

التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم اليمنية (عدن) من وجهة نظرهن

فضل سعيد حمود عبد الله

مركز البحوث والتطوير التربوي عدن

DOI: [https://doi.org/10.47372/jef.\(2025\)19.1.115](https://doi.org/10.47372/jef.(2025)19.1.115)

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم اليمنية (الديوان العام - عدن) من وجهة نظرهن، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، وبلغ مجتمع الدراسة (38) امرأة من قيادات وزارة التربية والتعليم، وطبقت عليهن استبانة مكونة من (25) فقرة، موزعة على (5) مجالات هي: تفويض السلطة، الاتصال الإداري، فرق العمل، التدريب الإداري، التحفيز، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم، جاء بواقع (متوسط) وبمتوسط (2.80)، وقد حصل مجال فرق العمل على المرتبة (الأولى) بواقع (متوسط) وبمتوسط (3.29)، يليه مجال تفويض السلطة في المرتبة (الثانية) بواقع (متوسط) وبمتوسط (3.18)، يليه مجال الاتصال الإداري في المرتبة (الثالثة) بواقع (متوسط) وبمتوسط (3.07)، يليه مجال التدريب الإداري في المرتبة (الرابعة) بواقع (منخفض) وبمتوسط (2.28)، وأخيراً مجال التحفيز في المرتبة (الخامسة) بواقع (منخفض) وبمتوسط (2.15)، كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول واقع التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية تعزى لمتغيرات: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، المواقع القيادية.

المقدمة: المرأة مخلوق إنساني مكرم لا تستقيم الحياة إلا به، وهي نصف المجتمع، ولها من القدرات والإمكانات والطاقات ما يجعلها شريكا مع الرجل في بناء الحياة والتحكم بمسيرتها وسيرها.

ولقد جاء الإسلام ليحقق المساواة بين الرجل والمرأة في المبدأ والمعاش والمعاد، والإسلام لم يفرق بين الرجل والمرأة في الثواب والعقاب على العمل الصالح أو السيئ كما في قوله تعالى: ﴿مَنْ عَمِلْ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾، (النحل: 97)، وتعد المرأة كائناً بشرياً مهماً متكاملًا مع الرجل، وتقوم بأدوار أساسية مهمة في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

وبعد التعليم مرتكزا أساسيا من أساسيات العصر الحديث، وضرورة من ضرورات التغيير الاجتماعي، ودوره من أهم الأدوار شأنا في تنمية المجتمع وتطويره، وأهم عامل في النهوض بالمرأة، فالتعليم يمنح المرأة القدرة على المنافسة واتخاذ القرارات بنفسها، ويؤهلها لأن تكون صاحبة رأي فيما يجري حولها، ويعطيها القدرة على تحقيق ذاتها وتحديد خياراتها واتجاهاتها نحو العمل (السومحي، 2017، 71). والتعليم في اليمن يستند على قاعدة دستورية وقانونية، وينص الدستور في المادة (32) على أن "التعليم والصحة والخدمات الاجتماعية أركان أساسية لبناء المجتمع... إلخ" وكذلك أيضا في المادة (54) ينص على أن "التعليم حق للمواطنين جميعا تكفله الدولة" وهذا يعني تطبيق المساواة بين الرجل والمرأة في التعليم (دستور الجمهورية اليمنية، 2001، 3-6). وجاء في القانون العام للتربية والتعليم رقم (45) لعام 1992م، في المادة (6) "اعتبار التعليم إلى كونه استثمار بشريا تنمويا بعيد المدى فهو حق إنساني مشروع تكفله الدولة وتيسره لجميع أبناء الشعب" (تشريعات التربية والتعليم، 2013، 8).

وتحظى قضايا المرأة باهتمام في الجمهورية اليمنية كمواطنة لها من الحقوق والحريات القانونية والاقتصادية والعلمية والثقافية والسياسية ما جعلها عنصرا أساسيا من عناصر التنمية وبناء المستقبل، كما جاء في المادة (24) التي تنص على أن "تكفل الدولة تكافؤ الفرص لجميع المواطنين سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وتصدر القوانين لتحقيق ذلك"، وفي المادة (31) التي تنص على أن "النساء شقائق الرجال ولهن من الحقوق وعليهن من الواجبات ما تكفله وتوجبه الشريعة وينص عليه القانون" (دستور الجمهورية اليمنية، 2001، 3). ويعد تمكين المرأة من المفاهيم الحديثة، التي ظهرت في تسعينيات القرن العشرين، نتيجة للاهتمام الدولي والمحلي، ليصبح من أكثر المفاهيم استخداما في سياسات وبرامج المؤسسات، من خلال توسيع نطاق الخيارات والبدائل أمام النساء، ليصبحن أكثر مشاركة وإسهاما في مجتمعاتهن، وتمكينهن من التأثير في العملية التنموية (قحطاني، 2016، 122). وأكدت نتائج بعض الدراسات العربية، كدراسة (أبو راضي، 2017، 114) أن تمكين المرأة يساعد المجتمع بجميع مؤسساته على تحقيق مرامه، ولما كانت المؤسسات التربوية هي حجر الأساس في بناء الأفراد وتأهيلهم للانخراط في المجتمع بفاعلية، فقد وقع على عاتقها العبء الكبير في تثقيف وتنمية المرأة في القطاعات كافة، وأشارت دراسة (الدغري، 2018، 18)، "أن التحديات التي تواجه القيادات النسائية في مكان العمل تؤثر سلبا على تمكينهن الإداري، وأن أبعاد التمكين المتمثلة في الحرية وتفويض السلطة والتحفيز والتدريب والتطوير المهني، لها علاقة مباشرة بتحسين مستوى التمكين الإداري"، وأكدت دراسة (مخدوم، 2020، 102)، "التمكين أهم العوامل المساعدة على تطوير إدارات التعليم وقياداتها في العديد من المجالات اعتمادا على أساليب التمكين الإداري"، وأوضحت دراسة (الهياري وآخرون، 2020، 546) أن التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية متحقق بدرجة (متوسطة)، وبيّنت دراسة (بن عزان، 2023، 1)، أن التمكين الإداري بأبعاده المختلفة (العمل الجماعي، التدريب،

الاتصال الفعال، تفويض السلطة، والتحفيز) لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية جاء بمستوى تطبيق (متوسط). ما سبق يؤكد أهمية التمكين بأبعاده المختلفة، وأنه ما زال محدودا في المواقع القيادية، الأمر الذي أدى إلى إدراك أهمية تمكين المرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم والمؤسسات التعليمية المختلفة.

مشكلة الدراسة: انطلاقا من أن تحقيق التطور في أي قطاع من قطاعات المجتمع يتطلب الإفادة من الإمكانيات المتاحة كافة، وإشراك الطاقات البشرية القادرة على دعم وتقديم ذلك القطاع، لذا كان الاهتمام بتمكين المرأة القيادية التي تمثل نصف الطاقات البشرية ضرورة ملحة، للعمل على تقديم وزارة التربية والتعليم، القطاع الأكثر أهمية في المجتمعات التي تسعى لبناء الإنسان أولا.

والتقدم الذي أحرزته المرأة اليمنية في المواقع القيادية بسيط، لكنه مقابل التحديات التي تواجه المجتمع له دلالات كبيرة كونه مجتمعا تقليديا، فقد جاء في (التقرير الاستراتيجي اليمني، 2010، 236-242)، أن عدد الوزيرات (2) مقابل (31) من الذكور، وعدد وكيل وزارة (16) من النساء، مقابل (124) من الذكور، وعدد مديرات العموم (82) مقابل (2831) من الذكور، وأن مشاركة المرأة في قوة العمل ضعيفة حيث بلغت (23.7%)، وبلغت نسبة النساء من المشتغلين في المهن كافة (24.6%)، وتعاني المرأة من تدني شغلها للوظائف العامة إذ تمثل النساء نسبة (28%) من إجمالي القوى العاملة اليمنية (عبد الله، 2014، 82). وأكدت نتائج بعض الدراسات المحلية، كدراسة السومحي (2017، 135-136) قلة اهتمام المؤسسات التعليمية بوضع برامج ودورات تدريبية وتعليمية للمرأة العاملة، وسيطرة الثقافة الذكورية في المجتمع تمنع المرأة من الوصول إلى المواقع القيادية ومراكز صنع القرار.

وأشارت دراسة الحمددي (2019، 238) إلى وجود فجوة واسعة بين ما تسنه القوانين والتشريعات في الجمهورية اليمنية وتطبيقها عمليا، مما يشكل عائقا أمام تمكين المرأة. وأوصت دراسة محمد (2020، 165)، "بتدعيم دور المرأة ومشاركتها في المجال التعليمي وحصولها على المزيد من فرص التعليم والتأهيل والتدريب والحرص على مسألة تكافؤ الفرص، وضرورة وأهمية مساندة المرأة لتولي المناصب القيادية وقيادة فرق العمل في مؤسسات المجتمع، وتفعيل دور المرأة وتمكينها في المجالات كافة".

ونظرا لأن تمكين المرأة يعد إحدى القضايا المحورية في عملية التنمية والتطوير، يتطلب من قيادات وزارة التربية والتعليم والمؤسسات التعليمية، الحرص على تنمية قدرات المرأة في المواقع القيادية، ومنحها الصلاحيات والمزيد من المهارات اللازمة لتمكينها من القيام بالمسؤوليات الخاصة بها، وحاجتها إلى المزيد من التدريب والعمل بروح الفريق الواحد المتميز، ونتيجة لذلك، جاءت أهمية دراسة واقع التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم.

في ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال الآتي:

س - ما واقع التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم اليمنية "الديوان العام - عدن" من وجهة نظرهن؟ ويتفرع عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية.

