



## التمكين النفسي لمعلمي ذوى الاحتياجات الخاصة (الأبعاد والمحددات)

### Psychological empowerment for teachers of special needs students (Dimensions and determinants)

إعداد

أ.د أحمد علي بديوي محمد

أستاذ الصحة النفسية والتربية الخاصة

كلية التربية - جامعة حلوان

تاريخ استلام البحث: 2025-2-9

تاريخ قبول النشر: 2025-2-12

التمكين النفسي لمعلمي ذوى الاحتياجات الخاصة (الأبعاد والمحددات)

أ.د أحمد علي بديوي محمد

## التمكين النفسى لمعلمى ذوى الاحتياجات الخاصة (الأبعاد والمحددات)

أ.د أحمد على بديوى محمد

### مقدمة:

يعد التمكين النفسى Psychological Empowerment بناء متعدد الأبعاد يتألف من مكونات شخصية وانفعالية وتفاعلية وهو بمثابة الحافز للأداء والسلوك الشخصى يتضمن التمكين النفسى ثلاثة أوجه سيكولوجية تتمثل فى التحكم المدرك فى بيئة الفرد والكفاءة المدركة فى انجاز المهام بالإضافة إلى تحديد الأهداف ولذا يوصف التمكين النفسى بأنه حالة من الحالات المعرفية التى تتميز بالإحساس بالتحكم المدرك والكفاءة وتحديد الهدف، وبذلك يحسب التمكين النفسى كمفهوم متعدد الأوجه يعكس الأبعاد المختلفة لجعل الفرد قادراً نفسياً على التأثير فى أحداث الحياة من حوله والتحكم فى مصادر القوة لديه ومن هنا يرتبط التمكين النفسى بالتأهيل الذى يهدف إلى مساعدة الأفراد على الوصول إلى الأداء الأقصى فى انجاز المهام التى يقوم بها على المستوى الشخصى أو المهام التى يقوم بها من حيث هو عضو فى مؤسسة أو المجتمع الذى يعيش فيه.

والتمكين النفسى من ضرورات نجاح معلم ذوى الاحتياجات الخاصة فى أداء عمله، والتمكين مصدر قوة مصدر وطاقة تعمل على تحرير الانسان من قيود الآخرين وخضوعه لتحكمهم ، ويستطيع من خلاله تحقيق الأهداف التى يصبو إليها والقدرة على التعايش مع متطلبات الموقف ، والقدرة والكفاءة التى تمكنه من زيادة المشاعر بالكفاءة ، والاحساس بالقيمة ، والأفراد الذين يشعرون بالتمكين النفسى لديهم القدرة على العمل أكثر والتعاون مع الأشخاص المحيطين ، ويكونون أكثر قدرة على توفير احتياجاتهم ، وتحويل أفكارهم الى

التمكين النفسى لمعلمى ذوى الاحتياجات الخاصة (الأبعاد والمحددات)

أ.د أحمد علي بديوى محمد

أفعال ، بينما الأشخاص الأقل قوة يكونون أقل تأثيراً وأقل انجازاً ، وجميع الأشخاص لديهم الحاجة إلى الشعور بالقوة تتشكل عبر مراحل تطور ونمو الشخصية (Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, 1999) .

ويعتبر التمكين النفسي بمثابة هدف استراتيجي يساهم في تنمية قدرات الأفراد وإطلاق الطاقات الكامنة لديهم وتحريرهم من القيود، كما أنه يعد وسيلة هامة يمكن استثمارها وتوظيفها في إطلاق أقصى طاقات الفرد وقدراته ومساعدته على التوجه الإيجابي نحو مستقبله وتوسع أفقه عند التخطيط له ، وهو ما ينعكس بالإيجاب على ارتفاع معدلات إنجازه وتحسين جوانب حياته بصفة عامة وشعوره بوجود معنى لحياته وأن له هدفاً وغاية يجب أن يحققه ويصل إليه وفي سبيل ذلك عليه أن يتعلم كيف يمكنه تنظيم ذاته بما يضمن له الوصول إلى تلك الغاية والهدف.

