

# The Administrative Empowerment Among School Principals and Its Relationship to School Crisis Management from the Point of View of Teachers

A field study in the second cycle schools of basic education in Latakia city

Dr. Wafeka Ali\*

Dr. Noura Mahmoud\*\*

Khaled Fardows Ahmad\*\*\*

(Received 1 / 8 / 2024. Accepted 25 / 9 / 2024)

## □ ABSTRACT □

The research aimed to identify the degree of administrative empowerment and the degree of school crisis management among principals of schools in the second cycle of basic education from the point of view of teachers, as well as identifying the relationship between administrative empowerment and school crisis management among principals of schools in the second cycle of basic education from the point of view of teachers in Latakia city. It included: The research sample includes (258) teacher. To achieve the purpose of the research, two questionnaire tools were built, the first consisting of (34) statements that measure the degree of administrative empowerment among managers, divided into five axes: (communication and communication, delegation of powers, collective work teams, collective work teams, participation in decision-making, and self-efficacy). And a second questionnaire consisting of (26) statements measuring school crisis management among principals.

The results of the research showed that the degree of administrative empowerment among school principals in the second cycle of basic education, from the point of view of teachers, was average, and that the degree of school crisis management among them was also average. The results also showed that there was a good direct and statistically significant relationship between administrative empowerment and school crisis management among school principals. The second cycle of basic education from the teachers' point of view School crisis management can be predicted through the axes of administrative empowerment (communication and communication, delegation of powers, collective work teams, participation in decision-making, and self-efficacy). The research also presented proposals, including training principals on appropriate administrative empowerment for their school, and giving them the necessary powers to make appropriate decisions to confront the crises facing them, as well as administrative empowerment and school crisis management in other samples and in other educational environments and stages.

**Key words:** Administrative Empowerment, School Crisis Management, Principals, Teachers.



Copyright :Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

\* Associate Professor, Department of Education Basics, College of Education, Tishreen university, Syria.

\*\* Assistant Professor, Department of Curricula and Teaching Methods, Faculty of Education, Tishreen University, Syria.

\*\*\* Postgraduate student (PhD), Department of Curricula and Teaching Methods, Faculty of Education, Tishreen University, Syria.

## التمكين الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بإدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المدرسين دراسة ميدانية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية

د. وفيفة علي\*

د. نورا محمود\*\*

خالد فردوس أحمد\*\*\*

(تاريخ الإيداع 1 / 8 / 2024. قبل للنشر في 25 / 9 / 2024)

### □ ملخص □

هدف البحث إلى تعرّف درجة التمكين الإداري ودرجة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المدرسين، وكذلك تعرف العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية، اشتملت عينة البحث على (258) مدرساً ومدرسة. ولتحقيق الغرض من البحث تم بناء أداتين استبانة أولى مؤلفة من (34) عبارة تقيس درجة التمكين الإداري لدى المديرين، موزعة على خمسة محاور هي (الاتصال والتواصل، تفويض الصلاحيات، فرق العمل الجماعي، فرق العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الكفاءة الذاتية)، واستبانة ثانية مؤلفة من (26) عبارة تقيس إدارة الأزمات المدرسية لدى المديرين.

بينت نتائج البحث أن درجة التمكين الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المدرسين جاءت متوسطة، وأن درجة إدارة الأزمات المدرسية لديهم كانت أيضاً متوسطة، وكذلك بينت النتائج وجود علاقة طردية جيدة ودالة إحصائياً بين التمكين الإداري وإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المدرسين، وأنه يمكن التنبؤ بإدارة الأزمات المدرسية من خلال محاور التمكين الإداري (الاتصال والتواصل، تفويض الصلاحيات، فرق العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الكفاءة الذاتية). كما قدم البحث مقترحات منها تدريب المديرين على التمكين الإداري المناسب لمدرسته، وإعطائه لصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة الأزمات التي تواجهه، وكذلك التمكين الإداري وإدارة الأزمات المدرسية لدى عينات أخرى وفي بيئات ومراحل تعليمية أخرى.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، إدارة الأزمات المدرسية، المديرين، المدرسين.

حقوق النشر: مجلة جامعة تشرين - سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04



\* أستاذ مساعد، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة تشرين، سورية.

\*\* مدرس، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة تشرين، سورية.

\*\*\* طالب دكتوراه، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة تشرين، سورية.

## مقدمة

إن نجاح المدرسة كمؤسسة تعليمية في أداؤها والارتقاء بسوية مخرجاتها يتوقف على وجود إدارة فاعلة قادرة على إدارة التخطيط والتنظيم والمتابعة، وبناء علاقات إنسانية إيجابية بين المدرسين بما يسهم في تحقيق الأهداف التعليمية بفاعلية وكفاءة أكبر .

ظهرت في فترة الأزمة التي تعيشها سورية، أنواعاً متعددة من الأزمات انعكست سلباً على مؤسسات التعليم، ولا يمكن التنبؤ بالأزمات، ولكن يمكن الحد منها بطريقة منهجية علمية مما يؤدي إلى السيطرة الكامل عليها، وبعد التمكين الإداري من أهم المفاهيم التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة. وقد يكون تطبيق أحد المداخل الإدارية الحديثة كالتمكين الإداري حلاً لذلك، فهو يمنح المديرين حرية واستقلالية لتسيير أمور مدارسهم بأنفسهم ويطور مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية للعمل بما يسهم في تحقيق أهداف مدارسهم ويعطيهم إحساساً بأهمية دورهم ويزيد من ولائهم لمدارسهم.

إن التعامل مع الأزمات يقتضي وجود نوع خاص من المديرين يتم تأهيلهم وتدريبهم تدريباً وافياً لصقل مهاراتهم ومواهبهم واستعدادهم الطبيعي، حيث أن التعامل مع الأزمات له طابع خاص يستمد خصوصيته من تأثير عوامل اللحظة الزمنية المستقبلية بأبعادها التصادمية، وكذلك لاحتمالات تدهور الأوضاع وبشكل بالغ القوة (Al-Khudairi, 2003, 146). ويسهم التمكين الإداري في زيادة ولاء مديري المدارس لمدارسهم، ويعمل على تحرير قدراتهم الإبداعية من خلال منحهم الثقة وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمدارسهم، كما يساعد التمكين الإداري المديرين على العمل بروح الفريق الواحد ويطلعهم على كل جديد في مجال الإدارة المدرسية (Al-Daghrir, 2018, 20). وقد تبلور التمكين الإداري كأحد المداخل الإدارية الحديثة في نهاية الثمانينات من القرن العشرين، وقد انتشر بشكل كبير في بداية التسعينات في المؤسسات التربوية المختلفة وذلك بسبب زيادة الاهتمام بمديري المدارس، باعتبارهم أساس نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها المنشودة حيث غير هذا المدخل من دور مديري المدارس من منفذين للقرارات والتعليمات فقط إلى مشاركين في اتخاذها وتحمل مسؤوليتها (Al-Fadil, 2020, 336). ويعرف التمكين الإداري بأنه مدخل إداري معاصر يمنح مديري المدارس في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات وحرية ومعلومات كافية، تؤهلهم لإتمام مهامهم على أكمل وجه ولاتخاذ القرارات وحل مشكلات مدارسهم، مما يسهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية بالشكل الأمثل (الدين ولعمور، 2022، 454).

كما أن إدارة الأزمات أصبحت أمراً واقعاً، إلا أن أغلب قيادات المؤسسات التعليمية لم تتأهل للتعامل معها مع وجود ضعف في وضع تصورات متكاملة لطريقة إدارة الأزمات داخل المدرسة، وقد يرجع ذلك إلى عوامل عديدة منها ضعف مستوى الوعي لدى القيادات الإدارية بأهمية إدارة الأزمات داخل المؤسسة التعليمية، وإلى نقص برامج الإعداد والتدريب في مجال إدارة الأزمات. وتعرف إدارة الأزمات المدرسية بأنها "عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الوسائل والامكانيات المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واستخدام أساليب جديدة تحسن من سبل التعامل مع الأزمات في المستقبل". (حريز، 2007، 35).

ونظراً لأهمية التمكين الإداري، ودوره في إدارة الأزمات المدرسية، ورفع مستوى جاهزية إدارات المدارس للتعامل مع أي أزمات مدرسية طارئة، فقد جاء هذا البحث لتعرف علاقة التمكين الإداري بإدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المدرسين في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية.

## مشكلة البحث

نظراً للتغيرات المعرفية والتكنولوجية وتطوير المناهج الدراسية فلم تعد مهام مدير المدرسة مقتصرة على حصر غياب الطلبة والعاملين معه في المدرسة ومتابعة السجلات اليومية وتعميم القرارات والبلاغات الصادرة عن الإدارات العليا وتطبيق الأنظمة والقوانين، بل أصبح المدير مطالب بتوفير البيئة المدرسية المناسبة للإبداع وللنمو السوي لشخصية الطلبة وتسهيل حصولهم على المعرفة بأنفسهم من خلال استراتيجيات التعلم الحديثة، وتشجيع المعلمين على تبادل الخبرات وتنمية مهاراتهم. وقد فرض ذلك تطور وظيفة الإدارة المدرسية من خلال إعطائها المزيد من الصلاحيات لتتمكن من مسايرة التغيرات المتلاحقة، وهذا ما أكد عليه المؤتمر العربي الرابع للقيادة والإدارة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي الذي انعقد في دمشق في الفترة المنعقدة بين (13-16) من شهر تشرين الأول لعام (2003). فكان لا بد من البدء بعملية الإصلاح الإداري في المؤسسات التعليمية وتفعيل دور مدير المدرسة، وذلك من خلال تضافر جهود المعنيين في الإدارات العليا والتي نتج عنها انعقاد مؤتمر التطوير التربوي في سورية في الفترة الواقعة بين 26-28 أيلول من عام (2019) بعنوان: "الآفاق المستقبلية للتربية في القرن الحادي والعشرين" والذي جاء في توصياته ضرورة الاستجابة للاتجاهات التربوية والتجارب العالمية المعاصرة.

ويعد مديري المدارس من أكثر الأشخاص الذين يتعرضون للضغوط والشعور بعدم الراحة في عملهم المدرسي، بسبب قيامهم بمتابعة سير العملية التعليمية وكيفية إعطاء المعلمين للدروس وتوجيههم والتخطيط لتطوير العمل المدرسي والتواصل مع أولياء الأمور والموجه التربوي المشرف على المدرسة لحل أي مشكلة، وزاد هذا الشعور نتيجة الأزمة الحالية التي تعرضت لها بلادنا والتي أثرت على جميع نواحي الحياة، وفرضت على المديرين الاضطرار للقيام بعمل آخر بعد أوقات الدوام الرسمي لتلبية متطلبات أسرهم المتزايدة مع غلاء الأسعار الدائم مما أثر سلباً على عملهم الإداري. لذلك تحتم على القيادات الإدارية أن تكون فاعلة باعتبارها الموجه والمخطط لفاعلية إدارة الأزمات التي تواجه المجتمع المحلي أو تفاديها على أقل تقدير (Fernandez and Shaw, 2020, 41).

