

التمكين الاقتصادي والاجتماعي لدى القيادات التربوية النسائية من  
وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة

**The Economic and Social Empowerment of Women  
Educational Leaders from the Public  
Schools Principals' Perspectives  
in the Capital Governorate**

إعداد

بتول علي أحمد السعود

إشراف

د. خولة حسين عليوة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية  
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2022

## تفويض

أنا بتول علي السعود، أفوض جامعة الشرق الاوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: بتول علي السعود

التاريخ: 2022/6/1

التوقيع: 


## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ : التمكين الاقتصادي والاجتماعي لدى القيادات التربوية النسائية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة.

للابحثة: بتول علي أحمد السعود.

وأجيزت بتاريخ: 1 / 6 / 2022.

### أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً	د. خولة حسين عليوة
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	أ. د. علي حسين حورية
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة	د. آيات محمد المغربي
	جامعة جرش	عضواً من خارج الجامعة	د. تمارا حمزة العمدة

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على النبي العربي الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين،  
والحمد لله حمداً طيباً مباركاً فيه على ما مدّني به من الأمل والقوة والتوفيق لإتمام هذا العمل،  
راجية من الله العليّ القدير أن يتقبله مني يوم الدين.

أما بعد ...

لا يسعني إلا أن أتوجه بعظيم الشكر والامتنان إلى جامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيسها  
والهيئتين الإدارية والتدريسية على منحهم الاهتمام والرعاية لأن يرى هذا العمل النور، فلكم مني  
كل التقدير والعرفان.

وأقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى مشرفتي الدكتورة خولة حسين عليوة على تفضلها  
الكريم بالإشراف على هذا العمل، ومنحي الاستفادة من علمها الغزير، فلم تألو جهداً في تقديم يد  
العون والنصح والإرشاد لإنجاز هذا العمل آملة من العليّ القدير أن أكون قد وفقت بتقديم ما يليق  
باسمها.

كما أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان للعلماء الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تكريمكم بقبول  
مناقشة هذه الرسالة وتحملكم عناء القراءة والمراجعة، كما أشكر لجنة التحكيم لما بذلوه من عون  
ونصح وتوجيه، والشكر موصول لأفراد الدراسة لتعاونهم ودعمهم.

فجزاكم الله جميعاً خير الجزاء

الباحثة

بتول السعود

## الإهداء

إلى قدوتي ومثلي الأعلى، إلى من وهبني كل ما يملك لأحقق آمالي

إلى مَنْ امتلك الإنسانية بكل معانيها، إلى ... والدي العزيز أدامك الله لي ذخراً

إلى رمز الحب والحنان ومهجة حياتي ومصدر سعادتي ... أمي الغالية

إلى مَنْ تقاسمتُ معهم أعباء الحياة فكانوا السند والعضد والساعد ... إخواني وأخواتي

إلى رفيق دربي ومصدر قوتي...إلى مَنْ شاطرنِي الأمل والألم...زوجي الغالي

إلى فلذة كبدي ومهجة روحي وسر ابتسامتي ... ابنتي الغالية

إلى كل من أوقد شمعة لتنتير دربي ... الأهل والأصدقاء أدامكم الله.

## فهرس المحتويات

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

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	3.....
هدف الدراسة وأسئلتها.....	3.....
أهمية الدراسة.....	4.....
مصطلحات الدراسة.....	5.....
حدود الدراسة.....	6.....

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	7.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	30.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....	33.....

### الفصل الثالث: (الطريقة والإجراءات)

منهج البحث.....	35.....
مجتمع الدراسة.....	35.....
أداة الدراسة.....	36.....
صدق الأداة.....	37.....

41 ..... ثبات الأداة

42 ..... متغيرات الدراسة

43 ..... إجراءات الدراسة

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

44 ..... نتائج الدراسة

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

59 ..... مناقشة النتائج

65 ..... التوصيات والمقترحات

#### قائمة المراجع

66 ..... أولاً: المراجع العربية

73 ..... ثانياً: المراجع الأجنبية

75 ..... الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
1-3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها من مديري ومديرات المدارس حسب المتغيرات الديمغرافية	36
2-3	معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه	38
3-3	معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية	39
4-3	معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه	40
5-3	معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية	40
6-3	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية لمجال التمكين الاقتصادي	41
7-3	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية لمجال التمكين الاجتماعي	42
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتمكين الاقتصادي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	44
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحور المشاركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	45
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحور فرص العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	46
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحور الوعي والاستقلالية الاقتصادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	47
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التمكين الاجتماعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	48
13-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحور التواصل والعلاقات الداعمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	49
14-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحور دورها وتأثيرها على العملية التعليمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	50
15-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التمكين الاقتصادي الخبرة، واللواء. العلمي، وسنوات حسب متغيرات الجنس، والمؤهل	51



الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الجدول
52	تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واللواء على محاور التمكين الاقتصادي	16-4
54	تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على مستوى التمكين الاقتصادي	17-4
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الاجتماعي الخبرة، واللواء العلمي، وسنوات حسب متغيرات الجنس، والمؤهل	18-4
56	تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واللواء على محاور التمكين الاجتماعي	19-4
57	تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واللواء على مستوى التمكين الاجتماعي	20-4

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
76	أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
82	أداة الدراسة بصورتها النهائية	2
87	قائمة بأسماء السادة المحكمين	3
88	كتب تسهيل المهمة	4

## التمكين الاقتصادي والاجتماعي لدى القيادات التربوية النسائية من وجهة نظر

### مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة

إعداد: بتول علي أحمد السعود

إشراف: د. خولة حسين طه عليوة

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الاقتصادي والاجتماعي لدى القيادات التربوية النسائية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء القويسمة وسحاب، وتكونت عينة الدراسة من مجتمعها والبالغ عددهم (179) مديراً ومديرةً بواقع (51) مديراً و(128) مديرة في المدارس الحكومية في لواء القويسمة وسحاب للعام الدراسي 2022/2021. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لأغراض الدراسة من خلال الإستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى الكلي لمحاور مجالي التمكين الاقتصادي والاجتماعي كان متوسطاً، فكان محور المشاركة أعلى مستوى في مجالات التمكين الاقتصادي، بينما جاء محور فرص العمل بالمستوى الأدنى. وجاء محور دورها وتأثيرها على العملية التعليمية الأعلى ضمن محور التمكين الاجتماعي، بينما جاء محور التواصل والعلاقات الداعمة في المستوى الأدنى. وأوصت الدراسة بالعمل على تدريب القيادات التربوية النسائية على صنع القرار التربوي وذلك من أجل التغلب على مشكلة مشاركتهم في صنع القرار، وإعداد الورش التدريبية للقيادات التربوية النسائية، وإيجاد قانون يحدد مدة الخدمة في المناصب القيادية مما يتيح للقيادات النسائية التربوية فرصة الوصول لمناصب عليا.

الكلمات المفتاحية: التمكين الاقتصادي والاجتماعي، القيادات التربوية النسائية، مديرو المدارس الحكومية.

**The Economic and Social Empowerment of Women Educational Leaders from the Public Schools Principals' Perspectives in the Capital Governorate**

**Prepared by: Batool Ali Ahmad Al Soud**

**Subervised by: Dr. Khawla Husain Alaiwa**

**Abstract**

The study aimed to identify the economic and social empowerment of women's educational leaders from the public school's principals' perspective in Qweismeh and Sahab districts. The study sample consisted of its community of (179) principals. To achieve the goal of the study, a descriptive approach survey method was used, as it is the most appropriate method for the purposes of the study through a questionnaire, after verifying its validity and stability. The results revealed that the overall level of the domains of economic and social empowerment were moderate, so the level of participation was the highest level in the domains "economic empowerment", while the domain "employment opportunities" came at the lowest level. The domain of "its role and impact on the educational process" came to the top within the social empowerment domain, while the domain "communication and supportive relationships came at the lowest level. The study recommended working on training women educational leaders in educational decision-making in order to overcome the problem of their participation in decision-making, preparing training workshops for women educational leaders, and creating a law that defines the length of service in leadership positions, allowing women educational leaders the opportunity to reach senior positions.

**Keywords: economic and social empowerment, women educational leaders, Public school principals.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

في ظل التطورات المتسارعة في مجالات الحياة الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والعلمية، وغيرها، أولت المؤسسات بأنواعها المختلفة الاهتمام الأكبر بالعنصر البشري باعتباره رأس مالها، الذي به تصل إلى التحسين والتطوير المؤدي بها إلى العالمية، فكان مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية المعاصرة والمرتبطة بالتنمية المستدامة، والذي أخذ بالتبلور شيئاً فشيئاً منذ سبعينيات القرن الماضي.

ولا يتأتى بناء المجتمعات الأكثر شمولاً وإنصافاً دون تحقيق المساواة بين الجنسين، والمشاركة الفاعلة للمرأة في تحقيق التنمية المستدامة والتأثير على القدرة التنافسية للدول، وزيادة الرفاهية الاجتماعية والحد من الفقر، إذ تشير التقديرات أن زيادة معدلات مشاركة المرأة في العمل في جميع أنحاء العالم العربي قد يزيد من الناتج المحلي العالمي ما نسبته 26% بحلول عام 2025 (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2018).

وتشير العديد من الأدبيات إلى "أنّ المرأة تشكّل نصف المجتمع، ومن الصعب لمجتمع أن يتطوّر ويتقدّم ونصفه الآخر ضعيف ومعطلّ"، وعليه يصعب تهميش دورها في مجتمع يطمح للوصول إلى مستحقات القرن الجديد ومتطلبات الحياة المعاصرة، لاسيما وأن مسؤولياتها في البيت وخارجه يؤهلها على أن تؤثّر بقوة على مجريات الحياة العامة والخاصة، وفي القطاعات المتنوعة (الغرابوي، 2020).

لذا يقع على عاتق المجتمع بمنظّماته الحكومية وغير الحكومية والأممية الدور المهم في معالجة قضايا المرأة من خلال إصدار القوانين، أو عقد المؤتمرات وغيرها والتي تنادي إلى ضرورة المشاركة العادلة للمرأة مع الرجل لإحداث النمو الاقتصادي، ودفع عجلة التغيير الاجتماعي والثقافي (عبدالله، 2021).

وفي هذا الإطار بيّنت أبو راضي (2017) أنّ تمكين المرأة يساعد المجتمع بجميع مؤسساته المختلفة على تحقيق مرامه، ولما كانت المؤسسات التربوية هي حجر الأساس في بناء الأفراد وتأهيلهم للانخراط في المجتمع بفاعلية، فقد وقع على عاتقها العبء الكبير في تثبيت وتنمية المرأة في كافة القطاعات، فبرزت المنظمات التربوية كقوى مشاركة بفاعلية في تطوير المجتمعات، وتبني القضايا المجتمعية واحتياجاته من خلال بناء البرامج والمشروعات التشاركية.

ويمكن تمكين المرأة اقتصادياً من خلال إكسابها مهنة ومهارة عملية، وخبرة تتيح لها المجال للاعتماد على الذات في إدارة مشروعها الخاص، أو عملها والذي تصب نتائجها في الاقتصاد المحلي، فمشاركتها في ذلك التغيير يتطلب من مجتمعها أن يكون مؤمناً بقدراتها، ومشجعاً لها على تحريك عجلة التنمية، وذلك من خلال تعديل أفكارهن ومعتقداتهن والالتزام بحقوقهن وواجباتهن وتوفير حاجاتهن اللازمة؛ لتوليهن المناصب القيادية في القطاع التعليمي وغيره (الدجاوي، 2019).

وبما أن قطاع التعليم في الأردن ترتفع فيه نسبة العاملات من الإناث؛ فهذا يتطلب إتاحة المجال أمام المرأة الأردنية في الوصول للقيادات العليا سواء أكان داخل قطاع التعليم أم خارجه؛ لتمارس دورها القيادي؛ فهي بشكل عام تمتاز باهتمامها وعنايتها ومشاركتها وشعورها بالآخر.

## مشكلة الدراسة

تواجه القيادات التربوية النسائية في الأردن فجوة ما بين الأعراف الاجتماعية وحقوقها الدستورية، وتعدّ نسبة مشاركتهن في الحياة الاقتصادية من أقل النسب في العالم، والسبب يعود إلى أن أقل من (20%) هن جزء من القوى العاملة، ناهيك عن محدودية مشاركتهن السياسية إذ لا تتعدى نسبة المقاعد البرلمانية التي تشغلها (16.5%)، مع عدم توفر المواد اللازمة لإحداث التغيير بالرغم من وجود الدعم للتطوير لدى الحكومة الأردنية (USAID, 2021).

تشير أرقام دائرة الإحصاءات العامة الأردنية لعام (2019) إلى أن مشاركة المرأة في القوى العاملة منخفضة إذ تساوي (14%) مقارنة بالرجل (54%)، على الرغم من الجهود المبذولة في الأردن من أجل العمل على تمكين المرأة اقتصادياً (منظمة العمل الدولية، 2020).

ومن خلال عمل الباحثة كمدرسة مجتمعي لاحظت أنه كلما زاد التمكين الاجتماعي والاقتصادي للقيادات التربوية النسائية، زادت قدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم أهداف المنظمة بأقل الجهود والتكاليف، وأعلى مستويات التعاون والألفة واستثمار القوى في العاملين بالقطاع التربوي.

لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى مستوى التمكين الاقتصادي والاجتماعي للقيادات التربوية النسائية من وجهة نظر مديري مدارس لواء القويسمة.

## هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف الدراسة إلى التعرف على التمكين الاقتصادي والاجتماعي للقيادات التربوية النسائية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

**السؤال الأول:** ما مستوى التمكين الاقتصادي لدى القيادات التربوية النسائية من وجهة نظر

مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى التمكين الاجتماعي لدى القيادات التربوية النسائية من وجهة نظر

مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة؟

**السؤال الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات

مديري المدارس الحكومية لمستوى التمكين الاقتصادي لدى القيادات التربوية النسائية وجهة

نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة تُعزى لمتغيرات كل من (الجنس،

سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، اللواء)؟

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات

مديري المدارس الحكومية لمستوى التمكين الاجتماعي لدى القيادات التربوية النسائية وجهة

نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة تُعزى لمتغيرات كل من (الجنس،

سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، اللواء)؟

### أهمية الدراسة

قد تسهم هذه الدراسة في إثراء الدراسات البحثية المستقبلية المشابهة في مجال التمكين الاقتصادي

والاجتماعي للقيادات التربوية النسائية من حيث النتائج والتوصيات.

ويؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من له علاقة في الإدارة والقيادة التربوية؛ لتحقيق

الأهداف المنشودة، ولتعزيز جوانب القوة، ومعالجة جوانب القصور التي تتطلب التحسين، مما يقدم

المساعدة للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم من زيادة تمكين القيادات التربوية النسائية

اقتصادياً واجتماعياً، لما لها من دور مهم في عملية التنمية.



## مصطلحات الدراسة

**تمكين المرأة:** عملية شخصية واجتماعية تستطيع المرأة من خلالها اكتساب القوة والسيطرة على حياتها واختياراتها (عدلى، 2017).

وتعرّفه الباحثة إجرائياً على أن تمكين المرأة هو إتاحة الفرصة للمرأة بالمشاركة في التغيير الاقتصادي والاجتماعي، واتخاذ القرارات التي تتناسب مع الهدف المنشود في القطاع التربوي، وتم قياس مستوى التمكين من خلال أداة الدراسة المعدة لهذه الغاية.

## التمكين الاقتصادي والاجتماعي

عرّف عامر (2021) التمكين الاقتصادي للمرأة بأنه "انتقال المرأة من موقع قوة اقتصادية أدنى في المجتمع إلى موقع قوة اقتصادية أعلى، من خلال زيادة سيطرتها وتحكمها بالموارد الاقتصادية والمالية كأجور، ورأس المال، والملكيات العينية مما يمنحها الاستقلالية المادية المباشرة".

أما التمكين الاجتماعي فقد عرّف بأنه "دور المرأة في تولي المناصب القيادية والمراكز المهمة داخل المجتمع، ودورها المؤثر في القرارات التي تخص المجتمع" (سلامي، 2016).

وتعرّفه الباحثة إجرائياً بأنه امتلاك المرأة للمعرفة والمهارات والقدرات التي تساهم في تعليمها بشكل كبير، وتوفير الفرص لها؛ للوصول إلى مواقع مهمة في قطاع التعليم، كمشاركتها في اتخاذ القرارات وإمكانية توليد الأفكار والأنشطة المولدة للدخل.

**القيادات التربوية النسائية:** تولي المرأة مناصب عليا في وزارة التربية والتعليم، كمدير عام أو مشرف تربوي (الملحم، 2016).

وتعرفها الباحثة إجرائيا: على أنها المناصب القيادية التي تتولاها المرأة، عوالتها تمكناها من صنع

القرارات التنظيمية في وزارة التربية والتعليم.

### حدود الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة في ضوء الحدود التالية:

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواءي

القويسمة وسحاب التابعين لمحافظة العاصمة.

- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على جميع المدارس الحكومية في لواءي سحاب

والقويسمة.

- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام 2021/2022

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التمكين الاقتصادي والاجتماعي للقيادة التربوية

النسائية.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

اشتمل هذا الفصل على عرض للموضوعات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الأساسية، وهي المتعلقة بتمكين القيادات التربوية النسائية اقتصادياً واجتماعياً، يليها الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها.

