

واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الازمات كما يراها مدراء مدارس المرحلة الثانوية

د. انيس عماد الدين سماعنه

د.روان نضال غول

الجامعة العربية الأمريكية -فلسطين

aneessamaneh@gmail.com

rawanghoul1@gmail.com

الملخص بالعربية:

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الازمات كما يراها مدراء مدارس المرحلة الثانوية، كما هدفت التعرف إلى دور متغيرات الدراسة (الجنس ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ، ومكان المدرسة) في سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الازمات، تكونت عينة الدراسة الحالية من (50) مدير ومديرة من مدراء المدارس في تربية نابلس وضواحي القدس، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع بيانات عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الازمات كما يراها مدراء مدارس المرحلة الثانوية كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات مدراء المدارس الثانوية نحو واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الازمات تعزى لمتغير (الجنس ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ، ومكان المدرسة)، وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بتوصيات أهمها: تطوير وصف وظيفي واضح حتي يتسنى للمدرسين معرفة طبيعة الواجبات التي يمكن للمديرين والمديرات تفويض الصلاحيات فيها للمعلمين، ضرورة تبني مديريات التربية والتعليم ومدراء المدارس الثانوية لسياسة التفويض بشكل اكبر من اجل زيادة الفعالية الادارية، الاهتمام بآراء المعلمين والمعلمات واشراكهم في عمليات التنظيم والتخطيط في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم.

الكلمات المفتاحية: إدارة الازمات ، تفويض الصلاحيات

**The reality of the policy of delegating powers in crisis management as seen by
secondary school principals**

Dr. Anees Emad al-Din Samaneh heard it

Dr. Rowan Nidal Gul

The Arab American University, Palestine

aneessamaneh@gmail.com

rawanghoul1@gmail.com

Abstract:

The study aimed to identify the reality of the policy of delegating the powers used in crisis management as seen by the directors of secondary schools, and also aimed to identify the role of the variables of the study (gender, scientific qualification, years of experience, school location) in the policy of delegating the powers used in crisis management, the current study sample consisted of(50) presense Statistical differences at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$) in the responses of secondary school principals towards the reality of the policy of delegation of powers followed in crisis management are due to a variable (gender, scientific qualification, years of experience, school location), and in the light of these results the researcher recommended recommendations, the most important of which are:developing a clear job description schools under the Ministry of Education And education.

Keywords: crisis management, delegation of authority.

المقدمة

لقد أدى التطور الإداري في الدول الى اتساع التنظيمات الإدارية وتعقدتها، الأمر الذي افرز الاتجاه إلى التقليل من عملية تركيز السلطات في قمة الهرم التنظيمي في المنظمة أو بيد الرئيس الإداري الأعلى، والتوسع في عملية تفويض السلطة كلما كان ذلك ممكناً، لأنه لم يعد بمقدور الرئيس الإداري الأعلى في أي منظمة الإمام التام بالوظائف المتعددة والمتنوعة في المنظمة في معظم الأحيان، وحتى لو توفرت لديه تلك المقدرة فقد لا يتهيأ له الوقت الكافي بمعالجة الأمور والأنشطة كافة في المنظمة بكفاية عالية (1). يحتاج مدير المدرسة الى صلاحيات ادارية، هذه الصلاحيات يستمدّها من التعيين الرسمي لإدارة التعليم، وهذه الصلاحيات تعطيه القدرة في توزيع المهام على المعلمين، وتوجيههم، وتقويمهم، ومتابعة أعمالهم. وفي المقابل، يتولى كل معلم القيام بالمهام الموكلة اليه من قبل مديره المباشر، وهو ملزم ومسؤول عن إنجاز تلك المهام، وتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليه من المدير، فالصلاحية هنا هي

إحدى قوة الارتباط المؤثرة في المدرسة، وهي الطريقة التي تقود إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وتحقيق التعاون المثمر والعمل المنظم الهادف (2). تعتبر عملية تفويض السلطة الإدارية من العمليات الهامة التي تفتضيها طبيعة تطور دور الاداري، ويعتبر تفويض السلطة عاملاً أساسياً في الإدارة التربوية ، حيث ترفع من الانجازات والاسهامات المعلمين الى الحد الاقصى، حيث أن عملية التفويض تعتبر فنا اداريا يحتاج الى شخص واعي ومتمكن، من اجل انجاز هذه العملية على وجه صحيح ، وضمن تعليمات واضحة ومحددة، هذا التفويض يعطيه الشعور بالثقة والسلطة الكافية لتنفيذ المهام الموكلة اليه ، فعملية تفويض السلطة تنزيل عن كاهل المدير في المؤسسة التربوية الكثير من المهام والأعمال الشكلىة المعتادة في المؤسسة وتفسح له المجال للعناية بالأمر، والمهام ذات الطبيعة العامة كوضع السياسات، والبرامج، والخطط المتعلقة بالأهداف العليا للمؤسسة التربوية، والى جانب ذلك فإنها تدفع حركة العمل في المنظمة إلى الأمام، إذ أنها تسهم في الكشف عن قدرات العاملين في المؤسسة وترفع من روحهم المعنوية، فالمدير لا يستطيع أن يقوم بالأعمال الإدارية والتربوية والاجتماعية والفنية دون الاستعانة والاستفادة من قدرات وعقول العاملين معه، وان تفويض بعض السلطات أو الصلاحيات يخفف كثيرا من العبء الملقى على كاهله، ويعمل على تسير شؤون المدرسة بشكل جيد، ويعطي المدير الوقت الكافي للتركيز على أمور أخرى (3). أن عملية التفويض بالنسبة لأي مؤسسة تعتبر من الأمور الهامة والضرورية، حيث بدوفا تقف الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها، وفي غياب التفويض تصل المؤسسة إلى حالة لا يملك فيها أي فرد باستثناء مديرها أن يقوم بأي عمل من الأعمال، وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة (4).

مشكلة الدراسة واسئلتها

من خلال معاينة الباحثان لطبيعة الامور الادارية في المدارس الحكومية في مديرتي تربية نابلس والقدس كونهما مشرفين تربويين فيما، ومن خلال هذا الاطلاع فان الباحثان ونتيجة لازمة كورونا المتفشية، كان لابد من تفويض للصلاحيات، لذلك ارتأى الباحثان دراسة واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في ادارة الازمات كما يراها مدرء مدارس المرحلة الثانوية، لما لذلك من اهمية على العملية التربوية، لذلك فان مشكلة الدراسة تتحدد في الاسئلة الاتية:

1- ما واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في ادارة الازمات كما يراها مدراء مدارس المرحلة الثانوية؟

2- هل يوجد اختلاف في استجابات مدراء المدارس الثانوية نحو واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في ادارة الازمات تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان المدرسة)؟

اهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف الاتية:

1- التعرف على واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في ادارة الازمات كما يراها مدراء مدارس المرحلة الثانوية.