س1- ما واقع التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم اليمنية الديوان العام - عدن" في مجالات: (تفويض السلطة، الاتصال الإداري، فرق العمل، التدريب الإداري، والتحفيز) من وجهة نظرهن؟

س2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في واقع التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم اليمنية "الديوان العام - عدن" في مجالات: (تفويض السلطة، الاتصال الإداري، فرق العمل، التدريب الإداري، والتحفيز)، تعزى لمتغيرات: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) من وجهة نظرهن؟

هدف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى:

- التعرف إلى واقع التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم في مجالات: (تفويض السلطة، الاتصال الإداري، فرق العمل، التدريب الإداري، والتحفيز) من وجهة نظرهن.

- الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في واقع التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم اليمنية تعزى لمتغير: (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة أمور منها:

- 1- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع التمكين الإداري الذي يعد أحد التوجهات الإدارية الحديثة.
- 2- يسهم موضوع الدراسة في زيادة التمكين الإداري للمرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم اليمنية من خلال إعطائها مزيدا من الصلاحيات، وتنمية قدراتها بالتدريب، وإدارتها فرق العمل، ومنحها الثقة اللازمة وتحفيزها.
- 3- تفتح هذه الدراسة الآفاق لمزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال.
- 4- تفيد نتائج هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم في مراجعة اللوائح والنظم بحيث تواكب التطورات الحديثة في مجال التمكين الإداري للرجل والمرأة على حد سواء.

حدود الدراسة: تتمثل حدود هذه الدراسة في الآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم في مجالات: (تفويض السلطة، الاتصال الإداري، فرق العمل، التدريب الإداري، والتحفيز).

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على المرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم: (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم).

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في العام 2024 م.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية "الديوان العام عدن".

مصطلحات الدراسة: تحدد مصطلحات الدراسة فيما يأتي:

التمكين الإداري:

التمكين لغة: مَكَّنَهُ اللهُ مِنَ الشَّيْءِ وَأَمَكَّنَهُ مِنْهُ بِمَعْنَى. وَقُلَانْ لَا يُمَكِّنُهُ الْهُوْضُ أَيَّ لَا يَقْدِرُ عَلَيْهِ، وَتَمَكَّنَ مِنَ الشَّيْءِ وَاسْتَمَكَّنَ ظَفِيرَ، وَالْإِسْمُ مِنْ كُلِّ ذَلِكَ الْمَكَانَةُ، وَيُقَالُ أَمَكَّنَنِي الْأَمْرُ، يُمْكِّنُنِي، فَهُوَ مُمَكِّنٌ (ابن منظور، 1414هـ، ج13، 414).

التمكين الإداري اصطلاحاً: استراتيجية تنظيمية، ومهارة جديدة تهدف إلى منح الأفراد حرية الإرادة والتصرف في عملية صنع القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة وزيادة مساحة المشاركة وتحفيزهم ذاتياً، وتطوير شخصيتهم، وتوفير بيئة مناسبة لنفذه (الطراونة، 2007، 10).

ويعرفه (السكرانة، 2014، 300) بأنه "تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية".

التعريف الإجرائي:

التمكين الإداري: هو إعطاء المرأة التي تشغل في المواقع القيادية منصب: (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم) في وزارة التربية والتعليم (الديوان العام- عدن)، الفرص المتاحة لها لتمكينها من ممارسة: (تفويض السلطة، الاتصال الإداري، فرق العمل، التدريب الإداري، والتحفيز).

المواقع القيادية: مديرات العموم، مديرات الإدارات، رئيسات الأقسام، في وزارة التربية والتعليم اليمنية (الديوان العام- عدن).

دراسات سابقة:

1- دراسة (التيمة، 2013): هدفت الدراسة التعرف إلى دور التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية من الإناث في الجامعات الأردنية (عميد كلية، ونائبة عميد كلية، ورئيس قسم)، باستخدام أسلوب الحصر الشامل والبالغ عددهن (56) عضو هيئة تدريس من العاملات في المراكز القيادية في الجامعات الأردنية، واستخدمت الباحثة (الاستبانة) كأداة للدراسة تكونت من مقياسين، المقياس الأول لقياس مستوى التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية تكون من (34) فقرة موزعة على (5) مجالات هي: (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال وتدقيق المعلومات، الحوافز، المشاركة والعمل الجماعي)، والمقياس الثاني لقياس الإبداع الإداري. وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود درجة (متوسطة) من التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية، وحصلت مجالات: (تفويض السلطة، الحوافز، والمشاركة والعمل الجماعي) على درجة (مرتفعة)، ثم جاء مجالي: (الاتصال وتدقيق المعلومات، وتدريب العاملين) بدرجة (متوسطة)، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال (تدريب العاملين) تعزى لمتغير (الإقليم) ولصالح إقليم الوسط، وعدم وجود فروق على باقي المجالات وعلى مقياس التمكين الإداري ككل تبعاً لمتغير (الإقليم).

2- دراسة (السومحي، 2017): هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التمكين الإداري للمرأة العاملة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حضرموت، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ووكلاء المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حضرموت البالغ عددهم (84) فرداً، واستخدمت الباحثة (الاستبانة) كأداة للدراسة تكونت من (31) فقرة موزعة على (7) مجالات هي: (منح الصلاحيات، اتخاذ القرارات، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المعرفة والمهارات، التفكير الإبداعي، فرق العمل، والتدريب). وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج أهمها: أن واقع التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حضرموت كان (مرتفعاً)، حيث جاءت المجالات مرتبة تنازلياً كالآتي: (فرق العمل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، منح الصلاحيات، المعرفة والمهارات، التفكير الإبداعي، اتخاذ القرارات، والتدريب)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول واقع التمكين الإداري للمرأة العاملة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حضرموت تعزى لمتغير: (الجنس، مكان السكن، المؤهل العلمي، والخبرة)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

3- دراسة (الهيري وآخرون، 2020): هدفت الدراسة التعرف إلى واقع على مستوى التمكين والإبداع الإداري لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم، والكشف عن العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم السعودية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي بأسلوبه الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات النسائية بوزارة التعليم البالغ عددهن (153) قائدة، وتكونت عينة الدراسة من (83) قائدة تربوية بوزارة التعليم، واستخدمت الباحثة (الاستبانة) كأداة للدراسة تكونت من (20) فقرة موزعة على (3) محاور هي: (التمكين الإداري، الإبداع الإداري، سؤال مفتوح تمثل في مقترحات تطوير مستوى التمكين الإداري والإبداع الإداري). وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج أهمها: أن التمكين الإداري متحقق بدرجة (متوسطة)، حيث جاءت المجالات مرتبة تنازلياً كالآتي: (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، الاستقلالية، التطوير والتدريب، والتحفيز)، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم تعزى لمتغيري: (المركز الوظيفي، المؤهل العلمي).

4- دراسة (الرشيد، 2020): هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود، ودرجة تطبيق القيادات النسائية في هذه الأقسام لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية في هذه الأقسام البالغ عددهن (180) قائدة: (عييدة، وكلية، مديرة مركز أو وحدة)، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم تطبيق أسلوب الحصر الشامل، واستخدمت الباحثة (الاستبانة) كأداة للدراسة تكونت من (42) فقرة موزعة على محورين (2) هما: محور التمكين الإداري وتكون

من (5) أبعاد هي: (منح الصلاحيات، المشاركة في صنع القرارات، فرق العمل الجماعي، التأهيل والتدريب، تنمية السلوك الإبداعي) والمحور الثاني هو إدارة الجودة.

وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادات النسائية القيادات النسائية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد الدراسة متحققة بدرجة (متوسطة)، حيث جاءت الأبعاد مرتبة تنازلياً كالتالي: (تنمية السلوك الإبداعي، منح الصلاحيات، فرق العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرارات، والتأهيل والتدريب)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين درجات أبعاد التمكين الإداري: (منح الصلاحيات، المشاركة في صنع القرارات، فرق العمل الجماعي، التأهيل والتدريب، تنمية السلوك الإبداعي)، ودرجات تطبيق مبادئ إدارة الجودة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد الدراسة.

5- دراسة (مخدوم، 2020): هدفت الدراسة التعرف إلى تقييم مستوى التمكين الإداري الذي تتمتع به القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة وتقييم مدى مساهمة أبعاد التمكين في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية النسائية على مختلف المستويات باستخدام أسلوب الحصر الشامل البالغ عددهن (159) امرأة، واستخدمت الباحثة (الاستبانة) كأداة للدراسة تكونت من (25) فقرة موزعة على (5) أبعاد هي: (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التدريب، التحفيز، و فرق العمل).

وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج أهمها: أن تقييم مستوى التمكين الإداري الذي تتمتع به القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة كان بدرجة (عالية) وبمتوسط (3.62%)، كما أظهرت نتائج الدراسة تقوالتنا في موافقة مجتمع الدراسة على المجالات الـ (5) التي حددتها الدراسة لتقييم مدى مساهمة أبعاد التمكين في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة حيث جاءت الأبعاد مرتبة تنازلياً كالتالي: (فرق العمل، التحفيز، الاتصال الفعال، تفويض السلطة، والتدريب)، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول تقييم مدى مساهمة أبعاد التمكين في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة تعزى لمتغيرات: (المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية، الدرجة العلمية).