#### أولاً: الأدب النظري

تكوّن الأدب النظري من محورين: المحور الأول: تناول التمكين، والمحور الثاني تناول القيادات التربوية النسائية.

#### التمكين Empowerment

لغة: عرّفه المعجم الوسيط بالاستطاعة والقدرة والنصرة والشدة (مجمع اللغة العربية، 1972:881).

اصطلاحاً: يعني زيادة قدرة الفرد أو الجماعة على الاختيار لتحويلها إلى أفعال ونواتج فعالة وعملية (سويدان، 2018).

هو التقوية والتعزيز أو الترسخ أو التثبيت، ويقال (مكّن من الشيء) بمعنى جعل عليه سلطاناً وقدرة (البعلبكي، 2008:525).

ويعرف التمكين أيضاً بأنه عملية اكتساب القوة والتفاعل بين أفراد المجتمع؛ لإيجاد وسائل بديلة للحصول على موارد بهدف تنمية الأفراد والمجتمع (Sanrego & Yulizar, 2016).

كما يعني التمكين العملية التي من خلالها يكتسب الفرد القدرة على التحكم في أحواله وحياته (الجسدية، المالية، النفسية، العقلانية، الاجتماعية، الصحية)، وأيضاً التحكم في الأيديولوجية (معتقدات، قيم، اتجاهات)، فالتمكين لا يعني فقط قدرة أكبر على التحكم، ولكن يعني أيضاً ثقة أكبر في النفس، وتغلبه على الحواجز الخارجية من أجل الحصول على موارد أو لتغيير أيديولوجي (الخولي، 2002).

عرّف صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة (UNIFEM, 2000) تمكين المرأة: بأنه المشاركة الحقيقية للمرأة في صنع القرارات والسياسات المتعلقة بحياتها.

ويبين قنديل (2007) التمكين بأنه العملية التي بواسطتها تكون النساء قادرة على التعرف على أوضاعهن، بحيث تتمكن من اكتساب المهارة والخبرة، وتطوير قدراتهن بالاعتماد على الذات. ويُعد التمكين إحدى استراتيجيات تنظيم المجتمع التي تساعد في تحسين أوضاع كافة فئات المجتمع، وبخاصة للمرأة والتي من خلال تمكينها تتحقق التنمية المستدامة للمجتمع (عبدالواحد، 2010).

والتمكين عملية ذات ثلاثة أبعاد هي: الموارد من حيث الوصول إليها والسيطرة عليها، والجدارة أن يكون الفرد مسؤولاً عن قراراته، والعائدات وهي الانجازات والمنافع المحققة (الكتيبي وعطية ومنصور، 2010).

ويُعرّف تمكين المرأة بأنه مدى قدرة المرأة على الوصول إلى المهارات والفرص لتشارك بمساواة في المجتمع، وتشمل الفرص التحصيل العلمي، والمشاركة الاقتصادية، والمشاركة السياسية، والخيارات المتعلقة بالصحة والإنجاب (القمة العالمية للحكومات، 2019).

وتمكن المرأة يكسبها القدرة على استخدام الموارد المتاحة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر في حياتها، مما يمكنها من تحديد مصيرها وتحقيق مصلحتها (عيد، 2021).

وترى الباحثة أن مفهوم تمكين المرأة يعني نصرتها على إثبات ذاتها داخل المجتمع من خلال زيادة ثقته بنفسها، وتغيير بعض المفاهيم السائدة؛ لاستخدام موارد الدولة بما يعود عليها بالنفع في جوانب الحياة المختلفة.

### أهداف التمكين: Empowerment Goals

يساعد التمكين الفرد على اكتشاف ما بداخله من قدرات ومهارات ليصل إلى تطور أفضل، وتتجسد هذه الأهداف بما يأتي: مساعدة الأفراد على رؤية أنفسهم وإيجاد الحلول الذاتية للمشكلات الخاصة بهم، ومساعدة الأفراد في السيطرة على شؤون حياتهم، والإسهام في زيادة الثقة والاستقلالية لدى الفرد، واعتماد مبدأ التكافؤ في الفرص بين الآخذي دورهم في الحياة، وجعل الأفراد يستخدمون قدراتهم من أجل التغيير، وإكساب الفرد القدرة على المشاركة السياسية (سويدان، 2018).

وكما أشار قنديل (2007) إلى أهداف تمكين المرأة في أنه: يُمكن المرأة من صنع قراراتها بنفسها، ويوفر لها المصادر والمعلومات التي تمكنها من صنع القرار المناسب، ويجعلها قادرة على تغيير أفكار الآخرين بالوسائل الديمقراطية، ويعمل على إدماج نفسها في عمليات التطوير والتغيير المستمرة، وأن تملك زمام المبادرة الذاتية، ويعمل على تعزيز تصورها الذاتي لنفسها، والتغلب على الصورة التقليدية. وترى الباحثة أن أهداف تمكين المرأة تركزت حول جعلها أكثر سيطرة على حياتها، من خلال بناء القوة النفسية لها، وكذلك القوة السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية.

يمكن إدراك أهمية التمكين للمرأة فيما يلي: أنه عملية تقوية وتدعيم الجوانب الشخصية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمرأة، والتأثير نحو تحسين ظروفها وأوضاعها. وعملية تهتم

بزيادة استقلالية المرأة ومساعدتها على العيش بشكل مستقل والاعتماد على الذات وتحقيق الكفاءة، وذلك من خلال تقبل إمكانياتها وقدراتها والعيش في إطارها. كما تظهر أهمية التمكين للمرأة في أنه يزيد من وعيها بمشكلاتها وأوضاع حياتها، مما يجعلها تنهض لحلها واكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق أهدافها، وتهتم عملية التمكين في تدعيم مستوى كفاءة المرأة في تحقيق أهدافها، وبناء تنمية قدراتها في جميع الجوانب الحياتية؛ حتى تستطيع اتخاذ القرارات المؤثرة في حياتها وحياء الآخرين (محمد، 2018).

من خلال ما سبق ترى الباحثة أن لتمكين المرأة أهمية في صقل شخصية المرأة، وزيادة قدراتها الوظيفية والمهنية، والمشاركة الفاعلة في صنع القرار وتحمل المسؤوليات والواجبات بعدالة.

أورد الكبيسي (2004) أهم الخصائص في تمكين المرأة وهي كالاتي:

- التقرير الذاتي: ويعني حرية النساء العاملات في خياراتهن، وانتقاء أساليب عملهن، والمفاضلة بين بدائلهن لصياغة قراراتهن.

- الأهمية الذاتية: ويقصد بها إحساس النساء العاملات بمكانتهن، ودورهن، استشارتهن، وأهمية الواجب الذي يؤديه، وبالاهتمام الذي يحظين به.

- الثقة بالنفس: فالنساء العاملات يدركن إمكانياتهن، وما لديهن من طاقات، ويتقن بقدراتهن على أداء ما يكلفن به من مهام، ويعتمدن على أنفسهن في مواجهة الصعاب.

- القدرة على التأثير: وهذا يعني إيمانهن بقدراتهن على أن يكون لهن دور فعال في مؤسساتهن، وإحساس الآخرين بهن، والسماع لهن، والاستئناس بمقترحاتهن والأخذ بآرائهن والاستفادة من ذلك كله.

كما أورد ميشرا (Mishra, 2016) أن تمكين المرأة يتكون من خمس مكونات: إحساس المرأة بقيمة الذات، وأن يكون لها حق الاختيار، وأن يكون لها حق امتلاك الفرص والموارد، وأن يكون لها الحق بامتلاك القوة للسيطرة على حياتها داخل وخارج المنزل، وأن يكون لها القدرة على التأثير في اتجاه التغيير الاجتماعي لخلق نظام اجتماعي واقتصادي أكثر عدالة، ومن الملاحظ أن تمكين المرأة يتكون من عناصر تؤكد فكرة بسط سيطرتها على حياتها سواء أكانت داخل المنزل أو خارجه.

ويعبر مفهوم تمكين المرأة عن تطوير مشاركتها وتنمية قدرتها ووعيها ومعرفتها، ومن ثم تحقيق ذاتها على مختلف الأصعدة الاقتصادية والنفسية والاجتماعية والسياسية، ويتيح لها كافة القدرات والإمكانات التي تجعلها قادرة على السيطرة على ظروفها ووضعها ومن ثم الإسهام الحر والواعي في بناء المجتمع (غراز وبوقيرين، 2021).

### مجالات التمكين : Areas of Women Empowerment

التمكين عملية متكاملة لها مجالات عدة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، وهي بالإضافة إلى التمكين الاقتصادي والاجتماعي موضوع الدراسة، يوجد العديد من المجالات الأخرى وهي: التمكين الصحي، والتمكين النفسي، والتمكين القانوني، وجميعها تعزز ثقة المرأة بنفسها ويحسن وضعها في المجتمع، وينعكس بدوره على زيادة الإنتاجية على الصعيد الشخصي للمرأة والمجتمع وبالتالي الدولة:

أ- التمكين الاقتصادي: إذ يقوم على تسهيل حصول المرأة على فرصة عمل تدرّ عليها دخلا مناسباً يكفي حاجاتها الأساسية، مما يتطلب مراجعة سياسات التشريعية والممارسات الإدارية لضمان الحقوق المتساوية مع الرجل، حيث إن التمكين الاقتصادي للمرأة يهدف إلى زيادة حجم مشاركتها في سوق العمل، وتحديد مدى استفادة المرأة من عائدات المشاركة في التنمية،

والعمل على زيادة قدرتها، واعتمادها على ذاتها، من أجل إسهامها في الحياة الاقتصادية (يوسف، 2005). ويعني أيضا تفعيل مشاركة المرأة في مختلف النشاطات الاقتصادية وإمدادها بالوسائل والتقنيات الكفيلة بذلك كالتكوين والقروض والائتمان وتوفير الأمان وإزالة العقبات التي تحد دون مشاركتها في التنمية (خضرة، 2021).

وعادة تمارس المرأة صناعات بسيطة موجهة للاستهلاك الأسري أو للتسويق المحدود، والذي يساهم في زيادة دخل أسرتها، أو تقوم بأعمال زراعية، ومعظم الأعمال التي تمارسها المرأة تشمل الزراعة وتربية الحيوانات الداجنة، والنسيج والخياطة، والمنتجات الغذائية كالألبان والبيض والخبز والمخبوزات، أو وجودها في بعض الوظائف الحكومية وفي القطاع الخاص، كما أن التمكين الاقتصادي هو تمكين المرأة من التصرف في أموالها وممتلكاتها وإدارتها بالشكل الذي تريد دون الحاجة للرجل، كما يحق لها ممارسة المهن المشروعة التي تطمح إليها دون عوائق (الأمم المتحدة، 2012).

وللوصول إلى تمكين المرأة اقتصاديًا لا بد من زيادة مشاركتها الاقتصادية عن طريق توفير جميع الوسائل الثقافية والتعليمية والمادية الممكنة، وإتاحة المزيد من الموارد لها حتى تتحسن إنتاجيتها وتتمكن من اتخاذ القرار، وتركز عملية التمكين على تحسين مشاركة المرأة في العملية التنموية، وتسهيل الضوء على الطرق التي تستطيع المرأة عن طريقها خلق مساحة جديدة للعمل والتحرك (شملاوي والحيط، 2018).

وتبرز أهمية التمكين الاقتصادي للمرأة من خلال: الاهتمام بالإمكانيات البشرية كمحور أساسي من محاور التنمية الاقتصادية لا بد أن يأخذ في الاعتبار تحقيق الاستفادة من القدرات لكل من المرأة والرجل في عملية التنمية وبصورة متكافئة، ويعمل تمكين المرأة على إحداث تعديل في القوانين



والسياسات والآليات والإجراءات التي يمكن من خلالها دعم قدرات النساء وتغيير المفاهيم والقيم بحيث تتم مشاركة النساء الكاملة في البناء الرئيسي وتحقيق المساواة وإزالة جميع أشكال التمييز (أميرة وعبدالوافي، 2020).

ويمكن قياس درجة التمكين الاقتصادي للمرأة عن طريق استخدام جملة من المؤشرات وهي:

المساهمة الاقتصادية: كمستوى البطالة، ومستوى الأنشطة الاقتصادية، والدخل من سوق العمل، والفرص المتاحة إقتصادياً كنوعية المشاركة الاقتصادية للمرأة، نوعية الوظائف التي تشغلها المرأة، نسبة دخل المرأة إلى دخل الرجل، وعدد النساء اللواتي يشغلن وظائف إدارية مرتفعة، والمشاركة في إتخاذ القرار كالفرص الوظيفية في القطاع الخاص، مدى مشاركة المرأة في هياكل إتخاذ القرار الرسمي أو غير الرسمي، مدى مشاركة المرأة في تحديد السياسات التي تؤثر في المجتمع بكافة فئاته وعلى الجانب الصحي كالعناية الصحية، وتنظيم النسل، والعناية الطبية النفسية (حساني وخوتي، 2015).

وعلى جانب التمكين الاجتماعي فهو يعكس مكانة المرأة في المجتمع من خلال رفع مستوى الوعي لدى الأفراد للقضاء على كافة أشكال العنف والتمييز ضد المرأة، والعمل على توفير كافة الوسائل التي تركز لها المرأة في تحقيق التنمية المجتمعية، كما يركز التمكين الاجتماعي على عدة أمور، أهمها:

زيادة نسبة مشاركة المرأة في القضايا المجتمعية، محلياً وعربياً مع التأكيد على دورها الهام في تكوين القيم الإيجابية على مستوى الأسرة والمجتمع وإيجاد المزيد من العلاقات المتنوعة بين منظمات المرأة الوطنية والعربية من أجل التنسيق فيما بينها والعمل على رفع مستوى الوعي للقضاء على كافة أشكال

التمييز ضد المرأة وتوفير الخدمات التي تساعد المرأة على إحداث التوازن في مسؤوليتها ودورها التنموي (فهد، 2014).

كما يعطي التمكين الاجتماعي للمرأة كامل الحق في ممارسة حقوقها الشخصية والأسرية وعدم تقييد اختياراتها في الأمور الاجتماعية التي تتعلق بها.

ويُعد التعليم من أهم مجالات تمكين المرأة اجتماعيًا؛ لأنه يمكن المرأة من المواجهة الممارسات السلبية، ويضمن لها حياة آمنة، بالإضافة إلى أنه يسمح لها بتطوير مهاراتها الشخصية، ويجعلها أكثر قدرة على النجاح والقيادة، وتزيد حظوظ المرأة المتعلمة لأن تكون في صحة أفضل، وأن تكتسب دخلًا أعلى وأن تتمتع بقدرة أكبر على اتخاذ القرار داخل أسرتها (الفاو، 2010).

ويكون التمكين اجتماعيًا عن طريق تحسين وضع المرأة في مجال التعليم والصحة والصحة الإنجابية وظروف السكن ومتطلباته والحد من العنف وتكريس الحقوق (خضرة، 2021).

وعلى جانب التمكين الصحي فهو يقوم على توفير الخدمات الصحية للمرأة والتي تتفق مع ظروفها كأمراة وطفوها كربة منزل وكعاملة خارجه كحصولها على وقت كاف لرعاية طفلها صغيرًا (الرفاعي، 2017).

وينطوي هذا المجال على الاهتمام بصحة المرأة وضرورة إتخاذ الخطوات الجادة لإنجاز مشروع الصحة الانجابية، والذي يهدف إلى توفير خدمات ومعلومات انجابية عالية الجودة، ولاسيما في المناطق الريفية والنائية، وزيادة إمكانية حصول المرأة على الرعاية الصحية والمعلومات ذات العلاقة بحيث تكون ملائمة وذات نوعية مقبولة (قاسم، 2015).

وعلى جانب التمكين النفسي: وهو مزيج من تقدير الذات وكفاية الذات وحرية الارادة والثقة بالنفس والوعي بالذات والتفكير الايجابي، وهو يقود بالنهاية إلى السعادة، يجعل النساء قادرات على الوصول إلى المهارات والمعارف والتعامل مع الضغوط والصدمات حاليًا ومستقبلاً (Randolph & Sashkin, 2002).

كما يحقق التمكين النفسي القدرة الذاتية على مواجهة المشكلات وتلبية الاحتياجات التي تواجه المرأة في المجتمعات المحلية (عبد المجيد، 2004).  
تري الباحثة أن مجالات التمكين لم تقتصر على جانب واحد من جوانب الحياة، بل تعددت وتنوعت بما يحقق هدف زيادة ثقة المرأة بنفسها؛ يجعلها عنصرًا فعالًا قادرًا على التشاركية واتخاذ القرارات الشخصية وصولًا إلى السياسية.

### **مظاهر التمكين الاقتصادي والاجتماعي: Manifestations of Economic and Social Empowerment**

يمكن إتاحة الفرصة للمرأة للمشاركة في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية بالمجتمع من خلال مشاركتها بما يلي:

- المشاركة في اتخاذ القرارات الأسرية: إذ يتاح لهن الفرصة لاتخاذ القرارات الأسرية المتعلقة، وشؤون المنزل تعليم الأبناء، والمشتريات الصغيرة والكبيرة.
- المشاركة في التواصل الاجتماعي: تتمكن النساء من حرية الحركة والانتقال داخل إطار الأسرة والعائلة الكبيرة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات الصحية: ارتفاع الوعي الصحي لدى النساء المتعلمات مقارنة بغير المتعلمات.

