محمد.(2022). *ما هي القيادة النسائية؟ المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*.

الدليمي، مريم. (2016). *خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي: دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان* [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]. معرفة. BIM-721784.

دواني، كمال سليم.(2017). *القيادة التربوية*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الرفايعة، عمر.(2020). *دور الاعتماد الأكاديمي في توجيه الجامعات السعودية للاستجابة لاستحقاقات الثورة الصناعية الرابعة*. *المجلة الدولية لضمان الجودة*، 3(2).

سعدالله، حنان.(2022). *دور الجامعة في تفعيل دور المرأة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية 2030*، *مجلة كلية التربية*، 19(114)، 701-673.

الشرايعة، لارا.(2020). *العوامل المؤثرة في تولي المرأة الأردنية مواقع ريادية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهن* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة.

الشريدة، ميسون.(2021). *درجة مشاركة القيادات النسائية الأردنية في صنع القرار التربوي* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الوسط.

طرخان، محمد. (2020). *درجة استعداد القيادة التربوية في الأردن لمواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة حتى عام 2020 وإعداد القيادات التربوية لمواجهتها* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية.

عبدالدليمي، عدنان. (2017). أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة [رسالة ماجستير، جامعة آل البيت]. المنظومة.

العدوان، واصف. (2018). درجة مشاركة القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها في مديرية تربية وتعليم الشونة. مجلة دراسات: العلوم التربوية، 45(4).

العريمي، وليد، وإبراهيم حسام الدين. (2023). مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوئ نموذج فورد وآخرين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 31(7)، 127-154.

عمر، سحر. (2020). المحددات الاجتماعية لتمكين القيادي للمرأة: دراسة اجتماعية. مجلة كلية الآداب، جامعة بنها، 54(5)، 1-43.

العمرى، وفاء. (2024). متطلبات تمكين القيادات الأكاديمية النسائية كآلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، 3(1)، 95-121.

الغامدي، ماجد. (2017). النزاهة: قيم وسلوك. شبكة الألوكة الثقافية.

فهيمي، رباب. (2023). أثر الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية 2030 على دافعيها للعمل. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 37(2)، 143-216.

القرالة، ذكريات. (2018). دور الجامعات السعودية في تنمية الكفايات المهنية اللازمة لتمكين المرأة وظيفياً في ضوء رؤية 2030. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية الاجتماعية والتربوية، 18(18)، 83-112.

القرني، ظافر. (2017). الكفايات التكنولوجية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة المجمعة في ظل مستحدثات ثورة المعلومات والاتصال. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 173(1)، 106-149.

اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة. (2020). الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-

2025. <https://www.women.jo/ar/strategy-pub>

مدرس، أمل. (2022). درجة توافر الكفايات القيادية لدى مديري المدارس الأساسية وعلاقتها بمستوى فعالية مجالس أولياء الأمور والمعلمين في قسبة إربد كما يراها المشرفون والمديرون والمعلمون (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك.

مهيدات، تماضر ابراهيم. (2020). درجة كفاءة القيادات الإدارية النسائية في المدارس الحكومية في محافظة إربد والتحديات التي تواجههن (رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي). مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية.

يمينة، بن لالة، وكلثوم، مصمودي. (2023). القيادة النسوية وتأثيرها على العاملين بالمؤسسة التربوية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أدرار.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alshammari, Mohammad.(2024). *Women's empowerment in the Saudi educational system from the lens of vision 2030. hesperia, culturas del mediterráneo.* (123).
- Lilja, S. & Luddeckens, E. (2006). *Women in Middle Management in Germany, Sweden, & The United Kingdom* (Master thesis) INTERNATIONELLA HANDELSHÖGSKOLAN.
- Nakitende, Marie.(2019). *Motivation and perseverance of women in education leadership in the United States of America* (Master thesis, Uganda Martyrs University). *Journal of Science and Sustainable Development Women's success.*
- Novotney, A. (2023). *Women leaders make work better. Here's the science behind how to promote them.*American psychological association.
- Shahtalebia, S., Yarmohammadian, M. & Ajamic, S. (2011). *Procedia - Social and Behavioral Sciences factors from leadership in higher education*
- Sindell, T. & Sindell, M. (2023). *Women in leadership 2023: The challenges, benefits & development of female leadership in the workplace.* Skyline Group International

