التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظرهم
د. ليلي محمد العارف* - قسم التربية وعلم النفس كلية التربية اسبوعية
جامعة الجفارة

Laila_araif2010@yahoo.com

Administrative Empowerment among Private School Principals from Their Perspective

Dr. Laila M. Al-Araif* - Department of Education and Psychology
Faculty of Education – University of Al-Jafara

Abstract:

This study aims to investigate the reality of administrative empowerment among private school principals by analyzing their views and professional experiences. It also seeks to propose strategic recommendations to enhance administrative empowerment for these educational leaders.

The study employed a descriptive-analytical methodology and used a questionnaire distributed to a random sample of ten private school and center principals located in several Libyan cities: Tripoli, Tarhuna, Al Khums, Zliten, and Misrata. The goal was to measure their level of empowerment in areas such as: Decision-making _ Decision-making _ Delegation of authority _ Participation in planning _ Continuous professional development.

The results indicate that the reality of administrative empowerment is generally positive. Members of the sample demonstrated a high degree of empowerment that enables them to lead their educational institutions with competency and professionalism. However, the level of empowerment varied depending on the educational environment, internal institutional policies, and available administrative support.

The study also revealed several challenges impeding full empowerment, most notably centralized decision-making and weak communication between administrative authorities and schools.

The research concludes with key recommendations, including:

- Enhancing the autonomy of private school principals
- Providing developmental training programs
- Adopting administrative systems that promote participative and transparent leadership

Keywords: Administrative Empowerment – Private Schools

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة من خلال تحليل آرائهم وتجاربهم العملية، كما تهدف لوضع اقتراحات استراتيجية لتحسين التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة من مديري المدارس الخاصة، بهدف قياس درجة التمكين الإداري لديهم في مجالات متعددة مثل: اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، المشاركة في التخطيط، والتطوير المهني المستمر.

وقد تم اختيار عينة عشوائية من مديري المدارس والمراكز الخاصة، وبلغ مقدارها (10) مدراء لمدارس ومراكز خاصة، في عدة مدن ليبية وهي: (طرابلس_ ترهونة_ الخمس زليتن_ مصراتة)، وتم توزيع أداة الدراسة الاستبيان عليهم. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة يمتاز بالإيجابية، وأن أفراد العينة يمتلكون درجة كبيرة من التمكين الإداري الذي تؤهلهم من قيادة المؤسسة التعليمية بكل كفاءة ومهنية عالية. رغم أن مستوى التمكين الإداري يتفاوت باختلاف البيئة التعليمية، والسياسات الداخلية للمؤسسة، والدعم الإداري المتوفر لهم. كما بيّنت أن هناك تحديات تعوق تحقيق التمكين الكامل، أبرزها المركزية في اتخاذ القرار وضعف التواصل بين الجهات الإدارية والمدرسة.

واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات، من بينها أهمية تعزيز استقلالية مديري المدارس الخاصة، وتوفير برامج تدريبية تطويرية، وتبني أنظمة إدارية تشجع على المشاركة والشفافية في القيادة.

الكلمات المفتاحية - التمكين الإداري _ المدارس الخاص .

مقدمة:

يواجه مديرو المدارس الخاصة تحديات كبيرة ومتعددة في ظل التغير السريع والتطور الهائل في مجال التكنولوجيا والتعليم، الأمر الذي يتطلب منهم التمكن من مجموعة من المهارات والاستراتيجيات التي تساهم في تحقيق الأهداف التعليمية، وتحقيق التميز الأكاديمي والإداري.

ويتطلب هذا التمكن فهماً عميقاً للنظريات الإدارية، والتطبيق الفعال للأساليب الإدارية الحديثة، بالإضافة إلى القدرة على تحفيز وتوجيه الفريق التعليمي نحو تحقيق

الأهداف التعليمية فهو يعمل على ترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل، وهذا ما يطلق عليه بالتمكين الإداري.

