

## التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا

### نموذجًا

إعداد

منى عبد الغني محمد حسن

باحثة بقسم التربية المقارنة والادارة التعليمية

#### مستخلص البحث:

هدف البحث إلى دراسة واقع التمكين الإداري بمدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، تم قياس الواقع من خلال التطبيق على عينة عشوائية من مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا لتحديد واقع أبعاد التمكين الإداري (التدريب، الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات، بناء فريق العمل، تفويض السلطة، التحفيز)، وتوصلت نتائج البحث إلى وضع مجموعة من الاجراءات مثل: صياغة مصفوفة الاحتياجات التدريبية التي يعدها فريق التمكين من خلال اللقاءات وورش العمل مع الإداريين والمعلمين بمدارس التربية الخاصة، و دعم مشاركة المعلومات بصورة سريعة بين الإدارات داخل المحافظة لدعم سير العملية التعليمية بمدارس التربية الخاصة، ومتابعة وانتقاء المعلمين الذين يتفهمون التمكين الإداري ليكونوا النواة الأولى لفرق العمل داخل مدارس التربية الخاصة، و تقديم المعرفة ونشر المعلومات حول التفويض بين جميع الإداريين والمعلمين بمدارس التربية الخاصة، وتقديم مكافآت وحوافز للإداريين والمعلمين بمدارس التربية الخاصة للاعتراف بسلوكهم التمكيني، من خلال تقدير مهاراتهم .

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري - مديري مدارس التربية الخاصة.

## **Administrative Empowerment for Special Education School Principals Minia Governorate as a Model**

### **Abstract:**

The research aimed to study the reality of administrative empowerment in special education schools in Minia Governorate. The research relied on the descriptive approach. The reality was measured through application to a random sample of special education school principals in Minia Governorate to determine the reality of the dimensions of administrative empowerment (training, effective communication and information sharing, team building, delegation of authority, motivation). The research results reached a set of procedures such as: formulating a matrix of training needs prepared by the empowerment team through meetings and workshops with administrators and teachers in special education schools, supporting the rapid sharing of information between administrations within the governorate to support the educational process in special education schools, following up and selecting teachers who understand administrative empowerment to be the first nucleus of work teams within special education schools, providing knowledge and disseminating information about delegation among all administrators and teachers in special education schools, and providing rewards and incentives to administrators and teachers in special education schools to recognize their empowering behavior, by appreciating their skills.

**Keywords:** Administrative empowerment - Special Education School Principals.

## القسم الأول: الإطار العام للبحث.

### المقدمة:

يشهد العصر الحالي كثيرًا من التغيرات المعلوماتية، والتكنولوجية، والإدارية، التي أدت إلى حث الإنسان على تطويع كل ما هو موجود حوله بما يتناسب مع رغباته وحاجاته لرفي المجتمع ككل.

وفي ظل هذه التغيرات المتسارعة وتطور المفاهيم الإدارية والقيادية في عالم الأعمال والتنظيم العام للمؤسسات أصبح من الضروري إعادة النظر في عملية تفويض الصلاحيات ، وعدم احتكار السلطة من قبل جهات معينة، فمن الضروري تفعيل لامركزية القيادة والإدارة وتمكين الموظفين والقياديين ، كل في موقعه بما يعطيه الفرصة للحكم فيما يعترضه من مشكلات ، والبت فيها بقرارات تتناسب والوضع الذي يعاينه، والبيئة التي تنتمي إليها مؤسسته ؛ الأمر الذي ينعكس إيجابا على المؤسسة، وتطبيق جميع الأنظمة والقوانين التي تحكم عمله بقناعة مطلقة، ويرتبط تحقيق المؤسسات التربوية لأهدافها التعليمية بمدى قدرة إدارتها على أداء دورها الإداري والتربوي والذي يعتمد بالدرجة الأولى على توافر التمكين لمديريها، والذي يعد من أهم ضمانات استمرار المؤسسات التربوية وبخاصة المدارس وإتاحة الفرص للعمل والإبداع. (إيمان أحمد، ٢٠٢٠، ٢٠)

لذا على المدير أن يكون على دراية بفن إقامة علاقات متوازنة بين الزملاء والمرؤوسين والزملاء والمتعاملين مع المنظمة، وكذلك فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم بلوغ الأهداف المنشودة وذلك وفق تصور ورؤية شاملة تقوم على البحث واستخدام الأسلوب العلمي ، فالقيادة ترى الصورة الكاملة للعمل وتقوم بتوضيحها للمرؤوسين مما يسهم في إيجاد هدف عام يعمل الجميع من أجل تحقيقه. (رافدة الحريري، ٢٠٠٨ ، ٦٦)

وكذلك يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها ليصل بالمؤسسة نحو تحقيق الأهداف المنشودة. فهو القائد التربوي المسؤول عن تنظيم العمل في المؤسسة التربوية إذ يعمل على تمكين العاملين بها والإحساس بأنهم أعضاء ذوي فاعلية تسعى إلى تحقيق أهدافها، وتوفير الثقة بينه وبين زملائه والإدارة وتمكين الجميع من إبداء آرائهم بحرية، وتمكينهم بالمعرفة اللازمة وتوزيع الأنشطة التدريبية وفقا لحاجاتهم ولقدراتهم واستعداداتهم بما يحقق لهم النمو علميا ومهنيا ، بالإضافة إلى إعطاء الفرد مزيداً من المسؤولية للقيام بعمله. (Hacker, S. , & Roberts, T.,2004,2)

## التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة محافظة المنيا نموذجًا

ويعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم الصعبة، كما أنه ليس سمة من السمات الشخصية التي يمكن للإنسان أن يكتسبها عبر المواقف والأحداث المختلفة فقط، لكنه يمتد ليشمل المدركات التي تتبلور لدى العاملين كافة نتيجة لمتغيرات بيئة العمل، فالتمكين الإداري هو حالة دافعية وتحفيزية متعددة الأبعاد تتكون وتتنامى وتظهر من خلال مشاركتهم في العمليات الفعالة المتعلقة ببيئة ومناخ العمل وتوجيه وتنمية سلوكهم لتحقيق الأهداف المنشودة (طارق عبد الرؤوف، وإيهاب عيسى، ٢٠١٧، ٧).

ويعمل التمكين الإداري على تأكيد العلاقة بين القادة والموظفين، والمساعدة في تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري بما يحقق جودة المؤسسة التربوية، ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مما يجعل الاهتمام بالتمكين الإداري عنصرًا أساسيًا لنجاح المدرسة، وتتكون الأبعاد الأساسية للتمكين من: فرق العمل، تدريب العاملين، التأثير، الكفاءة، تفويض السلطة، العمل الجماعي، الدافعية، التحفيز، المشاركة في صنع القرارات (رجائي محمد، ٢٠١٩، ٣١).

مما سبق يتضح أن التمكين الإداري أحد العناصر الرئيسة التي تساعد المديرين على أداء عملهم وتنظيمه وتطويره، والتأثير في العاملين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وأن مفهوم التمكين الإداري تبلور نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث ونتيجة التحول من التحكم والأوامر، مما يترتب عليه من تغيير السلم التنظيمي متعدد المستويات إلى تنظيم قليل المستويات. (Effendi, A, H., 2003,5).

وتزداد أهمية التمكين مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف أنواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيداً لتحقيق الأهداف التي وُجدت من أجلها فضلاً عن التميز على المنظمات المنافسة أي انه في ضوء التمكين يتمتع العاملون بصلاحيات المدير مع بقائهم مسؤولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم (عالية جواد، وسيف الدين عماد، ٢٠١٣، ١٦١).

كما يُمكن مديري المدارس وخاصة مديري مدارس التربية الخاصة وذوي الاحتياجات من مواكبة الركب الحضاري الجديد ليتحقق تحول مسار المؤسسة عبر التغييرات في الفلسفة والاستراتيجية والثقافة التنظيمية. ولكي تحقق المؤسسة التربوية أهدافها التعليمية والاجتماعية فإن هذا مرتبط بقدرة إدارتها على أداء أدوارها الإدارية والتربوية المنشودة، فبدون نجاح الإدارة لا يمكن أن يتحقق أي نجاح للعملية التربوية بالمستوى الذي يحقق أهداف المؤسسة.

ونظراً لما يحققه تطبيق مفهوم التمكين في مدارس التربية الخاصة من خلال تفويض الصلاحيات لمديري المدارس لتكون قراراتهم متناسبة مع بيئة عملهم وطبيعة مدارسهم والمجتمع الذي تخدمه، وإذا لم يتوفر هذا لمديري مدارس التربية الخاصة قد يكون له انعكاسات سلبية على العملية التعليمية بشكل عام ومخرجاتها بشكل خاص، وإهدار للوقت والجهد والأموال؛ لذا فقد جاءت الدراسة الحالية لتحديد واقع التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا.

### مشكلة البحث:

على الرغم من توجهات الخطاب الرسمي المعلن من وزارة التربية والتعليم نحو التمكين واللامركزية في إدارة التعليم، فالواقع الفعلي يشير إلى ضعف الإدارة الذاتية للمدرسة، ونقص استقلاليتها، وقلة الكوادر القيادية القادرة على تفعيل الإدارة الذاتية واللامركزية، وقلة الوعي لدى بعض المديرين والمعلمين وأولياء الأمور بأهداف التمكين وأهميته، وضعف دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بالمدرسة، وقلة إسهامه في إحداث التواصل بين المدرسة والمجتمع. لا تستطيع إدارات المدارس والمعلمين المشاركة في وضع المناهج المدرسية، أو تعديلها وفقاً لطبيعة البيئة واحتياجات الطلاب، بل يتم ذلك مركزياً. (عادل ابراهيم، ٢٠١٧، ٤١٠)، (رواء محمد، ٢٠١٣، ٢٤٠: ٢٤٣)

وقد بدأ الاحساس بالمشكلة من خلال واقع عمل الباحثة بمجال التربية الخاصة، حيث قامت باستطلاع رأي قامت فيه بزيارة (١٢) مدرسة من مدارس التربية الخاصة وتمثلت العينة في مدير ووكيلين، بإجمالي (٣٠) فرداً، وقد أشارت النتائج إلى ما يقرب من (٨٠%) من استجابات عينة الدراسة على وجود قصور ونمط تقليدي ينظم تلك المدارس بمحافظة المنيا ينجم عنه كثير من التعقيدات الإدارية والبيروقراطية في تسيير المهام، وفرض الرأي الأوحده للقيادة دون الاستناد إلى أسس علمية، والمركزية المتأخرة، ورتابة الأداء الوظيفي، واتباع النظم الإدارية الهرمية الأفقية دون الرأسية، والاعتماد على تصيد الأخطاء، وتطبيق العقوبات دون التحفيز لتحقيق الجودة الشاملة، وكذلك رداءة التواصل داخل تلك المؤسسات، وسوء المخرجات التعليمية، وانتشار الملل والاحباط والتكاسل والمشاحنات في العلاقات بين العاملين، ورفضهم لذاتهم وسوء البيئة الاجتماعية، وانخفاض دافعيتهم نحو العمل، والتذمر من صغائر الأعمال وغموض في الرؤية واختلاف توجهاتهم في الميدان عن توجهات المسؤولين في العملية التعليمية، مما يشنت الجهود، وظهور السلبية.

## التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة محافظة المنيا نموذجًا

وكشفت دراسة (هالة أمين، ٢٠١٦، ١٤٢) عن عديد من التحديات والسلبيات التي تواجه الإدارات التعليمية ومنها ضعف مستوى القيادات الإدارية على التعلم والتطور الذاتي، واختيار القيادات التعليمية طبقاً لمبدأ الأقدمية، وتقليدية الأنماط الإدارية المتبعة وسيادة المناخ البيروقراطي الداعم للروتينية والمقيد للإبداع والابتكار .

وعلى الرغم من ظهور برنامج إصلاح التعليم في نهاية تسعينيات القرن الـ (٢٠)، إلا أن هناك مركزية قوية في اتخاذ القرار، فالتطبيق الفعلي لا يزال محدوداً (محمد ميمي، ٢٠١٧، ٦٠١) ، وأن المديرين والقيادات الإدارية في حاجة إلى مزيد من التدريب على التمكين (رغدا ناصر ، ٢٠١٦ ، ٨٨) ، وأكدت دراسة (كيرلس سليمان، ٢٠١٦، ٩٥) أن السبب الرئيس في مشكلات التربية الخاصة يتمثل في التخطيط التقليدي المستخدم الذي لا يستطيع أن يتواءم مع التغيرات الحادثة في العصر الحالي المتسارع وغياب المؤشرات لتقييم أداء مدارس التربية الخاصة، وتبني النهج المركزي في التخطيط والإدارة، إلى جانب طبيعة عملية التخطيط الاستراتيجي والتي تمثل الرافد الأساسي في المشكلة من حيث ضعف قدرة القائمين على العملية التعليمية بمنظومة التربية الخاصة على الوعي بمفهومه وخطواته واجراءاته بما يحول بينهم وبين تطبيقه كنموذج للتخطيط لديهم، على الرغم من إنه أحد السبل الرئيسة لتحقيق جودة مدارس التربية الخاصة والقادر على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

وقد لاحظت الباحثة من خلال الخبرة بواقع عملها بمجال التربية الخاصة ضرورة العمل على تفعيل التمكين الإداري في مدارس التربية الخاصة وهذا يتطلب كثيراً من الأشياء المهمة ، منها ما أكدته دراسة (محمد عبد الكريم، ٢٠١٦، ١٠٩) على إلقاء الضوء على أهم المشكلات التي تواجه مدارس التربية الخاصة تتعلق بالإدارة المدرسية ومشكلات المجتمع المدرسي، وقلة التمويل والدعم لبرامج التربية الخاصة، مما دفع الباحثة إلى دراسة واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا، وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في المحاولة في البحث عن واقع التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا.

ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

**كيف يمكن تفعيل التمكين الإداري بمدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا؟**

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية للتمكين الإداري في الأدبيات الإدارية المعاصرة ؟

٢. ما الأسس النظرية للتمكين الإداري بمدارس التربية الخاصة ؟

٣. ما واقع التمكين الإداري بمدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا؟

٤. ما الإجراءات المقترحة لتفعيل التمكين الإداري بمدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا؟

### أهداف البحث:

تمثل الهدف الرئيس للبحث في دراسة واقع التمكين الإداري بمدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا ، من خلال ما يلي:

١. تحديد الأسس النظرية للتمكين الإداري في الأدبيات الإدارية المعاصرة .
٢. التعرف على الأسس النظرية للتمكين الإداري بمدارس التربية الخاصة.
٣. توضيح واقع التمكين الإداري بمدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا.
٤. اقتراح الإجراءات المناسبة لتفعيل التمكين الإداري بمدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أهمية (التمكين الإداري) الذي يعد من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والذي يعد أحد معايير القدرة التنافسية لأي مؤسسة تربوية تسعى الى النجاح والاستمرار؛ لذا فهو بحاجة أكثر للدراسة والبحث، وذلك لتحديد أثره على المتغيرات التنظيمية الأخرى، وذلك لإظهار التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا، الأمر الذي يعتمد على وجود إدارات تتناسب مع التطور الحديث. و ترجع أهمية الدراسة إلى ما يلي:

- **الجانب النظري:** تمثل أهمية البحث النظرية فيما يلي:

١. حيوية الجانب الذي يتناوله البحث وهو قلة الدراسات التي تناولت التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة ، وبالتالي يمكن أن يوفر هذه البحث إطارا نظريا يتضمن مجموعة من المعلومات والأفكار المفيدة في المجال.
٢. الاستفادة من النظريات والمفاهيم العلمية لتوفير قدر من البيانات والمعلومات حول التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة تفيد الباحثين في مجال الإدارة التربوية في مصر.