2- فحص الاختلاف في استجابات مدراء المدارس الثانوية نحو واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في ادارة الازمات تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان المدرسة).

اهمية الدراسة

أهمية نظرية

قد تساهم هذه الدراسة في ابراز واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في ادارة الازمات كما يراها مدراء مدارس المرحلة الثانوية. قد تساعد هذه الدراسة في توفير أفاق عملية وبحثية للباحثين في واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في ادارة الازمات.

أهمية تطبيقية

قد تفيد هذه الدراسة العاملين في مجال سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في ادارة الازمات، وتقديم تقييمها يتسم بالواقعية لواقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في ادارة الازمات كما يراها مدراء مدارس المرحلة الثانوية، كما يتوقع من خلال نتائج الدراسة التعرف إلى تأثير كل من المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان المدرسة) على واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في ادارة الازمات كما يراها مدراء مدارس المرحلة الثانوية وفقاً لاستجابات المبحوثين.

فرضيات الدراسة

سعت هذه الدراسة الى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات مدراء المدارس الثانوية نحو واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في ادارة الازمات تعزى لمتغير الجنس.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات مدراء المدارس الثانوية نحو واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في ادارة الازمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات مدراء المدارس الثانوية نحو واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في ادارة الازمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات مدراء المدارس الثانوية نحو واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في ادارة الازمات تعزى لمتغير مكان المدرسة.

حدود الدراسة

الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (2020/ 2021).

الحد المكاني: تم إجراء هذه الدراسة في مديرتي تربية نابلس وضواحي القدس.

الحد البشري: تم إجراء هذه الدراسة على عينة عشوائية من مدراء المدارس في تربية نابلس وضواحي القدس.

مصطلحات الدراسة

ادارة الازمات:

"عبارة عن النظام الإداري الذي يهتم بمجموعة من المتغيرات المختلفة والمفاجئة لدواعي الأزمة ورصدها من خلال تكثيف الجهود لمعرفة أسبابها، والعمل على دراسة الفعاليات والطرق الممكنة لمعرفة كيفية الاستعداد لمواقفها المفاجئة بكافة السبل، من خلال الاستفادة من الموارد والفرص المتاحة الموحدة في المدرسة والعمل على استغلالها بأفضل صورة، والقدرة على الخروج -في النهاية- بمدلولات حقيقية عن نتائجها لتحسين التعامل معها في تكرار حدوثها" (5).

تفويض الصلاحيات:

ان يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبينا لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قدرًا من سلطته يكون كافيا لإنجاز هذه الواجبات (6).

الإطار النظري والدراسات السابقة

تعتبر الازمات والتي اصبحت جزءا من حياة المنظمات المختلفة، من الاحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات، حيث انها تشكل مصدرا من مصادر القلق للنظام الاداري والمسؤولين فيه، وذلك لصعوبة التعامل معها والسيطرة عليها، وهذا نتيجة التغيرات السريعة والمتلاحقة، والتي قد تكون حادة ومفاجئة في معظمها والتي تحدث في البيئة الخارجية، والتي قد تنتج عن ضعف الادارة المسؤولة وعدم تبنيها لنموذج اداري فاعل وملئم يمكن من التعامل مع الازمات ومواجهتها بسرعة وفعالية (7). يعتبر الكشف المبكر عن الازمات وتحديد مصادرها وحجمها ونوعيتها، واستخدام المنهج العلمي والمنطقي للتعامل معها، اضحى ضرورة من ضروريات الحتمية للإدارة الحديثة من أجل التنوع في الاساليب الادارية وفقا لمقتضيات المصلحة العامة للمؤسسة، لمواجهة الازمات التي تحيط بالمؤسسة ذات الآلية المميزة في مواجهة الازمات، وإيجاد تقنية موجهة للحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها. إن استخدام هذه الأساليب والتقنيات الإدارية يكون بشكل مختلف تبعاً لنوع الازمة وبما يتماشى ونوع القيادة الادارية التي تتعامل مع هذه الازمات (8). يعد التفويض أحد المهارات الإدارية التي يمكن تعلمها، وذا أهمية كبيرة لتحقيق النجاح المتميز للمديرين والقادة الإداريين، فالتفويض من أكثر الأدوات الإدارية التي تؤثر بنتائج إيجابية ذات قيمة عالية في تحقيق أهداف المؤسسة وتشكل عملية التفويض في الإدارة المدرسية عنصراً مهماً وفاعلاً في تحقيق مبدأ اللامركزية في الإدارة. (9). ويعد التفويض خلال الازمات من الامور الادارية المهمة من اجل التعامل مع الازمات التي تواجهها المؤسسة التربوية دون الرجوع لأخذ الموافقات الرسمية العليا ، وفي المدارس فان تفويض الصلاحيات من قبل مدراء المدارس لبعض المعلمين هو من اجل سير العملية التعليمية والادارية بشكل سريع ومتناغم مع متطلبات الازمات التي يتعرض لها التعليم العام وخصوصا في ظل جائحة كورونا، ويشير الدويش (10) إلى أن عدم التفويض يؤثر على مستوى الأداء المدرسي، وذلك من خلال إهدار

الطاقات والكوادر المؤهلة في الإدارة، وأن تركيز المسؤولية في يد شخص واحد يؤثر على أداء العمل، وتنعدم فيه الرؤية والأهداف المرجو تحقيقها .