- الحصول على فرص تعليمية وتأثير التعليم: تتاح للنساء المتعلّقات فرصة الحصول على التعليم واستمرارهن حتى المراحل العليا، ويؤثر التعليم عليهن تأثيراً إيجابياً في امتلاك القدرة على اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهن.
- إتاحة الفرصة للعمل: تتاح للنساء المتعلّقات فرصة حصولهن على عمل، وخاصة في الوظائف العامة.
- إقامة المشروعات الصغيرة: من خلال توفير المنح والقروض للمرأة العاملة وغير العاملة، لإقامة مشاريع تساعدن على التمكين اقتصادياً (محمد، 2014).

### استراتيجيات التمكين الاجتماعي والاقتصادي: **Social and Economic Empowerment Strategies**

- توجد عدة استراتيجيات يمكن الاسترشاد بها لتحقيق غايات عملية التمكين الاجتماعي والاقتصادي للمرأة، والتي يمكن تطبيقها من خلال أساليب متنوعة، وأبرز تلك الاستراتيجيات:
- استراتيجية التمكين: يُعد التمكين الاستراتيجية الأساسية التي يمكن من خلالها مقابلة احتياجات وحل مشكلات أفراد المجتمع، ويتطلب ذلك تقوية قدرات الأفراد ومن ثم تقوية قدرات المجتمع، والتي يقع عليها العبء الأكبر في تمكين الفئات والمطالبات بالحقوق، وهنا يكون التمكين استراتيجية محورية لممارسة تنمية المجتمع المحلي، وذلك من خلال المنظمات التطوعية داخل المجتمع المحلي والأجهزة المعنية بالدفاع عن حقوق الإنسان (فاروق، 2001).
  - تقنيات التمكين: إذ أشارت الفارس (2020) أن التقنيات تعد من الأساليب التي تدعم وترفع مستوى التمكين للمرأة وهي ما يلي:

1- التعليم والتدريب: تهدف تقنيات التعليم والتدريب إلى مساعدة المرأة على زيادة معارفها خاصة تلك المعلومات المتصلة بحقوقها وواجباتها والمتصلة بحاجاتها ومشكلات مجتمعا،

والمتمصلة أيضًا بقدرتها وإمكاناتها ومواردها، ومساعدتها على زيادة خبراتها العملية في المجالات المختلفة، وتستهدف تنمية مهاراتها الفنية في مجالات توفير التمويل اللازم لمشروعاتها وتدبير شؤون منزلها، ولتحقيق ذلك فإنه يستلزم مساعدتها في كيفية حل المشكلات، وإتخاذ القرار.

2- المساواة في الحصول على الخدمات: وتهدف هذه التقنيات مساعدة المرأة على معرفة حقوقها المشروعة، وكيفية الوصول إلى الخدمات، واقتناع المحيطين بها بذلك، حيث يؤدي تحقيق العدالة إلى تعظيم مشاركة المرأة في عمليات إتخاذ، وصنع القرارات الخاصة بأسرها أو بمجتمعها وهو ما يعمق شعورهن بالمسؤولية والانتماء لمجتمعها، مما يؤدي إلى تعظيم المردود الإيجابي للبرامج والمشروعات المنفذة في المجتمع.

3- المساندة: ويهدف إلى الوقوف بجانب المرأة للحصول على حقها في التمويل اللازم لتنفيذ مشاريعها، ومساعدتها على معرفة الإمكانيات المتاحة لديها، وتنمية هذه الإمكانيات باستمرار.

4- المشاركة: ويهدف إلى إتاحة الفرص الممكنة، وتهيئة المناخ والظروف المواتية لتنشيط وتعظيم وتنامي مشاركة المرأة في عمليات إتخاذ وصنع القرارات المتعلقة بتحسين مستويات معيشتها اجتماعيًا واقتصاديًا، ومساعدتها على المشاركة في المنظمات والتجمعات المحلية.

5- تغيير السلوك: يهدف هذا التكنيك إلى تغيير بعض المفاهيم السلوكيات الخاصة التي تعيق مشاركة المرأة في مواجهة المشكلات الموجودة في المجتمع، ومعوقات مشاركتها في المنظمات المحلية.

ترى الباحثة أن استراتيجيات التمكين بمثابة الإطار المرجعي الذي يسعى إلى توفير الحياة الكريمة والأمنة للمرأة؛ لجعلها ريادية ومبادرة ومشاركة متمكنة في المجالات التنموية.

### مستويات التمكين: Empowerment Levels

تعددت مستويات التمكين، حيث يمكن أن يمارس على مستوى الفرد ويطلق عليه التمكين الفردي الذاتي، كما قد يمارس التمكين مع الجماعات أو المنظمات والمجتمعات المحلية، ويحدث التمكين في جميع مجالات الممارسة المهنية، وهي كالتالي:

**التمكين على مستوى الأفراد:** يُعد الأساس لجميع أنواع التمكين على مختلف المستويات، فسواء كان التمكين فردياً أو جماعياً فإنه يعتبر عملية مكملة لإحداث التنمية، والتي يقصد بها عملية زيادة الخيارات والتي تحسن من فرص الحصول على الخدمات والسلع، وتزيد من الكفاءة والقدرات الذاتية للأفراد والتغيير للأفضل (عبداللطيف، 2002).

**التمكين على مستوى الأسرة:** يستلزم تمكين الأسرة تنمية القدرة على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات والقرارات للأفراد التي تتخذ داخل الأسرة، وهذا يعني أيضاً تدعيم جميع القرارات للأفراد داخلها وبهذا تصبح الأسرة وحدة ثابتة ومتماسكة قادرة على إشباع احتياجات جميع أعضائها، ومن ثم فإن التمكين يقوي ويدعم الأسرة. ويسعى المتخصصون لتحقيق أهداف التمكين لدى الأسرة وهي: المساعدة في إشباع احتياجات الأفراد، واحترام حقوق الأفراد والالتزام بمسؤوليات كلاً منهم، ومراعاة وجهات النظر واحترام المشاعر، وتقليل التوتر والخلافات بين الأفراد (الخويطي وسعيد، 2002).

**التمكين الجماعي:** بالرغم من أهمية التمكين على مستوى الجماعة، إلا أنه من الصعب أن يحدث بدون حدوث تمكين للأفراد على المستوى الفردي أولاً، فالجماعة يمكن أن تزود الأفراد

بالدعم والمساعدة وتقل من خطر الشعور بالعزلة وتتيح لهم بيئة أو مناخ يمكن خلاله تنمية مهاراتهم وزيادة وعيهم أيضاً، وتحقيق الأهداف التي يسعون لتحقيقها والتمكين الجماعي يرتبط بعمل الأفراد معاً لإنجاز مهام معينة، وإحداث تأثير أو تغيير يمتد لفترة أطول وبصورة أعمق من التأثير الذي يحدثه شخص بمفرده، وذلك من خلال التعاون والتضامن فيما بينهم (محمد، 2018).

**تمكين المنظمات والمجتمعات المحلية:** حيث يشير هذا المستوى إلى تمكين المنظمات الاجتماعية التي تقدم خدمات اجتماعية للمواطنين، وأيضاً تمكين جماعات المجتمع المحلي (سلامة، 2013).

وترى الباحثة أن مستويات التمكين تبدأ تصاعدياً من الفرد وهو العنصر الرئيس في المجتمع مروراً بالأسرة ثم الجماعة والمنظمات، مما يدل على التكامل بين جميع المستويات، والذين يعملون معاً من أجل تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع.

### **إجراءات عملية التمكين: Empowerment Process**

لإحداث عملية التمكين لا بد من إجراءات وطنية على مستوى الدولة، وإجراءات دولية على مستوى عالمي، وفيما يلي بعض التفصيل لها:

#### **1- إجراءات وطنية، وتأخذ إجراءات:**

الإجراء الأول عام: ولا يخص المرأة على نحو مباشر كتوسيع نطاق التعليم جغرافياً وبشرياً، بهدف رفع معدلات الالتحاق بالمدارس، وتقليل معدلات التسرب والرسوب، وهذه الإجراءات متاحة نظرياً لكافة المواطنين لكنها قد لا تكون بالنسبة للمرأة، وذلك حين لا تكون المدرسة

قريبة، أو لا توجد على الإطلاق، أو حين تكون البنية التحتية للمدارس غير مناسبة، وهو

ما يتطلب إيلاء اهتمام أكبر لظروف وشروط تعليم الفتيات (الحسني وجابر، 2016)

بينما جاء الإجراء الثاني للمرأة بالذات على شكل إجراءات وطنية، يبدو طابعها الرسمي واضح،

ولعل أفضل أمثلتها الكوتا النسائية في الانتخابات النيابية والمجالس البلدية ومجالس

المحافظات، وحرية المرأة في تشكيل منظمات مجتمع مدني والأحزاب، وإيجاد لجنة وطنية

أردنية لشؤون المرأة والتي تشكلت بموجب قرار مجلس الوزراء رقم 21/11/3382 في عام

1992م، وذلك من منطلق التزام الأردن بالنهوض بأوضاع المرأة وتعزيز مشاركتها في

تحقيق التنمية المستدامة تأكيداً على تنفيذه لتعهداته الوطنية والعربية والدولية، وقرر مجلس

الوزراء بتاريخ 21/9/1996 اعتبار اللجنة المرجع لدى جميع الجهات الرسمية وممثلاً

للمملكة في كل ما يتعلق بالأنشطة النسائية وشؤون المرأة، حيث تتلخص المهام والمسؤوليات

المكلفة بها اللجنة في محاور العمل الرئيسية الآتية:

أ- إدماج قضايا المرأة وأولوياتها في الاستراتيجيات والسياسات والتشريعات والخطط والموازنات

الوطنية.

ب- رصد قضايا التمييز ضد المرأة وتقييم واقعها ومتابعة ما تم إنجازه في إطار تحقيق المساواة

وتكافؤ الفرص.

ت- كسب التأييد والحشد لقضايا المرأة ونشر الوعي بأهمية دورها ومشاركتها في تحقيق التنمية

الوطنية المستدامة (اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، 2022).

2- إجراءات دولية: قد نالت المرأة اهتماماً كبيراً خلال العقود الماضية، حيث عقدت المؤتمرات

الدولية كمؤتمر مكسيكو ستي عام (1975م)، مؤتمر كونبهاكن عام (1980م)، ومؤتمر



بكين عام (1995م)، وصدرت قرارات واتفاقيات دولية مهمة كتشكيل هيئات وطنية عليا للنهوض بالمرأة، واعتبار التمييز ضد المرأة جريمة مخلة بالكرامة الإنسانية (الأمم المتحدة، 2022).

في ضوء ما سبق ترى الباحثة أن إجراءات تمكين المرأة لا تقتصر على المستوى الوطني فحسب بل على المستوى الدولي أيضاً؛ وذلك لإعطاء المرأة الدور الرئيس في التنمية السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والصحية والنفسية.

### القيادة التربوية: Educational Leadership

تحظى القيادة باهتمام الباحثين والمهتمين والمسؤولين على العمل الإداري، نظراً لأهميتها في إنجاز المؤسسات الإدارية لمهامها وتحقيق أهدافها؛ إذ يتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة في أعمالهم (الديحاني، 2021).

تعرف القيادة بأنها مقدرة الفرد على التأثير في سلوك فرد أو جماعة، للعمل برغبة من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة (السعود، 2021)، وتعتبر القيادة عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة (Northouse, 2016)، كما تعتبر القيادة عملية تتميز بالقدرة على التأثير في توجهات التابعين وقيمهم، مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم (Yuki, 2010)، وينظر للقيادة على أنها عملية السيطرة على أنشطة جماعة المؤسسة في جهودها لوضع أهداف المؤسسة وتحقيقها (Buchanan & Huczynski, 2016).

وتعرف القيادة التربوية بأنها القيادة التي تعالج شؤون المعلمين والطلبة والمواد الدراسية والتجهيزات، والمصادر المالية اللازمة لتعليم الطلبة، وإدارة الفعاليات والمتعلقة بالعملية التعليمية، وتنظيم هذه العناصر وكافة توجيهها وضبطها (العنزي، 2021).

وتؤثر القيادة على سير العملية التربوية داخل المؤسسات التعليمية، حيث تعد حلقة الوصل بين العاملين وخطط المدرسة وتصوراتها لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة المتغيرات وتوظيفها لخدمة المدرسة، وتعمل على زيادة فعالية القوى الإيجابية في المدرسة أو الحد من الجوانب السلبية قدر المستطاع، وتساعد في السيطرة على مشكلات العمل ووضع الخطط المناسبة لحلها، بالإضافة إلى مواكبة التغيرات المستمرة وتسخيرها لخدمة المدرسة (العجمي، 2015).

ومن خلال التعريفات السابقة ترى الباحثة أن القيادة فنٌ يمتلكه بعض الأشخاص عن غيرهم، ويجعلهم قادرين على توجيه الآخرين بطريقة يكسبون فيه احترامهم وطاعتهم وتعاونهم؛ من أجل تحقيق الهدف المنشود.

ويوجد أربعة مداخل أساسية لدراسة القيادة، وهي: المدخل الكلاسيكي ويركز هذا المدخل على أن العلاقة بين القائد والعاملين يجب أن تتسم بالشدّة والاستبداد ويلزمها الطاعة والتنفيد من قبل العاملين، أما نظام الحوافز فهو يعتمد على الجوائز المادية الذي يتناسب طردياً مع الإنتاج، إضافة إلى استخدام أسلوب الإكراه؛ حيث تكون هناك ضرورة لذلك، ومن ثمّ في ظل هذا الوضع لن يوجد أي شكل من أشكال الصراع بين العمال وأصحاب العمل، ووجود مثل هذا الصراع يعدّ ظاهرة سيئة تتعارض مع أهداف المؤسسة.

ومدخل السمات الذي يركز كثير من الدراسات حول القيادة في فترة الأربعينيات والخمسينيات من القرن الماضي على استخدام هذا المدخل، ويرى أصحابه أن هناك عدداً محدوداً من السمات أو الخصائص الفردية هي التي تميز بين القادة الناجحين وغير الناجحين، وشرعوا في دراسات مستفيضة لتحديد السمات والخصائص البيولوجية والعاطفية والعقلية وغيرها من السمات والخصائص التي تميز شخصيات القادة المتفوقين، كما استطاع ستوجل (Stogdill) من خلال مراجعته للبحوث والدراسات

في هذا المجال تصنيف هذه السمات والخصائص في ست مجموعات رئيسية هي: الخصائص الجسمية، والخلفية الاجتماعية، والذكاء، والشخصية، والخصائص المتعلقة بالعمل، والخصائص الاجتماعية، ويقول أصحاب هذا المدخل إن من يصبحون قادة هم الذين تتوفر فيهم هذه السمات في المجالات المختلفة (الحر، 2010).

أما المدخل السلوكي فهو يؤكد على تصنيفات للسلوك القيادي من أهمها تصنيف هذا السلوك إلى سلوك ديكتاتوري وسلوك ديمقراطي، وبعد هذا المدخل من المداخل المهمة في دراسة القيادة، وكان أحد مظاهر الإدارة خلال فترة الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي، والمدخل الموقفي والذي استفاد أصحابه أيضا من المداخل السابقة، ويرى أصحاب هذا المدخل أن السلوك القيادي الفاعل هورهن بالموقف الذي يعايشه القائد، وأن على القائد أن يغير سلوكه لمواجهة حاجات موقفية متنوعة، فالقيادة في المدخل الموقفي تعتمد على الموقف؛ حيث تختلف الظروف والمهام ومهارات العاملين وسماتهم الشخصية من موقف لآخر، إذن فالقيادة موقف يعقبه سلوك أو قرار من القائد (مصطفى، 2005).

### خصائص القيادة التربوية: Leadership Characteristics

أشار المعاينة (2007) إلى أن القيادة التربوية تمتاز بأنها عملية إدارية ديناميكية دائمة الحركة والتطور، ويمكن تلخيص أهم خصائص القيادة التربوية بما يلي:

1- الاستمرارية: وتتمثل في كون القيادة التربوية عبارة عن سلسلة من النشاطات المترابطة

والمستمرة التي تقود إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية.

2- التكامل: فالقيادة التربوية تهتم بكل ما له صلة بالنظام التربوي من رسم السياسات وتخطيطها،

واتخاذ قرارات إلى التنفيذ والمتابعة والتقييم والتطوير، وتعنى بتنظيم العلاقة بين المؤسسات

التعليمية والاجتماعية.

3- الترابط: في القيادة التربوية تتدخل عمليات مترابطة تتفاعل مع بعضها البعض؛ للوصول إلى النتائج للعمل الإداري، أي هي العمل الإنساني الجماعي التعاوني التربوي المنظم والهادف.

### مهارات القيادة التربوية: Leadership Skills

هي مجموعة من القدرات التي ينبغي للقائد التربوي امتلاكها ليتمكن من ممارسة دوره القيادي في أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية، ويستوجب نجاح القائد التربوي أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات الأساسية والتي تعتبر ضرورية لنجاحه، فيعمل على توظيفها في عمله، ليتمكن من أدائها بسرعة ودقة (القحطاني، 2015).

