

واقع التّمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية
في محافظة العاصمة عمّان

إعداد

أ/ منال عبدالهادي قدورة

ماجستير القيادة والإدارة التربوية - أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين

د/ خولة حسين عليوة

دكتوراه الإدارة التربوية - جامعة الشرق الأوسط

واقع التّمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في محافظة العاصمة عمّان

أ/ منال عبدالهادي قدورة و د/ خولة حسين عليوة*

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع التّمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في محافظة العاصمة عمّان، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قصبة عمّان والبالغ عددهن (١٠٧)، حيث تم اعتمادها كعينة قصدية، وبينت النتائج وجود مستوى متوسط من التّمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في محافظة العاصمة عمّان، وجاءت جميع مجالات التّمكن الإداري للقيادات النسائية التربوية (تفويض الصلاحيات، والتنمية المهنية، والاتصال والمعرفة، والمشاركة في صنع القرارات واتخاذها) بدرجات تقدير متوسطة، كما بينت النتائج أنّ أبرز الصعوبات تمثلت بمحدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية التربوية، وضعف تمثيل القيادات النسائية في اللجان والمجالس الإدارية.

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

* أ/ منال عبدالهادي قدورة: ماجستير القيادة والإدارة التربوية- أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين.

د/ خولة حسين عليوة: دكتوراه الإدارة التربوية - جامعة الشرق الأوسط.

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

Abstract

This study aimed to demonstrate the status of administrative empowerment among educational women leaders in the capital Amman Governorate. The study population consisted of all women educational leaders in the center of the Jordanian Ministry of Education and the Amman Kasbah Directorate, numbering (107), which was adopted as a purposive sample. and the descriptive analytical approach (Quantitative) was followed, and the questionnaire was adopted as a tool for collecting data. The results showed that there was a moderate degree of administrative empowerment among educational women leaders in the capital Amman. All areas of administrative empowerment of educational women leaders (delegation of powers, professional development, communication and knowledge, participation in decision-making and taking) came moderate. The results also showed that the most prominent difficulties were represented by the limited powers granted to women educational leaders, and the weak representation of women leaders in administrative committees and councils.

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

المقدمة:

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

وتواجه مختلف المؤسسات تحديات وتغيرات، تتطلب من القيادات الإدارية والتربوية الاهتمام بالمستقبل وتبني سياسات وأساليب وبرامج تتكيف مع هذه التحديات، وضرورة الاستفادة من الموارد البشرية لديها، فالموارد البشرية أساس نجاح وتفوق أية مؤسسة، وهذا بدوره يتطلب مستوى من التمكن الذي يمنح هذه القيادات الصلاحيات اللازمة لمواجهة تلك التحديات بمرونة وفعالية، خاصة التمكن الإداري (الحبسية، ٢٠١٧).

ويدفع التمكن الإداري القادة التربويين والمديرين إلى تقديم أفضل ما لديهم من مهارات، وقدرات، تجاه مؤسساتهم التعليمية، ومهامهم، ووظائفهم، من خلال السماح لهم بحرية التصرف، والتفكير باستقلالية، فالقائد معني بأن يُطور من مهاراته، وقدراته، وإدارة المؤسسة بفاعلية، وكفاءة عالية، ويؤدي التمكن الإداري دوراً في تحفيز العاملين بفاعلية من حيث اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والعمل بروح الفريق، وتوليد الأفكار الجديدة للوصول إلى الإبداع (عادي والخرابشة، ٢٠٢٢).

ويُعرف التمكن الإداري بأنه عملية إدارية يتم من خلالها منح العاملين القدرة على اتخاذ القرارات، ومواجهة المشكلات في العمل بمنحهم الثقة ومشاركتهم المعلومات واكتساب المهارات من خلال التدريب المستمر، لتحقيق أهداف المؤسسة ضمن الإمكانيات والمناخ المؤسسي اللازم للإبداع (الهيبي وآخرون، ٢٠٢٠). وترى الباحثتان بأن التمكن الإداري هو منح الحريات والصلاحيات في صنع القرارات وتطوير مهارات وقدرات المرؤوسين من خلال تدريبهم، وتوفير الأدوات والمواد اللازمة لتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة، وتبني ثقافة من الشفافية والتواصل الفعال بين القادة ومن يليهم بالمستوى الإداري، وبين الأقسام والمستويات المختلفة لتحقيق الأهداف المحددة بطريقة فعالة ومستقلة.

وأجمع الباحثون على عدة أبعاد للتمكين الإداري واختلفوا في أخرى وفقاً لتنوع المدارس الفكرية والأطر المرجعية التي يستند كل منهم إليها، وقد توافق كل من الصلال والتوبجيري (2022) والدغمي (2019) على أن أبعاد التمكين الإداري وهي:

تفويض الصلاحيات: ترى الصلال والتوبجيري (2022) بأن تفويض الصلاحيات للقيادات النسائية هو منح الإدارة العليا في مركز وزارة التربية والتعليم الصلاحيات للقيادات النسائية لاتخاذ القرارات دون الرجوع إليهم في حدود ما مُنح من صلاحيات، ولا تشمل عملية التفويض على منح الصلاحيات فقط، بل تشمل على المسؤولية التي تقع على عاتق القيادات النسائية فيما يتخذنه من قرارات، والمُحاسبة في حال كانت نتائج القرارات المُتخذة غير صحيحة، أو تضر بأهداف الإدارة التعليمية.

التنمية المهنية: تقوم التنمية المهنية للقيادات بعمليات التدريب والتي تتمثل بجهود الإدارة لتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة والمعرفة التي تكسبهم الخبرة والمهارة في القيام بالأعمال، وذلك لتنمية المهارات والمعارف ورفع كفاءة الموظفين المستقبلية والحالية (Al-Sufyani and Ameri, 2021). ويساهم التدريب في تطوير أداء الموظفين ورفع سلوكهم، وبالتالي يكون أداءهم أفضل كلما كان التدريب بالشكل المطلوب (الكربولي، ٢٠١٩).

المشاركة في صنع القرارات واتخاذها: تتمثل بنظام اللامركزية في الإدارة القائم على وجود مصالح مترابطة ضمن نطاق العمل وتطوير الأداء الذي يتطلب الإدارة والتفويض الذاتي من خلال وجود رقابة السلطة المركزية (محلوس وجديدي، ٢٠٢٠). وتقوم المشاركة في صنع القرارات على جملة من الخصائص والشروط التي يجب أن تكون لدى الموظف خاصة ما تعلق منها بالقرب المادي من العمل، دون إلغاء فكرة الأخذ بآراء الموظفين الآخرين، لكون أساس المشاركة في اتخاذ القرارات هو تبادل الأفكار وإجراء النقاشات التي تؤدي إلى التطوير المستمر وعدم اعتماد الطرق الروتينية في التسيير (موساوي وحوة، ٢٠٢٢).