ويحتاج مدير المدرسة للتمكين الإداري ؛ لأنه يشكل العمود الفقري للمدرسة، لما له من مهام وواجبات عديدة تعتمد عليها المدرسة في نجاحها وتقدمها، وهو المسؤول عن التخطيط لها وتنفيذها، ومتابعتها، وتوجيهها، وتقويمها. ويمكن تلخيص هذه المهام والواجبات في سبع مجموعات رئيسية وهي: علاقة المدرسة بالمجتمع، تطوير المناهج والبرامج الدراسية، شؤون الطلبة، شؤون العاملين، المباني المدرسية، والتجهيزات، الشؤون المالية، وإدارة الأعمال، والبناء التنظيمي (منى العنزي، 2020: 631).

من خلال تحليل مستوى التمكين الإداري والعوامل المؤثرة فيه، يمكن تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء الإداري وتعزيز جودة التعليم في المدارس الخاصة والذي يمكن المدير من ممارسة سلطته بأفضل الطرق وتحمل مسؤوليات منصبه.

من هنا المنطلق جاءت ثقافة التمكين الإداري نقطة تحول في المؤسسات التربوية، والتي تسهم في بناء عناصر بشرية مؤهلة للقيادة الذاتية، مما يساعد في عملية تحسين المنطلقة من المتابعة والرقابة، والثقة التي تشعر منتسبيها بأهمية الموقف الذي يعمل على تحسين مخرجات مدارسنا (عفاف هوارى، 2020: 177).

لذلك تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظرهم، بهدف تقديم بعض الاستراتيجيات لتحسين التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة، وتقديم بعض التوصيات التي تساعد في تطوير الأداء القيادي داخل هذه المؤسسات التعليمية المهمة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يعتبر التمكين الإداري عملية صقل قدرات مديري المدارس، نتيجة للدور الحيوي الذي يلعبه المدير في تحقيق جودة التعليم وتنمية بيئة مدرسية فعّالة، بحيث تصح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم وكذلك أهميتهم الكاملة في اتخاذ القرار ضمن بيئة التنظيمات الإدارية.

إلا أن درجة التمكين الإداري التي يُمارسونها قد تكون محدودة أو غير واضحة المعالم، فقد نلاحظ تحديات متعددة يواجهها المديرين أثناء تأدية عملهم، مثل محدودية الصلاحيات، وضعف المشاركة في اتخاذ القرارات، وضبابية في آليات الدعم الإداري.

وهذه التحديات تضعنا أمام عدة تساؤلات حول مدى شعور هؤلاء المدراء بتمكينهم فعليًا لأداء مهامهم القيادية والإدارية بكفاءة، وعن مدى توفر الظروف التي تساعدهم على ممارسة دورهم كقادة تربويين بفعالية.

ومن هذا المنطلق، تتحدد مشكلة الدراسة في تساولين رئيسيين هما:

_ ما واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة؟
_ ما هي الاستراتيجيات المقترحة لتحسين التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة؟

أهداف الدراسة:

تضعنا هذه الدراسة أمام هدفين رئيسيين هما:

_ التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة.
_ اقتراح استراتيجيات لتحسين التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة.
أهمية الدراسة:

_ الحصول على قدر كبير من المعلومات، والأدبيات، التي يمكن أن يستفيد منها الباحثون وطلبة الدراسات العليا.

_ إلقاء الضوء على أهمية التمكين الإداري، فهو يعد من المفاهيم التربوية المعاصرة، وتحديد دوره في تطوير العملية التربوية، وتزويد المكتبات بالبيانات، والمعلومات الأساسية عنه.

_ تعزيز التمكين الإداري في المدارس الحكومية، وتعريف ذوي الاختصاص بأهميته، وفائدته الكبيرة التي يمكن الحصول عليها عند تطبيقه.

_ تبني الاتجاهات القيادية المعاصرة، واتخاذ النمط المناسب الذي يعزز التمكين الإداري لمديري المدارس.

حدود الدراسة:

_ **حدود بشرية:** تم إجراء الدراسة على بعض مديري المدارس الخاصة.