### أهداف ورقة العمل

تهدف ورقة العمل هذه إلى التعرف على ما يأتي :

- 1) المفاهيم النظرية للتمكين النفسي .
- 2) أنواع التمكين النفسي .
- 3) أهمية التمكين النفسي بالنسبة لمعلمي التربية الخاصة.
- 4) أبعاد التمكين النفسي.
- 5) النماذج المفسره للتمكين النفسي.
- 6) مستويات التمكين النفسي.

### أولاً: المفاهيم النظرية للتمكين النفسي:

التمكين النفسي لمعلمي ذوي الاحتياجات الخاصة (الأبعاد والمحددات)

أ.د أحمد علي بديوي محمد

تعد دراسة التمكين النفسي من الموضوعات الحديثة نسبياً في العلوم الإنسانية ولا سيما في علوم الإدارة التربوية والنفسية، وتبرز مظاهره في الكفاءة المهنية، والقدرة على أداء المهام، والتأثير في العمل. و يعتبر التمكين النفسي أحد أشكال التدخل الإيجابي الذي يهتم بزيادة شعور الفرد بالبهجة والسعادة وتعزيز القدرات ورفع الروح المعنوية يستوعب العديد من المترادفات والمعاني مثله (التقوية، التعزيز، الاقتدار، الإسناد، التدعيم، تحسين الحال)

ويعرف Batron (2011:203) التمكين النفسي بتعريف وصفي شامل على أنه سمة نفسية ترفع من مستوى الدافعية للإنجاز، وتجعل الأفراد متفائلين ومندمجين في العمل قادرين على مواجهة الصعاب؛ نظراً لما يتصفون به من المسؤولية والكفاءة والفاعلية ويؤدون العمل بنجاح ويظهرون المزيد من الإبداع والرضا الوظيفي.

وقد ميز Tengelnd, P.A (81-93 : 2008 ) بين التمكين النفسي كعملية وكهدف فعرف التمكين كعملية يتم من خلالها تقديم الدعم والمساعدة للفرد لاكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لزيادة سيطرته على محددات جودة الحياة فهو يحدده كعملية تغيير تهدف لزيادة تقدير الذات والثقة بالنفس والكفاءة والاستقلالية وزيادة المعرفة والحرية وتنمية المهارات، وبالتالي تزيد سيطرة الفرد على مقومات جودة حياته؛ وهذه الزيادة في مقاومات جودة الحياة تمثل التمكين كهدف.

أما Albar et al. (2012:794) فقد أشار إلى أن التمكين سلسلة من العمليات الإدراكية التي تعدل تصورات الأشخاص عن أنفسهم ووضعهم أوسياقهم، ويعرف Morrisoon,P.M (2014:24) التمكين النفسي: بأنه مفهوم تحفيزي ينبع من الحاجة الداخلية إلى الاستقلالية والتأثير ودافع الكفاءة وتحقيق الذات.

ويعرف التمكين النفسي إجرائياً بأنه شعور معلم ذوى الاحتياجات الخاصة أنه يستطيع التأثير فى الآخرين من خلال قدرته على أداء العمل بصورة تمكنه من التحكم فى مهاراته وقدراته على اتخاذ القرار فى ضوء معلوماته وخبراته، وقدرته أيضاً على وضع أهداف واقعية يمكن تحقيقها والشعور بالإستقلالية فى كل ما يفعله فى مجال عمله.

### ثانياً: أنواع التمكين النفسى:

تنقسم عملية التمكين النفسى إلى ثلاثة أنواع:

1 - **التمكين الظاهري:** يستطيع المعلم من خلاله أن يبدي رأيه أو يوضح وجهة نظره فى الآراء المختلفة فى المهام المطلوبة منه والأعمال المختلفة، وأيضاً القدرة على المشاركة فى صنع القرار.

