



دولة ليبيا
الأكاديمية الليبية - مصراتة
مدرسة العلوم الإنسانية
قسم علوم التعليم
شعبة الإدارة التعليمية

تفويض السلطة وعلاقته بإدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر
معلمي مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة

دراسة مقدمة للحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير) في علوم التعليم
(شعبة الإدارة التعليمية)

إعداد الطالبة:

نجاة مختار مصطفى جهان

إشراف الدكتور:

مفتاح محمد الشكري

العام الدراسي

2017-2018م

قرار لجنة المناقشة للطالبة

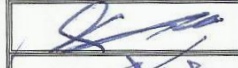


نجاه مختار مصطفى جهان

للحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير) في قسم (علوم التعليم)

قامت اللجنة المشكلة بقرار السيد/ رئيس الأكاديمية الليبية/ فرع مصراتة رقم (159) لسنة 2018م الصادر بتاريخ 2018/04/18م بمناقشة الرسالة المقدمة من الطالبة: نجاة مختار مصطفى جهان لنيل درجة الإجازة العالية (الماجستير) في قسم علوم التعليم وعنوانها:

(تفويض السلطة وعلاقته بإدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة)

وبعد مناقشة الرسالة علنياً على تمام الساعة (11:00 صباحاً) يوم الثلاثاء الموافق 2018/05/08م بقاعة المناقشات بالأكاديمية وتقويم مستوى الرسالة العلمي والمنهج الذي اتبعته الطالبة في بحثها قررت اللجنة ما يلي: قبول الرسالة ومنح الطالبة: نجاة مختار مصطفى جهان درجة الإجازة العالية (الماجستير) في قسم علوم التعليم شعبة " الإدارة التعليمية " .

التوقيع	الصفة	أعضاء اللجنة المناقشة
	مشرفاً ومقررأ	السيد/ د. مفتاح محمد الشكري
	عضواً	السيد/ أ. د. الطاهر محمد بن مسعود
	عضواً	السيد/ د. حسن سالم الشهوبي

يعتمد

د. إبراهيم مفتاح الصغير
عميد مدرسة العلوم الإنسانية بالأكاديمية
التوقيع:



التاريخ: 2018/ 5 / 1

د. حسين محمد الأطرش
رئيس قسم علوم التعليم بالأكاديمية
التوقيع:

التاريخ: 2018/ 5 / 1



د. سالم رمضان السريتي

رئيس الأكاديمية الليبية/ فرع مصراتة/ المكلف

التوقيع:

التاريخ: 2018/ 5 / 16



إقرار الأمانة العلمية

أنا الطالبة/ نجاة مختار مصطفى جهان، المسجلة بالأكاديمية الليبية/ فرع مصراتة بقسم علوم التعليم تحت رقم قيد (31437070) أقر بأنني التزمت بكل إخلاص بالأمانة العلمية المتعارف عليها لإنجاز رسالتي المعنونة بـ(تفويض السلطة وعلاقته بإدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة) لنيل الدرجة العلمية (الماجستير) وأني لم أقم بالنقل أو الترجمة من أية أبحاث أو كتب أو وسائل علمية تم نشرها داخل ليبيا أو خارجها إلا بالطريقة القانونية وبتابع الأساليب العلمية في عملية النقل أو الترجمة وإسناد الأعمال لأصحابها، كما أنني أقر بعدم قيامي بنسخ هذا البحث من غيري وتكراره عنواناً أو مضموناً.

وعلى ذلك فإنني أتحمل كامل المسؤولية القانونية المترتبة على مخالفتي لذلك إن حدثت هذه المخالفة حالياً أو مستقبلاً بما في ذلك سحب الدرجة العلمية الممنوحة لي.

والله على ما أقول شهيد

..... الاسم:

..... التوقيع:

..... التاريخ:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ

إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَلْبَابِ

(سورة الزمر: من الآية 9)

الإهداء

إلى معلمي الأول الذي لا تموت كلماته ولن تغادر ذكراه روحي ما حييت.
أبي الحبيب (مرحمة الله عليه)
إلى ملهمتي الأولى من زرعت في قلبي وعقلي الإرادة، ووهبتني حياة لا
تطيب إلا بدعائها.

أمي الرائعة (حفظها الله تعالى)
إلى من بحبه كان سنداً لي، ومن بصره احتوى فيض جنوني وانفعالاتي.
نروجي ومرفيق أيامي
إلى شمعاتي الثلاث التي تنير عتمة روحي وتزين عمري وبهم اكتمل
مشوار حياتي.

أولادي (محمد، حسن، مختار)
إلى عزوتي وعوني على الحياة ولا تحلو الحياة إلا بوجودهم.
إخوتي الأربعة
إلى كل من أهداني وجعاً وترك يدي في منتصف الطريق، فالخذلان زاد
من عزيمتي وتصميمي على إكمال الطريق.

إلى كل من آمن بي.
إلى مكافحي الفساد والغيارى على مصلحة ليبيا.
إلى الشهيد الذي مات لأحيا.
إلى من لا أستطيع الرحيل عنها... بها تنفست أول نفس! و لعلني تحت
ترابها سأدفن.

حبيبي مصراة

... الباحثة

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

نحمده ونستعينه ونستهديه، وأصلي وأسلم على معلمنا الصادق الأمين محمد بن عبدالله رسول الله عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.
يقول الحق جلّ وعلا في كتابه الكريم: ﴿وَلَا تَسْوَا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ﴾.

أقدم الشكر والعرفان إلى سعادة الأستاذ الفاضل د. مفتاح محمد الشكري وأدين له بالفضل بعد الله تعالى في إتمام رسالتي العلمية، فعلى الرغم من كثرة مشاغله وأعبائه إلا أنه كان حريصاً على منحي توجيهاته القيمة في تواضع عن علم غزير وخلق رفيع ، بدءاً بالخطة فالرسالة بجميع فصولها... بارك الله له وبارك فيه وجزاه الله خيراً.

وأتوجه بوافر شكري وامتناني إلى أعضاء لجنة المناقشة، سعادة الأستاذ الفاضل: د. الطاهر بن مسعود وسعادة الأستاذ الفاضل: د. حسن الشهوبي، على تفضلهم بقبول مناقشة الرسالة.

كما أتوجه بالشكر للأستاذ الفاضل د. طلعت محمد آدم على تفضله بمساعدتي في البحث العلمي عن المراجع والمصادر العلمية بمكتبات وجامعات مصر .

وأيضاً الشكر الكبير للأستاذ الفاضل العظيم بعطائه واهتمامه بطلبته د.حسين الأطرش رئيس قسم علوم التعليم، فقد كان كالأب الرحيم طيلة أيام دراستي.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل في الأكاديمية الليبية فرع مصراتة قسم الإدارة التعليمية الذين تولوا تدريسي في هذه المرحلة العلمية الهامة، فقد كان لكل أستاذ منهم أثر طيب في مسيرتي العلمية.

كما لا يفوتني أن أشكر الأستاذ الفاضل أ.د. أحمد الرباعي، رئيس قسم علم النفس سابقاً على مساعدته وإرشاده العلمي والإنساني وتعامله الراقي معي ومع جميع زملائي.

ومن المهم أن أتقدم بالشكر للأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم استبانة الدراسة بجهد مخلص وأمين.

والشكر موصول إلى المعلمين والمعلمات ومديري المدارس الذين تعاونوا معي بكل رقي واحترام أثناء تطبيق أداة الدراسة، بل ومنحي الكثير من الاهتمام، جعلني أزداد حباً للعلم، ووكما أشكر كل من قدّر تعب المعلم وحملته الثقيل.

كما لا يفوتني أن أشكر كل موظفي الأكاديمية الأكارم على تعاملهم الطيب طيلة سنوات دراستي الثلاث.

كما أشكر زملائي في مسيرة الدراسات العليا مرحلة الدبلوم والبحث العلمي مساندتهم وكلماتهم الصادقة، فقد كانت داعماً لي في أيامي الصعبة.

كما أتوجه بالشكر الكبير للأستاذ الفاضل د. محمود أملودة الذي شرفني بمراجعته اللغوية لرسالتي ووضع لمستته الأخيرة عليها لتكتمل بإذن الله جعل الله جهده في ميزان حسناته.

وأختتم القول بالحمد والثناء على المعين ذي الجلال والإكرام وأسأله أن يجعل من جهدي المتواضع هذا لبنة علمية تضاف إلى صرح التعليم الجامعي، وأن ينفع به طلاب العلم، وأن يقدرني على حمل الشرف الأكاديمي وأن أوفق في تقديم شيء مفيد وناجح لطلابي مستقبلاً.

... الباحثة

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
ك	فهرس الملاحق
ل	ملخص الدراسة
ن	ملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مفاهيم ومصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري	
المبحث الأول: تفويض السلطة	
12	معنى التفويض وأهميته
13	أهمية التفويض
14	فوائد التفويض للرئيس (للمفوض)
15	فوائد التفويض للمرؤوسين (المفوض إليهم)
15	فوائد التفويض بالنسبة للمنظمة (المؤسسة)
17	السلطة، المسؤولية، التفويض
18	عناصر التفويض
20	أنواع التفويض
22	الأعمال التي يجب تفويضها

رقم الصفحة	الموضوع
24	تكافؤ السلطة والمسؤولية
25	قواعد التفويض
26	أولاً: القواعد المتعلقة بالرؤساء
27	ثانياً: القواعد المتعلقة بالمرؤوسين
28	شروط صحة التفويض
28	خطوات التفويض الناجح للسلطة
29	فن تفويض السلطة
31	تفويض السلطة المدرسية
32	مشاكل ومعوقات التفويض
36	حلول معوقات التفويض
37	المهام التي يحتفظ بها المدير لنفسه
38	تفويض السلطة لمدير المدرسة وإدارته لوقته
39	العوامل المساعدة التي تجعل عملية التفويض عملية فعالة إذا ما أراد مدير المدرسة أن يكون التفويض فعالاً
41	تفويض السلطة وإدارة الأزمات
المبحث الثاني: إدارة الأزمات	
42	الإدارة العامة كمدخل للإدارة التربوية والمدرسية
43	الإدارة التربوية
44	أهمية الإدارة التربوية
44	خصائص الإدارة التربوية
46	الإداري التربوي الناجح: صفاته ومهاراته ومسؤولياته
48	الإدارة المدرسية
49	أهداف الإدارة المدرسية
49	مفهوم الأزمة
50	التعريف بالأزمة
51	المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالأزمة
52	خصائص الأزمة
53	أسباب وقوع الأزمات والمواقف الصعبة

رقم الصفحة	الموضوع
53	أنواع الأزمات
54	إدارة الأزمة
54	الفرق بين الإدارة بالأزمات وإدارة الأزمات
55	أهداف علم إدارة الأزمات
56	مراحل إدارة الأزمات
57	خطة التعامل مع الأزمات
60	تكوين فريق المهام الأزمومية
61	شروط اختيار فريق عمل إدارة الأزمات
61	مراحل عمل فريق إدارة الأزمات
62	خصائص قائد فريق إدارة الأزمة
63	مشكلات علم إدارة الأزمات
64	إدارة الأزمات التعليمية
64	الأزمة التعليمية
65	أهم ملامح الأزمة التعليمية
65	العوامل المؤثرة في ظهور الأزمة التعليمية
66	الأزمة المدرسية
67	أسباب نشوء الأزمات المدرسية
68	بعض الأزمات التي تواجهها مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة (دراسة ميدانية)
70	الاحتياجات الإدارية للتعامل مع الأزمات المدرسية
71	دور القيادة المدرسية في إدارة الأزمة المدرسية قبل وقوعها
72	أثناء وقوع الأزمة
73	ما بعد حدوث الأزمة
74	تصور مقترح لإدارة الأزمة التعليمية في ضوء الاتجاهات الحديثة
76	خطة عملية في إدارة الأزمات والإخلاء في حالات الطوارئ
80	وضع حلول كثيرة ومتنوعة
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
82	أولاً: الدراسات المتعلقة بتفويض السلطة

رقم الصفحة	الموضوع
82	أ- الدراسات العربية
89	ب- الدراسات الأجنبية
93	تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بتفويض السلطة
95	ثانياً: الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات
95	أ- الدراسات العربية
105	ب- الدراسات الأجنبية
109	تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات
الفصل الرابع: المنهج والإجراءات	
113	أولاً: منهج الدراسة
113	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
117	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
121	رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل الخامس: عرض النتائج وتفسيرها والتوصيات والمقترحات	
125	أولاً: عرض نتائج السؤال الأول
127	ثانياً: عرض نتائج السؤال الثاني
128	ثالثاً: عرض نتائج السؤال الثالث
131	رابعاً: عرض نتائج السؤال الرابع
135	نتائج الدراسة
136	توصيات الدراسة
138	مقترحات الدراسة
140	المراجع
152	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
114	توزيع أفراد العينة وحجمها	-1
115	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلها المبحوثين	-2
115	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع	-3
116	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	-4
116	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	-5
117	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	-6
118	عدد المعلمين والمعلمات في العينة الاستطلاعية	-7
119	الاتساق الداخلي لاستبانة تفويض السلطة	-8
120	الاتساق الداخلي لاستبانة إدارة الأزمات	-9
121	قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة	-10
125	نتائج التحليل الإحصائي لاستبانة تفويض السلطة	-11
127	نتائج التحليل الإحصائي لاستبانة إدارة الأزمات	-12
129	معامل الارتباط ومعامل التحديد	-13
129	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للانحدار	-14
129	معاملات الانحدار	-15
131	نتائج المقارنة بين الوظائف	-16
132	نتائج المقارنة بين عينتي الذكور والإناث	-17
133	نتائج المقارنة بين المؤهلات العلمية	-18
133	نتائج المقارنة حسب عدد سنوات الخبرة	-19
134	نتائج المقارنة وفقاً لمتغير العمر	-20

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
130	التوزيع الطبيعي للبواقي لمعادلة انحدار إدارة الأزمات المدرسية على تفويض السلطة	-1

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
152	قائمة بأسماء الأساتذة الأفاضل محكمي الاستبانة	-1
153	الاستبانة قبل التحكيم	-2
160	الاستبانة بعد التحكيم	-3
166	خطاب المسجل العام للأكاديمية إلى مراقب شؤون التربية والتعليم بمصرارة بشأن الموافقة على إجراء الدراسة	-4
167	خطاب عميد مدرسة العلوم الإنسانية إلى مديري مدارس التعليم العام بمصرارة بشأن التعاون مع الباحثة لإجراء الدراسة	-5
168	كشف يوضح عدد المدارس والفصول وأعضاء هيئة التدريس للتعليم العام مصرارة للعام الدراسي 2017-2018م	-6
169	جزء من العمل الإحصائي	-7

ملخص الدراسة

العنوان: (تفويض السلطة وعلاقته بإدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تفويض السلطة بالإدارات المدرسية بمدارس التعليم العام بمدينة مصراتة، وكذلك التعرف على مستوى إدارة الأزمات المدرسية بمدارس التعليم العام، وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة.

وكذلك التعرف على الاختلافات بين المتغيرات الديموغرافية (الوظيفة - النوع - المؤهل العلمي - الخبرة - العمر) في التأثير على تفويض السلطة وإدارة الأزمات المدرسية.

وللحصول على نتائج علمية منهجية اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت لذلك استبانة من محورين؛ محور تفويض السلطة ومحور إدارة الأزمات، وتضمنت الاستبانة (51) عبارة تقيس استجابات المبحوثين على متغيري الدراسة.

ضم مجتمع الدراسة جميع المعلمين والمعلمات بالتعليم العام بمدينة مصراتة، حيث بلغ هذا المجتمع : (4132) معلم، (12610) معلمة، يعملون في (190) مدرسة حكومية ، اختير منهم عينة وحجمها (261) معلماً ومعلمة بطريقة العينة العشوائية من (26) مدرسة ما بين تعليم أساسي وثانوي.

وقد أشارت النتائج إلى :

1- مستوى تفويض السلطة بالإدارات المدرسية في مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة بشكل عام جيداً، حيث أظهر المعلمون موافقتهم على أغلب عبارات الاستبانة.

2- مستوى إدارة الأزمات المدرسية في مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة يعد في المستوى المطلوب من وجهة نظر المعلمين.

3-توجد علاقة وأثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتفويض السلطة على إدارة الأزمات المدرسية.

4-لا توجد اختلافات بين المتغيرات الديموغرافية: (الوظيفة - النوع - المؤهل العلمي- الخبرة- العمر) في التأثير على تفويض السلطة وإدارة الأزمات باستثناء محور إدارة الأزمات في متغير النوع حيث توجد اختلافات معنوية بين آراء الذكور والإناث لصالح الإناث. وبتفحص استجابات أفراد العينة يمكن الخروج بالتوصيات الآتية:

أوصت الباحثة في دراستها بما يلي:

- 1-تدريب مديري المدارس على مهارة إدارة الأزمات.
- 2-تكوين فريق لإدارة الأزمات بكل مدرسة تحسباً لأي طارئ يواجهها.
- 3-الاهتمام باختيار وانتخاب المدراء بوزارة التعليم بالدولة أو فروعها في كل مدينة اختياراً صادقاً بمعايير دقيقة، حفاظاً على شرف المهنة.

وتقترح الباحثة: على مسؤولي الدراسات العليا تأهيل مدراء المدارس بإدخال مادة أو منهج "إدارة الأزمات المدرسية"، بحيث يدرس ضمن مقررات تخصص إدارة تعليمية.

وكذلك القيام بدراسات على متغيرات أخرى لها علاقة وتؤثر على إدارة الأزمات المدرسية وعلى التحكم بزمام الأمور في المدارس.

Abstract

Title: (Delegation of authority and its relationship to the management of school crises from the point of view of teachers of schools at the ministry of education in Misurata).

The study aimed to identify the level of delegation of authority in the school administrations in public schools in Misurata, as well as the level of crisis management and its relationship with the delegation of authority from the point of view of teachers. In addition, its goal is to identify differences between demographic variables (job - type - qualification - experience - age) in influencing the delegation of authority and management of school crises.

The researcher followed the descriptive approach, and used a questionnaire from two axes, the axis of delegation of authority and the center of crisis management. The questionnaire included 51 words that measure respondents' answers to the variables of the study.

The study population included teachers in public schools in Misurata city. The number of the targeted group was were (4132) male teachers and (12610) female teachers working in (190) public schools in Misurata city. A sample was (261) teachers who were teaching (26) elementary and secondary schools. The sample was selected randomly.

The results indicated that:

1. The level of delegation of authority of the school administrations in public education schools in Misurata in general was good, where teachers impressed the majority of the terms of the answers
2. The level of crisis management in schools in Misurata is at the level required from the point of view of teachers.
3. There is a relationship and a positive effect of statistical significance at the level of (0.05) of the delegation of authority on the management of school crises.
4. There are no differences between the demographic variables: (job - type - qualification - experience - age) in influencing the delegation of authority and crisis management except the crisis management axis in the gender variable where there are significant differences between the views of males and females in favor of females.

By examining the responses of the sample, the following recommendations can be made:

The researcher recommended in her study that:

1. Training of school principals on the skill of crisis management should be attained.
2. Forming a crisis management team in each school in anticipation of any emergency.

3. Taking care of the selection and the election of the Ministry of Education in the country in each city according to high standards

The researcher suggests that the postgraduate officials should rehabilitate school principals and include the school crisis management curriculum, so that it will be taught in the course of educational administration.

As well as studies on other variables, that have a relationship and affect the management of school crises to take control of things in schools.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مفاهيم ومصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يشهد علم الإدارة اليوم موقعا مرموقا بين بقية العلوم الاجتماعية الأخرى، وذلك للحاجة الماسة إلى تطبيق مبادئه والأخذ بمناهجه واستخدام استراتيجياته، بقصد الارتقاء بالإدارة في كامل أجهزة الدولة، والدول النامية بحاجة ماسة إلى دراسة الإدارة وأصولها للنهوض بشعوبها والخروج بها من دائرة التخلف والأزمات والوصول بطرق منهجية علمية إلى طريق التقدم والحقائق بركب الحضارة والرخاء، والعملية الإدارية أمر تحتاجه جميع التنظيمات، وما يميز المجتمعات المتقدمة على المجتمعات النامية هو حسن الإدارة وكفاءتها والقدرة على استغلال الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرجوة بأعلى درجة من الكفاءة، وقد أحدثت التطورات التكنولوجية، وما زالت تحدث، تغييرات كثيرة في تشكيل الإدارة، وأصبحت نظم الإدارة تجد نفسها مرغمة على تطوير أساليبها ومناهجها لمواجهة المواقف المتجددة التي تحمل في طياتها مخاطر لا حدود لها، وأزمات لا حصر لها. (عبدالعال، 2009: 2)

وتواجه العملية التعليمية أزمات متنوعة ومتباينة على كافة المستويات، وقد تطور الأمر في التعامل مع الأزمات إلى ظهور علم مستقل في إطار مختلف العلوم وهو علم: "إدارة الأزمات" الذي يستهدف تحليل الأزمة وكيفية التعامل معها من خلال آليات علمية وإدارية محددة، ويعيش التعليم في معظم دول العالم أزمة حقيقية، وإن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها، وتفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى، ومن مرحلة إلى غيرها، الأمر الذي يحتم على مسؤولي التعليم التفكير

بصورة جدية لمواجهة الأزمات المدرسية بشكل علمي ومنهجي مرتكزاً على أصول واستراتيجيات إدارية ممنهجة ومخطط لها. (هلال، 1995: 73)

ونظراً لخطورة النتائج التي تسفر عنها الأزمات التعليمية بكل أنواعها في المدارس، فقد كان لزاماً على المؤسسات الإدارية والتربوية أن تستخدم استراتيجيات متنوعة في مواجهة هذه الأزمات، وأن يحرص مديرو المدارس على الوعي بأهمية مبدأ تفعيل المشاركة من قبل العاملين في المدرسة، وتفويض سلطاتهم، وتفعيل ذلك من خلال تشكيل اللجان، وفرق العمل، ومنحهم سلطات وصلاحيات لمواجهة الأزمات والاستعداد لها والتدريب على مواجهتها.

(الزاملّي وآخرون، 2007: 67)

ومع كبر حجم المهام والمسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق مدير المدرسة، لم يعد بمقدوره الإلمام التام بكل الوظائف الإدارية والفنية المتعددة والمتنوعة، ولو توفرت لديه المقدرة، فقد لا يتهيأ له الوقت الكافي للتعامل مع كل المشكلات والأزمات التي تحدث داخل المدرسة، ومن هنا كان لزاماً عليه أن يهتم بتفويض سلطاته إلى العاملين معه لاسيما من تتوافر فيهم الحكمة والخبرة في مواجهة الأزمات المدرسية وكيفية التعامل معها، وهذه خطوة تزيل عن كاهل المدير الكثير من الأعباء، كما أن عملية تفويض السلطة من قبله تخلق مناخاً مدرسياً متعاوناً، وتصنع قادة جدداً في مواجهة كل ما يعيق سير العملية التعليمية، ونجاحها.

ولقد أشار كثير من المتخصصين في علم الإدارة إلى أن عملية تفويض السلطة من قبل المدير لآخرين في مواجهة الأزمات المدرسية هو أسلوب إداري فعال، يرتكز على أهمية الاستعداد والتخطيط المسبق لإدارة الأزمات المدرسية، من خلال التسلح بكافة أدوات مواجهة هذه الأزمات سواء أكانت هذه الأدوات مادية أم علمية أم أخلاقية أم اجتماعية أم بيئية. (الحملوي، 1995: 56)

إن عملية تفويض السلطة بالنسبة لأي مؤسسة تعد من الأمور الهامة والضرورية، وبدونها تقف الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها ومواجهة أزماتها ومشكلاتها، بل في ظل غياب تفويض السلطة تصل المؤسسة إلى حالة لا يملك فيها أي فرد باستثناء مديرها أن يقوم بأي عمل من الأعمال، وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، وتفاذي المشكلات والأزمات بسبب غياب روح الفريق وعدم الانتظام في العمل الجماعي التعاوني. (الطيب، 2007: 78)

ولقد أشارت دراسة وايت (2009) BekerWyat إلى أن معظم الأزمات المدرسية تتضخم وتزداد تعقيداً بسبب عدم تفويض السلطات، وتمركز السلطة في يد مدير المدرسة، وأوضحت نفس الدراسة أن الإدارة المتمركزة حول المدرسة وليس حول المدير تكون قادرة على مواجهة الأزمات المدرسية، وكما أشارت نتائج دراسة الشح (2015) أن معظم مدراء المدارس بمرحلة التعليم الأساسي في ليبيا يعانون من ضعف المعرفة بمواجهة الأزمات المدرسية، وأساليب الاتصال الفعال، وتفويض السلطة لإدارة الأزمات المدرسية.

فإدارة الأزمات هي إدارة علمية رشيدة للمستقبل والحاضر، تبني على العلم والمعرفة، وتعمل على حماية ووقاية المدرسة والارتقاء بأدائها ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها، وإدارة الأزمات تمثل إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والتي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم، فهي منهج إداري موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات وفي ظلها أو الاستعداد لها والتخطيط لمواجهتها، وتبني بالدرجة الأولى على القدرة التنبؤية لتوقع الأزمات بأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها ومجالات وقوعها، والاستعداد الجماعي لها من خلال تفويض السلطات ومنح الصلاحيات لتفاذي عامل الوقت والخسائر المبكرة. (أحمد، 2001: 21)

وبناءً على ما سبق ذكره يتضح أن عملية مواجهة الأزمات المدرسية تتطلب استراتيجيات إدارية وعلمية حديثة وتفويض للسلطة وتكوين فرق عمل، والتخطيط المسبق، ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة حول تفويض السلطة بمدارس التعليم العام وعلاقته بإدارة الأزمات المدرسية بمدينة مصراتة.

مشكلة الدراسة:

أولت الأنظمة التربوية في معظم بلدان العالم اهتماماً واضحاً وعناية بالغة بتطوير الإدارة المدرسية وتحسين جوانبها النوعية بما يضمن تحقيق الأهداف المتوخاة منها بالشكل المطلوب، وتجلّى ذلك بتناول الإدارة المدرسية بالبحث والدراسة من قبل العديد من الباحثين الذين قاموا بدراساتها بأساليب متعددة. وعلى الرغم من هذا الاهتمام، فلا يزال ميدان الإدارة المدرسية بحاجة إلى مزيد من الإجراءات الفاعلة الهادفة إلى تطويرها وتحسين جوانبها المختلفة، وتمكينها من مواجهة مشكلاتها وإدارة أزماتها. (محمد، 2011: 4)

ونظراً للدور الكبير الذي تقوم به المدارس في تقديم خدمات تربوية وتعليمية، يتزايد الاهتمام بضرورة مواجهة التحديات والأزمات التي تواجهها، مما يستوجب على القائمين بهذه المدارس بذل الجهد والعمل لمواجهة هذه المشاكل والأزمات والتحديات.

وبالإشارة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة التي تشير إلى وجود بعض الأزمات في مؤسسات التعليم العام بدرجات متفاوتة، وبما أوصت به هذه الدراسات من أهمية إجراء دراسات أخرى في هذا الخصوص، ولما كان تفويض السلطة يعد من الإجراءات الإدارية المفيدة التي تُتبع للوصول إلى الأداء الأمثل في مجالات عمل الإدارة المدرسية، وعلاقة ذلك بالمشكلات والصعاب التي تواجهها الإدارة التربوية عامةً، والإدارة المدرسية بالتعليم العام

خاصة، لذا فإنه ينبغي الإشارة إلى أن الدراسات السابقة في مجال الإدارة المدرسية بهذه المرحلة لم تتعرض إلى طبيعة العلاقة بين تفويض السلطة وبعض الأزمات المدرسية بمرحلة التعليم العام ومحاولة فهمها، والحد من الآثار المترتبة عليها، التي تعرقل سير العملية التعليمية بها، ونظراً للنقص الحاصل في الدراسات المحلية بخصوص العلاقة بين تفويض السلطة وإدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام، فإن هذه الدراسة تركز على البحث في هذه الإشكالية في هذه المرحلة التعليمية لما لها من خصوصية؛ وعليه فإنه في ضوء ما سبق يمكن تحديد إشكالية الدراسة في التالي:

"تفويض السلطة وعلاقته بإدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة" وتتبع من هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل يوجد تفويض للسلطة في الإدارات المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة؟

2- هل توجد إدارة للأزمات في الإدارات المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة؟

3- هل توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتفويض السلطة على إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة؟

4- هل توجد اختلافات بين المتغيرات الديمغرافية الآتية (الوظيفة _ النوع _ المؤهل العلمي _ الخبرة _ العمر) في التأثير على تفويض السلطة وإدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة؟

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مستوى تفويض السلطة في الإدارات المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة.
- 2- التعرف على مستوى إدارة الأزمات في الإدارات المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة.
- 3- الكشف عن طبيعة العلاقة بين تفويض السلطة و إدارة الأزمات في الإدارات المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة.
- 4- الوقوف على الفروق بين آراء معلمي مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة في تقييم مستوى تفويض السلطة وإدارة الأزمات بحسب المتغيرات الديموغرافية .
- 5- التوصل إلى بعض التوصيات والمقترحات بشأن دور تفويض السلطة وإدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الموضوع الذي تتناوله، وحدائته في الميدان التربوي، وكذلك ما أكدته البحوث والدراسات السابقة من أهمية ؛ فهي تعد من الدراسات الرائدة في ليبيا -في حدود دائرة البحث التي قامت بها الباحثة- التي تربط بين تفويض السلطة وإدارة الأزمات المدرسية بمدارس التعليم العام، ومن ثم فهذه الدراسة تسلط الضوء على أحد المواضيع الإدارية الحديثة في الفكر الإداري، كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الفائدة التي قد تعود على المعنيين في العمل الإداري، والتربوي، ويمكن إجمالها في الآتي:

- يتوقع أن يستفيد منها مديري مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة وغيرها من المدن الليبية.
- تزود صانعي القرار بمعلومات عن آلية تفويض السلطات واستراتيجياتها مما يعود بالأثر الفعال في مواجهة الأزمات المدرسية.
- قد تلفت نظر القائمين على رسم السياسة التعليمية في ليبيا نحو تطوير إدارات مدارس التعليم العام من خلال التدريب الموجه باستخدام الاتجاهات التربوية الحديثة في الإدارة المدرسية.
- تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدةً للباحثين لإجراء المزيد من الأبحاث الدقيقة في مجال تفويض السلطة وإدارة الأزمات المدرسية ، لإثراء المكتبة الليبية والعربية نظراً لما تعانيه المدارس في هذا المجال.

حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة وفق الحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** تفويض السلطة وعلاقته بإدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة .
- **الحد الجغرافي :** مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة.
- **الحد الزمني:** العام الدراسي 2018/2017 وحتى تاريخ الانتهاء من الدراسة.

مفاهيم ومصطلحات الدراسة

1-تفويض السلطة:

تعرف عملية تفويض السلطة بأنها " منح الرئيس بعض سلطاته إلى مساعديه دون أن يتدخل مطلقاً في كيفية إنجاز الأعمال التي تدخل تحت هذه السلطات بل يصبح المساعد في هذه الحالة، الرئيس المخول في حق التصرف فيما

يتعلق بهذه الأعمال، فهو الذي يتخذ القرارات وهو الذي يصدر الأوامر" (شلتوت، 1999: 183)

وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه نقل بعض السلطات والصلاحيات الإدارية والتربوية والاجتماعية من مدير المدرسة إلى بعض المعلمين ويكون لهم حق التصرف، وتسيير الأعمال المفوضة إليهم، واتخاذ القرار بالخصوص.

2- مدرسة التعليم العام:

وتعرف الباحثة مدرسة التعليم العام إجرائياً : بأنها مؤسسة تعليمية تربوية في سلم التعليم في ليبيا ويلتحق بها الطالب في سن ست سنوات، وتؤهله للالتحاق بمراحل تعليمية أخرى، وتبدأ بالصف الأول وتنتهي بحصول الطالب على الشهادة الثانوية.

3- إدارة الأزمة

تُعرف إدارة الأزمة بأنها " العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمة أو كيفية التعامل معها" (مصطفى، 2005: 482)

وتعرف الباحثة إدارة الأزمات إجرائياً: بأنها العملية التي تتبعها المدرسة في الاستعداد للمواقف المفاجئة التي قد تحدث داخل المدرسة، وإتباع منهج إداري في مواجهة هذه المواقف بشكل يقلل من الخسارة وبأسرع وقت وأقل جهد.

4- الأزمة المدرسية:

تعرف الأزمة المدرسية بأنها نقطة تحول غير عادي تتمثل في مواقف تتعرض لها المدرسة بصورة فجائية بشكل يصعب التنبؤ بها وتتلاحق فيها الأحداث بسرعة، وتتشابك فيها الأسباب بالنتائج، وينجم عنها تهديد للأرواح

والممتلكات وينتج عنها قلق وتوتر لجميع أفراد المدرسة، مما يفقد إدارة المدرسة القدرة على السيطرة واتخاذ القرارات السليمة. (عليان، 2011: 16)

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها موقف غير عادي تواجهه المدرسة يصاحبه تهديد، وقلة معلومات وضيق وقت، ويستلزم الأمر مواجهته بطرق ايجابية وتعاونية للوصول إلى بر الأمان والنجاة.

5-مدينة مصراتة

مدينة ساحلية في ليبيا، تطل على البحر المتوسط، وهي ثالث أكبر المدن الليبية بعد مدينتي طرابلس وبنغازي، تقع إلى شرق مدينة طرابلس بنحو 210 كم، وإلى الغرب من مدينة بنغازي بحوالي 825 كم. (<https://ar.wikipedia.org/>)

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول : تفويض السلطة.

المبحث الثاني : إدارة الأزمات.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول

تفويض السلطة

معنى التفويض وأهميته:

في اللغة: لفظ التفويض من (فوّض) إليه الأمر (تفويضاً) رده إليه، وتفويض الشريكين في المال، أي اشتركا فيه أجمع وهي شركة، و(المفاوضة) و(فاوضه) في أمره أي جراه، و(تفاوض) القوم في الأمر، أي فاوض بعضهم بعضاً، كما قيل فوّض إليه الأمر أي صيره إليه وجعله الحاكم فيه، وفوض الأمر إليه: جعل له التصرف فيه.

ونقلا عن عمر(2015):

يُقصد بالتفويض: "أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته إلى أحد مرؤوسيه؛ أما كاملة في حالة غيابه، أو بتخصيص بعض المهام المحددة له لكي يباشرها لمدة معينة تحت إشرافه ورقابته".

كما يُعرّف التفويض أيضاً: "نقل الرئيس الإداري لجانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه لكي يمارسونها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن هذه الاختصاصات أمام الرؤاسات العليا".

ويُعرف أيضا بأنه: "قيام المدير باعتباره رئيس الجهاز الإداري بعملية تفويض للسلطات المختلفة التي يتمتع بها إلى أشخاص من أهل الكفاءة للقيام بها على الوجه المطلوب مع بقائه المسؤول عن هذه السلطات المفوضة".

فالتفويض هو الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها المدير أن يتجاوز قدراته الذاتية على إنجاز الأعمال، وفي نفس الوقت هو طريق إلى الاستفادة الكاملة مع قدرات ومهارات المرؤوسين. (عمر، 2015: 8)

من خلال دراسة التعريفات السابقة استخلصت الباحثة اتفاق جميع الباحثين في الإدارة على معظم جزئيات تعريف تفويض السلطة من حيث المضمون أي

أن التفويض عملية تنظيمية يتم من خلالها منح أو إعطاء جزء من سلطة (صلاحيات) الشخص المسؤول (المدير) المخولة له بموجب النظام إلى أحد مرؤوسيه ليباشرها تحت إشرافه، على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة بالمساءلة والمحاسبة عن النتائج بشكل يضمن حسن ممارسة تلك الصلاحيات على الوجه المطلوب مع بقاء مسؤولية (المدير) عن تلك الاختصاصات المفوضة، وذلك من أجل التخفيف من تضخم العمل الإداري الملقى على عاتقه.

اعتمدت الباحثة مصطلح تفويض السلطة أو منح الصلاحية بمعنى واحد فكل المصطلحين يؤديان المعنى نفسه في هذه الدراسة.

أهمية التفويض:

لعل التطور الذي صاحب الدولة الحديثة قد فرض عليها كثيراً من الالتزامات والمتطلبات فقد أصبح الرئيس الإداري يقوم بأعمال كثيرة داخل إدارته وصار مسؤولاً عن جميع مجريات الأمور التي تتم داخل الإدارة، وتراكم هذه الأعباء ألقى حملاً ثقيلاً على الرؤساء الأمر الذي شغلهم عن الأعمال المهمة كالتخطيط طويل المدى والتطوير التنظيمي والنشاطات المهمة الأخرى.

تراكم المهام وتركزها في سلطة المدير أدت إلى تأخيرها في إنجاز الأعمال، الأمر الذي يحدث ضرراً للتنظيم والمتعاملين معه، وإزاء ذلك ظهرت فكرة تفويض السلطة وهي تعني قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري ويصبح هذا الشخص مسؤولاً أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها. (العبيدي، 1997: 208)

يتفق الباحثون والمهتمون بعلم الإدارة على أن للممارسة الناجحة للتفويض، إيجابيات ومميزات تعود على كل من الرئيس والمرؤوس والتنظيم على حد سواء وذلك إذا استخدم التفويض بشكل مناسب، كما يتفقون على أن التفويض ركيزة أساسية من ركائز تنمية الأفراد وضرورة من ضرورات التنظيم في العملية الإدارية.