_ **حدود مكانية:** تم إجراء الدراسة في بعض المدارس الخاصة في عدة مدن وهي: (طرابلس_ ترهونة_ الخمس_ زليتن_ مصراتة).

_ **حدود زمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2025.

مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري: هو عملية إعطاء الموظفين حق المشاركة في عملية صنع القرارات، مع توفير مساحة كافية من الحرية لهم، وعدم إلزامهم بما لا يقبلونه، أو بما

لا يتلاءم مع مصالحهم ومصالح المؤسسة التي يعملون بها، وبالتالي فالتمكين الإداري يتطلب وجود مشاركة حقيقية بين العاملين ومناخ ملائم تتوافر فيه المستلزمات الكافية لتطوير قدرات العاملين وإمكاناتهم (سحر الرواشدة وحسن الطعاني، 2022: 35). وتعرفه الباحثة بأنه: قدرة مدير المدرسة على إدارة المدرسة بفعالية وكفاءة، وذلك بالمشاركة في العمليات، والقرارات مع المعلمين، ودعم قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق الأهداف التعليمية.

الدراسات السابقة:

1_ دراسة (حسين الطراونة 2006) بعنوان: العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. ولتحقيق أهدافها تم تصميم استبانة لجمع البيانات، وقد تم توزيع (286) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين الإداري كان متوسطاً. وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى متغير التمكين الإداري. ولمستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار.

2_ دراسة (محمد الجرايدة وأحمد المنوري 2014) بعنوان: واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان، كذلك هدفت إلى معرفة أثر متغيرات الدراسة النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في تقديرات أفراد الدراسة لواقع التمكين الإداري وقد تكون مجتمع الدراسة من (25) مديراً ومديرة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان لمجالات التمكين قد جاءت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

3_ دراسة (ريما الحجاج وأسامة حسونة 2019) بعنوان: مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم. وتم اختيار (371) معلماً ومعلمة في المدارس الأساسية الخاصة من ثلاثة ألية تابعة لمحافظة العاصمة عمان وهي: لواء الجامعة، لواء ماركا ولواء وادي السير. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

إن مستوى التمكين الإداري جاء مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي ككل (4.07). وكذلك مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.09). كما وجد إن هناك علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين.

4_ دراسة (منوة الرقب 2020) بعنوان: التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (433) مساعداً ومساعداً ومعلمة ومعلمة، في المدارس الأساسية الخاصة من ثلاثة ألية تابعة لمحافظة العاصمة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية

الخاصة جاءت متوسطة، وإن درجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري جاءت مرتفعة كما أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة التمكين الإداري تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) لصالح فئة الإناث، ولمتغير (المؤهل العلمي) لصالح الماجستير فما فوق، ولمتغير (سنوات الخدمة) لصالح 10 سنوات فأكثر. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغيري (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي) بينما وجدت فروق لمتغير (سنوات الخدمة) لصالح 10 سنوات وأكثر.

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة.

وهو المنهج الذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع أن يتفاعل معها فيصنفها ويحللها (عماد شبير، 2011: 69).

أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على مقياس دراسة (منى حسن 2024) والذي يتكون من (36) عبارة موزعة على خمسة أبعاد وهي: (التدريب، الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل تفويض السلطة، التحفيز)، وتم تطبيقه على أفراد العينة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مدراء المدارس والمراكز الخاصة في ليبيا، وتم اختيار عينة عشوائية منهم، بلغت قوامها 10 مدراء للمشاركة في الاستبيان وتقديم آرائهم حول موضوع الدراسة، وتم اختيار مدراء مدارس في عدة مدن وهي: (طرابلس_ ترهونة_ الخمس_ زليتن_ مصراتة) كما موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (1)

اسم المدرسة	المدرسة	المدينة
المعرفة الدولية المتميزة، التوحيد، الأجيال الواعية.	3	طرابلس
مدرسة فبس، مركز التقوى، مركز أباكس للحساب الذهني.	3	زليتن
مركز الأمل.	1	ترهونة
مركز تنمية القدرات الذهنية، مركز سكيمة للصحة النفسية.	2	مصراتة
مدرسة الشروق.	1	الخمس