2- **التمكين السلوكي:** يظهر فى قدرة المعلم على العمل الجماعي مع الآخرين، وجمع المعلومات عنها و وضع حلول لها و وضع بدائل لتلك الحلول مع فريق العمل والتفاعل مع الأفكار المختلفة والقدرة على تعليم الأفراد مهارات مختلفة لتطويرهم فى العمل.

3- **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشير إلى قدرة المعلم على تحديد المشكلة و وضع حلول لها وإجراء التغييرات المطلوبة من أجل جودة العمل وتحسين الأداء.

ويشير Zimmerman & Cleary (2004) إلى نوعين من التمكين

وهما:

1- **التمكين النفسى:** وهو قدرة الفرد على التحكم الشخصى ومهارات الحياة وفهم الواقع الاجتماعى والسياسى المحيط بالفرد من أجل التأثير فى الآخرين وتعديل سلوكهم.

2- **التمكين التنظيمي:** Organizational Empowerment يشتمل على

التمكين النفسى لمعلمى ذوى الاحتياجات الخاصة (الأبعاد والمحددات)

أ.د أحمد علي بديوي محمد

العمليات التي تعزز مهارات أعضاء منظمة ما وتزويدهم بالدعم المتبادل لإحداث تغيير في المجتمع و تطوير المنظمة لتحقيق القدرة على التنافس من خلال تعزيز قدرة الأفراد على العمل معا وبشكل منظم لتحسين حياتهم الاجتماعية وتكوين روابط بين منظمات المجتمع المحلي المختلفة بما يساعد على تحسين نوعية الحياة.

### ثالثاً: أهمية التمكين النفسى بالنسبة لمعلمى التربية الخاصة:

أوضح Wallach (19:2002) أن التمكين النفسى له أهمية كبيرة

بالنسبة لمعلمى التربية الخاصة وهى:

- ١- تطوير مهارات وأداء المعلمين.
- ٢- القدرة على أداء المهام المطلوبة منهم.
- ٣- الإنتماء للمؤسسة والشعور بالرضا النفسى.
- ٤- تعزيز القدرة علي المشاركة في اتخاذ القرار.
- ٥- القدرة على العمل باستمرار والإجتهاد فى تطويره.
- ٦- تعزيز العلاقات الإيجابية في محيط العمل.
- ٧- تنمية الكفاءات الذاتية ومتابعة المستجدات فى العمل بهدف تنفيذها.
- ٨- زيادة الدافعية للعمل والمساعدة على تنمية الإبداع فيه.

### رابعاً: أبعاد التمكين النفسى:

يشير Spreitzer (1995) إلى التمكين النفسى كمجموعة من المدركات التحفيزية التي تشكلها بيئة العمل وتعكس توجه الفرد تجاه دوره في العمل، ويؤكد على ضرورة التفريق بين بيئة العمل والإدراك الحالي لهذه البيئة، فتصورات وتقييمات الفرد لبيئة العمل هي التي تحدد مواقفه وسلوكياته وليس بيئة العمل بحد ذاتها. وقد قسّم هذه المدركات التحفيزية إلى أربع عناصر كما

التمكين النفسى لمعلمى ذوى الاحتياجات الخاصة (الأبعاد والمحددات)

أ.د أحمد علي بديوي محمد

يلي:

- **المعنى Meaning:** والذي يشير إلى إدراك وشعور الفرد بأهمية عمله وبأنه يتضمن قيمة جوهرية تتناسب وتتسجم مع القيم والقواعد الشخصية له؛ أي لابد أن يكون هناك تناسب بين متطلبات الدور الذي يلعبه الفرد وبين معتقداته وقيمه وسلوكياته الذاتية وتصوره عن هذا الدور. بمعنى أن طبيعة العمل وقيم ومعتقدات الفرد هي التي تحدد معنى العمل وليست الأدوات التي يستخدمها الفرد للقيام بعمله. لذلك يجب التأكد من أن الهدف من أي عمل متوافق مع قيم الفرد الذي يؤديه فهذا يساعده على الإحساس بمعنى عمله ويشكل حافزاً له. ويلعب هذا البعد دور المحرك لعملية التمكين النفسي إذ أن الإحساس بانخفاض المعنى يدفع الفرد إلى اللامبالاة وعدم الاندماج بالأحداث الهامة والشعور بالانعزال وهو ما ينعكس سلباً على رغبة الفرد في تحقيق أهدافه، في حين أن الإحساس بوجود معنى ينتج عنه مزيد من الرغبة في تحقيق الأهداف وبذل الجهد. (Onn Choong, 2011: 236)
- **الإدارة الذاتية Self – Management:** وتعني شعور الفرد بالسيطرة على عمله وكيفية القيام به؛ أي شعوره بامتلاك الحرية اللازمة التي تمكنه من تنظيم عمله بالطريقة التي يراها مناسبة، وتساعده كذلك على بذل الجهد المطلوب للأداء. وبذلك فإن جوهر مفهوم الإدارة الذاتية هو الاختيار؛ فالأفراد الذين يشعرون بحرية الاختيار يكونون أكثر مرونة وقدرة على الابتكار وأكثر شجاعة على أخذ المبادرة. (Deng & Doll, 2010:55)

التمكين النفسي لمعلمي ذوي الاحتياجات الخاصة (الأبعاد والمحددات)

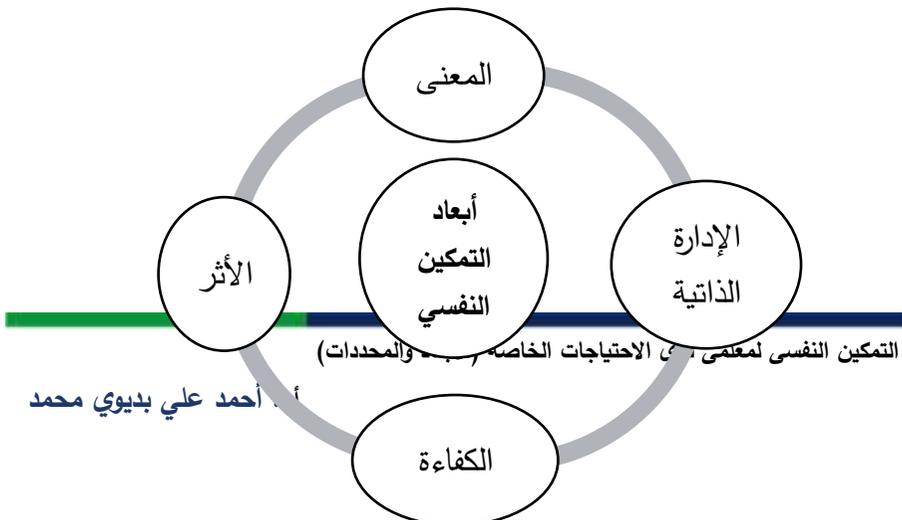
أ.د أحمد علي بديوي محمد

■ **الكفاءة Competence** : أي شعور الفرد واعتقاده بقدرته على أداء المهام الموكلة إليه بمهارة وامتلاكه المعرفة والخبرة الضرورية لذلك. فالأفراد الذين لديهم إيمان بقدرتهم على النجاح ينجزون أعمالهم بطريقة أفضل من أولئك الذين يشعرون بالعجز إذ أن الشعور بالكفاءة يؤدي إلى المثابرة وبذل مزيد من الجهد للوصول إلى الغايات المنشودة. بينما فقدان الشخص للشعور بالقدرة والمهارة سوف يؤدي إلى شعوره بانعدام التمكين. إضافةً إلى ذلك فإن شعور الفرد وإيمانه بامتلاكه القدرة والمهارة المناسبة ليس كافياً بل يجب أن يقترن هذا الشعور بمحاولة أداء المهمة أيضاً. حيث إن الشعور بالكفاءة يولد لدى الفرد رغبة أكبر لمقاومة العقبات. وبالمقابل فإن شعور الشخص بانخفاض الكفاءة سيدفعه لتجنب المواجهة والعمل على تحسين كفاءته. كما يؤدي النجاح القائم على دوافع الشخص وجهده الذي يبذله إلى تعزيز الشعور بالكفاءة والرضا، كما أن شخصية وطبع الفرد يؤثران أيضاً على الكفاءة. وتعتبر المبادرة وتعزيز المرونة في مواجهة الصعوبات من أهم السلوكيات المرتبطة بالكفاءة. ولذا فيمكن أن يشار إلى هذا البعد ككفاءة ذاتية Self –efficacy مرتبطة بقدرة الفرد على أداء عمله. (Deng & Doll, 2010:55)