6- دراسة (الصلال، 2022): هدفت الدراسة التعرف إلى واقع درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، والتعرف على المعوقات التي تحد من ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم البالغ عددهن (456) مشرفة، وتكونت عينة الدراسة من (209) مشرفة، واستخدمت الباحثة (الاستبانة) كأداة للدراسة تكونت من (25) فقرة موزعة على (5) أبعاد هي: (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، الاستقلالية، التطوير المهني، والتحفيز). وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفات متحققة بدرجة (كبيرة)، حيث جاءت المجالات مرتبة تنازلياً كالتالي: (تفويض السلطة، الاتصال الفعال، الاستقلالية، التطوير والتدريب، والتحفيز)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات النسائية لأبعاد التمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم تعزى لمتغير (سنوات الخبرة في مجال الإشراف) في بعدي: (التطوير المهني، والاتصال الفعال) بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة في مجال الإشراف) في بعدي: (الاستقلالية، وتفويض السلطة).

7- دراسة (العياب، 2023): هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التطوير التنظيمي في الإدارات التعليمية بمحافظة مأرب بالجمهورية اليمنية، وكذلك معرفة مستوى ممارسة التمكين الإداري، والتطوير التنظيمي في الإدارات ذاتها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات التعليمية ونوابهم ورؤساء الأقسام البالغ عددهم (240) فرداً، وتكونت عينة الدراسة من (67) فرداً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث (الاستبانة) كأداة للدراسة تكونت من (19) فقرة موزعة على (4) أبعاد هي: (التدريب، التحفيز، تفويض الصلاحية، و فرق العمل).

وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى التمكين الإداري والتطوير التنظيمي جاء بدرجة (عالية)، بنسبة (74%)، حيث جاءت المجالات مرتبة تنازلياً كالتالي: (فرق العمل، تفويض الصلاحية، التدريب، والتحفيز)، وأظهرت نتائج الدراسة أثراً إيجابياً لأبعاد التمكين الإداري في التطوير التنظيمي.

دراسات أجنبية:

1- دراسة وشاح (Weshah, 2012) هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى التمكين لدى المعلمين في المدارس الأردنية والاستراتيجية، وبلغت عينة الدراسة (188) معلماً، (105) معلماً أردنياً، و(83) معلماً استراتيجياً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المقارن، والاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج أبرزها: أن مستوى التمكين لدى المعلمين في المدارس الأردنية والاستراتيجية جاء بدرجة (متوسطة)، كما أن مستوى التمكين لدى معلمي المدارس الاستراتيجية أعلى من معلمي المدارس الأردنية.

2- دراسة فورمان (Foreman, 2019) هدفت الدراسة التعرف إلى تحديد دور المرأة السعودية في القيادة التربوية في التعليم العالي، وبلغ مجتمع الدراسة (19) قائدة تربوية في التعليم العالي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج أبرزها: أن القيادات النسائية لا يمارسن صنع القرار بدرجة (عالية)، كما أن فعالية القيادة النسائية تستلزم السلوك الحازم والالتزام والتحفيز، وأن المرأة السعودية تواجه عقبات في أدوارها القيادية.

التعليق على الدراسات السابقة عرض الباحث (9) دراسات سابقة، اتفقت الدراسة الحالية مع أغلبها في التعرف على واقع التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية، وفي استخدام المنهج الوصفي المسحي، وفي متغيرات: (تفويض السلطة، الاتصال الإداري، فرق العمل، التدريب الإداري، والتحفيز)، واتفقت مع جميعها في استخدام أداة (الاستبانة)، واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في توجيه مسار الدراسة الحالية، وإطارها النظري، وإبراز الفجوة من حيث التركيز على التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم اليمنية عدن، وهو ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

الإطار النظري: التمكين الإداري للمرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم

تعد المرأة عنصراً أساسياً وشريكاً فعالاً في تحقيق التنمية وتطوير المجتمع وتربية الأجيال وخاصة في المجال التربوي، لذلك يعد تمكين المرأة في المجال القيادي التربوي ركيزة أساسية وضرورة لا بد منها، لأن ذلك يعمل على تطويرها وتحسين طاقاتها. **أولاً: مفهوم التمكين الإداري:** اختلفت مفاهيم مصطلح التمكين ودلالاته من باحث إلى آخر، وذلك لارتباطه بمجالات متنوعة، وثقافات مختلفة، إلا أنها تشترك في التأكيد على أهمية منح العاملين الثقة والحرية والمزيد من السلطات التي تسمح لهم بالمشاركة في صنع القرارات (بوخناف ودادو، 2020، 72).

1- تعريف التمكين الإداري: من أكثر التعريفات شمولاً ما جاء عند Bowen lawler كما أشار إليه ملحم (2006، 18)، الذي أوضح بأن التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهو حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، وهذه الحالة الذهنية تحتاج إلى تبني الفرد لها، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد الوصول إليها.

ويعرفه (الفاضل، 2011، 21) بأنه: منح القيادات التربوية حرية واسعة داخل وزارة التربية والتعليم في اتخاذ القرارات، من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، وتأكيد أهمية العمل الجماعي، وتطوير شخصية العاملين، وتنمية السلوك الإبداعي، وتوفير البيئة المناسبة لتفعيله في المؤسسات التربوية.

ثانياً: أساسيات التمكين: ذكر ستير (2003 stir) الوارد في (الطراونة، 2006، 24-25) أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) وهي:

- 1- تعليم العاملين: حيث ينبغي تعليم وتدريب كل قائد أو قيادية في وزارة التربية والتعليم، لأن التعليم والتدريب يؤدي إلى زيادة الفعالية فيها، ومن ثم نجاح الوزارة.
- 2- الدافعية: على قيادة وزارة التربية والتعليم أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لقبول فكرة التمكين، وبيان دورهم الفعال في نجاح الوزارة من خلال برامج التوعية والتوجيه، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.
- 3- وضوح الهدف: إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل قائد أو قيادية في وزارة التربية والتعليم الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف الوزارة.
- 4- الملكية: هذا المفهوم يتعلق بإيجاد خطط لزيادة عوائد وامتنيازات العاملين، بحيث يكون لدى وزارة التربية والتعليم مزايا تؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الإيجابي تجاه وزارتهم، وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن إنجازهم.
- 5- الرغبة في التغيير: إن نتائج التمكين الإداري يمكن أن تقود وزارة التربية والتعليم إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، لأن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، ومالم تشجع الإدارة العليا والوسطى على التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6- نكرات الذات: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض القادة التربويين بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم، وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية للوزارة أو فرصة لنموهم شخصياً كقادة.

7- الاحترام: إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في وزارة التربية والتعليم قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، ومالم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في الوزارة، فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة منها، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال جهود التمكين الإداري كافة. ويستخلص الباحث مما سبق أن أساسيات التمكين الإداري التي يمكن أن تقوم عليها وزارة التربية والتعليم، لتمكين قياداتها الرجالية والنسائية في المواقع القيادية هي: التعليم والتدريب للقيادات لتطوير مهاراتهم، وبعث الدافعية لديهم والتشجيع لهم، ووضوح الأهداف لديهم، ومنحهم الامتيازات التي ترفع منسوب الانتماء والولاء للوزارة، والترغيب في التغيير واستخدام الطرق الحديثة، وإعطائهم مزيداً من الصلاحيات، والتقدير والاحترام لكل قيادات الوزارة، وأنهم المعنيون بالتطوير والنهوض بمستوى الوزارة وتحقيق أهدافها وطموحاتها.

ثانياً: أساليب التمكين المعاصرة: تعددت الاتجاهات والأساليب التي تطرقت لها الكتابات المعاصرة حول أساليب التمكين وقد أوجزها (ملحم، 2006، 40-41) في الآتي:

1- أسلوب القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، وأسلوب القيادة يقوم على دور القائد في تمكين الموظفين، وهذا يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، وتتضمن منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وأسلوب القيادة يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

2- أسلوب تمكين الأفراد: يركز هذا الأسلوب على الفرد بما يسمى "تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار.

3- أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك توجد أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزياقتها من خلال التعاون الجماعي والشاركة والعمل معاً.

وبستخلص الباحث مما سبق أنه قد تتعدد أساليب التمكين الإداري، ويمكن استخدام أسلوب التمكين المناسب بحسب الحاجة إليه في وزارة التربية والتعليم.

ثالثاً: أبعاد التمكين الإداري: تتضمن الممارسات الإدارية التي تدل على التمكين الإداري الآتي:

1- تفويض السلطة: في ضوء النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرون بتفويض كل فرد قدر من المسؤولية، وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، وكذلك مشاركة العاملين في تحديد ما يجب عمله مع منحهم قدر من الحرية لتقرير كيفية التنفيذ (المطيري والجارودي، 2016، 70).

2- الاتصال الإداري: إن الاتصال الإداري الفعال مع كل المستويات الإدارية والعاملين، يعد المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، وبدون اتصال لن توجد مشاركة، وبدون مشاركة لن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين (القحطاني، 2013، 31).

3- فرق العمل: يتطلب تمكين العمل أن يعمل الموظفون بشكل جماعي في حل مشكلات العمل، كما يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة ويلتزمون بهدف مشترك (المطيري، 2019، 33).

4- التدريب الإداري: لا يتوقف التمكين الإداري على منح الحرية في الصلاحيات واتخاذ القرارات، بل لابد من توفير التدريب المستمر والملائم من أجل زيادة مهارات العاملين وتزويدهم بالمعارف والمعلومات الضرورية لأداء أعمالهم بجودة وإتقان (المطيري، 2019، 33).

5- التحفيز: تعد الحوافز من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن أدائه وسلوكه وتصرفاته مقبولة، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال (القحطاني، 2013، 31-32)، ولن يحقق التمكين الأهداف المرجوة منه دون وضع نظام متكامل للحوافز والمكافآت، فالحوافز بأنواعها المختلفة لها تأثيرها على دفع العاملين وزيادة حماسهم للعمل، كما أنها مؤثرة على ولاء الموظفين وارتباطهم بالمؤسسة، وهي مجموعة من العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق أفضل النتائج (المطيري، 2019، 33).

