

كلية إدارة الأعمال

أثر تمكين المرأة على الأداء الوظيفي بمكتب محافظ شمال الشرقية

بسلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد الطالب

ماجد بن سيف بن علي البوسعيدي

إشراف الدكتور

صالح بن حمود السناوي

2025م/1447هـ

كلية إدارة الأعمال

أثر تمكين المرأة على الأداء الوظيفي بمكتب محافظ شمال الشرقية

بسلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد الطالب

ماجد بن سيف بن علي البوسعيدي

إشراف الدكتور

صالح بن حمود السناوي

1447/م2025هـ

الإجازة

أثر تمكين المرأة على الأداء الوظيفي بمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان

أعدده الطالب

ماجد بن سيف بن علي البوسعيدي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 22 / 06 / 2025م وتم إجازتها.

إشراف الدكتور صالح بن حمود السنوي

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم
.....	1 الدكتور صالح السنوي - مشرف الرسالة
.....	2 الدكتور رمزي سلام - مناقشا داخليا
.....	3 الدكتور ياسر محمد - محكم
.....	4 الدكتور عبدالله العزري - مناقشا خارجيا

الإقرار

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الدراسة قد تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث

الاسم: ماجد بن سيف بن علي البوسعيدي

التوقيع:

إهداء

أهدي هذه الرسالة الى عائلتي وعلى رأسهم والديّ رحمة الله عليهما اللذين كانا نورا يرشدني في طريقي، ولزوجتي وأولادي على وقوفهم جنبي في كل لحظة، ولأخوتي اللذين حملوني بدعائهم، وأيضا اهديها بما تحمله من معلومات علمية وبيانات أولية ونتائج وتوصيات إلى مكتب محافظ شمال الشرقية، الذي أتمنى له دوام التقدم والازدهار، وأرجو أن تحتوي هذه الرسالة في طياتها على ما يمكن أن يستعين به لتطوير أنظمتها الداخلية المتعلقة بمجال الدراسة وهو تحسين وتنمية الأداء الوظيفي والذي آمل أن يكون في تقدم وتطور مستمر.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي بحمده من عليّ بإتمام هذه الدراسة المتواضعة والشكر له بدءاً وانتهاءً على عظيم فضله، والصلاة والسلام على معلم البشرية وهادي الأمم بفضل خلقه وطيب صفاته.

أتقدم بعظيم شكري وبالغ امتناني إلى أستاذي الفاضل ومرشدي الأمين في هذه الدراسة الدكتور/ صالح بن حمود السناوي وذلك على تفضله بالإشراف على هذه الدراسة مضحياً بوقته الثمين وبإذلاً من علمه الغزير للوصول بهذه الدراسة إلى مرافئ التمام والاكتمال.

وأتقدم بشكري البالغ إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء الهيئة الأكاديمية بكلية إدارة الأعمال الذين تفضلوا بمراجعة أداة الدراسة وتحكيمها ومن تفضل منهم بالنصح والتوجيه لتخرج هذه الدراسة بهذه الصورة التي بين أيديكم.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى بحث واستكشاف أثر تمكين المرأة على الأداء الوظيفي لدى موظفي مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان، واعتمدت الدراسة اربعة أبعاد لتمكين المرأة هي (الثقافة التنظيمية, الفرص القيادية, التدريب وتنمية المهارات, والمشاركة في اتخاذ القرار)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، ولهذا الغرض تم تصميم استبانة وتم الاعتماد عليها كأداة لجمع البيانات الأولية، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة التي تمثلت في (228) مفردة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفات العاملات في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان، والبالغ عددهن (228) موظفة، وتم تحليل نتائج الدراسة بواسطة برنامج SPSS وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج التي كان أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد التمكين المدروسة على الأداء الوظيفي، حيث تبين أن كل بعد من الأبعاد الأربعة يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء. وقد أوضحت النتائج أن تمكين المرأة بنسبة 1% يؤدي إلى تحسن الأداء الوظيفي بنسبة 47.4%، كما كان للثقافة التنظيمية تأثير بنسبة 40.4%، والفرص القيادية بنسبة 41.2%، والتدريب وتنمية المهارات بنسبة 41.1%، والمشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 41.5%.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز فرص تمكين المرأة في مواقع اتخاذ القرار، وتصميم برامج تدريبية تستهدف نقل الخبرات بين الموظفات، وإعطاء أولوية لتحفيز النساء وتحسين نظام التقييم والتغذية الراجعة لضمان استدامة الأداء الوظيفي المرتفع.

الكلمات المفتاحية: تمكين المرأة، الأداء الوظيفي، الثقافة التنظيمية، الفرص القيادية، التدريب وتنمية المهارات، المشاركة في اتخاذ القرار.

Abstract

This study aimed to examine and explore the impact of women's empowerment on job performance among employees at Al Sharqiyah North Governorate in the Sultanate of Oman. The research adopted four dimensions of women's empowerment: organizational culture, leadership opportunities, training and skills development, and participation in decision-making. A descriptive-analytical methodology was employed to achieve the study's objectives. A structured questionnaire was developed as the primary data collection instrument and distributed to a sample of 228 participants, selected from a population of 228 female employees working at Al Sharqiyah North Governorate.

The collected data were analyzed using SPSS software. The study revealed several key findings, most notably the presence of a statistically significant impact of all four empowerment dimensions on job performance. Each dimension was shown to contribute directly to performance enhancement. Specifically, the findings indicated that a 1% increase in women's empowerment leads to a 47.4% improvement in job performance. The influence of each dimension was also quantified: organizational culture (40.4%), leadership opportunities (41.2%), training and skills development (41.1%), and participation in decision-making (41.5%).

The study recommended strengthening women's participation in decision-making positions, designing training programs aimed at knowledge transfer among female employees, prioritizing the motivation of women, and enhancing evaluation and feedback systems to ensure sustainable high job performance.

Keywords: Women's Empowerment, Job Performance, Organizational Culture, Leadership opportunities, Training, Participation in decision-making.

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين	الرقم
ج	الإقرار	1
د	الإهداء	2
هـ	الشكر والتقدير	3
و	المستخلص باللغة العربية	4
ز	المستخلص باللغة الإنجليزية	5
ح	فهرس المحتويات	6
ك	فهرس الجداول	7
ل	فهرس الأشكال	8
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
2	المقدمة	1-1
6	مشكلة الدراسة	2-1
9	أسئلة الدراسة	3-1
10	فرضيات الدراسة	4-1
11	أهداف الدراسة	5-1
12	أهمية الدراسة	6-1
14	حدود الدراسة	7-1
15	مصطلحات الدراسة	8-1
17	متغيرات ونموذج الدراسة	9-1
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
19	مقدمة	1-2
20	الإطار النظري	2-2
20	تمكين المرأة	1-2-2
20	مفهوم تمكين المرأة	1-1-2-2
21	تاريخ تطور تمكين المرأة	2-1-2-2
22	أبعاد تمكين المرأة	3-1-2-2

24	المبادئ الأساسية لتمكين المرأة	4-1-2-2
25	أنواع تمكين المرأة	5-1-2-2
26	معيقات تمكين المرأة	6-1-2-2
27	الأداء الوظيفي	2-2-2
27	مفهوم الأداء الوظيفي	1-2-2-2
28	أبعاد الأداء الوظيفي	2-2-2-2
28	طرق قياس الأداء الوظيفي	3-2-2-2
30	الدراسات السابقة	3-2
30	الدراسات العربية	1-3-2
36	الأدبيات السابقة الأجنبية	2-3-2
38	التعقيب على الدراسات السابقة	3-3-2
39	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	4-3-2
40	ملخص الدراسات السابقة	5-3-2
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها		
46	مقدمة	1-3
46	نوع ومنهجية الدراسة	2-3
47	مجتمع الدراسة	3-3
47	عينة الدراسة	4-3
48	أداة الدراسة	5-3
48	تكييف أداة الدراسة	6-3
49	صدق أداة الدراسة	7-3
49	ثبات أداة الدراسة	8-3
49	المعالجة الإحصائية	9-3
الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية		
51	مقدمة	1 - 4
51	اختبار ثبات الاستبانة	2 - 4
53	اختبار صدق الاستبانة	3 - 4

54	معاملات الارتباط بين عبارات قياس المتغير المستقل (تمكين المرأة)	1-3-4
58	معاملات الارتباط بين فقرات المتغير التابع (الأداء الوظيفي)	2-3-4
59	تحليل المعالجات الإحصائية	4-4
59	خصائص عينة الدراسة	1-4-4
61	الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة	2-4-4
61	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	1-2-4-4
67	اختبارات فرضيات الدراسة	2-2-4-4
الفصل الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة		
82	مقدمة	1-5
83	مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال البحثي الرئيسي	2-5
85	مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالسئلة الفرعية	3-5
85	مناقشة نتائج السؤال الفرعي الأول	1-3-5
86	مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثاني	2-3-5
88	مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث	3-3-5
91	مناقشة نتائج السؤال الفرعي الرابع	4-3-5
93	مناقشة نتائج السؤال الفرعي الخامس	5-3-5
96	تحديات الدراسة	4-5
96	التوصيات	5-5
99	توصيات للدراسات المستقبلية	6-5
المراجع		
101	المراجع باللغة العربية	
104	المراجع باللغة الإنجليزية	
الملاحق		
109	قائمة الاستقصاء	ملحق رقم 1

فهرس الجداول

الصفحة	العناوين	رقم الجدول
41	ملخص الدراسات السابقة	(1-1)
48	مقياس ليكرت الخماسي	(1-3)
53	ثبات الاستبانة	(1 - 4)
54	اختبار صدق الثقافة التنظيمية	(2 - 4)
55	اختبار صدق الفرص القيادية	(3 - 4)
56	اختبار صدق التدريب وتنمية المهارات	(4 - 4)
57	اختبار صدق المشاركة في اتخاذ القرارات	(5 - 4)
58	اختبار صدق الأداء الوظيفي	(6 - 4)
59	خصائص عينة الدراسة حسب العمر	(7 - 4)
60	خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(8 - 4)
60	خصائص عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	(9 - 4)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات فقرات الثقافة التنظيمية	(10 - 4)
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفرص القيادية	(11 - 4)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للتدريب وتنمية المهارات	(12 - 4)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمشاركة في اتخاذ القرارات	(13 - 4)
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للأداء الوظيفي	(14 - 4)
68	نتائج تحليل الانحدار بين تمكين المرأة والأداء الوظيفي	(15 - 4)
72	نتائج تحليل الانحدار بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي	(16 - 4)
74	نتائج تحليل الانحدار بين الفرص القيادية والأداء الوظيفي	(17 - 4)
76	نتائج تحليل الانحدار بين التدريب وتنمية المهارات والأداء الوظيفي	(18 - 4)
78	نتائج تحليل الانحدار بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي	(19 - 4)
79	اختبار الفروق وفقاً لمتغير العمر	(20 - 4)

80	اختبار الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	(4 - 21)
80	اختبار الفروق وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	(4 - 22)

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
17	نموذج الدراسة	1

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

يشهد العالم في الآونة الأخيرة اهتمام ملحوظ بالمرأة، وذلك إيماناً من المجتمع بالدور الهام الذي تؤديه المرأة في تطوير المجتمعات بمختلف القطاعات والمستويات، لا سيما بعد أن تبين أن دور المرأة في التنمية لا يقتصر على مساهماتها الجادة في إعداد الأجيال القادمة فحسب، بل تطور هذا الدور حتى بلغ مشاركتها الرجل في دفع أطر التنمية بمختلف القطاعات.

إن سعي أي مجتمع لتحقيق تنمية لا يمكن أن يُكْتَبَ له النجاح من دون إشراك المرأة في خلق وتأسيس هذه التنمية المنشودة، فلا يمكن أن يتم تهميش نصف ذلك المجتمع الساعي لتحقيق التنمية، حيث يفقد المجتمع طاقة إيجابية هائلة عند إقصاء المرأة من جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، تلك الطاقة التي يحتاج إليها المجتمع في سبيله لإدراك التنمية، ولذلك يجب أن يدرك المجتمع حجم الفوائد والمنافع التي سيجنيها من الاهتمام بتمكين المرأة في المجتمع، ذلك التمكين الذي من المفترض أن يتم في جميع أركان المجتمع بمختلف قطاعاته الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية (سعد الله، 2022).

وأردف سعد الله (2022) أن أهداف التنمية المستدامة التي اعتمدها الأمم المتحدة في عام 2015م والبالغ عدده سبعة عشر هدفاً، والتي تم سردها في وثيقة حملت عنوان: "تحويل عالمنا- خطة التنمية المستدامة 2030"، وقد نص فيها الهدف الخامس على تمكين المرأة وتحقيق المساواة بينها وبين الرجل في فرص العمل وفي الدراسة وفي جميع النشاطات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ومحاربة تهميش

المرأة في المجتمع، وذلك أقصر طريق لتفعيل مبادئ حقوق الإنسان والعمل بها وإحلال السلام بين بلدان العالم.

وبمراجعة بيانات التقرير العالمي لمنظمة العمل الدولية في السنوات الأخيرة يتضح لنا تنامي الاعتقاد باعتبار قضية تمكين المرأة قضية تنمية مجتمعية، ويظهر ذلك بوضوح في اهتمام دول العالم بتوظيف المرأة ودخولها سوق العمل والذي أصبح في تزايد مستمر، كما يظهر ذلك بقوة في اعتماد العالم معيار تمكين المرأة سياسياً واجتماعياً ضمن معايير ومقاييس تقدم الدول ورفاهيتها (عبد العال، 2023).

إن العالم اليوم يشهد تطورات وتحولات بالغة السرعة، ولعل من أبرز تلك التحولات ما يحدث على صعيد الأدوار التي تلعبها المرأة في تنمية المجتمع، لا سيما التطور الملحوظ في مساهمات المرأة في سوق العمل على مستوى معظم بلدان العالم ومن بينها البلدان العربية، وتعتبر سلطنة عُمان من أوائل البلدان العربية التي آمنت بأدوار المرأة في تنمية المجتمع وتطوره، فقد أولت سلطنة عمان اهتماماً بالغاً بقضايا المرأة بشكل عام وبدورها في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمعات بشكل خاص (الطائي وآخرون، 2022). وأردفت الطائي وآخرون (2022) بأن الإدارات الحكومية والقطاع العام في سلطنة عمان قد شهدت في الآونة الأخيرة تمكين قوي للمرأة في العمل، وذلك بمشاركة والاعتماد عليها في إدارة شؤون العمل خاصة في العاصمة مسقط، وامتد هذا التمكين إلى بقية المحافظات ومنها محافظة شمال الشرقية التي شهدت تطور ملحوظ في توظيف المرأة بمختلف القطاعات، وبذلك فإن مكتب محافظ شمال الشرقية يمكن أن يُعتمد عليه كنموذج واضح لدراسة أثر تمكين المرأة على الأداء الوظيفي.

إن تمكين المرأة في أي مجتمع لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال إيمان المجتمع بقضايا المرأة وتأهيلها وتدريبها بالشكل الذي يتناسب مع قدراتها وإمكاناتها، ليس ذلك فحسب بل يقتضي التمكين أيضاً مراعاة

تأهيل المرأة داخليًا ونفسيًا لدخول سوق العمل وتولي مناصب قيادية بالمؤسسات التي تنتمي إليها، وتدريبها لتمكين من كسر ما يطلق عليه الحاجز الزجاجي أو السقف الزجاجي للقيادات، ذلك الحاجز الذي يعوق تقدم المرأة وتمكينها من المناصب القيادية في المجتمع (الشماسي وآخرين، 2024).

ويمكن اعتبار التمكين أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تساهم في دعم الإدارات ومساعدتها على إيجاد حلول للمشكلات، وذلك من خلال دعم مشاركة العاملين والقيادات في تحديد الأهداف ورسم الاستراتيجيات التي تؤهل إلى اتخاذ القرار السليم، وإذا ما تم تطبيق ذلك التمكين بأسلوب صحيح فإنه غالبًا ما يؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز رضا العاملين وشعورهم بقبول المهام الموكلة إليهم، ومن ثم يصل بالمنظمة إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي الذي تسعى إلى تحقيقه جميع منظمات الأعمال (شعراوي والسيد، 2024).

وأردف شعراوي والسيد (2024) عن الأداء الوظيفي فأفادوا بأنه يتمثل في التحفيز الذي يكون لدى الفرد لإمكانية أداء المهام الموكلة إليه في وظيفته بكفاءة وفعالية، على أن لا تكون نتيجة ذلك التحفيز قاصرة على إتمام المهام فحسب، بل تمتد لتصل إلى حد إدراك العاملين لرؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها ومساعدتها في خلق القيمة التي ترغب فيها، فالأداء الوظيفي يعد مسؤولية على العامل تجاه منظمته التي ينتمي إليها، ويمكن اعتباره نشاطاً يؤدي إلى تنفيذ المهام المتوقعة من الفرد تجاه المنظمة.

وتأسيساً على ما سبق فإن الدراسة الحالية تهتم بدراسة واستكشاف أهم محددات وعوامل وأبعاد تمكين المرأة والتي تتمثل في أربعة أبعاد هي (الثقافة التنظيمية، الفرص القيادية، التدريب وتنمية المهارات، والمشاركة في اتخاذ القرار) وأثر تلك الأبعاد على الأداء الوظيفي بشكل عام، والأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية بشكل خاص، وذلك بالتطبيق على مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان، تلك الدراسة

التي من شأنها أن تعزز السبل والأساليب اللازمة للمساعدة على تمكين المرأة في المجتمع بشكل أكبر وعلى نطاق أوسع وتعزيز أدائها الوظيفي في مختلف القطاعات, وكذلك تساهم الدراسة في إظهار السلوكيات التي تساعد في رفع الأداء الوظيفي, كما تقدم الدراسة حلولاً ومقترحات لدعم تمكين المرأة ودعم تحسين أدائها الوظيفي بما يفيد في دفع عجلة التنمية والتطور للمجتمع ككل.

2-1 مشكلة الدراسة

يظهر بوضوح في الآونة الأخيرة التوجه العالمي نحو تمكين المرأة في بيئة العمل، حيث تهتم معظم الدول بمنح بعض الصلاحيات والمرونة للمرأة العاملة لتمكين من إدارة متطلبات العمل، ولكن تبدو المشكلة في عدم كفاية تلك الصلاحيات التي تتمثل في كونها مجرد تمكين إداري فقط لا غير يندرج تحت بند التدريب والتأهيل، وهذا وحده لا يكفي لتحقيق النجاح للمرأة، فرغم أهمية التدريب والتأهيل لتمكين الفرد إلا أنه لا يُعد كافيًا لتحقيق النجاح والتمكين المرجو، فلن يتحقق للمرأة التمكين الفعلي لا يمكن الاكتفاء بمجرد تدريبها وتأهيلها ومنحها بعض الصلاحيات (الشماسي، 2024).

وفي ظل التحديات التي تواجهها المرأة بشكل عام، فإن مواجهة تلك التحديات يتطلب الوصول إلى أعلى مستويات المعرفة التي تقود إلى الابتكار في اتخاذ القرارات التي تحد من التحديات وتزيد من فرص استغلالها بشكل إيجابي، وتتنوع تلك التحديات على المستويين الإقليمي والمحلي، فقضايا الحرب التي تعاني منها المنطقة العربية تعد من أخطر التحديات الإقليمية التي تواجه تقدم المرأة، وهناك أيضًا تحديات إقليمية تتمثل في نشر قضايا التنمية والديمقراطية، أما على المستوى المحلي فهناك تحديات عديدة تتمثل في البطالة والسياسات والقوانين، ولعل أخطرها على المرأة البطالة التي تحد من فرص دخول المرأة في سوق العمل بقوة، فإذا ما لم تتم مواجهة تلك التحديات بقوة سيؤثر ذلك بالسلب على التنمية في المجتمع، ويعد تمكين المرأة من أنسب الحلول والسبل التي تؤدي إلى تعزيز وضع المرأة وتطورها في المجتمع، ومن ثم دفع عجلة التنمية في المجتمع ككل بوصف المرأة شريك رئيس للرجل في المجتمع، فهي تمثل نصف المجتمع ولما لها من قدرات على المساهمة في دفع قاطرة التنمية (سعد الله، 2022).

