

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

بـعـنـوان

## التمكين الإداري للمرأة وممارسة الأدوار القيادية في المؤسسة التربوية

دراسة ميدانية على عينة من مديرات المدارس الابتدائية ببلدية ورقلة

أجيزت ونوقشت علنا يوم: 11 / 06 / 2025

بإشراف الأستاذة:

زموري زينب

من إعداد الطالبة:

مداني فريال

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
نجاة بوساحة	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	رئيس اللجنة
زينب زموري	أستاذ محاضر ب	جامعة ورقلة	مشرفا ومقررا
عمر حمداوي	أستاذ تعليم عالي	جامعة ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2025



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

بـعـنـوان

## التمكين الإداري للمرأة وممارسة الأدوار القيادية في المؤسسة التربوية

دراسة ميدانية على عينة من مديرات المدارس الابتدائية ببلدية ورقلة

بإشراف الأستاذة:

زموري زينب

من إعداد الطالبة:

مداني فريال

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
نجاة بوساحة	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	رئيس اللجنة
زينب زموري	أستاذ محاضر ب	جامعة ورقلة	مشرفا ومقررا
عمر حمداوي	أستاذ تعليم عالي	جامعة ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

# 20



# 25

## الإهداء

ما انتهى درب ولا ختم جهد ولا تم سعي إلا بفضلك يارب، فالحمد لله على التوفيق والتمسير  
والحمد لله على التمام وجمال الختام.

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات، سأصبح أول خريجة لأهلي ستتوج الجهود اليوم بلحظة  
تخرج طال انتظارها، حيث تنبثق مشاعر الفخر والرضا امتنانا لما مضى واستعدادا لما هو آت  
فالحمد لله أولا وآخرا على التيسير في البدايات وعلى تمام النهايات.

فما كان هذا الإنجاز إلا بفضلته وتوفيقه فله الشكر والثناء والحمد له في كل حين.

أهدي هذا النجاح إلى نفسي .....

التي قاومت التعب وتجاوزت لحظات الإحباط وأكملت الطريق رغم ما كان.

إلى تلك الروح التي لم تستسلم رغم العثرات، إلى كل لحظة صبر وكل دمعة خفية

إلى الإرادة التي لم تنكسر.

إلى نفسي أهديك هذا الإنجاز لأنك كنت الأوفى في درب لم يكن سهلا ولأنك تستحقين

الفخر اليوم وكل يوم.



وإلى من كانت دعواتها غيمة رحمة، وحنانها وطنا لا يغادر القلب أمي الغالية نورة، وإلى من  
زرع الثقة وعلمني معنى الصبر والدي الحبيب محمد الذي كان الظهر والسند.

إلى إخوتي وأخواتي أول من تقاسموا الحلم وبذلوا المحبة دون مقابل.

(كمال، سعيدة، عيدة، الطاهر، لحسن، إبراهيم، عبد العزيز)

وإلى أبناء أختي وأخي.

(خير الدين، ميساء، بسملة، فردوس، نورة)

كما لا أنسى صديقتي كل باسمها وبالأخص جرتي والصديقة العزيزة دحمانه وصديقتي  
الغالية سارة

والأستاذ نوار لزرق على كل ما قدمه من دعم وتشجيع.

الأستاذ عيسى قني والعيد خليف ونوردين خالدني جزاهم الله كل خير

كما لا أنسى التيار الكهربائي الذي اختار أحيانا أن يكون حليفا وأحيانا خصما، فأعادني  
مرات إلى نقطة الصفر.. مع ذلك واصلت

إلى قطط منزلنا الوفية التي سهرت معي الليالي تراقبني بصمت وكأنها تفهم حجم ما أمر به،  
وحتى إلى الناموس الذي لم يظهر أي تعاطف مع باحثة تحاول التركيز، لكنه ذكرني في كل  
حين أن الإنجاز يولد من رحم المعاناة.

أهدي هذا العمل المتواضع إليكم جميعا.



# شكركم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ويتوفيقه تنجز الأعمال والغايات.

وصل وسلم على خير البشر وسيد الأولين صلى الله عليه وسلم الذي أوصانا بعرفان الجميل  
في قوله: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

وبعد مسار بحثي وجهد علمي متواصل، لا يسعني في هذا المقام إلا التوجه بجزيل الشكر  
وعظيم الامتنان لله تعالى أولاً والى كل من كان له دور في إنجاز هذا العمل الأكاديمي  
المتواضع.

أتوجه بخالص شكري إلى الأستاذة المشرفة زينب زموري على كل كلمة دعم ولحظة صبر معي  
أثناء توجيهي لإتمام هذا العمل فجزاها الله كل خير، كما لا يفوتني أن أتوجه بشكر الأستاذة  
زينب شنوف على ما قدمته لنا خلال الفصل الدراسي وملاحظاتها الجوهرية.

كما أتقدم بشكري إلى جميع أساتذة ونخبة جامعة قاصدي مرباح خصوصاً قسم علم الاجتماع  
كل باسمه.

كما أعبر عن امتناني الكبير الى الهيئة التربوية والإدارية بالمدارس الابتدائية التي فتحت لي يد  
العون بكل مهنية وود.



الفهرس

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I.	الاهداء
II.	شكر وعرقان
III.	قائمة المحتويات
IV.	قائمة الجداول
V.	قائمة الاشكال
أ - ب - ج	مقدمة
<b>الإشكالية واطارها المفاهيمي</b>	
	تمهيد
07	1. تحديد الإشكالية
08	2. فرضيات الدراسة
09	3. أسباب اختيار الدراسة
09	4. أهمية الدراسة
10	5. اهداف الدراسة
10	6. تحديد مفاهيم الدراسة
13	7. الدراسات السابقة
17	8. المقاربة السوسولوجية للدراسة
22	خلاصة الفصل
<b>الجانب المنهجي</b>	
	تمهيد
28	1. منهج الدراسة
29	2. مجالات الدراسة
31	3. مجتمع الدراسة
32	4. أدوات جمع البيانات
34	5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
36	خلاصة الفصل
<b>الجانب التطبيقي</b>	
39	أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة
39	1- عرض وتحليل بيانات الاستبيان

## قائمة المحتويات

39	2/1- عرض وتحليل البيانات الشخصية
41	3/1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
58	4/1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
67	5/1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة
76	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية
76	1- مناقشة وتحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
77	2- مناقشة وتحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
77	3- مناقشة وتحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
78	ثالثا: النتائج العامة للدراسة في ضوء فرضيات الدراسة
79	رابعا: الإجابة على الفرضية الرئيسية
81	خاتمة
83	قائمة المراجع
87	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
39	توزيع افراد العينة حسب متغير السن	1
40	توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	2
40	توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة في الوظيفة	3
41	يبين توزيع أفراد العينة حسب تلقيها لتدريبات إدارية	4
43	يبين توزيع أفراد العينة حول عدد الدورات التدريبية التي تلقتها	5
44	يبين توزيع افراد العينة حول تحسين وتطوير المهارات في العمل	6
45	يبين توزيع أفراد العينة حول مميزات اساليبهن الإدارية	7
46	يبين توزيع افراد العينة حول استجابة الموظفين لهذه الأساليب	8
48	يبين توزيع افراد العينة حول تأثير أسلوبهن الإداري على معنويات الموظفين	9
49	يبين توزيع أفراد العينة حول تحفيز نتائج التدريب الإداري في تطوير مهاراتهن القيادية باستمرار	10
51	يبين توزيع افراد العينة حسب النمط القيادي الذي تمارسنه في إدارة فريقها	11
52	يبين توزيع أفراد العينة حسب نتائج الأسلوب القيادي المعتمد	12
53	يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع التواصل مع فريق العمل وفعاليتها في المؤسسة	13
55	يبين توزيع أفراد العينة حسب مناسبة النمط المعتمد	14
56	يوضح توزيع أفراد العينة حول التحديات التي تواجهها للاستفادة من التدريب المتاح	15
58	يوضح توزيع أفراد العينة حول وجود استجابة قوية للتوجيهات من الموظفين	16
59	يبين توزيع أفراد العينة حسب فعالية وسلامة طرق اتخاذ القرار	17
60	يبين توزيع افراد العينة حول أن يؤخذ رأيها بجدية عند اتخاذ القرار في المؤسسة	18
61	يبين توزيع افراد العينة حسب مشاركتها في التقليل من المشكلات الداخلية في المؤسسة	19

## قائمة الجداول

62	يبين توزيع افراد العينة حسب حرصها على اشراك الموظفين في تنفيذ القرارات التي تقوم باتخاذها في المؤسسة	20
63	يبين توزيع افراد العينة حسب مدى قبول الموظفين القرارات بسهولة	21
64	يبين توزيع أفراد العينة حول أن الشفافية في اتخاذ القرارات تزيد من ولاء الموظفين	22
66	يبين توزيع افراد العينة حسب التطبيق العملي للمهارات	23
67	يبين توزيع افراد العينة حسب مساهمة الحوافز في رفع مستوى طموحها لقيادة اعلى	24
68	يبين توزيع افراد العينة حول حماسهم لتولي مسؤوليات أكبر عند تلقي الدعم	25
69	يبين توزيع افراد العينة حول مدى تأثير التحفيز المادي على رغبة المديرات في التقدم الوظيفي	26
70	يبين توزيع افراد العينة حسب تأثير التحفيز المعنوي (مثل التقدير العلني) على التشجيع نحو القيادة	27
71	يبين توزيع افراد العينة حسب وجود فرص متساوية بين الجنسين	28
72	يبين توزيع افراد العينة حول غياب التحفيز	29
73	يبين توزيع افراد العينة حول ما إذا كانت مجهوداتها تلقي التقدير المناسب	30
74	يبين توزيع افراد العينة حول اهم التحديات التي تحد من فرصهم لمناصب اعلى	31

الرقم	الملحق
1	الملحق رقم 01: الاستبيان
2	الملحق رقم 02: قائمة بأسماء المحكمين
3	الملحق رقم 03: تصريح شرفي

مقدمة

### مقدمة:

شهدت العقود الأخيرة تطورات كبيرة على صعيد دور المرأة في المجتمعات والمؤسسات، حيث بدأت نخرج عن الإطار التقليدي المحصور في المهام التنفيذية والإدارية المحدودة، لتصبح فاعلا محوريا في رسم السياسات واتخاذ القرارات، خاصة بعد تبنى العديد من الدول والمؤسسات لمفاهيم الإدارة الحديثة كالتمكين والمساواة في الحقوق والمسؤوليات. قد أصبح الحديث عن تمكينها إداريا وقياديا قضية جوهرية ترتبط بشكل مباشر بمستوى تطور المجتمعات ودرجة نضج مؤسساتها.

يعد التمكين من المفاهيم المحورية التي برزت بقوة في الفكر الإداري والاجتماعي المعاصر، نظرا لدوره الحيوي في تنمية الموارد البشرية وتعزيز فاعليتها ضمن مختلف السياقات التنظيمية بأنواعها، حيث يقوم في جوهره على منح الأفراد القدرة والفرصة للمشاركة المؤثرة في العمليات والقرارات التي تمس حياتهم المهنية والشخصية، من خلال تنمية المهارات ورفع مستوى الثقة بالنفس مع إتاحة بيئة عمل داعمة تمكنهم من حرية التعبير والمساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف الجماعية.

وفي ظل التحولات العميقة التي عرفها الحقل الإداري فرض التمكين الإداري نفسه كخيار استراتيجي لتحسين أداء المؤسسات ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، والمقصود منه هو منح السلطة والصلاحيات والموارد من أجل اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية، وتبوء مناصب أعلى وهو لا يقتصر فقط على الترقية في المنصب، بل يشمل على أبعاد من ذلك.

وقد أصبح تمكين المرأة من القضايا الجوهرية التي تحظى باهتمام كبير على الصعيدين المحلي والدولي، لا سيما في ضوء ما تحققت من تطورات تشريعية ومجتمعية تدعو إلى دعم مشاركتها في جميع المجالات وتمكينها من ممارسة أدوارها قيادية فاعلة.

إن تمكينها لا يقتصر فقط على رفع القيود الشكلية التي تعيق تقدمها، بل يتطلب إحداث تغيير حقيقي في البنى الثقافية والتنظيمية التي قد ترسخ أنماط التمييز وتهميش الكفاءات النسائية، من هذا المنظور يعد التمكين الإداري أحد أهم الأدوات التي يمكن أن تساهم في تعزيز مكانتها داخل المؤسسات من خلال توفير الفرص الملائمة وإتاحة المجال

أمامها لإثبات قدراتها القيادية حيث قد أظهرت عدة دراسات أن المرأة القائدة غالبا ما تتمتع بمهارات ناعمة (Soft Skills) قوية مثل الذكاء العاطفي والمرونة والقدرة على الاستماع، حيث هذه السمات تجعلها أكثر قدرة على بناء فرق عمل متماسكة وتحقيق نتائج على المدى البعيد.

على الرغم من أن واقع المرأة في المناصب الإدارية والقيادية يواجه تحديات عديدة المتمثلة فيما هو ثقافي، الذي يرتبط بالصورة النمطية للقيادة الذكورية، ومنها ما هو مؤسسي، يتعلق بضعف تمثيلها في الهياكل الإدارية العليا أو عدم تفعيل آليات الدعم والتأهيل وهذا ما يؤدي الى تقليص فرصها أو تهميشها. الا أنها استطاعت فرض نفسها وتبوءها لمراكز إدارية مستحقة ذلك أن بعض المؤسسات بدأت فعليا تتبنى استراتيجيات لتمكينها إداريا من خلال برامج تدريب قيادية، وتكافؤ الفرص في الترقية، والدعم النفسي والمعنوي وقد أظهرت هذه التجارب نجاحا ملحوظا حيث انعكس انعكاسا إيجابيا على جودة القرارات وتحسين بيئة العمل ورفع الأداء المؤسسي بشكل عام.

ويشكل القطاع التربوي بيئة خصبة لدراسة تمكينها ودورها القيادي نظرا لخصوصيته وارتباطه المباشر بتنشئة الأجيال وصناعة المستقبل باعتبار أن نسبة كبيرة من القوى العاملة في هذا القطاع تتكون من النساء ما جعل من تمكينهن وتطوير أدوارهن القيادية مسألة مركزية في عملية إصلاح وتطوير المؤسسات التربوية.

بناء على ما سبق، تهدف هذه الدراسة الى تحليل واقع تمكين المرأة في المؤسسة من الناحية الإدارية ومعرفة مدى مساهمتها الفعلية في ممارسة الأدوار القيادية مع إيضاح العلاقة بين مستوى التمكين وقدرة المرأة على التأثير وقيادة الفرق بفعالية بمديرية التربية لولاية ورقلة-المدارس الابتدائية نموذجاً.

### الفصل الأول: بعنوان الإشكالية وإطارها المفاهيمي تشتمل على ما يلي:

أولا تحديد الإشكالية والفرضيات الفرعية، أسباب اختيار موضوع الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة، والدراسات السابقة وأخيرا المقاربة النظرية.

### الفصل الثاني: الجانب المنهجي للدراسة يحتوي على:

المنهج المستخدم في الدراسة، مجالات الدراسة (المكاني، الزماني، البشري) تحديد مجتمع الدراسة، أدوات جمع البيانات التي تمثلت في (الملاحظة، استمارة الاستبيان) والأساليب الإحصائية والأشكال الهندسية المستخدمة في الدراسة.

### الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات والاجابة على فرضيات الدراسة:

نتطرق أولا الى تحليل وتفسير البيانات الميدانية وتتمثل في عرض البيانات الشخصية عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى، عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية، تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة، وبعد ذلك نتطرق الى الإجابة على الفرضية الأولى ثم الفرضية الفرعية الثانية وأخيرا الإجابة على الفرضية الفرعية الثالثة.

# الإطار النظري

## تمهيد الفصل

- 1- تحديد الاشكالية
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة
- 7- الدراسات السابقة
- 8- المقاربة السوسيولوجية للدراسة

خلاصة الفصل

### تمهيد

يعد تحديد إشكالية الدراسة وصياغتها ضمن إطارها النظري والمنهجي خطوة أساسية ومحورية في مسار البحث العلمي، إذ يقدم الباحث من خلالها المدخل العام للدراسة حيث يلتزم في هذا الجزء باتباع تسلسل منهجي ابتداء بتحديد الإشكالية أو السؤال الرئيسي، مروراً بصياغة الفرضيات الفرعية وبيان الدوافع التي قادته لاختيار موضوع البحث، بالإضافة إلى إبراز أهمية الدراسة وتحديد أهدافها كما يشمل هذا الجزء توضيح الإطار المفاهيمي المعتمد واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، وصولاً إلى عرض النظرية التي يستند عليها البحث.

## 1) الإشكالية:

في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية التي يشهدها عالم اليوم في مختلف المجالات والقطاعات ومع ظهور الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة أصبح تحقيق التنمية والريادة في مختلف الأنساق الاجتماعية يتطلب كافة الجهود والموارد البشرية، دون تمييز الجنس في عملية التسيير الإداري والعنصر البشري هو من أولويات كل نسق مؤسسي، وعلى إثر هذا فإن التمكين ظهر كمفهوم جديد في علم الإدارة بشكل أساسي ليساهم في عملية تطوير وتنمية الفكر الإداري الحديث حيث يعد أحد الركائز المميزة للإدارة الحديثة التي تسعى الى تحسين وزيادة إمكانية الأفراد في عملية صنع القرارات ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشاكل التي تواجههم لكسب رضاهم الذاتي تجاه منظماتهم.

وقد جاء كثرة الجهود الداعية لتفعيل دور الموظفين وإعطائهم الحرية في كيفية أعمالهم وتطوير العلاقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم على التفاعل داخل النسق الاجتماعي بما يحقق الفعالية التنظيمية، في النظام الاجتماعي باعتباره من أهم المواضيع التي تسعى الى القيام بالمهام بشكل مستقل مما يؤدي الى تحسين الأداء العام للفرد أثناء قيامه بالوظيفة وتطوير ذاته من خلال الخصائص التي يتميز بها الموظفين المتمكنين إداريا كالمشاركة في القرارات (تفويض السلطة) التدريب الإداري والتحفيز وغيرها والتي تساعدهم في شغل مراكز وأدوار قيادية وما الى ذلك من أبعاد التمكين بحيث يجعل من هؤلاء الموظفين مؤهلين لأن يكونوا قادة فاعلين في مؤسساتهم وفي هذا الصدد يعد تمكين المرأة من أبرز التحديات والفرص في الوقت ذاته لا سيما فيما يتعلق بموقعها ووضعها الاجتماعي داخل النسق المؤسسي الذي تسوده ثقافة تنظيمية متأثرة بالصورة النمطية للمرأة والتي تقتصر على ممارسة الوظائف الرعاية والتنظيم دون الوظائف القيادية والتي تكون عادة من صالح الرجل.

وهنا يظهر ارتباط وثيق بين القيادة والتمكين، حيث يعد التمكين أداة أساسية توظفها القيادة الحديثة لمنح العاملين مزيدا من الصلاحيات مما ينتج عنه بيئة عمل محفزة ومبدعة فالتمكين لا يعني فقط منح السلطة، بل يشمل بناء ثقافة قائمة على الثقة والمساءلة والمشاركة الفعلية دون تحيز او تمييز في النوع (رجل أو امرأة) فمن خلال هذا التوجه تتحقق الكفاءة المؤسسة بحيث يسهم العاملون بفعالية في تطوير الأداء العام للنسق.

حيث نجد القيادة سابقا قد اقتصر على الرجل فقط باعتباره يمتلك البنية الجسدية القوية في حين نجد ان المرأة قد ارتكزت وظيفتها على أعمال السكرتارية وبعض الأعمال الإدارية الروتينية وبالتالي فهي أقل حظا في الحصول على

التربقيات وتلقي التحفيز، ومع فرص التمكين التي اتاحت لها العديد من المزايا مثل التدريب المشاركة في صنع القرار والتحفيز مما أتاح لها مجالاً واسعاً في أداء مهام قيادية ضمن النسق، مثل ترؤس الفرق الإدارية، ممارسة السلطة ولعب دورها بطريقة رسمية أو بالتفويض والتأثير في سلوك الموظفين وتوجيههم إلى تحقيق أهداف النسق والفعالية في رفع الأداء، إلا أن بيئة العمل بما تتضمنه من ثقافة تنظيمية لا تزال في كثير من الأحيان تدعم التمييز الجندري وتعكس الصورة النمطية للقيادة الذكورية التي تحرم المرأة من حقها في تفعيل أو ممارسة مهامها القيادية داخل النسق المؤسسي حيث نجد أن تمثيلها في الهياكل الإدارية محدود جداً بالإضافة إلى إضعاف اليات الدعم والتأهيل التقني والإداري التي تمكنها من المشاركة والاندماج ضمن النسق، وكل ما سبق يتم في بيئة عمل من المفروض أنها تنبئ التمكين الإداري الذي يتميز بخصائص متعلقة بإيجاد بيئة عمل داعمة تعزز من ثقة المرأة بقدرتها ومؤهلاتها وتمنحها الأدوات اللازمة لتجسيد ذلك في ممارستها التنظيمية وحصولها على فرص الترقية وعلى مراكز ومسؤوليات هامة وحتى قيادية في المؤسسة، حيث أن دراستنا هذه تناولت في مدارس ابتدائية بلدية ورقلة محاولين بذلك دراسة التمكين الإداري للمرأة في الممارسات القيادية إذن من خلال عرضنا لما يتيح التمكين الإداري من تحسين وترقية وضعية المرأة داخل النسق، وما تتضمنه بيئة العمل وثقافتها التنظيمية من عوائق تحد من ممارستها لمهامها الإدارية والقيادية يجعلنا نطرح التساؤل التالي:

**هل يؤدي التمكين الإداري للمرأة إلى ممارسة أدوارها القيادية في المؤسسة التربوية؟**

## (2) الفرضيات:

### الفرضية الرئيسية:

- يؤدي التمكين الإداري للمرأة إلى ممارسة أدوارها القيادية في المؤسسة.

### الفرضيات الفرعية:

- يؤدي تدريب المرأة إلى تبني النمط القيادي المناسب لفريق العمل.
- مشاركة المرأة في اتخاذ القرارات الإدارية تؤدي إلى زيادة قدرتها في التأثير على الموظفين.
- يؤدي التحفيز المستمر للمرأة إلى تعزيز رغبتها من تولي مراكز إدارية أعلى.

### 3 أسباب اختيار الموضوع:

لا يخلو أي مجهود علمي من دوافع تحفز فضول الباحث وتوجهه واهتمامه إذ لا بد من وجود أسباب تقف خلف اختياره لموضوع البحث يمكن تصنيفها إلى:

#### أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بالحقول المعرفية التي تخص المرأة.
- الفضول لمعرفة أهم التحديات التي تواجه المرأة في بيئة العمل.

#### أسباب موضوعية:

- الاهتمام المتزايد بقضايا المرأة وتفعيل دورها في عملية التنمية باعتبارها جزءا هاما في المجتمع.
- حداثة الموضوع وقابليته للدراسة.

### 4 أهمية الدراسة:

تمثل أهمية الدراسة في البحث العلمي:

#### الأهمية العلمية:

- إثراء حقل الدراسات النظرية الخاص بمجال تمكين المرأة حيث نجد أن الرصيد النظري في هذا المجال قليل.
- معالجة موضوع جديد متعلق بالمستجدات الحديثة بموضوع التنمية وتمكين المرأة في المجتمع.
- معالجة قضية حديثة والتي تتمثل في تمكين المرأة كأحد المفاهيم الحديثة التي يتم تداولها.

#### الأهمية الاجتماعية:

- هذه الدراسة تعزز قيم المساواة وتكافؤ الفرص بين الموظفين في المؤسسة.
- تساهم في تغيير الأنماط الثقافية والاجتماعية السائدة والخاصة بالأدوار القيادية للمرأة.
- الأهمية العملية: تمكننا هذه الدراسة من معرفة واقع تمكين المرأة في المجتمع وبالأخص في مؤسسات القطاع الحكومي الذي هو محور دراستنا، بالإضافة الى الاستفادة منها في معرفة العوائق التي تحد فاعلية التمكين الإداري في مشاركتها في صنع القرار وتولي المناصب القيادية في المؤسسة.

المساهمة في تطوير سياسات التمكين الإداري من خلال النتائج المتوصل إليها.

## 5) أهداف الدراسة:

- معرفة دور التمكين الإداري في ممارسة المرأة لأدوارها القيادية في المؤسسة.
- معرفة مساهمة التدريب الإداري في تبني المرأة النمط القيادي المناسب.
- معرفة دور التحفيز للمرأة في توليها للمناصب القيادية.
- معرفة دور المشاركة في صنع القرار في التأثير وتوجيه سلوك الموظفين.

