

كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الأردنية وعلاقتها
بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين

**Competencies of Strategic Planning of Jordanian School
Principals and Its Relationship with Crisis Management
from the Teachers' Perspective**

إعداد

حلا فاروق قدور

إشراف

أ. د. إلهام علي الشلبي

قُدِّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2022

تفويض

أنا حلا فاروق محمود قدور، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية
عند طلبها.

الاسم: حلا فاروق محمود قدور.

التاريخ: 2022 / 01 / 05.

التوقيع: حلا فاروق محمود قدور

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الأردنية وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين.

للباحثة: حلا فاروق محمود قدور.

وأجيزت بتاريخ: 05 / 01 / 2022.

أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم | الصفة | جهة العمل | التوقيع |
|----------------------------|-------------------------------|--------------------|---|
| أ. د الهام علي أحمد الشلبي | مشرفاً | جامعة الشرق الاوسط |  |
| د. كاظم عادل الغول | عضواً من داخل الجامعة ورئيساً | جامعة الشرق الاوسط |  |
| د. خولة حسين عليوة | عضواً من داخل الجامعة | جامعة الشرق الاوسط |  |
| د. خالد أحمد الصرايرة | عضواً من خارج الجامعة | جامعة مؤتة |  |

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى، اللهم لك الحمد

حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه

والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، فإتني

أشكر الله العليّ القدير أولاً وأخيراً الذي وفقني بإنجاز هذا العمل، فإن أصبت فمن الله وإن أخطأت

فمن نفسي، وما توفيقي إلا من الله تعالى

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لمشرفتي الفاضلة الأستاذة الدكتورة إلهام علي أحمد الشلبي بارك الله

فيها لقبولها الإشراف على رسالتي ولتشجيعها وجهدها الذي ساندتني به لإتمام رسالتي على أكمل

وجه.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الأكارم في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط

لما قدموه لنا من علمٍ ومعرفةٍ في مرحلة دراسة الماجستير.

وأتقدم بالشكر والامتنان للسادة أعضاء لجنة المناقشة :

الدكتور كاظم عادل الغول، والدكتورة خولة حسين عليوة، والدكتور خالد أحمد الصرايرة لما أبدوه

من مقترحاتٍ قيّمةٍ على هذه الرسالة لتصويبها وإثرائها والارتقاء بها.

الباحثة

حلا فاروق محمود قدور

الإهداء

إلى سندي من بعد الله والدي الغالي....

إلى ينبوع الحب والحنان والذتي الحبيبة....

إلى زوجي العزيز أيمن....

إلى إخواني وأخواتي الأعزاء (محمود، رشا، محمد، ندى)

إلى من تحملوا تعبتي وساندوني وعاونوني ووقفوا معي بجواري في مشواري خضرة عبد النور،

الدكتور غازي خضر، سميرة خليل عليوة، أفنان خضر....

إلى أبنائي أحبائي إياد، أيهم، أيلان....

إلى أصدقائي الذين ساعدوني بكل ما يملكون من حبٍ ودعاء....

أهدي لكم بحثي وأدعوا الله بأن يحفظكم لي جميعاً

الباحثة

حلا فاروق محمود قدور

فهرس المحتويات

| الموضوع | الصفحة |
|-------------------------------|--------|
| العنوان..... | أ..... |
| تفويض..... | ب..... |
| قرار لجنة المناقشة..... | ج..... |
| شكر وتقدير..... | د..... |
| الإهداء..... | ه..... |
| فهرس المحتويات..... | و..... |
| قائمة الجداول..... | ح..... |
| قائمة الملحقات..... | ط..... |
| الملخص باللغة العربية..... | ي..... |
| الملخص باللغة الإنجليزية..... | ك..... |

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

| | |
|---------------------------|---------|
| المقدمة..... | 1..... |
| مشكلة الدراسة..... | 3..... |
| هدف الدراسة وأسئلتها..... | 5..... |
| أهمية الدراسة..... | 6..... |
| مصطلحات الدراسة..... | 7..... |
| حدود الدراسة..... | 9..... |
| محددات الدراسة..... | 10..... |

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

| | |
|--|---------|
| أولاً: الأدب النظري..... | 11..... |
| المبحث الأول: الكفايات..... | 11..... |
| المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي..... | 13..... |
| المبحث الثالث: مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات..... | 23..... |
| المبحث الرابع: كفايات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بإدارة الأزمات..... | 31..... |
| ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة..... | 37..... |

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

| | | |
|----|-------|---------------------|
| 46 | | منهج الدراسة. |
| 46 | | مجتمع الدراسة. |
| 46 | | عينة الدراسة. |
| 48 | | أداة الدراسة. |
| 48 | | صدق أداة الدراسة. |
| 53 | | متغيرات الدراسة. |
| 53 | | المعالجة الإحصائية. |
| 54 | | إجراءات الدراسة. |

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

| | | |
|----|-------|----------------------------------|
| 56 | | النتائج المتعلقة بالسؤال الأول. |
| 61 | | النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني. |
| 65 | | النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث. |

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

| | | |
|----|-------|---|
| 67 | | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول. |
| 73 | | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني. |
| 79 | | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث. |
| 80 | | التوصيات. |

قائمة المراجع

| | | |
|----|-------|---------------------------|
| 83 | | أولاً: المراجع العربية. |
| 90 | | ثانياً: المراجع الأجنبية. |
| 92 | | الملحقات. |

قائمة الجداول

| الصفحة | محتوى الجدول | رقم الفصل - رقم الجدول |
|--------|---|---------------------------|
| 47 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والديموغرافية | 1 - 3 |
| 50 | توزيع فقرات الاستبانة على مجالاتها | 2 - 3 |
| 51 | معامل ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية | 3 - 3 |
| 52 | معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات الاستبانة والاستبانة الكلية | 4 - 3 |
| 54 | المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات وتقديراتها | 5 - 3 |
| 56 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات كفايات التخطيط الاستراتيجي وللإستبانة ككل لاستجابات المعلمين والمعلمات. | 6 - 4 |
| 57 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة حول كفايات مديري المدارس في بناء الخطة من وجهة نظر المعلمين | 7 - 4 |
| 58 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة حول كفايات مديري المدارس في تنفيذ الخطة من وجهة نظر المعلمين | 8 - 4 |
| 60 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة حول كفايات مديري المدارس في تقييم الخطة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين | 9 - 4 |
| 61 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات إدارة الأزمات للإستبانة ككل لاستجابات المعلمين والمعلمات | 10 - 4 |
| 62 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة حول مستوى مديري المدارس في التخطيط للأزمات من وجهة نظر المعلمين | 11 - 4 |
| 63 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة حول مستوى مديري المدارس في التعامل مع الأزمة عند الحدوث من وجهة نظر المعلمين | 12 - 4 |
| 64 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة حول مستوى مديري المدارس في إدارة الأزمات (ما بعد الأزمة) | 13 - 4 |
| 66 | مصفوفة معاملات الارتباط بين مجالات الدراسة ومستوى الدلالة الإحصائية. | 14 - 4 |

قائمة الملحقات

| الصفحة | المحتوى | الرقم |
|--------|---|-------|
| 107 | أداة الدراسة بصورتها الأولية | 1 |
| 115 | قائمة بأسماء السادة المحكمين | 2 |
| 116 | أداة الدراسة بصورتها النهائية | 3 |
| 122 | كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم | 4 |
| 123 | كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مدير التربية والتعليم للواء مادبا | 5 |
| 124 | كتاب تسهيل المهمة من مديرية التربية والتعليم للواء مادبا إلى مديري ومديرات المدارس الحكومية | 6 |
| 125 | الدراسة البحثية | 7 |

كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الأردنية وعلاقتها

إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين

إعداد: حلا فاروق قدور

إشراف: الأستاذ الدكتورة إلهام علي الشلبي

الملخص

هدفت الدراسة إلى قياس درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الأردنية وعلاقتها بإدارة الأزمات، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في محافظة مادبا، والبالغ عددهم (2800) معلماً ومعلمة؛ منهم (2100) معلماً ومعلمة في التعليم الحكومي، و(700) معلماً ومعلمة في التعليم الخاص، تكونت عينة الدراسة من (338) معلماً ومعلمة جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس وعلاقتها بإدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى مديري المدارس في إدارة الأزمات في محافظة مادبا كان متوسطاً، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس وعلاقتها في إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين. ومن أبرز توصيات الدراسة: تعزيز امتلاك مديري المدارس في محافظة مادبا لكفايات التخطيط الاستراتيجي، وتمكينهم من تطبيق هذه المهارات بالممارسة العملية وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم. وتعزيز وعيهم بأهمية إدارة الأزمات والتخطيط المسبق لها، ودورهم في حل الأزمات والتغلب عليها في البيئة المدرسية قبل وأثناء وبعد حدوثها.

الكلمات المفتاحية: كفايات التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات، مدير المدرسة.

Competencies of Strategic Planning of Jordanian School Principals and Its Relationship with Crisis Management from the Teachers' Perspective

Prepared by: Hala Farouq Kaddour

Supervised by: Prof. Ilham Ali Al-Shalabi

Abstract

The study aimed to measure the degree of availability of strategic planning competencies for Jordanian school principals and their relationship to crisis management. The study population consisted of all male and female teachers in Madaba Governorate, and their number reached (2800) male and female teachers; among them are (2100) male and female teachers in public schools, and (700) male and female teachers in private schools. The sample consisted of (338) male and female teachers that was chosen by using a random method, and the study followed the descriptive approach; also, the questionnaire was used as a tool for the study. The results of the study showed that the degree of availability of strategic planning competencies for school principals and their relationship to crisis management came to a medium degree. Also, the results of the study showed that the level of school principals in crisis management in Madaba governorate was medium. In addition, the results showed a strong positive correlation between the strategic planning competencies of school principals and their relationship to crisis management from the teachers' point of view. One of the most important recommendations of the study: enhancing the possession of school principals in Madaba governorate with the competencies of strategic planning, and enabling them to apply these skills in practice and to implement strategic planning in their schools. Also, enhancing their awareness of the importance of crisis management and prior planning, and their role in solving and overcoming crises in the school environment before, during and after their occurrence.