رابعاً: خطوات التمكين الإداري: هناك عدة خطوات لتنفيذ عملية تمكين العاملين (العتيبي، 2005، 59-62):

1- تحديد أسباب الحاجة للتغيير: حيث يجب على المدير شرح وتوضيح مهام تمكين العاملين وأن يكون لديه القدرة على توضيح نوع السلطة التي سيمتلکها العاملين لاتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم.

2- التغيير في سلوكيات المديرين: إن أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرين، إيجاد بيئة عمل ممكنة لتنفيذ برامج التمكين من خلال التزام ودعم المديرين.

3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين: إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين، تشكل إحدى أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين، للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم.

4- تكوين فرق العمل: لابد أن تتضمن جهود تمكين العاملين استخدام أسلوب الفرق، حتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم وأن يكونوا على وعي وفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين.

5- المشاركة في المعلومات: لكي يتم تمكين المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، فلا بد أن يتوافر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم في فهم وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها وكيفية مساهمتها في نجاح المؤسسة.

6- اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات مع الآخرين بشكل جماعي، ومن ثم يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

7- توفير التدريب: يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشكلات، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فريق عمل، التحفيز، لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

8- الاتصال لتوضيح التوقعات والأهداف: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، ويمكن أن تستخدم المؤسسة خطة عمل لتوصيل التوقعات والأهداف للموظفين.

9- وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لنجاح جهود التمكين يجب ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المؤسسة، ويجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

10- عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة المؤسسة في يوم وليلة، ويجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وإن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، وهذا يحتاج أن

تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، ومن ثم يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة.

يمكن القول أن خطوات التمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم تتمثل في التاءات العشر: تحديد أسباب التغيير، تغيير سلوكيات القيادات، تحديد قرارات المسؤولين، تكوين فرق العمل، تحديد المشاركة في المعلومات، تحديد أفراد التمكين، توفير التدريب، توضيح الأهداف بالاتصال، توضيح برنامج المكافآت والتقدير، وتأتي في الحصول على النتائج.

منهج الدراسة وإجراءاتها: نظرا لطبيعة الدراسة الحالية، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الذي يقوم على وصف الظاهرة وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج.

أولا: مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات التربوية النسائية في وزارة التربية والتعليم (الديوان العام - عدن)، ممن هن بدرجة: (مدير عام، مدير إدارة، ورئيس قسم)، البالغ عددهن (39) امرأة قيادية، حسب إحصائية الموارد البشرية للعام 2024م، حيث يمثل ما نسبته (33.91%)، من عدد الذكور الذين يشغلون تلك المواقع القيادية، كما في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نسبتها من عدد الذكور

في المواقع القيادية: (مدير عام، مدير إدارة، ورئيس قسم)

م	المسمى الوظيفي	عدد الذكور	نسبة الذكور	عدد الإناث	نسبة الإناث
1	مدير عام	25	%78.13	7	%21.87
2	مدير إدارة	44	%66.67	22	%33.33
3	رئيس قسم	7	%41.18	10	%58.82
	الإجمالي	76	%66.09	39	%33.91

ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة تم أخذه كاملا بنظام الحصر الشامل، حيث وزعت (39) استبانة لجميع القيادات النسائية في المواقع القيادية: (مدير عام، مدير إدارة، ورئيس قسم)، استجاب منهن (38) امرأة قيادية بنسبة (97.44%) من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب متغيرات الدراسة وهي: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

المسمى الوظيفي			المؤهل العلمي			سنوات الخبرة		
مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم	ماجستير فاعلى	بكالوريوس	ثانوية عامة	5-1 سنوات	10-6 سنوات	أكثر من 10 سنوات
7	22	9	9	27	2	2	3	33
%18.42	%57.89	%23.68	%23.68	%71.05	%5.26	%5.26	%7.89	%86.84
%100			%100			%100		

يتضح من الجدول رقم (2) أن متغير المسمى الوظيفي يشتمل على ثلاث فئات هي: مدير إدارة جاءت في المرتبة (الأولى) بنسبة (57.89%) ورئيس قسم في المرتبة (الثانية) بنسبة (23.68%) وفي المرتبة (الثالثة) بنسبة (18.42%)، وبينما متغير المؤهل العلمي يشتمل على ثلاث فئات هي: بكالوريوس جاءت في المرتبة (الأولى) بنسبة (71.05%)، وماجستير فاعلى في المرتبة (الثانية) بنسبة (23.68%) وفي المرتبة (الثالثة) بنسبة (5.26%)، وبينما متغير سنوات الخبرة يشتمل على ثلاث فئات هي: أكثر من 10 سنوات جاءت في المرتبة (الأولى) بنسبة (86.84%)، ومن 10-6 سنوات في المرتبة (الثانية) بنسبة (7.89%)، وفي المرتبة (الثالثة) بنسبة (5.26%).

ثالثا: أداة الدراسة: اعتمد الباحث في جمع البيانات على استبانة كونها تتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، حيث قام الباحث بإعدادها وبناء فقراتها وفق الخطوات الآتية:

خطوات بناء أداة الدراسة: مرت أداة الدراسة بعدة خطوات حتى أصبحت قابلة للتطبيق الميداني من خلال مراجعة أدبيات الدراسة وذلك على النحو الآتي:

- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، تم تطوير استبانة من أجل استكمال عملية الدراسة، لذا فقد استفاد الباحث من الأدوات التي استخدمت في عدد من الدراسات أهمها: دراسة (التيمة، 2013)، ودراسة (السومحي، 2017)، ودراسة (الرشيد، 2020)، ودراسة (الصلال، 2022)، ودراسة (العباب، 2023). في ضوء ذلك قام الباحث ببناء أداة الدراسة في صورتها الأولية ملحق (1).

وقد تم تحديد أسئلة أداة الدراسة المتعلقة بواقع التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم، موزعة على (5) مجالات هي: مجال تفويض السلطة ويحتوي على (5) فقرات، مجال الاتصال الإداري ويحتوي على (5) فقرات، مجال فرق العمل ويحتوي على (5) فقرات، مجال التدريب الإداري ويحتوي على (5) فقرات، مجال التحفيز ويحتوي على (5) فقرات، كما بلغ عدد فقرات أداة الدراسة في صورتها الأولية (25) فقرة.

(1) صدق الأداة:

أ) الصدق الظاهري: تم عرض أداة الدراسة لتحكيمها على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص (9 محكمين من جامعة عدن ومركز البحوث والتطوير التربوي ووزارة التربية والتعليم)، وقد تم اعتماد نسبة اتفاق بلغت (80%) كمعيار لقبول الفقرات من

المحكمين، وقد حصلت كل الفقرات على نسبة اتفاق تتراوح ما بين (80-100%)، مع تعديل صياغة بعض الفقرات، وكانت الأداة في صورتها النهائية مكونة من (5) مجالات، تكونت من (25) فقرة.

ب) صدق الاتساق الداخلي: لمعرفة صدق الاتساق الداخلي لابد من تحديد مفتاح تصحيح الإجابات وفق معيار ليكرت الخماسي، بعد تحكيم الأداة، تم ترميز أوزان إجابات كل فقرة من فقرات عناصر الأداة وفق معيار ليكرت الخماسي، حيث تم وضع مفتاح تصحيح حسب إجابات كل فرد من أفراد المجتمع على فقرات كل مجال من مجالات الأداة كما في جدول رقم (3).

جدول رقم (3) مفتاح تصحيح حسب الإجابات وفق معيار ليكرت الخماسي

التصنيف	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا
الترميز	5	4	3	2	1

التحقق من صدق الاتساق الداخلي: جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة بحساب معامل ارتباط (بيرسون) بين كل مجال من المجالات الخمسة والدرجة الكلية للاستبانة، كما يتبين من الجدول رقم (4).

جدول رقم (4) معاملات ارتباط مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية

المجال	اسم المجال	معامل الارتباط
الأول	تفويض السلطة	0.839**
الثاني	الاتصال الإداري	0.857**
الثالث	فرق العمل	0.834**
الرابع	التدريب الإداري	0.859**
الخامس	التحفيز	0.826**

** دالة عند مستوى (0.01)

حيث يتضح من الجدول رقم (4) أن قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لأداة الاستبانة والدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة الخمسة قد تراوحت بين أعلى قيمة وهي (0.859**)، وأدنى قيمة وهي (0.826**) وهي ذات معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على الاتساق الداخلي بين مجالات الاستبانة ودرجتها الكلية، الأمر الذي يؤكد صدق أداة الاستبانة وقوة الارتباط الداخلي بين جميع مجالاتها، وصلاحياتها للاستخدام والتطبيق.

ثبات الأداة: ومعنى الثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، وتم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وكلما اقترب معامل الثبات من الواحد الصحيح كان الثبات مرتفعاً وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضاً، وذلك بالنسبة لكل مجال على حده وللاداة ككل وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول رقم (5):

جدول رقم (5) يبين نتيجة اختبار ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للأداة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	تفويض السلطة	5	0.884
2	الاتصال الإداري	5	0.841
3	فرق العمل	5	0.827
4	التدريب الإداري	5	0.911
5	التحفيز	5	0.834
الأداة ككل		25	520.9

يتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (5) أن جميع معاملات الثبات (عالية جدا) كونها كانت ضمن فترة معاملات الارتباط (0.827-0.911)، ويشير معامل الثبات (ألفا كرونباخ) الكلي إلى أن أداة الدراسة تتمتع بثبات (عالي جدا)، حيث بلغ معامل الثبات لأداة الدراسة (0.952) وهو معامل (عالي جدا) إحصائياً يجعل الأداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

ويمكن إيجاد معامل الصدق الذاتي للأداة ككل من خلال الثبات حيث يمثل الصدق الجذر التربيعي للثبات ككل، حيث بلغ (0.952) وهو قيمة (عالية جداً)، وهي تشير إلى تمتع الأداة بدرجة (عالية جدا) من الصدق.