## الملحقات

## الملحق (1) الاستبانة بصورتها الأولى للتحكيم

سعادة الأستاذ الدكتور / الدكتورة.....المحترم/ المحترمة  
تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: درجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة 2020-2025 وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. وأضع بين أيديكم هذه الاستبانة لما عرف عنكم من خبرة أكاديمية وعملية، راجيةً النظر فيها، وبيان رأيكم حول أبعادها وفقراتها، ومدى قدرتها على تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، وإن كانت لديكم ملاحظات أخرى يرجى إضافتها شاكرة ومقدرة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: ريم أبوسلمى

جامعة الشرق الأوسط

اسم المحكم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل

الجزء الأول: معلومات عامة:

يرجى التكرم بوضع إشارة ( ✓ ) أمام الإجابة المناسبة:

الجنس:

ذكر.

أنثى.

المؤهل العلمي:

بكالوريوس.

دراسات عليا.

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات.

من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

10 سنوات فأكثر.

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
<b>المجال الأول: المجال المعرفي</b>						
1.	تبدي المديرية معرفة عميقة بكل مجالات التعليم وطرائقه					
2.	المديرة على إلمام واسع بالسياسات والتعليمات المتعلقة بالعملية التعليمية التعليمية					
3.	تبدي المديرية معرفة واسعة بالتقنيات الرقمية واستخداماتها في العملية الإدارية					
4.	المديرة على إلمام واسع بالمناهج وكيفية تطبيقها					
5.	تبدي المديرية معرفة واسعة بالتقنيات الرقمية واستخداماتها في العملية التعليمية					
6.	تبدي معرفة كبيرة بإدارة الشؤون المالية والتنظيمية					
7.	لديها دراية واسعة بأسس الاشراف التربوي					
8.	تبدي المديرية معرفة تربوية باستراتيجيات التعلم الفعال					
9.	المديرة على معرفة تامة بأساليب التقييم والتقويم وإجراءاتهما					
10.	المديرة على معرفة تامة بأساليب تحقيق النظام والانضباط المدرسي					
<b>المجال الثاني: المجال المهاري</b>						
1.	تمتلك المديرية مهارة إدارة الوقت					
2.	تبدي المديرية مهارتها في التحفيز وإثارة الدافعيات					
3.	تظهر المديرية حكمتها في التعامل مع الأزمات.					
4.	تظهر المديرية مهارة متقدمة في التفاوض والاقناع					

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
5.	تظهر المديرية قدرتها على مراعاة التكاملية في التعامل مع وظائف الإدارة الخمسة					
<b>المجال الثالث: الذكاء العاطفي</b>						
1.	تبدي المديرية قدرتها على فهم مشاعرها الشخصية (وعي ذاتي)					
2.	تستطيع المديرية التحكم في مشاعرها وعواطفها (إدارة الذات)					
3.	لديها المقدرة على فهم مشاعر الآخرين (التعاطف)					
4.	لديها المقدرة على إدارة العلاقات مع الآخرين بفعالية (وعي اجتماعي)					
5.	تظهر المديرية شغفها بالعمل الإداري متحمسة وموجهة نحو الهدف عند مواجهة العقبات					
<b>المجال الرابع: اتخاذ القرار وحل المشكلات</b>						
1	بإمكان المديرية تحديد المشكلة بدقة					
2	تستطيع أن تميز جيدا بين الأعراض والمشكلة					
3	تجمع المعلومات الضرورية حول المشكلة					
4	تحدد المشكلة بناء على حقائق وليس افتراضات					
5	تحلل جميع الجوانب قبل اتخاذ القرار					
6	تفكر في الخيارات المتاحة بعناية وتوازن بين الايجابيات والسلبيات					
7	تشرك الآخرين في عملية اتخاذ القرار					
8	تتخذ القرار بناء على بيانات دقيقة ومعطيات واقعية					
9	تقوم بتقييم النتائج بعد اتخاذ القرار					