Keywords: Strategic Planning Competencies, Crisis Management, School Principal.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

يعد النظام التربوي نظاماً محافظاً متيقظاً ومتابعاً باستمرار لنجاحات الأنظمة الاجتماعية الأخرى كالنظام الاقتصادي والنظام الاجتماعي والنظام السياسي، ليستثمرها في بنائه التنظيمي والإداري، فقد قام النظام التربوي بتكييف النظريات الإدارية من مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال في النظام الاقتصادي لتوظيفها في إدارته التي قدمت التخطيط الاستراتيجي كمتطلب رئيس من متطلبات بناء نظام الجودة في المؤسسات العامة. وأثبت التخطيط الاستراتيجي أهمية التركيز عليه واعتماده كمدخل رئيس في حفظ المؤسسات من التهديدات التي يمكن أن تعصف بوجودها وكيونتها، وبالتالي يسعى النظام التربوي دائماً للنجاح وضمن التقدم دون المساس بالعنصر الإنساني البشري بتجارب لا تسمح الله تقوده للفشل، وبالتالي تكون نتاجاته البشرية مشكلة في مجتمعاتها، وهنا تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي في منع الفشل ومواجهة الأزمات بإدارة فاعلة كفؤة لتحقيق الأهداف بفاعلية ومنع الهدر الاقتصادي في التعليم.

لذا فإن التخطيط الاستراتيجي يهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المؤسسة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المؤسسة من أهدافها كما أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المديرين من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها، أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغيير السريع التي تعمل فيها مؤسساته (النجار، 2010).

وتتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه يعد أحد المناهج الأساسية التي تطبق منهج النظم، حيث ينظر إلى المؤسسة كنظام يتكون من عدة أنظمة فرعية مترابطة ، ويقوم على رؤية شاملة للظروف البيئية بما تحويه من فرص وتهديدات ورؤية إجمالية لمكونات المؤسسة، ويعكس الأهداف الجوهرية للإدارة والأطراف المتعاملة معها على المدى البعيد، حيث يقدم مجموعة من الإجابات عن كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها (عبدالله، 2012).

ونتيجة لأن العنصر البشري هو أساس هذا التطور تعمل كل دولة على إعداد وتربية أبنائها تربية سليمة وتسعى للوصول إلى مستقبل أفضل؛ فتعمل على التخطيط لتحقيق أهدافها المتوقعة من التعليم، والذي يركز على أساساً على وجود إدارة ناجحة، فالإدارة هي المسؤولة عن النجاحات والإخفاقات في كل المجالات في أي مؤسسة فهي التي تقرر سير الأمور وتحقيق الأهداف التي يهدف المجتمع إلى تحقيقها فالإدارة الناجحة تشكل إحدى الركائز المهمة لأي مجتمع من المجتمعات لبلوغ الكفاية التي تمكنه من استغلال موارده البشرية والمادية والعملية في مختلف مجالات حياته أو بعضها على الأقل، ومن ثم تشغيلها وتوجيهها في ضوء ما حدده من أهداف بحيث يتحقق له في النهاية وبصفه مستمرة ناتج يفيض بدرجة ملحوظة عن كل ما تم إنفاقه وما بذل فيه من جهد فينشأ عن اطراد القيمة المضافة في حركة المجتمع المستمرة الأمر الذي يشكل في النهاية نقلة نوعية في المجتمع (علي، 2012).

وتعد الأزمات سمه أساسية للمؤسسات المعاصرة في الألفية الثالثة في البيئة الديناميكية، وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات، وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، فالتخطيط

الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني أن المؤسسات تستخدمه وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى المؤسسة والدولة (العزاوي، 2009).

وبما أن التخطيط الاستراتيجي يعد أحد المداخل الحديثة الذي يساعد المؤسسات التعليمية على مواجهة التحديات من خلال إعداد القيادات المؤهلة والماهرة ، فقد اتجهت جهود كثير من الباحثين في هذا الصدد إلى دراسة العوامل البيئية التي يجب على المؤسسات، لا سيما المؤسسات التربوية الاهتمام بها وتحليلها عند القيام بعملية التخطيط من خلال الأخذ بمنهجية التخطيط الاستراتيجي . فالتعليم المؤسسي أضى مجالاً خصبا للدراسة والتطوير، ونال اهتماماً واسعاً في البحث العلمي في جميع المجالات، وخصوصاً تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التربوية. فتطوير النمو المهني للقيادات الإدارية العليا لابد أن يعطى اهتماماً بالغاً لدى صانعي القرار عند وضع الخطط حيث يعد التخطيط من أهم المجالات التي أصبحت محط أنظار الكثير لا سيما في المجال القيادي، وخصوصاً التخطيط الاستراتيجي الذي يعد وسيلة مهمة في تحديد وصياغة التوجهات والقضايا الاستراتيجية الأساسية (ابو اصبع، 2017).

يشهد العصر الحالي عديداً من التطورات المتسارعة نتيجة الانفجار المعرفي، والتي أحدثت تغيرات في شتى مجالات الحياة، ولا سيما المجال التعليمي والتربوي، مما تشكل تحدياً للقيادة التربوية في امتلاكها الكفايات والقدرات التي تؤهلها للقيام بالمهام الموكلة إليها لمواجهة الأزمات خصوصاً أزمة جائحة كورونا Coved- 19 التي تسببت في تعليق الدراسة، وإغلاق المدارس أمام الملايين من الطلاب والطالبات في دول العالم المختلفة (القرني، 2021).

ونتيجة لهذه الأزمات والتي تؤدي إلى إحداث خلل يؤثر عمى سير العملية التعليمية؛ مما يفرض على المؤسسات التعليمية وجود قيادة تربوية وتعليمية بمواصفات خاصة للتعامل معها لمنع

حدوثها أو الحد من آثارها، وعليه تحتاج القيادة التربوية إلى كفايات تمكنها من مواجهة تلك الأزمات التي قد تحدث أو محتمل حدوثها وفق الأساليب الإدارية الحديثة (عوض الله، 2011).

مشكلة الدراسة

رغم الاعتراف المتكرر بأهمية إيجاد سياسات فاعلة لتدريب وتأهيل المديرين في المدارس الأردنية والأخذ بكفايات التخطيط الاستراتيجي، إلا أن هناك جوانب قصور تكتنف تلك السياسات، كما أشارت بعض من الدراسات إلى هذا القصور كآتي: فقد أوصت دراسة البيطار (2014) بالعمل على تأهيل المديرين للتخطيط الاستراتيجي لتطوير مقدراتهم ومهاراتهم الإدارية في التحليل والتخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات.

تفترض الباحثة أن توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين يوفر المهارات اللازمة لممارسة التخطيط الاستراتيجي ويجعلها أكثر فاعلية في إدارة الأزمات، كما أن وجودها يمثل مؤشرات دالة على مدى مقدرتهم على تجويد العملية التعليمية في ظل الأزمات، ومن ثم الانتقال إلى مستقبل أفضل. فالمستقبل لا يمكن تحديده ولكن يمكن تشكيله.

ومن ملاحظة الباحثة فقد عاش النظام التربوي في الأردن والعالم منذ أكثر من عام أزمة غير مسبوقة في مواجهة (كورونا -كوفيد19) وقد تخبّط العالم في البحث عن حلول لمواجهة أزمة كارثية اجتاحت التعليم الجاهي في العالم، ولم يكن العالم كله يتوقع أزمة بحجم وعمق أزمة كورونا التي عصفت بالعملية التعليمية في المؤسسات التربوية.

وكان الأردن واحداً من دول العالم التي بحثت عن مواجهة الأزمة من خلال التعلم عن بعد Distance learning الذي وإن لم يحقق غايات وأهداف المدارس بالصورة المثلى كما هو التعلم الوجيه إلا أنه على الأقل كشف مدى الحاجة للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات.

كما تم إجراء دراسة استطلاعية ولقاء عدد من مديري المدارس والذين بلغ عددهم 20 مديراً من المدارس الحكومية والخاصة، وتوجيه الأسئلة التالية: هل تم إعداد خطط استراتيجية للمدارس؟ في حال كانت الإجابة لا، لماذا لم يتم حساب الأزمات سلفاً في خطط المدارس الاستراتيجية؟ وهل تم تدريب المديرين على التخطيط الاستراتيجي؟ ومن خلال اللقاء الاستطلاعي مع عدد من مديري المدارس أظهرت المقابلات أن 20% لا يعرف ما سئل عنه، 80% لم يظهر كفايات للتخطيط الاستراتيجي، ومقدرة في مواجهة الأزمات.

ولما سبق استنتجت الباحثة أهمية اختيار هذا الموضوع الواقعي في مدارسنا وتبسيط الضوء عليه في البحث تجلية للتخطيط الاستراتيجي وكفاياته اللازمة للمديرين، وهل هناك علاقة له بإدارة الأزمات.

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس وعلاقتها بإدارة الأزمات ولتحقيق هذا الهدف تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

س1: ما درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة مأدبا من

وجهة المعلمين؟

س2: ما مستوى ممارسة مديري المدارس في إدارة الأزمات في محافظة مأدبا من وجهة نظر

المعلمين؟

س3- هل يوجد علاقة بين درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس ومستوى ممارسة إدارة الأزمات في محافظة مأدبا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)؟ عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من خلال :

1- الأهمية العلمية النظرية:

قد تظهر نتائج الدراسة الحالية من خلال دور امتلاك مديري المدارس ومديراتها لكفايات التخطيط الاستراتيجي التي تساهم في رفع درجة تطبيق إدارة الأزمات لديهم وربما المحسوب حسابها في الخطط الاستراتيجية للمدارس، بحيث تواجه المدارس الأزمات الناشئة وتتكيف معها وتديرها لصالحها وتحقيق غاياتها وأهدافها كمؤسسة اجتماعية تحمل هم التعليم العام في المجتمع.