مفهوم التفويض

يرى المعاينة (11) أن التفويض: هو الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها المدير أن يتجاوز قدراته الذاتية على إنجاز الأعمال، وفي نفس الوقت هو الطريق إلى الاستفادة الكاملة من قدرات المرؤوسين ومهاراتهم، تلك القدرات التي لا يمكن أن تستغل استغلالاً كاملاً بدون تفويض. بينما يرى الدويش (12) أن التفويض هو منح مدير المدرسة بعض مهامه الإدارية والفنية لبعض منسوبيه؛ بهدف إنجاز الأعمال، وإشراكهم في اتخاذ القرار، بينما يرى أبو وطفة (13) أن التفويض هو أن يعهد الرئيس ببعض اختصاصاته سواء في مسألة معينة أو في نوع معين من المسائل إلى أحد مرؤوسيه لكي يباشرها لمدة معينة تحت إشرافه ورقابته. وتأسيساً على ما تقدم فإن التفويض الذي يقوم به مدير المدرسة لمنسوبيه لا يعني تخليه عن المسؤولية كاملة، ويعفيه من المحاسبة وهكذا فإن المتابعة أمر حتمي للرئيس؛ للتأكد من أن التفويض يتم استخدامه بشكل فاعل ومنظم. وفي هذا السياق يرى عريفي (14) أهمية حسن اختيار الأفراد المفوض لهم، مع مراعاة أن يكون التفويض مناسباً للمهام المسندة، ولديهم المهارة على الاستفادة من هذه الصلاحية في رفع كفاءة العمل والإنجاز. يعبر التفويض عن فكر إداري، وأداة في تطوير المهارات والمعارف والثقة بالنفس وبالعاملين، وزيادة الرضا عن العمل، والالتزام الوظيفي، كما أن ثمة ثمانية مستويات للتفويض كما أشار لها روس وبير (Ross Webber) كالآتي:

- 1- حدّد المشكلة، وبالتالي سوف تقرر ماذا تعمل.
- 2- حدّد البدائل المتاحة بايجابياتها وسلبياتها، وسوف تقرر ماذا تختار.
- 3- توصية بالأعمال التي تم الموافقة عليها.
- 4- حدّد ماذا تعترض أن تعمل، ألغ الأعمال غير الموافق عليها.
- 5- حدّد ماذا تعترض أن تعمل، نفذ الأعمال المطلوبة، ما لم أقل لك لا تعمل.
- 6- نفذ المطلوب، دعني أعرف ماذا عملت.
- 7- نفذ الإجراءات، قم بالتواصل معي، إذا كانت الأعمال التي تنفذها غير ناجحة.

8- نَقْذ الإجراءات، ليس ثمة ضرورة للتواصل معي. (15)

كما أن النتائج التي أشار إليها (ارجاريس، هيزبيرج، بتشنان) Argyris, Herzberg Buchanan and فيما يتعلق بالتفويض كأداة لتطوير العاملين كآلاتي: يؤدي تفويض العاملين إلى تحدي، ولكن في النهاية يؤدي إلى تأمين النجاح، وضرورة ربط الأعمال المفوضة مع الأهداف العامة للمؤسسة، واستخدام التفويض كأداة لتطوير العاملين الجدد والعاملين الذين لديهم خبرة أيضاً. (16)، وقد يفشل المرؤوسون في التفويض لعدة أسباب منها الاعتقاد الخاطئ بأن الرؤساء فقط هم القادرين على إنجاز العمل بطريقة صحيحة، والسبب الآخر هو شعور الرؤساء بأنهم على درجة عالية من الفهم في تحديد الاحتياجات، والسبب الآخر في التناقض الكبير في اعتقاد القادة التربويين بأنهم يتحملون مسؤولية التفويض، وأنهم قادرين على إنجاز المهمة في أسرع وقت ممكن. (17).

مبادئ تفويض السلطة

لنجاح عملية تفويض السلطة لا بد من توفر مجموعة من المبادئ:

• توفر جميع عناصر التفويض وتحديد المسؤوليات والواجبات والصلاحيات التي يتم تفويضها والاهداف المراد تحقيقها.

1- تحديد مسار السلطة بوضوح ودقة حسب التدرج الوظيفي.

2- إيجاد آلية الثواب والعقاب والمكافأة عن التفويض الجيد والفعال.

3- توازن المسؤولية مع السلطة بمعنى لا بد أن يتناسب حجم السلطة مع المسؤولية

4- اختيار أشخاص أكفاء ومؤهلين لتحمل المسؤولية ويتوفر لديهم الوقت اللازم للقيام بالأعمال المفوض لهم فيها

5- وحدة الأمر والتي تعني أن يتلقى المرؤوس الأوامر من رئيس واحد حتى لا يحدث لديه نوع من الارتباك في التنفيذ.

• ان يكون التفويض قانونيا ومحدد الجزئية المفوضة وعلني بعلم الجميع وان يكون من الاعلى الى الادنى وان يصدر بصفة وظيفية ولا يجوز تفويض التفويض (18).

إيجابيات وسلبيات التفويض

ان من ايجابيات وسلبيات التفويض كما يراها الحمود (19) ما يلي: فرصة لإعداد جيل من الكوادر الادارية، كما يعطي العاملين حافزا معنويا للعمل والاجتهاد، ويحسن جودة القرارات نتيجة للاقترب من مصدر المشكلة، ويحل بعض الصعاب المترتبة على البعد الجغرافي، يجسر الهوة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويوفر احتياطيا ممارسا للعمل للإفادة منه في الحالات الطارئة. ثم يدعم القوة الشخصية المدير وزيادة نفوذه داخل المدرسة، أما عن السلبيات التي يواجهها التفويض فهي الحاجة الى وقت للتدريب، والابتعاد عن الموقف العملي، وتنفيذ المهام بطريقة مختلفة، عدم الرغبة في تحمل الاخطاء الناجمة عن تفويض السلطات، نقص الخبرة والمؤهل لدى المرؤوسين لتحمل مسؤوليات التفويض.

معوقات التفويض

وبالرغم من الفوائد التي تجنيها الإدارة نتاج التفويض، فإن هناك معوقات تقلل من فاعلية التفويض؛ وذلك نتيجة ممارسات، أو اتجاهات سلبية نحو التفويض. وقد لخصها المعاينة (20) فيما يلي:

1. تفضيل المدير الاحتفاظ بالسلطة واتخاذ القرارات بنفسه.
2. عدم ثقة المدير في مرؤوسيه وخوفه من الفشل.
3. خوف المدير من فقدان النفوذ والقوة.
4. عدم كفاءة المدير، وعدم معرفته بما ينبغي تفويضه وما يجب الاحتفاظ به.
5. يخشى المدير أن يفهم الآخرون أن تفويضه للصلاحيات دلالة على ضعفه.
6. إن بعض الإداريين يخلط بين السلطة الإدارية والمكانة الاجتماعية، فلا يتخلى عن بعض سلطاته حفاظا على هيئته الاجتماعية.