ونظراً لأهمية التفويض فقد اعتبره العلماء أفضل من التدريب في رفع كفاءة المدير الإداري، ويؤدي إلى ما يسمى بتكافؤ السلطة والمسؤولية وتحسين الممارسة الإدارية، بل نظر العلماء إلى التفويض باعتباره مهارة ضرورية في الإدارة الذاتية للمدرسة مما يساعد على تنمية الثقة بالنفس لدى الجيل الثاني من القادة، ومن ثم فإن التفويض ضروري لإحداث تغيير شامل في الأمور الإدارية وإحداث الإصلاح وإعلاء مهارات التعاون. (علاقي، 2000: 268-269)

وقد قامت الباحثة بتلخيص أهمية وفوائد التفويض التي تعود على الرئيس (المفوض)، والمرؤوسين (المفوض إليهم)، والتنظيم (المؤسسة) من جراء عملية تفويض السلطة على النحو التالي:

أ- فوائد التفويض للرئيس "للمفوض":

بالنسبة للرؤساء تكمن مبررات عملية التفويض في عدة أسباب أهمها كما بيّنها بعض كتاب الإدارة كالتالي:

- 1- يوفر للرؤساء الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات الهامة المتصلة بالتخطيط والتطوير الذاتي والتحديد والابتكار إذ يقدر بعض الباحثين أن نحو (10-15%) من وقت الرؤساء تقع ضمن الأنشطة الهامشية والذي يعتبر عدم التفويض أحد العوامل المسببة لها.
- 2- يساعد الرؤساء على كسب احترام مرؤوسيهـم واعتراـفهم بجهودهـم.
- 3- يساعد التفويض في توسيع مقدرة الرئيس مما يمكنه من مباشرة الأعمال الرئيسية والحساسة ومراقبة الأعمال الجارية.
- 4- يوفر للرؤساء فرصاً لتحقيق أهدافهم الشخصية المتمثلة في التطور المهني والنمو الذاتي مما ينعكس إيجابياً على العمل.
- 5- يمكن الرئيس من الحصول على معلومات جيدة ومتطورة من خلال مراقبة القرارات التي تتخذ من قبل المرؤوسين المفوضين.
- 6- يساعد الرئيس (المدير) على إعداد مساندين أكفاء يكونون بمثابة بديل مؤهل في أوقات انشغاله أو غيابه.

7-تحسين الاتصال الهابط يتطلب التفويض الفعال من الرئيس أن يصرف وقتاً كثيراً مع المرؤوس لإعطائه التعليمات ويحدد النتائج ويطلب المعلومات المرتدة كل ذلك يزيد من كمية الاتصالات وتحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوس. (المغربي، 2006: 382)

ب- فوائد التفويض للمرؤوسين "المفوض إليهم":

1-زيادة الرضا الوظيفي: يؤثر التفويض الفعال إيجابياً على معنويات الموظف، فالتعلم أثناء العمل، والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة، وزيادة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس كل ذلك يمكن أن يساعد على تنمية المعنويات.

2-تطوير أداء العاملين: التفويض يسهم في اكتساب المعارف والمهارات نتيجة ممارسة الصلاحيات مما يسهم في تطوير وتعديل الأداء.

3-ممارسة قدرأ من حرية التصرف دون ضغوط تحكمية والإحساس بالمسؤولية مما يعطيه حرية التصرف والمرونة في التعامل مع المواقف والأشخاص.

4-إتاحة الفرص للعاملين للاشتراك في تحليل المشكلات وتشجيعهم على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.

5-يحقق الأداء الجيد للموظف الذي تفوض له بعض الصلاحيات وبعض المزايا ومهارات جديدة من خلال الدورات التدريبية والزيارات والسفريات. (عمر، 2015: 11)

ج- فوائد التفويض بالنسبة للمنظمة "المؤسسة":

1-الاستخدام الأكثر كفاءة لوقت الرؤساء والمرؤوسين، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتحسين نوعية الخدمات بسبب تركيز المسؤولين على الأمور الهامة والتفكير الخلاق والتجديد والتطوير.

2-تبادل أفضل للمعلومات وتعليم الموظفين مهارات جديدة تساعد في تطوير العمل، فعن طريق تفويض الصلاحيات يمكن خدمة الجمهور والمنتفعين

بشكل أفضل في كل الأوقات بحيث لا تتعطل الأمور في غياب المدير المسؤول.

3- تحقيق ديمقراطية الإدارة: إدارة المؤسسة التربوية (المدرسة) تكون مشاركة بين المدير وجميع العاملين، وكذلك الجميع يسهم في حل المشكلات، وصنع القرارات، والبعض يساهم في الإشراف ومتابعة تنفيذ وتقييم القرارات وكذلك تحمل المسؤوليات.

4- موضوعية تقييم الأداء: التفويض يسهم في إمكانية مقارنة المفوض إليهم بأقرانه وفق معيار الفعالية في صنع القرار.

5- يساعد التفويض على استثمار المعرفة والخبرة الخصوصية لأعضاء الفريق.

6- يساعد التفويض على تقدم وتطور القدرات، والمبادرة، والاعتماد الذاتي، وكفاءة أعضاء الفريق وتطويرها.

7- التفويض يحسن تنظيم العمل وعدم اضطرابه عند غياب المدير أو المسؤول؛ لأن هناك صفا في كل مستوى من مستويات التنظيم.

8- يمكن اعتبار التفويض وسيلة اتصال غير مباشرة تحمل معلومات قيمة عندما يكون الاتصال المباشر غير ممكن أو مرتفع التكلفة.

9- يزيد من اهتمام المرؤوسين بالنتائج كونهم الذين اتخذوا القرارات أو ساعدوا في اتخاذها.

10- يساعد على تحقيق الصحة التنظيمية والتي بدورها تعتمد على إنجاز أهداف المؤسسة التربوية، ويلعب المدير الدور الرئيسي في الاستجابة لمتطلبات التغيير، وهذا يتطلب مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات.

(أبو وطفة، 2010: 17-18)

وترى الباحثة أن فائدة التفويض تكمن في تخفيف الضغط على المدير أو المسؤول ومساعدته في المسؤوليات الملقاة على عاتقه حتى يجد الوقت للأعمال المهمة لنجاح المؤسسة التربوية ومواجهة المواقف الصعبة والطارئة التي يمكن أن

تحدث مستقبلاً وزيادة الولاء للمؤسسة، وأيضاً تمكين الأفراد الإداريين المفوضة إليهم السلطة من التدريب والتطوير واكتساب المعارف والخبرات، لكي يستمر العمل في المؤسسة بنفس المستوى وأفضل في حالة غياب المدير عند المرض أو الترقية أو الوفاة.

السلطة، المسؤولية، والتفويض:

السلطة:

السلطة هي الحق الممنوح للإيفاء بالمسؤوليات، وهي قدرة شرعية أو قانونية وقد توجد حالات تستخدم فيها القدرة بحكم الواقع، أي أن القدرة تمارس فعلاً ولكن بدون سلطة، ومن هذه الحالات تنشأ تنظيمات أو اتصالات غير رسمية، حيث يتم تجاهل القادة الرسميين، ويحترم ويطاع القادة غير الرسميين، والقدرة بموجب القانون هي الحق القانوني لممارسة القدرة، بعبارة أخرى إنها السلطة الرسمية ومن الأمثلة البسيطة لذلك ما يلاحظ من الفرق بين عصابة من المجرمين وبين قوات الشرطة أو الجيش.

وليس بمهم فقط أن يوجد شخص لديه السلطة، بل مهم أيضاً أن يعرف كل شخص في داخل المنظمة من الذي بيده السلطة، وبذلك يستلمون التعليمات ويتقبلون القرارات، وهم يعلمون أن الذي اتخذ القرار هو الذي عنده السلطة.

المسؤولية :

إذا كلف أحد الأفراد برعاية شخص و أشخاص آخرين أو أعطي حق الرقابة أو الإشراف على الآخرين، قيل عنه إنه تحمل المسؤولية عن أولئك الآخرين، وإن نتائج أعمالهم هي من مسؤولية رئيسهم، وأنهم تابعون وخاضعون لأوامر رئيسهم، وقد تكون الأفعال صادرة عن أولئك الآخرين، ولكن الفرد الذي كلف بالمهمة يُعدُّ مسؤولاً عنهم وعن أعمالهم، ويسير هذا المفهوم في اتجاهين؛ فيعزى له الفضل عن الأداء الجيد، ويحمل المؤاخذه عند الأداء الرديء، ولذلك فإن عملية تفويض الأعمال يجب أن تُدرس بعناية فائقة. (مارغريت

ريتشاردز، 1991-1992 : 28)

التفويض :

يراد بالتفويض نقل المسؤولية إلى شخص آخر، وقد يكون هذا النقل لمهمة معينة أو لاتخاذ قرار في مجال معين، ولا ينجح التفويض إلا إذا منح المفوض الشخص الذي فوضه سلطة كاملة لتنفيذ مسؤولياته، ومع ذلك فإن المفوض يظل يتحمل المسؤولية عن النتائج، وعليه أن يتأكد من أن الشخص الذي فوضت إليه السلطة يمكن أن يمارس تلك السلطة لكي ينفذ المهمة التي أوكلت إليه، ويجد بعض المدراء صعوبة في تقبل مبدأ التفويض، ذلك أنهم لا يجدون لديهم الثقة بغيرهم، كما أن بعض المدراء قد يمارسون التفويض ولكنهم يميلون إلى إلقاء اللوم على التابع لهم (المرؤوسين) إذا حصل خطأ في بعض الأمور.

(مارغريت ريتشاردز، 1991-1992 : 29)

عناصر التفويض:

تتكون عناصر التفويض من أشخاص واختصاصات ومسؤوليات.

- العنصر الشخصي في التفويض:

يتم التفويض بين موظفين قد يتساويان في المركز الوظيفي وقد يختلفان فيه، والغالب أن التفويض من الرئيس الإداري الأعلى درجة في السلم الوظيفي إلى مرؤوس وهو موظف أقل درجة في السلم الوظيفي. ولا يعني التفويض فقدان المفوض لسلطته بل يكون له حق استردادها عندما يرى ذلك، كما لو أساء المفوض إليه استخدامها أو عجز عن القيام بها.

- العنصر الموضوعي في التفويض:

تعتبر الاختصاصات محل التفويض، والأصل أن الموظف يمارس الاختصاصات المسندة إليه بنفسه، لأن تحديد اختصاصات شخص ما يتوقف على اعتبارات عديدة منها موضع هذا الشخص في التنظيم الإداري ومؤهلاته العلمية وخبراته العملية، ومن هنا فلا يجوز لشخص ما أن يقوم بتفويض أي جزء من صلاحياته إلى شخص آخر إلا إذا أجاز القانون ذلك.

- عنصر المسؤولية في التفويض:

عند قيام الرئيس بتفويض بعض اختصاصاته إلى أحد مرؤوسيه، فلا يعني ذلك تفويض مسؤوليته عن هذه الاختصاصات؛ لأن المسؤولية لا تفوض مع تفويض الاختصاص ولا يحق للرئيس أن يدفع المسؤولية عنه بحجة التفويض، وأساس ذلك أن صاحب الاختصاص الأصلي (الرئيس) هو الذي رأى تفويض جزء من اختصاصاته وصلاحياته إلى أحد مرؤوسيه وهو الذي يستطيع إنهاء التفويض متى أراد وهو مسؤول أمام رؤسائه عن إنجاز الاختصاصات المنوطة به بالرغم من قيامه بتفويض جزء منها إلى أحد مرؤوسيه.

(عثمان، 1991: 139-140)

تستنتج الباحثة من العرض السابق لعناصر عملية التفويض أنه عملياً لا يمكن تجزئة هذه العملية، فالمؤسسة كيان إداري قانوني يتم فيها تحديد الاختصاصات والسلطات ومنها ينشأ تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل فرد حسب اختصاصه ومنصبه الإداري.

ومن هنا فإن العملية بكاملها تنطوي على ما يلي:

- 1- تكليف شخص بأداء عمل معين، وتزويده بالمعلومات العامة بشأن أسلوب أدائه.
- 2- إعطاء السلطة في استخدام الوسائل المختلفة من آلات، ومواد، ورجال، و أموال، لأدائه.
- 3- إحاطة الأفراد الآخرين؛ الذين لأعمالهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بعمله، علماً بما أُعطي لهذا الشخص من سلطات.
- 4- تحميل هذا الشخص بمسؤوليته تأدية هذا العمل بالكفاءة المطلوبة وفي التاريخ المحدد.

(عمر، 2015: 13-14)

وتتفق الباحثة مع ما سبق ذكره، في أن عناصر عملية التفويض تتضمن الواجبات والسلطة والمسؤولية والأخيرة تقع على كل من المفوض والمفوض إليه.

أنواع التفويض:

التفويض نوعان:

1- تفويض الصلاحية.

2- تفويض التوقيع.

تقتضي تفويض الصلاحية، بنقل الصلاحية من سلطة عليا مفوضة إلى سلطة أدنى منها مفوض إليها.

أما تفويض التوقيع فيقتضي بتكليف سلطة عليا لسلطة أدنى منها، بتوقيع بعض القرارات أو الأعمال الإدارية نيابةً عنها.

ولتوضيح نوع التفويض لجهة المفهوم والنتائج لابد من ذكر النقاط التالية:

- يعني تفويض الصلاحية التخلي عن بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه، في حين أن تفويض التوقيع لا يعني التخلي عن الصلاحيات، بل هو مجرد تكليف المفوض إليه بتوقيع بعض المعاملات.

- ففي حالة تفويض الصلاحية، لا يحق للجهة المفوضة أن تمارس صلاحياتها التي فوضتها إلى غيرها طيلة مدة التفويض، ولكي تستعيد حقها في ممارسة صلاحياتها، يجب أن تعود أو تتراجع عن تفويض الصلاحية الذي أعطته لغيرها، أما في حالة تفويض التوقيع، فيحق للجهة المفوضة أن تمارس حقها في التوقيع في أي وقت، إلى جانب الجهة المفوض إليها، ودون أن تكون ملزمة بالرجوع أو العدول عن قرار تفويض التوقيع الذي أعطته لغيرها.

وبمعنى آخر فإنه يحق لمفوض التوقيع أن يوقع في أي وقت بعض المعاملات أو كلها، أو أن يترك أمر توقيعها للمفوض إليه.

- يعطي تفويض الصلاحية للمركز، أما تفويض التوقيع فهو ذو صبغة شخصية، وهذا يعني أن تفويض الصلاحية يُعطى بصورة مجردة من سلطة عليا إلى سلطة أدنى منها، دون النظر إلى شاغل السلطة العليا أو الدنيا، وهو يتم بالتالي من جهة إلى جهة إدارية أخرى، أي من وظيفة إلى وظيفة أخرى.

وعلى هذا الأساس، فإذا حدث تغيير في وضع المفوض أو المفوض إليه، أو إذا نقل أحدهما أو كلاهما، فإن التفويض المعطى يستمر قائماً ولا يزول إلا باسترداده من قبل السلطة الجديدة صاحبة الحق في التفويض. وبخلاف ذلك، فإن تفويض التوقيع ذو صبغة شخصية، بمعنى أنه يعطى بالنظر إلى شخص المفوض إليه، فإذا نقل المفوض أو المفوض إليه أو استقال أحدهما، أو ترك الوظيفة، فإن تفويض التوقيع يزول حالاً، ويقتضي بالتالي إعطاء تفويض جديد من السلطة العليا الجديدة إلى السلطة الدنيا الجديدة.

- يؤدي تفويض الصلاحية إلى تخلي المفوض عن بعض صلاحياته إلى المفوض إليه، ويصبح المفوض إليه الفاعل الحقيقي والمسؤول عن الأعمال التي يمارسها بحكم هذا التفويض، كما أن الأعمال والقرارات التي يتخذها تبعاً لذلك، تكون من مستوى الأعمال والقرارات العائدة أصلاً لاختصاصه. أما في حالة تفويض التوقيع، فإن المفوض يعتبر الفاعل الحقيقي والمفوض إليه يتصرف باسم المفوض، كما أن الأعمال والقرارات التي يصدرها ويوقعها، تكون من نفس مستوى الأعمال والقرارات التي تصدر عن المفوض نفسه.

(حبيش، 1991: 184-186)

تستنتج الباحثة من العرض السابق لأنواع التفويض أن تفويض الصلاحية يؤدي إلى نقل الصلاحيات إلى المفوض إليه، بينما يمنع المفوض من ممارسة صلاحيته أثناء سريان التفويض أما بتفويض التوقيع فلا يتضمن نقلاً للصلاحية، ولا يمنع الرئيس المفوض ممارسة ذات الصلاحية التي قام بتفويضها. ومن ناحية أخرى فإن تفويض الصلاحية يوجه إلى الموظف بصفته لا شخصه، هذا بينما تفويض التوقيع يراعى فيه الاعتبار الشخصي في المفوض إليه، فهو ينطوي على ثقة خاصة في المفوض إليه، ومن ثم فهو ينتهي إذا تغير المفوض أو المفوض إليه.

والجدير بالذكر أن حرمان السلطة المفوضة من ممارسة الصلاحيات التي فوضتها لغيرها، لا يعني حرمانها من حق الرقابة على الأعمال التي تصدر عن السلطة المفوض إليها، ذلك لأن من حق الرئيس الإشراف والرقابة على أعمال مرؤوسيه سواء كانت الأعمال ممارسة لصلاحياتهم الأصلية أو المفوضة لهم من قبل رؤسائهم.

الأعمال التي يجب تفويضها

- في كل مرة تنجز عملاً يمكن أن يقوم به شخص آخر تمنع نفسك من إنجاز العمل الذي تستطيع أنت وحدك إنجازه، وعادةً ما يفوض المديرون العمل لتوفير المزيد من الوقت اللازم لإنجاز المهام الإدارية الصعبة، أو تطوير الإنتاجية، أو تطوير مهارات موظفيهم، وفيما يلي بعض أنواع الأعمال التي يجب أن تفوضها:
- التفاصيل: التفاصيل يجد فيها الممانعون والكسالى والمشككون والمعرقلون براحاً مهماً لنشر السلبية وخنق المؤسسة وتعطيل العملية الإجرائية، فليس هناك في العمل ما هو أقوى منها في تبديد وقت القادة.
 - جمع المعلومات: يمكن أن يقوم المدير بالكثير بشكل أكثر كفاءةً عندما يكلف أحد الأفراد بجمع المعلومات المطلوبة، فذلك يتيح له وقتاً أطول لتحليل البيانات.
 - المهام المتكررة: الأعمال التي يستطيع أعضاء الفريق القيام بها بصورة أفضل من المدير بسبب معرفتهم المتخصصة.
 - حضور الاجتماعات: فهناك حالات لا يختلف الوضع كثيراً إن أرسل فرداً ينوب عن المدير أو حضر هو.
 - الأعمال الدورية اليومية المعتادة: التي ربما يحترفها الموظفون أكثر من المدير، يمكن تفويضها عن طريق تعليم الموظفين السياسات والإجراءات المطبقة.

- الأعمال التي ليست في مجال عمل المدير (ولكنها من ضمن مهامه): من المؤكد أن بعض موظفي الإدارة لهم خبرة تفوق خبرة المدير في إنجاز بعض المجالات.
- الأعمال التي تزيد من خبرة الموظفين: هذه الأعمال تؤدي إلى توسعة مجال وظائفهم الحالية، وتنمية أدائهم، وإشعارهم بوجود التحدي والحافز في العمل. (عمر، 2015: 60)
- الأعمال التي تزيد من اكتمال الوظيفة: عندما تزداد كفاءة الموظفين فعادةً ما يتوفر لهم الكثير من وقت الفراغ، تكليفهم ببعض الواجبات والمسؤوليات الإضافية تجعل من مناصبهم أكثر أهمية.
- الأعمال التي تستخدم وتدعم المواهب الإبداعية: تشجيع الموظفين على أن يبدعوا في مناخ العمل الخائق وذلك بتكليفهم بحل المشاكل و القيام بالمشروعات الصعبة، ثم مكافأة أصحاب الحلول الإبداعية.
- الأعمال التي تجعل المواهب على اتصال بالإدارة العليا: وهذه طريقة إيجابية تستخدمها الإدارة العليا لاكتشاف الموظفين الأكفاء داخل المنظمة. (عمر، 2015: 60-62)

ويحدد (ريتشاردز) متى لا يجوز التفويض:

- 1- إذا لم يوجد أحد قادر على القيام بالمهمة.
 - 2- إذا كان العمل على جانب كبير من الحساسية بحيث لا يصح تفويضه.
 - 3- إذا كان العمل المراد تفويضه لا يتلاءم مع الواجبات الأخرى للمرؤوسين.
- (ريتشاردز، 1992: 30)

ويحدد حسن وآخرون (1988) الموضوعات التي لا يمكن تفويضها، منها

ما يأتي:

- 1- لا يسمح للمرؤوس أن يقرر ما هي حدود وظيفته، فهو لا يعرف الكثير عن العمل المطلوب أدائه في المنظمة بأكملها كوحدة واحدة.
- 2- لا يسمح لأي فرد أن يكون المرجع النهائي في الحكم على ما يؤديه من أعمال.

- 3- لا يعطى للمديرين سلطة تحدد أهداف وميزانيات الإدارات التي يرأسونها.
- 4- لا تفوض السلطة في اتخاذ القرارات الهامة، التي قد تحمل المنظمة خسائر مالية كبيرة.
- 5- لا تفوض السلطة في اتخاذ القرارات التي لها تأثير على جميع العاملين بالمنظمة.
- (حسن وآخرون، 1988: 282-283)

تكافؤ السلطة والمسؤولية:

يجب أن تكون سلطة أي مدير ومسؤولياته متكافئتين ومتساويتين، وطالما أن سلطة المدير تعطيه القوة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالواجبات المسنودة إليه وبمسؤولية عن طريق الالتزام بأداء هذه الواجبات بواسطة استخدام سلطة، فيتبع ذلك أن سلطة ومسؤولية أي مدير ترتبطان ارتباطاً وثيقاً وهذا الارتباط بينهما جوهري ويظهر من تحقيق العمل.

وعندما يكون الشخص مسؤولاً مسؤولية كاملة عن عمل ما فإنه لن يتأخر في بذل أقصى ما لديه من جهد لتنفيذ هذا العمل، فهو يريد أن يثبت وجوده وأن يبين قدرته وكفاءته، يضاف إلى ذلك المسؤولية المحددة التي تساعد على التنسيق الإداري للأعمال داخل هيكل التنظيم، فمعرفة مَنْ هو المسؤول عن أي عمل ومتى فإن ذلك يساعد على تحديد الشخص المناسب للعمل المحدد.

(توفيق، 1986: 262-263)

ويعرض (يونس) أن تفويض المسؤولية يجب أن يكون مصحوباً بتفويض مناسب للسلطة لأننا لا نستطيع أن نجعل الإداري مسؤولاً عن نتائج عمل ما ونحاسبه على هذه المسؤولية دون أن يكون له التفويض الكامل للسلطة اللازمة لحسن الرقابة والإشراف على هذا العمل.

(يونس، 1988: 446)

قواعد التفويض:

يحكم نطاق التفويض وفاعليته قواعد أهمها:

1- قدرة الرئيس الإداري على الإشراف والرقابة على المفوض إليهم لأنه سيظل رغم التفويض مسؤولاً عن ممارسته السلطة والقيام بالاختصاصات، وهذا يتطلب أيضاً تمتع الرئيس الإداري بقدر من الكفاءة تسمح له بحسن اختيار من يفوض إليه الاختصاص من حيث مؤهلاته وخبراته العلمية ومهاراته الفنية ومدى قدرته على تحمل المسؤولية.

2- قدرة المفوض إليه على ممارسة السلطات المفوضة إليه ويتوقف ذلك على شخصيته ومهارته وخبرته واستعداده لتحمل المسؤولية دون تردد.

3- يجب أن يصدر قرار التفويض كتابةً حتى يمكن الاستناد إليه في اتخاذ القرارات، ويمكن إثباته عند الضرورة، كما يكون واضحاً ومفهوماً وسهل الرجوع إليه، فالتفويض المكتوب يجب أن يحدد مسؤولية تنفيذ التفويض وحدوده.

4- يجب أن يكون التفويض جزئياً أي يشمل جانباً من سلطات الرئيس وليس كل سلطاته وإلا فقد الرئيس الإداري أهميته الوظيفية.

5- الأصل أن يمارس الشخص اختصاصه بنفسه ومن هنا فلا يجوز له التفويض في جزء منها إلا إذا أجاز القانون ذلك، وفي هذه الحالة يكون للأصل تقدير الموضوعات التي يقوم بتنفيذها بنفسه عن تلك التي يفوض فيها غيره.

6- يجب ألا يتخلى المفوض عن واجباته بعد التفويض وإنما عليه الإشراف والرقابة المستمرة على المفوض إليه للتأكد من ممارسة الاختصاصات المفوضة إليه بصورة سليمة، ويتدخل عند الضرورة لتصحيح الأخطاء أو بإلغاء التفويض.

(عثمان، 1999: 140-141)

إن عمل المدير كإداري ناجح يحتاج منه أن يتبع بعض اللوائح التنظيمية والتشريعات القانونية من أجل أن يحقق التفويض أهداف المؤسسة التعليمية بفعالية

وهو ما يتفق مع (بسيوني)، فمن وجهة نظره أن التفويض يستند على مجموعة من القواعد هي:

أولاً: استناد التفويض إلى نص قانوني.

ثانياً: أن يكون التفويض صريحاً، حيث لا يجوز افتراض التفويض أو اللجوء إليه بطريقة القياس أو التماثل ولكن لابد من إجازة المشرع له بنص قانوني صريح، ويُفضل أن يكون مكتوباً.

ثالثاً: أن يكون التفويض جزئياً حيث لا يصلح التفويض بجميع الاختصاصات ولا يكون صحيحاً قانونياً إلا إذا وقع على بعض الاختصاصات.

رابعاً: عدم تفويض السلطات المَفوّضة، وتجدر الإشارة إلى أنه لا يجوز أن يتكرر التفويض في ذات الاختصاص من المفوض إليه إلى مَنْ هو أدنى منه في الدرجة الوظيفية حتى لا تضيع المسؤولية.

خامساً: وجود ضوابط للعلاقة بين المفوض والمفوض إليه، فمثلاً يجب على المفوض الامتناع عن إصدار قرارات تتعلق بالاختصاصات التي قام بتفويضها وذلك لتجنب التقارب والاضطراب في العمل، ويحق للمفوض مراجعة القرارات التي اتخذها المفوض إليه في اختصاص معين وذلك للاطمئنان على سلامة العمل تنظيمياً وقانونياً.

سادساً: أن يكون التفويض معلناً، حيث يستوجب إعلان القرار الذي أجاز التفويض.

(بسيوني، 1986: 131-141)

كما أضاف الباحثين في مجال الإدارة بعض القواعد الأخرى لتحقيق أهداف التفويض التي تتعلق إما بالرئيس أو المرؤوسين وهي على النحو التالي:

أولاً: القواعد المتعلقة بالرؤساء:

- 1- أن يتأكد الرئيس من أن الآخرين قد قبلوا السلطة المفوضة إليهم.
- 2- ألا يتدخل الرئيس بشكل استبدادي ومستمر في تفقد أعمال من أوكل إليه السلطة، بل يجب أن يطور نظاماً رقابياً وتوجيهياً يساعد المفوض له على ممارسة سلطاته بكل سهولة ويسر.

3- أن يختار الأشخاص ذوي الكفاءة والمقدرة للقيام بما أوكل إليهم من أعمال.

ثانياً: القواعد المتعلقة بالمرؤوسين:

كذلك يجب أن يراعي المرؤوس المفوض إليه بعض قواعد وأسس التفويض كالتالي:

1- مراعاة مبدأ تسلسل السلطة، وهذا المبدأ يتطلب أن يعرف الشخص المفوض إليه السلطة مصدر هذا التفويض والحدود التي تقف عندها سلطاته، وكذلك الشخص الذي يجب الرجوع إليه في حالة وجود مشكلة تتجاوز حدود سلطاته.

2- مبدأ الاستفادة من السلطة، وهو يقوم على أن الشخص المفوض إليه السلطة يجب أن يستخدمها وأن يمارس صلاحياته بكل وضوح ولا يرجع إلى رئيسه في كل صغيرة وكبيرة.

3- وحدة الأمر بحيث إن الشخص المفوض إليه يجب أن يتلقى هذا التفويض من شخص واحد لا من عدة أشخاص، كما يجب أن يُحاسب على أداء ما فوض إليه من طرف شخص واحد فقط.

4- تدريب المرؤوس لفترة زمنية كافية تمكنه من الإلمام بالقوانين واللوائح والتشريعات في نواحي عمله المختلفة، الأمر الذي يساعده على ممارسة السلطة المفوضة إليه بنجاح.

5- الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس بحيث يشعر كل طرف بالثقة في الطرف الآخر.

(أبو وطفة، 2010: 23-24)

من خلال ما سبق يتضح ضرورة توافر مجموعة من القواعد والشروط العامة أو الخاصة بكل من الرئيس أو المرؤوس وذلك لضمان نجاح عملية التفويض.

ولذلك رأت الباحثة بعد سرد قواعد التفويض وأهميتها، أن تتطرق للشروط والإجراءات التي يمكن أن تسهم في توفير المناخ الصحي لعملية التفويض وهي تتمثل فيما يلي:

شروط صحة التفويض:

- 1- جعلَ المفوض المحتمل يشعر بالأمان لكي يتمكن من ممارسة السلطة المفوضة دون تردد أو خوف من تبعات استخدام السلطة.
 - 2- تنمية الشعور بالحاجة إلى التفويض وذلك بين الأفراد المتوقع تفويضهم ببعض الصلاحيات خلال الفترة المقبلة.
 - 3- توفير ظروف عمل خالية من الخوف ومن مصادر القلق وتثبيط الهمم، والعمل على إشاعة جو من الثقة والموضوعية في التعامل.
 - 4- تشجيع الاعتقاد العميق بأهمية التفويض لضمان بلوغ الأهداف بكفاءة وفاعلية وذلك لخلق فريق عمل إداري وإتاحة أفضل الفرص لتنمية المرؤوسين.
 - 5- ربط التفويض بالتخطيط، أي أنه يجب أن يتم تفويض الصلاحيات بعد أن تكون الإدارة قد فرغت من تحديد الأهداف بوضوح تام، وذلك لتلافي حالة الفوضى والإرباك في تفويض الصلاحيات.
 - 6- اختيار المفوض إليه بحكمة، لضمان التفويض الفعال للسلطة والاستخدام الصحيح لها وبما يخدم أهداف المؤسسة.
 - 7- قيام المدير (مفوض السلطة) بمساعدة المفوض إليه لضمان صحة استخدامه للسلطة وعدم اتخاذه لقرارات لا تخدم تحقيق الأهداف المكلف ببلوغها.
- (العبيدي، 1997: 212-213)

خطوات التفويض الناجح للسلطة:

- إن التفويض الجيد للسلطة يؤدي - لا شك- إلى نظام إداري يتميز بالفاعلية والكفاءة، لكي يكون التفويض سليماً فإنه يجب مراعاة ما يلي:
- 1- تحديد الاختصاصات بوضوح وإعطاء السلطة الكافية لممارستها.

2- اختيار الشخص المناسب لأداء العمل.

3- الحفاظ دائماً على خطوط اتصال جيدة.

4- مكافأة الإنتاج الجيد.

5- إيجاد نظام جيد للرقابة.

لقد ذكرت إحدى مؤسسات الاستشارات الدولية البريطانية (BHF) بعض الحالات التي يكون فيها خطأ التفويض واضحاً:

- لا تكثر من التفويض حتى لا تضطر إلى سحب بعض السلطات التي قمت بمنحها.

- لا توزع المسؤوليات دون تفويض صلاحيات تتناسب مع هذه المسؤوليات ودون أن تعطي مرؤوسيك حرية أخذ المبادرة.

- لا تفوض المسؤوليات ثم تقوم باتخاذ جميع القرارات الرئيسية مقدماً.

- لا تعط المرؤوسين حرية تصرف أكبر مما تسمح به خبراتهم وقدراتهم.

- لا تفوض ثم تكثر من مراقبة الشخص الذي فوضته.

- لا تكثر من النقد بحيث تجعل المرؤوس يفضل أن يرجع إليك لاتخاذ القرار.

- لا تكن شحيحاً في الإدلاء بالمعلومات مما يضطر المرؤوس إلى أن يرجع إليك باستمرار.

(بعيرة، 2011: 280-281)

فن تفويض السلطة:

على الرغم من أن هناك مبادئ لتفويض السلطة إلا أن هناك من ناحية أخرى عوامل شخصية تساعد على أن يكون تفويض السلطة فعالاً وناجحاً، وهذه العوامل الشخصية يجب توافرها في الرؤساء الذين يقومون بتفويض السلطة.

1- مدى الاستعداد والرغبة:

يتضمن اتخاذ القرارات دائماً أعمال الفكر والحكم الذاتي، وهذا يعني أن المساعد قد يتخذ قراراً في موقف معين قد لا يكون مطابقاً تماماً للقرار الذي كان

سيخذه رئيسه لو واجهه نفس الموقف، والمدير الذي يفوض السلطة إلى مساعد له لابد أن يكون على استعداد لتقبل قرارات مساعده وأن يشجع التفكير المستقل له.

2- الرغبة في إتاحة الفرصة:

المدير الذي يقوم بتفويض السلطة إلى مساعديه لابد أن يكون عنده الرغبة في إعطاء الآخرين الفرصة، ولكي يكون التفويض فعالاً لابد أن يعطي الرئيس مساعديه القوة على اتخاذ القرارات، ويجب على كل مدير أن يركز وقته وجهده وتفكيره في الأعمال التي تساهم بالنصيب الأكبر نحو تحقيق أهداف المشروع ويعطي الأعمال الأقل أهمية إلى مساعديه، حتى ولو كان في استطاعته أن يؤدي هذه الأعمال بطريقة أحسن.

3- الاستعداد لتقبل أخطاء الآخرين:

إن من واجب المدير الذي يقوم بتفويض السلطة أن يكون على استعداد لتقبل الأخطاء من الآخرين، لا يجب أن يسكت المدير إذا وقع مساعد له في أخطاء جسيمة قد تهدد كيان المشروع، ولا يجب أن يتدخل في كل صغيرة وكبيرة من تصرفات مساعده؛ لأنه لو فعل ذلك يكون قد قضى على الحكمة والغرض من عملية تفويض السلطة ويجب النظر إلى الأخطاء على اعتبار أنها ضريبة يجب دفعها في سبيل تنمية القدرات الإدارية للأفراد.

ولكن يجب العمل على تلافي الوقوع في أخطاء جسيمة دون إعاقة تنمية القدرة الإدارية وذلك عن طريق توضيح السياسات والأهداف توضيحاً كافياً، وعن طريق التوجيه السليم والنصح والإرشاد من جانب الرؤساء.

4- الرغبة في وضع الثقة في المساعدين:

إن تفويض السلطة يعتمد أساساً على وجود ثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، وقد يمتنع الرئيس عن تفويض السلطة لمساعد له لاعتقاده بأن هذا المساعد لم تتوافر لديه بعد الخبرة الكافية والقدرة اللازمة لاستعمال ما قد يفوض له من سلطة.

5- الرغبة في إقامة أنظمة الرقابة على نطاق واسع:

من أكبر العوائق في طريق وجود تفويض سلطة فعال عدم وجود أنظمة للرقابة يتأكد الرئيس عن طريقها من أن السلطة التي فوضها قد استخدمت بالشكل الذي يتماشى مع تحقيق الأهداف المطلوبة ولا يتعارض مع الخطط الموضوعة. ووضع أنظمة للرقابة من المسائل الصعبة التي تواجهها الإدارة، ولهذا نجد أن بعض الحالات لا يكون أحد المديرين مستعداً لتفويض السلطة إلى مساعديه ، بسبب ضعفه في وضع تخطيط ونظم رقابة في نطاق عمله. (الشنواني، 1993: 145-147)

تفويض السلطة المدرسية:

تحتاج الإدارة المدرسية الفعالة إلى قيادة رشيدة واعية يمارسها مدير فعال قادر على ممارسة علاقات إنسانية طيبة وتهيئة جو مناسب للعمل المدرسي وظروف اجتماعية مناسبة في بيئة العمل، وأيضاً التي تشجع وتساعد على تنمية التفكير الابتكاري لدى المعلمين والطلاب وهي التي تسهم في تنمية قدرة المعلمين والطلاب على التقويم الذاتي والاتجاه نحو الموضوعية والتفكير العلمي السليم في معالجة القضايا والمشكلات داخل وخارج المدرسة.

(حسان، والعجمي، 2007: 113)

ومسألة إيجاد مؤشرات علمية لفعالية المنظمات من المشكلات الرئيسية التي تواجه الدارسين والممارسين، حيث أصبحت الحاجة ملحة إلى مديرين أكثر من مجرد ممارسين للسلطة الرسمية، وأحوج إلى نوعية من المديرين الذين تتوافر فيهم بعض الصفات والمعرفة والمهارات الملائمة للقيادة الإدارية.

ومن ثم فإن نمط العمل الإداري الفعال ينبغي أن يتميز بالآتي:

- المشاركة الفعالة وتفويض السلطة لاتخاذ القرار.
- حل التناقض بين أهداف الإدارة المدرسية وأهداف الأفراد.
- المرونة في توزيع المهام والأدوار الإدارية داخل المدرسة.