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول: ما واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تبويب البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخراج النسب المئوية لأكبر تكرار للفقرة لإجابات أفراد العينة باستخدام المعادلة الإحصائية الآتية:

$$\text{التكرار النسبي} = (\text{ك} \div \text{مج ك}) \times 100 \%$$

وجاءت النتائج على النحو الذي تشير إليه بيانات الجدول التالي:

البعد الأول: التدريب

جدول رقم (2)

النسبة المئوية	أكبر تكرار	عالية	متوسطة	منخفضة	العبرة	
50%	05	02	03	05	تتضمن استراتيجيات المدرسة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	1
70%	07	02	07	01	تولى البرامج التدريبية اهتماماً كبيراً بالجوانب العملية التطبيقية ذات الصلة بطبيعة العمل مع دوى الاحتياجات الخاصة.	2
70%	07	0	03	07	تنظم إدارة المدرسة دورات تدريبية للعاملين لتنمية مهارات التعامل مع الفئات الخاصة.	3
70%	07	01	02	07	تعقد وحدة التدريب بالمدرسة الندوات وورش العمل للتوعية باستخدامات التكنولوجيا في العملية التعليمية.	4
80%	08	08	02	0	تشجع المدرسة مبادرات التنمية المهنية الذاتية للمعلمين لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة.	5
50%	05	03	02	05	تؤدى البرامج التدريبية المقدمة للعاملين بالمدرسة إلى تعزيز التمكين وأداء العمل بكفاءة ومرونة.	6
50%	05	05	05	0	تراعى المدرسة المساواة في توفير فرص التدريب للمعلمين للحصول على التدريبات المخصصة.	7
50%	05	05	04	01	توفر الإدارة المدرسية أساليب لمتابعة وقياس أثر التدريب أثناء ممارسة العمل.	8
20%	02	02	03	05	تحرص المدرسة على بناء شراكات مع مؤسسات أكاديمية وخبراء متخصصين لدعم التنمية المعنية للمعلمين.	9

من خلال بيانات الجدول السابق يتضح أن المدرسة تشجع مبادرات التنمية المهنية الذاتية للمعلمين لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة، وهذا واضح بحصول هذه العبرة على أعلى نسبة في الجدول (80%)، مما تشير إلى بيئة محفزة للمعلمين لتطوير أنفسهم، مما يعزز الاستقلالية المهنية والتعلم المستمر.

كما تولى المدرسة اهتماماً كبيراً بالجوانب العملية التطبيقية ذات الصلة بطبيعة العمل مع دوى الاحتياجات الخاصة، فهي تدعم الدورات التدريبية للعاملين لتنمية مهارات التعامل مع هذه الفئات.

كما تحرص على عقد الندوات وورش العمل للتوعية باستخدامات التكنولوجيا في العملية التعليمية. مما يساهم على ربط المحتوى النظري بالممارسات الفعلية، وهو

مؤشر إيجابي يدل على تفاعل وحدة التدريب مع التطورات الرقمية والتكنولوجية، مما يدعم توجه المدرسة نحو التعليم الحديث. كما تشجع المدرسة مبادرات التنمية المهنية الذاتية للمعلمين لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة، مما يعكس التزاماً تربوياً وإنسانياً جيداً. وهذا ما أوضحتها النسب المرتفعة لهذه الفقرات.

وتشير أيضاً بيانات الجدول إلى وجود اهتمام متوسط لدى المدرسة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، مما يدل على وجود تصور مبدئي لكنها تحتاج إلى أدوات منهجية أدق لتحديدها. كما يوضح شعور بعض المدراء بأن التدريب ساهم في تحسين أداء المعلمين، مما يطرح تساؤلات حول جودة أو ملاءمة البرامج التدريبية.