وفي ظل التحولات الاجتماعية والإدارية سريعة الوتيرة التي يشهدها العالم بشكل عام والتي تشهدها سلطنة عمان بشكل خاص، فإن تمكين المرأة بات أمراً ضرورياً وليس خياراً من أجل تحقيق أهداف التنمية ومن أجل تحقيق رؤية السلطنة 2040، حيث تضع سلطنة عمان أمر تمكين المرأة ضمن أهم أولوياتها.

وحيث أن الأداء الوظيفي يُعد أحد أهم المحركات الرئيسة للمؤسسات، حيث يأتي ضمن أهم المتغيرات التي تؤثر على نشاط المؤسسات وديمومتها، فخبراء الإدارة يعتمدون الأداء الوظيفي ضمن أهم مؤشرات ومقاييس نجاح المؤسسات ومدى تحقيقها لأهدافها واستمراريتها، وكذلك مدى نجاحها في تلبية احتياجات عملاءها وإشباع رغباتهم، كما يعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم الطرق الإدارية التي تقود العاملين بالمؤسسات إلى إنجاز المهام الموكلة إليهم بحيوية ونشاط، وكذلك فالأداء الوظيفي هو الوسيلة الأهم على الإطلاق التي يتمكن بها القيادات من قياس أداء مرؤوسيههم ومراقبتهم وتقييمهم بشكل عادل (سامي، 2024).

ونظراً لأهمية الأداء الوظيفي كمؤشر لقياس تقدم المؤسسات، ونظراً لأن المرأة تمثل نصف المجتمع الذي لا يمكن الاستغناء عنه في طريق تحقيق التنمية للمجتمع ككل بشكل عام ولمؤسسات المجتمع بشكل خاص، فإن المشكلة تظهر بشكل واضح في ضرورة تحقيق تنمية من خلال رفع الأداء الوظيفي لجميع العاملين بالمؤسسات من جهة وللمرأة تحديداً من جهة أخرى فهي تمثل نصف المجتمع، ولذلك يجدر البحث في كل ما يمكن أن يؤثر بالإيجاب على تحسين الأداء الوظيفي للمرأة العمانية.

وفي ظل ندرة الدراسات العلمية والمجهودات البحثية الدقيقة التي تناولت بالدراسة والبحث موضوع أثر تمكين المرأة على الأداء الوظيفي بشكل عام وفي مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان بشكل

خاص - على حد علم الباحث - فإننا نعاني من ضعف القياس المنهجي الدقيق لأثر برامج وسياسات تمكين المرأة التي تتبناها سلطنة عمان على أدائها الوظيفي خاصةً في المؤسسات الحكومية العمانية وتحديداً في مكتب المحافظ، رغم ما يمثله ذلك المكتب من أهمية وما يلعبه من أدوار حيوية بين المؤسسات الحكومية في محافظة شمال الشرقية.

وتظهر إشكالية الدراسة بوضوح في عدم وضوح مستويات ومدى العلاقة بين كل بُعد من أبعاد تمكين المرأة والتي تتمثل في (الثقافة التنظيمية، الفرص القيادية، برامج التدريب وتنمية المهارات، والمشاركة في اتخاذ القرار) وبين الأداء الوظيفي للمرأة العاملة.

وتظهر مشكلة الدراسة أيضاً وتتحدد بشكل واضح مع غياب الآليات الفعالة لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفات في مكتب محافظ شمال الشرقية، في ظل ضرورة تحقيق التوازن بين متطلبات التمكين الإداري والمهني للمرأة وبين الحفاظ على الهوية الثقافية والاجتماعية للمجتمع العماني في نفس الوقت، مما يستدعي الدراسة المتعمقة للعوامل الثقافية والاجتماعية المؤثرة في عملية تمكين المرأة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، لما في ذلك من حاجة ملحة لفهم أثر كل بُعد من أبعاد تمكين المرأة على الأداء الوظيفي للمرأة في مكتب محافظ شمال الشرقية، وتحديد أي من هذه الأبعاد له الأثر الأكبر، وذلك بهدف توجيه الجهود والموارد نحو تعزيز الأبعاد الأكثر أثراً وفعالية في تحسين الأداء الوظيفي.

ووفقاً لما سبق فإن المشكلة الرئيسة للدراسة تكمن في البحث عن إجابة للسؤال التالي: ما مدى أثر

تمكين المرأة على الأداء الوظيفي في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان؟

3-1 أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى أثر تمكين المرأة بأبعاده (الثقافة التنظيمية، الفرص القيادية، التدريب وتنمية المهارات، المشاركة في اتخاذ القرار) على الأداء الوظيفي في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان؟

2. ما مدى أثر الفرص القيادية المتاحة على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان؟

3. ما مدى أثر برامج التدريب وتنمية المهارات على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان؟

4. ما مدى أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان؟

5. ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للمرأة العاملة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان؟

4-1 فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم فرض الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتمكين المرأة بأبعاده (الثقافة التنظيمية، الفرص القيادية، التدريب وتنمية المهارات، المشاركة في اتخاذ القرار) على الأداء الوظيفي في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للفرص القيادية على الأداء الوظيفي في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتدريب وتنمية المهارات على الأداء الوظيفي في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مستوى الأداء الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

5-1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى قياس أثر تمكين المرأة بأبعاده (الثقافة التنظيمية، الفرص القيادية، التدريب وتنمية المهارات، المشاركة في اتخاذ القرار) على الأداء الوظيفي في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

بالإضافة إلى ذلك هناك أهداف فرعية تسعى الدراسة إلى تحقيقها، وهي كما يلي:

1. معرفة أثر الثقافة التنظيمية (كأحد أبعاد تمكين المرأة) على الأداء الوظيفي في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.
2. معرفة أثر الفرص القيادية المتاحة للمرأة (كأحد أبعاد تمكين المرأة) على أدائها الوظيفي.
3. معرفة أثر التدريب وتنمية المهارات (كأحد أبعاد تمكين المرأة) على الأداء الوظيفي لها.
4. معرفة أثر مشاركة المرأة في اتخاذ القرار (كأحد أبعاد تمكين المرأة) على أدائها الوظيفي.
5. معرفة أي من أبعاد تمكين المرأة (الثقافة التنظيمية، الفرص القيادية، التدريب وتنمية المهارات، المشاركة في اتخاذ القرار) له الأثر الأكبر على الأداء الوظيفي.
6. الكشف عن العلاقات الارتباطية بين أبعاد تمكين المرأة الأربعة وبين مستوى الأداء الوظيفي في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

7. تقديم توصيات عملية لتعزيز أبعاد تمكين المرأة الأربعة بما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

1-6 أهمية الدراسة

تكمن الأهمية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية للدراسة

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي:

1. إثراء المكتبة العربية والعمانية بدراسة متخصصة تتناول العلاقة بين تمكين المرأة والأداء الوظيفي في سياق محلي محدد.
2. سد الفجوة البحثية والمعرفية في الأدبيات المتعلقة بتمكين المرأة العمانية.
3. تقديم إطار نظري متكامل يربط بين أبعاد التمكين المختلفة المعتمدة في هذه الدراسة والمتمثلة في (الثقافة التنظيمية، الفرص القيادية، التدريب وتنمية المهارات، والمشاركة في اتخاذ القرار) والأداء الوظيفي.
4. تساهم الدراسة في تطوير أداة قياس علمية يمكن استخدامها في دراسات مستقبلية مشابهة.
5. تفتح الدراسة آفاقاً جديدة للباحثين في قضايا تمكين المرأة في سلطنة عمان بشكل خاص والمنطقة العربية بشكل عام.

ثانيًا: الأهمية العملية والتطبيقية للدراسة

1. تقدم الدراسة رؤية واقعية لأصحاب القرار في المؤسسات الحكومية والخاصة بمحافظة شمال الشرقية بشكل عام، وفي مكتب محافظ شمال الشرقية بشكل خاص حول العلاقة بين تمكين المرأة والأداء الوظيفي.
2. تساعد الدراسة أصحاب القرار في المؤسسات الحكومية والخاصة بمكتب محافظ شمال الشرقية في تطوير سياسات وبرامج فعالة لتمكين المرأة وتحسين أدائها الوظيفي.
3. تساهم نتائج الدراسة في تحديد الممارسات الأكثر أثرًا في تمكين المرأة وتعزيز أدائها الوظيفي، مما يساعد المؤسسات في توجيه مواردها وجهودها نحو البرامج والمبادرات الأكثر فاعلية في هذا المجال.
4. تقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين بيئة العمل وتعزيز مشاركة المرأة في المناصب القيادية.
5. تساهم الدراسة بنتائجها وتوصياتها في تحقيق أهداف رؤية عمان 2040 المتعلقة بتمكين المرأة وتعزيز دورها في التنمية المستدامة.
6. يمكن للمؤسسات الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير برامج التدريب والتطوير المهني، وتحسين آليات مشاركة المرأة في صنع القرار، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لتمكين المرأة، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي بصفة عامة.

7-1 حدود الدراسة

1-7-1 الحدود الموضوعية

تقتصر حدود الدراسة الموضوعية على تحليل أثر تمكين المرأة على الأداء الوظيفي بمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان وفق المتغيرات التالية:

1. تمكين المرأة بأبعاده الأربعة (الثقافة التنظيمية، الفرص القيادية، التدريب وتنمية المهارات، والمشاركة في اتخاذ القرار) كمتغير مستقل.
2. الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

2-7-1 الحدود البشرية

تقتصر الحدود البشرية على موظفي المؤسسة الحكومية المتمثلة في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

3-7-1 الحدود المكانية

تطبق هذه الدراسة على عينة من موظفي مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

4-7-1 الحدود الزمانية

تطبق هذه الدراسة في العام الدراسي 2024-2025م.

8-1 مصطلحات الدراسة

1-8-1 تمكين المرأة

يعرف التمكين على أنه تلك العملية التي تؤدي إلى زيادة قدرة الفرد على الاعتماد على نفسه، وزيادة ثقة الفرد في إمكانية الاعتماد على قدراته واستغلالها بالشكل الأمثل للتحكم في موارده وتمكنه من حسن الاختيار، ويعرف تمكين المرأة على أنه تلك العملية التي يتم من خلالها اكساب المرأة للقدرة التي تعزز من شعورها بالقيمة الذاتية، وبالتالي تحسين نتائج اختياراتها الشخصية (العنزي، 2022).

كذلك يعرف تمكين المرأة بأنه: "ذلك الاتجاه الذي يتمثل عمله في تقديم الدعم لنفوذ المرأة ومساعدتها لتحصل على الحقوق المستحقة لها، وكذلك تقديم المساعدة لها لتمكن من تنظيم قدراتها وفهم وضعها الفعلي، والمساهمة في تغيير قدرتها الإدراكية لشخصها بطريقة تؤهلها للقدرة على حُسن الاختيار لنفسها، وأن تتمكن من الدفاع عن مصالحها الشخصية، وكذلك تمكينها من القدرة على المشاركة في اتخاذ القرار وإحداث التغيير في المجتمع (إبراهيم، 2019).

ويعرف الباحث تمكين المرأة إجرائياً في هذه الدراسة بأنه "عملية مقصودة تستهدف تحقيق المساواة من خلال مشاركة المرأة العمانية العاملة وتنمية قدراتها ورفع مستوى وعيها وثقتها بنفسها وتحقيق ذاتها من خلال تدريبها ونقلها بالمهارات والمعرفة حتى تصبح قادرة على الاختيار وحُسن اتخاذ القرار وحتى تكون قادرة على استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل، وكذلك تتمكن من المشاركة الفاعلة في تنمية المجتمع العماني.

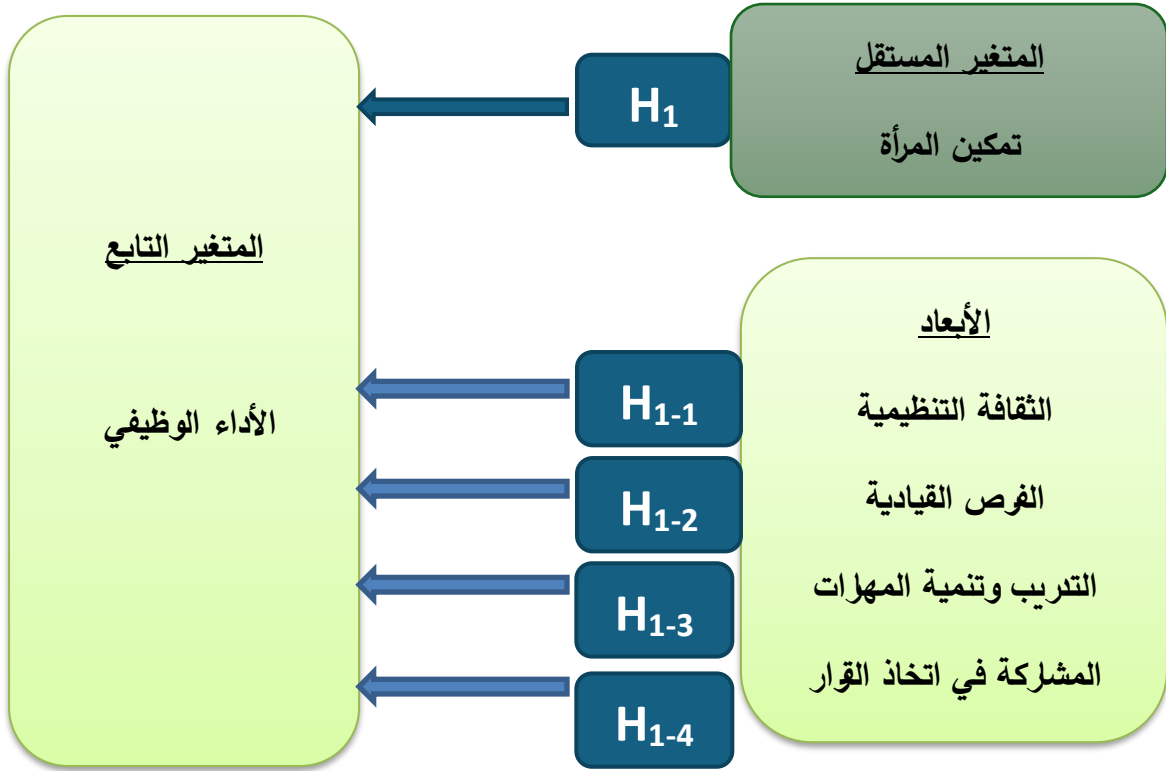
1-8-2 الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي على أنه "ذلك العمل أو المهمة التي يؤديها الفرد ويتم إنجازها وفقاً للأهداف الكمية أو النوعية التي تضعها المؤسسة التي ينتمي إليها، وذلك على أن يتم تقييم ذلك الإنجاز معتمداً على معايير فعلية وواقعية تتناسب مع طبيعة المهام المنجزة وتتضمن قياس جميع جوانب المهمة التي تم إنجازها، بحيث يبعد ذلك التقييم كل البعد عن التحيز والمحاباة والأهواء الشخصية (عساف وشوقير، 2025).

ويعرفه الباحث إجرائياً في هذه الدراسة بأنه "مستوى الإنجاز الذي تحققه الموظفين العاملات في مكتب محافظ شمال الشرقية من حيث الكم والنوع والتوقيت في تنفيذ مهامهن الوظيفية، وفقاً للمعايير والمؤشرات المعتمدة لدى المؤسسة، بما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية".

9-1 متغيرات ونموذج الدراسة

شكل رقم (1) نموذج الدراسة



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 مقدمة

يحتوي هذا الفصل على عرض للإطار النظري الذي يتطرق إلى تناول مفاهيم وتعريف علمية لمتغيرات الدراسة وفقاً لأحدث المجهودات البحثية التي تناولت دراسة نفس المتغيرات.

حيث يتناول الفصل مفهوم تمكين المرأة، ومفهوم الأداء الوظيفي، وكذلك يتناول بالعرض أبعاد تمكين المرأة كمتغير مستقل، والتي تتمثل في (الثقافة التنظيمية، الفرص القيادية، التدريب وتنمية المهارات، والمشاركة في اتخاذ القرارات)، وكذلك يتطرق الفصل إلى عرض أهمية الأداء الوظيفي للمنظمات وأبعاده.

كما يحتوي الفصل على عرض للدراسات السابقة التي تناولت دراسة متغيرات الدراسة المتمثلة في (تمكين المرأة والأداء الوظيفي)، ويتناول تلك الدراسات السابقة التي تناولت تمكين المرأة كمتغير مستقل وأثره على بعض المتغيرات التابعة، وكذلك تلك الدراسات السابقة التي تناولت أثر بعض المتغيرات المستقلة على الأداء الوظيفي كمتغير تابع، وذلك على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي.

ويستعرض الفصل تلك الدراسات السابقة التي تم إجراؤها خلال الفترة السابقة التي لا تتجاوز خمس سنوات من تاريخ إجراء الدراسة الحالية، حيث يعرض الفصل أهداف تلك الدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج، وقد قام الباحث بتحليل تلك الدراسات السابقة وعرض ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

2-2 الإطار النظري

1-2-2 تمكين المرأة

يُعد أمر تمكين المرأة من الأمور الملحة التي باتت تظهر أهميتها بشدة على الساحة العربية بشكل عام، وعلى الساحة العمانية بشكل خاص، حيث يُعد تمكين المرأة وتحسين حقوقها من الأمور المفيدة التي تساهم في تحقيق العديد من الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وكذلك أهداف إرساء السلام وبناءه، لا سيما الأهداف التي تتعلق بحقوق الإنسان وتحسين جودة معيشتهم، ولذلك تبدو أهميته من خلال كم المنافع التي تتحقق من الاهتمام به، ومع الأسف الشديد فإن البيانات والمعلومات تشير إلى الوضع المتردي للمرأة وحقوقها من التمكين والمساواة في البلدان العربية وذلك وفقاً لما ورد في تقارير منظمة التعاون والتنمية في الجوانب الاقتصادية التابعة لمؤشر النوع الاجتماعي، حيث افتقرت الساحة العربية لسبل المساواة بين الجنسين، وافتقرت بشدة إلى تمكين المرأة ومشاركتها في اتخاذ القرارات (برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، 2021).

1-1-2-2 مفهوم تمكين المرأة

يعرف التمكين لغويًا على أنه "منح القوة والسلطة بشكل شرعي وقانوني"، وأما عن تعريف التمكين علميًا فهو يتمثل في تلك القوة القانونية التي يتم منحها للعاملين والتي تمكنهم من تحمل مسؤولية القرارات التي تم اتخاذها، وهناك تعريف آخر للتمكين على الجانب الفكري ويتمثل في نقل القوة المتمثلة في اتخاذ القرارات من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الإدارية الأدنى، وأما عن تمكين المرأة فيمكن في مساعدة المرأة على المشاركة الفعلية اتخاذ القرارات وإدارة المنظمات وحل المشكلات (النويصر، 2024).

يمكن تعريف التمكين بوجه عام على أنه تلك العملية الاجتماعية التي تضيف إلى الفرد إمكانية القدرة على التحكم في حياته اليومية والمستمرة، ومن ثم إمكانية التحكم في مقدرات المجتمع الذي ينتمي إليه، وبناءً عليه فإنه يمكن تعريف تمكين المرأة على أنه تلك العملية الاجتماعية التي تضيف للمرأة القدرة على إبداء رأيها بشكل يخلق لهذه الآراء قيمة ونفع للمجتمع وفائدة يتم الاعتماد عليها في عملية صنع القرار، بما يؤدي إلى أن تكون المرأة لها دور إيجابي في التأثير على الاختيارات المجتمعية ككل ولا يقتصر ذلك التأثير على تلك الاختيارات التي تتعلق بشؤون المرأة فحسب، بل يمتد ليصل إلى حد الأثر على القرارات المصيرية للمجتمع بمختلف أنشطته وقطاعاته (فوزي، 2024).

