

# الجدارات القيادية وتحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية

“Leadership Competencies and Achieving  
Administrative Empowerment for the Supervisory  
Levels in Field Training in Social Work Education  
Institutions”

**دكتور أكرم محمد محمود إبراهيم**

مدرس بقسم التخطيط الاجتماعي

بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة



### الملخص

تمثل القيادات الإشرافية في التدريب الميداني ركناً أساسياً وهاماً في العملية التدريبية، فهي الوسيلة والأداة المستخدمة لنقل الخبرات والمهارات والمعارف الي الطلاب وربطها بخطط التدريب الميداني. لذا تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في "الجدارات القيادية وتحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية". وتنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية. واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة " العينة الميسرة للباحث " للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة وعددهم (146) مفردة. وتوصلت الدراسة الي صحة الفرض الرئيسي لها.

### المصطلحات الأساسية:

الجدارات القيادية، التمكين الإداري، التدريب الميداني، مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.

**Abstract:** Supervisory leaders in field training represent an essential and important pillar in the training process, as they are the means and tool used to transfer experiences, skills and knowledge to students and link them to field training plans. Therefore, the problem of the current study is determined "Leadership Competencies and Achieving Administrative Empowerment for the Supervisory Levels in Field Training in Social Work Education Institutions". This study belongs to the type of descriptive studies. The study relied on the use of the social survey approach with the available sample, "the researcher's soft sample", for the supervisory levels in field training at the Higher Institute of Social Work in Cairo, and they numbered (146) individuals. The study found the validity of its main hypothesis.

**Keywords:** Leadership Competencies, Administrative Empowerment, Field Training, Social Work Education Institutions.

### أولاً: مشكلة الدراسة وأهميتها

يعيش العالم اليوم تغيرات سريعة في عصر المعرفة والثروة المعلوماتية والانفجار المعرفي، وقد أفرزت تلك التغيرات العديد من التحديات التي انعكست بدورها على التعليم بصفة عامة الذي يعد المعيار الحاكم لنهضة الأمم والمجتمعات. وتطلب هذا التغيير تطوير لمؤسسات التعليم بما يتماشى مع هذه المستجدات ولاسيما مؤسسات التعليم الجامعي (عبد المتجلي، 2021، ص 133).

وأصبح ضرورياً ان يكون هذا التطوير شاملاً لكل جوانب نجاح مؤسسات التعليم الجامعي، من طلاب ومعلمين ومناهج ومبانٍ ومرافق وقيادات مدربة تستطيع التعامل مع كل هذا، وقيادات تمتلك جدارات تستطيع بها التأثير على كفاءة تلك المؤسسات وتحقيق أهدافها (غطاس، 2021، ص 80).

فتوافر الجدارات القيادية يدعم تميز مؤسسات التعليم الجامعي والعاملين بها، فالقيادة الفعالة هي التي تقود المؤسسات التعليمية إلى التغيير الإيجابي المنشود، وتنقلها من حال إلى حال أفضل، وتجعلها في وضع تنافسي أقوى، وهذا يعتمد على ما تملكه القيادة من معارف ومهارات ورؤية واضحة تستشرف بها افاق المستقبل في كل ما تتخذه من قرارات (العنبي، والعقالي، 2022، ص.39).

وهذا ما اشارت اليه الدراسات السابقة عن أهمية توافر الجدارات القيادية في المؤسسات التعليمية بصفة عامة ومؤسسات التعليم الجامعي بصفة خاصة، ومن هذه الدراسات:

دراسة كعكي(2018) هدفت الي تحديد واقع أداء القيادة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة الي وضع بعض الاليات التي تمكن من الارتقاء بفاعلية أداء القيادة الجامعية وهي تحديد الجدارات القيادية التي تحتاجها القيادة الجامعية، والجمع بين الجدارات الفنية والإدارية، وتصميم معايير موضوعية لاختيار القيادات الجامعية.

دراسة خاطر (2018) توصلت الى ضعف مستوى ممارسات الجدارات القيادية في الإدارات التعليمية، والتي تمثلت في الجدارات الشخصية والجدارات الإدارية والجدارات الفنية والجدارات القيادية. وأوصت الدراسة بالاهتمام بمستوي الجدارات القيادية، وإعداد برامج تدريبية للقيادات لمساعدتهم على اكتساب أنواع الجدارة المطلوبة لإداء مهامهم بمستوي أفضل وبكفاءة اعلى.

دراسة سيد (2020) توصلت إلي وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الجدارات القيادية وتنمية رأس المال الفكري لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان.

دراسة مغاوري (2020) أوصت بضرورة الاهتمام بالجدارات القيادية في الجامعات من خلال تفويض بعض من السلطات للعاملين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين وهيئة الاشراف وغيرهم، لتمكينهم من أداء مهامهم بفعالية، ولإكسابهم جدارات قيادية في المستقبل.

دراسة **Udod (2020)** توصلت الي ان الجدارات القيادية تؤثر على تمكين العاملين من أداء الأعمال الموكلة إليهم، وكذلك تحقيق اهداف المؤسسة بشكل عام. وأوصت الدراسة بوضع حوافز لتشجيع العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة.

دراسة **عبد محمد، ومصطفى (2022)** اوصت بإشراك المديرين والقيادات التعليمية في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وتوظيف المدخل الإدارية الحديثة في بناء برامج لتنمية الجدارات القيادية في المؤسسات التعليمية.

دراسة **عبد الوهاب (2022)** اكدت ان الجدارات القيادية تشكل عنصراً استراتيجياً في نجاح المؤسسات التعليمية، كما انها ذات قوة مؤثرة على أداء العاملين بهذه المؤسسات. واوصت الدراسة بإجراء العديد من البحوث في ممارسات الجدارات القيادية في المؤسسات التعليمية لما لها من تأثير واضح على نجاح هذه المؤسسات.

دراسة **العربفي، والبشر (2023)** هدفت إلى الكشف عن درجة توافر الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وهي: جدارات تحقيق النتائج، والجدارات الاجتماعية وبناء العلاقات، والجدارات الاستراتيجية. وتوصلت نتائج الدراسة بضرورة منح الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس لتنمية جداراتهم القيادية، ونشر ثقافة الجدارات القيادية في مؤسسات التعليم الجامعي.

**باستقراء الدراسات السابقة** يتبين أن الجدارات القيادية عنصر أساسي في نجاح المؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات التعليم الجامعي بشكل خاص، حيث ان نجاح تلك المؤسسات يتوقف على ما تملكه القيادات من مهارات وقدرات ومعارف يمكن استثمارها في تحقيق أهداف مؤسسات التعليم الجامعي. كما انه لا يمكن تحقيق ذلك بدون التمكين الإداري لهم. لذا فقد حدد الباحث أبعاد الجدارات القيادية في الدراسة الحالية بـ "جدارة التخطيط الاستراتيجي-جدارة حل المشكلات -جدارة اتخاذ القرارات - جدارة العمل الفريقي".

ويعد التمكين الإداري أحد المفاهيم التي تساهم في تنمية أداء القيادات في مؤسسات التعليم الجامعي، من خلال رفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف الإدارية، وتفويض الصلاحيات واعطائهم المسؤوليات لاتخاذ القرارات والمشاركة بتحقيق الأهداف. (النغيمش، 2022، ص. 8).

ويعتبر التمكين الإداري أحد أساليب التغيير والتطوير التنظيمي في الجامعات، حيث يتم إشراك القيادات والمستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرار من أجل تحفيزهم وتشجيعهم مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم ويعود بالفائدة في عملية الإصلاح الجامعي. لذا فإن تمكين القيادات الجامعية يعد مدخلا حديثا لتمييز مؤسسات التعليم الجامعي وتحسين مخرجاتها (مخدوم، 2020، ص. 115). وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة

#### للعلاقة بين القيادات الإشرافية والتمكين الإداري منها:

دراسة **Unguru (2019)** هدفت إلى وضع نموذج للقيادات الإشرافية في مؤسسات الخدمة الاجتماعية في منطقة شمال شرق رومانيا. وتوصلت نتائج الدراسة أن المعوقات المرتبطة بالقيادات الإشرافية وتحد من أدائهم المهني هي الخلط بين الدور الإداري والمهني للمشرفين، وتداخل الأدوار بين فريق العمل بمؤسسات الخدمة الاجتماعية.

دراسة **Ardi (2020)** أكدت على وجود علاقة إيجابية بين الجدارات القيادية والتمكين الإداري. حيث أن القيادة الناجحة هي التي تمد العاملين بالمهارات والمعرفة المطلوبة لإداء مهام الوظيفة من خلال التدريب المستمر، كما أن التمكين يزيد من الأداء والإنتاجية والابداع والتفاعل بين فريق العمل بالمؤسسة.

دراسة **Tripathi (2020)** انطلقت من تساؤل رئيسي وهو كيف تؤثر القيادة على السلوك الفردي والدافع تجاه أداء العمل لدى العاملين؟ وتوصلت الدراسة أن القيادة تستطيع تمكين العاملين من خلال إعطائهم الصلاحيات المناسبة وتحفيزهم على أداء الأعمال وتنمية مهاراتهم وقدراتهم والتنسيق بين أساليب الاتصال الأفقي والرأسي لأعضاء فريق العمل بالمؤسسة.