وتم تقسيم المهارات القيادية إلى مجموعات أساسية من المهارات: الذاتية، الفنية، الفكرية، الذهنية، التصويرية، والإداركية، وهي كما يلي:

- المهارات الذاتية: وتتضمن هذه المهارات بعض السمات والقدرات لبناء شخصية القائد، ومنها السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة وضبط النفس، حيث تعتبر شخصية القائد العنصر الأهم في القيادة التربوية، كما لها تأثير في سلوك واتجاه العاملين، وكذلك مدى استجابتهم للنشاط الإشرافي، فالسمات الشخصية للقائد وقدراته العقلية، وقدرته على ضبط النفس وحسم الأمور والابتكار المهني والإبداع فيه، ومواجهة الجمهور والطلاقة اللفظية التي يتسم بها، وهدوئه، وسعت صدره ورغبته بالنمو المهني وتطوير الذات وغيرها من المهارات الذاتية الأخرى، ولها أثر بين المرؤوسين سلبيًا وإيجابيًا (العابدين، 2014).

- المهارات الفنية: يقصد بها إجادة القائد لعمله وإتقانه له وإلمامه بأعمال مرؤوسيه؛ مما يساعدهم على تحسين أدائهم، وإدارته لمراحل ومتطلبات العمل والطرق والوسائل المعينة على إتمامه وإنجازه، ومن أهم الخصائص المميزة للمهارات الفنية: إنها مهارة أكثر تحديدًا من المهارات

الأخرى؛ بمعنى إنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد، وإنها تتميز بالمعرفة الفنية العالمية والمقدرة على التحليل في مجال التخصص، وإنها مألوفة أكثر من غيرها من المهارات حيث أصبحت الوظائف التخصصية بحاجة من لديهم المعرفة والخبرة العالية لمن يشغلها، وإنها أسهل في اكتسابها وتمييزها من المهارات الأخرى (الروقي، 2012).

- المهارات الإنسانية: تعني قدرة القائد التربوي على التفاعل الصحيح مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بين العاملين، وجعلهم ينهضون بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكافل والانسجام، كما أن هذه المهارات يمكن أن تمكن القائد من استيعاب سلوكيات العاملين ودرافعهم وما يؤثر عليها وتفهم العلاقات المختلفة في التنظيم (العلاق، 2010).

- المهارات الفكرية: تتمثل المهارات الفكرية في المقدرة على إدراك الموقف أو الموضوع وتحليله إلى عناصر أساسية، وتحديد علاقاته والتفكير في المستقبل والاستعداد له، فهي مهارات تتعلق بكفاءة القائد التربوي في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والعمل على إيجاد حلول لها وصيانة الأداء حولها، وتتعلق بمقدرة القائد على رؤية التربية في إطارها العام وليس النظر إليها من زاوية ضيقة (ربيع، 2006).

- المهارات الإدارية: تعني بكفاءة القائد في التخطيط وتوزيع العمل داخل المؤسسة التعليمية توزيعاً عادلاً ووضع معدلات للأداء بطريقة موضوعية وعادلة، وإبراز وتطوير القدرات الكامنة لدى العاملين وتدريبهم، والاستفادة من كافة إمكانيات المؤسسة، فيضع الموظف المناسب في وظيفة مناسبة، ويستفيد من كافة الأفراد ومن سلوكهم عن طريق توجيههم بجهد تعاوني منسق وتحميلهم مسؤولية الواجبات الموكلة إليهم، والسلطة المفوضة إليهم وكفاءته في ممارسة الرقابة للتحقق من ممارسة الأعمال على أفضل وجه (حسن، 2004).

من خلال ما سبق ترى الباحثة أن المهارات القيادية ضمت تحت مظلتها العديد من السمات الشخصية والقدرات التواصلية التي تعمل معًا جنبًا إلى جنب في تنظيم أفراد العمل، والتشارك معهم لتحقيق الهدف المشترك.

### ممارسات القيادة التربوية: Educational Leadership Practices

على القائد التربوي الفعال أن يمتلك صفات القائد الناجح والمهارات اللازمة لعمله الإداري والتربوي، وذلك للقيام بدوره التنفيذي، والفني، والإشرافي، والاجتماعي وفق ما أورده بون (Bohn, 2013)، وأبرز الممارسات وفق وظائف الإدارة كما يلي:

- مجال التخطيط: وجود أهداف ورؤية مشتركة عن الأداء المتوقع، ومساعدة العاملين لفهم توجهات وتوقعات الإدارة لتكوين الاتجاه الإيجابي، بالإضافة إلى استخدام استراتيجية شاملة متعددة المراحل وفق خطة زمنية مناسبة، والتوزيع الحكيم للمسؤوليات والسلطات الإدارية والتربوية على العاملين مع مراعاة الموارد المادية والبشرية (المنقاش وبخاري، 2021).

- مجال التنظيم: تنظيم كافة جوانب الحياة والأنشطة والموارد في المؤسسة التربوية، وتفويض العاملين وبناء فرق العمل، والعمل على إيجاد المناخ التربوي الملائم، كذلك العمل على إحداث التغيير وتوجيهه، ويمثل التعرف على العلاقات المفصلية وتطويرها بمهارة، وتعزيز العلاقات من خلال الجهود الاستباقية والقيادة الموزعة بمشاركة أولياء الأمور لبناء شراكات فاعلة (Schleicher, 2012).

- مجال التوجيه والتنسيق: تهيئة المناخ النفسي والاجتماعي الملائم للعمل والتعلم المستمر وتحفيز العاملين، ووضع برامج للتدريب، وتهيئة الصف الثاني من القادة، بالإضافة إلى التأكد من توفر الدعم اللازم لتطوير جودة التعليم، وتكوين حلقة اتصال فاعلة بين المؤسسة

التربوية والأطراف ذات العلاقة، وتكوين شبكة علاقات بالأقران؛ لدعم القدرة على مشاركة التجارب وتبادل الخبرات (عامر والمصري، 2013).

- مجال التقييم: الإشراف ومتابعة المخرجات لتقويم الجهود عن طريق توافر المعلومات المشتركة، ومن ذلك: التقييم والمساءلة، واتخاذ القرارات التربوية والإدارية المبنية على الإنجازات، وإتاحة الفرصة لتحسين الممارسات التعليمية، كما تساعد المعرفة الواضحة بطرق تبديل المواقع الإدارية على تقدير التطورات بشكل سليم، وبناء اتصالات تربوية قوية بين الأفراد والمؤسسات، والانخراط في حل المشكلات بطريقة بناءة تعزز من القدرة على تحديدها وتحليلها، واختيار وتفعيل التقنية، وتطوير الأدوات الذكية لدمج المعرفة المفيدة التي يمكن أن تساعد العاملين على تحسين ممارساتهم (Irish, 2014).

وترى الباحثة من خلال الممارسات السابقة للقيادة التربوية أنها تسعى لإحداث التغيير الإيجابي في السياسات التعليمية، والحفاظ على البيئة التعليمية الآمنة تحقيق النظرة المستقبلية للمؤسسة التعليمية.

### القيادات التربوية النسائية **Womens Educational Leader**

القائد التربوي هو الشخصية الأكثر أهمية وتأثيراً في المؤسسة التعليمية؛ فهو المسؤول عن جميع الأنشطة الحاصلة في المؤسسة ومحيطها، ومن قيادة القائد تحدد المؤسسة وجهتها وثقافتها ومستوى الاحتراف وقيم العاملين فيها، وهو حلقة الاتصال بين المجتمع المحيط والمؤسسة، وسلوك العاملين يعتمد ويتأثر كثيراً بسلوك القائد التربوي في المؤسسة التعليمية (Marzano et, al. 2005).

وقد وضعت الجمعية الوطنية لمديري المدارس الابتدائية (PSEAN, 2003) مجموعة من المعايير التي تعبر عن دور القائد التربوي، وتدرج تحتها مجموعة من المحاور الفرعية، والتي يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

- قيادة المؤسسة بطريقة تجعل العاملين والطلبة بؤرة الاهتمام الأولى.
- وضع معايير وتوقعات عالية للتحصیل الأكاديمي والنمو الاجتماعي لجميع الطلبة ولأداء العاملين في المؤسسة.
- إيجاد ثقافة التعلم المستمر لدى العاملين في المؤسسة وربطه بتعلم الطلبة والأهداف الأخرى للمؤسسة.
- استخدام مصادر متعددة لجمع المعلومات لاستخدامها كأدوات تشخيصية لتحديد وقياس وتطبيق الإصلاحات التعليمية.
- مشاركة المجتمع المحيط بشكل نشط لتحمل مسؤولية تعلم ونجاح الطلبة.

يعد مفهوم القيادة النسائية من الموضوعات الهامة ولكن الكتابات فيها تنسم بالمحدودية خاصة في البيئة العربية -حسب حدود علم الباحثة-. إذ عرفت على أنها: المهام التي تقوم بها المرأة التي كانت احتكاراً للرجل فقط وهي المفتاح الأول من أجل نجاح عملية التغيير (البدارين والقواسمه، 2013).

تهدف القيادة النسائية إلى اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم أهداف المنظمة بأقل الجهود والتكاليف وأعلى مستويات التعاون والألفة عن طريق الاستثمار القوي في العاملين بالمنظمة إذ إنهم هم أساس وروح وعقل المنظمة التي يعملون بها (Cook and Glass,2014).

هذا وتسعى وزارة التربية والتعليم الأردنية إلى تمكين المرأة لتعزيز مكانتها في الأسرة والمجتمع، وتفعيل دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتوفير الفرص أمامها للحصول على المعلومات



والمهارات والخدمات النوعية، ومنحها فرصاً متساوية في العمل ولأجر والترقي الوظيفي، والوصول إلى مراكز قيادية في هذا القطاع (الحسين، 2011).

ويمكن العمل على تمكين المرأة للقيادة في القطاع التربوي من خلال: توجيه أفراد المجتمع إلى أهمية مكانة المرأة ودورها في المجتمع، وغرس الثقة بالنفس لكي تكون واعية لحقوقها، ولديها القدرة على المطالبة بحقوقها، واعتماد برامج فاعلية لتمكين المرأة من القيادة التربوية، وضرورة الاهتمام بعملية التدريب المتواصل للقيادات النسائية، وتسهيل الأضواء على التجارب الناجحة للقيادات النسائية.

ومن أهم الإجراءات التي اتخذتها وزارة التربية والتعليم الأردنية لتمكين القطاع النسائي ورفع قدراته القيادية، وذلك من خلال: تنفيذ برنامج خاص يعنى بتنمية دور المرأة القيادي في الوزارة ضمن إطار مشروع بناء الكفاءة المؤسسية في إدارة الخدمات التربوية، حيث اشتمل على خمسة محاور رئيسة تعنى في مجالات التطوير الإداري والفني، ورفع كفاءة العاملات في وزارة التربية والتعليم، هي: تدريب المرأة على مهارات القيادة والإدارة وتنمية الكفاءات، والتدريب في إدارة التغيير، وتحسين أوضاع العمل للمعلمات والمديرات؛ للتوفيق بين مسؤولياتهن الأسرية والوظيفية، والإطلاع على التجارب والممارسات المميزة في القيادة والإدارة التربوية، وتفعيل المعلوماتية وتوسيع الاتصال بين النساء في القيادات العليا (وزارة التربية والتعليم، 2001).

## ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

من خلال اطلاع الباحثة على الأدب النظري المتعلق بالتمكين الاقتصادي والاجتماعي للقيادات التربوية النسائية استطاعت الباحثة أن تصل إلى مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لأهم تلك الدراسات مرتبة تصاعدياً من الأقدم إلى الأحدث:

تناولت دراسة الشريدة (2021) درجة مشاركة القيادات النسائية الأردنية في صنع القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين في مركز الوزارة، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من (154) قائداً ومديراً تربوياً في الوزارة، وأظهرت النتائج أن درجة مشاركة القيادات النسائية الأردنية في صنع القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم "متوسطة"، ودرجة مشاركتهن في جمع المعلومات اللازمة للقرار التربوية "متوسطة"، ودرجة مشاركتهن في وضع بدائل للقرار التربوي "متوسطة"، ودرجة مشاركتهن في اختيار القرار التربوي الأفضل "متوسطة"، ودرجة مشاركتهن في تنفيذ ومتابعة القرار التربوي "كبيرة". وبيّنت وجود فروق ذات دلالة في درجة مشاركة القيادات النسائية الأردنية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، بين حملة شهادة البكالوريوس والدكتوراة لصالح درجة الدكتوراة، وبين حملة شهادة الدكتوراة والماجستير لصالح درجة الماجستير. ووجود فروق ذات دلالة في درجة المشاركة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، لصالح فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات). ووجود فروق ذات دلالة في استجابات عينة الدراسة على درجة مشاركة القيادات النسائية الأردنية في صنع القرار التربوي تعزى لمتغير النوع، لصالح الإناث.

وجاءت دراسة عبدالله (2021) التمكين الاجتماعي والاقتصادي للمرأة العاملة بالقطاع التعليمي، إذ هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التخطيط لتمكين المرأة المصرية العاملة والحصول على حقوقها الاجتماعية والاقتصادية، وطبقت الدراسة على المرأة العاملة في مديرية التربية والتعليم في

محافظة البحيرة مستخدمة المنهج الوصفي المسحي، من خلال استبانة وزعت على (319) سيدة عاملة في المديرية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التمكين الاجتماعي للمرأة وحصولها على حقوقها الاجتماعية كانت متوسطة، في حين كانت درجة تمكينها اقتصادياً للحصول على حقوقها الاقتصادية ضعيفة.

كما أجرت غنيم (2020) بدراسة للتعرف على التميز القيادي النسائي وواقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية مستخدمة المنهج البحث النوعي من خلال الملاحظة والمقابلة مع المشاركين والذي تراوح عددهم من (5-25) إلى أن تم الوصول إلى درجة الإشباع، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة النسائية لا تفرق عن القيادة الذكورية فتأثير ثقافة البيئة في الأداء القيادي أعلى من تأثير جنس القائد لكن ال سمات الفطرية لكل جنس تظهر في بيئة العمل، كالعناية والمشاركة لدى المرأة والحزم لدى الرجل.

وجاءت دراسة القرني (2019) للتعرف على المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهن، مستخدماً المنهج الوصفي المسحي من خلال الاستبانة والمقابلات، حيث تكون مجتمع الدراسة على (214) من القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، وقد تبين من نتائج الدراسة أن المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات الناشئة كانت بدرجة كبيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية تعزى (الجامعة، التصنيف الوظيفي، سنوات الخدمة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

وأجرى ويب (Webb, 2018) دراسة نوعية للكشف عن تصورات حول المساواة بين الجنسين في القيادة التربوية بين المشرفين الإناث في ولاية كنتاكي، إذ استخدم المقابلات كأداة لجمع البيانات، وجاءت النتائج لتدل على أن مناصب الإشراف يشغلها الرجال بصورة أكبر بكثير من النساء.

وجاءت دراسة الدوسري (Aldawsai, 2016) للتعرف إلى درجة تمثيل القيادات النسائية السعودية في التعليم العالي السعودي، ولفهم أفضل للتجارب التي تعيشها المرأة السعودية في القيادة في التعليم العالي، إذ استخدم المنهج الوصفي المسحي من خلال إجراء المقابلات مع (15) عضوة هيئة تدريسية وإدارية في جامعة حكومية سعودية، ولخصت النتائج إلى أن القيادات السعودية تواجه تحديات مهنية مثل: افتقار المرأة للسلطة، والتهميش، وقلة الخبرة والتدريب، بينما جاءت التحديات المجتمعية في المرتبة الأخيرة، كما تشير إلى أن غالبية المشاركات يؤكدن أن العوامل التي تعمل على إعاقة وصول المرأة السعودية إلى القيادة هي التمييز بين الجنسين، الصور النمطية المجتمعية، وتاريخ تعليم المرأة السعودية.

وتناولت دراسة مكدانيل (McDaniel, 2016) تمكين القيادات النسائية الأمريكية من أصل أفريقي في التعليم العالي؛ دراسة حالة متعددة، حيث هدفت الدراسة فهم وجهات النظر حول التمكين التي تتبناها النساء الأمريكيات اللواتي يعملن في المناصب التنفيذية داخل بيئات التعليم العالي، وتحديد تصورات نضال النساء الأمريكيات من أصل أفريقي نحو القيادة التنفيذية وخبرتهن في التعليم العالي، تم استخدام المنهج النوعي لتحديد الموضوعات والاتجاهات بين النساء الأمريكيات من أصل أفريقي اللاتي حققن مكانة عالية في قطاع التعليم، ولخصت النتائج إلى أن النساء الأمريكيات من أصول أفريقية يتم تمكينهن من خلال شعور قوي بالكفاءة الذاتية، والدعم المنهجي لتنمية مهارات القيادة ودعم الأسرة.

كما هدفت دراسة كاظم (2016) التعرف إلى أهم المعوقات التي تواجه تمكين المرأة العراقية من أجل خدمة وتنمية مجتمعتها، إذ استخدم المنهج الوصفي المسحي وطبقت الدراسة على (214) موظفة عاملة في جامعة القادسية من خلال الاستبانة، وجاءت نتائجها أن أكثر العوامل إعاقة هي العوامل الاجتماعية ثم الاقتصادية ثم السياسية وأخيراً الشخصية.