2-1-2-2 تاريخ تطور تمكين المرأة

لم تكن المطالبة بتمكين المرأة بالأمر الجديد حديث الظهور على الساحة العالمية، بل بدأت المطالبة بذلك التمكين مع بداية القرن العشرين، حيث بدأت شرارة المطالبات بتمكين المرأة من أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، حيث طالب بعض النشطاء في ذلك الوقت بمنح المرأة حق اختيار من يمثلها في المجالس النيابية، وقد بلغت المطالبات ذروتها في ستينات وسبعينات القرن العشرين وذلك بمطالبة نشطاء لمنح المرأة نفس حقوق الرجل في مطالبة كانت هي الأجرأ في ذلك الوقت بمساواة المرأة بالرجل، وفي ثمانينيات القرن العشرين ومع ازدياد حدة المطالبة بحقوق المهمشين والفقراء على مستوى العالم، فقد تبنت العديد من المنظمات المجتمعية المطالبة بحقوق المرأة وحمايتها من التهميش، وفي تسعينيات القرن العشرين تبنت الأمم المتحدة محاولات نشر مفهوم الأمن الإنساني الذي دعم تطوير مفهوم تمكين المرأة، مع تبني البنك الدولي مفهوم تمكين المرأة في مطلع القرن الحالي بلغت المطالبة بتمكين المرأة ذروتها الفعلية وذلك بالمطالبة بتحسين مواردها وبناء قدراتها (فوزي، 2024).

3-1-2-2 أبعاد تمكين المرأة

يشير فوزي (2024) إلى أبعاد تمكين المرأة ويفيد أن تمكين المرأة يتضمن بعدين رئيسيين، هما البعد المعرفي والبعد النفسي، حيث يدور البعد المعرفي حول المعرفة فيتضمن ضرورة معرفة المرأة وتحديدها لأهم معوقات إدراك المساواة الحقيقية بين الجنسين، وكذلك معرفة أسباب الحيلولة دون تمكين المرأة بشكل عام، وبعد أن يتم إدراك المعرفة يجب محاولة ابتكار حلول جديدة لمواجهة العقبات، وأما عن البعد النفسي فإنه يتمثل في تدريب المرأة وتطويرها لتتمكن من إدراك الثقة في نفسها، تلك الثقة التي ستقلها إلى واقع مجتمعي أفضل يساهم في إدراك المساواة الحقيقية بين الرجل والمرأة.

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد تمكين المرأة، وتتلخص في أربعة أبعاد، هي الثقافة التنظيمية، الفرص القيادية، التدريب وتنمية المهارات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتي نتناولها بشئ من التفصيل فيما يلي:

1. الثقافة التنظيمية

تتمثل الثقافة التنظيمية في ذلك المزيج الذي يتضمن معتقدات ولغة وطقوس وأيديولوجيا وقيم ومبادئ وأعراف وتقاليد تؤدي إلى قيادة جميع السلوكيات الداخلية بالمنظمة، سواء كانت تلك السلوكيات فردية أو جماعية، وكذلك فهي تمثل الأنشطة التي تحدث في المنظمة بشكل طبيعي فهي تمثل إطارًا معرفيًا من السلوكيات والاتجاهات والمعايير والتوقعات التي تتضمن مجموعة من الخصائص الرئيسة ويتقاسمها العاملون في المنظمة، فهي تشكل حرية هؤلاء العاملين في القيام بأفعال دون إذن مسبق أو تصريح رسمي، ويصاحب تلك الثقافة التنظيمية أثرًا على سلوكيات العاملين بالمنظمة، حيث تتأثر سلوكياتهم وتتغير بما يتلاءم ويتناسب مع ثقافة المنظمة التي ينتمون إليها (عبد الحميد، 2022).

2. الفرص القيادية

وتتمثل في مجموعة القدرات والسلوكيات والمهارات التي تساهم في خلق القدرة للمرأة في قيادة الآخرين والتأثير فيهم، والقدرة على توجيههم مع التخطيط الجيد لتحقيق أهداف منظمة، مع القدرة على كسب ثقة واحترام المرؤوسين (النويصر، 2024).

3. التدريب وتنمية المهارات

تزايد اهتمام الأمم المتحدة بقضايا تمكين المرأة خاصة بعد عام 2012م، وزاد التركيز على تقليل الفجوة الحادثة بين حقوق الرجل والمرأة على جميع المستويات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها، فبدأ الاهتمام الشديد بتطوير المرأة وتدريبها، والتركيز على ضرورة أن تحصل المرأة على نصيبها من التعليم الذي من شأنه أن يساعدها في الحصول على فرصة عمل مناسبة تساهم في دعمها وزيادة مقدراتها وتحسين مواردها، فأصبح التركيز بشكل أكبر من المؤسسات الداعمة لقضايا المرأة على تدريبها وتنمية مهاراتها ورفع قدراتها المهنية (فوزي، 2024).

4. المشاركة في اتخاذ القرار

أشار تقرير برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (2021) إلى أن المرأة على مستوى الساحة العربية تعاني بشدة من افتقارها للمشاركة في اتخاذ القرار، وذلك بسبب ما تعانيه من تهميش وإهمال لمهاراتها القيادية، هذا ما أظهرته مناقشات الذكرى السنوية العشرين لقرار مجلس الأمن رقم (1325)، والذي يفيد بأن المشاركة الفعالة للمرأة في مفاوضات السلام لها أثر قوي في تحقيق السلام المستدام،

ولكن غياب تلك المشاركة خاصةً في البلدان العربية له الدور السلبي على مسار السلام، بما يصيب السلام بحالة من التدهور، وقد زاد الأمر سوءًا بعد وباء كوفيد - 19 الذي أدى إلى تدهور اقتصادي كانت صحته الأولى المرأة التي تعاني من ضعف التمكين وضعف المشاركة في اتخاذ القرار.

2-2-1-4 المبادئ الأساسية لتمكين المرأة

يشير فوزي (2024) إلى المبادئ الأساسية للتمكين ويلخصها فيما يلي:

1. **مبدأ العدالة المجتمعية**, ويشير ذلك المبدأ إلى ضرورة إحداث مساواة حقيقية فعلية بين الرجل والمرأة بشكل عام في جميع الحقوق, وكذلك تحقيق العدالة بين جميع فئات المجتمع وخاصة الفئات المهمشة التي لا تستطيع المطالبة بحقوقها.
2. **مبدأ العدالة القانونية**, ويشير هذا المبدأ إلى هدف الوصول إلى تحقيق المساواة في التشريعات التي يتم سنها في المجتمع, على أن لا تميل هذه التشريعات إلى إنصاف نوع على نوع آخر, فالجميع سواسية أمام القانون.
3. **مبدأ الاعتماد على الذات**, ويساهم هذا المبدأ في مساعدة المرأة على تنمية قدراتها ومهاراتها لتتمكن من الاعتماد على ذاتها في الحياة, وتتمكن من المشاركة في صنع القرار.
4. **مبدأ المشاركة**, ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة إدماج المرأة في إيجاد وخلق حلول للمشكلات على المستوى الشخصي والمستوى المجتمعي أيضًا.

5. مبدأ المسؤولية, ويعتمد هذا المبدأ إلى تنمية قدرات المرأة التي تساعد في القدرة على ملاحظة ومراقبة الحكومة وتقويم أدائها العام, وذلك بناءً على المعلومات التي ستحصل عليها بشكل رسمي أو غير رسمي يجعلها تتمكن من مراقبة الحكومة.

2-2-1-5 أنواع تمكين المرأة

يتنوع تمكين المرأة وينقسم إلى عدة أنواع, نلخصها فيما يلي (فوزي, 2024):

1. التمكين الاجتماعي

يكمّن هذا النوع من أنواع التمكين في السعي وراء مساعدة المرأة في تمكينها من بناء ثقافة اجتماعية تحول بينها وبين التهميش, وذلك بالحد من العقبات التي تقف حائلاً بين المرأة ودورها الاجتماعي الرائد, ويقاس هذا النوع من التمكين من خلال حجم مشاركة المرأة في سوق العمل, وكذلك يمكن قياسه من خلال نسبة الأمية بين الفتيات والنساء.

2. التمكين الاقتصادي

يهدف هذا النوع من أنواع تمكين المرأة إلى الوصول بإدراك المجتمع وإيمانه أن فرصة عمل المرأة تتساوى في الأهمية مع فرصة عمل الرجل ولا تقل عنها أهمية, بما يؤدي إلى تحسين الوضع الاقتصادي للمرأة وإنهاء تبعيتها الاقتصادية للرجل, ويمكن قياس التمكين الاقتصادي في المجتمع من خلال عدد فرص العمل المتاحة للمرأة وحجم المشروعات التي تقبل عمل المرأة وتساعد في الحصول على دخل مناسب.

3. التمكين السياسي

يتمثل هذا النوع من أنواع تمكين المرأة في زيادة حجم المشاركات السياسية للمرأة والقضاء على العقبات التي تحول دون مشاركتها في المجتمع السياسي، ويمكن أن يقاس هذا النوع من خلال نسبة مشاركة المرأة في مقاعد المجالس النيابية، وكذلك نسبة مشاركتها في المناصب القيادية.

4. التمكين القانوني

يتمثل هذا النوع من أنواع تمكين المرأة في مدى إنصاف الدستور والتشريعات والقوانين لحقوق المرأة ومساواتها في القوانين والتشريعات مع الرجل.

2-2-1-6 معيقات تمكين المرأة

يشير بوجحفة وقيداري (2022) إلى معيقات تمكين المرأة والتي تم تلخيصها فيما يلي:

1. عوامل فيسيولوجية

تتمثل تلك العوامل الفيسيولوجية في التكوين الجسماني والهرموني للمرأة والذي يختلف تمامًا عن التكوين الجسماني والهرموني للرجل بما يشكل عائق أمام المرأة للتمكين.

2. القيود السياسية والتشريعية

تتمثل في بعض المجتمعات التي تفرض قيودًا على حركة المرأة وتنقلاتها والتي لا يمكن أن يتم فرضها بالمثل على الرجل.

3. قيود البنية المختلفة للمجتمع

وتتمثل في القيود التي تفرضها طبيعة المعيشة في بعض المجتمعات، كضعف البنى التحتية اللازمة للنهوض بالمرأة في بعض المجتمعات، وصعوبة استقبال المرأة في المدارس في بعض المجتمعات، وكذلك بعض المجتمعات التي تعاني من ارتفاع نسبة أعمال العنف ضد المرأة.

4. قيود بيئة العمل

تتمثل في القيود التي تفرضها بعض الأعمال والأنشطة التي لها طبيعة خاصة لا تتحملها المرأة ولا تستطيع القيام بها, ك بعض الأعمال الفنية التي تحتاج إلى جهد عضلي قوي.

2-2-2 الأداء الوظيفي

نال الأداء الوظيفي حظاً وثيراً من اهتمام الباحثين والدارسين, وقد يرجع هذا الاهتمام البالغ والتركيز إلى أهمية هذا المصطلح الإداري ومدى اشتراكه مع العديد من المصطلحات الإدارية في الأثر على متغيرات أخرى ذات أهمية بالغة في علم الإدارة.

2-2-2-1 مفهوم الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي على أنه يمثل تلك الحزمة من المتغيرات المتداخلة التي تتشكل من خلال ما يؤديه الأفراد من مهام وأعمال, وتتكون من مدى فهم هؤلاء الأفراد للعمل المطلوب منهم إنجازه, ومدى فهمهم لحجم اختصاصاتهم وما يتوقعه منهم المديرين وفقاً لقدراتهم التي أظهروها من قبل في أداء الأعمال والمهام الموكلة إليهم, وكذلك مدى اتباع هؤلاء الأفراد للتعليمات الصادرة عن الإدارة والتي تنظم كيفية أداء المهام والأعمال (عساف وشوقير, 2025).

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي أيضاً على أنه يتمثل في كل نمو يحدث في أي منظمة من منظمات الأعمال والذي من شأنه أن يكون قد حدث بالاعتماد على أداء العاملين بالمنظمة, والذين قد ساهموا بذلك النمو في تحقيق أهداف المنظمة, حيث يشير الأداء الوظيفي إلى مستوى إنتاجية المنظمة والكفاءة والفعالية التي يتم بها إنجاز المهام الموكلة للعاملين, على أن يكون العاملين قد نجحوا في تلبية التوقعات التي حددها صاحب العمل أو القائم بمسؤوليات الإدارة (سامي, 2024).

2-2-2-2 أبعاد الأداء الوظيفي

قدم شعراوي والسيد (2024) ثلاثة أبعاد للأداء الوظيفي، وقد لخصها فيما يلي:

1. الجهد المبذول

حيث يعبر عن مستوى العمل الذي يؤديه الفرد، وذلك من حيث التركيز على الجودة والتنوع وليس من حيث السرعة والكمية.

2. كمية الجهد المبذول

يعبر عن قدر الطاقة التي يبذلها الفرد لإنجاز العمل وأدائه خلال فترة زمنية محددة، على أن يكون مقدار الطاقة المقصود جسماني أو عضلي أو ذهني.

3. نمط الأداء

يعبر عن سلوك الفرد أثناء تأدية أنشطة العمل.

2-2-2-3 طرق قياس الأداء الوظيفي

يفيد شعراوي والسيد (2024) عن طرق قياس الأداء الوظيفي، والتي تتمثل فيما يلي:

1. طريقة التدرج البياني

وفقاً لتلك الطريقة يتم قياس أداء الفرد من خلال كمية أو نوع العمل المؤدى، وذلك بتحديد قياسات للأداء بمستويات تبدأ من 1 وتصل إلى 3 أو قد تصل إلى 5 في بعض المقاييس.

2. طريقة الترتيب

يتم ترتيب العاملين وفقاً لأدائهم من الأعلى فالأقل أو العكس.

3. طريقة التقويم المكتوب

يتم تقويم العاملين بتقديم تقرير تفصيلي عن أداء كل عامل من رئيسه المباشر أو المشرف إلى المستوى الإداري الأعلى.

4. طريقة التوزيع الإجباري

يتم رسم منحنى توزيع طبيعي، وتتركز مستويات الأداء في الأغلب حول وسط المنحنى، وتبدأ في الانخفاض كلما انحرفنا يميناً أو يساراً.

2-3 الدراسات السابقة

تعددت الدراسات العلمية والأبحاث والمجهودات البحثية السابقة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي والتي تناولت الدراسة والبحث في متغيرات الدراسة الحالية المتمثلة في (تمكين المرأة, والأداء الوظيفي), إلا أن الباحث قد لاحظ ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت اثر كل متغير منهما على الآخر خاصة في بيئة الأعمال العمانية - على حد علم الباحث - , ولكن الباحث قد جمع من الدراسات السابقة ما تناول دراسة أثر المتغير المستقل (تمكين المرأة) على متغيرات تابعة, وكذلك ما تناولت دراسة أثر متغيرات مستقلة على الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

2-3-1 الدراسات العربية

1- دراسة أجريت في 2024 بواسطة الأستاذة أماني صالح السيد والدكتور حسام حسن شعراوي, بعنوان (أثر التمكين الإداري للقيادات النسائية على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على أحد القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية لعام 2023).

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالقطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية, واعتمد الباحثون على الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت (70) مفردة من أحد القطاعات الحكومية السعودية, وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أبرزها وجود أثر إيجابي فعال لأحد أبعاد التمكين الإداري وهو (الاتصال الفعال) على الأداء الوظيفي, كما توصلت إلى عدم وجود أثر معنوي لبقية أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في (نفويض السلطة, التدريب, التحفيز, وفرق العمل) على الأداء الوظيفي.

2- دراسة أجريت في 2024 بواسطة الأستاذة أبرار علي محمد النويصر, بعنوان (أثر إدراك العاملين لمحددات تمكين المرأة على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية السعودية).

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر إدراك العاملين لتمكين المرأة بمحدداته على الأداء التنظيمي لبعض البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية, وتمثلت محددات تمكين المرأة في (المشاركة في اتخاذ القرار, الإدارة الذاتية, سيادة روح الفريق, وفاعلية القرارات), واعتمدت الباحثة على الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت (76) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية السعودية, وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أبرزها وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين المرأة على الأداء التنظيمي للبنوك, وذلك بالنسبة لبعدي المشاركة في اتخاذ القرار والإدارة الذاتية فقط.

3- دراسة أجريت في 2024 بواسطة الدكتورة سهام فوزي, بعنوان (أثر جهود الدولة المصرية على تمكين المرأة منذ عام 2014م).

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر جهود الدولة المصرية منذ عام 2014م على تمكين المرأة المصرية, واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة من جميع جوانبها بشكل دقيق, وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أبرزها أن الدولة المصرية قدمت العديد من المبادرات والمحاولات الناجحة منذ عام 2014م لتمكين المرأة والتي تزايد أثرها الإيجابي عامًا بعد عام, كما اتجهت الدولة إلى سن العديد من التشريعات المستحدثة في صالح تمكين المرأة المصرية, وبناءً عليه تمكنت الدولة المصرية من التقدم نحو تمكين المرأة المصرية سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وقانونياً, وبذلك فقد ساهمت أيضًا في زيادة عدد المقاعد النيابية للمرأة.

4- دراسة أجريت في 2024 بواسطة الأستاذة أريج عبد الرحمن ناصر الشماسي, بعنوان (محددات التمكين النفسي للمرأة القيادية وأثرها على السلوك الاستباقي: دراسة ميدانية على القيادات النسائية في الأجهزة الحكومية بالرياض).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على محددات التمكين النفسي للمرأة القيادية في الأجهزة الحكومية وأثرها على السلوك الاستباقي, وتمثلت محددات التمكين النفسي في (المعنى, التأثير, الاستقلالية, الكفاءة الذاتية, ثقافة إدارة الخطأ), واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي, وتم تصميم استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت (108) مفردة من العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية, وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أبرزها وجود علاقة طردية قوية بين محددات التمكين النفسي والسلوك الاستباقي, كما توصلت الدراسة إلى أن الكفاءة الذاتية لها الأثر الأكبر على السلوك الاستباقي من بين محددات التمكين النفسي, يليها في الأثر ثقافة إدارة الخطأ.

5- دراسة أجريت في 2023, بواسطة رزان سليمان السلمي وآخرون, بعنوان (أثر التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في إدارة المشاريع بالقطاعات الحكومي والخاص في ضوء رؤية 2030).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في إدارة المشاريع, وتمثلت محددات التمكين الاقتصادي في (الوعي الاقتصادي, المهارات الاقتصادية, والإمكانات الاقتصادية), واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي, وتم تصميم استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة, وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد التمكين الاقتصادي للمرأة وإدارة المشاريع في القطاعين العام والخاص بالمملكة.

6- دراسة أجريت في 2023، بواسطة رباب فهمي أحمد عبد العال، بعنوان (أثر الاستراتيجية الوطنية لتمكين

المرأة المصرية 2030 على دافعيها للعمل: الدور الوسيط للسقف الزجاجي).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية 2030 على دافعيها للعمل، مع بحث أثر السقف الزجاجي كوسيط في هذه العلاقة، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ قوامها (36) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية الوطنية 2030 على دافعية المرأة المصرية، وذلك بفعل الأثر الوسيط للسقف الزجاجي.

7- دراسة أجريت في 2023، بواسطة عفاف علي محمد مسعود، بعنوان (التمكين الإداري للمرأة ودوره في

تحسين الأداء الوظيفي في ديوان جامعة عدن (2007-2017)).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التمكين الإداري للمرأة في تعزيز وتحسين أدائها الوظيفي، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري للمرأة على تحسين أدائها الوظيفي.

8- دراسة أجريت في 2022، بواسطة مظة خالد العنزي، بعنوان (آثار تمكين المرأة على دورها في الأسرة

- دراسة مطبقة على منسوبات كلية الآداب في جامعة حائل).

هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار تمكين المرأة على دورها في الأسرة، حيث تمثلت أبعاد تمكين المرأة في (التمكين الاقتصادي، التمكين الاجتماعي، التمكين السياسي، والتمكين الإداري)، واعتمدت الباحثة على منهج المسح الاجتماعي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ قوامها (102) مفردة من المنسوبات

بكلية الآداب من المتزوجات, وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين المرأة على دورها في الأسرة, وجاء التمكين الاجتماعي الأكثر أثرًا ويليه التمكين الإداري, ويليه التمكين الاقتصادي, ويليه التمكين السياسي في قوة الأثر.