- **الجانب التطبيقي:** تمثل أهمية البحث التطبيقية فيما يلي:

١. بيان الدور الحيوي للتمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة و استمرارية البحث العلمي في هذا المجال لإثراء الفكر الإداري من خلال التعرف على واقع مستوى التمكين الإداري وأثره في تطوير المؤسسات التعليمية.

٢. كما تساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية وديناميكية عملية التمكين، وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة التي توضح لمدارس التربية الخاصة أهمية التمكين، وما تحقّقه هذه العملية من نجاح وتقدم بها.
٣. تشخص جوانب الضعف التي تحول دون التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة .

### حدود البحث:

- الحد الموضوعي : اقتصر البحث على الكشف عن التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة بأبعاده (التدريب- الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات- بناء فريق العمل - تفويض السلطة - التحفيز)
- الحد المكاني : مدارس التربية الخاصة لمحافظة المنيا.
- الحد الزمني : فترة إجراء الدراسة من ١٢ / ٢ / ٢٠٢٤ إلى ٢٢ / ٥ / ٢٠٢٤.
- الحد البشري : مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا

### مصطلحات الدراسة :

التمكين الإداري : Administrative Empowerment : عُرف التمكين لغةً حسب ما ورد في معجم لسان العرب (أبو الفضل منظور، ٢٠٠٠، ٦٨٠) بمعنى القدرة والاستطاعة على الشيء والظفر به، أما في (إبراهيم أنيس، ١٩٧٣، ٤٢٢) مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً (وأمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه.

وتُعرف (شيماء محمد، ٢٠٢٣، ٩) التمكين الإداري بأنه منح مديري المدارس الحكومية الثقة والحرية الكاملة لأداء أعمالهم بطريقتهم الخاصة، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة في اتخاذ القرارات الإدارية والتربوية المرتبطة بمسؤولياتهم ضمن الصلاحيات المنوطة بهم ودون التدخل المباشر: مما يُعزز العلاقات الإيجابية لاستمرار المؤسسات التعليمية قوية ومؤثرة وتتماشى مع مستجدات العصر.

يُعرف ( يحي ملح، ٢٠٠٦، ٦) التمكين الإداري بأنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد، وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع، فهو إطار من الحرية المنظمة وفق التشريعات المعتمَدة المبنية على أسس ومبادئ علمية بشكل يكفل للعاملين الاستقرار الإداري بهدف تحقيق الانسجام بين أفراد مدارس التربية الخاصة لرفع كفاءة الأداء الوظيفي لديهم .

وتُعرف الباحثة التمكين الإداري إجرائياً بأنه منح مديري مدارس التربية الخاصة حرية واسعة داخل المنظمة لاتخاذ القرارات من خلال توسيع تفويض السلطة وزيادة المشاركة، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة مواتية لتطوير مدارسهم ليعود بالنفع على ذوى الاحتياجات الخاصة.

### منهج البحث:

انطلاقاً من طبيعة البحث، ومحاولة للإجابة عن أسئلتها، وتحقيقاً لأهدافه، فإن الباحثة استخدمت المنهج الوصفي، والذي يتم من خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة اعتماداً على جمع البيانات وتصنيفها، ومعالجتها، وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا؛ لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة محل الدراسة كما أنه كثيراً ما يتعدى الوصف إلى التفسير (جابر عبد الحميد، أحمد خيرى، ٢٠٠٢، ١٣٤).

والتعبير عنها كما وكيفاً وذلك عن طريق استبيان معد من قبل الباحثة، وكذلك التعمق فيها، ومقارنتها بغيرها من الظواهر أو المشكلات المختلفة. حيث يتم وصف واقع التمكين الإداري، وتحليل هذا الواقع من خلال استجابات عينة الدراسة حول آرائهم عن ممارستهم لعملية التمكين الإداري بمدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا .

### دراسات سابقة :

سوف تعرض الباحثة أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالدراسة الحالية بهدف إلقاء الضوء على مشكلة الدراسة وإبراز جوانبها المختلفة، وقد ركزت الباحثة في تناول الدراسات السابقة على عرض الهدف والمنهج المستخدم وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات، ولقد اطلعت الباحثة على عدد من الدراسات التي أجريت في مجال التمكين، ومجال التربية الخاصة كما يهدف عرض الدراسات السابقة هنا إلى التعرف على مجموعة الدراسات التي تناولت التمكين الإداري ومجال التربية الخاصة، لمعرفة ما تم البحث فيه وما ستقدمه الدراسة الحالية من جديد يكمل الدراسات في جانب آخر. وقد تم إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة حول الموضوع، حيث لوحظ أنه تعتبر الدراسة في التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا، من الموضوعات الجديدة في علم الإدارة وخصوصاً في الوطن العربي، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات :

١. دراسة (Bakker & Bosman , 2006):

## التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة محافظة المنيا نموذجا

جاءت هذه الدراسة بعنوان " تصورات المعلمين حول إمكانيات علاج الطلاب الهولنديين في التربية الخاصة"

وركزت على افتراض أن المعلمين في التعليم العام ( للعاديين ) عندما يقوموا بالتحويل من برامج التعليم العام إلى برامج التربية الخاصة لا يرتبط فقط بمستوى الصعوبة ولكن يرتبط بالمشكلات السلوكية للطالب ومستوى احتواء الوالدين له. ومن نتائج الدراسة أن المدرسين يدركون أن العلاج يرتبط بحدّة صعوبات التعلم والمهارات الأكاديمية، والمهارات الأكاديمية ترتبط بشدّة المشكلات السلوكية للطالب ومستوى احتواء الوالدين للطالب والذي يرتبط بدوره باحتمالات نجاح العلاج .

### ٢. دراسة (Carter , 2009):

تمت هذه الدراسة بعنوان: "تمكين المديرين للموظفين"

وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة التمكين للعاملين، وقد استخدم الباحث الجماعات المركزة كأداة للحصول على البيانات، وقد استخدمت الاستبانة لمعرفة تمكين المديرين والعاملين في (٣١٠) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين، وتضمن البحث أسئلة تهدف إلى التعرف إلى مدى إنتاجية العاملين إذا ما تم تمكينهم من الإدارة، وعلى أهمية تحسين أداء العاملين وكيفية قياس أداء العاملين، وعلى أهمية جعل العاملين اجتماعيين في المنظمة، وأهمية المشاركة في صنع القرارات في المنظمة. وأكدت نتائج الدراسة أن معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تمكينهم من قبل الإدارة، وأكدت نتائج البحث أن المزيد من المسؤولية يولد المزيد من الإنتاجية، والروح المعنوية والالتزام، وأن التمكين يشجع الابتكار والإبداع والدافعية، ويغرس القيم المشتركة لتعزيز مناخ ملائم للتعلم والإنجاز.

### ٣. دراسة (إيمان أحمد، ٢٠١٠) :

هدفت الدراسة بحث سبل تطوير التنمية المهنية لمديري مدارس وفصول التربية الخاصة بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، وتحديد أسس اختيار مديري المدارس مع تحديد مهامهم وواجباتهم، باستخدام المنهج المقارن، وانتهت إلى عدة نتائج من أهمها: زيادة معدل العمل بإدارة التربية الخاصة، زيادة العبء الوظيفي والضغط على مديري المدارس .

### ٤. دراسة (ريهام عبد الحميد، ٢٠١٤):

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح للتمكين الإداري للقيادات العاملة في مجال التربية الخاصة بمصر، واعتمدت على المنهج الاثنوجرافي الناقد، وكان من أهم النتائج : تتصف مدارس التربية

الخاصة بالروتينية والاهمال من قبل القيادات العليا والخوف المتزايد من تحمل المسؤولية والإلقاء بها على كاهل الآخرين . وقلة مراقبة مدير المدرسة للعاملين، واهتمامه قاصر على الجوانب الشكلية، والتقيد الحرفي بالقوانين والقرارات والروتين وعدم الاهتمام بالعمل الفعال، وقلة تلقي أي برامج تدريبية للإعداد لوظيفة مدير مدرسة تربية خاصة، وعدم تلقي برامج تدريبية فعالة تخصصية لتنمية مديري مدارس وفصول التربية الخاصة إداريا وفنيا ومهنيا .

##### ٥. دراسة (ماجد زيد، وهاشم بكر، ٢٠١٦) :

هدفت إلى التعرف على المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه معلمي التربية الخاصة في برامج الدمج بمدارس منطقة القصيم، والتعرف على إيجابيات وسلبيات برامج الدمج المطبقة في مدارس التعليم العام لاستخدامها كإطار مرجعي للتطبيقات اللاحقة، التعرف على الفروق بين اتجاهات المعلمين في مدارس الدمج تعزى إلى المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لأهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلما من معلمي التربية الخاصة في منطقة القصيم، وقد صمم الباحث استبانة كأداة لهذه الدراسة للتعرف على المشكلات الادارية والتعليمية من الواقع وطبق هذه الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة البالغ عدده (٤٠٢) معلما، وكان حجم العينة المطبق عليها هذه الأداة (٢٠٠) معلما، توصلت الدراسة الى النتائج الآتية: أن درجة استجابات عينة الدراسة للمشكلات الإدارية في برامج الدمج في منطقة القصيم متوسطة وفق التحليل الإحصائي لهذه الدراسة بمتوسط عام لمحور المشكلات الإدارية (٢.٦٤) بانحراف معياري (٠.٦٤) ، أن درجة استجابات عينة الدراسة للمشكلات التعليمية في برامج الدمج في منطقة القصيم متوسطة وفق التحليل الإحصائي لهذه الدراسة بمتوسط عام لمحور المشكلات التعليمية (٢.٦٢) بانحراف معياري (١.٠١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة الدراسية لصالح المرحلة الثانوية، أما بالنسبة للمشكلات الادارية اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات الادارية والتعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل الدراسي. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات الادارية والتعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في منطقة القصيم. كما توصلت النتائج إلى ضعف إشراك المعلمين في العلاج السلوكي لذوي الاحتياجات الخاصة ، قصور الإدارة في توفير الدورات التدريبية والخدمات التربوية للمعلمين.

٦. دراسة (Alfadli & Al-Mehaisen، ٢٠١٩):

بعنوان " حقيقة التمكين الإداري لدى المشتغلين حديثًا من الإداريين في المدارس المتوسطة " هدفت الدراسة إلى معرفة درجة التمكين الإداري لدى الإداريين المعنيين حديثاً، وتحديد الاختلاف في درجته التابع لمتغير المؤهل العلمي، إذ اعتبر الباحث بأن دراسته ستساهم في تحسين مستوى التمكين الإداري لديهم، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي والمنهج المقارن. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تمكين عينة الدراسة المدراء الجدد كانت متوسطة بشكل عام، أما اختلاف أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي، فقد أظهرت الدراسة أن حاملي دبلوم الكليات المتوسطة ومعاهد تدريب المعلمين كانوا أفضل من حملة البكالوريوس.

٧. دراسة (منى عبد الله، ٢٠٢٠) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية التمكين الإداري في المنظومة التربوية الأهم وهي المدرسة لتحديد أبرز الأدوار المهنية التي يجب على المدير القيام بها، بالإضافة لأهم ممارسات البرامج المهنية الهادفة للتطوير والتنمية، وركزت الدراسة على مجموعة من المعوقات التي تحول دون إثراء دور المدراء في المدارس لكي يصبحوا ممكنين إداريًا. وسعت الدراسة لتحقيق هدف ميداني وهو تحديد المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، مستخدمة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات لعينة كانت من ١٠٠ مدير ومديرة مدرسة ثانوية. كما استخدمت الدراسة مقاييس النزعة المركزية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس درجة الممارسة لكل محور من معوقات التمكين الإداري، وقد خرجت بنتائج أن مجتمع الدراسة بشكل عام يميل للاتجاه السلبي فيما يتعلق بالتمكين الإداري، وذلك للعديد من العوامل أهمها ضعف التأهيل المهني لمديري المدارس وجمود التشريعات المرتبطة بمركزية عالية في اتخاذ القرارات الإدارية.

٨. دراسة (Qaralleh، ٢٠٢٠): بعنوان " واقع التمكين الإداري لدى قادة المدارس "

هدفت الدراسة إلى معرفة فهم واقع التمكين الإداري بين مديري المدارس في محافظة الكرك بالأردن من خلال معرفة مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس، وذلك من خلال تحديد درجات استجابة المبحوثين تبعًا لمتغيرات المؤهل العلمي الجنس وسنوات الخبرة. وقد اعتمدت الدراسة

---

المنهجية الوصفية واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة بأن واقع التمكين الإداري جاء عموماً بدرجة متوسطة، أما بخصوص متغيرات الدراسة الديموغرافية بينت الدراسة وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية تتبع متغير المؤهل العلمي، واللافت في هذه النتيجة أن حاملي شهادة البكالوريوس والدبلوم كانت استجاباتهم أفضل من استجابة حاملي الدارات العليا، أما متغير الخبرة فقد أظهرت الدراسة بوجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة، وبينت أن استجابة من خبرتهم أقل أفضل من ذوي الخبرة الطويلة، ولم تظهر الدراسة أي فروق لها دلالات إحصائية لمتغير الجنس.

#### ٩. دراسة (شيماء محمد، ٢٠٢٣):

هدفت الدراسة التعرف على معيقات التمكين الإداري في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، وتم اعتماد المنهج الوصفي لإجراء الدراسة، وأداة الاستبيان للحصول على البيانات الأولية باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد شملت عينة الدراسة (١٣٠) استجابة فيما كان الصالح منها للتحليل (٩٩) استجابة فقط. وأشارت نتائج تحليل البيانات الكمية إلى أن جميع أبعاد التمكين الإداري وهي اتخاذ القرار التفويض، الحوافز، السلوك الإبداعي، النمو المهني والإداري جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات أبعاد التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس الدرجة العلمية والخبرة العملية). وأوصت الدراسة بالمزيد من طرح مفهوم التمكين الإداري ضمن دورات تدريبية وورش العمل التي تجريها وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها، وإلى تعزيز المشاركة الفاعلة لمديري المدارس الثانوية في اتخاذ وتنفيذ القرارات المرتبطة بوزارة التربية والتعليم، بالإضافة إلى ربط الإبداع والتميز بنظام حوافز أكثر فعالية، وأخيراً ضبط عملية التفويض باليات لها طابع رسمي منهجي.

### التعقيب على الدراسات السابقة :-

يمكن القول أن الهدف من عرض الدراسات السابقة ليس مجرد سرد لأهداف ونتائج تم التوصل إليها، إنما تحديد موقع الدراسة الحالية من الدراسات التي سبقتها، وذلك من خلال إلقاء الضوء على ثلاث نقاط أساسية: أوجه الشبه بين تلك الدراسات و الدراسة الحالية، وأوجه الاختلاف، وأخيراً مدى الاستفادة منها لصالح الدراسة الحالية ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

## أوجه الشبه:

- من خلال عرض واستقراء الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية يمكن تحديد مجموعة من النقاط التي تتلاقى فيها الدراسة الحالية مع تلك الدراسات، ومنها:
- هناك اهتمام واضح بالأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري لما له من إيجابيات في تحسين العملية الإدارية، وظهر ذلك في الدراسات النابعة من البيئة المصرية، والتي تؤكد على أهمية هذا الاتجاه ، وتحقيق أهدافه.
  - التأكيد على أهمية التمكين الإداري ودوره في تطوير وتحسين الأداء الإداري، وهذا ما أشارت إليه معظم الدراسات السابقة ؛ مما يؤكد على أهمية البحث في هذا الموضوع.
  - استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي لدراسة ممارسات التمكين الإداري من قبل القادة والمديرين ومدى تحقيقه للأهداف.
  - تُعد الاستبانة الأداة الرئيسة التي تم الاستعانة بها في معظم الدراسات التي تم عرضها.
  - هناك قواسم مشتركة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تمثلت في مجال الدراسة، وأهميتها، وجدواها.