(المهدي، وعيد، 1995: 152)

والإدارة الفعالة لا تتحقق إلا بوجود اللامركزية والتي أصبحت ضرورة في العصر الحديث لعدة اعتبارات منها: تعدد واجبات الإدارة وتنوعها إلى درجة يصعب معها تركها في يد الحكومة المركزية لأن الأخذ بنظام اللامركزية يخفف كثيراً من عائق السلطة المركزية الملقاة على المدير دون أن تهدر المصلحة العامة.

والتحديات تتوالى وتتعاظم على جميع الأصعدة والمجالات خاصة في مجال التربية والتعليم وإدارة المدارس الثانوية متمثلة بإدارتها والتي تتوء بعبء كبير من أجل تخريج جيل يتحمل المسؤولية والإدارة كي تصل إلى تحقيق غايتها بفعالية تحتاج إلى يد عون تمتد لها، لكي تكون إدارة فعالة وهذا يمكن تحقيقه عن طريق تفويض بعض سلطات المدير وصلاحياته لمعلميه لكي يشاركوا في تحمل المسؤولية من أجل أن يتفرغ المدير للقيام بالأعمال الفنية والإبداعية.

(أبو وطفة، 2010: 3-4)

إن أي شخص مهما بلغت قدراته وطاقته وإمكانياته لا يستطيع القيام بمجموعة أعمال لوحده وبدرجة عالية من الاتقان وكما أن المؤسسة التربوية تعتبر من المؤسسات المعقدة لأنها تتعامل مع نسيات بشرية متعددة ومعقدة ويمكن القول: إن المدير القائد التربوي أو مدير المدرسة لا يستطيع القيام بالأعمال الإدارية والفنية دون الاستعانة والاستفادة من قدرات وعقول العاملين معه، ومن خلال تفويض السلطة يستطيع المدير أن يكتشف المواهب المتعددة في مدرسته ويستطيع تهيئة الفرص أمام الذين يتهيؤون للقيادة في المستقبل ويعزز روح الفريق والمسؤولية بين أعضاء هيئة التدريس مما ينعكس إيجابياً على العلاقات بين المدير والمعلمين وبين المعلمين وطلبتهم. (مصطفى، 2005: 234)

مشاكل ومعوقات التفويض:

رغم ما تقدم ذكره من أهمية التفويض على مختلف المستويات إلا أنه تبقى عدّة مشاكل ومعوقات تحول دون تفويض الرؤساء للصلاحيات في كثير من المؤسسات والنماذج المرجوة، من تحقيق فعالية المؤسسات الإدارية.

يحدد العبيدي (1997) مشاكل التفويض كالتالي:

1- عدم رغبة بعض العاملين في تحمل المخاطر المصاحبة لتفويض السلطة واستخدام هذه السلطة.

2- عجز بعض المدراء وعدم قدرتهم على تفويض السلطة، وذلك لاعتقادهم بأن التفويض يعني التنازل عن السلطة وفقدانها إلى الشخص المفوض له.

3- انعدام التحديد الدقيق للمسؤولية وحدودها، وهذا ما ينعكس في مظاهر متعددة منها: تضارب في الأوامر الصادرة من المسؤولين، ووجود حالات صراع بين الأفراد العاملين، وبروز ظاهرة التردد في الأداء.

4- تدخل المدير في كل الأنشطة والأدوار مما يؤدي إلى شل حركة المرؤوسين وعدم قدرتهم على الاستفادة من السلطة المفوضة لهم.

5- ازدواجية الأوامر الصادرة لنفس المرؤوس من مصادر متعددة، مما يؤدي إلى عدم تحديد الواجبات بشكل دقيق وإلى تعطيل وإرباك عملية التنفيذ.

(العبيدي، 1997: 213-214)

يمكن عرض وتوضيح معوقات التفويض من خلال آراء بعض علماء الإدارة، حيث سنتناول الباحثة الأسباب التي ترجع إليها المعوقات (المفوض، المفوض إليه، المنظمة).

وسيتم توضيحها كالتالي:

عرض المغربي (2006) بعض العيوب والمساوئ التي يؤدي التفويض

إلى ظهورها، من بينها:

- الحاجة إلى الوقت للتدريب.
- الابتعاد عن الموقف العملي.
- تنفيذ المهام بطريقة مختلفة.

(المغربي، 2006: 382-383)

كما أضافت الجبر (2002) بعضاً من تلك المعوقات التي تحد من إيجابيات

تفويض السلطة وهي كالتالي:

1- الشعور بالأهمية: حيث كلما زادت السلطات الممنوحة للمدير نفسه زاد إحساسه بأهميته، وكلما منح غيره بعض سلطاته قلّت هذه الأهمية ربما من وجهة نظره أو وجهة نظر الآخرين العاملين معه.

2- الفلسفة الإدارية: حيث إن مدير المدرسة قد يعتقد أن المركزية وعدم إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات هي الوسيلة الناجحة للإدارة.

3- الفروق الوظيفية، وهي تعود إلى:

- أهمية القرارات حيث لا يستطيع مدير المدرسة أن يفوض اتخاذ القرارات المهمة وذات الأثر الفعال في العملية التربوية إلى أحد غيره.
- كلما كان التنظيم المدرسي واسعاً ومعقداً مال مدير المدرسة إلى تفويض بعض سلطاته، ولو كان التنظيم صغيراً ومحدداً فقد لا يجد مدير المدرسة حاجة إلى إشراك الآخرين معه.

(الجبر، 2002: 143-144)

كما عرضت أبووظفة (2010) معوقات تفويض السلطة بالتفصيل فيما يتعلق بالمفوض والمفوض إليه وللمنظمة أو المؤسسة التربوية (المدرسة) كما يلي:

أولاً: فيما يتعلق بالمفوض:

- عدم الوعي بمبادئ وفوائد التفويض: فهناك المدير الذي يفوض السلطة، ولا يهتم بكيفية ممارسة العاملين المفوضين للسلطة، ولا يحتفظ بقنوات الاتصال بينه وبين العاملين المفوضين، ومن ثم يصبح التفويض فوضى.
- الأنانية والحرص على المصلحة الذاتية: فهناك عدد قليل من المديرين يرون أن التفويض قد يتعارض مع مصالحهم الخاصة.

ثانياً: فيما يتعلق بالمفوض إليه:

- رغبة العاملين في التنصل من المسؤوليات: فهناك من العاملين من تعود على عدم تحمل المسؤولية إما لجهل أو لضعف أو لعدم الانتماء فيكفون عن العمل خوفاً من المسؤولية.
- انخفاض مستوى الدافعية والطموح لدى العاملين: حيث توجد مجموعة من العاملين يركنون إلى الراحة وتعودوا على القرار الجاهز المعد مسبقاً.

- تعدد المشكلات الصحية والاجتماعية لدى من يفوض إليه الأمر مما يجعله غير قادر على العمل أو العطاء أو تحمل المسؤولية.
- عدم توفر القدرات اللازمة لدى العاملين المفوضين مما يسبب لهم إحراجاً شديداً عند ممارسة التفويض نظراً لعجزهم عن أداء المهام الموكلة إليهم.
- تعدد جهات إصدار الأوامر لدى المفوض إليهم مما يسبب لهم الارتباك، وعدم الوضوح من المدير المباشر لهم.
- وجود قيم سلبية: مثل الاعتمادية، والاتكالية، واللامسؤولية، الأمر الذي يعوق إحداث أي تقدم في أي مجال من مجالات التفويض.
- كثرة أعمال المفوض إليهم.

ثالثاً: أسباب (تنظيمية) ذات صلة بالمؤسسة التربوية (المدرسة):

- الاستعجال بما لا يتيح مجالات للشرح والتوضيح.
- قلة عدد الموظفين عن العدد المطلوب للإنجاز.
- عدم وضوح السلطات والمسؤوليات.
- عدم استقرار طرق وإجراءات العمل، وكذلك كثرة التعليمات والأوامر والتداخل بين الموظفين في أداء العمل يؤدي إلى إعاقة تفويض الصلاحيات من قبل الرئيس للمرؤوسين في المنظمة.

(أبو وطفة، 2010: 35-36)

مما سبق ذكره ترى الباحثة أن هناك معوقات لتفويض السلطة الإدارية لأسباب متعددة ومتشعبة منها ما ترجع للمدير (المفوض) لمبالغته في الدقة وعدم ثقته بقدرة المرؤوسين (المفوض إليهم) أو لتعطشه للسلطة أو لاعتقاده الخاطيء بأن التفويض يضعف نفوذه الشخصي، وإما لعدم وعيه بمزايا التفويض وضعف مهاراته وخبراته وإما لجميع الأسباب المذكورة آنفاً، وقد تكون هذه الأسباب ناتجة عن المرؤوسين من عدم كفاءتهم والتتصل من المسؤولية وقلة الحوافز والتقدير، ويمكن إرجاع الأمر إلى نظام المؤسسة نفسه وهي عدم وجود وضوح للسلطات والمسؤوليات داخل المؤسسة (المدرسة).

حلول معوقات التفويض:

إن عملية التفويض تحتاج إلى إعادة نظر حتى تصل إلى التفويض بصورة انسيابية بعيداً عن المخاوف والتعقيدات وخاصةً ونحن في أمسّ الحاجة إلى تطوير العملية الإدارية بوجه عام والعملية الإدارية في المدارس على وجه الخصوص، فمدير المدرسة الناجح هو المدير الذي يعرف كيف ينتقل بمدرسته إلى التقدم، وينال رضا العاملين ورغبتهم في العمل، ويستثمر قدراتهم وطاقتهم، ومواهبهم في أداء الكثير من الأعمال التي تستهلك معظم وقته ليتفرغ لأداء مهام أكبر.

ولمحاولة التغلب على الأسباب سألفة الذكر يجب إتباع ما يلي:

- تحديد المسؤوليات وتوزيعها نزولاً إلى أقل مستوى في المدرسة بدقة.
- العمل على تفعيل أساليب تقييم الأداء والسلطات والمسؤوليات المفوضة.
- فهم مضمون عملية التفويض والموافقة عليها، والحرص على تكافؤ السلطة المفوضة مع المسؤولية.
- الثقة في قدرات العاملين معه، ومتابعتهم بعد تفويض المهام حتى يتمكنوا من معالجة المهام المكلفين بها.
- إعداد برامج تدريبية مخططة بموضوعية تهدف إلى تغيير المدركات والقيم والدوافع كأساس لتغيير الاتجاهات نحو التفويض الذي يعيق ممارسة العاملين المفوضين للمهام المفوضة إليهم.
- جعل العاملين المفوضين مسؤولين عن الإنجاز، وتحقيق النتائج بدلاً من القيام بالنشاطات قليلة الجدوى وبالتالي يتغلبون على روح الاتكالية والسلبية واللامسؤولية.
- يجب تفويض الهدف وليس طريقة العمل حتى يكون للعاملين المفوضين الحرية الكاملة في تحديد طريقة أدائهم للمهام المفوضة، وبالتالي يقوي عندهم الشعور بتحمل المسؤولية والتفكير الابتكاري.
- تحفيز العاملين المفوضين، وتنمية مواطن القوة لديهم فينمي المدير لديهم الطموح للوصول إلى مكان أفضل في المدرسة.

- التشجيع ودعم الثقة بالنفس وتنمية الصلابة النفسية والإحساس بالأمن لدى جميع العاملين بالمدرسة أو المؤسسة التربوية.
(فلية وعبدالمجيد، 2005: 333-338)

المهام التي يحتفظ بها المدير لنفسه:

وهي التي يتولاها المدير بنفسه، وقد يسمح بمشاركة مساعديه له من الإداريين والفنيين الاستشاريين في تجميع البيانات وتحليلها وإيجاد الحلول البديلة ووضع التوصيات ولكنه لا يشرك أحداً في اتخاذ القرارات النهائية، ومن المهام التي يحتفظ بها المدير لنفسه بالسلطة عليها ما يأتي:

1- التخطيط:

يشمل جميع الخطط الإدارية والتي تنطوي على تحديد الأهداف ورسم السياسات والبرامج ووضع الميزانيات.

2- التنظيم:

يحتفظ المدير بالسلطة الخاصة بتقرير أوجه نشاط الأفراد والإدارات ويقوم بعد ذلك بتفويض السلطة وتحديد المسؤولية لمساعديه.

3- إدارة شؤون الأفراد:

يجب على المدير أن يحتفظ بسلطة اختيار التابعين له والإشراف بنفسه على تدريبهم وبحث شكاوهم ويتخذ القرارات الخاصة بمكافأتهم، كما يجب أن يتعرف على ظروف العمل وعلى رغبات ومطالب الأفراد الذين يعملون معه، ويضع بنفسه البرامج التي تؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم.

4- التنسيق:

يجب أن يتحقق التوازن والتوقيت السليم والتكامل بين جميع أوجه النشاط التابعة للمدير، والمدير هو المسؤول الوحيد الذي يستطيع تحقيق التنسيق المطلوب لأنه في مركز يسمح له بتجميع البيانات اللازمة والإحاطة بجميع الظروف في دائرة اختصاصه، والتنسيق بين جهود جميع الوحدات المكونة للمنظمة.

5- الرقابة:

يجب أن يحتفظ المدير بسلطة الرقابة على الأعمال التي في دائرته، بما في ذلك وضع المستويات للأعمال ثم قياس ما يتم إنجازه فعلاً ومقارنته بهذه المستويات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح أي انحرافات. (الشنواني، 1993: 148-149)

مما سبق ترى الباحثة أن الغرض من تفويض المدير لبعض المهام إلى مساعديه والاحتفاظ بالأخرى هو أن يركز فكره وجهده في الأوجه الهامة من عمله ولا يتقل كاهله بالتفاصيل التي يمكن أن يقوم بها آخرون، وحتى لو أراد المدير أن يقوم بجميع المهام بنفسه فإنه لن يستطيع لأن هناك كثيراً من العوامل تحد من قدرته على مزاوله كل شيء بنفسه.

تفويض السلطة لمدير المدرسة وإدارته لوقته:

تتعدد مصادر وأسباب ضياع وقت المدير، منها: عدم تفويض السلطة، حيث يؤدي إحجام بعض المديرين عن توزيع بعض المهام والصلاحيات على المعلمين إلى عدم قدرة المدير على إنجاز جميع الأعمال في وقت قصير، وذلك لانشغال المدير في بعض المهام الروتينية التي يستغرق إنجازها وقتاً طويلاً، مما يتسبب عنه هدر الوقت، وقد يتوقف حدوث ذلك في بعض المؤسسات التعليمية على أسلوب ونمط الإدارة، فالمدير المركزي أو الديكتاتوري يفضل استخدام أنماط وفتوات محددة.

(ضحراوي والمليجي، 2010: 135)

وتشير الأدبيات التي تناولت المدير لإدارة وقته بكفاءة لتحقيق بعض الإنجازات، حيث يعد تفويض السلطة من أنجح الوسائل التي يمكن للمدير الاعتماد عليها في تطوير مؤوسيه وتحسين نتائج العمل واستغلال وقته بفاعلية وذلك من خلال تركيزه على الأنشطة المهمة والرئيسية، والتفويض بذلك يعد وسيلة رئيسية لحسن إدارة الوقت واستثماره واستغلاله، وهي عملية فعالة لإتمام الأعمال

وإنجازها بطريقة أفضل من خلال الآخرين الذين تفوض إليهم مهمة إنجاز هذه الأعمال. (عبوي، 2006: 167)

لذلك يعد تفويض السلطة أحد أهم أدوات إدارة الوقت في المنظمات الحديثة، ولا غنى للمدير الفعال عنه وخصوصاً في المنظمات ذات الحجم الكبير حيث يتم اللجوء إلى تفويض جزء من سلطاته إلى من هم دونه في المستوى الإداري.

ويعد التفويض ضرورياً للإدارة المدرسية نظراً لكبر حجم الدور الذي يلعبه مدير المدرسة، هذا بالإضافة إلى الزيادة الكبيرة في المسؤوليات التي تواجهها المدارس يوماً بعد يوم، كما أن التفويض يعتبر من الوسائل التي تتيح للإدارة المدرسية الاستثمار الأفضل للوقت والمال بوصفها موارد أساسية لها، ويتأتى ذلك من خلال تكليف العاملين من غير أعضاء هيئة التدريس بالأعمال الروتينية.

وتتطلب عملية التفويض عرض واضح للمسؤوليات والسلطات المنوطة بكل مهمة، ووضع جدول زمني لإنجاز المهمة، ووضع نظام للرقابة، وتحديد أقل وقت مسموح به في تقديم التغذية المرتدة وتصحيح الانحرافات، هذا بجانب التعرف على الصعوبات التي يواجهها العاملون في المدرسة، وإبداء الاستشارة والآراء كلما اقتضت الظروف. (عوض، 2015: 65)

العوامل المساعدة التي تجعل عملية التفويض عملية فعالة إذا ما

أراد مدير المدرسة أن يكون التفويض فعالاً:

عليه أن يقوم بما يلي:

1- تعريف المعلم المفوض إليه السلطة، المهام الموكلة إليه، وحدود هذه المهام بدقة ووضوح، وأن يقوم المدير بتقديم جميع المعلومات الخاصة بالعمل أو المهمة.

2- العمل على اكتشاف قدرات العاملين معه، واختيار القادرين منهم على إنجاز الأعمال المطلوبة.

3- اختيار الشخص المفوض ومساعدته.

4- إعطاء الثقة للمعلم المفوض إليه السلطة، وعدم الأثقال عليه بالرقابة الزائدة.

5- اختيار المعلم المناسب للمهمة، بمعنى مراعاة مبدأ التخصص، فلو أراد أحد المدراء تفويض مهمة تتعلق بخدمة المجتمع المحلي، فعليه مراعاة ما يلي:
أ- أن يكون المعلم قدر الإمكان من سكان المنطقة.
ب- أن يكون المعلم من المقبولين اجتماعياً.

ج- أن يكون معروفاً قدر الإمكان لسكان المنطقة وإذا ما أراد مدير المدرسة تفويض مهمة تتعلق بالنواحي المالية، فيفضل أن يختار معلمين من ذوي الاختصاص المناسب، كالرياضيات، والعلوم وهكذا.

6- العمل على أن تكون قنوات الاتصال واضحة وميسرة بين المعلم المفوض إليه المهمة وبين المدير.

7- أن تكون منهجية التفويض واضحة لكل من المدير والمعلمين في المدرسة.
8- أن يضع مدير المدرسة والاتفاق والتعاون مع المعلم المفوض إليه المهمة، وأسس ومعايير للرقابة والإشراف على سير العمل، وذلك من أجل التأكد من صحة استخدام المعلم المفوض للسلطة الموكلة إليه، والاطلاع أولاً بأول على سير العمل، وذلك باستخدام عدّة وسائل إشرافية منها: الجولات التفقدية، الاطلاع على التقارير الدورية، المشاركة في بعض مراحل العمل، والتزود بالتغذية الراجعة من مصادرها المختلفة.

9- أن يتم الاتفاق بين المدير والمعلم المفوض على معدل الأداء المطلوب، ومعايير الأداء المقبول.

10- أن يعمل مدير المدرسة على مكافأة المعلم المفوض إذا ما أنجز عمله بدرجة عالية من الاتقان، وقد تكون المكافأة مادية أو معنوية.

11- أن يتقبل المدير أخطاء المعلم المفوض، وأن يتجاوز عن الأخطاء البسيطة.
(العمارة، 2002: 217-218)

تفويض السلطة وإدارة الأزمات:

إذا كان يُنظر إلى تفويض السلطة على أنه محور العملية الإدارية، فإنه من الأهمية بمكان في إدارة الأزمة تفعيل تفويض السلطة حيث تحتاج إدارة الأزمات إلى السرعة العاجلة في اتخاذ القرار المناسب مع أن تفويض السلطة يجب أن يتم في نطاق المستويات الإدارية (الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية) خاصة وأن تفويض السلطة يعطى في شكل تفويض عام أو تصريح عام بالتصرف، ويجب أن يتصف القرار الإداري السليم لإدارة الأزمة بمناسبته للأزمة وقابليته للتنفيذ، مع مراعاة إمكانية إبلاغه للمستويات الإدارية بسهولة ويسر وأن يكون القرار واضحاً بحيث لا يحدث لبس أو سوء فهم، وأن يتم انسياب القرار وتدفعه إلى كافة المستويات دون عائق ويمكن متابعته عن قرب وأن يتم إصداره في التوقيت المناسب بحيث يتزامن مع الحدث.

(الوروارى وآخرون، 2016: 100)

المبحث الثاني

إدارة الأزمات

الإدارة العامة كمدخل للإدارة التربوية والمدرسية

الإدارة كعلم له أصوله وأسس ومبادئه نشأ في خلال القرن العشرين، ويمكن القول إن أول من قام بدراسة الإدارة بشكل علمي هو (فريدريك تايلور)، وقد تأثرت الإدارة في العالم بأفكاره.

ومفهوم الإدارة ورد في المراجع العربية والأجنبية بطرق وصيغ مختلفة، ولكثرة الصياغات الخاصة بتعريف الإدارة سأكتفي فقط بذكر بعض التعريفات الأكثر شيوعاً منها :

تعريف العجمي الذي يرى بأنها: "هي جملة الوظائف أو العمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة بأفضل نتيجة ممكنة". (داود، 2014: 9-10)

ونقلا عن عبد الغفار (2013)

يعرفها فرديريك تايلور F. Taylor : بأنها "المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤدوه، ثم التأكد من أنهم يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة".
أما هنري فاييل H. Fayol يرى أن مصطلح الإدارة يدل على: "القيام بمجموعة الأعمال التي تتضمن: التنبؤ، والتخطيط والتنظيم، وإصدار الأوامر والتنسيق، والرقابة".

وعرفها فروست Frost: "فن توجيه النشاط الإنساني".

وعرفها كونتز وادونيل Koontz & Odonneil: "وظيفة تنفيذ الأشياء عن

طريق الآخرين". (عبد الغفار، 2013: 14)

من التعريفات السابقة تستنتج الباحثة أن الإدارة فن توجيه الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة بواسطة مديرها، وذلك من خلال ممارسته لوظائف الإدارة المختلفة والاستغلال الأمثل لمواردها بأقصر الوقت وبأوفر المال والجهد، في مناخ تسوده المودة والألفة.

يعتبر ميدان الإدارة التعليمية من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين، وإن كانت الممارسات الفعلية لها قديمة قدم الحضارة البشرية نفسها، إلا أن تطور الإدارة التعليمية على أساس علمي اعتمد في ذلك على تطور مفاهيم الإدارة في مجالات الصناعة وإدارة الأعمال من القرن العشرين وحتى اليوم. ومنذ عام 1967 بدأت الإدارة التعليمية كعلم تلقى مزيداً من الاهتمام في بريطانيا بعد أن منحت مؤسسة (كالوست جلبنكيان Calouste Gulbenkian) منحة مالية ضخمة إلى قسم الإدارة التعليمية في كلية التربية بجامعة لندن لإعداد وتخطيط برنامج دراسي لتدريب العاملين في وزارة التربية والتعليم من مدراء ومعلمين، ومثل هذه الدراسات أصبحت اليوم جزءاً من المنهج لطلبة كلية التربية بلندن.

ومن أوروبا انتقلت الإدارة التعليمية كعلم إلى الاتحاد السوفيتي ثم إلى العالم، ومن هنا بدأ علم الإدارة التعليمية يفرض نفسه على العلوم التربوية الأخرى، ويتخذ لنفسه صفة بين هذه العلوم، فبدأت كليات التربية في المجتمعات الغربية والشرقية والعالم العربي تقدم ضمن مناهج الدراسة المعتادة مقررات في الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، وقد تطورت النظرة إلى الإدارة التعليمية تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة. (الحربي، 2006: 4-15)

الإدارة التربوية:

نقلا عن العمارة (2002)

يقصد بها : "تنظيم جهود العاملين التربويين وتنسيقها لتنمية الفرد تنميةً شاملة في إطار اجتماعي متصل به وبذويه وبيئته، ويتوقف نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرار".

وعرفها بلقيس بأنها: "عملية تنظيم موظفي المؤسسة التربوية كافةً، وتنسيق أعمال العاملين فيها وتوجيههم، وذلك لتكوين السياسة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف صحيحة وفعالة، وتنفيذها وتطويرها". (العمارة، 2002: 17)

أهمية الإدارة التربوية:

تتضح أهمية الإدارة التربوية في الآتي:

- 1- أن الجهود البشرية عاجزة عن تحقيق أهدافها التربوية في غياب تنظيمها وتوجيهها ومتابعتها، فلا بدّ من وجود النشاط الإداري القادر على تنظيم هذه الجماعة وتوجيهها ومتابعتها.
 - 2- أن الإدارة التربوية نشاط يتعلق بإتمام الأعمال بواسطة العاملين في المجال التربوي.
 - 3- أن الإدارة التربوية تحقق الاستخدام الأمثل للقوى البشرية والمادية فيما يتعلق بالكفاية والفاعلية لتحقيق الأهداف التربوية.
 - 4- أن الإدارة التربوية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظام الدولة وتشريعاتها، ومن ثم تحقق الأهداف العامة للدولة التي من بينها الأهداف التربوية.
 - 5- أن الإدارة التربوية تشبع حاجات الأفراد ورغباتهم، كما تحقق المواءمة والتوازن بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسات التربوية المختلفة.
- (الدعيلج، 2009: 74-75)

خصائص الإدارة التربوية:

تعد الإدارة التربوية في المؤسسات التعليمية إحدى عناصر المنظومة التعليمية المهمة بتنفيذ السياسات التربوية والتعليمية بمختلف أهدافها وتوجيهاتها وغاياتها، بل من أهم العناصر التي يتوقف عليها نجاح العملية التعليمية التربوية، وعلى الرغم من أهميتها والدور المنوط بها في المؤسسة التعليمية إلا أن نصيبها من الدراسات والبحوث كان محدوداً مقارنةً بما أولاه التربويون في مجالات أخرى في المؤسسات التعليمية كاستراتيجيات التعليم وأساليب التقويم وتطوير المناهج وإعداد المعلمين.

وللإدارة التربوية خصائص منها:

- 1- صعوبة التحكم في نوعية المدخلات: الإدارة التربوية ليست في موقف يساعد على تخير مدخلاتها من الموارد البشرية التي تخضع لعملياتها من

أجل الوصول إلى أفضل مخرجات، فأبناء المجتمع على تباين أوضاعهم هم المدخلات وعلى الإدارة التربوية أن تعمل على معالجة الفروق بينهم وتهيئة الفرص للجميع وتوفير متطلبات إعداد كل فئة حسب احتياجاتها وإمكانياتها. (حمودة، 2011: 66-67)

تلاحظ الباحثة أن الدول النامية بشكل عام وليبيا بشكل خاص تعاني من صعوبات في تحديد نوعية المدخلات مما أثر سلباً على عمل الإدارات التربوية وخاصة في ظل الاحتياجات المتزايدة والامكانيات المحدودة.

2- **ضرورتها الملحة:** فالخدمات المتوقعة من المؤسسات التربوية والتعليمية تقدمها لتحقيق تطلعات آمال الآباء والحاجة إلى مواطن صالح كلها ضرورات ملحة بالنسبة لرفاهية المجتمع وتقدمه، فالتربية والتعليم تعتبر من الاستراتيجيات القومية الكبرى لشعوب العالم المختلفة.

3- **المنظور الجماهيري:** ونعني به الأهمية النسبية العامة للتربية بالنسبة للميادين الأخرى، فبصفة عامة نجد أن ما يحدث في مصنع لإنتاج الصلب مثلاً يبعد كثيراً من حيث المنظور الجماهيري عما يحدث في المدرسة، فمما لا شك فيه أن اهتمام الجماهير بموضوع التربية يرجع لاتصاله بأعلى ما يملكه المجتمع وهو أبنائهم. (مرسي، 2001: 23)

4- **الإدارة التربوية مهمة اجتماعية:** فمجال عملها بين مجموعة من الأفراد والجماعات، فهي ليست عملية فردية، بل مهمة اجتماعية يشترك فيها أغلب أفراد المجتمع وتتأثر به.

5- **تعقد الوظائف وتشابك العلاقات في المؤسسات التربوية:** تتداخل العلاقات في المؤسسة التربوية، فهناك علاقات بين المدير والمعلم، والمعلمين وبعضهم البعض، والمدير وأولياء الطلاب، والمعلم والطلاب، وكذلك علاقة المدرسة بباقي مؤسسات المجتمع الأخرى، ومن هنا كانت الإدارة التربوية معنية بتنظيم هذه العلاقات المعقدة.

6- **التأهيل الفني والمهني والتربوي للعاملين:** تختلف المؤسسة التربوية عن غيرها في أنها بحاجة إلى مدير تربوي ذو تأهيل معين، فبإمكان أي

شخص أن يدير مزرعة أو مصنع أو شركة تجارية، ولكن ليس بإمكانه أن يدير مؤسسة تربوية. (آدم، وموسى، 2014: 29)

7- **صعوبة القياس والتقويم:** تهدف المؤسسة التربوية إلى إحداث تغييرات في سلوك التلاميذ وفي البيئة المحلية، وهذه التغييرات تتأثر بعوامل اجتماعية واقتصادية وثقافية ودينية وغيرها، ولذلك يصعب فصل أثر المؤسسة التربوية عن غيرها من العوامل، بينما يسهل قياس إنتاج مصنع أو مزرعة ما.

8- **الإدارة التربوية عملية مستمرة على مرّ الزمان:** فهناك أهداف متجددة يسعى العلم والتربية دائماً إلى تحقيقها، وصفة الاستمرار هذه تكتسبها من تنوع المشكلات التي تقع على عاتقها، والبحث عن حلول لها، من كثرة مجالات العمل التي يجب الإلمام بها والتحكم فيها. (أحمد، وحافظ، 2003: 40)

الإداري التربوي الناجح صفاته ومهاراته ومسؤولياته:

معظم الإداريين الناجحين لم يولدوا هكذا ناجحين، ولكنهم مروا بتجارب واكتسبوا خبرات ومهارات وتعلموا أساليب الإدارة التي يمارسونها في مؤسساتهم بطريقة منظمة واضحة.

ومن أهم الصفات الشخصية للإداري التربوي الناجح ما يلي:

- 1- توفر الصحة الجيدة بجانبها الجسدي والنفسي.
- 2- الاهتمام بالمظهر الشخصي.
- 3- الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير لأنها مهمة ووسيلته لنقل الأفكار للآخرين.
- 4- القدرة على الإقناع وتكوين علاقات إنسانية طيبة مع الآخرين وحسن التعامل مع الرؤساء والزملاء والطلاب وأولياء الأمور وغيرهم.
- 5- قوة الشخصية والقدرة على التأثير في الآخرين وجذب ثقتهم.

كما أن الإداري الناجح يتصف في عمله بما يلي:

- 1- لا يقدم على أي عمل إلا في ضوء خطة مدروسة دراسة جيدة، فهو لا يبدأ العمل من فراغ، إنما يحدد أهدافاً واضحة.
- 2- يدير ويوفر الموارد اللازمة وينظم ويوجه هذا الاستخدام وفقاً لقواعد محددة.
- 3- يحترم مساعديه ويرشدهم ويستفيد من طاقاتهم الخلاقة.
- 4- لا يترك شيئاً للمصادفة، بل يراقب ويتابع بشكل مستمر. (الهنداوي، 2009: 39-40)

ويمكن إيجاز مهام القائد التربوي في الآتي:

- 1- تقديم التسهيلات وتهيئة الظروف التي من شأنها أن تجعل هناك إمكانية لتحقيق تعلم وتعليم فعال على أفضل وجه ضمن الظروف والإمكانات المتاحة.
- 2- الاهتمام بتحسين التدريس من خلال توفير قيادة واعية لاستمرارية تحليل مضامين المنهج ونشاطاته وحاجات التلاميذ واهتماماتهم ومن ثم تطوير برامج شاملة للتعامل بروح الفريق بين أطراف العملية التعليمية.
- 3- الاتصاف بالحكمة وشمولية الرؤيا وعمقها، وكذلك في الحماس لخدمة العملية التربوية وتشجيع العاملين فيها وأن يؤكد ذلك في سلوكه وتصرفاته.
- 4- الحرص على معقولية البدائل والتغييرات المقترحة والاهتمام بملاءمتها لإطار النظام الاجتماعي وبمردوديتها التعليمية العملية على التلاميذ.
- 5- الحرص على أن يشعر المدير والمعلمين والعاملين معه بصدق احترامهم لهم، وبتقديره للمكانة المهنية والموقع الوظيفي الذي يشغلونه.
- 6- التأكيد قولاً وعملاً على مقولة "إن الإدارة ليست مسؤولية تتمحور حول فرد واحد أو شخص المدير نفسه وإنما هي عملية تشاركية يقوم المدير فيها بدور المنسق البارع". (الطويل، 2006: 204-205)

الإدارة المدرسية:

تطورت مفاهيم الإدارة المدرسية وأساليبها وأدواتها متأثرةً بما طرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة، وبما طرأ على مفهوم التربية نفسها، وعلى إدارتها، فاستفادت من نتائج ودراسات الباحثين في الإدارة العامة وفي تطوير مفهومها، وفي استخدام المفاهيم والطرق والمبادئ العلمية في الممارسات الإدارية التربوية، وهي تعد نظاماً تربوياً على مستوى الدولة والمجتمع والأفراد، بما فيه من مدارس ومؤسسات تربوية وخدمات تعليمية، وما يحكم ذلك من تشريعات وقوانين، فالإدارة المدرسية صورة مصغرة لتنظيمات الإدارة التربوية، وجزءاً منها ومنفذة لسياستها، وتتعلق الإدارة المدرسية بمدير المدرسة ومساعدة العاملين معه، وبكل ما يدور في المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية. (المؤمنى، 2008: 23)

إن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية، وصلة الأولى بالثانية هي صلة الخاص بالعام، وتتحدد الإدارة المدرسية بأنها على مستوى المدرسة، ولكنها في نفس الوقت لها ارتباطها بالمستويات العليا للإدارة التعليمية، كما أن لها صلتها بالمجتمع والبيئة التي تحيا فيها. (مرسي، 2001: 19)

نقلا عن غانم ومسعود (2013)

يعرف العجمي الإدارة المدرسية بأنها: "جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة، التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقلياً، أخلاقياً، اجتماعياً، وجدانياً، وجسماً) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ على بيئته المحيطة ويسهم في تقدم مجتمعه".

ويعرفها أحمد: "بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة من إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتسق مع ما تهدف إليه الدولة من تربية صحيحة لأبنائها على أسس علمية".

ويعرفها عماد الدين بأنها: "أداة لتحقيق أهداف المدرسة التي ترمي إلى تنشئة جيل من المواطنين القادرين على التفكير السليم والعمل، كما تهدف إلى

إحداث تغيير واعٍ ومنظم في البيئة المحلية، من خلال فرق المعلمين، والإداريين التي يشرف على تشكيلها مدير المدرسة". (غانم، ومسعود، 2013: 3) والباحثة تتبنى تعريف العجمي في الإدارة المدرسية وتتفق معه.

أهداف الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية السليمة الناجحة تهدف إلى تحقيق عدّة أهداف يمكن حصرها فيما يلي:

أ- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها.

ب- وضع خطط التطور والنمو المستقبلي للمدرسة.

ج- الإشراف على تنفيذ المشروعات المدرسية الحالية والمستقبلية.

د- توفير العلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين في المدرسة وبين المدرسة والبيئة الخارجية من خلال مجالس الآباء والجمعيات والمؤسسات الثقافية الموجودة في المجتمع.

هـ- توفير الأنشطة التي تساعد التلميذ على نمو شخصيته نمواً اجتماعياً وتربوياً وثقافياً داخل المدرسة وخارجها.

و- تطبيق ومراعاة الأنظمة التي تصدر من الإدارة التعليمية المسؤولة عن التعليم. (آدم، وموسى، 2014: 41-42)

مفهوم الأزمة:

نشأ مفهوم (الأزمة Crises) في نطاق العلوم الطبية، حيث يرجع اصطلاح الأزمة إلى الاصطلاح اليوناني (كرينو) والذي يعني نقطة تحول Turning point للدلالة على حدوث تغيير جوهري مفاجئ في جسم الإنسان، قد ينتهي بالشفاء أو يؤدي إلى الوفاة، وهي لحظة مرضية محددة يتحول فيها المريض إلى الأسوأ أو إلى الأفضل خلال فترة قصيرة نسبياً. (أحمد، 2008: 21)

ففي القرن السادس عشر شاع استخدام هذا المصطلح في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة، وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدام مفردة الأزمة للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وفي العام (1937) عرّفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها: حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال.

استعمل مصطلح الأزمة بعد ذلك في مختلف العلوم الإنسانية وبات يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تتطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدّد عندها مصير تطور ما، إما للأفضل أو إلى الأسوأ - مثل الحياة أو الموت، الحرب أو السلم- لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها. (جاد الله، 2010: 8)

التعريف بالأزمة:

الأزمة هي حالة عصبية، مفزعة، مؤلمة، تضغط على الأعصاب وتشل الفكر وتحجب الرؤيا، تتضارب فيها عوامل متعارضة وتتداعى فيها الأحداث وتتلاحق، وتتشابك فيها الأسباب بالنتائج، وتتداخل الخطوط، ويخشى من فقد السيطرة على المواقف تداعياتها وآثارها ونتائجها التي تهدد المتعرض لهذه الحالة بأخطار وعواقب وخيمة قد تصل إلى حدّ تدميره، فالأزمة هي خلل يؤثر تأثيراً حيوياً ويعرض المتعرض لها سواء أكان فرداً أو كياناً أو حتى دولة لحالة من الشتات والضياع تهدد الثوابت التي يقوم عليها. (الشافعي، 2002: 16)

ويعرف عبوي الأزمة: هي موقف محدد يهدد مصالح المنشأة وصورتها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي.