كما تكمن أهمية الدراسة أيضا بتزويد المكتبة العربية برسالة علمية في موضوع مهم جداً للمدارس تسعى فيه الباحثة لبيان كفايات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وكيفية إدارة الأزمات من خلال هذه الكفايات، وبيان العلاقة بين امتلاك هذه الكفايات وإدارة الأزمات.

وتتضمن هذه الدراسة توضيحاً للتخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي متطور لا يقف عند حد إدارة الأزمات ولكن يأخذ في الحسبان التغيرات التي قد تزيد من شدة الأزمات ومن أضرارها وتداعياتها المستقبلية. فضلاً عن توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي، والآليات التي تشتمل عليها الخطط الاستراتيجية التي نسعى لبنائها في المدارس لإدارة الأزمات المتوقعة وغير المتوقعة، للحفاظ على دور المدارس في تقديم تعليم دائم وفعال في كل الظروف.

2- الأهمية العملية التطبيقية:

تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال تشخيصها لواقع المدارس الأردنية في محافظة مادبا في كفايات التخطيط الاستراتيجي، ومستوى ممارسة مديري المدارس في إدارة الأزمات وعلاقة امتلاك هذه الكفايات مع إدارة الأزمات، وهي حاجات ماسة مستقبلاً في توجيه أنظار المسؤولين في وزارة التربية والتعليم وخاصة المسؤولين عن بناء خطط المدارس الاستراتيجية من أقسام التخطيط، ومدربي ومشرفي التعليم المدرسي بعد كشف الدراسة عن واقع امتلاك المديرين لكفايات التخطيط الاستراتيجي وتوظيفها في إدارة الأزمات المستجدة.

والمأمول أن تسهم الدراسة في تفعيل كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس من خلال تضمينه على الأبعاد والآليات اللازمة لإدارة الأزمات من خلال اتخاذ إجراءات وتدابير تسعى في مجملها إلى تطوير التخطيط الاستراتيجي وفق خطوات محسوبة ومنظمة تراعي خصوصية البيئة المحلية، والتغيرات المتسارعة داخلياً وخارجياً، بما يضمن فاعلية إدارة الأزمات والتقليل من أضرارها إلى أدنى حد ممكن. وقد يستفيد من هذه الدراسة كل من:

1- وزارة التربية والتعليم/مسؤولو التخطيط الاستراتيجي والمشرفون الإداريون.

2- مديري المدارس.

مصطلحات الدراسة

لغايات هذه الدراسة تم اعتماد التعريفات الاصطلاحية والإجرائية التالية:

- الكفاية: يعرفها الكريدا (2004، 54) بأنها: " المعارف والمهارات والقدرات التي يكتسبها

الفرد لتصبح جزءاً من سلوكه، الأمر الذي يمكنه من أداء سلوكيات مرضية في المجالات

المعرفية والانفعالية والحركية وتبين هذه الكفايات الأغراض التعليمية للبرنامج الذي يقوم

الفرد بدراسته، وتكتب في صورة أهداف محددة يجب تحقيقها".

- **التخطيط الاستراتيجي:** عرفه الدجني (8، 2006) بالعملية التي تقوم بموجبها المؤسسة بصياغة أهدافها مستندة إلى معلومات دقيقة، بهدف التغلب على المشاكل المتوقعة وتطوير أدائها باستمرار.

- **كفايات التخطيط الاستراتيجي:** مجموعة من الصفات والإمكانات التي يطمح التربويون في أن تتوفر لدى مدير المدرسة، ويمكن ملاحظتها أو قياسها، والتي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية على أفضل صورة ممكنة (المهيدلي، 375، 2016).

وتعرف الباحثة إجرائياً كفايات التخطيط الاستراتيجي: بأنه الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس من وجهة نظر المعلمين على الاستبانة التي تم تطويرها لقياس درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي في إطار عملية تحديد القطاع التربوي لاستراتيجيته أو اتجاهه، واتخاذ القرارات بشأن تخصيص موارده لمتابعة هذه الاستراتيجية، ويمكن أن يتسع المفهوم أيضاً إلى آليات التحكم لبناء الخطة الاستراتيجية، وتنفيذها وتقييمها.

- **مدير المدرسة:** ويرى الأغبري (2011) بأن مدير المدرسة: "يمثل الجهة المخولة بتنفيذ الخطط والبرامج، وفقاً لسياسات مرسومة، ومشفوعة باللوائح والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم عبر إدارة التعليم بما يتوافق مع التوجيهات العامة للدولة".

تعرف الباحثة مدير المدرسة إجرائياً بأنه: القائد التربوي الذي تعينه وزارة التربية والتعليم ليقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدارس محافظة مادبا الحكومية والخاصة، بغرض تطويرها وتنمية

المعلمين مهنيًا وأكاديميًا، ورفع مستوى الطلاب، من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية وحسن تنظيمها.

- **الأزمة:** تعرّف بأنها مجموعة من الأحداث والظروف التي تحدث بشكل مفاجئ ويترتب عليها وجود نوع من التهديد الواضح لوضع المؤسسة الراهن والمستقر، وتعمل الأزمة على إحداث تغيير في الأوضاع الطبيعية وهي نقطة حرجة، ولحظة حاسمة يتحدد عندها مصير تطور حدث معين، إما إلى الأفضل أو الأسوأ (السكرانة، 2015).

- **إدارة الأزمات:** هي عبارة عن النشاطات والاتصالات التي يؤديها المديرون في سعيهم للتخفيف من احتمالية حدوث الأزمات، والتخفيف من أذى الأزمات الواقعة، وجهودهم في إعادة النظام بعد الأزمة، كما تشمل سعي صانع القرار لدى كل من أطراف الأزمة إلى ممارسة الضغط بشكل مرن وحكيم وفق مقتضيات الموقف (Bundy, Pfarrer and Coombs, 2016).

- **وتعرف الباحثة إجرائياً إدارة الأزمات:** بأنها عمليات إدارية، تعمل على توليد ردّة فعل استراتيجية للأزمة، حيث تكون بعد أن يقوم مجموعة من الإداريين المحترفين وأصحاب الخبرة باستخدام مهاراتهم، فيقومون بتحديد بعض الإجراءات اللازمة لكي تقلل من الخسائر إلى أدنى حدّ وهي الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس في إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين والتي تم قياسها من خلال الاستبانة التي طورتها الباحثة لأغراض الدراسة الحالية.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية بالآتي:

- 1-الموضوعية: كفايات التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات.
- 2-البشرية: معلمي المدارس الأردنية الحكومية والخاصة في محافظة مادبا.
- 3-الزمانية: الفصل الأول للعام الدراسي 2021/2022م.
- 4-المكانية: محافظة مادبا في المملكة الأردنية الهاشمية.

محددات الدراسة

الدراسة تتحدد بالمحددات التالية:

صدق أداة الدراسة وثباتها، وتعمم النتائج فقط على المجتمع الذي سحبت منه العينة وعلى المجتمعات المماثلة له، بالإضافة إلى موضوعية دقة أفراد عينة الدراسة باستجاباتهم على فقرات أداة الدراسة المعدّة لذلك.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري

تتاول الإطار النظري موضوع الكفايات مفهومها وأنواعها، كفايات التخطيط الاستراتيجي وأهميتها. موضوع التخطيط الاستراتيجي: مفهومه، وأهميته، وأبعاده، والعناصر الرئيسة لعملية التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته. بالإضافة إلى تناوله لموضوع إدارة الأزمات كالتالي: مفهوم الأزمات، مراحل الأزمة، ومفهوم إدارة الأزمات والأزمات التعليمية، متطلبات إدارة الأزمات، إدارة الأزمات التعليمية، متطلبات إدارة الأزمات التعليمية. موضوع كفايات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بإدارة الأزمات فضلاً عن تناوله للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

- الكفايات

1- مفهومها وأنواعها

تعرف الكفايات بأنها "القدرة على عمل نشاط معين حسب معايير محددة" (Smith, 2002,) (72). ويعرفها كرم (2002,129) بقوله: " هي مقدار ما يحرزه الشخص من معرفة وقناعات ومهارات، تمكنه من أداء مرتبط بمهمة منوطة به".

تعرفها الفتلاوي، (2003, 17) بأنها: " قدرات يعبر عنها بعبارات سلوكية تشمل مجموعة مهمات (معرفية ، مهارية، وجدانية) تكوّن الأداء النهائي المتوقع إنجازه بمستوى معين مرض من ناحية الفاعلية ".

وتعرف الكفايات بأنها قدرات عقلية افتراضية، تتجلى في استعمال الفرد لمهارات متنوعة، نتيجة تعلمات سابقة، لتحقيق جملة من الأهداف من خلال إنجازات وأداءات بدرجة عالية من الإتقان وبأقل جهد ووقت ممكن (بلهامل، 2015).

ويرى الطلحي (2012) أن للكفاية أربعة أنواع هي:

1. كسلوك: وهي عمل أشياء محددة وقابلة للقياس، لذلك يغلب على المفهوم الدقة والتحديد.
2. التمكن من المعلومات: استيعاب وفهم المعلومات والمهارات والقيام بالنشاطات المختلفة فهو يتعدى عمل أشياء محددة كما في المفهوم الأول، بل يصل إلى اختيار القيام بالعمل ومعرفة سبب الاختيار.
3. درجة المقدره: ويؤكد على ضرورة الوصول إلى درجة معينة من القدرة على عمل شيء في ضوء معايير ومقاييس متفق عليها.
4. الكفاية على أساس نوعية الفرد: ويتصل بالخصائص الشخصية للفرد التي يمكن قياسها بناء على معايير شخصية موضوعية ومرغوب فيها باستخدام المقابلات والاستبيانات.