مفهوم الأزمة التعليمية

الأزمة بمعناها العام هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ. ويعرف (ميتروف) (Mitroff)، الأزمة على أنها "حدث يمكن أن يدمر أو يؤثر على المنظمة ككل، ويهدد وجودها، ويؤثر سلباً على سمعتها أو صورتها لدى الجمهور (21)". وتعرف الأزمة على أنها "حدث مفاجئ غير متوقع، مما يؤدي إلى صعوبة التعامل معه، ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل وطرق لإدارة هذا الموقف بشكل يقلل من آثاره ونتائجه السلبية، وهي أيضا حالة مؤقتة من

الاضطراب واختلال التنظيم". والأزمة تعبر عن ثلاثة عناصر أساسية هي: التهديد المفاجئ وضيق الوقت، ونقص المعلومات (22). لذلك فالأزمة تمثل الفرصة للتغيير. حيث إن كل أزمة تحمل في طياتها مقومات نجاحها وكذلك أسباب فشلها، وعند الاستعداد الجيد لمواجهتها يمكن تحويل الأزمة إلى فرصة يستفاد منها في إحداث تغييرات معينة. أما الأزمة التعليمية فهي " مشكلة أو حالة تواجه النظام التعليمي، وتستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدي الذي تمثله تلك المشكلة، غير أن الاستجابة الروتينية لمؤسسة الإدارة التعليمية تجاه هذه المشكلة أو التحدي تكون غير كافية، فتتحول المشكلة حينذاك إلى أزمة، تتطلب تحديدات في المنظمة الإدارية التعليمية والأساليب الإدارية التي تتبعها تلك المنظمة". أما الأزمة في المدرسة فهناك تعريف لها على أنها " حدث مفاجئ وغير متوقع، ويؤثر بشكل عميق وسلب على المدرسة، ويتضمن إصابات خطيرة أو موت أحد الطلاب أو عضو من هيئة المدرسة (23)". هناك أيضاً تعريف آخر للأزمة داخل المدارس وهي " حالة مؤقتة من الضيق وعدم التنظيم وخلل في الإدارة، وتتسم بعدم قدرة المدير على مواجهة الموقف باستخدام الطرق التقليدية في التعامل، وتؤدي إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة، وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها". ويوضح هذا التعريف أن الطرق التقليدية لا تكفي للتعامل مع الأزمات ومواجهتها. كما أن الأزمة في المدرسة تعبر على " حدث أو موقف حرج ينطوي على نتائج خطيرة تتطلب استجابة ومواجهة فورية (24)". وعليه يمكن ملاحظة أن الأزمة تمثل نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة، وتعتبر الأزمة في المدرسة عن موقف أو حالة من الاضطراب المفاجئ الذي يؤثر بشكل سلبي على الطلاب وهيئة العاملين بالمدرسة، مما يفرض وجود أساليب أو أنماط إدارية غير مألوفة للتعامل مع الأزمات، حيث إن الاستجابة الروتينية لا تكفي لمواجهة الأزمات.

إدارة الأزمة التعليمية

تعرف إدارة الأزمات بأنها " أسلوب إداري يهدف إلى التنبؤ بالأزمات التي يمكن أن تقع داخل المدرسة، والتعامل معها بشكل سليم فور حدوثها، وهذا يعتمد على عدة عمليات إدارية تشمل التخطيط لمواجهة الأزمات من خلال تنظيم ابتكاري يتناسب مع طبيعة هذه الأزمات، بالإضافة إلى وجود طرق محددة للاتصال تكفل السيطرة على الأحداث والتحكم فيها(25)". وإدارة الأزمات في المدرسة تعني أيضاً "وجود خطة في المكان قبل حدوث الأزمة، فمن التفصيل في التعامل مع الأزمات والكوارث أن يكون الموقف هو رد الفعل، ولكنه يجب أن يكون متضمناً الإعداد والتحضير والتدريب المستمرين للتعامل مع الأزمة بأنواعها المختلفة، فلا بد أن تكون هناك خطة وقائية لتوقع هذه الكوارث والأزمات، بحيث يوجد فرق مدربة للتعامل معها (26)".

ومن ثم يمكن القول إن إدارة الأزمات هي " آلية إدارية يستخدمها النظام لمنع وقوع أزمة معينة، أو الاستعداد لها إن وقعت ومحاولة احتوائها لتقليل الخسائر المترتبة عنها". فلا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية والارتجالية، أو بسياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لحماية الكيان الإداري من تطورات غير محسوبة، ويقوم المنهج الإداري العلمي على أربع وظائف أساسية هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة. وهناك أيضاً عملية الاتصال والتي يمكن أن تلعب دوراً محورياً في التعامل مع الأزمات ومواجهتها بشكل فعال.

خصائص الأزمة التعليمية

تتسم الأزمات التي تحدث في المدارس بخصائص متعددة كما ذكرها اللوزي (27) فمنها : عدم توقع الحدوث و توقف أو اضطراب البرنامج الطبيعي والروتيني لليوم الدراسي، كما يشعر المديرون في موقف الأزمة أنهم يفقدون السيطرة على بيئة المدرسة، والحاجة للعمل الفوري لمواجهة هذا الموقف الأزموي، التهديد بوجود خطر كامن. مما سبق يمكن استخلاص أن للأزمة عدة خصائص نفسية وإدارية وتنظيمية، وأن الأزمات التي تحدث بالمدارس تتسم بأنها موقف يمثل تهديد يؤدي إلى اضطراب اليوم الدراسي، لذلك من الضروري إدراك هذه الخصائص حتى يمكن تحرى إشارات الإنذار المبكر للأزمات، ومن ثم الاستعداد الجيد لمواجهتها.

متطلبات إدارة الأزمات في المدارس

وتتمثل متطلبات إدارة الأزمات في المدارس بشكل فعال، فيما يلي:

- أ- وجود القيادة الفعالة لدعم التنفيذ الفعال لإدارة الأزمة ومتابعة الاستعداد لمواجهتها.
- ب- وجود فريق لإدارة الأزمات مدرب على التعامل مع الأنواع المختلفة من الأزمات، ويعمل على مستوى المدرسة، ومستوى المنطقة أو الإدارة، والمستوى القومي. وتوجد علاقة قوية بين فريق إدارة الأزمات بالمدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي ومراكز الرعاية الصحية مما يدعم قدرة المدرسة على تقديم الخدمات المناسبة عند حدوث الأزمات.
- ج- وجود خطة لإدارة الأزمات بالمدرسة تحدد بوضوح نوع المواجهة المطلوبة في كل موقف حتى يعرف العاملون بالمدرسة مقدماً كيف سيواجهون الأزمة في الوقت المناسب، ويتم تطوير الخطة بشكل مستمر وتوزيعها على فريق مواجهة الأزمات.
- د- توفير قنوات فعالة للاتصال داخل المدرسة وخارجها مع الآباء ومع وسائل الإعلام وهيئات المجتمع المحلي حتى يمكن تقديم المساعدة عند الضرورة، ولضمان سرعة الاستقرار.
- هـ- التدريب المستمر للأفراد على فهم سياسات وإجراءات عملية صنع القرار، والوصول إلى قرارات رشيدة لمنع الأزمات أو مواجهتها بكفاءة عند وقوعها (28).