الاتصال والمعرفة: يُعتبر الاتصال وسيلة فعّالة في نقل المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار وحل المشكلات، فعدم توفر المعلومة الصحيحة يؤدي لعدم مقدرة الموظف التعامل بحرية واقتدار (موساوي وحوة، ٢٠٢٢). وتأتي أهمية الاتصال الفعّال كونه عملية مهمة في صنع القرار، من خلال تسهيل إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة من الخارج لداخل المؤسسة وبين الموظفين في المؤسسة نفسها، ويستطيع المدير أن يوجه الموظفين من خلال الاتصال الفعال نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ويساهم الاتصال الفعّال في الربط بين أنشطة المؤسسة على اختلافها (الدغمي، ٢٠١٩).

وتُعرّف القيادة النسائية بأنها كل امرأة تتقلد منصباً إدارياً في منظمة ما، ويشمل كل من القيادات الأكاديمية والإدارية (Alsharif, 2019). وقد حظي دور المرأة بأهمية كبيرة في خطط التنمية، وأوصت تلك الخطط بضرورة إيجاد مجالات واسعة لعمل المرأة واستثمار الطاقات النسائية، وإنشاء أقسام نسائية في مختلف الدوائر الحكومية، في الوظائف الإدارية والصحية والتعليمية والبنوك (Alotaibi, 2020). وهناك عدد من المتطلبات ينبغي ان تتوفر قبل تمكين القيادات النسائية، تتمثل بما يلي (حسن، ٢٠٢١):

تحديد الأهداف والتوقعات: يتم فيها إعداد وتحديد أهداف العمليات الخاصة بالمؤسسة ومعايير الأداء والتنبؤات، ومشاركة الآخرين، وتحديد الأهمية النسبية للتنافس مع المؤسسات الأخرى. **توفير الموارد الاستراتيجية:** معرفة الموارد التي تحتاجها المؤسسة وتخصيصها للأولويات، وتحليل البيانات وفهمها.

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

ضمان بيئة عمل داعمة: تفعيل دور القيادة النسائية في إنتاج بيئة مؤسسية مطورة للأداء وحماية المؤسسة من الضغوط الداخلية والخارجية والتي تؤثر على تحقيق أهدافها.

وما زال تمكين المرأة وتفعيل مشاركتها في مختلف مجالات الحياة يواجه بعض التحديات في معظم الدول العربية، وذلك بسبب الواقع الاجتماعي والثقافي والنظرة النمطية للمرأة، وتختلف هذه القضايا من دولة إلى أخرى (مخلوف، ٢٠٢٠). كما تعاني المرأة من الصعوبات التي تقلل من فرص توليها للمناصب القيادية، وتتمثل بالنظرة السلبية لعمل المرأة في المجتمع، وضعف أهليتها للعمل، وتفضيل القيادة الذكورية عليها، ومحدودية الوظائف التي يمكن للمرأة العمل فيها، وأوضاعها الاجتماعية في حال كانت أم وزوجة (القرني، ٢٠١٩). على الجانب الآخر، تُفضّل المرأة الأعمال التي تتسم بالدوام الجزئي، كما أن الثقافة المؤسسية، والمتمثلة بمركزية القرارات، والتغييرات المستمرة في القرارات تحول دون سير العمليات الإدارية للقيادات النسائية، واعتبار القيادة النسائية أقل كفاءة من القيادة الذكورية، وذلك نتيجة الثقة بالقيادة الذكورية دون القيادة النسائية (آل هيضة، ٢٠٢٢).

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

العمل. وعدم وجود سياسة محددة لدعم الدور القيادي للمرأة وترجمتها إلى تشريعات تكفل حق المرأة في القيام بدورها القيادي (العايد، ٢٠٢١).

وقد بحثت العديد من الدراسات واقع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية، حيث هدفت دراسة المرشدة (2020) التعرف إلى مستوى التمكين الإداري لدى القيادات التربوية النسوية في القطاع التعليمي العام والخاص، وعلاقته بإدارة ضغوط العمل من وجهة نظرهن. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة من مديرات المدارس الخاصة والحكومية في العاصمة عمّان وبواقع (١٥٠) مديرة. توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من التمكين الإداري لدى مديرات المدارس، كما تبين وجود مستوى مرتفع من ادارة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس.

وهدف دراسة الهيري وآخرون (2020) التعرف إلى مستوى التمكين والإبداع الإداري لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم، في المملكة العربية السعودية، استخدم المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد اشتملت عينة الدراسة على (٨٣) قائدة تربوية بوزارة التعليم، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ التّمكن الإداري متحقق بدرجة متوسطة، وأن الإبداع الإداري متحقق بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة الصلال والتويجري (2022) التّعرف إلى درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، والتّعرف على المعوّقات التي تحدّ من ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري من وجهة نظر المشرفات التربويات. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات، وتكوّنت عينة الدراسة من (٢٠٩) مشرفة. أظهرت نتائج الدراسة بأن درجة ممارسة القيادات النسائية لأبعاد التّمكن الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم متحقّقة بدرجة كبيرة.

هدفت دراسة الدهاني (Aldaihani, 2019) إلى الكشف عن مستويات التّمكن الإداري ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة، تألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في جامعة الكويت. وتكونت عينة الدراسة من (١١٥) موظفًا إداريًا، وتم اختيارهم بالطريقة الميسرة. وأظهرت النتائج أن موظفي الجامعة يتمتعون بمستويات متوسطة من التّمكن الإداري، وكان لديهم مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، ووجدت علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين الرضا الوظيفي والتمكين الإداري.

هدفت دراسة ميغير (Meagher et.al. 2020) إلى تعرف ثلاثة مجالات: الأهمية والتحديات والفرص المتاحة للقيادات النسائية في النزاعات والصحة الإنسانية، وتم إجراء مراجعة