## أوجه الاختلاف:

- من خلال أوجه الاختلاف يمكن توضيح النقاط التي يسعى البحث لإضافتها لما سبقها من الدراسات في نفس المجال، ومن أهم أوجه الاختلاف :
- رغم وجود عدد من الدراسات التي تناولت مدخل التمكين الإداري في البيئة المصرية إلا أنه لا يوجد دراسات لمتغير التمكين الإداري طُبقت على مدارس التربية الخاصة، في حدود علم الباحثة، مما يشير إلى جدوى الدراسة الحالية كأحد الإسهامات في هذا المجال.
  - وتناولت الدراسة الحالية رصد لمجموعة من المعوقات التي تعيق مديري مدارس التربية الخاصة في تحقيق التمكين الإداري ومنها (النمط الإداري ، التدريب للقيادات وجدواها ، رفض التغيير ، آلية اختيار مديري مدارس التربية الخاصة ، نظم الترقيات ،التوجيه).
  - تتناول الدراسة الحالية واقع مدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا وذلك لقيمة الإلمام بطبيعة تلك المدارس وليس لدى الكثيرين معرفة بها .

## أوجه الاستفادة :

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أضافت أبعاداً مهمة في وضع تصور عام للدراسة، وتحديد دقيق لمشكلاتها وأهدافها، كذلك ساهمت الدراسات السابقة في وضع التصور العام لمحاور الإطار النظري لمتغير التمكين الإداري وتتلخص أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في :

- فهم أعمق لموضوع ومشكلة الدراسة ، وصياغة أهداف وأسئلة الدراسة ، واختيار المنهجية وأداة جمع البيانات المناسبة، والاستفادة في وضع تصور لمحاور الدراسة الميدانية وبناء الاستبانة.
- دعم أهمية موضوع ( التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا ) مما يدعم مشكلة الدراسة.
- تبصير الباحثة ببعض النقاط المهمة والتي من شأنها النهوض بمستوى الدراسة الحالية.
- التأكيد على أهمية الدراسة الميدانية للوقوف على المعوقات؛ ومن ثم وضع تصور مقترح بناءً على دراسة علمية للواقع.
- تمثل نتائج الدراسات السابقة مصدرًا لتوجيه خطوات الدراسة الحالية، فضلاً عما انتهت به من توصيات يمكن توظيفها لدعم نتائج الدراسة الميدانية.

### خطوات السير في الدراسة:

- في سبيل تحقيق أهداف البحث، وللإجابة عن أسئلته، ويسير البحث وفقاً للخطوات التالية:
- القسم الاول :** الإطار العام للبحث: ويشمل المقدمة، مشكلة الدراسة ، أسئلة الدراسة ، الأهداف، الأهمية، حدود الدراسة ، المنهج المستخدم وأدواته، مصطلحات الدراسة ، استعراض الدراسات السابقة، وخطوات السير في الدراسة.
- القسم الثاني:** الأسس النظرية للتمكين الإداري في الأدبيات الإدارية المعاصرة .
- القسم الثالث :** الأسس النظرية للتمكين الإداري بمدارس التربية الخاصة.
- القسم الرابع :** واقع التمكين الإداري بمدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا.
- القسم الخامس :** الإجراءات المقترحة لتفعيل التمكين الإداري بمدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا.

## القسم الثاني: الأسس النظرية للتمكين الإداري في الأدبيات الإدارية المعاصرة:

يعد استخدام التمكين الإداري في الكثير من المؤسسات المعاصرة نتيجة ثورة المعلومات، بل أصبح من السهل لكل فرد في المؤسسة إن يحصل علي البيانات والمعلومات التي تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع إلي المستويات الأعلى، مما يساعدهم علي أداء وتنظيم عملهم ذاتيًا، ويشعرون بملكيتهم لنتائج عملهم وانتمائهم للمؤسسة بل ويرغبون في الاستمرار بها. ومثل هذه المنهجية التي تهتم بالموارد البشري علي انه كائن أنساني له شخصية، جعلت من التمكين استراتيجية إدارية تأخذ المؤسسة نحو مستقبل أفضل بتحقيق الأهداف باستغلال الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة وسنتناول في هذا القسم تعريف التمكين الإداري، ومفهومه ونشأته وتطوره وكونه استراتيجية إدارية وخصائص المؤسسات الممكنة إداري وعرض لأهمية التمكين الإداري والأسباب التي تجعل المؤسسات تعمل بالتمكين الإداري، وأهداف وأبعاد ومبادئ التمكين الإداري، ثم خطوات تنفيذ التمكين الإداري ومعوقات التمكين الإداري والتطرق لمتطلبات التمكين الإداري .

### أولاً: مفهوم التمكين الإداري:

بدأ ظهور مفهوم التمكين الإداري في أواخر الثمانينات ، واكتسب شعبية في التسعينيات، مما أدى ذلك إلى زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات التعليمية ، وتحرر الإنسان ، ويرى Bowen، David، Lawler، Edward E، إن من أهم تعريفات التمكين وأوضحها " التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف ، التي تعد حالة وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها ، إنما التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبنى من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختبار النتائج التي يريد أن يصل إليها(Bowen, D. E., & Lawler III, E. E., 2006,72).

كما يعطى التمكين سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وعمل المسئولية فهو منهج لإدارة الأفراد يسمح للأفراد صنع القرار وتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية (إبراهيم عباس، ٢٠٠٨، ٣٢٦).

ويدل التمكين على نمط تنظيمي يوفر للفرد القائم بالعمل مجال أوسع من الصلاحيات لاتخاذ القرارات المناسبة للإنجاز المهام التي يختص بها وتكون في المحاسبة والمسائلة على أساس النتائج (على السلمي، ٢٠١٤، ١٣٣).

وهناك آراء مختلفة حول تعريف التمكين إلا أنها تجتمع في إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة له، أو خارج إطارها وتحريرها من الرقابة والتعليمات الصارمة وتحمل مسئولية الأعمال التحي تقوم بها.

مما سبق عرضه يتضح أن هناك آراء مختلفة حول مفهوم التمكين الإداري وإنها تتفق في أغلبها على إن التمكين يدور حول إعطاء الصلاحية، والحرية بصورة أفضل، في مجال العمل المحدد والمسند إليه، ومن ناحية أخرى منحة الحرية بصورة أفضل، في كل ما يخص المؤسسة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وفي مجال العمل لإبداء الرأي والمشاركة في اخذ القرار والتمكين يركز على الكيفية ويسعى للتميز ويدعم اللامركزية تقوية للمنهج الديمقراطي الذي يشجع العاملين على المشاركة وتحمل المسئولية.

### ثانياً: أهمية التمكين الإداري:

لممارسة التمكين الإداري فوائد وأهمية كبيرة تعود على الفرد ذاته وعلى المؤسسة حيث يسعى الفرد إلى إثبات ذاته وتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف المؤسسة حيث أشار كل من (محمد والهيبي، وصالح الدين الحراشنة، ٢٠٠٦، ٢٤٤) إلى إن من أهم فوائد التمكين الإداري هي:

أ- السرعة في انجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية .

ب - تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال .

ج- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشئون الإدارية الهامة.

### ثالثاً: أهداف التمكين الإداري:

يتمثل الهدف الرئيسي للتمكين الإداري تحقيق نوع من الاستقلال الإداري وتحسين الخدمات التربوية وتنمية روح التعاون بين أعضاء المؤسسة مما يحدث ارتقاء في العملية التعليمية وخلق روح التنافس البناء والالتزام الذاتي وتحقيق التميز بين المؤسسات الأخرى ووضع رؤية ورسالة للمدرسة وإمداد العاملين بالمعلومات اللازمة لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة .ومن أهداف التمكين أيضاً توفير

وقت الرؤساء للمهام الأكبر ومنح الطاقة للمرؤوسين التي تدفعهم للإنجاز والابتكار في العمل.  
(سعيدة تلخوخ، ٢٠١٤، ٣١٥)

مما سبق يتضح أن التمكين يهدف إلى جعل المؤسسة التعليمية في سباق متميز مع منافسيها من حيث جودة المخرجات التعليمية وذلك من خلال روح الولاء والانتماء للإفراد داخل المنظمة مما يجعلهم يبتكرون في وضع الحلول للمشكلات التي تعترض العمل ويتنافسون في وضع الخطة لمنع حدوث أي مشكلات داخل المنظمة فإحساسهم بملكية المؤسسة تجعل كل منهم في خط الدفاع عن مكانه الذي هو ملك له دون الانتظار لتلقى تعليمات من رؤسائهم .

### رابعاً: أبعاد التمكين الإداري:

إن التمكين الإداري يساعد الأفراد تعزيز قدراتهم وإمكاناتهم التي تجعل منهم فاعلين في مقرات أعمالهم بحيث يمكن الاعتماد عليهم في التعامل مع مشكلات العمل واتخاذ القرارات المناسبة. ويتميز التمكين الإداري باحتوائه على مجموعة من الأبعاد التي تزيد من جودة العمل، وبالتالي تساعد أبعاده على الخروج من التناقض بين مفهوم المشاركة والمساءلة ( Cannon,C, et,al, 2002,393) وتتعدد أبعاد التمكين الإداري منها ما يلي:

#### ١ - التدريب:

هو أحد أبعاد التمكين الإداري لمؤسسات الإنتاج والخدمية، حيث أن التدريب هو العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعرفة أو المهارة أو الأفكار أو الآراء لأداء عمل معين أو تحقيق هدف محدد، وذلك باستخدام أساليب التفكير المبتكرة وحل المشكلات التي تواجه المؤسسات بسبب تغييرات عالمية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية، ومن خلال التدريب يمكن تحقيق أهداف المؤسسات وإنجاز عملها مع توفير مناخ يساعد قادتها على الاستفادة منها واستخدام الأساليب الإبداعية التي توظف القدرات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف (عقيلة محمود، ٢٠١٢، ٣٥٨).

مجموعة العمليات التي تسعى الي رفع مستوي جاهزية الموارد البشري وصقله بالمهارات المطلوبة والتي يستخدم الموظف في العمل بعد اتمام معارفه ومهاراته . وهذا التعريف قد سعي الي اعتبار الجاهزية عنصر أساسيا كنتاج من كفاءة تدريب (محسن الكومي، ٢٠٢٢، ٣١).

ويتضح مما سبق ان التدريب يمد الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة له لكي يتمكن من القيام بالمهام المكلف بها فالتعليم والتدريب وجهان لعملة واحدة فالفرد يتلقى المعلومات ويتم التدريب والتطبيق لتلك المعلومات أثناء قيامه بالمهام الموكلة له ويعتبر التدريب حجر الأساس ف المؤسسة

التعليمية من خلالها يصل الي كل ما هو جديد ومن خلاله تتم عملية التحفيز للفرد لتحمل المسؤوليات وتجعله ف نمو مستمر باحثا عن تحقيق ذاته وتحقيق أهدافه المرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة .

## ٢-الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات :-

يشير مفهوم الاتصال الى العملية او الاسلوب والطريقة التي بموجبها يتم نقل المعلومات والخبرات بين الناس وتأخذ هذه العملية اشكالا مختلفة وطرق بدائية بسيطة كالإشارة والرموز الصوتية او طرق تقنيه مثل الاستخدام للأنترنيت وعملية الاتصال تشكل محورا اساسيا وحيويا نظرا للتطور البشري ويوصفه يحمل معظم عمليات التفاعل الاجتماعي والتنقل المعرفي والحسي بين الأفراد والجماعات (صالح العلي، ٢٠١٥، ١٨٢).

## مقومات عملية الاتصال :

تتمثل مقومات عملية الاتصال في الآتي: - (حلمي خضر، ٢٠٢٣، ٤٣)

- أ - المرسل المتحدث هو الشخص الذي يقوم بوضع افكاره التي يريد توصيلها الى الاخرين في رموز واشارات لفظية وغير لفظية.
- ب -المتلقي المستقبل هو الشخص او الجماعة او المؤسسة او المجتمع ككل عندما يريد توصيل المرسل رساله لهم.
- ج - الرسالة هي لب عملية الاتصال تحتوي على المعاني والافكار.
- د - القناة الاتصالية هي الوسيلة السمعية او البصرية او الصوتية التي نوظفها في اتصالنا مع الاخرين .

وترى الباحثة أن الاتصال هو القاسم المشترك لجميع أبعاد التمكين فالتدريب يحدث بالاتصال وكذلك بناء فرق العمل لابد من التواصل اثناء بناء فرق العمل واثناء العمل وعند تفويض السلطة وتوضيح المسؤوليات لابد من الاتصال والتحفيز ايضا يتم عن طريق الاتصال وعند التعامل مع الاخرين داخل المؤسسة نحتاج الى فن الاتصال ويجب ان يكون الاتصال داخل المنظمة متماشيا مع العصر الذي نعيشه ومع التقدم التكنولوجي ومع التغيرات السريعة .

## ٣ - بناء فرق العمل :

يعد الفريق هو مجموعه من الاشخاص يؤدون مهام مع بعضهم البعض من اجل الوصول الى غايات محدده ومشاركه بينهم ويتمتعون بمهارات متكاملة فيما بينهم ولهم مدخل مشترك لأداء المهام

## التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة محافظة المنيا نموذجًا

بينهم ويعرف فرق العمل على انها جماعات يتم تشكيلها داخل الهيكل التنظيمي من اجل تحقيق أهداف محددة ويلزم ذلك التنسيق والتكامل بين اعضاء الفريق وهم مسؤولين عن تحقيق تلك الأهداف ويتمتعون بقدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات وفي النهاية الفريق وسيله لتمكين الافراد من العمل الجماعي (نزار أشريفه، وعبد الحميد خليل، ٢٠٢١، ٨).

مما سبق يتضح أن فرق العمل تدعم ثقة العاملين ببعض البعض داخل المؤسسة التعليمية وانتشار هذه الثقة بين أفراد المؤسسة ككل بينهم وبين الرئيس وبين الفريق والفريق الآخر وهذه الثقة تعمل على نشر المعرفة والمشاركة في المعلومات وتداولها يخلق ميزة تنافسية داخل المؤسسة تجعل القائمين عليها يخلو عن الروتين ويمنحوا صلاحيتهم لتلك الفرق الجماعية التي تزيدهم تمكيناً وثقة بأنفسهم وذلك من خلال الحرية التي منحت لهم والاستقلالية في تنفيذ القرارات .

### ٤ - تفويض السلطة :

تم عملية تفويض السلطات من المدير للعاملين حتى تتاح لهم صلاحيات أوسع في وضع الأهداف، وحرية التصرف واتخاذ القرارات ، وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة (أيمن عودة، ٢٠١٩، ٢٤٤).

**وتتضح أهمية التفويض** حيث يفرغ المدير للمسائل والأمور المهمة حيث انه يقوم بالاجتماعات لأولياء الأمور والقيادات التربوية وعليه متابعة المعلمين وتوجيههم مما يجعل وقته ضيقاً فإذا فوض غيره أصبح لدي وقت كافي لإنجاز بعض الأعمال وأيضاً التفويض يزيد من خبرة العاملين ونموهم المهني وسرعة البث في الأمور والتخلص من الروتين ورفع الروح المعنوية للعاملين (فتحي عبد الرسول، ٢٠٠٨، ٢٨٦).