دراسة **Atik (2020)** هدفت إلى معرفة تأثير أسلوب القيادة على أداء العاملين في المؤسسات التعليمية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مهارات القيادة وتحقيق الرضا الوظيفي والتمكين الإداري لدى العاملين بالمؤسسة. وأوصت الدراسة بتفويض السلطة وتقسيم المسؤوليات وتحديد أدوار فريق العمل بالمؤسسة.

دراسة **Ambad (2021)** توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين أساليب القيادة وأداء المهام بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بماليزيا. وأوصت الدراسة بإجراء العديد من الدراسات المستقبلية عن مهارات القيادة والتمكين الإداري والنفسي للعاملين بالمؤسسات الجامعية.

دراسة الديدب (2022) استهدفت تحديد مستوى التمكين الإداري بوحدات إدارة الأزمات بجامعة أسبوط، وتوصلت الدراسة الي ضرورة دعم العاملين بالإمكانيات المادية والفنية والتنظيمية لكي يتحقق التمكين في إدارة الأزمات الجامعية.

وفي ضوء عرض الدراسات السابقة فقد حدد الباحث أبعاد التمكين الإداري في الدراسة الحالية — "تفويض السلطة -تنسيق الاتصال-التدريب المستمر-حوافز الأداء".

ويمكن القول ان مهنة الخدمة الاجتماعية مهنة ديناميكية، تتوافق مع الظروف المجتمعية المحيطة بها، فهي ليست كيان منعزل عن البيئة أو المجتمع المحيط بها، ويعتبر الاخصائي الاجتماعي الواجهة الحقيقية لمهنة الخدمة الاجتماعية، وهو أهم القيادات التي تعتمد عليه المهنة في تحقيق أهدافها (شلبي، 2021، ص. 642).

ولكي تحقق مهنة الخدمة الاجتماعية الأهداف المنشودة يجب أن تركز على جانبين في إعداد الاخصائي الاجتماعي وهما الجانب الأكاديمي الذي يركز على الجوانب العلمية النظرية، والجانب العملي التطبيقي الذي يركز على تحويل الجانب النظري إلى ممارسة مهنية لتنمية المهارات والسلوكيات المهنية المطلوبة (باجنيد، 2019، ص 360).

ونجد ان برامج تعليم الخدمة الاجتماعية في جميع كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية تتنافس في برامجها التدريبية وذلك لإعداد الاخصائي الاجتماعي ويتم ذلك من خلال التدريب الميداني، الذي يسهم في إعداد خريجين مؤهلين لديهم الخبرات والمهارات، مما يجعلهم قادرين على ممارسة العمل المهني بكفاءة وفاعلية (عافية، 2021، ص. 5).

لذا يعتبر التدريب الميداني أحد الركائز الهامة في مهنة الخدمة الاجتماعية فيكتسب من خلاله الممارسون قيم ومهارات واتجاهات المهنة، ويتوقف نجاح الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية الى حد كبير على ما يتوافر لدي القيادات الإشرافية من جدارات ومهارات مهنية وقدرة على تحقيق الهدف المطلوب (فتحي، 2017، ص. 22).

وتمثل القيادات الإشرافية في التدريب الميداني ركناً أساسياً وهاماً في العملية التدريبية بحيث يجب أن تكون هيئة الاشراف ملمة ماماً كافيأ بجميع تفصيلات العمل الواجب التدريب عليه وكيفية التدريب عليه وقادرة على تقسيم العمل إلى أجزاء متسلسلة وتقوم بتدريب الطلاب على كل جزئية من جزئياته في الوقت المحدد حتى تتمكن من تحقيق الهدف من التدريب الميداني (شبيطه، 2011، ص. 10).

وتتكون القيادات الإشرافية للتدريب الميداني من "إشراف أكاديمي، إشراف ميداني، وتوجيه علمي"، وهؤلاء القيادات عنصر مهم في نجاح العملية التدريبية للطلاب، كما تقع على عاتقهم مسؤولية كبيرة في تزويد الطلاب بالمهارات والخبرات والمعارف اللازمة للممارسة المهنية (الخريجي، 2018، ص.317).

**فالقائدات الإشرافية الناجحة هي التي تتسق بين جهود المرؤوسين وتحثهم على العمل الجماعي وتدفعهم إليه من افتتاح ورغبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم بشكل متكامل وناجح، حيث أن تكامل أدوار فريق العمل يؤدي الي تحقيق النتائج بشكل أسرع (هوساوي، 2023، ص.220).**

ويرى الباحث ان التدريب الميداني هو حجر الزاوية في مهنة الخدمة الاجتماعية لصفل الاستعداد الشخصي والإعداد الأكاديمي للأخصائي الاجتماعي، الا انه يواجهه العديد من المعوقات، وهذا ما اشارت اليه العديد من الدراسات السابقة ومنها:

دراسة اشتهيه (2009) هدفت الى معرفة المعوقات التي تواجه تطبيق مقررات التدريب الميداني في تخصص الخدمة الاجتماعية، وتوصلت نتائج الدراسة الى ان المعوقات المرتبطة بالأخصائيين المشرفين هي عدم توافر الخبرة المهنية لدى هيئة الاشراف، وضعف القدرة على الممارسة المهنية لدى المشرفين الأكاديميين، وعدم اعطاء حوافز للمشرفين الاكفاء في التدريب الميداني.

دراسة الجندي، والناكوع (2018) هدفت الي الكشف عن المعوقات التي تحول دون تحقيق الجودة في تطبيق مقررات التدريب الميداني في تخصص الخدمة الاجتماعية، وربطها بالعناصر الرئيسية في عملية التدريب الميداني وهي: المشرفون-المؤسسات-الطلاب-العملية التدريسية. وأوصت الدراسة بوضع خطة عمل مشتركة ومنهاج عمل بين هيئة الأشراف بالتدريب الميداني. وتدعيم الروابط الإيجابية بين فريق العمل.

دراسة الخريجي (2018) انطلقت من تساؤل رئيسي وهو ما مدي فاعلية القيادات الإشرافية في إكساب طلاب التدريب الميداني المهارات والخبرات اللازمة؟ وأوصت الدراسة بوضع معايير عند اختيار القيادات الإشرافية، والعمل على إزالة المعوقات التي تحد من استفادة الطلاب من التدريب الميداني.

دراسة رضوان (2020) هدفت الي تحديد معوقات جودة التدريب الميداني لطلاب الخدمة الاجتماعية في ضوء "الطلاب - مؤسسات التدريب الميداني-المشرفين الميدانيين-



المشرفين الأكاديميين-القسم العلمي"، وأوصت الدراسة بأهمية التواصل بين عناصر الإشراف الميداني، وعقد دورات تدريبية لهيئة الإشراف لزيادة فاعلية التدريب الميداني لطلاب الخدمة الاجتماعية.

دراسة الشربيني (2020) توصلت الى ان ضعف التعاون بين أطراف العملية الإشرافية هو بمثابة المعوق الرئيسي في تحقيق أهداف التدريب الميداني، بالإضافة الي كثرة الابعاء الملقاة على عاتق الاشراف الأكاديمي الذي يعوق ادائهم في الممارسة المهنية. واوصت الدراسة بإجراء دراسات عن المشرفين الأكاديميين وهيئة الاشراف بالتدريب الميداني.

دراسة حسن، وأبو صالح (2020) اوضحت ان اهم معوقات التدريب العملي في الخدمة الاجتماعية جامعة الأزهر هي كثرة عدد المتدربين مع كل مشرف أكاديمي، وصعوبة التنسيق بين مؤسسات التدريب الميداني، وقلة اهتمام القيادات الإشرافية بتنمية معارفهم المهنية، وقلة الاتصال الفعال بين جميع عناصر العملية الإشرافية.

دراسة Kourgiantakis (2020) اكدت ان التدريب الميداني يلعب دوراً حاسماً في إعداد طلاب الخدمة الاجتماعية. إلا أن كفاءة المشرفين واسلوب الممارسة المهنية ودور أعضاء هيئة التدريس، من المعوقات التي تؤثر علي جودة التدريب الميداني.

دراسة Lee (2020) اشارت الي تأثير جائحة COVID-19 على التدريب الميداني لطلاب الخدمة الاجتماعية. وتوصلت نتائج الدراسة ان معوقات التدريب الميداني تمثلت في عدم قدرة الأشراف على التواصل مع الطلاب، عدم الاستعداد للتدريب عن بعد، صعوبة تطبيق المهارات العملية، والقصور في تنوع أساليب الممارسة المهنية.

دراسة Amadasun (2021) ركزت على رؤية طلاب الخدمة الاجتماعية عن التدريب الميداني في جامعات نيجيريا. وتوصلت نتائج الدراسة ان عدم شعور طلاب الخدمة الاجتماعية بالرضا عن المهنة ناتج عن ضعف تعلمهم أساليب الممارسة المهنية في الواقع الميداني.

دراسة عبد المبدى، وعبد الله (2021) هدفت الي تحليل بيئة التعليم التكيفي لاستدامة التدريب الميداني لطلاب الخدمة الاجتماعية في ضوء نموذج (S.W.O.t)، وتوصلت نتائج الدراسة ان نقاط الضعف لاستدامة التدريب الميداني هي عدم ملائمة الأساليب

التعليمية المستخدمة للجانب الميداني، وندرة الموارد المناسبة لعملية التدريب الميداني، وقلة الكوادر الفنية المتخصصة في التعليم التكيفي للتدريب الميداني.

**دراسة عافية (2021)** اهتمت بالتعرف على معوقات التدريب الميداني في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر القيادات الإشرافية والطلاب أنفسهم. وتوصلت الدراسة الي عدم كفاية المشرفين الأكاديميين للقيام بدورهم المنوط بهم تجاه الطلاب. وعدم توافر الصلاحيات الكافية للمشرفين الأكاديميين لاتخاذ القرارات التي تخص العملية التدريبية.