للأدبيات والمصادر الأكاديمية، تلاها تحليل مواضيعي للمصادر التي شملتها الدراسة، التي تناقش القيادات النسائية في هذا المجال. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أدلة محدودة للغاية على القيادات النسائية فيما يتعلق بالنزاعات والصحة الإنسانية، وتظهر بعض البيانات أن النساء يتمتعن بمهارات قيادية تساعد على تقديم حلول أكثر شمولاً والتي تُعتبر مهمة للغاية في هذا القطاع، ومع ذلك، فإن التمييز المتأصل ضد المرأة على المستويات التنظيمية والثقافية والاجتماعية والمالية والسياسية يتفاقم في النزاعات مما يجعل من الصعب على المرأة التقدم في مثل هذه الأوضاع، وإن مناصرة القيادات النسائية في النزاعات والصحة في القطاع الإنساني والهيئات الحكومية والأوساط الأكاديمية والمجتمع الصحي العالمي أمر بالغ الأهمية لزيادة التدخلات الفعالة التي تعالج بشكل مناسب تعقيد الأزمات الإنسانية وتنوعها.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، تمثلت أهداف الدراسات السابقة في تحديد ومعرفة دور وأثر التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية، وتناولت العديد من أبعاد التمكين الإداري منها (منح الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتأهيل والتدريب، وفرق العمل والعمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي، الاتصال الفعال)، وذلك بالتنوع في مجتمعات الدراسة ما بين الدول العربية والأجنبية، التي أجريت فيها تلك الدراسات، مما يعني هناك اختلافاً في العادات والتقاليد والقيم والثقافات بين مجتمعات الدراسة في هذه الدول، بينما تناولت هذه الدراسة الأبعاد التالية (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في صنع القرارات واتخاذها، والتنمية المهنية، والاتصال والمعرفة). كما اشتملت عينة بعض الدراسات السابقة على القيادات النسائية، في المجتمعات الدراسية المختلفة التي أجريت بها هذه الدراسات، على اعتبار أن مجال تلك الدراسات يتعلق بواقع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية، واختلقت عينات الدراسة في الدراسات السابقة عن بعضها بحسب اختصاصها وحدودها الزمانية والمكانية، حيث تمت هذه الدراسة على القيادات النسائية التربوية في القطاع التربوي. كما استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للقياس. وأخيراً حاولت الباحثتان الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية في أنها ساعدت في صياغة مشكلة الدراسة، ووضع تساؤلاتها، وإيضاً في بناء مقياس الدراسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه المؤسسات التربوية معوقات وصعوبات عديدة في العملية الإدارية، ويتوقف نجاح المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يقدمه القادة في أعمالهم، ومن أجل ذلك النجاح، ويُعد التمكين الإداري أحد وسائل تطوير الإدارة في المؤسسات وتحسينها، والتعامل معها بفعالية عالية، حيث يمنح التمكين الإداري العاملين كافة الصلاحيات والحرية في أداء أعمالهم بالطريقة

المناسبة. وانطلاقاً من إيمان وزارة التربية والتعليم وإدراكها لأهمية تطبيق مفاهيم إدارية حديثة في عصر التكنولوجيا والانفجار المعرفي، فقد أولت اهتماماً واضحاً بمبادئ تفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات لتحقيق أهداف العملية التعليمية واستمرارها، خاصة أن العنصر البشري يعد الأهم في بيئة العمل، ويقع على عاتق الإدارة التربوية مسؤولية اتباع أساليب إدارية حديثة من أجل النهوض والارتقاء بالعملية التعليمية والتي تظهر من خلال استخدامها على أرض الواقع (الرواشدة، ٢٠٢٢).

ونجد المرأة تتولى الأدوار الإدارية بشكل متواز مع الرجل، نظراً لوجود مدارس الإناث المنفصلة في كافة مناطق المملكة، والتي تحتاج إلى قيادات نسائية لديها قدر من المعرفة والمهارات القيادية التي تمكنها من أداء عملها بما يلبي متطلبات العملية التعليمية، وتعزز وزارة التربية والتعليم دور المرأة القيادي، وتمنحها من باب متطلبات العملية الإدارية التربوية قدراً من التمكين الإداري لدعم عملها ويؤثر على المهام الإدارية للقيام بها بالشكل المطلوب.

وعلى الرغم من التغيرات التي طرأت على المجتمعات والسياسات العامة والتي أثرت على مكانة المرأة الاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتحوالت الإيجابية في اتجاهات أفراد المجتمع نحو المرأة ومكانتها إلّا أن هناك فجوة واسعة بين إمكانات المرأة وبما تصبو إليه وما هو موجود فعال على أرض الواقع، وما زالت هناك العديد من التحديات أمام المرأة القيادية وهي تمكينها إدارياً لممارسه مهام ومسؤوليات أكبر (طيفور، ٢٠١٨). وقد أوصت العديد من الدراسات بضرورة تمكين القائدات إدارياً، لما له من أثر في تطوير أدائهن الوظيفي، وتميز المؤسسات التي يقمن بقيادتها، وتحفيزهن لكوادر العمل فيها، كدراسة عادي والخرابشة (2022) ودراسة العطوي ومرعي (2018).

ونظراً لأهمية دور المؤسسات التربوية في كونها تقدم خدمات تعليمية وتربوية لشريحة واسعة في المجتمع، فإن الاهتمام بها يبدو جلياً، وخاصة بالمفاهيم التي تتصل بإدارة هذه المؤسسات، مثل التمكين الإداري والذي يعد من الضروريات من أجل تحسين وتطوير كفاءة المؤسسة التربوية، وتعد المرأة نص المجتمع والمربي لجيل صاعد الطالبات اللواتي نعدهن لبنة أساس في بناء هذا المجتمع، وخلال عمل الباحثة المباشر مع القيادات النسائية كقائدة في وزارة التربية والتعليم مديرة مدرسة ثانوية شاملة ومدرسة معلمين، واطلاعهن على طبيعة عملهن وما يواجهن من تحديات خلال أداء أعمالهن، برزت أمامها أهمية التمكين الإداري للقيادات النسائية التربوية، لما له من دور هام في تطوير الأداء الوظيفي والمقدرة على مواجهة التحديات التي تواجهها والتي قد تقف عائقاً في طريق تحقيق أهداف المؤسسة التي تديرها.

ومن هنا برزت مشكلة الدراسة والتي تمثلت في البحث عن واقع التّمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما واقع التّمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قصبة عمّان من وجهة نظرهن؟

٢. ما الصعوبات التي تواجه عمليات التّمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قصبة عمّان من وجهة نظرهن؟

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة تعرف:

- تعرف واقع التّمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قصبة عمّان من وجهة نظرهن.

- تعرف الصعوبات التي تواجه عمليات التّمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قصبة عمّان من وجهة نظرهن.

أهمية الدراسة:

- **الأهمية النظرية:** تتمثل الأهمية النظرية للدراسة الحالية في إثراء الجوانب النظرية المتعلقة تناولت مفهوماً حديثاً ومهماً وهو التّمكن الإداري لدى القيادات النسائية، والذي يعد من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري والتربوي، وتتناول كذلك أهمية تمكين المرأة إدارياً، نظراً لأهمية دور القيادات في تسيير أمور وأنشطة العملية التعليمية في المدارس، وتسييل الضوء على أهمية التمكن الإداري في القيادة التربوية والصعوبات التي تواجه عمليات التّمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية، وخاصة ظل بروز التوجهات التربوية الحديثة التي تدعو إلى تنمية وتطوير أداء مديري المدارس ومواكبتها لأحد أهم التطورات الحاصلة، وفي ظل ما تبذله وزارة التربية والتعليم في التطوير والتحسين من أجل الارتقاء بمستوى العملية التعليمية. ويأمل أن تُثري هذه الدراسة المكتبة العربية بشكل عام، والأردنية بشكل خاص.