وترى الباحثة أن هذا يعنى منح الحق في التصرف وإعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم وتحقيق الأهداف المنشودة ، فالتفويض يمنح المرؤوسين حق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم ، وكما يخفف عبء العمل الإداري عن الرئيس ، بنقل جزء من اختصاصه في مسألة معينة أو بعض المسائل الإدارية إلى احد مرؤوسيه بشرط أن يسمح القانون بإجراء ذلك التفويض ، ولكن تحت الرقابة الرئاسية للرئيس الإداري المفوض .

### ٥ - التحفيز :-

تعد الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل، والحوافز والدعم نوعان ايجابي وسلبي ويقصد بالحوافز الايجابي أساليب تستخدمها المؤسسة بهدف حث العاملين على تنفيذ العمل المطلوب منه بدقة وإتقان وتقديم الشكر والتقدير والعلاوات لتشجيعهم إما الحوافز السلبية فهي من اجل منع القيام بعمل غير مرغوب فيه ويكون بالخصم من الأجر والحرمان من العلاوة (مصطفى يوسف، ٢٠١٦، ٢٦).

مما سبق يتضح أن كل بعد من أبعاد التمكين يدعم البعد الآخر فمع توضيح قيمة العمل والهدف منه وإيمان الفرد بقدراته وثقته بنفسه ودعم تلك الثقة بمزيد من المعلومات والمهارات التي تزيد من ثقته بنفسه وتجعله قادرا علي اتخاذ القرارات المناسبة وصنع القرار تحتاج إلي معلومات تلك المعلومات تصل إليهم عن طريق التواصل والتواصل الحديث التي تتماشى مع التقدم التكنولوجي وسرعة نقل المعلومات والبيانات كل ذلك يخلق لدي الفرد كفاءة ومهارة عالية تجعله يؤدي العمل المنوط به بطريقة مميزة ودائما التميز يستحق المكافأة ومع تحفيزه وتقديم الدعم المادي والمعنوي داخل المؤسسة يستمر الفرد لبذل كل الجهد لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة

### خامساً مبادئ التمكين الإداري:

هناك سبعة مبادئ للتمكين الإداري مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ ، كما يراها تومس استير Thomas Stirr (٢٠٠٣) وهي كالآتي : (Tomasstirr, 2003, 2)

أ- E-Education - التعليم : يجب تعليم كل فرد لان التعليم يؤدي إلي زيادة فعالية العاملين.  
ب- M-Motivation - الدافعية : علي الإدارة تشجيع رؤساء الأقسام الأكاديمية لتقبل فكرة التمكين.

ج- P-Purpose - وضوح الهدف : الفهم الواضح والتصور التام للمهام والأهداف.

د- O-Ownership - الملكية : وهذا بدوره يؤدي إلي توسيع نطاق صلاحية العاملين في العمل وزيادة.

هـ - الرغبة في التغيير ويقود التمكين الاداري من خلال هذا المبدأ الي البحث عن الأساليب الحديثة والمواكب لتطورات العصرية وتشجيع العاملين نحو التغيير وحب التطوير .  
و - نكران الذات وهو محاربة اتباع الأنماط القديمة ونبذ السيطرة .

ز - الاحترام وهو ابراز أهمية كافة جميع العاملين في المؤسسات التي يعملون فيها من خلال دعم تطوير .

وتري الباحثة أنه لتطبيق التمكين يجب تغيير الثقافة التقليدية الشائعة التي تساعد علي الروتين والتمثلة في القاعدة المتعارف عليها نفذ أولاً ثم ناقش فيجب من تغيير تلك الثقافة القاتلة للمهارة والمعرفة حيث أن المهارة مرتبطة بالمهمة وتتغير مع التغيير في مستوى تدريب الفرد وخبراته المكتسبة من الواقع العلمي والعملية ، أما المعرفة فهي عبارة معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والقيم والأحكام وتعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للفرد والمنظمة من خلق أوضاع جديدة متمشية مع عصر التغير والتقدم التكنولوجي المليء بالمعلومات حيث أن المعلومة هي مصدر قوة لصاحبها تعطيه الثقة .

### سادساً: أساليب التمكين الإداري:

تتوعدت أساليب التمكين الإداري، ويمكن توضيح ذلك كما يأتي: ( حسن أحمد، وعمر سلطان، ٢٠١٣، ٣٠٥ )

- **المسؤوليات** : أي أن تكون المسؤوليات المنوطة بالأفراد واضحة ومحددة .
  - **الصلاحيات** : أي أن يبدي العاملون حماس أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات .
  - **المعايير والأداء المثالي** : ويكون ذلك بوضع معايير لتحفيز العاملين وتمكينهم منها .
  - **التدريب والتطوير**: من خلال التدريب الذي يعد من أهم العناصر التي تطور العامل .
  - **المعرفة والمعلومات** : حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات .
  - **التغذية الراجعة** : حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة والضعف، وتعزيزها أو إصلاحها .
  - **التقدير والاهتمام** : أي أن يقدر المدير الأفراد بحيث يكون له أثر كبير في إنجازاتهم.
  - **الاحترام** : فهو يزيد من اهتمام العاملين بعملهم، ونجاح عملية التمكين .
  - **الثقة** : من خلال إعطاء الثقة للعاملين الأمر الذي يقلل من سعيهم نحو تبرير الخطوات التي يقومون بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل.
- وترى الباحثة إن للتمكين أساليب متعددة ويبقى قناعة الفرد بنفسه وثقته بقدراته هو الداعم لنجاح التمكين الإداري إيمان الفرد بقدراته تجعله قادر علي تحمل المسؤولية يسعي إلى المعرفة الذاتية وتلقى المعلومات وحضور التدريبات لدعم ثقته بنفسه تجعله صانع للقرارات مبتكر ومبدع في

حل المشكلات لديه حماس من خلال الصلاحيات الممنوحة له ومن خلال الدعم والتحفيز والتقدير والاحترام من قبل المدير تجعله يؤدي إلى الأداء المميز من خلال التغذية الراجعة يقوم ذاته بذاته ويبحث عن نقاط الضعف ويعالجها ويتقبل النصح والإرشاد من الآخرين.

### سابعاً: متطلبات التمكين الإداري:

يتطلب التمكين الإداري ما يلي: (Dess, G; Lumpkin, G. & Eisner, A., 2007, 10)

- البداية من أسفل لأعلى لفهم حاجات العاملين
- تعليم العاملين مهارات الإدارة الذاتية وتشكيل السلوك المرغوب فيه.
- بناء فرق العمل لتشجيع السلوك التعاوني.
- تشجيع تبني المخاطرة المتسمة بالذكاء.
- الثقة بقدرة الأفراد على الأداء.

ويتطلب ذلك من المؤسسات التي تطبق التمكين الإداري توفير الظروف البيئية الملائمة ويمكن

تحديدها بالآتي :- (محمد عبد الكريم، وغاضب يحيى، ٢٠٢٣، ٣١٢: ٣١٣)

- أ - الدعم الاجتماعي حتى يشعر العاملين فعليا بالدعم من قبل الرؤساء.
- ب - الاتصال هو عنصر اساسي لتمكين العاملين حتى يتسنى لهم اخذ المعلومات التي تساعدهم على اخذ القرارات اثناء عمليه التمكين ولا يتحقق التمكين الا ب الجيد.
- ج - مكافاة العاملين يساعد في تحسين السلوك المرغوب وتشارك في اعمال المؤسسة.
- د - الضبط والرقابة من حيث تحديد السلطة الممنوحة للعاملين حتى يتسنى من خلالها اخذ القرارات اللازمة لصالح المؤسسة.

ومما سبق يتضح أن للتمكين الإداري متطلبات أساسية وأولها إن تكون للمؤسسة رؤية واضحة المعالم لجميع العاملين وضع أسس ونظام للعمل حيث يقوم العمل علي أساس فرق عمل لما لها من اثر ايجابي تعاوني للجميع ضرورة توفير ما يحتاجه التمكين من التدريبات الكافية للعاملين لتزويدهم بالمعلومات التي توضح وتشرح لهم رؤيا المؤسسة وعن المهام المطلوبة منهم وهنا يشعر العامل بقيمة العمل المسند له وان هناك نظام مرسوما لهذا العمل بجدية والحرص علي تزويدهم بالمهارات التي تكسبهم الثقة بالنفس والشجاعة في صنع واتخاذ القرارات وحل المشكلات مع ضرورة التحفيز للعاملين وتشجيعهم ماديا ومعنويا. كما أنه لا بد من المتابعة وعمل التغذية الراجعة للوقوف على نقاط الضعف وعلاجها ونقاط القوة ودعمها ماديا ومعنويا .

### ثامناً : معوقات تطبيق التمكين الإداري:

تتضح معوقات تطبيق التمكين الإداري في سرية تبادل المعلومات مع وجود أسلوب القيادة التقليدية، قلة ثقة المؤسسة في قدرات العاملين، قلة التطوير الذاتي، والخوف من الفشل، وتطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المؤسسات الأخرى برغم اختلاف ظروف كل مؤسسة عن الأخرى وعدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة و المساواة بين مفهوم التمكين والتفويض السلطة واعتبار التفويض مرادفاً للتمكين وايضا اختلاف أهداف كل من الإدارة والعاملين والسرية في تبادل المعلومات وعدم الرغبة في التغيير (جيهان عزت، ٢٠٢١، ١٧٢).

مما سبق عرضه وترى الباحثة أن من المعوقات ما يمكن تصنيفها إلى:

**معوقات إدارية :** الروتين وتعدد المستويات الإدارية مما تدعم المركزية.

**معوقات مرتبطة بشخصية المدير:** قلة الإبداع والابتكار وعدم التجديد والجمود وعدم الانفتاح على كل ما هو جديد .

وأن تطبيق التمكين الإداري ليس سهل ، وإنما هو عملية متشابكة ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها، لذا فإنها تحتاج إلى توحيد الجهود للتغلب تلك العقبات . أيضاً ترى الباحثة أن الوقوف على هذه المعوقات والوصول للحلول تعتبر البداية لتطبيق التمكين الإداري أو تطويره، بهدف الوصول إلى تطوير العملية التعليمية.

### القسم الثالث : الأسس النظرية للتمكين الإداري بمدارس التربية الخاصة:

تعتبر الإعاقة ظاهرة في كافة المجتمعات الإنسانية ، والأفراد المعوقون أفراد قبل أي شيء فهم بحاجة إلى أن تتاح لهم الفرص المناسبة للتعلم والنمو وأن يعيشوا ككل الأفراد في المجتمع. ولكنهم أفراد لديهم حاجات إضافية وخاصة لا توجد لدى الأفراد الآخرين وان التطور الكبير الذي يحدث في العالم حالياً والذي نتج عنه تغيرات في مختلف المجالات في العلوم والمعارف الطبيعية والإنسانية حيث اصبحت التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من المنظمات التي تعمل على احداث هذا التطور وبما ان علم الإدارة يعد احد العلوم الإنسانية التي شملها هذا التطور وفي ظل استمرار التطور في علم الإدارة نجد ان الانسان هو العنصر الالهم في اداء جميع الوظائف ولذا فان كفاءه وفاعليه اي منظمه يرتبط ارتباطا وثيقا بفاعليه الانسان مما يوجب الارتقاء به (نادية يوسف ، ٢٠١٧، ٩٢).

وهذا ما تحتاجه منظومه التربية الخاصة بما تشمله من مؤسسات تعليميه بكافه الخبرات

لجميع الفئات سواء كانت فئة الصم وضعاف السمع او فئة التأخر العقلي او فئة التأخر الدراسي او

فئة المكفوفين وغيرهم من ذو الاحتياجات الخاصة التي تشملهم مظلة التربية الخاصة حتى يمكن مساعده التطور لعلم الإدارة والاخذ بيد الفرد الى البيئة المناسبة حتى يستطيع التمكن من الوصول الى تحقيق الأهداف المنشودة.

### تعريف التربية الخاصة:

هو مجموعة البرامج والخطط والاستراتيجيات المصممة خصيصا لتلبية الاحتياجات التربوية الخاصة للطلاب ذو الاعاقة وتشمل علي طرائق تدريس وادوات وتجهيزات ومعدات خاصة بالإضافة الي الخدمات المساندة اللازمة.

من هم الفئات الخاصة مجموعة ذو الاحتياجات الخاصة تنقسم الي فئتين فئة (المتفوقين والموهبين ، وفئة ذو الاعاقة) فكل الفئتين تحتاج الي متابعة ومعاونة ومساعدة ودعم ليزيد أفراد الفئة الاولي تفوقا وابداعا وتزيد أفراد الثانية في التقارب والتوافق مع البيئة (سكينة محمد، ٢٠٢٣، ٣٣٢).

وينتمي الفرد من ذوي الاحتياجات الخاصة الي فئات الاتية :- (سميح زيد، ٢٠٢٠، ١٤٠)

- أ - النفوق العقلي والموهبة الإبداعية .
- ب - الاعاقة البصرية بمستوياتها المختلفة .
- ج - الاعاقة السمعية الكلامية واللغوية بمستوياتها المختلفة .
- د - الاعاقة الذهنية بمستوياتها المختلفة
- هـ - الاعاقة البدنية والصحية .
- و - التأخر الدراسي
- ز - صعوبات التعليم الدراسي .
- ح - الاضطرابات السلوكية والانفعالية .
- ط - الاعاقة الاجتماعية
- ي - التوحد

وترى الباحثة اننا جميعا ذوو احتياجات خاصة بنسب متفاوتة وان المعاق الحقيقي هو من لم يضيف للحياة شيئا جديدا ويعوق غيره عن اعمار الارض فأصحاب القدرات الخاصة هم الابطال الحقيقيون الذين يتحدوا الصعاب لإثبات الوجود وتحقيق الهدف من الحياه.

### تعريف مدير مدارس التربية الخاصة:

هو الشخص المعين رسميا في وزارة التربية والتعليم ، ليكون مسؤولاً عن سير عمليات المدرسة المختلفة باتجاه تحقيق أهدافها التربوية ، و يبت فيها عوامل الخلق والابتكار والتجديد بما يضمن حركتها وتطورها، ومقابلة التطوير المهني المستمر (حسن أحمد، ٢٠١٢، ٤٦٣)

وترى الباحثة ان مدير مدارس التربية الخاصة هو الدينامو المحرك للعملية التعليمية داخل المؤسسة وتقع عليه اعباء فنيه واداريه كثيره عليه ان يلم بخصائص التلاميذ اصحاب الهمم العالية واحتياجاتهم وطرق التعامل معهم وهو حلقة الوصل بين اولياء الامور وبين المؤسسة التعليمية والبيئة المحيطة والمعلمين لفهم طبيعة وطرق التعامل معهم وتقديم الخدمات التي يحتاجون اليها وعليه تفعيل الأنشطة المتنوعة داخل وخارج المدرسة لتنميه هؤلاء التلاميذ وعمل زيارات وتبادل الثقافات بين المؤسسات المختلفة لخدمه هذه الفئة من المجتمع وتفعيل الأنشطة المختلفة .