## 6) تحديد مفاهيم الدراسة:

### 1. التمكين:

في قاموس معجم المعاني يعرف التمكين أنه: "ممكن له في الشيء جعل له عليه سلطانا. (معجم المعاني)  
(بمعنى آخر أن التمكين هو القدرة على فعل مهمة وهو يشير الى عملية حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد القائد التقليدي حتى يمكن أداء العمل بشكل أكثر فعالية).

### 2. التمكين الإداري اصطلاحا:

يمثل تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب وفي التنمية والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول الى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.  
وعرفه **eltorre**: "بأنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضا يضع الأهداف ويسمح للعاملين بالمشاركة. (خليفة سارة، عيساوي فلة، 2018، ص358)

كما قد عرفه **bowen and lawler**: "يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الانسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج الى تبني وتمثل هذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قرارته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها" (يحيى ملحم، 2021، ص 18)

وينظر آخرون الى أن التمكين: هو تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع. (يحيى ملحم مرجع سابق ص 18)

(على الرغم من الاختلافات في التعاريف لمصطلح التمكين إلا أنه يصب في إطار واحد وهو منح الحرية للموظفين في اتخاذهم للقرارات واعطائهم فرص لإبراز ذاتهم داخل النسق).

### 3. المفهوم الاجرائي لمصطلح التمكين الإداري:

يقصد بالتمكين الإداري للمرأة وخاصة المديرية في دراستنا على أنه تلك العملية التي تتضمن مجموعة الإجراءات والفرص التنظيمية التي تمنح لها السلطة والاستقلالية والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرار والتصرف بحرية في المؤسسة التربوية.

### 4. القيادة:

يمكن تعريف القيادة بأنها "نوع من العلاقة بين شخص وتابعيه"، بحيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التأثير على الآخرين الذين يمثلون التابعين. وهذا التأثير القيادي يكون ناتجا لمحاولات يقوم بها القائد ويستهدف منها توجيه سلوك او فعل او مشاعر الآخرين. (حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، 2010، ص 14)

وقد عرف بعض العلماء القيادة بأنها المقدرة على قيادة الجماعة بالأسلوب الذي يضمن غايات أهداف الجماعة.

عرف **prethus & pfiffner**: أن القيادة هي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات، وشحذ همهم لبلوغ غاية منشودة. وهي كذلك نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية. (حسين عبد الحميد، أحمد رشوان مرجع سابق ص14)

### 5. مفهوم القيادة الاجرائي:

هي قدرة المرأة العاملة في المؤسسة التربوية على التوجيه والتأثير في العاملين فيها نحو تحقيق الاهداف التعليمية والتربوية.

6. **الدور: لغة:** دور دار الشيء يدور دورا ودوراننا، واستدار، وأدرته أنا ودورته وأداره غيره، وهو معناه النوبة.

(قاموس لسان العرب لابن منظور، ص 1450)

اصطلاحاً:

يعرفه بارسونز: على أنه يمثل قطاع النسق التوجيهي الكامل للفرد، فهو منظم حول التوقعات المرتبطة بالمستوى التفاعلي ومندمج في مجموعة خاصة من المعايير والقيم التي تحكم هذا التفاعل مع واحدة أو عدة أدوار تشكل مجموعة من التفاعلات والسلوكيات المتكاملة. (أحمد جلول، 2022، ص 55)

يعرفه غوفمان: على أنه ما يساعد على تحديد معنى الحقوق والواجبات، فالأدوار تخضع لمجموعة من المعايير المفروضة عليها وهي التي تحدد واجباتنا على أنها الأفعال التي يمكننا أن نقرر مشروعيتها أداء الآخرين لها. (بن عروس محمد لمين، 2021، ص 556)

7. المرأة: لغة: "تطلق عند تعريفها بالمعنى أنثى الرجل". (معجم المعاني)

اصطلاحاً: عرفها معن خليل عمر " بأنها الشق الثاني من الانسان المعمر لهذه الأرض وهي التي تحمل الرسالة في بناء الاسرة والمجتمع. " (معن خليل، 1997، ص 23)

8. التعريف الاجرائي للدور القيادي للمرأة:

الدور القيادي للمرأة يتمثل في الوظائف والسلوكيات والممارسات التي تقوم بها المرأة من موقعها كمديرة كالتوجيه والتحفيز.

9. مفهوم المؤسسة: كما تسمى (المنظمة)

تعددت التعاريف وتنوعت من فكر إلى آخر والسبب الأساسي غير راجع لتباين المفاهيم، بقدر تباين الأزمة التي وردت فيها هذه التعاريف سنتطرق الى بعض منها وهي:

يعرفها أميتاي إتزيوني A. etzioni: " أنها وحدة اجتماعية يتم انشاؤها من أجل تحقيق هدف معين".

كما قد عرفها بارسونز T. Parsons: على أنها وحدات اجتماعية تقام وفق نموذج بنائي معين". (طلعت

إبراهيم لطفى، 2007، ص 23)

10. التعريف الاجرائي للمؤسسة:

هي كيان منظم يقوم بعملية التعليم والتكوين ويشمل مجموعة من الموارد البشرية (إداريين، معلمين، متعلمين) والمادية، بحيث يهدف الى تنمية المعارف والمهارات والقيم لدى الافراد ضمن إطار قانوني وتنظيم رسمي.

## 7) الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى:

دراسة رنا هاشم محمود بعنوان الثقافة التنظيمية ودورها في تمكين القيادة النسائية في مؤسسات القطاع الحكومي في اليمن.

تمثل السؤال الرئيسي في:

ما دور الثقافة التنظيمية في تمكين القيادة النسائية في مؤسسة القطاع الحكومي باليمن؟

واندرج تحت هذا التساؤل الفرضيات التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين دور القيم التنظيمية وتمكين القيادة النسائية في المؤسسة العامة للاتصالات

### الفرضيات الفرعية:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين دور القيم التنظيمية وتمكين القيادة النسائية.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين دور المعتقدات التنظيمية وتمكين القيادة النسائية.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين دور الاعراف التنظيمية وتمكين القيادة النسائية.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين دور التوقعات التنظيمية وتمكين القيادة النسائية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

✓ لا توجد فروق في اتجاهات الباحثين حول التأثير السلبي للثقافة التنظيمية في تمكين القيادة النسائية في

المؤسسة.

عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في العينة العشوائية احتوت جميع العاملين في المؤسسة العاملة للاتصالات عددهم

129 مشارك من أصل 600 مفردة من حاملي شهادات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة.

أدوات جمع البيانات: اعتمدت الباحثة على أداة الاستبيان.

قد هدفت دراسة الباحثة الى:

تحليل طبيعة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية من خلال التعرف على واقعها في المؤسسة مع التعرف على مستوى التمكين الإداري بشكل عام وتمكين القيادة النسائية في المؤسسة العامة للاتصالات.

حيث استخدمت برنامج الإحصاء SPSS وتحصلت على النتائج التالية:

✚ على القيادة العليا إعطاء أهمية للدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التغيير والتخلص من الفساد الإداري والمالي والاسهام في التنمية الإدارية.

✚ ضرورة تكافؤ الفرص بين الموظفين اناثا وذكورا في الوصول الى المراكز الإدارية العليا على أساس القدرات والكفاءات.

✚ الحث على توفير مناخ عمل إيجابي وخلق ثقافة تنظيمية تحترم المرأة بعيدا عن النظرة الدونية والتشكيك في قدراتها ومهاراتها الإدارية.

✚ التحرك نحو تشخيص العوائق التنظيمية التي تحد من نشر ثقافة التمكين.

✚ العمل على توضيح كافة الأنظمة والأساليب الإدارية المتبعة في التعيين والترقية، والحقوق والواجبات التي تصبح ممارستها ثقافة تنظيمية يكتسبها الافراد.

### الدراسة الثانية:

دراسة لبنى محمد علي الكردي بعنوان العوامل المؤثرة في تمكين المرأة في تولي المناصب القيادية دراسة ميدانية في الجامعة السورية الخاصة. تتمحور مشكلة الدراسة الباحثة انطلاقا من سؤالها هل تولي المرأة للمناصب القيادية والإدارية العليا علاقة بالعوامل التي تؤثر على تمكينها او على المرأة ذاتها. انطلقت الباحثة من تساؤلات وهي كالتالي:

- ما العوامل المؤثرة في تمكين المرأة للمناصب القيادية؟
- ما مستوى التمكين الإداري للأكاديميات ضمن أبعاده وعوامله في الجامعة السورية الخاصة؟
- ماهي العوامل المؤثرة في التمكين الإداري؟
- ما السمات والمهارات القيادية التي تتمتع بها المرأة للوصول الى هذه المناصب القيادية؟

أهم أهداف الدراسة:

- اقتناع أصحاب القرار ضمن الجامعة السورية الخاصة بضرورة مشاركة المرأة من تولي مناصب قيادية وإدارية عليا.
- تعزيز مكانة المرأة الأكاديمية السورية ومشاركتها الفعالة لتولي المناصب الإدارية والقيادية العليا.
- مرجع للجهات المعنية بتمكين المرأة في مجال التعليم العالي والأكاديمي وتعد هذه الدراسة ضمن عدة دراسات التي تعنى بتمكين المرأة الأكاديمية بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

تمثلت عينة الدراسة على مجموعة من الأكاديميات العاملات بالجامعة الخاصة المتمثلات في العميدات ورئيسات

الأقسام ووكلاء ..... بالكلية النظرية والعلمية في الجامعة السورية الخاصة

العينة: قد تم جمعها بطريقة عشوائية حيث تم توزيع 200 استبانة عشوائيا بعد توزيعها وجمعها مرة أخرى تم

إحصاء 108 استبانة حيث مثلت 75 بالمئة من المجتمع.

منهج الدراسة: قد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات جمع البيانات: تمثلت في الاستبيان.

تحصلت الباحثة على النتائج التالية: منها

❖ ضعف وجود معايير ضابطة للتعيين او التوظيف وان الرجل هو من يضع الأسس والقوانين والتعليمات وبالتالي

هناك وجود تحيز للعنصر الذكوري من قبل أصحاب القرار.

❖ عدم توفر الاستقلالية المادية هو من اهم العوامل المؤثرة في تمكين المرأة ذلك لأنها غير مستقرة ماديا لن يكون

لها الحرية في رفع مهاراتها وكفاءتها بل ستؤدي الى ضعف أدائها العملي وعدم مقدرتها على الإدارة بفعالية

وكل هذا يحول دون تدرجها الوظيفي للترقية.....

### الدراسة الثالثة:

سميرة مشري، زرفة بولقواس بعنوان واقع التمكين الإداري للمرأة في جامعة محمد خيضر بيسكرة تلخص

مشكلة الدراسة في معرفة مستوى التمكين الإداري للمرأة في جامعة بسكرة، حيث انطلقت الباحثة

من التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو واقع التمكين الإداري للمرأة في جامعة محمد خيضر بسكرة حيث انبثق عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالتالي:

- ✓ ما هو مستوى مشاركة المرأة في عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية؟
- ✓ ما هو مستوى حصول المرأة على دورات تدريبية تتوافق مع متطلبات وظيفتها؟
- ✓ ما هو مستوى التحفيز والتشجيع الذي يمنح المرأة مقابل ما تنجزه من اعمال؟

ومنه صاغت مجموعة من الفرضيات الرئيسية والجزئية:

تمثلت الفرضيات الرئيسية في:

تعتمد إدارة جامعة محمد خيضر بسكرة على التمكين الإداري للمرأة بشكل مرتفع

وشملت الفرضيات الفرعية على:

توجد مشاركة فعلية للمرأة في صنع القرارات المتعلقة بعملها بمستوى مرتفع.

تحصل المرأة على التدريب بدرجة مرتفعة من اجل زيادة معارفها وتطوير مهاراتها.

تتحصل الموظفات في جامعة في جامعة بسكرة على التحفيز بدرجة مرتفعة.

وهدفت الدراسة الى مجموعة من الأهداف منها:

- معرفة مستوى التمكين الإداري للمرأة في جامعة محمد خيضر بسكرة.
  - معرفة مدى مشاركتها في صنع واتخاذ القرارات الإدارية باعتبارها من ضمن اهم موارد المؤسسة.
  - التعرف على مدى توفير الجامعة لدورات تدريبية تستفيد منها المرأة في مجال تنمية قدراتها ومهاراتها الإدارية.
- منهج الدراسة: وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لتحليل خصائص الظاهرة.

عينة الدراسة: قد استخدمت الباحثة العينة القصدية حيث سلطت الضوء على الموظفات المثبتات في الإدارة موزعات

على كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية الحقوق والعلوم السياسية البالغ عددهن 51 مفردة.

أدوات جمع البيانات: تمثلت في استمارة الاستبيان والمقابلات.

من اهم النتائج التي توصلت اليها وهي كما يلي:

- وجود مستوى متوسط لمشاركة المرأة في عملية صنع القرار في جامعة محمد خيضر بسكرة.
- تتحصل الموظفات بجامعة بسكرة على مستوى متوسط من التدريب.
- يوجد مستوى متوسط من التحفيز بجامعة محمد خيضر بسكرة.

### التعليق والتعليق على الدراسات:

بعدها تم عرض مجموعة الدراسات السابقة المشابهة لموضوع دراستنا توصلنا الى:

أن الدراسة الأولى تتشابه مع دراستنا من ناحية الاعتماد على نفس المنهج المتبع والذي تمثل في المنهج الوصفي التحليلي وكذلك في أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان والملاحظة.

اما بالنسبة عن أوجه الاختلاف فقد اتبعت أسلوب دراسة الحالة بينما لم اعتمده في الدراسة، وعن أوجه الاستفادة افادني بوجه من خلال الإطار المفاهيمي في (تعريف التمكين الإداري).

أما عن الدراسة الثانية فإنها تتشابه مع دراستنا من حيث اعتماد نفس المنهج المتبع الذي تمثل في المنهج الوصفي نختلف في نوع العينة حيث اعتمدت على العينة العشوائية بينما اعتمدنا العينة القصدية ونختلف في تنوع العينة حيث اشتملت على كلا الجنسين، بينما دراستنا على جنس واحد الذي تمثل في الاناث، اما بالنسبة للدراسة الأخيرة فقد اعتمدنا نفس المنهج كذلك وأدوات جمع البيانات الاستبيان وكذلك نوع العينة وهي القصدية، تمثلت أوجه الاختلاف في التعمق في موضوع التمكين، اما عن أوجه الاستفادة فقد استفدت منها في تحديد ابعاد التمكين الإداري، والتفسير والتحليل.

### 8) المقاربة السوسيولوجية للدراسة:

#### نظرية الدور:

ظهرت هذه النظرية في مطلع القرن العشرين اذ تعد من النظريات الحديثة في علم الاجتماع، وتعتقد بأن سلوك الفرد وعلاقته الاجتماعية إنما تعتمد على الدور الذي يلعبه داخل المجتمع، فواجبات الفرد يحددها الدور الذي يشغله أما حقوقه فتحدها الواجبات والمهام التي ينجزها في المجتمع. ( تلخيص نظرية الدور، موقع: scribd، 2021/06/15،

(.www.fr.scribd.com)

علما بأن الفرد لا يشغل دورا اجتماعيا واحدا بل يشغل عدة أدوار تقع في مؤسسات مختلفة، وأن الأدوار في المؤسسة الواحدة لا تكون متساوية بل تكون مختلفة فهناك أدوار قيادية وأخرى وسطية وأخرى قاعدية. والدور يعد الوحدة البنائية للمؤسسة والمؤسسة هي الوحدة البنائية للتركيب الاجتماعي. فضلا عن ان الدور هو حلقة الوصل بين الفرد والمجتمع أو المحيط. (تلخيص نظرية الدور، موقع: scribd، 2021/06/15، www.fr.scribd.com).

تكونت نظرية الدور عند بارسونز في سياق تطويره لتحليل النسق الاجتماعي، حيث رأى أن المجتمع، يتكون من مجموعة أنساق متداخلة (اقتصادية، سياسية، أسرية) ولكل نسق أدوار متوقعة من أفرادها، فالفرد لا يفهم بمعزل عن موقعه في النظام الاجتماعي، "بل من خلال الدور" الذي يؤديه، حيث اعتبر أن الأدوار الاجتماعية هي آليات لضبط السلوك وتنظيم العلاقات داخل المجتمع، فهي تحدد الواجبات والتوقعات المرتبطة بكل مركز اجتماعي، وتسهم في التكامل والتوازن داخل النسق. (عبد العزيز بن علي غريب، 2012، 175)

(تركز هذه النظرية على الدور الاجتماعي كوحدة بناء أساسية للنظام الاجتماعي، حيث أن الافراد يلعبون أدوارا متعددة في المجتمع، وكل دور يحمل توقعات ومعايير سلوكية محددة، إذ أن هذه الأدوار تسهم في تحقيق الاستقرار والتنظيم في المجتمع بمعنى يصبح كل فرد يلتمس دوره وفق المكانة التي يشغلها، كما أن عملية التفاعل بين الافراد مهمة في إطار الأدوار المحددة مما يساعد في الحفاظ على الأنظمة الاجتماعية داخل النسق هذا باختصار التصور الذي تشغله هذه النظرية).

أولا نأخذ تعريفا موجزا حول من هو بارسونز:

يعد بارسونز من أبرز أعلام النظرية الوظيفية في علم الاجتماع، حيث هيمنت أفكاره على الفكر السوسيولوجي الأمريكي والغربي لأكثر من نصف قرن ولد عام 1902 في ولاية كولورادو، ودرس في كل من أمريكا وبريطانيا، وتحصل على الدكتوراه سنة 1927 عن أطروحة تناولت الرأسمالية في فكر ماكس فيبر من أشهر أعماله بناء الفعل الاجتماعي سنة 1937، النسق الاجتماعي 1951، وأنساق المجتمعات الحديثة 1971، حيث ركز في تحليلاته على مفاهيم الوظيفة والدور، التوازن، والتكامل الاجتماعي وغيرها، وطرح أن المجتمع يتكون من أنساق مترابطة تؤدي وظائف محددة لضمان استقراره وتطوره. (عبد العزيز بن علي غريب، مرجع سابق، 2012، 116-117)

من بين الافتراضات التي يطرحها نذكر منها:

يعرف بارسونز الدور الاجتماعي بأنه: " مجموعة من التوقعات والسلوكيات المرتبطة بمكانة اجتماعية معينة، وينظر الى الأدوار على أنها جزءا أساسيا من النظام الاجتماعي، حيث يساهم كل فرد من خلال أدائه لدوره في الحفاظ على توازن المجتمع واستقراره." (parsons.t , 1951 , 35)

المبادئ العامة لنظرية الدور:

من مبادئ النظرية أهمها:

- يعتقد بارسونز بأن الفرد لا يشغل في المجتمع دورا واحدا بل عدة أدوار، وهذه الأدوار تكون عادة موجودة في نظم ومؤسسات المجتمع المختلفة، وان الدور الواحد الذي يشغله الفرد ينطوي على جملة واجبات وحقوق.
- تكون الأدوار في المؤسسة الواحدة مختلفة اذ ان هناك أدوارا قيادية وادوار وسطية وادوار قاعدية، وعلى الرغم من اختلافها فإنها متكاملة اذ ان كل دور يكمل الدور الاخر في المؤسسة الواحدة.
- يمكن تحليل النسق الاجتماعي الى مجموعة مؤسسات، ويمكن تحليل المؤسسة الواحدة الى أدوار اجتماعية، ويمكن تحليل الدور الواحد في المؤسسة الى واجبات وحقوق اجتماعية.
- يحدث الصراع بين الأدوار عندما تطلب المؤسسات من الفرد الواحد الذي يشغل فيها أدوارا مختلفة القيام بمهام وواجبات في نفس الوقت، وهنا يقوم الفرد بتنفيذ ما تريده منه مؤسسة واحدة كالأسرة مثلا.

الدور هو حلقة الوصل بين الشخصية والبناء الاجتماعي. ( نظرية الدور عند تالكوت بارسونز، ماكس فيبر، موقع: scribd، 2021/06/15، www.fr.scribd.com )

مفاهيم النظرية:

النسق الاجتماعي:

حاول بارسونز أن يطرح عدة تعريفات حول مفهوم النسق ولعل كان أوضحها تعريفه التالي الذي يرى فيه: " أن النسق الاجتماعي عبارة عن فاعلين أو أكثر يحتل كل منهم مركز أو مكانة اجتماعية متميزة عن الآخر ويؤدي دورا متميزا (فهو عبارة عن نمط) منظم يحكم العلاقات بين الأفراد وينظم حقوقهم وواجباتهم تجاه بعضهم البعض كما أنه

يعتبر إطار من المعايير والقيم المشتركة بالإضافة إلى أنه يشتمل على أنماط مختلفة من الرموز والموضوعات الثقافية المختلفة." (عبد العزيز بن علي غريب، مرجع سابق، 2012، 175)

**الدور:** كما حددنا سابقا لغويا معناه النوبة.

حسب بارسونز هو: " كل ما يقوم به الفاعل الاجتماعي فردا في علاقته مع الآخر أو جماعة في علاقتها مع أخرى أو تنظيم في علاقته وآليات اشتغال مكوناته مع الأفراد والتنظيمات الاجتماعية الأخرى. ويشير مصطلح الدور وظيفيا إلى العملية التي تحدد فيها جماعة اجتماعية أعرافا وقواعد محددة تحدد من خلالها الضوابط لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض بغية تحقيق أهدافها من جهة، والحفاظ على الاستقرار الاجتماعي وتجنب الأنيما والصراع داخل البنية الاجتماعية من جهة أخرى، ولا تسري إلا على فئات معينة من الأفراد وضمنها يكون الفرد فاعلا في مهام مكلف بها وبطريقة تكون مقبولة اجتماعيا. (عبد الله أحمد علي، 2021، ص 208)

**المكانة:** عرف فيبر المكانة في كتابه الاقتصاد والمجتمع بأنها: " المطالبة الفعالة بالتقدير الاجتماعي. وهذه الأوضاع المتصلة تضفي على أصحابها امتيازات إيجابية كما تضفي أخرى سلبية". (عبد الله أحمد علي، مرجع سابق، ص 209)

وتعرف أيضا بأنها المكان أو الحيز الذي يشغله الفرد على سلم التراتيبات الاجتماعية داخل النسق الاجتماعي، ويقصد بها الموقع الذي يشغله الفرد، وتتحدد بناء على تقييم المجتمع لدور الفرد.

ويمكن تعريفها على أنها المركز الذي يحتله الفرد في السلم الاجتماعي والذي يعتمد على مجموعة الأدوار التي يؤديها

في المجتمع. (عبد الله أحمد علي، مرجع سابق، ص 210)

### الوظيفة:

**لغة:** " الوظيفة من كل شيء ما يقدر له في كل يوم رزق أو طعام، أو علف، أو شراب وجمعها الوظائف". (بلقاسم

إيمان فاطمة الزهراء، 2017، ص 59)

**اصطلاحا:** هي مجموعة من الأنشطة والمهام التي يؤديها فرد معين ضمن وحدة تنظيمية، وفقا لمجموعة من الواجبات والمسؤوليات المحددة، بهدف تحقيق غايات المؤسسة في إطار الهيكل التنظيمي لها. (بلقاسم إيمان فاطمة الزهراء مرجع سابق،

2017، ص 59)

(بشكل عام تعني الوظيفة الدور أو المهنة التي يؤديها جزء معين من النظام الاجتماعي في الحفاظ على استقرار

ووظيفة النظام ككل).

### متغيرات النمط:

هو مجموعة من الثنائيات المفاهيمية التي تفسر كيفية توجيه الافراد لسلوكهم داخل الأدوار الاجتماعية ضمن

النسق الاجتماعي تمثل هذه المتغيرات إطارا معياريا للسلوك يمكن من فهم كيفية توجيه الفعل الاجتماعي.

(parsons.1951.p77)

### الاسقاط السوسيولوجي للنظرية على موضوع الدراسة:

يمثل التمكين الإداري من قبل المديرات في المؤسسة تحولا كبيرا في العلاقات الاجتماعية والتنظيمية داخل

المجتمع بحيث يمكن تفسير هذا التحول من خلال نظرية الدور الاجتماعي لتالكوت بارسونز، التي ترى أن الافراد في

المجتمع يشغلون مكانات اجتماعية ويؤدون أدوارا اجتماعية تحدد وفقا لهذه المكانات، وفي هذا السياق إذا كانت المرأة

تشغل منصبا إداريا فإنها بالضرورة تتحمل دورا يتطلب منها أداء وظائف قيادية داخل النسق المؤسسي إلا أن تمكين

المرأة في هذا الدور يتطلب تغييرا في التوقعات الاجتماعية المرتبطة بدورها كمديرة، حيث غالبا ما تكون الأدوار القيادية

في المؤسسات مرتبطة بالرجال في ظل الثقافة الاجتماعية السائدة التي تضع المرأة في أدوار رعايية أو طيبة.