جميع معاملات الثبات للعناصر وللأداة (عالية) مما يدل على صلاحياتها للاستخدام.

إجراءات تطبيق الأداة: بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، قام الباحث بتطبيق الأداة على المجتمع، وفق الآتي:

1- تمكن الباحث من توزيع (39) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة.

2- بعد متابعة أفراد الدراسة تم استعادة ما مجموعه (38) استبانة، وبنسبة (97.44%) من الاستبانات الموزعة، وهي استبانات صالحة.

الأساليب الإحصائية: استعان الباحث في تحليل بيانات دراسته بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Sfafisfical Package For Social Science للحصول على نتائج أكثر دقة حيث تم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما تم احتساب المتوسط الفرضي للدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي من خلال جمع درجات المقياس وقسمته على عددها كالآتي: $\mu = (1+2+3+4+5)/5 = 3$

ليصبح المتوسط الفرضي للدراسة (3)، وهذا يعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للفقرات (أكبر) من المتوسط الفرضي، فهذا يشير إلى توافر الفقرة، أما إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة (أقل) من المتوسط الفرضي، فإنه يشير إلى عدم توافر تلك الفقرة.

وكما تم أيضاً حساب المدى لمقياس ليكرت الخماسي، وهو عبارة عن الفرق بين أكبر قيمة، وأصغر قيمة في المقياس، ويساوي (5-1=4)، ومن ثم إيجاد طول الفئة في مقياس ليكرت وهو عبارة عن المدى مقسوماً على عدد الفئات، أي (4/5=0.80)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أول فقرة من فقرات مقياس ليكرت الخماسي، وهكذا أصبح طول الفئات كالآتي:

جدول رقم (6) القيم المعيارية لتحديد واقع التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم

الدالة اللفظية لواقع التمكين الإداري للمرأة	فئات الأوساط الحسابية	فئات الأوزان المنوية
منخفض جداً	من 1 إلى أقل من 1.8	من 20 إلى أقل من 36
منخفض	من 1.8 إلى أقل من 2.6	من 36 إلى أقل من 52
متوسط	من 2.6 إلى أقل من 3.4	من 52 إلى أقل من 68
عالي	من 3.4 إلى أقل من 4.2	من 68 إلى أقل من 84
عالي جداً	من 4.2 - 5	من 84 إلى 100

وعلى هذا الأساس تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة لفقرات الاستبانة التي تقيس واقع التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم.

كما تم اتباع القاعدة الآتية في تحليل نتائج الانحراف المعياري:

- الانحراف المعياري أقل من (1) يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط الحسابي، ويعني ذلك تقارب استجابات الأغلبية.

- الانحراف المعياري أكبر من أو يساوي (1) يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركيزها مما يدل على تباين وتباعد استجابات الأغلبية.

وقد كانت أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة:

- معامل ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط والاتساق الداخلي (معامل بيرسون).
- التكرارات والنسب المئوية لتحديد واقع التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر عينة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- اختبار (t) لعينة واحدة وفق المتوسط الفرضي (3).

- اختبار (t) لعنيتين مستقلتين.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

عرض النتائج ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما واقع التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم اليمنية

"الديوان العام - عدن" في مجالات: (تفويض السلطة، الاتصال الإداري، فرق العمل، التدريب الإداري، والتحفيز) من وجهة نظره؟ للإجابة عن هذا السؤال من خلال تحليل مدى توافر متغيرات الدراسة حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة لكل مجال من مجالات الدراسة، ومجمل الأداة ككل، كما تم احتساب المتوسط الفرضي للدراسة (3)، وهذا يعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للفقرات (أكبر) من المتوسط الفرضي، فهذا يشير إلى توافر الفقرة، أما إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة (أقل) من المتوسط الفرضي، فإنه يشير إلى عدم توافر تلك الفقرة وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الدراسة واختبار (t) لعينة واحدة وفق المتوسط الفرضي (3)

المجال	المرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	واقع التمكين	T	درجة الحرية	قيمة sig
تفويض السلطة	2	3.18	.72028	64	متوسط	1.622	37	0.113
الاتصال الإداري	3	3.07	.65188	61	متوسط	0.747	37	0.460
فرق العمل	1	3.29	.65552	66	متوسط	2.772	37	0.009
التدريب الإداري	4	2.28	.85576	46	منخفض	-5.118	37	0.000
التحفيز	5	2.15	.68206	43	منخفض	-7.611	37	0.000
الأداة ككل		2.80	0.605	56	متوسط	-2.014	37	0.051

يتضح من الجدول رقم (7) أن واقع التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم اليمنية "الديوان العام - عدن" من وجهة نظرهن في جميع المجالات كان (متوسط) بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري قدره (0.605) ونسبة قدرها (56%). ومن خلال اختبار الوسط الفرضي (3) حيث كانت قيمة (t) (-2.014-) وهي قيمة (سالبة)، وهذا يدل على عدم رضا العينة عن المجالات ككل وكان المتوسط الفرضي (3) أكبر من المتوسط الحسابي أعلاه، وكانت قيمة (sig) للأداة (0.051) وهي قيمة تساوي مستوى (0.05)، وهذا يدل أن واقع التمكين للمرأة يبقى (متوسط)، وقد جاءت مجالات واقع التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم اليمنية "الديوان العام - عدن" مرتبة تنازلياً كالآتي:

حيث حصل مجال فرق العمل على المرتبة (الأولى) بمتوسط حسابي قدره (3.29) بواقع تمكين (متوسط)، وحصل مجال تفويض السلطة على المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي قدره (3.18) بواقع تمكين (متوسط)، وحصل مجال الاتصال الإداري على المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي قدره (3.07) بواقع تمكين (متوسط)، وحصل مجال التدريب الإداري على المرتبة (الرابعة) بمتوسط حسابي قدره (2.28) بواقع تمكين (منخفض)، وحصل مجال التحفيز على المرتبة (الخامسة) والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.15) بواقع تمكين (منخفض).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن واقع التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم اليمنية "الديوان العام - عدن" دون المستوى المأمول، كما يشير إلى نقص مستوى رضا المرأة في المواقع القيادية عن واقع التمكين الإداري في جميع المجالات، وأن هناك حاجة إلى المزيد من التحسين والتطوير والاهتمام بما يحقق تطلعات المرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم، وخصوصاً في مجال: (التدريب الإداري، والتحفيز) حيث إن التدريب الإداري لم يلبي الاحتياجات التدريبية، وشعور المرأة في المواقع القيادية بوجود ضعف في نظام الحوافز والترقيات، وضعف اهتمام الوزارة بالتحفيز بشكل عام، وجمود في لوائح الوزارة وعدم حداثتها بما يتناسب مع الواقع الذي يعيشه مختلف العاملين في الوزارة وخصوصاً المرأة، وأن هناك ضرورة لاتباع نظام تحفيزي يقدر الجهود المبذولة ويحقق العدالة للجميع.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة التيمية (2013) التي أظهرت أن التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية جاء بدرجة (متوسطة)، ودراسة الهيري وآخرون (2020) التي أشارت أن التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم السعودية متحقق بدرجة (متوسطة)، ودراسة الرشيد (2020) التي أوضحت أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود جاءت بدرجة (متوسطة).

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة السومحي (2017) التي أظهرت أن واقع التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات التعليمية بمحافظه حضرموت جاء بدرجة (عالية)، ودراسة مخدوم (2020) التي أشارت أن مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة طيبة متحقق بدرجة (عالية)، ودراسة الصلال (2022) التي أوضحت أن درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة التعليمية بمنطقة القصيم جاءت بدرجة (كبيرة)، ودراسة العباب (2023) التي أشارت أن مستوى التمكين الإداري والتطوير التنظيمي في الإدارات التعليمية بمحافظه مارب جاء بدرجة (عالية).

وفيما يأتي عرض النتائج التفصيلية لواقع التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم اليمنية "الديوان العام - عدن" من وجهة نظرهن.

- أولاً: تفويض السلطة :

جدول رقم (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تفويض السلطة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	واقع التمكين	ترتيب الفقرة
1	تمنح لوائح الوزارة المرأة سلطة لإنجاز المهام الإدارية الموكلة إليها.	3.55	.82846	71	عالي	1
2	تتيح المواقع القيادية بالوزارة للمرأة فرصة المشاركة في صنع القرارات.	2.76	1.02494	55	متوسط	5
3	تثق قيادة الوزارة بقدرات المرأة على أداء المهام الموكلة إليها.	3.10	.95265	62	متوسط	4
4	تشجع الوزارة المرأة على المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامها.	3.23	.75101	65	متوسط	3
5	تعطي لوائح ونظم العمل بالوزارة المرأة صلاحيات تسهم في تعزيز انتمائها للعمل.	3.28	.76786	66	متوسط	2
	الإجمالي	3.18	.72028	64	متوسط	

يتضح من الجدول رقم (8) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن واقع التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم اليمنية "الديوان العام - عدن" من وجهة نظرهن في مجال تفويض السلطة كان (متوسط) إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للعينة (3.18) وانحراف معياري عام بلغ (0.720) ونسبة قدرها (64%) وهذا يشير إلى تركيز إجابات أغلبية عينة الدراسة، وعدم تشتتها عن متوسطها الحسابي، وكان المتوسط العام واقع ضمن الفئة (2.76-3.55).