أو هي تعرض الفرد أو الجماعة أو المنظمات أو المجتمعات إلى مواقف حساسة وحرجة ومؤلمة وتزداد حدة الألم تجاهل وإهمال تلك الإنذارات والإشارات المصاحبة، وقد ينجم عن الإهمال خطر الموت ويحتاج الأمر إلى اتخاذ قرار لمعالجة الموقف (الأزمة). (عبوي، 2007: 19)

المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالأزمة:

لعل أشهر المفاهيم والمصطلحات القريبة بالأزمة هي الواقعة Incident، الحادث Accident، المشكلة Problem، والطارئ Emergency، والصراع Conflict، والقضية Issue، والصدمة Shock، والكارثة Disaster، والفاجرة Catastrophe، ومصدر الخطر Hazard.

وتعرف الواقعة بأنها: شيء حدث وانتهى أثره، وهي خلل في مكون، أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر، مثل ذلك حدوث خلل في أحد الصمامات أو المولدات في مفاعل نووي لم يترتب عليه حدوث تهديد لنظام المفاعل بأكمله، خاصةً وإن تم إصلاح العطل.

أما الحادث فيعبر عن: شيء فجائي غير متوقع، تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، ولا تكون له صفة الاستمرار بعد حدوثه الفجائي العنيف.

(شومان، 2006: 13)

أما المشكلة فتعرف بأنها: عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وبعبارة أخرى فإن المشكلة عبارة عن تعارض في النتائج أو نقص في الأدلة وتؤدي المشكلة إلى حالة انعدام التوازن مما يؤدي إلى إعاقة عملية التفكير؛

المشكلة أخف حدة من الأزمة، فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها، ويمكن حلها بأيسر الطرق وأسهلها، ولا تتطلب جهوداً كبيرة من أجل حلها، وقد يؤدي حلها إلى تجنب وقوع الأزمة. (المساعدة، 2012:

23)

الصراع: يقترب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة، حيث يعتبر الصراع عبارة عن تصارع إرادتين وتضاد مصالحهما وتعارضهما وغالباً ما يكون الصراع معروف الأبعاد والأطراف والاتجاهات والأهداف، ويعني في مفهومه العام التعارض في القيم والمصالح والأهداف بين مجموعتين من البشر.

أما الكارثة: يقصد بها التغيير المفاجئ ذو الأثر الحاد والتدميري، مما ينتج عنه تغيرات ونتائج تتعلق بعملية التوازن البيئي، والكارثة في مجملها تعد سبباً للأزمة، ويرى بعض الكتاب أن الكارثة حدث مفزع ومأساوي يترتب عليه حدوث ارتباك شديد بالغ في الحياة اليومية للأفراد، وتؤدي أيضاً إلى تمزق المجتمعات وتوقع العديد من الضحايا والخسائر المالية والبشرية وتحطم الموارد المحلية وتؤدي كذلك إلى أنواع من المشكلات التي تستمر إلى فترة طويلة.

والصدمة: تعني شعوراً فجائياً بالغدر والخسة والخداع، وطعنة في الضمير والحس والمنطق، وبالإساءة غير المتوقعة من الذي أحسنت إليه، وهو موقف جاد نتيجة تحقق حادث غير متوقع الحدوث. (المخامرة، 2010: 15-18)

خصائص الأزمة:

- المفاجأة العنيفة عند انفجارها واستقطابها لكل الاهتمام من جانب جميع المتصلين بها.
- التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها ودواخلها وأسبابها.
- صعوبة الحصول على المعلومات وعدم الوضوح الذي يؤدي إلى حالة من الارتباك والضياع وعدم القدرة على اتخاذ القرار.
- سيادة حالة من الخوف تصل إلى حد الرعب من المجهول.
- امتداد خطر الأزمات من الحاضر إلى المستقبل.
- الحاجة الماسة للتدخل. (ضحوي، والمليجي، 2010: 171)
- إصابة متخذي القرارات بالشتات العقلي والفكري مع اجتماع الضغوط المالية والعملية والإنتاجية وكذلك الضغوط النفسية.

- عدم وضوح الرؤية الفكرية لدى مستويات الإدارات المختلفة وإصابتهم بشلل التفكير وتوقف الإبداع.
- انهيار مفاجئ للمؤسسة التي حصلت فيها الأزمات والمشكلات الإدارية.
- تزايد الضغوط الخارجية من الزبائن والعملاء والزائرين.
- الخروج عن المعتاد وعن المألوف والتناقض الواضح في أوامر وتصرفات المدراء الإشرافيين.
- إن الأزمات تحتاج إلى إدارة خاصة مكتملة للتعامل مع الأزمات بشكل كامل ووفق دراسة نظرية علمية يقوم بها أعضاء فريق مكتب إدارة الأزمات ومن ثم يقوم أعضاء مكتب إدارة الأزمات بتطبيق الحل الصحيح بكل ثقة ووفق خطة مرسومة. (الحريري، 2012: 40-44)

أسباب وقوع الأزمات والمواقف الصعبة:

ترجع إلى ثلاث طوائف من العوامل:

- 1- عوامل خاصة بالقادة المديرين.
 - 2- عوامل متعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة.
 - 3- عوامل ترجع إلى البيئة الخارجية للمؤسسة.
- تري الباحثة أن الإدارات في المجتمع الليبي قد تأثرت بما تمر به البلاد من حالة عدم استقرار سياسي وأزمات اقتصادية نتجت عن حالة الحرب وما طرأ بعدها من توتر وخلل في قوانين وتشريعات الإدارة التربوية للدولة.

أنواع الأزمات:

يمكن أن تصنف إلى عدّة أشكال وهي:

- 1- أزمة شخصية أو جماعية ذات طابع معنوي تمس الجانب الإنساني أو الاجتماعي مثل الطلاق، المرض الشديد، الطرد من العمل، وفاة أحد الوالدين، إلى غير ذلك من الأزمات الشخصية.

2- أزمة اجتماعية تهز المجتمع بأسره مثل الزلزال، الفيضانات، البراكين، الحرب.

3- أزمة اقتصادية يغلب عليها الطابع المادي المؤثر في اقتصاد الأشخاص أو المجتمع أو الدولة، كضرب العملة وتدهورها، الإفلاس، تكديس المنتجات وعدم القدرة على تصريفها.

4- أزمة دولية وتمس المجتمع الدولي مثل التلوث البيئي، الحروب الكبيرة بين أكثر من دولة والتسرب الإشعاعي (حريز، 2006: 23).

إدارة الأزمة:

تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات، وإن كان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات واحد وهو "كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها"، فقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريفا لإدارة الأزمات بأنها "المحافظة على أصول وممتلكات المؤسسة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المؤسسة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل والأفضل هو نقل احتمال تعرض المؤسسة للمخاطر إلى جهة متخصصة في ذلك مثل شركة التأمين". (جاد الله، 2010: 28).

الفرق بين الإدارة بالأزمات وإدارة الأزمات:

الفرق قائم وكبير بين كل منها، فإدارة الأزمة هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وهو عمل متكامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة وامتدادها، للتغلب على الأزمة، في حين أن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تغطي

الأزمة المفتعلة على المشكلة القائمة، وبحيث يصبح الكيان الإداري ضحية تعاقب العديد من الأزمات المتوالية (الخصيري، 2003: 34).

أهداف علم إدارة الأزمات:

هناك أهداف علمية سامية يسعى المختصون في علم إدارة الأزمات إلى تحقيقها والعمل على تنفيذها وذلك من خلال مكتب إدارة الأزمات ومن هذه الأهداف:

- 1- التنبؤ بالأزمات والإحساس بالمشكلات واكتشاف الأخطار والسلبيات والكوارث والصدمات قبل وقوعها وقبل حصولها.
- 2- وضع خطة مستقبلية متكاملة للتعامل مع الأزمات.
- 3- رفع التقارير والمعلومات المهمة بشكل مستمر إلى مستويات الإدارة العليا.
- 4- توجيه النصح والإرشاد لمختلف المستويات الإدارية لتوضيح كيفية التعامل مع الأمور وما هو التصرف الحكيم في كل موقف.
- 5- تخفيف حالة الذعر والخوف كإجراء عملي سريع لمعرفة كيف نواجه الخطر ونشر الأمان وطمأنة الموظفين والعملاء على أنه يمكن لنا السيطرة على الأزمة في ظل ساعات قليلة قادمة. (الحريري، 2012: 46-47)
- 6- منع حدوث الأزمات مستقبلاً من خلال أجهزة الإنذار المبكر.
- 7- الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال وضع سيناريوهات سريعة والتدريب عليها.
- 8- احتواء الأضرار وآثار الأزمة لتقليل الخسائر المادية والمعنوية.
- 9- توفير الوقت والجهد والتكلفة بما يحقق كفاءة وفعالية أداء المنظمة وعدم إضاعة هذه الموارد في التعامل مع الأزمات.
- 10- تقليل الآثار السلبية لدى الرأي العام، وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة أمام عملائها.
- 11- تقليل انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

12-تقليل الخسائر والإسراع في العودة للوضع الطبيعي للأعمال. (هيكل، 2006: 17-18)

ويلاحظ على الإدارات المدرسية في ليبيا أنها تعاني من بعض الآثار السلبية ونقص الجهود الإدارية التي تجعلها غير قادرة على تحقيق السيطرة على الأزمات المتكررة التي تمر بها في ظل الظروف الحالية.

مراحل إدارة الأزمات:

يصنف المخامرة مراحل إدارة الأزمة على النحو التالي:

1-مرحلة الاكتشاف: يعتبر اكتشاف الأزمة وظيفية مستمرة للأجهزة المعنية بإدارة الأزمات.

وتسبق مرحلة الاكتشاف مرحلة ميلاد الأزمة.

2-مرحلة الاستعداد والوقاية: وهي أن تكون الأجهزة المعنية بإدارة الأزمات مستعدة وفي حالة تأهب تام للتعامل مع الأزمات.

3-مرحلة الاحتواء: وهي المرحلة التي يبدأ فيها المعنيون في التعامل مع الأزمات قبل انفجارها واستفحالها، وخلال هذه المرحلة توضع خطط الاحتواء والوقاية موضع التنفيذ.

4-مرحلة المواجهة: وهي المرحلة التي تستخدم بها كل الطاقات والإمكانات لمواجهة الأحداث والآثار والنتائج قبل انفجار الأزمات.

5-مرحلة استعادة السيطرة: وهي المرحلة التي تتزامن مع بدء انحسار الأزمة وضمور جذورها وصولاً إلى اختفائها.

6-مرحلة التعلم: وهي المرحلة اللاحقة لاختفاء الأزمة إلا أنها مرحلة مستمرة للتعلم المستمر من التجربة والمعلومات المتراكمة وهي من أهم وأخطر المراحل لأن المؤسسة التي لا تتعلم من تجاربها فهي مؤسسة فاشلة وقائدها لا ينبغي أن يبقى في موقع المسؤولية لأن المؤمن لا يلدغ من جحر مرتين. (المخامرة، 2010: 47-48)

أما حريز يصنف مراحل إدارة الأزمات إلى مراحل ثلاث وتتصف كل مرحلة بسمات غير الأخرى وهي:

المرحلة الأولى:

اكتشاف الدلائل والتأثير بما يشير إلى أن هناك أزمة في الأفق، إذ يكون هناك مؤشرات تعتبر بمثابة الإنذار المبكر يتحسسها المتخصصون ويحاولون تفسيرها واكتشافها عن طريق ربط الظواهر بعضها ببعض والعلاقة بينهما وتأثيرها ومعرفة نقاط الضعف والأسباب وعدم إنكارها، ومن ثم الاستعداد لها.

المرحلة الثانية:

احتواء الأضرار والحد منها، ويتحقق ذلك بعد أن يكون من المستحيل منع الأزمة، وينبغي على الإدارة أن تعمل على إعداد الوسائل التي تحد من الأضرار ومنعها من الانتشار.

المرحلة الثالثة:

التكيف واستعادة النشاط، تأتي هذه المرحلة بعد المواجهة ومعرفة الخسائر وتقييمها والتأقلم مع الوضع وإعادة الأمور إلى طبيعتها، ومن ثم تقييم الأزمة وذلك لتجنب حدوثها في المستقبل (حريز، 2006: 22-23).

خطة التعامل مع الأزمات:

يرى هيكل (2006) أن التعامل مع الأزمات يتطلب خطة عمل تسير وفقاً لمراحل سلسلة يمكن إجمالها فيما يلي:

1-مرحلة الاستيعاب: في هذه المرحلة يجب على إدارة الأزمات أن تستوعب الموقف الأزموي استيعاباً جيداً بحيث يمكنها التوصل إلى التحديد الدقيق لكل من:

- القوى التي صنعت الأزمة.
- عناصر القوة التي تركز عليها القوى الصانعة للأزمة.
- كيف صنعت الأزمة؟ وما أهدافها؟

2-مرحلة التحليل: على الفريق الأزموي ضرورة تحليل الموقف الأزموي تحليلاً دقيقاً يستهدف الوصول إلى:

- علاقات الارتباط بين متغيرات وثوابت الموقف الأزموي.
- مواطن القوة لأطراف صناع الأزمة.
- أسباب التوتر والارتباك والشائعات.
- طبيعة الخطر والأضرار التي تخلفها الأزمة.

3-مرحلة التخطيط: وفي هذه المرحلة يجب على إدارة الأزمات وضع تصور علمي لمواجهة الأزمات تستند على الاعتبارات التالية:

- تحديد أسباب الأزمة.
- تحديد أهداف خطة المواجهة.
- وضع خطة للمواجهة الأزموية عن طريق: إجراءات امتصاص الأزمة مثل الاستجابة لبعض المطالب والتوفيق مرحلياً مع قوة صناع الأزمة.
- توزيع الأدوار على فريق المواجهة.
- التدريب والصقل لهذه الأدوار.
- توفير كافة التسهيلات لفريق المواجهة.
- تحديد البرنامج الزمني لبدء عملية المواجهة.

4-مرحلة التدخل الفعلي: لاشك أن آخر مرحلة هي التدخل الفعلي لمعالجة الأزمة وحصر آثارها السلبية ويكون التدخل على كافة المحاور ويتطلب تجهيز سيناريو محكم للتدخل بواسطة كافة الأطراف (هيكل، 2006: 216-217).

أما المخامرة(2010) فيرى أن المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات يتطلب استخدام عدة أساليب تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات وهذه الأساليب هي:

1-تبسيط الإجراءات: من المفترض إلا تخضع المعالجة أو التعامل مع الأزمات لنفس الإجراءات المنصوص عليها في معالجة المشكلات

المختلفة، فالأزمة لا تنتظر بل تحتاج التدخل السريع والحاسم، والسليم، ومن هنا فإن تبسيط الإجراءات يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموبي ومعالجته.

2- إخضاع التعامل مع الأزمات للمنهجية العلمية الإدارية: لا يمكن التعامل مع الأزمات في إطار من العشوائية والارتجال أو بسياسة رد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمات للمنهج الإداري السليم. ويقوم المنهج الإداري السليم على وظائف أساسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة.

3- الحضور الدائم: الأزمة تحتاج إلى الاستعداد للتدخل ومقاومة أي قصور أو عجز، كما أنها تحتاج إلى الفهم الكامل، والفهم الكامل لا ينشأ عن الغياب وبعيداً عن الأزمات أي عن موقع إحداثها، أو عن معرفة القائمين بها، ويتطلب الأمر لحضور دائم يمثله الفهم المسبق والواسع لأسباب عناصر أبعاد الموقف الأزموبي.

4- تفويض السلطة: تعد عملية تفويض السلطة قلب العملية النابض في الدورة الدموية في إدارة الأزمات ومن ثم فإن تفويض السلطة ينظر إليه باعتباره محور العملية الإدارية سواءً في إدارة الأزمات أو لفريق المهام الأزموبية وما يتطلبه التعامل مع قوى الأزمات ومع الأحداث الأزموبية، خاصةً إذا كانت الأزمات مندلعة في عدّة مواقع منفصلة ومستقلة عن بعضها البعض. هذا وتحتاج الإدارة إلى السرعة في اتخاذ القرارات، وفي هذا الإطار تصبح عملية تفويض السلطة مسألة في غاية الأهمية والخطورة أيضاً، وفي الوقت ذاته فإن تفويض السلطة لا يعني أبداً مطلق الحرية للمستويات الدنيا وتوسيع سلطاتها بشكل مطلق أو غير محدد بل أن تفويض السلطة يتم في إطار المستويات الإدارية ذاتها أو الأقرب منها.

5- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها: تحتاج إدارة الأزمات إلى كم مناسب لا بل هائل من المعلومات وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة وسلوكيات أطرافها. (المخامرة، 2010: 50-55)

تكوين فريق المهام الأزمومية:

ينبغي أن نفرق بين فريق المهام الأزمومية، وبين تكوين إدارة الأزمات ذاتها، فالبعض يخلط بينهما عن عمد أو عن عدم معرفة، وتكون النتيجة عدم قدرة الكيان الإداري على مواجهة الأزمات، ففريق المهام الأزمومية هو الفريق الذي تتناط به مهمة التعامل مع قوى الأزمة الصانعة لها، والحد من خطورة الأزمة ومعالجتها، وهو فريق يتم تكوينه وفقاً لخصائص الأزمة وقد يطلب منه الاستمرار بعدها أو يتم حله إلى حين حدوث أزمة جديدة، فيعاد تجميع أفراده أو ضم عناصر جديدة إليه، في حين أن إدارة الأزمات هي إدارة داخل الكيان الإداري لها صفة الدوام والاستمرار باعتبارها جزءاً من هيكلية التنظيم وهو نفس الخلط الذي يحدث بين النظرة إلى فريق كرة القدم الذي يتولى مهمة اللعب مع الفريق المنافس في إحدى البطولات، وبين التشكيل الإداري الذي هو جزء من الهيكل للنادي الذي نهض وراء هذا الفريق وما يضمه من مدربين وإداريين وأطباء.

(الخضيري، 2003: 362-363)

وينفق الباحثون على وجود مجموعة من الخصائص والشروط التي يجب أن يحظى بها فريق الأزمة لكي ينجح في تحقيق المهام التي يكلف بها، ولعل أهم هذه الخصائص:

- 1- تحقيق مستوى عال من الاتصالات الأفقية والرأسية وتوفير مناخ من الحرية في التفكير والمناقشة لكل الأمور والاحتمالات.
- 2- أن يكون عدد أفراد الفريق صغيراً ومتلائماً مع المهام المطلوبة التي تفرض طبيعة ونوعية الأزمات المتوقعة.
- 3- تنوع وتعدد التخصصات داخل الفريق، مع مراعاة القدرة على التعاون المشترك والعمل الجماعي بروح الفريق.
- 4- المرونة والقدرة على التحرك السريع بعيداً عن القواعد واللوائح البيروقراطية، ومن هنا تأتي ضرورة أن يخول فريق الأزمة والأعضاء المشاركون فيه - كل على حده - سلطات وصلاحيات يحق لهم استخدامها أثناء مواجهة الأزمة.

5-التنسيق والاتصال الفعال بين فريق الأزمة وبين المستويات القيادية، بحيث لا تقع أخطاء أو مشكلات أثناء مواجهة الأزمة ولا شك أن استخدام تكنولوجيا الاتصال قد أزال الكثير من المشكلات التي كانت تعوق اتصال أعضاء فريق الأزمة.

6-اختيار قائد لفريق الأزمة تتوافر فيه مواصفات شخصية وموضوعية تؤهله للقيادة وتحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار والتعاون مع المستويات القيادية وفي الوقت نفسه يجب أن يمنح قائد الفريق صلاحيات واسعة تمكنه من التحرك السريع في اتخاذ القرار أثناء الأزمة، ويستحسن دائماً اختيار نائبين لقائد فريق إدارة الأزمة ليحل محله في العمل أثناء تغيبه أو تعذر وجوده أثناء مواجهة الأزمة. (شومان، 2006: 41-42)

وهناك شروط لاختيار فريق عمل إدارة الأزمات، منها:

- 1-ضبط الانفعالات.
- 2-السرعة في اتخاذ القرارات.
- 3-التفكير العلمي.
- 4-التفكير الابتكاري والقدرة على التحليل والاستنتاج.
- 5-التفاؤل والشجاعة وقوة العزيمة.
- 6-القدرة على الانتباه والتركيز.
- 7-التخصصات المختلفة والمتكاملة.

ومن مراحل عمل فريق إدارة الأزمات التالي:

1- مرحلة جمع الحقائق، وتتضمن:

- أ- عدد العاملين بالمنظمة.
- ب- مواقع العمل.
- ج- الضرائب التي تدفع سنوياً.
- د- القيود البيئية المفروضة على المنظمة.
- هـ- نبذة عن كافة العاملين.

و-نبذة عن أوجه النشاط المختلفة للمنظمة.

ز-نبذة عن تاريخ المنظمة.

2- مرحلة إعداد السيناريوهات، وتتضمن:

إعداد سيناريوهات وفقاً لمنهج معين وذلك بأن يقوم الفريق بقيادة المناقشات التي تدور حول طرح أسئلة ويجب أن يساعد رئيس الفريق فريقه على الخروج عن الإطار التقليدي للتفكير وإشعارهم بالثقة.

3- مرحلة إبلاغ الرسالة، وتتضمن:

قيام مديري العلاقات العامة والشؤون العامة لوضع خطة تفصيلية تتناول الأزمات الهامة التي تهتم بها المنظمة مع تحديد الشخص الذي يتولى الحديث عن المنظمة أثناء الأزمة، وموقع مركز إدارة الأزمات، ويجب على خبراء الاتصال أن يقدموا خريطة توضيحية لسلسلة الأوامر أثناء الأزمة، وتعريف خبراء الاتصال أعضاء الفريق على وسائل الإعلام التي يمكن التعامل معها.

4- تفويض السلطة:

يعتبر هذا التفويض أحد أهم المتطلبات الإدارية لمواجهة الأزمات حيث يتيح لفريق مكافحة الأزمات حرية الحركة في المواقف التي تواجهه ويجب أن يتم تفويض السلطة في إطار المستويات الإدارية. (عبوي، 2006: 44-45)

خصائص قائد فريق إدارة الأزمة:

يتعين على مدير وحدة إدارة الأزمات أن يحسن اختيار قائد الفريق الذي يتعامل مع الأزمة، وأن يراعي توافر الخصائص والمواصفات التي تجعل منه ناجحاً في قيادة الفريق ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

• سمات شخصية: كالشجاعة والتفاؤل والمشاركة الوجدانية والقيادة وقوة الإرادة والابتكارية والقدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

• سمات مكتسبة: كالقدرة على جمع المعلومات وتحليلها والتعامل معها والاستفادة منها، والقدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات، والخبرة

الفنية بطبيعة المهمة والأزمة. (جاد الله، 2010: 65)

ويضيف المساعدة عدة خصائص منها:

- أن يكون لديه القدرة على تنمية العلاقات الإدارية وتطويرها مع أعضاء فريق المهام، وأن يجعل من الفريق جبهة واحدة قادرة على اقتحام المخاطر ومواجهة قوى الأزمة بنشاط وفاعلية.
- أن يكون مؤهلاً ومدرباً على أحوال القيادة ويكون عاقلاً في اتخاذ قراراته ومدركاً لأبعادها وتأثيرها وبردود الفعل التي تنجم عنها.
- أن يكون قادراً على مجابهة جميع الأمور مهما كان حجم الأزمة وقادراً على التفوق على الأحداث وعلى امتلاك زمام المبادرة.
- أن يكون لديه القدرة على التخيل، والتنبؤ بالحوادث والتوقع بمسار أحداث الأزمة.
- الثبات ورباطة الجأش والصمود أمام تدهور الأحداث والقدرة على التكيف السريع معها والتوافق والسيطرة عليها، وعدم الانفعال في المواقف الصعبة.
- تحمل المسؤولية الكاملة وارتفاع الروح المعنوية ونكران الذات والاستعداد الكامل للتضحية بالذات قبل الآخرين.
- القدرة على صياغة التكتيكات اللازمة للتعامل مع الموقف الأزموي الذي يواجهه واستخدام وتوظيف الأفراد والأدوات والأجهزة المتاحة لديه بذكاء مع إجراء التعديلات على السيناريوهات والتصورات الجاهزة. (المساعدة، 2012: 138-140)

مشكلات علم إدارة الأزمات:

هناك العديد من المشكلات العلمية التي يواجهها علم إدارة الأزمات التي تقف عائقاً في طريق عمل إدارة الأزمات ومن هذه المشكلات العلمية ما يلي:

1- الندرة النسبية للكتب المهمة بإدارة الأزمات وقلة الأبحاث العلمية المتخصصة في هذا المجال.

- 2- عدم وجود مراجع علمية إدارية موسوعية في علم إدارة الأزمات وذلك لنسيان علماء الإدارة أهمية هذا العلم في مواجهة المشكلات الإدارية والمالية.
- 3- عدم وجود أقسام علمية متخصصة في مجال علم إدارة الأزمات على الرغم من أهميته ومكانته في علم الإدارة.
- 4- نسيان وتغافل الإدارات العليا لأهمية إنشاء قسم متخصص متكامل لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية والشركات التجارية.
- 5- قلة وجود متخصصين مهرة وأذكياء قادرين على استخدام مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري والتجديدي.
- 6- التزييف والتغيير في المعلومات الصادرة والواردة في الملفات والتقارير الرسمية من وإلى الإدارة العليا وذلك لتغطية عمليات العجز. (الحريري، 2012: 57-58)

إدارة الأزمات التعليمية:

الأزمة التعليمية:

مفهومها:

تحدث الأزمة التعليمية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي ويشكل تهديداً صريحاً لبقائه.

وتعرف أيضاً الأزمة التعليمية بأنها موقف أو وضع يمثل اضطراباً للمنظومة صغرى كانت [تعليمية] أو كبرى [مجتمعية]، ويحول دون تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية الموضوعية، ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمها، والعودة بالأمور إلى حالتها الطبيعية. (الوروارى وآخرون، 2016: 22)

أما الأزمة التعليمية داخل المدارس فهي:

نقلا عن عبد الغفار (2013)

"حالة مؤقتة من الضيق، وعدم التنظيم، وخلل في الإدارة تتميز بعدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الموقف، وتؤدي إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها".

أهم ملامح الأزمة التعليمية:

حددت ملامح الأزمة التعليمية في النقاط التالية:

- 1-الفيضان الطلابي.
- 2-الزيادة الشديدة في التطلع إلى التعليم والإقبال عليه، الأمر الذي أدى إلى زيادة الضغط على المؤسسات التعليمية.
- 3-النقص الحاد في الموارد المالية.
- 4-زيادة التكلفة التعليمية.
- 5-عدم ملاءمة المخرج التعليمي.
- 6-جمود نظم التعليم بشكل يجعلها تستجيب ببطء شديد؛ لكي تلائم بين ظروفها الداخلية والتغيرات والاحتياجات الجديدة في البيئة. (عبدالغفار، 2013: 178-179)

العوامل المؤثرة في ظهور الأزمة التعليمية:

- الانفجار السكاني.
- التكسب الهائل بالفصول التعليمية.
- ظاهرة التسرب الطلابي.
- انتشار الأمية والجهل والفقر.
- قلة الكوادر البشرية والأيدي العاملة المدربة.
- النمو المتزايد للحاجات التعليمية (العرض والطلب).
- المناهج الدراسية العقيمة وغير المواكبة لتطورات الحياة ومتطلبات المجتمع وتركيزها على الجوانب النظرية، والمنعزلة تماماً عن الواقع.

- نقل النماذج والتجارب والأنظمة التعليمية من دول صناعية متقدمة إلى الدول النامية، حيث لا توافق الحاجات التعليمية ولا تناسب ظروفها.
- الحكومية المجهزة ونقص إمكانات المعامل وقاعات التعليم والنشاط وحالات الرياضة والترفيه... إلخ ونقص الإمكانيات البشرية وذلك في إعداد المعلمين من الناحية التربوية، وكيفية معاملة الطلاب بالطريقة المناسبة السوية، وذلك مما تسبب بمشكلات تعليمية. (الحربي، 2006: 148-149)

الأزمة المدرسية:

رغم أن الأزمة المدرسية كظاهرة تعليمية تعد ظاهرة قديمة نسبياً قدم المؤسسة التعليمية، إلا أن مفهوم الأزمة المدرسية يعد من المفاهيم الحديثة نسبياً، فضلاً عن حداثة الدراسة العلمية المنظمة لظاهرة الأزمة المدرسية، وتفاوت الأزمة المدرسية في درجة شدتها، فقد تأخذ شكل حادث مأساوي غير متوقع، وقد تأخذ شكل حدث يستدعي الانتباه والملاحظة الفورية من قبل المدرسة لسلوك الطالب لضمان الأمن الجسدي والنفسي.

وتعرف الأزمة المدرسية: على أنها "حالة مؤقتة من الضيق وعدم التنظيم والخلل في الإدارة، تتميز بعدم القدرة على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية، وتؤدي إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوب فيها، خاصة في حالة عدم وجود استعداد مسبق أو قدرة على مواجهتها". (كامل، 2003: 27)

ويعرف جونز وباترسون (1992) الأزمة المدرسية على أنها "حدث مفاجئ غير متوقع يؤثر بعمق وسلبية على نظام محدد للمنتسبين إلى المدرسة، ويحوي غالباً جروحاً بالغة أو وفيات".

ويلاحظ أن الموقف لا يكتسب مفهوم الأزمة المدرسية إلا في ضوء السياق والظروف الخاصة به، بمعنى أن ما قد يعتبر أزمة مدرسية في مدرسة ما قد لا يعد كذلك في مدرسة أخرى بسبب اختلاف ردود أفعال العاملين داخل المدرسة من مدرسة إلى أخرى وفقاً لتلك الظروف، على سبيل المثال قد تعتبر الوفاة المفاجئة لأحد الطلبة داخل مدرسة تضم (300) طالب أزمة، بينما لا تعد كذلك في حالة

مدرسة تضم (4000) طالب بسبب التفاوت في مستوى تأثر الطلاب وتفاعلهم مع الأحداث. (الموسى، 2006: 27)

وتعرف الباحثة الأزمة المدرسية: بأنها موقف طارئ غير عادي تواجهه المدرسة يصاحبه تهديد، وقلة معلومات وضيق وقت، ويتحتم الأمر مواجهته بطرق إيجابية وتعاونية للوصول إلى طريق للحل بأسرع وقت وبأقل خسائر ممكنة.

أسباب نشوء الأزمات المدرسية:

هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمة المدرسية، بعضها يرجع لأسباب تتعلق بطبيعة المدرسة وهي الأسباب الداخلية مثل (الأسباب التنظيمية - الإدارية - التكنولوجية...)، وأسباب خارجة عن نطاق المدرسة (أسباب اقتصادية - سياسية - ثقافية...)، ومن ثم وبناءً على ذلك يمكن تحديد أهم الأسباب الرئيسية وراء الأزمة المدرسية في النقاط التالية:

1- القيادة الإدارية المستبدية: مثل استخدام الرقابة الصارمة، وعدم العدالة في التحفيز، وأسلوب التعامل مع المعلمين بالمدرسة وعدم ترك حرية إبداء الرأي.

2- الخوف الوظيفي: وما يترتب على ذلك من غياب التغذية الراجعة، وعدم اعتراف المعلمين بأخطائهم، وانعدام الثقة بين المعلمين، وتغليب المصلحة الخاصة على العامة.

(اليحيوي، 2006: 9)

3- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية: ومن أمثلتها:

- ضعف أنظمة المعلومات وما ينتج عنها.
- عدم وجود معلومات دقيقة وسليمة تساعد على اتخاذ القرار الرشيد.
- مشاركة أفراد غير مؤهلين وغير مدربين، مما يؤدي إلى تفاقم الأزمة وتطورها، ومضاعفة الخسائر الناتجة عنها.

4- تجاهل إشارات الإنذار المبكر: التي تشير إلى حدوث أزمة، مثل: شكاوى أولياء الأمور والتي يمكن أن تكون مؤشراً لوجود فشل أو جوانب قصور بشكل عام.

5- ضعف العلاقات الإنسانية:

ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمة يؤدي إلى التعصب في الرأي والتخبط في اتخاذ القرار فعدم الثقة والولاء للمنظمة يؤدي إلى الأزمة. (مصطفى، 2005: 480)

6- أسباب خارجة عن إدارة المدرسة ومن أمثلتها:

- اندلاع حريق مفاجئ بالمدرسة.
- حالة وفاة مفاجئة لأحد الأفراد داخل المدرسة.
- اعتداءات مفاجئة من خارج المدرسة.

(المهدي ووهيبة، 2002: 169)

7- أسباب اقتصادية:

قلة الموارد الاقتصادية للمدرسة تتسبب في خلق الكثير من الأزمات إذ أن هناك علاقة وثيقة بين الجانب الاقتصادي وتحقيق الاستقرار التنظيمي للمدرسة. (مصطفى، 2005: 480)

8- أسباب سياسية:

- أسباب ناتجة عن القصف وظروف الحرب.
- أزمة نفسية تترك آثارها على الطلاب بشكل خاص تعوق الدراسة.
- أزمات ناتجة عن إغلاق المدارس بشكل مفاجئ.

(العسيلي وعبدالله، 2005: 25)

وهذه بعض الأزمات التي تواجهها مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة تمكنت الباحثة من رصدها خلال دراسة ميدانية قامت بها في بعض المدارس، حيث قامت الباحثة بإجراء المقابلة مع بعض مديري هذه المدارس ومن خلال إجابتهم على السؤال المطروح:

س: ما هي الأزمات التي واجهتها في المدرسة وكيف تخطيت هذه الأزمات؟

الحالة الأولى: س

- 1- تأخير وصول الكتب من وزارة التعليم.
- 2- نقص المعلمين المتخصصين.
- 3- ندرة عمال النظافة.
- 4- حيازة ممنوعات مثل الحشيش وحبوب المخدرات عند الطلاب.
- 5- مشاكل أمنية إطلاق الرصاص من قبل أحد أولياء الأمور على سيارة أحد المعلمين، والتهديد لباقي المعلمين، والتعدي على المدير وعلى المعلمين.

الحالة الثانية: ص

- 1- التسبب الإداري.
- 2- السمعة التعليمية السيئة للمدرسة.
- 3- عدم اهتمام المعلمات ومن ذلك الالتزام بحصصهن.
- 4- نقص المعلمات.
- 5- نقص الموارد المالية بالمدرسة.
- 6- نقص حبر الطباعة والورق والوسائل التعليمية.
- 7- عدم وجود مخازن للكتب داخل المدرسة.
- 8- مشاكل أمنية كإطلاق الرصاص من قبل أخ إحدى الطالبات على شرطي المرور الذي يقوم بواجبه أمام مدخل المدرسة.

الحالة الثالثة: ع

- 1- مشكلة العجز في عدد المعلمين.
- 2- نقص الوسائل التعليمية.
- 3- تأخر الكتاب المدرسي.
- 4- غياب المعلمات بشكل متكرر وخروج بعضهن في إجازات.
- 5- مشكلات لها علاقة بالآداب العامة.

وترى الباحثة أن من أهم أسباب حدوث الأزمات المدرسية في مدينة

مصراة:

- 1- أوضاع البلاد السياسية المتدهورة.
- 2- انعدام الأمن وانتشار السلاح.
- 3- انخفاض الميزانية المعدة للمؤسسات التربوية.
- 4- تضارب القرارات الصادرة عن وزارة التعليم.
- 5- تأخير بداية العام الدراسي مما يؤدي إلى زيادة الضغط على المعلمين والطلاب.
- 6- عدم صرف رواتب المعلمين في وقتها مما يؤدي إلى اعتصام المعلمين وتأخير الدراسة.
- 7- ميزانية الدولة للتعليم لا تصرف بطريقة ممنهجة ومدروسة.

الاحتياجات الإدارية للتعامل مع الأزمات المدرسية :

- لا يمكن الحديث عن إدارة علمية للأزمات دون توافر عناصر الإدارة الحديثة وتوافر شروط إدارية معينة وعلى الرغم من تعدد تلك الشروط، إلا أن هناك إجماع على عدد من تلك الشروط، لخصها الموسى (2006) في الآتي:
- 1- تبسيط الإجراءات الإدارية، بمعنى تسهيل عملية صناعة واتخاذ القرار داخل المؤسسة، وتسهيل وصول القرار في أسرع وقت ممكن، وبشكل واضح لا يحتمل اللبس أو الغموض إلى القائمين على تنفيذ القرار.
 - 2- توافر معايير النضج الإداري للمؤسسة، والتزام المؤسسة في عملها بقواعد الإدارة الحديثة خاصةً الالتزام بآليات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والرقابة.
 - 3- الشعور بالمسؤولية والتفاعل الإداري، والاستعداد لتحمل العبء كاملاً، وعدم الهروب من الأزمة.
 - 4- تفويض السلطة، وهو أحد الشروط المهمة في الإدارة العلمية للأزمة.