فمن خلال نظرية الدور ومن وجهة نظر بارسونز يمكن فهم هذه العملية باعتبارها إعادة تعريف للأدوار الاجتماعية

داخل النسق المؤسسي فعندما يتم تمكين المرأة من تولي مناصب قيادية فإنها تقوم بممارسة دور يتطلب منها اتخاذ قرارات

هامية، والاشراف وكذا التخطيط وغيرها وهذه الأدوار كانت محجوزة سلفا للرجال، ومع ذلك تواجه المديرات تحديات

عديدة أهمها صراع الأدوار بين المهام القيادية التي تقتضي الانخراط في العمل الإداري وبين الأدوار الاجتماعية التي تتوقع

منها أداء أدوارا بحيث هذا الصراع يمكن أن يهدد الاستقرار النفسي والمهني للمرأة في المؤسسة كما يؤدي الى انخفاض

مستوى التحفيز المعنوي وعدم تشجيع المرأة يجعلها تفقد الثقة في كونها قائدة، وهذا ما يستدعي تبني المؤسسات سياسات

تمكين مرنة تدعم هذه المديرات لتأدية أدوارهن بفعالية.

فهذه النظرية تؤكد على أن الأدوار الاجتماعية تكتسب وفقا للتوقعات الثقافية والاجتماعية ولذا فغن تمكين

المرأة في الدور القيادي لا يتطلب فقط إعطائها المناصب بل يجب أن يصاحبه تغيير في هذه التوقعات لتشمل قبول دور

المرأة القيادي كجزء أساسي من النسق المؤسسي، علاوة على ذلك تلعب التنشئة الاجتماعية دورا محوريا في إعداد المرأة لهذا الدور، حيث تحتاج الى دعم تدريبي ومرشدين لمساعدتهن في الانتقال السلس من دور تقليدي الي دور قيادي.

### خلاصة الفصل:

عرض في هذا الفصل مختلف بديهيات دراسة الموضوع من مختلف الجوانب حيث تم التوصل بصورة نهائية لموضوع الدراسة بدءاً من توضيح الإشكالية وضبط التساؤل الرئيسي وعرض الفرضية العامة والفرضيات الجزئية وكذلك تحديد ما يجب في الإطار المفاهيمي للمتغيرات، وانتهت مع بيان جوانب الدراسة الأخرى من دوافع وأهداف وأهمية اختيارنا للموضوع المطروح بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة، ختاماً بالمقارنة النظرية المعتمد عليها إلى الإسقاط النظري للموضوع.

الإطار المنهجي

## تمهيد الفصل

- 1- منهج الدراسة.
- 2- مجالات الدراسة.
- 3- مجتمع الدراسة.
- 4- أدوات جمع البيانات.
- 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

خلاصة الفصل

### تمهيد:

يمثل هذا الفصل الركيزة الأساسية التي تبنى عليها الدراسة، إذ يتناول المنهجية التي تم اتباعها لتحقيق أهداف البحث والاجابة عن تساؤلاته طبعاً بعد تطرقنا الجانب النظري الذي يتمحور على الإشكالية ومفاهيم الدراسة فمن هذا المنطلق نتعرض الى معرفة او تحديد نوع المنهج المستخدم ومن ثم مجالات الدراسة المتمثلة في:

➤ المجال المكاني

➤ المجال الزمني

➤ وأخيراً المجال البشري

ومنه إلى مجتمع وعينة الدراسة وصولاً إلى أدوات جمع البيانات بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم توظيفها لتحليل البيانات.

## (1) منهج الدراسة:

يعرف المنهج العلمي على أنه أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول الى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة. (ريحي مصطفى عليان، 2000، ص33).

يعرف المنهج في قاموس الفلسفة الذي أشرف على نشره "رونو" على أنه " إجراء يستخدم في بلوغ غاية محددة" وهو نفس التعريف الذي يقدمه المعجم الفلسفي " وهو وسيلة محددة توصل الى غاية معينة". (محمد محمد قاسم، 1999، ص 33).

إذا المنهج العلمي هو طريقة يعتمد عليها الباحث لفهم موضوع معين او تقديم حل للمشكلة التي يواجهها بحيث يقوم بتنظيم أفكاره وتحليلها بشكل منطقي ومنظم بحيث هذه الطريقة تساعد الباحث في الوصول الى نتائج دقيقة وواقعية بخصوص الظاهرة بصدد الدراسة. تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا ويعرف على أنه: " محاولة الوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول الى فهم أفضل وأدق او وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة" (محمد سرحان علي المحمودي، 2019، ص 46). باعتباره الأنسب لتحليل ظاهرة التمكين الإداري للمرأة وعلاقته بممارسة الأدوار القيادية في المؤسسات التربوية، تحديدا في المدارس الابتدائية في بلدية ورقلة، وقد مكنا هذا المنهج من رؤية الظاهرة على التمثيل القيادي النسوي، لتحليل الواقع كما هو دون تدخل مع وصف الواقع الفعلي لتجربة المديرات في مناصبهن القيادية وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، قد مكنا المنهج بفهم شامل لواقع التمكين القيادي النسوي، وكشف العلاقة بين التمكين وممارسة القيادة الميدانية.

## 2) مجالات الدراسة:

### 1/2-المجال المكاني للدراسة:

أجريت الدراسة في ولاية ورقلة، وهي إحدى الولايات الجزائرية الواقعة في الجنوب الشرقي الجزائري، وقد تمثل مجال دراستنا في المؤسسات التربوية الابتدائية التابعة لمديرية التربية لولاية ورقلة، والواقعة تحديدا في بلدية ورقلة، حيث استهدفت كمجال لإجراء دراستنا إذ تم اختيار مديرات المؤسسات التربوية الابتدائية المتمثل عددهن في 42 مديرة، باعتبارهن في موقع المسؤولية القيادية المباشرة، ويمكن من خلال تجاربهن العلمية تقييم درجات تمكين المرأة إداريا، ومدى تأثير هذا التمكين على أدائها القيادي في الميدان، فاختيار المكان راجع الى توفر عدد معتبر من المؤسسات التربوية الابتدائية تحت اشراف نساء (مديرات).

وقد ساهم المجال المكاني في توفير معطيات ميدانية دقيقة ومعتبرة عن الواقع العملي للتمكين والممارسة القيادية. وتتمثل المدارس التي تم اجراء الدراسة عليها في: (بابي عبد القادر، مخرمش محمد، الحاج الخير حجاج، بومادة محمد المشري، طارق بن زياد، حمادي عباس، البشير الابراهيمى، جناتي الشيخ، علي النملي، ابن رشد، صلاح الدين الايوبي، عائشة نواصر، خنقاوي الهاشمي، أبو بكر الصديق، لعموري محمد الأمين، حاتية سرحان، بن سالم بوحفص، بونوة بوحفص، مدقن طالب إبراهيم، قزير محمد، محمد الشريف العفو، بونوة أحمد (بني حسن القديمة)، حمي حمي (بوعامر الجديدة)، الشيخ بريقش، الشنين قدور، مش محمد بن سعيد، مدقن الطالب إبراهيم، سماحي علي، شنين مرجان، علي بن زيان، الطالب خمقاني، العقيد عميروش، اول نوفمبر 54، تمام احمد، عثمان بن عفان، بن سباق عبد القادر، حسيني محمد، حي عدل 300 مسكن، زرقون أحمد، صقر ميلود، بن داود عبد القادر، بابا حمو عمار).

### 2/2-المجال الزمني للدراسة:

#### - الدراسة الاستطلاعية:

انطلقت بداية الدراسة الاستطلاعية بداية من أواخر نوفمبر 2024 الى غاية مارس 2025، بحيث تحدد هذه الفترة الخطوات الميدانية الاستطلاعية لبداية جمع المعلومات حول موضوع الدراسة.

اذ بدأت الدراسة ابتداء من 20 نوفمبر 2024 بزيارة عدد من الابتدائيات الواقعة ضمن بلدية ورقلة، وذلك بهدف فهم السياق الواقعي للتمكين الإداري للمرأة داخل المؤسسات التربوية وقد تم خلال هذه الزيارات بالتركيز على اهم الجوانب التي تخص الموضوع المطروح من بينها: الهيكل التنظيمي للمؤسسة في كيفية توزيع المسؤوليات والصلاحيات ضمن النسق التربوي، وموقع المديرية في هذا الهيكل، وهل تتمتع فعليا بهامش من الاستقلال الإداري في تسيير الشؤون اليومية، وكذلك طبيعة العلاقة المهنية حيث لاحظنا كيف تمارس المديرات ادوارهن على المستوى اليومي، مثل اتخاذ القرار، تنظيم العمل الجماعي، وكذا مدى توفر بيئة تدعم التمكين النسوي، وكانت الملاحظة على مستوى الدعم الذي تحظى به المديرية من طرف السلطات التربوية (مفتشية التعليم، مديرية التربية)، ومدى توفر الوسائل والموارد اللازمة لتسيير المؤسسة بكفاءة.

حيث أن هذه الزيارات ساهمت في تكوين رؤية أولية شاملة عن واقع القيادة النسوية في قطاع التعليم الابتدائي المحلي، ما أتاح لنا صياغة أدوات البحث بشكل دقيق وواقعي.

وفي تاريخ 30 نوفمبر تقدمت بطلب وثيقة التسهيلات اخذتها في الأول من شهر ديسمبر متوجهة بعدها الى مصلحة التكوين والتفتيش بالحلي الإداري لأخذ رخصة الدخول بصفة رسمية وقانونية للمؤسسات دام انتظاري 03 أيام، ثم بعد ذلك توجهت حينها الى الابتدائية المتواجدة بحلي بني ثور بابي عبد القادر تم استقبالي من طرف البواب وبعدها مباشرة الى المديرية، حيث استقبلتني دار بيننا حديث حول العمل والضغوطات التي تمر بها اثناء العمل حيث تم طرح بعض الأسئلة العفوية.

ومنه بالتوجه الى ابتدائية بومادة محمد المشري ومخرمش محمد، جناتي الشيخ، كذلك تم استقبالي من طرف المديرات بالمؤسسة دار بيننا حوار اخذ وعطاء حول طبيعة العمل الذي يقمن به، ومنه انتهت الزيارة الاستطلاعية واخذت المعلومات اللازمة التي من خلالها قمت ببناء استمارة الاستبيان التي اشتملت على أربع محاور. بعد إتمام عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة تم بناء استمارة الاستبيان المتكونة من أربع محاور لإجراء الدراسة.

### - الدراسة الميدانية:

لقد تم النزول الفعلي لميدان الدراسة وتوزيع استمارة الاستبيان ابتداء من 27 من شهر أفريل 2025 الى غاية 17 من شهر ماي 2025 دامت مدة 21 يوما في منهن من أجابت على استمارة الاستبيان في حينها وفي منهن من

أخذتها في اليوم الموالي بسبب انشغالهن في المؤسسة تم استرجاع استمارة الاستبيان لإكمال إجراءات الدراسة المتبقية حيث تم إحصاء 40 مفردة من المجتمع الكلي 42.

### 3/2-المجال البشري للدراسة:

تمثل مجتمع البحث ومفردات الدراسة على مجموع المديرات الموظفات في المدارس الابتدائية المحصورة في بلدية ورقلة وقد تم اختيار مفردات العينة تبعاً لطبيعة الموضوع وأهدافه وقد تم إحصاء عدد 42 مديرة على مستوى بلدية ورقلة وزع عليهن استبيان الدراسة.

#### أ- مجتمع الدراسة:

يعرف على أنه "المجتمع الإحصائي الذي تجرى عليه الدراسة ويشمل كل أنواع المفردات". (محمد سرحان علي المحمودي، مرجع سابق، ص 158)

إذ تمثل مجتمع الدراسة في مجموع مديرات المدارس الابتدائية ببلدية ورقلة البالغ عددهن 42 مفردة.

#### ب- عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها: "مجموعة من وحدات المعاينة تخضع للدراسة التحليلية أو الميدانية، ويجب أن تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً ومتكافئاً مع المجتمع الأصلي، ويمكن تعميم نتائجها عليه". (سعد سلمان المشهداني، 2019، ص 85)

يتمثل مجتمع البحث في جميع مديرات المدارس الابتدائية العاملات ببلدية ورقلة، البالغ عددهن 42 مديرة باعتبارهن يشغلن مواقع قيادية فعلية داخل المؤسسات التربوية، ويمارسن الأدوار الإدارية والتنظيمية التي ترتبط بشكل مباشر بمتغيرات الدراسة وعلى رأسها التمكين والقيادة التربوية، وقد تم اختيار هذا المجتمع لارتباطه الوثيق بإشكالية البحث، ولقابلية أفرادها لتقديم معطيات ميدانية دقيقة حول واقع التمكين النسوي في القطاع التربوي، والعوامل التي يمكن أن تؤثر على ممارستها لأدوارها القيادية.

وفي دراستنا تم اختيار العينة القصدية كونها مناسبة لموضوع الدراسة.

**العينة القصدية:** "هي نوع من أنواع العينات الغير احتمالية والتي يستخدم فيها الباحث الحكم الشخصي على أساس أنها هي الأفضل لتحقيق أهداف الدراسة." وتكمن الفكرة الجوهرية في العينات العمدية في الحاجة إلى انتقاء

عينات ذات مواصفات محددة لتمثل مجتمعاً ذا مواصفات محددة ومعلومة. (نادية سعيد عيشور وآخرون، عبد الرحمان برقوق، وآخرون، 2017، ص 240)

وقد تم اختيارها بقصد الوصول الى أفراد لديهم معرفة أو تجربة واقعية بموضوع الدراسة بحيث أن هذا النوع من العينات تساعد على فهم أعمق ومعقد للموضوع ومفيدة في الحالات التي يصعب فيها جمع البيانات من جميع الفئات، وقد تم اختيار 40 مديرة من مديرات المدارس ضمن بلدية ورقلة من أصل 42 بحكم عدم التجاوب الكامل لأسئلة الدراسة ممن تتوفر فيهن الشروط المرتبطة بالموضوع مما أتاح لنا التحكم في خصائص العينة بما يتوافق مع أهداف الدراسة، جاء هذا الاختيار بهدف أن حجم العينة مناسب لإجراءات التحليل الإحصائي على النتائج العامة في حدود المجتمع المعني.

### (3) أدوات جمع البيانات:

قد تم الاعتماد على الاستبيان والملاحظة البسيطة في موضوع دراستنا طبعاً باتباع الشروط العلمية والمنهجية للوصول الى الحقائق والأهداف المرجوة من البحث.

#### - استمارة الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أداة أولية من أدوات جمع البيانات التي يحتاجها الباحث في إطار دراسته للظواهر والأحداث الاجتماعية. ويعتبر من أكثر الأدوات المعروفة والمستخدمة لدى الباحثين في مجال علم الاجتماع والعلوم الاجتماعية الأخرى للحصول على معلومات وبيانات عن الأفراد، ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها أن الاستبيان اقتصادي نسبياً، ويمكن إرساله الى أشخاص في مناطق بعيدة، كما أن الأسئلة والمفردات مقننة من مفرد لآخر ويمكن ضمان سرية الاستجابات. (طاهر حسو الزبياري، 2011، ص 143)

(كما يمكن تعريفه على أنه وسيلة لجمع البيانات والمعلومات من مفردات الدراسة وهو عبارة عن أسئلة مكتوبة تقدم لهم بهدف تقديم آرائهم وتجاربهم حول الموضوع).

ولقد تم استخدامنا لأداة الاستبيان نظراً لسهولة استخدامه ودقة نتائجه وصحة معلوماته، كما أنه يقلل من الوقت والجهد المبذول أثناء اجراءات الدراسة الميدانية، بحيث تكون الإجابات المقدمة من طرف الباحثين موضوعية وسليمة بعيداً عن الميل الشخصي والتحيز وقد احتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة المغلقة موجهة الى الفئة المرغوب

دراستها وهي طبعاً المديرات في القطاع الحكومي (المدارس الابتدائية ببلدية ورقلة) البالغ عددهن 40 مديرة من أصل 42 اللاتي شملتهن الدراسة وكذلك أسئلة مفتوحة تركت فيها حرية الإجابة للمبحوثات، حيث احتوت على 32 سؤالاً متضمن أربع محاور.

بعد الانتهاء من بناء استمارة الاستبيان واعدادها، ثم عرضها على الأستاذة المشرفة على موضوع الدراسة ثم خضعت للفحص من قبل نخبة من الأساتذة ذوي الخبرة في المجال يعرفون بالمحكمين أو الخبراء وقد تم تعديلها وفقاً لملاحظاتهم وتوجيهاتهم بهدف ضمان دقة الأداة وصحة النتائج المتوقعة لموضوع الدراسة وهن: (الأستاذة زينب شنوف، الأستاذة ام هاني حفيظة).

وقد بنيت استمارة الاستبيان على أربع محاور رئيسية، بحيث كل محور يتناول أسئلة متسلسلة وملازمة لبعضها البعض وقد تمثلت فيما يلي:

**المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية ويحتوي على (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

**المحور الثاني:** التدريب الإداري الإداري للمرأة وتبني النمط المناسب لفريق العمل (بحيث يتضمن هذا المحور معرفة واقع التدريب الذي تخضع له المرأة ودوره في تطوير مهاراتها القيادية والإدارية في المؤسسة).

**المحور الثالث:** مشاركة المرأة في اتخاذ القرارات الإدارية يزيد من قدرتها في التأثير على سلوك الموظفين (يتمحور هدف المحور حول التعرف على أثر مشاركة المرأة القيادية في تحسين بيئة العمل وتوجيه سلوك الموظفين).

**المحور الرابع:** التحفيز المستمر للمرأة يؤدي إلى تعزيز رغبتها من تولي مناصب قيادية أعلى (يتضمن التعرف على دور التحفيز في دعم طموحات المرأة نحو مناصب عليا مع أهم التحديات التي تحد من فرصها كقائدة).

### - الملاحظة:

الملاحظة عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، أحدهما الباحث، والآخر المستجيب أو المبحوث لجمع المعلومات المحددة حول موضوع معين، بحيث يلاحظ الباحث أثناءها ردود فعل صادرة عن المبحوث. كما تعرف بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر أو المشكلات والاحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سير اتجاهاتها وعلاقتها. (ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، 2000، ص 112)

الى جانب أداة الاستبيان، تم استخدام الملاحظة المباشرة كأداة مساعدة في جمع البيانات الميدانية، " وهي ذلك النوع من الملاحظة يقوم الباحث من خلالها بمراقبة الموضوع بشكل مباشر ويلاحظ الاحداث أو التفاعلات كما تحدث دون أي تدخل " (ريما العنزي، موضوع الملاحظة في البحث العلمي، موقع دراسة الأفكار للبحث والتطوير، 2024/11/12، [www.studysa.com](http://www.studysa.com))، وذلك بهدف تعميق الفهم للظاهرة محل الدراسة، والتأكد من مدى مطابقة السلوك الممارس الفعلي مع ما تم التصريح به في الاستبيانات، من خلال الزيارات لاحتنا طريقة إدارة مدرسة ونمط تواصلها مع الفريق الإداري، حيث تم تسجيل ردود أفعال مع بعض الموظفين تمثلت في التعامل بأسلوب متواضع ينعكس على أسلوبها الإداري الجيد. وقد مكنت الملاحظة من رصد فروقات بين الأدوار المعلنة والكشف عن بعض التحديات غير المصرح بها، ومنه شكلت الملاحظة أداة داعمة لتحقيق في صدق البيانات وربط المواقف النظرية بالسياق. كما أن عند مرحلة توزيع الاستبيانات تم رصد مدى تفاعل المديرات مع موضوع الدراسة ومدى تحمسهن للاطلاع والاجابة على محتوى الموضوع مما عزز في تحليلنا لفرضيات الدراسة المطروحة.

### الأساليب الإحصائية والأشكال الهندسية المستخدمة في موضوع الدراسة:

في هذه الدراسة استخدمنا البرنامج الاحصائي SPSS كأداة أساسية لمعالجة البيانات الكمية المستخرجة من الاستبيانات الميدانية وقد مكنتنا من استخراج وتنظيم حساب التكرارات، النسب المئوية، وتقديمها بشكل واضح:

### الجدول التكرارية:

الجدول التكراري عبارة عن ترتيب منظم للبيانات الإحصائية في أسطر وأعمدة بقصد إبراز أهمية تلك البيانات وتسهيل قراءتها، بحيث يختلف شكل الجدول تبعاً لعدد المتغيرات المدروسة وكذا نوع البيانات، حيث يوجد جداول تكرارية بسيطة وأخرى مركبة ويوجد أيضاً جداول تكرارية نوعية وأخرى كمية. (مشعلي بلال، 2019، ص 6)

استخدمت لترتيب بيانات العينة وتصنيفها وفقاً لمتغيرات مختلفة مثل السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، وأنماط القيادة وقد ساهمت هذه الجداول في تحديد التوزيع العام للبيانات، واكتشاف النسب الغالبة في كل متغير، مما وفر قاعدة رقمية دقيقة لدعم مناقشة الفرضيات.

### الاعمدة البيانية البسيطة:

هي عبارة عن مستطيلات متباعدة بمسافة ثابتة ولها قواعد متساوية تتناسب أطوالها مع تكرارات الخاصية المدروسة.

(مشعلي بلال، مرجع سابق، ص 10)

تم تمثيل نتائج بعض المتغيرات ذات الطابع الكمي مثل توزيع السن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية، من خلال أعمدة بيانية، حيث سهلت المقارنة البصرية بين الفئات المختلفة داخل العينة وبرزت بشكل سريع ومباشر خصائص توزيع البيانات.

### الدوائر النسبية:

هي عبارة عن أجزاء مقسمة داخل دائرة وكل جزء فيها يمثل خاصية من الظاهرة المدروسة، وعادة ما يستخدم

في حالة الرسم الدائري، التكرارات النسبية. (مشعلي بلال، مرجع سابق، ص 12)

استخدمت الدوائر النسبية لتمثيل النسب المئوية لبعض الخصائص أو الآراء ذات التوزيع المتعدد مثل (أنماط

التحفيز، أنواع التدريب، مواقف المديرين) وقد ساعد هذا الشكل البياني في إظهار التناسب بين الفئات الإجابة بشكل بصري واضح وسلس.

بفضل هذه الأدوات تم تحقيق قراءة إحصائية دقيقة ومفسرة بصريا لواقع تمكين المرأة القيادية، مما يدعم التحليل

الكيفي وسمح بفهم أعمق للظاهرة المدروسة من خلال التكامل بين المعطيات الرقمية والتحليل التفسيري.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم تناول احدى اهل مراحل البحث العلمي وهي الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، وقد تم توضيح المنهج الوصفي الذي تم اعتماده نظرا لملاءمته لطبيعة الموضوع ومجالات الدراسة. كما تطرقنا الى مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الى أدوات جمع البيانات التي تمثلت في استمارة الاستبيان التي استخدمت كعنصر أساسي لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، ختاماً بعرض الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات وهي الجداول التكرارية والاعمدة البيانية البسيطة والدوائر النسبية.

# الإطار التطبيقي

أولاً/ عرض وتحليل نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل بيانات الاستبيان

1/2- عرض وتحليل البيانات الشخصية

1/3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

1/4- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

1/5- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

ثانياً/ مناقشة وتحليل وتفسير الفرضيات الفرعية

1- مناقشة وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى

2- مناقشة وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية

3- مناقشة وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

ثالثاً/ النتائج العامة في ضوء فرضيات الدراسة

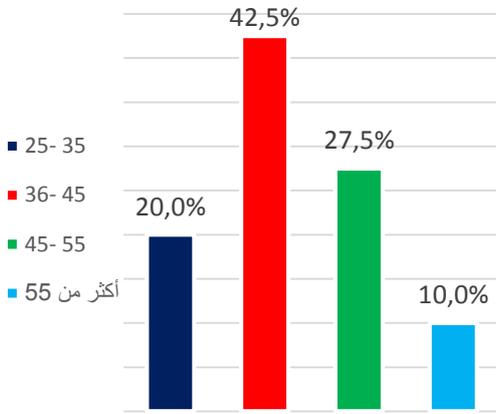
أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل بيانات الاستبيان

2/1- عرض وتحليل البيانات الشخصية

**الجدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن**

وصف عينة الدراسة: وفيما يلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والمتغيرات الوظيفية (السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة في الوظيفة).