- **الأهمية التطبيقية:** قد تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق عديدة أمام الباحثين للبحث في موضوع القيادات النسائية وتمكينهن إدارياً، وعلاقته بمتغيرات أخرى في الإدارة لكافة المستويات الإدارية، وإعطاء معلومات ومؤشرات تساعد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، ويؤمل أن تفيد الدراسة القيادات النسائية من خلال التركيز على تمكينهن إدارياً من خلال المنصب الذي يشغلنه، كما قد تبرز أهمية هذه الدراسة في إعداد أداة الدراسة وتطبيقها، وما

تفرزه من نتائج وتوصيات يمكن أن تفيد العديد من الجهات المعنية كالباحثين والعاملين في وزارة التربية والتعليم والمجتمع.

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

- **التمكين الإداري:** هو استراتيجية إدارية تقوم على نقل ومنح السلطة والمسؤولية والصلاحيات من المديرين إلى التابعين للمشاركة في اتخاذ القرار (هوارى وشرع، ٢٠١٧: ١٣). **وتعرف إجرائياً:** بأنها إستراتيجية في التعامل الإداري مع القيادات النسائية التربوية، ومن خلال منح القائدات الصلاحيات والمسؤوليات لأداء الوظيفة بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء الوظيفة بثقة مطلقة في عملهم، وإعطائهم سلطة أوسع في المساءلة والرقابة، وزيادة مسؤولياتهم، ومقدرتهم من خلال عمليات التدريب. وتم قياس مستوى التمكين الإداري من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة التي أعدت لهذه الغاية والمتضمنة (تفويض الصلاحيات، والتنمية المهنية، والاتصال والمعرفة، والمشاركة في صنع القرارات واتخاذها).
- **القيادات النسائية التربوية:** هن من في قمة الهرم في التنظيم الإداري في المواقع الإدارية العليا، ويتكوّن من عميدات الكليات، مشرفات الفروع، منسقات البرامج، رئيسات الأقسام، اللواتي يُمنحن السلطة بموجب قرار التعيين من قبل الإدارة العليا (طيفور، ٢٠١٨: ٦٧). **وتعرف إجرائياً:** بأنّهن اللواتي يتولّين المناصب الإدارية العليا والمتوسطة في وزارة التربية والتعليم ومديرية قصبة عمان (المديرات المختصات، المشرفات التربويات، رئيسات الأقسام، مديرات الإدارة، مديرات التربية، الأمانة العامة الوزارة) واللواتي يمتلكن السلطة في إصدار القرار.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

- **الحد الموضوعي:** تعرف واقع التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة من القيادات النسائية التربوية في مديرية قصبة عمان في الفصل الدراسي الثاني ٢٠٢٢/٢٠٢٣.
- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على مديرية التربية والتعليم في قصبة عمان في الأردن.
- **الحد الزمني:** تمت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام 2022-2023.

الطريقة والإجراءات:

- **منهجية الدراسة:** تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة.
- **مجتمع الدراسة وعينتها:** يتمثل مجتمَع الدراسة من جميع القيادات النسائية التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قصبة عمان والبالغ عددهن (١٠٧)، حيث تم اعتماده عينة للدراسة، وتكونت من المسميات الوظيفية الآتية (أمين عام، مدير إدارة، مدير مختص، مدير تربية، رئيس قسم، مشرف تربوي) في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قصبة عمان.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم تطوير استبانة لقياس واقع التمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في محافظة العاصمة عمان، وصعوبات التمكن الإداري، وذلك بالرجوع إلى مقاييس معتمدة من الدراسات السابقة في نفس المجال كدراسات البغدادي (2020)، ودراسة الصلال والتويجري (2022)، ودراسة الرشيد (2020)، إذ تم تطوير استبانة مؤلفة من جزأين، كالآتي:

- **القسم الأول:** تضمن المتغيرات الديمغرافية (الشخصية) والوظيفية للعينة البحثية وتمثلت في (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المسمى الوظيفي).
- **القسم الثاني:** فقرات الاستبانة التي تناولت واقع التمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية في محافظة العاصمة عمان، حيث تكونت من (٣٨) فقرة، مقسمة على أربعة مجالات وهي (تفويض الصلاحيات، الاتصال والمعرفة، التنمية المهنية، المشاركة في صنع القرارات واتخاذها).
- **القسم الثالث:** فقرات الاستبانة التي تناولت صعوبات التمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية، وتكونت من (١٠) فقرات.

معيّار تصحيح أداة الدراسة

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وتم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من ١.٠٠ - ٢.٣٣	قليلة	من ٢.٣٤ - ٣.٦٧ متوسطة
من ٣.٦٨ - ٥.٠٠	كبيرة	

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\text{الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)} // \text{عدد الفئات المطلوبة (٣)} \\ = 3 / (5 - 1) = 1.33$$

ومن ثم إضافة الجواب (١.٣٣) إلى نهاية كل فئة.

صدق أداة الدراسة:

أولاً- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين، بلغ عددهم (١٥) محكمًا من أساتذة الجامعات، والعاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وأكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين، وتم الطلب من المحكمين إبداء الرأي في سلامة كل فقرة من فقرات الأداة، ومدى ملاءمتها للغرض الموضوع من أجله، وإجراء التعديل بالحذف، أو الإضافة للفقرات التي تحتاج إلى ذلك، وبعد الاطلاع على التعديلات التي أوصى بها المحكمون، تم تعديل فقرات الاستبانة في ضوء التوجيهات التي أوصى بها المحكمون، وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة بعد التعديل (٤٨) فقرة.

ثانيًا- صدق البناء:

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، على عينة استطلاعية مشابهة لعينة الدراسة في مديرية لواء الجامعة التابع للعاصمة عمّان، تكونت من (٣٠) قائدة تربوية، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (٠.٤٠-٠.٨٥)، ومع المجال (٠.٤٧-٠.٩٢) والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (١) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية ومحور التّمكن الإداري

لدى القيادات النسائية التربوية

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	0.80	0.70	14	0.83	0.77	27	0.92	0.85
2	0.86	0.78	15	0.75	0.73	28	0.89	0.82
3	0.50	0.46	16	0.84	0.78	29	0.75	0.76
4	0.86	0.82	17	0.84	0.78	30	0.79	0.76
5	0.78	0.74	18	0.85	0.77	31	0.84	0.77
6	0.81	0.71	19	0.86	0.82	32	0.82	0.81
7	0.86	0.81	20	0.83	0.82	33	0.72	0.42
8	0.85	0.78	21	0.88	0.81	34	0.82	0.73
9	0.81	0.76	22	0.90	0.82	35	0.70	0.40