2- كفايات التخطيط الاستراتيجي وأهميتها

تعد الكفايات التخطيطية والإدارية من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها لذا فقد حددت لها برامج إعداد خاصة، حيث يمثل الإعداد والتدريب مدخلاً أساسياً في تمتين الموارد البشرية واستثماراً ضرورياً يتجلى عائده بوضوح، ولكي تقاد العملية التعليمية قيادة فعالة نحو تحقيق الأهداف فقد تم إعداد برامج تدريبية وتأهيلية مستمرة في كل عناصر ومجالات العملية الإدارية والقيادية خصوصاً في مجال وضع الخطط الاستراتيجية وعملية صنع القرارات

وأسلوب الاتصالات ومنهجية حل المشكلات وتنمية الفكر القيادي والجماعي لدى العاملين معها خصوصاً أعضاء الهيئة الإدارية (العبيدي، 2003).

وتكمن أهمية كفايات التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التكامل بين جوانب النظام التربوي، وتقديم الحلول الشاملة لإشكالاته المتعددة، وكذلك تحقيق التوازن اللازم بين مراحل التعليم بحيث تتكامل أجزاؤها، ويساعد بعضها بعضاً (الحريبي وكساب، 2020).

وتعتبر المهيدلي (2016) كفايات التخطيط الاستراتيجي في المجال المعرفي أساساً لأي عمل وترتكز على ضرورة فهم وإدراك مدير المدرسة للجوانب الخاصة بالعملية التخطيطية في مراحلها الثلاث من تشخيص وتحليل الوضع الراهن، ومرحلة إعداد وتنفيذ الخطة، ومرحلة المتابعة والتقييم. وكذلك تركز على الجانب الأدائي المتعلق بقدرة المدير على التعامل مع مختلف الإجراءات لهذه المراحل.

التخطيط الاستراتيجي

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعرّفه يونس (2009) بأنه "منهج نظام يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها". ويعرّف بأنه "عملية التحكم والسيطرة على العمليات بين جميع الوحدات في المؤسسة للتقدم نحو تحقيق الأهداف (Aldehayyat & Twaisi, 2011). وعرّفه الضمور والقطامين (2012) بأنه مجموعة من القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل البعيد، وتتضمن هذه القرارات صياغة

أهداف محددة ليتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير، مروراً بالمدى الزمني المتوسط وانتهاءً بالمدى البعيد.

وقد عرّف حمودة (2012) التخطيط الاستراتيجي بأنه رؤية مستقبلية تساعد على تحديد الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة من خلال التوجيه الصحيح للمؤسسة، كما يسهم في استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة تمكّن المؤسسة من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف، ويساعد على تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحقيق التفاعل البيئي على المدى البعيد. يعد التخطيط الاستراتيجي من الأساليب الحديثة في الإدارة التعليمية، فهو يعتبر الركيزة الأساسية لإدارة المؤسسة التربوية بفاعلية وكفاءة، وذلك من خلال حشد وتركيز طاقاتها والتأكد من جميع العاملين أنهم يسيرون في اتجاه تحقيق أهداف الأنشطة الاستراتيجية، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية (أبو نصيب، ويوسف، 2013). كما وعرفه أيضاً أبو حسنة (2014, 15) بأنه "عملية التحليل البيئي الجيد للمؤسسة، ووضع أهداف المؤسسة المحددة والواضحة، وتطبيق الاستراتيجيات والأساليب المناسبة".

فتطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المدرسة يرقى بعمل مدير المدرسة، ليصبح موجهاً للعملية التعليمية، ومحققاً لعمليات التغيير والتطوير المقصودة، والتخطيط الاستراتيجي يساعد القادة التربويين على تشخيص الواقع وتحليله، ومن ثم التنبؤ بالمستقبل، وبناء الخطط والاستراتيجيات لبلوغه، ويعد مدير المدرسة أحد الركائز المهمة في تحقيق تلك الرؤى والأفكار. وهو عملية إدارية لها أبعاد وقواعد محددة قائمة على إدراك مدير المدرسة للمتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية في مدرسته، من أجل تحقيق رؤية المدرسة من خلال وجود برامج تنفيذية، من أجل

إحداث التكامل بين ماتريد المدرسة تحقيقه، وبين ما تمتلكه من موارد مادية وبشرية وتقنية، وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة (الحليمي، 2017).

وتستخلص الباحثة أن التعاريف السابقة تركز على أربعة جوانب كالتالي:

1. التعامل مع المستقبل: يعمل التخطيط الاستراتيجي على خلق مناخ مناسب للابتكار والخروج بأفكار جديدة للاستعداد لأي فرصة مستقبلية أو مواجهة أي خطر ممكن أن يهدد المنافسة في المستقبل القريب والبعيد. إذ أنّ جزء من التخطيط الاستراتيجي هو صناعة برنامج وقائي لأي خطر محتمل ممكن يهدد المؤسسة مستقبلياً مما ينتج القدرة على إدارة الأزمات بكفاءة عالية.
2. فهم البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة: يقصد به استكشاف العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المؤسسة، ولا تخضع لرقابتها وسيطرتها، ولا يمكنها التأثير فيها أو التحكم في سلوكها وتطورها، والتي تؤثر في مسار المؤسسة وبقائها واستمرارها وتطورها.
3. تحديد مواطن القوة والضعف الحالية بالمؤسسة: وتمثل مجموعة المتغيرات التي تقع داخل حدود المؤسسة، وتخضع لرقابتها وسيطرتها، أو يمكن التأثير بها بدرجة أو بأخرى والتحكم في سلوكها وتطورها مثل الإمكانيات المادية، والبشرية، والتكنولوجية، والفنية، والمعنوية، ونظم الاتصال، وغيرها وقد تمثل هذه المتغيرات أوجه قوة للمؤسسة ينبغي استثمارها أو أوجه ضعف ينبغي معالجتها، والتخلص منها أو التقليل من اثارها السيئة أو السلبية.
4. القدرة على استخدام المعلومات المجمعّة في النقاط الثلاث السابقة لاتخاذ قرارات مناسبة تؤدي إلى رفاهية المؤسسة: من خلال وضع خطة عمل تشغيلية يتم تنفيذها ومن بعدها تتم

عملية التقييم لتفادي الأخطاء ومن بعدها البدء في التخطيط من جديد، لأن عملية التخطيط عملية لامتناهية.

2- أهمية التخطيط الاستراتيجي

شهدت الألفية الثالثة تغيرات عميقة وسريعة للبيئة الداخلية والخارجية للمدارس استوجبت إحداث تغيرات جوهرية في الأساليب التخطيطية مع أوضاع البيئة الديناميكية، استوجبت إعادة التخطيط الاستراتيجي بأساليب استراتيجية جديدة مبتكرة. تعتبر التغيرات التكنولوجية أسلوباً ناجحاً في تحقيق الميزة التنافسية في المدرسة وبالألفية الثالثة يعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة لضمان الديمومة، والتكنولوجيا في عالم اليوم تتغير بصورة سريعة في كل المجالات ومن الضروري مواكبة هذه التغيرات بصورة مستمرة من خلال التخطيط الاستراتيجي المتميز بالمرونة. بالإضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط ملائم لزيادة معدلات التغير وذلك أن السمة الأساسية للألفية الثالثة هي أنها عالم متغير في كل اتجاهاته ومظاهره وبصورة متسارعة، والابتكارات متتالية وتصاعدية (العزاوي، 2009). ويساعد التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الوعي في تغير الأحوال البيئية وتأسيس طريقة فريدة في التفكير، آخذاً بعين الاعتبار مهمة النظام التربوي، وقدراته، والفرص المتاحة في البيئة المحيطة، وهو عملية شاملة تركز على توفير الوقت وإحداث التكامل في مختلف المستويات التنظيمية بين مختلف المهام، وله أعظم الأثر في حل كثير من المشكلات الداخلية اليومية، التي قد تحدث خلال العمل بشكل سريع وبترتيب، فهو يركز بشكل كبير على المشكلات المستقبلية الحرجة ويعطي البدائل الاستراتيجية خلال تنفيذ الخطط مما يجعل من السهل إيجاد الحلول، كما يتمتع بميزة أخرى وهي التقييم المستمر للخطة خلال التنفيذ (السقا، 2013). ويعتبر الغالبي (2007) مشاركة المديرين على طول خط السلطة في عملية

التخطيط الاستراتيجي مهمة لما لمشاركتهم من أهمية كبيرة في نجاح تنفيذ الخطة، وهذا يتطلب تهيئة المديرين وتدريبهم، حيث تبين الدراسات أنه كلما زاد وعي المديرين وإدراكهم وفهمهم لعملية التخطيط الاستراتيجي، كلما كانت استجاباتهم إيجابية للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي ونجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية المطلوبة عندما توضع موضع التنفيذ.

وتعتبر عملية التخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص واحدة من أكثر جوانب العملية الإدارية صعوبةً وتعقيداً، ويرجع ذلك إلى الأسباب الآتية: السبب الأول يرتبط بخصائص الموقف الحالي ذات القدرات المحددة على الإنجاز، بينما يتصف الموقف المستهدف بمجموعة من الخصائص والسمات والإمكانات ذات القدرة على الإنجاز. وهنا تظهر المشكلة الأولى للتخطيط وهي كيفية إحداث الانتقال النوعي من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف بحيث تم عملية ضبط إيقاع العمل ضمن الحدود التي تقود المؤسسة إلى تنفيذ التخطيط بالمستوى المرغوب من الكفاءة والفاعلية. كما ويعود السبب الثاني إلى كيفية تعامل الموقف الحالي مع مجموعة من الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتنافسية التي تختلف قطعاً عن الظروف التي سيتعامل معها الموقف المستهدف. وهنا تظهر المشكلة الثانية للتخطيط وهي القدرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية المحيطة بالموقف المستهدف. السبب الثالث يكمن في تفاعل مجموعتان من العناصر في الموقف الحالي إحداهما موضوعية قادمة من البيئة الخارجية للمؤسسة والثانية ذاتية تتعلق ببيئتها الداخلية. وهنا تظهر المشكلة الثالثة للتخطيط وهي كيفية توظيف الأساليب الإدارية المناسبة لإحداث أكبر درجة ممكنة من التوافق بينهما (القطامين، 2002).