ويتبين من الجدول (8) أن الفقرة " تمنح لوائح الوزارة المرأة سلطة لإنجاز المهام الإدارية الموكلة إليها " حازت على المرتبة (الأولى) وعلى أعلى متوسط حسابي في المجال بلغ (3.55) وانحراف معياري قدره (0.828) بواقع تمكين (عالي)، قد تعزى هذه النتيجة إلى أن هناك وضوح في تحديد المهام والصلاحيات في لوائح الوزارة.

وحصلت الفقرة " تتيح المواقع القيادية بالوزارة للمرأة فرصة المشاركة في صنع القرارات " على المرتبة (الأخيرة) بمتوسط حسابي قدره (2.76) وانحراف معياري (1.025) بواقع تمكين (متوسط) وهي أقل من الوسط الفرضي (3).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن فرص مشاركة المرأة ليس بالمستوى المطلوب، والحاجة إلى المزيد من إشراك المرأة في صنع القرار. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الهيري وآخرون (2020) التي أشارت أن التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم السعودية في مجال (تفويض السلطة) متحقق بدرجة (متوسطة)، ودراسة الرشيد (2020) التي أوضحت أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود في مجال (تفويض السلطة) جاءت بدرجة (متوسطة).

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة التيمة (2013) التي أظهرت أن التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية في مجال (تفويض السلطة) جاء بدرجة (عالية)، ودراسة السومحي (2017) التي بينت أن واقع التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حضرموت في مجال (تفويض السلطة) جاء بدرجة (عالية)، ودراسة مخدوم (2020) التي أشارت أن مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة طيبة في مجال (تفويض السلطة) متحقق بدرجة (عالية)، ودراسة الصلال (2022) التي أوضحت أن درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة التعليمية بمنطقة القصيم في مجال (تفويض السلطة) جاءت بدرجة (كبيرة)، ودراسة العباب (2023) التي أشارت أن مستوى التمكين الإداري والتطوير التنظيمي في الإدارات التعليمية بمحافظة مارب في مجال (تفويض السلطة) جاء بدرجة (عالية).

- ثانياً: الاتصال الإداري:

جدول رقم (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصال الإداري

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	واقع التمكين	ترتيب الفقرة
1	تسود روح التعاون بين المرأة والزملاء في الوزارة.	3.97	.75290	64	عالي	1
2	تصل المرأة بسهولة إلى أصحاب القرار على اختلاف مستوياتهم الإدارية.	3.00	.73521	79	متوسط	3
3	تهتم الوزارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة تساعد المرأة على التواصل مع مختلف المستويات الإدارية.	2.89	.86335	60	متوسط	4
4	يتسم نظام الاتصال بالوضوح بين المرأة والوحدات الإدارية داخل الوزارة.	3.07	.74911	58	متوسط	2
5	توفر الوزارة نظام معلومات يقدم الاحتياجات على نحو سريع لصناع القرار.	2.44	1.03185	61	منخفض	5
	الإجمالي	3.07	.65188	49	متوسط	

يتضح من الجدول رقم (9) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن واقع التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم اليمنية "الديوان العام - عدن" من وجهة نظرهن في مجال الاتصال الإداري كان (متوسط) إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للعينة (3.07) وانحراف معياري عام بلغ (0.652) ونسبة قدرها (49%) وهذا يشير إلى تركيز إجابات أغلبية عينة الدراسة، وعدم تشتتها عن متوسطها الحسابي، وكان المتوسط العام واقع ضمن الفئة (2.44-3.97). ويتبين من الجدول (9) أن الفقرة "تسود روح التعاون بين المرأة والزملاء في الوزارة" حازت على المرتبة (الأولى) وعلى أعلى متوسط حسابي في المجال بلغ (3.97) وانحراف معياري قدره (0.753) بواقع تمكين (عالي)، قد تعزى هذه النتيجة إلى وعي وإدراك المرأة القيادية بأهمية التعاون بين الزملاء لزيادة كفاءة الاتصال الإداري والإسهام في تحقيق التمكين الإداري. وحصلت الفقرة "توفر الوزارة نظام معلومات يقدم الاحتياجات على نحو سريع لصناع القرار" على المرتبة (الأخيرة) بمتوسط حسابي قدره (2.44) وانحراف معياري (1.032) بواقع تمكين (متوسط) وهي أقل من الوسط الفرضي (3). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف توافر نظام معلومات وقنوات اتصال فعالة تسهل نقل البيانات والمعلومات بين مختلف المستويات القيادية. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة التيمة (2013) التي أظهرت أن التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية في مجال (الاتصال الإداري) جاء بدرجة (متوسطة)، ودراسة الهيري وآخرون (2020) التي أشارت أن التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم السعودية في مجال (الاتصال الإداري) متحقق بدرجة (متوسطة). واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة مخدوم (2020) التي أظهرت أن مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة طيبة في مجال ((الاتصال الإداري) متحقق بدرجة (عالية)، ودراسة الصلال (2022) التي أوضحت أن درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة التعليمية بمنطقة القصيم في مجال (الاتصال الإداري) جاءت بدرجة (كبيرة).

- ثالثاً: فرق العمل:

جدول رقم (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال فرق العمل

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	واقع التمكين	ترتيب الفقرة
1	تمكن الوزارة المرأة من العمل بروح الفريق الواحد.	3.36	.91300	67	متوسط	3
2	تشرك الوزارة المرأة عند تشكيل فرق العمل المختلفة.	3.00	.95860	60	متوسط	5
3	تتصف علاقات المرأة مع زملائها بالتعاون والثقة.	3.71	.69391	74	عالي	1
4	تساعد الاجتماعات الدورية المرأة في الوزارة على أداء العمل بكفاءة وفاعلية.	3.36	.88290	67	متوسط	2
5	تمكن الوزارة المرأة من العمل بروح الفريق الواحد.	3.02	.78798	60	متوسط	4
	الإجمالي	3.29	.65552	66	متوسط	

يتضح من الجدول رقم (10) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن واقع التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم اليمنية "الديوان العام - عدن" من وجهة نظرهن في مجال (فرق العمل) كان (متوسط) إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للعينية (3.29) وانحراف معياري عام بلغ (0.656) ونسبة قدرها (66%) وهذا يشير إلى تركيز إجابات أغلبية عينة الدراسة، وعدم تشتتها عن متوسطها الحسابي، وكان المتوسط العام واقع ضمن الفئة (3.00-3.71).

ويتبين من الجدول (10) أن الفقرة " تتصف علاقات المرأة مع زملائها بالتعاون والثقة " حازت على المرتبة (الأولى) وعلى أعلى متوسط حسابي في المجال بلغ (3.71) وانحراف معياري قدره (0.694) بواقع تمكين (عالي)، قد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك المرأة القيادية أهمية التعاون والثقة في تحسين وتقوية العلاقات مع الزملاء للإسهام في تحقيق التمكين الإداري.

وحصلت الفقرة " تشترك الوزارة المرأة عند تشكيل فرق العمل المختلفة " على المرتبة (الأخيرة) بمتوسط حسابي قدره (3.00) وانحراف معياري (0.959) بواقع تمكين (متوسط) وهي تساوي الوسط الفرضي (3).

تعزى هذه النتيجة إلى أن حرص ودعم الوزارة لمشاركة المرأة في فرق العمل المختلفة لتحقيق التمكين الإداري بمستوى أفضل. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الرشيد (2020) التي أوضحت أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود في مجال (فرق العمل) جاءت بدرجة (متوسطة).

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة التيمة (2013) التي أظهرت أن التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية في مجال (فرق العمل) بدرجة (عالية)، ودراسة السومحي (2017) التي أظهرت أن واقع التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حضرموت في مجال (فرق العمل) جاء بدرجة (عالية)، ودراسة مخدوم (2020) التي أشارت أن مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة طيبة في مجال (فرق العمل) متحقق بدرجة (عالية)، ودراسة العباب (2023) التي بينت أن مستوى التمكين الإداري والتطوير التنظيمي في الإدارات التعليمية بمحافظة مارب في مجال (فرق العمل) جاء بدرجة (عالية).

- رابعا: التدريب الإداري:

جدول رقم (11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال التدريب الإداري

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	واقع التمكين	ترتيب الفقرة
1	تتبنى الوزارة خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات المرأة في المواقع القيادية.	2.07	.996	41	منخفض	5
2	تعقد الوزارة دورات تدريبية لبناء قدرات وتطوير مهارات المرأة في المواقع القيادية وفقا لاحتياجاتها.	2.21	1.14	44	منخفض	4
3	تتيح الوزارة للمرأة في المواقع القيادية فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل الإداري.	2.44	1.03	49	منخفض	1
4	تقدم الوزارة برامج تدريبية حديثة تشارك فيها المرأة القيادية بشكل منتظم.	2.34	.847	47	منخفض	3
5	تتميز التعليمات والاجراءات المتعلقة ببرامج تدريب المرأة في الوزارة بالوضوح.	2.36	.942	47	منخفض	2
	الإجمالي	2.28	0.855	46	منخفض	

يتضح من الجدول رقم (11) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن واقع التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم اليمنية "الديوان العام-عدن" من وجهة نظرهن في مجال (التدريب الإداري) كان (منخفض) إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للعينية (2.28) وانحراف معياري عام بلغ (0.858) ونسبة قدرها (46%) وهذا يشير إلى تركيز إجابات أغلبية عينة الدراسة، وعدم تشتتها عن متوسطها الحسابي، وكان المتوسط العام واقع ضمن الفئة (2.07-2.44).