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
**.64	**.82	36	**.81	**.82	23	**.82	**.82	10
**.78	**.89	37	**.44	**.47	24	**.54	**.47	11
**.74	**.78	38	**.82	**.85	25	**.55	**.60	12
			**.78	**.87	26	**.67	**.76	13

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

جدول (٢) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية

للمحور صعوبات التمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية

معامل الارتباط	رقم الفقرة
**.64	39
**.66	40
**.79	41
**.84	42
**.85	43
**.74	44
**.86	45
**.76	46
**.84	47
**.84	48

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (٣) معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

لمحور التمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية

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

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يبين جدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات مقياس التّمكن الإداري:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (٣٠) فائدة تربوية في مديرية لواء الجامعة التابع للعاصمة عمّان، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين، إذا بلغ (٠.٨٥).
وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، وجدول (٤) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٤) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
تفويض الصلاحيات	٠.٨٠	٠.٧٢
التّمية المهنية	٠.٨٢	٠.٧٧
المشاركة في صنع القرارات واتخاذها	٠.٨١	٠.٧١
الاتصال والمعرفة	٠.٨٣	٠.٨٠
التّمكن الإداري		٠.٨٤

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا لمحور صعوبات التّمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية، إذا بلغ (٠.٨١)، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام اساليب الإحصاء الوصفي من خلال برنامج (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS)، ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية للمجالات تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط لتعرف صدق بناء أداة الدراسة، ومعامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا، وتحليل الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، ومعامل ارتباط بيرسون لتعرف مستوى ثبات أداتي الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: "ما مستوى التّمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية من وجهة نظرهن في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قصبة عمان؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية من وجهة نظرهن مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	تفويض الصلاحيات	3.56	.829	متوسطة
٢	٤	الاتصال والمعرفة	3.48	.750	متوسطة
٣	٢	التنمية المهنية	3.27	.841	متوسطة
٤	٣	المشاركة في صنع القرارات واتخاذها	3.17	.884	متوسطة
		التمكن الإداري	3.36	.753	متوسطة

يتبين من الجدول (٥) أن تقديرات عينة الدراسة عن مستوى التمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية من وجهة نظرهن جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٦) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٥٣). وقد تشير هذه النتائج إلى أن إدراك الإدارات العليا في مركز وزارة التربية والتعليم ومديرية قصبة عمان لأهمية التمكن الإداري للقيادات النسائية والدور الإيجابي لتمكينهن في تحسين مستوى الأداء في الإدارة ليس بالمستوى المأمول، وقد يعزى ذلك إلى محدودية السلطات والصلاحيات الممنوحة لهن إلى حد ما، إما وفقاً للتشريعات والتعليمات، أو قد تعود إلى القناعة السائدة بأن الرجل أكثر خبرة من المرأة في العمل الإداري واتخاذ القرارات، كما قد تعود هذه النتيجة إلى طبيعة النظام المركزي في وزارة التربية والتعليم فيما يتعلق بالقيادة، وهيكلها البيروقراطي، وهيكل الاتصال بها من أعلى إلى أسفل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات الهيري وآخرون (2020) واداهاني (Adaihani, 2019)، والتي بينت أن التمكن الإداري متحقق بدرجة متوسطة. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الصلال والتويجري (2022)، والتي بينت أن درجة ممارسة القيادات النسائية لأبعاد التمكن الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفات متحققة بدرجة كبيرة.

أما فيما يتعلق بالمجالات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.١٧-٣.٥٦)، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال "تفويض الصلاحيات" بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٥٦) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٢٩) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء مجال "المشاركة في صنع القرارات واتخاذها" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.١٧) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٨٤) وبدرجة تقدير متوسطة.

أولاً- تفويض الصلاحيات:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتفويض الصلاحيات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	تتحمل القيادات النسائية التربوية المسؤولية الكاملة عن أي قرار تتخذنه في عملهن بعد تفويض الصلاحيات لهن.	3.86	0.895	مرتفعة
2	1	يتم تفويض الصلاحيات الكافية للقيادات النسائية التربوية لإنجاز مهام عملهن بكفاءة.	3.59	1.064	متوسطة
3	6	تتمتع القيادات النسائية التربوية بثقة الإدارات العليا بأداء مهام عملهن بكفاءة	3.56	1.117	متوسطة
4	5	تتمكن القيادات النسائية التربوية من أداء مهامهن الوظيفية بسهولة نتيجة مشاركتهن في صنع القرارات واتخاذها	3.52	1.102	متوسطة
5	4	تمتلك القيادات النسائية التربوية الصلاحيات لحل المواقف الطارئة في إدارتهن.	3.50	1.004	متوسطة
6	2	تتمتع القيادات النسائية التربوية بدرجة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات لأداء المهام الموكلة إليهن.	3.47	1.040	متوسطة
7	7	تتأط بالقيادات النسائية التربوية مهام على مستوى عالٍ من الأهمية يتناسب مع كفاياتهن.	3.42	1.150	متوسطة
		تفويض الصلاحيات	3.56	0.829	متوسطة

يتبين من جدول (٦) أن تقديرات عينة الدراسة عن تفويض الصلاحيات جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٦) وانحراف معياري بلغ (0.829). وهذا يشير إلى وجود تفويض للصلاحيات للقيادات النسائية التربوية بدرجة جيدة ولكنها تحتاج إلى المزيد من الاهتمام، ويظهر ذلك من خلال امتلاك القيادات النسائية للصلاحيات بدرجة قد تكون غير كافية لحل المواقف الطارئة في إدارتهن، وبالتالي ينعكس ذلك على درجة الاستقلالية في اتخاذ القرارات لأداء المهام الموكلة إليهن، وقد لا تتأط بهن مهام على مستوى عالٍ من الأهمية بما يتناسب مع كفاياتهن.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن القائد يجب أن يتحمل المسؤولية الكاملة عن قراراته أمام الإدارة العليا، والقيادات النسائية (عينة الدراسة) من ذوات الكفاءة العالية، يحاولن تحمل المسؤولية عن القرارات التي يتخذنها، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن إنجاز مهام العمل اليومية تحتاج إلى صلاحيات لإنجازها، وقد تمتلك القيادات النسائية التربوية هذه الصلاحيات بدرجة جيدة، وذلك حرصاً من الوزارة على عدم تعطيل الأعمال الروتينية التي يتم إنجازها بشكل يومي. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وضوح المهام المناطة بالقيادات النسائية التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم، ومديرية قسبة عمان، وأن المهام ذات المستوى العالي من الأهمية لا زالت تتأط

بالقادة الذكور أكثر من القائدات الإناث. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الصلال والتوبجري (2022) والتي بينت أن درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في بُعد تفويض السلطة جاء بدرجة كبيرة.