وبينت (Amira, 2019, 1) في هذا الإطار أنه للإدارة المدرسية أثر ملموس وواضح على كفاءة وفاعلية المدرسة كمؤسسة تعليمية، حيث تعد الأساس في خدمة العملية التربوية والتعليمية للمدرسة كونها ترتبط بمدى فاعلية وكفاءة المدرسين الوظيفية والتي يؤدي فيها المدير دوراً فاعلاً باعتباره يؤثر على المدرسين لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة، وهذا ما أكدته (Durrah, 2009, 12)، إذ بيّن أن نجاح المنظمات التعليمية يتوقف على وجود إدارة فاعلة تستخدم الطرق العلمية في اتخاذ القرارات، وفي أداء الوظائف الإدارية المختلفة والتي تسعى إلى التطوير لجعل المنظمة التعليمية تحقق الأهداف التي تسعى إليها.

على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير أداء المؤسسات التعليمية في سورية إلا أنها ما تزال تعاني من مركزية القرار ومحدودية الصلاحيات الممنوحة للمديرين ومن الروتين الإداري (Deeb, 2019). لذلك فإن تطبيق مدخل التمكين الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي قد يزيد من قدرتهم على إدارة الأزمات التعليمية التي تواجههم، من خلال منحهم صلاحيات أوسع ومساحة أكبر من الحرية وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات ليصبحوا بأهمية دورهم في تطوير العملية التعليمية في مدارسهم، وهذا ما أكدته دراسة (Al Shamekh, 2009) التي بينت ضرورة إدراج برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات ضمن الخطة السنوية للتدريب التربوي لقائدات المدارس لإكسابهن الكفايات والمهارات اللازمة لإدارة الأزمات المدرسية، ودراسة (Al-Mashaqba, 2018) التي ركزت على زيادة وعي مديري

المدارس بأهمية امتلاك كفايات إدارة الأزمات المدرسية. ويشير مينساه (Mensah, 2020, 19) إلى أن العلاقة بين إدارة الأزمات والتمكين الإداري في التربية تتضمن فسخ المجال أمام العاملين عند ظهور الأزمة للقيام بإجراءات إدارة الأحداث غير المتوقعة التي يمكن أن تتسبب الضرر والأذى للمجتمع المدرسي، وللمجتمع ككل، والتمكين هنا يؤدي إلى القيام بإجراءات حكيمة وتطبيق قرارات تمكن النظام التربوي من إدارة الأزمات، فبدون التمكين لن يكون هناك إدارة فعالة للأزمات، وبدون تغيير الدور التقليدي للعاملين التربويين من إداريين وفنيين لن يكون هناك إدارة ناجحة للأزمات. إن مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي بأمس الحاجة لتمكينهم إدارياً، وخاصة في مجال إدارة الأزمات المدرسية، والقيام بمهامهم في إدارتها، فالقطاع التعليمي في سورية من القطاعات الأكثر تضرراً في ظل الأزمات والكوارث الطبيعية، فقد شهدت البنى التحتية التعليمية وأهمها المدارس ضرراً كبيراً في بعضها، وتصدعاً في بعضها الآخر، وهناك مئات المدارس التي خرجت من النظام التعليمي. وهذا ما فرض أعباء مضاعفة على العملية التربوية فمن جهة لا بد من مواكبة التطورات العالمية المتسارعة، ومن جهة أخرى لا يمكن إغفال مفرزات الأزمات ونتائجها التي فرضت ضغوطات هائلة على وزارة التربية. وانطلاقاً مما سبق وبناء على أهمية التمكين الإداري في إدارة الأزمات المدرسية يمكن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:

ما العلاقة بين التمكين الإداري لدى مديري المدارس وإدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المدرسين في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية؟

## أهمية البحث وأهدافه

### أهمية البحث:

- الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية للبحث في الآتي:

1. أهمية دراسة الأزمات المدرسية وإدارتها وحدائتها في ظل الأزمات التي تتعرض لها الجمهورية العربية السورية.
2. أهمية مرحلة التعليم الأساسي على اعتبار أنها المرحلة التأسيسية الأولى التي تبنى عليها شخصية التلامذة في المستقبل، الأمر الذي يجعلهم التلامذة الأكثر تأثراً بالأزمات التي تتعرض لها ومدارسهم ومحيطهم.
3. الاستجابة لتوجهات وزارة التربية لتبني أنماط إدارية حديثة تواكب مستجدات النظام التعليمي، وتزويد متخذي القرار في وزارة التعليم بمعلومات واقعية عن درجة دور التمكين الإداري في إدارة الأزمات في مدارس التعليم الأساسي في سورية.

- الأهمية التطبيقية: تكمن الأهمية التطبيقية للبحث في الآتي:

1. تزويد القيادات التربوية بالمعارف، والقدرات، والخبرات، اللازمة لإدارة الأزمات المدرسية.
2. قد تساعد نتائج البحث الحالي الإداريين والمسؤولين في مديرية التربية، ووزارة التربية السورية من خلال إعطائهم صورة واقعية عن دور التمكين الإداري في إدارة الأزمات المدرسية وكيفية إدارة الأزمات التي تعترض عملهم المدرسي لاتخاذ الإجراءات الكفيلة لرفع السوية في العمل الإداري لمواجهة هذه الأزمات بما يسهم في تحقيق الأهداف التعليمية.
3. يمكن للبحث الحالي أن يشكل دافعاً لفتح المجالات أمام الباحثين لإجراء بحوث ودراسات أخرى تثرى مجالات مختلفة من جوانب الاهتمام بدور التمكين الإداري في إدارة الأزمات المدرسية، بما يسهم في تحقيق أهداف العملية التربوية التعليمية بالشكل الأمثل.

## هدف البحث:

هدف البحث إلى تعرف درجة التمكين الإداري ودرجة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المدرسين، وكذلك تعرف العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية.

## أسئلة البحث:

1. ما درجة التمكين الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية؟
2. ما درجة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المدرسين؟
3. ما العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؟
4. هل يمكن التنبؤ بإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من خلال درجاتهم على محاور التمكين الإداري؟

## مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية

- **الدور:** هو "مجموعة من الأفعال المكتسبة يؤديها شخص في موقف تفاعل اجتماعي تحدد دوافع يسعى الفرد إلى إرضائها بالقيام بتلك الأعمال" (Abu Muammar, 2011, 9). ويعرف الدور إجرائياً بأنه "النتيجة المتوقعة من تطبيق التمكين الإداري فيما يخص فاعليته في إدارة الأزمات، من خلال النشاطات السلوكية التي يتوقع من الفرد أن يؤديها في مكان عمله، ويمكن قياس ذلك من خلال الاستبانة، الموجهة إلى المدرسين من خلال ما تعكسه الدرجة لتي يحصل عليها الفرد على الاستبانة المستخدمة في البحث.
- **الأزمة التربوية:** هي موقف مفاجئ وضغط، يكون مصحوباً بالتوتر ويخرج عن السيطرة والتحكم، وقلة الوقت المتاح لاتخاذ القرار، ويهدد المدرسة أو يحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، ويتطلب إجراءات سريعة وفورية للحيلولة دون تفاقم ذلك الموقف، والعودة بالأمور إلى حالتها الطبيعية (Hilali and Dabbous, 2011, 6). والأزمة المدرسية: وهي مشكلة أو حالة تواجه النظام التعليمي في المدرسة، وتحدث نتيجة لتراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمية، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسة للنظام التعليمي يهدد بقائه (Ahmed, 2002, 55). وتعرف إجرائياً بأنها: حالة مفاجئة تحدث داخل المدارس أو في محيطها الخارجي، تفقد المدرسة قدرتها على العمل بالشكل الطبيعي، ويصاحبها تهديد وقلة معلومات وضيق وقت وتقود إلى نتائج غير مرغوبة. وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال الاستبانة الموجهة إليهم.
- **مدارس التعليم الأساسي:** يُعرف النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي هذه المرحلة بأنها: مرحلة تعليمية مدتها تسع سنوات، تبدأ من الصف الأول حتى الصف التاسع، وهي مجانية وإلزامية. إذ يوزع التلاميذ على حلقتين: الحلقة الأولى من الصف الأول وحتى الصف السادس، والحلقة الثانية من الصف السابع وحتى الصف التاسع (Ministry of Education in the Syrian Arab Republic, 2015). وتعرف إجرائياً بأنها مدارس رسمية حكومية أسست من قبل وزارة التربية، تُطبق نظام التعليم الأساسي حسب مصطلح وزارة التربية، ويشرف على مسار العملية التربوية والتعليمية فيها المديرون والمعلمون، وقد اشتمل البحث الحالي على مديري ومعلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

- **التمكين الإداري:** هو "تزويد مديري المدارس بصلاحيات إضافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بمدارسهم، ومنحهم مساحة أكبر من الحرية في إنجاز مهامهم الإدارية وتنمية كفاءاتهم الإدارية بما يسمح لهم التأثير الإيجابي على سير العملية التعليمية في مدارسهم" (Al-Otaibi, 2017, 638). ويعرف إجرائياً بأنه منح مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي صلاحيات مع قاعدة بيانات متكاملة وقدر كافٍ من الحرية لتسهيل عليهم إنجاز ما يكلفون به من مهام إدارية، وإصدار القرارات المناسبة لمدارسهم من خلال فرق العمل الجماعي، وذلك من خلال ما يمتلكونه من مهارات وخبرات، وبذلك يكون لهم تأثير إيجابي وملحوس على واقع العملية التعليمية في مدارسهم وعلى مستقبلها من خلال المساهمة في تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة والارتقاء بمستوى أداء تلاميذها. ويُقاس بدرجة إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة الموجهة إليهم، والتي تمثلت بالأبعاد الآتية (الاتصال والتواصل، تفويض الصلاحيات، فرق العمل الجماعي، فرق العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الكفاءة الذاتية).
- **المدرسون في مدارس التعليم الأساسي:** هم المدرسون الذين يقومون بتعليم صفوف الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية.

### الجانب النظري

1. **مفهوم التمكين الإداري:** يقصد بالتمكين الإداري بأنه: التعبير عن الثقة بمديري المدارس مع توقعات عالية الأداء منهم للنهوض والمساهمة في تحقيق أهداف مدارسهم وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمدارسهم (Wulandari, et., al, 2020, 74-75). ويعرف بحسب معجم ويبستر (Webster) بأنه: إعطاء المديرين بعضاً من صلاحيات وسلطات الجهات الإدارية العليا وفق تشريعات قانونية نصت عليها البلاغات الوزارية (Abu Amra, et., al, 2017, 11). كما يعرف التمكين الإداري بالتركيز على كلمة القوة بأنه حصول مديري المدارس على جزء من الصلاحيات التي كانت محصورة في يد الجهات الإدارية العليا فقط والتي ستساعدهم على إنجاز مهامهم المطلوبة منهم بشكل أفضل وأسرع (Khalifa, 2018, 358).
2. **أبعاد التمكين الإداري:** يمكن تحديد أبعاد التمكين الإداري لمديري المدارس بخمسة أبعاد وهي: 1. **تفويض الصلاحيات:** يعني "إسناد الجهات الإدارية العليا صلاحيات واسعة إلى مديري المدارس لفترة زمنية محددة، لإنجاز مهامهم المطلوبة منهم ومنحهم مساحة أكبر من الحرية ليقوموا بإصدار القرارات دون الحاجة للرجوع إليها باستمرار" (Lazhar, 2022, 433). وهو "مهارة يتم من خلالها نقل بعض السلطات والمسؤوليات من الجهات الإدارية العليا إلى مديري المدارس، مما يساعد تلك الجهات على توفير الوقت وتحفيز المديرين وتدريبهم على اتخاذ القرارات وإكمال المهام المحددة لهم مع الحفاظ على حق المساءلة للمديرين عند ارتكابهم الأخطاء" (Aburuman, 2016, 184). ويقتصر التفويض على منح الجهات الإدارية العليا مديري المدارس سلطات محددة وصلاحيات مقيدة تساعدهم على إنجاز المهام البسيطة وتسيير أمور المدرسة بأنفسهم لفترة محددة من الزمن ويمكن للجهات الإدارية العليا سحب هذه الصلاحيات وإلغاؤها في أي وقت (Amer, 2021, 377). وللتفويض أثر كبير في الارتقاء بأداء مديري المدارس وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وبالتالي ظهور مدارس أكثر مرونة واستجابة للتغيرات التربوية مما يسهم في تطوير العملية التعليمية وتحقيق أهدافها (Ali, et., all, 2021, 73). 2 - **الاستقلالية:** هي "إحساس مديري المدارس بالحرية في وضع الخطط والبرامج لمدارسهم وفي اختيار أفضل طريقة لتنفيذ مهامهم الإدارية" (Balyer, et., all, 2017, 4)، وتعني شعور مديري المدارس بأنهم يستطيعون التحكم في جميع جوانب العمل المدرسي والتي تسهم في تطويره، بدءاً