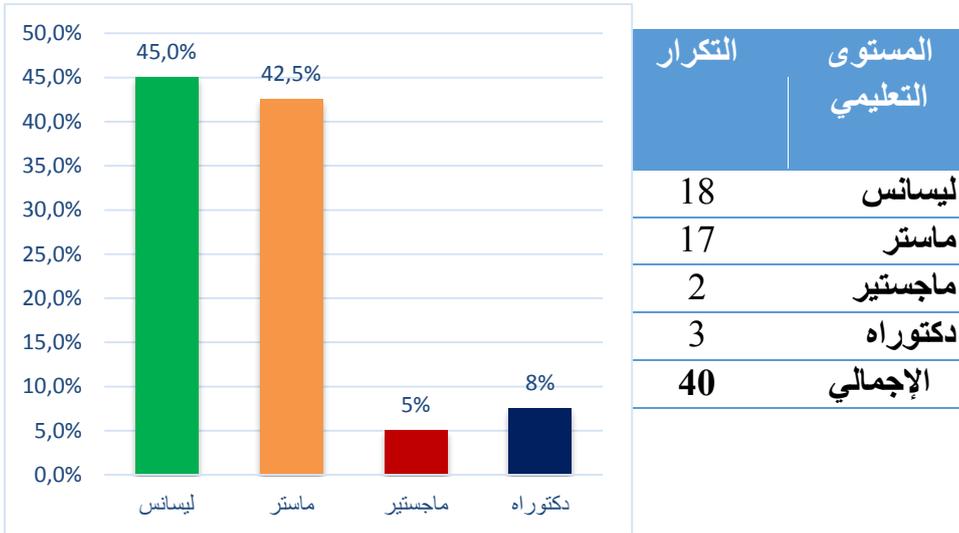
العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
35-25	08	20
45-36	17	42.5
55-46	11	27.5
أكثر من 55	04	10
<b>الإجمالي</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**المصدر: إعداد الطالبة اعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26**

تظهر نتائج الجدول السابق أن الشريحة الأكبر من مديرات المدارس الابتدائية تتراوح أعمارهن بين 36 و45 سنة وهذا ما نسبته (42.5%)، مما يدل على وجود نضج مهني وخبرة متوسطة، الفئة بين 46 و55 سنة أيضا تمثل نسبة مهمة وهذا ما نسبته (27.5%)، مما يعكس استمرار المرأة في القيادة مع التقدم في السن، كما نلاحظ ان نسبة المديرات اللاتي يتراوح سنهن ما بين 25 إلى 35 سنة بلغت نسبتهن (20%)، مما يوحي بروز قيادات نسوية شابة، الفئة فوق 55 عاما ضعيفة بنسبة (10%)، ربما بسبب التقاعد أو ضعف التمثيل في المناصب القيادية.

تظهر هذه التركيبة توازنا نسبيا مع ميل واضح لفئة العمر المهني النشط، ومنه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يتراوح سنهن ما بين 36 إلى 45 سنة.

**الجدول رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي**

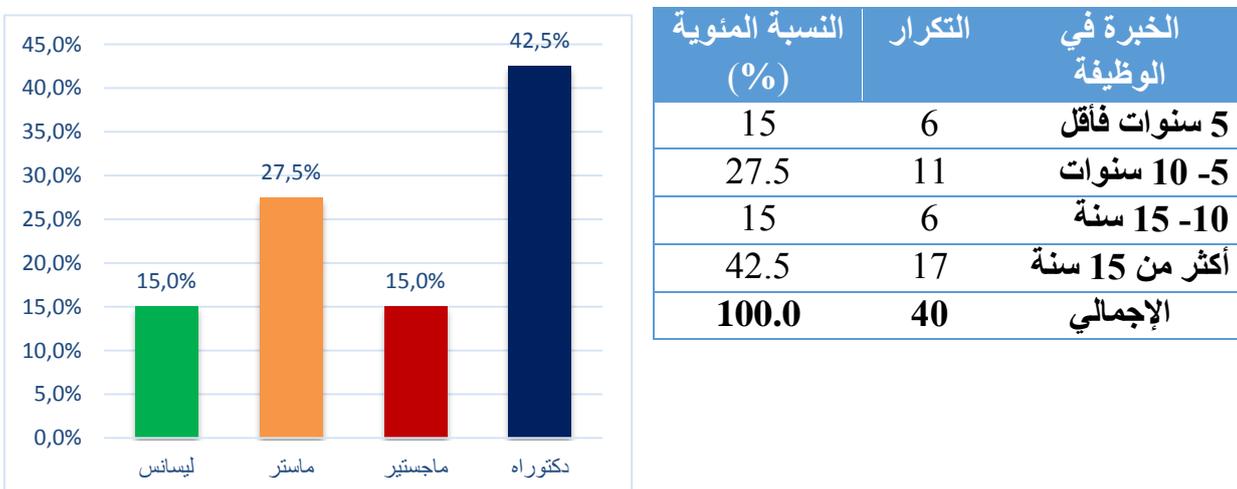


**المصدر:** إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول السابق يتضح أن ما نسبته (87%) من إجمالي عينة الدراسة من مديرات المدارس الابتدائية متحصلات على شهادتي الليسانس والماستر، ما يعكس مستوى تعليمي مرتفع يؤهلهن للقيادة، في حين أن ما نسبته (7.5%) حاصلات على الدكتوراه، تظل منخفضة لكنها دالة على وجود طموح أكاديمي. أما المتحصلات على شهادة الماجستير بلغت نسبتهن (5%) من إجمالي عينة الدراسة، مقارنة بالماستر، وقد يكون ربما نتيجة طبيعة النظام التعليمي.

هذا التوزيع يعزز فكرة أن التعليم العالي من ركائز التمكين الإداري للمرأة ومنه نلاحظ أن القيادة النسوية في قطاع التعليم تعتمد على التأهيل الأكاديمي أكثر من الخبرة فقط.

**الجدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في الوظيفة**



من خلال الجدول السابق تظهر النتائج أن نسبة (42.5%) من المديرات يمتلكن أكثر من 15 سنة خبرة في الوظيفة، ما يدل على عمق التجربة في المجال التربوي، وشريجة الخبرة المتوسطة بين 5 الى 10 سنوات تمثل (27.5%) وهي نسبة قوية تظهر تجددا في الكفاءات وجودة (15%) من المديرات بخبرة أقل من 5 سنوات، يعكس انفتاح النظام على دم جديد في القيادة، التوازن بين الخبرة العالية والمتوسطة يضمن استمرارية إدارية مستقرة تشير حيث تشير النتائج الى ان التمكين مرتبط بمدة زمنية طويلة في الوظيفة، أي ان الترقية ناتجة غالبا عن الاقدمية.

### 3/1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

#### ثانيا/ التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات:

في هذا الإطار سوف يتم دراسة لاتجاهات مديرات المدارس الابتدائية بورقلة حول محاور التمكين الإداري وممارسة الأدوار القيادية للمرأة، وذلك بعرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات من خلال النسب المئوية والتكرارات.

#### 1- التدريب الإداري للمرأة وتبني النمط القيادي المناسب لفريق العمل.

الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب تلقيها لتدريبات إدارية:

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة	
		نعم	لا
32.5	13	المهارات الأساسية	نعم
17.5	7	القيادة وإدارة الفريق	
20	8	التنمية الذاتية	
7.5	3	خيارات أخرى	
22.5	9	لا	
100	40	العدد الاجمالي	

يتضح من نتائج الجدول أن (77.5%) من المديرات تلقين تدريبا إداريا أثناء ادائهن لمهامهن الحالية في حين أن (22.5%)، فقط لم تتح لهن فرصة الخضوع لمثل هذه الدورات. تشير النسبة المرتفعة الى وجود توجه مؤسسي واضح نحو تعزيز الكفاءات الإدارية

للقائدات النسوية، من خلال الاستثمار في التكوين المستمر والتدريب الوظيفي، وهو ما يعد مؤشرا إيجابيا على وعي الإدارة بأهمية بناء قدرات المرأة في مواقع القرار التربوي.

ومن جهة أخرى تعكس هذه النتيجة إدراكا ذاتيا متناميا لدى المديرات لأهمية التكوين والتدريب كعنصر من عناصر التمكين الإداري، حيث ان الانخراط في التدريب يرتبط بتحسين المهارات القيادية، وزيادة الثقة بالنفس ورفع القدرة على مواجهة التحديات اليومية المرتبطة بإدارة المؤسسة التربوية.

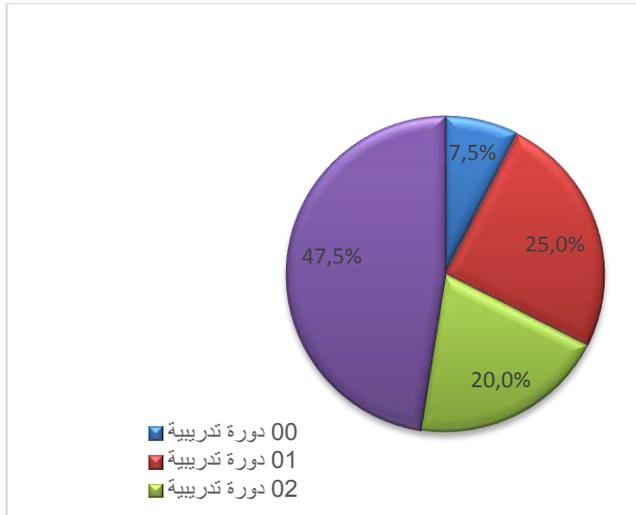
غير ان وجود نسبة 22.5 بالمئة من المديرات اللاتي لم يتلقين أي تدريب، يثير تساؤلات حول مدى تكافؤ الفرص في الوصول الى التكوين المهني، مما قد يشير الى تفاوت في الاستفادة من البرامج التدريبية المتاحة، اما بسبب معوقات تنظيمية او بسبب غياب اليات واضحة لتوزيع فرص التدريب بين المديرين.

ومنه نلاحظ أنه يمكن القول إن التدريب لا يمثل فقط وسيلة لزيادة الأداء بل يعد أحد اهم الركائز للتمكين القيادي للمرأة داخل النسق التربوي. باعتباره يزودها بالأدوات الضرورية لممارسة أدوارها بكفاءة وبناء علاقات مهنية متوازنة.

من بين اللواتي أفدن بالإيجاب، تشير البيانات الى أن النسبة الأكبر منهن 32.5 بالمئة اعتبرن أن التمكين الإداري ساعدهن على تطوير المهارات الأساسية، كاتخاذ القرار، التخطيط، التنظيم، والتعامل مع المواقف المختلفة، وتليها نسبة 20 بالمئة رأين أن الاستفادة كانت في مجال التنمية الذاتية، من خلال تعزيز القدرة على المبادرة والاستقلالية في الاداء والاتصال الجيد، كما أفادت 17.5 بالمئة من المديرات أن التمكين مكهنهن من تحسين مهارات القيادة وإدارة الفريق، وهو ما يشير الى أنهم اصبحن أكثر قدرة على توجيه الموظفين، وتنظيم فرق العمل بكفاءة.

بالمقابل نسبة 7.5 بالمئة اختارت خيارات أخرى ما يحيل الى استفادة متنوعة أو غير مباشرة، كتحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية أو تدريبات مكتبية أخرى للتمثيل في إدارة المؤسسة.

الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حول عدد الدورات التدريبية التي تلقتها



العبرة	التكرار	النسبة م (%)
ولا دورة تدريبية	3	7.5
دورة واحدة	10	25
دورتان تدريبيتان	8	20
ثلاث دورات فأكثر	19	47.5
<b>الإجمالي</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

### المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

تشير نتائج هذا الجدول إلى أن النسبة الأكبر من المديرات تلقين ثلاث دورات تدريبية فأكثر قد بلغت نسبتهم حوالي

47.5 بالمئة وهو مؤشر إيجابي يعكس وجود حرص على تطوير الذات بشكل مستمر، بالمقابل نجد نسبة 25 بالمئة تلقين دورة واحدة، و20 بالمئة تمثلت في دورتين تدريبيتين، بينما 7.5 بالمئة لم يسبق لهن حضور أي دورة تدريبية.

تدل هذه النتائج بوضوح على أن أغلب المديرات لديهن تجربة معتبرة في مجال التدريب الإداري، وهو ما يعكس توجهها عاما

نحو تعزيز التكوين المستمر والرفع في الكفاءة القيادية للمرأة في المجال التربوي.

فتلقي ثلاث دورات أو أكثر يعد مؤشرا إيجابيا على تراكم المعرفة الإدارية وتنوع مصادر الخبرة مما ينعكس على قدرة المديرية في تسيير المؤسسة، واتخاذ القرارات المناسبة، وإدارة الفريق بفعالية المذكورة في الجدول السابق، أما النسبة التي تلقت دورة واحدة ودورتين (45%)، فتظهر تباينا في فرص التدريب أو الانخراط فيه، ما قد يشير إلى عدم انتظام بعض البرامج التكوينية أو تفاوت في الاستفادة بين الأنساق التربوية، سواء لأسباب تنظيمية أو فردية (كضيق الوقت، ضعف الموارد، أو غياب الدعم الإداري).

في المقابل نرى النسبة الأقل اللواتي لم يتلقين أي دورة تطرح التساؤلات بشكل شامل لجميع المديرات كما أشرنا في الجدول

السابق لعدم استفادتهم للتدريب، فهناك احتمالية وجود عوائق تحد من وصول التكوين لجميع القيادات النسوية في القطاع

التربوي، رغم أهميته البالغة في ممارسة المهام.

تبرز هذه النتائج أن الجزء الأكبر من مديرات المدارس تلقين عددا معتبرا من الدورات التدريبية، ما يعزز من رصيدهن المهني

وقدراتهن على أداء الدور القيادي، فاللاقي لم يتلقين أية تدريبات أو لم يسبق لهن التكوين يستدعي من الجهات الوصية تعزيز

التكوين المستمر وضمان المساواة في فرص التدريب، بما يحقق التمكين الفعلي للمرأة ويرفع من شأنها القيادي في المؤسسة التعليمية.

الجدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حول تحسين وتطوير المهارات في العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة	
85	34	هل أدى ذلك الى تحسين أداء فريق العمل الذي تشرفن عليه.	نعم
15	6	لا	
100	40	العدد الإجمالي	

تبين نتائج الجدول أن 85 بالمئة من المديرات صرحن بأن تحسين مهارتهن القيادية من خلال الدورات السابقة ساهم بشكل إيجابي في تطوير أداء فريق العمل التي يشرفن عليها، في حين أن 15 بالمئة فقط ترى عكس ذلك.

تشير النتيجة الى وجود علاقة واضحة بين تطور المهارات القيادية للمديرة وفعالية الفريق التربوي للمديرة، حيث تسهم

المهارات المطورة في مجالات مثل التواصل، اتخاذ القرار، التفويض، التحفيز وغيرها، في تحسين مناخ العمل ورفع كفاءة الموظفين وتحقيق انسجام وظيفي أكبر.

ويعزز هذا المؤشر أن القيادة الفعالة لا تقتصر على اتخاذ القرارات فحسب، بل تمتد الى التأثير الإيجابي وخلق بيئة عمل

موجهة نحو النتائج، كما يمكن ربط هذا التحسن بنتائج التدريب الإداري والتطوير المهني الذي سبق للعديد منهن الاستفادة منه وفق ما أظهرته الجداول السابقة.

أما نسبة 15 بالمئة منهن لم يلاحظن تحسنا في الأداء رغم تطوير مهارتهن، فقد تشير الى وجود عوائق أخرى خارجة عن

نطاق التحكم الذاتي للمديرة، مثل ضعف التفاعل من طرف بعض الموظفين، او نقص الكفاءة لديهم، او محدودية الصلاحيات الممنوحة، ما يحول دون ترجمة الكفاءة القيادية الى نتائج فعلية على ارض الواقع.

تدل هذه النتائج على ان تحسين وتطوير المهارات لدى المديرات يعد عاملا مؤثرا وفعالا في تحسين أداء فرق العمل داخل النسق التربوي، وتشير أيضا الى ضرورة الاستثمار في التكوين المستمر وتوسيع مهارات القيادة مع توفير بيئة تنظيمية داعمة تسمح بتفعيلها لتحقيق الأثر الإيجابي الكامل للفريق.

الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حول مميزات اساليبهن الإدارية

النسبة المئوية%	التكرارات	الإجابة
12.5	5	الصرامة
27.5	11	المرونة
7.5	3	التساهل والتجاهل
52.5	21	العدالة والموضوعية في التعامل
100	40	العدد الإجمالي

يبين الجدول أن غالبية المديرات ترى أن أسلوبهن الإداري يتميز بالعدالة والموضوعية بنسبة (52.5%)، تليها نسبة (27.5%)، ترى ان المرونة هي السمة الغالبة على اسلوبهن، في حين اختارت (7.5%) التساهل والتجاهل ثم تليها الصرامة بنسبة (12.5%)، تعكس هذه النتائج أن الأسلوب المعتمد من طرف معظم المديرات يركز على قيم العدالة والموضوعية، مما يشير الى وعي اداري متقدم بأهمية المساوات والحياد في التعامل مع الموظفين، وهو ما يعد مؤشرات على نضج القيادة النسوية داخل الفضاء التربوي، حيث يدركن أن العدالة تخلق بيئة عمل مستقرة وتقلل من النزاعات والتوترات، كما أن نسبة المرونة تكشف عن تقدير المديرات لأهمية التكيف، وتظهر تفهما للبعد الإنساني والاجتماعي في العلاقات المهنية.

فالمرونة هنا لا تعني غياب الانضباط، بل تمثل قدرة الموازنة بين متطلبات العمل واحتياجات الأفراد، وهو ما يسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على المشاركة والانضباط الطوعي، وهي تشير الى اتجاه معتبر نحو التكيف مع ظروف العمل المختلفة وتفهم خصوصيات كل موقف فرد، مما يتيح للمديرة ممارسة دورها القيادي بأسلوب انساني ومرتز

في المقابل، الفئة التي ترى أن اسلوبها يتسم بالتساهل والتجاهل والصرامة تمثل نمطين متضادين في السلوك الإداري وكلاهما أن تم الاعتماد عليهما بشكل مفرط قد يؤدي الى اختلال في التوازن الإداري، فالصرامة الزائدة قد تولي الخوف والنفور، في حين أن

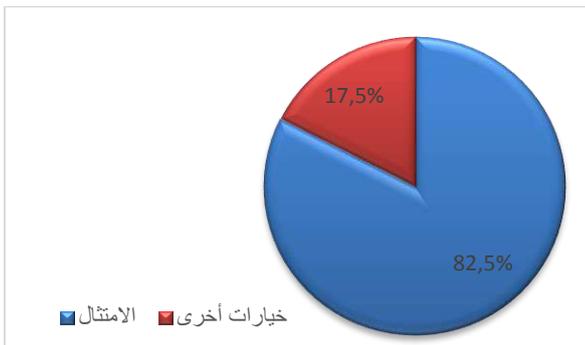
التساهل قد يؤدي الى ضعف الانضباط وغياب الجدية. ومع أن النسب المسجلة هنا منخفضة الا انها تنبه الى ضرورة التحكم في درجة الحزم والتسامح لتحقيق التوازن المطلوب في القيادة داخل النسق.

اما الفئة التي نسبتها 7.5 بالمئة التي لم تصف أسلوبها بأي من الخصائص المحددة قد تعكس عدم وضوح في الرؤية الذاتية أو غياب نمط اداري متماسك، ما قد يضعف من قدرة المديرية في التأثير وصياغة هوية قيادية واضحة.

حيث تؤكد هذه النتائج أن الأسلوب الإداري السائد لدى أغلب المديرات يتسم ب العدالة والموضوعية، وهي سمات محورية في تكثيف الثقة والاحترام داخل بيئة العمل، كما أن التعامل بمرونة يعكس نزوعا نحو القيادة التشاركية والإنسانية، فهو ما يتماشى مع متطلبات القيادة التربوية الحديثة.

في المقابل أن وجود نسب التي تمثل الصرامة والتساهل، يدعوا الى مراجعة دورات التكوين الإداري بما يعزز نماذج القيادة المتوازنة ويجد الممارسات المتطرفة في كلا الاتجاهين.

الجدول رقم(08): يبين توزيع أفراد العينة حول استجابة الموظفين لهذه الاساليب



العبارة	التكرار	النسبة م (%)
الامتثال	33	82.5
الرفض	00	00
خيارات أخرى	7	17.5
<b>الإجمالي</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

يبين الجدول أعلاه أن (82.5%) من مديرات المدارس الابتدائية يرون أن استجابة الموظفين لأساليبهم الإدارية تتسم بالامتثال، في حين ترى (17.5%) منهن أن الاستجابة كانت متنوعة بين القبول والرفض، بينما لم تسجل أية نسبة تشير إلى الرفض التام هذا ما أشارت اليه نسبة 00% ، تعكس هذه النتائج أن الأساليب المعتمدة من طرف المديرات تحظى بدرجة عالية من القبول والاحترام من طرف الموظفين، وهو ما يدل على وجود علاقة إيجابية بين القائد والمرؤوس داخل البيئة التربوية، فامتثال الموظفين يعد مؤشرا على فعالية القيادة وقدرة المديرية على خلق مناخ من الانضباط الطوعي المبني على الثقة والتقدير المتبادل.

كما أن هذه النتائج ترتبط ارتباطا وثيقا بما أظهره الجدول السابق(9) من أن غالبية المديرات يعتمدن على العدالة والموضوعية والمرونة في أساليبهن الإدارية، مما يخلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالاحترام ويؤدي ذلك إلى الامتثال دون مقاومة أو رفض.

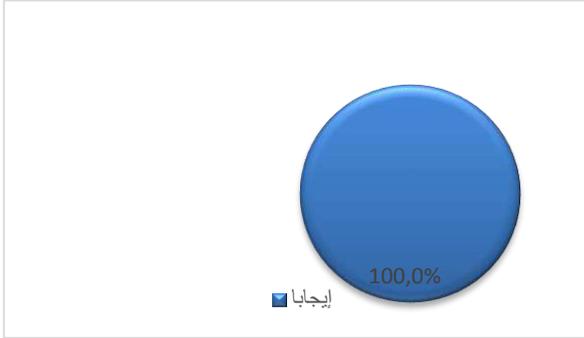
فالنسبة التي أقرت بوجود استجابات متباينة فهي تشير الى تباين في طبيعة العلاقة أو وجود بعض الحالات الفردية التي تتأثر بعوامل ذاتية أو ظرفية مثل، ضغط العمل أو العلاقات الشخصية داخل الفريق.

وهي حالات طبيعية في كل بيئة تنظيمية ولا تقلل من الطابع الإيجابي العام للاستجابة.

في المقابل فإن غياب الرضا التام بنسبة منعدمة يعد مؤشرا قويا على سلامة المناخ التنظيمي وفعالية النمط القيادي المعتمد، حيث أن عدم تسجيل حالات رفض مباشر لأسلوب القيادة يدل على درجة عالية من القبول الجماعي للأسلوب الإداري، وقد يعكس أيضا مدى قدرة المديرية على التواصل والاقناع وإدارة العلاقات المهنية.

وعموما تظهر هذه النتائج أن الأساليب الإدارية المتبناة من قبل مديرات المدارس الابتدائية تحظى بمستوى عال من القبول والاستجابة الإيجابية من طرف الموظفين، وهو ما يعبر طبيعة الاعتماد لأساليب قائمة على العدالة، المرونة، احترام العلاقات الإنسانية، وغياب الرضا يشير الى وجود بيئة عمل مستقرة.

الجدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حول تأثير أسلوبهن الإداري على معنويات الموظفين



العبارة	التكرار	النسبة م (%)
إيجابيا	40	100
سلبا	00	00
<b>الإجمالي</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

تكشف نتائج الجدول أن (100%) من مديرات المدارس الابتدائية أقرن بأن أساليبهن الإدارية أثرت إيجابيا على معنويات الموظفين، في حين لم تسجل أي نسبة تشير إلى وجود تأثير سلبي قدرت ب (0%)، تعد هذه النتيجة مؤشرا قويا على فاعلية الأداء والنمط القيادي المعتمد، وعلى قدرتهن في خلق بيئة نفسية إيجابية ومحفزة للموظفين، فالمعنويات المرتفعة تعد من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين، إذ ترتبط مباشرة بالرضا الوظيفي، الالتزام والإنتاجية في الإطار التربوي.

وتعكس هذه النسبة الكاملة أيضا مدى النجاح الذي تحققه الأساليب المبنية على العدالة، الموضوعية والمرونة في بناء علاقات مهنية قائمة على الدعم والتقدير، وهي كلها عناصر ترفع مع شعور الموظف بالأمان النفسي والمهني، وتعزز من الانتماء للمؤسسة والرضا عن القيادة.

إضافة إلى غياب الأثر السلبي يشير إلى غياب الممارسات الإدارية السلبية أو التسلطية (كنقص التواصل مع الموظفين) التي تؤدي إلى التوتر والتذمر وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وهو ما يعكس درجة عالية من النضج القيادي والذكاء العاطفي لدى المديرات في تسيير مواردهن البشرية.

من منظور سوسولوجي تظهر هذه النتائج أن المرأة القائمة حين تمنح صلاحياتها وتمارس دورها وفقا لمبادئ التمكين، فإنها قادرة على إنتاج مناخ تنظيمي صحي يقدر الفرد ويعزز الجهود الجماعية والانسجام بين الموظفين بخاصة في جودة التعليم.