9- دراسة أجريت في 2022 بواسطة رشيدة بوجحفة وحليمة قيداري, بعنوان (تمكين المرأة العربية في ظل التنمية المستدامة بين الطرح النظري والواقع العملي).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين المرأة في ظل أهداف التنمية المستدامة, واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي يقدم وصفًا دقيقًا للظاهرة, وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها وجود إمكانية لتمكين المرأة في ظل أهداف التنمية المستدامة.

10- دراسة أجريت في 2022, بواسطة حنان يوسف محمد سعد الله, بعنوان (دور الجامعة في تفعيل دور المرأة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية 2030).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الجامعة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال مشاركة المرأة, وذلك من خلال تمكين المرأة, واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي يقدم وصفًا دقيقًا للظاهرة, وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها عدم وجود الدعم الكافي للتمكين الاقتصادي للمرأة, وكذلك ضعف دور الجامعة في تمكين المرأة.

11- دراسة أجريت في 2021, بواسطة أمجاد الشهري وإيمان الدسوقي, بعنوان (التمكين الإداري وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري بأبعاده (لتفويض, النمو المهني, العمل الجماعي, والاستقلالية) بسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية, وتم تصميم الاستبانة للاعتماد عليها كأداة لجمع المعلومات, وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده بسلوك المواطنة التنظيمية.

12- دراسة أجريت في 2020, بواسطة خالد أحمد عبد العال إبراهيم, بعنوان (أثر تمكين المرأة السعودية العاملة والمرونة الوظيفية في تقييم أدائها في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (دراسة ميدانية)).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين المرأة السعودية وكذلك أثر المرونة الوظيفية على تقييم أداء المرأة السعودية العاملة, وتم تصميم الاستبانة لجمع البيانات, وتبين وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين المرأة على تقييم أدائها الوظيفي.

13- دراسة أجريت في 2018, بواسطة منار شعراوي, بعنوان (مدى تمكين المرأة العاملة في الشركات الفلسطينية, وأثر ذلك على الأداء الوظيفي).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الحادث من تمكين المرأة العاملة على الأداء الوظيفي, وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي, وتم تصميم الاستبانة لجمع البيانات, وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين المرأة العاملة على الأداء الوظيفي.

2-3-2 الأدبيات السابقة الأجنبية

يستكشف البحث الموسع العلاقة المتعددة الأوجه بين تمكين المرأة وأداء الوظيفة، حيث تسلط ورقة مفاهيمية من تأليف كيمباه وراوديلينين (2014) (كيمباه، 2014) الضوء على أهمية تمكين المرأة في القطاع المصرفي الماليزي، مع التركيز على تأثير التمكين على الاستقلالية، واحترام الذات، وفي النهاية، أداء العمل، ومع ذلك، فهم يقرون بأن سوء الفهم المحيط بالتمكين يمكن أن يعيق تنفيذه الفعال، حيث يلاحظ الباحثون أن الإجهاد والإرهاق من التحديات الكبيرة التي تواجهها مديرات البنوك، مما يؤثر سلبًا على أدائهن في العمل (كيمباه، 2014).

كما أجرى سوبرامانيان وجالانت وباني (2024) (سوبرامانيان، 2024) مراجعة منهجية للأدبيات لفحص تحديات مكان العمل التي تواجهها النساء ودور القوة العقلية في التغلب على هذه الحواجز وتسلط أبحاثهم الضوء على مفهوم "الدرجات المكسورة"، حيث غالبًا ما تُحاصر النساء في أدوار منخفضة أو متوسطة المستوى داخل المنظمات (سوبرامانيان، 2024) ويقر الباحثون أن تدريب القوة العقلية، إلى جانب خطط التطوير المهني الشاملة، يمكن أن يسهل تقدم المرأة الوظيفي ويحسن النتائج التنظيمية الإجمالية (سوبرامانيان، 2024) ويتمشى هذا الطرح مع نتائج (Na،Itty et al. 2019) ، الذين يؤكدون أن التنوع بين الجنسين يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ويشجع على أسلوب القيادة التحويلي الذي يساهم في النمو المستدام.

وفي نفس السياق، تقدم تقارير البنك الدولي "المرأة والأعمال والقانون" (2021، 2022) رؤى قيمة حول الأطر القانونية والتنظيمية التي تؤثر على الفرص الاقتصادية للمرأة في العديد من الاقتصادات، حيث تحلل هذه التقارير مؤشرات مختلفة تتعلق بتقل المرأة، ومشاركتها في مكان العمل، والأجر، والزواج، والأبوة، وريادة الأعمال، والأصول، والمعاشات التقاعدية، مع تسليط الضوء على أهمية الإصلاحات القانونية في تعزيز المساواة بين

الجنسين وتمكين المرأة وتؤكد هذه الدراسات على أهمية النظر في العوامل الفردية والنظامية التي تؤثر على نجاح المرأة في مكان العمل.

وعلاوة على ذلك، تكشف الأبحاث في المملكة العربية السعودية (القحطاني، 2020)، (العنبي، 2020)، (هودجز، 2017) ودول أخرى في الشرق الأوسط (سرحان، 2018)، (جبين، 2018)، (بودوار، 2018) عن عوامل ثقافية واجتماعية فريدة تشكل تجارب المرأة في مكان العمل وتسلط هذه الدراسات الضوء على التفاعل بين الحواجز الدينية والثقافية والتنظيمية التي يمكن أن تعيق تقدم المرأة في المناصب القيادية، كما تسلط الدراسات الضوء أيضًا على الحاجة إلى معالجة هذه الحواجز من خلال إصلاحات السياسات والتغيير التنظيمي (القحطاني، 2020)، (العنبي، 2020)، (هودجز، 2017)، (سرحان، 2018)، (جبين، 2018)، (بودوار، 2018). وتشمل الأمثلة المحددة تأثير المعايير الثقافية والتوقعات على أنماط القيادة النسائية (هودجز، 2017) ودور الدعم المؤسسي في تسهيل تقدم المرأة الوظيفي (العنبي، 2020)، كما تسلط الأبحاث من منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا الضوء على الحاجة إلى النظر في الطبيعة الخاصة بالسياق لممارسات إدارة الموارد البشرية (بودوار، 2018) وتطوير سياسات ذات صلة بالسياق لتعزيز تمكين المرأة في مكان العمل (جبين، 2018). كما تم فحص تأثير مشاركة المرأة في القوى العاملة في سياق السياحة في الدول الآسيوية (Raihan، 2022) وصناعة الملابس في إندونيسيا (NaN،Wahyuni2022) ، حيث تسلط هذه الدراسات الضوء على الطرق المتنوعة التي تساهم بها عمالة المرأة في التنمية الاقتصادية والتحديات التي تواجهها في قطاعات مختلفة ويؤكد البحث على الحاجة إلى فهم السياقات والعوامل المحددة التي تؤثر على عمالة المرأة وتمكينها في الصناعات والمناطق المختلفة.

ومن الواضح أيضًا في الأدبيات الأجنبية أهمية النظر في تقاطع الجنس مع الفئات الاجتماعية الأخرى، مثل العرق والطبقة (Xintong,2020) حيث تكشف هذه الدراسات التي تبحث في تجارب النساء في سياقات اجتماعية مختلفة عن التفاعل المعقد بين العوامل المختلفة التي تؤثر على تمكينهن وأدائهن الوظيفي، وتبرز الحاجة إلى مراعاة هذه العوامل المتقاطعة في الأبحاث التي تركز على عمل المرأة لحسابها الخاص في الهند (نايار، 2004)، حيث يؤثر التفاعل بين الجنس والطبقة بشكل كبير على فرص المرأة وتحدياتها. وعلى نحو مماثل، تؤكد الأبحاث حول قيادة الأعمال النسائية في دول الجنوب (أوجيديران، 2020) على أهمية فهم السياقات الاجتماعية والثقافية التي تعمل فيها النساء وكيف تشكل هذه السياقات تجاربهن كرائدات أعمال وهذا يؤكد بشكل أكبر على الحاجة إلى إجراء أبحاث سياقية حول تمكين المرأة وأدائها الوظيفي، مع مراعاة الظروف الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المحددة لسكان الدراسة (أوجيديران، 2020).

2-3-3 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بتمكين المرأة في المؤسسات الحكومية، نجد أن هناك تبايناً في النتائج والمنهجيات المستخدمة، حيث ركزت دراسة الشهري (2021) على الجوانب القانونية والتشريعية لتمكين المرأة في القطاع الحكومي، لكنها لم تتطرق بشكل كافٍ إلى الجوانب التطبيقية والتحديات العملية التي تواجه المرأة في المناصب القيادية. وعلى الرغم من أن دراسة الشعراوي (2023) قدمت تحليلاً شاملاً لمؤشرات تمكين المرأة، إلا أنها افترقت إلى التركيز على دراسة الحالة المعمقة لمؤسسة محددة، أما دراسة مسعود (2023)، فقد ركزت على الجانب الاجتماعي والثقافي لتمكين المرأة دون الربط الكافي مع المؤشرات الإدارية والتنظيمية. وفي ضوء هذا التقييم، يتضح أن هناك حاجة ملحة لدراسة تجمع بين التحليل النظري والتطبيق العملي، مع التركيز على دراسة حالة محددة تتيح فهماً أعمق لديناميكيات تمكين المرأة في المؤسسات الحكومية، كما يلاحظ

أن معظم الدراسات السابقة لم تولِ اهتماماً كافياً لقياس الأثر الفعلي لبرامج التمكين على الأداء المؤسسي والتنمية المحلية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لمعالجته من خلال التركيز على مكتب محافظ شمال الشرقية كنموذج للدراسة والتحليل.

2-3-4 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بمجموعة من الخصائص والسمات الجوهرية التي تعزز من أهميتها العلمية وقيمتها التطبيقية، ونلخصها فيما يلي:

1. تتفرد هذه الدراسة بكونها أول دراسة تتناول بشكل متخصص ومعمق أثر تمكين المرأة في مكتب محافظ شمال الشرقية، مما يوفر فهماً دقيقاً لواقع التمكين في مؤسسة حكومية محددة بدلاً من التعميمات التي اتسمت بها الدراسات السابقة.
2. تتميز الدراسة بمنهجيتها المختلطة التي تجمع بين التحليل الكمي والنوعي، حيث تستخدم أدوات متعددة لجمع البيانات، مما يتيح فهماً أشمل وأعمق لظاهرة التمكين وأبعادها المختلفة.
3. تتفرد هذه الدراسة بتطويرها لنموذج تحليلي متكامل يربط بين مؤشرات التمكين وأثرها على الأداء الوظيفي والتنمية المحلية، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة بشكل منهجي.
4. تتميز الدراسة بتركيزها على تحليل العوامل المؤثرة في نجاح برامج التمكين وتقديم حلول عملية للتحديات التي تواجه تنفيذها، مع الأخذ في الاعتبار خصوصية البيئة المحلية والثقافية لمحافظة شمال الشرقية.
5. تضيف الدراسة قيمة علمية من خلال تطويرها لمؤشرات قياس كمية ونوعية لتقييم أثر التمكين، يمكن الاستفادة منها في دراسات مستقبلية وتطبيقها في مؤسسات حكومية أخرى.

6. تتميز الدراسة بتقديمها لتوصيات محددة وخطة عمل تنفيذية لتعزيز تمكين المرأة في المؤسسات الحكومية، مبنية على نتائج علمية موثقة ودراسة ميدانية شاملة.

2-3-5 ملخص الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة في هذا المجال، مثل دراسة الشهري (2023) ودراسة شعراوي (2018)، إلى وجود علاقة إيجابية بين تمكين المرأة وتحسين الأداء المؤسسي، حيث يسهم التمكين في رفع مستوى الإنتاجية وتعزيز الابتكار وتحسين جودة القرارات الإدارية.

كما أظهرت دراسة شعراوي حسام والسيد (2024)، أن تمكين المرأة في المؤسسات الحكومية يؤدي إلى تحسين مستوى رضا المتعاملين وتعزيز الصورة المؤسسية. ومع ذلك، تشير بعض الدراسات إلى وجود تحديات وعقبات تواجه عملية التمكين، منها الموروثات الثقافية والاجتماعية، والحاجة إلى تطوير البرامج التدريبية والتأهيلية ويأتي هذا البحث ليسد فجوة معرفية في الدراسات السابقة من خلال التركيز على دراسة حالة محددة تتمثل في مكتب محافظ شمال الشرقية، وتحليل العوامل المؤثرة في نجاح برامج تمكين المرأة، وقياس أثرها على الأداء المؤسسي والتنمية المحلية.

ويوضح الجدول رقم (1-1) ملخص للدراسات السابقة التي تم عرضها بالتفصيل.

جدول (1-1): ملخص الدراسات السابقة

المرجع	المجال	مشكلة الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	أداة جمع المعلومات	تحليل البيانات
(شعراوي والسيد, 2024)	الإداري	تواجه القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية مجموعة من التحديات، الأمر الذي يتطلب ضرورة الاستثمار الأمثل لمختلف القوى البشرية الوطنية وخصوصاً العنصر النسائي، باعتباره أحد أبرز ملامح رؤية المملكة 2030.	التمكين الإداري للقيادات النسائية: التدريب، الاتصال الفعال، تكوين فرق عمل، التحفيز، تفويض السلطات مع المهام.	الأداء الوظيفي	الاستبانة	المتوسط الحسابي والانعريف المعياري ومعاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد والبسيط.
(النويصر, 2024)	الإداري	المرأة نصف المجتمع وتمكينها هام جداً لتحقيق رؤية المملكة 2030.	تمكين المرأة: المشاركة في اتخاذ القرارات، الإدارة الذاتية، روح الفريق، وفاعلية القرارات	الأداء التنظيمي	الاستبانة	المتوسط الحسابي والانعريف المعياري ومعاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد والبسيط.
(فوزي, 2024)	الإداري	المرأة نصف المجتمع وتواجه تحديات كبيرة من أجل إطلاق طاقاتها وإبداعاتها التي ستساهم في دفع عجلة التنمية.	تمكين المرأة: التمكين السياسي، التمكين الاقتصادي، التمكين الاجتماعي.	جهود الدولة المصرية	المنهج الوصفي	وصف الظاهرة

الشماسي, (2024)	الإداري	يمكن الاستفادة من قدرات المرأة في العمل الحكومي بشكل أكبر مما هي عليه الآن, ولذلك وجبت دراسة كل ما يمكن أن يؤثر على تلك المنفعة.	السلوك الاستباقي	الاستبانة	التكرارات الحسابي والمعادلات الارتباط, تحليل الانحدار المتعدد والبسيط.
السلمي وآخرين, (2023)	الإداري	تعتبر المرأة السعودية من أهم المجموعات الاجتماعية التي يمكن أن تساهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، لكن يواجه تمكين المرأة السعودية في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة بالمملكة تحديات كبيرة وهو ما قلص وحد من الأثر الاقتصادي والاجتماعي لتمكين المرأة في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة بالمملكة.	إدارة المشاريع	الاستبانة	التكرارات الحسابي والمعادلات الارتباط, تحليل الانحدار المتعدد والبسيط.
عبد العال, (2023)	الإداري	من أهم المعوقات التي تعوق تمكين المرأة السقف الزجاجي للقيادات وفيه تكمن المشكلة.	الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة 2030	الاستبانة	التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعادلات الارتباط.

التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط.	الاستبانة	تحسين الأداء الوظيفي	التمكين الإداري للمرأة	يعاني مستوى التمكين الاقتصادي للمرأة اليمنية من ضعف شديد مما يؤثر بصفة سلبية على مستوى تمكينها في المجتمع بالنظر لجملة العوامل والصعوبات التي تواجه السيدات في إدارتهن للأعمال الحرة.	الإداري	(مسعود, 2023)
وصف الظاهرة بشكل دقيق	المنهج الوصفي	أهداف التنمية المستدامة	تمكين المرأة العربية	مدى إمكانية تمكين المرأة وفقاً لأهداف التنمية المستدامة وخصوصاً المرأة العربية.	الإداري	(بوجحفة وقيداري, 2022)
التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط	الاستبانة	دور المرأة في الأسرة	تمكين المرأة: التمكين الاجتماعي التمكين السياسي التمكين الاقتصادي التمكين الإداري	صعوبة تمكين المرأة دون المساس بدورها الأسري.	الإداري	(العنزي, 2022)
وصف الظاهرة بدقة.	المنهج الوصفي	تحقيق أهداف التنمية المستدامة	تمكين المرأة	ضرورة تفعيل أهداف التنمية المستدامة والمعوقات التي تواجه المرأة في هذا التفعيل.	الإداري	(سعد الله, 2022)

<p>التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>سلوك المواطنة التنظيمية</p>	<p>التمكين الإداري: التفويض النمو المهني التحفيز العمل الجماعي الاستقلالية</p>	<p>التحولات التنموية الكبيرة التي شهدتها المملكة العربية السعودية الأخيرة فرضت ضرورة تمكين المرأة وزيادة نسبة مشاركتها في سوق العمل خاصة في ضوء توجهات رؤية المملكة 2030 التي تسعى لتنمية المواهب النسائية.</p>	<p>الإداري</p>	<p>(الشهري والدسوقي, 2021)</p>
<p>المتوسط الحسابي والتكرارات والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار البسيط</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>الأداء الوظيفي</p>	<p>تمكين المرأة</p>	<p>في ظل الزيادة الكبيرة في أعداد النساء الباحثات عن عمل وبالتالي الحاجة لمعرفة الكفايات اللازم امتلاكها لدى المرأة حتى تتمكن من أداء أعمالها بكفاءة.</p>	<p>الإداري</p>	<p>(إبراهيم, 2020)</p>

الاستبانة	الأداء الوظيفي:	التمكين الإداري: الاتصال ومشاركة المعلومات تحفيز العاملين التأثير التدريب	تعد المشاركة الإدارية والاقتصادية للمرأة أبرز القضايا المتعلقة بدراسة أوضاع المرأة وتطورها في المجتمعات النامية وخاصة العربية منها بهدف تعزيز الجهود التنموية.	المجال الإداري	(شعراوي، 2018)
المتوسطات والتكرارات الحسابية والمعايير وتحليل الانحدار البسيط					

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في تحليل أثر تمكين المرأة في مكتب محافظ شمال الشرقية ويعد اختيار المنهجية المناسبة والإجراءات العلمية الدقيقة أمراً حيوياً لضمان جودة النتائج ودقتها وإمكانية تعميمها. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية في جمع البيانات وتحليلها، مما يتيح فهماً أعمق وأشمل لظاهرة تمكين المرأة وأبعادها المختلفة في السياق المؤسسي ويتضمن هذا الفصل وصفاً دقيقاً لمجتمع الدراسة المتمثل في العاملين والعاملات في مكتب محافظ شمال الشرقية، وطريقة اختيار العينة وخصائصها الديموغرافية. كما يشمل عرضاً تفصيلياً لأدوات الدراسة المستخدمة، مع توضيح إجراءات التحقق من صدق هذه الأدوات وثباتها. ويتناول الفصل أيضاً الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وإجراءات تطبيق الدراسة الميدانية، والاعتبارات الأخلاقية التي تم مراعاتها خلال مراحل البحث المختلفة وتأتي هذه المنهجية المتكاملة لتوفير إطار علمي رصين يمكن من خلاله الوصول إلى نتائج موثوقة تسهم في فهم وتطوير برامج تمكين المرأة في المؤسسات الحكومية العُمانية تماشياً مع رؤية عمان 2040.

3-2 نوع ومنهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، حيث تبين أن المنهج الوصفي هو المنهج الأنسب لموضوع الدراسة، حيث يعتمد هذا المنهج على رصد الظواهر، ومتابعتها بشكل دقيق وذلك على النحو الكمي

أو النوعي في فترة زمنية محددة، ويساعد المنهج الوصفي الباحثين في تحليل محتوى الظاهرة وانعكاساتها، بما يقدم الفائدة ومن ثم يساهم في الوصول إلى نتائج محددة، والتي من شأنها أن تساهم في الوصول إلى تعميمات، ومن ثم تقدم فهماً للواقع (أريج عبد الرحمن الشماسي، 2024).