من اختيار البديل المناسب لاتخاذ القرارات المدرسية وحل المشكلات التي تعترضهم ووضع البرامج الأسبوعية والامتحانية والخطط وصولاً إلى اختيار طرائق أداء العمل وإجراءاته (Abdel Karim, 2022, 180). **3 - الكفاءة: وهي:** "الفاعلية الذاتية لمديري المدارس حيث تعكس طريقة إنجازهم لمهامهم الإدارية مدى تمتعه بمهارات وقدرات فعالة وامتلاكه معلومات إدارية حديثة" (Habali and Mhamed, 2023, 415). ويتمتع المديرون ذوي الكفاءة المرتفعة بالآتي: (- القدرة على التكيف مع التغيرات التربوية والإدارية، - التمتع برغبة قوية بالعمل والإنجاز، - القدرة على بذل مجهود أكبر في سبيل إتمام مهامهم، الثقة بالنفس والرغبة بمساعدة التلاميذ ذوي التحصيل المنخفض ومساعدة المعلمين على اختيار طرائق التدريس المناسبة لكل مادة، انخفاض مشاعر التوتر) (Muhammad, et., al, 2022, 311). **4 - المشاركة في اتخاذ القرارات:** وهي مجموعة الخطوات التي يقوم بها مدير المدرسة بالتعاون مع أعضاء فريقه المدرسي، للتعرف إلى المشكلة وتحديدها وتحليلها وجمع المعلومات عنها واقتراح الحلول المناسبة وتقييم كل حل على حدا ومن ثم اختيار أفضل الحلول (Amer, and Al-Masry, 2016, 36). وتعدّ عملية اتخاذ القرارات أساس العمليات الإدارية التي يقوم بها مديري المدارس من تخطيط وتنظيم وتوجيه للوصول للقرار الصحيح، وعند قيام مدير المدرسة بأي من العمليات الإدارية فهو يقوم باتخاذ مجموعة من القرارات في نفس الوقت، ولكي يتخذ قراراً صائباً لتحقيق أهداف مدرسته بفاعلية لا بد أن تكون لديه القدرة على الاختيار بين الحلول المتاحة للمشكلة موضوع القرار (Ali, 2019, 202 - 203). **5- التأثير:** وهو شعور مديري المدارس بقدرتهم على إحداث تغيرات إيجابية ملموسة في مدارسهم والمثابرة نحو تحقيق أهدافها المنشودة (Stander & Rothmann, 2010, 3).

**3. طرق التمكين الإداري:** توجد عدة طرق لتمكين مديري المدارس، منها: **1 - التمكين من خلال الصلاحيات الإضافية:** تعدّ الصلاحيات الإضافية الممنوحة لمديري المدارس شرطاً أساسياً لنجاح التمكين الإداري، إذ تحدد الجهات الإدارية العليا من أين تبدأ هذه الصلاحيات ومتى تنتهي مما ينعكس إيجاباً على المديرين الذين يظهرون حيوية ونشاط أكثر في عملهم. **2 - التمكين من خلال التدريب:** يعدّ تدريب مديري المدارس عامل مهم لتزويدهم بالمهارات اللازمة لإنجاز أعمالهم الموكلة إليهم بفاعلية. **3 - التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** إن مديري المدارس بحاجة دائمة إلى المعلومات الحديثة الواضحة في مجال عملهم، لتمكينهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بمدارسهم وإنجاز ما يطلب منهم من مهام وبدون تلك المعلومات سيتعذر عليهم القيام بالمهام المطلوبة منهم (Hawari, 2020, 181). **4 - التمكين من خلال التقدير والاحترام:** يحتاج مديرو المدارس إلى أن يشعروا باحترام وتقدير من قبل الجهات الإدارية العليا في تعاملها معهم، مما يشبع لهم حاجاتهم لذلك ويدفعهم لأداء مهامهم على أكمل وجه. **5 - التمكين من خلال التغذية الراجعة:** تؤدي التغذية الراجعة دوراً مهماً في تمكين مديري المدارس، وذلك من خلال قيام الجهات الإدارية العليا بتزويد المديرين بنقاط الضعف في أدائهم لتقويتها وبمواطن الخطأ لتصحيحها. **6 - التمكين من خلال مراعاة المعايير للوصول للأداء المطلوب:** تقوم الجهات الإدارية العليا بوضع معايير للأداء المثالي لمديري المدارس خلال تمكينهم، وتقدم لهم حوافز لتشجيعهم على استخدام أقصى إمكاناتهم للوصول إلى التطبيق الصحيح لمدخل التمكين الإداري، ويجب أن تتصف تلك المعايير بالموضوعية. **8 - التمكين من خلال تحمل المسؤوليات:** تتصف المهام التي تطلبها الجهات الإدارية العليا من مديري المدارس بأنها محددة واضحة، مع تحديدها لهم ما هو متوقع منهم مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية (Andrews and Maayaa, 2008, 158 - 159).

**4. علاقة التمكين الإداري بإدارة الأزمات المدرسية:** يرتبط التمكين الإداري بعلاقة واضحة مع إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية؛ فالمؤسسات التربوية التي تستند إلى مبدأ تمكين العاملين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتقوض

لهم الصلاحيات تزداد فعالية الأداء لديهم؛ كونه يعطيهم الحرية إدارة الأزمة ومواجهتها عن طريق العمل الجماعي المشترك، وبما أن التمكين الإداري يركز على قدرات العاملين في حل المشكلات، فهو أفضل وسيلة يمكن للمؤسسات التربوية أن تنتهجها لمواجهة أزماتها أو الأزمات المجتمعية على حد سواء، وتبرز العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الأزمات في أن الإدارة القادرة على تمكين وتشجيع تمكين منسوبيها فإنها في هذه الحالة تعمل على إعداد وتهيئة الظروف التي تسمح لهم بممارسة مهنتهم وقدراتهم في الإشراف على العمل وتسييره في ظل أية أزمة طارئة؛ وذلك يجعلهم قادرين على إدارة الأزمات من خلال المبادرة والعمل الخلاق الذي تستثيره الرغبة في الإنجاز والعمل في ظل تشاركية اتخاذ القرارات (Areiqat and Zamil, 2011, 189). كما أن الإدارة التربوية التي تعمل على تمكين موظفيها هي من تكوّن الرؤيا وتشجع أصحاب الرؤى والمبادرات، كما تعمل على تشكيل فرق العمل الماهرة القادرة على الاستماع، والتواصل، والتعلم، ووضع الخطط الفعالة في أثناء الأزمة وبعدها، فضلاً عن أن هذه الإدارة هي التي تضمن وجود اتصالات متواصلة بين الكادر التربوي، بحيث يتمكن من أداء دوره الفعال في مواجهة الأزمة والعمل على التخلص منها (Riley and Smith, 2012, 59).

## الدراسات السابقة

### دراسات عربية

- دراسة الجرايدة والمنوري Jarayda, and. Al-Manwari (2014) في سلطنة عمان بعنوان: واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان. هدفت الدراسة إلى تعرف واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان، وتكونت العينة من (52) مديراً ومديرةً وتم اعتماد المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وتكونت من (48) بنداً، وتوصلت الدراسة إلى أن تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان لمجالات التمكين قد جاءت متوسطة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- دراسة وزان Wazzan (2018) في سورية بعنوان: واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته ببعض المتغيرات "دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية". هدفت الدراسة تعرف واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية تبعاً لأبعاده (تفويض الصلاحيات، العمل الجماعي، اتخاذ القرار، الدعم والإنسان)، واعتمدت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وقامت بتوزيعها على العينة البالغ عددها (152) مديراً ومديرةً، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية لديهم تمكين إداري جيد.
- دراسة خضير وآخرون Khudair, et., al (2020) في فلسطين بعنوان: علاقة التمكين الإداري بمستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المرحلة الأساسية العليا في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين في مديريات الشمال من فلسطين. هدفت الدراسة تعرف علاقة التمكين الإداري بمستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المرحلة الأساسية العليا في المدارس الحكومية من وجهات نظر المعلمين، وقد اعتمد الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمةً من معلمي المدارس الحكومية، و(10) من

مديري المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق التمكين الإداري من وجهات نظر المعلمين والمديرين مرتفعة.

▪ **دراسة الهاجري Al-Hajri (2020) في الكويت، بعنوان: واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.** هدفت الدراسة إلى تعرف واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة. تكونت عينة الدراسة من (212) معلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ضعف في إدارة الأزمات التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة من قبل العاملين بها، وقلة عقد الدورات التدريبية بالمدارس التي تهتم بكيفية إدارة الأزمات المدرسية، وعدم توزيع المسؤوليات أعضاء فريق إدارة الأزمات.

▪ **دراسة الموسى Al-Mashaqba (2021) في الأردن بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش.** هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في مدارس محافظة جرش، وصمم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات، كما اعتمد الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (63) مديراً ومديرة في مدارس محافظة جرش، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ التمكين الإداري من وجهة نظرهم في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة جرش كانت مرتفعة.

▪ **دراسة أبو كرش وحجازي Abu Karsh, and Hijazi (2022)، في فلسطين، بعنوان: "درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس".** هدفت الدراسة إلى تعرف درجة استخدام مديري المدارس استراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس، ولتحقيق هدف الدراسة جرى تطوير استبانة مكونة من (37) فقرة موزعة على خمسة مجالات، ومن ثم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (333) معلماً ومعلمة، واعتمد المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة مقياس استراتيجية إدارة الأزمات. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام مديري المدارس استراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس جاء بدرجة مرتفعة.

▪ **دراسة العمرات Al-Amrat (2023) في الأردن بعنوان: درجة ممارسة مديرو المدارس للإدارة بالتمكين في محافظة الطفيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.** هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديرو المدارس للإدارة بالتمكين في محافظة الطفيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد تكونت العينة من (204) معلماً ومعلمة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم استبانة مكونة من (37) بنداً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها إن درجة ممارسة مديرو المدارس للإدارة بالتمكين في محافظة الطفيلية جاءت كبيرة.