### اولا أهداف مدارس التربية الخاصة:

توجد عدة أهداف للتربية الخاصة يمكننا إجمالها في النقاط التالية: (زياد كامل وآخرون، ٢٠١١، ٢٤)

- أ- هدف وقائي : ويشمل نشر الوعي بأشكاله المختلفة للحد من أسباب الإعاقة.
- ب- هدف علاجي : و يكون بعد وقوع الإعاقة، ويكون هنا للتخفيف أو التقليل من الآثار التي سببتها الإعاقة.
- ج- هدف وظيفي : ويشمل مساعدة الطفل ذي الاحتياجات الخاصة على التكيف النفسي والاجتماعي.
- د- هدف اجتماعي : ويشمل مساعدة الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة على تحسين قدراتهم وإنجازاته.
- هـ- هدف تعليمي : ويتمثل ذلك بإعداد البرامج التعليمية الخاصة لكل فئة.

### مبررات وأهمية التمكين لتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة :

تقاس تقدم الأمم وتحضيرها بمدى الاهتمام بهذه الفئة لذا يجب علي العالم العربي أن ينظر الي تعليم تلك الفئة علي أنه استثمار في الموارد البشرية ويجب أن يحظى قطاع المعاقين وذوو الاحتياجات الخاصة برعاية خاصة من المنظمات غير الحكومية والعمل علي أتاحة برامج التمكين لتدعيم قدراتهم وتمكين الفئات الضعيفة والمهمشة في اطار تفعيل اليات التمكين في العمل والنزاهة في الاجراءات والمساواة (سكينة محمد، ٢٠٢٣، ٣٤٠).

الوضع الراهن لمدارس التربية الخاصة :- (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢١، النشرة السنوية للتعليم قبل الجامعي)

أ - ارتفاع كثافة الفصول نتيجة زيادة الاعداد.

ب - جهود الدولة لتدريب (٢٣٢٣٢) معلما وأخصائيا على برامج الموهوبين وذوي الإعاقة في المدارس.

ج - الواقع العملي لذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة ومعلميهم : عن تدريب المعلمين على الدمج.

د - الحلول الرقمية مقابل التدريب التقليدي توظيف الحلول الرقمية وتطبيقاتها المتمثلة في النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية، هو البديل الأنسب لحل مشكلة قصور التدريب العملي لمعلمي الدمج الملاءمة للواقع المصري، ورؤية مصر (٢٠٣٠).

### متطلبات التمكين لذوي الاحتياجات الخاصة:-

أ- لا بد من توفير الهيئة العاملة والمكان الملائم لتدعيم وحدات

ب- توفير الخبرات التعليمية وأعداد البيئة التربوية المناسبة لتعليم ذو الاحتياجات الخاصة

ج- الاحتياجات التكنولوجية للتخفيف من حدة الإعاقة (طالب عبد الكريم، وزينب عبد الجواد، ٢٠١٦، ٣٤٥).

وتري الباحثة أنه من متطلبات التمكين لذوي الاحتياجات الخاصة ما يأتي:-

أ - وضوح الرؤية والأهداف لجميع العاملين بمدارس التربية الخاصة

ب- تشجيع العاملين بالتربية الخاصة على استخدام الاساليب الإدارية الحديثة واتباع الاساليب الديمقراطية الداعمة لإيجاد مناخ صحي يساعد على تطبيق التمكين

ج- عمل مبادرات متنوعة ومختلفة فريده وجماعيه من رجال الاعمال وغيرهم لخدمه ذو الاحتياجات الخاصة .

### معوقات التمكين لذوي الاحتياجات الخاصة: -

هناك مشكلات تقابل مدارس التربية الخاصة منها ما يتعلق بالتلاميذ والمنهج والمبني ومن

أهمها ندرة وجود نظام فعال لتدعيم المديرين في الحصول على ملكية كاملة وحرية التصرف فيما

يتعلق بمدارسهم وغموض أدوار مدير التعليم الحالي، وضعف فاعلية قادة المدارس في تهيئة المناخ

الصحي المناسب للارتقاء بذوي الاحتياجات الخاصة وضعف امتلاك بعض قيادة التربية الخاصة

للكفاءة المهنية والإنسانية الأساسية وضعف برامج التدريب المقدمة للمديرين والتركيز على الجوانب

النظرية أكثر من احتياجاتهم العلمية (شافي عوض، ٢٠١٦، ٨٥)

وهناك معوقات للعمل بروح الفريق منها نقصان التدريب للعاملين داخل مدارس التربية الخاصة علي كيفية العمل بالأعمال المشتركة ، وافتقاد المرونة بين أعضاء الفريق وسيادة الطابع الفردي التنافسي علي حساب الطابع الجماعي والتكامل وعدم الموازنة بين متطلبات أعضاء الفريق ومتطلبات المؤسسة (عبد المطلب أمين، ٢٠١١، ١٢٤) .

### القسم الرابع: واقع التمكين الإداري بمدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

تضمن هذا القسم وصفاً مفصلاً للإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الجزء الميداني، ويشمل أهداف الدراسة الميدانية، وإعداد أدواتها، والتأكد من صدقها وثباتها، ووصف بعض خصائص العينة، وبيان الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة النتائج، وأخيراً عرض النتائج وتفسيرها.

#### خطوات الدراسة الميدانية:

مر إعداد الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها بعدة مراحل وفق الخطوات الآتية:

#### المحور الأول: إجراءات الدراسة الميدانية:

- أولاً: أهداف الدراسة الميدانية.
- ثانياً: إعداد أداة الدراسة الميدانية.
- إعداد الصورة الأولية للاستبانة.
- عرض الاستبانة على السادة المحكمين.
- إعداد الصورة النهائية للاستبانة.
- حساب صدق وثبات الاستبانة.
- ثالثاً: عينة الدراسة.
- رابعاً: تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) .
- خامساً: المعالجة الإحصائية.

#### المحور الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

وفيما يلي عرض مفصل للخطوات السابقة:

## المحور الأول: إجراءات الدراسة الميدانية:

### أولاً: هدف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا.

### ثانياً: إعداد أداة الدراسة الميدانية:

تتعدد الأدوات التي يستخدمها الباحثون في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع معين، وتعد الاستبانة من أكثرها شيوعاً واستخداماً؛ وخاصة لدى الباحثين في مجال التربية للحصول على حقائق أكثر صلة بالواقع (سامي محمد، ٢٠٠٦، ٣٤٧)؛ لذا استخدمت الباحثة الاستبانة باعتبارها أحد أهم أدوات البحث الوصفي.

وتم تصميم الاستبانة بغرض جمع البيانات، والمعلومات، والآراء لدى عينة الدراسة؛ ولتحقيق أهداف الدراسة؛ وذلك بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، بالإضافة إلى المقابلات غير المقننة مع بعض مديري ومعلمي مدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا؛ للوقوف على دور التمكين الإداري وتم إعداد الاستبانة وفقاً للخطوات الآتية:

### ١. إعداد الصورة الأولية للاستبانة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات التربوية في مجال التربية الخاصة، والأخذ بآراء السادة المشرفين وتعديلاتهم تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية لتتكون من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيب تضمنت ( اسم المدرسة - الإدارة التعليمية - الوظيفة ).
- **القسم الثاني:** عبارة عن محاور وأبعاد الدراسة حيث تكونت الاستبانة من (٣٦) عبارة موزعة على خمسة أبعاد لرصد أبعاد التمكين الإداري لدى مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا، ويشمل الأبعاد الآتية: (التدريب- الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات- بناء فريق العمل - تفويض السلطة - التحفيز)

## التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة محافظة المنيا نموذجًا

وتم صياغة مفردات الاستبانة بحيث تغطي جميع محاور وأبعاد الاستبانة قيد الدراسة، كما روعي في صياغة المفردات أن تكون واضحة ومفهومة لعينة الدراسة، وأن لا يكون لها أكثر من معنى .

### جدول رقم (١)

#### أبعاد الاستبانة في صورتها الأولية

م	اسم البعد	عدد العبارات
المحور الأول: أبعاد التمكين الإداري لدى مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا.		
١	التدريب	٧
٢	الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات.	٦
٣	بناء فريق العمل	٩
٤	تفويض السلطة	٧
٥	التحفيز	٧
	الاجمالي	٣٦

### ٢. عرض الاستبانة على السادة المحكمين:

للتأكد من صلاحية الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، تم التحقق من الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من أساتذة التربية بلغ عددهم (١٣) محكمًا في تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية وأصول التربية، وذلك للاسترشاد بأرائهم وملاحظاتهم.

### إعداد الصورة النهائية للاستبانة:

وصل عدد مفردات الاستبانة في صورتها النهائية (٣٨) عبارة موزعة على ٥ أبعاد؛ وهي موضحة في الجدول التالي:

- واقع التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا، ويشمل الأبعاد الآتية:

### جدول رقم (٢)

أبعاد التمكين الإداري لدى مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا.

م	اسم البعد	عدد العبارات
١	التدريب	٩
٢	الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات.	٧
٣	بناء فريق العمل	٩
٤	تفويض السلطة	٧
٥	التحفيز	٦
	اجمالي	٣٨

### ٣. حساب صدق وثبات الاستبانة:

يقصد بالصدق أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه (فؤاد أبو حطب وآخرون، ٢٠٠٨، ١٣٣)، وقد اعتمدت الدراسة الحالية في حساب صدق الاستبانة على طريقة صدق المحكمين للتحقق من صدقها، وقد تم الاستجابة لآراء السادة المحكمين، والقيام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

### ٤. الصدق الظاهري للاستبانة:

للتأكد من قدرة الاستبانة وصلاحيتها لتحقيق أهداف الدراسة، تم التحقق من صدق محتواها وذلك بعرضها على مجموعة من الأساتذة والأساتذة المساعدين بكليات التربية تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية وأصول التربية؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم ومقترحاتهم حول ملائمة عباراتها ووضوح صياغتها في ضوء توجيهاتهم أجريت التعديلات المطروحة ووصل عدد مفردات الاستبانة إلى (٣٨) مفردة موزعة على (٥) أبعاد.

## التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة محافظة المنيا نموذجًا

### • ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات دقة الأداة المستخدمة في القياس والملاحظة، واتساقها واطرادها فيما تزود به من معلومات (فؤاد أبو حطب وآخرون، ٢٠٠٨، ١٠١)، وهذا يعني أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وقلة تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وللتحقق من ثبات الاستبانة، تم حساب معامل ألفا كرو نباخ Cornbrash's Alpha Coefficient (معامل ألفا)، على عينة استطلاعية قوامها (٦٢) فردًا، وكانت نتائج ثبات الأبعاد كما هي مبينة في جدول رقم (٣).

### جدول رقم (٣)

#### نتائج معامل ألفا كرو نباخ لحساب الثبات

م	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ
١	التدريب.	٩	٠.٨٦١
٢	الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات.	٧	٠.٧٤٤
٣	بناء فريق العمل.	٩	٠.٨٥
٤	تفويض السلطة.	٧	٠.٨٥٦
٥	التحفيز	٦	٠.٨١١
	ثبات الاستبانة بجميع أبعادها	٣٨	٠.٩٥١

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (٤) أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ كانت مرتفعة لكل بعد من أبعاد الاستبانة حيث تراوحت بين (٠.٧٥٤ - ٠.٨٦١)، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (٠.٩٥١)؛ مما يدل على أنها على درجة كبيرة من الثبات، ويمكن الوثوق في نتائجها، وفي قابليتها للتطبيق؛ وبذلك تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة.

### ثالثاً - مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة المعلمين بمدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا، ويبلغ عددهم (٥١٨) يوضح الجدول التالي عدد أفراد مجتمع الدراسة، وعدد أفراد عينتها، والنسبة المئوية للعينة بالمقارنة بمجتمع الدراسة؛ حيث يتكون عدد أفراد عينة الدراسة من (٤٦٤) .

#### جدول رقم (٤)

#### يوضح وصف لعينة الدراسة

النوع	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	النسبة المئوية لعينة الدراسة
معلم/ معلمة/ مدير/ وكيل	٥١٨	٤٦٤	٨٩.٥

قد تم توزيع (٥١٨) استبانة على عينة من مجتمع الدراسة، وتم الحصول على (٤٦٤) استبانة بنسبة استرداد (٨٩.٥) وتم استبعاد (٥٤) استبانة بسبب قلة اكتمال الاستجابة أو ضعف دقتها، لتصبح عدد الاستبانات المكتملة والقابلة للمعالجة الإحصائية (٤٦٤) استبانة بنسبة (٨٩.٥) من العينة التي تم التطبيق عليها.

#### رابعاً - تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة):

بعد التأكد من أن الاستبانة تتمتع بدرجة صدق وثبات عالية، أصبحت الاستبانة جاهزة في صورتها النهائية للتطبيق. ومن ثمَّ تمَّ الحصول على موافقة السادة المشرفين، والسيد عميد كلية التربية؛ لتوجيه خطاب إلى وكيل وزارة التربية والتعليم؛ للسماح بتطبيق الاستبانة، وقد تمت الموافقة على التطبيق بتاريخ ٢٠٢٤/ ٢ /١٢

وقد استغرق التطبيق الميداني على عينة الدراسة من معلمي مدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا أكثر من ثلاث شهور.

التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة محافظة المنيا نموذجًا

جدول رقم (٥)

توزيع عينة الدراسة على مدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا

م	الإدارة التعليمية	عدد المدارس	أفراد العينة
١	دير مواس	٢	٣٧
٢	ملوي	٢	٨٥
٣	أبو قرقاص	٢	١٩
٤	المنيا	٣	١٧٥
٥	سمالوط	٢	٥٩
٦	مطاي	٢	٦٠
٧	بني مزار	٣	٣٨
٨	مغاغة	١	٣٩
٩	العدوة	١	٦
الإجمالي	٩ إدارات	١٨	٥١٨

صعوبات التطبيق:

- واجهت الباحثة أثناء تطبيق أداة الدراسة بعض الصعوبات التي حاولت التغلب عليها منها:
- صعوبة التفاهم مع بعض معلمي مدارس التربية الخاصة في إقناعهم بالتطبيق؛ للخوف من المسؤولية الإدارية عليهم على الرغم من التأكيد بأن هذا التطبيق لأغراض البحث العلمي فقط.
- عزوف بعض المعلمين عن قبول التطبيق بسبب انشغالهم، وكثرة الأعمال الإدارية الملقاة على عاتقهم.

- لوحظ أيضًا كبر سن عدد كبير من المعلمين داخل المدارس وعزوفهم عن التطبيق مما اضطر الباحثة أن تقرأ الاستبيان لهم وتشرح معاني عبارات الاستبيان مما جعل الباحثة تستغرق وقتًا ومجهودًا أكبر في التطبيق.

### خامسًا: المعالجة الإحصائية:

قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences، وتمت المعالجة الإحصائية للنتائج كما يلي:

- أعطيت الأوزان (١ - ٢ - ٣) لاستجابات أفراد العينة (عالية - متوسطة - منخفضة)، على الترتيب؛ حيث تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لقياس استجابات عينة الدراسة لمفردات الاستبانة.