وفي الدراسة الحالية التي تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، فإن المنهج الوصفي سيتم الاعتماد عليه من خلال وصف المتغيرات باستعراض الأدب النظري، ومراجعة الجهود البحثية والأدبيات السابقة التي تطرقت لبحث أثر تمكين المرأة على الأداء الوظيفي، ومن ثم تصميم استبانة لاستخدامها كأداة لجمع البيانات، ثم الاعتماد على الجانب التحليلي من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها للتوصل إلى نتائج يمكن تفسيرها والوصول إلى تقديم توصيات ومقترحات تفيد لمؤسسات محل تطبيق الدراسة بشكل خاص وتفيد سوق العمل العماني والعربي والدولي بشكل عام.

3-3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفات مكتب محافظ شمال الشرقية، واللاتي يبلغ عددهن (228) موظفة حسب إحصائيات محافظة شمال الشرقية للعام 2023-2024م.

3-4 عينة الدراسة

تم اختيار العينة الشاملة بإجمالي عدد مفردات مجتمع الدراسة بالكامل بنسبة 100%، وذلك نظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة.

3-5 أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أولية لجمع البيانات من المبحوثين، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، والتي تتمثل في دراسة أثر تمكين المرأة على الأداء الوظيفي بمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان، وتم تصميم الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي حسب الترتيب الذي يوضحه الجدول التالي.

جدول (3-1): مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

3-6 تكييف أداة الدراسة

يعتبر تكييف أداة الدراسة خطوة منهجية بالغة الأهمية في البحث العلمي، حيث يتطلب هذا الإجراء تعديل وموائمة الاستبانة لتتناسب مع السياق المحلي لمكتب محافظ شمال الشرقية وخصوصية البيئة العمانية. وتتضمن عملية التكييف مراجعة شاملة لجميع فقرات الاستبانة من حيث الصياغة اللغوية السليمة لضمان وضوح فقرات الاستبانة وسهولة فهمها من قبل المبحوثين، مع الحرص على استخدام مصطلحات تتوافق وتتناسب مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الحكومية العمانية.

كما يشمل التكييف تعديل المحتوى ليعكس واقع تمكين المرأة في السياق المؤسسي العماني، مع مراعاة الهيكل التنظيمي وطبيعة العمل في مكتب المحافظ والأنظمة واللوائح المعمول بها، ويتضمن التكييف أيضاً مراجعة أبعاد الاستبانة وتصنيفاتها لتتوافق مع متغيرات الدراسة وأهدافها، مع إمكانية إضافة أو حذف بعض الفقرات بما يخدم غرض الدراسة ويضمن شمولية الأداة وقدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة. ويتم التحقق من

جودة عملية التكييف من خلال عرض النسخة المعدلة على مجموعة من المختصين في مجال الإدارة وتمكين المرأة، مع إجراء دراسة استكشافية واستطلاعية على عينة مصغرة من مجتمع البحث للتأكد من وضوح الفقرات وملاءمتها للبيئة المحلية.

3-7 صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة، والمهتمين بموضوع تمكين المرأة وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، وذلك لمعرفة مدى ملاءمة عباراتها للمجال الذي وضعت لقياسه، وسلامة صياغة العبارات ووضوحها.

3-8 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من سلامة الاستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، وتم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي لها باستخدام معادلة ألفا كرونباخ.

3-9 المعالجة الإحصائية

تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وذلك عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية للكشف عن خصائص عينة الدراسة، ومعامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة، وحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد المتغيرات، واختبار الانحدار البسيط لبحث العلاقات بين المتغيرات، وعلى ضوء النتائج النهائية للدراسة تم وضع التوصيات والمقترحات.

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية

1-4 مقدمة

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث يتم فيه تحليل البيانات التي جُمعت ميدانياً بغرض اختبار فرضيات البحث والتحقق من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم تفسير علمي للنتائج الإحصائية المرتبطة بموضوع الدراسة، والمتمثل في أثر تمكين المرأة على الأداء الوظيفي في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

في البداية، يتناول الفصل اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) للتأكد من مدى صلاحيتها في قياس المتغيرات المستهدفة، ثم يعرض الفصل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، متبوعاً بتحليل البيانات الوصفية المتعلقة بمحاور التمكين (الثقافة التنظيمية، الفرص القيادية، التدريب وتنمية المهارات، والمشاركة في اتخاذ القرار) ومحور الأداء الوظيفي.

بعد ذلك، يتم التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل تحليل الانحدار، من أجل تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين المرأة والأداء الوظيفي. ويُختتم الفصل بعرض دقيق للنتائج التي تم التوصل إليها، والتي تُعدّ أساساً لصياغة التوصيات والاستنتاجات التي ستُعرض في الفصل الخامس.

4 - 2 اختبار ثبات الاستبانة

تبدأ الدراسة التطبيقية باختبار ثبات وصدق الاستبانة، وذلك بالاعتماد على عينة عشوائية قوامها (30) مفردة، وذلك للتأكد من صلاحية الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، ثم يتم الاعتماد على العينة الأساسية لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين وإجراء اختبارات فروض الدراسة، وذلك للوصول إلى نتائج نخرج منها بتوصيات.

لا يمكن الاعتماد على الاستبانة كأداة صالحة لجمع البيانات إلا إذا تم التحقق من ثباتها وذلك بالاعتماد على اختبار (ألفا كرونباخ)، حيث يفسر مدى تغير نتائج الاستبانة بشكل كبير عند إعادة توزيعها على عينة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

تم التحقق من ثبات الاستبانة بواسطة اختبار (معامل ألفا كرونباخ)، والذي تتضح نتائجه في الجدول رقم (4-1)، وتبين لنا ما يلي:

حققت عبارات قياس محور (الثقافة التنظيمية) وعددها سبعة عبارات، ثباتاً مقداره 0.952، وتبين أنه بحذف أحد العبارات يرتفع الثبات بشكل غير مؤثر ليصل إلى 0.956، كما سجلت عبارات قياس محور (الفرص القيادية) وعددها سبعة عبارات ثباتاً مقداره 0.971، وتبين أنه بحذف أحد عبارات المحور يرتفع الثبات بشكل بسيط ليلبغ 0.977، فيما سجلت عبارات قياس محور (التدريب وتنمية المهارات) وعددها سبعة عبارات ثباتاً مقداره 0.976، وعن عبارات قياس محور (المشاركة في اتخاذ القرارات) وعددها سبعة عبارات، فقد حققت ثباتاً مقداره 0.978، كما سجلت عبارات قياس محور المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وعددها عشرة عبارات ثباتاً مقداره 0.974، وعن محاور الاستبانة ككل والتي تقيس المتغير المستقل (تمكين المرأة)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، تبين أن جميع فقرات الاستبانة ككل مجتمعة تعطي ثباتاً عاماً قدره 0.990، وبناءً على نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) فقد تبين أن جميع عبارات الاستبانة تحقق ثباتاً أكبر من 70%.

جدول (4 - 1) ثبات الاستبانة

العنصر	العبارات	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا قبل إجراء التعديلات	معامل كرونباخ ألفا بعد إجراء التعديلات	معامل كرونباخ ألفا للمحور ككل قبل التعديل	معامل كرونباخ ألفا للمحور ككل بعد التعديلات
المتغير المستقل (تمكين المرأة)						
الثقافة التنظيمية	7 - 1	7	0.952	0.956	0,988	0,988
الفرص القيادية	14 - 8	7	0.971	0.977		
التدريب وتنمية المهارات	21 - 15	7	0.976	0.976		
المشاركة في القرارات	28 - 22	7	0.978	0.978		
المتغير التابع (الأداء الوظيفي)						
الأداء الوظيفي	38 - 29	10	0.974	0.974	0.974	0.974
معامل الثبات العام		38			0.990	0.990

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

4 - 3 اختبار صدق الاستبانة

يسعى اختبار صدق الاستبانة إلى التحقق من الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، وذلك بالاعتماد على التحقق من معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة كل على حدى، وذلك كما يلي:

1-3-4 معاملات الارتباط بين عبارات قياس المتغير المستقل (تمكين المرأة)

1. الثقافة التنظيمية

جدول (4 - 2) اختبار صدق الثقافة التنظيمية

الصدق البنائي		الاتساق الداخلي		العبرة	
المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط		
0.000	0,904	0.000	0.746	تشجع بيئة العمل على تكافؤ الفرص بين الجنسين	1
		0.000	0.774	تشعر المرأة بالاحترام والتقدير في بيئة العمل	2
		0.000	0.868	يتم التعامل مع المرأة بإنصاف في توزيع المهام	3
		0.000	0.922	تشجع المؤسسة المرأة عن التعبير عن آرائها بحرية دون خوف	4
		0,000	0,899	تدعم المؤسسة حقوق المرأة في بيئة العمل	5
		0,000	0,909	هناك وعي بأهمية دور المرأة في النجاح المؤسسي	6
		0,000	0,893	تحظى المرأة بدعم إداري يساعدها على التطور الوظيفي	7

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (4 - 2) أن عبارات قياس (الثقافة التنظيمية) تُعبر بصدق عن ما تم تصميمها لقياسه،

فقد سجلت جميع الفقرات ارتباط قوي عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

2. الفرص القيادية

جدول (4 - 3) اختبار صدق الفرص القيادية

	الصدق البنائي		الاتساق الداخلي		العبرة	
	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط		
0.000	0,954	0.000	0.925	توفر المؤسسة فرصًا قيادية متساوية بين الجنسين	1	
		0.000	0.935	تحصل المرأة على فرص عادلة للترقية في المناصب العليا	2	
		0.000	0.922	يتم تقييم المرأة بشكل عادل ومنصف عند التقدم للوظائف القيادية	3	
		0.000	0.933	هناك دعم من الإدارة العليا لمشاركة المرأة في القيادة	4	
		0,000	0,916	تشجع المؤسسة على تطوير القيادات النسائية	5	
		0,000	0,908	يتم إشراك المرأة في اللجان الاستراتيجية للمؤسسة	6	
		0,000	0,785	مشاركة المرأة في المناصب القيادية يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة	7	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (4 - 3) أن عبارات قياس (الفرص القيادية) وعددها سبعة عبارات، تتمتع جميعها بمعاملات ارتباط موجبة قوية عند مستوى معنوية أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقات ارتباط قوية تربط كل فقرة بالمحور الذي تقيسه ككل، وهذا يشير إلى أن جميع فقرات المحور تعبر بصدق عن ما صُممت لقياسه.

3. التدريب وتنمية المهارات

جدول (4 - 4) اختبار صدق التدريب وتنمية المهارات

الصدق البنائي		الاتساق الداخلي		العبرة	
المعنوية	معامل الارتباط	المعنوية	معامل الارتباط		
Sig		Sig			
0.000	0,968	0.000	0.905	تقدم المؤسسة برامج تدريبية متساوية للرجل والمرأة	1
		0.000	0.915	تحصل المرأة على فرص عادلة في التطوير المهني	2
		0.000	0.915	توفر المؤسسة مرونة في اوقات التدريب لتناسب التزامات المرأة الشخصية.	3
		0.000	0.933	تشجع المؤسسة المرأة على المشاركة في ورش العمل التطويرية	4
		0,000	0,928	يتم تقييم أداء المرأة بناءً على مهاراتها وليس نوعها الاجتماعي	5
		0,000	0,977	تحصل المرأة على فرص لتنمية المهارات التقنية والإدارية	6
		0,000	0,890	توفر المؤسسة برامج إرشادية لدعم تطور المرأة المهني	7

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (4 - 4) أن جميع عبارات قياس (التدريب وتنمية المهارات) وعددها سبعة عبارات, تتمتع بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من 0.05, وبذلك فجميع فقرات المحور تعبر بصدق عن ما تم وضعها لقياسه.

4. المشاركة في اتخاذ القرارات

جدول (4 - 5) اختبار صدق المشاركة في اتخاذ القرارات

الصدق البنائي		الاتساق الداخلي		العبرة	
المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط		
0.000	0,964	0.000	0.918	تشارك المرأة بفعالية في القرارات الاستراتيجية للمؤسسة	1
		0.000	0.959	تتيح المؤسسة الفرصة للمرأة للتعبير عن رأيها في الاجتماعات الهامة	2
		0.000	0.908	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات المرأة عند صنع القرار	3
		0.000	0.948	تشجع المؤسسة المرأة على الانضمام إلى اللجان الإدارية واتخاذ القرارات.	4
		0,000	0,876	مشاركة المرأة في اتخاذ القرار يؤثر ايجابا على جودة القرارات المتخذة.	5
		0,000	0,941	يتم التعامل مع قرارات المرأة بنفس جدية قرارات الرجل	6
		0,000	0,926	تحظى المرأة بالدعم اللازم للقيام بدورها في عملية اتخاذ القرار	7

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (4 - 5) أن جميع عبارات قياس (المشاركة في اتخاذ القرارات) وعددها سبعة عبارات، تتمتع بمعاملات ارتباط قوية عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وبذلك فجميع عبارات المحور تعبر بصدق عن ما تم وضعها لقياسه.

2-3-4 معاملات الارتباط بين فقرات المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

جدول (4 - 6) اختبار صدق الأداء الوظيفي

الصدق البنائي		الاتساق الداخلي		العبرة	
المعنويه Sig	معامل الارتباط	المعنويه Sig	معامل الارتباط		
0.000	0,931	0.000	0.844	أبذل جهدًا إضافيًا لتحقيق أهداف المؤسسة	1
		0.000	0.937	أتمكن من أداء المهام الموكلة إليّ بكفاءة وفعالية	2
		0.000	0.918	أحقق مستويات أداء تفوق التوقعات في عملي	3
		0.000	0.928	أعمل بروح الفريق وأسهم في تحسين أداء القسم	4
		0,000	0,946	أستخدم مهاراتي ومعرفتي لتحسين جودة العمل	5
		0,000	0,819	أشعر بالتحفيز المستمر لإنجاز الأعمال بكفاءة	6
		0,000	0,830	أنتلقى تغذية راجعة بناءة تساعدني على تحسين أدائي	7
		0,000	0,952	أحرص على التعلم المستمر لتحسين مهاراتي المهنية	8
		0,000	0,824	أتعامل بمرونة مع التحديات والضغوط المهنية	9
		0,000	0,906	أساهم في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة من خلال أدائي	10

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (4 - 6) أن جميع عبارات قياس المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وعددها عشرة عبارات، تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ومتوسطة عند مستوى معنوية أقل من 0.05، وبذلك فجميع عبارات المتغير التابع تُعبر بصدق عن ما تم تصميمها من أجل قياسه.

وبناءً على نتائج اختبارات ثبات وصدق الاستبانة، فإنه يمكن اعتبار تلك الاستبانة صالحة للاستخدام كأداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

4 - 4 تحليل المعالجات الإحصائية

1-4-4 خصائص عينة الدراسة

1. العمر

جدول (4 - 7) خصائص عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
أقل من 25 سنة	4	2%
من 25 - 35 سنة	67	32,7%
من 35 - 45 سنة	105	51,2%
أكثر من 45 سنة	29	14,1%
المجموع	205	100%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

يوضح من الجدول رقم (4 - 7) أن النسبة الغالبة على المبحوثات هي فئة من تتراوح أعمارهن من 35 إلى 45 سنة بنسبة 51,2% أي أكثر من نصف عينة الدراسة، ويليهما بشكل مباشر فئة من تتراوح أعمارهن من 25 إلى أقل من 35 سنة بنسبة 32,7%، وتأتي في المرتبة الثالثة فئة من تزيد أعمارهن عن 45 سنة بنسبة 14,1%، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة تأتي فئة من تقل أعمارهن عن 25 سنة بنسبة 2%.

2. المؤهل العلمي

يشير الجدول رقم (4 - 8) إلى أن النسبة الأكثر غلبة على عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي هي نسبة 47,3% والتي تمثل حملة شهادة البكالوريوس، ويليهما مباشرة حملة الدبلوم بنسبة بلغت 27,3% من عينة

الدراسة، ويأتي في المرتبة الثالثة حملة شهادة الثانوي بنسبة 15,6%، وفي المرتبة الأخيرة حملة شهادات الماجستير فأعلى بنسبة 9,8% من العينة.

جدول (4 - 8) خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
15,6%	32	ثانوي
27,3%	56	دبلوم
47,3%	97	بكالوريوس
9,8%	20	ماجستير فأعلى
100%	205	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS لإحصائي.

3. عدد سنوات الخبرة

جدول (4 - 9) خصائص عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة	العدد	عدد سنوات الخبرة
18%	37	أقل من 5 سنوات
18%	37	من 5 - 10 سنوات
22,9%	47	من 11 - 15 سنة
41,1%	84	أكثر من 15 سنة

%100	205	المجموع
------	-----	---------

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (4 - 9) أن النسبة الأكثر غلبة على عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة هي نسبة 41,1% والتي تمثل فئة من تتمتع بخبرة تزيد عن 15 سنة، ويليهما مباشرةً من تتمتع بخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 22,9% من عينة الدراسة، ويتساوى اصحاب خبرات أقل من 5 سنوات مع خبرات من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 18% لكل منهما في المرتبة الأخيرة.

2-4-4 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

1-2-4-4 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

أ. المتغير المستقل (تمكين المرأة)

1. الثقافة التنظيمية

جدول (4 - 10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات فقرات الثقافة التنظيمية

الاتجاه العام	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	
أوافق	3	0,934	4,03	تشجع بيئة العمل على تكافؤ الفرص بين الجنسين	1
أوافق	1	0,770	4,16	تشعر المرأة بالاحترام والتقدير في بيئة العمل	2
أوافق	7	0,996	3,86	يتم التعامل مع المرأة بإنصاف في توزيع المهام	3
أوافق	4	0,904	3,98	تشجع المؤسسة المرأة عن التعبير عن آرائها بحرية دون خوف	4
أوافق	5	0,977	3,90	تدعم المؤسسة حقوق المرأة في بيئة العمل	5
أوافق	2	0,823	4,10	هناك وعي بأهمية دور المرأة في النجاح المؤسسي	6
أوافق	6	0,938	3,87	تحظى المرأة بدعم إداري يساعدها على التطور الوظيفي	7
أوافق	3,98		المتوسط العام		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

يشير الجدول (4-10) إلى أن جميع العبارات التي تقيس (الثقافة التنظيمية) إيجابية تتسم بالموافقة، فقد بلغت المتوسطات الحسابية لجميع العبارات أكبر من (3,40) بما يعني الموافقة، وذلك بمتوسط عام بلغ (3,98) بما يشير إلى الموافقة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,86 - 4.16).

وقد احتلت الفقرة الثانية المركز الأول بمتوسط حسابي يبلغ 4.16، بما يشير ذلك إلى تمتع المرأة العاملة بمكتب محافظ شمال الشرقية بالتقدير والاحترام في بيئة العمل.

2. الفرص القيادية

جدول (4 - 11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفرص القيادية

الاتجاه العام	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	
أوافق	3	0,930	3,89	توفر المؤسسة فرصاً قيادية متساوية بين الجنسين	1
أوافق	6	0,967	3,70	تحصل المرأة على فرص عادلة للترقية في المناصب العليا	2
أوافق	7	0,984	3,69	يتم تقييم المرأة بشكل عادل ومنصف عند التقدم للوظائف القيادية	3
أوافق	5	0,937	3,83	هناك دعم من الإدارة العليا لمشاركة المرأة في القيادة	4
أوافق	4	0,897	3,86	تشجع المؤسسة على تطوير القيادات النسائية	5
أوافق	2	0,871	3,97	يتم إشراك المرأة في اللجان الاستراتيجية للمؤسسة	6
أوافق	1	0,797	4,08	مشاركة المرأة في المناصب القيادية يؤثر ايجابا على اداء المؤسسة	7
أوافق		3,86		المتوسط العام	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

الجدول (4-11) يشير إلى إجابات مقياس (الفرص القيادية) والتي يظهر أنها إيجابية بالموافقة نحو جميع العبارات، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (3.69 - 4.08)، وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة السابعة هو الأكبر، بما يشير إلى دور المرأة المميز على أداء المؤسسة حين يتم تولي المرأة المناصب القيادية، بينما سجل المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة أقل متوسط فقد بلغ 3.69، ويشير ذلك إلى انخفاض العدل في تقييم المرأة عند تولي المناصب القيادية.