التفويض وإدارة الأزمات

يعمل التفويض وقت الأزمات على سرعة مواجهة الأزمات دون الانتظار إلى القرارات من أعلى ل يتم التعامل مع هذه الأزمات، حيث إن الأزمات تتميز بعدم الاستقرار ، ولا يمكن تجنبها ، وخارجة عن السيطرة وليست بالحسبان ، وتتصف بالصعوبة والتعقيد ، وتتضمن مجموعة من المخاطر التي تهدد المؤسسة وكيونيتها، ولكن في مجال الإدارة المدرسية فأنها تحدد الاستقرار التعليمي وتؤثر سلباً على مجريات العملية التعليمية، لذلك فإن التفويض يساعد في مواجهة الأزمات وقت حدوثها بأسرع وقت من أجل السيطرة عليها مع اتخاذ كافة الاحتياجات لاتخاذ القرارات السليمة لأن المفوض مسؤول مسؤولية كاملة عنها (29) .

الدراسات السابقة

قام الخطيب وعاشور (30) بدراسة هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية، وما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي). تكونت عينة الدراسة التي استخدم فيها المنهج الوصفي المسحي من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (108) فرداً، منهم (32) مساعداً، و(76) رئيساً إدارياً، ولغايات جمع البيانات تم استخدام استبانة لتعرف درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية، تكونت الاستبانة من (77) فقرة موزعة على (8) كفايات إدارية. أوضحت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية كانت بدرجة كبيرة، وكانت أكثر المجالات ممارسة مجال كفايات التخطيط التربوي، وأقلها ممارسة مجال الكفايات التكنولوجية، كما أوضحت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، في حين أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح (11 سنة فأكثر). كما أجرى الحراحشة ومقابلة (31) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2012-2013م، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية إذ بلغت (187) عضو هيئة تدريس، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداتين، فقد تكونت الأداة الأولى من استبانة لقياس درجة تفويض السلطة، بينما الأداة الثانية من استبانة لقياس السلوك الإبداعي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت درجة تفويض السلطة متوسطة، وجاءت درجة الممارسة لمجالات التفويض (المكانة، واتخاذ القرار، والنمو المهني، والأثر) مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسائية، أما مستوى السلوك الإبداعي فقد جاء بمستوى مرتفع. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال المكانة والأداة ككل وكانت الفروق لصالح الذكور. وأجرى الدويش (32) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تفويض الصلاحيات في الإدارة المدرسية، والتعرف على معوقات تفويض الصلاحيات في الإدارة المدرسية، وعلاقة تفويض الصلاحيات بمستوى الأداء في الإدارة

المدرسية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية وعددهم (40) مشرفاً، إضافة إلى عينة عشوائية من مديري المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية في مدينة الرياض بنسبة (10%) وعددهم (120) مديراً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى 0.05) بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية لصالح الاستجابة (موافق بشدة) على عبارات محور واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى 0.05) بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية لصالح الاستجابة (موافق بشدة) على عبارات محور المعوقات التي تعوق تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى 0.05) بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية لصالح الاستجابة (موافق بشدة) على عبارات محور علاقة تفويض الصلاحيات بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية. وجود فرقٍ دالٍ إحصائياً (عند مستوى 0.05) في محور واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية ترجع إلى متغير المؤهل العلمي لصالح متوسط درجات ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. وأجرى الدجني (33) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر الرؤوسين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. تكونت عينة الدراسة من (158) فرداً، منهم (14) مساعداً، و(144) رئيس قسم. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري كانت متوسطة وفي جميع المجالات الإدارية. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي. أجرى بولاني (34) دراسة هدفت إلى تعرف درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب نيجيريا. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة القصدية والتي تكونت من (154) مديراً ومديرة، و(770) معلماً ومعلمة. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث استبانة موزعة على أربعة مجالات هي: (الكفايات الإدارية، والكفايات الشخصية، والكفايات الفنية، وكفايات التعامل مع الآخرين). وقد أظهرت النتائج أن الكفايات الإدارية متوفرة لدى مديري المدارس الثانوية بدرجة كبيرة وفي جميع المجالات الإدارية. دراسة بروس (35) والتي هدفت إلى

استطلاع آراء مديري المدارس الثانوية والطلاب في إنجلترا حول مجال القيم الديمقراطية وتطوير التعليم واتخاذ القرارات وتفويض المعلمين للعمل كفريق واحد، وقد توصل الباحث إلى أن تفويض السلطة واتخاذ القرارات بصورة مشتركة ينتج عنه تطبيق قرارات بشكل أفضل، ويؤدي إلى تطوير العمل والإبداع وزيادة التحصيل الدراسي عند الطلاب، وتبادل الأفكار.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعها الباحثان في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمعرفة الحقائق التفصيلية عن واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الازمات كما يراها مدرء مدارس المرحلة الثانوية

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدرء المدارس في تربية نابلس وضواحي القدس.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الحالية من (50) مدير ومديرة، من مدرء المدارس في تربية نابلس وضواحي القدس، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة والجدول، (1) يوضح ذلك

الجدول (1)

توزيع أفراد العينة وفق متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	26	52%
	انثى	24	48%
	المجموع	50	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	6	12%

72%	36	بكالوريوس	
16%	8	دراسات عليا	
100%	50	المجموع	
50%	25	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
28%	14	10-5	
22%	11	أكثر من 10 سنوات	
100%	50	المجموع	
50%	25	نابلس	مكان المدرسة
50%	25	ضواحي القدس	
100%	50	المجموع	

وصف أداة الدراسة

استخدم الباحثان استبانة، قام بتطويرها كأداة لجمع المعلومات في هذه الدراسة، وذلك وفقاً للخطوات التالية:

1. مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
 2. الاستفادة من بنود الاستبانات الواردة في بعض الدراسات كما في بعض الدراسات السابقة
 3. الأخذ بآراء المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة.
- وقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين:
- الجزء الأول يحتوي على معلومات شخصية تتعلق بالمستجيب (المتغيرات الديموغرافية)، أما الجزء الثاني فيتكون من فقرات الاستبانة التي تضمنت (23) فقرة

صدق الأداة

تأكد الباحثان من صدق الأداة من خلال عرضها على (3) من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في التربية في الجامعات الفلسطينية، وأشار المحكمون إلى إجراء بعض التعديلات على أسلوب صياغة الفقرات، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة أشار المحكمون بصلاحية أداة الدراسة.