#### الدراسات الأجنبية

▪ **دراسة مستري (Mestry, 2017) في جنوب إفريقيا، بعنوان: تمكين قادة المدارس إدارياً من أجل قيادة مدارسهم بفعالية وحل الأزمات التي تواجههم في القرن الحادي والعشرين.** " **Empowering principals to lead and manage public schools effectively in the 21st century**". هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تمكين قادة المدارس إدارياً من أجل قيادة مدارسهم بفعالية وحل الأزمات التي تواجههم في القرن الحادي والعشرين، واتبعت الدراسة منهجية نوعية من خلال عينة مكونة من (15) مديراً من المدارس الحكومية بمختلف مستوياتها في العاصمة كيب تاون، أجريت معهم مقابلات فردية معمقة. وقد أظهرت النتائج أن مستوى تمكين قادة

المدارس ومستوى إدارتهم للأزمات كان متوسطاً، إذ يمكن للمدير عن طريق التمكين الإداري حل المشكلات وإدارة الأزمات بفعالية، وبينت النتائج أن المدير الأكثر خبرة هو الأقدر على إدارة الأزمات.

▪ **دراسة نيلسون (Nelson, 2018) في أميركا، بعنوان: تمكين القادة المدرسيين من إدارة الأزمات المدرسية وقدرتهم على حل الأزمات للعاملين معهم: دراسة حالة نوعية. "Crisis Management Preparing School Leadership to Manage Critical Incidents: A Qualitative Case Study"**. هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تمكين القادة المدرسيين للعاملين معهم، وقدرتهم على حل الأزمات، واتبعت الدراسة منهجية نوعية من خلال إجراء مقابلات فردية معقمة مع (13) قائد مدرسي في مدينة فونيكس الأمريكية. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة بين تمكين العاملين وقدرتهم على إدارة الأزمات. وبينت النتائج اتفاق أفراد العينة على أن الإدارة الفعالة للأزمات يجب أن تشمل على توفير المعلومات الأساسية لفرق العمل، وتمكينهم من اتخاذ القرارات ووضع خطط العمل التنفيذية.

▪ **دراسة ألتنباس وتوكيل (Altınbas and Tokel, 2019) في تركيا، بعنوان: تقييم مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية. "Evaluation of School Administrators' Brand and Crisis Management Skills on Disability Services"**. هدفت الدراسة إلى تقييم مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في تركيا، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (376) معلماً ومعلمة مدرسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة متوسطة لمهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

**التعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها بالبحث الحالي:** من العرض السابق للبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي يتضح أهمية إدارة الأزمات المدرسية، والدور الكبير الذي يؤديه التمكين الإداري في إدارة المدارس، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء معلومات البحث والتي تم توظيفها في صياغة الإطار النظري للدراسة، وفي بناء أدوات الدراسة من خلال الاطلاع على أدوات الدراسات السابقة والمنهجية العلمية المتبعة بذلك. وأفادت الدراسات السابقة الباحثة في ربط نتائج البحث الحالي ببعض نتائج الدراسات السابقة، وتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة بأنه تناول العلاقة بين التمكين الإداري لدى مديري المدارس وإدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المدرسين في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية، والتي لم يتم تناولها سابقاً على المستوى المحلي على حد علم الباحث.

### منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والتعبير عنها كيفياً بوصفها وصفاً دقيقاً وتوضيح خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها بالظواهر والمتغيرات الأخرى (Darwish, 2018, 118). وقد تم استخدام هذا المنهج في دراسة درجة التمكين الإداري ودرجة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وكذلك تعرف العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية.

## حدود البحث

- الحدود المكانية: مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية.
- الحدود البشرية: عينة من المدرسين في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في العام الدراسي 2023-2024.
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على العلاقة بين التمكين الإداري بإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس.
- متغيرات البحث: التمكين الإداري، إدارة الأزمات المدرسية.

## مجتمع وعينة البحث

بلغ المجتمع الأصلي للبحث من مدرسي الحلقة الثانية في مدارس مدينة اللاذقية (1760) مدرساً ومدرسة للعام الدراسي 2024/2023، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة (15%)، بلغت عند تطبيق أداة البحث (264)، وبعد استعادة الاستبانة واستبعاد غير الصالح منها للتحليل الإحصائي، لوجو دخل في الإجابات، عليها، فأصبحت العينة (258) مدرساً ومدرسة.

- أدوات البحث:

- استبانة التمكين الإداري:

- إعداد الاستبانة: قام الباحث بمراجعة الأدب التربوي المرتبط بموضوع التمكين الإداري للاستفادة من نتائج تلك الدراسات والبحوث وللتعرف على أهم المحاور التي تضمنتها أداة الدراسة، ومن هذه الدراسات دراسة Jarayda, and Al-Manwari (2014)، و Wazzan (2018)، و Khudair, et., al (2020)، و Al-Mousa (2021)، و Amrat (2023). وتكونت الاستبانة من (34) عبارة، موزعة على (5) محاور وهي: (الاتصال والتواصل، تفويض الصلاحيات، فرق العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الكفاءة الذاتية)، وحددت خيارات الإجابة عن عبارات الاستبانة وفق التدرج الخماسي لمقياس ليكرت: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وبالتالي تم وصف درجة الإجابة للعبارات كما يلي: الدرجة منخفضة من (1 - 2.33) وتقابل الأهمية النسبية (46.6%) فأقل، والدرجة متوسطة من (2.34 - 3.67) وتقابل الأهمية النسبية (46.7% - 73.4%)، والدرجة مرتفعة من (3.68 - 5) وتقابل الأهمية النسبية (73.6%) فأكثر.

- صدق الاستبانة: تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال:

أ - صدق المحكمين، عرضت الاستبانة على مختصين في كلية التربية بجامعة تشرين، وبلغ عددهم (5) محكمين، وذلك لتقديم وجهات نظرهم حول العبارات المتعلقة بالاستبانة، والتأكد من مدى اتفاق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، وأخذ بمقترحاتهم، وعدلت بعض العبارات إلى أن وصلت الاستبانة إلى صيغتها النهائية، وبيوض الجدول (1) ذلك.

جدول (1) العبارات التي تم تعديلها وإعادة صياغتها على استبانة التمكين الإداري

العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
تمتاز التعليمات الواردة إلي بالوضوح.	تتميز التعليمات الواردة إلى المدرسة بالدقة والوضوح
أحصل على المعلومات اللازمة في أي وقت.	يمكنني الحصول على المعلومات اللازمة للعمل في أي وقت.
أقنع الإدارات العليا بأفكاري الجديدة.	أتواصل مع الإدارات العليا لتطوير العمل الإداري.

تفوضني الإدارات العليا بمهام روتينية بسيطة فقط.	تفوضني الإدارات العليا لأداء مهام الموكلة إلي فقط.
أفوض في ضوء بلاغات رسمية مكتوبة.	تفوضني الإدارات العليا من خلال بلاغات رسمية مكتوبة.
أفضل العمل الجماعي أكثر من الفردي.	يسهم العمل الجماعي في أداء العمل بسرعة أكبر
تشرك الإدارات العليا مديرين محددين في اتخاذ القرارات.	يتم انتقاء مديرين محددين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات.
يشكل التفويض حافزاً إضافياً بالنسبة لي.	عبارة مضافة
يزيد عملي ضمن فريق العمل الجماعي من نشاطي.	عبارة مضافة
أتحمل مسؤولية القرارات التي أشارك في اتخاذها.	عبارة مضافة
يزداد إحساسي بالرقابة الذاتية على عملي.	عبارة مضافة
أتواصل مع إدارات المدارس الأخرى لحل المشكلات المدرسية	عبارة محذوفة

ب - **الصدق البنائي الاتساق الداخلي**: إذ تم حساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور استبانة التمكين الإداري مع الدرجة الكلية لها كما في الجدول (2)، الذي يظهر وجود معاملات ارتباط جيدة، وتدل على اتساق المحاور مع الدرجة الكلية للاستبانة.

الجدول (2) معامل الارتباط بين كل محور مع الدرجة الكلية لاستبانة التمكين الإداري الموجهة إلى أفراد العينة الاستطلاعية

المحور	الاتصال والتواصل	تفويض الصلاحيات	فرق العمل الجماعي	المشاركة في اتخاذ القرارات	الكفاءة الذاتية
معامل الارتباط	**0.936	**0.943	**0.892	**0.799	**0.871
قيمة الاحتمال	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

كما تم حساب الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات استبانة التمكين الإداري مع الدرجة الكلية لها، كما في الجدول (3)، الذي يظهر وجود معاملات ارتباط جيدة، ودالة عند مستوى دلالة (0.05)، و(0.01).

جدول (3): معاملات الارتباط الداخلية بين كل عبارة من عبارات استبانة التمكين الإداري مع الدرجة الكلية لكل محور

الاتصال والتواصل			تفويض الصلاحيات			فرق العمل الجماعي			المشاركة في اتخاذ القرارات			الكفاءة الذاتية		
رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	**0.946	0.000	7	**0.849	0.000	13	**0.859	0.000	19	**0.615	0.000	25	**0.562	0.001
2	**0.947	0.000	8	**0.866	0.000	14	**0.742	0.000	20	**0.89	0.000	26	**0.915	0.000
3	**0.944	0.000	9	**0.785	0.000	15	**0.802	0.000	21	**0.821	0.000	27	**0.753	0.000
4	**0.938	0.000	10	**0.856	0.000	16	**0.666	0.000	22	**0.878	0.000	28	**0.848	0.000
5	**0.862	0.000	11	**0.675	0.000	17	**0.796	0.000	23	**0.724	0.000	29	**0.637	0.000
6	**0.897	0.000	12	**0.875	0.000	18	**0.667	0.000	24	**0.656	0.000	30	**0.88	0.000
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	31	**0.825	0.000
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32	**0.793	0.000
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	33	**0.885	0.000
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34	**0.858	0.000

\*دال عند مستوى دلالة (0.05) \*\*دال عند مستوى دلالة (0.01).

- **ثبات الاستبانة**: تم التحقق من ثبات الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (38) مدرساً ومدرسة في مدارس مدينة اللاذقية، بطريقتي (ألفا كرونباخ، التجزئة النصفية)، على النحو الآتي:

أ- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): تم حساب معامل الاتساق الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ، وقد بلغ (0.971) على مستوى الاستبانة ككل، كما هو مبين في الجدول (4). أي أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات.

الجدول (4) معاملات الثبات استبانة التمكين الإداري بطريقة ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محتور استبانة التمكين الإداري
0.965	6	المحور الأول: الاتصال والتواصل
0.896	6	المحور الثاني: تفويض الصلاحيات
0.845	6	المحور الثالث: فرق العمل الجماعي
0.857	6	المحور الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات
0.934	10	المحور الخامس: الكفاءة الذاتية
0.971	34	الدرجة الكلية لاستبانة التمكين الإداري

ب - طريقة التَّجْزِئَة النصفية: قسمت الاستبانة إلى نصفين بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية، إلى عبارات فردية والثاني إلى عبارات زوجية، واحتسبت مجموع درجات النصف الأول وكذلك مجموع درجات النصف الثاني، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين النصفين، كما هو مبين في الجدول (5)، وقد بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.959) ثم جرى تعديل طول البعد باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown) الذي بلغ (0.979)، كما بلغ معامل غوتمان (Guttman) (0.978) للاستبانة ككل، وهي قيم مقبولة لأغراض البحث الحالي.