وجاءت دراسة عون واليامي (2016) للتعرف إلى درجة ممارسة القيادات النسائية بإدارة تعليم الرياض للتمكين الإداري من وجهة نظر المشرفات التربويات، إذ طبقت الدراسة على (346) مشرفة تربوية، واستخدام المنهج الوصفي المسحي إذ تم جمع البيانات من خلال الاستبانة، حيث كانت الدرجة الكلية للممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري كبيرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

#### أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من حيث هدف الدراسة، تتفق الدراسة الحالية مع أهداف بعض الدراسات السابقة مثل

دراسة عبدالله (2021)، ودراسة Aldawsari (2016)، ودراسة عون واليامي (2016)

-من حيث منهج الدراسة تتفق هذه الدراسة من حيث منهج الدراسة مع عدد من الدراسات مثل

دراسة عون واليامي (2016)، ودراسة كاظم (2016)، ودراسة الدوسري (2016)، ودراسة

القرني (2019).

-اختلفت الدراسة في الأداة المستخدمة مع دراسة Webb (2018)، ودراسة الدوسري (2016)

ودراسة مكدانيل (McDaniel, 2016) إذ استخدمت أداة الدراسة المقابلة وليس الاستبانة.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- الاطلاع على الأدب النظري.
- بيان نوع المنهج المستخدم لهذه الدراسة.
- الاستفادة من أدوات الدراسة المستخدمة لتطوير أداة الدراسة.
- لم تعثر الباحثة على أي دراسة أردنية، أو عربية، اهتمت بواقع التمكين الاقتصادي والاجتماعي للقيادات التربوية النسوية في الأردن في حدود علم الباحثة، مما قد يسهم في تعزيز أهمية موضوع دراستها.

## الفصل الثالث (الطريقة والإجراءات)

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم ومجتمع الدراسة، والأداة المستخدمة في جمع البيانات، وصدق الأداة وثباتها، وإجراءات الدراسة، ثم المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

### منهج البحث

تم اتباع المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وتحليلها والتعبير عنها كمًّا، والذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة وأهدافها وهو المنهج الأنسب لموضوع هذه الدراسة.

### مجتمع الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة نفسه، وهم مديرو ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء القويسمة وسحاب والبالغ عددهم (179) مديرًا ومديرة وذلك للعام الدراسي 2021/2022م، والذين يعملون في قطاع التربية والتعليم، وتمت الاستجابة من قبل (179) مديرًا ومديرةً ما نسبته (100%) من حجم المجتمع.

### الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس حسب المتغيرات الديمغرافية

النسبة	التكرار	الفئات	
28.5	51	ذكر	الجنس
71.5	128	أنثى	
65.9	118	دبلوم عالي	
34.1	61	دراسات عليا	
10.6	19	من 5-10 سنوات	
89.4	160	أكثر من 10 سنوات	
20.7	37	سحاب	اللواء
79.3	142	القويسمة	
100.0	179	المجموع	

### أداة الدراسة

لتحقيق غرض الدراسة في التعرف على واقع التمكين الاقتصادي والاجتماعي للقيادات التربوية النسوية من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس لواء القويسمة وسحاب، وللإجابة عن سؤالي الدراسة تم تطوير استبانة من قبل الباحثة، بعد مراجعة الأدب التربوي المتعلق بالمجالين التمكين الاقتصادي والاجتماعي للقيادات التربوية، إذ تكونت الاستبانة من جزأين كالآتي:

**الجزء الأول:** تناول المتغيرات الديموغرافية وهي: (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، واللواء)، وهدفت إلى معرفة خصائص عينة الدراسة.

**الجزء الثاني:** تناول واقع التمكين الاقتصادي والاجتماعي للقيادات النسائية التربوية، حيث احتوت على مجالين وهما: مجال التمكين الاقتصادي، ومجال التمكين الاجتماعي، وتكونت من (38) فقرة، موزعة على خمسة محاور جاءت كما يلي:

- المحور الأول: المشاركة في صنع القرارات الاقتصادية (6 فقرات).

- المحور الثاني: فرص العمل والوصول إلى المواقع الاقتصادية (7 فقرات).



- المحور الثالث: الوعي والاستقلالية الاقتصادية (6 فقرات).

-المحورالرابع: التواصل والعلاقات الداعمة (11 فقرة).

- المحور الخامس: دورها وتأثيرها على العملية التعليمية (8 فقرات).

وتم تدرجها تدرجاً خماسياً وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة من بين درجاته الخمس (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

قليلة من 1.00-2.33

متوسطة من 2.34-3.67

كبيرة من 3.68-5.00

### صدق الأداة

#### أ- صدق المحكمين

تم التأكد من صدق أداة الدراسة الاستبانة من خلال عرضها بصورتها الأولية على (11) من المُحكِّمين الخبراء والمختصين التربويين في العلوم التربوية في عدد من الجامعات الأردنية، ملحق (2)؛ للتأكد من أن الأداة تقيس الهدف المراد قياسه، وللحكم على أداة الدراسة من حيث: ملاءمتها للدراسة، ووضوح الفقرات وصحة الصياغة اللغوية، وتم ترك مجال لآية إضافات، أو تعديلات مقترحة يجدونها مناسبة وضرورية لاستكمال الأداة، وتم الأخذ بالملاحظات التي اقترحتها المحكمون، حيث تم حذف فقرتين اتفق عليها (8) منهم فأصبحت تتكون من (38) فقرة، لتظهر أداة الدراسة بشكلها النهائي، ملحق (2).

## ب- صدق البناء/ الاتساق الداخلي

تم حساب مؤشرات صدق البناء استناداً إلى معاملات ارتباط (بيرسون) لكل فقرة من فقرات

مقياس الاستبانة مع الدرجة الكلية.

### صدق البناء: التمكين الاقتصادي

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية،

وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة

استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) مديراً ومديرة، وقد تراوحت معاملات ارتباط

الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.44-0.76)، ومع المجال (0.50-0.87) والجدول التالي يبين

ذلك.

### الجدول (2)

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	.78**	.46*	8	.53**	.46*	15	.69**	.44*
2	.87**	.58**	9	.56**	.58**	16	.84**	.76**
3	.61**	.44*	10	.65**	.56**	17	.81**	.67**
4	.57**	.47**	11	.69**	.63**	18	.83**	.73**
5	.55**	.58**	12	.67**	.56**	19	.71**	.54**
6	.67**	.56**	13	.74**	.58**			
7	.67**	.52**	14	.50**	.59**			

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

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

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول التالي يبين ذلك.

### الجدول (3)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

التمكين الاقتصادي	الوعي والاستقلالية الاقتصادية	فرص العمل والوصول إلى المواقع الاقتصادية	المشاركة في صنع القرارات الاقتصادية	
			1	المشاركة في صنع القرارات الاقتصادية
		1	.431*	فرص العمل والوصول إلى المواقع الاقتصادية
	1	.535**	.514**	الوعي والاستقلالية الاقتصادية
1	.847**	.833**	.755**	الاجتماعي التمكين

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

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

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

يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

### صدق البناء: التمكين الاجتماعي

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) مديراً ومديرة، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.46-0.82)، ومع المجال (0.55-0.88) والجدول التالي يبين ذلك.

## الجدول (4)

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
.82**	.73**	15	.57**	.46*	8	.69**	.69**	1
.73**	.70**	16	.76**	.74**	9	.72**	.77**	2
.88**	.82**	17	.55**	.61**	10	.71**	.73**	3
.64**	.71**	18	.59**	.60**	11	.80**	.84**	4
.62**	.54**	19	.73**	.77**	12	.78**	.81**	5
			.81**	.76**	13	.82**	.81**	6
			.74**	.72**	14	.64**	.67**	7

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

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

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

يتم حذف أي من هذه الفقرات.

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

والجدول التالي يبين ذلك.

## الجدول (5)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

التمكين الاجتماعي	دورها وتأثيرها على العملية التعليمية	التواصل والعلاقات الداعمة	
		1	التواصل والعلاقات الداعمة
	1	.870**	دورها وتأثيرها على العملية التعليمية
1	.959**	.974**	التمكين الاجتماعي

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

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

يبين الجدول (5) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

## ثبات الأداة

### ثبات التمكين الاقتصادي

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (6) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

### الجدول (6)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمحاور والدرجة الكلية

المحور	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
المشاركة في صنع القرارات الاقتصادية	0.81	0.74
فرص العمل والوصول إلى المواقع الاقتصادية	0.80	0.72
الوعي والاستقلالية الاقتصادية	0.82	0.75
التمكين الاقتصادي	0.84	0.81

### ثبات التمكين الاجتماعي

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (7) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

### الجدول (7)

#### معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المحور	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
التواصل والعلاقات الداعمة	0.81	0.75
دورها وتأثيرها على العملية التعليمية	0.82	0.80
التمكين الاجتماعي	0.84	0.82

### متغيرات الدراسة

- 1- متغير الجنس: وله فئتان اثنتان: ذكر، أنثى.
- 2- متغير سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات: أقل من (5) سنوات، من (5) - (10) سنوات، أكثر من (10) سنوات.
- 3- متغير المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات: بكالوريوس، دبلوم عالي، دراسات عليا.
- 4- اللواء: وله فئتان اثنتان: لواء القويسمة، لواء سحاب.

### التصميم الإحصائي المستخدم في الدراسة

لتحليل بيانات الدراسة والوصول إلى النتائج تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في الإجابة عن سؤاليها، كما يلي:

1. التكرار، والنسب المئوية: بهدف توزيع المستجوبين حسب خصائصهم الشخصية.
2. اختبار كرونباخ ألفا: بهدف معرفة ثبات أداة الدراسة.

3. الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية: بهدف تحديد درجة أهمية إجابات المستجوبين على فقرات أداة الدراسة والمجالات الخاصة بها.
4. تحليل التباين الرباعي MANOVA.
5. اختبار (t): لبيان الفروق الإحصائية لبيان الفروقات الإحصائية.

### إجراءات الدراسة

- تحديد موضوع الدراسة وجمع المعلومات المتعلقة به، ومراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة وتطوير استبانة تقيس مستوى التمكين الاقتصادي والاجتماعي لدى القيادات التربوية النسائية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.
- تم الحصول على كتابين رسميين من جامعة الشرق الأوسط، ووزارة التربية والتعليم؛ لتسهيل مهمة الدراسة في المدارس الحكومية التابعة للوأي القويسمة وسحاب.
- التأكد من صدق الأداة بعرضها على المحكمين.
- معرفة عدد مجتمع الدراسة من قسم التخطيط في كل من مديرية التربية في لواء القويسمة ومديرية التربية في لواء سحاب.
- تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة إلكترونياً.
- تحليل البيانات الإحصائية، وقد تم اعتماد المعيار الآتي في الحكم على المتوسطات الحسابية: أ-(3.68-5 : مرتفعة)، ب-(2.34-3.67 : متوسطة)، ج-(1-2.33 : منخفضة).

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة سؤالي الدراسة،

وهي على النحو الآتي:

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما مستوى التمكين الاقتصادي لدى القيادات التربوية النسائية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لوائي القويسمة وسحاب؟

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

الاقتصادي لدى القيادات التربوية النسائية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لوائي القويسمة وسحاب، والجدول أدناه يوضح ذلك.

#### أولاً: التمكين الاقتصادي

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتمكين الاقتصادي مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
الأولى	1	المشاركة	3.53	.517	متوسط
الثانية	3	الوعي والاستقلالية الاقتصادية	3.52	.615	متوسط
الثالثة	2	فرص العمل	3.27	.587	متوسط
		التمكين الاقتصادي	3.43	.494	متوسط

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.27-3.53)، حيث جاء المشاركة

في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.53)، بينما جاء فرص العمل في المرتبة الأخيرة

وبمتوسط حسابي بلغ (3.27)، وبلغ المتوسط الحسابي للتمكين الاقتصادي ككل (3.43).



وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

فقرات كل محور على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

أولاً: محور المشاركة

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحور المشاركة مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
الأولى	3	تمتلك المهارات الإدارية التي تمكنها من اتخاذ القرارات المالية.	3.73	.758	مرتفع
الثانية	4	لديها المقدرة على مواجهة المشاكل والأزمات الاقتصادية التي تواجه عملها.	3.70	.663	مرتفع
الثالثة	1	تمتلك الصلاحيات المالية التي تجعلها قادرة على اتخاذ الإجراءات المناسبة.	3.56	.743	متوسط
الرابعة	2	تمتلك الحرية في اتخاذ القرارات المالية بالمدرسة دون تدخل مباشر من الجهات العليا.	3.50	.977	متوسط
الخامسة	5	تمتلك المهارات الريادية التي تساعد في استقطاب التمويل لزيادة المشروعات والأنشطة في العمل.	3.38	.776	متوسط
السادسة	5	تمتلك الخبرة التي تمكنها من التعاون مع المؤسسات المالية الرسمية.	3.32	.831	متوسط
		المشاركة	3.53	.517	متوسط

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.32-3.73)، حيث جاءت

الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تمتلك المهارات الإدارية التي تمكنها من اتخاذ القرارات المالية "

في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.73)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها " تمتلك الخبرة

التي تمكنها من التعاون مع المؤسسات المالية الرسمية " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ

(3.32). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المشاركة ككل (3.53).

## ثانياً: محور فرص العمل

## الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحور فرص العمل مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
الأولى	9	تتمكن من الحصول على إجازة من المدير بكل سهولة.	3.54	.827	متوسط
الثانية	11	تهتم إدارة المدرسة بالوعي بأهمية دورها في تنمية المجتمع.	3.47	.714	متوسط
الثالثة	7	يقدم الدعم والتشجيع اللازمين من الجهات العليا عند قيامها بعمل مميز.	3.35	.760	متوسط
الرابعة	12	تسهل التشريعات والأنظمة معاملات إدارة المشاريع الاقتصادية للمرأة.	3.25	.923	متوسط
الخامسة	13	يتسم نظام المكافآت بالوضوح مما ينعكس إيجاباً في زيادة فعالية عمل المرأة.	3.23	.947	متوسط
السادسة	8	تشعر بفروق عند تقدمها لوظيفة تربوية قيادية.	3.14	.811	متوسط
السابعة	10	تحصل على أجور تتناسب مع المستوى التعليمي والخبرة.	2.92	.866	متوسط
		فرص العمل	3.27	.587	متوسط

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.92-3.54)، حيث جاءت

الفقرة رقم (9) والتي تنص على "تتمكن من الحصول على إجازة من المدير بكل سهولة" في المرتبة

الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.54)، بينما جاءت الفقرة رقم (10) ونصها "تحصل على أجور

تتناسب مع المستوى التعليمي والخبرة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.92). وبلغ المتوسط

الحسابي لمجال فرص العمل ككل (3.27).

## ثالثاً: محور الوعي والاستقلالية الاقتصادية

## الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحور الوعي والاستقلالية الاقتصادية مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	15	تحصل على معاش تقاعدي كامل وإجازة أمومة مدفوعة الأجر دون معاناة.	3.85	.795	مرتفع
2	16	تمتلك الخبرة التي تمكنها من التعاون مع المؤسسات المالية الرسمية.	3.65	.768	متوسط
3	14	تمتلك المرأة الاستقلالية الاقتصادية والاعتماد على الذات.	3.48	.884	متوسط
4	17	تزداد الفرص أمامها في الحصول على تسهيلات ائتمانية.	3.42	.792	متوسط
4	18	تتحقق المساواة في حصولها على الموارد الاقتصادية والمالية.	3.42	.756	متوسط
6	19	تستطيع الحصول على تمويل لدعم المشاريع التربوية.	3.33	.935	متوسط
		الوعي والاستقلالية الاقتصادية	3.52	.615	متوسط

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.33-3.85)، حيث جاءت

الفقرة رقم (15) والتي تنص على " تحصل على معاش تقاعدي كامل وإجازة أمومة مدفوعة الأجر

دون معاناة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.85)، بينما جاءت الفقرة رقم (19) ونصها

" تستطيع الحصول على تمويل لدعم المشاريع التربوية " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ

(3.33). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الوعي والاستقلالية الاقتصادية ككل (3.52).

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مستوى التمكين الاجتماعي لدى القيادات التربوية النسائية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لوائي القويسمة وسحاب؟

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

الاجتماعي لدى القيادات التربوية النسائية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لوائي القويسمة وسحاب، والجدول أدناه يوضح ذلك.