**دراسة بالي (2021)** هدفت الي تقويم عناصر التدريب الميداني باستخدام تحليل (S.W.O.T) ووضع اليات تطويره بأقسام وكليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية. وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم التهديدات التي تواجه التدريب العملي هي ضعف التنسيق مع المؤسسات لاختيار مشرفي المؤسسات من ذوي الكفاءة المهنية، وعدم تشجيع البيئة التدريبية للطلاب والقيادات الإشرافية على الممارسة الميدانية باستقلالية، والتعارض بين خطط التدريب بالمؤسسات الأكاديمية وخطط العمل المهني بمؤسسات التدريب.

**دراسة فتح الله محمد (2022)** اشارت الي التحديات التي تواجه تطوير الاعداد المهني لطلاب الخدمة الاجتماعية باستخدام التعليم الالكتروني. وجاء ترتيب تلك التحديات كالآتي: التحديات المرتبطة بطلاب الخدمة الاجتماعية، يليها التحديات المرتبطة بالبنية التحتية والتقنية، ثم التحديات المرتبطة بالبيئة التعليمية.

**باستقراء الدراسات السابقة يمكن القول:** أن أهم ما يميز مهنة الخدمة الاجتماعية انها مهنة تطبيقية وليست مهنة نظرية، فهي تهتم بالجانب التطبيقي من خلال الممارسة المهنية التي يكتسبها الطلاب بالتدريب الميداني والذي يعد أحد أضلاع مثلث الإعداد المهني لهم ،لذلك تمثل الجدارات القيادات للمستويات المختلفة بما تملكه من معارف ومهارات في التدريب الميداني ركيزة أساسية في تحقيق أهدافه، حيث يعد التمكين الإداري لتلك القيادات الإشرافية أحد الوسائل والأدوات المستخدمة لنقل الخبرات والمهارات والمعارف إلي الطلاب ونجاح خطط التدريب الميداني ،ويعتبر التخطيط أحد طرائق المهنة في تحقيق ذلك والتنبؤ بما يمكن فعله مستقبلاً لتحقيق أكبر قدر من الفاعلية للتدريب الميداني في ضوء تحقيق كفاءة أداء القائمين عليه وتحديد المعايير الموضوعية لاختيار أفضل العناصر منهم لتتولى مهمة القيادة في المستويات الإشرافية المختلفة به. وبناءً على ذلك تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في "الجدارات القيادية وتحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية"

### ثانياً: أهداف الدراسة

1. تحديد مستوى الجدارات القيادية لدى المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
2. تحديد مستوى التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
3. تحديد العلاقة بين استخدام الجدارات القيادية وتحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
4. تحديد الصعوبات التي تواجه استخدام الجدارات القيادية في تحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
5. تحديد مقترحات تفعيل استخدام الجدارات القيادية في تحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.

### ثالثاً: فروض الدراسة

- (1) الفرض الأول للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الجدارات القيادية وتحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ".
- (2) الفرض الثاني للدراسة: " يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني بالنسبة لتحديدهم لمستوى الجدارات القيادية لدى المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ".
- (3) الفرض الثالث للدراسة: " توجد تباين دال إحصائياً بين استجابات المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني بالنسبة لتحديدهم لمستوى التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ".

### رابعاً: مفاهيم الدراسة:

#### 1- مفهوم الجدارات القيادية:

مفهوم الجدارات لغوياً بأنه: الجَدَارَات كلمة أصلها الاسم (جَدَارَة) في صورة جمع مؤنث سالم وجذرها وجذعها (جدار) وتحليلها (ال + جدار + ات). جَدْرَبُ / جَدْرَلُ يَجْدُرُ، جَدَارَةٌ، فهو جدير، والمفعول مَجْدُورٌ به. جَدْرٌ بِوِطِيْفَتِهِ: كَانَ جَدِيرًا بِهَا، أَهْلًا لَهَا، خَلِيقًا بِهَا جَدْرَتْ بِنَجَاحِهَا (المعاني الجامع، للمزيد انظر <https://www.almaany.com/ar/dict/ar->

**مفهوم الجدارات اصطلاحياً:** هي مجموعة من المواصفات التي يجب أن تتوفر في شخص معين من معارف ومهارات وخبرات تؤهله للقيام بمهام العمل الذي يؤديه على أكبر قدر من الكفاءة والفاعلية (رشاد، وعباس، 2020، ص.115).

**والجدارة في الخدمة الاجتماعية تعني:** القدرة على انجاز متطلبات الوظيفة واثبات القدرة على تحمل واجبات العمل وتنفيذ أهداف الخدمة الاجتماعية مع الالتزام بقيم المهنة (السكري، 2000، ص. 109).

وتعرف **الجدارات القيادية** بأنها: مجموعة من القيم والمهارات والقدرات الضمنية المملوكة من قبل القادة والمديرين والتي تمكنهم من التنبؤ بالسلوك والتخطيط والتوجيه وإحتواء المواقف الحرجة وصولاً لتحقيق الأهداف (محمد، وعثمان، 2020، ص.176).

**مفهوم الجدارات القيادية إجرائياً في هذه الدراسة:**

- هو يرتبط بتوافر مستوى عالي لمجموعة من المهارات لدى أعضاء المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة .
- تتمثل تلك المهارات في القدرة على(التخطيط الاستراتيجي- حل المشكلات - اتخاذ القرارات - العمل الفريقي)
- والتي تعتبر أساس ودليل عند اختيار قيادات المستويات المختلفة للتدريب الميداني .
- من أجل تحقيق أقصى فاعلية ممكنة للتدريب الميداني بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة والذي يعد أحد مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية .

## **2- مفهوم التمكين الإداري:**

**مفهوم التمكين لغوياً هو:** التَّمَكِينُ كلمة أصلها الاسم (تَمَكَّنَ) في صورة مفرد مذكر وجذرها (مكن) وجذعها (تمكين) وتحليلها (ال + تمكين). م ك ن: مَكَّنَهُ اللهُ مِنَ الشَّيْءِ تَمَكِّينًا وَأَمَكَّنَهُ مِنْهُ بِمَعْنَى وَاسْتَمَكَّنَ الرَّجُلُ مِنَ الشَّيْءِ وَتَمَكَّنَ مِنْهُ وَفُلَانٌ لَا يُمَكِّنُهُ النَّهْوُضُ أَي لَا يَقْدِرُ عَلَيْهِ (بكر، 1992، ص. 630).

**مفهوم التمكين الإداري اصطلاحياً هو:** تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول الى النتائج الإيجابية في العمل وتحسين الأهداف الفردية والمؤسسية في نفس الوقت (سارة، وولة، 2018، ص. 358).

وتشير المنظمة العربية للتنمية الإدارية بأن التمكين الإداري هو: أحد الأساليب الإدارية التي تجسد اهتمام المنظمة بمواردها البشرية، حيث انه يهدف الي تعزيز ثقة الإدارة في العاملين ومنحهم المزيد من الصلاحيات في عملية اتخاذ القرارات (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2013، ص. 267).

كما يعرف التمكين الإداري بأنه: الأساس الذي يجعل العاملين قادرين على ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية الوظيفية في مواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة التي تواجه المنظمة بكفاءة وفاعلية (الكعبي، 2015، ص. 6).

#### مفهوم التمكين الإداري إجرائياً في هذه الدراسة:

- هو عبارة عن عملية إدارية تمارس في نطاق التدريب الميداني وتتضمن مجموعة من الأبعاد الرئيسية .

- والتي تتمثل في(تفويض السلطة -تنسيق الاتصال-التدريب المستمر-حوافز الأداء)
- بما يؤثر على كفاءة أداء المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني (مستوى الإشراف المعهدي - مستوى التوجيه للقطاعات - مستوى المتابعة الميدانية - مستوى التوجيه العلمي - مستوى هيئة الإشراف العليا)
- لتحقيق نجاح خطة عمل التدريب الميداني بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة والذي يعد أحد مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية .

#### خامساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

(1) **منهجية الدراسة:** تنتمي هذه الدراسة وفقاً لأهدافها إلى نمط الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة وذلك من خلال الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها. لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد العلاقة بين استخدام الجدارات القيادية (كمتغير مستقل) وتحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية (كمتغير تابع). واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة " العينة الميسرة للباحث " للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة وعددهم (146) مفردة.

## (2) مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكاني: تمثل المجال المكاني للدراسة في المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة.  
 (ب) المجال البشري: تمثل المجال البشري للدراسة في المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة "العينة الميسرة للباحث" للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة وعددهم (146) مفردة. وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (1) يوضح توزيع المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني مجتمع الدراسة

البيان	الإشراف المعهدى	التوجيه للقطاعات	المتابعة الميدانية	التوجيه في اللقاءات العلمية	هيئة الإشراف العليا للفرق الدراسية	المجموع
العدد الكلي	126	28	6	21	24	205
العدد المستجيب	82	19	4	20	21	146
عينة الثبات	15					15

هذا ومن الأسباب التي جعلت الباحث يلجأ إلى استخدام منهج المسح الاجتماعي

بالعينة بدلاً من المسح الاجتماعي الشامل لجميع أعضاء المستويات الإشرافية بالتدريب

الميداني في المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة الآتي:

- وجود الكثير من الموجهين للقطاعات في أكثر من فرقة دراسية .
- وجود الكثير من المشرفين المعهدين في أكثر من فرقة دراسية .
- استبعاد كل من لديه خبرة أقل من (3) سنوات في ممارسة التدريب الميداني بالمعهد
- عدم وجود إلزام (باستثناء الإلزام الأدبي) على تطبيق الاستبيان الخاص بالدراسة بالرغم من موافقة إدارة المعهد على التطبيق حيث ترك الباحث الاستمارة بنموذج (Google Form) لمدة شهر تقريباً من أجل جمع البيانات .