الجدول (5) معامل ثبات استبانة التمكين الإداري بطريقة التَّجْزِئَة النصفية

معامل	معامل الارتباط بعد التعديل	معامل الارتباط قبل التعديل	عدد العبارات	استبانة التمكين الإداري ككل
غوتمان	0.979	0.959	34	0.978

- استبانة إدارة الأزمات المدرسية:

إعداد الاستبانة: صممت استبانة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس بعد مراجعة الأدب التربوي المرتبط بهذا الموضوع، ومن هذه الدراسات دراسة (الهاجري، 2020)، و(أبو كرش وحجازي، 2022)، و(Mestry, 2017)، و(Nelson, 2018)، و(Altınbas and Tokel, 2019). وتكونت الاستبانة من (26) عبارة، وتم وصف درجة الإجابة للعبارات كما يلي: الدرجة منخفضة من (1 - 2.33) وتقابل الأهمية النسبية (46.6%) فأقل، والدرجة متوسطة من (2.34 - 3.67) وتقابل الأهمية النسبية (46.7% - 73.4%)، والدرجة مرتفعة من (3.68 - 5) وتقابل الأهمية النسبية (73.6%) فأكثر.

أ - صدق المحكمين، عرضت الاستبانة على مختصين في كلية التربية بجامعة تشرين، وبلغ عددهم (5) محكمين، وذلك لتقديم وجهات نظرهم حول العبارات المتعلقة بالاستبانة، وعدلت بعض العبارات إلى أن وصلت الاستبانة إلى صيغتها النهائية، ويوضح الجدول (6) العبارات التي تم تعديلها وإعادة صياغتها على استبانة إدارة الأزمات المدرسية.

جدول (6) العبارات التي تم تعديلها وإعادة صياغتها على استبانة إدارة الأزمات المدرسية

العبارات قبل التعديل	العبارات بعد التعديل
يتم تنويع الأهداف بما يحل الأزمة المدرسية.	يتم تنويع الأهداف وفق احتياجات العمل بما يحل الأزمة المدرسية.
يتم اشراك المعلمين في حل الأزمة المدرسية.	يتم اشراك المعلمين في صنع القرار لحل الأزمة المدرسية.
يفعل النشاطات الطلابية التي تحميهم من الوقوع في الأزمات.	يتم تفعيل النشاطات الطلابية التي تساعدهم في عدم الوقوع في الأزمات.
يستثمر إمكانات المادية لإحتواء الأزمة.	يتم استثمار الإمكانات المادية المتوفرة في المدرسة لإحتواء الأزمة.

عبارة مضافة	تتنوع الأهداف وفق احتياجات العمل بما يحلّ الأزمة المدرسية.
عبارة مضافة	يتم تفعيل قنوات الاتصال مع الإدارة العليا لمعالجة آثار الأزمة.
عبارة محذوفة	يقوم بحملات إعلامية للمواطنين لبيان أضرار الأزمة.
عبارة محذوفة	يحدد مع المدرسين الجوانب السلبية المسببة لحدوث الأزمة.

**ب - صدق الاتساق الداخلي:** إذ تم حساب الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات استبانة مع الدرجة الكلية لها، كما في الجدول (7)، الذي يظهر وجود معاملات ارتباط جيدة، ودالة عند مستوي دلالة (0.05)، و (0.01).

**جدول (7): معاملات الارتباط الداخلية بين كل عبارة من عبارات لاستبانة إدارة الأزمات المدرسية مع الدرجة الكلية لها**

رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	**0.847	0.000	8	**0.846	0.000	15	**0.683	0.002	22	**0.825	0.000
2	**0.777	0.000	9	**0.839	0.000	16	**0.526	0.002	23	**0.794	0.000
3	**0.902	0.000	10	**0.818	0.000	17	**0.755	0.004	24	**0.848	0.000
4	**0.836	0.000	11	**0.545	0.001	18	**0.49	0.000	25	**0.883	0.000
5	**0.635	0.000	12	**0.825	0.000	19	**0.715	0.000	26	**0.673	0.000
6	**0.599	0.000	13	**0.838	0.000	20	**0.744	0.000	-	-	-
7	**0.646	0.000	14	**0.65	0.000	21	**0.753	0.000	-	-	-

\*دال عند مستوى دلالة (0.05) \*\*دال عند مستوى دلالة (0.01).

**أ- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha):** تم حساب معامل الاتساق الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ، وقد بلغ (0.967) على مستوى الاستبانة ككل، كما هو مبين في الجدول (8). أي أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات.

**الجدول (8) معامل الثبات إدارة الأزمات المدرسية بطريقة ألفا كرونباخ**

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	استبانة إدارة الأزمات المدرسية ككل
0.967	26	

**ب - طريقة التجزئة النصفية:** بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.882) ثم جرى تعديل طول البعد باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown) الذي بلغ (0.937)، كما بلغ معامل غوتمان (Guttman) (0.915) للاستبانة ككل، كما هو مبين في الجدول (9) وهي قيم مقبولة لأغراض البحث الحالي.

**الجدول (9) معامل ثبات استبانة إدارة الأزمات المدرسية بطريقة التجزئة النصفية**

معامل غوتمان	معامل الارتباط بعد التعديل	معامل الارتباط قبل التعديل	عدد العبارات	استبانة إدارة الأزمات المدرسية ككل
0.915	0.937	0.882	26	

## النتائج والمناقشة:

**أولاً - عرض نتائج السؤال الأول للبحث:** ما درجة التمكين الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية؟ للوصول إلى ما درجة التمكين الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المدرسين، تم حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل محور من محاور الاستبانة، وللاستبانة ككل كما هو مبين في الجدول (10).

جدول (10) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لإجابات أفراد العينة حول تقديرهم لدرجة التمكين الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية

الرقم	محتور استبانة التمكين الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الإجابة
1	المحور الأول: الاتصال والتواصل	3.58	0.48	71.6%	متوسطة
2	المحور الثاني: تفويض الصلاحيات	3.31	0.42	66.2%	متوسطة
3	المحور الثالث: فرق العمل الجماعي	4.04	0.43	80.8%	مرتفعة
4	المحور الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات	3.48	0.50	69.6%	متوسطة
5	المحور الخامس: الكفاءة الذاتية	3.66	0.49	73.2%	متوسطة
	الدرجة الكلية لاستبانة التمكين الإداري	3.62	0.31	72.4%	متوسطة

يتبين من قراءة الجدول (10) أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية بلغت (3.62)، ووزن نسبي بلغ (72.4%)، وبدرجة تقدير متوسطة. وقد جاء في المرتبة الأولى محور (فرق العمل الجماعي) بدرجة تقدير مرتفعة، في حين جاءت المحاور (الكفاءة الذاتية، الاتصال والتواصل، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض الصلاحيات) بدرجة تقدير متوسطة. وقد تعود هذه النتيجة إلى سيطرة الإدارات العليا على القرارات مما يحد من تأثير المديرين على مستقبل العملية التعليمية في مدارسهم، وقد يُمنح المديرين قدرًا من الحرية لحل ما يعترضهم من مشكلات واتخاذ القرارات المناسبة في مدارسهم في ضوء الصلاحيات المحدودة الممنوحة لهم. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من Jarayda, and Al-Manwari (2014)، و Wazzan (2018) التي أظهرت أن مديري المدارس الثانوية لديهم تمكين إداري جيد، Khudair, et., (2020) al، و Al-Mousa (2021)، و Al-Amrat (2023) التي أظهرت أن التمكين الإداري لدى المديرين كان مرتفعاً.

ولمعرفة درجة التمكين الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية وفقاً لإجابات عينة البحث لكل عبارة من العبارات الواردة ضمن كل محور تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لإجابات أفراد العينة، ومن ثم ترتيبها وفقاً لدرجة المتوسط الحسابي ترتيباً تنازلياً، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

- **المحور الأول: الاتصال والتواصل:** يشير الجدول (11) إلى إجابات أفراد عينة البحث من المدرسين حول تقديرهم لدرجة التمكين الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية عند محور الاتصال والتواصل.

جدول (11) إجابات أفراد عينة البحث من المدرسين حول تقديرهم لدرجة التمكين الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية عند محور الاتصال والتواصل

الترتيب	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الإجابة
1	6	تتيح المعلومات الخاصة بالمدرسة للطلاب عليها من قبل الزملاء.	4.25	0.85	85%	مرتفعة
2	5	تتميز التعليمات الواردة إلى المدرسة بالدقة والوضوح.	4.08	0.89	81.6%	مرتفعة
3	3	تطلعني الإدارات العليا عبر صفحاتها على أحدث القرارات.	3.93	0.88	78.6%	مرتفعة
4	1	أتواصل مع الإدارات العليا لتطوير العمل الإداري.	3.64	1.01	72.8%	متوسطة
5	2	يمكنني الحصول على المعلومات اللازمة للعمل في أي وقت.	3.33	0.71	66.6%	متوسطة
6	4	تتأخر الإدارات العليا بالرد على استفسارات المديرين عبر صفحاتها.	2.25	0.59	45%	منخفضة

يتبين من الجدول (12) أن محور (الاتصال والتواصل) جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.58) ووزن نسبي بلغ (71.6%)، وبدرجة متوسطة، وأن العبارات ذات الأرقام (6، 5، 3) حصلت على درجة تقدير مرتفعة بمتوسطات حسابية تزيد على (3.93)، ووزن نسبي يزيد على (78.6%)، كما حصلت العبارتان ذات الأرقام (1، 2) على درجة تقدير متوسطة، بمتوسطات حسابية بلغت (3.64)، و(3.33)، ووزن نسبي بلغ (72.8%)، و(66.6%)، في حين حصلت العبارة رقم (4) على درجة تقدير منخفضة بمتوسط حسابي بلغت (2.25)، ووزن نسبي بلغ (45%). وقد تعود هذه النتيجة إلى حرص إدارة المدرسة على تقديم المعلومات للمدرسين التي تتميز بالدقة والوضوح للاطلاع عليها بما يخدم العملية التعليمية، وكذلك الإدارات العليا على تعميم القرارات والبلاغات الجديدة الصادرة عنها على جميع المديرين في الوقت المحدد ليسارعوا لتنفيذها بالشكل المطلوب، لذلك تعتمد على نشرها على الصفحة الرسمية لها على وسائل التواصل الاجتماعي لأن القرارات الخطية قد يتأخر وصولها للمدارس.

• **المحور الثاني: تفويض الصلاحيات:** يشير الجدول (12) إلى إجابات أفراد عينة البحث من المدرسين حول تقديرهم لدرجة التمكين الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية عند محور تفويض الصلاحيات.