3. التدريب وتنمية المهارات

جدول (4 - 12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للتدريب وتنمية المهارات

الاتجاه العام	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	
أوافق	1	0,905	4,01	تقدم المؤسسة برامج تدريبية متساوية للرجل والمرأة	1
أوافق	3	0,877	3,99	تحصل المرأة على فرص عادلة في التطوير المهني	2
أوافق	7	1,078	3,54	توفر المؤسسة مرونة في اوقات التدريب لتتناسب التزامات المرأة الشخصية.	3
أوافق	2	0,869	3,99	تشجع المؤسسة المرأة على المشاركة في ورش العمل التطويرية	4
أوافق	4	0,873	3,95	يتم تقييم أداء المرأة بناءً على مهاراتها وليس نوعها الاجتماعي	5
أوافق	5	0,890	3,95	تحصل المرأة على فرص لتنمية المهارات التقنية والإدارية	6
أوافق	6	0,912	3,85	توفر المؤسسة برامج إرشادية لدعم تطور المرأة المهني	7
أوافق		3,89		المتوسط العام	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

يتضح من إجابات المبحوثات على عبارات مقياس (التدريب وتنمية المهارات) والتي تظهر نتائجها في الجدول

رقم (4 - 12) أنها إيجابية نحو جميع العبارات, وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المقياس بين (3,54

- 4,01), بما يشير إلى الموافقة على التمتع بتنمية مهارات الموظفين.

وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة الأولى هو أكبر تلك المتوسطات بمتوسط 4,01, بما يشير إلى الموافقة,

ويشير ذلك إلى تمتع العاملات بمكتب محافظ شمال الشرقية بتحقيق المساواة بين الرجل والمرأة في الدورات

التدريبية, في حين حققت الفقرة الثالثة أقل متوسط بلغ 3,54, بما يشير إلى عدم التمتع بالمرونة في تنظيم

أوقات الدورات.

4. المشاركة في اتخاذ القرارات

جدول (4 - 13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمشاركة في اتخاذ القرارات

الاتجاه العام	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	
أوافق	4	0,882	3,90	تشارك المرأة بفعالية في القرارات الاستراتيجية للمؤسسة	1
أوافق	2	0,863	3,97	تتيح المؤسسة الفرصة للمرأة للتعبير عن رأيها في الاجتماعات الهامة	2
أوافق	6	0,926	3,81	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات المرأة عند صنع القرار	3
أوافق	3	0,836	3,91	تشجع المؤسسة المرأة على الانضمام إلى اللجان الإدارية واتخاذ القرارات.	4
أوافق	1	0,819	3,99	مشاركة المرأة في اتخاذ القرار يؤثر ايجابا على جودة القرارات المتخذة.	5
أوافق	7	0,977	3,75	يتم التعامل مع قرارات المرأة بنفس جدية قرارات الرجل	6
أوافق	5	0,872	3,88	تحظى المرأة بالدعم اللازم للقيام بدورها في عملية اتخاذ القرار	7
أوافق		3,88		المتوسط العام	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

توضح إجابات مقياس (المشاركة في اتخاذ القرارات) والتي تظهر نتائجها في الجدول رقم (4 - 34) أنها إيجابية تتسم بموافقة لمبحوثات على جميع العبارات، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على العبارات بين (3,75 - 3,99)، وقد كان المتوسط الحسابي للعبرة الخامسة أكبر المتوسطات حيث بلغ 3,99، في إشارة

إلى أن مشاركة المرأة في اتخاذ القرارات لها آثار إيجابية على جودة تلك القرارات وبالتالي على الأداء , في حين حققت العبارة السادسة المركز الأخير بين عبارات المقياس بمتوسط 3,75, بما يشير إلى عدم الاهتمام بقرارات المرأة بنفس قدر الاهتمام بقرارات الرجل.

ب. المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

جدول (4 - 14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للأداء الوظيفي

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1	4,36	0,725	6	أوافق بشدة
2	4,48	0,654	3	أوافق بشدة
3	4,42	0,721	4	أوافق بشدة
4	4,50	0,623	2	أوافق بشدة
5	4,51	0,646	1	أوافق بشدة
6	3,99	0,937	9	أوافق
7	3,87	0,962	10	أوافق
8	4,32	0,708	7	أوافق بشدة
9	4,26	0,725	8	أوافق بشدة
10	4,38	0,665	5	أوافق بشدة
المتوسط العام		4,30		أوافق بشدة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

توضح الإجابات على مقياس (الأداء الوظيفي) والتي تظهر نتائجها في الجدول رقم (4 - 14) أنها تتسم بالموافقة بشدة بشكل عام, التي تشير إلى تمتع العاملات بمكتب محافظ شمال الشرقية بمستوى متميز من الأداء الوظيفي.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (3.87 - 4.51), وقد حققت العبارة الخامسة أعلى متوسط حسابي قدره (4.51) بما يعني الموافقة بشدة.

كما أشارت متوسطات العبارتين السادسة والسابعة إلى الموافقة فقط, وهذا مؤشر خطر يشير إلى ضعف نظام التغذية العكسية الذي يجب أن تتلقاه الموظفات لتحسين أدائهن, وكذلك ضعف التحفيز اللازم لإتمام وإنجاز العمل بكفاءة وفعالية.

4-4-2 اختبارات فرضيات الدراسة

1. اختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتمكين المرأة بأبعاده (الثقافة التنظيمية، الفرص القيادية، التدريب وتنمية المهارات، المشاركة في اتخاذ القرار) على الأداء الوظيفي بمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

وللتحقق من تلك الفرضية، تم صياغة الفرضية التالية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتمكين المرأة بأبعاده (الثقافة التنظيمية، الفرص القيادية، التدريب وتنمية المهارات، المشاركة في اتخاذ القرار) على الأداء الوظيفي بمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتمكين المرأة بأبعاده (الثقافة التنظيمية، الفرص القيادية، التدريب وتنمية المهارات، المشاركة في اتخاذ القرار) على الأداء الوظيفي بمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان, ويوضح ذلك الجدول رقم (4 - 15).

جدول (4 - 15) نتائج تحليل الانحدار بين تمكين المرأة والأداء الوظيفي

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	22,440	22,440	106,819	0.000
البواقي	203	42,645	0,210		
المجموع	204	65,084			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta		
ثابت الانحدار	2,457	0.182		13,502	0,000
تمكين المرأة	0.474	0.046	0.587	10,335	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصحَّح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error		
	0.345	0.342	0.45834		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

يوضح الجدول السابق رقم (4 - 15) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (تمكين المرأة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بقيمة ارتباط (0.587) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00)، وذلك بعلاقة ارتباط متوسطة تشير إلى الأثر الذي يحدثه تمكين المرأة بأبعاده الأربعة (الثقافة التنظيمية، الفرص القيادية، التدريب وتنمية المهارات، والمشاركة في اتخاذ القرار) في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفات مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

وقد تبين من نتائج الاختبار وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (تمكين المرأة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ويتضح ذلك من معامل التحديد (R^2) الذي بلغ (0.345)، حيث أن 34,5% من التغير الذي يحدث في الأداء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في تمكين المرأة.

كذلك تشير النتائج إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (تمكين المرأة)، Sig تساوي 0.000، وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي (10,335) بما يشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية من تمكين المرأة على الأداء الوظيفي.

قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (تمكين المرأة) بلغت 0.474، فكلما زاد تمكين المرأة بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن في الأداء الوظيفي بمقدار 47,4%.

النموذج الرياضي المستخدم في تحليل الأثر بين المتغيرين يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (106,819)، وهي أكبر من القيمة المعتمدة البالغة 1.96، وذلك عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (0.05)، ولذلك فإننا نرفض الفرض العدمي (H0) ونقبل الفرض البديل (H1) والتي تُنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتمكين المرأة بأبعاده (الثقافة التنظيمية، الفرص القيادية، التدريب وتنمية المهارات، المشاركة في اتخاذ القرار) على الأداء الوظيفي بمكتب محافظ الشرقية بسلطنة عمان.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في

المؤسسات بمكتب محافظ الشرقية بسلطنة عمان, وللتحقق من تلك الفرضية, تم صياغة الفرضية التالية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

بمكتب محافظ الشرقية بسلطنة عمان.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمكتب محافظ الشرقية بسلطنة عمان, ويوضح ذلك الجدول رقم (4 - 16).

من خلال النتائج التي ظهرت في الجدول (4 - 16) تبين وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي), وقد بلغت قيمة الارتباط (0.518) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00).

وتبين من نتائج تحليل الانحدار وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي, حيث تفيد النتائج أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.269), أي أن 26,9% من التغير الذي يحدث في الأداء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في الثقافة التنظيمية, كذلك فإن قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية), Sig تساوي 0.000, وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي (8,640), بما يشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) تساوي 0.404, وهذا يشير إلى أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن الأداء الوظيفي بمقدار 40,4%.

يعكس النموذج الرياضي الذي تم الاعتماد عليه في تحليل الأثر علاقة خطية ذات دلالة إحصائية, وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم, حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (74,642), وذلك عند مستوى دلالة (0.000), ولذلك فإننا نرفض الفرض العدمي (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1) الذي يُنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمكتب محافظ الشرقية بسلطنة عمان.

جدول (4 - 16) نتائج تحليل الانحدار بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	17,497	17,497	74,642	0.000
البواقي	203	47,587	0,234		
المجموع	204	65,084			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta	المحسوبة	
ثابت الانحدار	2,701	0.189		14,280	0.000
الثقافة التنظيمية	0,404	0.047	0.518	8,640	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصحَّح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error	المعيارية	
0.518	0.269	0.265	0,48417		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للفرص القيادية على الأداء الوظيفي في

المؤسسات بمكتب محافظ الشرقية بسلطنة عمان، وللتحقق من تلك الفرضية كما يلي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للفرص القيادية على الأداء الوظيفي

بمكتب محافظ الشرقية بسلطنة عمان.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للفرص القيادية على الأداء الوظيفي بمكتب محافظ الشرقية بسلطنة عمان, ويوضح ذلك الجدول رقم (4 - 17).

من خلال النتائج التي ظهرت في الجدول (4 - 17) تبين وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (الفرص القيادية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي), وقد بلغت قيمة الارتباط (0.553) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00).

وتبين من نتائج تحليل الانحدار وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للفرص القيادية على الأداء الوظيفي, حيث تفيد النتائج أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.306), أي أن 30,6% من التغير الذي يحدث في الأداء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في الفرص القيادية, كذلك فإن قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (الفرص القيادية), Sig تساوي 0.000, وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي (9,467), بما يشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للفرص القيادية على الأداء الوظيفي.

قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (الفرص القيادية) تساوي 0.412, وهذا يشير إلى أنه كلما زادت الفرص القيادية بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن الأداء الوظيفي بمقدار 41,2%.

يعكس النموذج الرياضي الذي تم الاعتماد عليه في تحليل الأثر علاقة خطية ذات دلالة إحصائية, وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم, حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (74,642), وذلك عند مستوى دلالة (0.000), ولذلك فإننا نرفض الفرض العدمي (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1) الذي يُنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للفرص القيادية على الأداء الوظيفي بمكتب محافظ الشرقية بسلطنة عمان.

جدول (4 - 17) نتائج تحليل الانحدار بين الفرص القيادية والأداء الوظيفي

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	19,933	19,933	89,619	0.000
البواقي	203	45,151	0,222		
المجموع	204	65,084			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta	الإحصائية t المحسوبة	
ثابت الانحدار	2,717	0,171		15,861	0.000
الفرص القيادية	0,412	0,044	0,553	9,467	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصَحَّح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error		المعياري
0,553	0,306	0,303	0,47161		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للتدريب وتنمية المهارات على الأداء الوظيفي

في المؤسسات بمكتب محافظ الشرقية بسلطنة عمان، وللتحقق من تلك الفرضية كما يلي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للتدريب وتنمية المهارات على الأداء

الوظيفي بمكتب محافظ الشرقية بسلطنة عمان.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للتدريب وتنمية المهارات على الأداء الوظيفي بمكتب محافظ الشرقية بسلطنة عمان, ويوضح ذلك الجدول رقم (4 - 18).

من خلال النتائج التي ظهرت في الجدول (4 - 18) تبين وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للمتغير المستقل (التدريب وتنمية المهارات) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي), وقد بلغت قيمة الارتباط (0.558) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00).

وتبين من نتائج تحليل الانحدار وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب وتنمية المهارات على الأداء الوظيفي, حيث تفيد النتائج أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.312), أي أن 31,2% من التغير الذي يحدث في الأداء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في التدريب وتنمية المهارات, كذلك فإن قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (التدريب وتنمية المهارات), Sig تساوي 0.000, وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي (9,587), بما يشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب وتنمية المهارات على الأداء الوظيفي, كما أن قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (التدريب وتنمية المهارات) تساوي 0.411, وهذا يشير إلى أنه كلما زاد التدريب وتنمية المهارات بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن الأداء الوظيفي بمقدار 41,1%.

يعكس النموذج الرياضي الذي تم الاعتماد عليه في تحليل الأثر علاقة خطية ذات دلالة إحصائية, وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم, حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (91,914), وذلك عند مستوى دلالة (0.000), ولذلك فإننا نرفض الفرض العدمي (H0) ونقبل الفرض البديل (H1) الذي يُنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للتدريب وتنمية المهارات على الأداء الوظيفي بمكتب محافظ الشرقية بسلطنة عمان.

جدول (4 - 18) نتائج تحليل الانحدار بين التدريب وتنمية المهارات والأداء الوظيفي

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	20,284	20,284	91,914	0.000
البواقي	203	44,800	0,221		
المجموع	204	65,084			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية	الدلالة
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta	t الإحصائية المحسوبة	الإحصائية Sig
ثابت الانحدار	2,705	0.170		15,871	0.000
تنمية المهارات	0,411	0,043	0,558	9,587	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد Adjusted R Square	المُصحح	الانحراف Std. Error	المعياري
0,558	0,312	0,308		0,46978	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي

بمكتب محافظ الشرقية بسلطنة عمان، وللتحقق من تلك الفرضية كما يلي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي بمكتب محافظ الشرقية بسلطنة عمان.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي بمكتب محافظ الشرقية بسلطنة عمان, ويوضح ذلك الجدول رقم (4 - 19).

من خلال النتائج التي ظهرت في الجدول (4 - 19) تبين وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للمتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرار) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي), وقد بلغت قيمة الارتباط (0.556) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00).

وتبين من نتائج تحليل الانحدار وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي, حيث تفيد النتائج أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.309), أي أن 30,9% من التغير الذي يحدث في الأداء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في المشاركة في اتخاذ القرار, كذلك فإن قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرار), Sig تساوي 0.000, وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي (9,526), بما يشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي, كذلك قيمة معامل التأثير B للمشاركة في اتخاذ القرار تساوي 0.415, وهذا يشير إلى أنه كلما زادت المشاركة في اتخاذ القرار بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن الأداء الوظيفي بمقدار 41,5%.

يعكس النموذج الرياضي الذي تم الاعتماد عليه في تحليل الأثر علاقة خطية ذات دلالة إحصائية, وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم, حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (90,740), وذلك عند مستوى دلالة (0.000), ولذلك فإننا نرفض الفرض العدمي (H0) ونقبل الفرض البديل (H1) الذي يُنص على وجود أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي بمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

جدول (4 - 19) نتائج تحليل الانحدار بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	20,105	20,105	90,740	0.000
البواقي	203	44,979	0,222		
المجموع	204	65,084			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	المعلمية الإحصائية t المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta		
ثابت الانحدار	2,694	0,173		15,604	0.000
المشاركة في القرار	0,415	0,044	0,556	9,526	0.000
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصَحَّح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error		المعياري
0,556	0,309	0,306	0,47071		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

5. الفرضية الفرعية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مستوى الأداء الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

أولاً: متغير العمر

جدول (4 - 20) اختبار الفروق وفقاً لمتغير العمر

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	0,599	0,599	1,886	0,171
البواقي	203	64,485	0,318		
المجموع	204	65,084			

المصدر: مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول (4 - 20) نتائج تحليل التباين ANOVA (F-Test) لاختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير العمر أن (F) المحسوبة (1,886)، أي أقل من القيمة المعتمدة (1.96)، بدلالة إحصائية (0.171)، أكبر من القيمة المعتمدة (0.05) مما يدل على عدم وجود أثر لمتغير العمر على الأداء الوظيفي.

ثانياً: المؤهل العلمي

يوضح الجدول (4 - 21) نتائج تحليل التباين ANOVA (F-Test) لاختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي أن (F) المحسوبة (0,057)، أي أقل من القيمة المعتمدة (1.96)،

بدلالة إحصائية (0.811), أكبر من القيمة المعتمدة (0.05) مما يدل على عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على الأداء الوظيفي.

جدول (4 - 21) اختبار الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	0,018	0,018	0,057	0,811
البواقي	203	65,066	0,321		
المجموع	204	65,084			

المصدر: برنامج spss.

ثالثاً: عدد سنوات الخبرة

جدول (4 - 22) اختبار الفروق وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	1	0,000	0,000	0,001	0,969
البواقي	203	65,084	0,321		
المجموع	204	65,084			

المصدر: مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول (4 - 22) نتائج تحليل التباين ANOVA (F-Test) لاختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير عدد سنوات الخبرة أن (F) المحسوبة (0,000), أي أقل من القيمة المعتمدة (1.96), ولكن بدلالة إحصائية (0.969), أكبر من القيمة المعتمدة (0.05) مما يدل على عدم وجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة على الأداء الوظيفي.

الفصل الخامس

نتائج وتوصيات الدراسة

الفصل الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة

1-5 مقدمة

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة المتعلقة بأثر تمكين المرأة على الأداء الوظيفي في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان، وذلك على ضوء البيانات الإحصائية التي تم تحليلها باستخدام

برنامج SPSS ، ومقارنتها بالدراسات السابقة ذات الصلة. تمت مناقشة النتائج وفقاً لتسلسل أسئلة البحث الرئيسية والفرعية، كما تم التطرق إلى الفروق الديموغرافية بين المشاركات، ومن ثم اقتراح التوصيات المناسبة.

5-2 مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال البحثي الرئيسي:

نص السؤال الرئيسي: ما أثر تمكين المرأة بأبعاده (الثقافة التنظيمية، الفرص القيادية، التدريب وتنمية المهارات، والمشاركة في اتخاذ القرار) على الأداء الوظيفي في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان؟

أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (تمكين المرأة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بقيمة ارتباط (0.587) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00)، وذلك بعلاقة ارتباط متوسطة تشير إلى الأثر الذي يحدثه تمكين المرأة بأبعاده الأربعة (الثقافة التنظيمية، الفرص القيادية، التدريب وتنمية المهارات، والمشاركة في اتخاذ القرار) في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفات مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

وقد تبين من نتائج الاختبار وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (تمكين المرأة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ويتضح ذلك من معامل التحديد (R^2) الذي بلغ (0.345)، حيث أن $34,5\%$ من التغير الذي يحدث في الأداء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في تمكين المرأة.

كذلك تشير النتائج إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (تمكين المرأة)، Sig تساوي 0.000 ، وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي ($10,335$) بما يشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية من تمكين المرأة على الأداء الوظيفي.

قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (تمكين المرأة) بلغت 0.474، فكلما زاد تمكين المرأة بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن في الأداء الوظيفي بمقدار 47,4%.

النموذج الرياضي المستخدم في تحليل الأثر بين المتغيرين يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (106,819)، وهي أكبر من القيمة المعتمدة البالغة 1.96، وذلك عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (0.05)، ولذلك فإننا نرفض الفرض العدمي (H0) ونقبل الفرض البديل (H1) والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لتمكين المرأة بأبعاده (الثقافة التنظيمية، الفرص القيادية، التدريب وتنمية المهارات، المشاركة في اتخاذ القرار) على الأداء الوظيفي بمكتب محافظ الشرقية بسلطنة عمان.