إذ يتطلب التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات مخطّطاً بمهارات إبداعية تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي كالقدرة على التركيز، والقدرة على التكيف مع التغيير، ومهارة الصبر

والتحمل، ومهارات الاتصال والتعاون، بالإضافة إلى المهارات المتعلقة بكيفية الحصول على الاتفاق (الحري، 2007).

فقد أشار الكرخي (2007) إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه يحقق الفوائد التالية من حيث توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها حيث يساعد المؤسسة على اتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها. بالإضافة إلى أنه يساعد المؤسسة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها، يمكن المؤسسة من الاستفادة المثلى من مقدراتها المالية والاقتصادية والبشرية وتحقيق نتائج أفضل من توظيف هذه القدرات في المستقبل. كما أنه يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المؤسسة حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها. يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء المؤسسة من خلال كشف القضايا الرئيسة لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة. ومن هنا يدفع التخطيط الاستراتيجي باتجاه تحسين كيفية صنع القرار، لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسة للمؤسسة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المؤسسة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة من خلال توسيع المؤسسة لمعارفها ودراساتها، وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب بيئتها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها، وبالتالي يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق الأنشطة الإدارية والتنفيذية في المؤسسة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متناسقة ومتفاعلة بعيدة عن التقاطع والتضارب.

ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد المناهج الأساسية التي تطبق منهج النظم، حيث ينظر إلى المؤسسة كنظام يتكون من عدة أنظمة فرعية مترابطة، ويقوم على رؤية شاملة للظروف البيئية

بما تحويه من فرص وتهديدات ورؤية إجمالية لمكونات المؤسسة، ويعكس الأهداف الجوهرية للإدارة والأطراف المتعاملة معها على المدى البعيد، حيث يقدم مجموعة من الإجابات عن كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها (عبدالله، 2012).

وأشارت العديد من الدراسات والممارسات إلى أن تبني التخطيط الاستراتيجي يقدم العديد من الفوائد للمؤسسات كما يساعدها على ما يلي: التركيز الواضح على الأمور والمسائل المهمة استراتيجياً، ومساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي، والتمكّن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والتأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المؤسسة، تحسين المركز التنافسي للمدرسة على المدى البعيد، ويقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرين، ويساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويساعد المؤسسة على التخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها (مرسي، 2003).

وتظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه يسعى إلى تشكيل المستقبل، ويسعى إلى تحقيق أهداف وطموحات كبرى لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة، بالإضافة إلى أن أهدافه تمتد لتشمل البيئة المحلية والدولية (الكرخي، 2007).

وأشار علي (2008) إلى أن للتخطيط الاستراتيجي في التعليم أهمية كبيرة تتلخص في تشخيص الأوضاع التعليمية والتربوية الحالية وتقييم الهيكل التعليمي القائم واحتياجات المجتمع، رسم سياسة التعليم جملة وتفصيلاً للاستجابة لمتطلبات التنمية الشاملة للبلاد، والنظرة البعيدة الواعية إلى المستقبل، ورسم الخطط على المدى الطويل مع تقدير الاحتياجات والتنبؤات المبنية على أساس وأسلوب علميين، إحكام استثمار الوقت أو الزمن بوصفه مدخلاً من موارد التعليم، تزويد المؤسسات بالفكر الرئيس والذي يساعد في تكوين الأهداف والخطط والسياسات وتقييمها،

كما أنه يساعد إدارة المؤسسات في تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها مثل الكفاية الداخلية والخارجية، والتمويل، ومن ثم إرشادها لتبني قرارات رشيدة تناسب القضايا الجوهرية، بالإضافة إلى أنه يوّلّد لدى القيادات الشعور بالمقدرة على الرقابة وتقييم الأداء، وتدعيم الشعور بالعمل الجماعي بهدف تحقيق الأهداف العامة، يساعد القيادة على تنمية روح المسؤولية تجاه المؤسسة التعليمية وأهدافها ورسالتها، وصنع قرارات استراتيجية رشيدة يمكنها من مجابهة الأحداث الحالية والمتوقعة مستقبلاً، إعداد الكوادر للإدارة العليا، وزيادة مقدرّة المؤسسة التعليمية على الاتصال بالمؤسسات الأخرى داخل البيئة، يهيئ الظروف المناسبة لدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف في جميع مجالات العملية التخطيطية وعناصرها كالميزانية، والمنفذين، والمناخ التنظيمي، يساعد على دراسة العوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والثقافية لوضع وموقع المؤسسة التعليمية ومدى تفاعلها مع مؤسسات المجتمع الأخرى، ويسهم في تحسين وضع المؤسسة التعليمية باستمرار ويعمل على تطويرها وزيادة نسبة نجاح المؤسسة في القيام بعملها مستقبلاً.

3- أبعاد التخطيط الاستراتيجي

وقد حصر أبو زقية (2011) أبعاد التخطيط الاستراتيجي بوضع الإطار العام للاستراتيجية، دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة سواء كانت خارجية أم داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة، تحديد الأهداف والغايات، وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها، اختيار البديل الاستراتيجي الذي يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة، وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية، تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط

الموضوعة في ضوء الظروف البيئية المحيطة، استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المؤسسة مع التغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية. كما يمكن اختصار أبعاد التخطيط الاستراتيجي بوجود رؤية واضحة ثم تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها وقيمها التنظيمية.

4- العناصر الرئيسة لعملية التخطيط الاستراتيجي

يؤكد الهلالي (2006) أن منهجية التخطيط الاستراتيجي تتكون من مجموعة من العناصر

الرئيسة هي:

أ. **المعتقدات:** وتمثل عبارات تعبر عن القيم والعقائد والالتزامات، وتعد العبارات الخاصة

بالمعتقدات من الأمور البسيطة في فهمها، فهي تمثل القيم التي يؤمن بها الأفراد الذين

تتكون منهم المؤسسات المختلفة، بحيث لا يحدون عنها مهما اختلفت الأماكن أو

الظروف التي يجدون أن أنفسهم فيها.

ب. **الرسالة:** وهي كلمة تعبر عن الهدف والوظيفة، كما أنها تمثل حجر الزاوية للخطة

الاستراتيجية، ولا بد أن يكون الأفراد العاملين على علمٍ ودرايةٍ بالرسالة التي لا بد وأن

تكون محدودة بخصوصية المؤسسة.

ج. **السياسات:** وتستخدم السياسات في إطار منهج التخطيط الاستراتيجي، ولا بد أن تكون

ملزمة ومحددة وعملية.

د. **التحليل الداخلي:** ويشمل التحليل الداخلي نواحي القوة وتتمثل في العناصر الموجودة التي

تدعم رسالة المؤسسة، ونواحي الضعف وهي تلك العوامل التي يحتمل أن تمنع المؤسسة

من تحقيق رسالتها.

هـ. **التحليل الخارجي:** ويشمل تحليل البيئة الخارجية، ويتضمن فحص الفرص والمخاطر في الاتجاهات البيئية، والتنبؤ التكنولوجي والاقتصادي والسكاني والتشريعي السياسي والثقافي والاجتماعي.

و. **المنافسة:** وتتمثل بالتخطيط للمستقبل بحيث يكون من الضروري أيضاً قياس المنافسة بين المؤسسات التي تقدم الخدمة نفسها في المنطقة، وعندما تتبع المؤسسة تنظيم التخطيط من خلال تحليل المنافسة فإنها تكون بذلك قد وصلت إلى نقطة الانطلاق نحو تطوير الأهداف والاستراتيجيات المطلوبة لدعم الرسالة.

5- معوقات التخطيط الاستراتيجي

هناك معوقات كثيرة تقف أمام التخطيط الاستراتيجي فقد ذكر أبو دولة والصالحية (2005) أبرز هذه المعوقات منها صعوبة الحصول على معلومات دقيقة وعدم التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق، فالخطط التي لا تستند لتنبؤات دقيقة ربما تفشل. بالإضافة إلى عنصر مقاومة التغيير، فالتخطيط الاستراتيجي يقترح أشياء جديدة، وهذا قد يؤدي إلى تغيير بعض العلاقات القائمة، حيث أن الأفراد يقاومون التغيير حفاظاً على العلاقات القديمة. وجدير بالذكر أن عدم توفر لبيئة الثقافية الدائمة والداعمة والملزمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم توفر نظام الحوافز والاتصال والرقابة المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية يعد معوقاً كبيراً. وقد أشار طلعت (2009) إلى عدم مقدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية بالرغم من أن الإدارة قد يتوافر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته، ولكنها قد لا تملك مقومات ومقدرات تؤهلها على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخططها التنفيذية، حيث أن الخطة تعبر عن إمكانيات المؤسسة الذاتية وإن استعانت بالغير لوضع خطتها ولكنها لن تكون قادرة على تنفيذها، إذا كانت إمكانياتها

الذاتية قاصرة. في حين ذكر الكرخي (2016) عن مقاومة المؤسسة لعناصر التغيير والتي تؤدي إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم بالإضافة إلى اعتبار الموارد المالية كمعوق من معوقات التخطيط الاستراتيجي، باعتبار أن أية خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط أن يفكر بها منذ البداية، حيث أن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يحكم عليها بالتوقف والإخفاق. ويعد عدم وضوح المسؤوليات داخل المؤسسة وضعف هيكلها التنظيمي، وانشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية، وعدم اكتراثها بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بالمؤسسة وتعمل على تطويرها بالإضافة إلى عدم توفر المعلومات والبيانات الكافية. كما أن ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات حيث يسود الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات، وهذا اعتقاد خاطئ فهو أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على المؤسسة وتطويرها.