■ **الأثر Influence**: ويشار به إلى شعور الفرد بأن عمله مؤثراً في النتائج. فعندما لا يشعر الفرد بأهمية عمله وأثره فإن دوافعه للعمل سوف تنخفض وبالتالي ستتضاءل قدرته على إدراك الفرص المتاحة أمامه مما يعني أن قدرته على إحداث التأثير سوف تنخفض إلى حد كبير. فالأفراد الذين يعتقدون بأنهم يؤثرون على النظام الذي هم جزء منه يكونون أكثر

حماسةً واندفاعاً ورغبةً في تنفيذ المهام الموكلة إليهم. ويعتبر الحصول على معلومات عن نتائج الأداء من أهم العوامل التي تعزز هذا البعد. وينظر إلى هذا البعد بأنه نقيض لمفهوم العجز في مكان العمل؛ فعندما يكون لدى الفرد شعور بالأثر فإن أداءه يكون أفضل لذلك يجب على المديرين إتاحة الفرصة لمروسيهم لإبداء رأيهم وسماع مقترحاتهم فيما يتعلق بالتغييرات التي يمكن أن تطرأ على بيئة عملهم فهذا يولد شعور إيجابي لدى الأفراد ويعزز إيمانهم بأن دورهم يؤثر على نتائج العمل بالإيجاب (Onn Choong, 2011: 236).

وتعكس هذه الأبعاد الأربعة مجتمعة التوجه الإيجابي للفرد تجاه دوره. وفي حال عدم توافر أحد الأبعاد فإن عملية التمكين النفسي سوف تكون محدودة. كما أنه لا يوجد بعداً واحداً يستحوذ بالكامل على جوهر المفهوم، بل إن كل بعد يضيف جانباً فريداً لشعور الفرد وإدراكه لعملية التمكين النفسي بحيث تشكل هذه الجوانب معاً جوهر عملية التمكين النفسي.  
(AbdGhani Azida, et al., 2006: 162)



### شكل رقم (1)

#### يوضح أبعاد التمكين النفسي (Spreitzer, 1995)

وتعقيباً على ما سبق يتبين لنا من العرض السابق أن هناك نوعين للتمكين أحدهما هو التمكين النفسي الذي يتمثل في سيطرة الفرد على مصيره واتخاذ القرارات التي تؤثر في حياته والتحكم في القوة الداخلية من خلال الكفاءة وال ضبط والتوجه المستقبلي. وهناك أيضاً التمكين التنظيمي الذي يتضمن تعزيز مهارات أعضاء المؤسسة لإحداث تغيير في المجتمع، بالإضافة إلى قدرة الأفراد على العمل معاً بشكل منظم مما يتيح لهم القدرة على النجاح والتغيير وتحسين جودة الحياة.

فإذا أردنا التمكين النفسي للمعلمين فإنه من الضروري مشاركتهم في العملية التعليمية من خلال تطوير مهاراتهم، ومشاركتهم أفكارهم والعمل على تطويرها لخدمة العملية التعليمية، كما تبرز أهمية التمكين النفسي في إمتلاك الفرد للشعور الايجابي الذي يساعده على تحديد الأهداف والسعي إلى تحقيقها.