جدول (12) إجابات أفراد عينة البحث من المدرسين حول تقديرهم لدرجة التمكين الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية عند محور تفويض الصلاحيات

الترتيب	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الإجابة
1	11	يشكل التفويض حافزاً إضافياً بالنسبة لي.	3.99	0.86	79.8%	مرتفعة
2	10	يساعد تفويضي من قدرتي على التصرف بمرونة في الظروف الطارئة.	3.62	0.99	72.4%	متوسطة
3	7	تفوضني الإدارات العليا لأداء مهام الموكلة إلي فقط.	3.46	0.87	69.2%	متوسطة
4	9	تفوضني الإدارات العليا من خلال بلاغات رسمية مكتوبة.	3.43	0.72	68.6%	متوسطة
5	12	تتدخل الإدارات العليا في قراراتي أثناء فترة التفويض.	3.14	0.66	62.8%	متوسطة
6	8	تفوضني الإدارات العليا بصلاحيات إضافية لإنجاز المهام الموكلة إلي.	2.2	1.04	44%	منخفضة

يتبين من الجدول (12) أن محور (تفويض الصلاحيات) حصل على متوسط حسابي بلغ (3.31) ووزن نسبي بلغ (66.2%)، وبدرجة تقدير متوسطة، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة، كما أن العبارة (يشكل التفويض حافزاً إضافياً بالنسبة لي) حصلت على درجة تقدير مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، ووزن نسبي (79.8%)، كما حصلت العبارات ذات الأرقام (10، 7، 9، 12) على درجة تقدير متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.62)، و(3.14)، ووزن نسبي بلغ (72.4%)، و(62.8%)، في حين حصلت العبارة (تلقى مقترحاتي لتطوير العمل المدرسي قبولاً لدى الإدارات العليا) على درجة تقدير منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (2.2)، ووزن نسبي (44%). وقد تعود هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس لا يستطيعون تسيير أمور مدارسهم ذاتياً من خلال اتخاذ القرارات وحل المشكلات بأنفسهم، بل يتم ذلك بموجب بلاغات رسمية خطية من الإدارات العليا إلى المديرين تزودهم بصلاحيات كافية لتسيير أمور محددة في مدارسهم لفترة محددة من الزمن دون الرجوع إليها باستمرار. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Jarayda, and Al-Manwari (2014) التي جاءت فيها درجة تطبيق التفويض متوسطة، بينما تختلف مع نتيجة دراسة Wazzan (2018)، و Al-Mousa (2021) والتي جاءت درجة تطبيق المديرين للتفويض فيها مرتفعة.

- **المحور الثالث: فرق العمل الجماعي:** يشير الجدول (13) إلى إجابات أفراد عينة البحث من المدرسين حول تقديرهم لدرجة التمكين الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية عند محور فرق العمل الجماعي.

جدول (13) إجابات أفراد عينة البحث من المدرسين حول تقديرهم لدرجة التمكين الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية عند محور فرق العمل الجماعي

الترتيب	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الإجابة
1	16	تأخذ القرارات المتخذة عبر فريق العمل الجماعي وقتاً قصيراً.	4.30	0.87	86%	مرتفعة
2	18	أشكل فريق عمل لحل مشكلات مدرستي.	4.27	0.91	85.4%	مرتفعة
3	14	تشجعني الإدارات العليا على العمل ضمن فريق العمل الجماعي	4.26	0.86	85.2%	مرتفعة
4	17	أمتلك مهارات العمل ضمن فريق العمل الجماعي.	4.18	0.86	83.6%	مرتفعة
5	13	ألتزم بالمهام التي يسندها إلي فريق العمل الجماعي.	3.89	0.93	77.8%	مرتفعة
6	15	يزيد عملي ضمن فريق العمل الجماعي من نشاطي.	3.34	0.76	66.8%	متوسطة

يتبين من الجدول (12) أن محور (فرق العمل الجماعي) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.04) ووزن نسبي بلغ (80.8%)، وبدرجة تقدير مرتفعة، أن عبارات هذا المحور حصلت على درجة تقدير مرتفعة بمتوسطات حسابية تزيد على (3.89)، ووزن نسبي يزيد على (77.8%)، باستثناء العبارة (يزيد عملي ضمن فريق العمل الجماعي من نشاطي) فقد حصلت على درجة تقدير متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.34)، ووزن نسبي (66.8%). ويمكن تفسير ذلك بوجود اتفاق بين آراء مختلف أفراد العينة حول أن تكوين فرق العمل الجماعية أمر مناسب جداً في تنفيذ الأعمال التربوية الإدارية. ويعود السبب في ذلك إلى إيمان مديري المدارس بقيمة العمل الجماعي وبفوائده العديدة التي تسهم في الارتقاء بمستوى المدرسة وتحسين التحصيل الدراسي لتلاميذها، لذلك يلتزم كل عامل في المدرسة بإنجاز المهام المطلوبة منه في الوقت المحدد في جو يسوده المحبة واحترام الآراء، فالتمكين الإداري يتيح للمديرين اتخاذ القرارات المناسبة لمدارسهم من خلال توزيع المهام على كل العاملين فيها لإنجاز مهامهم بالوقت المحدد دون تأخير. واختلفت مع دراسة Jarayda, and Al-Manwari (2014) والتي جاءت درجة تطبيق فرق العمل الجماعي فيها مرتفعة

- **المحور الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات:** يشير الجدول (14) إلى إجابات أفراد العينة من المدرسين حول تقديرهم لدرجة التمكين الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية عند محور المشاركة في اتخاذ القرارات.

جدول (14) إجابات أفراد عينة البحث من المدرسين حول تقديرهم لدرجة التمكين الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية عند محور المشاركة في اتخاذ القرارات

الترتيب	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الإجابة
1	21	أراعي ظروف وإمكانيات المدرسة عند اتخاذي للقرارات.	4.29	0.87	85.8%	مرتفعة
2	24	أتحمل مسؤولية القرارات التي أشارك في اتخاذها.	4.17	1.01	83.4%	مرتفعة
3	19	تشترك الإدارات العليا مديرين محددين في اتخاذ القرارات.	4.16	0.90	83.2%	مرتفعة
4	23	أنفذ القرارات التي تصلني جاهزة من الإدارات العليا.	4.05	1.11	81%	مرتفعة

منخفضة	44%	0.76	2.2	تحتزم الإدارات العليا رأيي في اتخاذها للقرارات المتعلقة بمدرستي.	22	5
منخفضة	40.4%	0.84	2.02	أشرك العاملين في المدرسة بقرارات التصرف بالنفقات المادية الخاصة بمدرستي.	20	6

يتبين من الجدول (12) أن محور (المشاركة في اتخاذ القرارات) جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.48) ووزن نسبي بلغ (69.6%)، وبدرجة تقدير متوسطة. كما أن عبارات هذا المحور حصلت على درجة تقدير مرتفعة بمتوسطات حسابية تزيد على (4.05)، ووزن نسبي يزيد على (81%)، باستثناء العبارتين (تحتزم الإدارات العليا رأيي في اتخاذها للقرارات المتعلقة بمدرستي، أشرك العاملين في المدرسة بقرارات التصرف بالنفقات المادية الخاصة بمدرستي) التي حصلت على درجة تقدير منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (2.2)، و(3.02) ووزن نسبي (44%)، و(40.4%) للعبارتين على التوالي. وتفسر هذه النتيجة بأن تطبيق التمكين الإداري يتيح لمديري المدارس اتخاذ قرارات محددة لمدرستهم مع مراعاتهم لظروف وإمكانات مدارسهم عند اتخاذها، فالمدارس تختلف عن بعضها بالظروف والميزانية المتوفرة لها والمساحة وتوفر التجهيزات والوسائل وعدد التلاميذ والمعلمين، لذلك لا يمكن اتخاذ نفس القرارات لجميع المدارس، فلكل مدرسة إمكاناتها التي من المفترض أخذها بالحسبان عند اتخاذ القرارات المتعلقة بمدرستهم. وبذلك تختلف مع نتيجة دراسة كل من Wazzan (2018)، و Jarayda, and Al-Manwari (2014) التي كانت درجة تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات فيها مرتفعة.

• **المحور الخامس: الكفاءة الذاتية:** يشير الجدول (15) إلى إجابات أفراد عينة البحث من المدرسين حول تقديرهم لدرجة التمكين الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية عند محور الكفاءة الذاتية.

جدول (15) إجابات أفراد عينة البحث من المدرسين حول تقديرهم لدرجة التمكين الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية عند محور الكفاءة الذاتية

الترتيب	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الإيجابية
1	25	أمتلك الخبرات والمهارات الضرورية لأداء عملي الإداري.	4.4	0.86	88%	مرتفعة
2	30	أنجز المهام الإدارية المطلوبة مني بالتوقيت المناسب لي.	4.32	0.88	86.4%	مرتفعة
3	29	أحقق الأهداف المنشودة لمدرستي.	3.9	1.17	78%	مرتفعة
4	31	أساعد زملائي للارتقاء بمستوى المدرسة.	3.8	0.81	76%	مرتفعة
5	27	أضع خطط شهرية لتحسين أداء المعلمين وتلاميذهم.	3.6	0.97	72%	متوسطة
6	26	تنق الإدارات العليا بقدرتي على أداء مهامي الإدارية.	3.41	1.23	68.2%	متوسطة
7	33	يزداد إحساسي بالرقابة الذاتية على عملي.	3.38	0.91	67.6%	متوسطة
8	28	يحتاج العمل الإداري إلى مؤهلات علمية متخصصة للقيام به.	3.34	1.22	66.8%	متوسطة
9	32	ألتحق بالدورات التدريبية لتطوير خبرات جديدة في العمل الإداري.	3.29	0.68	65.8%	متوسطة
10	34	تتقضي الخبرة اللازمة للتصرف في الظروف الطارئة في مدرستي.	3.18	0.65	63.6%	متوسطة

يتبين من الجدول (12) محور (الكفاءة الذاتية) أتى في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.66) ووزن نسبي بلغ (73.2%)، وبدرجة تقدير متوسطة، وأن العبارات التي حصلت على درجة تقدير مرتفعة هي ذات الأرقام (25، 30، 29، 31)، بمتوسطات حسابية تزيد على (3.8)، ووزن نسبي يزيد على (76%)، في حين حصلت العبارات البقية على درجة تقدير متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.6)، و(3.18) ووزن نسبي تراوح بين (72%)،

و(63.6%). ويمكن تفسير ذلك إلى كون التمكين الإداري يتطلب من مديري المدارس امتلاك الخبرات والمهام اللازمة لإنجاز مهامهم بإتقان وبأقل وقت وجهد ممكن، وبالتالي ينقص المديرون الخبرة من المواقف العملية التي يتم توفيرها في ورشات العمل والدورات التدريبية، إذ يفترض أن تتضمن تدريب عملي من خلال طرح مواقف محتمل حدوثها في العمل الإداري وتتطلب منهم التصرف الصحيح في العمل الإداري ولا سيما إذا كان المدير معين حديثاً.

ثانياً - عرض نتائج السؤال الثاني للبحث: ما درجة إدارة الأزمات المدرسية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية؟

يشير الجدول (16) إلى إجابات أفراد عينة البحث من المدرسين حول تقديرهم لدرجة إدارة الأزمات المدرسية من قبل مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية.