كل هذه النتائج التي تلعب دورا جوهريا في رفع معنويات الموظفين، مما يعكس فعالية القيادة النسوية في خلق بيئة محفزة، مستقرة.

الجدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حول تحفيز نتائج التدريب الإداري في تطوير مهاراتهم القيادية باستمرار

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
35	14	التدريب على القيادة
10	4	إدارة الوقت
15	6	دورة إدارة الموارد البشرية
25	10	التدريب على إدارة فرق العمل
10	4	خيارات أخرى
5	2	لا
100	40	العدد الاجمالي

تشير نتائج الجدول إلى أن (95%) من المديرات يرون أن نتائج الدورات التدريبية تحفزهن على تطوير مهارتهن القيادية باستمرار، في حين ترى (5%) فقط عكس ذلك.

تعكس هذه النسبة المرتفعة قناعة راسخة لدى المديرات بأهمية التدريب الإداري كأداة استراتيجية للتمكين المهني والقيادي، فالتكوين المستمر يعد أحد ركائز بناء الكفاءات القيادية، كونه يمكن المديرة من مواكبة التغيرات الإدارية، وتعزيز مهاراتها في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار وقيادة الفريق.

كما يشير هذا التوجه إلى ارتفاع الوعي المؤسسي والذاتي بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري النسوي، خصوصاً في المناصب الإدارية التي تتطلب قدراً عالياً من المسؤولية والمرونة، فالتدريب لا يكفي بتزويد المديرة بالمعرفة بل يرسخ لديها شعوراً بالثقة والقدرة على التأثير داخل محيطها المهني.

أما النسبة الضئيلة التي لم ترى في التدريب دافعاً لتطور المهارات القيادية، فقد تعكس تجارب فردية غير مرضية مع برامج التدريب، سواء من حيث ضعف المحتوى أو عدم ارتباطه بالواقع العملي، وهي مؤشرات يجب التوقف عندها لتقييم مدى ملاءمة مضمون الدورات مع حاجة المديرة الفعلية.

من منظور آخر تؤكد هذه النتائج أن تمكين المرأة في مراكز قيادية لا يتم فقط عبر التعيين بل التكوين المستمر الذي يمنحها أدوات التأثير والتطور الذاتي والقيادي معاً، حيث يؤهلها للقيام بأدوارها بكفاءة داخل النسق التربوي.

فهذه النتائج تعبر عن أن أغلب المديرات يدركن أن التدريب يمثل حافزا أساسيا لتطوير مهارتهن بشكل مستمر مما يعكس فاعلية هذا الخيار في دعم التمكين الإداري للمرأة ويدعوا الى الاضطلاع على برامج التدريب وتحسين محتواها بما يتماشى مع خصوصية العمل التربوي وتوجيهات التعليم.

كما تظهر نتائج نوع التدريب المستفيد منه نسبة (35%) من المديرات ترى أن التدريب على القيادة هو الأكثر إفادة في تطوير نمطهن القيادي، تليها (25%) اخترن إدارة فرق العمل، ثم (15%) أشرن إلى إدارة الموارد البشرية، في حين حصل كل من إدارة الوقت وتدريبات أخرى على نسبة (4%) فقط لكل منها.

تدل هذه النتائج على أن أغلب المديرات تربطهن بشكل مباشر بين التدريب على القيادة وبين تحسين أدائهن القيادي الفعلي، فالتدريب الذي يركز على مهارات القيادة (كالرؤية، التحفيز، اتخاذ القرار، والتأثير في الآخرين) ينظر إليه على أنه أداة مركزية لصقل الكفاءة القيادية وتطوير أسلوب إدارة الفريق، خاصة في بيئة تربوية تتطلب توازنا بين الحزم والتواصل الإنساني.

في المرتبة الثانية، جاء التدريب على إدارة فرق العمل بنسبة 30 بالمئة مما يشير الى أن المديرات يدركن أن التمكين القيادي لا يقتصر على المهارات الفردية، بل يشمل كذلك القدرة على توجيه الفريق، تنسيق الجهود، بناء روابط مهني، وهذا يعكس وعيا تنظيميا بنمط القيادة التشاركية التي تعزز من الولاء والانتماء الجماعي.

أما التدريب على إدارة الموارد البشرية فيظهر إدراكا بأهمية الجوانب التقنية في القيادة، مثل التوظيف، التحفيز، التسيير الإداري للموارد، إلا ان النسبة الأقل نسبيا قد لا تعني أن المديرات يعتبرن هذه المهارات مكملة أكثر منها محورية في تطوير النمط.

الملفت هو أن التدريب على إدارة الوقت والدورات الأخرى لم تتجاوز نسبة 4 بالمئة لكل منها، وهو ما قد يفسر بأن هذه المواضيع تعد إجرائية وثانوية في نظر المديرات، مقارنة بالتكوينات التي تلامس جوهر القيادة وممارستها الفعلية داخل النسق المؤسسي.

تعكس هذه النتائج أن التدريب الإداري الأكثر تأثيرا في تطوير النمط القيادي لديهن هو ذلك الذي يركز على تنمية المهارات القيادية الجوهرية والتفاعلية، لاسيما أن القيادة الذاتية والتوجيه الفعال للفريق، كما تبرز أهمية تصميم برامج تدريبية مركزة وملائمة لخصوصيات الوظيفة في البيئة التربوية، بحيث تدمج بين الجانب المهاري، الإنساني، والتنظيمي لضمان تكوين قائدة قادرة على التغيير وصناعة القرار ضمن بيئة معقدة ومتحولة.

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب النمط القيادي الذي تمارسه في إدارة فريقها



النسبة م (%)	التكرار	العبارة
5	2	نمط ديكتاتوري
85	34	نمط ديموقراطي
5	2	نمط أوتوقراطي
5	2	خيارات أخرى
100	40	الإجمالي

تشير نتائج الجدول أن (85%) من مديرات المدارس الابتدائية يصرحن بأنهن يعتمدن النمط الديموقراطي في إدارة فرق العمل، بينما أفادت (5%) فقط باعتمادهن النمط الديكتاتوري والنمط الأوتوقراطي، كذلك قد مثلت (5%) أنهن يمارسن أنماطاً مختلفة.

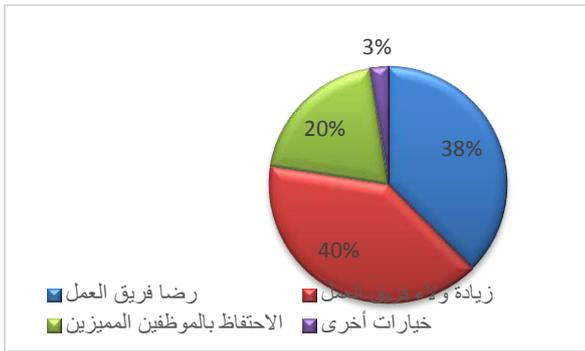
تعكس هذه النتائج توجهها واضحا نحو تبني القيادة الديموقراطية، التي تقوم على الاحترام المتبادل، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الإيجابي، الاستماع لآراء فريق العمل، يعد هذا النمط من أكثر الأساليب القيادية فاعلية في البيئات التربوية، حيث يعتمد على إشراك المعلمين والموظفين في العملية التنظيمية، ما ينعكس إيجابا على مستوى الالتزام والرضا.

إن هذه النسبة المرتفعة تدل أيضا على وعي المديرات بضرورة تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية، وتجنب الأساليب السلطوية التي قد تؤدي إلى عزوف الموظفين أو خلق توتر داخل المؤسسة فهذا النوع يعتبر مطلبا أساسيا في النظم التعليمية الحديثة، لما توفره من بيئة حوارية تنمي روح الفريق، والانتماء والشفافية في العمل.

أما عن النمطان الديكتاتوري والأوتوقراطي، فقد يعودان إلى خصوصية بعض السياقات التنظيمية أو المواقف الطارئة التي تستدعي الحزم أو القرارات الفورية، لكنه يظل نمطا محدود الحضور، هذا ما يعكس أنهن لا يفضلن الأساليب الصارمة أو الاقصائية في قيادة الفريق، بينما الأساليب الأخرى التي تعكس مرونة في الأسلوب القيادي أو مزيجا بين أكثر من نمط، وهي حالة تعكس القدرة على التكيف القيادي حسب طبيعة المواقف أو ما يعرف بالقيادة الموقفية أي التعامل حسب ما هو موجود.

كل هذه النتائج تشير إلى الغالبية الساحقة من مديرات المدارس الابتدائية يعتمد النمط القيادي الديمقراطي، وهو ما يعكس تحولاً واضحاً في فلسفة القيادة التربوية لدى المرأة نحو التشاركية والتواصل الفعال، كما تبرز هذه النتائج أن أهمية تعزيز هذا التوجه من خلال التكوين المستمر، والتشجيع على الحوار لما له من أثر مباشر على تحسين المناخ الوظيفي وجودة الأداء الجماعي داخل النسق التربوي.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب نتائج الأسلوب القيادي المعتمد



العبارة	التكرار	النسبة م (%)
رضا فريق العمل	15	37.5
زيادة ولاء فريق العمل	16	40
الاحتفاظ بالموظفين المميزين	8	20
خيارات أخرى	1	2.5
<b>الإجمالي</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

يظهر الجدول أن نتائج الاسلوب القيادي المعتمد من طرف المديرات كانت له آثاراً إيجابية متنوعة على فرق العمل حيث أفادت (40%)، أنه أدى الى زيادة ولاء الفريق، وتليها نسبة (37.5%) بأنه ساهم في رفع رضاء الفريق، و (20%) بأنه ساعد على الاحتفاظ بالموظفين المميزين، وأخيراً نسبة (2.5%) فقط بأنه ساعد على أداء جميع الاعمال على أكمل وجه. تعكس هذه النتائج أن الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي هما أبرز المخرجات الإيجابية المرتبطة بالأسلوب القيادي المتبع، فارتفاع نسبة الولاء تعد مؤشراً قوياً على مدى فاعلية النمط القيادي الديمقراطي والإنساني المذكور سابقاً الذي تنتهجه المديرات، والذي يقوم على العدالة، المشاركة، وبناء الثقة المتبادلة.

فالولاء في هذا السياق لا ينشأ من موقع قوة، بل من تقدير الموظف لبيئة العمل والعلاقة مع القيادة، في المرتبة الثانية يأتي الرضا الوظيفي بنسبة معتبرة الموضحة سابقاً، مما يؤكد أن الأسلوب المتبع يساهم في تعزيز الشعور بالارتياح والقبول داخل النسق، وهو ما يعد شرطاً أساسياً لرفع مستوى أداء الإداري والمعلم، أما تأثيرها في الاحتفاظ بالموظفين المميزين المتمثل بنسبة 20 بالمائة فهو يعكس جانباً مهماً من دور القيادة في استبقاء الكفاءات، من خلال توفير بيئة ملائمة ما يقلل من التسرب الوظيفي ويرسخ استقرار النسق هذا لا يعني احتكار الموظفين وإنما الاعتراز بهم وما يقدموه من جهد مبدول تجاه التلاميذ.

بينما النسبة الضئيلة للأسلوب الذي أدى الى القيام بكافة الأعمال على أكمل وجه، ما قد يعني أن المديرات يعتبرن تأثير القيادة في الأداء الكلي أمرا غير مباشر، ويتطلب توافر عدد من العوامل التنظيمية أخرى مساعدة كالتخطيط بعيد المدى وغيرها.

مما يساهم بشكل رئيسي على تعزيز الولاء والرضا الوظيفي داخل الفريق التربوي، وهما عنصران أساسيان في استقرار البيئة المدرسية ورفع كفاء الأداء، كما أن عملية القيادة الناجحة لا تقاس فقط بمخرجات العمل المادية، بل بما تخلقه من انسجام وانتماء واستقرار نفسي لدى العاملين والمدرسين وحتى التلاميذ إذ هي مؤشرات ذات أثر عميق وطويل المدى في بناء نسق تربوي فعال ودائم.

الجدول رقم (13): يبين توزيع افراد العينة حسب نوع التواصل مع فريق العمل وفعالته في المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرارات	الإجابة		
		الإجابة بنعم حسب نوع التواصل	رسمي	غير رسمي
30	12	فعال لأنه يحقق الالتزام	14	رسمي
2.5	1	فعال لأنه يقلل الحوادث في العمل		
2.5	1	فعال لأنه يحقق التسيير المنظم		
27.5	11	فعال لأنه يخدم جميع الأطراف	26	غير رسمي
30	12	فعال لأنه يحقق شعور الموظف بالانتماء أكثر في المؤسسة		
7.5	3	يخلق فرص أكثر في المشاركة		
00	0	لا		
100	40	العدد الاجمالي		

تظهر نتائج الجدول أن المديرات بالابتدائية يستخدمن نوعين من التواصل مع فريق العمل المتمثل في الرسمي وغير الرسمي، حيث أفادت 26 مديرة بنسبة 65 بالمئة بأنهن يعتمدن التواصل غير الرسمي، في حين تعتمد 14 مديرة بنسبة 35 بالمئة على التواصل الرسمي، ولم تسجل أي حالة تشير الى غياب التواصل.

هذا التوزيع يدل على أن النسبة الأكبر من المديرات تفضلن النمط غير الرسمي في عملية التواصل، لما يوفره من مرونة وانسانية وسلاسة في العلاقات المهنية، وهو ما يتماشى مع طبيعة العمل التربوي، الذي يتطلب قدرا كبيرا من الاستيعاب والتفاهم والاحتواء.

من بين اللواتي يعتمدن التواصل الرسمي 30 بالمئة أشرن أنه فعال لأنه يحقق الالتزام والانضباط داخل المؤسسة، بينما اعتبرت 2.5 بالمئة أنه يقلل من الحوادث المهنية، وأشارت 2.5 بالمئة أيضا إلى دوره في تحقيق التسيير المنظم في المؤسسة.

هذه النتائج تبرز أن التواصل الرسمي يفضل عندما يكون الهدف هو ضبط السلوك المؤسسي، وتنظيم العلاقات على أسس قانونية وهيكلية واضحة، خاصة فيما يتعلق بالمهام الرسمية والمذكرات والتعليمات الإدارية.

أما من بين اللواتي يعتمدن التواصل الغير رسمي فمثلت 30 بالمئة منهم اعتبرنه فعالا لأنه يعزز شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة، و27.5 بالمئة لأنه يخدم جميع الأطراف بشكل أكثر تفاعلا وانصافا، في حين 7.5 بالمئة لأنه يخلق فرصا أكبر للمشاركة والمبادرة داخل الفريق.

تعكس هذه النتائج أن التواصل غير الرسمي يلعب دورا نفسيا واجتماعيا مهما في توطيد الروابط داخل المؤسسة، ويخلق مناخا إيجابيا يحفز الموظفين على التعاون والانخراط في العمل بشكل طوعي، مما يعد من مقومات القيادة التربوية الفعالة.

تبرز هذه النتائج أن التواصل الغير رسمي هو النمط الأكثر تفضيلا كما أشرنا سابقا إلى القيادة الديمقراطية في تحقيق أو زيادة الولاء المؤسسي، إذ أن الاتصال الغير رسمي لما له من أثر في تعزيز روح الانتماء ودعم العلاقات والروابط ضمن المؤسسة التربوية، في الوقت ذاته لا يزال للتواصل الغير الرسمي مكانته التنظيمية خصوصا فيما يخص ضبط الأداء وضمان الالتزام، ومنه فإن الفعالية الاتصالية تتحقق أكثر عند التكامل بين النمطين بحيث يتم توظيف الرسمي لتحقيق النظام وغير الرسمي لبناء الثقة والانخراط وهو ما يرفع من الأداء العام للمؤسسة التربوية ويقوي الانسجام الداخلي.

الجدول رقم (14): يبين توزيع أفراد العينة حسب مناسبة النمط المعتمد

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة		
		مرن في التعامل مع الموظفين	بناء علاقات	حسب طبيعة الموقف
42.5	17	الإجابة حسب نوع النمط الممارس	26	مناسب من حيث
12.5	5			
7.5	3			
27.5	11	يحدد المسؤوليات وخدمة المؤسسة	14	مناسب من حيث
7.5	3			
00	0	لا		
100	40	العدد الإجمالي		

تظهر نتائج الجدول أن مديرات المدارس الابتدائية اعتبرن أن النمط القيادي الذي يعتمدنه مناسب لطبيعة عملهن داخل المؤسسة حيث لم تسجل أية إجابة بـ لا مما يدل على قناعة تامة بفعالية الأسلوب القيادي المتبع، سواء من حيث التعامل مع الفريق او من حيث تحقيق اهداف العمل الإداري التربوي.

قد توزعت الآراء الى محورين رئيسيين يعكسان وجهتي النظر في مناسبة النمط:

مناسبة النمط من حيث العلاقات الإنسانية تمثل في 26 مديرة بنسبة 65 بالمئة حيث 42.5 من المديرات أشرن الى ان النمط المعتمد مرن في التعامل مع الموظفين، وهو ما يدل على ميل كبير نحو القيادة الإنسانية التشاركية التي تراعي ظروف الموظف وتحفزهم ومثلت نسبة 12.5 انه يساعد على بناء علاقات إيجابية داخل المؤسسة مما يعزز التواصل الفعال والتفاهم. في حين 7.5 أشرن الى ان النمط المتبع يتغير حسب طبيعة الموقف التي تتميز بالمرونة والتكيف مع سياق كل وضعية كما أشرنا اليها سابقا.

مناسبة النمط من حيث الأداء التنظيمي احتوى 14 مديرة بنسبة 35 بالمئة، ف 27.5 بالمئة منها تشير الى أن النمط يساعد في تحديد المسؤوليات وخدمة أهداف المؤسسة، ما يدل على وعي اداري بوظيفة القيادة في توزيع الأدوار وتحقيق الانضباط.

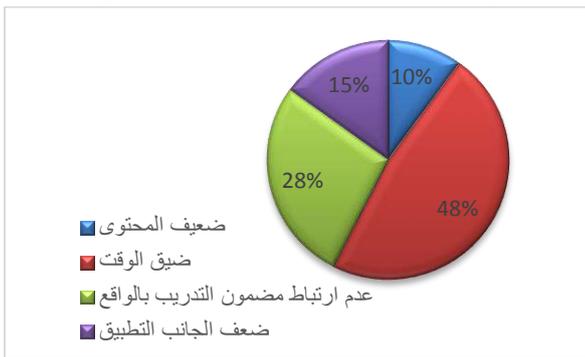
7.5 بالمئة منها اعتبرن انه يمكنهن التحكم في زمام الأمور، وهو ما يعكس قدرة النمط القيادي المعتمد على فرض الهيبة الإدارية وتحقيق الاستقرار.

تعكس هذه النتائج ان المديرات ينجحن في المزاوجة بين بعدين أساسيين في القيادة، الإنساني والعلاقي (المرونة، بناء علاقات، التكيف)، والبعد التنظيمي والهيكلية (تحديد المسؤوليات، ضبط النظام، القيادة الحاسمة) وهو ما يعد من سمات القيادة المتوازنة والواعية التي تجمع بين احتياجات الفريق ومتطلباته.

تؤكد نتائج الجدول أن طبيعة النمط القيادي الذي يعتمدنه مناسباً لطبيعة عملهن، سواء من حيث التعامل الإنساني والتواصل مع الموظفين أو من حيث تحقيق الانضباط وتنظيم العمل.

كما تبرز النتائج قدرة المديرات على تكييف أسلوب قيادي بما يتلاءم مع الموقف المختلفة، ما يعكس نضجاً قيادياً ومرونة في الأداء.

الجدول رقم (15): يبين توزيع أفراد العينة حسب التحديات التي تواجهها للاستفادة من التدريب المتاح



العقبة	التكرار	النسبة م (%)
ضعف المحتوى	4	10
ضيق الوقت	19	47.5
عدم ارتباط مضمون التدريب بالواقع	11	27.5
ضعف الجانب التطبيقي	6	15
<b>الإجمالي</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

تكشف نتائج الجدول أن أبرز التحديات التي تواجه المديرات في الاستفادة من التدريب الإداري المتاح تتمثل في ضيق الوقت، حيث بلغت نسبة من أشرن الى هذا العائق في 47.5 بالمئة، مما يدل على أن الضغط المهني وكثرة الالتزامات الإدارية والتربوية اليومية تشكل عائقاً حقيقياً يحول دون المشاركة الفاعلة في البرامج التدريبية، أو الاستفادة الكاملة منها.

هذا يشير الى وجود خلل تنظيمي في برمجة التكوينات لا يراعي خصوصية المهام القيادية، ويبرز الحاجة الى إعادة النظر في تخطيط الزمن الإداري وتوفير فرص تدريبية مرنة ومتلائمة مع واقع المديرية.

من جهة أخرى ترى 27.5 بالمئة من المديرات أن من بين العوائق أيضا هو عدم ارتباط محتوى التدريب بالواقع العلمي، ما يكشف عن فجوة بين ما يقدم في الدورات التكوينية وما تحتاجه المديرية فعليا في بيئة العمل التربوي، هذه النتيجة تعكس أهمية اعتماد مقارنة تشاركية في تصميم البرامج التدريبية، بحيث تبنى على تشخيص حقيقي لحاجات الميدان وتحدياته، وليس فقط على محتويات نظرية قد تكون غير فعالة.

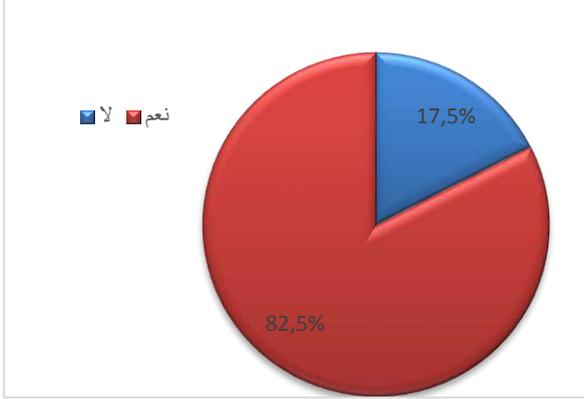
في السياق ذاته تعزو 15 بالمئة من المديرات ضعف الاستفادة الى قلة الجوانب التطبيقية في التدريب، مما يعني أن التكوين المقدم لا يمنحهن فرصا كافية لتحريب مهارات واكتساب كفاءات عملية قابلة للتوظيف في المؤسسة. التدريب الفعال يجب ان يتضمن ورشات عمل، محاكاة واقعية، ودراسة حالة حتى يكون ملموسا ومفيدا في الممارسة اليومية. أما نسبة 10 بالمئة فقد أشارت الى أن ضعف المحتوى يمثل عائقا، وهي نسبة لا يستهان بها، تدل على وجود انتقادات مباشرة للحدود العلمية التربوية للمواد المقدمة ربما لكفاءة المؤطرين او الجهات المشرفة.

تظهر هذه النتائج ان التحديات التي تحول دون استفادة مديرات المدارس الابتدائية من التدريب الإداري لا يرتبط فقط بعوامل تنظيمية كضيق الوقت بل تمتد الى جوانب بنيوية تتعلق بجودة التكوين، ملاءمته وفاعلية تطبيقه، مما يستوجب من الجهات الوصية على التكوين مراجعة سياستها المعتمدة، والتوجه نحو تصميم برامج تدريبية مرنة واقعية موجهة خصيصا لتلبية حاجات القيادة التربوية النسوية.

#### 4/1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

1- مشاركة المرأة في اتخاذ القرارات الإدارية يزيد من قدرتها في التأثير على سلوك الموظفين

الجدول رقم (16): يبين توزيع افراد العينة حول وجود استجابة قوية للتوجيهات من الموظفين



العبارة	التكرار	النسبة م (%)
لا	7	17.5
نعم	33	82.5
الإجمالي	40	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية مديرات المدارس الابتدائية تلقى استجابة قوية عند اتخاذ القرار من الموظفين في المؤسسة بنسبة (82.5%)، أما ما نسبته (17.5) من المديرات ترى ان توجيهاتهن لا تلقى استجابة قوية عند اتخاذ القرار من الموظفين في المؤسسة.

تعكس هذه النتيجة بدرجة أولى قوة التأثير القيادي الذي تتمتع به المديرات داخل النسق التربوي، حيث ان الاستجابة القوية لتوجيهاتهن تعد مؤشرا على شرعية السلطة الإدارية وفعالية أسلوب القيادة المتبع، كما تبرز مدى ثقة الموظفين في قرارات القيادة النسوية، وتشير الى بيئة عمل تتسم بالتفاهم والانضباط الإداري، ويرتبط هذا التجاوب الإيجابي أيضا بما اظهرته الجداول السابقة من ان معظم المديرات يعتمدن أسلوبا ديمقراطيا وعادلا في الإدارة، مما يجعل الموظفين أكثر استعدادا لقبول التوجيهات والتعليمات، دون ان يشعروا بالإقصاء او التسلط.