كما تظهر أبعاد التمكين النفسي والتي اختلفت باختلاف العلماء وتوجهاتهم وهو ما يوضح أن التمكين النفسي ليس أحادي البعد بل متعدد الأبعاد التي تختلف تبعاً لاختلاف المنظمة التي يمارس فيها التمكين النفسي. وتعكس هذه الأبعاد مجتمعةً التوجه الايجابي للفرد تجاه دوره في الهيكل

التمكين النفسي لمعلمي ذوي الاحتياجات الخاصة (الأبعاد والمحددات)

أ.د أحمد علي بديوي محمد

التنظيمي وفي حالة عدم توافر أحد الأبعاد فإن عملية التمكين ستكون محدودة ولكن هذا لا يلغي العملية كاملة؛ لأن كل بعد يضيف جانباً إيجابياً لشعور الفرد يختلف عن البعد الآخر مما يجعل هذه الأبعاد معاً تشكل جوهر عملية التمكين النفسي.

### خامساً: سمات المعلم المتمكن نفسياً:

يتمتع المعلم المتمكن نفسياً بعدد من السمات التي تميزه وتتضح في معالم شخصيته والتي يمكن الإشارة إليها على النحو الآتي:

- أن يكون قادراً على اتخاذ القرار.
- أن يكون قادراً على الاستعانة بمصادر المساعدة المتاحة وطلبها عند الحاجة.
- أن يكون قادراً على الاختيار بين الإمكانيات والبدائل المتاحة له بما يناسبه.
- أن يكون قادراً على التأكيد على حقوقه والدفاع عنها.
- أن يكون قادراً على إحداث تغيير في الحياة ولا يفقد الأمل في ذلك.
- أن يكون قادراً على التفكير بمنطق وعقلانية.
- أن يكون قادراً على التحكم بذاته وضبط انفعالاته.
- أن يكون قادراً على ملء وقت فراغه بما لا يشعره بالوحدة.
- أن يكون قادراً على فهم حقوق الآخرين واحترامها.
- أن يكون قادراً على اكتساب مهارات جديدة تضيف له في حياته وتعلي من شأنه.
- أن يكون قادراً على ترك الانطباع الجيد والإيجابي في نفوس الآخرين.

### سادساً: النماذج المفسرة للتمكين النفسي:

١- نموذج Spritzer (1995:62) يحدد التمكين النفسي على أنه يتضمن الكفاية والثقة في القدرة على أداء المهام والإحساس بالقدرة على التأثير

التمكين النفسي لمعلمي ذوي الاحتياجات الخاصة (الأبعاد والمحددات)

أ.د أحمد علي بديوي محمد

في العمل وحق الاختيار والشعور بمعنى العمل ، أن تحقق التمكين يبدأ بالتمكين النفسي، الذي يؤدي إلى فئات المعلمين والإدارة بأهمية التمكين كما تشير إلى نوعين من العوامل التي تؤثر في تمكين المعلمين وهما عوامل خاصة بالفرد نفسه، و عوامل وظيفية تتمثل في مرونة المنظمة وتوفير الحوافز و تزويد المعلمين بالمعلومات ويحدث التمكين بتضافر تلك العوامل من خلال أربعة أبعاد وهي(المعنى، الكفاية، التصميم الذاتي، التأثير) بشرط أن تتوفر الرغبة لدى المعلمين في تحقيق التقدم والتفوق كما يتطلب الأمر وجود استقرار بالمنظومة التعليمية(سعد، رانيا ٢٠٢١:٦٢) .

٢- نموذج Gordon & Turner (2004) يشتمل التمكين النفسي في هذا النموذج على أبعاد ثلاثة تتمثل في القدرة على الفهم والتقييم للموضوعات وتوظيف الموارد والمهارات بشكل أكثر كفاءة لتحقيق الأهداف الشخصية والاجتماعية والشعور القوي والإيجابي بالذات ، كما يؤكد هذا النموذج على ضرورة تنمية الدوافع والشعور بالراحة النفسية وامتلاك مهارة حل المشكلات والقدرة على اتخاذ القرار وتوجيه الذات، وتعمل هذه المهارات على زيادة ثقة المعلم بنفسه ووعيه بها والقدرة على التطور المهني تنمية شخصيات المتعلمين وتطويرها.