كشفت نتائج الانحدار الخطي عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين المرأة مجتمعة على الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.309$)، ما يشير إلى أن أبعاد التمكين تفسر ما نسبته 30.9% من التباين في الأداء الوظيفي. وقد بلغ مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$)، وهو أقل من 0.05، ما يعني قبول الفرضية الرئيسية الفائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين المرأة والأداء الوظيفي.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة (شعراوي والسيد، 2024). ودراسة (عبد العال، 2023) التي أشارت إلى الأثر الإيجابي لتمكين المرأة على جودة الأداء وزيادة إنتاجية الموظفين. كما تتماشى هذه النتائج مع السياسات الوطنية التي تسعى إلى تعزيز دور المرأة في التنمية. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Al-Qahtani, 2020) حول تأثير التمكين السياسي والأكاديمي على الأداء الوظيفي، لكنها ركزت على القطاع التعليمي، بينما تناولت الدراسة الحالية القطاع الحكومي.

3-5 مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالأسئلة الفرعية

1-3-5 مناقشة نتائج السؤال الفرعي الأول:

نص السؤال: ما أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان؟

جميع العبارات التي تقيس (الثقافة التنظيمية) إيجابية تتسم بالموافقة، فقد بلغت المتوسطات الحسابية لجميع العبارات أكبر من (3,40) بما يعني الموافقة، وذلك بمتوسط عام بلغ (3,98) بما يشير إلى الموافقة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,86 - 4,16).

احتلت العبارة الثانية من عبارات قياس (الثقافة التنظيمية) المركز الأول بمتوسط حسابي يبلغ 4,16، بما يشير إلى تمتع المرأة العاملة بمكتب محافظ شمال الشرقية بالتقدير والاحترام في بيئة العمل.

تبين وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0,518) وبدلالة إحصائية بلغت (0,00).

وتبين من نتائج تحليل الانحدار وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، حيث تفيد النتائج أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0,269)، أي أن 26,9% من التغير الذي يحدث في

الأداء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في الثقافة التنظيمية، كذلك فإن قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، Sig تساوي 0,000، وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي

(8,640)، بما يشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) تساوي 0.404، وهذا يشير إلى أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن الأداء الوظيفي بمقدار 40,4%.

يعكس النموذج الرياضي الذي تم الاعتماد عليه في تحليل الأثر علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (74,642)، وذلك عند مستوى دلالة (0.000)، ولذلك فإننا نرفض الفرض العدمي (H0) ونقبل الفرض البديل (H1) الذي يُنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمكتب محافظ الشرقية بسلطنة عمان.

كما أوضحت نتائج الانحدار الخطي أن الثقافة التنظيمية تفسر نسبة 40.4% من التغير في الأداء الوظيفي، مما يعكس الدور المهم للثقافة المؤسسية في خلق بيئة عمل داعمة.

وقد عبّرت المشاركات عن رضاهن بمستوى العدالة والشفافية المؤسسية. وهذه النتائج تتسق مع دراسات (عبد العال، 2023) التي بينت أهمية الثقافة التنظيمية في دعم الموظفين ورفع الأداء.

5-3-2 مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثاني:

نص السؤال: ما أثر الفرص القيادية المتاحة على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان؟

إجابات مقياس (الفرص القيادية) ظهرت إيجابية تتمتع بالموافقة نحو جميع العبارات، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (3.69 - 4.08).

المتوسط الحسابي للعبارة السابعة من عبارات مقياس (الفرص القيادية) هو الأكبر, بما يشير إلى دور المرأة المميز وأثرها على أداء المؤسسة حين يتم توليها المناصب القيادية. سجل المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة من عبارات مقياس (الفرص القيادية) أقل متوسط, فقد بلغ 3.69, ويشير ذلك إلى انخفاض درجات العدل في تقييم المرأة عند تولي المناصب القيادية.

أشارت النتائج إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (الفرص القيادية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي), وقد بلغت قيمة الارتباط (0.553) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00).

وتبين من نتائج تحليل الانحدار وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للفرص القيادية على الأداء الوظيفي, حيث تفيد النتائج أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.306), أي أن 30,6% من التغير الذي يحدث في الأداء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في الفرص القيادية, كذلك فإن قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (الفرص القيادية), Sig تساوي 0.000, وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي (9,467), بما يشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للفرص القيادية على الأداء الوظيفي.

قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (الفرص القيادية) تساوي 0.412, وهذا يشير إلى أنه كلما زادت الفرص القيادية بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن الأداء الوظيفي بمقدار 41,2%.

يعكس النموذج الرياضي الذي تم الاعتماد عليه في تحليل الأثر علاقة خطية ذات دلالة إحصائية, وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم, حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (74,642), وذلك عند مستوى دلالة (0.000), ولذلك فإننا نرفض الفرض العدمي (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1) الذي يُنص على وجود أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للفرص القيادية على الأداء الوظيفي بمكتب محافظ الشرقية بسلطنة عمان.

عبّرت المشاركات عن شعورهن بالتقدير عند تولي أدوار قيادية، إلا أن بعض التحديات ما زالت قائمة، كضعف تمثيل المرأة في المواقع العليا. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Al-Qahtani et al. (2020 التي أظهرت أن تمكين المرأة في المناصب القيادية بالمملكة العربية السعودية ساهم في رفع كفاءة المؤسسات بنسبة 35%، حيث أكدت كلتا الدراستين أن زيادة الفرص القيادية للمرأة تعزز الأداء الوظيفي عبر تحسين صنع القرار وتعزيز الابتكار. كما تدعم هذه النتائج تقرير البنك الدولي (2021) حول "المرأة والأعمال والقانون"، الذي أشار إلى أن الدول التي تعزز وصول المرأة إلى المناصب القيادية تشهد تحسناً في مؤشرات الكفاءة التنظيمية بنسبة تصل إلى 40%. من جهة أخرى، اختلفت النتائج مع دراسة (Hodges (2017 التي ركزت على التحديات الثقافية في الشرق الأوسط، مثل التحيز الجنساني، والتي قد تُضعف تأثير الفرص القيادية على أداء المرأة، حيث أظهرت الدراسة الحالية أن الأثر الإيجابي للفرص القيادية (41.2%) يظل قوياً رغم وجود تحديات مثل "انخفاض العدالة في التقييم" (كما ظهر في العبارة الثالثة بمتوسط 3.69). بالإضافة إلى ذلك، أضافت دراسة (Subramanian et al. (2024 بُعداً نفسياً، مشيرة إلى أن "القوة العقلية" للمرأة تؤثر أكثر من الفرص الهيكلية، بينما ركزت الدراسة الحالية على العوامل التنظيمية كمسار رئيسي للتأثير. تُبرز هذه النتائج تميز البيئة العُمانية في دمج المرأة قيادياً، مع الإقرار بالحاجة إلى معالجة الفجوات في تقييم الأداء لتعظيم الفوائد.

3-3-5 مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث:

نص السؤال: ما أثر برامج التدريب وتنمية المهارات على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في مكتب محافظ

شمال الشرقية بسلطنة عمان؟

سجلت إجابات المبحوثات على عبارات مقياس (التدريب وتنمية المهارات) الموافقة نحو جميع العبارات, وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المقياس بين (3,54 – 4,01), بما يشير إلى الموافقة على التمتع بتنمية مهارات الموظفين.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الأولى من عبارات (التدريب وتنمية المهارات) 4,01, بما يشير إلى الموافقة, ويشير ذلك إلى تمتع العاملات بمكتب محافظ شمال الشرقية بتحقيق المساواة بين الرجل والمرأة في الدورات التدريبية.

حققت العبارة الثالثة من عبارات (التدريب وتنمية المهارات) أقل متوسط حيث بلغ 3,54, بما يشير إلى عدم التمتع بالمرونة في تنظيم أوقات الدورات.

تبين وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (التدريب وتنمية المهارات) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي), وقد بلغت قيمة الارتباط (0.558) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00).

وتبين من نتائج تحليل الانحدار وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب وتنمية المهارات على الأداء الوظيفي, حيث تفيد النتائج أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.312), أي أن 31,2% من التغير الذي يحدث في الأداء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في التدريب وتنمية المهارات, كذلك فإن قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (التدريب وتنمية المهارات), Sig تساوي 0.000, وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي (9,587), بما يشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب وتنمية المهارات على الأداء الوظيفي, كما أن قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (التدريب وتنمية المهارات) تساوي 0.411,

وهذا يشير إلى أنه كلما زاد التدريب وتنمية المهارات بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن الأداء الوظيفي بمقدار 41,1%.

يعكس النموذج الرياضي الذي تم الاعتماد عليه في تحليل الأثر علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (91,914)، وذلك عند مستوى دلالة (0.000)، ولذلك فإننا نرفض الفرض العدمي (H0) ونقبل الفرض البديل (H1) الذي يُنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتدريب وتنمية المهارات على الأداء الوظيفي بمكتب محافظ الشرقية بسلطنة عمان.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة إبراهيم (2020) التي أكدت أن برامج التدريب تُسهم في تحسين أداء المرأة الوظيفي بنسبة تأثير بلغت 38% في القطاع الحكومي السعودي، حيث أظهرت كلتا الدراستين أن توفير فرص تدريبية متساوية بين الجنسين يعزز الكفاءة المؤسسية. كما تدعم هذه النتائج تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2021) الذي أشار إلى أن التدريب المُخصص للمرأة يرفع إنتاجيتها بنسبة 40% في المناصب القيادية. من ناحية أخرى، اختلفت النتائج مع دراسة سعد الله (2022) التي وجدت ضعفًا في تأثير البرامج التدريبية على تمكين المرأة المصرية بسبب نقص التمويل ومحدودية مرونة المحتوى، وهو ما يتفق جزئيًا مع ملاحظة الدراسة الحالية حول "الحاجة إلى تحسين مرونة توقيت الدورات"، لكنها اختلفت في التأكيد على أن التدريب يظل عاملاً حاسماً رغم التحديات. بالإضافة إلى ذلك، أضافت دراسة البنك الدولي (2022) بعدًا إقليميًا يدعم هذه النتائج، حيث أظهرت أن زيادة ساعات التدريب السنوية للموظفات في السلطات المحلية العُمانية ارتبطت بتحسين مؤشرات الأداء بنسبة 33%. في المقابل، قدمت دراسة (Davidescu et al. 2020) رؤية مختلفة في السياق الروماني، مشيرة إلى أن "المرونة الوظيفية" (كالمعمل الهجين) تفوق تأثير

التدريب التقليدي على الأداء، مما يعكس اختلاف الأولويات حسب البيئة التنظيمية. تُبرز الدراسة الحالية تميزها عبر الربط الكمي بين التدريب والأداء في سياق عُماني فريد، مع طرح حلول عملية لمعالجة تحديات المرونة وتطوير المحتوى، مما يسد فجوة في الأدبيات السابقة التي ركزت غالباً على الجوانب النوعية دون قياس دقيق لنسب التأثير.

5-3-4 مناقشة نتائج السؤال الفرعي الرابع:

نص السؤال: ما مدى أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان؟

توضح إجابات مقياس (المشاركة في اتخاذ القرارات) الموافقة على جميع العبارات، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على العبارات بين (3,99 - 3,75).

المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة من عبارات (المشاركة في اتخاذ القرارات) أكبر المتوسطات حيث بلغ 3,99، في إشارة إلى أن مشاركة المرأة في اتخاذ القرارات لها آثار إيجابية على جودة تلك القرارات وبالتالي على الأداء. كما حققت العبارة السادسة من عبارات (المشاركة في اتخاذ القرارات) المركز الأخير بين عبارات المقياس بمتوسط 3,75، بما يشير إلى عدم الاهتمام بقرارات المرأة بنفس قدر الاهتمام بقرارات الرجل.

تبين وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرار) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.556) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00).

وتبين من نتائج تحليل الانحدار وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي، حيث تفيد النتائج أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.309)، أي أن 30,9% من التغير الذي يحدث في الأداء الوظيفي يرجع سببه إلى التغير الحادث في المشاركة في اتخاذ القرار، كذلك فإن قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرار)، Sig تساوي 0.000، وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي (9,526)، بما يشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي، كذلك قيمة معامل التأثير B للمشاركة في اتخاذ القرار تساوي 0.415، وهذا يشير إلى أنه كلما زادت المشاركة في اتخاذ القرار بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن الأداء الوظيفي بمقدار 41,5%.

يعكس النموذج الرياضي الذي تم الاعتماد عليه في تحليل الأثر علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (90,740)، وذلك عند مستوى دلالة (0.000)، ولذلك فإننا نرفض الفرض العدمي (H0) ونقبل الفرض البديل (H1) الذي يُنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي بمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

جاءت النتائج لتؤكد أن هذا البعد يمتلك الأثر الأكبر، حيث بلغ معامل الارتباط (0.556)، وبلغ التأثير في الأداء نسبة 41.5%، ودلالة إحصائية. (Sig = 0.000)

أشارت المشاركات إلى أن مشاركتهن في اتخاذ القرارات يعزز من شعورهن بالانتماء ويحفزهن على تقديم الأفضل. وتتفق هذه النتائج مع (النويصر، 2024) التي ترى أن تمكين المرأة وتعزيز مشاركتها في القرارات الإدارية هو جوهر القيادة الشاملة والفعالة. بينما اختلفت معها في ان وجدت دراسة النويصر (2024) أن

"المشاركة في اتخاذ القرار" و"الإدارة الذاتية" هما العاملان الوحيدان المؤثران، في حين أظهرت الدراسة الحالية تأثيراً معنوياً لجميع أبعاد التمكين (بما في ذلك الثقافة التنظيمية والتدريب).

5-3-5 مناقشة نتائج السؤال الفرعي الخامس:

نص السؤال: ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للمرأة العاملة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان؟

فيما يلي مناقشة لنتائج الدراسة فيما يتعلق بالفروق الإحصائية في المتغيرات الديموغرافية:

متغير العمر:

يتضح من نتائج الدراسة أن النسبة الغالبة على المبحوثات هي فئة من تتراوح أعمارهن من 35 إلى 45 سنة بنسبة 51,2% أي أكثر من نصف عينة الدراسة، يليها بشكل مباشر فئة من تتراوح أعمارهن من 25 إلى أقل من 35 سنة بنسبة 32,7%، وتأتي في المرتبة الثالثة فئة من تزيد أعمارهن عن 45 سنة بنسبة 14,1%، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة تأتي فئة من تقل أعمارهن عن 25 سنة بنسبة 2%، بما يشير إلى أن العاملات بمكتب محافظ شمال الشرقية يغلب عليهم الأعمار أكثر من 35 عام، ويقل جداً العاملات أصحاب أعمار أقل من 25 عام، ولذلك ننصح بمراعاة تعيين موظفات ممن تقل أعمارهم عن 25 عام وذلك لتقليل متوسط الأعمار، حيث يحتاج المكان إلى فتيات ممن يتمتعون بالسن الصغيرة الأكثر نشاطاً والأقل في حجم المسؤوليات المطلوبة منهن خارج الوظيفة والأكثر تفرغاً للوظيفة، وبذلك يتم رفع معدل الأداء الوظيفي للمكان.

وبينت نتائج تحليل التباين (ANOVA (F-Test) لاختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير العمر أن (F) المحسوبة (1,886), أي أقل من القيمة المعتمدة (1.96), بدلالة إحصائية (0.171), أكبر من القيمة المعتمدة (0.05) مما يدل على عدم وجود أثر لمتغير العمر على الأداء الوظيفي. بناء على ذلك توصلت الدراسة إلى رفض الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مستوى الأداء الوظيفي تُعزى للمتغير العمر في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

متغير المؤهل العلمي:

تبين أن النسبة الأكثر غلبة على عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي هي نسبة 47,3% والتي تمثل حملة شهادة البكالوريوس، ويليه مباشرة حملة الدبلوم بنسبة بلغت 27,3% من عينة الدراسة، ويأتي في المرتبة الثالثة حملة شهادة الثانوي بنسبة 15,6%، وفي المرتبة الأخيرة حملة شهادات الماجستير فأعلى بنسبة 9,8% من العينة. بينت نتائج تحليل التباين (ANOVA (F-Test) لاختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي أن (F) المحسوبة (0,057), أي أقل من القيمة المعتمدة (1.96), بدلالة إحصائية (0.811), أكبر من القيمة المعتمدة (0.05) مما يدل على عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على الأداء الوظيفي. بناء على ذلك توصلت الدراسة إلى رفض الفرض الذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مستوى الأداء الوظيفي تُعزى للمتغير المؤهل العلمي في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

متغير سنوات الخبرة:

توصلت الدراسة إلى أن النسبة الأكثر غلبة على عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة هي نسبة 41,1% والتي تمثل فئة من تتمتع بخبرة تزيد عن 15 سنة، ويليهما مباشرةً من تتمتع بخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 22,9% من عينة الدراسة، ويتساوى أصحاب خبرات أقل من 5 سنوات مع خبرات من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 18% لكل منهما في المرتبة الأخيرة، وبذلك فإن مكتب محافظ شمال الشرقية يتمتع بموظفات تتمتع بخبرات تزيد عن 15 سنة، وتعد تلك ميزة تنافسية للمكتب يجب الحفاظ عليها، ولذلك يجب إعادة النظر في كيفية الاستفادة من الموظفات اصحاب الخبرات في تعليم زميلاتهن من خلال إعداد دورات تدريبية يحاضر فيها الموظفات أصحاب الخبرات لنقل الخبرة لمن هم أقل منهن خبرة.

وبيت نتائج تحليل التباين (ANOVA (F-Test) لاختبار الفروق لمتوسطات الأداء الوظيفي حسب متغير عدد سنوات الخبرة أن (F) المحسوبة (0,000)، أي أقل من القيمة المعتمدة (1.96)، ولكن بدلالة إحصائية (0.969)، أكبر من القيمة المعتمدة (0.05) مما يدل على عدم وجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة على الأداء الوظيفي.

بناء على ذلك توصلت الدراسة إلى رفض الفرض الذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مستوى الأداء الوظيفي تُعزى للمتغير سنوات الخبرة في مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

تشير نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الخامس بأن أثر التمكين متساوٍ تقريباً بغض النظر عن العمر أو الخبرة أو المؤهل، وهو ما يعكس نضج التجربة المؤسسية في تعاملها مع جميع الفئات بشكل عادل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مسعود، 2023)، ودراسة (Al-Qahtani, 2020) التي أكدت على أهمية العدالة التنظيمية بغض النظر عن الخصائص الفردية.

4-5 تحديات الدراسة

واجهت هذه الدراسة عددا من التحديات ومن أبرزها:

1. **حساسية موضوع التمكين:** يعد موضوع تمكين المرأة من المواضيع التي قد تُفهم أحيانا على نحو شخصي أو اجتماعي، مما قد يؤثر على صدق بعض الاستجابات في الاستبانة، خاصة إذا لم تشعر المجيبة بالأمان في الإفصاح الكامل عن رأيها، وحاولنا التغلب على ذلك بالتأكيد على سرية المعلومات وانها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.
2. **الوقت والتنسيق:** كان من الصعب في بعض الأحيان الحصول على استجابات كاملة من جميع المشاركات خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة، مما تطلب جهدا إضافيا في المتابعة والتواصل.

5-5 التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي بيّنت وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تمكين المرأة بمختلف أبعاده (الثقافة التنظيمية، الفرص القيادية، التدريب وتنمية المهارات، والمشاركة في اتخاذ القرار) وبين الأداء الوظيفي، فإن الباحث يوصي بما يلي:

1. استحداث ميثاق للثقافة المؤسسية: نوصي بإعداد وثيقة داخلية توضح الإطار العام للثقافة التنظيمية، تتضمن القيم المؤسسية وأفضل الممارسات الداعمة للعدالة والمساواة، وتشمل بنودًا تؤكد تمكين المرأة وتحفيزها.

- آلية التطبيق: تشكيل لجنة مشتركة من إدارة الموارد البشرية والوحدات التنظيمية لصياغة الوثيقة ومراجعتها، يليها نشرها وتدريب الموظفين على مضمونها.