في المقابل فإن نسبة 17.5 بالمئة التي عبرت عن ضعف الاستجابة قد تعزى الى اختلاف في طبيعة العلاقات داخل الأنساق، او الى جودة مقاومة للتغيير او ضعف في التواصل الفعال، مما يبرز الحاجة الى تعميق أساليب الحوار وبناء الثقة.

تؤكد هذه النتائج ان توجيهات المديرات في المدارس الابتدائية تلقي في مجملها تجاوبا إيجابيا وفعالا من قبل الموظفين عند اتخاذ القرار، وهو ما يعد دليلا على نجاح القيادة النسوية في التأثير داخل محيطها التنظيمي، كما تعكس هذه النتيجة وجود مناخ اداري،

الجدول رقم (17): يبين توزيع أفراد العينة حسب فعالية وسلامة طرق اتخاذ القرار

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة	
		نعم	لا
50	20	تحقيق أهداف العمل	نعم
22.5	9	رضا الفريق	
20	8	حل المشكلات بفعالية	
7.5	3	خيارات أخرى	
2.5	1		لا
100	40	العدد الاجمالي	

تظهر نتائج الجدول أن 97.5 بالمئة من مديرات المدارس الابتدائية يرين أن طرق اتخاذ القرار داخل مؤسساتهن تتسم بالفعالية والسلامة، مقابل 2.5 بالمئة فقط لا يشاطرن هذا الرأي، وهو ما يبرز اتفاقا واسعا بين أفراد العينة حول نجاعة النهج المتبع في صناعة القرار الإداري التربوي.

وقد تنوعت تفسيرات المديرات لفعالية هذا الأسلوب على النحو التالي:

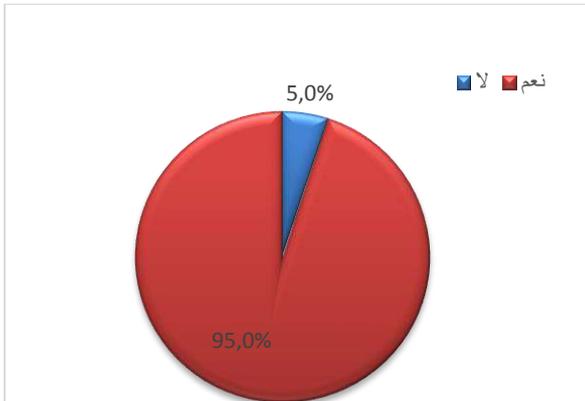
50 بالمئة أشرن الى أن طرق اتخاذ القرار تؤدي الى تحقيق أهداف العمل، ما يدل على وجود صلة مباشرة بين الأسلوب الإداري المتبع والنتائج الميدانية، حيث تتخذ القرارات بناء على معطيات واضحة وتخدم رؤية المؤسسة.

22.5 بالمئة رأين أن هذه الطرق تؤدي الى رضا الفريق، ما يبرز دور القرارات العادلة والمشاركة في خلق بيئة عمل إيجابية، تراعي حاجات الموظفين وتعزز انخراطهم في التنفيذ، في حين 20 بالمئة أشرن الى ان هذه الطرق تساعد في حل المشكلات بفعالية، مما يشير الى اعتماد نماذج قرارات تبني على تحليل واقعي للمواقف، والبحث عن حلول عملية تراعي خصوصيات الفريق والبيئة المدرسية.

اما 7.5 بالمئة قد أدرجن إجابات ضمن خيارات أخرى، تتعلق بضبط العلاقات المهنية وتحقيق الاستقرار الداخلي، من جهة أخرى، فإن نسبة 2.5 التي لا ترى أن طرق اتخاذ القرار فعالة أو آمنة قد تعود الى تجارب مؤسسة محدودة أو الى معوقات تتعلق بغياب المشاركة، ضعف التواصل، او مركزية القرار، وهي مؤشرات يجب اتخاذها بعين الاعتبار لتحسين الممارسات في بعض السياقات.

تدل هذه النتائج على ان الغالبية يقيمن طرق اتخاذ القرار داخل مؤسساتهن بأنها فعالة وآمنة، نظرا لما تحققه من اهداف تنظيمية، ورضا وظيفي، وحلول ناجعة للمشكلات هذا ما دل على أن أهمية ترسيخ ثقافة اتخاذ القرار الجماعية والموضوعي المبني على المعطيات والتشاور، كأحد أهم عناصر نجاح العمل الإداري التربوي ورفع جودة الأداء داخل المؤسسات التعليمية.

الجدول رقم (18): يوضح توزيع أفراد العينة حول أن يؤخذ رأيها بجدية عند اتخاذ القرارات في المؤسسة



العبارة	التكرار	النسبة م (%)
لا	2	5
نعم	38	95
<b>الإجمالي</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة المديرات التي تشعر ان رأيها يؤخذ بجدية عند اتخاذها القرارات في المؤسسة بلغت (95%)، بينما المديرات التي تشعر ان رأيها لا يؤخذ بجدية عند اتخاذها القرارات في المؤسسة بلغت ما نسبته (5%)، ومنه نلاحظ أن أغلبية مديرات المدارس الابتدائية قرراتهن المتخذة في المؤسسة تؤخذ بجدية من قبل الموظفين.

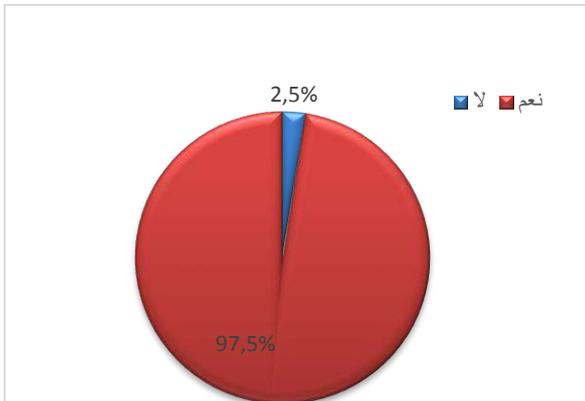
تعكس هذه النتيجة درجة عالية من الاعتراف التنظيمي والمهني بمكانة المديرية كقائدة داخل المؤسسة التربوية، في حين يؤخذ رأيها بجدية عن اتخاذ القرار، فإنه يدل على وجود احرام لموقعها الإداري، وثقة في كفاءتها وتقدير لخبرتها في معالجة القضايا التربوية والإدارة، وترتبط هذه النتيجة بما أكدته نتائج سابقة مثل شيوع الأسلوب القيادي الديمقراطي والتواصل لدى معظم المديرات،

والذي يعزز من شرعيتهم المهنية ويقوي سلطتهم الرمزية داخل محيط العمل، فالقائدة التي تعتمد على الحوار، والمشاركة، وتوزيع المسؤوليات، تستقبل قراراتها بقدر أكبر من الالتزام والاحرام.

من جهة أخرى يعكس هذا الادراك الذاتي من طرف المديرات تحولا تدريجيا في تمثل الموظفين للقيادة النسوية، حيث لم تعد تواجه بالتشكيك أو التجاهل، بل أصبحت تعامل كقرارات مؤسسية ملزمة ومبنية على الكفاءة والخبرة، ما يكرس التمكين الفعلي للمرأة في مواقع اتخاذ القرار.

أما نسبة 5 بالمئة التي لا تشعر بأن رأيها يؤخذ بجدية، فتعود الى تحديات داخلية في بعض المؤسسات، كغياب التفاهم بين الفريق وضعف المورد البشري أو مقاومة لبعض النماط القيادية النسوية، وهي إشارة الى الحاجة لتدعيم ثقافة احترام متبادل. تدل هذه النتائج على ان الغالبية العظمى من المديرات يشعرن ان قارتهن تعامل بجدية واحترام داخل المؤسسة، مما يعكس مستوى متقدما من الاعتراف بسلطة المرأة القائدة في الوسط التربوي، ويؤشر على نجاحها في بناء موقعها الحالي. فدعم هذه المكاسب عبر سياسات تمكينية مهمة لترسيخ ثقافة الاعتراف والثقة في الكفاءة بغض النظر عن النوع الاجتماعي.

الجدول رقم (19): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مشاركتها في التقليل من المشكلات الداخلية في المؤسسة



العبارة	التكرار	النسبة م (%)
لا	1	2.5
نعم	39	97.5
<b>الإجمالي</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المديرات التي تؤدي مشاركتها في اتخاذ القرارات إلى التقليل من المشكلات الداخلية في المؤسسة بلغت (97.5%)، بينما المديرات التي لا تؤدي مشاركتها في اتخاذ القرارات إلى التقليل من المشكلات الداخلية في المؤسسة بلغت ما نسبته (2.5%)، ومنه نلاحظ أن أغلبية مديرات المدارس الابتدائية مشاركتها في اتخاذ القرار يؤدي إلى تقليل المشكلات الداخلية في المؤسسة.

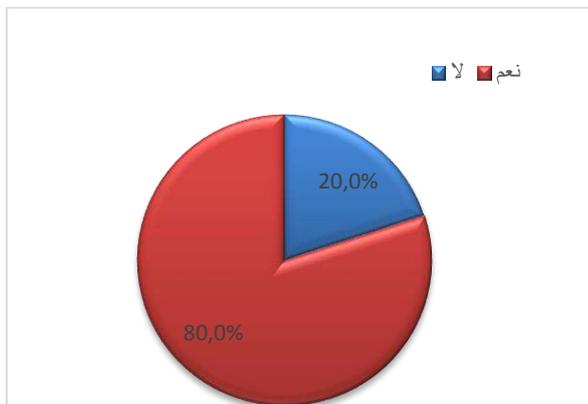
تعكس هذه النتائج إدراكا ناضجا لدور القيادة التشاركية في الحد من التوترات والنزاعات التنظيمية، إذ أن مساهمة المديرية في اتخاذ القرار يعزز من فهم المشكلات قبل تفاقمها، مع تقديم حلول واقعية تتناسب مع طبيعة الفريق وظروف المؤسسة، فالمشاركة في القرار تمنح القادة فرصة التفاعل المباشر مع الأطراف المختلفة، مما يتيح لها التعامل مع الإشكالات بأسلوب استباقي وحاسم. وتتسق هذه النتيجة مع ما تم تسجيله في الجداول السابقة حول اعتماد معظم المديرات لأساليب قيادية ديمقراطية قائمة على التواصل، العدالة، وغيرها وهي كلها عناصر تسهم في خلق مناخ تنظيمي صحي، يخفف من مسببات الخلاف ويعزز الانسجام الوظيفي.

كما أن مشاركة المديرية في اتخاذ القرار تجعل منها فاعلا مركزيا في ضبط العلاقات المهنية، وتحديد أولويات العمل، وتوجيه سلوك الموظف وهو ما يرفع من مستوى التنسيق الداخلي، ويقلل من احتمالية نشؤ الازمات أو سوء الفهم. أما نسبة 2.5 بالمئة التي لا ترى لمشاركتها تأثيرا، فقد تعود لأسباب ظرفية أو مؤسساتية، كغياب التفاعل أو ضعف ثقافة العمل الجماعي أو محدودية الصلاحيات المخولة للمديرة، مما يشير الى ضرورة دعم اليات تمكين المرأة إداريا ومهنيا لتمكين من أداء دورها القيادي بفعالية كاملة.

تبرز هذه النتائج أن مشاركة المديرات تعد من أبرز العوامل التنظيمية التي تسهم في التقليل من المشكلات الداخلية، وذلك من خلال ما توفره من تواصل مباشر، وإدارة فعالة للمواقف، وتوجيه عقلائي للأداء الجماعي، حيث تؤكد هذه النتيجة من ترسيخ أهمية مبدأ الشراكة في القرار داخل المؤسسة التعليمية وتوسيع صلاحيات المديرية بما يتلاءم مع حجم مسؤولياتها.

الجدول رقم (20): يبين توزيع أفراد العينة حسب حرصها على اشراك الموظفين في تنفيذ القرارات التي تقوم باتخاذها في

المؤسسة



العبرة	التكرار	النسبة م (%)
لا	8	20
نعم	32	80
<b>الإجمالي</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يشير الجدول أعلاه أن نسبة المديرات التي تحرص على اشراك الموظفين في تنفيذ القرارات المتخذة بلغت (80%)، بينما المديرات التي لا تحرص على اشراك الموظفين في تنفيذ القرارات المتخذة بلغت ما نسبته (20%)، ومنه نلاحظ أن أغلبية مديرات المدارس الابتدائية تحرص على اشراك الموظفين في تنفيذ القرارات المتخذة.

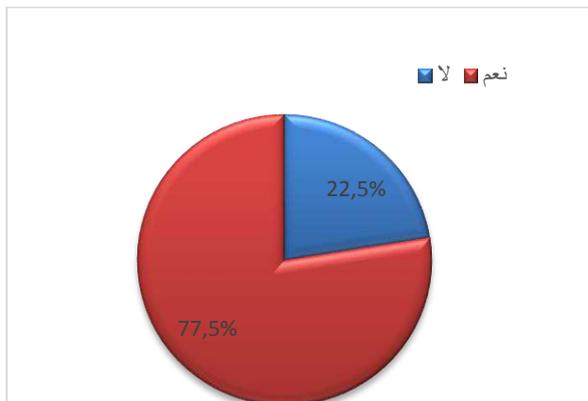
تدل هذه النتيجة على أن الغالبية العظمى من المديرات تتبنى مقاربة تشاركية في تسيير الشأن التربوية الإداري، وهي مقاربة تعكس وعياً بأهمية التحفيز والانخراط الجماعي في تنفيذ القرارات، كوسيلة لترسيخ الانضباط وتوزيع المسؤوليات وشعور الموظف بالانتماء، فعند اشراك الموظفين في التنفيذ لا يعتبر مجرد إجراء إداري بل هو آلية لتقوية روح الفريق وتسهيل تطبيق القرارات بشكل فعال، لأن الموظف الذي يتم اشراكه يشعر انه جزء من القرار، مما يزيد من التزامه ودقته في الأداء.

كما يقلل من المقاومة المحتملة وتوطيد العلاقات بين القائدة والطاقم ككل، وتتسق هذه المعطيات مع ما سبق رصده من اعتماد غالبية المديرات لأساليب ديمقراطية تشاركية، تولى أهمية الحوار وتراهن على القيادة التعاونية لا الانفرادية، وهو مؤشر لفعالية واستقرار العمل التربوي.

أما نسبة 20 بالمئة لا يحرصن بالقدر نفسه مثل النسبة الفارطة فقد تشير الى ميل نحو المركزية أو الفردية في بعض ممارسات التسيير، ما قد يؤدي الى ضعف الالتزام او التباعد بين الإدارة والموظفين، ويحد من فاعلية تطبيق القرار على ارض الواقع، وهو ما يستدعي تعزيز الوعي بأهمية المشاركة الجماعية، وضرورة تبني ثقافة تشاركية كمبدأ لا مجرد خيار.

تؤكد هذه النتائج أن اشراك الموظفين يعد من الممارسات الإيجابية التي تعتمدها معظم المديرات لما لها من دور في تعزيز الانضباط، وتقوية التفاعل الجماعي، تحقيق الفعالية التنظيمية، كما تبرز الى الحاجة في ترسيخ هذا النهج بشكل منهجي ومؤسسي من خلال التكوين والتشجيع على تبني القيادة التشاركية كأساس للتسيير المدرسي الناجح.

الجدول رقم (21): يبين توزيع أفراد العينة حسب مدى قبول الموظفين القرارات بسهولة



العبارة	التكرار	النسبة م (%)
لا	9	22.5
نعم	31	77.5
الإجمالي	40	100

يتضح من الجدول السابق أن نسبة المديرات التي تشعر ان الموظفون يتقبلون قراراتها بسهولة بلغت (77.5%)، بينما المديرات التي تشعر ان الموظفون لا يتقبلون قراراتها بسهولة بلغت ما نسبته (22.5%)، ومنه نلاحظ أن أغلبية مديرات المدارس الابتدائية قرراتهن المتخذة في المؤسسة يتقبلها الموظفون بكل سهولة.

تعكس هذه النسبة المرتفعة من التقبل درجة مهمة من الثقة والاحترام المتبادل بين المديرية وموظفي القطاع، كما تشير الى نجاح معظمهن في بناء شرعية قيادية، وهي خصائص تعزز من استعداد الموظف لتقبل القرارات الإدارية دون عرض او مقاومة. وينسجم هذا التوجه مع نتائج سابقة أظهرت أن غالبية المديرات يعتمدن أساليب قيادية ديمقراطية وعادلة، حيث تراعي البعد الإنساني في التعامل، وهو ما يمهّد الطريق لتقبل أوسع للقرارات الصادرة عن الإدارة ويقلل من حالات التوتر أو المقاومة السلبية، كما يمكن أن يفسر هذا التقبل من خلال فعالية وسائل الاتصال التي تستخدمها المديرية سواء كانت مباشرة أو تفاعلية، حيث يسهم الوضوح في التواصل والشرح المسبق للقرارات في تسهيل تقبلها من قبل الموظفين، خصوصا إذا كانت تنسجم مع احتياجاتهم وتبنى على أسس موضوعية.

أما نسبة 22.5 بالمئة تمثل اللاتي لا يشعرن بأن قراراتهن تتقبل بسهولة، يمكن أن تعكس وجود تحديات داخلية في بعض المؤسسات، مثل ما أشرنا سابقا الى ضعف التفاعل او غياب ثقافة المشاركة وغيرها، ما يستوجب اقتراح أساليب تحفيز وتوعية بضرورة التقبل الايجابي للقرارات.

تبرز هذه النتائج ان اغلب المديرات يحظين بدرجة عالية من تقبل القرارات وهو ما يعكس قوة التأثير القيادي وفعالية الدور، ومع ذلك فإن وجود نسبة صعوبة التقبل لدى بعض الحالات يدعوا الى تكتيف الجهود نحو اشراك الموظفين في مراحل صناعة القرار.

الجدول رقم(12): يبين توزيع العينة حول أن الشفافية في اتخاذ القرارات تزيد من ولاء الموظفين



العبارة	التكرار	النسبة م (%)
لا	6	15
نعم	34	85
<b>الإجمالي</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المديرات اللاتي تؤمن أن الشفافية في اتخاذ القرارات تزيد من ولاء الموظفين بلغت (85%)، بينما المديرات اللاتي تؤمن أن الشفافية في اتخاذ القرارات لا تزيد من ولاء الموظفين بلغت ما نسبته (15%)، ومنه نلاحظ أن أن الشفافية في اتخاذ القرارات تزيد من ولاء الموظفين حسب نظرة مديرات المدارس الابتدائية.

هذه النتائج تعكس وعياً متزايداً لدى المديرات بأهمية الوضوح والانفتاح في العملية الإدارية، وبدور الشفافية كأحد محركات الثقة داخل بيئة العمل، فالشفافية لا تقتصر على إعلام الموظفين بالقرارات، بل تتجاوز ذلك إلى إشراكهم في فهم أسبابها خلفياتها ونتائجها المحتملة مما يشعرهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظومة وارتباطهم بالمؤسسة.

كما تظهر هذه القناعة أن الشفافية في نظر المديرات تعتبر أداة فاعلة لبناء رأس مار رمزي يتمثل في الثقة والاحترام المتبادل وهما من أهم أسس الولاء التنظيمي، فكلما ازداد انتماءؤ للمؤسسة أصبح أكثر استعداداً لبذل الجهد.

يرتبط هذا التوجه كذلك بما أنتجته العبارات السابقة في النمط الديمقراطي.

أما نسبة 15 بالمئة من المديرات اللاتي لا يرين علاقة مباشرة بين الشفافية وولاء الموظفين، فقد تعكس تجارب مهنية خاصة أو تحديات داخلية أو حتى عدم القدرة على التصريح ببعض القرارات، وهذا ما يشر على أهمية تكامل العوامل تسهم في بناء بيئة عمل إيجابية.

تدل هذه النتائج على أن الشفافية تعد من الممارسات القيمة لرفع ولاء الموظفين من وجهة نظر غالبية المديرات، لما تخلقه من جو الانفتاح والانتماء، كما تؤكد على أهمية ترسيخ الشفافية كقيمة مؤسسية في العمل التربوي ليس فقط لتحقيق الالتزام بل بضمان استدامة العلاقة المهنية السليمة.

الجدول رقم (23): يبين توزيع أفراد العينة حسب التطبيق العلمي للمهارات

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
12.5	5	الاقناع وحل المشكلات
20	8	التواصل مع الموظفين
27.5	11	اتخاذ القرار السريع
22.5	9	التعامل مع الضغوط
7.5	3	خيارات أخرى
10	4	لا
100	40	العدد الاجمالي

تكشف نتائج الجدول أن 90 بالمئة من مديرات المدارس الابتدائية، صرحن بأنهن يطبقن المهارات القيادية عمليا داخل المؤسسة التربوية، مقابل 10 بالمئة فقط أفدن بعدم ممارستهن لها بصفة فعلية حيث تعكس هذه النسبة المرتفعة إدراكا واسعا بأهمية تحويل التدريب والتكوين والخبرة القيادية الى سلوك اداري حي وملموس ومطبق في الحياة اليومية للعمل التربوي. وقد وزعت المهارات التي يتم تطبيقها كما يلي:

27.5 بالمئة أشرن الى أن اتخاذ القرار السريع هو المهارة الأكثر حضورا في الممارسة، مما يدل على أن المديرات يواجهن مواقف تتطلب حسما إداريا ومرونة في التفاعل مع الطوارئ

ونسبة 22.5 بالمئة ركزن على مهارة التعامل مع الضغوط، ما يبرز قدرة المديرات على التحكم في الانفعالات وتنظيم الأولويات، واحتواء الازمات، وهي سمة مهمة في بيئة عمل معقدة وحساسة مثل البيئة التربوية، في حين 20 بالمئة اعتبرن أن التواصل مع الموظفين هو المهارة الأساسية التي يطبقنها، ما يعكس وعيا بأهمية العلاقة المهنية الفعالة والتوجيه وتبادل الآراء.

بينما تعكس 12.5 بالمئة أنهن يركزن على الاقناع وحل المشكلات، وهي مهارة تعزز من قدرة المديرية على التأثير والتفاوض والتوفيق بين وجهات النظر المختلفة.

أما نسبة 10 بالمئة التي لم تطبق المهارات عمليا فقد تعود لأسباب تنظيمية او ذاتية كما أشرنا سابقا مثل قل فرص التمكين الفعلي، غياب الدعم الإداري.

تبرز هذه النتائج أن التمكين الإداري والتدريب القيادي قد انعكسا بشكل واضح على السلوك العملي لغالبية المديرات خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرار والتواصل وإدارة الضغوط، هذه النتائج توحى بضرورة الاستمرار في دعم المهارات الميدانية من خلال التكوين المستمر.

### 5/1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة:

#### 2- التحفيز المستمر للمرأة يؤدي الى تعزيز رغبتها من تولي مناصب قيادية أعلى

الجدول رقم (24): يبين توزيع افراد العينة حسب مساهمة الحوافز في رفع مستوى طموحها لقيادة أعلى

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة	
		نعم	لا
65	26	الترقيات	نعم
5	2	الحوافز المادية	
15	6	التشجيع من الإدارة العليا	
2.5	1	المداية الرمزية	
2.5	1	خيارات أخرى	
10	4	لا	
100	40	العدد الاجمالي	

تشير نتائج هذا الجدول الى أن 90 بالمئة من المديرات يرين أن الحوافز تساهم في رفع مستوى طموحهن نحو مناصب قيادية أعلى، في حين أن 10 بالمئة فقط لا يرين لها أثرا واضحا في هذا الجانب، حيث تظهر هذه النسبة العالية قناعة قوية بأن الدافعية التنظيمية تلعب دورا جوهريا في تحفيز المرأة على التقدم المهني وتحمل المزيد من المسؤولية القيادية.

وقد وزعت أشكال الحوافز على النحو التالي:

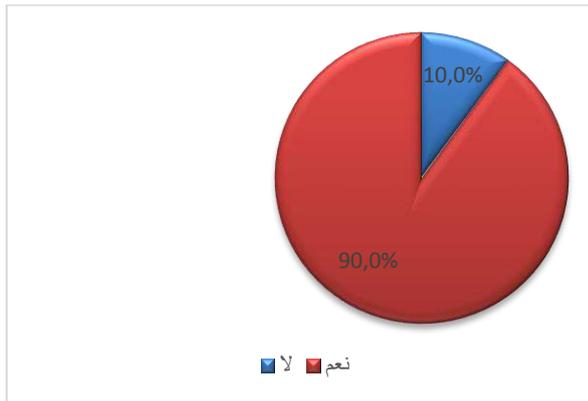
65 بالمئة من المديرات أشرن الى أن الترقيات تعد العامل الأكثر تأثيرا في رفع مستوى الطموح، ما يعكس إدراكا واضحا بأن وجود مسار مهني مفتوح وشفاف يعزز الرغبة في التقدم وتولي مناصب عليا، بينما 15 بالمئة أشرن إلى التشجيع من الإدارة العليا يساهم بشكل ملموس في تحفيزهن، مما يبرز أهمية الاعتراف الرسمي والدعم المعنوي من السلطة التربوية في بناء ثقة القائدة

بنفسها ودفعها نحو مزيد من الطموح، في حين اعتبرت 5 بالمئة فقط أن الحوافز المادية هي العامل المحفز الأساسي، ما يدل على أن الطموح القيادي يركز على التقدير المعنوي والفرص المهنية أكثر من الجوانب المادية فقط.