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
<b>المجال الخامس: الاتصال والتواصل</b>						
1.	تتصت المديرية للآخرين بفاعلية (الاستماع الفعال)					
2.	لدى المديرية المقدرة على التعبير عن الأفكار والمعلومات بطريقة واضحة ومفهومة وبلغة مناسبة					
3.	تستخدم التواصل غير اللفظي ولغة الجسد عند التواصل مع الآخرين					
4.	لديها المقدرة على تقديم واستقبال التغذية الراجعة بشكل بناء					
5.	لديها المقدرة على التواصل الفعال والتفاوض وإقناع الآخرين بوجهة نظر معينة أو تحقيق تفاهم مشترك					
6.	لديها المقدرة على صياغة النصوص بشكل منظم وواضح عند التواصل الكتابي					
7.	تراعي مستوى المستمعين واهتماماتهم					
8.	تتكلم بلسان الجميع دون تحيز لذاتها					

أية ملحوظات أو إضافات..

مع الشكر لسعادتكم

**الملحق (2)**  
**أسماء أعضاء هيئة التحكيم**

الرقم	اسم المحكم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	مكان العمل
1	أ.د.عدنان العضايلة	أستاذ دكتور	الإدارة التربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
2	أ.د. محمد الحراشنة	أستاذ دكتور	الإدارة التربوية	جامعة آل البيت
3	د.كاظم الغول	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
4	د. خالد الصرايرة	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة مؤتة
5	د. ذكريات القرالة	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
6	د. علاء حراشنة	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية والأصول	جامعة آل البيت
7	د. فواز شحادة	أستاذ مشارك	المناهج وطرق التدريس	جامعة عمان العربية
8	د. زيد الخريسات	أستاذ مساعد	القيادة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
9	د.دعاء البنا	مدرس	الإدارة التربوية	جامعة الزيتونة الأردنية

### الملحق (3) الاستبانة في صورتها النهائية للتطبيق

الاستبانة بصورتها النهائية

المعلم / المعلمة

..... حفظكم الله

تحية طيبة وبعد،

تُعد الباحثة دراسة بعنوان: **درجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الإستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025**. وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق هدف الدراسة طوّرت الباحثة استبانةً خاصّةً بقياس درجة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية (مديرات المدارس) لاستحقاقات الإستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025 من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وترجو الباحثة منكم الاستجابة على فقرات الاستبانة باختيار الدرجة التي ترونها مناسبةً من الدرجات الخمس المقابلة لكل فقرةٍ من فقرات الاستبانة.

شاكراً ومقدرة تعاونكم،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: ريماً أبو سلمى

جامعة الشرق الأوسط

**المعلومات الديمغرافية:****الجنس:**

ذكر.

أنثى.

**المؤهل العلمي:**

بكالوريوس فأقل.

أكثر من بكالوريوس.

**عدد سنوات الخدمة:**

أقل من 5 سنوات.

من 5 إلى 10 سنوات.

أكثر من 10 سنوات.

الرقم	الفقرة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
<b>المجال الأول: المجال المعرفي: تُبدي المديرية</b>						
11	معرفة عميقة بكل مجالات التعليم وطرائقه					
12	إلماماً واسعاً بالسياسات والتعليمات المتعلقة بالعملية التعليمية التعليمية					
13	قدرتها على توظيف التقنيات الرقمية في العملية الإدارية					
14	إلماماً واسعاً بالمناهج وكيفية تنفيذها					
15	معرفة واسعة باستخدامات التقنيات الرقمية في العملية التعليمية					
16	معرفة كبيرة بإدارة الشؤون المالية والتنظيمية					
17	دراية واسعة بأسس الإشراف التربوي					
18	معرفة تربوية باستراتيجيات التعلم الفعال					
19	معرفة تامة بأساليب التقييم والتقويم وإجراءاتهما					
<b>المجال الثاني: المجال المهاري: تُظهر المديرية</b>						
6.	مهارة في إدارة الوقت					
7.	مهارة في التحفيز وإثارة الدافعيات					
8.	حكمة في التعامل مع الأزمات					