ثانياً - الاتصال والمعرفة:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاتصال والمعرفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	35	تُلبي القيادات النسائية حاجات العمل الجماعي.	3.89	0.984	مرتفعة
2	33	يتوفر لدى القيادات النسائية مهارات اتصال عالية تسهم في تسهيل إنجاز المهام.	3.69	1.041	مرتفعة
3	36	تُسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل.	3.51	٠.955	متوسطة
4	34	تتميز الإجراءات والتعليمات بالوضوح.	3.50	٠.894	متوسطة
5	31	تتوافر قواعد معلومات وبيانات متجددة، تساهم في إنجاز الأعمال بدقة وسرعة ووضوح.	3.45	٠.924	متوسطة
6	30	يتوافر هيكل تنظيمي واضح ومتربط بين قنوات الاتصال والمسؤوليات والصلاحيات للقيادات النسائية.	3.38	٠.958	متوسطة
7	29	يتوافر نظام اتصالات دقيق وفعال يسهل نقل المعلومات بين المستويات الإدارية للقيادات النسائية التربوية لتوحيد القرارات.	3.37	٠.917	متوسطة
٨	38	يتوافر نظام تشاركي معرفي فعال داخلياً وخارجياً.	3.36	٠.905	متوسطة
٩	37	تتوافر بيئة خالية من التشويش أثناء عملية التواصل.	3.34	٠.921	متوسطة
١٠	32	يتم تبادل المعارف مع القيادات النسائية بشفافية ووضوح.	3.27	٠.967	متوسطة
		الاتصال والمعرفة	3.48	٠.750	متوسطة

يتبين من جدول (٧) أن تقديرات عينة الدراسة عن الاتصال والمعرفة جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٨) وبانحراف معياري بلغ (٠.750)، وهذا قد يشير إلى أنَّ الاتصال والمعرفة لا يتم بالدرجة المنشودة للتمكين، وقد يظهر ذلك من خلال ضعف فعالية النظام التشاركي المعرفي داخلياً وخارجياً. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وعي القائدات التربويات وإداركهن لأهمية العمل الجماعي في إنجاز الأعمال بكفاءة عالية، وإلى الخبرات الكبيرة التي تتمتع بها القائدات التربويات، ومحاولتهن تنمية مهارتهن المعرفية، ومهارات الاتصال التي تساعد على تيسير إنجاز الأعمال بكفاءة عالية، حيث يسهم امتلاك مهارات الاتصال الفعال في إنجاز الأعمال في الوقت المناسب دون تأخير، واتخاذ قرارات سليمة. بالإضافة إلى قلة الفرص

المُتاحة لتبادل الخبرات ما بين القائدات الإداريات، وذلك لضعف التخطيط في مركز الوزارة فيما يتعلق بعمل لقاءات تجمع القائدات التربويات للاستفادة من خبرات بعضهن البعض. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الصلال والتويجري (2022) التي بينت أنَّ درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكن الإداري في بُعد الاتصال الفعّال جاء بدرجة كبيرة.

ثالثاً - التنمية المهنية:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتنمية المهنية مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	11	تُطبق القيادات النسائية التربوية أساليب جديدة تدعم العملية الإدارية لإنجاز العمل بفاعلية أكبر.	3.79	.959	مرتفعة
2	13	يسهم تطبيق أنظمة الحوافز في تشجيع القيادات النسائية التربوية على المبادرة والابتكار.	3.53	.974	متوسطة
3	12	تُسهّم مرونة الأنظمة واللوائح والتعليمات في تطوير مهارات القيادات النسائية التربوية.	3.49	.945	متوسطة
4	15	يُتاح للقيادات النسائية التربوية تبادل الخبرات مع نظيرتهن من القيادات النسائية المحلية والعالمية.	3.35	.953	متوسطة
5	9	يتم تعزيز المفاهيم التربوية الحديثة للقيادات النسائية التربوية.	3.30	.983	متوسطة
6	10	تُمنح القيادات النسائية التربوية الصلاحيات لتتمكن من التصرف بمرونة مناسبة لتطوير الأعمال.	3.29	1.090	متوسطة
7	14	يتوفر بيئة تنظيمية ملائمة للعمل تُنمي السلوك الإبداعي لدى القيادات النسائية التربوية المتميزة.	3.28	1.026	متوسطة
٨	19	تُشارك القيادات النسائية التربوية في عمليات التخطيط.	3.19	1.222	متوسطة
٩	20	تُشارك القيادات النسائية التربوية في صياغة الأهداف العامة والخاصة لمؤسساتهن.	3.12	1.147	متوسطة
١٠	8	يتوفر للقيادات النسائية التربوية التدريب المناسب للابتكار وتطوير الأداء.	3.11	1.135	متوسطة
١١	16	يُخصص ميزانية مناسبة لتدريب القيادات النسائية التربوية.	3.07	1.200	متوسطة
١٢	17	تُخضع القيادات النسائية لبرامج تدريبية تلبي احتياجاتهن من المهارات القيادية اللازمة.	3.05	1.144	متوسطة
١٣	18	يُتاح للقيادات النسائية التربوية فرص التعلم والتدريب على مهارات وبرامج جديدة خارج نطاق عملهن.	2.97	1.137	متوسطة
		التنمية المهنية	3.27	.841	متوسطة

يتبين من جدول (٨) أن تقديرات عينة الدراسة عن التنمية المهنية جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٧) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٤١)، وهذا يشير إلى توفر التنمية المهنية لتمكين القيادات التربوية النسائية ولكن بدرجة متوسطة، حيث تُظهر النتائج تخصيص وزارة

التربية والتعليم لميزانية مناسبة للحوافز والتي تُقدّم للقيادات النسائية المبدعة، كما يشير هذا المجال إلى خضوع القيادات النسائية لبرامج تدريبية تلبي احتياجاتهن من المهارات القيادية اللازمة وبدرجة متوسطة، إلا أن فرص التعلم والتدريب على مهارات وبرامج جديدة خارج نطاق عملهن غير متاحة بالدرجة الكافية.

وتُعزى هذه النتيجة إلى سعي القيادات النسائية التربوية إلى إثبات جدارتهن في مجال عملهن، وذلك من خلال تطبيق أساليب جديدة تدعم العملية الإدارية لإنجاز العمل بفاعلية أكبر، بالإضافة إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بالابتكار والإبداع، والحرص على تقديم الحوافز للقادة المبدعين، وهذا يُعتبر مؤشر إيجابي، لذلك تحاول القيادات النسائية القيام بالمبادرة والابتكار في مجال عملهن. كما وتتمحور حول كافة التدريبات حول البرامج المتعلقة بمجال العمل، لكون الوزارة تنكبد مبالغ كبيرة لتقديم هذه الدورات للقادة العاملين فيها، لذلك تحرص الوزارة على أن تكون الدورات ضمن نطاق العمل وليس خارجه.