وأشارت 2.5 بالمئة إلى أن الهدايا الرمزية تمثل حافزا إيجابيا وكذلك 2.5 أخرى اختارت خيارات أخرى قد تشمل الدعم النفسي والتكوين اما نسبة 10 بالمئة لا يجدن أن الحوافز دافعا كافيا للارتقاء فقد يعزى ذلك إلى إحساس بضعف جدية التحفيز، أو تجارب سابقة لم تترجم الوعود إلى نتائج عملية.

تظهر هذه النتائج ان الحوافز وخاصة الترقيات والتشجيع من الإدارة العليا، تعد من ابرز العوامل التي تدفع مديرات المدارس للارتقاء في المنصب، وتؤكد هذه النتائج على أهمية تفعيل نظام تحفيزي متكامل عادل وشفاف، يراعي خصوصية المرأة في موقع القيادة، ويعزز من حضورها في هرم المسؤولية خلال فرص الرقبة.

الجدول رقم (25): يبين توزيع أفراد العينة حول حماسهم لتولي مسؤوليات أكبر عند تلقي الدعم



العبارة	التكرار	النسبة م (%)
لا	4	10
نعم	36	90
<b>الإجمالي</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**المصدر:** إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

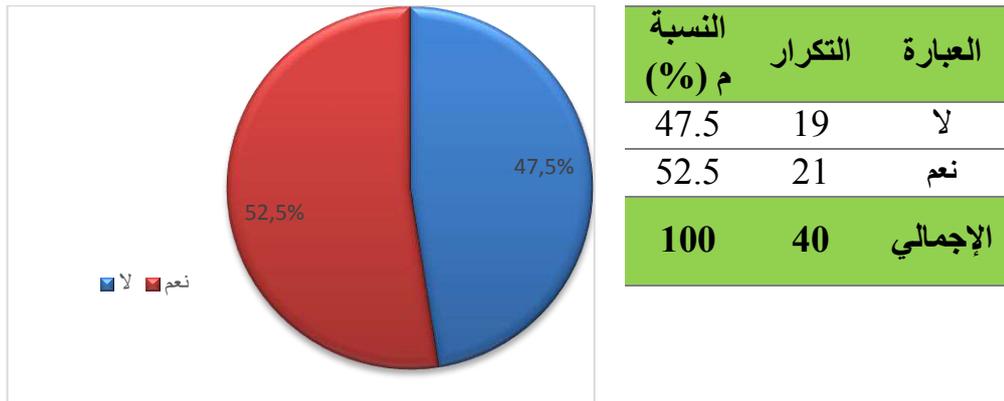
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مديرات المدارس الابتدائية اللاتي تشعرن بالحماس لتولي مسؤوليات أكبر عند تلقي الدعم بلغت نسبتهم (90%)، في حين أن مديرات المدارس الابتدائية اللاتي لا تشعرن بالحماس لتولي مسؤوليات أكبر عند تلقي الدعم بلغت نسبتهم (10%)، ومنه يمكن القول ان غالبية مديرات المدارس الابتدائية بورقلة تشعرن بالحماس لتولي مسؤوليات أكبر من خلال تلقيها للدعم اللازم.

تعكس هذه النتيجة بوضوح أن الدعم المؤسسي والمعنوي يعد من المحفزات الأساسية لرفع سقف الطموح والجاهزية القيادية لدى المرأة في موقع المسؤولية، فشعور المديرية بأنها محاطة بدعم من الإدارة العليا أو من محيطها المهني (من حيث التشجيع، التقدير، الاسناد، او حتى التكوينية) يولد لديها ثقة اعلى بالنفس واستعداد أكبر لخوض تحديات جديدة وتوسيع مجالها مهامها. كما أن هذه النتيجة تعبر عن فعالية ثقافة التمكين كما أشرنا سابقا فكلما شعرت بأنها معزولة وتحظى بالتقدير والدعم، ازداد استعدادها لتحمل المسؤوليات، في المقابل فإن نسبة 10 بالمئة من المديرات اللاتي لا يشعرن بالحماس رغم وجود الدعم قد تعود الى عوام تنظيمية او شخصية مثل ضغوط العمل الحالية، نقص الحوافز، وغيرها كما قد تشير هذه النسبة الى وجود فجوة بين شكل الدعم المقدم واحتياجات المديرية الفعلية.

تؤكد هذه النتائج ان الدعم سواء كان ماديا او معنويا او إداريا يلعب دورا حاسما في درجة الحماس لدى المديرات

الجدول رقم (26): يبين توزيع أفراد العينة حول مدى تأثير التحفيز المادي على رغبة

المديرات في التقدم الوظيفي



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن التحفيز المادي يؤثر على رغبة مديرات المدارس الابتدائية بورقلة في التقدم الوظيفي بنسبة (52.5%)، في حين أن نسبة المديرات اللاتي لا يؤثر التحفيز المادي على رغبتهن في التقدم الوظيفي بلغت ما نسبته (47.5%). تعكس هذه النتائج حالة من التوازن النسبي في توزيع مفردات العينة نحو التحفيز المادي، ما يدل على أن هذا النوع يعتبر عاملا مهما لكنه ليس العامل الوحيد أو الحاسم في تشكيل الطموح المهني لدى القائدة التربوية فالأغلبية البسيطة التي ترى ان التحفيز المادي يؤثر، تؤكد على ضرورة تقدير الجهد الإداري بشكل ملموس وواقعي خاصة بالنظر الى حجم الأعباء التي تتحملها المديرية في تسيير المؤسسة وضمان جودة الأداء اليومي.

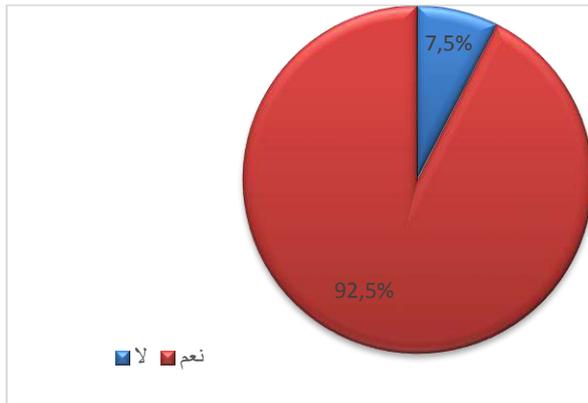
من جهة أخرى فإن نسبة 47.5 بالملءة من المديرات اللاتي لا يجدن للتحفيز المادي تأثيرا واضحا قد تعكس ميلا نحو الدافعية الذاتية او الاعتقاد بأهمية التقدير المعنوي والمهني أكثر من المقابل المادي.

كما قد تكون هذه النتيجة مرتبطة بثقافة مهنية ترى أن المكانة القيادية تكتسب بالكفاءة والجدارة بغض النظر عن المردود المالي، هذه النتائج تفتح المجال للنظر في أن التحفيز المادي وإن كان ضروريا، الا انه ينبغي أن يدمج ضمن منظومة شاملة من الحوافز المعنوية، الإدارة التكوينية، لضمان فعالية أكبر في رفع الطموح.

هذه النتائج تؤثر بشكل متفاوت في ترقية المديرات في التقدم الوظيفي، حيث ان الغالبية البسيطة ترى فيه عنصرا محفزا بينما النسبة الأخرى المعتبرة ترى انه ليس ضروريا.

الجدول رقم(27): يبين توزيع أفراد العين حسب تأثير التحفيز المعنوي (مثل التقدير العلني) على التشجيع نحو

القيادة



العبارة	التكرار	النسبة م (%)
لا	3	7.5
نعم	37	92.5
<b>الإجمالي</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن التحفيز المعنوي يشجع المديرات على القيادة بنسبة (92.5%)، في حين أن نسبة المديرات اللاتي لا يشجعهن التحفيز المعنوي على القيادة بلغت ما نسبته (47.5%).

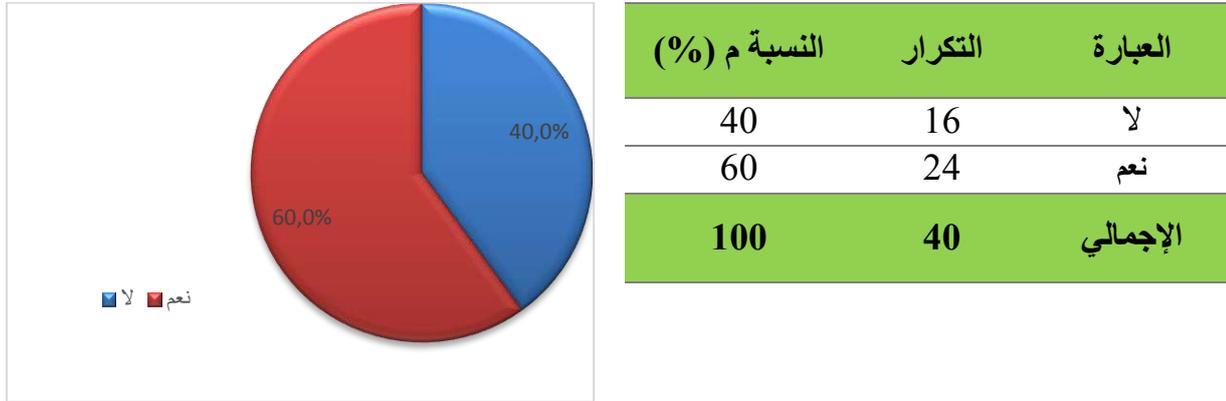
تشير هذه النتائج بوضوح أهمية البعد النفسي والرمز في تعزيز الدافعية القيادية لدى المرأة، خاصة في بيئة العمل التي تتطلب جهدا مضاعفا وتحملا لمسؤوليات كبيرة كالمؤسسة التربوية، فالتقدير المعنوي يشعرها بالاعتراف بقيمتها وجهودها ومكانتها القيادية، ما يعزز من ثقتها بنفسها، ويرفع من جاهزيتها لتقلد أدوارا أكثر تأثيرا في محيطها المهني.

كما تؤكد هذه النتيجة أن الدافعية نحو القيادة لا تبنى فقط على الحوافز المادية او الترقية بل كذلك على ممارسات بسيطة وفعالة مثل الثناء، الإشادة العلنية، شهادات التقدير وهي ممارسات لا تكلف المؤسسة شيئا لكنها تخلق اثرا عميقا في النفس والسلوك.

اما نسبة 7.5 بالمئة من المديرات لا يرين تأثيرا واضحا للتحفيز المعنوي، فقد يعود ذلك الى تجارب سابقة لم تكن فيها أشكال التحفيز المعنوي فعالة كما أشرنا في جداول سابقة.

تؤكد هذه النتائج أن التحفيز المعنوي يعد من المحفزات القوية التي تدفع المديرات نحو تبني أدوار قيادية بثقة أكبر وطموح أوسع لذا، يوصى بأن تعمل المؤسسات التربوية على ترسيخ ثقافة التقدير الرمزي والمعنوي، من خلال الاعتراف العلني بالجهود وإبراز النماذج القيادية الناجحة مما يعزز يثبت مكانتهن في النسق التنظيمي.

الجدول رقم (28): يبين توزيع أفراد العينة حسب وجود فرص متساوية بين الجنسين



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

تظهر نتائج الجدول أن (60%) من المديرات يرين أن وجود فرص متساوية بين الذكور والاناث في بلوغ مناصب صنع القرار في المؤسسة التربوية في حين (40%) منهن ترى أن غياب هذه المساواة يضعف من تلك الرغبة او لا يشجع عليها. تعكس هذه النتيجة أن أكثر من نصف المديرات يرتبطن نفسيا وتنظيميا بمبدأ تكافؤ الفرص، ويعتبرنه محفزا مهما في تشكيل الطموح القيادي لديهن، في حين تشعر المرأة القائدة ان الترقية قائمة على معايير عادلة لا تميز على أساس الجنس فإن ذلك يعزز لديها الايمان بإمكانية التطور داخل النسق، ويزيد من استعدادها للمبادرة وتحمل مسؤوليات أكبر. كما أن هذه النتيجة تعبر عن تأثير مباشر لثقافة الانصاف المؤسسي في بناء الطموح والثقة لدى القيادات النسوية، فكلما تمن ازالة الحواجز الضمنية او العوائق الثقافية التي تقيد فرصها كلها أصبح تمكينها حقيقة واقعة لا مجرد شعار. في المقابل نسبة 40 بالمئة ترى ان الفرص غير متكافئة بين الجنسين، وهو ما يعد مؤشرا على استمرار وجود ادرا بتمييز محتمل او فجوة واقعية في فرص الترقية سواء من حيث التعيين في المناصب العليا، او من حيث الدعم المؤسسي والتقدير المهني. وتعد

هذه النسبة غير قليلة وتشير الى ضرورة اجراء مراجعة معمقة للسياسة الداخلية لضمان تكافؤ الفرص بين الجنسين ليس شكليا فقط بل حتى في التطبيق الفعلي.

تدل هذه النتائج على ان توفير فرص متساوية بين الجنسين يعتبر من العوامل الأساسية التي تحفز القيادات النسوية، خاصة المديرات على الطموح لبلوغ قيادة اعلى، وتؤكد في الوقت ذاته ان غياب العدالة في الفرص يظل من بين المعوقات التي قد تحد من رغبتها في تحمل مسؤوليات قيادية.

لذا يوصى المؤسسات التربوية بتكريس مبداء تكافؤ الفرص كقيمة مؤسسية عملية، تترجم الى إجراءات ملموسة في الترقية والتعيين.

الجدول رقم (29): يبين توزيع أفراد العينة حسب غياب التحفيز

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة	
37.5	15	فقدان الثقة	نعم
15	6	انخفاض الدافع	
27.5	11	تراجع الأداء القيادي	
7.5	3	خيارات أخرى	
10	5	لا	
100	40	العدد الإجمالي	

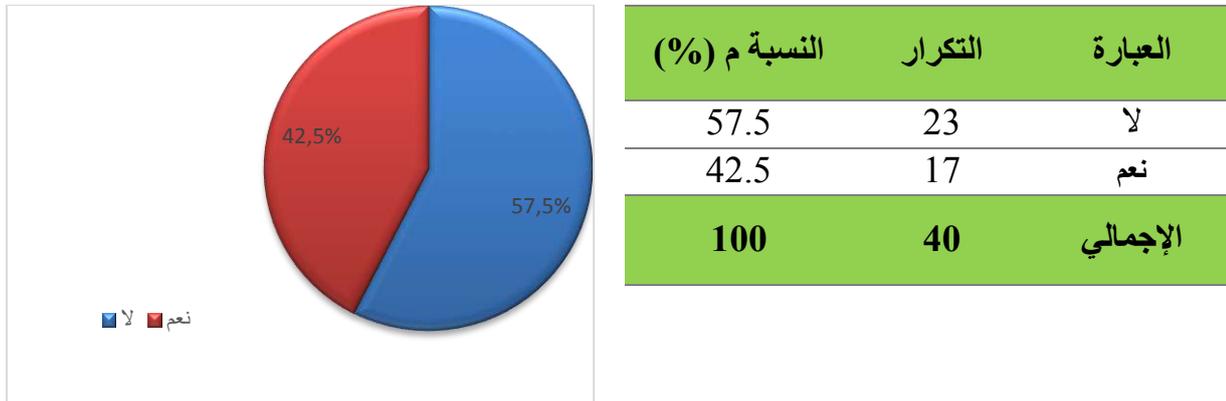
تكشف نتائج الجدول أن 90 بالمئة من المديرات يقررن بوجود تأثير سلبي ناتج عن غياب التحفيز، مقابل 10 بالمئة فقط لا يرين أن ذلك أثر على ادائهن او سلوكهن المهني، تظهر هذه النسبة المرتفعة ان التحفيز سواء كان ماديا او معنويا، يعد عنصرا أساسيا في الحفاظ على الأداء القيادي، والدافعية الذاتية، والاستقرار النفسي للمديرة في بيئة العمل.

وقد تنوعت مظاهر هذا التأثير وتمثلت في 37.5 بالمئة من أن غياب التحفيز يؤدي الى فقدان الثقة، وهو يعكس اثرا نفسيا عميقا يرتبط بشعور الفائدة بعدم التقدير، او غياب الاعتراف بجهودها، مما يفقدها الثقة في المؤسسة وربما نفسها. وتليها 27.5 بالمئة أشرن الى غياب التحفيز يؤدي الى تراجع الأداء القيادي، أي ان ضعف الدعم والتقدير ينعكس مباشرة على الفعالية

في اتخاذ القرار والتوجيه والتسيير اليومي، في حين اعتبرت 15 بالمئة النتيجة هي انخفاض الدافع للعمل والمبادرة وهو يفسر كأثر تراكمي لغياب الحوافز على الاستعداد الداخلي للعطاء والاستمرارية في الطموح المهني. ودرجت 7.5 بالمئة خيارات أخرى قد شملت تزايد في الرغبة في التنحي أو الشعور بالإقصاء إضافة إلى التفكير في تغيير المسار المهني، أما نسبة 10 بالمئة لا يرين تأثيراً لغياب التحفيز فقد يعكس ذلك الاعتماد على الدافع الذاتي الداخلي، أو القناعة برسالة المهنة كحافز كاف للاستمرار لكن هذه الثقة تبقى اقلية مقارنة بالأغلبية.

تبرز النتائج ان غياب التحفيز يؤثر سلبي على الجوانب النفسية والمهنية للمديرين ويمس بثلاثية مهمة في القيادة: الثقة، الدافعية، الأداء، لذا تؤكد النتائج على ضرورة إرساء سياسة تحفيزية شاملة ومستدامة.

الجدول رقم (30): يبين توزيع أفراد العينة حول ما إذا كانت مجهوداتها تلقي التقدير المناسب



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المديرين اللاتي تشعرن ان مجهوداتها لا تلقي التقدير المناسب بلغت (57.5%)، في حين أن المديرين اللاتي ترى عكس ذلك أي ان مجهوداتها تلقي التقدير المناسب بلغت نسبتهم حوالي (42.5%)، من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن أغلب المديرين قد أجابت بلا لعدم تلقيهن التقديرات المناسبة في العمل. تعكس هذه النتائج إلى أغلبية المديرين يعانون من نقص في الاعتراف الرمزي والمعنوي داخل المؤسسة التربوية، مما يضعف من شعورهن بالإنصاف ويؤثر سلبي على دافعيتهن نحو العمل القيادي، يمكن تفسير هذا سوسولوجيا في غياب ثقافة التقدير داخل التنظيم واستمرار بعض التمثلات الجندرية التقليدية التي تقلل من قيمة العمل الإداري لها.

كما ينعكس هذا الوضع على مستوى الثقة والانتماء المؤسسي، مما يستدعي تبني سياسات إدارية تعزز من الاعتراف بالجهودات وتكرس التقدير كمتقوم أساسي في بيئة العمل التربوي، خاصة لفئة المديرات باعتبارهن واجهة القيادة النسوية.

الجدول رقم (31): يبين توزيع أفراد العينة حسب أهم التحديات التي تحد من فرصهم لمناصب أعلى

العبارة	التكرار	النسبة م (%)
التمييز بين الجنسين ونظرة المجتمع المحدودة	12	30
غياب التحفيز وضغوطات العمل	6	15
نقص الدعم المعنوي وعدم التشجيع	3	7.5
نمط التفكير	6	15
تحيز بعض الموظفين للقيادة الذكورية	5	12.5
فرق العمل الغير كفؤ	5	12.5
تشابك الارتباطات العائلية والادارية	4	10
المجموع	40	100

تظهر نتائج الجدول أن أكثر العقبات التي تواجه المرأة القائمة من وجهة نظر المديرات في الوصول الى مناصب قيادية أعلى تتمثل في التمييز الجنسي ونظرة المجتمع المحدودة لدورها في القيادة، وهي أعلى نسبة تمثلت في 30 بالمئة، مما يعكس استمرار وجود عوائق ثقافية واجتماعية عميقة الجذور تقيد طموح المرأة في السلك التربوي، وتقلل من فرصها في التقدم بغض النظر عن كفاءتها. ويؤكد هذا المعطى أن القيادة النسوية لا تزال في نظر جزء من المحيط المجتمعي والمهني، محاطة بتمثيلات نمطية تجعل من الرجل الخيار الأنسب للمناصب العليا، في حين يرتبط دورها غالباً بالمهام التنفيذية أو التربوية المباشرة، لا بالتسيير والقرار. من جهة أخرى أوردت 15 بالمئة منهن أن نمط التفكير التقليدي أو الشخصي يمثل عائقاً في حد ذاته، وهو ما يدل على وجود وعي نقدي لدى بعضهن بأن العوائق قد تكون داخلية أيضاً، ناتجة عن نقص الثقة أو الخوف من المسؤولية أو عدم الاستعداد الذاتي.

أما غياب التحفيز وضغوطات العمل تقدر بـ 15 بالمئة، وتلسها نقص الدعم المعنوي وعدم التشجيع بـ 7.5 بالمئة، فتشير الى ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين، حيث تعاني بعض القيادات النسوية من التهميش الرمزي وغياب الحوافز، ما يؤدي الى تقليص طموحاتهن المهنية أو تثبيط جهودهن في الصعود الوظيفي.

كما برزت عقبات أخرى لا تقل أهمية مثل تحيز بعض الموظفين للقيادة الذكورية اشتمل 12.5 بالمئة ما يدل على وجود مقاومة داخلية لدى الفريق التربوي نفسه تجاه المرأة في موقع السلطة، كما توجد فرق عمل غير كفؤة قدرت أيضا 12.5 بالمئة وهي مشكلة تنظيمية تؤثر على أداء المديرية وتحد من قدرتها على التقدم في ظل نقص الدعم البشري المؤهل، وأخيرا تشابك الالتزامات العائلية والإدارية بـ 10 بالمئة ما يعبر عن التوتر الكامن بين الأدوار المهنية والاسرية، والذي يعد من أبرز التحديات التي تواجه النساء في موقع القيادة.

تعكس هذه النتائج أن العقبات التي تحول دون وصولها لموقع القرار هي متعددة الأبعاد منها ما هو ثقافي، تنظيمي، اجتماعي، وحتى نفسي، ويأتي التمييز الجندي ونظرة المجتمع المحدودة في الصدارة، تليه الضغوط الإدارية وغيرها، مما يستدعي ضرورة تبني سياسات إصلاحية شاملة تدمج بين تمكين المرأة تنظيميا وتغيير الثقافة المهنية والاجتماعية تجاه القيادة النسوية، مع توفير ظروف عمل مرنة وداعمة تحقق التوازن المهني.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات الفرعية.

من خلال ما توصلنا اليه بعد عرض وتحليل بيانات الاستبيان وتم الإجابة على:

تؤكد نتائج الدراسة هذه الفرضية بشكل قوي، حيث أظهرت أن أغلب مديرات المدارس الابتدائية قد استفدن من التمكين الإداري سواء من خلال التدريب، منح الصلاحيات، او المشاركة في اتخاذ القرار، مما ساعدهن على تفعيل دورهن القيادي ، فقد عبرت نسبة كبيرة منهن 90 بالمئة عن تطبيق فعلي للمهارات القيادية في الميدان، مثل اتخاذ القرار، إدارة الفرق، التواصل الفعال، كما أظهرت النتائج أن نمط القيادة الديمقراطية هو الأكثر شيوعا بنسبة 85 بالمئة وهو ما يعكس تحولا في أساليب التسيير نحو الشراكة والتحفيز بالإضافة الى ذلك، أظهرت المديرات وعيا كبيرا بدورهن في تحسين أداء الفرق، اذ أفادت 85 بالمئة منهن أن تطوير مهارتهن القيادية ساهم في رفع أداء الموظفين هذه النتائج تتماشى مع أدبيات الإدارة التي تربط بين التمكين والفاعلية القيادية، وتؤكد أن التمكين الحقيقي يترجم الى ممارسة عملية مؤثرة داخل المؤسسة، وعليه فإنه لا يمنح المرأة فقط دورا شكليا بل يمكنها من ممارسة سلطتها القيادية بفعالية واستقلالية.