ثبات الأداة

لقد تم استخراج معامل ثبات هذه الدراسة باستخدام معادلة كرو نباخ الفا (Cronbach Alpha)، وقد بلغت قيمة معامل (0.807) وهو معامل ثبات جيد يفيد بأغراض الدراسة

إجراءات الدراسة

- لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:
- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة
 - إعداد أداة الدراسة واستخدام الخصائص السيكومترية لها.
 - تحديد أفراد عينة الدراسة.
 - توزيع الاستبانة على مدراء المدارس في تربية نابلس وضواحي القدس، بعينة قدرها (50) مدير ومديرة.
 - تجميع الاستبانة من أفراد العينة وترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
 - استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها.

متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

- أ- المتغيرات المستقلة:
- الجنس: وله مستويان: (ذكر، انثى)
 - المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)
 - سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات: (أقل من 5 سنوات، 5-10، أكثر من 10)
- ب- المتغير التابع: يتمثل في استجابة أفراد عينة الدراسة من مدراء المدارس في تربية نابلس وضواحي القدس على فقرات الاستبانة.

المعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة كما يلي:

- 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
- 2- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent sample t-test).
- 3- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.
- 4- معادلة كرو نباخ ألفا.

نتائج الدراسة ومناقشتها

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الازمات كما يراها مدراء مدارس المرحلة الثانوية، ومن أجل تحقيق ذلك استخدم الباحثان استبانة مؤلفة من (23) فقرة، وتم توزيعها على عينة مؤلفة من (50) مدير ومديرة شخصاً من مدراء مدارس المرحلة الثانوية في نابلس وضواحي القدس، ولتفسير نتائج الدراسة استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية التالية:

أقل من 1.80 منخفضة جداً

من 1.81 – 2.60 منخفضة

من 2.61 – 3.40 متوسطة

من 3.41 – 4.20 كبيرة

من 4.21 – 5.00 كبيرة جداً

وفيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة:

1- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس والذي ينص "ما واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الازمات كما يراها مدراء مدارس المرحلة الثانوية؟"

ومن اجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاداة، وفيما يلي بيان ذلك:

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في ادارة الازمات كما يراها مدرء مدارس المرحلة الثانوية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	أفوض أحد أعضاء الهيئة التدريسية بتوزيع الطلاب على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي.	3.10	1.29	62%	متوسطة
2	أفوض عضو هيئة تدريس بتوزيع الطلاب على قاعات الامتحان في امتحان نهاية الفصل	3.54	0.90	70.8%	كبيرة
3	أفوض عضو هيئة تدريس بتوزيع الجدول المدرسي على المعلمين.	3.50	0.97	70%	كبيرة
4	أفوض عضو هيئة تدريس بإعداد الجدول المدرسي.	3.06	1.13	61.2%	متوسطة
5	أفوض عضو هيئة بمتابعة جدول الحضور والغياب العام والذي يعده مربو الصفوف	2.96	1.14	59.2%	متوسطة
6	أفوض عضو هيئة بمتابعة تحضير المعلمين حصصهم اليومية وإعداد دفتر العلامات.	2.36	1.19	47.2%	منخفضة
7	أفوض عضو هيئة تدريس الإشراف على عمل	2.28	0.70	45.6%	منخفضة

				المعلمين في الصفوف الدراسية.	
كبيرة	%80.4	0.88	3.60	أفوض عضو هيئة تدريس بمتابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة	8
كبيرة	%75.6	1.14	3.72	أفوض عضو هيئة تدريس بمقابلة أولياء أمور الطلبة والإجابة عن استفساراتهم.	9
منخفضة	%50.8	0.19	2.54	أفوض عضو هيئة تدريس برئاسة جلسات الاجتماع الأسبوعي التربوي للمعلمين	10
كبيرة	%71.2	0.84	3.56	يفوض اللجنة المالية القيام بعملية تجوال في المكتبات لشراء ما يلزم المدرسة من قرطاسية	11
كبيرة	%75.2	0.82	3.76	أفوض اللجنة الصحية متابعة عملية تثقيف الطلبة صحياً.	12
منخفضة جداً	%34.8	0.72	1.74	أفوض عضو هيئة تدريس برئاسة جلسات الاجتماع الأسبوعي التربوي للمعلمين	13
متوسطة	%88.4	0.75	3.16	أفوض بعض المعلمين بالتخطيط للالزمات التعليمية	14
منخفضة جداً	71.2	1.07	1.54	افوض نائبي لحضور حصة إشرافية للمعلمين	15
متوسطة	%84.4	0.78	2.92	أفوض أحد المعلمين في الإشراف الفني والإداري على عمل المعلمين	16
كبيرة	%72.4	1.01	3.62	أفوض أحد المعلمين بحفظ الملفات التي تخص الطلبة.	17
كبيرة	%76	0.78	3.80	أفوض أحد المعلمين بمتابعة الطلبة المحولين	18

				للمدرسة	
19	أفوض أحد المعلمين بتشكيل اللجان المدرسية.	2.72	1.10	54.4%	متوسطة
20	أفوض أحد المعلمين بالإعداد لاجتماعات المعلمين	1.94	1.13	38.8%	منخفضة
21	أفوض المرشد الاجتماعي باتخاذ القرارات المناسبة لحل مشاكل الطلبة.	2.92	1.09	58.45	متوسطة
22	أفوض أحد المعلمين في تشكيل مجلس الآباء وتفعيله.	3.00	1.12	60.0%	متوسطة
23	أفوض أحد المعلمين بجمع التبرعات لسد بعض حاجات المدرسة.	2.26	0.92	45.2%	منخفضة
	الدرجة الكلية للمجال	2.94	0.39	58.8%	متوسطة

يتضح من خلال الجدول (2) أن فقرات واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الازمات كما يراها مدراء مدارس المرحلة الثانوية كانت ما بين المنخفضة جدا والكبيرة ، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (1.54) إلى (3.80)، وان الفقرات التي حصلت على تقدير منخفضة جدا هي الفقرات (13، 15) وان الفقرات التي حصلت على تقدير منخفضة هي الفقرات (6، 7، 10، 19، 20، 23)، وان الفقرات التي حصلت على تقدير متوسطة هي الفقرات (1، 4، 5، 14، 16، 19، 21، 22)، وان الفقرات التي حصلت على تقدير كبيرة هي الفقرات (2، 3، 8، 9، 11، 12، 17، 18)، وان الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة رقم (18) والتي نصها (أفوض أحد المعلمين بمتابعة الطلبة المحولين للمدرسة) حيث حصلت على متوسط حسابي (3.80) ونسبة مئوية (76%) وان الفقرة التي حصلت على أدنى متوسط حسابي هي الفقرة رقم (15) والتي نصها (افوض نائبي لحضور حصة إشرافية للمعلمين) حيث حصلت على متوسط حسابي (1.54) ونسبة مئوية (30.8%) وتشير هذه النتيجة إلى أن واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الازمات كما يراها مدراء مدارس المرحلة الثانوية كانت متوسطة وذلك بدلالة الدرجة الكلية التي بلغ متوسطها الحسابي