### ثانياً: التمكين الاجتماعي

#### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتمكين الاجتماعي مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
الأولى	1	دورها وتأثيرها على العملية التعليمية	3.61	.551	متوسط
الثانية	2	التواصل والعلاقات الداعمة	3.58	.519	متوسط
		التمكين الاجتماعي	3.59	.505	متوسط

يبين الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.58-3.61)، حيث جاء

دورها وتأثيرها على العملية التعليمية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.61)، بينما

جاء التواصل والعلاقات الداعمة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وبلغ المتوسط

الحسابي للتمكين الاجتماعي ككل (3.59).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

## أولاً: محور التواصل والعلاقات الداعمة

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحور التواصل والعلاقات الداعمة مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
الأولى	11	تشجع الإدارة المدرسية القيادات النسائية في القطاع التعليمي على تبني المرأة الأفكار الإبداعية التي تخدم تطور القطاع التربوي.	3.81	.602	مرتفع
الثانية	1	تتيح الإدارة امكانية الحصول على المساعدة من الزملاء.	3.76	.759	مرتفع
الثالثة	3	تقوم الإدارة المدرسية بتعزيزها على مواقع التواصل الاجتماعي.	3.72	.689	مرتفع
الرابعة	5	يوفر القطاع التربوي قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الزملاء.	3.69	.717	مرتفع
الخامسة	7	تتمكن من التوفيق بين عملها وحاجات الأسرة.	3.63	.639	متوسط
السادسة	6	تقنع المجتمع بمكانتها الوظيفية في القطاع التربوي.	3.61	.726	متوسط
السابعة	4	تتمكن من التواصل مع المسؤولين بسهولة.	3.52	.775	متوسط
الثامنة	2	تسعى الإدارة المدرسية لتقديم مساعدة اجتماعية لها.	3.50	.793	متوسط
التاسعة	9	تحصل على الدعم من الأفراد الذي يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات في العمل بحرية واستقلالية.	3.45	.638	متوسط
العاشر	10	تمتلك المقدرة على تغيير آراء وتصورات الآخرين بطريقة ديمقراطية.	3.41	.747	متوسط
الحادية عشرة	8	تحصل على الدعم المجتمعي عند مواجهتها أي من المشكلات.	3.30	.688	متوسط
		التواصل والعلاقات الداعمة	3.58	.519	متوسط

يبين الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.30-3.81)، حيث جاءت

الفقرة رقم (11) والتي تنص على "تشجيع الإدارة المدرسية القيادات النسائية في القطاع التعليمي

على تبني المرأة الأفكار الإبداعية التي تخدم تطور القطاع التربوي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.81)، بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها "تحصل على الدعم المجتمعي عند مواجهتها أي من المشكلات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.30). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التواصل والعلاقات الداعمة ككل (3.58).

ثانياً: محور دورها وتأثيرها على العملية التعليمية

#### الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحور دورها وتأثيرها على العملية التعليمية مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
الأولى	12	تشارك في صنع القرارات داخل القطاع التربوي.	3.68	.722	مرتفع
الثانية	14	تحدث تغييراً إيجابياً في القطاع التربوي.	3.66	.685	متوسط
الثالثة	15	تمنح الفرصة في إحداث تغييرات وتحولات إيجابية في مؤسسات القطاع التعليمي.	3.63	.722	متوسط
الرابعة	13	تكتسب مكانة اجتماعية من خلال عملها.	3.62	.624	متوسط
الخامسة	18	تطبق الإدارة المدرسية المساواة في العمل بغض النظر عن النوع الاجتماعي.	3.62	.633	متوسط
السادسة	17	تمارس دورها القيادي دون تهميش.	3.61	.797	متوسط
السابعة	16	تتمكن من التغلب على شعورها بالضعف لانعدام التأثير.	3.57	.765	متوسط
الثامنة	19	تمارس حقها في معالجة بعض المشاكل دون الرجوع إلى المدير المباشر.	3.47	.893	متوسط
		دورها وتأثيرها على العملية التعليمية	3.61	.551	متوسط

يبين الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.47-3.68)، حيث جاءت

الفقرة رقم (12) والتي تنص على "تشارك في صنع القرارات داخل القطاع التربوي" في المرتبة الأولى

وبمتوسط حسابي بلغ (3.68)، بينما جاءت الفقرة رقم (19) ونصها "تمارس حقها في معالجة بعض

المشاكل دون الرجوع إلى المدير المباشر" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.47). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال دورها وتأثيرها على العملية التعليمية ككل (3.61).

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات مديري المدارس الحكومية لمستوى التمكين الاقتصادي في لوائي القويسمة وسحاب تُعزى لمتغيرات كل من (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واللواء)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الاقتصادي في لوائي القويسمة وسحاب حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واللواء والجدول أدناه يوضح ذلك.

### أولاً: التمكين الاقتصادي

#### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الاقتصادي حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واللواء

التمكين الاقتصادي	الوعي والاستقلالية الاقتصادية	فرص العمل	المشاركة			
3.45	3.48	3.38	3.49	س	ذكر	الجنس
.519	.647	.556	.534	ع		
3.43	3.54	3.23	3.55	س	انثى	
.485	.604	.597	.512	ع		
3.47	3.52	3.33	3.57	س	دبلوم عالي	
.524	.619	.629	.535	ع		
3.37	3.53	3.16	3.45	س	دارسات عليا	
.425	.613	.480	.474	ع		
3.00	3.05	2.85	3.13	س	من 5-10 سنوات	
.604	.629	.700	.649	ع		
3.48	3.58	3.82	3.58	س	أكثر من 10 سنوات	
.455	.591	.554	.480	ع		

التمكين الاقتصادي	الوعي والاستقلالية الاقتصادية	فرص العمل	المشاركة			
3.45	3.53	3.22	3.64	س	سحاب	اللواء
.285	.313	.428	.344	ع		
3.43	3.52	3.28	3.50	س	القويسمة	
.536	.673	.623	.551	ع		

س= المتوسط الحسابي ع= الانحراف المعياري

يبين الجدول (15) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين

الاقتصادي بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واللواء.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي

على المجالات جدول (16) وتحليل التباين الرباعي للأداة ككل جدول (16).

#### الجدول (16)

تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واللواء على محاور التمكين الاقتصادي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المحاور	مصدر التباين
.844	.039	.010	1	.010	المشاركة	الجنس
.056	3.697	1.160	1	1.160	فرص العمل	هوتلنج=0.059
.520	.419	.149	1	.149	الوعي والاستقلالية الاقتصادية	ح=0.020
.157	2.017	.505	1	.505	المشاركة	المؤهل العلمي
.017	5.850	1.835	1	1.835	فرص العمل	هوتلنج=0.066
.801	.064	.023	1	.023	الوعي والإستقلالية الاقتصادية	ح=0.012
.001	12.129	3.034	1	3.034	المشاركة	سنوات الخبرة
.000	13.263	4.160	1	4.160	فرص العمل	هوتلنج=0.103
.000	13.556	4.860	1	4.860	الوعي والاستقلالية الاقتصادية	ح=0.001



الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المحاور	مصدر التباين
.559	.344	.086	1	.086	المشاركة	اللواء
.283	1.158	.363	1	.363	فرص العمل	هوتلنج=0.021 ح=0.304
.487	.484	.174	1	.174	الوعي والاستقلالية الاقتصادية	
		.250	174	43.525	المشاركة	الخطأ
		.314	174	54.576	فرص العمل	
		.359	174	62.382	الوعي والاستقلالية الاقتصادية	
			178	47.637	المشاركة	الكلية
			178	61.409	فرص العمل	
			178	67.375	الوعي والاستقلالية الاقتصادية	

يتبين من الجدول (16) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء فرص العمل وجاءت الفروق لصالح دبلوم عال فأقل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر اللواء في جميع المجالات.

## الجدول (17)

تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واللواء على مستوى التمكين الاقتصادي

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.607	.265	.059	1	.059	الجنس
.155	2.041	.456	1	.456	العلمي المؤهل
.000	17.844	3.991	1	3.991	الخبرة سنوات
.582	.305	.068	1	.068	اللواء
		.224	174	38.914	الخطأ
			178	43.401	الكلي

يتبين من الجدول (17) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف

(0.265) وبدلالة إحصائية بلغت (0.607).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت

قيمة ف (2.041) وبدلالة إحصائية بلغت (0.155).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة

ف (17.844) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000)، وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر اللواء، حيث بلغت قيمة ف

(0.305) وبدلالة إحصائية بلغت (0.582).

### النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات مديري المدارس الحكومية لمستوى التمكين الاجتماعي في لوائي القويسمة وسحاب تُعزى لمتغيرات كل من (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واللواء)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الاجتماعي في لوائي القويسمة وسحاب حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واللواء والجدول أدناه يوضح ذلك.

### ثانياً: التمكين الاجتماعي

الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الاجتماعي حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واللواء

التمكين الاجتماعي	دورها وتأثيرها على العملية التعليمية	التواصل والعلاقات الداعمة			
4.04	4.00	4.07	س	ذكر	الجنس
.465	.502	.488	ع		
4.11	4.15	4.09	س	انثى	
.520	.565	.532	ع		
4.11	4.13	4.10	س	دبلوم عالي	
.527	.562	.542	ع		
4.06	4.07	4.05	س	دارسات عليا	
.462	.530	.474	ع		
3.55	3.35	3.69	س	من 5-10 سنوات	
.543	.533	.580	ع		
4.16	4.20	4.13	س	فأكثر سنوات 10	
.460	.480	.493	ع		
3.74	3.75	3.73	س	سحاب	اللواء
.409	.505	.356	ع		
3.56	3.75	3.54	س	القويسمة	
.522	.557	.548	ع		

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (18) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين

الاجتماعي بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واللواء.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي

المتعدد على المحاور جدول (19) وتحليل التباين الرباعي للأداة ككل جدول (19).

### الجدول (19)

تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واللواء على محاور التمكين الاجتماعي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.820	.052	.013	1	.013	التواصل والعلاقات الداعمة	الجنس
.162	1.968	.464	1	.464	دورها وتأثيرها على العملية التعليمية	هوتلنج=0.040 ح=0.034
.664	.189	.048	1	.048	التواصل والعلاقات الداعمة	المؤهل العلمي
.753	.099	.0283	1	.023	دورها وتأثيرها على العملية التعليمية	هوتلنج=0.001 ح=0.909
.001	10.928	2.771	1	2.771	التواصل والعلاقات الداعمة	سنوات الخبرة
.000	48.733	11.479	1	11.479	دورها وتأثيرها على العملية التعليمية	هوتلنج=0.361 ح=0.000
.192	1.714	.435	1	.435	التواصل والعلاقات الداعمة	اللواء
.653	.203	.048	1	.048	دورها وتأثيرها على العملية التعليمية	هوتلنج=0.015 ح=0.266
		.255	175	44.553	التواصل والعلاقات الداعمة	الخطأ
		.234	175	41.034	دورها وتأثيرها على العملية التعليمية	
			178	47.912	التواصل والعلاقات الداعمة	الكلي
			178	53.950	دورها وتأثيرها على العملية التعليمية	

يتبين من الجدول (19) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر اللواء في جميع المجالات.

### الجدول (20)

تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واللواء على مستوى التمكين الاجتماعي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.641	.219	.049	1	.049	الجنس
.685	.165	.037	1	.037	العلمي المؤهل
.000	25.760	5.713	1	5.713	الخبرة سنوات
.316	1.012	.224	1	.224	اللواء
		.222	174	38.591	الخطأ
			178	45.373	الكلي

يتبين من الجدول (20) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف (0.219) وبدلالة إحصائية بلغت (0.641).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف (0.165) وبدلالة إحصائية بلغت (0.685).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (25.760) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000)، وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر اللواء، حيث بلغت قيمة ف (1.012) وبدلالة إحصائية بلغت (0.316).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول الفصل الخامس أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ظل نتائج التحليل الإحصائي التي وردت في الفصل الرابع، وبناءً على النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والثاني

ما مستوى التمكين الاقتصادي والاجتماعي لدى القيادات التربوية النسائية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لوائي القويسمة وسحاب؟

بيّنت نتائج الدراسة أن التقدير الكلي لمستوى التمكين الاقتصادي والاجتماعي لدى القيادات التربوية النسائية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لوائي القويسمة وسحاب كان متوسطاً، وأن تقديرات عينة الدراسة لمحور التمكين الاقتصادي كان متوسطاً، وكان أكبر تقدير لمجال المشاركة وبمستوى متوسط، وأقل تقدير لمجال فرص العمل، كما هو في جدول (8) وقد يعزى ذلك إلى أهمية تمكين القيادات التربوية النسائية، ولكن ذلك لم يصل إلى الحد المأمول.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة غنيم (2020) والتي وجدت أن من أبرز صفات المرأة القيادية هي المشاركة والاهتمام، ودراسة الشريدة (2021) والتي بيّنت أن درجة مشاركة القيادات النسائية الأردنية في صنع القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم كان متوسطاً.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة عبدالله (2021) إذ جاءت درجة حصول المرأة على حقوقها الاقتصادية ضعيفة، واختلفت أيضاً مع دراسة القرني (2019) والتي بيّنت أن هناك ضعفاً كبيراً في مشاركة المرأة في اتخاذ القرارات.

وجاء جدول (9) موضحة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمشاركة مرتبة تنازلياً فكانت متوسطة، فجاءت فقرة تمتلك المهارات الإدارية التي تمكنها من اتخاذ القرارات المالية بالمرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى قدرة المرأة على إدارة منزلها وفق ظروفها الاقتصادية وهذا انعكس على عملها، وجاءت فقرة تمتلك الخبرة التي تمكنها من التعاون مع المؤسسات المالية الرسمية بالمرتبة الأخيرة، ويعزى ذلك إلى نقص الورشات التي تكسب القيادات التربوية النسائية فرصة تبادل الخبرات بينهن.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الشريدة (2021) في مستوى اقتراح القيادات البدائل التي تتلائم مع الإمكانيات المادية المتاحة في المؤسسة. كما اتفقت مع دراسة القرني (2019) في قلة تبادل الخبرات بين القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية.

وجاء جدول (10) الموضح لمستوى فقرات مجال فرص العمل والتي جاءت جميعها متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى النظرة السلبية لأسس منح الفرص للقيادات النسائية إذ بعضها يفضل منح الرجل فرصاً أكثر كون المرأة تشعر بالخجل أو الخوف والتردد من قبولها في منصب قيادي، لذلك لا بد من تقديم الحوافز لها وزيادة اهتمام الإدارة بأهمية دورها في المجتمع للتمكن من الحصول على فرص العمل المناسبة، وتسهيل التشريعات التي تنظم المعاملات الاقتصادية لها.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة القرني (2019) في التخوف من تحمل المسؤولية من قبل المرأة القيادية، كما اتفقت مع دراسة غنيم (2020) في تقديم القيادة الرجالية على النسائية.

واختلفت مع دراسة عبدالله (2021) حيث جاءت فقرة تمكنها من الحصول على فرصة عمل بسهولة بمستوى ضعيف.



وبين جدول (11) أن مستوى مجال الوعي والاستقلالية الاقتصادية كان متوسطاً، حيث جاءت فقرة (تحصل على معاش تقاعدي كامل وإجازة أمومة مدفوعة الأجر دون معاناة) بالمرتبة الأولى وقد يعزى ذلك إلى أن نظام الخدمة المدنية الأردني كفل للمرأة حقوقها في حصولها على معاشها التقاعدي كاملاً وحصولها على إجازة أمومة مدفوعة الأجر دون معاناة، أما بقية فقرات المجال فقد جاءت بمستوى متوسط ويعزى ذلك أن تخوّف المرأة من الفشل في حصولها على الدعم المادي لمشاريعها الاقتصادية، بالإضافة إلى قلة الإمكانيات المادية مع زيادة عدد العاملين في القطاع التربوي.

وكانت صعوبة استفادة القيادات النسائية للموارد المالية والبشرية متوسطة كما جاء في دراسة القرني (2019).

واختلفت مع دراسة عبدالله (2021) في مستوى تمكنها من الحصول على المكافأة في العمل، وحصولها على قرض لعمل مشروعها حيث جاء المستوى ضعيفاً.

كما بيّنت تقديرات عينة الدراسة لمحور التمكين الاجتماعي كان متوسطاً، وكان أكبر تقدير لمجال دورها وتأثيرها على العملية التعليمية، وأقل تقدير كان للتواصل والعلاقات الداعمة، كما جاء في جدول (12)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف ثقة المجتمع العربي بتأثير المرأة في عملها خوفاً من عدم قدرتها على الموازنة بين الأسرة وعملها.

وقد بيّن جدول (13) أن فقرات (تشجع الإدارة المدرسية القيادات النسائية في القطاع التعليمي على تبني المرأة الأفكار الإبداعية التي تخدم تطور القطاع التربوي، تتيح الإدارة امكانية الحصول على المساعدة من الزملاء، تقوم الإدارة المدرسية بتعزيزها على مواقع التواصل الاجتماعي، يوفر القطاع التربوي قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الزملاء) في مجال التواصل والعلاقات

الداعمة جاءت بمستوى مرتفع وقد يعزى ذلك إلى أن الإدارة تعمل على الاهتمام بتحسين العلاقات بين الزملاء حتى يتم إنجاز العمل على أكمل وجه، وأيضًا انتشار العمل ضمن فريق من أجل الوصول إلى الهدف فهي تعزز الفكر الإبداعي بما يخدم التنمية المجتمعية مستخدمة وسائل التواصل الاجتماعي باعتبارها أكثر الوسائل متابعة وانتشارًا بين أفراد المجتمع.

وقد اتفقت النتائج مع دراسة عبدالله (2021) في أنها تتمكن من الحصول على مساعدة الزملاء في العمل، ومع فقرة تسعى الإدارة لتنمية العلاقات الجيدة بين العاملين، وفي أن الإدارة تعزز وسائل التواصل الاجتماعي مع الزملاء. وتتعارض مع دراسة القرني (2021) في عدم امتلاك المرأة العلاقات الجيدة التي تؤهلها لتولي المناصب القيادية. واختلفت أيضًا مع دراسة غنيم (2020) حيث جاء تحدي ضبابية التواصل بين الجنسين كبيرًا.