(ج) المجال الزمني: تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة جمع البيانات والتي بدأت

2023/3/1م إلى 2023/4/2م.

## (3) متغيرات الدراسة ومصادرها:

المتغير المستقل "الجدارت القيادية"	عدد العبارات	المتغير التابع "التمكين الإداري"	عدد العبارات
جدارة التخطيط الاستراتيجي	5	تفويض السلطة	5
جدارة حل المشكلات	5	تنسيق الاتصال	5
جدارة اتخاذ القرارات	5	التدريب المستمر	5
جدارة العمل الفريقي	5	حوافز الأداء	5

وتحددت أهم مصادر تلك المتغيرات في: الرجوع إلى التراث النظري والإطار التصوري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة.

(4) أدوات الدراسة: تمثلت أدوات جمع البيانات في:

■ استبيان للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني حول الجدارات القيادية وتحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:

- بناء استبيان المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني حول الجدارات القيادية وتحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية اعتماداً على التراث النظري الموجه للدراسة، والدراسات السابقة المرتبطة بمشكلة الدراسة.

- اشتمل استبيان المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني على صحيفة البيانات الأولية التالية: (النوع، والسن، والمؤهل الدراسي، والمستوى الإشرافي، وعدد سنوات الخبرة).

- قام الباحث بتحديد الأبعاد التي يشتمل عليها استبيان المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني، والتي تمثلت في أربعة رئيسية، ثم تم تحديد وصياغة العبارات الخاصة بكل بعد، والذي بلغ عددها (48) عبارة.

- اشتمل استبيان المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني على الأبعاد التالية: الجدارات القيادية، وأبعاد التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، والصعوبات التي تواجه استخدام الجدارات القيادية في تحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، ومقترحات تفعيل استخدام الجدارات القيادية في تحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.

- اعتمد استبيان المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة).

- للتحقق من صدق المحتوى "الصدق المنطقي" لاستبيان المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني قام الباحث بالاطلاع على الأدبيات والأطر النظرية والدراسات

والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة. ثم تحليل هذه الأدبيات النظرية وذلك لتحديد الجدارات القيادية، وتحديد التمكين الإداري. ثم تم عرض الأداة على عدد (5) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية لبعض الأخر للعبارة، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورتها النهائية.

- تم حساب ثبات استبيان المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرو نباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستبيان المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (15) مفردة من المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني (خارج إطار عينة الدراسة)، وبلغ معامل الثبات (0.874)، وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي.

- كما أجرى الباحث ثبات إحصائي لاستبيان المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني باستخدام معادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، حيث تم تقسيم عبارات كل بعد إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية، وذلك لعينة قوامها (15) مفردة من المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني (خارج إطار عينة الدراسة)، وبلغ معامل الثبات (0.897)، وتبين أن معاملات الثبات للأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### (5) تحديد مستوى الجدارات القيادية لدى المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:

يمكن تحديد مستوى الجدارات القيادية لدى المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية باستخدام المتوسط الحسابي، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3 - 1 = 2)،



تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح ( $0.67 = 3/2$ ) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهى الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (2) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1 إلى 1.67
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1.68 إلى 2.34
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 2.35 إلى 3

(6) أساليب التحليل الكيفي والكمي:

اعتمد الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:

- أسلوب التحليل الكيفي: بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة.
- أسلوب التحليل الكمي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل (ألفا. كرونباخ) للثبات، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه، وطريقة الفرق المعنوي الأصغر لتحديد اتجاه التباين.

سادساً: نتائج الدراسة الميدانية

المحور الأول: وصف المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني مجتمع الدراسة:

جدول رقم (3) يوضح وصف المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني مجتمع

الدراسة (ن=146)

م	المتغيرات الكمية	س-	Σ	م	النوع	ك	%
1	السن	42	8	1	ذكر	71	48.6
2	عدد سنوات الخبرة	13	4	2	أنثى	75	51.4
					المجموع	146	100
م	المؤهل الدراسي	ك	%	م	المستوى الإشرافي	ك	%
1	مؤهل عالي	49	33.6	1	مستوى الإشراف المعهدي	82	55.5
2	دبلوم دراسات عليا	21	14.4	2	مستوى التوجيه للقطاعات	19	12.3

م	المتغيرات الكمية	س-	Σ	م	النوع	ك	%
3	ماجستير	24	16.4	3	مستوى المتابعة الميدانية	4	4.1
4	دكتوراه	52	35.6	4	مستوى التوجيه العلمي	20	13.7
				5	مستوى هيئة الإشراف العليا	21	14.4
	المجموع	146	100		المجموع	146	100

يوضح الجدول السابق أن:

-متوسط سن المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني (42) سنة، وبانحراف معياري (8) سنوات تقريباً.

-متوسط عدد سنوات خبرة المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني (13) سنة، وبانحراف معياري (4) سنوات تقريباً.

-أكبر نسبة من المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني إناث بنسبة (51.4%)، بينما الذكور بنسبة (48.6%).

-أكبر نسبة من المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني حاصلين على دكتوراه بنسبة (35.6%)، يليه حاصلين على مؤهل عالي بنسبة (33.6%)، ثم حاصلين على ماجستير بنسبة (16.4%)، وأخيراً حاصلين على دبلوم دراسات عليا بنسبة (14.4%).

-أكبر نسبة من المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني تابعين لمستوى الإشراف المعهدي بنسبة (55.5%)، يليه مستوى هيئة الإشراف العليا للفرق الدراسية بنسبة (14.4%)، ثم مستوى التوجيه في اللقاءات العلمية بنسبة (13.7%)، يليه مستوى التوجيه للقطاعات بنسبة (12.3%)، وأخيراً مستوى المتابعة الميدانية بنسبة (4.1%).

**المحور الثاني: الجدارات القيادية لدى المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:**

(1) جدارة التخطيط الاستراتيجي:

جدول رقم (4) يوضح جدارة التخطيط الاستراتيجي (ن=146)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	0.66	2.41	9.6	14	39.7	58	50.7	74	أشارك المؤسسة في وضع رؤية إستراتيجية واضحة للتدريب الميداني	1
2	0.51	2.58	0.7	1	41.1	60	58.2	85	أحرص على تحليل خطة التدريب الميداني بهدف تطويرها	2
1	0.51	2.64	1.4	2	32.9	48	65.8	96	أعمل على تحديد أهداف التدريب الميداني بطريقة إجرائية قابلة للتنفيذ	3

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
5	0.76	2.1	24	35	41.8	61	34.2	50	أشارك في إعداد الخطة السنوية للتدريب الميداني	4
3	0.57	2.58	4.1	6	34.2	50	61.6	90	أهتم بالتعاون مع مؤسسات المجتمع لتنفيذ خطة التدريب الميداني	5
مستوى مرتفع	0.43	2.46	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى جدارة التخطيط الاستراتيجي لدى المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.46)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أعمل على تحديد أهداف التدريب الميداني بطريقة إجرائية قابلة للتنفيذ بمتوسط حسابي (2.64)، يليه الترتيب الثاني أحرص على تحليل خطة التدريب الميداني بهدف تطويرها بمتوسط حسابي (2.58)، وأخيراً الترتيب الخامس أشارك في إعداد الخطة السنوية للتدريب الميداني بمتوسط حسابي (2.1).
- وتتفق هذه النتائج مع ما اشارت اليه دراسة (Segovia-Pérez, 2019) ان برنامج التدخل المهني زاد من مستوي المهارات والجدارات القيادية مثل جدارة حل المشكلات، وجدارة التواصل مع فريق العمل، وجدارة التخطيط الاستراتيجي.

## (2) جدارة حل المشكلات:

(ن=146)

جدول رقم (5) يوضح جدارة حل المشكلات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
5	0.53	2.64	2.7	4	30.1	44	67.1	98	أفضل مبدأ الاستباقية في حل مشكلات التدريب الميداني بالاعتماد على التنبؤ بها قبل وقوعها	1
1	0.31	2.89	-	-	11	16	89	130	أهتم بالمرونة عند التعامل مع المشكلات وفقاً لطبيعة كل مشكلة	2
4	0.64	2.65	8.9	13	17.1	25	74	108	أطبق مبدأ المحاسبة على الجميع دون تمييز عند التعامل مع مشكلات التدريب الميداني	3

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	0.41	2.84	1.4	2	13.7	20	84.9	124	أستخدم الأساليب العلمية في حل المشكلات التي تواجه التدريب الميداني	4
3	0.43	2.79	0.7	1	19.9	29	79.5	116	أحرص على المفاضلة بين البدائل المطروحة للتعامل مع المشكلات	5
مستوى مرتفع	0.31	2.76	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى جدارة حل المشكلات لدى المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.76)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أهتم بالمرونة عند التعامل مع المشكلات وفقاً لطبيعة كل مشكلة بمتوسط حسابي (2.89)، يليه الترتيب الثاني أستخدم الأساليب العلمية في حل المشكلات التي تواجه التدريب الميداني بمتوسط حسابي (2.84)، وأخيراً الترتيب الخامس أفضل مبدأ الاستباقية في حل مشكلات التدريب الميداني بالاعتماد على التنبؤ بها قبل وقوعها بمتوسط حسابي (2.64).