وتوحي النسبة المتوسطة (50%) لفقرة وجود جهود لتحقيق المساواة، لكنها غير مكتملة، مما يستدعي إعادة تقييم آلية توزيع الفرص. كما يدل أن هناك متابعة نسبية جيدة، لكنها تحتاج إلى تطوير أدوات تقييم ومؤشرات أكثر دقة واستمرارية.

بينما جاءت النسبة الأدنى (20%) لفقرة بناء شراكات مع جهات أكاديمية، وتشير إلى ضعف في التعاون الخارجي، مما يُضعف فرص الاستفادة من خبرات جديدة وتطوير التدريب الأكاديمي.

البعد الثاني: الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات

جدول رقم (3)

النسبة المئوية	أكبر تكرار	عالية	متوسطة	منخفضة	العبرة	
50%	05	05	05	0	توفر إدارة المدرسة قنوات تواصل فعالة لتبادل المعلومات في المجتمع المدرسي.	1
90%	09	01	09	0	تعتمد إدارة المدرسة على أنظمة حديثة للاتصال والتواصل الفعال مع أعضاء المجتمع المدرسي	2
60%	06	0	06	04	توظف إدارة المدرسة المستحدثات التكنولوجية للتعامل الجيد مع دوى الاحتياجات الخاصة	3
60%	06	06	04	0	تتميز التعليمات والإجراءات التي تستخدمها إدارة المدرسة في العمل بالوضوح والدقة.	4
40%	04	04	04	02	تشجع إدارة المدرسة العاملين على ضرورة اكتساب المزيد من مهارات الاتصال مع دوى الاحتياجات الخاصة	5
40%	04	04	02	02	توفر المدرسة نظم معلومات واتصالات سريعة وأمنة.	6
80%	08	08	02	0	تشجع إدارة المدرسة الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء المجتمع المدرسي.	7

من خلال بيانات الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن إدارة المدرسة تستخدم أنظمة حديثة للاتصال والتواصل الفعال مع أعضاء المجتمع المدرسي، وهو مؤشر إيجابي

على مواكبة التطورات التقنية في الاتصال. لكن ينقصها توظيف هذه التكنولوجيا للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة فقد لا تكون كافية أو غير مخصصة بالشكل المطلوب لهذه الفئة.

كما توضح بيانات الجدول تشجيع إدارة المدرسة الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء المجتمع المدرسي. وهي تعكس مناخًا تفاعليًا يشجع التواصل والتعبير عن الآراء، وهو عنصر أساسي في تحسين الأداء المدرسي.

وتتميز التعليمات والإجراءات التي تستخدمها إدارة المدرسة في العمل بالوضوح والدقة، كما تعمل على تشجيع المعلمين على اكتساب مهارات الاتصال مع ذوي الاحتياجات.

البعد الثالث: بناء فرق العمل

جدول رقم (4)

النسبة المئوية	أكبر تكرار	عالية	متوسطة	منخفضة	العبرة	
80%	08	08	02	0	تدعم إدارة المدرسة تشكيل فرق العمل لإنجاز المهام وتبادل الخبرات.	1
60%	06	04	06	0	تبدل المدرسة جهداً للتغلب على معوقات الأداء الفرقي مما يحسن جودة العملية التعليمية .	2
70%	07	07	03	0	تحرص على انتقاء أفراد لهم القدرة على القيادة الفعالة لفرق العمل.	3
80%	08	08	02	0	تمنح إدارة المدرسة فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة إليهم.	4
80%	08	08	02	0	تضع إدارة المدرسة معايير واضحة ومعلنة لاختيار أعضاء فرق العمل.	5
80%	08	08	02	0	تدعم المدرسة الثقة بين أعضاء فريق العمل مما يساعد على تنفيذ المهام بطرق إبداعية.	6
100%	10	10	0	0	تشكل المدرسة فرق عمل متكاملة ومتعاونة بما ييسر سرعة تقديم الخدمات التعليمية لـ ذوي الاحتياجات الخاصة.	7
70%	07	07	03	0	تشجع إدارة المدرسة فرق العمل على المشاركة في وضع الخطط وتنفيذها.	8

من خلال بيانات الجدول السابق يتضح أن المدرسة تولي اهتمامًا واضحًا بتشكيل فرق عمل متكاملة ومتعاونة مما يعزز بيئة العمل التعاونية. ويعكس جهود المدرسة في تحسين الأداء الجماعي، مع الحاجة لتعزيز الطول العملية للتحديات المتكررة. كما أن تمكين فرق العمل وتفويض المهام بشكل مناسب، يزيد من إنتاجيتهم واستقلالهم في اتخاذ القرار.