الرقم	الفقرة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
9.	مهارة متقدمة في التفاوض والاقناع					
10.	قدرة على مراعاة التكاملية في التعامل مع وظائف الإدارة الخمس					
<b>المجال الثالث: الذكاء العاطفي: تبدي المديرية</b>						
6.	قدرة على فهم مشاعرها الشخصية (وعي ذاتي)					
7.	قدرة على التحكم في مشاعرها وعواطفها (إدارة الذات)					
8.	قدرة على فهم مشاعر الآخرين (التعاطف)					
9.	قدرة على إدارة العلاقات مع الآخرين بفعالية (وعي اجتماعي)					
10.	شغفاً بالعمل الإداري - عند مواجهة العقبات - مواجهة حماسها نحو الهدف					
<b>المجال الرابع: اتخاذ القرار وحل المشكلات: تُظهر المديرية:</b>						
1.	قدرة على تحديد المشكلة بدقة					
2.	قدرة على التمييز جيداً بين الأعراض وأسباب المشكلة					
3.	قدرة على جمع المعلومات الضرورية حول المشكلة					

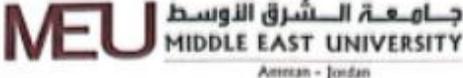
الرقم	الفقرة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
4.	قدرةً على تحديد المشكلة بناءً على الحقائق وليس الإفتراضات					
5.	قدرةً على تحليل جميع الجوانب قبل اتخاذ القرار					
6.	قدرةً على التفكير في الخيارات المتاحة بعنايةٍ وتحقيق التوازن بين الإيجابيات والسلبيات					
7.	قدرةً على إشراك الآخرين في عملية اتخاذ القرار					
8.	قدرةً على اتخاذ القرار بناءً على بياناتٍ دقيقةٍ ومعطياتٍ موضوعيةٍ					
9.	قدرةً على تقييم النتائج بعد اتخاذ القرار					
<b>المجال الخامس: الاتصال والتواصل: تبدي المديرية:</b>						
1.	قدرةً على الانصات للآخرين بفاعليةٍ (الاستماع الفعال)					
2.	قدرةً على التعبير عن الأفكار والمعلومات بطريقةٍ واضحةٍ ومفهومةٍ وبلغةٍ مناسبةٍ					
3.	قدرةً على استخدام التواصل غير اللفظي ولغة الجسد عند التواصل مع الآخرين					
4.	قدرةً على تقديم واستقبال التغذية الراجعة بشكل بناءٍ					

الرقم	الفقرة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
5.	قدرةً على التواصل الفعّال لتحقيق تفاهمٍ مشتركٍ					
6.	قدرةً على صياغة النصوص بشكلٍ منظمٍ وواضحٍ عند التواصل الكتابي					
7.	قدرةً على مراعاة مستوى المستمعين واهتماماتهم					
8.	قدرةً على التحدث بلسانٍ الجميع دون تحيزٍ لذاتها					

مع الشكر لكم، علماً بأن المعلومات ستبقى سريةً ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

## الملحق (4)

كتاب موجه لتسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط لوزارة التربية والتعليم



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



**مكتب رئيس الجامعة**  
Office of the President

الرقم: در/خ/462  
التاريخ: 2024/10/29

**معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظته الأكرم**  
**وزير التربية والتعليم**

تحية طيبة وبعد،

فتهديك جامعة الشرق الأوسط أطيب 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 وتمييزه، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطلبة ربما غالب أبو مسلمي ورقمها الجامعي ( 402210056 ) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والذي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس في عمان لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان 'مرجعة مواءمة كفايات القيادات التربوية النسائية لاستحقاقات الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025'، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

**وتفضلوا معاليكم بقبول شائق الاحترام والتقدير...**

**رئيسة الجامعة**

**أ.د. سلام خالد المحادين**



Tel. (+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129513 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo

www.meu.edu.jo