(2.94) نسبتها المئوية (58.8%). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الدجني (2011)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المديرين والمديرات على حد سواء متفقين على أن عملية التفويض تكون في بعض الصلاحيات التي يجوز فيها التفويض أما تلك التي لا يجوز فيها التفويض مثل الحضور للمعلمين كحصة إشرافية ، فلا يجوز فيها التفويض وبالتالي جاء التفويض في حدوده الدنيا وبنسبة متوسطة ، بما يحقق أهداف التفويض ولا يضر بصلاحيات المدير.

2 - النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

أولاً: نتائج الفرضية الأولى المتعلقة بمتغير الجنس وتنص على (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مدراء المدارس الثانوية نحو واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الازمات تعزى لمتغير الجنس. ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحثان اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent t-test ونتائج الجدول (3) تبين ذلك.

الجدول (3)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة في استجابات مدراء المدارس الثانوية نحو واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الازمات تعزى لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	ذكر	26	2.8829	.44250	48	-1.095	0.279
	أنثى	24	3.0036	.32153			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتضح من نتائج الجدول (3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مدراء المدارس الثانوية لواقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الازمات تعزى لمتغير الجنس. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخطيب وعاشور (2015) واختلفت مع دراسة الحراشة ومقابلة (2015) التي أظهرت فروق في متغير الجنس ويعزو الباحثان ذلك إلى أن كلا

الجنسين من المديرين والمديرات متفقين حول سياسة التفويض في ظل الازمات من حيث ان الصلاحيات التفويضية الممنوحة هي في الحدود الدنيا بما لا يؤثر على مسؤولياتهم، وحتى لا يقعوا تحت المسؤولية في حال وجود اخفاقات او اساءة استخدام التفويض من قبل الآخرين.

ثانيا: نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي وتنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مدراء المدارس الثانوية نحو واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في ادارة الازمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدول (4) تبين ذلك.

الجدول (4)

نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في استجابات مدراء المدارس الثانوية نحو واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في ادارة الازمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.688	2	.344	2.389	.103
	خلال المجموعات	6.767	47	.144		
	المجموع	7.455	49			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من نتائج الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات مدراء المدارس الثانوية نحو واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في ادارة الازمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخطيب وعاشور (2105)، ودراسة الدجني (2011)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ان المدراء والمديرات على اختلاف مستوياتهم العلمية لديهم نفس القناعات حول التفويض في المدارس الثانوية .

ثالثاً: نتائج الفرضية الثالثة المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة وتنص على
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات
مدراء المدارس الثانوية نحو واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الازمات تعزى لمتغير
سنوات الخبرة
ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)
ونتائج الجدول (5) تبين ذلك.

الجدول (5)

نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في استجابات مدراء المدارس الثانوية نحو واقع
سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الازمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.538	2	.269	1.827	.172
	خلال المجموعات	6.917	47	.147		
	المجموع	7.455	49			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من نتائج الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين
متوسطات استجابات مدراء المدارس الثانوية نحو واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة
الازمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الخطيب وعاشور (2015) التي
أظهرت فروق في متغير سنوات الخبرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى المديرين والمديرات وعلى اختلاف
خبراتهم يرون ان التفويض يكون في بعض الامور فير الاساسية والتي يمكن للمدير ان يفوض احد المعلمين
للقيام بها .

أولاً: نتائج الفرضية الرابعة المتعلقة بمتغير مكان المدرسة وتنص على
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات
مدراء المدارس الثانوية نحو واقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الالتزامات تعزى لمتغير
مكان المدرسة.

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent t-test
ونائج الجدول (6) تبين ذلك.

الجدول (6)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة في استجابات مدراء المدارس الثانوية نحو واقع
سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الالتزامات تعزى لمتغير مكان المدرسة.

المدارس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
الدرجة	3.0139	.42074	48	1.335	0.188
الكلية	2.8678	.34997			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتضح من نتائج الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين
متوسطات استجابات مدراء المدارس الثانوية لواقع سياسة تفويض الصلاحيات المتبعة في إدارة الالتزامات
تعزى لمتغير مكان المدرسة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بولاني (2013) والتي أكدت على وجود
الكفايات الإدارية لجميع المدراء ، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المديرين والمديرات على اختلاف مكان
المدرسة سواء في نابلس أو ضواحي القدس لديهم نفس القناعات في عملية التفويض

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بالتوصيات الآتية:

- 1- تطوير وصف وظيفي واضح حتى يتسنى للمدرسين معرفة طبيعة الواجبات التي يمكن للمديرين والمديرات تفويض الصلاحيات فيها للمعلمين.

- 2- ضرورة تبني مديريات التربية والتعليم ومدراء المدارس الثانوية لسياسة التفويض بشكل أكبر من أجل زيادة الفعالية الادارية.
- 3- الاهتمام بآراء المعلمين والمعلمات واشراكهم في عمليات التنظيم والتخطيط في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم.
- 4- ضرورة الاهتمام بالتفويض في المدارس الثانوية لما له من أثر إيجابي في تسهيل العمل والسرعة في الإنجاز، وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.
- 5- اختيار مديري المدارس على أساس الكفاءة والخبرة، مع توافر عدد من السمات القيادية كعملية اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.
- 6- إقامة دورات تدريبية حول عملية التفويض، وكيفية توظيفها لتطوير العملية التعليمية وتحسينها.
- 7- تطبيق منهج اللامركزية مع إدارات المدارس بهدف إعطاء حرية أكبر لهذه الإدارات وفقاً لاحتياجاتها.