جدول (16) إجابات أفراد عينة البحث من المدرسين حول تقديرهم لدرجة إدارة الأزمات المدرسية

من قبل مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة اللاذقية

الترتيب	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الإجابة
1	3	يتم وضع أهداف واقعية لحل الأزمة المدرسية.	4.47	0.81	89.4%	مرتفعة
2	13	يتم تحديد خطط بديلة لإدارة الأزمة المدرسية.	4.35	0.87	87%	مرتفعة
3	23	يتم الاستعانة بالتقنيات الحديثة (الحاسوب والانترنت) للتعامل مع الأزمات المدرسية.	4.29	0.93	85.8%	مرتفعة
4	5	يتم إجراء الاتصال للتأكد من الأضرار التي سببتها الأزمة.	4.28	0.79	85.6%	مرتفعة
5	1	يتم وضع أهداف محددة لإدارة الأزمة في المدرسة.	4.23	0.97	84.6%	مرتفعة
6	7	يتم استثمار الإمكانيات المادية المتوفرة في المدرسة لإحتواء الأزمة.	4.07	0.99	81.4%	مرتفعة
7	14	يتم الاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة المدرسية.	4	0.86	80%	مرتفعة
8	16	يتم اشراك المعلمين في صنع القرار لحل الأزمة المدرسية.	3.92	0.70	78.4%	مرتفعة
9	22	يتم استخدام الخطوات العلمية لمواجهة الأزمة المدرسية.	3.83	1.41	76.6%	مرتفعة
10	4	يتم تنويع الأهداف وفق احتياجات العمل بما يحل الأزمة المدرسية.	3.8	1.39	76%	مرتفعة
11	24	يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الأزمة المدرسية.	3.72	1.50	74.4%	مرتفعة
12	2	يتم وضع أهداف قابلة للتطبيق لحل الأزمة المدرسية.	3.7	0.94	74%	مرتفعة
13	8	يتم تحديد ملامح الأزمة وتشخيصها.	3.67	1.10	73.4%	متوسطة
14	25	يتم احتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة المدرسية.	3.67	1.52	73.4%	متوسطة
15	21	يتم تفعيل النشاطات الطلابية التي تساعدهم في عدم الوقوع في الأزمات المدرسية.	3.59	1.40	71.8%	متوسطة
16	19	يتم إتباع دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات المدرسية.	3.57	1.41	71.4%	متوسطة
17	20	متابعة مدى التزام كل فرد في المدرسة بدوره في الحد من انتشار الأزمة.	3.55	1.41	71%	متوسطة
18	17	يتم السيطرة على الأزمة بوقت قياسي.	3.53	0.91	70.6%	متوسطة
19	6	يتم توفير الدعم المادي لإدارة الأزمة في المدرسة.	3.52	1.28	70.4%	متوسطة
20	11	يتم توفير البيانات والمعلومات لمعرفة أسباب الأزمة.	3.48	1.48	69.6%	متوسطة
20	18	يتم تفعيل قنوات الاتصال مع الإدارة العليا لمعالجة آثار الأزمة المدرسية.	3.48	1.47	69.6%	متوسطة
21	15	يتم عقد اجتماعات دورية لمناقشة الأزمات المحتملة.	3.45	1.36	69%	متوسطة
22	10	يتم دراسة أسباب الأزمة بهدف منع حدوثها في المستقبل.	2.21	1.39	44.2%	منخفضة

منخفضة	44%	1.38	2.2	يتم البحث عن أسباب الأزمة وتحديدها.	9	23
منخفضة	43.4%	1.37	2.17	يتم توفير البيانات والمعلومات التي يمكن عن طريقها تقييم الأضرار.	12	24
منخفضة	42.4%	1.33	2.12	يتم تقييم الخطط التي استخدمت في مواجهة الأزمات المدرسية.	26	25
متوسطة	71.4%	0.69	3.57	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات المدرسية		

يتبين من الجدول (12) أن الدرجة الكلية لإدارة الأزمات المدرسية لدى المديرين بحسب إجابات عينة البحث من المدرسين، جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.57) ووزن نسبي (71.4%)، وحصلت العبارات ذات الأرقام (3، 13، 23، 5، 1، 7، 14، 16، 22، 4، 24، 2) على درجة تقدير مرتفعة بمتوسطات حسابية تزيد على (3.7)، ووزن نسبي يزيد على (74%). ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة يدرك الآثار السيئة التي تسببها الأزمات في المدرسة، ولذلك يبذل قصارى جهده للتخفيف منه، فيعتمد إلى التخطيط المسبق، ونشر ثقافة التعامل مع الأزمات، ويتعاون مع جميع العاملين في المدرسة لتحقيق ذلك، ويحرص على توفير المعلومات الكافية ليسهل مواجهتها، وينسق مع الجهات المعنية لمواجهتها، حيث يستثمر كافة الطرق والوسائل لاختيار البديل الأمثل الذي يخفف من آثارها صالح المدرسة. في حين حصلت العبارات البقية على درجة تقدير متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.67)، و(3.45) ووزن نسبي تراوح بين (73.4%)، و(69%)، باستثناء العبارات ذات الأرقام (10، 9، 12، 26) فقد حصلت على درجة منخفضة بمتوسطات حسابية تقل عن (2.21)، ووزن نسبي يقل عن (44.2%). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قلة الدورات التدريبية التي تقيمها وزارة التربية للمديرين في مجال إدارة الأزمات، وقلة الاجتماعات لمناقشة الأزمات المحتملة، وقد يعود ذلك إلى كثرة الأعمال الكتابية والأعباء الروتينية الملقاة على المدير يتعذر بسببها إعطاء الاهتمام الكافي لكافة المشكلات التي تنشأ في مدرسته، كما أن صياغة التجارب المسبقة لإدارة الأزمات تحتاج إلى تدريب قبل وقوع الأزمات وهذا غير متوفر في مديريات التربية مما يتطلب اجتهادات شخصية. وانفتحت هذه النتيجة مع دراسة مستري (Mestry, 2017)، وألتباس وتوكيل (Altinbas and Tokel, 2019) التي أظهرت نتائجها أن مستوى إدارتهم للأزمات كان متوسطاً. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة Abu Karsh, Hijazi and (2022)، التي أظهرت أن درجة استخدام مديري المدارس لإدارة الأزمة كان مرتفعاً.

ثالثاً - عرض نتائج السؤال الثالث للبحث: ما العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية؟  
لدراسة العلاقة الارتباطية بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري ودرجاتهم على استبانة إدارة الأزمات المدرسية، تم حساب معامل الارتباط بيرسون، ومعامل التحديد ( $R^2$ )، جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (17).

جدول (17): علاقة الارتباط بين درجات أفراد العينة البحث على استبانة التمكين الإداري ودرجاتهم على استبانة إدارة الأزمات المدرسية

الاستبانة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال	معامل التحديد	قوة العلاقة
التمكين الإداري	0.724	0.000	0.52	جيدة
إدارة الأزمات المدرسية				

ينضح من الجدول (17) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.724)، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (0.52)، وهي تمثل (52%)؛ أي أن (52%) من إدارة الأزمات المدرسية يعود إلى درجة التمكين الإداري لدى المديرين، فالعلاقة طردية جيدة بين إدارة الأزمات المدرسية والتمكين الإداري، أي أن التأثير متبادل. فعندما يزداد التمكين الإداري يتم إدارة الأزمات المدرسية بشكل جيد. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التمكين بما يتضمن من تفويض الصلاحيات،

وتشكيل فرق العمل بوضع خطط مواجهة يمكن مديري المدارس من مواجهة الأزمات التي تتصف بالغالب بالمفاجأة، ونقص المعلومات، لذلك فإن الإدارة الفعالة للأزمات يجب أن تشمل على توفير المعلومات الأساسية لفرق العمل، وتمكينهم من اتخاذ القرارات ووضع خطط العمل التنفيذية.

رابعاً - هل يمكن التنبؤ بإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من خلال درجاتهم على محاور التمكين الإداري؟ للإجابة عن هذه السؤال تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد للوصول للمعادلة التنبؤية. ويمثل الجدول (18) علاقة الارتباط بين متغير (إدارة الأزمات المدرسية) ومحاور (التمكين الإداري).

جدول (18): علاقة الارتباط بين متغير (إدارة الأزمات المدرسية) ومحاور (التمكين الإداري)

إدارة الأزمات المدرسية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري المقدر
التمكين الإداري	0.733	0.537	0.528	12.345
قيمة الاحتمال	0.000			

يتضح من الجدول (18) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.733)، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (0.537)، أي أن (53.7%) من إدارة الأزمات المدرسية يعود إلى التمكين الإداري. كما تم حساب تحليل التباين (ANOVA) بين الدرجة الكلية لإدارة الأزمات المدرسية ومحاور التمكين الإداري لدى المدرسين في مدينة اللاذقية، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (19).

جدول (19): تحليل التباين (ANOVA) لإدارة الأزمات المدرسية ومحاور التمكين الإداري لدى المدرسين في مدينة اللاذقية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	القرار
الانحدار	44581.238	5	8916.248	58.507	0.000	دال
الخطأ	38403.541	252	152.395			
الكلية	82984.779	257				

يظهر جدول (19) أنه من الممكن التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغيرات المستقلة حيث كانت قيمة (F = 58.507)، ومستوى دلالتها (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة 0.05. وتم حساب معادلة الانحدار لمعرفة قدر إسهام كل محور من محاور التمكين الإداري في التنبؤ بإدارة الأزمات المدرسية، كما هو مبين في الجدول (20).

جدول (20): معاملات معادلة الانحدار واختبار معامل تضخم البيانات والتباين لمتغيرات الدراسة المستقلة

المتغيرات المنبئية	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة (t)	قيمة الاحتمال	القرار
ثابت الانحدار	46.65	8.452	5.52	0.000	دال
الاتصال والتواصل	1.35	0.372	3.633	0.000	دال
تفويض الصلاحيات	1.89	0.379	4.995	0.000	دال
فرق العمل الجماعي	0.98	0.406	2.426	0.016	دال
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.98	0.307	3.208	0.002	دال
الكفاءة الذاتية	0.78	0.185	4.199	0.000	دال

يتضح من الجدول (20) أن قيمة الثابت بلغت (46.65)، وهو دال إحصائياً، إذ بلغت قيمة الاحتمال (0.000)، وأن محاور التمكين الإداري (الاتصال والتواصل، تفويض الصلاحيات، فرق العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الكفاءة الذاتية) تنبأت في إدارة الأزمات المدرسية، وبمستوى دلالة (0.000)، و(0.000)، و(0.0016)، و(0.002)، و(0.000)، وهي قيم أقل من (0.05)، ودالة إحصائياً. أي أنه يوجد تأثير للتمكين الإداري في إدارة الأزمات المدرسية. وبذلك فإن معادلة الانحدار للتنبؤ بإدارة الأزمات المدرسية تأخذ الصيغة الإحصائية التالية: درجة

إدارة الأزمات المدرسية المتنبأ بها =  $46.65 + (1.35) \times \text{الاتصال والتواصل} + (1.89) \times \text{تفويض الصلاحيات} + (0.98) \times \text{فرق العمل الجماعي} + (0.98) \times \text{المشاركة في اتخاذ القرارات} + (0.78) \times \text{الكفاءة الذاتية}$ . أي أن درجة إدارة الأزمات المدرسية تزداد بازدياد التمكين الإداري لدى المديرين، كما أن أكثر المحاور تأثيراً هما (الاتصال والتواصل، وتفويض الصلاحيات)، إذ بلغت قيمة معامل B (1.35)، و(1.89). أي أن التمكين وفتح قنوات الاتصال الفعال بين المدرسة والإدارة العليا يمكن العاملين من التنبؤ بالأزمات وإدارتها بشكل فعال، وكذلك فإن إدارة الأزمات تكون ناجحة من خلال تكاتف جهود العاملين، وامتلاكهم للصلاحيات المناسبة أن يؤدي للتعرف إلى الأزمات والتنبؤ بها، ومن ثم وضع خطط المواجهة المناسبة. فالإدارة القادرة على تمكين العاملين فيها، فإنها في هذه الحالة تعمل على إعداد وتهيئة الظروف التي تسمح لهم بممارسة مناهجهم وقدراتهم في الإشراف على العمل وتسييره في ظل أية أزمة طارئة؛ وذلك يجعلهم قادرين على إدارة الأزمات.