وترجع أهمية تفويض السلطة أثناء عملية إدارة الأزمة إلى الدور الذي تقوم به عملية التفويض من توزيع للمسؤوليات وتخفيف العبء الإداري والضغط

النفسي على المدير المركزي للمؤسسة، فضلاً عما يوفره تفويض السلطة من ضمان استغلال الوقت والموارد البشرية، وتجدر الإشارة إلى أن المبالغة في تفويض السلطة أو نشرها يؤدي إلى خلق حالة من الارتباك وبطء عملية صناعة واتخاذ القرار. (الموسى، 2006: 74-75)

1 - دور القيادة المدرسية في إدارة الأزمة المدرسية قبل وقوعها:

للوصول إلى تحقيق بيئة معنوية جيدة في مواجهة الأزمات المتوقعة طبقاً لنوع النشاط أو الحدث فإنه من الضروري على القيادة المدرسية مراعاة الآتي:
المحافظة على جعل العمل ممتعاً من خلال خطة استراتيجية وطموحة للمدرسة تتضمن:

- وضع استمارات تشمل جميع أنواع المعلومات عن المدرسة ومشكلاتها ومخاطرها والزمن المتوقع لحدوث الأزمة تقريباً، والرأي العام، والمتغيرات النفسية والاقتصادية والاجتماعية التي تصدر عن أفراد المدرسة.
- بناء قاعدة معلومات جيدة عن المدرسة دون الاعتماد على الشائعات والآراء الذاتية والعشوائية.
- بناء ملفات لتوقعات المخاطر ووقوع الأزمات وعمل تصور دقيق وخطة طوارئ للمواجهة في حالة وقوع الأزمة طبقاً لكل توقع تتحدد فيه الأدوار بدقة تامة مع وجود البدائل من الأشخاص لكل مهمة أو دور.
- مشاركة جميع أعضاء المجتمع المدرسي في وضع هذه الخطة وتزويدها بأفكار جديدة ومفيدة. (الحربي، 2006: 152)
- إتاحة الفرصة للكشف عن الإبداعات والابتكارات والعمل على تقديرها بصورة ترضي الذات المبتكرة وتحقق لها مساحة كبيرة في زيادة الابتكار.
- تحديد وسائل وبدائل الاتصال وأشخاص الاتصال بدقة.
- زيادة الدعم للنمو الشخصي إيماناً بالفروق الفردية بين الأفراد.

- تعزيز الإحساس بالإنجاز خاصة غير المحسوس حتى يشعر الجميع وجموع العاملين أنهم محل تقدير وإعداد فريق منهم للمواجهة.
 - الاهتمام الشديد بالأمور التي تبدو صغيرة وإسنادها لذوي الخبرة والعلم مهما كانت بسيطة.
 - وضع احتمالات واضحة وجيدة للمؤسسات المحيطة بالمدرسة والتي يمكن أن تتعاون وتقدم المساعدة والخبرة في حالة وقوع الأزمة.
 - وضع برنامج تدريبي واضح لكل مدرسة ويتم عمل تجربة لكل سيناريو متوقع لحدوث الأزمة.
 - عمل تحليل كفي وكمي للمعلومات مع رسم (بروفات) لتوقعات حدوث الأزمة لكل مدرسة على حده، مع وضع برنامج مهارات مواجهة الأزمة لجميع أعضاء الفريق الذي سيقود الأزمة في حالة وقوعها، و القدرة على الاتصال الجيد، والقدرة على التحكم الذاتي، وعدم الانهيار والمرونة في وضع البدائل والجرأة في اتخاذ القرار المحسوب بدقة وموضوعية واللياقة البدنية والنفسية.
- (الحربي، 2006: 152-153)

2- أثناء وقوع الأزمة:

- يجب على القيادات المدرسية مراعاة مجموعة من التصرفات والأفعال أثناء وقوع الأزمة منها:
- تقدير الموقف، حيث يتم الاتصال بفريق المواجهة الموجود فعلاً أثناء الأزمة (مع توفير البدائل) وإنشاء غرفة عمليات سريعة جداً لتحديد حجم واتجاه وملابسات الأزمة ومتابعة تطورها.
- الاتصال السريع بالمنظمة والهيئات الحكومية وغير الحكومية المحيطة بالمدرسة والمحتتمل أن تساعد فعلاً مع تقليل مخاطر وآثار الأزمة.
- استخدام معلومات الوعي الوقائي والتربوية الأمنية لخفض التوتر والصدمة حتى لا تحدث مشكلات ثانوية.

- اتخاذ القرارات السريعة الفعالة في ضوء الشروط الضاغطة (ترتبط بدقة الأدوار بالمهام).
- استخراج الخطط الموجودة لمواجهة بسرعة وعمل التعديل المناسب لتحديد كيفية الإنقاذ والمحافظة على الأرواح والبحث عن المفقودين.
- وضع البدائل وسرعة عمل الإسعافات الأولية وضمان عدم الضرر لمن يقدم المساعدة.
- خطة تفرغ المكان وسرعة نقل الضحايا والمصابين إلى المستشفيات.
- الاتصال الجيد بالإعلام وعدم السماح لكل الأفراد بالإدلاء بمعلومات قد تكون خاطئة، أي لابد من تحديد مسؤول الاتصال الإعلامي.
- المتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر وأعضاء إدارة الأزمة وتيسير وسائل الاتصال المستمرة لضمان خفض حالة التوتر.
- كلما تم استدعاء سريع جداً لكل المؤسسات والمنظمات والخبراء المدربين انخفضت الآثار السلبية للأزمة، ونجحت المدرسة في السيطرة على الأزمة أو الكارثة.

(أحمد، 2008: 425-207)

3- ما بعد حدوث الأزمة:

- إن الاستفادة من وقوع الأزمات يعتبر هدفاً أساسياً لمستقبل مواجهة أي أزمات أخرى؟ لذلك من الضروري اتباع ما يلي:
- تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمدرسة.
 - اتخاذ الإجراءات العلاجية - العلاج النفسي والإرشاد النفسي لحالات الرعب والقلق والتأهيل النفسي للأفراد والعلاج الصحي أيضاً.
 - الاستفادة من تكنولوجيا العصر ووضع الإجراءات الوقائية.
 - تضع كل مدرسة خطط تدريب منظمة جداً على (السيناريوهات) المتوقعة حسب ظروف كل فرد أو كل مدرسة.

- اتباع التفكير العلمي؛ لأنه يقلل من الخسائر ويحقق التوازن في حالة وقوع الأزمات والكوارث.
 - الاجتماع الصباحي لهيئة التدريس، حيث تعطي الفرص بالإدلاء بمعلومات دقيقة وحديثة عند وقوع الأزمة.
 - اجتماع هيئة التدريس في نهاية اليوم، حيث يعطي الفرصة لمراجعة ما تم خلال اليوم والمعلومات الجديدة والتخطيط لثاني يوم.
 - اطلاع أولياء الأمور بخطة المدرسة تجاه الأزمات.
- ومن خلال ذلك يمكن أن تواجه الإشاعات والمعلومات الخاطئة قبل انصراف أعضاء هيئة التدريس لمنازلهم.
- (داود، 2014: 221-223)

تصور مقترح لإدارة الأزمة التعليمية في ضوء الاتجاهات الحديثة:

1- اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة لتوقع الأزمة:

من الحقيقة القول إن أول وأهم خطوة لإدارة الأزمة الاعتراف بوجودها وفق ظروفها، ومن الخطأ محاولة تجاهل وجود الأزمة مهما صغر حجمها، وهذا يفرض على القادة التربويين والتعليميين تحمل المسؤولية والقدرة على تلقي الصدمات، والمهارات في تفسير وتحليل المواقف وكذا المعلومات المتاحة والاستعداد لمواجهة الأزمة والمهارة في تشخيص مسبباتها والمهارة في خلق بدائل جديدة وحلول مجدية.

2- تخفيف حدة الأزمة والاستعداد للمواجهة الشاملة:

أما وقد بدأت الأزمة فإنه لا مناص من التدخل لتخفيف حدتها باحتوائها.. ويتطلب ذلك:

- زيادة الاهتمام بمراقبة جودة التعليم.
- الارتفاع بمستوى إعداد المعلم وتدريبه.
- القيادة القوية للمدرسة.
- الامتحانات الجيدة والمناهج المتطورة.

- آليات جديدة لتطور مراقبة الجودة في العملية التعليمية.
- انتظام التلاميذ في الذهاب للمدرسة والاستمرارية.
- ويتطلب الاستعداد لمواجهة الأزمة عند وضع الاستراتيجية والخطط أن تكون الخطة واقعية وشاملة وليست تجزئية.
- إنشاء آلية لمواجهة الأزمة وهذه الآلية المقترحة ينبغي أن تكون قادرة على:

(الوروارى وآخرون، 2016، 180-182)

- تحقيق التكامل بين الأنشطة.
- توفير المرونة.
- بناء شبكة من الاتصال الفعالة.
- التنبؤ بالاحتمالات المستقبلية المختلفة.
- إضافة نوع من اللامركزية.
- عقد اجتماعات دورية ومستمرة.
- حث أفراد الإدارة والمعلمين والأخصائيين على المشاركة.
- يقوم المدير بتحديد الأدوار الخاصة بكل فرد.

3- مواجهة الأزمة التعليمية:

- ويتوقف النجاح في مواجهة الأزمة والقضاء عليها ما يلي:
- أن تكون هذه المواجهة شاملة.
 - أن تكون المواجهة قائمة وفقاً لبرنامج علمي لأولويات الدقة والمرونة.
 - أن تكون قائمة على أساس من الكفاءة العالية في الأداء والمتابعة.
 - أن تكون قائمة على أساس تشاركي.
 - أن تكون المواجهة قائمة على إدارة المخرجات.
 - القدرة على تحديد الواجبات الخاصة والعامّة للجهات.
 - ضرورة إدخال علم إدارة الأزمات بكلّيات التربية والمدارس.
 - إنشاء بنك معلومات في مجال مجابهة وإدارة الأزمات.

4- استعادة النشاط و التخطيط لإدارة الأزمة التعليمية:

- ويتطلب ذلك من القيادات التعليمية وهيئة العاملين في المؤسسات التعليمية التسلح بالقدرات الفنية والإدارية.
- الاهتمام بتدريس علوم المستقبل وتكنولوجيا عصر المعلومات على مستوى المدارس.
- الاهتمام بفريق إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية.
- الاهتمام بالتدريب على خطط مواجهة الأزمة التعليمية.
- إن الإدارة والتخطيط لنظام التعليم يجب أن يترك للمربين المهنيين الذين لديهم التدريب والخبرة في مجال التعليم.
- وضع خطة فنية شاملة واستراتيجية متكاملة الأبعاد تهدف إلى إعداد النشء لمواجهة الأزمات والكوارث.

خطة عملية في إدارة الأزمات والإخلاء في حالات الطوارئ:

إن مواجهة الأزمات والحالات الطارئة سواء بالاستعداد لها أو توقعها أو التعامل معها إذا ما حدثت؛ يضع على كاهل وحدة السلامة والصحة المهنية بالوزارة العبء الأكبر في ضمان توفير الحماية الشاملة للأفراد والمنشآت، لذلك كان لزاماً عليها إعداد خطة شاملة لمواجهة الكوارث والحالات الطارئة التي قد تتعرض لها منشآت ومدارس الوزارة، تتضمن كيفية إخلاء تلك المباني والمدارس من شاغليها في الحالات الطارئة واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لتأمين سلامتهم وكفالة الطمأنينة والاستقرار والأمن لهم، وسوف نستعرض في هذا الدليل مجموعة من التعليمات والإرشادات الواجب تنفيذها لضمان نجاح عملية الإخلاء في حالات الطوارئ. (الوروارى وآخرون: 2016 : 124)

أولاً: أهداف الخطة:

تستهدف خطة مواجهة الأزمات والحالات الطارئة بمباني الوزارة والمدارس ما يلي:

إخلاء المباني والمدارس من شاغليها فور سماع جرس الإنذار وذلك بتوجههم إلى نقاط التجمع المحددة سلفاً بكل مبنى أو مدرسة.

تشكيل وتدريب فريق إدارة الأزمات والحالات الطارئة بكل مبنى أو مدرسة وتحديد الواجبات والمهام المنوطة بكل منها لتكون بمثابة إطار عام لتنفيذ خطط الإخلاء ومكافحة الحرائق وعمليات الإنقاذ ودليلاً مرشداً في سبيل حماية الأفراد بالتنسيق والتعاون مع إدارة الدفاع المدني والحريق ووزارة الصحة. السيطرة على الخطر ومنع انتشار الحرائق والعمل على تقليل الخسائر الناجمة عنها بالقدر الكافي من خلال استخدام الوسائل الفعالة لمكافحة الحرائق.

ثانياً: عناصر خطة الإخلاء:

متطلبات نجاح خطة مواجهة الأزمات والحالات الطارئة تعتمد بشكل أساسي على فريق إدارة الأزمات ومدى تدريبه على كيفية اكتشاف إشارات الإنذار بالأزمة واتخاذ الإجراءات الوقائية والمواجهة الفعلية واحتواء الضرر، وتعتمد أيضاً على الوسائل والمعدات المتوفرة ودليل التعليمات التي تنظم أسلوب تنفيذ الخطة ويمكن تصنيفها إلى:

1- واجبات فريق إدارة الأزمات:

يتم تشكيل فريق إدارة الأزمات من شاغلي المبنى أو المدرسة وتكليف أعضائه بالواجبات التالية:

- إرشاد شاغلي المدرسة أو المبنى إلى طريق مسالك الهروب ومخارج الطوارئ ونقاط التجمع.
- نقل الوثائق والأشياء ذات القيمة.
- تقديم الإسعافات الأولية ورفع الروح المعنوية لشاغلي المبنى أو المدرسة وبخاصة الطلاب.
- تقديم الإسعافات الأولية ورفع الروح المعنوية لشاغلي المبنى أو المدرسة وبخاصة الطلاب.
- مكافحة الحرائق ومساعدة فرق الإطفاء والإنقاذ والصحة.

(الوروارى وآخرون: 2016 : 125)

2- واجبات المدرسين والمدرسات والطلاب والموظفين في حالات الطوارئ:

- التحلي بالهدوء وعدم الارتباك.
 - إيقاف العمل فوراً.
 - قطع التيار الكهربائي عن المكان.
 - عدم استخدام المصاعد الكهربائية.
 - التوجه إلى نقاط التجمع من خلال (مسالك الهروب ومخارج الطوارئ).
 - التنبيه على الطلاب بعدم الركض أو تجاوز زملائهم حتى لا تقع إصابات بينهم.
 - لا تجازف ولا تخاطر بحياتك ولا ترجع إلى المبنى مهما كانت الأسباب إلا بعد أن يؤذن لك بذلك من المسؤولين.
- (الورواري وآخرون: 2016 : 124-126)

3- كيفية التصرف في حالة الحريق:

- كسر زجاج إنذار الحريق لتشغيله.
- إبلاغ غرفة المطافئ فوراً على الرقم المخصص للطوارئ.
- مكافحة الحريق إذا أمكن باستخدام أقرب مطفأة مناسبة لنوع الحريق كما يلي:

- اسحب مسمار الأمان بالمطفأة.

- وجه فوهة المطفأة إلى مكان الحريق.

- اضغط على المقبض لتشغيل المطفأة.

تأكد أن المكان الذي تقف فيه لا يشكل خطورة عليك وأنه باستطاعتك الهروب إذا انتشر الحريق.

4- واجبات فرق مكافحة الحرائق في المدارس ومباني الوزارة:

- تحديد مكان الحرائق من خلال ملاحظة اللوحة التوضيحية لنظام إنذار الحريق.

- القيام بمكافحة الحريق بوسائل الإطفاء المتوافرة بالمبنى أو المدرسة (مطافئ الماء ذات اللون الأحمر - مطافئ ثاني أكسيد الكربون ذات اللون الأسود).
- التأكد من غلق النوافذ والأبواب وذلك لمنع انتشار الحريق بباقي مكونات المبنى.
- التعاون مع الفرق المتخصصة التابعة لإدارة الدفاع المدني و مكافحة الحريق بإرشادهم إلى موقع الحريق ونوعه وأجهزة ووسائل الإطفاء المتوفرة.

5- واجبات رؤساء الأقسام والوحدات بكافة الإدارات والمدارس:

- التأكد من إغلاق الأبواب والنوافذ فيما عدا المخارج المخصصة لعمليات الإخلاء.
- التأكد من فصل التيار الكهربائي.
- الإشراف على عمليات الإخلاء.
- التأكد من عمليات الاتصال بالجهات المختصة (الدفاع المدني - وزارة الصحة).
- التأكد من وصول الفرق المتخصصة لإدارة الدفاع المدني والحريق. التوجه إلى نقطة التجمع للتأكد من وجود جميع العاملين وعدم تخلف أي منهم داخل المبنى.

6- مسؤوليات ومهام مدراء المدارس والإدارات بالوزارة:

- التأكد من أن جميع شاغلي المبنى على دراية تامة بمسالك الهروب وأن تكون لديهم الألفة على استخدامها.
- التأكد من أن جميع الأبواب المركبة على مخارج الطوارئ والممرات المؤدية إليها مفتوحة طيلة فترات الدوام الرسمي وأن تكون سهلة الفتح للخارج (اتجاه اندفاع الأشخاص).
- التأكد من خلو كافة مسالك الهروب من العوائق وأن تكون واضحة تماماً لشاغلي المبنى أو المدرسة ومثبت عليها اللوحات الإرشادية الدالة عليها.

7- واجبات الحراس:

- تأمين المبنى وحفظ النظام.
- منع دخول أي أفراد من غير المختصين إلى
- داخل المبنى.
- منع خروج أي أحد من البوابة الرئيسية لمباني الوزارة إلى أن تنتهي عمليات الإخلاء والسيطرة على الأزمة وانتهاء الحالة الطارئة.
- انتظار الفرق المتخصصة من رجال الدفاع المدني وإرشادهم لموقع الحريق.

(حريز:2007: 70-74)

وضع حلول كثيرة ومتنوعة:

الحل الأمثل للأزمات لن يكون بالأمر السهل ولن نعرفه إلا إذا كنا وسط مجموعة من الاختيارات لنمحصها وندرسها جيداً.

يجب أن يبدأ فريق العمل في وضع حلول كثيرة ومختلفة ومتباينة وهذه قد تبدو غريبة وغير منطقية في بعض الأوقات.

يقول **بيل جيتس** إنني حين يكون لدي مهمة صعبة فإنني أوكّل تنفيذها لأكثر الموظفين كسلاً لدي؛ لأنه سوف يؤديها بأسهل الطرق، بالطبع إنها وجهة نظر محترمة. (شمة، 2014: 107-108)

وضع حلول كثيرة ومتنوعة وغريبة وغير واقعية في بعض الأحيان يعطي الفريق القدرة على الابتكار، والحد من إعمال العقل خطأً كبيراً لأن كثيراً من حلول أزماتنا تكون بطريقة غير تقليدية وتلك فائدة إدارة الأزمات.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بتفويض السلطة.

أ- الدراسات العربية.

ب- الدراسات الأجنبية.

تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بتفويض السلطة.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات.

أ- الدراسات العربية.

ب- الدراسات الأجنبية.

تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

حظي كل من موضوعي تفويض السلطة وإدارة الأزمات المدرسية باهتمام عربي وأجنبي، لكن لم يتم الربط بينهما فيما سبق بشكل ظاهر؛ في العالم العربي بشكل عام وفي ليبيا بشكل خاص - حسب علم الباحثة-، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات التي تناولت كلا من موضوعي تفويض السلطة وإدارة الأزمات المدرسية، كما تم ترتيبها حسب تاريخ النشر فبدأت بالأحدث، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بتفويض السلطة:

أ- الدراسات العربية:

1- دراسة أبو وطفة (2010):

بعنوان: "تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلمهم".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة ممارستهم لفعالية الإدارة بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم، والتوصل إلى طبيعة العلاقة بين درجة تفويض السلطة ودرجة فاعلية الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع الدراسة (4080) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (542) بنسبة قدرها (13.3%).

وللتحقق من أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من جزئين، الجزء الأول لقياس درجة تفويض سلطة المدير لمعلميه من وجهة نظرهم، والجزء الثاني لقياس درجة فاعلية الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية، وأشارت النتائج إلى:

1-درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت 72.6%.

2-وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وفعالية الإدارة المدرسية لديهم.

3-أعلى درجة لفعالية الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت في مجال الرقابة، التنظيم، ثم التخطيط، ثم مجال التوجيه والتنسيق.

4-عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظة غزة يعزى لمتغير الجنس.

5-عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظة غزة يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

6-عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظة غزة يعزى لسنوات الخبرة.

7-وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة في المدارس الثانوية في محافظات غزة يعزى للمنطقة التعليمية.

2- دراسة مهنا (2006):

بعنوان: "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجالس الجامعات الفلسطينية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة

التدريسية المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية ممن يحملون شهادة الدكتوراه أو شهادة الماجستير، والبالغ عددهم (1710) عضواً هيئة التدريس للعام الجامعي (2005-2006م)، وتكونت عينة الدراسة من (370) عضواً وتمثل ما نسبته (21%) تقريباً من مجتمع الدراسة والتي اختبرت بطريقة العينة الطبقية العشوائية.

واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي الميداني، ولجمع البيانات تم استخدام استبانة تفويض السلطة واستبانة فاعلية اتخاذ القرارات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

1- أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية (82.2%).

2- أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية (76%).

3- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تفويض السلطة في مجال اتخاذ القرار بين حملة الدكتوراه والماجستير لصالح الدكتوراه.

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تفويض السلطة في مجال اتخاذ القرار بين الذكور والإناث لصالح الذكور.

6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تفويض السلطة في مجال اتخاذ القرار بين أكاديمي تعليمي وأكاديمي إداري لصالح أكاديمي إداري.

3- دراسة دويكات (2006):

بعنوان: "نمط القيادة وتفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى: معرفة العلاقة بين نمط القيادة وتفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مدارس محافظات شمال فلسطين وتكونت العينة من (362) معلماً ومعلمة، ولأجل جمع المعلومات استخدم في الدراسة مقياسين، مقياس النمط القيادي، ومقياس تفويض السلطة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ظهرت الأنماط القيادية السائدة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين مرتبة كما يلي: الديمقراطي، الدبلوماسية، السلبي، أما النمط الديكتاتوري فلم يظهر من ضمن الأنماط السائدة.

- ظهر مستوى تفويض السلطة في مجال الواجبات الفنية، والواجبات التربوية، والواجبات الاجتماعية بصورة متوسطة أما مجال الواجبات الإدارية، والدرجة الكلية فقد كان مستوى التفويض فيها قليلاً.

4- دراسة الصغير (2005):

بعنوان: "واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالرياض، والمعوقات التي تحول دون تفويضهم تلك الصلاحيات، ولتحقيق تلك الأهداف استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً الاستبانة كأداة لجمع بيانات ومعلومات الدراسة، وطبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين البالغ عددهم (99) مديراً، وتمت معالجة بيانات

- الدراسة باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية وأسلوب تحليل التباين، ومعاملات الارتباط (بيرسون).
- وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:
- أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في التخطيط بدرجة أعلى من المتوسط.
 - أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في الإشراف الفني بدرجة متوسطة.
 - أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في عملية التقويم.
 - أن من أهم المعوقات التي تعوق المديرين عن تفويض صلاحياتهم، هي تلك المعوقات التي تعود للمواقف الإدارية والتنظيمية، مثل: ضعف نظم الحوافز، التدريب، والرقابة، والإشراف.

5- دراسة نياب (2004):

- بعنوان: "تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين".
- هدفت الدراسة: إلى التعرف على مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، تم اختيار عينة عشوائية من مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين، وتكونت العينة من (187) معلماً ومعلمة، واستخدم لعملية جمع البيانات استبانة دويكات (2000) بعد أن أجرى عليها التعديلات اللازمة، كما تم التأكد من ثباتها وصدقها بواسطة معادلة كرونباخ ألفا.
- توصلت الدراسة إلى: مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الإدارية والواجبات التربوية والواجبات الفنية والدرجة الكلية بصورة متوسطة، أما مجال الواجبات الاجتماعية فقد كان مستوى التفويض فيها مرتفعاً.

6- دراسة الزعبي (2004):

بعنوان: "درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم، وقد كان تعداد الدراسة (128) فرداً استجاب منهم (60) بنسبة متنوعة مقدارها (47%).

وقد تم التوصل إلى نتائج الدراسة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين، وكان أهمها:

- دلت النتائج على درجة تفويض منخفضة إلى حد ما في المجالات الخمسة وكانت درجة التفويض مرتبة تنازلياً في هذه المجالات على النحو التالي: اتخاذ القرار، والنمو المهني، وقيمة الذات، والأثر، والمكانة.
- أغلب الفقرات التي كانت درجة للتفويض بها عالية كانت في مجال اتخاذ القرار.

7- دراسة أبو الوفا (1998):

بعنوان: "دراسة ميدانية للتعرف على أهم محددات تفويض السلطة لدى نظار/ مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائهم".

تهدف الدراسة إلى: التعرف على مفهوم تفويض السلطة ومضامينه وعناصره وجوانبه ومستوياته، كما تهدف إلى التركيز على شروط وخطوات التفويض الفعال والعوامل المؤثرة على التفويض ومستوى الأداء التفويضي ومحدداته.

استخدام في الدراسة المنهج الوصفي وتمثلت عينة الدراسة بـ(35) مديراً من محافظة القليوبية و(40) ناظراً من محافظة المنوفية و(35) وكيلاً من محافظة القليوبية و(40) وكيلاً من محافظة المنوفية بحيث مثلت كل الإدارات التعليمية بالمحافظتين وتم اختيار عينة بطريقة قصدية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس ووكلائهم في المعرفة بتفويض السلطة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس ووكلائهم نحو تفويض السلطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين محددات الأداء والتفويض لدى كل من مديري المدارس الثانوية ووكلائهم.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين ووكلائهم في المهارة عند التفويض.

8- دراسة الدوسري (1998):

بعنوان: "واقع ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على تحديد المهام التي يفوضها المدير والتي لا يفوضها، تحديد المهام التي ينبغي عدم تفويضها، تحديد العقبات التي تحد من عملية تفويض السلطة، وكانت عينة الدراسة (572)، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أ- المعوقات المسببة لعدم تطبيق مبدأ تفويض السلطة حسب تنوعها:
 - الرغبة في تركيز السلطة في يد المدير.
 - تمسك المدير بالروتين.
 - الخوف من فشل من يتم تفويضهم.
 - خوف مدير المدرسة من زيادة تأثير المعلمين في المدرسة.
- ب- معوقات التفويض من زيادة تأثير المعلمين في المدرسة:
 - ندرة الحوافز التشجيعية في العمل الإداري.
 - قلة تقبل بعض المعلمين لسلطة زملائهم.
 - ضعف فهم بعض المعلمين لمبدأ التفويض.
- ج- معوقات التفويض التي ترجع إلى طبيعة الموقف الإداري أو التنظيم:
 - تركيز بعض المشرفين الإداريين على الجوانب الكتابية.
 - قلة التجهيزات المخصصة لمختلف الأنشطة.
 - التناقض بين توجيهات المشرفين التربويين.
 - تعامل بعض المشرفين بالأسلوب التسلطي.

ب- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Martin, 2001)

بعنوان: "هل هناك علاقة بين تفويض المعلم وإحساس المعلمين بالمسئولية ونجاح الطالب".

"Is There a connection: Teacher Empowerment, Teachers Sense of Responsibility, and Student success".

هدفت الدراسة إلى: بحث إمكانية وجود علاقة ما بين تصورات المدرسين لمستويات تفويضهم وتصورات المدرسين لمستويات المسئولية نحو تعليم الطلاب بين مستويات نجاح الطلاب كما تقيسها اختبارات الأداء.

شارك في هذه الدراسة مجموعة من معلمي المرحلة الإعدادية من جنوبي غرب منطقة "ميسوري" الذين أظهروا حساً من المسئولية نحو حجم إنجاز الطالب وحجم تفويض مشاركة المدرسة، حيث أشارت الدراسة إلى أن المعلمين كانوا على استعداد لتلقي الثناء على نجاح الطلاب ولكنهم مترددون بقبول اللوم نتيجة فشل الطلاب.

وقد أظهرت النتائج: أن تفويض المعلم وإحساسه بالمسئولية نحو نتائج الطلاب ضروريان لخلق مناخ وزيادة فعالية المعلم ولكن يظهر أن التأثير على إنجاز الطالب كان ثانوياً.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين تفويض المعلم وإنجاز الطالب أو بين إحساس المعلمين بالمسئولية وإنجاز الطالب. (أبووظة، 2010: 115)

2- دراسة ديفز وويلسون (Davis & Wilson, 2000):

بعنوان: "أثر تفويض السلطة من قبل مدير المدرسة على دافعية المعلمين ورضاهم الوظيفي".

"The influence of organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction of organization commitment".

وتكونت عينة الدراسة من (57) مديراً ومديرة و(660) معلماً ومعلمة وكانت أدوات الدراسة عبارة عن: أداة لقياس سلوك المدير في التفويض (PEB)، وأداة تايمون Tymon في قياس الرضا الوظيفي والضغط والدافعية، وقد أظهرت

الدراسة وجود علاقة هامة بين تفويض السلطة والدافعية فكلما زاد تفويض السلطة زادت دافعية المعلمين للعمل.

وكذلك أظهرت النتائج: وجود علاقة بين دافعية المعلمين والرضا الوظيفي وضغوط العمل.

كما أظهرت النتائج أن الإدارة الديمقراطية المتمثلة في المشاركة في صنع القرار ترتبط إيجابياً مع الدافعية نحو العمل. (أبو وطفة، 2010: 115)

3- دراسة (Jonhson & Short, 1998):

بعنوان: "قوة المدير القائد، تفويض المعلمين، إذعان المعلم والصراع".
"Principals leader power, teacher empowerment, teacher compliance, and conflict, Educational Management & Administration".

هدفت هذه الدراسة إلى: اختبار العلاقة بين قواعد المدير مع تفويض المعلم، وإذعان المعلم ومقدار الصراع مع الذات، ومع الزملاء، ومع المدير. وقد أظهرت النتائج أن قوة الخبرة، والقوة القانونية للمدير كان لها الأثر الأكبر في تفويض المعلم، حيث كان الارتباط إيجابياً، وأن قوة الإكراه للمدير ارتبطت سلبياً مع تفويض المعلم، كما بينت النتائج وجود علاقة بين تفويض المعلم والصراع، فقد أدت حركات التفويض إلى توليد صراعات بين أعضاء هيئة التدريس، فالعلاقة بين التفويض والصراع كانت عكسية، ولكن مقدار الصراع الناتج كان متدنياً. (أبو وطفة، 2010: 116)

4- دراسة (Rinehart, 1998):

بعنوان: "تفويض المعلم وقيادة المدير: فهم عملية التأثير".
"Viewing reading recovery as a restricting phenomenon, Journal of School Leadership".

هدفت هذه الدراسة إلى: اختبار العلاقة بين الأثر الاجتماعي للمدير (موضع الثقة، والجاذبية، والخبرة) وتفويض المعلم والذي يشمل مجالات: اتخاذ القرارات، والتطور المهني، والمكانة، والاستقلالية، والأثر، وفعالية الذات.

وأكدت النتائج وجود علاقة قوية بين مجموعتي المتغيرات لتفويض المعلمين، ونظرية التأثير الاجتماعي، فقد تبين أن كلاً من الجاذبية الاجتماعية، وموضع الثقة مرتبط ذات دلالة مع التفويض، وهذا يتضمن أن المديرين ملزمون بدعم، أو تسهيل عمل المعلمين لديهم.

كما أشارت النتائج إلى: أن كل أبعاد التفويض مرتبطة إيجابياً مع المكونات الثلاثة لنظرية التأثير الاجتماعي، أما الخبرة فقد كانت مرتبطة سلبياً مع كل من اتخاذ القرار، والاستقلالية. (أبو وطفة، 2010: 116)

5- دراسة (Klecker et. Al, 1996):

بعنوان: "أبعاد تفويض السلطة للمعلم والبحث في استراتيجيات تفويض المعلمين".

"Dimensions of Teacher Empowerment: Identifying New Roles for Classroom Teachers in Restruction School".

هدفت هذه الدراسة إلى: الاهتمام بأبعاد تفويض السلطة للمعلم والبحث في استراتيجيات تفويض المعلمين.

وتوصلت إلى: أن أكثر بعد تم تحديده من قبل المعلمين هو بعد اتخاذ القرار واعتبروه أهم أبعاد تفويض السلطة التي تمنح لهم، وهناك أبعاد أخرى ذكرت بنسبة أقل مثل الزمالة، وفعالية الذات، والأبعاد الأقل نسبة هي القيادة، وتصميم المناهج، والمسؤولية، وتقدير الذات. (أبو وطفة، 2010: 116-117)

6- دراسة (Bishop, Luetta Rose, 1995):

بعنوان: "مدارس نموذجية والتركيز على القيادة المثالية وتفويض السلطة للمعلم".

"Exemplary Schools, focus on Visionary leadership and Teacher Empowerment".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على تأثير القيادة المثالية على المعلمين العاملين معاً عند تفويض السلطة ولتحقيق هذا الهدف تم بناء ثلاث استبيانات:

مقياس المسلكيات وخصائص القيادة المثالية للمديرين، ومقياس تفويض السلطة للمعلمين، ومقياس يصف سلوك القيادة الذاتي للمديرين.

وتكونت العينة من (644) معلماً (31) مدير مدرسة من أصل (31) مدرسة عامة ابتدائية ومتوسطة وثانوية في تكساس بأمريكا بواقع (15) مدرسة نموذجية و(16) مدرسة غير نموذجية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر المعلمون في المدارس ذات الأداء العالي للمديرين ؛ هم قادة مثاليين مكنوهم من السلطة أكثر من المعلمين في المدارس ذات الأداء المنخفض للمديرين.

- ترتبط إدراكات القيادة والمعلمون المفوضون بالسلطات ارتباطاً إيجابياً معاً ويتشكلون معاً. (أبو وطفة، 2010: 117)

7- دراسة (Morris & Nunnery, 1993):

بعنوان: "تفويض المعلم في التطور المهني والتعاون المدرسي".

"Teacher Empowerment in a Professional Development School Collaborative".

هدفت الدراسة إلى: وضع تصميم نموذج للتطور المهني والتعاون المدرسي وزيادة تفويض المعلم وإسداء النصح الفعال له، حيث بلغت عينة الدراسة (140) معلماً في (6) مدارس ابتدائية مشاركة في برنامج التطوير المهني في ولاية تنيسي في الولايات المتحدة.

ومن نتائج هذه الدراسة:

- زيادة شعور المعلمين المشاركين بمدى تأثيرهم في سلوك واتجاهات المعلمين والزملاء في العمل من أجل تحسين التعليم والتعلم في مدارسهم خاص فيما يتعلق بعنصر تفويض السلطة.

- أي أن هناك علاقة إيجابية بين تفويض السلطة والنمو المهني للمعلمين. (أبو وطفة، 2010: 117-118)

تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بتفويض السلطة:

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة وعناصرها الرئيسية، يمكن رصد العديد من جوانب التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، والتي كان لها أثر كبير في إثراء هذه الدراسة من حيث بنائها واستكمال أركانها. تعددت الدراسات السابقة المتعلقة بتفويض السلطة، حيث اهتم بعضها بدراسة: واقع التفويض، ومعوقاته، ومميزاته، وبعضها اهتم بدرجة التفويض. اختلفت هذه الدراسة وتشابهت في بعض الجوانب مع الدراسات السابقة التي تناولت تفويض السلطة.

أ- من حيث أهداف الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات العربية في مبحث تفويض السلطة لدى مديري المدارس مثل دراسة (الصغير، 2005)، ودراسة (ذياب، 2004)، ودراسة (دويكات، 2000)، ودراسة (أبو الوفا، 1998)، ودراسة (الدوسري، 1998)، وتختلف عنها في كونها عنت بمدارس التعليم العام وليست مقتصرة على المرحلة الثانوية فقط.

واختلفت بشكل جزئي مع الدراسات التي تناولت التفويض في الجامعات لدى الأكاديميين كدراسة (مهنا، 2006)، ودراسة (الزعبي، 2003) كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية السابقة من حيث إن كل الدراسات الأجنبية تناولت موضوع تفويض السلطة بشكل أو بآخر فتعددت الأهداف من التعرف على العلاقة بين تفويض المعلم وإحساسه بالمسؤولية ونجاح الطالب مثل دراسة (Martin, 2001)، وأما دراسة (Davis & Wilso, 2000)، ودراسة (Klecker, 1996)، تناولتا أثر تفويض السلطة من قبل مدير المدرسة على دافعية المعلمين، ودراسة (Jonhson & Short, 1998) هدفت إلى اختبار العلاقة بين تفويض المدير للمعلم وتقليل الصراع، ودراسة (Rinehart, 1998) هدفت إلى اختبار العلاقة بين الأثر الاجتماعي للمدير وتفويض المعلم، ودراسة (Morris & Nunhery, 1993) هدفت إلى وضع نموذج للتطور المهني والتعاون المدرسي وزيادة التفويض.

ب - من حيث منهج الدراسة المستخدم:

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي وهي بذلك تتفق مع الدراسات السابقة، وتحديدًا دراسة (الصغير، 2015)، ودراسة (ذياب، 2004)، ودراسة (أبو الوفا، 1998)، ودراسة (الدوسري، 1998)، أما بالنسبة لدراسة (مهنا، 2006) استخدم منهجين هما : الوصفي والميداني.

ج - من حيث أداة الدراسة:

اشتركت معظم الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة رئيسية للدراسة وهذا ما قامت به الباحثة في الدراسة الحالية، واختلفت دراسة (أبو الوفا، 1998)، حيث استخدمت الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية، ودراسة (دويكات، 2000) استخدمت مقياسين الأول لقياس النمط القيادي والثاني لقياس التفويض.

د - من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

انفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي اتخذت من معلمي ومعلمات المدارس مجتمعًا وعينة لها مثل: دراسة (ذياب، 2004)، ودراسة (دويكات، 2000).

وتشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (مهنا، 2006)، ودراسة (الزعيبي، 2003) من حيث أن العينة من أعضاء الهيئة التدريسية للجامعات.

واختلفت مع باقي الدراسات السابقة في مجتمع وعينة الدراسة، حيث كان مجتمع وعينة الدراسة مكون من مديري ومديرات المدارس، مثل: دراسة (الصغير، 2005)، ودراسة (أبو الوفا، 1998)، ودراسة (الدويسري، 1998).

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات (Davis & Wilso, 2000)، حيث اشتملت عينتهن على مجموعة من مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات:

أ- الدراسات العربية:

1- دراسة العلقامي (2015):

بعنوان: "دور القيادات التعليمية في مواجهة الأزمات المدرسية المستجدة بالمجتمع المصري".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع الأزمات التي تعرضت لها المدارس منذ ثورة 25 يناير 2011م وأحداث 30 يونيو 2013 حتى تاريخ انتهاء الدراسة. وأيضاً الممارسات السلوكية لمديري المدارس الثانوية عند التعامل مع الأزمات المدرسية المستجدة في المجتمع المصري.

وكذلك الصعوبات التي واجهت مديري المدارس الثانوية ومسؤولي وحدة إدارة الأزمات بها عند التعامل مع الأزمات المدرسية المستجدة.

استخدم للدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وعينة الدراسة كانت مقتصرة على القيادات التعليمية للمدارس الثانوية ومسؤولي وحدة إدارة الأزمات في المناطق المحيطة بالأحداث الجارية حينها [مصر الجديدة- مدينة نصر- غرب القاهرة (ميدان التحرير) - عابدين].

توصلت الدراسة إلى نتائج مترتبة عن مشكلة الدراسة : حيث تعرضت المؤسسات التعليمية لنوع جديد من الأزمات بعد حدوث ثورة 25 يناير 2011م و أحداث 30 يونيو 2013م، مثل العنف، الشغب، التخريب، الإرهاب، العصيان من جانب الطلاب، الانفلات الأمني، الانفلات الأخلاقي، الاعتصام من قبل المعلمين والعاملين وإضرابهم عن العمل، الغياب.

2- دراسة هلاي (2013):

بعنوان: "الأزمات التربوية في المدارس الثانوية العامة في فلسطين وكيفية إدارتها من وجهة نظر المدربين".

هدفت الدراسة إلى: تفصي الأزمات التربوية في المدارس الثانوية العامة بفلسطين وتحديد كيفية إدارتها من وجهة نظر المديرين، وتقديم المقترحات المناسبة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديرياتها في محافظات شمال فلسطين والبالغ عددهم (382) مديراً ومديرة، وقد تم استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها التالية:

- وجود نوعين من الأزمات التي تواجه المدارس الثانوية في فلسطين وهي أزمات عامة مثل التي يسببها الاحتلال للتعليم الفلسطيني، والأزمات المتعلقة بالمنهاج والقوانين، والأزمات المتعلقة بالمجتمع المحلي، والأزمات المتعلقة بالطلبة، والأزمات المتعلقة بالمعلمين، والأزمات المتعلقة بالمبنى المدرسي.
- يتبع مديرو المدارس طرقاً مختلفة لإدارة كل أزمة وطرق تكيف بيئة الأزمة وفق الظروف المحيطة.
- اقترح مديرو المدارس مقترحات لتحسين إدارة الأزمة منها ما هو متعلق بتوسيع صلاحيات المدير، ومنها مرتبط بالأنظمة وقوانين المدرسة.

3- دراسة أبو العلا (2012):

بعنوان: "واقع الأزمات المدرسية في المدارس الحكومية للبنات في الطائف من وجهة نظر المشرفات".

هدفت الدراسة إلى : معرفة واقع إدارة الأزمات في المدارس الحكومية للبنات في الطائف من وجهة نظر المشرفات، واستناداً إلى الأدب النظري، والواقع التقييمي الحالي لواقع إدارة الأزمات في المدارس الحكومية للبنات في الطائف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع المشرفات التربويات في محافظة الطائف، وتم بناء الاستبانة التي وجهت للمشرفات التربويات في محافظة الطائف.

وتوصلت الدراسة إلى: أن درجة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية للبنات في محافظة الطائف كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (1.89).

4- دراسة اليماني (2012):

بعنوان: "دور مديرات المدارس في إدارة الأزمات والكوارث، دراسة نظرية بالتطبيق على عينة من مديرات المدارس بمحافظة جدة".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور مديرات المدارس في إدارة الأزمات والكوارث بمديريات المدارس بمحافظة جدة، والتعرف على أنماط الأزمات المدرسية والتي كان لها تداعيات سلبية مهمة على استقرار العملية التعليمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية حجمها (350) مديرة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- توجد فروق في استجابات أفراد العينة في إدارة الأزمات وفقاً للخبرة في مجال الإدارة المدرسية لصالح من هن أقل من 5 سنوات.
- توجد فروق في استجابات أفراد العينة في إدارة الأزمات وفقاً للمرحلة الأساسية لصالح المرحلة المتوسطة.

5- دراسة أبو معمر (2011):

بعنوان: "دور مديرات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويرها".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور مديرات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية، التي تواجهها المدارس الحكومية في ظل الحصار على غزة، والحرب على غزة، والتجاذبات السياسية الفلسطينية، كما هدفت إلى معرفة دور المديرات في استشعار الأزمات، والتخطيط لها، ومواجهتها وكيفية الوقاية منها، ومدى الاستفادة منها، ومعرفة واقع الأداء الفعلي للمديرات ثم أهم الإجراءات المقترحة لتطوير أدائها.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (118) مديراً ومديرة.

وتوصلت الدراسة إلى: أن مديرات التربية والتعليم يقمن بممارسة إدارة الأزمات التعليمية بدرجة كبيرة بنسبة (86.3%).

6- دراسة الحبيشي (2010):

بعنوان: "أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية".

هدفت الدراسة إلى:

1- التعرف على واقع ممارسة أساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس.

2- الكشف عن أثر متغيرات (التخصص الدراسي، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار وإدارة الأزمات) في تقديرات مديري المدارس للأسلوب المتبع في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات المدرسية.

3- الكشف عن مدى توافق أساليب اتخاذ القرار التي يمارسها مديرو المدارس مع الأساليب الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية ومعرفة متطلبات تطوير كفاءة مديري المدارس على اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام (بنين) وفي جميع المراحل الدراسية (ابتدائي، متوسط، ثانوي) سواء في المدارس الحكومية أو الأهلية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة ينبع، والبالغ عددهم (97) مديراً، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2009-2010م

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- يمارس مديرو المدارس أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية بدرجات متفاوتة.

2- أكثر الأساليب التي يمارسها مديرو المدارس هو أسلوب دراسة الحالة وبدرجة كبيرة جداً.

3- يمارس مديرو المدارس وبدرجة كبيرة خمسة أساليب هي على الترتيب: أسلوب بيرت، وأسلوب الحكم الشخصي، والبدئية، وأسلوب دراسة الآراء والاقتراحات، وأسلوب إجراء التجارب، وأسلوب نظرية الاحتمالات.

4- نصف الأساليب التي يمارسها مديرو المدارس تنتمي إلى الأساليب التقليدية وهي: أسلوب الحكم الشخصي، والبديهية، وأسلوب دراسة الآراء والاقتراحات، وأسلوب إجراء التجارب وهي تفننر للتحليل والتدقيق والاستنتاج ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.

7- دراسة عبدالعال (2009):

بعنوان: "أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، كما هدفت إلى الكشف عن أثر كل من (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية، والمنطقة التعليمية) في متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لمدى ممارستهم لأساليب إدارة الأزمات.

استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وأعد استبانتين، استبانة خاصة بأساليب إدارة الأزمات، واستبانة خاصة بمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي من مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة والبالغ عددهم (383).

وقد أظهرت الدراسة نتائج من أهمها:

1- يمارس مديرو المدارس أسلوب الاحتواء في إدارة الأزمة بوزن نسبي 85.99%.

2- يمارس مديرو المدارس أسلوب التعاون في إدارة الأزمة بوزن نسبي 85.48%.

3- يمارس مديرو المدارس أسلوب المواجهة في إدارة الأزمة بوزن نسبي 82.87%.

4- يمارس مديرو المدارس أسلوب الهروب في إدارة الأزمة بوزن نسبي 61.98%.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لمدى ممارستهم لأساليب إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية.

8- دراسة الشوريجي (2008):

بعنوان: "تفعيل وحدة إدارة الأزمات بمدارس التعليم الثانوي العام (تصور مقترح)".

هدفت الدراسة إلى:

- 1- التعرف على مفهوم الأزمة وأسبابها وخصائصها ومراحل نشأتها.
 - 2- رصد الأزمات؛ الأزمات التي حدثت والأزمات المتوقع حدوثها بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.
 - 3- رصد واقع أداء وحدة إدارة الأزمات وأهدافها وأدوار أفرادها.
 - 4- تحديد أوجه القصور بوحدة إدارة الأزمات بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.
 - 5- التوصل إلى التصور المقترح لمعالجة القصور وتفعيل وحدة إدارة الأزمات بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.
- وتم استخدام المنهج الوصفي، واختيار عينة عشوائية من بعض مدارس التعليم الثانوي بمحافظة القاهرة والجيزة والمنوفية.
- واستخدمت أدوات للدراسة وهي:
- أ- بطاقة المقابلة:
 - وتم تطبيقها على أعضاء وحدة إدارة الأزمات بمدارس التعليم الثانوي العام.
 - ب- بطاقة الملاحظة:
 - وطبقت على مدارس التعليم الثانوي العام (عينة الدراسة)، وذلك لتشخيص الحالة الراهنة لوحدة إدارة الأزمات بمدارس التعليم الثانوي العام.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- من أهم خصائص الأزمة التعقيد والتشابك، والتهديد، وضيق الوقت، ونقص المعلومات، والتخبط في القرارات.
- توجد العديد من الأسباب التي تنتج عنها الأزمة، ومنها عوامل بشرية، وعوامل تنظيمية، وعوامل تكنولوجية، ومن أسباب الأزمات أيضاً القصور في إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة وقلة الاستفادة من المواقف السابقة، والضغوط، وضعف وضوح الأدوار، وتعدد المسؤوليات.
- من أهم الأزمات التي تحدث بمدارس التعليم الثانوي العام: أزمة المباني المدرسية، والمشكلات السلوكية، والأخلاقية، والمواقف الطارئة والمفاجئة، أزمة الدروس الخصوصية، الحرائق، انهيار سور أو مبنى في المدرسة، السرقة، أزمة الإغماء الجماعي للطالبات، أزمة شغب طلاب المدارس، مصرع طلاب نتيجة سقوطهم من الأدوار العلوية، تناول الطلاب للمخدرات.

9- دراسة حمدونة (2006):

بعنوان: "ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات والكشف عن الممارسات الإدارية التي يمارسها مدير المدرسة في إدارة الأزمات في محافظة غزة.

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث.

وتكونت عينة الدراسة من (36) مديراً ومديرة من مدراء المدارس

الحكومية في محافظة غزة.

وتوصلت النتائج إلى: أن مديري المدارس الحكومية في غزة يمارسون

مهارة إدارة الأزمات بشكل كبير وفعال، ويوجد استعداد بدرجة كبيرة على اتباع الممارسات الإدارية في إدارة الأزمات.

10- دراسة اليحيوي (2006):

بعنوان: "إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مدى ممارسة المديرات (قائد فريق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، والكشف عن الفروق بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً: للخبرة العلمية والدورات التدريبية، ونوع وحجم المبنى المدرسي، والتعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة لتفعيل إدارة الأزمات في المدارس.

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، وتكونت من جميع أفراد المجتمع الأصلي: من المديرات، والوكيلات، والمعلمات، اللاتي يشكلن فريق الأزمات في المدارس، وقد بلغ عددهن (499) مديرة، ووكيلة ومعلمة، استخدم المنهج الوصفي المسحي ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الاستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- يرى أفراد عينة الدراسة أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة.
- يرى أفراد عينة الدراسة أن أكثر عمليات إدارة الأزمات استخداماً هو أسلوب ممارسة القيادة في الأزمات، وأقل أسلوب مستخدم هو أسلوب تقويم الأزمات.

11- دراسة الموسى (2006):

بعنوان: "إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض (تصور مقترح)".

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

- ما الأسس النظرية لإدارة الأزمات في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟
- ما واقع الأزمات المدرسية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض؟
- ما واقع إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض؟

• ما التصور المقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض؟

استخدم في الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (50%) من مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الرياض، وشملت المراحل التعليمية الثلاثة، وتم جمع المعلومات من خلال استبانة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن أكثر الأزمات حدوثاً في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض حدوث اعتداءات بدنية غير عادية ما بين الطلاب كالضرب، وبلغت نسبتها (59.7%)، وأقلها تعرض المدرسة لعمل إرهابي بنسبة (41.9%)، وتوفر مقومات إدارة الأزمات بمدارس البنات بصورة أكبر من مدارس البنين.

12- دراسة المنصوري (2005):

بعنوان: "تطوير السلوك الإداري في المدرسة الثانوية العامة بدولة قطر باستخدام مدخل إدارة الأزمات".
هدفت الدراسة إلى:

- 1- التعرف على واقع السلوك الإداري للقيادات التعليمية في المدارس الثانوية العامة بدولة قطر.
- 2- التعرف على المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدرسة الثانوية العامة بدولة قطر.
- 3- التعرف على أساليب إدارة الأزمات التي تسهم في علاج مشكلات الإدارة المدرسية.
- 4- تقديم المقترحات التي تسهم في رفع كفاءة جميع عناصر العملية الإدارية التي تسهم في تطوير مواجعتهم للمشكلات المدرسية باستخدام أسلوب إدارة الأزمات.

استخدم المنهج الوصفي، وتم إعداد أداة الدراسة وهي استبانة تعكس مشكلات المدرسة الثانوية ودور جميع أطراف العملية التعليمية في مواجهتها باستخدام مدخل إدارة الأزمات.

وأسفرت نتائج الدراسة عن العديد من المقترحات والتوصيات، من أهمها:
أولاً: فيما يتعلق بمجال العلاقات الإنسانية ومدى ارتباطها بالأزمات التعليمية:

1- ضرورة وأهمية التعاون بين المعلمين والعاملين في المدرسة عند التعامل مع الأزمات التعليمية.

2- أهمية تجنب المحاباة أو التفرقة بين جميع العاملين في المدرسة.

ثانياً: في مجال اتخاذ القرار والتعامل مع الأزمات داخل المدرسة:

1- عدم اتخاذ القرارات في لحظات غضب وانفعال.

2- متابعة القرار بعد اتخاذه لضمان تنفيذه.

3- المتابعة المستمرة لتنفيذ القرارات المدرسية.

4- عدم التقيد باللوائح والقرارات الإدارية العقيمة والاعتماد على روح هذه اللوائح.

5- الاعتماد على بيانات ومعلومات واقعية وصادقة مثل اتخاذ القرار وتهيئة السبل والطرق لاتخاذ قرارات ذات جودة عالية.

6- أهمية إصدار قرارات فورية لبعض الأزمات التي لا تحتاج التأجيل.

ثالثاً: في مجال الاتصال الإداري والتعامل مع الأزمات داخل المدرسة:

1- أهمية خطوات الاتصال داخل المدرسة يعزز تعامل جيد مع الأزمات المدرسية.

2- أهمية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لإيجاد قرارات وتعاملات جيدة مع الأزمات المدرسية.

3- ضرورة تقوية أساليب الاتصال والتواصل بين المعلمين والعاملين في المدرسة.

ب- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة رينيه جونسون (Renih Jonson, 2013):

بعنوان: "كيف يتصور مدراء المدارس إدارة الأزمات: دعم توجهاتهم".
هدفت الدراسة إلى : الكشف عن تصورات مديري المدارس لإدارة الأزمات التي تواجههم في المدرسة من وجهة نظرهم، والتوصل إلى تصور مقترح لكيفية إدارة الأزمات.
وتوصلت الدراسة إلى: أهمية إدارة الأزمات المدرسية لضمان استقرار المدرسة، واستعادة النشاط بها.

2- دراسة سترأوس (Strauss, 2008):

بعنوان: "الأزمة التعليمية في التحصيل الدراسي للذكور".
هدفت الدراسة إلى: توضيح الأزمة التعليمية في التحصيل الدراسي للذكور في أمريكا.
وقد استخدمت الوثائق المدرسية للطلبة من الجنسين ومن الصف الرابع الأساسي وحتى نهاية المرحلة الثانوية، وعلى مدى (40) عام سابقة، وفحصت الدراسة أيضاً اختلاف التحصيل باختلاف الديانة.
وتوصلت الدراسة إلى: أن أزمة التحصيل المدرسي كانت ومازالت ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، ولصالح الإناث، وأنها تزداد بالتقدم في السن، وتزداد اتساعاً عند سن السابعة عشرة، كما أن أزمة التحصيل تختلف باختلاف الديانة.

3- دراسة جينتلوشي (Gentilucci, 2006):

بعنوان: "إدارة الاتصال خلال الأزمة المدرسية".
هدفت الدراسة إلى: التعرف على إدارة الاتصال خلال الأزمة المدرسية، وكانت عبارة عن دراسة حالة لطالب مات في إحدى المدارس الريفية في الولايات المتحدة.
وأوضحت الدراسة في نتائجها: أن الاتصال يجب أن يكون له الأولوية الأولى لمدير المدرسة أثناء حدوث الأزمة؛ حيث يزداد ضغط الأطراف ذات

العلاقة بالأزمة على معرفة أحداث الأزمة أولاً بأول، وقد بينت الدراسة أن نجاح أسلوب الاتصال قد زاد من ثقة الرأي العام بقدرات المديرين والمعلمين على إدارة الأزمات، ولقد زود تحليل الحالة مديري المدارس الذين قد يواجهون أزمات مماثلة.

4- دراسة تايلور وداريل (Taylor & Daril, 2006):

بعنوان: "فحص مدى جاهزية المدارس الأمريكية للأزمات والكوارث". هدفت الدراسة إلى: فحص مدى جاهزية المدارس الأمريكية للأزمات والكوارث، وشملت الدراسة (3680) مدرسة، وجاءت هذه الدراسة استجابةً لتقرير مكتب التربية الأمريكي عن (14000) أزمة وكارثة مرت بها المدارس الأمريكية خلال العام (2004).

وبيّنت نتائج الدراسة: أن (86.3%) من مديري المدارس لديهم خطة لمعالجة الأزمات والطوارئ حال حدوثها، وقد تم تجريب هذه الخطط وهمياً، كما أفادت أن (57.2%) من مديري المدارس لديهم خطط للحماية من الحوادث والأزمات في حين أفادت أن (30%) من مديري المدارس لم يطبقوا أي تمرين لحالة الطوارئ، كما بيّنت نتائج الدراسة أن المدارس المبنية في المدن أفضل حالاً وتجهيزاً للأزمات من تلك المدارس المبنية في الريف، ويضاف على ذلك من نتائج عدم اشتغال خطط معالجة الأزمات على كيفية التعامل مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.

5- دراسة أوريفكي (Orifici, 2000):

بعنوان: "وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات". هدفت الدراسة إلى: وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات. وتعرضت الدراسة لأزمة قد حدثت بالفعل بإحدى مدارس نيويورك، حيث التهمت النيران مقصف المدرسة والكافتيريا والمكاتب الإدارية الخاصة بالمدرسة، وقام مدير المنطقة التعليمية على الفور بالاتصال بإحدى شركات البناء المتخصصة للبدء في ترميم المدرسة لإعادة فتحها خلال أيام من حدوث تلك الأزمة.

وأصدر قراراً باتخاذ إجراءات السلامة والأمن، ومراعاة احتياجات الطلاب والعاملين بالمدرسة، والتي كانت من أهم الأولويات التي عملت الشركة المنفذة على تحقيقها خلال فترة ترميمها وتجديدها للمدرسة مرة أخرى. وتوصلت الدراسة إلى: وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات وبينت الدور المهم والخاص بمدير المدرسة في أثناء الأزمات.

6- دراسة أوريفيكي (Orifici, 2000):

بعنوان: "تطوير خطة إدارة أزمات فعالة".

هدفت الدراسة إلى: توضيح الدور المنوط لمديري المدارس أثناء حدوث أزمة.

واستخدمت الدراسة المنهج الميداني، واستخدمت المقابلة بإحدى مدارس نيويورك، حيث التهمت النيران مقصف المدرسة والكافتيريا والمكاتب الإدارية الخاصة بالمدرسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات وتوضيح الدور المهم والخاص بمدير المدرسة في أثناء الأزمات.
- كيفية التصرف في حالة حدوث أزمة حقيقية قد حدثت بالفعل.
- اتخاذ مدير المدرسة إجراءات السلامة والأمن ومراعاة احتياجات الطلاب والعاملين بالمدرسة.

7- دراسة ترمب (Trump, 2000):

بعنوان: "كيف للمدرسة أن تمنع حدوث الأزمة وإدارة الأزمة عند حدوثها".

هدفت الدراسة إلى: التوصل إلى تقديم خطوات متوازنة وعملية غير مكلفة فيما يختص بإدارة الأزمات داخل المدرسة، مثل: أزمة العنف بالمدارس وتهديد الأمن المدرسي، بل والعمل على منع حدوثها أو الحيلولة دون حدوثها، وذلك من خلال: العمل على تشكيل فرق مواجهة الأزمات، وتحديد الأدوار للشخصيات

الرئيسية في المدرسة لمواجهة الأزمات، واتخاذ الإجراءات الخاصة بإخلاء المدارس وإغلاقها، وإجراء التمرينات والتدريبات الخاصة بالأزمات، والتنسيق مع الشرطة، وإدارة المطافئ، والهيئات الأخرى الخاصة بالأمن العام، للتعاون معها في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة.

واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم المقابلة والاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تقديم قائمة شاملة وتفصيلية خاصة بالتخطيط من أجل مدرسة آمنة.
- وضع بعض السيناريوهات لمواجهة الأزمات.
- تقديم ملخص يتضمن الخطوط العريضة لأقل عدد من الإجراءات التي ينبغي اتخاذها، والتي لا غنى عنها في مواجهة الأزمات.

8- دراسة روك (Rock, 2000):

بعنوان: "التخطيط من أجل إدارة أزمات فعالة وإيجاد إطار عمل جماعي".

هدفت الدراسة إلى: وضع الاستراتيجيات الجماعية التي يمكن أن يستخدمها معلمو الطلاب ذوي الاضطرابات السلوكية، وذلك عند التخطيط بفعالية لإدارة أزمات أولئك الطلاب.

وتوصلت الدراسة إلى:

- أ- تقديم المتطلبات القانونية الملائمة لدعم السلوك الإيجابي لدى الطلاب.
- ب- تنادي بضرورة أن يقوم النظام المدرسي بالتخطيط من أجل إدارة الأزمات بفعالية.

9- دراسة كلاهان (Callahan, 2000):

بعنوان: "مستشارو المدارس: الموارد المتاحة للمدارس الآمنة".

هدفت الدراسة إلى: توجيه مديري المدارس للفرق الخاصة بتحقيق الأمن بالمدارس للقيام بدورهم في التعامل مع الأزمات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أنه لكي يتم التعامل مع الأزمات بصورة فورية وسريعة، فإنه ينبغي أن يهتم مديرو المدارس بإعادة توجيه الفرق الخاصة بتحقيق الأمن بالمدارس Safe School Team ، ويتم ذلك بإقامة شبكات للتعرف على السلوك العدواني والعنيف للتلاميذ الخطيرين في المدارس قبل حدوثه، وذلك من خلال التعرف على علامات ومؤشرات هذا السلوك العدواني، وذلك للعمل على:

- إيجاد الأنشطة المختلفة التي يمكن من خلالها التغلب على تلك الصراعات وحلّها.
- مساعدة العاملين بالمدرسة على التنبؤ بالسلوك العنيف للتلاميذ، والمضاد للمجتمع بل والعمل على منع حدوثه.

تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات:

تعد الدراسات المتعلقة بهذا المبحث من أكثر الدراسات ارتباطاً بموضوع الدراسة، من حيث التأكيد على محورية دور مدير المدرسة في إدارة الأزمة باعتباره المسؤول الأول.

أ- من حيث أهداف الدراسة:

تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات المعروضة سابقاً في التعرف على مستوى إدارة الأزمات لدى مديري ومسؤولي مدارس التعليم، وتختلف من حيث وجهات النظر، فهذه الدراسة تتناولها من وجهة نظر المعلمين، أما الدراسات السابقة فبعضها يتناولها من وجهة نظر المديرين أو المديرات أو المشرفات.

ب- من حيث منهج الدراسة المستخدم:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج الوصفي التحليلي.

ج- من حيث أداة الدراسة:

اشتركت معظم الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، واختلفت بعضها مثل دراسة الشوريجي (2008) حيث استخدم بطاقة

المقابلة وبطاقة الملاحظة، وكذلك دراسة هلاي (2003) حيث استخدمت أداة المقابلة لجمع البيانات.

د- من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أن عينة الدراسة من قبل المعلمين وليس الإداريين والمديرين أو المشرفات؛ لأن غاية الدراسة الحالية أن تتعرف على مستوى تفويض السلطة لدى مديري المدارس الممنوح للمعلمين والإداريين لإدارة الأزمة المدرسية.

وبالرغم من أن عددا كبيرا من الدراسات تناولت موضوع إدارة الأزمات في مرحلة التعليم العام خلال القرن الحالي، إلا أنه يمكن القول إن لكل دراسة طابعها الخاص المستمد إما من متغيراتها الأساسية أو من المجتمع الذي أجريت عليه، أو حتى من أدواتها ومنهجها، ومن عرض الباحثة لهذه الدراسات وتفحص نتائجها يمكن الإشارة إلى الآتي:

1- هناك اتفاق على تحديد الأدوار والمهام التي سيقوم بها المسؤول عند التعامل مع الأزمات.

2- يوجد اتفاق على ضرورة المشاركة الإيجابية للتعامل مع الأزمات.

3- تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة على أهمية موضوع إدارة الأزمات وضرورة مواجهة الأزمة التي تتصف بالاحتمية وأنها من طبيعة الحياة.

4- هناك اتفاق على الآثار السلبية الخطيرة الناجمة عن الأزمات مما يحتم وجود أسلوب علمي للتعامل معها.

5- يوجد اتفاق على وجود فريق متخصص للتعامل مع الأزمات.

6- اتفقت معظم الدراسات على ضرورة إعطاء دورات تدريبية للقائمين على مواجهة الأزمات.

7- اتفقت بعض الدراسات السابقة على ضرورة التخطيط الجيد من خلال وضع استراتيجيات وأساليب وخطط عمل فعالة للتعامل مع الأزمات.

- 8- اتفقت الدراسات على أن ثقافة المنظمة تؤثر على الاستعداد للأزمات والقدرة على مواجهتها.
- 9- اتفقت على ضرورة وجود نظام جيد للاتصالات.
- 10- اتفقت على ضرورة تعاون بعض الهيئات الأساسية بالمجتمع مثل الشرطة، و جهاز المطافئ، و جهاز الإسعاف، في مواجهة الأزمات داخل المدرسة.
- 11- اتفقت على أهمية الخبرة والممارسة الفعلية في تطوير إدارة الأفراد.
- 12- اتفقت على ضرورة الاستفادة من الأحداث السابقة، بل ومن خبرات الدول في مواجهة الكوارث والأزمات.
- 13- اتفقت على ضرورة تحديد أهم المخاطر والتهديدات التي تؤثر على المدرسة.
- وفي ضوء هذه الخلاصة يمكن القول إن هدف الدراسة الحالية متم لما تناولته الدراسات السابقة وأنها تعد أساسا لها، وأن نتائجها ستساعد الباحثة في إيجاد تفسير علمي ومنطقي لنتائج الدراسة الحالية.

الفصل الرابع

المنهج والإجراءات

أولاً: منهج الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع

المنهج والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج وإجراءات الدراسة حيث يتم توضيح منهجها وتحديد مجتمعها وعينتها وطريقة اعداد أدواتها واستخراج الصدق والثبات لها والتطبيق النهائي كما يتناول الأساليب الإحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات للوصول إلى نتائجها .

أولاً: منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال أدوات الدراسة التي تم استخدامها للتعرف على مستوى معنوية العلاقة بين متغيرات البحث الأساسية وتأثير المتغيرات الديموغرافية فيها. (الغندور، 1990م: 78)

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتناول هذا البحث دراسة تفويض السلطة وعلاقته بإدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة، فكان مجتمع الدراسة جميع معلمي مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة وعينة الدراسة موزعة على (26) مدرسة من جميع مكاتب التعليم التابعة لمراقبة تعليم مصراتة، وقد خصصت الباحثة وقتاً لكل مدرسة، وبذلك تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية ، حيث اكتفت الباحثة باختيار المعلمين الذين وجدتهم غير مشغولين بحصص أو أعمال أثناء الزيارة، وبمن توفرت لديهم الرغبة والجدية في المشاركة في تعبئة الاستبانة دون تأجيل.

والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة وحجمها:

جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة وحجمها

النسبة Percent	العدد Frequency	المدرسة
5.0	13	بدر الكبرى
3.8	10	أسماء بنت أبي بكر
3.8	10	بلال بن رباح
4.6	12	شهداء المطار
6.1	16	شهداء الرويسات
3.8	10	علي المستيري
5.7	15	الجزيرة
3.1	8	الصمود مصراة
4.2	11	خديجة الكبرى
3.8	10	كرزاز بنات
3.8	10	علي المنقوش
3.8	10	شهداء تاقرنت
3.1	8	مصراة الثانوية بنات
2.7	7	عمر بن الخطاب
3.4	9	اليرموك
3.8	10	ثانوية أسماء بنت أبي بكر
3.8	10	ثانوية الاستقلال
4.6	12	شهداء السكيرات
2.7	7	ميسرة
2.7	7	ثانوية الغيران
2.7	7	ثانوية سعدون
5.4	14	شهداء السدادة
4.6	12	شهداء زريق
2.7	7	شهداء الرميلة
2.7	7	مصراة بنين
3.4	9	فاطمة الزهراء
	مجموع المعلمين: 261	مجموع المدارس: 26

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة أفراد العينة قد جاءت موزعة على عدد كبير من المدارس مقارنةً بالعدد الكلي لمجموع مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة.

وفيما يلي تفصيل لبعض خصائص العينة:

أ- توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلها المبحوثين:

جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب الوظائف

الوظائف التي عملت فيها	العدد Frequency	نسبة Percent
معلم فقط	195	75.9
معلم وإداري	50	19.5
معلم متعاون	9	3.5
معلم احتياط	3	1.2

يلاحظ من الجدول أن وظيفة (معلم فقط) هي الحصة الأكبر للوظائف التي شغلها المعلمون والمعلمات بمدينة مصراتة بنسبة قدرت في العينة 75.9%، في حين تبين أن ما يقرب من 20% من عينة المعلمين مكافين بأعمال إدارية.

ب- توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع:

جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع

الجنس	العدد Frequency	نسبة Percent
ذكر	79	30.3
أنثى	180	69.0

يبين الجدول أن المعلمات كان لهن النصيب الأعلى من عينة الدراسة وهي (180) معلمة بنسبة 69% من عينة الدراسة وذلك بالنسبة إلى عدد المعلمات لعدد المعلمين بمدارس التعليم العام بمدينة مصراتة.

حيث يبلغ عدد المعلمات بالتعليم العام بمدينة مصراتة للعام الدراسي (2017-2018) (12610) معلمة، وعدد المعلمين (4132) معلم.

ج- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة Percent	العدد Frequency	المؤهل العلمي
21.5	56	دبلوم معلمين
71.2	185	بكالوريوس أو ليسانس
2.3	6	ماجستير
5.0	13	أخرى

يتضح من الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة من حملة المؤهلات الجامعية، حيث بلغت نسبتها في عينة الدراسة 71.2% في حين تبين أن حملة شهادة دبلوم المعلمين في مدارس التعليم الذين شملتهم الدراسة يمثلون نسبة 21.5% فقط من العينة الكلية.

د- توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة:

جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

النسبة Percent	العدد Frequency	عدد سنوات الخبرة
44.6	116	أقل من 10 سنوات
37.3	97	من 11 إلى 20 سنة
18.1	47	أكثر من 20 سنة

يلاحظ من الجدول أن عينة الدراسة موزعة على جميع سنوات الخبرة للمعلمين، والأقل نسبة ممن خبرتهم بالتدريس كانت أكثر من (20 سنة) وتمثلت بنسبة 18.1% وهذا يعد مؤشراً على أن نسبة كبيرة من المعلمين هم من حديثي التخرج.

هـ- توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة Percent	العدد Frequency	العمر
68.0	176	أصغر من 40 سنة
32.0	83	أكبر من 40 سنة

يتضح من الجدول أن الحصة الأكبر لعينة الدراسة من المعلمين ممن تقل أعمارهم عن (40) سنة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

أ- أداة الدراسة:

كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة مكوّنة من محورين، محور تفويض السلطة وتم الاعتماد في اختيار عباراته على مقياس (سماهر مرزوق أحمد أبو وطفة) والمطبق على البيئة الفلسطينية عام (2010)، أما المحور الثاني محور إدارة الأزمات وتم الاعتماد في اختيار عباراته على مقياس (ناهد بنت عبدالله بن عبدالوهاب الموسى) المطبق على مدارس السعودية للعام (2006).

ب- صدق وثبات أداة الدراسة:

للتأكد من صلاحية العبارات لقياس ما وضعت لقياسه، قامت الباحثة بعدد من الخطوات والإجراءات وهي:

1- صدق المحتوى:

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية كما في الملحق رقم (2) على عدد من المحكمين عددهم (15) من المختصين في مجال التربية والإدارة، وهم من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية وكلية الآداب وكلية الاقتصاد والأكاديمية الليبية فرع مصراتة، كما هو مبين بالملحق رقم (1).

وقد تضمنت الاستبانة التي عرضت على المحكمين، تعريفاً لكل متغير وكان التحكيم ينصب على الآتي:

- 1- تحديد مدى انتماء العبارة للمجال الذي وضعت لقياسه.
- 2- إبداء الرأي العلمي حول صياغة العبارة ومدى سلامتها اللغوية وملاءمتها، واتفق المحكمون على اعتبار العبارات التي تم تحديدها أساساً منطقياً تبني عليها الاستبانة، واتفقوا على أن كل المفردات تقيس ما وضعت لقياسه. وبعد اعتمادها وإضافة التعديلات عليها كما في الملحق رقم (3)، تم توزيعها على عينة استطلاعية شملت (4 مدارس) من مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة، وهي كالآتي:

جدول رقم (7) عدد المعلمين والمعلمات في العينة الاستطلاعية

ت	اسم المدرسة	عدد الاستبانات
1-	ثورة الحجارة	10
2-	شهداء السدادة	10
3-	عثمان بن عفان	10
4-	ثانوية بن غلبون	10

عدد الاستبانات المرجّعة من المدارس (37) استبانة وهي التي استخدمت في قياس الثبات عن طريق معامل الارتباط بين كل عبارة مع المحور ومع صفحة الاستبيان ككل والجدولان (8) و(9) يوضحان ذلك.

2- صدق الاتساق الداخلي:

تشير أنستازي (1990) ANSTASI إلى أهمية هذا النوع من الصدق خاصة عندما تكون الدرجة المجمعّة من العبارات تقيس سمة واحدة وعندما تكون هذه السمة ممثلة في القياس، بمعنى أن بعض أنواع الاختبارات تكون بمثابة مقياس مركب من مجموعة سمات. (شكري، 2011: 97-98)

وفي هذه الدراسة تعد الاستبانة من نوع المقياس المركب وكل محور فيه يقيس سمة واحدة، وفيما يلي توضيح لإجراءات قياس الاتساق الداخلي للاستبيان:

- صدق الاتساق الداخلي لاستبانة تفويض السلطة.

- صدق الاتساق الداخلي لاستبانة إدارة الأزمات.

وتم ذلك من خلال حساب قيمة الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات المتضمنة في الاستبانة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (8) الاتساق الداخلي لاستبانة تفويض السلطة

المحور		الكل		رقم العبارة
مستوى المعنوية المشاهدة P-value	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية المشاهدة P-value	قيمة معامل الارتباط	
0.001	.470**	0.000	.206**	1
0.012	.424**	0.000	.156*	2
0.000	.466**	0.000	.306**	3
0.001	.432**	0.000	.209**	4
0.000	.492**	0.000	.311**	5
0.000	.579**	0.000	.430**	6
0.000	.491**	0.000	.270**	7
0.000	.491**	0.000	.281**	8
0.000	.491**	0.000	.222**	9
0.000	.491**	0.000	.328**	10
0.000	.520**	0.000	.376**	11
0.000	.385**	0.000	.282**	12
0.000	.453**	0.000	.289**	13
0.000	.504**	0.000	.337**	14
0.000	.444**	0.000	.284**	15
0.000	.532**	0.000	.363**	16
0.000	.575**	0.000	.427**	17
0.000	.514**	0.000	.303**	18
0.000	.478**	0.000	.290**	19
0.000	.498**	0.000	.344**	20
0.000	.502**	0.000	.292*	21

من خلال النتائج الواردة بالجدول السابق نجد أن مستوى المعنوية المشاهدة P-value لجميع معاملات الارتباط لكل عبارة مع المحور الخاص بها أو مع صحيفة الاستبيان ككل أقل من (0.05) مما يدل على معنوية العلاقة وهذا دليل على أنه يوجد توافق واتساق لكل عبارة مع المحور والاستبيان الذي تتبعه وملاءمة أداة الدراسة.