المراجع

1. أبو وطفة، سماهر مرزوق أحمد. (2010). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميه. مذكرة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة: فلسطين.
2. الحراشنة، محمد ومقابلة، محمد. (2015). درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، مجلة المنارة، 22(2)، 439-486.
3. الحريري، رافدة. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
4. حمدونة، حسام الدين. (2006). ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. حمود، خضير وروان الشيخ. (2010). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

6. الخطيب، فيروز وعاشور، محمد. (2015). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية، مجلة المنارة، 22(3)، 177-215.
7. الدجني، إياد علي (2011). "درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية"، مجلة جامعة الأزهر (العلوم الإنسانية)، 1 (1): 311 – 360.
8. الدويش، عبد العزيز بن سليمان (2014) تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، ع (32)، 122-164.
9. زايد، محمد. (2010). واقع ممارسات مديرو المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
10. الشافعي، محمد محمد. (2013). استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، القاهرة: مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية، مصر.
11. الشريف، عبد الله عبد العزيز. (2011). "دور التفويض في تحسين الممارسات الإدارية للمشرفين التربويين بمكاتب التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية"، مجلة القراءة والمعرفة، 2011، (113)، 207-244.
12. عريفج، سامي سلطان. (2001). الإدارة التربوية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 77-78.
13. غنيمه، رهنف. (2014). متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
14. اللوزي، موسى. (2014). "التطوير الإداري التربوي"، ط1، عمان : دار وائل للنشر والطباعة.
15. مرعي، توفيق. (2011). الازمات التعليمية، عمان: دار الشروق للطباعة والنشر.
16. المعاينة، عبد العزيز. (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد، عمان.
17. مهنا، محمد نصر. (2014). إدارة الأزمات والكوارث دراسة تحليلية؛ مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
18. هواش، حلمي. (2011). الادارة التربوية الحديثة، عمان: دار الشروق للطباعة والنشر.

المراجع الاجنبية

- 1-Bolanle, O. A. (2013). "Principals' Leadership Skills and School Effectiveness: The Case of Southwestern Nigeria, **World Journal of Education**, 3 (5): 26-33.
- 2- Brost, P. Shared Decision Making for Better Schools, London, 2000.
- 3-Lease, Anthony J, "The Art of Delegation", American School Board Journal, 2009, www.asbj.com, 32-33

4-Shiplet, Keri, "You do not have to Go It Alone: 6 steps to Delegation Campus activities programming', back to school, 2008,.41(2), 8 -10.
5-Vinton, Donna,"Delegation for Employee Development", Training and Development', Journal, 1987, 65-67.

الهوامش

- (1) غنيمه، رهدف. (2014). متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
- (2) الحريري، رافدة. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- (3) زايد، محمد. (2010). واقع ممارسات مديرو المدارس الحكومية لصالحاتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، رسالة ماجستير/ جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- (4) هواش، حلمي. (2011). الادارة التربوية الحديثة، عمان: دار الشروق للطباعة والنشر.
- (5) حمدونة، حسام الدين. (2006). ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- (6) غنيمه، رهدف. (2014). متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
- (7) مهنا، محمد نصر. (2014). إدارة الأزمات والكوارث دراسة تحليلية؛ مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- (8) الشافعي، محمد محمد. (2013). استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، القاهرة: مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية، مصر.
- (9) الشريف، عبد الله عبد العزيز. (2011). "دور التفويض في تحسين الممارسات الإدارية للمشرفين التربويين بمكاتب التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية"، مجلة القراءة والمعرفة، ع (113)، 207-244.
- (10) الدويش، عبد العزيز بن سليمان. (2014). تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، ع (32)، 122-164.
- (11) المعاينة، عبدالعزيز. (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد، عمان.
- (12) الدويش، عبد العزيز بن سليمان. (2014). تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، ع (32)، 122-164.
- (13) أبو وطفة، سماهر مرزوق أحمد. (2010). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلمهم، مذكرة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة: فلسطين.
- (14) عريفج، سامي سلطان. (2001). الإدارة التربوية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 77-78.

- Lease, Anthony J., "The Art of Delegation", American School Board Journal, (15) 2009, www. asbj.com, 32-33
- Shiplet, Keri, "You do not have to Go It Alone: 6 steps to Delegation Campus (16) activities programming', back to school, 2008, 41(2), 8 -10
- Lease, Anthony J., "The Art of Delegation", American School Board Journal, (17) 2009, www. asbj.com, 32-33
- (18) أبو وطفة ، سماهر مرزوق أحمد. (2010). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميهـم .(مذكرة ماجستير في أصول التربية ، الجامعة الإسلامية غزة : فلسطين .
- (19) حمود، خضير وروان الشيخ. (2010) . إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (20) المعاينة، عبدالعزيز . (2007)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد، عمان.
- (21) اللوزي ، موسى. (2014). "التطوير الإداري التربوي " ، ط 1 ، عمان : دار وائل للنشر والطباعة.
- (22) مرعي، توفيق . (2011). الازمات التعليمية ، عمان : دار الشروق للطباعة والنشر.
- (23) مرعي، توفيق . (2011). الازمات التعليمية ، عمان : دار الشروق للطباعة والنشر.
- (24) اللوزي ، موسى. (2014). "التطوير الإداري التربوي " ، ط 1 ، عمان : دار وائل للنشر والطباعة.
- (25) مرعي، توفيق . (2011). الازمات التعليمية ، عمان : دار الشروق للطباعة والنشر.
- (26) اللوزي ، موسى. (2014). "التطوير الإداري التربوي " ، ط 1 ، عمان : دار وائل للنشر والطباعة.
- (27) اللوزي ، موسى. (2014). "التطوير الإداري التربوي " ، ط 1 ، عمان : دار وائل للنشر والطباعة.
- (28) مرعي، توفيق . (2011). الازمات التعليمية ، عمان : دار الشروق للطباعة والنشر.
- (29) حمود، خضير وروان الشيخ. (2010). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (30) الخطيب، فيروز وعاشور، محمد. (2015). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية، مجلة المنارة ، 22(3)، 177-215.
- (31) الحراحشة، محمد ومقابلة، محمد. (2015). درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت، مجلة المنارة ، 22(2) ، 439-486.
- (32) الدويش، عبد العزيز بن سليمان. (2014). تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، ع(32) ، 122-164.

مجلة أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، المجلد 02 العدد 07 بتاريخ 2021/08/01م

ISSN: 2708-4663 DNNLD :2020-3/1128

(33) الدجني، إياد علي. (2011). "درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية"، مجلة جامعة الأزهر (العلوم الإنسانية)، 1 (1): 311 – 360.

Bolanle, O. A. (2013). "Principals' Leadership Skills and School (34)
Effectiveness: The Case of South Western Nigeria, World Journal of Education, 3
(5): 26-33.

. Brost, P. Shared Decision Making for Better Schools, London, 2000(35)