رابعاً- المشاركة في صنع القرارات واتخاذها:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمشاركة في صنع القرارات واتخاذها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	24	تمتلك القيادات النسائية التربوية المقدرة على اتخاذ القرارات لمواجهة المشاكل والأزمات.	3.59	1.037	متوسطة
2	23	تُتاح للقيادات النسائية التربوية متابعة تأثير القرارات بعد التنفيذ وفق اختصاصهن ومجالات عملهن.	3.41	.981	متوسطة
3	26	تمتلك القيادات النسائية صلاحيات إجراء التعديلات اللازمة لتطوير العمل.	3.21	1.071	متوسطة
4	22	يُتاح للقيادات النسائية التربوية الفرص للانضمام إلى فرق العمل في اللجان العليا للمشاركة في التقييم وإصدار القرارات.	3.13	1.108	متوسطة
٤	25	تُمنح للقيادات النسائية التربوية صلاحيات توفير مصادر التمويل لدعم وزيادة المشروعات والأنشطة في العمل.	3.13	1.001	متوسطة
6	27	يتم تطوير البرامج التدريبية التي تعزز جوانب التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية.	3.08	1.065	متوسطة
7	28	توجد خطة تدريب للقيادات النسائية التربوية تلبي الاحتياجات من المهارات القيادية.	2.92	1.065	متوسطة
٨	21	تتمكن القيادات النسائية التربوية من اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع إلى القيادات العليا.	2.91	1.202	متوسطة
		المشاركة في صنع القرارات واتخاذها	3.17	٠.884	متوسطة

يتبين من جدول (9) أن تقديرات عينة الدراسة عن المشاركة في صنع القرارات واتخاذها جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٧) وانحراف معياري بلغ (0.884)، وهذا يشير إلى قلة توفر عنصر المشاركة وصنع القرارات واتخاذها بالدرجة الكافية لتمكين القيادات التربوية النسائية إدارياً، ويظهر ذلك من خلال ضعف تطوير البرامج التدريبية بالدرجة الكافية، والتي تعزز جوانب التّمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية، وضعف الخطط المتعلقة بتدريبهن بطريقة تلبي احتياجاتهن من المهارات القيادية، وضعف تمكينهن بالدرجة الكافية من اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع إلى القيادات العليا.

وتعزى هذه النتيجة إلى كفاءة القيادات النسائية التربوية، وخبرتهن العالية في المجال الإداري، وامتلاكهن للصفات التي تؤهلن لاتخاذ القرارات لمواجهة المشكلات إذا ما أُتيحت لهن الفرصة لاتخاذ أي قرار إداري لمواجهة الأزمات، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود قصور لدى الوزارة في متابعة تأثير القرارات التي تتخذها القائدات التربويات وتزويدهن بالتغذية الراجعة حولها. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنَّ القيادة العليا في مركز وزارة التربية والتعليم هي المرجع النهائي لاتخاذ أي قرار إداري، فالمركزية في اتخاذ القرارات لا زالت موجودة في مركز الوزارة، ويخضع لها الذكور والإناث من القادة التربويين.

نتائج السؤال الثاني والذي نصه: "ما الصعوبات التي تواجه عمليات التّمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية من وجهة نظرهن مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرية قصبة عمّان؟"

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصعوبات التي تواجه عمليات التّمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية من وجهة نظرهن، كما في الجدول أدناه.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالصعوبات التي تواجه عمليات التّمكن الإداري لدى القيادات النسائية التربوية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	40	محدودية الصلاحيات الممنوحة للمرأة القيادية التربوية.	3.84	.973	مرتفعة
2	42	ضعف تمثيل القيادات النسائية في اللجان والمجالس الإدارية.	3.70	1.002	مرتفعة
3	41	تدني فرص التدريب وتنمية المهارات للمرأة القيادية بشكل دوري وموجه.	3.55	.964	متوسطة
٣	43	نقص المشاركة النسائية التربوية في رسم الخطط الاستراتيجية من ضعف في المستوى.	3.55	1.030	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	45	محدودية صلاحيات القيادات النسائية التربوية لحل المشكلات الطارئة في إدارتهن.	3.50	.965	متوسطة
6	44	محدودية الحرية لدى القيادات النسائية التربوية في اتخاذ القرار لأداء المهام الموكلة إليهن.	3.43	.848	متوسطة
7	39	تستصعب المرأة القيادية التربوية الموازنة بين المسؤوليات الإدارية والالتزامات الأسرية.	3.38	.958	متوسطة
٨	47	لا تتوفر ميزانية خاصة لتدريب القيادات النسائية التربوية على المهارات القيادية التي تلبي احتياجاتهن وتطوير مهارتهن.	3.36	1.169	متوسطة
٩	48	تواجه القيادات النسائية نظرة ضعف الثقة في قدراتها.	3.26	1.216	متوسطة
١٠	46	قلة المبادرة والابتكار لدى القيادات النسائية التربوية لعدم وجود أنظمة داعمة ومحفزة.	3.19	1.134	متوسطة
		الصعوبات	3.48	.806	متوسطة

يتبين من جدول (١٠) أن تقديرات عينة الدراسة عن الصعوبات التي تواجه عمليات التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية من وجهة نظرهن جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٨) وانحراف معياري بلغ (٠.806)، وهذا يشير إلى وجود صعوبات تحد من إمكانيات التمكين الإداري لدى القيادات النسائية التربوية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنَّ الدعم الإداري والوعي بأهمية دور المرأة في القيادة والإدارة ليس بالمستوى المطلوب، مما يؤدي إلى ضعف الفرص المتاحة ومحدودية الصلاحيات الممنوحة لهن. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تفضيل الذكور للقيادة وشغل المناصب الإدارية في اللجان والمجالس الإدارية، فالقائدات ذوات الخبرة العالية يمتلكن من القدرات والمهارات الكثير، مما يؤهلن للمشاركة الفاعلة في تلك اللجان والمجالس، وقد تكون الصورة النمطية السائدة حول محدودية قدرة النساء على شغل المناصب الإدارية تجعل الوزارة تميل إلى تعيين الذكور أكثر.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف دعم القيادات العليا في مركز وزارة التربية والتعليم الأولية لعقد برامج تدريبية للقيادات النسائية تهدف إلى تحقيق التنمية المهنية والمستدامة لهن. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قلة الدورات التدريبية التي تعدها الوزارة حول التخطيط الاستراتيجي، وانحصار هذه الدورات بفئة الإدارة العليا فقط. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف مستوى الدعم الإداري من الإدارات العليا في منح القائدات التربويات صلاحيات حل المشكلات الطارئة في إدارتهن، والتدخل المستمر من الإدارات الأعلى لحل هذه المشكلات. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى محاولة القائدات التربويات على أداء أعمالهن بكفاءة عالية وذلك للحصول على الدعم الإداري وثقة الإدارات العليا. تُعزى هذه النتيجة إلى محاولة القائدات على إظهار قدرتهن على المبادرة

والابتكار وإثبات أنفسهن، وذلك لتغيير المعتقدات ووجهات النظر السائدة أن النساء قد لا يمتلكن مهارات وكفايات القيادة بالمستوى المنشود.