وقد بين جدول (14) أن مستوى فقرة (تشارك في صنع القرارات داخل القطاع التربوي) من مجال دورها وتأثيرها على العملية التعليمية كان مرتفعًا، في حين جاءت بقية فقرات المجال بمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك إلى تأثير العادات والتقاليد الموروثة على أفراد المجتمع أن الرجل القائد هو أكثر قدرة على التأثير من المرأة إذ يغلب عليه العقل في حين تغلب العاطفة على المرأة، كما أن الرجل أكثر دبلوماسية من المرأة وهذا ما تحتاجه القيادة من همة وجدد وترحال، وقد يعزى أيضًا إلى عدم قبول الرجل المرؤوس بأن تكون المرأة رئيسته في العمل.

وهذا ما أكدته دراسة القرني (2019) حيث جاءت درجة عدم تقبل الرجل فكرة أن تكون المرأة مسؤولة عنه كبيرة، واتفقت مع دراسة غنيم (2020) في تأثير ثقافة البيئة في الاداء القيادي. واتفقت مع دراسة دراسة عبدالله (2021) في أنها تتمكن من إقناع الجمهور بوضعها الوظيفي وتختلف مع دراسة عبدالله في أنها تكتسب مكانة اجتماعية من خلال عملها حيث جاء مستوى هذه الفقرة قويا.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات مديري المدارس الحكومية لمستوى التمكين الاقتصادي والاجتماعي لدى القيادات التربوية النسائية وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في لوائي القويسمة وسحاب تُعزى لمتغيرات كل من (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، اللواء)؟

بيّنت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع مجالات التمكين الاقتصادي وقد يعزى ذلك إلى أهمية التمكين الاقتصادي للقيادات التربوية النسائية، كما أنه ليس في الأنظمة والتعليمات الخاصة بوزارة التربية والتعليم ما يحول بين تمكين المرأة اقتصادياً، إذ أن هذه التعليمات تنطبق على الذكر والأنثى على حدّ سواء، فلا يميّز بينهما، كما أن التعليم في الأردن للمرحلتين الأساسية والثانوية مجاني.

وبيّنت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء فرص العمل وجاءت الفروق لصالح دبلوم عال فأقل، وقد يعزى ذلك إلى أن نسبة من يحملون الدبلوم العالي فأقل هم الأكثر من مجموع عينة الدراسة إذ بلغت نسبتهم (89) %، كما أن من شروط التقدّم للمناصب الإدارية في وزارة التربية والتعليم أن يحمل المتقدم للوظيفة مؤهلاً تربوياً بعد المؤهل الجامعي، فكان مؤهل الدبلوم العالي هو الأكثر سهولة في إمكانية الحصول عليه كونه يتطلب من المتقدم دراسة مواد البرنامج في فترة زمنية لا تتجاوز السنة الدراسية. ووضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع مجالات التمكين الاقتصادي وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر، وقد يعزى ذلك أنه لا يحق التقدّم للمسمى الإداري إلا بعد الخدمة مدة لا تقل عن خمس سنوات، وأن يعمل مساعداً مدة

لا تقل عن سنتين، ثم يخضع لامتحان ومقابلة شخصية ودور تنافسي فبالنظر إلى أغلب من يصل إلى موقع مدير مدرسة يمتلك خبرة لا تقل عن عشر سنوات.

وبيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر اللواء في جميع مجالات التمكين الاقتصادي، وقد يعزى ذلك إلى تشابه الظروف الاقتصادية بين اللواتين، وهذا يدل على أهمية تمكين القيادات التربوية النسائية اقتصادياً.

وبيّنت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع مجالات التمكين الاجتماعي، وقد يعزى ذلك إلى أن المجتمع العربي يفضل عمل المرأة في القطاع التربوي إذ أنه يشكل أكثر القطاعات تأنيباً، وهذا يدل على أهمية تمكين المرأة اجتماعياً من أجل تنمية المجتمع.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع مجالات التمكين الاجتماعي، وقد يعزى ذلك إلى أن المجتمع الأردني من المجتمعات المشجعة لتعليم المرأة فهو يعتبر تعليمها سلاح لها يحميها إذ يمكنها من استقرار الأسر.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة، وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر في جميع مجالات التمكين الاجتماعي، وقد يعزى ذلك إلى أن وصول المرأة إلى مواقع إدارية يكسبها المكانة الاجتماعية، ولذلك كلما زادت خبرتها العملية زادت فرصها للوصول إلى هذه المناصب.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر اللواء في جميع مجالات التمكين الاجتماعي، وقد يعزى ذلك إلى أن تشابه مجتمعي لواء سحاب ولواء القويسمة في الظروف الاجتماعية وغيرها فلا يكادان ينفصلان عن بعضهما البعض.

## التوصيات والمقترحات

- العمل على تدريب القيادات التربوية النسائية على صنع القرار التربوي وذلك من أجل التغلب على مشكلة مشاركتهن في صنع القرار.
- إعداد الورش التدريبية للقيادات التربوية النسائية وذلك للتغلب على المشكلات التي تحول دون تمكنهن في القطاع التربوي.
- إيجاد قانون يحدد مدة الخدمة في المناصب القيادية مما يتيح للقيادات النسائية التربوية فرصة الوصول لمناصب عليا.
- نشر الوعي المجتمعي بأهمية دور المرأة في القيادة التربوية لتحصل على حقوقها كاملة.
- إتاحة الفرص أمام القيادات التربوية النسائية لتبادل الخبرات مع القيادات التربوية الذكورية.
- تعزيز القيادات التربوية النسائية المميزة لنشر تجاربهن في التميز وكيفية الالموازنة بين متطلبات الأسرة والعمل.
- التوسع في البحوث التي تدعم تمكين القيادات التربوية النسائية وإبراز حضورها في المجتمع.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو راضي، سحر (2017). دور مؤسسات التربية في تمكين المرأة المصرية: رؤية استشرافية. مجلة كلية التربية. 28 (111)، 112-186. كلية التربية بجامعة بنها.
- الأمم المتحدة (2012). تمكين المرأة الريفية ودورها في القضاء على الفقر وفي التنمية والتحديات الراهنة. الدورة 56، 2/27-2012/3/9.
- الأمم المتحدة (2022). مؤتمرات المرأة والمساواة بين الجنسين. مقال استرجع من الموقع: [www.un.org](http://www.un.org) بتاريخ 2022/3/27.
- البدارين، رقية، والقواسمه، فريد. (2013). دور المرأة في قيادة التغيير: دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الأردن. النقاء للبحوث والدراسات، 16(1).
- البعلبكي، منير (2008). موسوعة الموارد. بيروت: دار العالم للملايين.
- حساني، رقية وخوني، رابع (2015). التمكين الاقتصادي للمرأة كمدخل لتطوير المقاولاتية النسائية إطلالة على حالة الجزائر. مجلة دفاتر اقتصادية، 6(1)، 125-138.
- الحسني، عبدالمنعم وجابر هبة (2016). تمكين المرأة من إشغال المراكز القيادية. مجلة كلية التربية للبنات-جامعة بغداد، 2(27)، 744-752.
- الحسين، إيمان (2011). السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها. مجلة جامعة دمشق، 3+4(27)، 413-4473.
- خضرة، راشدي (2021). التمكين الاجتماعي والاقتصادي للمرأة الريفية في الجزائر ودوره في التنمية الريفية. مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع-جامعة جيجل، 2(4)، 10-24.
- الخويطي، سمير وسعيد، عفاف(2002). التعليم والمشاركة السياسية للمرأة المصرية. مجلة مستقبل التربية العربية، 26، 253-305.

الدجاوي، أحمد (2019). التمكين الاقتصادي للمرأة الإماراتية: الواقع واستراق المستقبل، مجلة جامعة الشارقة، (16) 1، 165-206.

الدوسري، صالح (2016). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء: مدخل القيادة الريادية أنموذجًا (دراسة ميدانية). مجلة كلية التربية-جامعة طنطا، 63(3)، 321-373.

الديحاني، سلطان (2021). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، (1)2، 255-290.

ربيع، هادي (2006). المدير المدرسي الناجح. عمان: مكتبة المجتمع العربي.

الرفاعي، ليلي (2017). تمكين المرأة (إشكالية المصطلح ووعورة التنفيذ)، استرجع بتاريخ 2021/11/15 من موقع

<https://www.aljazeera.net/midan/miscellaneous/sports>

الروقي، عبدالله (2021). الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

السعود، راتب (2021). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية. عمان: طارق للخدمات المكتبية.

سويدان، باسم (2018). تمكين المرأة سياسيا في الديمقراطيات الناشئة (المرأة العراقية أنموذجًا)، مجلة قضايا سياسية، جامعة النهدين: العراق، 52، ص 16.

سلامة، حسن (2013). المجتمع المدني والمشاركة السياسية للمرأة. القاهرة: المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية.

سلامي، منيرة (2016). المرأة وإشكالية التمكين الاقتصادي في الجزائر. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. (60)، 183-202.

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

الشمري، سامي واللوقان، محمد (2018). واقع القيادة التشاركية لقادة المدراس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية-المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب*، 3(3)، 75-113.

شملاوي، حنان والحيط، نهيل (2018). التمكين الاقتصادي للمرأة في الدول العربية. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، 32(11)، 2101-2118.

الطويل، هاني (2005). *الإبدال في إدارة النظم التربوية*. عمان: عمادة البحث العلمي-الجامعة الأردنية.

عابدين، محمد (2014). *الإدارة المدرسية الحديثة*. عمان: دار الشروق.

عامر، عادل (2019). *التمكين الاقتصادي للمرأة*. <http://elsada.net/105889>

عامر، طارق والمصري، إيهاب (2013). *القيادة التربوية ومهارات الاتصال*. القاهرة: دار العلوم للنشر.

عبدالله، نمر (2021). *التمكين الاجتماعي والاقتصادي للمرأة العاملة بالقطاع التعليمي*، *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*، 1(53)، 377-408.

عبداللطيف، رشاد (2002). *أساليب التخطيط للتنمية*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

عبد الواحد، محمد (2010). *استراتيجية التمكين في تنظيم المجتمع وتحسين نوعية الحياة لدى المرأة الفقيرة في المجتمعات العشوائية*. بحث منشور في *المؤتمر العلمي الدولي الثالث والعشرين للخدمة الاجتماعية*، جامعة حلوان.

العجمي، محمد (2015). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عدلى، هويدا (2017). *المشاركة السياسية للمرأة*. مصر، مؤسسة فريدرش إيبيرت.

عرفان، محمد (2001). *استخدام استراتيجية التمكين في الخدمة الاجتماعية وزيادة مشاركة المرأة الريفية في تنمية المجتمع*. المؤتمر العلمي السنوي الثاني عشر الخدمة الاجتماعية ومنظمات المجتمع المدني، كلية الخدمة الاجتماعية بالفيوم-مصر.



- العلاق، بشير (2010). *القيادة الإدارية في الأردن*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العنزي، عبيد (2021). استراتيجية القيادة التربوية في ظل جائحة كورونا (Covid-19) في المملكة العربية السعودية. *المجلة العلمية لكلية التربية-جامعة اسويط*، 37(5)، 375-396.
- عون، وفاء واليامي، هادية (2016). درجة ممارسة القيادات النسائية بإدارة تعليم الرياض للتمكين الإداري، *مجلة التربية الحديثة*، 29(29)، 352-392.
- عياصرة، علي (2007). *القيادة والدافعية في الإدارة التربوية*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عيد، نور الإيمان (2021). استراتيجية التمكين كآلية لمساعدة مراكز استضافة وتوجيه المرأة المعنفه على تحقيق أهدافها. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية*، 54، 523-570.
- غراز، الطاهر وبوقبرين، مفيدة (2021). دور التمكين الاقتصادي والاجتماعي للمرأة في تجسيد التنمية المجتمعية. *مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية-المركز الجامعي غليزان، الجزائر*، 3، 127-143.
- الغرابوي، شهدان (2020). *التنمية المستدامة ما بين أطر التنمية الاجتماعية والاقتصادية وعلاقتها بالموارد البشرية*. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- غنيم، فايزة (2020). التميز القيادي النسائي وواقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 40(1)، 215\_226.
- الفارس، نوف (2020). التمكين الاجتماعي للمرأة السعودية. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، 3، 87-113.
- فاروق، منال (2001). *سياسات المنظمات الأهلية في تمكين المرأة*. المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم-مصر.
- الفاو، ايفاد (2010). *المرأة الريفية والأهداف الإنمائية الألفية*. الموقع: [www.fao.org](http://www.fao.org)
- فهد، الجوهرة (2014). الرضا عن خدمات الاسكان الخيري وعلاقته بنوعية الحياة لدى الأسر السعودية محددة الدخل (دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية). *المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية*، 7(3)، 1-20.

قاسم، رجاء (2015). المرأة المصرية وصناعة القرار (دراسة اجتماعية ميدانية في تمكين المرأة). ط1، بغداد: بيت الحكمة.

قاسم، محمد (2006). مهارات وتطبيقات في تنظيم المجتمع. القاهرة: دار المهندس للطباعة.

القحطاني، سعود (2015). درجة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة القويعة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام سعود الإسلامية، الرياض.

القرني، نوره (2019). المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهن. العلوم التربوية. 3 (4)، 392-412.

قنديل، امانى (2007). توجه استراتيجي للاحتياجات الضرورية. التقرير السنوي الرابع للمنظمات الأهلية العربية (تمكين المرأة)، مصر.

كاظم، ثائر (2016). معوقات تمكين المرأة فغي المجتمع العراقي دراسة ميدانية في جامعة القادسية، مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية، 24(2).

الكبيسي، عامر (2004). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

الكتيبي، ابتسام وعطية، رويدا ومنصور، رشا (2010). النوع الاجتماعي وأبعاد تمكين المرأة في الوطن العربي. القاهرة: منظمة المرأة العربية.

كلادة، ظاهر (2002). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة (2022). نبذة عن اللجنة. [www.women.jo](http://www.women.jo)

لهلوب، ناريمان والصريرة، ماجدة (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

ماجد، زيد وباروي، فرج (2013). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين: دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الاعمال العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية- جامعة البصرة، 9(34)، 52-102.

محامدة، ندى (2015). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

محمد، غادة (2014). دور التعليم في التمكين الاجتماعي والاقتصادي للمرأة في صعيد مصر: دراسة حالة لقرية جهيته. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القاهرة، مصر.

محمد، هالة (2018). التمكين وعلاقته بمشاركة المرأة في الأحزاب السياسية (تحليل سوسيولوجي). مجلة بحوث الشرق الأوسط، 45، 393-474.

المصري، مروان (2020). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية-جامعة اليرموك، 16(1)، 65-82.

المعاينة، عبدالعزيز (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. عمان: دار الحامد.

المعجم الوسيط. مجمع اللغة العربية، ط3، الجزء الثاني: مطابع الأوفست للنشر والتوزيع.

ملحم، يحيى (2016). التمكين كمفهوم إداري معاصر، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2018). التمكين الاقتصادي للمرأة في بعض الدول العربية، ترجمة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

منظمة العمل الدولية (2020). النساء المديرات في الأردن: منظمة العمل تدعو إلى تجنب إخراج البيانات عن السياق. [https://www.ilo.org/beirut/media-centre/news/WCMS\\_774850/lang--ar/index.htm](https://www.ilo.org/beirut/media-centre/news/WCMS_774850/lang--ar/index.htm)

المنقاش، سارة وبخاري، خلود (2021). تطوير أداة قادة المدارس الحكومية المستجدين بمدينة الرياض في ضوء النموذج النيوزيلاندي للقيادة التربوية ELM. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 1(9)، 258-278.

النوفل، محمد (2021). واقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية. المجلة العلمية لكلية التربية-جامعة اسيوط، 37(2)، 406-449.

النوفل، محمد (2021). واقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية. المجلة العلمية لكلية التربية-جامعة اسيوط، 37(2)، 406-449.

وزارة التربية والتعليم (2001). *الجديد في الإدارة التربوية*. عمان: وزارة التربية والتعليم.

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في الأردن، (USAID,2021). *تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين*

المرأة: <https://www.usaid.gov/ar/jordan/gender-equality-womens-empowerment>

يوسف، عبد العزيز (2005). *فاعلية التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لاستثمار قدرات المرأة المعيلة متلقية المساعدات المالية في مشروعات إنتاجية صغيرة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة حلوان-مصر.

يوسف، آغادير (2017). *درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح، نابلس-فلسطين.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aldawsari, Refah Ahmad (2016). *Under-Representation of Saudi Women Leader in the Saudi Higher Education*, Ph.D. Dissertation Unpublished, The Claremont Graduate University, California.
- Bohn, Jessica. (2013). *First-Year Hurdles: The Principalship*. Educational Leadership: ASCD, 70(7), from: www.ascd.org
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (2016). *Organisational Behaviour*, 9<sup>th</sup> ed, Harlow: FT/Prentice Hall.
- Cook, A., & Glass, C. (2014). *Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis*. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 91- 103. doi:10.1111/gwao.12018
- Giambatista, R., McKeage, R., & Brees, J.(2020). Cultures of Servant Leadership and Their Impact. *The Journal of Values-Based Leadership*, 13(1), 1-16.
- Hur, Mann (2006). Empowerment In Terms Of Theoretical Perspectine. *Journal of Community Psychology*, 5(34).
- Irish, S. (2014). *Leadership Qualities Necessary for Educational Leaders to Become Effective Turnaround Principals*. Unpublished Ph.D. thesis. Libery University, Lynchburg.
- Marzano, R.et al. (2005). *School Leadership that Works*. Alexandria, Virginia: ASCD.
- McDaniel, Sharon (2016).*Empowerment of African American Women Leaders in Higher Education: A Multiple Case Study*. ProQuest LLC, PH.D. Dissertation, Capella University.USA.
- Mishra, Gunman (2016). The Psychological Facets of Women Empowerment at Workplace. *International Journal of Recent Trends in Engineering Research*, 11(12).
- NAESP. (2003). *Srandards for wrte principle should know and be able to do*. VA, National Association of Elementry School Principals.
- Northouse, Peter. (2016). *Leadership Theory and Practice*, 7<sup>th</sup> ed, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Payne, Malcolom. (2005). *Modern Social Work Theory*. London: MacMillan.
- Randolph & Sashkin (2002). Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings. *Academy of Management Executive*, 16(1), 9-19.