كما يوضح حرص المدرسة على انتقاء عناصر قيادية مؤهلة، مما يدعم نجاح فرق العمل وتحقيق أهدافها بكفاءة. وبما يبسر سرعة تقديم الخدمات التعليمية للطلاب وخاصة من دوى الاحتياجات الخاصة. وتمنح إدارة المدرسة فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة إليهم. وتضع معايير واضحة ومعلنة لاختيار أعضاء فرق العمل، وتحرص على انتقاء أفراد لهم القدرة على القيادة الفعالة لفرق العمل وهي بذلك تعكس شفافية الإدارة في تشكيل الفرق، مما يعزز الثقة والعدالة في بيئة العمل. كما تشجع إدارة المدرسة فرق العمل على المشاركة في وضع الخطط وتنفيذها ما يعزز الانتماء والفاعلية في تنفيذ المهام، وهذا ما أكدته أيضاً نتائج دراسة (ريما الحجاج وأسامة حسونة 2019).

البعد الرابع: تفويض السلطة

جدول رقم (5)

النسبة المئوية	أكبر تكرار	عالية	متوسطة	منخفضة	العبرة	
100%	10	10	0	0	تتق إدارة المدرسة بقدرات العاملين لأداء المهام المفوضة لهم.	1
100%	10	10	0	0	تتابع المدرسة بشكل دوري أداء العاملين في المهام المفوضة لهم.	2
100%	10	10	0	0	تعمل إدارة المدرسة على تكوين وإعداد صف ثان من القيادات لتمكينهم إدارياً من خلال تفويض السلطة.	3
60%	06	06	04	0	تسمح إدارة المدرسة للعاملين بممارسة الصلاحيات المفوضة إليهم دون تدخل مباشر.	4
100%	10	10	0	0	تشجع إدارة المدرسة العاملين على تبني الأفكار الإبداعية أثناء أدائهم للمهام الموكلة لهم.	5
80%	08	08	02	0	توفر إدارة المدرسة الفرص لاتخاذ القرارات باستقلالية حول تفويض السلطة.	6

يوضح لنا الجدول السابق نسب مرتفعة لقرارات بعد تفويض السلطة مما يشير إلى وجود ثقافة إدارية داعمة، تُظهر ثقة عالية في قدرة الموظفين على تنفيذ المهام المفوضة إليهم بكفاءة، مما يعزز روح المبادرة والمسؤولية. كما تعكس التزام الإدارة بمراقبة الأداء والتحسين المستمر دون التخلي عن المتابعة، وهو توازن مثالي بين التفويض والمساءلة. وهذا ما يدل على وجود تخطيط استراتيجي في الإدارة لبناء صف قيادي ثاني، مما يعزز الاستدامة القيادية ويحد من الاعتماد على أفراد محددين، وينمي بيئة عمل محفزة تعتمد على الابتكار وتقبل المقترحات.

كما يلاحظ من بيانات الجدول السابق وجود توجه نحو تمكين العاملين من اتخاذ قراراتهم، ما يشير إلى إمكانية تعزيز هذا الجانب بشكل أكبر. وهذا ما أكدته أيضاً دراسة (حسين الطراونة 2006) بوجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وفعالية عملية اتخاذ القرارات. إلا أننا نلاحظ أن التدخل الإداري لا يزال حاضراً لدى البعض، مما قد يحد من الإبداع أو اتخاذ القرار الفوري.