- تقدير نسبة متوسط شدة الاستجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة كما يلي:

الدرجة الوزنية لأعلى درجة موافقة - الدرجة الوزنية لأقل درجة

موافقة

نسبة متوسط شدة الاستجابة =

عدد احتمالات الاستجابة

$$\text{نسبة متوسط شدة الاستجابة} = \frac{1-3}{3} = 0,67$$

حساب الخطأ المعياري لمتوسط شدة الاستجابة طبقًا للقانون: (فؤاد البهي، ٢٠٠٦، ٣١٥)

$$\sqrt{\frac{أ \times ب}{ن}} = \text{الخطأ المعياري خ. م}$$

حيث (أ) نسبة متوسط شدة الاستجابة للعبارة = 0,67

(ب) باقي النسبة من الواحد الصحيح = 0,33

$$1 - 0,67 = 0,33 = أ - 1$$

(ن) = عدد أفراد العينة

$$\sqrt{0,33 \times 0,67} = \text{الخطأ المعياري خ. م}$$



## جدول رقم (٦)

## استجابات أفراد العينة لعبارات البعد الأول: التدريب

م	العبارات	المتوسط	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب
١	تتضمن استراتيجية المدرسة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	٢.١١	٠.٧٠٣	متوسطة	٤
٢	تولي البرامج التدريبية اهتماماً كبيراً بالجوانب العملية التطبيقية ذات الصلة بطبيعة العمل مع ذوي الاحتياجات الخاصة.	٢.٤١	٠.٨٠٥	عالية	٣
٣	تنظم إدارة المدرسة دورات تدريبية للعاملين لتنمية مهارات التعامل مع الفئات الخاصة.	٢.٤٤	٠.٨١١	عالية	١
٤	تعقد وحدة التدريب بالمدرسة الندوات وورش العمل للتوعية باستخدامات التكنولوجيا في العملية التعليمية مع ذوي الاحتياجات الخاصة.	٢.٠٩	٠.٥٩	متوسطة	٥
٥	تشجع المدرسة مبادرات التنمية المهنية الذاتية للمعلمين لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة الملانة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة.	٢.٤١	٠.٨٠٤	عالية	٢
٦	تؤدي البرامج التدريبية المقدمه للعاملين بالمدرسة إلى تعزيز التمكين وأداء العمل بكفاءة ومرونة.	١.٨٤	٠.٦١٣	ضعيفة	٩
٧	تراعى المدرسة المساواة في توفير فرص التدريب للمعلمين للحصول على التدريبات المخصصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة.	١.٩٥	٠.٦٥	متوسطة	٨
٨	توفر الإدارة المدرسية اساليب لمتابعه وقياس اثر التدريب اثناء ممارسة العمل.	١.٩٨	٠.٦٦	متوسطة	٧
٩	تحرص المدرسة على بناء شراكات مع مؤسسات اكاديميه وخبراء متخصصين في مجال التعامل مع ذوي الاحتياجات لدعم التنمية المعنية للمعلمين.	٢.٠٥	٠.٦٨٣	متوسطة	٦
	إجمالي نسبة متوسط الاستجابة لبعد التدريب		٠.٧٠٢	متوسطة	

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن مدى الاستجابة لنسب المتوسط للبعد الأول الخاص "بالتدريب" تتراوح بين (٠.٦١٣ - ٠.٨١١)، وبلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (٠.٧٠٢) بدرجة تحقق متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى أنه على الرغم من اهتمام الدول والوزارة بتوفير برامج تدريبية لمعلمي مدارس التربية الخاصة ومديريها إلا أنه يتضح قلة الاهتمام بمحتوى مادة التدريب بالشكل الجيد الذي يتناسب

## التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة محافظة المنيا نموذجًا

واحتياجات المتدربين، وغالبًا ما يكون الهدف من التدريب هو الحصول على شهادة تدريبية فقط دون النظر إلى أهمية ومحتوى التدريب وتتفق تلك الدراسة مع نتائج (دراسة ماجد زيد، وهاشم بكر، ٢٠١٦، ٢) حيث يوجد قصور لدى الإدارة في توفير الدورات التدريبية والخدمات التربوية . وتتفق تلك الدراسة مع نتائج دراسة (هاجر عبد المنعم، ٢٠٢٤، ٢٨) حيث تواجه مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة غياب البرامج الثقافية المقدمة من مؤسسة قصور الثقافة وغيرها من المؤسسات لتوعية أسر ذوي الاحتياجات الخاصة بأهمية تعليمهم وضعف الوعي المجتمعي بحقوق الاحتياجات الخاصة وضعف التمويل الحكومي لمدارس ذوي الاحتياجات الخاصة .

- وباستقراء نسب متوسط الاستجابة لعينه الدراسة يتضح ان العبارة رقم (٨) " توفر الإدارة المدرسية اساليب لمتابعة وقياس اثر التدريب اثناء ممارسة العمل " حيث حصلت العبارة على نسب متوسط (٠،٦٦) في هذا البعد بدرجة تحقق متوسط ويرجع ذلك الى أنه على الرغم من قيام المدرسة بالمتابعة المستمرة واستخدام طرق مختلفة اثناء تدريب العاملين لمتابعتهم الا ان هذه الطرق بحاجة الي مزيد من الاساليب الجديدة للمتابعة لكي تتمكن المدرسة من المتابعة أولاً بأول وتصحيح ما يجب تصحيحه وعلاجه اثناء التدريب ، وإزالة العوائق التي تعوق المتدرب اثناء التدريب وتتفق نتائج تلك مع دراسة (ريهام عبد الحميد، ٢٠١٤، ٥) حيث قلته المراقبة والمتابعة من مدير المدرسة للعاملين واهتمامه قاصر فقط على الجوانب الشكلية .

### ثانياً . نتائج البعد الثاني: الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات:

نتائج نسب متوسط الاستجابة لآراء العينة الكلية للدراسة لبعد الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات . يوضح الجدول رقم (٧) نتائج استجابات أفراد العينة لبعد الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات وذلك كما يأتي:-

#### جدول رقم (٧)

#### استجابات أفراد العينة لعبارة البعد الثاني: الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات

الترتيب	درجة التحقق	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط	العبارات	م
٤	متوسطة	٠.٦٣٦	١.٩١	توفر إدارة المدرسة قنوات تواصل فعالة لتبادل المعلومات في	١

				المجتمع المدرسي.
٦	ضعيفة	٠.٥٩٦	١.٧٩	٢ توظف إدارة المدرسة المستحدثات التكنولوجية للتعامل الجيد مع ذوي الاحتياجات الخاصة.
٧	ضعيفة	٠.٥٩	١.٧٧	٣ تعتمد إدارة المدرسة على أنظمة حديثة للاتصال والتواصل الفعال مع أعضاء المجتمع المدرسي مثل: (What Sapp، Messenger).
٢	متوسطة	٠.٦٦	١.٩٨	٤ تتميز التعليمات والإجراءات التي تستخدمها إدارة المدرسة في العمل بالوضوح والدقة.
٣	متوسطة	٠.٦٤	١.٩٢	٥ تشجع إدارة المدرسة العاملين على ضرورة اكتساب المزيد من مهارات الاتصال والتواصل مع ذوي الاحتياجات الخاصة.
٥	متوسطة	٠.٦٣٣	١.٩	توفر المدرسة نظم معلومات واتصالات سريعة وآمنة.
١	متوسطة	٠.٦٦٣	١.٩٩	تشجع إدارة المدرسة الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء المجتمع المدرسي.
	متوسطة	٠.٦٣		إجمالي نسبة متوسط الاستجابة لبعد الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن مدى الاستجابة لنسب المتوسط للبعد الثاني الخاص بالاتصال الفعال ومشاركة المعلومات تتراوح (١.٧٧ - ١.٩٩)، وبلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (٠.٦٣) بدرجة تحقق متوسطة .

وقد يعزى ذلك الى أنه على الرغم من الجهود المبذولة من قبل الدولة والبروتوكولات المعمول بها مع وزاره الاتصالات وغيرها لتقديم الدعم والمساندة والتدريبات اللازمة لرفع كفاءه العملية التعليمية الا ان الزيادة المستمرة في عدد السكان يحول بين هذه الجهود فهناك قلة في التجهيزات اللازمة والكافية لإتمام عمليه الاتصال. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عادل ابراهيم، ٢٠١٧، ٤١٠) حيث احتياج بعض القيادات لمزيد من الثقافات التنظيمية لتيسير عمليه الاتصال وكذلك العمل مع فريق مترابط له نتائج اكثر ايجابيه من التنظيم الهرمي.

## التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة محافظة المنيا نموذجًا

- وباستقراء نسب متوسط الاستجابة لعينة الدراسة يتضح أن العبارة رقم (٧) "تشجع إدارة المدرسة الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء المجتمع المدرسي" حيث حصلت العبارة على أعلى نسبة متوسط استجابة (٠.٦٦٣) في هذا البعد بدرجة تحقق متوسطة .

وقد يرجع ذلك الى انه على الرغم من تنوع الاساليب الإدارية الحديثة في الإدارة والسعي لتفعيل تلك الاساليب الحديثة داخل مدارس التربية الخاصة التي تساعد على حرية الرأي والتعبير وتبادل الآراء بين المجتمع المدرسي الا انه ما زال بعض المدراء يتبع النظام الديكتاتوري لإدارة مدارس التربية الخاصة حيث أحادية الرأي والصوت الواحد وعدم المشاورة في اتخاذ القرارات . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Emerson, 2008) في انه لا بد ان يسمح للموظفين بإبداء الرأي في القضايا التي تتعين عليهم التعامل معها وبالتالي يشعرون بالملكية وضرورة السماح للموظفين بالوقوف على آرائهم.

- وباستقراء نسبه الاستجابة لعينه الدراسة للعبارة رقم (٥) "تشجع ادارة المدرسة العاملين على ضرورة اكتساب المزيد من مهارات الاتصال والتواصل مع ذوي الاحتياجات الخاصة" حيث حصلت العبارة على نسبه متوسط (٠,٦٤) في هذا البعد بنسبة تحقق متوسطة ويرجع ذلك الى ان هناك اهتمام للحصول على مزيد من مهارات الاتصال والتواصل مع ذوي الاحتياجات الخاصة وتشجيع العاملين على ذلك ولكن هناك قلة استجابة وجدية من بعض العاملين في السعي وراء الحصول على تلك المهارات والبحث عنها حيث تحتاج تلك المهارات الى بذل الجهد والوقت والمال للحصول عليها.

- وباستقرار نسبه متوسط الاستجابة لعينه الدراسة يتضح ان العبارة رقم (٦) "توفر المدرسة نظم معلومات واتصالات سريعة وامنه" حيث حصلت العبارة نسبه استجابة (٠,٦٣٣) في هذا البعد بدرجة التحقق متوسط وقد يرجع ذلك الى اتباع المدرسة لتحديث برامجها اثناء الاتصال مما يساعد على وصول المعلومة ببسر وسهولة وامان الا ان ما زال هناك معتقدات ترفض تلك الوسائل التكنولوجية التي تساعد على الاتصال السريع والامن خوفا من اضرارها واستخدامها في غير مواضعها .

- باستقراء نسب متوسط الاستجابة لعينه الدراسة يتضح ان العبارة رقم (٢) "توظف إدارة المدرسة المستحدثات التكنولوجية للتعامل الجيد مع ذوي الاحتياجات الخاصة" حيث حصلت العبارة على اعلى

نسبه متوسط (٥٦٦ ، ٠) وقد يرجع ذلك الى اتباع إدارة المدرسة للمستجدات التكنولوجية للتعامل معها واستخدامها في خدمة ذوي الاحتياجات الخاصة اثناء شرح المناهج او في التعاملات داخل المدرسة وبالرغم من ذلك الا ان هناك خوفاً ورفضاً للتغيير وعدم تأهيل العاملين للتعامل مع تلك المستجدات التكنولوجية وكيفية الاستفادة منها لخدمة ذوي الاحتياجات الخاصة وعدم تأهيل جميع العاملين للتعامل مع المستجدات التكنولوجية.

### ثالثاً: نتائج البعد الثالث: بناء فرق العمل:-

يوضح الجدول رقم (٨) نتائج استجابات أفراد العينة لبعد بناء فرق العمل وذلك كما يأتي:-

#### جدول رقم (٨)

#### استجابات أفراد العينة لعبارات البعد الثالث: بناء فرق العمل

م	العبارات	المتوسط	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب
٤	تدعم إدارة المدرسة تشكيل فرق العمل لإنجاز المهام وتبادل الخبرات.	٢.٠٦	٠.٦٨٦	متوسطة	٤
٢	تبذل المدرسة جهداً للتغلب على معوقات الأداء الفرقي مما يحسن جودة العملية التعليمية.	٢.١	٠.٧	متوسطة	٢
١	تحرص على انتقاء أفراد لهم القدرة على القيادة الفعالة لفرق العمل.	٢.١١	٠.٧٠٣	متوسطة	١
٨	تمنح إدارة المدرسة فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة إليهم.	١.٧٥	٠.٥٨٣	ضعيفة	٨
٩	تضع إدارة المدرسة معايير واضحة ومعلنة لاختيار أعضاء فرق العمل.	١.٧٢	٠.٥٧٣	ضعيفة	٩
٦	تدعم المدرسة الثقة بين أعضاء فريق العمل مما يساعد على تنفيذ المهام بطرق إبداعية.	١.٧٨	٠.٥٩٣	ضعيفة	٦
٥	تشكل المدرسة فرق عمل متكاملة ومتعاونة بما يبسر سرعة تقديم الخدمات التعليمية لذوي الاحتياجات الخاصة.	١.٨	٠.٦	ضعيفة	٥
٣	تشجع إدارة المدرسة فرق العمل على المشاركة في وضع الخطط وتنفيذها.	٢.٠٩	٠.٦٩٦	متوسطة	٣

## التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة محافظة المنيا نموذجًا

٧	ضعيفة	٠.٥٩	١.٧٧	تستخدم إدارة المدرسة أدوات متنوعة لتقييم أداء فرق العمل بموضوعية.
	متوسطة	٠.٦٣٦		إجمالي نسبة متوسط الاستجابة لبعء بناء فرق العمل

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن مدى الاستجابة لنسب المتوسط للبعء الثالث الخاص "ببناء فرق العمل" بين (٠.٥٧٣ - ٠.٧٠٣)، وبلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعء (٠.٦٣٦) بدرجة تحقق متوسطة.

وقد يعزو ذلك الى انه على الرغم من دعم إدارة المدرسة لتشكيل فرق العمل الا ان هناك أفكاراً ما زالت تسيطر على ثقافة مدير مدارس التربية الخاصة وهي روح الزعامة والانفراد بالعمل وحب الظهور الشخصي وقله دعم وتشجيع العمل بروح الفريق واتباع اسلوب "فرق تسد" من اجل اسباب قد تعود لموروث ثقافي لدى بعض المديرين وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبد الله حامد، وفيصل احمد، ٢٠٢٤، ٤١) حيث وجدت موافقه غالبية عينة الدراسة على وجود فرق العمل داخل الاداء وذلك بمستوى عالٍ.

- وباستقراء متوسط نسب الاستجابة لعينة الدراسة يتضح ان العبارة رقم (٣) " تحرص على انتقاء افراد لهم القدرة على القيادة الفعالة لفرق العمل" حيث حصلت العبارة على (٠.٧٠٣) في هذا البعء بدرجة تحقق متوسط ويرجع ذلك الى أنه على الرغم من وجود أفراد داخل مدارس التربية الخاصة لهم القدرة على القيادة الفعالة الا انه يوجد خوف من قبل العاملين من تحمل المسؤولية والمساءلة وعدم تفويض الاعضاء بحرية التصرف واخذ القرارات وعدم التوجيهات الواضحة والمحددة من قبل وزاره التربية والتعليم في الحث على العمل بروح الفريق وعدم الاهتمام من قبل الإدارة المدرسية في تشجيع العمل بروح الفريق داخل المدرسة وقله القيادات المؤهلة للعمل بروح الفريق.