الأزمة وإدارة الأزمات

1- مفهوم الأزمة والأزمة التعليمية

إن مصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (Kipvev) بمعنى لنقرر (Decide To)، وعندما انتقل هذا المصطلح إلى مختلف العلوم الإنسانية أصبح يعني مجموع الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن والمستقر سواء كان على مستوى الفرد أم الدولة. ويجدر الإشارة إلى اختلاف مفهوم الأزمة من باحث إلى آخر طبقاً لمدخل دراسته ومادته العلمية المتخصصة، ويشير الخضير (2003) إلى الأزمة على أنها: "موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها

الأحداث بالحوادث وتتداخل، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج". ويعرفها آل سعود (2006) بأنها: "حدث أو موقف مفاجئ يشكل تهديداً أساسياً للكيان الإداري ويتطلب اتخاذ قرار في فترة وجيزة للغاية"، وأورد درويش (2008) عن القاموس الأمريكي (American The Dictionary Heritage) الذي عرّف الأزمة بأنها: "وقت أو قرار حاسم أو حالة غير مستقرة تشمل تغييراً حاسماً متوقعاً، كما في الشؤون السياسية، أو المشاكل الدولية، أو الشؤون الاقتصادية". تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة تبعاً لاختلاف المجالات والمستويات التي يتناولها الكتاب والباحثون في دراستهم للأزمات، وتعتبر الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، وتمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة (جاد الله، 2010). وتعرفها غنيمه (2013) أنها حالة من الخلل والاضطراب يؤثر على سير العمل المعتاد في المؤسسة، ويشتت انتباه العاملين عن أداء أعمالهم، وتتسم بتلاحق الأحداث ونقص المعلومات وضيق الوقت وتداخل الأسباب بالنتائج، مما يعيق تحقيق المؤسسة لأهدافها، وهذا يتطلب تدخلاً فورياً من خلال اتخاذ قرار مناسب وفي وقت قصير منذ نشأة الأزمة، لاحتواء هذا الموقف والتقليل من آثاره.

وفيما يتعلق بمفهوم الأزمات التعليمية فإنه لا يختلف تعريف مفهوم الأزمات التعليمية كثيراً عن تعريف مفهوم الأزمة بشكل عام، وذلك لاعتبار المؤسسة التعليمية منظمة تربوية اجتماعية خدمية تقوم على جهود بشرية منسقة وفق إمكانيات محددة لتحقيق أهداف منشودة من خلال نشاطات معينة. في حين عرفها حمدونة (2006) بأنها: "فترة حرجة تتشابك فيها أحداث مختلفة تخلق حالة من التوازن لدى متخذ القرار، مما يسبب خللاً في التفكير نتيجة الضغوط

المترابكة، ويترتب عليه سوء استغلال للبدائل المتاحة وعدم استثمار القوى والإمكانيات، مما يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة في المؤسسة التعليمية.

وتعرف الأزمة التعليمية بأنها حالة من الخلل والاضطراب تؤدي إلى حدوث خلل في نظام المؤسسة التعليمية اليومي وتعيق انتباه العاملين فيها عن أداء أعمالهم، ويهدد استمرارها المقدر على تحقيق الأهداف التعليمية وتتطلب اتخاذ إجراءات فورية تحول دون تفاقمها، وتعمل على إعادة الأمور إلى وضعها الطبيعي (غنيمة، 2013).

ويرى خليل (2016) أن من أهم خصائص الأزمة التعليمية أنها منبهة، ومهددة، ويصعب التحكم بها، وينشأ عنها توتر أو اضطراب، أو قلق، وتتسبب في حدوث صدمة، وتتطلب سرعة ومرونة في الإجراءات والتدخل الفوري لإيجاد حلول وبدائل، وتستلزم مواجهتها بتنظيمات غير مألوفة وشيء من الإبداع، وحتتاً إلى أكثر من فرد للتعامل معها، هذا إلى جانب ضرورة توفر معلومات كافية لحسن التفاعل معها، وتنشأ بسبب الإهمال أو قلة الموارد أو سوء الفهم، أو الصراع، أو تعارض الأهداف والمصالح، وفي بعض الأحيان أسباب خارجة عن قدرة الإنسان.

2- مراحل الأزمة

إن الأزمة تنشأ وتتطور من خلال عدة مراحل كالتالي أبو شنب (2009) مرحلة النشوء، مرحلة التصعيد، مرحلة الاكتمال، مرحلة الزوال. وعلى الرغم من تعدد المراحل التي تمر بها الأزمة نتيجة تطوراتها نوعياً على مدى فترة زمنية معينة، فإن هذه المراحل قد اختلفت أيضاً نتيجة لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين في تصنيفهم لها، وتمر الأزمات كما ذكرها ماهر (2011) بست مراحل أساسية تحتاج إلى مزيد من التفصيل. وتظهر هذه المراحل في: اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، حدوث الأزمة، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم.

وأهم المراحل للأزمة كما ذكرها النويصر (2013) تبدأ مرحلة الإنذار المبكر وهي عبارة عن مرحلة تحذيرية لاستشعار الأزمة، وتتمثل بالإشارات والإرهاصات الأولى التي تنذر بحدوث أزمة، وإذا لم يتم إدراكها فإن مرحلة التأزم تأتي سريعة، وقد يكون الإنذار مباشراً يمكن إدراكه وقد يكون العكس. مرحلة التأزم وهي مرحلة نشوء الأزمة وتسمى أيضاً مرحلة الأزمة الحادة، فعندما ينتهي الإنذار تبدأ مرحلة التأزم. أو كما يصفها الناس بالأزمة ويتحدثون عن وجودها، وهي نقطة اللاعودة، وقد تكون أقصر المراحل، ويصبح الوضع فيها معقداً نتيجة لوصول الأزمة إلى ذروتها. مرحلة انفجار الأزمة عندما لا تتمكن المؤسسة من التحرك في مرحلة التأزم، أو أنها أخفقت في اتخاذ القرار المناسب، أو أنها لم تستطع السيطرة على متغيرات الموقف فإن المؤسسة ستعرض إلى أزمة ذات درجة عالية من القوة والعنف، ومن ثم تعرض مستقبلها للخطر. مرحلة الأزمة المزمنة وتتم فيها الصحوه والتعرف إلى أسباب الأزمة وتقدير الضرر وتحديد المسؤولية، وتحليل الذات وتضميد الجراح، وقد تستمر إلى فترة طويلة نسبياً، وفيها يتم التخطيط والتحليل لما حدث واتخاذ الإجراء المناسب. مرحلة حل الأزمة وهي مرحلة إدارة الأزمة، ويتم فيها السيطرة على الأزمة، وحساب الطريقة المباشرة لحل الأزمة، والتفكير بالطرق والأساليب والوسائل التي تسرع من هذه المرحلة فتحل الأزمة مرة واحدة. الوضع المثالي لهذه المرحلة، أن تأتي المرحلة الأولى. ولكن قد تقلت زمام الأمور من يد المسئول أو المدير، وقد تنزلق الأحداث وتصل إلى مرحلة الأزمة الحادة الأزمة المزمنة، ومعنى ذلك أن تكمل الأزمة دورتها وتصل إلى مراحلها كافة.

3- مفهوم إدارة الأزمات

عرّف أحمد (2001) إدارة الأزمات بأنها "فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي؛ للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية

الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة، وإخراج المؤسسات من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها". ويعرفها أبو قحف (2002) بأنها مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة.

وتشير فرج (2006) إلى مفهوم إدارة الأزمات على أنه مقدرة الإدارة على التنبؤ بالأزمات المحتملة، والاستعداد للوقاية منها والتعامل معها عند وقوعها بكفاءة، وإعداد بدائل مختلفة لمواجهتها إذا وقعت باستخدام أسلوب إداري يحتوي على العديد من المهارات، للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر على المدرسة، والحد من تفاقمها من خلال استغلال جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل المدرسة وخارجها.

أوردت صادق (2002) تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها "المحافظة على أصول وممتلكات المؤسسة وعلى مقدراتها 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 المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل. فعلم إدارة الأزمات كما أوضح صدام (2004) هو: علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات. أما عليه (2004) فعرفها بأنها تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. وقد عرفها حجي (2005) بأنها العلم الذي يهتم بالتنبؤ والتوقعات، وبناء المقدر على التصدي لما قد يكون محتملاً أو السعي لتقليل الأخطار، واستخلاص الدروس وإزالة الأعراض والأسباب.

من خلال استعراض المفاهيم المختلفة لإدارة الأزمات يمكن للباحثة إيجازها بأنها هي التي تنطوي على عملية تحديد وتنبؤ المخاطر المحتملة ثم إعداد الخطط لمواجهة هذه المخاطر لمجابهتها وتقليل خسائرها بأقصى درجة ممكنة ثم تقييم القرارات والحلول الموضوعية.

ينبغي الاعتراف بأن عالم اليوم هو عالم الأزمات لأسباب تتعلق بالتغيرات الكثيرة التي حدثت في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والسكانية والبيئية، والتي أثرت في حياة الإنسان داخل الكيان الاجتماعي والتنظيمي، فقد أصبح من المعروف بأن التحدي الكبير الذي يواجه الأفراد والمؤسسات والدول، يتحدد بسلسلة من الأزمات التي تختلف في طبيعتها وحجمها، مؤدية إلى خلق الصعوبات والمشكلات وإحداث الانهيارات في القيم والمعتقدات والممتلكات، لذا فإن مواجهة الأزمات والوعي بها من خلال التخطيط الاستراتيجي للأعمال كافة، يعد أمراً ضرورياً لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية (المطيري، 2011).

وهي تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمؤسسة مع تحديد شخص ليكون مديراً للأزمة في حال حدوثها (Margaret, 2013).

وقد ارتبط مصطلح إدارة الأزمات Crisis Management ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة Administration Public فإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المؤسسة (Bundy, 2017).

وهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو التعامل مع الأزمات بأكثر قدر ممكن من الكفاءة وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمؤسسة وللبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت (Wester & Mobjork, 2017).

ويجدر بالمسؤولين ومنتخذي القرارات والمديرين التعرف إلى المرحلة التي تمر بها الأزمة ويعد هذا نوعاً من التشخيص، وبناءً عليه يتحدد العلاج والتصرف. والخطأ في التشخيص يعني خطأ في العلاج مما يؤدي إلى انفجار الأزمة واستفحالها وحدوث خسائر وكوارث جمة وكلما كان التشخيص سليماً وفي بداية مرحلة الأزمة وقبل وقوعها كان العلاج سهلاً وبسيطاً.

ويؤكد توبنغ وماكل (Tooping & Macneil, 2007) أن المؤسسات التعليمية هي من أهم المؤسسات التي تتطلب تمكّنها من إدارة الأزمات، و تتطلب إدارة الأزمات العمل على مستويات ثلاثة خاصة في المؤسسات التعليمية وهي مرحلة ما قبل وقوع الأزمة، ومرحلة أثناء وقوع الأزمة، ومرحلة ما بعد وقوع الأزمة. وكل مرحلة من هذه المراحل تتطلب نوعاً من الإجراءات العملية والتهيئة والتدريب الفعال. وفي الواقع إن الإدارة بمستوى جيد أو مناسب لن يكون كافياً إذا كان حجم الأزمة شديداً، مما يحتم أن تتوفر بالمدارس برامج مقننة لحسن تدريب أو تأهيل منسوبيها على إدارة الأزمات فيها إن وقعت.

4- متطلبات إدارة الأزمات

إدارة الأزمات لها عدة متطلبات كما أشار إليها الحملاوي (2003):

أ. سجل الأزمات: لابد من وجود سجل للأزمات portfolio crisis توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة ويكون بمثابة ذاكرة للمنظمة.

ب. فريق إدارة الأزمات: إن تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف، هذا وتعتبر طريقة فريق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة، كما وتتطلب عدم ترك الأمور للصدفة.

ج. وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة والسيناريو: إن استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة والسيناريو، والذي يمثل مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعية.

في حين أشار الوكيل (2006) إلى ضرورة وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي: "إن وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر، والجدير بالذكر أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشاراً واسعاً وسريعاً على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية، كأحدى الوسائل المهمة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة، فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بالمخاطر. بالإضافة إلى التنبؤ الوقائي: إن تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها (درويش، 2008).

وأضاف دقاسمة والأعرجي (2000) أنّ النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل

منها:

1. إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكّن المؤسسة من التعرف إلى المشكلات وتحليلها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.

2. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً مهماً من التخطيط الاستراتيجي.

3. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.

4. ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات

الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط

5. التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.

إن اتخاذ التدابير الملائمة على الأخص في مرحلة إدراك وفهم وتحليل إشارات الإنذار، أو في

مراحله التالية وهو الاستعداد والوقاية يساعد المنظمة في منع وقوع الأزمة، وأي تهاون في هاتين

المرحلتين يعني تفاقم الأمر ووقوع مرحلة الأزمة نفسها، وهو ما يحتاج إلى علاج جذري وطريقة

معينة للتعامل معها، يلي ذلك مرحلة احتواء الأضرار التي وقعت أو الحد منها، ثم الدخول في

مرحلة خامسة تمثل مرحلة النقاهاة للمؤسسة المريضة واستعادة النشاط، يلي ذلك مرحلة التعلم من

الأخطاء التي تم الوقوع فيها حتى لا يتكرر الأمر (ماهر، 2011).

5- إدارة الأزمات التعليمية:

عرفها حمدونة (2006) بأنها النظام الإداري الذي يهتم بمجموعة من المتغيرات المختلفة

والمفاجئة لدواعي الأزمة التعليمية ورصدها من خلال تكثيف الجهود لمعرفة أسبابها، والعمل على

دراسة الفعاليات والطرق الممكنة لمعرفة كيفية الاستعداد لمواقفها المفاجئة بكافة السبل، من خلال الاستفادة من الموارد والفرص المتاحة في المؤسسة التعليمية والعمل على استغلالها بأفضل صورة". وقد عرفها الشلاش (2009) بأنها: "عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات التعليمية، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة للتعامل مع الأزمات التعليمية بأكثر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما تحقق أقل قدر ممكن من الأضرار مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة. وهي العمليات الإدارية التي يقوم بها مدير المؤسسة التعليمية وتساهم في تلافي حدوث الأزمات من خلال البرامج الوقائية أو التقليل من آثارها في حالة حدوثها عن طريق التدخل الفوري، وعن طريق الاستغلال الأمثل للمعلومات المتاحة والإمكانات المادية والبشرية في المؤسسة التعليمية، والعمل على استخلاص الدروس المستفادة منها في المستقبل (غنيمة، 2014). نرى من هذه التعريفات أنها تركز على التنبؤ بالأزمات وتعبئة الموارد لمنعها والإعداد لها في مرحلة ما قبل الأزمة والتعامل مع الأزمات وقت حدوثها، واستخلاص النتائج بعد حدوثها.

6- متطلبات إدارة الأزمات التعليمية:

ذكرت غنيمة (2014) إن التعامل مع الموقف الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة من أجل تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة التعليمية، وعلى الرغم من تعدد وتباين الأزمات التعليمية التي تتعرض لها المؤسسات التعليمية من حيث (المجال، والمكان، وزمان حدوثها، وعمقها وشدة تأثيرها، وشموليتها) وتمتع كل أزمة تعليمية بخصائصها المميزة التي تتطلب أسلوباً معيناً لإدارتها والتصدي لها، ولكن تخضع كل الأزمات التعليمية لمعايير، وعناصر عامة مشتركة باستخدام عمليات منهجية علمية تتميز بإجراءات مبسطة تعمل على تحقيق المناخ

المناسب للتعامل مع الأزمة التعليمية، وتتيح لفريق الأزمات التعليمية حرية الحركة والتصرف على النحو التالي:

أ- تبسيط الإجراءات: إن التعامل مع الأزمات التعليمية ينبغي ألا يخضع للإجراءات نفسها المنصوص عليها في التعامل مع المشاكل المختلفة؛ لأن الأزمة التعليمية عادة ما تكون حادة وعنيفة، وتحتاج إلى التدخل السريع والحاسم والسليم، باستخدام إجراءات بسيطة وخاصة، تساعد على التلقائية في التعامل مع الأزمة التعليمية في ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث.

ب- إخضاع إدارة التعامل مع الأزمة التعليمية للمنهجية العلمية: إن التعامل مع الأزمة التعليمية ينبغي ألا يخضع للعشوائية، وسياسة الفعل ورد الفعل، بل لابد أن يخضع التعامل مع الأزمة التعليمية للعمليات المنهجية العلمية السليمة؛ لمنع وقوع الأزمات التعليمية، والحد من آثارها السلبية.

ويرى الخطيب (2020) أنه من المهم مراعاة ما يلي في إدارة الأزمات التعليمية في مرحلة ما قبل وقوع الأزمة من توافر خطة وفريق جاهز للتعامل مع الأزمة، المقدرة على التنبؤ بالأزمة والتأكد من جاهزية الجميع لمجابهة الأزمة أو الكارثة بشرياً ومادياً وفنياً. كما يستلزم توفير خطط وتدريبات محاكاة وتجارب افتراضية لمجابهة الأزمة وتوفير المعلومات الكافية بشأن الأزمة المحتملة. وفي مرحلة أثناء وقوع الأزمة يراعى تحقيق أقصى درجات الحماية للمنسوبين والعاملين بالإضافة إلى التنسيق والتواصل السريع مع أجهزة المجتمع المعنية وإعداد آليات الإدارة والمراقبة والمتابعة. وفي مرحلة ما بعد وقوع الأزمة يستلزم المدير اتخاذ الإجراءات والوسائل الكفيلة بتأهيل المرافقة لإعادة استئناف الدراسة والعمل والنشاط والعملية التعليمية بالإضافة إلى إجراء دراسة

مسحية لحصر الخسائر المختلفة، وتحليل وتقييم إجراءات المجابهة والاستجابة لأخذ العبر والدروس من أجل المستقبل كما يقوم المدير تحديد آليات توثيق الأزمة.

كفايات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بإدارة الأزمات

يسهم التخطيط الاستراتيجي بفاعلية في مواجهة الأزمات والحد من آثارها السلبية والعمل على إيجاد الآليات اللازمة للحد من آثارها على الفرد والمجتمع لتحقيق أهداف المؤسسات التربوية من خلال السيناريوهات المستقبلية اللازمة، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والفنية والإدارية لتنفيذ السيناريوهات، وهذا في الغالب يتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع المستقبلي، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب تحقيقها في فترة محددة والإمكانيات الواجب توافرها لتحقيق الأهداف وكيفية استخدامها بكفاءة وفعالية (آل مداوي، 2016). ويظهر جلياً في قصة سيدنا يوسف عليه السلام في مواجهة الأزمة الاقتصادية، حيث قام سيدنا يوسف بتفسير الرؤيا ومضمونها بان مصر تمر بسبع سنوات من الرخاء يليها سبع سنوات من الجفاف، فوضع خطة واضحة وأوصى بان يقوموا بزراعة الحبوب كالقمح مثلاً ولا يحصدونه خلال السبع سنوات الأولى، وأن يتركوا الحبوب في سنابلها حتى لا تتلف وتظل صالحة (حمدونة، 2006). قال سبحانه وتعالى: (يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عِجَافٍ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ (46) قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ). (يوسف، الجزء الثاني عشر: آية ٤٦-٤٩).