### 1-مناقشة وتحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:

كلما تم تدريب المرأة إداريا، زادت قدرتها على اختيار وتطبيق النمط القيادي المناسب دعمت نتائج هذه الفرضية بشكل مباشر، حيث أظهرت أن 77.5 بالمئة من المديرات تلقين دورات تدريبية وأن 95 بالمئة منهن يرين أن التدريبات ساعدتهن في تطوير مهارتهن باستمرار، كما قد أشارت 35 بالمئة منهن الى أن التدريب على القيادة هو الأكثر إفادة، يليه التدريب على فرق العمل 25 بالمئة، وإدارة الموارد البشرية 15 بالمئة، من خلال هذه التدريبات استطاعت المديرات تكييف أساليبهن القيادية بما يتلاءم مع السياقات اليومية، ما دلت عليه امتثال الموظفين بنسبة 82.5 بالمئة، كما أن أغلبية العينة أكدن على عدالة ومرونة الأسلوب الإداري المستخدم، وهو ما يدل على امتلاكهن للقدره على اختيار النمط القيادي الأنسب. كما أظهرت النتائج أن تطبيق القيادة الديمقراطية قد انعكس إيجابا على استجابة الفريق وولائه، مما يبين أن التدريب ليس فقط أداة معرفية بل أداة تحويلية تنمي الحس القيادي العلمي وبالتالي فإن التكوين الإداري المستمر يعتبر شرطا أساسيا لبناء قيادة نسوية واعية ومنتزعة داخل المؤسسات التربوية.

## 2- مناقشة وتحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:

مشاركة المرأة في اتخاذ القرارات الإدارية يزيد من قدرتها على التأثير في سلوك الموظفين

تظهر نتائج الدراسة دعماً قوياً لهذه الفرضية، إذ أفادت 95 بالمئة من المديرات أن قراراتهن تؤخذ بمجدية بينما 97.5 بالمئة أن مشاركتهن في اتخاذ القرار تساهم في التقليل من المشكلات الداخلية، كما أفادت 80 بالمئة أنهن يحرصن على إشراك الموظفين في تنفيذ القرارات و77.5 بالمئة لاحظن سهولة تقبل الموظفين لقراراتهن، كل هذه المعطيات تشير أن المديرية التي تشارك في صنع القرار تكسب نفسها شرعية قيادية تجعلها أكثر تأثيراً في الفريق، وتساعد في تعزيز الانضباط والانسجام في النسق التربوي. هذه النتيجة تتسق مع النظريات الحديثة في القيادة التربوية، والتي تعتبر المشاركة والشفافية أساساً في بناء قيادة فعالة ومؤثرة، وعليه فإن إشراكها في اتخاذ القرار لا يعزز فقط مكانتها الإدارية، بل يمنحها تأثيراً فعلياً على الأداء والسلوك الوظيفي لدى الموظفين.

## 3- مناقشة وتحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

### التحفيز المستمر للمرأة يعزز من رغبتها لتولي مناصب أعلى

كشفت نتائج دراسة هذه الفرضية بشكل واضح حيث أظهرت أن 90 بالمئة من المديرات يشعرن بالحماس لتولي مسؤوليات أكبر عند تلقيهن للدعم والتحفيز، كما بينت النتائج أن التحفيز المعنوي وعلى رأسه التقدير العلني، يعد عاملاً مشجعاً بنسبة 92.5 بالمئة إضافة إلى أن الحوافز وخاصة الترقيات لعبت دوراً مهماً في رفع مستوى الطموح القيادي لدى 65 بالمئة منهن. كما أظهرت النتائج أن غياب التحفيز كان له أثر سلبي على المديرات، تمثل في فقدان الثقة بنسبة 37.5 بالمئة، تراجع الأداء القيادي بنسبة 27.5 بالمئة، وانخفاض الدافعية بـ 15 بالمئة، مما يدل على أن التحفيز لا يعد مجرد عامل خارجي، بل عنصراً جوهرياً في بناء الثقة، رفع الطموح، تعزيز الاستعداد لما هو أكثر.

تدعم هذه المعطيات التوجهات الحديثة في علم الإدارة والتنمية البشرية، التي تعتبر أن التحفيز، خاصة عندما يكون متوالياً ومتنوعاً (مادياً، وظيفياً، معنوياً...)، يشكل قوة دافعة نحو توسيع سقف الطموحات المهنية، والتطلع إلى مناصب أكثر تأثيراً، كما أن شعور المديرية بأن جهودها تلقى الاعتراف والتقدير يعد شرطاً أساسياً للحفاظ على ولائها واستعدادها لتحمل مسؤوليات قيادية إضافية.

### ثالثا: النتائج العامة في ضوء فرضيات الدراسة:

تكشف نتائج الدراسة بوضوح أن التمكين الإداري للمرأة داخل المؤسسة التربوية ليس فقط ممكنا، بل فعال ومؤثر على مستويات متعددة فقد أظهرت البيانات أن التدريب الإداري المناسب يعزز الكفاءة القيادية للمدريات ويساهم في تحسين أداءها وأداء فريقها حيث تمثل بنسبة 77.5 بالمئة، و95 بالمئة أكد ان التدريب ساعد على تطوير مهارتهن، كما أن النمط القيادي الديمقراطي الذي تتبناه أغلب المدريات يخلق بيئة عمل إيجابية تقوم على الامتثال والروح المعنوية العالية وهو الأكثر شيوعا بنسبة 85 بالمئة، ما يشير الى وعي المدريات بأهمية التكيف مع طبيعة فرق العمل واختيار النمط الأنسب هو ما يدعم فرضية أن التدريب يساهم في تبني أساليب قيادية فعالة.

تعكس هذه المؤشرات ديناميكية تحول في النسق المدرسي التقليدي الذي كان قائما على التراتب والسلطة الذكورية، نحو نسق أكثر مرونة وانفتاحا تقوده نساء يمتلكن رصيذا تكوينيا ومعرفيا، ما يعيد تشكيل تمثلات القيادة والشرعية في المجال التربوي. أما مشاركة المدريات في القرارات فقد أكدت الفرضية الثانية على أثرها الإيجابي في ترسيخ السلطة الرمزية للمديرة المتمثلة في القيم والتواصل الفعال... وتعزيز قبول قراراتها من قبل الطاقم فقد أكدت الفرضية أن 95 بالمئة مثلت أن قراراتهن تؤخذ بجدية وأن الموظفين يمثلون لتوجيهاتهن بنسبة 82.5 بالمئة مما يدل أثر هذه المشاركة في توسيع تأثير المرأة في المؤسسة، كما قد يدل على تراجع التأثير الذكوري التقليدي في النسق المدرسي وهذا راجع الى تميز المرأة القائدة بالذكاء العاطفي الذي يجعلها تتعامل بمرونة وليونة في التعامل حيث يفتح المجال أمام نماذج قيادية تشاركية تقوم على الشفافية والمصادقية.

فإن هذا يعكس تصاعدا رمزية المرأة كفاعل مؤسسي شرعي، لا فقط بحكم الوظيفة، بل أيضا بحكم كفاءتها وسلوكها القيادي القائم على الذكاء العاطفي والتواصل والتشاركية، هو ما يضعف من سطوة التصورات النمطية التي تهمش القيادة النسوية.

وفيما يخص الفرضية الثالثة فقد بينت النتائج أن التحفيز وخاصة المعنوي منه يلعب دورا حاسما في زيادة الطموح النسوي نحو تقلد مراكز قيادية عليا بنسبة عالية جدا تمثلت في 90 بالمئة، ويؤمن بأن التحفيز المعنوي يلعب دورا جوهريا في تعزيز الطموح ظهر بنسبة 92.5 وهي نسبة عالية جدا، كما أن غياب التقدير أو التمييز الجندري الذي ظهر بنسبة 57.5 بالمئة يشكل عائقا روحيا ومؤسسيا امام تطور المدريات وهذا ما يدعوا الى إصلاحات بنوية تعيد الاعتبار لدور المدريات داخل المنظومة التربوية.

كل هذه الفرضيات التي قمنا بدراستها تبرز أن التمكين الإداري للمرأة عملية مركبة تشمل الجانب المعرفي (التدريب) والمؤسسي (التحفيز والاعتراف) حيث كلما تكاملت هذه الجوانب زادت فاعلية القيادة النسوية في النسق التربوي وتقدمهن بخطى واثقة نحو مناصب صنع القرار.

#### رابعاً: الإجابة على التساؤل الرئيسي:

من خلال الدراسة الميدانية والتحليل النظري، تبين أن التمكين الإداري يشكل عاملاً محورياً في تعزيز ممارسة المرأة لأدوارها القيادية داخل المؤسسة.

فمن خلال ما أظهرته المعطيات الميدانية فإن المرأة حين تمنح الإمكانيات التنظيمية اللازمة كالصلاحيات، التدريب، والموارد تصبح أكثر قدرة على تفعيل مهاراتها القيادية واتخاذ المبادرات وصنع القرار.

قد وضحت الدراسة أن التمكين لا يقتصر على الجانب الإداري فحسب بل يشمل البعد المعنوي والاجتماعي، الذي يدعم ثقة المديرات في ذاتها ويؤهلها لتأدية مهامها بكفاءة ضمن بيئة العمل، وهي عوامل تعزز من ثقة المديرية بنفسها وتحررها من القيود التقليدية التي تقمع دورها كقائدة.

كما قد أظهرت نتائج الدراسة أن وجود مناخ تنظيمي داعم يعترف بقدراتهن القيادية يسهم بشكل كبير في إزاحة العراقيل التقليدية التي تحد من فاعليتها، وقد تبين أن الممكّنات إدارياً يتمتعن بالقدرة على ممارسة أنماط قيادية تشاركية توازن بين الحزم والمرونة حيث تسعى نحو تحقيق التفاعل الإيجابي مع الموظفين.

يمكن القول إن متى توفرت شروط التمكين الإداري المؤسسية والثقافية يسهم بدرجة معقولة في تفعيل الدور القيادي داخل النسق.

وبناء عليه فإن التمكين الإداري يشكل شرطاً أساسياً لممارسة المرأة لأدوارها القيادية داخل المؤسسة، ويعد من أبرز العوامل المؤثرة في فاعلية أدائها الإداري التربوي.

خاتمة

## خاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن التمكين الإداري يمثل أحد المرتكزات الأساسية التي تتيح فرصا للمرأة لتفعيل قدراتها القيادية والمساهمة بفعالية في تسيير المؤسسات التربوية، حيث أظهرت النتائج أن تمكين المرأة لا يقتصر فقط على إسناد المهام أو الترقية في المناصب، بل يتطلب توفير بيئة داعمة تشمل التأهيل المستمر، كما أنه ليس مسألة رمزية أو إجراء شكلي بل هو ضرورة استراتيجية لتحسين جودة التسيير التربوي وتعزيز مبدأ الانصاف سواء داخل المؤسسات التعليمية أو غيرها، كما أن أغلب المديرات اللاتي شملتهن الدراسة عبرن عن وعي إداري مرتفع ومهارات قيادية تميزت بالعدالة والقدرة في التعامل مع الموظفين بطريقة فعالة، ومع ذلك تبقى الحاجة ملحة لمواصلة الجهود في هذا الاتجاه من خلال تطوير السياسات الداعمة وإزالة المعوقات التنظيمية والثقافية التي قد تقلل من فعالية هذا التمكين في ممارسة الدور القيادي.

إن تمكين المرأة إداريا ليس ترفا تنظيميا وإنما هو ضرورة تفرضها تحديات العصر ومسار أساسي لتطوير جودة التسيير المنظم في المؤسسات وخلق فرص متساوية بين الجنسين، وفي هذا السياق تفتح هذه الدراسة المجال أمام بحوث مستقبلية تتناول جوانب أخرى من الموضوع، كدراسة المقارنة بين أنماط القيادة بين الجنسين أو البحث في دور العوامل المجتمعية والثقافية في تشكيل فرص التمكين.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### مراجع عربية:

- 1- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2010، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الإسكندرية، مصر.
- 2- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، 2000، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- محمد محمد قاسم، 1999، مدخل الى مناهج البحث العلمي، (دراسات منهجية) ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- 4- محمد سرحان علي المحمودي، 2019، مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- 5- د العزيز بن علي الغريب، 2012، نظريات علم الاجتماع (تصنيفاتها، اتجاهاتها، وبعض نماذجها التطبيقية من النظرية الوضعية الى ما بعد الحداثة)، دار الزهراء للنشر والتوزيع، ط1، الرياض، السعودية.
- 6- سعد سلمان المشهداني، 2019، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- 7- طاهر حسو الزبياري، 2011، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان.
- 8- طلعت إبراهيم لطفلي، 2007، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، دون ط، القاهرة، مصر.
- 9- معن خليل، 1997، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، ط1، البلد.
- 10- معن خليل عمر، 1977، علم الاجتماع الاسري، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن.
- 11- يحيى ملحم، 2021، التمكين مفهوم اداري معاصر كتاب اليكتروني دون طبعة.

## قائمة المراجع

12- قاموس لسان العرب أبو الفضل جمال الدين ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي، دار صادر، ط 3، بيروت، لبنان.

13- معجم المعاني.

14- مشعلي بلال، 2018-2019، مطبوعة بيداغوجية في مقياس الاحصاء1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.

15- نادية سعيد عيشور وآخرون، 2017، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، (دليل الطالب في انجاز بحث سوسيولوجي)، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، السداسي الأول، قسنطينة، الجزائر.

16- خلفه سارة عيساوي فلة، 2018، التمكين الإداري كتنقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد غير مذكور، العدد الثالث، جوان.

17- أ. بلقاسم إيمان فاطمة الزهراء، 2017، بعنوان مصطلح الوظيفة والوظيفية، الاستعمال والمفهوم، مجلة تعليمية، المجلد الرابع، العدد التاسع.

18- عبد الله أحمد علي محمد، 2021، بعنوان العلاقة بين الدور والمكانة الاجتماعية -دراسة نظرية سوسيولوجية-، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، العدد، المجلد الثاني، الخامس.

19- بن عروس محمد لمين، 2021، بعنوان الدور والمكانة الاجتماعية في المجتمع، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد السادس، العدد الرابع.

20- أحمد جلول، 2022، الأدوار الاجتماعية-مدخل نظري-، مجلدة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد العاشر، العدد الأول.

مراجع أجنبية: Parsons. Talcott, 1951.the social system; New York, free press

مواقع إلكترونية:

-21 نظرية الدور عند تالكوت بارسونز، ماكس فيبر، موقع: scribd، 15/06/2021،

[www.fr.scribd.com](http://www.fr.scribd.com)

-22 تلخيص نظرية الدور، موقع: scribd، 15/06/2021، [www.fr.scribd.com](http://www.fr.scribd.com).

الملاحق

الملحق رقم 01:

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

استبيان

بإشراف الأستاذة زموري زينب

من إعداد الطالبة: مداني فريال

عزيزتي .....

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ل/م/د في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل حول موضوع:

التمكين الإداري للمرأة وممارسة الأدوار القيادية في المؤسسة التربوية

أضع بين يديك هذا الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من العبارات أرجوا منكن الإجابة عليها بكل صراحة ومصداقية، وهذا بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي ترونها صحيحة دون ترك أي عبارة فارغة مع ضمان سرية البيانات التي لن تسخر إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرين لكن حسن تعاونك.

مؤسسة التريص: مديرية التربية لولاية ورقلة (المدارس الابتدائية بلدية ورقلة نموذجا)

المحور الأول البيانات الشخصية:

1- العمر:

25 - 35  36 - 45  46 - 55  أكثر من 55

2- المستوى التعليمي:

ليسانس  ماستر  ماجستير  دكتوراه

3- سنوات الخبرة في الوظيفة:

من 5 سنوات فأقل  5 - 10 سنوات  15 -  سنة  أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: التدريب الإداري للمرأة وتبني النمط القيادي المناسب لفريق العمل.

4- هل تلقيت تدريبات إدارية أثناء عملك الحالي؟  نعم  لا

1/4- في حالة الإجابة بنعم ما نوع التدريب الإداري الذي خضعتي له؟

تدريب على المهارات الإدارية الأساسية (تخطيط، تنظيم، رقابة)

تدريب على القيادة وإدارة الفريق.

تدريب على مستوى التنمية الذاتية (اتصال، تفاوض، حل المشكلات)

..... خيارات أخرى تذكر:

5- ماهي عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها لمعرفة المستوى الذي وصلت إليه؟

دورة تدريبية واحدة  دورتان تدريبيتان  ثلاثة دورات فأكثر

لم أتلقى أي دورة تدريبية  خيارات أخرى تذكر: .....

6- هل أدت الدورات المكتسبة الى تحسين وتطوير مهاراتك في العمل؟ نعم  لا

6-1 إذا كانت الإجابة بنعم هل أدى ذلك إلى تحسين أداء فريق العمل الذي تشرفين عليه؟

نعم  لا

7- بما تتميز أساليبك الإدارية المعتمدة مع الموظفين؟

الصرامة  المرونة  التساهل والتجاهل  العدالة والموضوعية في التعامل

8- كيف كانت استجابة الموظفين لهذه الأساليب؟

الامتثال  الرفض  خيارات أخرى تذكر: .....

9- كيف أثرت أساليبك الإدارية المعتمدة على معنويات الموظفين؟

سلبا  إيجابا

10- هل تحفزك نتائج التدريب على تطوير مهاراتك القيادية باستمرار؟ نـ  لا

10-1 إذا كانت الإجابة بنعم ما نوع التدريب الإداري الذي أفادك أكثر في تطوير نمطك القيادي؟

التدريب على القيادة  إدارة الوقت  دورة إدارة الموارد البشرية

التدريب على إدارة فرق العمل  خيارات أخرى تذكر: .....

11- ما نوع النمط القيادي الذي تمارسينه في إدارة فريقك؟

نمط ديكتاتوري  نمط ديموقراطي  نمط اوتوقراطي

خيارات أخرى تذكر: .....

12- هل أدى أسلوبك القيادي إلى:

رضا فريق العمل  زيادة ولاء فريق العمل  الاحتفاظ بالموظفين المميزين

خيارات أخرى تذكر: .....

13- ما نوع الاتصال الذي تعتمدينه في التواصل مع فريق العمل؟ رسا  غير رسا

13-1- في كلتا الحالتين هل ترين أن هذا النوع من الاتصال فعال لتحقيق أهداف العمل؟

13-2- وضح ذلك: .....

14- هل ترين أن النمط الذي تمارسينه مناسب للعمل؟

14-1- وضح ذلك: .....

15- ماهي التحديات التي تواجهك للاستفادة من التدريب المتاح؟

ضعف المحتوى  ضيق الوقت  عدم ارتباط مضمون التدريب بالواقع

ضعف الجانب التطبيقي  خيارات أخرى تذكر: .....

المحور الثالث: مشاركة المرأة في اتخاذ القرارات الإدارية يزيد من قدرتها

في التأثير على سلوك الموظفين.

16- هل تلاحظين استجابة قوية لتوجيهاتك عند اتخاذ القرار مع الموظفين في المؤسسة؟

نعم  لا

17- هل طريقة اتخاذك للقرارات في العمل سليمة وفعالة؟

17/1- إذا كانت الإجابة بنعم كيف يمكنني معرفة هذه الفعالية بالمؤسسة؟ من خلال:

تحقيق أهداف العمل  رضا الفريق  حل المشكلات بفعالية

خيارات أخرى تذكر: .....

18- هل تشعرين أن رأيك يؤخذ بجدية عند اتخاذك القرارات في المؤسسة؟ نعم  لا

19- هل تؤدي القرارات التي تتخذينها الى التقليل من المشكلات الداخلية في المؤسسة؟

نعم  لا

20- هل تحرصين على اشراك الموظفين في تنفيذ القرارات التي قمت باتخاذها؟ نعم  لا

21- هل شعرت أن الموظفين يتقبلون قراراتك بسهولة؟ نعم  لا

22- هل تؤمنين أن الشفافية في اتخاذ القرار تزيد من ولاء الموظفين؟ نعم  لا

23- هل يساعدك التطبيق العملي في تنمية مهاراتك؟ نعم  لا

1/23- إذا كانت الإجابة بنعم ما المهارات التي اكتسبتها أو طورتها؟

حل المشكلات  التواصل مع الموظفين  اتخاذ القرار السريع

الاقناع  التعامل مع الضغوط  خيارات أخرى تذكر: .....

المحور الرابع: التحفيز المستمر للمرأة يؤدي الى تعزيز رغبتها من تولي مناصب قيادية أعلى.

24- هل تساهم الحوافز في رفع مستوى طموحك لتولي مناصب أعلى؟ نعم  لا

1/24- إذا كانت الإجابة بنعم ماهي الحوافز التي ترفع منم مستوى طموحك؟

الترقيات  لحوافز المادية  التشجيع من الإدارة العليا  الهدايا الرمزية

خيارات أخرى تذكر: .....

25- هل تشعرين بالحماس لتولي مسؤوليات أكبر عند تلقي الدعم؟ نعم  لا

26- هل التحفيز المادي يؤثر على رغبتك في التقدم الوظيفي؟ نعم  لا

27- هل التحفيز المعنوي (مثل التقدير العلني) يشجعك على القيادة؟ نعم  لا

28- هل ترين وجود فرص متساوية بين الجنسين يساهم في رفع رغبتك في الترقية وتولي مراكز قيادية

أعلى؟ نعم  لا

29- هل تعتقدين أن غياب التحفيز يقلل من طموح المرأة نحو القيادة؟ نعم  لا

1/29- إذا كانت الإجابة بنعم إلى ماذا يؤدي؟

فقدان الثقة  انخفاض الدافع  تراجع الأداء القيادي

خيارات أخرى تذكر: .....

30- هل تشعرين أن مجهوداتك تلقى التقدير المناسب؟ نعم  لا

31- ماهي اهم التحديات التي تعتقدين أنها قد تحد من فرص تمكين المرأة في الوصول الى مناصب قيادية عليا؟

.....  
.....  
.....

الملحق رقم 02:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
شنوف زينب	دكتوراه	ورقلة
بن أم هاني نبيلة	دكتوراه	ورقلة



### ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري للمرأة لممارسة أدوارها القيادية في المؤسسات التربوية وخاصة في المدارس الابتدائية ببلدية ورقلة، باعتباره من المواضيع الحيوية والحديثة التي تعكس تحولات الواقع الاجتماعي والإداري، خصوصا في ظل التحولات الحاصلة في أدوارها داخل المجتمع.

من خلال طرحنا لمجموعة الفرضيات، انتهجنا المنهج الوصفي للتعرف على حيثيات الدراسة بالاعتماد على العينة القصدية المكونة من 42 مديرة حيث تم إحصاء 40 مديرة بعد عملية جمع البيانات موزعة على مستوى الابتدائيات في البلدية، وقد مكنا الاستبيان المكون من أربع محاور والأدوات الثانوية كالملاحظة من جمع البيانات والمعلومات اللازمة لاختبار مدى صدق الفرضيات بالاعتماد على مخرجات SPSS ومن ثم تفسيرها وتحليلها للحصول على معلومات دقيقة وأكثر موضوعية وصولا للنتائج التالية:

✚ أن التمكين الإداري يسهم بشكل ملحوظ في تعزيز قدرة المديرات على القيادة، حيث أكدت تصريحا أن المشاركة في القرارات وأهمية التدريب والتحفيز يزيدان من طموحهن نحو قيادات أعلى.

✚ كما أن النمط القيادي التشاركي هو أكثر فعالية بين الموظفين حيث يتميز بالمرونة والموضوعية.

ونستنتج أن التمكين الإداري يعبر عن استعداد المرأة المديرة لأداء دورها القيادي حيث أن علاقتهما مكملتا لبعضهما.

يمكن القول إن على الرغم من التمييز الجندي إلا أن المرأة القائدة استطاعت أن تثبت ذاتها من خلال موقعها القيادي كمديرة وتميزت في تبوء منصبها رغم التحديات والعقبات التي واجهتها.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، الأدوار القيادية، المرأة، المؤسسات التربوية.

### **Study summary:**

The study aims to explore the impact of administrative empowerment on women's ability to perform leadership roles in educational institutions, particularly in primary schools in the municipality of ouargla. This is considered a vital and contemporary topic that reflects the transformations in the social and administrative landscape, especially in light of the changing roles of women in society.

By proposing asset of hypotheses, we adopted a descriptive approach to examine the dimensions of the study, relying on a purposive sample of 42 female principals. After the data collection, process 40 valid responses were recorded, distributed across primary schools in the municipality. The questionnaire, composed of four main axes, along with secondary tools such as observation, enabled us to collect the necessary data and information to test the validity of the hypotheses, using SPSS outputs for interpretation and analysis to obtain more accurate and objective results.

The findings show that administrative empowerment significantly contributes to enhancing the principals' leadership capacities. The participants indicated that involvement in decision-making, as well as the importance of training and motivation, increases their ambition to reach higher leadership positions.

Moreover, the participatory leadership style proved to be the most effective among employees, as it is characterized flexibility and objectivity.

It can be said that despite gender-based discrimination, women in leadership positions have managed to assert themselves through their roles as principals and have excelled in holding these positions despite the challenges and obstacles they have faced.

**Keywords** : Administrative Empowerment, Leadership Roles, Women, Educational Institution