التوصيات:

١. تعزيز مشاركة القيادات النسائية التربوية في عملية صنع واتخاذ القرارات لمواجهة المشاكل والأزمات، وفق اختصاصهن، وإتاحة الفرص لهن للانضمام إلى فرق العمل واللجان العليا للمشاركة في تقييم وإصدار القرارات، وتطوير مهاراتهن القيادية دون الرجوع للإدارات العليا في العمل.
٢. تفويض الصلاحيات الكافية للقيادات النسائية التربوية لإنجاز مهام عملهن بكفاءة، وتعزيز ثقة الإدارات العليا بعملهن، وتمكينهن من أداء مهماتهن الوظيفية بسهولة واستقلالية، وحل المواقف الطارئة.
٣. تطبيق أنظمة للحوافز لتشجيع القيادات النسائية التربوية على المبادرة والابتكار والإبداع، ووضع أنظمة ولوائح وتعليمات مرنة تسمح لهن بتطوير مهاراتهن.
٤. توفير التدريب والتطوير للقيادات النسائية بشكل دوري وموجه (المهارات القيادية والإدارية)، وتفعيل دورهن في رسم الخطط الاستراتيجية ومنحهن الصلاحيات الكافية للقيادة.

المراجع

- آل هيضة، حنان. (٢٠٢٢). تحديات السقف الزجاجي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد. *مجلة العلوم التربوية*، العدد ٢١، ص ٣٣٥-٣٩٤.
- الرواشدة، سحر. (٢٠٢٢). التمكين الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلد ٦، العدد ١١، ص ٣٠-٥٥.
- البغدادي، تمارا. (٢٠٢٠). *تصورات تولي القيادات النسائية الأكاديمية المناصب في مجالس أمماء الجامعات الأردنية الرسمية: المعوقات والحلول المقترحة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الحبسية، رضية. (٢٠١٧). *التمكين الإداري للقيادات الإدارية - مرتكزات فكرية وخبرات عالمية*. العراق: مكتبة دار دجلة للنشر.
- حسن، يوسف. (٢٠٢١). *أثر التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين.
- الدغمي، هيفاء. (٢٠١٩). *التمكين الإداري في التميز المؤسسي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الاردن.
- الرشيد، ساره. (٢٠٢٠). *التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة*. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلد ٤، العدد ٢٢، ص ٨٤-١١٢.
- الصلال، أملاك والتوجري، هيلة. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، العدد ٢٣، ص ٤٣٣-٤٨١.
- طيفور، هيفاء. (٢٠١٨). *التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن*. *مجلة البحوث التربوية والتعليمية*، المجلد ٧، العدد ٢، ص ٤٣-٩٠.
- عادي، ميس والخرابشة، عمر. (2022). واقع ممارسة التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية وعلاقتها بمهاراتهم القيادية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، المجلد ٤١، العدد ٣، ص ٦٥-٩٤.

- العايد، سري. (٢٠٢١). التحديات التي تواجه القيادات النسائية السعودية في مؤسسات القطاع العام. *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد ٧، العدد ١، ص ١٠٥-١٣٦.
- عون، وفاء. (٢٠١٩). كسر السقف الزجاجي: دراسة ظواهرية حول القيادات الإدارية العليا النسائية في التعليم السعودي العالي مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية. *مجلة العلوم التربوية- جامعة الملك سعود*، المجلد ٢٧، العدد ١، ص ٣٧٨-٤٣٣.
- القرني، نورة. (٢٠١٩). المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهن. *مجلة العلوم التربوية- جامعة شقراء*، المجلد ٢٧، العدد ٤، ص ٣٩٢-٤١٢.
- الكربولي، حاتم. (٢٠١٩). دور التّمكن الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة استطلاعية لعينة من الإدارات العليا في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد ١١، العدد ٢٤، ص ٢٦٥-٢٩٣.
- محلول، زكية وجديدي، روضة. (٢٠٢٠). التّمكن الإداري في جامعة الوادي: دراسة تحليلية وفق المقاربة العجمية. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، المجلد ٩، العدد ٢، ص ٤٥-٥٦.
- مخولف، أسماء. (٢٠٢٠). التّمكن الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان. *مجلة التربية- جامعة الأزهر*، العدد ١٨٨، ص ٢٣٨-٣٠٦.
- المراشدة، أمل. (٢٠٢٠). مستوى التمكن الإداري لدى القيادات التربوية النسوية في القطاع التعليمي العام والخاص، وعلاقته بإدارة ضغوط العمل من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمّان العربية، عمان، الاردن.
- موساوي، ليلة وحوه، قويدر. (٢٠٢٢). واقع التّمكن الإداري في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الجلفة. *مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد ٩، العدد ٤، ص ٧٦-٩٠.
- هوارى، معراج وشرع، مريم. (٢٠١٧). مدخل إلى الإدارة التمكينية. (ط١). الاردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- الهيبري، سارة والقحطاني، منار والعبلاني، مرام وابن شحيل، سلوى والشهري، فاطمة. (٢٠٢٠). التّمكن الإداري وعلاقته بالإبداع لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، العدد ٥، ص ٥٤٦-٥٧٨.

العطوي، رويدا محمد، ومرعي، كالنكان فواز (٢٠١٨). أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية ٢٠٣٠. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، المجلد ٤، العدد ٢، ص ١٢٥-١٥١.

Aldaihani, S. (2019). Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction. *Journal of Applied Research in Higher Education*, Vol. 12, No. 2, pp. 210-229.

Alotaibi, F. (2020). Saudi Women and Leadership: Empowering women as leaders in higher education institutions. *Open Journal of Leadership*, (9), 156-177.

Alsharif, F. (2019). Empowering women: educational programs and reforms in a diversified Saudi economy. *Riyadh: King Faisal Center for Research and Islamic Studies*, No. 49, pp. 1-53.

Al-Sufyani, A. M., and Al-Ameri, A. (2021). Impact of administrative empowerment on organizational commitment; a case study of Taj Sheba Hotel in Yemen. *Journal of Educational Sciences and Humanities*, No. 16, pp. 574-603.

Meagher, K., Patel, P., El-Achi, N., Ekzayes, A., Sullivan, R., and Bowsher, G. (2020). Having more women humanitarian leaders will help transform the humanitarian system: challenges and opportunities for women leaders in conflict and humanitarian health. *Conflict and Health*, Vol. 14, No. 84, pp. 1-15.