(3) جدارة اتخاذ القرارات:

جدول رقم (6) يوضح جدارة اتخاذ القرارات (ن=146)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.28	2.92	-	-	8.2	12	91.8	134	أقدم الصالح العام على المصلحة الشخصية عند اتخاذ أي قرار يخص التدريب الميداني	1
4	0.36	2.85	-	-	15.1	22	84.9	124	لدي القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب	2
2	0.31	2.91	0.7	1	7.5	11	91.8	134	أتحمل مسؤولية القرارات التي اتخذها	3
5	0.55	2.64	3.4	5	28.8	42	67.8	99	أشارك في اتخاذ القرار مع المستويات الإشرافية المختلفة	4
3	0.34	2.87	-	-	13	19	87	127	أحرص على جمع المعلومات قبل اتخاذ القرارات التي تخص التدريب الميداني	5
مستوى مرتفع	0.26	2.84	البعد ككل							

#### يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى جدارة اتخاذ القرارات لدى المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.84)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أقدم الصالح العام على المصلحة الشخصية عند اتخاذ أي قرار يخص التدريب الميداني بمتوسط حسابي (2.92)، يليه الترتيب الثاني أتحمل مسؤولية القرارات التي اتخذها بمتوسط حسابي (2.91)، وأخيراً الترتيب الخامس أشارك في اتخاذ القرار مع المستويات الإشرافية المختلفة بمتوسط حسابي (2.64).
- وتختلف هذه النتائج مع ما اشارت اليه دراسة (عافية، 2021) عن عدم كفاية المشرفين الأكاديميين للقيام بدورهم المنوط بهم تجاه الطلاب. وعدم توافر الصلاحيات الكافية للمشرفين الأكاديميين لاتخاذ القرارات التي تخص العملية التدريبية، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العملية التدريبية.

#### (4) جدارة العمل الفريقي:

(ن=146)

#### جدول رقم (7) يوضح جدارة العمل الفريقي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
3	0.38	2.87	1.4	2	10.3	15	88.4	129	أحترم وضع شروط علمية عند اختيار فرق العمل بالتدريب الميداني	1
1	0.28	2.92	-	-	8.2	12	91.8	134	أعلم أن الأداء الجماعي للمستويات الإشرافية يحقق الهدف من خطة التدريب الميداني	2
2	0.33	2.9	0.7	1	8.9	13	90.4	132	أهتم بتبادل الخبرات مع أعضاء فرق العمل المختلفة بالتدريب الميداني	3
4	0.5	2.73	2.7	4	21.2	31	76	111	أساهم في توجيه جهود فرق العمل المختلفة لتحقيق أهداف التدريب الميداني	4
5	0.59	2.6	5.5	8	28.8	42	65.8	96	أفضل اختيار أعضاء جدد بين فرق العمل المختلفة للتدريب الميداني	5
مستوى مرتفع	0.26	2.8	البعد ككل							

### يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى جدارة العمل الفرقي لدى المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.8)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أعلم أن الأداء الجماعي للمستويات الإشرافية يحقق الهدف من خطة التدريب الميداني بمتوسط حسابي (2.92)، يليه الترتيب الثاني أهتم بتبادل الخبرات مع أعضاء فرق العمل المختلفة بالتدريب الميداني بمتوسط حسابي (2.9)، وأخيراً الترتيب الخامس أفضل اختيار أعضاء جدد بين فرق العمل المختلفة للتدريب الميداني بمتوسط حسابي (2.6).
- وهذه النتائج تتفق مع ما اشارت اليه دراسة (هوساوي، 2023) ان القيادات الأشرافية الناجحة هي التي تنسق بين جهود المرؤوسين وتحثهم على العمل الجماعي وتدفعهم إليه من اقتناع ورغبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم بشكل متكامل وناجح، حيث أن تكامل أدوار فريق العمل يؤدي الي تحقيق النتائج بشكل أسرع
- مستوى الجدارات القيادية لدى المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ككل:

جدول رقم (8) يوضح مستوى الجدارات القيادية لدى المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ككل (n=146)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	جدارة التخطيط الاستراتيجي	2.46	0.43	مرتفع	4
2	جدارة حل المشكلات	2.76	0.31	مرتفع	3
3	جدارة اتخاذ القرارات	2.84	0.26	مرتفع	1
4	جدارة العمل الفرقي	2.8	0.26	مرتفع	2
	الجدارات القيادية ككل	2.72	0.22	مستوى مرتفع	

### يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى الجدارات القيادية لدى المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.72)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول جدارة اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (2.84)، يليه الترتيب الثاني جدارة العمل الفرقي بمتوسط حسابي (2.8)، ثم الترتيب الثالث جدارة حل المشكلات بمتوسط حسابي (2.76)، وأخيراً الترتيب الرابع جدارة التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (2.46).

المحور الثالث: أبعاد التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:  
 (1) تفويض السلطة:

جدول رقم (9) يوضح تفويض السلطة (ن=146)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	0.59	2.4	5.5	8	49.3	72	45.2	66	عندي الصلاحيات الكافية التي تمكني من تطوير عملي في نطاق تخصصي الوظيفي	1
5	0.68	2.05	20.5	30	53.4	78	26	38	لدي السلطة في التعامل مع مشكلات العمل دون الرجوع للقيادات العليا	2
2	0.53	2.53	1.4	2	44.5	65	54.1	79	تمنحي الإدارة المرونة الكافية لأداء عملي	3
3	0.54	2.45	2.1	3	50.7	74	47.3	69	أتمتع بدرجة من الاستقلالية عند أداء مهام الوظيفية	4
1	0.6	2.57	5.5	8	32.2	47	62.3	91	تفويض صلاحيتي للآخرين يساعد على بناء كوادر قيادية في المستقبل	5
مستوى مرتفع	0.41	2.4	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى تفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.4)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تفويض صلاحيتي للآخرين يساعد على بناء كوادر قيادية في المستقبل بمتوسط حسابي (2.57)، يليه الترتيب الثاني تمنحي الإدارة المرونة الكافية لأداء عملي بمتوسط حسابي (2.53)، وأخيراً الترتيب الخامس لدي السلطة في التعامل مع مشكلات العمل دون الرجوع للقيادات العليا بمتوسط حسابي (2.05).
- وهذه النتائج تتفق مع ما أشارت إليه دراسة (Zhu, 2019) ان السلوك القيادي للعاملين في المؤسسات التعليمية يؤثر على التمكين الإداري لهم، من خلال خلق بيئة داعمة يتم فيها تفويض السلطة والاستقلالية للمرؤوسين في عملهم والمشاركة في صنع القرار والثقة في كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة.

(2) تنسيق الاتصال:

(ن=146)

جدول رقم (10) يوضح تنسيق الاتصال

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	0.47	2.79	2.7	4	15.8	23	81.5	119	أعلم أن التقارير الشهرية تساعد في اتخاذ قرارات بشأن تطوير التدريب الميداني	1
2	0.47	2.79	2.7	4	15.8	23	81.5	119	يشاركني رئيسي المباشر بالمعلومات التي أحتاج إليها حول ممارسة مهامي الوظيفية	2
1	0.38	2.85	0.7	1	13.7	20	85.6	125	أهتم بحضور اللقاءات العلمية مع طلابي للتواصل مع جميع المستويات الإشرافية بالتدريب	3
4	0.6	2.62	6.2	9	26	38	67.8	99	أرى أن نظم الاتصالات التكنولوجية بديل جيد للاجتماعات الإشرافية الكثيرة	4
3	0.43	2.78	0.7	1	20.5	30	78.8	115	أتعاون مع زملائي من نفس المستوي الإشرافي بشكل مستمر	5
مستوى مرتفع	0.32	2.76	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

-مستوى تنسيق الاتصال كأحد أبعاد التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.76)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أهتم بحضور اللقاءات العلمية مع طلابي للتواصل مع جميع المستويات الإشرافية بالتدريب بمتوسط حسابي (2.85)، يليه الترتيب الثاني أعلم أن التقارير الشهرية تساعد في اتخاذ قرارات بشأن تطوير التدريب الميداني، ويشاركني رئيسي المباشر بالمعلومات التي أحتاج إليها حول ممارسة مهامي الوظيفية بمتوسط حسابي (2.79)، وأخيراً الترتيب الرابع أرى أن نظم الاتصالات التكنولوجية بديل جيد للاجتماعات الإشرافية الكثيرة بمتوسط حسابي (2.62).

-وتتفق هذه النتائج مع ما اكدت الية دراسة (Tripathi, 2020) ان تنسيق الاتصال بين فريق العمل يؤثر على تمكين العاملين من خلال التنسيق بين أساليب الاتصال الأفقي والرأسي لأعضاء فريق العمل بالمؤسسة، ومشاركة القيادات المعلومات بين فريق العمل، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم على أداء الاعمال الموكلة إليهم.