البعد الخامس: التحفيز

جدول رقم (6)

العبارة	منخفضة	متوسطة	عالية	أكبر تكرار	النسبة المئوية
1 تضع المدرسة نظاماً للمكافأة والتحفيز يرتبط بمقدار الإنجاز والتقدم في تنفيذ المهام.	0	0	10	10	100%
2 تنوع إدارة المدرسة في استخدام الأساليب التحفيزية لمكافأة العاملين المتميزين.	0	0	10	10	100%
3 تعمل إدارة المدرسة على تقويم نظام الحوافز بحيث يتناسب مع البيئة التنافسية بين المدارس الخاصة.	0	01	09	09	90%
4 تدعم إدارة المدرسة الأفكار الإبداعية في مجال التعامل مع دوى الاحتياجات الخاصة مادياً ومعنوياً.	0	0	10	10	100%
5 تقوم إدارة المدرسة بالثناء على الأداء المتميز بطريقة مستمرة.	0	0	10	10	100%
6 تتعامل إدارة المدرسة بموضوعية في كتابة التقارير السنوية ومكافأة المتميزين من العاملين.	0	0	10	10	100%

بالنظر إلى بيانات الجدول السابق نلاحظ أن إدارة المدرسة تربط المكافآت بمدى الإنجاز، مما يدل على وجود نظام موضوعي يُحفز العاملين لتحقيق الأداء المتميز، وتستخدم مجموعة من الوسائل التي تراعي اختلاف احتياجات العاملين، وتعزز الحماسة لديهم. كما تسعى لضبط الحوافز لتحقيق العدالة والتحفيز الحقيقي. فهي لا تكتفي بالتشجيع المعنوي وإنما تقدم دعماً مالياً أيضاً مما يخلق بيئة محفزة للابتكار والتجريب خصوصاً في مجال ذوي الاحتياجات الخاصة.

كما يعكس تقديراً عالياً من الإدارة لجهود العاملين، ويؤسس لثقافة إيجابية تعزز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. وهذا دليل على شفافية إدارة المدرسة في التقييم والمكافآت، مما يدعم الثقة بين الإدارة والمعلمين ويحفز على الأداء المستمر.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني: ما هي الاستراتيجيات المقترحة لتحسين التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة؟

من خلال الاطلاع على بعض الأدبيات، وإجابات بعض مدراء المدارس، يمكننا وضع تصور للاستراتيجيات التي تعمل على تحسين التمكين الإداري لدى مدراء المدارس. والتي تتمثل في النقاط الآتية:

نشر ثقافة التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية، و وضع خطط لتعزيزه، وتعزيز أبعاده.

تطوير برامج تدريبية مخصصة لمديري المدارس الخاصة، في القيادة والإدارة التربوية، مع التركيز على المهارات القيادية الحديثة، وتأكيد أهمية التمكين الإداري، والتطوير الذاتي المستمر لتحسين مهاراتهم الإدارية والتعليمية.

توفير فرص التدريب المستمر للمعلمين والكوادر الإدارية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

تمكين مديري المدارس من اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة مدرستهم، وتحديد الصلاحيات اللازمة لتحقيق الأهداف، وتطوير الخطط الاستراتيجية، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج القرارات التي يتخذونها.

تشجيع مديري المدارس على تقديم المقترحات والآراء والأفكار الإبداعية، وخلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة على الإبداع والابتكار.

توفير قنوات اتصال فعالة بين مديري المدارس والإدارة العليا، لضمان وصول المعلومات بشكل واضح وشفاف.

تفويض السلطات والمسؤوليات لمديري المدارس بشكل واضح ومحدد، مع توفير الدعم الفني والإداري اللازم.

توفير الدعم الفني اللازم لمديري المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحسين استخدام التكنولوجيا لتسهيل العمليات الإدارية والتعليمية في المدارس.

تقديم الدعم الإداري اللازم في مجال إدارة الموارد البشرية، والمالية، والعلاقات العامة.

توفير المستشارين والخبراء لمساعدة مديري المدارس في حل المشكلات التي تواجههم.