ويتبين من الجدول (11) أن الفقرة "تتيح الوزارة للمرأة في المواقع القيادية فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال (العمل الإداري) " حازت على المرتبة (الأولى) وعلى أعلى متوسط حسابي في المجال بلغ (2.44) وانحراف معياري قدره (1.03) بواقع تمكين (منخفض)، وحصلت الفقرة "تتبنى الوزارة خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات المرأة في المواقع القيادية" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.07) وانحراف معياري (0.996) بواقع تمكين (منخفض)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التدريب الإداري في الوزارة لا يلبي احتياجات المرأة في المواقع القيادية، ولا يكسبها المهارات والقدرات الإدارية الجديدة المناسبة لمواقعها القيادية، ولا يحقق التطوير المطلوب للتمكين.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة كدراسة التيمة (2013) التي أظهرت أن التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية في مجال (التدريب الإداري) جاء بدرجة (متوسطة)، ودراسة الرشيد (2020) التي أوضحت أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود في مجال (التدريب الإداري) جاءت بدرجة (متوسطة)، ودراسة السومحي (2017) التي أظهرت أن واقع التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حضرموت في مجال (التدريب الإداري) جاء بدرجة (عالية)، ودراسة الهيري وآخرون (2020) التي أشارت أن التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم السعودية في مجال (التدريب الإداري) جاء بدرجة (عالية)، ودراسة مخدوم (2020) التي أظهرت أن مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة طيبة في مجال (التدريب الإداري) متحقق بدرجة (عالية)، ودراسة الصلال (2022) التي أوضحت أن درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة التعليمية بمنطقة القصيم في مجال (التدريب الإداري)

جاءت بدرجة (كبيرة)، ودراسة العباب (2023) التي أشارت أن مستوى التمكين الإداري والتطوير التنظيمي في الإدارات التعليمية بمحافظة مارب في مجال (التدريب الإداري) جاء بدرجة (عالية).

- خامساً: التحفيز:

جدول رقم (12) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحفيز

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المثوي	واقع التمكين	ترتيب الفقرة
1	تقدر الوزارة جهود المرأة في المواقع القيادية التي تعمل فيها.	2.71	.95600	54	متوسط	1
2	تتناسب الحوافز التي تتقاضاها المرأة من الوزارة مع الجهود التي تبذلها.	2.05	.73328	41	منخفض	3
3	يتصف نظام الحوافز والترقيات في الوزارة بالعدالة والوضوح لكلا الجنسين.	1.97	.97223	39	منخفض	4
4	تتبع الوزارة معايير الكفاءة في تطبيق ترقية المرأة في المواقع القيادية.	2.15	.82286	43	منخفض	2
5	يحقق نظام الحوافز المعمول به في الوزارة العدالة للجميع.	1.89	.89411	38	منخفض	5
	الإجمالي	2.15	.68206	43	منخفض	

يتضح من الجدول رقم (12) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن واقع التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم اليمنية "الديوان العام - عدن" من وجهة نظرهن في مجال (التحفيز) كان (منخفض) إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للعبئة (2.15) بانحراف معياري عام بلغ (0.682) ونسبة قدرها (43%) وهذا يشير إلى تركيز إجابات أغلبية عينة الدراسة، وعدم تشتتها عن متوسطها الحسابي، وكان المتوسط العام واقع ضمن الفئة (1.89 - 2.71). وبتبين من الجدول (12) أن الفقرة "تقدر الوزارة جهود المرأة في المواقع القيادية التي تعمل فيها" حازت على المرتبة (الأولى) وعلى أعلى متوسط حسابي في المجال بلغ (2.71) وانحراف معياري قدره (0.956) بواقع تمكين (متوسط) وهي أقل من الوسط الفرضي (3) وهي نتيجة غير مرضية.

وحصلت الفقرة "يحقق نظام الحوافز المعمول به في الوزارة العدالة للجميع" على المرتبة (الأخيرة) بمتوسط حسابي قدره (1.89) وانحراف معياري (0.894) بواقع تمكين (منخفض).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أثر انعكاس نظام الحوافز غير المناسب على واقع التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية، وأن نظام الحوافز المعمول به في الوزارة لم يحقق رضا المرأة القيادية، وهو نظام غير عادل نتيجة لجمود اللوائح المنظمة له، لا يتناسب مع الواقع غير المستقر الذي تمر به اليمن وانحياز العملة المحلية مقابل العملات الأجنبية.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة كدراسة التيمية (2013) التي أظهرت أن التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية في مجال (التحفيز) جاء بدرجة (عالية)، ودراسة الهيري وآخرون (2020) التي أشارت أن التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم السعودية في مجال (التحفيز) متحقق بدرجة (متوسطة)، ودراسة مخوم (2020) التي أشارت أن مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة طيبة في مجال (التحفيز) جاء بدرجة (عالية)، ودراسة الصلال (2022) التي أوضحت أن درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة التعليمية بمنطقة القصيم في مجال (التحفيز) جاءت بدرجة (كبيرة)، ودراسة العباب (2023) التي أشارت أن مستوى التمكين الإداري والتطوير التنظيمي في الإدارات التعليمية بمحافظة مارب في مجال (التحفيز) جاء بدرجة (عالية).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في واقع التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم اليمنية "الديوان العام - عدن" في مجالات: (تفويض السلطة، الاتصال الإداري، فرق العمل، التدريب الإداري، والتحفيز)، تعزى لمتغيرات: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) من وجهة نظرهن؟

1- المسمى الوظيفي: لمعرفة معنوية الفروق وفق متغير المسمى الوظيفي ولاختبار هذا السؤال قام الباحث باستخدام الاختبارات العلمية والمتمثلة في تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (13).

جدول (13) يبين تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) للفروق بين مجالات الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	بين المجموعات	.158	2	.079	.145	.865	غير دالة
	داخل المجموعات	19.038	35	.544			
الاتصال الإداري	بين المجموعات	.073	2	.037	.082	.921	غير دالة
	داخل المجموعات	15.650	35	.447			
فرق العمل	بين المجموعات	.526	2	.263	.599	.555	غير دالة

			.439	35	15.372	داخل المجموعات	
التدريب الإداري	غير دالة	.804	.595	2	1.190	بين المجموعات	
			.740	35	25.905	داخل المجموعات	
التحفيز	غير دالة	.762	.359	2	.718	بين المجموعات	
			.471	35	16.495	داخل المجموعات	
الأداة ككل	غير دالة	.050	.019	2	.038	بين المجموعات	
			.387	35	13.533	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول رقم (13) الذي يبين تحليل التباين الأحادي حيث أعتمد الباحث مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في واقع تمكين المرأة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في كل المجالات والأداة ككل حيث بلغ مستوى الدلالة للأداة وهي (0.952) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) أي أن آراء مختلف المسمى الوظيفي الثلاث: (مدير عام، مدير إدارة، ورئيس قسم) متفقة وغير مختلفة، لأن القيادات النسائية تعمل في بيئة واحدة لها نفس القوانين.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة السومحي (2017) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول واقع التمكين الإداري للمرأة العاملة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حضرموت تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)، ودراسة الهيري وآخرون (2020) التي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم السعودية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)، ودراسة مخدوم (2020) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول تقييم مدى مساهمة أبعاد التمكين في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

2- المؤهل العلمي: لمعرفة معنوية الفروق وفق متغير المؤهل العلمي، واختبار هذا السؤال قام الباحث باستخدام الاختبارات العلمية والمتمثلة في تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (14).

جدول (14) يبين تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) للفروق بين مجالات الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
تقويض السلطة	بين المجموعات	1.591	2	.795	1.581	.2200	غير دالة
	داخل المجموعات	17.605	35	.503			
الاتصال الإداري	بين المجموعات	.583	2	.292	.674	.5160	غير دالة
	داخل المجموعات	15.140	35	.433			
فرق العمل	بين المجموعات	1.620	2	.810	1.986	.1520	غير دالة
	داخل المجموعات	14.279	35	.408			
التدريب الإداري	بين المجموعات	1.713	2	.856	1.181	.3190	غير دالة
	داخل المجموعات	25.383	35	.725			
التحفيز	بين المجموعات	.990	2	.495	1.068	.3540	غير دالة
	داخل المجموعات	16.222	35	.463			
الأداة ككل	بين المجموعات	1.092	2	.546	1.531	.2300	غير دالة
	داخل المجموعات	12.479	35	.357			

يتضح من الجدول رقم (14) الذي يبين تحليل التباين الأحادي حيث أعتمد الباحث مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في واقع تمكين المرأة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في كل المجالات والأداة ككل حيث بلغ مستوى الدلالة للأداة وهي (0.230) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) أي أن آراء مختلف المؤهلات العلمية متفقة وغير مختلفة، لأن القيادات النسائية تعمل في بيئة واحدة لها نفس القوانين.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الهيري وآخرون (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول مستوى التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم السعودية تعزى لمتغير (المؤهل)، ودراسة مخدوم (2020) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول تقييم مدى مساهمة أبعاد التمكين في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية في جامعة طيبة تعزى لمتغير (المؤهل)، بينما تختلف مع دراسة السومحي (2017) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول واقع التمكين الإداري للمرأة العاملة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حضرموت تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

3- عدد سنوات الخبرة: لمعرفة معنوية الفروق وفق متغير سنوات الخبرة، واختبار هذا السؤال قام الباحث باستخدام الاختبارات العلمية والمتمثلة في تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (15).