(3) التدريب المستمر:

جدول رقم (11) يوضح التدريب المستمر (ن=146)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	0.83	1.99	34.9	51	30.8	45	34.2	50	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية من أجل تأدية عملي بنجاح	1
3	0.48	2.75	2.1	3	21.2	31	76.7	112	يساعدني انضمامي لهيئة الإشراف بالتدريب الميداني على رفع كفاءة أدائي المهني	2
2	0.39	2.82	-	-	18.5	27	81.5	119	تكونت لدي معرفة بالاتجاهات الحديثة حول أساليب تطبيق التدريب الميداني منذ وجودي فيه	3
3	0.48	2.75	2.1	3	21.2	31	76.7	112	تتاح لدي فرص للتعلم من خلال تطبيق خطة التدريب الميداني	4
1	0.41	2.83	1.4	2	14.4	21	84.2	123	يسمح لي بنقل خبراتي في الممارسة المهنية من خلال أنشطة التدريب الميداني	5
مستوى مرتفع	0.35	2.63	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى التدريب المستمر كأحد أبعاد التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.63)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يسمح لي بنقل خبراتي في الممارسة المهنية من خلال أنشطة التدريب الميداني بمتوسط حسابي (2.83)، يليه الترتيب الثاني تكونت لدي معرفة بالاتجاهات الحديثة حول أساليب تطبيق التدريب الميداني منذ وجودي فيه بمتوسط حسابي (2.82)، وأخيراً الترتيب الرابع توفر لي المؤسسة دورات تدريبية من أجل تأدية عملي بنجاح بمتوسط حسابي (1.99).

- وتتفق هذه النتائج مع ما اكدت الية دراسة (Ardi, 2020) على وجود علاقة إيجابية بين الجدارات القيادية والتمكين الإداري. حيث أن القيادة الناجحة هي التي تمد العاملين بالمهارات والمعرفة المطلوبة لإداء مهام الوظيفة من خلال التدريب المستمر، كما أن التمكين الإداري يزيد من الأداء والإنتاجية وفرص التعلم والتفاعل بين فريق العمل بالمؤسسة.

(4) حوافز الأداء:

جدول رقم (12) يوضح حوافز الأداء (ن=146)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
3	0.52	2.73	3.4	5	19.9	29	76.7	112	تشجيعي من قبل المؤسسة يساعدني على تقديم أفضل أداء لدي	1
5	0.75	2.25	18.5	27	37.7	55	43.8	64	لدي الشعور بالرضا على ما أحصل عليه من مكافأة مادية	2
4	0.64	2.59	8.2	12	24.7	36	67.1	98	أرى أن معايير تقييم ادائي مناسبة	3
2	0.45	2.8	2.1	3	15.8	23	82.2	120	يظهر لي رؤسائي من هيئة الإشراف التثناء على جهدي المبذول في التدريب الميداني	4
1	0.36	2.86	0.7	1	12.3	18	87	127	وجودي ضمن هيئة الإشراف للتدريب الميداني هو بمثابة ثقة في قدراتي المهنية	5
مستوى مرتفع	0.38	2.65	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى حوافز الأداء كأحد أبعاد التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.65)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول وجودي ضمن هيئة الإشراف للتدريب الميداني هو بمثابة ثقة في قدراتي المهنية بمتوسط حسابي (2.86)، يليه الترتيب الثاني يظهر لي رؤسائي من هيئة الإشراف التثناء على جهدي المبذول في التدريب الميداني بمتوسط حسابي (2.8)، وأخيراً الترتيب الخامس لدي الشعور بالرضا على ما أحصل عليه من مكافأة مادية بمتوسط حسابي (2.25).
- وتتفق هذه النتائج مع ما اوصت به دراسة (Udod, 2020) بوضع حوافز لتشجيع العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة، حيث إن حوافز الأداء تؤثر على تمكين العاملين من أداء الأعمال الموكلة إليهم، وكذلك تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.

▪ مستوى التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ككل:

جدول رقم (13) يوضح مستوى التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ككل (ن=146)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تفويض السلطة	2.4	0.41	مرتفع	4
2	تنسيق الاتصال	2.76	0.32	مرتفع	1
3	التدريب المستمر	2.63	0.35	مرتفع	3
4	حوافز الأداء	2.65	0.38	مرتفع	2
	أبعاد التمكين الإداري ككل	2.61	0.26	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.61)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تنسيق الاتصال بمتوسط حسابي (2.76)، يليه الترتيب الثاني حوافز الأداء بمتوسط حسابي (2.65)، ثم الترتيب الثالث التدريب المستمر بمتوسط حسابي (2.63)، وأخيراً الترتيب الرابع تفويض السلطة بمتوسط حسابي (2.4).

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه استخدام الجدارات القيادية في تحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:

جدول رقم (14) يوضح الصعوبات التي تواجه استخدام الجدارات القيادية في تحقيق

التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية (ن=146)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	تمسك القيادات باللوائح والقوانين دون مراعاة المرونة عند تطبيقها	58	39.7	68	46.6	20	13.7	2.26	0.69	2
2	السطء في حل المشكلات المتعلقة بأنشطة التدريب الميداني	56	38.4	52	35.6	38	26	2.12	0.8	7
3	ضعف الثقة المتبادلة بين المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني	48	32.9	40	27.4	58	39.7	1.93	0.85	8

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
3	0.72	2.24	16.4	24	43.2	63	40.4	59	المركزية الدائمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة التدريب الميداني	4
6	0.79	2.14	24.7	36	36.3	53	39	57	قلة الاهتمام بالمعايير الموضوعية في اختيار فرق العمل بالمستويات الإشرافية المختلفة بالتدريب	5
1	0.69	2.42	11.6	17	34.9	51	53.4	78	قلة البرامج التدريبية الخاصة بتنمية المهارات اللازمة لأعضاء هيئة الإشراف بالتدريب الميداني	6
5	0.84	2.16	28.1	41	28.1	41	43.8	64	عدم التجانس بين فرق العمل بما لا يحقق أهداف التدريب الميداني	7
4	0.8	2.18	24	35	33.6	49	42.5	62	ضعف الرؤية المستقبلية لتطوير التدريب الميداني	8
متوسط مستوى	0.63	2.18	البعد ككل							

#### يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى الصعوبات التي تواجه استخدام الجدارات القيادية في تحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.18)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول قلة البرامج التدريبية الخاصة بتنمية المهارات اللازمة لأعضاء هيئة الإشراف بالتدريب الميداني بمتوسط حسابي (2.42)، يليه الترتيب الثاني تمسك القيادات باللوائح والقوانين دون مراعاة المرونة عند تطبيقها بمتوسط حسابي (2.26)، وأخيراً الترتيب الثامن ضعف الثقة المتبادلة بين المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني بمتوسط حسابي (1.93).
- وتتفق هذه النتائج مع ما اوصت به دراسة (رضوان، 2020) بأهمية التواصل والتجانس بين عناصر الإشراف الميداني، وضرورة عقد دورات تدريبية لهيئة الإشراف لزيادة فاعلية التدريب الميداني لطلاب الخدمة الاجتماعية.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل استخدام الجدارات القيادية في تحقيق التمكين الإداري  
 للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:  
 جدول رقم (15) يوضح مقترحات تفعيل استخدام الجدارات القيادية في تحقيق التمكين  
 الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية  
 (ن=146)

م	العبارات	الاستجابات						الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
		لا		إلى حد ما		نعم					
		%	ك	%	ك	%	ك				
1	تنظيم برامج تدريبية بصفة مستمرة لهيئة الإشراف بالتدريب الميداني	0.7	1	13	19	86.3	126	4	0.37	2.86	
2	العمل على تفويض الصلاحيات في تطبيق خطة التدريب الميداني	2.7	4	17.8	26	79.5	116	8	0.48	2.77	
3	ربط خطة التدريب الميداني بالمؤسسات حتى يتسنى قبول التدريب فيها	-	-	15.8	23	84.2	123	5	0.37	2.84	
4	زيادة الحوافز المادية لهيئة الإشراف بالتدريب الميداني	2.7	4	13	19	84.2	123	7	0.45	2.82	
5	تحديد معايير تقييم الأداء لهيئة الإشراف على التدريب الميداني	2.7	4	11	16	86.3	126	6	0.44	2.84	
6	التسيق بين هيئة الإشراف بالتدريب الميداني على المستويات المختلفة في أسلوب تطبيق المتابعة الميدانية	1.4	2	10.3	15	88.4	129	3	0.38	2.87	
7	تدعيم نظام الاتصال بين هيئة الإشراف بالتدريب الميداني	0.7	1	8.9	13	90.4	132	1	0.33	2.9	
8	تنظيم ورش عمل للمشاركة في اتخاذ قرارات تطوير خطة التدريب بشكل دوري	0.7	1	10.3	15	89	130	2	0.34	2.88	
مستوى مرتفع		0.28		2.85		البعد ككل					

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى مقترحات تفعيل استخدام الجدارات القيادية في تحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.85)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تدعيم نظام الاتصال بين هيئة الإشراف بالتدريب الميداني بمتوسط حسابي (2.9)، يليه الترتيب الثاني تنظيم ورش عمل للمشاركة في اتخاذ

قرارات تطوير خطة التدريب بشكل دوري بمتوسط حسابي (2.88)، وأخيراً الترتيب الثامن العمل على تفويض الصلاحيات في تطبيق خطة التدريب الميداني بمتوسط حسابي (2.77).