تشجيع التعاون بين مديري المدارس فيما بينهم، وتبادل الخبرات والمعلومات.

توفير الحوافز والمكافآت لمديري المدارس المتميزين في أدائهم.

تعزيز استخدام منصات التعليم الإلكتروني لتحسين جودة التعليم ، وتعزيز التواصل الفعال بين جميع الأطراف المعنية لضمان تحقيق الأهداف التعليمية.

يجب تشجيع المديرين على تطبيق أساليب الإدارة التشاركية لإشراك المعلمين والموظفين في صنع القرارات، لدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل وحفز القدرات الإبداعية.

يجب توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة للمعلمين، من خلال توفير الحوافز المادية، والمعنوية لتحقيق الأداء الأفضل، وتوفير بيئة تعليمية مناسبة.

تشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة التمكين.

التوصيات:

من خلال نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

تعزيز الشراكات مع الجامعات والخبراء لتحسين المحتوى التدريبي.

تطوير أدوات علمية دقيقة لتحديد الاحتياجات التدريبية ومتابعة أثرها.

رفع مستوى العدالة في إتاحة فرص التدريب لجميع المعلمين.

تحسين جودة التدريب لضمان تأثيره الحقيقي في رفع كفاءة الأداء.

تعزيز برامج تدريبية تركز على الاتصال الفعال خاصة مع ذوي الاحتياجات الخاصة. وتوفير برامج تدريبية لتطوير مهارات القيادة والعمل الجماعي.

الاستثمار في تحسين البنية التحتية الرقمية لتوفير نظم معلومات أسرع وأكثر أماناً.

تطوير أدوات التقييم الدوري لفنوات التواصل داخل المدرسة لضمان فعاليتها.

زيادة حملات التوعية لتعزيز وضوح التعليمات وتيسير فهمها لجميع العاملين.

تعزيز الأدوات والأساليب لتجاوز معوقات الأداء الجماعي بشكل عملي.

توثيق وتعميم المعايير الخاصة باختيار الفرق وتقييم أدائهم بانتظام.

دعم فرق العمل ذات العلاقة بالخدمات الخاصة من خلال موارد إضافية وخبرات متخصصة.

تعزيز استقلالية العاملين أكثر عند تنفيذ المهام مع تقليل التدخل الإداري المباشر.

الاستمرار في إعداد قيادات بديلة ودعمهم بالخبرات والموارد.

تكثيف ثقافة الابتكار باتباع منهجيات تحفز الموظفين على طرح حلول إبداعية.

تنظيم ورش تدريبية حول أهمية التحفيز في رفع الكفاءة المهنية وتعزيز الإبداع،

وتطوير نظام الحوافز ليطمأنشئ مع التغييرات المهنية ومتطلبات العاملين.

مشاركة العاملين في تقييم وتحديث نظام المكافآت بشكل دوري لتعزيز التشاركية

والشفافية.

المراجع:

- 1_ حسين أحمد الطراونة (2006): العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة الأردن.
- 2_ ريماء محمد الحجاج وأسامة عادل حسونة (2019): مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 27، العدد 3.
- 3_ سحر رشيد الرواشدة وحسن أحمد الطعاني (2022): التمكين الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 6، العدد 11، مارس.
- 4_ عفاف راضي هوارى (2020): التمكين الإداري ودوره في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (4)، العدد (33)، سبتمبر.
- 5_ عماد رمضان محمد شبيب (2011): أثر إستراتيجية حل المشكلات في علاج صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب الصف الثامن الأساسي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- 6_ محمد الجرايدة وأحمد بن عبد العزيز المنوري (2014): واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت، المجلد 20، العدد 1.
- 7_ منى عبد الغني حسن (2024): التمكين الإداري لدى مديري مدارس التربية الخاصة في محافظة المنيا نموذجاً، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد 39، العدد 14 أكتوبر.
- 8_ منى عبد الله العنزي (2020): معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ممارستهم لأدوارهم المهنية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 110.
- 9_ منورة زايد الرقب (2020): التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشارقة الأوسط.