- وباستقراء نسب متوسط الاستجابة لعينة الدراسة تتضح ان العبارة رقم (٢) " تبذل المدرسة جهدا للتغلب على معوقات الاداء الفريقي مما يحسن من جودة العملية التعليمية " بنسبه (٠.٧) بدرجة تحقق متوسطة وقد يعزى ذلك الى أنه برغم الجهود التي تبذلها مدارس التربية الخاصة للتغلب على

المعوقات التي تعترض عمل الفريق بالمدرسة الا ان كثرة الابعاء المكلف بها المعلمين داخل الفصل يودي الى صعوبة العمل داخل الفريق وايضا وجود قلة في الامكانيات اللازمة للعمل داخل الفريق .

-وباستقراء نسبه متوسط الاستجابة لعينات الدراسة يتضح ان العبارة رقم (٨) " تشجع اداره المدرسة فرق العمل على المشاركة في وضع الخطط وتنفيذها " حيث حصلت على نسبه (٠.٦٩٦) بدرجة تحقق متوسطة ويرجع ذلك الى انه بالرغم من أن هناك فرق عمل داخل مدارس التربية الخاصة وايضا وجود خطط للعمل الا ان هناك غموضاً في تلك الخطط وقلة مشاركة العاملين في وضع تلك الخطط وقلة التوعية بأهميتها ولا يوجد تدريب على كيفية توضيح مفهوم الخطة وانواعها وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (محمد سليمان، ٢٠١٤، ٤٢) حيث غالبية عينه الدراسة تقر على وجود مشاركته من جميع المستويات داخل الإدارة .

- وباستقراء نسب متوسط عينه الدراسة يتضح ان العبارة رقم (١) " تدعم اداره المدرسة تشكيل فرق العمل لإنجاز المهام وتبادل الخبرات" حيث حققت (٠.٦٨٦) بدرجة التحقق متوسط ويرجع ذلك الي وجود فرق عمل داخل مدارس التربية الخاصة وهذه الفرق تتبادل الخبرات لإنجاز المهام ولكن عند تكوين تلك الفرق لم يراعى التكوين السليم لها من حيث التنوع ، وغالباً ما يكون اعضاء الفريق غير منسجمين مما يؤثر علي عمل الفريق وايضا ترجع لأسباب غموض أهداف فرق العمل والمغزى منه.

-وباستقراء نسب متوسط عينه الدراسة يتضح ان العبارة رقم (٧) " تشكل المدرسة فرق عمل متكاملة ومتعاونة بما ييسر سرعه تقديم الخدمات التعليمية لذوي الاحتياجات الخاصة " بنسبة (٠.٦) بدرجة تحقق ضعيفة ويرجع ذلك لعدم التعاون بين اعضاء الفريق وعدم وضوح الرؤية والرسالة داخل الفريق وايضا يرجع الى عدم وضوح القواعد والقوانين لدى العاملين داخل المدرسة ويرجع ذلك ايضا الى عدم معرفه العاملين بحقوق ذوي الاحتياجات الخاصة ومعرفتهم ما الذي يجب عليهم اتجاه هذه الفئة.

ونجد ان العبارة رقم (٩) " تستخدم اداره المدرسة ادوات متنوعه على تقييم اداء فريق العمل بموضوعيه" بنسبه (٠.٥٩) بدرجة التحقق ضعيفة وذلك للأسباب الآتية غياب الحافز اثناء التقييم فاصبح التقييم بلا جدوى وايضا غياب التقييم قبل واثناء وبعد العمل لتوضيح مدى الانجاز الذي تم

## التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة محافظة المنيا نموذجًا

تحقيقه ونجد غياب نظام واضح للتقييم وغالبا ما يعتمد مدير المدرسة على النظم التقليدية في عملية التقييم ونرى في بعض المدارس رفض التقييم من هم اقل سنا للأكبر سنا اذا حصل الاصغر سنا على منصب يتحتم عليه تقييم من هو داخل المنظومة التعليمية مهما كان السن وايضا غياب التدريبات الكافية على عملية التقييم .

وبالنظر الى العبارة رقم (٤) " تمنح إدارة المدرسة فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة اليهم "بنسبه (٠.٥٨٣) لدرجه التحقق ضعيفة ويرجع ذلك الى المركزية الشديدة والنمطية التقليدية وضعف عملية التفويض وتمسك المديرين بالسلطة وعدم وضوح المسؤولية والعمل المنوط بالعامل اذا تم تكليفه وايضا نرى عدم تساوي للصلاحيات بحجم المسؤولية المكلف بها الشخص .

### رابعاً: نتائج البعد الرابع: تفويض السلطة:-

يوضح الجدول (٩) نتائج استجابات أفراد العينة لبعث تفويض السلطة وذلك كما يأتي:-

#### جدول رقم (٩)

#### استجابات أفراد العينة لعبارة البعد الثالث: تفويض السلطة

م	عبارات	المتوسط	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب
١	تثق إدارة المدرسة بقدرات العاملين لأداء المهام المفوضة لهم.	١.٩١	٠.٦٣٦	متوسطة	١
٥	تتابع إدارة المدرسة بشكل دوري أداء العاملين في المهام المفوضة لهم .	١.٧٢	٠.٥٧٣	ضعيفة	٥
٣	تعمل إدارة المدرسة على تكوين وإعداد صف ثانٍ من القيادات لتمكينهم إدارياً من خلال تفويض السلطة.	١.٧٨	٠.٥٩٣	ضعيفة	٣
٧	تسمح إدارة المدرسة للعاملين بممارسة الصلاحيات المفوضة إليهم دون تدخل مباشر.	١.٦٦	٠.٥٥٣	ضعيفة	٧

٤	ضعيفة	٠.٥٧٦	١.٧٣	تشجع إدارة المدرسة العاملين على تبني الأفكار الإبداعية أثناء أدائهم للمهام الموكلة لهم.
٢	ضعيفة	٠.٦	١.٨	توفر إدارة المدرسة الموارد اللازمة التي يحتاجها العاملون لإنجاز المهام المفوضة لهم.
٦	ضعيفة	٠.٥٦	١.٧ ٧	تتوافر لدى إدارة المدرسة الفرص لاتخاذ القرارات باستقلالية حول تفويض السلطة.
متوسطة		٠.٦٨١		إجمالي نسبة متوسط الاستجابة لبعث تفويض السلطة

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن مدى الاستجابة لنسب المتوسط للبعث الرابع الخاص بتفويض السلطة بين (٠.٥٦ - ٠.٦٣٦)، وبلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعث (٠.٦٨١) بدرجة تحقق متوسطة للأسباب الآتية قله التفويض ويرجع ذلك الى انه برغم وجود التفويض داخل مدارس التربية الخاصة الا انه لا يوجد عدم ثقة من مدير مدارس التربية الخاصة في العاملين مما يؤدي الى عدم منح تفويضه بصورة كاملة.

- وباستقراء نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة نجد ان العبارة رقم (١) " تثق ادارة المدرسة بقدرات العاملين لأداء المهام المفوض لهم" حيث حصلت على نسبة استجابة (٠.٦٣٦) الا ان هناك قلقاً لدى مديري مدارس التربية الخاصة في تفويض بعض العاملين ويرجع ذلك الى عدم الثقة الكاملة فيها نظرا لقله المعلومات والمهارات الكافية لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مما يعمل على زعزعه الثقة في هؤلاء العاملين من قبل مدير مدارس التربية الخاصة وقد يرجع الى تمسك مديري مدارس التربية الخاصة بالنظم التقليدية وعدم خروجهم عن المألوف واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (خالد عبد العزيز دهليز، محمد احمد غالي، ٢٠١٨) حيث حقق بعد التمكين على درجة متوسطة حيث لا يمكن تفويض العاملين في جميع الاحيان والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات للمرؤوسين في جميع القرارات فهناك قرارات لا يمكن للمسؤول ان يسمح لمرؤوسيه باتخاذها دون الرجوع اليه ولكن يبقي كثير من القرارات يأخذها المدير دون مناقشة المرؤوسين فيها .

## التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة محافظة المنيا نموذجًا

وباستقراء نسبة متوسط الاستجابة لعينه الدراسة يتضح ان العبارة رقم (٦) "توفر ادارة المدرسة الموارد اللازمة التي يحتاجها العاملون لاتخاذ المهام المفوضة لهم" حيث حصلت على نسبة استجابة (٠.٦) بدرجة التحقق ضعيفة ويرجع ذلك الى عدم تخصص ميزانيه واضحه من بند ميزانيه المدرسة لتوفير الموارد اللازمة لعملية التفويض وعدم تعاون مجلس الامناء لتوفير الدعم المادي والقوانين التي تمنع وتعاقب على تجميع اي موارد مالية.

- وباستقراء نسب متوسط الاستجابة العينة الدراسة يتضح ان العبارة رقم (٥) "تشجع إدارة المدرسة العاملين على تبني الأفكار الإبداعية أثناء أدائهم للمهام الموكلة لهم" بنسبه (٠.٥٧٦) اي بنسبه تحقق ضعيفة ويرجع ذلك الى الخوف من التغيير وعدم مراقبه التقدم التكنولوجي وعزوف المعلمين عن المشاركة فيما هو جديد فلا يوجد ثقافه تدعو الى الابداع وتشجع عليه ولا يوجد عاملون مؤهلون تربويا للإبداع في العمل .

- باستقراء نسبة الاستجابة عينة الدراسة نجد ان العبارة رقم (٤) " تسمح ادارة المدرسة للعاملين بممارسه الصلاحيات المفوضة اليهم دون تدخل" بنسبه (٠.٥٥٣) بدرجة تحقق ضعيفة وترجع ذلك الى عدم قناعه المديرين بأهمية التفويض وعدم اعطاء الصلاحيات للعاملين بشكل كامل وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (محمد سليمان ماضي، ٢٠١٤، ٤٢) حيث ان درجة التمكين والحرية في التصرف حصلت على درجة عالية وذلك حيث انهم يمتلكون القدرة على العمل ومنحهم حرية البحث في المشكلات التربوية .

### خامساً: نتائج البعد الخامس: التحفيز:-

يوضح الجدول (١٠) نتائج استجابات أفراد العينة لبعد التحفيز وذلك كما يأتي:-

#### جدول (١٠)

#### استجابات أفراد العينة لعبارة البعد الرابع: التحفيز

م	العبارات	المتوسط	نسبة متوسط الاستجابة	درجة التحقق	الترتيب
---	----------	---------	----------------------	-------------	---------

٤	متوسطة	٠.٧٠٦	٢.١٢	تضع المدرسة نظامًا للمكافأة والتحفيز يرتبط بمقدار الإنجاز والتقدم في تنفيذ المهام.
٣	متوسطة	٠.٧١	٢.١٣	تنوع إدارة المدرسة في استخدام الأساليب التحفيزية لمكافأة العاملين المتميزين.
٥	متوسطة	٠.٦٩٦	٢.٠٩	تعمل إدارة المدرسة على تقويم نظام الحوافز بحيث يتناسب مع البيئة التنافسية بين مدارس التربية الخاصة.
٦	متوسطة	٠.٦٨٣	٢.٠٥	تدعم إدارة المدرسة الأفكار الإبداعية في مجال التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة ماديًا ومعنويًا.
١	عالية	٠.٧٨٢	٢.٣٥	تقوم إدارة المدرسة بالثناء على الأداء المتميز بطريقة مستمرة.
٢	عالية	٠.٧٧٥	٢.٣٢	تتعامل إدارة المدرسة بموضوعية في كتابة التقارير السنوية ومكافأة المتميزين من العاملين.
	عالية	٠.٧٢ ٥		إجمالي نسبة متوسط الاستجابة لبعد التحفيز

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن مدى الاستجابة لنسب المتوسط للبعد الخامس الخاص "بالتحفيز" يتراوح بين (٠,٦٨٣ - ٠,٧٧٥)، وبلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (٠,٧٢٥) حيث تحقق البعد بدرجة عالية التنوع في استخدام أنواع التحفيز للعاملين ودفعهم للأداء بصوره مثاليه وترى تمسك إدارة المدرسة بالإيجابيات والاكثار منها والحد من السلبيات والقضاء عليها وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عبد الله حامد، وفيصل احمد، ٢٠٢٤، ٢٦٩) حيث وجود موافقه غالبيه عينه الدراسة على ان الإدارة تهتم بالتحفيز بدرجة موافق .

وباستقراء نسبه المتوسط لعينه الدراسة نجد العبارة رقم (٥) "تقوم اداره المدرسة بالثناء على الاداء المتميز بطريقه مستمره" بنسبه (٠.٧٨٣) بدرجة تحقق عالية ويرجع هذا الى ايمان اداره المدرسة بدور الدعم المادي والمعنوي للمعلمين بالمدرسة وهناك تنوع لطرق التحفيز من قبل الإدارة ومحاولة اتباع الاتجاهات الحديثة في الإدارة بالتحفيز وغيرها لتحقيق الأهداف المرجوة.

- وباستقراء نسبه الاستجابة لعينه الدراسة نجد ان العبارة رقم (٢) "تنوع اداره المدرسة في استخدام الاساليب التحفيزية لمكافاة العاملين المتميزين" بنسبه (٠.٧١) بدرجة تحقق متوسط ويرجع ذلك الى

## التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة محافظة المنيا نموذجًا

انه علي الزعم من وجود اساليب تحفيزيه متنوعه للعاملين المتميزين داخل مدارس التربية الخاصة الا ان قلة التمكين للمديرين من التصرف بحريه في النواحي المالية وضرورة الالتزام بينود الصرف ، وايضا يرجع الي قلة الموارد المخصصة للتحفيز وتختلف نتائج هذه الدراسة مع (دراسة كاظم فرج، وجلال عبد الله، ٢٠١٤، ٢٨) حيث تبين ان الغالبية العظمى من مجتمع الدراسة يرون عدم الاهتمام بأنظمة الحوافز من حيث اسلوب تشجيع الكوادر بها.

ونجد العبارة رقم (١) " تضع المدرسة نظاما للمكافاة والتحفيز ويرتبط بمقدار الانجاز والتقدم في تنفيذ المهام" بنسبه (٠.٧٠٦) بدرجة تحقق متوسط ويرجع ذلك الي وجود حوافز تقدم للعاملين بمدارس التربية الخاصة بدفعهم للتقدم والانجاز للعمل وتحقيق المهام المطلوب منهم الا ان هناك تحيزاً من بعض المديرين لبعض العاملين وعدم المساواة في صرف الحوافز وايضا قلة التقدير من قبل المديرين بمدى انجاز العاملين بالقدر المطلوب وتختلف هذه الدراسة مع نتائج دراسة (هاجر أحمد، ٢٠١٣، ٤٢) حيث لا يوجد نظام للمكافاة والحوادث .

وباستقرار نسبه الاستجابة لعينه الدراسة نجد العبارة رقم (٤) " تدعم ادارة المدرسة الافكار الإبداعية في مجال التعامل مع ذو الاحتياجات الخاصة ماديا ومعنويا" بالنسبة (٠.٦٨٣) بدرجة تحقق متوسط ويرجع ذلك الى قلة الاعداد لمعلم التربية الخاصة بالقدر المطلوب وعدم الاهتمام بالطرق الإبداعية والابتكارية وعدم مواكبه كل ما هو جديد في عالم التربية الخاصة فهناك اهمال لمعلمة التربية الخاصة في تدريبهم على طرق الابداع وتحفيزهم على الابتكار وهناك نظره ذهنيه من المجتمع لهذه الفئة تؤدي الى عدم التحفيز مع العمل مع هذه الفئة او الابتكار او الابداع معهم وتختلف مع دراسة (هاجر أحمد، ٢٠١٣، ٤٢) حيث التحفيز لا يوجد اهتمام به مادياً أو معنوياً.