- وتتفق هذه النتائج مع ما اوصت به دراسة (الجندي، والناكوع، 2018) بوضع خطة عمل مشتركة ومنهاج عمل بين هيئة الأشراف بالتدريب الميداني. وتدعيم الروابط الإيجابية ونظم الاتصال الفعال بين فريق العمل بالتدريب الميداني.  
 المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

(1) اختبار الفرض الأول للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الجدارات القيادية وتحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ":

جدول رقم (16) يوضح تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين استخدام الجدارات القيادية وتحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية (ن=146)

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
0.073	*0.193	*5.579	*2.362	0.118	جدارة التخطيط الاستراتيجي
0.260	**0.510	**50.595	**7.113	0.436	جدارة حل المشكلات
0.255	**0.505	**49.208	**7.015	0.508	جدارة اتخاذ القرارات
0.327	**0.572	**69.951	**8.364	0.579	جدارة العمل الفريقي
0.347	**0.589	**76.562	**8.750	0.702	الجدارات القيادية ككل

\* معنوي عند (a=0.05)

\*\* معنوي عند (a=0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " جدارة التخطيط الاستراتيجي " والمتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية " إلى وجود ارتباط طردي عند مستوى معنوية (a=0.05) بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.073)، أي أن جدارة التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بنسبة (7.3%).

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " جدارة حل المشكلات " والمتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية " إلى وجود ارتباط طردي عند مستوى معنوية ( $a=0.01$ ) بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $0.260$ )، أي أن جدارة حل المشكلات تساهم في تحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بنسبة ( $26\%$ ).
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " جدارة اتخاذ القرارات " والمتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية " إلى وجود ارتباط طردي عند مستوى معنوية ( $a=0.01$ ) بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $0.255$ )، أي أن جدارة اتخاذ القرارات تساهم في تحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بنسبة ( $25.5\%$ ).
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " جدارة العمل الفريقي " والمتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية " إلى وجود ارتباط طردي عند مستوى معنوية ( $a=0.01$ ) بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $0.327$ )، أي أن جدارة العمل الفريقي تساهم في تحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بنسبة ( $32.7\%$ ).
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الجدارات القيادية ككل " والمتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية " إلى وجود ارتباط طردي عند مستوى معنوية ( $a=0.01$ ) بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $0.347$ )، أي أن الجدارات القيادية ككل تساهم في تحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بنسبة ( $34.7\%$ ).

- مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين استخدام الجدارات القيادية وتحقيق التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ".

(2) اختبار الفرض الثاني للدراسة: " يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني بالنسبة لتحديدهم لمستوى الجدارات القيادية لدى المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ":

جدول رقم (17) يوضح تحليل التباين لمستوى الجدارات القيادية لدى المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية طبقاً للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني (ن=146)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (ف) F ودالاتها	اختبار LSD
جدارة التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	1.808	4	0.452	*2.570	- 1 < 3 5
	داخل المجموعات	24.797	141	0.176		
	المجموع	26.605	145			
جدارة حل المشكلات	بين المجموعات	0.634	4	0.158	1.730	-
	داخل المجموعات	12.912	141	0.092		
	المجموع	13.545	145			
جدارة اتخاذ القرارات	بين المجموعات	0.213	4	0.053	0.786	-
	داخل المجموعات	9.572	141	0.068		
	المجموع	9.785	145			
جدارة العمل الفرقي	بين المجموعات	0.296	4	0.074	1.117	-
	داخل المجموعات	9.342	141	0.066		
	المجموع	9.638	145			
الجدارات القيادية ككل	بين المجموعات	0.134	4	0.033	0.689	-
	داخل المجموعات	6.847	141	0.049		
	المجموع	6.981	145			

\* معنوي عند (a=0.05)

\*\* معنوي عند (a=0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

- يوجد تباين دال إحصائياً عند مستوى معنوية (a=0.05) بين استجابات المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني (مستوى الإشراف المعهدي/ مستوى التوجيه للقطاعات/ مستوى المتابعة الميدانية/ مستوى التوجيه في اللقاءات العلمية/ مستوى هيئة الإشراف



العليا للفرق الدراسية) بالنسبة لتحديدهم لمستوى جدارة التخطيط الاستراتيجي لدى المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية. وهذه الفروق لصالح الفئة الثالثة التي تقع في فئة (استجابات مستوى المتابعة الميدانية) لتصبح أكثر استجابات المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني تحديداً لتلك الجدارات القيادية.

- لا يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني (مستوى الإشراف المعهدي/ مستوى التوجيه للقطاعات/ مستوى المتابعة الميدانية/ مستوى التوجيه في اللقاءات العلمية/ مستوى هيئة الإشراف العليا للفرق الدراسية) بالنسبة لتحديدهم لمستوى جدارة حل المشكلات، ومستوى جدارة اتخاذ القرارات، ومستوى جدارة العمل الفريقي، ومستوى الجدارات القيادية لدى المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ككل.

- مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة جزئياً والذي مؤداه: " يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني بالنسبة لتحديدهم لمستوى الجدارات القيادية لدى المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ".

(3) اختبار الفرض الثالث للدراسة: " توجد تباين دال إحصائياً بين استجابات المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني بالنسبة لتحديدهم لمستوى التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ":

جدول رقم (18) يوضح تحليل التباين لمستوى التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية طبقاً للمستويات الإشرافية

(ن=146)

بالتدريب الميداني

الاختبار	قيمة F (ف) ودالاتها	متوسط المربعات	درجات الحرية (df)	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد
-	1.386	0.234	4	0.935	بين المجموعات	تفويض السلطة
		0.169	141	23.785	داخل المجموعات	
			145	24.720	المجموع	
5 - 1 < 4	*3.360	0.320	4	1.279	بين المجموعات	تنسيق الاتصال
		0.095	141	13.416	داخل المجموعات	
			145	14.695	المجموع	

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة F (ف) ودالاتها	اختبار LSD
التدريب المستمر	بين المجموعات	0.637	4	0.159	1.346	-
	داخل المجموعات	16.665	141	0.118		
	المجموع	17.301	145			
حوافر الأداء	بين المجموعات	1.655	4	0.414	*3.044	5 - 1 < 4
	داخل المجموعات	19.169	141	0.136		
	المجموع	20.824	145			
أبعاد التمكين الإداري ككل	بين المجموعات	0.450	4	0.112	1.678	-
	داخل المجموعات	9.447	141	0.067		
	المجموع	9.897	145			

\* معنوي عند (a=0.05)

\*\* معنوي عند (a=0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

- يوجد تباين دال إحصائياً عند مستوى معنوية (a=0.05) بين استجابات المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني (مستوى الإشراف المعهدي/ مستوى التوجيه للقطاعات/ مستوى المتابعة الميدانية/ مستوى التوجيه في اللقاءات العلمية/ مستوى هيئة الإشراف العليا للفرق الدراسية) بالنسبة لتحديدهم لمستوى تنسيق الاتصال كأحد أبعاد التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية. وهذه الفروق لصالح الفئة الرابعة التي تقع في فئة (استجابات مستوى التوجيه في اللقاءات العلمية) لتصبح أكثر استجابات المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني تحديداً لتلك الأبعاد.
- يوجد تباين دال إحصائياً عند مستوى معنوية (a=0.05) بين استجابات المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني (مستوى الإشراف المعهدي/ مستوى التوجيه للقطاعات/ مستوى المتابعة الميدانية/ مستوى التوجيه في اللقاءات العلمية/ مستوى هيئة الإشراف العليا للفرق الدراسية) بالنسبة لتحديدهم لمستوى حوافر الأداء كأحد أبعاد التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية. وهذه الفروق لصالح الفئة الرابعة التي تقع في فئة (استجابات مستوى التوجيه في اللقاءات العلمية) لتصبح أكثر استجابات المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني تحديداً لتلك الأبعاد.
- لا يوجد تباين دال إحصائياً بين استجابات المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني (مستوى الإشراف المعهدي/ مستوى التوجيه للقطاعات/ مستوى المتابعة الميدانية/ مستوى التوجيه في اللقاءات العلمية/ مستوى هيئة الإشراف العليا للفرق الدراسية)

بالنسبة لتحديد مستوى تفويض السلطة، ومستوى التدريب المستمر، ومستوى أبعاد التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ككل.

- مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة جزئياً والذي مؤداه: " توجد تباين دال إحصائياً بين استجابات المستويات الإشرافية بالتدريب الميداني بالنسبة لتحديد مستوى التمكين الإداري للمستويات الإشرافية بالتدريب الميداني في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ".  
**المراجع**

- اشنيه، عماد عبد اللطيف. (2009). معوقات الوصول الي الجودة الشاملة في تطبيق مقررات التدريب الميداني في تخصص الخدمة الاجتماعية في جامعة القدس المفتوحة. المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الالكتروني. جامعة القدس المفتوحة. المجلد (2). العدد (3).
- الجندي، خليفة مصباح، والناكوع، فاطمة جمعة. (2018). التدريب الميداني في الخدمة الاجتماعية والمعوقات التي تحول دون تحقيق الكفاءة المهنية. المجلة العلمية لكلية التربية. جامعة مصراتة. ليبيا. المجلد (1). العدد (10). مارس.
- الخرجي، البندري محمد. (2018). دور المشرف المؤسسي في إكساب طالبات التدريب الميداني مهارات مهنة الخدمة الاجتماعية دراسة وصفية مطبقة على مؤسسات التدريب الميداني بمنطقة الرياض. مجلة كلية الآداب. جامعة المنصورة. العدد (62). يناير.
- العتيبي، ابتسام تركي سالم، والعقالي، امانى احمد محمود. (2022). الجدارات القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرشاقة التنظيمية. المجلة العربية للتربية النوعية. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب. المجلد (6). العدد (24). أكتوبر.
- العرفي، دلال بنت عبد الرحمن، والبشر، نجلاء بنت محمد. (2023). تطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية. العدد (33). الجزء (1).
- الدیب، محمود نور الدين قبيصي. (2022). التمكين الإداري كاستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات بجامعة أسيوط. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية. العدد (17). المجلد (1). مارس.
- الكعبي، حميد سالم. (2015). دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي. كلية الرافد بن. بغداد.
- السكري، احمد شفيق. (2009). قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية.
- الشربيني، محمد محمد. (2020). متطلبات استخدام الاشراف الإلكتروني في التدريب الميداني في الخدمة الاجتماعية الموودل نموذجاً. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الاساتية. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان. العدد (49). المجلد (1). يناير.
- النغميش، فهد بن احمد. (2022). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري تصور مقترح. المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. عدد (104). الجزء (1). ديسمبر.

- المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2013). التمكين وأثره على المنظمات العربية. جامعة الدول العربية. مؤتمر الموارد البشرية شريك استراتيجي في التطوير المؤسسي. دبي. الإمارات.
- باجنيد، خلود عبد القادر محمد. (2019). العوامل المؤثرة على جودة تعليم الخدمة الاجتماعية. المجلة العلمية لكلية التربية. جامعة أسيوط. المجلد (35). العدد (8). أغسطس.
- بالي، محمود علي عطية. (2021). تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بأقسام التدريب الميداني بكلية ومعاهد الخدمة الاجتماعية وآليات التطوير. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية. الجمعية العربية للتنمية البشرية والبيئية. العدد (7). أكتوبر.
- حسن، أسامة احمد حسن، وأبو صالح، محمد نجاح محمد. (2020). متطلبات تطوير التدريب الميداني بجامعة الأزهر في ضوء التحول الرقمي. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية. الجمعية العربية للتنمية البشرية والبيئية. العدد (2). المجلد (3). أكتوبر.
- خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز. (2018). آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل بناء الجدارة المهنية. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. العدد (20). ديسمبر.
- عافية، وحيد مأمون معوض. (2021). التدريب الميداني ومعوقات تحقيق أهدافه في ظل جائحة كورونا دراسة اجتماعية تحليلية. مجلة مركز الخدمة للاستشارات البحثية واللغات. كلية الآداب. جامعة المنوفية. المجلد (23). العدد (67). يوليو.
- عبد الوهاب، هبة صلاح سالم. (2022). مدى ممارسة الجدارات القيادية لمديري رياض الأطفال في ضوء الرقابة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات. مجلة الطفولة والتربية. جامعة الإسكندرية. المجلد (52). العدد (3). أكتوبر.
- عبد المبدى، سمر إبراهيم، وعبد الله، رشا عبد الناصر. (2021). متطلبات جودة التعليم التكييفي كألية لاستدامة التدريب الميداني لطلاب الخدمة الاجتماعية في ظل المتغيرات المجتمعية الجديدة. مجلة الخدمة الاجتماعية. الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين. المجلد (70). العدد (1). أكتوبر.
- عبد المتجلى، سماح محمد عبد الحميد. (2021). التخطيط لتطوير جدارات القيادات المدرسية على ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الأساسي. المجلة التربوية لتعليم الكبار. كلية التربية. جامعة أسيوط. المجلد (3). العدد (4). أكتوبر.
- عبد محمد، فئات رمضان، ومصطفى، يوسف عبد المعطي، ومخلوف، سميحة على محمد. (2022). آليات مقترحة لتنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر على ضوء خبرة ماليزيا. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. العدد (9). المجلد (16). ديسمبر.
- غطاس، فاطمة فيصل. (2021). الجدارات القيادية لدى أمناء المكتبات في المدارس الحكومية بمحافظة فلسطين الجنوبية وأثرها في مستوى الأنشطة المدرسية. رسالة ماجستير. كلية التربية. قسم أصول التربية والإدارة التربوية. جامعة الأقصى.
- رشاد، عبد الناصر محمد، وعباس، هشام سيد. (2020). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية تصور مقترح. مجلة الإدارة التربوية. جامعة عين شمس. العدد (25). يناير.

- رضوان، محمود علي محمود. (2020). معوقات جودة التدريب الميداني لطلاب الخدمة الاجتماعية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية. جامعة الفيوم. المجلد (21). الجزء (1). أكتوبر.
- سارة، خلفه، وفلة، عبادي. (2018). التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات ريادة الأعمال. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية. العدد (3). الجزائر.
- سيد، زينهم مشحوت. (2020). الجدارات القيادية كألية لتنمية رأس المال الفكري لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية. جامعة الفيوم. العدد (19). الجزء (2). أبريل .
- شبيبته، زردة حسن. (2011). معوقات التدريب الميداني بمجالات الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية. جامعة القدس المفتوحة. برنامج التنمية الاجتماعية والأسرية. منطقة قلقلية التعليمية.
- شليبي، هناء إسماعيل إسماعيل. (2021). فاعلية برنامج تدريبي قائم على التعليم المدمج لتنمية مهارات الممارسة المباشرة في العمل مع الحالات الفردية بالمجال المدرسي. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان. المجلد (55). العدد (3). يوليو.
- فتح الله محمد، عفيفي. (2022). التحديات التي تواجه الإعداد المهني لطلاب الخدمة الاجتماعية باستخدام التعليم الإلكتروني. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية. جامعة الفيوم. المجلد (27). العدد (1). ابريل.
- فتحي، مديحة مصطفى. (2017). رؤى مستقبلية في تعليم وممارسه الخدمة الاجتماعية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة الفيوم. العدد (7). المجلد (7). ابريل.
- كعكي، سهام بنت محمد صالح. (2018). الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن نموذجاً. دراسات تربوية ونفسية. مجلة كلية التربية. جامعة الزقازيق. المجلد (33). العدد (99). ابريل.
- هوساوي، روان عبد السلام أحمد. (2023). اتجاهات القيادات الإدارية نحو دور العلاقات العامة في إدارة السمعة للمؤسسات التعليمية (جامعة أم القرى نموذجاً). مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال. جمعية كليات الاعلام العربية. جامعة القاهرة. العدد (10). الجزء (1). يناير.
- محمد، عبير محفوظ، وعثمان، مني شعبان. (2020). الجدارات القيادية لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية. مجلة الفتح. جامعة الملك خالد. السعودية. العدد (83).
- مخدوم، هند كرامة الله. (2020). مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. العدد (28). الجزء (3).
- مغاوري، هالة أمين. (2020). القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجبل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر دراسة مستقبلية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. جامعة عين شمس. العدد (44). الجزء (3).

- Amadasun, S. (2021). Is the signature pedagogy still worthwhile? An empirical study of field practice experience among social work students in Nigeria. *Journal of Social Work Education*. Volume (40). Issue (2).
- Ambad, S. N. A., Kalimin, K. M., Ag Damit, D. H. D., & Andrew, J. V. (2021). The mediating effect of psychological empowerment on leadership styles and task performance of academic staff. *Leadership & Organization Development Journal*. Volume (42). Issue (5).
- Ardi, A., Djati, S. P., Bernarto, I., Sudibjo, N., Yulianeu, A., Nanda, H. A., & Nanda, K. A. (2020). The relationship between digital transformational leadership styles and knowledge-based empowering interaction for increasing organisational innovativeness. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Volume (11). Issue (3).
- Atik, S., & Celik, O. T. (2020). An Investigation of the Relationship between School Principals' Empowering Leadership Style and Teachers' Job Satisfaction: The Role of Trust and Psychological Empowerment, *International Online Journal of Educational Sciences*. Volume (12). Issue (3).
- Kourgiantakis, T., Sewell, K. M., Hu, R., Logan, J., & Bogo, M. (2020). Simulation in social work education: A scoping review. *Journal of Research on Social Work Practice*. . Volume (30). Issue (4).
- Segovia-Pérez, M., Laguna-Sánchez, P., & de la Fuente-Cabrero, C. (2019). Education for sustainable leadership: Fostering women's empowerment at the university level. *Journals of Sustainability*. Volume (11). Issue (20). October.
- Tripathi, D., Priyadarshi, P., Kumar, P., & Kumar, S. (2020). Does servant leadership affect work role performance via knowledge sharing and psychological empowerment? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. Volume (51). Issue (5).
- Udod, S. A., Hammond-Collins, K., & Jenkins, M. (2020). Dynamics of emotional intelligence and empowerment: the perspectives of middle managers. *Journal published by Sage Open*. Volume (10). Issue (2).
- Unguru, E., & Sandu, A. (2019). Towards a Model of Supervision in Social Work Institutions in the NE Region of Romania. *Postmodern Openings/Deschideri Postmoderne*. EBSCO Industries, Inc. Volume (10). Issue (3).
- Lee, E., & Kourgiantakis, T. (2020). Social work practice education and training during the pandemic: Disruptions and discoveries. *Journal of International Social Work*. Volume (63). Issue (6).
- Zhu, J., Yao, J., & Zhang, L. (2019). Linking empowering leadership to innovative behavior in professional learning communities: the role of psychological empowerment and team psychological safety. *Asia Pacific Education Review*. Springer Nature Switzerland AG. Part of Springer Nature. Volume (20).