٣-نموذج Cleary & Zimmerman (2024) قدم نموذجاً نظرياً للتمكين النفسى اشتمل على عدة متغيرات وهي الوعي الناقد بالبيئة الاجتماعية، سلوكيات المشاركة، الإحساس بالدافع للسيطرة، القدرة على صنع القرار، مهارة حل المشكلات .

### سابعاً: مستويات التمكين النفسى للمعلمين:

تتعدد مستويات التمكين النفسى على النحو الآتى:

١- التمكين على مستوى الفرد: ويشير إلى شعور الفرد الداخلي الذي يقاس

التمكين النفسى لمعلمى ذوى الاحتياجات الخاصة (الأبعاد والمحددات)

من خلال أربعة أبعاد وهي الشعور بالمعنى، والشعور بالكفاءة، والشعور بالتأثير، وتقرير المصير .

٢- التمكين على مستوى المؤسسات أو المنظمات: وهو الذي يهتم بالتمكين في منظومة العمل والعوامل التي توجد في بيئة العمل وتجعل الفرد قادرا على إحداث تغيير في العمل بشكل فعال، وهنا يظهر دور المعلمين وما يقومون به من أفعال وسلوكيات تجعلهم متمكنين في عملهم.

٣- التمكين على المستوى الاجتماعي: ويتمثل في البناء الاجتماعي الذي يبنى على اقتسام السلطة بين الأفراد. (Zimmerman 1995, 581)

**الخلاصة والنتائج** : يمكن تحديد مقترحات ورقة العمل هذه من خلال العوامل المسهمة في إحداث التمكين النفسي لمعلم ذوى الاحتياجات الخاصة:  
وتتحدد هذه العوامل فيما يأتي :

١- أسلوب تمكين الأفراد: يتحقق هذا التمكين عندما يدرك المعلم حجم المسؤوليات وتحديدها وقدرته على اتخاذ القرار، كما أن الأفراد المتمكنين لديهم مستويات أكبر للسيطرة وقدرة كبيرة على استثمار المعلومات والخبرات على مستوى الفرد والجماعة.

٢- أسلوب التمكين من خلال نمط القيادة: إن تمكين المعلمين في العمل من الأساليب القيادية الحديثة التي تساعد على نجاح المؤسسات وتطورها، وأسلوب القيادة يساهم في تمكين المعلمين وهذا يعنى أن المؤسسة المتمكنة هي التي تشمل نطاق إشراف واسع، فتركز بشكل كبير على إعطاء الصلاحيات للمشاركين في العمل ويساعد ذلك على نجاح المؤسسة وتقدمها وشعور كل فرد أنه قائد في عمله ولديه صلاحيات يستطيع من خلالها تقديم أفضل ما لديه.

٣- أسلوب تمكين الفريق: العمل الجماعي فوائده عديدة تفوق العمل الفردي

التمكين النفسى لمعلمى ذوى الاحتياجات الخاصة (الأبعاد والمحددات)

أ.د أحمد علي بديوي محمد

ويقوم هذا التمكين على بناء القوة وتطويرها من خلال التعاون، والعمل الجماعي الذي يستخدم لتمكين المعلمين وتطوير قدراتهم وتعزيز أدائهم المؤسسي.

٤- أسلوب تمكين متعدد الأبعاد: ويقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب المختلفة وأن الجميع يعملون كشركاء بشكل جماعي ولا يتم ذلك دون مقومات وعوامل تنظيمية، وهي رفض الاعتماد على التمكين أحادي الجانب بل التمكين لجميع الأفراد، كما يشتمل على جوانب متعددة (التعليم - القيادة الناجحة - المراقبة الفعالة - الدعم والتشجيع المستمر).