جدول رقم (9) الاتساق الداخلي لاستبانة إدارة الأزمات

المحور		الكل		رقم العبارة
مستوى المعنوية المشاهدة P-value	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية المشاهدة P-value	قيمة معامل الارتباط	
0.000	.546**	0.000	.522**	1
0.000	.251**	0.000	.228**	2
0.000	.281**	0.000	.245**	3
0.000	.654**	0.000	.583**	4
0.000	.438**	0.000	.341**	5
0.000	.608**	0.000	.543**	6
0.000	.668**	0.000	.575**	7
0.000	.784**	0.000	.685**	8
0.000	.826**	0.000	.702**	9
0.000	.772**	0.000	.663**	10
0.000	.828**	0.000	.720**	11
0.000	.641**	0.000	.556**	12
0.000	.742**	0.000	.625**	13
0.000	.685**	0.000	.600**	14
0.000	.709**	0.000	.647**	15
0.000	.582**	0.000	.494**	16
0.000	.600**	0.000	.525**	17
0.000	.642**	0.000	.564**	18
0.000	.778**	0.000	.702**	19
0.000	.785**	0.000	.661**	20
0.000	.709**	0.000	.614**	21
0.000	.726**	0.000	.639**	22
0.000	.640**	0.000	.551**	23
0.000	.563**	0.000	.477**	24
0.000	.677**	0.000	.565**	25
0.000	.486**	0.000	.488**	26
0.000	.753**	0.000	.671**	27
0.000	.800**	0.000	.718**	28
0.000	.675**	0.000	.577**	29
0.000	.618**	0.000	.563**	30

من خلال النتائج الواردة بالجدول السابق نجد أن مستوى المعنوية المشاهدة P-value لجميع معاملات الارتباط لكل عبارة مع المحور الخاص بها أو مع صحيفة الاستبيان ككل أقل من (0.05) مما يدل على معنوية العلاقة وهذا دليل

على أنه يوجد توافق واتساق لكل عبارة مع المحور والاستبيان الذي تتبعه وملاءمة أداة الدراسة.

3- حساب الثبات:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة في قياس المتغيرات المستهدفة استخدمت طريقة ألفا كرونباخ، والجدول التالي يبين النتائج المتعلقة بذلك.

جدول رقم (10) قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور	قيمة معامل ألفا كرونباخ
تفويض السلطة	0.830
إدارة الأزمات	0.957
الكل	0.931

من خلال النتائج الواردة بالجدول السابق نجد أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ مناسبة (لكون كل قيم المعاملات قريبة من الواحد الصحيح وهذا يدل على قوة الارتباط) للدلالة على صدق وثبات أداة الدراسة وملاءمتها.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم إجراء أسلوب التحليل الوصفي عن طريق الجداول التكرارية وكذلك التحليل الاستقرائي عن طريق اختبار: T.test لكل عبارة من عبارات المحور أما دراسة الفروق بين المتغيرات الديمغرافية فكان عن طريق اختبارات للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين 2 Independent Samples T.test وكذلك تحليل التباين الأحادي ANOVA وكذلك تم إجراء تحليل الانحدار لدراسة العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي .SPSS.

اختبار: The t Test:

تم استخدام اختبار: t الأحادي (1sample t) الذي يجرى لدراسة متغير واحد، ويستخدم اختبار الإشارة لاختبار:

الفرض الصفري H_0 : أن وسط درجة الموافقة حول عبارة يساوي قيمة محددة.

الفرض البديل H1: أن وسط درجة الموافقة حول هذه العبارة لا يساوي هذه القيمة.

وقد أعطيت البيانات القيم والرتب التالية:

البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرتبة	1	2	3	4	5

ولاتخاذ قرار حول هذه الفرضية تم استخدام برنامج (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي والوصول إلى اتخاذ القرار التالي:

1- إذا كانت قيمة مستوى المعنوية المشاهدة {P-value} أكبر من 0.05 فهذا يدل على قبول الفرض الصفري أي أنه لا توجد اختلافات معنوية بين نسبة الموافقة وعدمها حول هذه العبارة.

2- إذا كانت قيمة مستوى المعنوية المشاهدة {P-value} أصغر من أو تساوي 0.05 فهذا يدل على رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل وأنه توجد اختلافات معنوية بين نسبة الموافقة وعدمها حول هذه العبارة، وفي هذه الحالة ننظر لقيمة الوسط لتحديد هل الاتجاه العام نحو الموافقة أو عدم الموافقة.

اختبارات للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين Independent Samples T.test: 2

تم استخدام هذا الاختبار لدراسة الفروق المعنوية بين الآراء للمتغيرات التي تحوي قيمتين مثل النوع والعمر، فإذا كانت قيمة مستوى المعنوية المشاهدة {P-value} أكبر من 0.05 فهذا يدل على أنه لا توجد اختلافات معنوية بين القيمتين والعكس صحيح.

تحليل التباين الأحادي ANOVA:

تم استخدام هذا الاختبار لدراسة الفروق المعنوية بين الآراء للمتغيرات التي تحوي أكثر من قيمتين مثل الوظائف والخبرة والمؤهل العلمي، فإذا كانت قيمة مستوى المعنوية المشاهدة {P-value} أكبر من 0.05 فهذا يدل على أنه لا توجد اختلافات معنوية بين القيمتين والعكس صحيح.

تحليل الانحدار Regression Analysis:

الانحدار يدرس العلاقة الدالية بين متغيرين أو أكثر بحيث يسمى أحد هذه المتغيرات المتغير التابع والآخر المتغير المستقل، وهو تحليل يوضح تقدير أو التنبؤ بقيمة المتغير التابع عن طريق قيمة المتغير المستقل، فالمتغير التابع يتأثر بالمتغير المستقل، وتحليل الانحدار يحدد ما مدى هذا التأثير، وفي هذه الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار لدراسة تأثير تفويض السلطة وعلاقته بإدارة الأزمات المدرسية.

الفصل الخامس

عرض النتائج وتفسيرها والتوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

عرض النتائج وتفسيرها والتوصيات والمقترحات

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها تبعاً لتسلسل أسئلة الدراسة، ويتضمن كذلك مناقشة النتائج المتعلقة بكل سؤال وفقاً للإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، من خلال الإحصاءات الوصفية الخاصة باستجابات أفراد عينة الدراسة.

أولاً: عرض نتائج السؤال الأول:

1- هل يوجد تفويض للسلطة في الإدارات المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة؟
قامت الباحثة باستخدام اختبار: ت. test. t وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS .

جدول رقم (11) نتائج التحليل الإحصائي لاستبانة تفويض السلطة

العبارة	البيان مؤيد	البيان مؤيد	البيان مؤيد	البيان مؤيد	البيان مؤيد	البيان مؤيد	البيان مؤيد	البيان مؤيد
1	11	65	25	113	43	3.4358	Mean	المستوى المعنوية المشاهدة p-value
2	25	81	30	89	34	3.1004	Mean	المستوى المعنوية المشاهدة p-value
3	37	104	19	70	27	2.7899	Mean	المستوى المعنوية المشاهدة p-value
4	20	80	23	103	32	3.1822	Mean	المستوى المعنوية المشاهدة p-value
5	12	39	29	143	36	3.5869	Mean	المستوى المعنوية المشاهدة p-value
6	5	29	29	146	46	3.7804	Mean	المستوى المعنوية المشاهدة p-value
7	7	34	15	150	52	3.7984	Mean	المستوى المعنوية المشاهدة p-value
8	3	24	23	121	87	4.0271	Mean	المستوى المعنوية المشاهدة p-value
9	2	13	21	148	74	4.0814	Mean	المستوى المعنوية المشاهدة p-value
10	5	32	25	119	77	3.8953	Mean	المستوى المعنوية المشاهدة p-value
11	8	37	32	113	69	3.7645	Mean	المستوى المعنوية المشاهدة p-value
12	1	8	19	120	111	4.2819	Mean	المستوى المعنوية المشاهدة p-value
13	1	5	16	126	111	4.3166	Mean	المستوى المعنوية المشاهدة p-value
14	2	7	13	118	118	4.3295	Mean	المستوى المعنوية المشاهدة p-value
15	0	5	11	151	90	4.2685	Mean	المستوى المعنوية المشاهدة p-value
16	7	8	26	125	93	4.1158	Mean	المستوى المعنوية المشاهدة p-value

الاتجاه العام	مستوى المعنوية المشاهدة p-value	الوسط Mean	موافق بشدة	موافق	م	غير موافق	بشدة موافق	العبارة
الموافقة	.000	4.3077	122	113	14	5	6	17
الموافقة	.000	4.2558	111	122	12	6	7	18
الموافقة	.000	4.2140	97	127	26	5	2	19
الموافقة	.000	4.3462	113	133	7	5	2	20
الموافقة	.000	3.9000	84	109	29	33	5	21
الموافقة العام	0.000	3.8983	-	-	-	-	-	

من خلال النتائج بالجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية المشاهدة (P-value) لمعظم العبارات أقل من (0.05) مما يدل على أن الاتجاه العام يشير إلى أن هناك موافقة حول هذه العبارات في مجتمع الدراسة، وبذلك يمكن القول إنه يوجد تفويض للسلطة بالإدارات المدرسية بوجهة نظر عينة الدراسة.

وهذا يعني أن مدراء المدارس يعملون بمبدأ الديمقراطية واللامركزية في تعاملهم مع المعلمين والإداريين بالمدرسة، وينبغي الإشارة إلى أن المعلمين أظهروا من خلال استجاباتهم أن المدير يقوم بنفسه بمتابعة سجل حضور وغياب العاملين والمعلمين، وكذلك يقوم بالرد على استفسارات أولياء الأمور حول سلوك أبنائهم وتحصيلهم العلمي ولا يفوض غيره بهذه الأعمال.

وكذلك هناك التزام الحيادية من المعلمين في الإجابة على تفويض المدير لأحد المعلمين بإعداد الجدول المدرسي.

وقد أشارت دراسة (أبو وطفة، 2010) ودراسة (الصغير، 2005) إلى نفس الرأي في أن هناك تفويض للسلطة الإدارية بنسبة جيد جداً في الإدارات المدرسية في صلاحيات الإشراف والتقويم، إلا أن دراسة (ذياب، 2004) أشارت إلى أن مجال الواجبات الاجتماعية قد كان مستوى التفويض فيها مرتفعاً على عكس الدراسة الحالية.

ثانياً: عرض نتائج السؤال الثاني:

2- هل توجد إدارة لإدارة للأزمات في الإدارات المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة؟

جدول (12) نتائج التحليل الإحصائي لاستبانة إدارة الأزمات

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة	الوسط Mean	مستوى المعنوية المشاهدة p-value	الاتجاه العام
1	16	12	23	66	141	4.1783	.000	الموافقة
2	21	107	79	34	14	2.6588	.000	عدم الموافقة
3	10	35	33	136	43	3.6498	.000	الموافقة
4	31	43	37	73	71	3.4314	.000	الموافقة
5	21	52	18	107	59	3.5097	.000	الموافقة
6	18	25	29	121	62	3.7216	.000	الموافقة
7	18	38	35	108	56	3.5725	.000	الموافقة
8	31	57	33	68	68	3.3307	.000	الموافقة
9	37	49	25	77	65	3.3320	.000	الموافقة
10	35	45	55	73	39	3.1457	.077	الحيادية
11	42	49	38	68	58	3.2000	.025	الموافقة
12	9	23	28	86	112	4.0426	.000	الموافقة
13	12	40	30	88	87	3.7704	.000	الموافقة
14	12	25	31	130	58	3.7695	.000	الموافقة
15	7	21	58	104	66	3.7852	.000	الموافقة
16	5	12	26	131	84	4.0736	.000	الموافقة
17	3	26	46	113	65	3.8340	.000	الموافقة
18	4	30	46	100	76	3.8359	.000	الموافقة
19	16	36	53	85	64	3.5709	.000	الموافقة
20	25	39	63	86	41	3.3110	.000	الموافقة
21	11	23	32	110	80	3.8789	.000	الموافقة
22	13	35	36	97	75	3.7266	.000	الموافقة
23	14	27	23	105	86	3.8706	.000	الموافقة

الاتجاه العام	مستوى المعنوية المشاهدة p-value	الوسط Mean	موافق بشدة	مؤقت	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
الموافقة	.000	4.0720	92	114	23	12	9	24
الموافقة	.000	3.4378	58	81	45	42	23	25
الموافقة	.000	3.8438	66	109	62	13	6	26
الموافقة	.000	3.4039	33	105	69	28	20	27
الموافقة	.000	3.3676	33	101	64	36	19	28
الموافقة	.000	3.6758	45	126	53	21	11	29
الموافقة	.000	3.8016	54	130	48	18	7	30
الموافقة	0.000	3.6295	-	-	-	-	-	العام

من خلال النتائج بالجدول السابق نجد أن مستوى المعنوية المشاهدة (P-value) لمعظم العبارات أقل من (0.05) مما يدل على أن الاتجاه العام يشير إلى أن هناك موافقة حول هذه العبارات في مجتمع الدراسة، وبذلك يمكن القول إنه توجد إدارة للأزمات المدرسية بمدارس التعليم العام بمدينة مصراتة بصورة جيدة، إلا أن أفراد عينة الدراسة أفادوا بحيادييتهم لوجود خطة إخلاء واضحة لجميع من بالمدرسة، وهذا يتفق مع نتائج بعض الدراسات غير المحلية مثل: دراسة (أبوالعلاء، 2012) التي أوضحت إن إدارة الأزمات في المدارس الحكومية للبنات في محافظة الطائف كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (1.89) بينما دراسة (حمدونة، 2006) وكذلك دراسة (معمر، 2011) أشارتا إلى أن إدارة الأزمات تطبق بصورة كبيرة وفعالة.

ثالثاً: عرض نتائج السؤال الثالث:

3- هل توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتفويض السلطة على إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة؟

قد تم استخدام تحليل الانحدار للإجابة على هذا السؤال واستخدام برنامج SPSS لإجراء الحسابات وكانت النتائج كما بالجدول الآتية:

جدول رقم (13) معامل الارتباط ومعامل التحديد

الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R
.73751	.019	.022	.150 ^a

من خلال النتائج الواردة بالجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط كانت معنوية وموجبة، وأن تفويض السلطة له علاقة بإدارة الأزمات المدرسية، ومن خلال قيمة معامل التحديد المعدل نجد أن 2% من التغيير في إدارة الأزمات المدرسية يعتمد على تفويض السلطة.

الجدول رقم (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للانحدار

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى المعنوية المشاهدة p-value
بين المجموعات	1	3.198	3.198	5.879	.016 ^a
داخل المجموعات	257	139.788	.544		
المجموع	258	142.986	-		

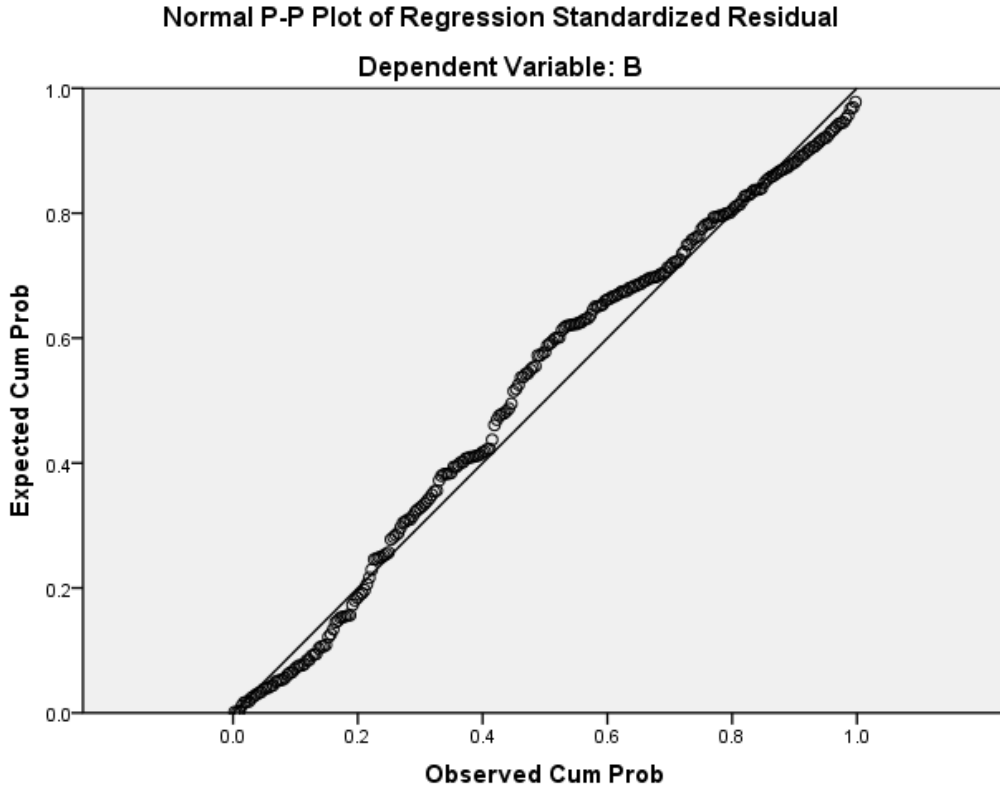
استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار ملائمة نموذج الانحدار ومعنويته، وقد تبين من نتائج الجدول السابق أن مستوى المعنوية المشاهدة (P-value) (0.016) وهو أقل من (0.05) مما يدل على ملائمة نموذج الانحدار معنويته.

جدول رقم (15) معاملات الانحدار

مستوى المعنوية المشاهدة p-value	احصاءة الاختبار t	الخطأ المعياري للمعاملات	معاملات الانحدار	الثابت (Constant)
.000	6.858	.392	2.686	تفويض السلطة
.016	2.425	.100	.242	

استخدمت الباحثة اختبار: T.test وذلك لدراسة معنوية معالم نموذج الانحدار، ومن خلال النتائج الواردة بالجدول السابق نجد أن مستوى المعنوية

المشاهدة (P-value) أقل من (0.05) مما يدل على معنوية معالم نموذج الانحدار وبذلك يمكن القول إن تفويض السلطة يؤثر على إدارة الأزمات المدرسية.



شكل رقم (1)

التوزيع الطبيعي للبواقي لمعادلة انحدار إدارة الأزمات المدرسية على تفويض السلطة

يبين الشكل البياني السابق التوزيع الطبيعي للبواقي للانحدار ومن خلالها نجد أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي مما يدل على ملاءمة نموذج الانحدار وبناء على ما ورد أعلاه من نتائج الجداول السابقة أنه توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتفويض السلطة على إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة، وهذا التأثير طردي، أي أنه كلما زاد تفويض السلطة زاد معدل إدارة الأزمات المدرسية بطريقة جيدة، ولكن هذا التأثير ضعيف بمقدار 2%، أي أنه توجد عوامل أخرى تؤثر على إدارة الأزمات المدرسية بمقدار أكبر، وهذا يعني أن تفويض السلطة هو أحد الشروط المهمة في الإدارة العلمية للأزمة لما لها من دور في توزيع المسؤوليات وتخفيف العبء الإداري والضغط النفسي على مدير المدرسة، فضلاً على ما يوفره تفويض

السلطة من ضمان استغلال الوقت والموارد البشرية، غير أنه تجدر الإشارة إلى أن التخطيط لإدارة الأزمات مجدٍ، كما في دراسة (عبدالعال، 2009) حيث يمارس مديرو المدارس أسلوب الاحتواء وأسلوب التعاون وأسلوب المواجهة في إدارة الأزمة بصورة ممتازة.

بينما أشارت دراسة (الحيوي، 2006) يرى أفراد عينة الدراسة أن أكثر عمليات إدارة الأزمات ممارسة هي القيادة في الأزمات.

أما دراسة (هلالي، 2013) فلها رأى آخر، إذ ترى أن من أهم مقومات تحسين إدارة الأزمات ما هو متعلق بتوسيع صلاحيات المدير، ومنها مرتبط بالأنظمة وقوانين المدرسة.

رابعاً: عرض نتائج السؤال الرابع:

4- هل توجد اختلافات بين المتغيرات الديمغرافية الآتية (الوظيفة - النوع - المؤهل العلمي - الخبرة - العمر) في التأثير على تفويض السلطة وإدارة الأزمات من وجهة نظر معلمي مدارس التعلم العام بمدينة مصراتة؟
1- الوظيفة:

تم دراسة الاختلافات بين الآراء التي تعزى لمتغير الوظيفة عن طريق تحليل التباين وكانت النتائج، كما بالجدول رقم (16).

الجدول رقم (16) نتائج المقارنة بين الوظائف

القرار	مستوى المعنوية المشاهدة p-value	الوسط الحسابي				المحور
		معلم احتياط	معلم متعاون	معلم إداري	معلم فقط	
لا توجد اختلافات	0.751	3.7944	4	3.8456	3.9008	تفويض السلطة
لا توجد اختلافات	0.651	3.4249	3.6889	3.5186	3.6551	إدارة الأزمات

من خلال النتائج بالجدول السابق نجد أن:

- بالنسبة لمحور تفويض السلطة: لا توجد اختلافات معنوية بين الآراء تعزى لمتغير الوظيفة.

- بالنسبة لمحور إدارة الأزمات: لا توجد اختلافات معنوية بين الآراء تعزى لمتغير الوظيفة.

وهذا يؤكد على مصداقية النتيجة التي أدلت بها العينة في كل مدرسة من عينة الدراسة والتي كانت تفيد بأن هناك تفويض سلطة بمستوى جيد وكذلك إدارة للأزمات بمستوى جيد.

2- النوع:

تم دراسة الاختلافات بين الآراء التي تعزى لمتغير النوع عن طريق اختبار T.test للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين وكانت النتائج بالجدول رقم (17).

الجدول رقم (17) نتائج المقارنة بين عيني الذكور والإناث

القرار	مستوى المعنوية المشاهدة p-value	الوسط الحسابي		المحور
		أنثى	ذكر	
لا توجد اختلافات	0.876	3.9003	3.8906	تفويض السلطة
توجد اختلافات	0.003	3.7267	3.4274	إدارة الأزمات

من خلال النتائج بالجدول السابق نجد أن:

- بالنسبة لمحور تفويض السلطة: لا توجد اختلافات معنوية بين الآراء تعزى لمتغير النوع.
- بالنسبة لمحور إدارة الأزمات: توجد اختلافات معنوية بين الآراء تعزى لمتغير النوع حيث كان الذكور أقل موافقة من الإناث. وهذا يعني أن الإناث أكثر اقتناعاً بوجود إدارة للأزمات داخل المدارس أو ربما يعود لحرص المجتمع واهتمام المسؤولين بشكل أكبر بمدارس الإناث مقارنة بالذكور عند حدوث الأزمات.

3- المؤهل العلمي:

تم دراسة الاختلافات بين الآراء التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عن طريق تحليل التباين وكانت النتائج كما بالجدول رقم (18).

جدول رقم (18) نتائج المقارنة بين المؤهلات العلمية

القرار	مستوى المعنوية المشاهدة p-value	الوسط الحسابي				المحور
		أخرى	ماجستير	بكالوريوس أو لسانس	دبلوم معلمين	
لا توجد اختلافات	0.872	3.9332	3.9127	3.9068	3.8519	تفويض السلطة
لا توجد اختلافات	0.242	3.5526	4.0333	3.588	3.7595	إدارة الأزمات

من خلال النتائج بالجدول السابق نجد أن:

- بالنسبة لمحور تفويض السلطة: لا توجد اختلافات معنوية بين الآراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
 - بالنسبة لمحور إدارة الأزمات: لا توجد اختلافات معنوية بين الآراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- وذلك يعني أن محوري تفويض السلطة وإدارة الأزمات من المواضيع المهمة للمجتمع المدرسي بحيث لا يختلف عليها جميع أصحاب المؤهلات العلمية المختلفة بالعينة.

4- الخبرة:

تم دراسة الاختلافات بين الآراء التي تعزى لمتغير الخبرة عن طريق تحليل التباين وكانت النتائج كما بالجدول رقم (19).

الجدول رقم (19) نتائج المقارنة حسب عدد سنوات الخبرة

القرار	مستوى المعنوية المشاهدة p-value	الوسط الحسابي			المحور
		أكثر من 20 سنة	من 11 إلى 20 سنة	أقل من 10 سنوات	
لا توجد اختلافات	0.749	3.875	3.8779	3.9206	تفويض السلطة
لا توجد اختلافات	0.374	3.7513	3.6486	3.5733	إدارة الأزمات

من خلال النتائج بالجدول السابق نجد أن:

- بالنسبة لمحور تفويض السلطة: لا توجد اختلافات معنوية بين الآراء تعزى لمتغير الخبرة.
- بالنسبة لمحور إدارة الأزمات: لا توجد اختلافات معنوية بين الآراء تعزى لمتغير الخبرة.

5- العمر:

تم دراسة الاختلافات بين الآراء التي تعزى لمتغير العمر عن طريق اختبار T.test للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين وكانت النتائج كما بالجدول رقم (20).

جدول رقم (20) نتائج المقارنة وفقاً لمتغير العمر

القرار	مستوى المعنوية المشاهدة p-value	الوسط الحسابي		المحور
		أكبر من 40 سنة	أصغر من 40 سنة	
لا توجد اختلافات	0.066	3.8208	3.9334	تفويض السلطة
توجد اختلافات	0.70	3.6091	3.6469	إدارة الأزمات

من خلال النتائج بالجدول السابق نجد أن:

- بالنسبة لمحور تفويض السلطة: لا توجد اختلافات معنوية بين الآراء تعزى لمتغير العمر.
- بالنسبة لمحور إدارة الأزمات: لا توجد اختلافات معنوية بين الآراء تعزى لمتغير العمر.

وبمقارنة هذه النتائج بما توصلت إليه بعض الدراسات يمكن القول أن دراسة (عبدالعال، 2009) قد أوضحت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لمدى ممارستهم لأساليب إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية، بينما دراسة (اليمني، 2012) توصلت إلى أنه توجد فروق في استجابات أفراد العينة في إدارة الأزمات وفقاً للخبرة في مجال الإدارة المدرسية لصالح من هنّ أقل من 5 سنوات.

نتائج الدراسة:

وبعد هذا العرض المفصل لنتائج التحليلات الاحصائية يمكن تلخيص نتائج

الدراسة في الآتي:

1- مستوى تفويض السلطة بالإدارات المدرسية في مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة بشكل عام يعد جيداً، حيث أظهر المعلمون موافقتهم على أغلب عبارات الاستبانة.

2- مستوى إدارة الأزمات المدرسية في مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة يعد في المستوى المطلوب من وجهة نظر المعلمين .

3- توجد علاقة وأثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتفويض السلطة على إدارة الأزمات المدرسية.

4- لا توجد اختلافات بين المتغيرات الديموغرافية: (الوظيفة - النوع - المؤهل العلمي- الخبرة - العمر) في التأثير على تفويض السلطة وإدارة الأزمات باستثناء محور إدارة الأزمات في متغير النوع حيث توجد اختلافات معنوية بين آراء الذكور والإناث لصالح الإناث.

توصيات الدراسة:

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الباحثة، توصي بالآتي:
- 1-تدريب مديري المدارس على مهارة إدارة الأزمات.
 - 2-تكوين فريق لإدارة الأزمات بكل مدرسة تحسباً لأي طارئ يواجهها.
 - 3-الاهتمام باختيار وانتخاب مدراء بوزارة التعليم بالدولة أو فروعها في كل مدينة اختياراً صادقاً بمعايير دقيقة، حفاظاً على شرف المهنة.
 - 4-تزويد كل مدير بدليل يتضمن بعض أنواع الأزمات المدرسية التي حدثت من قبل، وكيف تم التعامل معها بفاعلية.
 - 5-ضرورة أن يوظف مدير المدرسة التقنيات الحديثة كالإنترنت للتعامل مع الأزمات، وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة داخل المدرسة.
 - 6-صيانة وسائل السلامة بصفة مستمرة داخل المدرسة.
 - 7-توفير الإسعافات الأولية وتعيين مسعف صحي بكل مدرسة تحسباً لأي طارئ.
 - 8-الاهتمام بالصيانة الدورية للمباني المدرسية وتجهيزاتها حتى يمكن اكتشاف أي قصور في وقت مبكر وقبل أن يتفاقم.
 - 9-العمل على حصر الأزمات التي من المتوقع أن تحدث في الحاضر والمستقبل، والعمل على دراستها، ووضع بدائل للحلول المناسبة لها.
 - 10-التوجه نحو المزيد من اللامركزية حتى يمكن توفير درجات كبيرة من تفويض السلطة وتمكين مديري المدارس من اتخاذ القرارات اللازمة بشكل سريع عند حدوث الأزمات.
 - 11-دعم الديمقراطية وروح الفريق والشراكة المجتمعية حتى يمكن مساعدة المدرسة وقت حدوث الأزمات، حيث هناك أزمات قد تفوق طاقة المدير وهيئتها الإدارية.

- 12- تطوير التشريعات واللوائح والقوانين الإدارية بالإدارة التعليمية المركزية بما يساير التغيرات المحيطة والمتلاحقة ويساعد على تحقيق الاستعداد لمواجهة الأزمات بشكل سليم (مثل على ذلك: كيفية تفويض السلطة - تحديد الأدوار الإدارية وتجنب تداخل الأدوار).
- 13- تطوير أساليب المتابعة وتقويم أداء المدارس، من قبل وزارة التعليم، والتركيز على جوانب الوقاية والعلاج في مجال إدارة الأزمات المدرسية.
- 14- تشجيع القيادات الإدارية على ممارسة التفويض من خلال تغيير النظرة الخاطئة عن التفويض وعدم الثقة بقدرات المرؤوسين والعمل على إيجاد نظام لمتابعة التفويض.
- 15- توفير عدد من العوامل التنظيمية الإيجابية لنجاح التفويض مثل وضع توصيف واضح للاختصاصات وحدود السلطات والمسؤوليات وتحديد الهدف من التفويض، والنتائج المرتقبة من ورائه، وتوفير أكبر قدر ممكن من الاستقرار التنظيمي الوظيفي.

مقترحات الدراسة:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة والتوصيات التي سبق الإشارة إليها، يمكن تقديم بعض المقترحات للإفادة منها في مجال الدراسات والبحوث التي يمكن أن تعمل في هذا الموضوع:

1- على مسؤولي الدراسات العليا تأهيل مدراء المدارس بإدخال مادة أو منهج "إدارة الأزمات المدرسية"، بحيث يدرس ضمن مقررات تخصص إدارة تعليمية.

2- القيام بدراسات على متغيرات أخرى لها علاقة وتؤثر على إدارة الأزمات المدرسية وعلى التحكم بزمام الأمور في المدارس مثل:

- نموذج مقترح لتدريب مديري المدارس بمصراتة على إدارة الأزمات.
- الكفايات اللازمة لمديري المدارس لتطبيق مبدأ تفويض السلطة في مدارس مصراتة.
- العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس وإدارة الأزمات.
- أساليب إدارة الأزمات المدرسية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.
- أثر المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمات المدرسية.

المراجع

المراجع

أولاً: الكتب:

- 1- أبو فروة، إبراهيم محمد (1997): الإدارة المدرسية، ليبيا، طرابلس، الجامعة المفتوحة.
- 2- أحمد، إبراهيم (2001): إدارة الأزمات التعليمية من منظور عالمي، الإسكندرية، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع.
- 3- أحمد، أحمد إبراهيم (2008): إدارة الأزمات التعليمية في المدارس - الأسباب والعلاج، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 4- أحمد، حافظ فرج، وحافظ، محمد صبري (2003): إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- 5- آدم، طلعت محمد، وموسى، حسن موسى (2014): نحو إدارة مدرسية متطورة، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر.
- 6- _____، مسعود، خالد عاشور، عبدالسلام، زهرة الشريف (2015): قضايا نوعية في الإدارة المدرسية، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع.
- 7- بسيوني، عبدالغني (1986): التفويض في السلطة الإدارية، القاهرة، الدار الجامعية.
- 8- بعيرة، أبوبكر مصطفى (2011): مبادئ الإدارة - المفاهيم والتطبيقات، بنغازي، جامعة قاريونس، الفضيل للنشر والتوزيع.
- 9- توفيق، جميل أحمد (1986): إدارة الأعمال - مدخل وظيفي، بيروت، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- 10- جاد الله، محمود (2010): إدارة الأزمات، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 11- الجبر، زينب علي (2002): الإدارة المدرسية الحديثة - من منظور علم النظم، الإمارات المتحدة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

- 12- حبيش، فوزي (1991): الإدارة العامة والتنظيم الإداري، بيروت، دار النهضة العربية.
- 13- الحربي، قاسم بن عائل (2006): الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 14- الحريري، محمد سرور (2012): إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 15- _____ (2012): إدارة الأزمات - استراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية، عمان، دار صفاء للنشر.
- 16- حريز، سامي محمد هشام (2006): المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات، عمان، دار البداية.
- 17- _____ (2007): المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات - الأسس النظرية والتطبيقية، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون.
- 18- حسان، حسن إبراهيم، والعجمي، محمد حسنين (2007): الإدارة التربوية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 19- حسن، عادل، وشريف، علي، والصحن، محمد فريد (1988): تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت، دار النهضة العربية.
- 20- الحملاوي، محمد رشدي (1995): إدارة الأزمات (تجارب محلية وعالمية)، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- 21- حمودة، رامي حسين (2011): مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 22- الخضير، محسن أحمد (2003): إدارة الأزمات، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- 23- الخطيب، أحمد، والخطيب، رداح (2004): إدارة الجودة الشاملة، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

- 24- داود، عبدالعزيز أحمد (2014): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- 25- الدعيلج، إبراهيم بن عبدالعزيز (2009): الإدارة العامة والإدارة التربوية، عمان، دار الرواد للنشر والتوزيع.
- 26- سليمان نور الدين (2005): الإدارة المدرسية في الألفية الجديدة، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر.
- 27- الشافعي، محمد (2002): إدارة الأزمات، القاهرة، المحروسة للنشر والخدمات الصحفية، ط2.
- 28- شلتوت، غلوان (1999): الإدارة المدرسية في مطلع القرن العشرين، إربد، دار إربد للنشر والتوزيع.
- 29- شمة، محمد حنفي (2014): فن إدارة الأزمات، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- 30- الشنواني، صلاح (1993): التنظيم في قطاع الأعمال، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- 31- شومان، محمد (2006): الإعلام والأزمات - مدخل نظري وممارسات عملية، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط2.
- 32- ضحاوي، بيومي محمد، والمليجي، رضا إبراهيم (2010): توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 33- الطويل، هاني عبدالرحمن صالح (2006): الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، عمان، دار وائل للنشر، ط3.
- 34- الطيب، حسن أبشر (2007): إدارة الكوارث، لندن، ميدلايت المحدودة للطباعة والنشر، لندن، ط3.
- 35- عباس، أنس عبدالباسط (2011): إدارة الأعمال وفق منظور معاصرة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 36- عبدالغفار، السيد أحمد (2013): الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة، القاهرة، دار النشر للجامعات.

- 37-عبوي، زيد منير (2006): إدارة الوقت، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 38-_____ (2007): إدارة الأزمات، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 39-العبيدي، قيس محمد (1997): التنظيم (المفهوم والنظريات والمبادئ)، عمان، جامعة القدس المفتوحة.
- 40-عثمان، محمد مختار (1991): مبادئ علم الإدارة العامة، بنغازي، منشورات جامعة قاريونس.
- 41-علاقي، مدني عبدالقادر (2000): الإدارة (دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية)، السعودية، الناشر دار جدة.
- 42-العميرة، محمد حسن (2002): مبادئ الإدارة المدرسية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3.
- 43-عمر، عصام عبداللطيف (2015): تفويض السلطة الإدارية، القاهرة، نيولينك للنشر والتدريب.
- 44-غانم، عصام جمال سليم، ومسعود، خالد عاشور (2013): الإدارة المدرسية والتخطيط الاستراتيجي، بنغازي، مؤسسة تهتم بتسجيل المؤلفات.
- 45-الغندور، العارف بالله (1990)، مناهج البحث في علم النفس، القاهرة، دار الكتب.
- 46-فلية، فاروق عبده، وعبدالمجيد، السيد محمد (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 47-كامل، عبدالوهاب محمد (2003): سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية، عمان، دار الفكر العربي.
- 48-مارغريت ريتشاردز (1992): تنظيم الأعمال، (ترجمة محمد عزيز وعبدالقادر عبدالقادر)، بنغازي، جامعة قاريونس، (العمل الأصلي نشر في 1991).

- 49-المخامرة، ماهر أمين (2010): المهارات الإدارية في إدارة الأزمات، عمان، المؤلف.
- 50-مرسي، محمد منير (2001): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- 51-_____ (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- 52-المساعدة، ماجد عبد المهدي (2012): إدارة الأزمات "المدخل - المفاهيم- العمليات"، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 53-مصطفى سعد السالمي (2005): إدارة الأزمات، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 54-مصطفى، يوسف عبدالمعطي (2005): الإدارة التربوية - مدخل جديدة لعالم جديد - القاهرة، دار الفكر العربي.
- 55-مطاوع، إبراهيم عصمت (2002): الإدارة التعليمية - واقعها ومشكلاتها، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 56-المغربي، عبدالحמיד عبدالفتاح (2006): الإدارة - الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المنصورة، المكتبة العصرية.
- 57-المؤمنى، واصل جميل حسين (2008): الإدارة المدرسية الفعالة- موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 58-هلال، محمد عبدالغني حسن (1995): مبادئ علم الاجتماع والاجتماع الريفي، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.
- 59-الهنداوي، ياسر فتحي (2009): إدارة المدرسة وإدارة الفصل - أصول نظرية وقضايا معاصرة، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 60-هيكل، محمد (2006): مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.