**القسم الخامس: الإجراءات المقترحة لتفعيل التمكين الإداري بمدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا:**

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية تقدم الباحثة بعض الاجراءات التي من شأنها العمل على تفعيل التمكين الإداري بمدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا وهي:

**التدريب:** ويمكن ان يتم ذلك من خلال الآتي:-

- صياغة مصفوفة الاحتياجات التدريبية التي يعدها فريق التمكين من خلال اللقاءات وورش العمل مع الإداريين والمعلمين بمدارس التربية الخاصة.
- عقد دورات تدريبية حول التمكين الإداري بكل جوانبه - أهدافه وفلسفته وأبعاده ونماذجه وخطوات تنفيذه.
- الاعتماد على أسلوب تدريب الأقران ونقل الخبرات بحيث يتم اختيار قائد كل فريق عمل للتدريب على البرامج المطلوبة مع تكليفه رسميًا بنقل خبراته إلى فريق العمل المنتسب إليه مع متابعة تلك العملية بكل دقة، وتوفير الأدلة والشواهد على ذلك.
- الاعتماد على الحقائق التدريبية المعدة مسبقًا وتدريب الإداريين والمعلمين بمدارس التربية الخاصة من قبل الذين تلقوا مثل هذه البرامج.

#### الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات: ويمكن ان يتم ذلك من خلال الآتي:-

- تعديل بطاقات الوصف الوظيفي للإداريين والمعلمين بمدارس التربية الخاصة ؛ بحيث تتضمن توقعات أداء واضحة بشأن أدوارهم ومسؤولياتهم والتزاماتهم بما يتناسب مع أبعاد التمكين الإداري، لضمان فهم الجميع لما هو متوقع منهم وما يتحملون من مساءلة تجاهه.
- دعم مشاركة المعلومات بصورة سريعة بين الإدارات داخل المحافظة لدعم سير العملية التعليمية بمدارس التربية الخاصة.
- تقديم توجيهات فعالة للإداريين والمعلمين بمدارس التربية الخاصة مع إتاحة الفرصة للتقييم الذاتي وتقييم الأقران.
- إتاحة فرصة أكبر لأصحاب المصلحة وأولياء الأمور في إبداء الرأي حول أداء الإداريين والمعلمين بمدارس التربية الخاصة لأعمالهم.

#### بناء فريق العمل: ويمكن ان يتم ذلك من خلال الآتي:-

- تقديم المعرفة ونشر المعلومات بين جميع الإداريين والمعلمين بمدارس التربية الخاصة ، وتأسيس العلاقة بينهم على الثقة والمصادقية.

## التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة محافظة المنيا نموذجًا

- نشر الفوائد التي ستعود على مدارس التربية الخاصة بتطبيق التمكين الإداري للمعلم كفرد ولمجموع المعلمين ولفرق العمل وللمؤسسة التربوية ككل وذلك لزيادة الدافعية لتطبيق التمكين.
- تشكيل الفريق واختيار الأعضاء المناسبين وتصميم الفريق وتمكينه وتطوير العلاقات الأساسية بين الأفراد، مع بيان طبيعة العلاقات بين الأفراد.
- متابعة وانتقاء المعلمين الذين يتفهمون التمكين الإداري ليكونوا النواة الأولى لفرق العمل داخل مدارس التربية الخاصة.
- عقد ورش عمل لكل مجموعة معلمين من ذات التخصص حول العمل الجماعي وفوائده وحول فرق العمل وأهميتها وكيفية تشكيلها.
- تمتع فرق العمل بالمستوى الثاني من السلطة، أما الأفراد فتكون سلطتهم محدودة، وتبعًا لذلك تكون المسؤولية.

### تفويض السلطة: ويمكن ان يتم ذلك من خلال الآتي:-

- تقديم المعرفة ونشر المعلومات حول التفويض بين جميع الإداريين والمعلمين بمدارس التربية الخاصة.
- إجراء محادثات موسعة مع المديرين الذين يبدون تخوفاتهم من فقدان سلطاتهم جراء تطبيق التمكين الإداري؛ مع التأكيد على فكرة أنّ التغيير لابد وان يحدث.
- عقد جلسات وجهًا لوجه أو عبر الإنترنت بين المعلمين والمديرين حول تعريف المعلمين بأهمية التفويض ومتطلباته وفوائده.
- تحديد المسؤوليات التي ستعهد للإداريين والمعلمين بمدارس التربية الخاصة عند التمكين، وما يتبع ذلك من تحفيز ومحاسبية.

### التحفيز: ويمكن ان يتم ذلك من خلال الآتي:-

- تحديد الأنماط التي سيكون عليها التحفيز المقدم للإداريين والمعلمين بمدارس التربية الخاصة ولفرق العمل في المدرسة، والتي غالباً ما ستعتمد على التحفيز المعنوي ولا تتجه كثيراً إلى التحفيز المادي خاصة خلال مرحلة الإعداد والتكوين.
- ربط المكافآت والحوافز التي يحصل عليها للإداريون والمعلمون بمدارس التربية الخاصة بأهدافها.
- تقديم مكافآت وحوافز للإداريين والمعلمين بمدارس التربية الخاصة للاعتراف بسلوكهم التمكيني، من خلال تقدير مهاراتهم.
- توفير حوافز استثنائية للإداريين والمعلمين بمدارس التربية الخاصة الذين يقومون بتنفيذ أفكار إبداعية وابتكارية تعود بالنفع على مدراسهم وطلابهم ذوي الاحتياجات الخاصة.

## المراجع

١. إبراهيم أنيس، عبد الحليم منتصر، عطية الصوالي، محمد خلف الله أحمد (١٩٧٢). *المعجم الوسيط*، ج (٢) ط (١)، مؤسسة التاريخ العربي، القاهرة.
٢. إبراهيم عباس الزهيري (٢٠٠٨). *الإدارة المدرسية الصفية منظومة الجودة الشاملة*، دار الفكر العربي، القاهرة.
٣. أبو الفضل جمال الدين ابن منظور (٢٠٠٠). *لسان العرب*، ط ٤، دار احياء التراث العربي، بيروت.
٤. إيمان أحمد مطلق (٢٠٢٠). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القومي للبحوث، فلسطين، ٤ (١٠)، مارس، ١٩ - ٣٩.
٥. أيمن عودة المعاني (٢٠٠٩). التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، *المجلة الأردنية في الأعمال الإدارية*، (٥) ٢، ٢٣٤ : ٢٥٩.
٦. جابر عبد الحميد، وأحمد خيرى كاظم (٢٠٠٢). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، دار النهضة العربية، القاهرة.
٧. جيهان عزت السيد (٢٠٢١). معوقات التمكين الإداري وطرق مواجهتها، *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، جامعة سوهاج، (٩)، ١٤٨ - ١٨٠.
٨. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠٢١) : *النشرة السنوية للتعليم قبل الجامعي للعام الدراسي (٢٠٢٠/٢٠٢١)*، ديسمبر، القاهرة.
٩. حسن أحمد الطعاني، وعمر سلطان والسويدي (٢٠١٣). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، الاردن، ٤٠ (١)، ٣٠٥ : ٣٢٧.
١٠. رافدة الحريري (٢٠٠٨). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية*، دار المناهج، عمان، الاردن.
١١. رجائي محمد أحمد العيسوي (٢٠١٩). *التمكين الإداري*، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
١٢. رواء محمد عثمان (٢٠١٣). تفعيل لا مركزية الإدارة المدرسية بمصر في ضوء مدارس حق الاختيار، *رسالة ماجستير*، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
١٣. ريهام عبد الحميد علي شبيب (٢٠١٤). التمكين الإداري للقيادات العاملة في مجال التربية الخاصة بمصر: تصور مقترح، *رسالة ماجستير*، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
١٤. زياد كامل اللاله، وشريفه عبدالله الزبيري، ويوسف محمد العابد (٢٠١١). *أساسيات التربية الخاصة*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الرياض.
١٥. سامي محمد ملحم (٢٠٠٦): *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، ط ٤، دار المسيرة، عمان، الاردن.

١٦. سعيدة تلخوخ (٢٠١٤). علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي، *مجلة أبعاد اقتصادية*، جامعة احمد بوقرة بومرداس - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (٤)، ديسمبر، ٣٠٦: ٣٣٢.
١٧. سكينه محمد عبد المنعم (٢٠٢٣). التمكين التعليمي للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في التعليم قبل الجامعي (دراسة ميدانية)، *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٥(١)، يناير، ٢٢٣: ٣٥٥.
١٨. سميح زيد المجالي (٢٠٢٠). اثار تمكين ذوي الاحتياجات الخاصة من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بتوفيرها بشكل عادل في المجتمع الأردني، *المجلة العربية لعلوم الاعاقه والموهبة*، الاردن، ٤ (١٤)، نوفمبر، ١٣١: ١٥٨.
١٩. شافي عوض ضيدان الرشيد (٢٠١٦). التمكين الإداري لمديري مدارس وفصول التربية الخاصة: مفاهيم كفاياتهم - اختيارهم - المشكلات التي تواجههم، *مجلة علم المعرفة*، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، (٥٤)، ابريل، ٨٣: ١٠٤.
٢٠. شيماء محمد فهمي (٢٠٢٣): معوقات التمكين الإداري في المدارس الثانوية بمحافظة الخليل، *مجلة كلية التربية*، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٣٨ (١)، مارس، ١٣٩: ١٨٦.
٢١. صالح العلي (٢٠١٥). *مهارات التواصل الاجتماعي*، دار ومكتبه الحامد للنشر والتوزيع، القاهرة.
٢٢. طالب عبد الكريم، وزينب عبد الجواد (٢٠١٦): التعليم و تمكين ذوي الاحتياجات الخاصة والاتجاهات والأهداف والبرامج، *مجلة القادسية للعلوم الانسانية*، جامعة القادسية، كلية الآداب، العراق، ١٩ (٢)، ٣٣٧: ٣٥٥.
٢٣. عادل إبراهيم محمد (٢٠١٧). التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر، *مجلة البحث العلمي في التربية*، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، (١٨) ٥، ٤٠٩: ٤٢٤.
٢٤. عالية جواد محمد، وسيف الدين عماد أحمد (٢٠١٣). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، (٣٦)، ١٥٩: ١٨٦.
٢٥. عبد المطلب أمين القريطي (٢٠١١). *سيكولوجية ذوي الاحتياجات الخاصة وتربيتهم*، ط٥، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
٢٦. على السلمي (٢٠١٤). *إدارة الموارد في عصر المعرفة والعولمة*، سما للنشر والتوزيع، القاهرة.
٢٧. فؤاد أبو حطب، سيد عثمان، وآمال صادق (٢٠٠٨). *التقويم النفسي*، ط٤، الأنجلو المصرية، القاهرة.
٢٨. كاظم فرج عارف، جلال عبد الله محمد (٢٠١٤). أثر المناخ التنظيمي في تحقيق جودة التعليم التقني: دراسة استطلاعية في الكليات التقنية في السلیمانية، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، اليمن، ٧ (١٧)، ٢٧: ٤٦.

## التمكين الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة محافظة المنيا نموذجًا

٢٩. كيرلس سليمان صالح (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتطوير مدارس التربية الخاصة بصعيد مصر: دراسة تحليلية، *مجلة الثقافة والتنمية*، اكااديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، القاهرة، ١٧ (١١٠)، ٩١: ١٣٠.
٣٠. طارق عبد الرؤوف عامر، وإيهاب عيسى المصري (٢٠١٧). *القيادة الإدارية والتمكين الإداري*، ط٢، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة.
٣١. ماجد زيد الحربي وهاشم بكر (٢٠١٦). *المشكلات الإدارية و التعليمية في برامج الدعم بمدارس القصيم من وجهة نظر معلمي التربية الخاصة. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٧ (١٠٦)، أبريل، ١-٤٢*.
٣٢. محسن الكومي (٢٠٢٢). *خطوات نحو التدريب الفعال*، مكتبة نور، القاهرة.
٣٣. محمد سليمان مفضي (٢٠١٤). *واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسطنه عمان، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، الاردن، ٢٠ (١)، ٤١ : ٨٧*.
٣٤. محمد عبد الكريم بحاري، وغاضب يحيى مهدي (٢٠٢٣). *دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي دراسة ميدانية عن الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجده، المجلة العربية للنشر العلمي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعه الملك عبد العزيز، ٦ (٦١)، ٣٠٢ : ٣٦١*.
٣٥. محمد عبد الكريم حلمي (٢٠١٦). *تصور مقترح للتغلب على بعض مشكلات معلمي التربية الخاصة في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة دراسة ميدانية بمحافظات شمال الصعيد، رسالة ماجستير، كلية تربية، جامعة المنيا*.
٣٦. محمد ميمي السعيد (٢٠١٧). *تمكين قيادات مدارس التعليم الثانوي عام بمصر في ضوء مدخل مجتمعات التعليم المهنية، رسالة دكتوراه، كلية البنات، جامعة عين شمس*.
٣٧. الهيتي محمد، وصلاح الدين الحراشنة (٢٠٠٦). *اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية : دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الاردن، ٣٣ (٢)، ٢٤٠ : ٢٦٦*.
٣٨. منى عبد الله صالح (٢٠٢٠). *معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ممارستهم لأدوارهم المهنية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، (١١٠)، أبريل، ٦٣٠ - ٦٤٨*.
٣٩. نادية يوسف ابراهيم (٢٠١٧). *علاقة المناخ المدرسي بسلوك المواطنة التنظيمي لمعلمي الثانوية بمدينة مكة المكرمة، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، (١٨٥)، مارس، ٨٧ : ١٠٨*.
٤٠. نزار أشريفه، عبد الحميد خليل (٢٠٢١). *إدارة فرق العمل، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية*.
٤١. هاجر احمد محمد الشريف (٢٠١٣). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة بنغازي، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، الاردن، (٢٠)، ٤١ : ٨٧*.

٤٢. هالة أمين مغاوري (٢٠١٦). التمكين الإداري لمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي ، دراسة مستقبلية، *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، ٣٥(١٧١)، ديسمبر، ١٤١ : ١٨٧.

٤٣. يحيى ملحم (٢٠٠٦). *التمكين كمفهوم إداري معاصر*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

المراجع الأجنبية:

1. Alfadli, M. A., & Al-Mehaisen, S. M. (2019). The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools. *International Education Studies*, 12(6), 120-133.
2. Bakker, J.T. A.; Bosman, A. M. T. ( 2006 ). Teachers' Perceptions of Remediation Possibilities of Dutch Students in Special Education. *British Journal of Educational Psychology*. v76 , n4 ,745-759.
3. Bowen, D. E. & Lawler III, E. E. (2006). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Managing innovation and change*. 33(3), 155-69.
4. Cannon, C. et al. (2002): *Teaching and learning by example: Empowerment Principles Applied to Development Delivery and Evaluation of Community Based Training for HIV Service Providers and Supervisors* , The Guilford Press , New York.
5. Carter, T (2009). Managers Empowering Employees, *American Journal of Economics and Business Administration*, (1)2, 41:46.
6. Dess, G; Lumpkin, G. & Eisner, A. (2007): *Strategic management*, Text and Cases, McGraw Hill, Irwin.
7. Effendi, A, H. (2003). *Empowering Employees: the entrance to the development and continuous improvement*. The Arab Organization for Administrative Development.
8. Hacker, S. , & Roberts, T. (2004): *Transformational Leadership Creating Organizations of meaning* , American Society for Quality Press, Wisconsin, U.S.A.
9. Qaralleh, Thikryat. (2020). The Reality of Administrative Empowerment Among School Leaders. *International Journal of Educational Sciences*, 30(1-3), 40-49.
10. Tomastirr (2003) : *Fundamentals of Empowerment* , available at [www.tomstirr.com](http://www.tomstirr.com)