- Sanrego & Yulizar (2016). *Membangun Social dalam Mewujudkan Khairul Ummah*, Qisthi Press.
- Schleicher, A. (2012). *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21<sup>st</sup> Century*. Lessons from around the world. Paris: OECD.
- Webb, Ginger (2018). *Perceptions of Gender Equity in Educational Leadership in Practicing Female Superintendents in Kentucky*. ProQuest LLC, Ed.D. Dissertation, Northern Kentucky University.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organization*, 7<sup>th</sup> ed, Upper Saddle River, NJ: Prentive Hall.

## الملحقات

## الملحق (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية



حضرة الأستاذ الدكتور/ الدكتورة: ----- الفاضل/الفاضلة  
تحية طيبة وبعد؛

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان " التمكين الاقتصادي والاجتماعي لدى القيادات التربوية النسائية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط، ونظراً لطبيعة الدراسة، فقد تطلب تحقيق أهدافها إعداد استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول يتعلق بالمعلومات الديموغرافية، والجزء الثاني يتعلق بمجالي الاستبانة التمكين الاقتصادي والاجتماعي حيث تشمل على (40) فقرة، علماً بأن الإجابة على أداة الدراسة ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

ونظراً لما تتمتعون به من الخبرة والاختصاص في هذا المجال يشرفني أن أعرض على حضرتكم الصورة الأولية للاستبانة، راجيةً التكرم بإبداء رأيكم فيها، والتكرم بحذف أو إضافة أو تعديل ما ترونه مناسباً، وذلك سعياً للوصول بها إلى المستوى الذي يسمح بتطبيقها على عينة الدراسة. ولكم جزيل الشكر والامتنان على حسن تعاونكم

وجزاكم الله خير الجزاء

الباحثة: بتول علي السعود  
البريد الإلكتروني: b.soud@jrf.org.jo  
هاتف: 0799524111  
دخولة حسين عليوة

بيانات المحكم

	سعادة الدكتور/ة
	الرتبة الأكاديمية
	التخصص
	الجامعة

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية



يرجى وضع إشارة (√) أمام الوصف الذي ينطبق عليك

الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى		
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دبلوم عالي	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراه
سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5-10 سنوات	<input type="checkbox"/> أكثر من عشر سنوات	

القسم الثاني: مجالات الاستبانة وفقراتها  
يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في المكان المخصص  
الاستبانة

رقم الفقرة	الفقرات		انتماء الفقرة للمجال		مدى وضوح العبارة		التعديل المقترح
	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة			
المجال الأول: التمكين الاقتصادي ويعرف بزيادة القدرة الاقتصادية للمرأة من خلال بناء قدراتها ورفع مستوى وعيها، تحسين وضعها وتوسيع فرص خياراتها من خلال مشاركتها في الأنشطة الاقتصادية والحصول على الموارد الاقتصادية ليكون لها مساهمة فاعلة وواضحة في التنمية.							
<b>المحور الأول: المشاركة في صنع القرارات الاقتصادية</b>							
1							
2							
3							
4							
5							
6							
<b>فقرات مقترحة</b>							
7							
8							
9							
<b>المحور الثاني: فرص العمل والوصول إلى المواقع الاقتصادية</b>							
1							
2							
3							
4							
5							

رقم الفقرة	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		مدى وضوح العبارة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
6	تعمل التشريعات والأنظمة على تسهيل معاملات إدارة المشاريع الاقتصادية للمرأة.					
7	وضوح نظام المكافآت ينعكس إيجاباً في زيادة فعالية عمل المرأة.					
<b>فقرات مقترحة</b>						
8						
9						
10						
<b>المحور الثالث: الوعي والاستقلالية الاقتصادية</b>						
1	تمتلك الوعي الاقتصادي الذي يحقق الأمان المالي.					
2	تمتلك المرأة الاستقلالية الاقتصادية والاعتماد على الذات.					
3	تحصل على معاش تقاعدي كامل واجازة امومة مدفوعة الأجر دون معاناة.					
4	تمتلك الخبرة التي تمكنها من التعاون مع المؤسسات المالية الرسمية.					
5	تزداد الفرص امامها في الحصول على تسهيلات ائتمانية.					
6	تتحقق المساواة في حصولها على الموارد الاقتصادية والمالية.					
7	تستطيع الحصول على تمويل لدعم المشاريع التربوية.					
<b>فقرات مقترحة</b>						
8						
9						
10						
<b>المجال الثاني: التمكين الاجتماعي ويعرف على أنه امتلاك المرأة المعرفة والمهارات القدرات التي تساهم في تعليمها بشكل كبير ومن ثم تحقيق مشاركتها بشكل ايجابي وتوفير الفرص لها للوصول إلى مواقع مهمة في المجتمع.</b>						
<b>المحور الأول: التواصل والعلاقات الداعمة</b>						
1	تتمكن من الحصول على المساعدة من الزملاء.					
2	تسعى الإدارة لتقديم مساعدة اجتماعية لها.					
3	تقوم الإدارة بتعزيزها على مواقع التواصل الاجتماعي.					

رقم الفقرة	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		مدى وضوح العبارة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
4	تتمكن من التواصل مع المسؤولين بسهولة.					
5	يوفر القطاع التربوي قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الزملاء.					
6	تقتنع المجتمع بمكانتها الوظيفية في القطاع التربوي.					
7	تتمكن من التوفيق بين عملها وحاجات الأسرة.					
8	تحصل على الدعم المجتمعي عند مواجهتها أي من المشكلات.					
9	تحصل على الدعم من الأفراد الذي يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات في العمل بحرية واستقلالية.					
10	تمتلك القدرة على تغيير آراء وتصورات الآخرين بطريقة ديمقراطية.					
11	يشجع المدير القيادات النسوية في القطاع التعليمي على تبني المرأة الأفكار الإبداعية التي تخدم تطور القطاع التربوي.					
12	تواجه خوفاً مجتمعياً من قدرتها على إدارة المواقف بسبب غلبة عواطفها.					
<b>فقرات مقترحة</b>						
12						
13						
14						
<b>المحور الثاني: دورها وتأثيرها على العملية التعليمية.</b>						
1	تشارك في صنع القرارات داخل القطاع التربوي.					
2	تحدث تغييراً إيجابياً في القطاع التربوي.					
3	تمنح المساحة في إحداث تغييرات وتحولات ايجابية في مؤسسات القطاع التعليمي.					
4	تكتسب مكانة اجتماعية من خلال عملها.					
5	الرجل له مكانة اجتماعية أعلى في العمل.					
6	تمارس القيادة التربوية صلاحياتها وقدراتها دون تهميش.					
7	تتمكن من التغلب على شعورها بالضعف لإنعدام التأثير.					

التعديل المقترح	مدى وضوح العبارة		انتماء الفقرة للمجال		الفقرات	رقم الفقرة
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
					لديها الحق في معالجة بعض المشاكل دون الرجوع إلى المدير المباشر.	8
<b>فقرات مقترحة</b>						
						9
						10
						11

أي مقترحات أخرى ترونها مناسبة

.....

.....

.....

## الملحق (2)

### أداة الدراسة بصورتها النهائية



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان " التمكين الاقتصادي والاجتماعي لدى القيادات التربوية النسائية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط، ونظراً لطبيعة الدراسة، فقد تطلب تحقيق أهدافها إعداد استبانة مكونة من جزأين، الجزء الأول يتعلق بالمعلومات الديموغرافية، والجزء الثاني يتعلق بمحوري الاستبانة التمكين الاقتصادي والاجتماعي حيث تشمل على (38) فقرة، علماً بأن الإجابة على أداة الدراسة ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

لذا أرجو التكرم بقراءة كل فقرة بعناية واختيار البديل المناسب الذي يعبر عن موقفكم منها، كما أرجو التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات بكل صراحة وصدق. وانني أؤكد لكم أن المعلومات والبيانات الواردة في هذا الإستبيان سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي، وستعامل بموضوعية وسرية تامة.

ولكم جزيل الشكر والامتنان على حسن تعاونكم

وجزاكم الله خير الجزاء

الباحثة: بتول علي السعود

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية  
يرجى وضع إشارة (√) أمام الوصف الذي ينطبق عليك

الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دبلوم عالي	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5-10 سنوات	<input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات
اللواء:	<input type="checkbox"/> لواء القويسمة	<input type="checkbox"/> لواء سحاب	

**القسم الثاني: مجالات الاستبانة وفقراتها**  
يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في المكان المخصص  
الاستبانة

رقم الفقرة	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
<b>المجال الأول: التمكين الاقتصادي</b> ويعرف على أنه امتلاك المرأة المعرفة والمهارات والقدرات التي تساعدها في اتخاذ القرارات الاقتصادية وامكانية توليد الأفكار والأنشطة المدرة للدخل.						
<b>المحور الأول: المشاركة في صنع القرارات الاقتصادية</b>						
1	تمتلك الصلاحيات المالية التي تجعلها قادرة على اتخاذ الإجراءات المناسبة.					
2	تمتلك الحرية في اتخاذ القرارات المالية بالمدرسة دون تدخل مباشر من الجهات العليا.					
3	تمتلك المهارات الإدارية التي تمكنها من اتخاذ القرارات المالية.					
4	لديها المقدرة على مواجهة المشاكل والأزمات الاقتصادية التي تواجه عملها.					
5	تمتلك الخبرة التي تمكنها من التعاون مع المؤسسات المالية الرسمية.					
6	تمتلك المهارات الريادية التي تساعدها في استقطاب التمويل لزيادة المشروعات والأنشطة في العمل.					
<b>المحور الثاني: فرص العمل والوصول إلى المواقع الاقتصادية</b>						
1	يقدم الدعم والتشجيع اللازمين من الجهات العليا عند قيامها بعمل مميز					
2	تشعر بفروق عند تقدمها لوظيفة تربية قيادية.					
3	تتمكن من الحصول على إجازة من المدير بكل سهولة.					
4	تحصل على أجور تتناسب مع المستوى التعليمي والخبرة.					
5	تهتم إدارة المدرسة بالوعي بأهمية دورها في تنمية المجتمع.					
6	تسهل التشريعات والأنظمة معاملات إدارة المشاريع الاقتصادية للمرأة.					
7	يتسم نظام المكافآت بالوضوح مما ينعكس إيجاباً في زيادة فعالية عمل المرأة.					
<b>المحور الثالث: الوعي والإستقلالية الاقتصادية</b>						
1	تمتلك المرأة الإستقلالية الاقتصادية والاعتماد على الذات.					



رقم الفقرة	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
2	تحصل على معاش تقاعدي كامل واجازة امومة مدفوعة الأجر دون معاناة.					
3	تمتلك الخبرة التي تمكنها من التعاون مع المؤسسات المالية الرسمية.					
4	تزداد الفرص أمامها في الحصول على تسهيلات ائتمانية.					
5	تتحقق المساواة في حصولها على الموارد الاقتصادية والمالية.					
6	تستطيع الحصول على تمويل لدعم المشاريع التربوية.					
<p><b>المجال الثاني: التمكين الاجتماعي</b> ويعرف على أنه امتلاك المرأة المعرفة والمهارات القدرات التي تساهم في تعليمها بشكل كبير وتوفير الفرص لها للوصول إلى مواقع مهمة في التعليم وتأثيرها على العملية التعليمية.</p>						
<p><b>المحور الأول: التواصل والعلاقات الداعمة</b></p>						
1	تتيح الإدارة امكانية الحصول على المساعدة من الزملاء.					
2	تسعى الإدارة المدرسية لتقديم مساعدة اجتماعية لها.					
3	تقوم الإدارة المدرسية بتعزيزها على مواقع التواصل الاجتماعي.					
4	تتمكن من التواصل مع المسؤولين بسهولة.					
5	يوفر القطاع التربوي قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الزملاء.					
6	تقع المجتمع بمكانتها الوظيفية في القطاع التربوي.					
7	تتمكن من التوفيق بين عملها وحاجات الأسرة.					
8	تحصل على الدعم المجتمعي عند مواجهتها أي من المشكلات.					
9	تحصل على الدعم من الأفراد الذي يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات في العمل بحرية واستقلالية.					
10	تمتلك المقدرة على تغيير آراء وتصورات الآخرين بطريقة ديمقراطية.					
11	تشجع الإدارة المدرسية القيادات النسوية في القطاع التعليمي على تبني المرأة الأفكار الإبداعية التي تخدم تطور القطاع التربوي.					
<p><b>المحور الثاني: دورها وتأثيرها على العملية التعليمية.</b></p>						
1	تشارك في صنع القرارات داخل القطاع التربوي.					
2	تحدث تغييراً ايجابياً في القطاع التربوي.					
3	تمنح الفرصة في إحداث تغييرات وتحولات ايجابية في مؤسسات القطاع التعليمي.					

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الفقرات	رقم الفقرة
					تكتسب مكانة اجتماعية من خلال عملها.	4
					تطبق الإدارة المدرسية المساواة في العمل بغض النظر عن النوع الاجتماعي.	5
					تمارس دورها القيادي دون تهميش.	6
					تتمكن من التغلب على شعورها بالضعف لانعدام التأثير.	7
					تمارس حقها في معالجة بعض المشاكل دون الرجوع إلى المدير المباشر.	8

**الملحق (3)**  
**قائمة بأسماء السادة المحكمين**

الرقم	الاسم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل
1	أ. د. ايمن احمد العمري	إدارة التعليم العالي	أستاذ	الجامعة الهاشمية
2	أ. د. تيسير محمد الخوالدة	أصول التربية	استاذ	جامعة آل البيت
3	أ. د. علي حورية	تخطيط التعليم واقتصادياته	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
4	أ. د. محمد الحراشنة	الإدارة التربوية	استاذ	جامعة آل البيت
5	أ. د. ايمان جميل عبدالرحمن	الإدارة التربوية	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية
6	د. احمد طيبة	مناهج وطرق تدريس الرياضيات	ا. مشارك	جامعة الشرق الأوسط
7	د. ريم الزعبي	أصول التربية	ا. مشارك	جامعة آل البيت
8	د. ابراهيم ابو جامع	إدارة تربوية	ا. مشارك	جامعة الشرق الأوسط
9	د. علي طراونة	إدارة وقيادة	ا. مشارك	جامعة الشرق الأوسط
10	د. غسان قطيط	مناهج وطرق تدريس	ا. مساعد	مؤسسة نهر الأردن

## الملحق (4) كتب تسهيل المهمة

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

**مكتب رئيس الجامعة**  
Office of the President

الرقم، در/خ/1192  
التاريخ، 2022/3/5

**معالي الأستاذ الدكتور وجيه موسى عويس الأكرم**  
**وزير التربية والتعليم**

**تحية طيبة وبعد،**

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إنَّ المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يُسهم في تأدية الجامعة لالتزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة بتول علي احمد السعود ورقمها الجامعي (402020026) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية / كلية العلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الحكومية في عمان؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "التمكين الإقتصادي والإجتماعي لدى القيادات التربوية النسائية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة"، علماً أنَّ المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.



**وتفضلوا معاليكم بقبول فانق الاحترام والتقدير...**

**رئيسة الجامعة**  
أ.د. سلام خالد المحادين

Office of the President  
MIDDLE EAST UNIVERSITY

4790222 Fax: (+962) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepari@meu.edu.jo

www.meu.edu.jo

وزارة التربية والتعليم

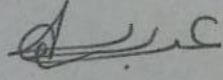
الرقم: ١٢٥٩٦/١٠/٣  
 التاريخ: ١٩ شعبان ١٤٤٣  
 الموافق: ٢٠٢٢/٠٣/٢١

السيد مدير التربية والتعليم للواء القويسمة  
 السيد مدير التربية والتعليم للواء سحاب

**الموضوع :**  
**(البحث التربوي)**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛  
 فأرجو العلم بأن الطالبة بتول علي احمد السعود تقوم بإجراء دراسة عنوانها " التمكين الاقتصادي والاجتماعي لدى القيادات التربوية النسائية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من مديري المدارس التابعة لمديرتكم.  
 راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها شريطة مراعاة الاشتراطات الصحية المعمول بها، والتقيد بأمر الدفاع رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢١، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، وألاً تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام**

وزير التربية والتعليم  


عبدالله علي حسونه  
 مدير المعاهد والتفكير الاستراتيجي

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي  
 نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي  
 نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي  
 نسخة/ الملف ١٠/٣  
 للمرفقات: (٤) صفحات

المملكة الأردنية الهاشمية  
 هاتف: +٩٦٢ ٦ ٥١٠٧١٨١ فاكس: +٩٦٢ ٦ ٥١٦٦٦٠١٩ ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moc.gov.jo