جدول (15) يبين تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) للفروق بين مجالات الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	بين المجموعات	354	2	177	329	7220	غير دالة
	داخل المجموعات	18.842	35	538			
الاتصال الإداري	بين المجموعات	513	2	257	591	5590	غير دالة
	داخل المجموعات	15.210	35	435			
فرق العمل	بين المجموعات	003	2	001	003	9970	غير دالة
	داخل المجموعات	15.896	35	454			
التدريب الإداري	بين المجموعات	2.073	2	1.036	1.450	2480	غير دالة
	داخل المجموعات	25.023	35	715			
التحفيز	بين المجموعات	374	2	187	389	6810	غير دالة
	داخل المجموعات	16.839	35	481			
الأداة ككل	بين المجموعات	101	2	050	131	8780	غير دالة
	داخل المجموعات	13.470	35	385			

يتضح من الجدول رقم (15) الذي يبين تحليل التباين الأحادي حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في واقع تمكين المرأة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في كل المجالات والأداة ككل حيث بلغ مستوى الدلالة للأداة وهي (0.878) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) أي أن آراء مختلف سنوات الخبرة متفقة وغير مختلفة، لأن القيادات النسائية تعمل في بيئة واحدة لها نفس القوانين. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة الصلال (2022) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة بمنطقة القصيم تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) في مجالي: (التدريب، والاتصال).

- الاستنتاجات:

- 1- النجاح في تطبيق التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم ما يزال متواضعا ودون المستوى المأمول.
- 2- التدريب الإداري في وزارة التربية لا يلبي احتياجات وتطلعات المرأة في المواقع القيادية.
- 3- نظام الحوافز والمكافآت المعمول به في الوزارة لا يتناسب مع الواقع، ولا يحقق دافعية للمرأة في المواقع القيادية لإطلاق طاقاتها وقدراتها لتحقيق التمكين الإداري.

التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- 1- ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم لمفهوم التمكين الإداري والتوعية به وإيجاد مناخا تنظيميا يتناسب معه، والعمل على تطبيقه بشكل أفضل.
- 2- دعم النمو المهني للمرأة في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم، من خلال إعداد برامج تدريبية متنوعة للأساليب الإدارية الحديثة، وتوفير المتطلبات الضرورية لنجاحها، بهدف بناء وتطوير القدرات والمهارات اللازمة للمرأة لتحقيق التمكين الإداري.
- 3- إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت المعمول به في الوزارة، وتطبيق نظام حوافز يتصف بالعدالة والواقعية والشفافية، لأهمية تأثيره في استثمار الطاقات البشرية وتحقيق التمكين الإداري.
- 4- اهتمام وزارة التربية والتعليم بتمكين المرأة في المواقع القيادية من خلال منحها المزيد من تفويض السلطة لإنجاز المهام الموكلة إليها، وزيادة فرص مشاركتها في فرق العمل، وترسيخ مبدأ التعاون والتشاركية في العمل بروح الفريق الواحد.
- 5- توفير البيانات والمعلومات الحديثة اللازمة لإنجاز المهام، وزيادة فعالية قنوات التواصل الإداري في الوزارة ومواكبتها للتقنيات الحديثة، لتسهيل التواصل مع القيادات العليا، والإسهام في صنع القرار بصورة سريعة.

المقترحات:

- 1- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة في وزارات أخرى في الجمهورية اليمنية، تشغل فيها المرأة مواقع قيادية مختلفة، ومقارنة نتائجها مع هذه الدراسة.
- 2- إجراء دراسة عن دور مؤسسات التعليم المختلفة في تعزيز التمكين الإداري للمرأة القيادية.
- 3- إجراء دراسة لآليات التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية وتحديات ومعوقات التمكين.

المراجع:

- 1- ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي. (1414). لسان العرب. ج(13)، ع(15)، ط(13). دار صادر، بيروت.
- 2- أبو راضي، سحر. (2017). "دور مؤسسات التربية في تمكين المرأة المصرية: رؤية استشرافية". مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 28(111)، ص ص 112-186.
- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/861571>
- 3- بن عزان، نورة خالد محمد. (2023). "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم من وجهة نظرهن". مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج(7)، ع(2)، ص ص 1-26.
- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1354267>
- 4- بوخفاف، لبنى وداد، هناء. (2020). "تمكين المرأة الجزائرية في مجال التربية والتعليم: انفتاح الرؤى والدلالات". مجلة دراسات علم اجتماع المنظمات، مج(2)، ع(4)، ص ص 70-76.
- 5- التقرير الاستراتيجي اليمني. (2010). "المركز اليمني للدراسات الاستراتيجية". صنعاء، اليمن.
- 6- النيمة، غفران محمود أحمد. (2013). "التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري"، (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، عمان، الأردن.
- 7- الدغري، وفاء محمد حسن. (2018). "التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة". المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج (7)، ع(8)، 30-18.
- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/918609>
- 8- محمد، رانيا خالد. (2020). "التعليم والمشاركة المجتمعية للمرأة"، (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عدن، كلية الآداب، قسم علم الاجتماع، عدن، اليمن.
- 9- الرشيد، سارة بنت توفيق. (2020). "التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة". مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج(4)، ع(22)، 84-112.
- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1101437>
- 10- السكارنة، بلال خلف. (2014). "القيادة الإدارية الفعالة". ط(2)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- السومحي، نشوى سعيد بن حارث. (2017). "واقع التمكين الإداري للمرأة العاملة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حضرموت"، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة حضرموت، كلية التربية، قسم العلوم التربوية، حضرموت، اليمن.
- 12- الصلال، أملاك سليمان إبراهيم. (2022). "درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم". مجلة البحوث التربوية والنوعية (JEQR)، ع(19)، أكتوبر 2023، ص ص 247-288.
- 13- الطراونة، إحسين أحمد. (2006). "العلاقة بين التمكين وفاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية إقليم جنوب الأردن"، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، عمان، الأردن.
- 14- الطراونة، نجاة صالح. (2007). "واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، عمان، الأردن.
- 15- العباب، علي علي عبد الله. (2023). "التمكين الإداري وأثره على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على إدارات التربية والتعليم بمحافظة مأرب- الجمهورية اليمنية". المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ، مج(5)، ع(2)، يونيو 2023، ص ص 55-85.
- 16- عبد الله، لازمين عبد الولي قائد. (2014). "حقوق المرأة في تشريعات العمل اليمنية من منظور النوع الاجتماعي"، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عدن، مركز المرأة للبحوث والتدريب، عدن، اليمن.
- 17- العتيبي، سعد بن مرزوق. (2005). "جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي". الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الجودة في العمل ... تحقيق للأمل. الخبر 17-18 ربيع الأول 1436هـ الموافق 26-27 أبريل 2005م، الرياض.
- 18- الفاضل، محمد محمود. (2011). "تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة". دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 19- قطاني، إيمان (2016). "اتجاهات الأكاديميات السعوديات نحو قضية تمكين المرأة". مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، ع(2)، ص ص 115-141.
- 20- القحطاني، مصلح بن سعيد بن مبارك. (2013). "الإدارة بالتمكين الإداري لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة". مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، ع(49)، 13-71.
- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/430577>
- 21- للحمدي، إيمان عمر عيظة. (2019). "المعوقات الاجتماعية والثقافية لتنفيذ تشريعات تمكين المرأة اليمنية: دراسة سوسيولوجية ميدانية في محافظة حضرموت"، (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1028292>
- 22- مخدوم، هند كرامة الله. (2020). "مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج(28)، ع(3)، ص ص 101-138.
- 23- المطري، ضيف الله عبيد. (2019). "العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج(27)، ع(1)، 27-54.

- 24- المطيري، نوف عبد الله والجارودي، ماجدة إبراهيم. (2016). "درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود". المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج(5)، ع(10)، الجمعية الأردنية لعلم النفس، الأردن، 67-90.
- 25- ملحم، يحي سليم. (2006). "التمكين كمفهوم إداري معاصر". المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- 26- الهيري، سارة وآخرون. (2020). "التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية". دورة تدريبية، قسم البرامج التدريبية، كلية التدريب، الرياض.
- 27- وزارة الشؤون القانونية. (2001). "دستور الجمهورية اليمنية". صنعاء، اليمن.
- 28- وزارة الشؤون القانونية. (2013). "تشريعات التربية والتعليم". صنعاء، اليمن.
- Foreman, S. L. (2019). Defining the Role of Saudi Arabian Women in Education Leadership in Higher Education (Order No. 13856582). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (220836221).
- We shah, H. (2012). The Perception of Empowerment. and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools, A Comparative Study European Journal of Social Sciences, 31(3), 375-395

Administrative Empowerment of Women in Leadership Positions in the Yemeni Ministry of Education (Aden) From Their Own Perspective

Fadhl Saeed Hamood Abdullah

Centre for Educational Research and Development, Aden

Abstract: The study aimed to identify the reality of administrative empowerment of women in leadership positions in the Yemeni Ministry of Education (University of Aden) from their own point of view. To achieve the objectives of the study, the descriptive survey method was used, the study community consisted of (38) women leaders from the Ministry of Education. A questionnaire consisting of (25) paragraphs was applied to them, distributed over (5) areas, which are: Delegation of authority, administrative communication, work teams, administrative training, motivation. The study concluded with a number of results, the most prominent of which are: that the administrative empowerment of women in leadership positions in the Ministry of Education came at (average), with a mean of (2.80), the field of work teams ranked (first) with an average mean of (3.29), followed by the field of delegation of authority in (second) rank with an average mean of (3.18), followed by the field of administrative communication in (third) rank with an average mean of (3.07), Followed by the field of administrative training in the (fourth) rank with a (low) mean of (2.28), and finally the field of motivation in the (fifth) rank with a (low) mean of (2.15). The study also showed the absence of statistically significant differences at the mean of (0.05) regarding the reality of administrative empowerment of women in leadership positions attributed to the variables: (job title, academic qualification, years of experience).

Keywords: Administrative empowerment, leadership positions.