- 61-الوروارى، وآخرون (2016): إدارة الأزمات فى المؤسسات التعليمية، القاهرة، دار الكتب العالمية للنشر والتوزيع.
- 62-يونس، عبدالغفور (1988): تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت، دار النهضة العربية.

ثانياً: الرسائل العلمية:

- 1-أبو معمر، ماهر (2011): دور مديرات التربية والتعليم فى إدارة الأزمات التعليمية التى تواجهها المدارس الحكومية فى محافظة غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، غزة، جامعة الأزهر، كلية التربية.
- 2-أبووظفة، ساهر مرزوق أحمد (2010): تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميه، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية.
- 3-الجيشي، عبدالله مسعود (2010): أساليب اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية، جامعة الملك عبدالعزيز.
- 4-حمودنة، حسام الدين (2006): ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات فى محافظة غزة، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية.
- 5-الدوسري، صالح (1998): واقع ممارسة تفويض السلطة لدى مديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.
- 6-دويكات، فيصل عبدالجليل (2000): نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية فى محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، نابلس، جامعة النجاح الوطنية.
- 7-زياى، أمجد تركي واصف (2004): تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث فى محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح.

- 8- الشح، حليلة بشير (2015): تصور مقترح للتغلب على الأزمات التربوية التي تواجه مدارس التعليم المتوسطة بمدينة مصراتة في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مصراتة، كلية الآداب.
- 9- شكري، مفتاح محمد عبدالرحمن (2011): الذكاء الوجداني وبعض مهارات التفكير العلمي أثناء مرحلة المراهقة الوسطى- تحليل للعلاقة وتقييم للمستوى، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، معهد الدراسات العليا للطفولة - قسم الدراسات النفسية للأطفال.
- 10- الشوربجي، هند سيد أحمد علي (2008): تفعيل وحدة إدارة الأزمات بمدارس التعليم الثانوي العام (تصور مقترح)، رسالة ماجستير، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية البنات.
- 11- الصغير، علي بن سويلم بن حسين (2005): واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، السعودية، جامعة الملك سعود.
- 12- عبدالعال، رائد فؤاد محمد (2009): أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية.
- 13- العجمي، هيف منصور (2011): الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بتفويض السلطة للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- 14- العلقامي، شيماء منير عبدالحميد (2015): دور القيادات التعليمية في مواجهة الأزمات المدرسية المستجدة بالمجتمع المصري، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية البنات والآداب والعلوم والتربية.
- 15- عليان، ماهر محمد (2011): دور مديرات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير منشورة، غزة، جامعة الأزهر.

- 16- عوض، عبدالله امراجع عبدالله (2015): إدارة الوقت وعلاقتها ببعض المتغيرات في مدارس التعليم الأساسي بمنطقة سرت - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طرابلس، كلية الآداب.
- 17- الغامدي منى بنت مستور بن علي (2007): الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسة في إدارة الأزمات بمنطقة عسير، رسالة ماجستير منشورة، السعودية، جامعة الملك خالد، كلية الآداب.
- 18- مصباح، رضا محمد (2012): تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في ليبيا على ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، القاهرة، جامعة عين شمس.
- 19- المنصوري، سلطان محمد علي (2005): تطوير السلوك الإداري في المدرسة الثانوية العامة بدولة قطر باستخدام مدخل إدارة الأزمات، دراسة دكتوراه، القاهرة، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية.
- 20- مهنا، إبراهيم عفيف إبراهيم (2006): العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رام الله، جامعة النجاح الوطنية.
- 21- الموسى، ناهد بنت عبدالله بن عبدالوهاب (2006): إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض "تصور مقترح"، رسالة دكتوراه (منشورة)، السعودية، جامعة الملك سعود.
- 22- هلال، حسن (2013): الأزمات التربوية في المدارس الثانوية العامة في فلسطين وكيفية إدارتها من وجهة نظر المديرين، نابلس، كلية الدعوة الإسلامية، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وزارة التربية والتعليم العالي.
- 23- هلال، رشوان (1995): أثر تفويض السلطة في التغلب على المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة بن سويف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بن سويف، كلية التربية.

ثالثاً: المجلات والدوريات:

- 1- أبو العلا، ليلي (2012): واقع إدارة الأزمات في المدارس الحكومية للبنات في الطائف من وجهة نظر المشرفات، مجلة كلية التربية بأسويط، المجلد: 28، العدد: 3، ص ص 141-279.
- 2- أبو الوفا، جمال (1998): "دراسة ميدانية للتعرف على أهم محددات تفويض السلطة لدى نظار/ مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائهم"، مجلة التربية، العدد 2، المجلد 1.
- 3- الزاملي وآخرون (2007): الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد: 8، العدد: 3.
- 4- الزعبي، دلال محمد نياب (2004): درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقان في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، المجلد: 8، العدد: 3، ص ص 305-337.
- 5- العسيلي، رجاء زهير (2007): تقويم درجة فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، بحث منشور بمجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، العدد: 11.
- 6- العسيلي، رجاء، وعبدالله، تيسير (2005): قلق الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد: 5.
- 7- محمد، فرج هويدي (2011): تقويم أداء مديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي، بحث منشور بمجلة كلية الآداب، جامعة عمر المختار، ليبيا، العدد: 9.
- 8- المهدي، سوازن محمد، وعيد، رمضان أحمد (1995): التنظيم غير الرسمي - مدخل لفاعلية الإدارة المدرسية- مجلة دراسات تربوية، رابطة التربية الحديثة، المجلد: 10، الجزء: 71.

9-المهدي، سوزان، ووهيبة، حسام (2002): الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة، مجلة كلية التربية وعلم النفس، العدد: 26، الجزء: 4.

10-اليحيوي، صبرية بنت مسلم (2006): إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، جامعة الملك سعود، كلية التربية، العدد: 18.

11-اليمني، وداد (2013): دور مديرات المدارس في إدارة الأزمات والكوارث دراسة نظرية بالتطبيق على عينة من مديرات المدارس بمحافظة جدة، المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلد: 2 ، ص ص 604-652

رابعاً : المواقع الإلكترونية:

1- <https://ar.wikipedia.org/>

خامساً: المراجع الإنجليزية:

- 1- Bekerwyat (2009): School Crisis, journal of extension, number of volum 21, California.
- 2- Callahan, Connie J., "School Counselors: Untapped Resources for safe School" Principal Leadership, Vol. (1), No. (1), Sep., 2000.
- 3- Gentilucci, J. (2007). Managing communication during a school crisis: A case study. Journal of School Public Relations.
- 4- Orfice J. Micheal, (2000), "Developing an Effective Crisis Management Plan: The Role of a Project Manager". School Business Affairs, v66. N (9). p (52-54), Sep 2000.
- 5- Orifici, J. Michael, "Developing an Effective Crisis Management Plan. The Role of a project Manager", School Business Affairs, Vol. (66), No. (9). Sep. 2000.

- 6- Renih Jonson: "How do principals school crisis lending their voices" P.H.D University of New York 2013.
- 7- Rock, Marcial, "Effective Crisis Management Planning; Creating A Collaborative Framework "Education and Treatment of Children, Vol. (23), No. (3), Aug. 2000.
- 8- Strauss, V. (2008). Crisis for Boys in School Psychology Review. V. 36. N 3. pp 501-508.
- 9- Taylor, L. Daril, G. (2006). Mass Casualty at school: a National Preparedness Survey. University of Arkansas: Research institute.
- 10- Trump Kenneth S. "Class Room Killers? Hallway Hostages? How School Can Prevent and Manage School Crisi", Corwin Press, 23rd June- California 2000.

الملاحق

الملحق رقم (1)

قائمة بأسماء الأساتذة الأفاضل محكمي الاستبانة

الجامعة	التخصص	الدرجة العلمية	الاسم	ر.م
الأكاديمية الليبية مصراتة	التوجيه والإرشاد النفسي	أستاذ	أ.د. أحمد الرابعي	-1
كلية الاقتصاد	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	د. نبيل الجعيدي	-2
كلية الاقتصاد	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	د. حسن هامن	-3
كلية التربية	علم نفس	أستاذ مساعد	د. أحمد حسنين	-4
كلية الآداب	تكنولوجيا التعليم	أستاذ مساعد	د. محمد شعيب	-5
كلية الآداب	أصول تربية	أستاذ مساعد	د. سليمة التائب	-6
كلية التربية	تربية و علم نفس	أستاذ مساعد	أ. خالد مسعود	-7
كلية الاقتصاد	إدارة أعمال	محاضر	د. عبدالعزيز الولدة	-8
كلية التربية	إدارة تربوية	محاضر	د. مصطفى معيتيق	-9
كلية التربية	تربية و علم نفس	محاضر	د. جاسم الجزائر	-10
كلية الآداب	مناهج وطرق تدريس	محاضر	أ. ربيعة كريم	-11
كلية التربية	إدارة تربوية	محاضر	أ. زهرة عبدالسلام	-12
كلية الآداب	مناهج وطرق تدريس	محاضر	أ. أحمد الشوكي	-13
كلية الآداب	إرشاد نفسي	محاضر	أ. حنان المزوغي	-14
كلية التربية	علم نفس	محاضر مساعد	أ. غادة إسماعيل	-15



الملحق رقم (2)
الاستبانة قبل التحكيم

الأكاديمية الليبية – فرع مصراتة
قسم علوم التعليم
شعبة الإدارة التعليمية

السيد الدكتور: التخصص:
الكلية: الدرجة العلمية:

السلام عليكم ورحمة الله ،،،، وبعد

بعد شكري لكم على جميل حرصكم، وبديع اهتمامكم، وجودكم بوقتكم الكريم، وحيث إن الباحثة تقوم بدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في موضوع بعنوان:

**تفويض السلطة وعلاقته بإدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر معلمي
مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة**

والباحثة يحدوها أمل كبير في تكرمكم وتفضلكم بقراءة فقرات الاستبانة والإجابة بالإشارة في مربع (صالحة أو غير صالحة أو تحتاج إلى تعديل) مع التكرم بإضافة ما ترونه من تعديلات.

شاكراً لكم تعاونكم، وحفظكم الله ورعاكم

والسلام عليكم

الباحثة

نجاة مختار مصطفى جهان

العام الجامعي: 2017-2018م

البيانات الأولية:

نأمل من حضرتكم وضع علامة (✓) أمام العبارة المناسبة:

- الوظائف التي عملت فيها:

معلم فقط معلم وإداري

معلم متعاون معلم احتياط

- النوع:

ذكر أنثى

- المؤهل العلمي:

دبلوم معلمين. بكالوريوس أو ليسانس.

ماجستير. أخرى.

- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 10 سنوات.

من 11 إلى 20 سنة.

أكثر من 20 سنة.

- العمر:

أصغر من 40 سنة.

أكبر من 40 سنة.

**أ) المحور الأول: واقع تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة
مصراتة:**

تفويض السلطة: نقل بعض السلطات والصلاحيات الإدارية والتربوية والاجتماعية من مدير المدرسة إلى بعض المعلمين ويكون لهم حق التصرف، وتسيير الأعمال المفوضة إليهم، واتخاذ القرار بالخصوص.

رقم	العبارة	صالحة	غير صالحة	تحتاج إلى تعديل
1-	يفوض أحد المعلمين وتوزيع الطلبة على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي.			
2-	يفوض أحد المعلمين بتوزيع الطلبة على قاعدة الامتحان في امتحان نهاية الفصل.			
3-	يفوض أحد المعلمين بتوزيع الجدول المدرسي على المعلمين.			
4-	يفوض أحد المعلمين بإعداد الجدول المدرسي.			
5-	يفوض أحد المعلمين الإشراف على عمل المعلمين في الصفوف الدراسية.			
6-	يفوض أحد المعلمين الإشراف على نظافة المدرسة العامة.			
7-	يفوض أحد المعلمين تحضير المعلمين حصصهم اليومية.			
8-	يفوض أحد المعلمين بمتابعة جدول الحضور والغياب.			
9-	يفوض أحد المعلمين بمتابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة.			
10-	يفوض أحد المعلمين بمتابعة الأنشطة الرياضية في المدرسة.			
11-	يفوض أحد المعلمين بمتابعة الأنشطة الاجتماعية.			
12-	يفوض أحد المعلمين بمقابلة أولياء أمور الطلبة والإجابة عن استفساراتهم.			
13-	يفوض مربي الصفوف دراسة أسباب فشل بعض الطلبة علمياً.			
14-	يفوض أحد المعلمين حالات غياب الطلبة ومعالجتهم إذا لزم الأمر حسب القوانين المعمول بها بالمدرسة.			
15-	يفوض معلم العلوم بتحديد حاجة المدرسة من الأدوات اللازمة للمختبر.			

رقم	العبارة	صالحة	غير صالحة	تحتاج إلى تعديل
16-	يفوض اللجنة المالية بشراء ما يلزم المختبر من أدوات ضمن قوانين المدرسة.			
17-	يفوض أمين المكتبة تحديد ما تحتاجه المكتبة من كتب وما يلزم فيها من إتلاف.			
18-	يفوض اللجنة المالية شراء ما يلزم المكتبة من كتب ضمن القوانين المعمول بها للشراء في المدرسة.			
19-	يفوض معلم الرياضة تحديد ما يلزم من أدوات الرياضة.			
20-	يفوض أحد المعلمين المدرسة بقبول الطلبة المحولين للمدرسة وإلحاقهم بالصفوف الدراسية.			
21-	يفوض اللجنة المالية شراء ما يلزم المدرسة من أدوات رياضية ضمن قوانين الشراء المعمول بها في المدرسة.			
22-	يفوض أحد المعلمين بالإعداد لاجتماعات هيئة التدريس.			
23-	يفوض أحد المعلمين بالإعداد لاجتماعات مجلس أولياء الأمور والمعلمين بالمدرسة.			
24-	يفوض أحد المعلمين بحفظ ملفات المعلمين الشخصية.			
25-	يفوض أحد المعلمين بحفظ الملفات التي تخص الطلبة.			
26-	يفوض أحد المعلمين بحفظ السجلات المالية.			
27-	يفوض أحد المعلمين بين الحين والآخر مراجعة سجلات المدرسة المالية.			
28-	يفوض أحد المعلمين إحصاء موجودات المدرسة كلما لزم الأمر.			
29-	يفوض المرشد التربوي متابعة سلوك الطلبة وإرشادهم.			
30-	يفوض مربّي الفصل بالحفاظ على النظام والنظافة والترتيب.			
31-	يفوض أحد المعلمين بترأس جلسات الاجتماع الأسبوعي التربوي للمعلمين.			
32-	يفوض مربّي الفصل بالرد على استفسارات أولياء الأمور حول سلوك أبنائهم وتحصيلهم العلمي.			
33-	يفوض أحد المعلمين بمتابعة الخطابات الرسمية والبيانات والمعلومات التي تصل من مكتب التربية والتعليم.			

رقم	العبارة	صالحة	غير صالحة	تحتاج إلى تعديل
34-	يفوض أحد المعلمين بإعداد قائمة القرطاسية اللازمة للمدرسة في بداية كل فصل دراسي.			
35-	يفوض اللجنة المكتبية القيام بعملية تجوال في المكتبات لشراء ما يلزم من كتب تثقيفية، إثرائية للطبة.			
36-	يفوض اللجنة الصحية متابعة أعمال النظافة في صفوف المدرسة ومرافقها.			
37-	يفوض أحد المعلمين متابعة حاجة المدرسة للبناء المدرسي وأمور الصيانة.			
38-	يفوض أحد المعلمين الإشراف على حفظ الوسائل التعليمية وتقدير حاجة المدرسة.			

ب) المحور الثاني: واقع إدارة الأزمات المدرسية في مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة:

- إدارة الأزمة: العملية التي تتبعها المدرسة في الاستعداد للمواقف المفاجئة التي قد تحدث داخل المدرسة، واتباع منهج إداري في مواجهة هذه المواقف بشكل يقلل من الخسارة وبأسرع وقت وأقل جهد.
- الأزمة المدرسية: موقف مفاجئ وحاد تواجهه المدرسة يصاحبه تهديد، وقلة معلومات وضيق وقت، ويتحتم الأمر مواجهته بطرق إيجابية وتعاونية للوصول إلى بر الأمان والنجاة.

رقم	العبارة	صالحة	غير صالحة	تحتاج إلى تعديل
1-	تتوافر أجهزة الأمن باستمرار بالقرب من المدرسة (حارس-شرطة..).			
2-	توجد شكوى من أولياء الأمور بسبب عدم مناسبة موقع المدرسة.			
3-	مباني المدرسة جيدة وليست هناك مخاطر من حدوث انهيار كامل للمبنى أو جزء منه.			
4-	الصيانة الدورية لمباني المدرسة يتم تنفيذها بدقة.			
5-	مساحة فصول المدرسة تتناسب مع كثافة الطلاب.			
6-	يوجد بالمدرسة فناء مناسب يمكن استخدامه في أغراض الإنقاذ في حالة وقوع الأزمات.			
7-	يوجد بالمدرسة مخارج مخصصة للخروج في حالة وقوع الأزمات.			
8-	توجد أجهزة إنذار حريق في أماكن مناسبة بالمدرسة.			
9-	توجد طفايات حريق في أماكن مناسبة بالمدرسة.			
10-	توجد خطة إخلاء واضحة لجميع منسوبي المدرسة.			
11-	توجد تدريبات على كيفية التصرف في حالة وجود حريق أو أي مخاطر.			
12-	يمنع دخول أي شخص للمدرسة إلا بعد التحقق من هويته.			
13-	أبواب المدرسة محكمة الغلق وليس من السهل اقتحامها.			
14-	يوجد لدى المدرسة أجهزة مكبرات صوت مناسبة يمكن استخدامها لإدارة الأزمة.			

رقم	العبارة	صالحة	غير صالحة	تحتاج إلى تعديل
15-	يوجد لدى المدرسة معلومات كافية عن الأجهزة الأمنية التي يمكن الاتصال بها وقت وقوع أزمات داخل المدرسة.			
16-	اتصال المدرسة بأولياء أمور الطلبة يتم بشكل سهل وميسر.			
17-	يوجد لدى المدرسة قواعد بيانات منفصلة عن سلوكيات طلاب المدرسة.			
18-	يوجد لدى المدرسة قواعد بيانات عن الطلاب الذين لديهم ميول للعنف.			
19-	قواعد البيانات الخاصة بالمدرسة موجودة في أماكن آمنة من الحريق.			
20-	يوجد لدى المدرسة وسيلة للإخلاء الجماعي الفوري إلى خارج المدرسة.			
21-	يوجد بالمدرسة مواد طبية لتقديم الإسعافات الأولية السريعة لمن يحتاجها.			
22-	يوجد بالمدرسة أفراد مدربين على تقديم الإسعافات الأولية لمن يتضرر.			
23-	يوجد بالمدرسة مسئول طبي (طبيب - ممرض).			
24-	يوجد بالمدرسة أخصائي نفسي.			
25-	يوجد بالمدرسة مرشد طلابي متفرغ.			
26-	يرغب المعلمون في تعلم مهارات جديدة لمواجهة الأزمات.			
27-	باستطاعة المدرسة اكتشاف التهديدات المنذرة بوقوع أزمة.			
28-	توجد بالمدرسة وسائل فعالة لاحتواء أضرار الأزمة.			
29-	تستعيد المدرسة نشاطها المعتاد بعد حدوث الأزمة ببسر وسهولة.			
30-	اكتسبت المدرسة خبرات من الأزمات السابقة.			



الملحق رقم (3)

الاستبانة بعد التحكيم

الأكاديمية الليبية – فرع مصراتة

قسم علوم التعليم

شعبة الإدارة التعليمية

أخي المعلم، أختي المعلمة:

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "تفويض السلطة وعلاقته بإدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانة من محورين؛ تبين العلاقة بين تفويض السلطة وإدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمدينة مصراتة.

وإذ ترحو الباحثة قراءة فقرات الاستبانة بكل صدق وموضوعية ووضع علامة (٧) أمام كل فقرة من فقرات هذه الاستبانة تحت درجة الحكم التي تعبر عن رأيك في مربع (موافق بشدة أو موافق أو محايد أو غير موافق أو غير موافق بشدة).

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

نجاه مختار مصطفى جهان

العام الجامعي: 2017-2018م

البيانات الأولية:

نأمل من حضرتكم وضع علامة (✓) أمام العبارة المناسبة:

- الوظائف التي عملت فيها:

معلم فقط معلم وإداري

معلم متعاون معلم احتياط

- النوع:

ذكر أنثى

- المؤهل العلمي:

دبلوم معلمين. بكالوريوس أو ليسانس.

ماجستير. أخرى.

- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 10 سنوات.

من 11 إلى 20 سنة.

أكثر من 20 سنة.

- العمر:

أصغر من 40 سنة.

أكبر من 40 سنة.

**أ) المحور الأول: واقع تفويض السلطة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة
مصراتة:**

تفويض السلطة: نقل بعض السلطات والصلاحيات الإدارية والتربوية والاجتماعية من مدير المدرسة إلى بعض المعلمين ويكون لهم حق التصرف، وتسيير الأعمال المفوضة إليهم، واتخاذ القرار بالخصوص.

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	يسند لأحد المعلمين توزيع الطلبة على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي.					
2-	يكلف أحد المعلمين بإعداد الجدول المدرسي.					
3-	يعهد إلى أحد المعلمين بمتابعة سجل حضور وغياب العاملين.					
4-	يسند إلى أحد المعلمين الإشراف على حسن سير الدراسة وتصريف العمل.					
5-	يسند إلى أحد المعلمين الإعداد لاجتماعات مجلس أولياء الأمور بالمدرسة.					
6-	يعهد إلى أحد المعلمين الإشراف على حفظ الوسائل التعليمية وتقدير حاجة المدرسة.					
7-	يكلف أحد المعلمين الإشراف على استخدام الأجهزة والمعدات التعليمية.					
8-	يكلف بعض المعلمين من ذوي الكفاءة تدريب المعلمين الجدد على العمل.					
9-	يطلب من بعض المعلمين تسيير النشاط الاجتماعي والترفيهي.					
10-	يفوض مشرف الفصل دراسة أسباب تدني التحصيل الدراسي لبعض الطلبة علمياً.					
11-	يسند إلى مشرف الفصل بالرد على استفسارات أولياء الأمور حول سلوك أبنائهم وتحصيلهم العلمي.					

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12-	يكلف إلى أمين المكتبة بتحديد ما تحتاجه المكتبة من كتب وما يلزم فيها من إتلاف.					
13-	يفوض اللجنة المالية شراء ما يلزم المدرسة من احتياجات ضمن قوانين الشراء المعمول بها في المدرسة.					
14-	يطلب من معلم العلوم تحديد المدرسة من الأدوات اللازمة للمختبر.					
15-	يوكل إلى اللجنة الثقافية بمتابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة.					
16-	يطلب من اللجنة المكتبية القيام بعملية تجوال في المكتبات لشراء ما يلزم من كتب تنقيفية، إثرائية للطلبة.					
17-	يوكل اللجنة الصحية متابعة أعمال النظافة في صفوف المدرسة ومرافقها.					
18-	يكلف لجنة النظام بمتابعة احتياطات الانضباط والنظام في المدرسة.					
19-	يسند بين الحين والآخر للجنة المالية بمراجعة السجلات المالية للمدرسة.					
20-	يوكل معلم الرياضة لتحديد ما يلزم من أدوات الرياضة.					
21-	يعهد لبعض المعلمين بتوزيع الطلبة على قاعات الامتحان في امتحان نهاية الفصل.					

ب) المحور الثاني: واقع إدارة الأزمات المدرسية في مدارس التعليم العام بمدينة مصرارة:

- إدارة الأزمة: العملية التي تتبعها المدرسة في الاستعداد للمواقف المفاجئة التي قد تحدث داخل المدرسة، واتباع منهج إداري في مواجهة هذه المواقف بشكل يقلل من الخسارة وبأسرع وقت وأقل جهد.
- الأزمة المدرسية: موقف مفاجئ وحاد تواجهه المدرسة يصاحبه تهديد، وقلة معلومات وضيق وقت، ويتحتم الأمر مواجهته بطرق إيجابية وتعاونية للوصول إلى بر الأمان والنجاة.

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	تتوافر أجهزة الأمن باستمرار بالقرب من المدرسة (حارس- شرطة...).					
2-	توجد شكوى من أولياء الأمور بسبب عدم مناسبة موقع المدرسة.					
3-	مباني المدرسة جيدة وليست هناك مخاطر من حدوث انهيار كامل للمبنى أو جزء منه.					
4-	الصيانة الدورية لمباني المدرسة يتم تنفيذها بدقة.					
5-	مساحة فصول المدرسة تتناسب مع كثافة الطلاب.					
6-	يوجد بالمدرسة فناء مناسب يمكن استخدامه في أغراض الإنقاذ في حالة وقوع الأزمات.					
7-	يوجد بالمدرسة مخارج مخصصة للخروج من المدرسة في حالة وقوع الأزمات.					
8-	توجد أجهزة إنذار حريق في أماكن مناسبة بالمدرسة.					
9-	توجد طفايات حريق في أماكن مناسبة بالمدرسة.					
10-	توجد خطة إخلاء واضحة لجميع منسوبي المدرسة.					
11-	توجد تدريبات على كيفية التصرف في حالة وجود حريق أو أي مخاطر.					
12-	يمنع دخول أي شخص للمدرسة إلا بعد التحقق من هويته.					
13-	أبواب المدرسة محكمة الغلق وليس من السهل اقتحامها.					

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14-	يوجد لدى المدرسة أجهزة مكبرات صوت مناسبة يمكن استخدامها لإدارة الأزمة.					
15-	يوجد لدى المدرسة معلومات كافية عن الأجهزة الأمنية التي يمكن الاتصال بها وقت وقوع أزمات داخل المدرسة.					
16-	اتصال المدرسة بأولياء أمور الطلبة يتم بشكل سهل وميسر.					
17-	يوجد لدى المدرسة قواعد بيانات مفصلة عن سلوكيات طلاب المدرسة.					
18-	يوجد لدى المدرسة قواعد بيانات عن الطلاب الذين لديهم ميول للعنف.					
19-	قواعد البيانات الخاصة بالمدرسة موجودة في أماكن آمنة من الحريق.					
20-	يوجد لدى المدرسة وسيلة للإخلاء الجماعي الفوري إلى خارج المدرسة.					
21-	يوجد بالمدرسة مواد طبية لتقديم الإسعافات الأولية السريعة لمن يحتاجها.					
22-	يوجد بالمدرسة أفراد مدربين على تقديم الإسعافات الطبية الأولية لمن يتضرر.					
23-	يوجد بالمدرسة مسئول طبي (طبيب - ممرض).					
24-	يوجد بالمدرسة أخصائي نفسي.					
25-	يوجد بالمدرسة مرشد طلابي متفرغ.					
26-	يرغب المعلمون في تعلم مهارات جديدة لمواجهة الأزمات.					
27-	باستطاعة المدرسة اكتشاف التهديدات المنذرة بوقوع أزمة.					
28-	توجد بالمدرسة وسائل فعالة لاحتواء أضرار الأزمة.					
29-	تستعيد المدرسة نشاطها المعتاد بعد حدوث الأزمة بيسر وسهولة.					
30-	اكتسبت المدرسة خبرات من الأزمات السابقة.					

الملحق رقم (4)

خطاب المسجل العام للأكاديمية إلى مراقب شؤون التربية والتعليم بمصراتة بشأن الموافقة على إجراء الدراسة

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
The Libyan Academy



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الأكاديمية الليبية

التاريخ: 1 / 1
الموافق: 2016 / 4 / 17

الرقم الإشاري: 2016 / 4.18

مدرسة العلوم الانسانية

إلى من يهمه الأمر،،

بعد التحية ،،،،،

تفيد مدرسة العلوم الانسانية - بالأكاديمية الليبية / فرع مصراتة بأن الطالبة:

نجاة مختار مصطفى جهان

هي إحدى الطالبات بهذه المدرسة؛ ومقيدة بقسم (علوم التعليم) شعبة "الإدارة التعليمية"

تحت رقم قيد (31437070) للفصل الدراسي ربيع 2016م.

أعطيت لها هذه الإفادة بناءً على طلبها لاستعمالها فيما يسمح به القانون

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

17
4
م. عبدالله علي الطناشي

يختمه /

مسجل عام الأكاديمية الليبية / فرع مصراتة



الملحق رقم (5)

خطاب عميد مدرسة العلوم الإنسانية إلى مديري مدارس التعليم العام بمصراته بشأن التعاون مع الباحثة لإجراء الدراسة

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
The Libyan Academy



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الأكاديمية الليبية

التاريخ : / /
الموافق : 12 / 12 / 2017

الرقم الإشاري : 6 - 1 - 3794

السادة / مدراء المدارس بمدينة مصراته

تحية طيبة وبعد :

في إطار الجهود العلمية لتشجيع وتسهيل البحث العلمي بالدراسات العليا ومع التعاون بين المؤسسات والوسائط التربوية الجامعية ، نأمل منكم مع الشكر والتقدير تسهيل مهمة الطالبة/نجاة مختار جهان المسجلة حاليا بقسم الإدارة التعليمية بالأكاديمية الليبية - مصراته ، بشأن مساعدتها بالتفاعل مع استبيانات رسالتها المعنونة بـ(تفويض السلطة وعلاقته بإدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمدينة مصراته) .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

د. إبراهيم مفتاح الصغير

عميد مدرسة العلوم الإنسانية



صورة إلى:
عميد المدرسة
المدرسة
المدرسة
المدرسة
المدرسة
المدرسة

الملحق رقم (6)

كشف يوضح عدد المدارس والفصول وأعضاء هيئة التدريس للتعليم العام مصراتة للعام الدراسي 2017-2018م

عدد المعلمين = 4132
عدد المدارس = 12610

مراقبة التعليم بلدية مصراتة

مكتب المعلوماتية والتوثيق

كشف يوضح عدد المدارس والفصول وأعضاء هيئة التدريس

بمكاتب الخدمات التعليمية ببلدية مصراتة لمرحلي التعليم الأساسي والثانوي للعام الدراسي: 2017/2018م



ت	مكتب الخدمات التعليمية	عدد مدارس التعليم الأساسي	عدد مدارس التعليم الثانوي	عدد الفصول في التعليم الأساسي	عدد الفصول في التعليم الثانوي	عدد التلاميذ في التعليم الأساسي	عدد الطلاب في التعليم الثانوي	عدد أعضاء هيئة التدريس في التعليم الأساسي		عدد أعضاء هيئة التدريس في التعليم الثانوي	
								معلمين	اداريين	معلمين	اداريين
1	قصر احمد	7	2	171	24	4109	665	338	615	104	126
2	الزروق	21	5	369	64	9077	1795	757	1113	136	123
3	مصراتة المركز	15	3	316	48	8424	895	637	909	63	112
4	رأس الطوبة	10	1	180	10	4779	211	434	498	24	38
5	ذات الرمال	20	5	391	66	10085	1755	701	1013	104	175
6	شهداء الرملة	19	9	543	111	11750	3223	823	1350	211	432
7	الغيران	11	2	275	41	7263	1135	550	987	63	143
8	زاوية المحجوب	16	5	285	59	7144	1400	605	761	113	186
9	الداقية	13	2	207	20	4873	493	473	565	56	74
10	طمينة	11	4	215	34	5447	1470	330	510	32	113
11	ابو فرين	3	1	39	11	1006	220	48	99	16	24
12	الوشكة	4	1	39	6	647	174	39	94	7	11
	المجموع	150	40	3030	494	74604	13436	5735	8514	929	1557

الملحق رقم (7)
جزء من العمل الإحصائي

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
A1	257	3.4358	1.16121	.07243
A2	259	3.1004	1.25041	.07770
A3	257	2.7899	1.27881	.07977
A4	258	3.1822	1.21987	.07595
A5	259	3.5869	1.05065	.06528
A6	255	3.7804	.93846	.05877
A7	258	3.7984	.99712	.06208
A8	258	4.0271	.95178	.05925
A9	258	4.0814	.79710	.04963
A10	258	3.8953	1.02910	.06407
A11	259	3.7645	1.09018	.06774
A12	259	4.2819	.76357	.04745
A13	259	4.3166	.70995	.04411
A14	258	4.3295	.76141	.04740
A15	257	4.2685	.63269	.03947
A16	259	4.1158	.90332	.05613
A17	260	4.3077	.84603	.05247
A18	258	4.2558	.86685	.05397
A19	257	4.2140	.76350	.04763
A20	260	4.3462	.69982	.04340
A21	260	3.9000	1.05340	.06533
B1	258	4.1783	1.16331	.07242
B2	255	2.6588	.99471	.06229
B3	257	3.6498	1.03547	.06459
B4	255	3.4314	1.36974	.08578
B5	257	3.5097	1.26896	.07916
B6	255	3.7216	1.14540	.07173
B7	255	3.5725	1.18788	.07439
B8	257	3.3307	1.38757	.08655
B9	253	3.3320	1.41717	.08910
B10	247	3.1457	1.28903	.08202
B11	255	3.2000	1.41254	.08846
B12	258	4.0426	1.10276	.06865
B13	257	3.7704	1.20457	.07514
B14	256	3.7695	1.05422	.06589

B15	256	3.7852	1.00817	.06301
B16	258	4.0736	.88569	.05514
B17	253	3.8340	.96574	.06072
B18	256	3.8359	1.03110	.06444
B19	254	3.5709	1.18992	.07466
B20	254	3.3110	1.20018	.07531
B21	256	3.8789	1.08329	.06771
B22	256	3.7266	1.16965	.07310
B23	255	3.8706	1.15481	.07232
B24	250	4.0720	.98728	.06244
B25	249	3.4378	1.26887	.08041
B26	256	3.8438	.94506	.05907
B27	255	3.4039	1.09292	.06844
B28	253	3.3676	1.11058	.06982
B29	256	3.6758	.99821	.06239
B30	257	3.8016	.94141	.05872
A	261	3.8983	.45954	.02845
B	259	3.6295	.74445	.04626
Q	259	3.7637	.46592	.02895

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
A1	6.016	256	.000	.43580	.2932	.5784
A2	1.292	258	.198	.10039	-.0526	.2534
A3	-2.634	256	.009	-.21012	-.3672	-.0530
A4	2.399	257	.017	.18217	.0326	.3317
A5	8.990	258	.000	.58687	.4583	.7154
A6	13.279	254	.000	.78039	.6647	.8961
A7	12.862	257	.000	.79845	.6762	.9207
A8	17.334	257	.000	1.02713	.9104	1.1438
A9	21.791	257	.000	1.08140	.9837	1.1791
A10	13.975	257	.000	.89535	.7692	1.0215
A11	11.285	258	.000	.76448	.6311	.8979
A12	27.017	258	.000	1.28185	1.1884	1.3753
A13	29.845	258	.000	1.31660	1.2297	1.4035
A14	28.046	257	.000	1.32946	1.2361	1.4228
A15	32.141	256	.000	1.26848	1.1908	1.3462
A16	19.880	258	.000	1.11583	1.0053	1.2264

A17	24.923	259	.000	1.30769	1.2044	1.4110
A18	23.270	257	.000	1.25581	1.1495	1.3621
A19	25.491	256	.000	1.21401	1.1202	1.3078
A20	31.016	259	.000	1.34615	1.2607	1.4316
A21	13.776	259	.000	.90000	.7714	1.0286
B1	16.269	257	.000	1.17829	1.0357	1.3209
B2	-5.477-	254	.000	-.34118-	-.4638-	-.2185-
B3	10.060	256	.000	.64981	.5226	.7770
B4	5.029	254	.000	.43137	.2624	.6003
B5	6.440	256	.000	.50973	.3538	.6656
B6	10.060	254	.000	.72157	.5803	.8628
B7	7.697	254	.000	.57255	.4261	.7190
B8	3.821	256	.000	.33074	.1603	.5012
B9	3.726	252	.000	.33202	.1565	.5075
B10	1.777	246	.077	.14575	-.0158-	.3073
B11	2.261	254	.025	.20000	.0258	.3742
B12	15.187	257	.000	1.04264	.9074	1.1778
B13	10.253	256	.000	.77043	.6225	.9184
B14	11.679	255	.000	.76953	.6398	.8993
B15	12.461	255	.000	.78516	.6611	.9092
B16	19.471	257	.000	1.07364	.9651	1.1822
B17	13.736	252	.000	.83399	.7144	.9536
B18	12.972	255	.000	.83594	.7090	.9628
B19	7.646	253	.000	.57087	.4238	.7179
B20	4.130	253	.000	.31102	.1627	.4593
B21	12.981	255	.000	.87891	.7456	1.0122
B22	9.939	255	.000	.72656	.5826	.8705
B23	12.039	254	.000	.87059	.7282	1.0130
B24	17.168	249	.000	1.07200	.9490	1.1950
B25	5.444	248	.000	.43775	.2794	.5961
B26	14.285	255	.000	.84375	.7274	.9601
B27	5.902	254	.000	.40392	.2691	.5387
B28	5.265	252	.000	.36759	.2301	.5051
B29	10.832	255	.000	.67578	.5529	.7986
B30	13.650	256	.000	.80156	.6859	.9172
A	31.580	260	.000	.89830	.8423	.9543
B	13.609	258	.000	.62953	.5384	.7206
Q	26.380	258	.000	.76371	.7067	.8207