### الاستنتاجات والتوصيات:

بينت نتائج البحث أن درجة التمكين الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المدرسين جاءت متوسطة، وأن درجة إدارة الأزمات المدرسية لديهم كانت أيضاً متوسطة، وكذلك بينت النتائج وجود علاقة طردية جيدة ودالة إحصائياً بين التمكين الإداري وإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المدرسين، وأنه يمكن التنبؤ بإدارة الأزمات المدرسية من خلال محاور التمكين الإداري (الاتصال والتواصل، تفويض الصلاحيات، فرق العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الكفاءة الذاتية). وبناء على هذه النتائج قدمت التوصيات الآتية:

- تدريب المديرين على التمكين الإداري المناسب لمدرسته، وإعطائه لصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة الأزمات التي تواجهه.
- العمل على تطوير كفايات الإداريين في إدارة الأزمات التربوية، من خلال تزويد الأفراد بالأدوات النظرية والعملية الضرورية لمواجهة الأزمات.
- عقد اجتماعات دورية بين مديري المدارس ومديرية التربية، وتفعيل قنوات اتصال بين الإدارات المدرسية والإدارات العليا لمناقشة المشاكل التي تواجههم، وإدارة الأزمات التي تواجه المدارس بفعالية، وكفاءة عالية.
- القيام بدراسات أخرى تتناول متغيري التمكين الإداري وإدارة الأزمات المدرسية لدى عينات أخرى وفي بيئات ومراحل تعليمية أخرى، وذلك لأهمية المتغيرين في تطوير العملية التعليمية وتحقيقها لأهدافها.

### References:

1. ABDEL KARIM, WAHABIA - *Psychological empowerment among the school guidance and counseling counselor*, Journal of Educational Research, Vol (11), No. (3), 2022, 171-190.
2. ABU AMRA, HISHAM, AL-ZATMA, NIDAL, AND ABU DAN, MAYSARA - *The culture of job empowerment and its relationship to developing creative thinking skills among workers*, Journal of the Palestine Technical College for Research and Studies, No. (112), 2017, 4-146.
3. ABU KARSH, NASR AND HIJAZI, TWO ROUNDS - *The degree to which school principals use the crisis management strategy from the point of view of teachers in the South Nablus*

- Directorate. Journal for Educational and Psychological Research, Vol (13), No. (38), 2020, 139-152.
4. ABU MUAMMAR, MUHAMMAD - *The role of education directorates in managing educational crises faced by government schools in the Gaza governorates and ways to develop it*. Unpublished master's thesis, Al-Azhar University, Gaza, 2011, 213p.
  5. ABURUMAN, N. - *The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among Workers of Jordanian Public Administration Institute*, International Journal of Business and Social Science, 2016, Vol (7), No. (1), 182-190.
  6. AHMED, IBRAHIM - *Crisis Management: Causes and Treatment*, Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi, 2002, 227 p.
  7. AL SHAMEKH, SAEED - *The reality of secondary school principals in the Asir region practicing administrative competencies to manage the crisis*, Journal of Education, Vol (141), No. (1), 2009, 101-160.
  8. AL-AMRAT, MUHAMMAD - *The degree to which school principals practice management by empowerment in Tafiliya Governorate from the point of view of male and female teachers*, Mu'tah Journal for Humanitarian and Social Studies, No. (1), 2023, 539-572.
  9. AL-DAGHRIR, WAFAA. - *Administrative empowerment and its relationship to the challenges facing women leaders in emerging Saudi universities*, International Specialized Educational Journal, Vol (7), No. (8), 2018, 18-30.
  10. AL-FADIL, MUHAMMAD - *The role of administrative empowerment in implementing comprehensive quality management, an analytical study of the opinions of a sample of faculty members at Jerash University*, Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, Vol (4), No. (18), 2020, 329-360.
  11. AL-HAJRI, MUHAMMAD - *The reality of crisis management in middle school schools in the Farwaniya educational district in the State of Kuwait from the point of view of teachers*, Journal of the College of Education: Al-Azhar University, Vol (136), No. (3), 2020, 211 - 241.
  12. ALI, A. JAFAR, S. ABBAS, N. - *Delegation of authority and its impact on the development of administrative skills of staff in the student Activities Section*, Revista Euromerican de psicologia del Ejercicio Yel Deporte, 16(4), 2021, 73-76.
  13. ALI, HANAN - *Obstacles to decision-making and decision-making among basic education school principals in the Arab Republic of Egypt*, Educational and Psychological Sciences Journal, No.(11), 2019, 5-32.
  14. AL-JARAYDA, MUHAMMAD and AL-MANWARI, AHMED - *The reality of administrative empowerment among post-basic education school principals in the Al-Batinah Governorate in the north of the Sultanate of Oman*, Al-Manara Journal of Research and Studies, 20 2014, No. (1) 2014, 41-86.
  15. AL-KHUDAIRI, MOHSEN - *Crisis management: an administrative economic approach to resolving crises at the level of the national economy and the economic unit*. Cairo: Madbouly, 2003, p. 146.
  16. AL-MASHAQBA, MUTAIB - *The degree to which public school principals in Zarqa Governorate possess the skill of managing school crises from their point of view*, Journal of Educational and Psychological Sciences, 2018, Vol (29), No. (2), 68 - 83.
  17. AL-MOUSA, RAAFAT - *The degree to which school principals practice the principles of administrative empowerment from their point of view*, Arab Humanities and Social Sciences Journal, Vol(3), No.(10), 2021, 1- 40.
  18. AL-OTAIBI, GHALBAA - *The reality of administrative empowerment for female principals of private secondary schools in the city of Riyadh*, College of Education Journal, No. (173), 2017, 629-701.
  19. ALTINBAS, O. AND TOKEL, A. (2019). *Evaluation of School Administrators' Brand and Crisis Management Skills on Disability Services*. International Journal of Disability, Vol. (66). No (6), 590 - 597.

20. AMER, SAMEH - *The role of administrative empowerment for principals in developing the performance of basic education school administration in Qalyubia Governorate*, Journal of Educational Administration, No. (557), 2021, 357-457.
21. AMER, TARIQ AND AL-MASRY, IHAB - *Decision making and making*. Cairo: Taiba Publishing and Distribution, 2016, 215 p.
22. AMIRA, IMAN - *The leadership ability of public-school principals in the capital, Amman, and its relationship to teachers' job satisfaction*. Unpublished master's thesis, Middle East University, Jordan, 2019, 137 p.
23. ANDREWS, RAMI AND MAAYAA, ADEL - *Management with Trust and Empowerment*, Irbid: Modern World of Books for Publishing and Distribution, 2008, 418 p.
24. AREIQAT, A., & ZAMIL. A. - *The Role of Empowerment in Crisis Management in Business Organizations*. Asian Journal of Business Management, 2011, Vol (3), No. (3), 188 – 195.
25. BALYER, A. OZCAN, K. YILDIZ, A - *Teacher Empowerment: School Administrators Roles*. Eurasian journal of educational research ,70, 2017,1-18.
26. DARWISH, MAHMOUD - *Research methods in the human sciences*.Cairo:Arab Nation Publishing,2018,370 p.
27. DEEB, RAMI - *Administrative Empowerment Requirements for Principals of Basic Education Schools in the Post-Crisis Phase*, Unpublished Master's Thesis, Faculty of Education, Damascus University, 2019, 312p.
28. DEEB, RAMI. - *Requirements for administrative empowerment of basic education school principals in the post-crisis stage*, unpublished master's thesis, University of Damascus, 2019, 234p.
29. DURRAH, OMAR - *Introduction to Management*. Cairo: Ain Shams University Press, 2009, 138 p.
30. FERNANDEZ, A, & SHAW, P. - *Academic leadership in a time of crisis: The coronavirus and COVID-19*. Journal of Leadership Studies, 2020, Vol. (14), No. (1), 39 – 45.
31. HABALI, KARIMA, AND MHAMED, TIGZA - *Employee empowerment and its relationship to human resources creativity at the Algerian petroleum corporation Sonatrach*. Rawafid Journal for Scientific Studies and Research in the Social and Human Sciences, Vol (7), No. (2), 2023, 410-425.
32. Hariz, Sami - *Skill in crisis management and problem solving*. Jordan, Dar Al-Bidaya, 2007, 210.
33. HAWARI, AFAF - *Administrative empowerment and its role in enhancing confidence among school principals*, Journal of Educational and Psychological Sciences, Vol (4), No. (33), 2020, 176-190.
34. HILALI, HASSAN; DABBOUS, MUHAMMAD - *Educational crises in public secondary schools in northern Palestine and how to manage them from the perspectives of principals*. Al-Najah Journal of Research (Human Sciences), Vol (5), No. (25), Nablus, Palestine, 2011, 59-86.
35. KHALFA, SARAH - *Administrative Empowerment as a New Culture in Business Organizations*, Forum Journal for Economic Studies and Research, No. (3), 2018, 357-366.
36. KHUDAIR, WALAA, SALIM, HEBA, AND AL-HELU, GHASSAN - *The relationship of administrative empowerment to the level of achievement motivation among principals of the upper basic stage in public schools from the viewpoints of teacherst*, Alpha Humanities and Scientific Studies, No. (3), 2020, 148-181.
37. LAZHAR, JAMILA - *Administrative Empowerment of Women Leaders in Saudi Universities (Literature Review for the Period 2016-2020)*, Iraqi University Journal, Vol (2), No. (54), 2020, 430-437.
38. MENSAH, I. - *Relationship Between Employees' Crisis Preparedness and Resilience in Nonprofit Organizations in Indiana*. PhD dissertation, Indian University, 2020, 129p.
39. MESTRY, R. (2017). *Empowering principals to lead and manage public schools effectively in the 21st century*. South African Journal of Education, Vol (37), No. (1), 11 - 22.

40. MINISTRY OF EDUCATION IN THE SYRIAN ARAB REPUBLIC - *Amending Article One of the internal regulations for basic education schools issued by Resolution No. 443/3053 dated 8/16/2004*. Damascus, 2015.
41. MUHAMMAD, SALAH AND MAHFOUZ, RANDA AND SAYED, HOSNIA - *Educational beliefs and their role in achieving the competence of primary education teachers*, Educational Journal of Adult Learning, Faculty of Education, Assiut University, Vol (4), No. (1), 2022, 292-325.
42. NELSON, J. - *Crisis Management Preparing School Leadership to Manage Critical Incidents: A Qualitative Case Study*. PhD dissertation. University of Phoenix. USA, 2018, 43p.
43. Religion, Ismail. Lamour, Rmeila - *The Role of Administrative Empowerment in Achieving Organizational Effectiveness: An Exploratory Study in the Applied Research Unit in Renewable Energies in Ghardaia*, Journal of Financial and Business Economics, 2022, vol 6, p.(3), pp. 450-470.
44. SMITH, L., & RILEY, D. - *School leadership in times of crisis*. School Leadership Journal, Management, 2012, Vol (32), No. (1), 57 - 71.
45. STANDER, W & ROTHMANN, S - *Psychological empowerment job insecurity and employee engagement*. SA journal of industrial psychology, 2010, Vol (36), No. (1), 1- 8.
46. WAZZAN, RAWAN - *The reality of administrative empowerment among secondary school principals and its relationship to some variables*. Tishreen University Journal, Vol (40), No. (2), 2018, 225-246.
47. WULANDARI, A. & HANAFI, I & WIDODO, E. - *School based management in the graduated empowerment perspective*. international e-Journal of Educational studies, 2020, Vol (4), No. (7), 70-80.