- الجهة المعنية بالتنفيذ: دائرة الموارد البشرية بالتعاون مع مكتب المحافظ.

2. تنظيم ورش عمل قيادية داخلية لتعزيز تمكين المرأة: نوصي بتنفيذ ورش تدريبية لرؤساء الأقسام والإدارات لتعزيز الوعي بأهمية دعم المرأة في القيادة وتحقيق التمكين المؤسسي.

- آلية التطبيق: تنظيم لقاءات فصلية لعرض التجارب الناجحة داخل المؤسسة، واستضافة خبراء في القيادة الإدارية وتنوع النوع الاجتماعي.

- الجهة المعنية بالتنفيذ: قسم التدريب والتطوير المهني بالتعاون مع إدارة شؤون المرأة أو الوحدة المختصة بشؤون التنوع.

3. إعداد دراسة متعمقة حول الفرص القيادية المتاحة للمرأة: إجراء دراسة تحليلية داخلية تهدف إلى رصد التحديات والفرص المتاحة للمرأة في المناصب الإشرافية والقيادية.

- آلية التطبيق: تكليف وحدة التقييم المؤسسي بجمع البيانات وإعداد تقرير سنوي يعرض على الإدارة العليا مع توصيات واضحة.

- الجهة المعنية بالتنفيذ: دائرة التخطيط والتطوير بالتنسيق مع الموارد البشرية.

4. إعادة تقييم توزيع المهام والعبء الوظيفي بين الموظفين: إجراء مراجعة تفصيلية لأعباء العمل الموزعة على النساء لضمان العدالة وتحقيق التوازن بين الحياة والعمل.

- آلية التطبيق: تنفيذ استبيان داخلي وتحليل النتائج، يليها إعادة هيكلة توزيع المهام بما يمنع العمل الزائد خارج ساعات الدوام.

- الجهة المعنية بالتنفيذ: إدارة شؤون الموظفين ودائرة المتابعة الإدارية.

5. مراجعة نظام العمل وتبني سياسات مرنة داعمة للمرأة للتوصية: تطوير لوائح العمل لتشمل نظام العمل المرن والإجازات الخاصة، بما يتلاءم مع احتياجات الموظفين.

- آلية التطبيق: تعديل اللائحة الداخلية بالتنسيق مع الشؤون القانونية والموارد البشرية، ثم إصدار تعميم رسمي بها.

- الجهة المعنية بالتنفيذ: دائرة الشؤون الإدارية والقانونية بالتعاون مع الموارد البشرية.

6. تطوير آلية تحفيز عادلة وشفافة للتوصية: إعداد نظام حوافز جديد يأخذ بعين الاعتبار معايير الأداء والجهود المبذولة، ويعكس التقدير الفعلي للإنجازات.

- آلية التطبيق: وضع معايير واضحة وقابلة للقياس للأداء الجيد وربطها بمكافآت معنوية ومادية، وتحديث النظام سنويًا.

- الجهة المعنية بالتنفيذ: إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارة المالية.

7. تقييم جودة البرامج التدريبية وتطوير محتواها: مراجعة محتوى البرامج التدريبية الحالية الموجهة للنساء، وتطويرها لتناسب مع احتياجات التمكين الوظيفي.

• آلية التطبيق: إجراء تقييم رضا للمستفيدات بعد كل برنامج تدريبي، والاستفادة من التغذية الراجعة لتحديث البرامج.

• الجهة المعنية بالتنفيذ: قسم التدريب وتنمية المهارات بالتعاون مع قسم الجودة والتطوير المؤسسي.

5-6 توصيات للدراسات المستقبلية

استناداً إلى نتائج هذه الدراسة وحدودها، يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية لتوسيع المعرفة في هذا المجال، ومن أبرز التوصيات ما يلي:

1. توسيع نطاق العينة: نوصي بإجراء دراسات مستقبلية تشمل قطاعات ومؤسسات حكومية وخاصة متنوعة، سواء داخل سلطنة عمان أو في دول الخليج، لتعزيز إمكانية تعميم النتائج.
2. إدراج متغيرات وسيطة أو معدلة: مثل تحليل أثر الثقافة المجتمعية، أو المناخ التنظيمي، أو الدعم الأسري على العلاقة بين تمكين المرأة والأداء الوظيفي.
3. دراسة أثر تمكين المرأة في مستويات إدارية مختلفة: كالمستويات الإشرافية والقيادية العليا، لفهم الفروقات في التحديات والفرص المتعلقة بالتمكين في تلك المستويات.
4. التركيز على برامج التمكين المؤسسي: من خلال تقييم فاعلية البرامج والمبادرات الحكومية التي تهدف إلى تمكين المرأة ومدى تأثيرها الفعلي على الأداء والجودة المؤسسية.

المراجع

1. المراجع باللغة العربية:

أولاً: الرسائل العلمية:

- البلوي، خديجة عبد الله ساعد، وأحمد، هالة عبد المنعم. (2018). متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك، رسالة التربية وعلم النفس.
- العنزي، مطلة خالد. (2022). آثار تمكين المرأة على دورها في الأسرة - دراسة تطبيقية على منسوبات كلية الآداب في جامعة حائل، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية.
- إبراهيم، خالد أحمد عبد العال. (2019)، أثر تمكين المرأة السعودية العاملة والمرونة الوظيفية في تقييم أدائها في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (دراسة ميدانية)، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- برسولي، فوزية. (2018)، أثر التمكين في الأداء البشري: دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- بن ضياء، هاجر. (2024). دور الرقابة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي - جامعة صالح بوينيدر، قسنطينة 3 نموذجًا، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قسنطينة 3، الجزائر.

ثانياً: المجلات والدوريات العلمية:

- السلمي، رزان سليمان. (2023). أثر التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في إدارة المشاريع بالقطاعين الحكومي والخاص في ضوء رؤية 2030، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 6، العدد 62، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- الشماسي, أريج عبد الرحمن ناصر, والمنديل, صيته, وتكروني, دنيا عبد الرحمن. (2024). محددات التمكين النفسي للمرأة القيادية وأثرها على السلوك الاستباقي: دراسة ميدانية على القيادات النسائية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض, مجلة الإدارة العامة, 64 (3), 883 - 950.
- الشهري, أمجاد, والدسوقي, إيمان. (2021), التمكين الإداري وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية, مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية, المجلد 20, العدد 2, الشارقة, الإمارات العربية المتحدة.
- الطائي, رغد رشيد, و الطائي, امتثال رشيد. (2022). أثر تمكين المرأة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة وتحسين الأداء المؤسسي, قضايا سياسية, نوفمبر 2022.
<http://dx.doi.org/10.58298/2022211>
- النويصر, أبرار علي محمد. (2024). أثر إدراك العاملين لمحددات تمكين المرأة على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية السعودية, مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية, 4 (4), مصر, 207 - 240,
<https://safq.journals.ekb.eg>
- بوجحفة, رشيدة, وقيداري, حليلة. (2022). تمكين المرأة العربية في ظل التنمية المستدامة بين الطرح النظري والواقع العملي, مجلة حقوق الإنسان والحريات العامة, المجلد 7, صفحات من 477-507, جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم, الجزائر.
- رفلة, عفاف عزت. (2022). القدرات الإدارية ودورها في تمكين المرأة العاملة في ضوء محددات التنمية البشرية, مجلة التربية النوعية والتكنولوجيا, بحوث علمية وتطبيقية, جامعة الفيوم, القاهرة, مصر.

- سامي, أحمد صفاء. (2024). تطوير الأداء الوظيفي للأفراد ودوره في بناء المؤسسات, المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية, ع27, لبنان, 1 - 40.
- سعد الله, حنان يوسف محمد. (2022). دور الجامعة في تفعيل دور المرأة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة 2030, مجلة كلية التربية, 19 (114), مصر, 673 - 701.
- شعراوي, حسام حسن, والسيد, أماني صالح. (2024). أثر التمكين الإداري للقيادات النسائية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على أحد القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية لعام 2023, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية, 8 (10), 35 - 53.
- عبد الحميد, رباب محروس. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية, المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر, 1 (1), 50 - 72.
- عبد العال, رباب فهمي أحمد. (2023). أثر الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية 2030 على دافعيتها للعمل: الدور الوسيط للسقف الزجاجي ومقدماته, المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية, 37 (2), 143 - 216.
- عساف, أنس, وشوقير, نعمة. (2025). أثر تطبيق معايير الحوكمة على الأداء الوظيفي - دراسة على بلدية أريحا, المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية, 9 (46), مصر, 123 - 148.
- عمر, أحلام العطا. (2020). التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية: الأبعاد والمعوقات, مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية, مجلد12, ع2, الرياض, المملكة العربية السعودية.

- فوزي, سهام. (2024). أثر جهود الدولة المصرية على تمكين المرأة منذ عام 2014م, مجلة كلية السياسة والاقتصاد, ع24, مصر, 295 - 349.

- مسعود, عفاف علي محمد. (2023). التمكين الإداري للمرأة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في ديوان جامعة عدن (2007-2017), مجلة النوع الاجتماعي, العدد 7, عدن, اليمن.

ثالثاً: التقارير

- برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية. (2021). تمكين وتحسين حياة المرأة من خلال حماية حقوقها في الأرض والسكن والملكية في المنطقة العربية: موضوعات رئيسية, كينيا

www.unhabitat.org

2. المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Alotaibi, F. T. (2020). Saudi women and leadership: empowering women as leaders in higher education institutions. Scientific Research Publishing. <https://doi.org/10.4236/oj.2020.93010>
2. Al-Qahtani, M. M. Z., Alkhateeb, T. T. Y., Mahmood, H., Abdalla, M. A. Z., & Qaralleh, T. J. O. (2020). The role of the academic and political empowerment of women in economic, social and managerial empowerment: the case of saudi arabia. Multidisciplinary Digital Publishing Institute. <https://doi.org/10.3390/economies8020045>
3. Alsubaie, A. & Jones, K. (2017). An overview of the current state of womens leadership in higher education in saudi arabia and a proposal for future research directions. Multidisciplinary Digital Publishing Institute. <https://doi.org/10.3390/admsci7040036>

4. Altman, Y., Bournois, F., & Boje, D. (NaN). Organizational and macro level perspectives. None. <https://doi.org/None>
5. Alvandi, M. & Davis, J. (2023). Risk factors associated with burnout among medical faculty: a systematic review. None. <https://doi.org/10.2478/pielxxiw-2023-0030>
6. Budhwar, P., Pereira, V., Mellahi, K., & Singh, S. K. (2018). The state of hrm in the middle east: challenges and future research agenda. Springer Science+Business Media. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9587-7>
7. Carvalho, C. D. O. (2021). Women, business and the law 2021.
8. Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Cuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employeesimplications for sustainable human resource management. Multidisciplinary Digital Publishing Institute. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
9. Haldane, V., Chuah, F. L. H., Srivastava, A., Singh, S., Koh, G. C., Seng, C. K., & LegidoQuigley, H. (2019). Community participation in health services development, implementation, and evaluation: a systematic review of empowerment, health, community, and process outcomes. Public Library of Science. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0216112>
10. Harriman, L. (2016). Measuring Millennials' Adversity Quotient and Its Correlation with Individual Performance in Project Teams. *Warwick, Reino Unido: University Warwick.*
11. Hodges, J. (2017). Cracking the walls of leadership: women in saudi arabia. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/gm-11-2015-0106>
12. Itty, S., Garcia, J. R., Futterman, C., Aust, S. G., & Mujtaba, B. (NaN). Breaking the glass ceiling philosophy and reality: a study of gender progress

- and career development in the corporate world. *Business Ethics and Leadership*. [https://doi.org/10.21272/bel.3\(3\).6-18.2019](https://doi.org/10.21272/bel.3(3).6-18.2019)
13. Jabeen, F. & Faisal, M. N. (2018). Imperatives for improving entrepreneurial behavior among females in the uae. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/gm-03-2016-0042>
 14. Kimpah, J. & Raudelinien, J. (2014). Impact of women empowerment and work performance: malaysian banks. None. <https://doi.org/None>
 15. Naghavi, A., Amani, S., Bagheri, M., & Mol, J. D. (2019). A critical analysis of intimate partner sexual violence in iran. *Frontiers Media*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02729>
 16. Nayar, U. S. & Vgenes, V. (2004). Doctoral theses doktoravhandling. None. <https://doi.org/10.1080/00291950410002395>
 17. OECD, (2021). Women in infrastructure. None. <https://doi.org/10.1787/9eab66a8-en>
 18. Ojediran, F. & Anderson, A. R. (2020). Womens entrepreneurship in the global south: empowering and emancipating? Multidisciplinary Digital Publishing Institute. <https://doi.org/10.3390/admsci10040087>
 19. Qodir, Z., Jubba, H., Hidayati, M., Abdullah, I., & Long, A. S. (2020). A progressive islamic movement and its response to the issues of the ummah. IAIN Salatiga. <https://doi.org/10.18326/ijjims.v10i2.323-352>
 20. Raihan, A., Voumik, L. C., Nafi, S. M., & Kuri, B. C. (2022). How tourism affects women"s employment in asian countries: an application of gmm and quantile regression. *Global Society of Scientific Research and Researchers*. <https://doi.org/10.56556/jssms.v1i4.335>

21. Sarhan, A. A., Ntim, C. G., & AlNajjar, B. (2018). Board diversity, corporate governance, corporate performance, and executive pay. Wiley. <https://doi.org/10.1002/ijfe.1690>
22. Simone, A. M., Simone, M., Block, L., & LaVine, N. (2020). Contract negotiation skills: a workshop for women in medicine. Association of American Medical Colleges. https://doi.org/10.15766/mep_2374-8265.10910
23. Subramanian, P., Gallant, M., & Pani, P. K. (2024). Empowering women: navigating work environment challenges with mental toughness. Gender in Management. <https://doi.org/10.1108/gm-01-2024-0045>
24. Vilardo, V. & Bittar, S. (2018). Gender profile iraq: a situation analysis on gender equality and womens empowerment in iraq. None. <https://doi.org/10.21201/2018.3460>
25. Wahyuni, S., Salean, D. Y., & Dian, (NaN). The impact of empowerment, working condition, and work-family conflict on emotional exhaustion and turnover intention among garment workers in indonesia. None. <https://doi.org/None>
26. Xintong, W., Jin, C., & Ziqin, Z. (2020). Female images in management research: based on international journal literature of management. None. <https://doi.org/10.16538/J.CNKI.FEM.20200525.301>
27. Al-Qahtani, M. M. Z., et al. (2020). The role of empowerment in managerial equity in Saudi organizations. [https://doi.org/10.3390/economies8020045:contentReference\[oaicite:4\]{index=4}](https://doi.org/10.3390/economies8020045:contentReference[oaicite:4]{index=4})

الملاحق

ملحق رقم 1
قائمة الاستقصاء

عزيزتي الموظفة :

نهدف من خلال هذه الاستبانة إلى دراسة أثر تمكين المرأة على الأداء الوظيفي بمكتب محافظ شمال الشرقية، ونؤكد لك أن جميع المعلومات ستُعامل بسرية تامة، نقدر تعاونك معنا في الإجابة على الأسئلة بموضوعية وشفافية.

القسم الأول: المعلومات العامة

يرجى تحديد معلوماتك الشخصية بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

1. العمر:

- أقل من 25 سنة
- 25-35 سنة
- 36-45 سنة
- أكثر من 45 سنة

2. المؤهل العلمي:

- ثانوي
- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير فأعلى

3. عدد سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات
- 5-10 سنوات
- 11-15 سنة
- أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: تمكين المرأة

أولاً: الثقافة التنظيمية

م	عناصر الاستبانة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
1	تشجع بيئة العمل على تكافؤ الفرص بين الجنسين					
2	تشعر المرأة بالاحترام والتقدير في بيئة العمل					
3	يتم التعامل مع المرأة بإنصاف في توزيع المهام					
4	تشجع المؤسسة المرأة عن التعبير عن آرائها بحرية دون خوف					
5	تدعم المؤسسة حقوق المرأة في بيئة العمل					
6	هناك وعي بأهمية دور المرأة في النجاح المؤسسي					
7	تحظى المرأة بدعم إداري يساعدها على التطور الوظيفي					

ثانياً: الفرص القيادية

م	عناصر الاستبانة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
8	توفر المؤسسة فرصاً قيادية متساوية بين الجنسين					
9	تحصل المرأة على فرص عادلة للترقية في المناصب العليا					
10	يتم تقييم المرأة بشكل عادل ومنصف عند التقدم للوظائف القيادية					
11	هناك دعم من الإدارة العليا لمشاركة المرأة في القيادة					
12	تشجع المؤسسة على تطوير القيادات النسائية					
13	يتم إشراك المرأة في اللجان الاستراتيجية للمؤسسة					
14	مشاركة المرأة في المناصب القيادية يؤثر ايجابا على اداء المؤسسة					

ثالثاً: التدريب وتنمية المهارات

م	عناصر الاستبانة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
15	تقدم المؤسسة برامج تدريبية متساوية للرجل والمرأة					
16	تحصل المرأة على فرص عادلة في التطوير المهني					
17	توفر المؤسسة مرونة في اوقات التدريب لتناسب التزامات المرأة الشخصية.					
18	تشجع المؤسسة المرأة على المشاركة في ورش العمل التطويرية					
19	يتم تقييم أداء المرأة بناءً على مهاراتها وليس نوعها الاجتماعي					
20	تحصل المرأة على فرص لتنمية المهارات التقنية والإدارية					
21	توفر المؤسسة برامج إرشادية لدعم تطور المرأة المهني					

رابعاً: المشاركة في اتخاذ القرار

م	عناصر الاستبانة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
22	تشارك المرأة بفعالية في القرارات الاستراتيجية للمؤسسة					
23	تتيح المؤسسة الفرصة للمرأة للتعبير عن رأيها في الاجتماعات الهامة					
24	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات المرأة عند صنع القرار					
25	تشجع المؤسسة المرأة على الانضمام إلى اللجان الإدارية واتخاذ القرارات.					
26	مشاركة المرأة في اتخاذ القرار يؤثر ايجابا على جودة القرارات المتخذة.					

					يتم التعامل مع قرارات المرأة بنفس جدية قرارات الرجل	27
					تحظى المرأة بالدعم اللازم للقيام بدورها في عملية اتخاذ القرار	28

القسم الثالث: الأداء الوظيفي

م	عناصر الاستبانة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
29	أبذل جهدًا إضافيًا لتحقيق أهداف المؤسسة					
30	أتمكن من أداء المهام الموكلة إليّ بكفاءة وفعالية					
31	أحقق مستويات أداء تفوق التوقعات في عملي					
32	أعمل بروح الفريق وأسهم في تحسين أداء القسم					
33	أستخدم مهاراتي ومعرفتي لتحسين جودة العمل					
34	أشعر بالتحفيز المستمر لإنجاز الأعمال بكفاءة					
35	أتلقي تغذية راجعة بناءة تساعدني على تحسين أدائي					
36	أحرص على التعلم المستمر لتحسين مهاراتي المهنية					
37	أتعامل بمرونة مع التحديات والضغوط المهنية					
38	أساهم في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة من خلال أدائي					



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	14/04/25
Project No.:	
Project Title:	اثر تمكين المرأة على الاداء الوظيفي بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان
Principal Investigator (PI)/Researcher	أ. ماجد البوسعيدي

This is to certify that the research proposal associated with the project above has been reviewed by the Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) of A' Sharqiyah University and the ethical approval of this proposal has been approved under the code number (ASU/UREBC/25/43).

Note: The research should be carried out in accordance with the approved proposal. Any proposed change(s) to research design must be re-reviewed by the UREBC prior to implementation. While implementation you must consider the following:

- Report immediately to UREBC any adverse or unexpected events resulting from the research on human or/and animals.
- Notify the chair of UREBC upon completion or termination of the research project.

Dr. Rayya Al Balushi
Chair of University Ethics & Biosafety Committee
A' Sharqiyah University, Ibra, Oman
Email. Rayya.albalushi@asu.edu.om
Phone: +968 2540 1183