وبذلك يمكن القول إن نجاح التمكين النفسى في المؤسسات التربوية يتطلب إعطاء المعلمين الحرية في اتخاذ القرار في المواقف المختلفة، ومواجهة المشكلات والقدرة على حلها وفق الخبرة والمهارة المتوفرة لديهم، مما ينمي لديهم الشعور بالمسئولية وحب العمل كما أن تكليف المعلم بأعمال إضافية داخل المؤسسة التربوية تجعله يشعر بالانتماء اليها والرغبة في تطويرها للفضل، ويتحقق ذلك بتوفير البرامج والدورات التدريبية المخصصة في المجال والتي تطور من المعلم وتزيد من خبرته وتجعله على درجة عالية من الكفاءة وأيضاً توفير الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع من الروح المعنوية للمعلم وتزيد من قابليته وقدرته على العمل الجاد، وختاماً فإن اتمكين النفسى يعنى قدرة المعلم على التحكم فى مصادر القوة لديه، لذا فإنه يرتبط بالتأهيل الذى يساعد المعلم على أداء عمله كما يجب أن يكون.

وعلى هذا يمكن تصميم برامج تدريبية وفق النظريات الإرشادية المختلفة، لتدعيم مهارات التمكين النفسى للمعلمين، وإعداد ورش عمل هادفة وواقعية لتدريب معلمى ذوى الاحتياجات الخاصة.

## المراجع:

- AbdGhani Nik Azida., & Badrul Tengku A. & Jusoff, Kamaruzaman J. (2006). Antecedents of Psychological Empowerment in the Malaysian Private Higher Education Institutions, *International Education Studies*, Vol. (2), No. (3) pp. (162).
- Albar, M. J., García-Ramírez, M., Jiménez, A. M. L., & Garrido, R. (2012). Spanish adaptation of the scale of psychological empowerment in the Zimmerman, M. ( 2000 ). *Empowerment Theory, In Julain Rappaport and Edward Sideman ( Eds.), Handbook of Community Psychology*. New York : Plenum Publishers .
- Barton, Harry, & Lisa, C. Barton (2011). Trust and Psychological Empowerment in the Russian Work Context, *Human Resource Management Review*, Vol. 21, No, (3), pp. (201:208).
- Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, A. ( 1999 ). *The 3 keys to empowerment. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, Inc.*
- Choong, Y. O., Wong, K. L., & Lau, T. C. (2011). Psychological empowerment and organizational commitment in the Malaysian private higher education institutions: A review and research agenda. *Academic Research International*, 1(3), 236-245.
- Gordon, Jacki, & Turner, Katrina (2004). The Empowerment Principle: Casualties of Two Schools' Failure to Grasp the Nettle, *Health Education*, Vol. 104 No. (4), pp. (226:240).
- Morrison, P. M. (2014). *Exploring the Role of Psychological Self-Empowerment and Self Esteem in the Development of Adolescent Leadership Self-Efficacy: A Mediation Analysis*. Alliant International University.

- Spreitzer, G.M. ( 1995 ). *An empirical test of a comprehensive model of interpersonal empowerment in the work place*. American Journal of Community Psychology, 23, 601-629 .
- Spreitzer, G.M. ( 1995 ). *Psychological empowerment in the workplace : Dimensions, measurement. And Validation*, Academy Of Management Journal, 38(5), 1442-1465.
- Tengland, P. ( 2008 ). *Empowerment : A conceptual discussion health care analysis* 16(2), 77-96.
- Wallach, V. A. (2002). *Psychological empowerment among paraprofessionals within human service organizations*. University of Hawai'i at Manoa.
- Zimmerman, M. ( 2004 ). *Self-Regulation Empowerment Program: A School-Based Program to Enhance Self-Regulated and Self-Motivated Cycles of Student Learning*. . New York : Plenum Publishers .workplace. *The Spanish journal of psychology*, 15(2), 793-800.