أكد كل من آدم وكريتسون (Kritsonis, & Adams , 2006) أن الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات ترتبط بسوء التخطيط، أو نتيجة للتخطيط القصير المدى، لذا يستنتج أن التخطيط السليم يقي من الأزمات ويحد منها. لذا يرى الباحثين انه ينبغي على الإدارة الاهتمام بالتنبؤ بالأحداث المستقبلية المدروسة، وتحديد الأهداف، ووضع الخطط والسياسات الاستراتيجية البعيدة المدى، ورسم السيناريوهات التي تسهم في معالجة الأزمة وإدارتها في حال وقوعها أو يقي من حدوثها العناتي، وبدرخان، والمبيضين (2018). وقد أشارت أبو حليلة (2013) في هذا الصدد إلى أن إدارة الأزمات يتضمن التخطيط العام والاستجابة للمدى الواسع من حالات الطوارئ وحالات الكوارث، وهذه الاستجابة تجعل المؤسسة قادرة على الاستمرار في أعمالها، وتقديم خدماتها بكفاية وفاعلية في نفس الوقت الذي تكون فيه الأزمة تدار بنجاح.

وأوضح العزاوي (2006) دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات باعتباره متطلباً أساسياً في إدارة الأزمات من خلال:

أ- تسهيل عملية التخطيط ووضع الجداول الزمنية لها، ومراجعة الخطط التي تأتي من المديرين على طول خط السلطة للتأكد من صدقها وعدم التعارض بينها.

ب- دراسة العوامل الداخلية والخارجية والتنبؤ بها وتشخيص أثارها الحالية والمحتملة على

المنظمة والربط بين أهداف المؤسسة وإمكاناتها والقيود والفرص المتاحة لها، حيث أن كثير ما تنقص المديرين المهارات الكافية لإجراء هذه التنبؤات.

ج- تحديد المشكلات الاستراتيجية ووضع البدائل المختلفة لمعالجتها.

د- تقديم المشورة للمديرين على طول خط السلطة أثناء عملية التخطيط وذلك بتفسير التنبؤات والفروض والبدائل المختلفة.

هـ-التقييم المستمر لاستراتيجية المؤسسة وذلك بناء على كل من المعلومات التخطيطية والرقابية بما يساعد على تحسين جودة اتخاذ القرارات.

و -تهيئة المناخ التنظيمي المحيط بالمنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية، ومحاولة تغيير هذا المناخ وذلك بالتعاون مع أخصائي التنظيم لإدخال التغييرات التنظيمية المطلوبة.

ومن الكفايات اللازم توافرها في عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات كما ذكرها عبوي (2006):

التنسيق: إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة يتطلب ضروري ومهم وذلك لتنفيذ القرارات وكذلك للحيلولة دون تعارض الإجراءات والتأكد من أن العمل يجري ببسر وسهولة وتناغم شديد وكذلك إمكانية تبادل الموارد.

التخطيط: إن التخطيط هو الإطار العام الذي عمل من خلاله القادة لإدارة أعمالهم باتجاه التعامل مع الأزمات وهو المنهجية العلمية التي تبعد الأزمة عن الارتجالية والعشوائية والفوضى في اتخاذ القرارات.

التواجد المستمر: لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء والاطلاع على

كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة والآنية والمراقبة الفعالة لكل ما يجري من تطورات ومن استشراف مستقبل الأزمة وكذلك تذليل الصعاب التي تعترض التنفيذ.

تفويض السلطات: إن تفويض السلطة يعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة وبشكل سريع دون انتظار الشخص المسئول والذي تقع هذه القرارات تحت مسؤوليته وهذا يحول دون توقف الأعمال وإضاعة الوقت وحدوث الازدحام.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

ندرت الدراسات التي جمعت بين متغيرات الدراسة الحالية في المملكة الأردنية الهاشمية، ولكن وجدت العديد من الدراسات التي تناولت كل شق من شقي الدراسة على حدة، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات، وتقسّم إلى محورين:

• المحور الأول: الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير كفايات التخطيط الاستراتيجي

دراسة السقا (2013): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة امتلاك مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض لمهارات التخطيط الاستراتيجي المعرفية والأدائية من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية. ولتحقيق أهدافها اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمدت الاستبانة أداة للدراسة. تكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع مشرفات الإدارة المدرسية في مدينة الرياض والبالغ عددهن (67) مشرفة للعام الدراسي 1443-1444هـ، وتم تطبيقها على جميع مشرفات الإدارة المدرسية في مدينة الرياض والبالغ عددهن (14) مشرفة. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة هي: أن درجة امتلاك مديرات الثانوية الحكومية في مدينة الرياض

لمهارات التخطيط الاستراتيجي المعرفية من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية كانت متوسطة في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي التي اعتمدها الدراسة.

دراسة المهدي (2016): هدف الدراسة إلى التعرف على واقع كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس في محافظة عفيف من منظور مديرات المدارس والمشرفات التربويات في المحافظة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من (60) مديرة ومشرفة، كما تم اختيار عينة البحث بالطريقة المقصودة وبلغ عددها (50) مديرة ومشرفة في محافظة عفيف، وتم إعداد استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة. أوضحت نتائج الدراسة أن الكفايات التخطيطية المعرفية اللازمة لمديرات المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة أبو اصبع (2017): هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية في جامعة إب من وجهة نظرهم، وعدد من الأكاديميين المتخصصين في الجامعات اليمنية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي حيث استخدم الباحث أسلوب "دلفي المعدل" والذي يهدف إلى اتخاذ قرار جماعي. حيث تمثل مجتمع البحث الأصلي بالخبراء الأكاديميين في الجامعات اليمنية. ولقد اختار الباحث عينة قصدية لهذا البحث من الخبراء المتخصصين الذين يمثلون مجتمع البحث الأصلي، وذلك لضمان اختيار خبراء من عدة جهات مختلفة، شملت (10) جامعات يمنية حكومية وأهلية بالإضافة إلى مجلس الاعتماد الأكاديمي، وقد بلغ عددهم (20) خبيراً. تم استخدام استبانة مغلقة، وخلص البحث إلى جملة من النتائج أهمها: موافقة الخبراء المشاركين بدرجة كبيرة حول كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب، بنسبة موافقة (98.38%) لأفراد العينة (الخبراء).

دراسة برهم (2019): هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدارس الحكومية من وجهة نظر (8) مديرين ومديرات، و(174) معلماً ومعلمة يعملون في

مدارس حكومية في محافظة الزرقاء. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث استبانة التخطيط الاستراتيجي واستبانة فاعلية المدرسة. وكشفت الدراسة إلى أن مستوى التخطيط الاستراتيجي ومستوى فاعلية المدارس الحكومية كانا مرتفعين، والعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدارس الحكومية طردية.

دراسة درويش وآل عبدالله (2019): هدفت الدراسة التعرف على درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس البنات للمرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات في ضوء رؤية المملكة 2030. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وطبقت الاستبانة ذات المقياس الخماسي أداة لجمع البيانات. خلال الفصل الدراسي (1439-1440هـ)، وتكونت عينة الدراسة من (244) معلمة، والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وتمثل ما نسبته (25%) من مجتمع عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أظهرت النتائج أن درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة عالية.

دراسة الباسل (Al Basel, 2020): هدفت الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل قيادات كلية التربية في جامعة دمياط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تكون أفراد الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة دمياط. لذلك اعتمد المنهج الوصفي القائم على مسح (63) عضو هيئة تدريس. تم تطبيق استبيان من خمسة مجالات. كشفت النتائج عن ضعف ممارسة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المشاركين.

دراسة الحريبي وكساب (2020) بعنوان: هدفت الدراسة إلى معرفة درجة توفر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في الجمهورية اليمنية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة طبقية مقصودة شملت جميع

المجتمع الأصلي للدراسة، وبلغ عددهم (159) وبنسبة (41%) من المجتمع الفعلي من المشرفين في قطاع الإشراف التربوي والمناهج في وزارة التربية والتعليم والعاملين في قسم الإشراف التربوي في مكتب التربية والمشرفين التربويين في المناطق التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء للعام الدراسي (2019-2020). وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في الجمهورية اليمنية جاءت متوسطة.

دراسة بايرام (Bayram, 2021): هدفت الدراسة إلى فحص عمليات التنفيذ بناءً على التخطيط الاستراتيجي لمحافظة أنقرة (مديرية التربية الوطنية) في تركيا. تألف المشاركون في الدراسة من 516 مدير فرع، وهم رؤساء وموظفي الخدمة المدنية في مديرية التربية الوطنية بمحافظة أنقرة. تم جمع البيانات عبر استبيان منظم يتكون من أربعة أجزاء باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وأعيد 516 استبانة. تم تصنيف النتائج في وفق ألقاب المشاركين ويمكن ذكرها على النحو التالي: افترض مدير الفروع أن التخطيط الاستراتيجي على أنه "التزامات قانونية". كان رأي موظفي الخدمة المدنية ونواب المديرين الإقليميين بأن الخطط الاستراتيجية لم يتم تنفيذها بالضبط، ويعتقد مدير الفروع أنه تم تنفيذ الخطط الاستراتيجية المعدة بدقة.

المحور الثاني: الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير إدارة الأزمات

دراسة الزعبي (2014): هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة من قسمين. وتكونت عينة الدراسة من (37) رئيس قسم في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، وأظهرت النتائج توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في مديريات محافظة اربد بدرجة مرتفعة.

دراسة غنيمية (2014): هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة المؤسسة التعليمية في مرحلة التعليم

الثانوي في الجمهورية العربية السورية، وأهم الأزمات التي تواجهها. تم استخدام المنهج الوصفي

التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (55) مديراً ومديرةً، و(1100) مدرساً

ومدرسة (مديرية التربية في محافظة دمشق، 2012). وأظهرت النتائج الأهمية الكبيرة لتوافر

متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق.

دراسة جافيد (Javed, 2015): هدفت الدراسة إلى تحليل التأهب والاستجابة للأزمات في قسم

التربية المدرسية في المرحلة الثانوية في البنجاب (باكستان). تم استخدام المنهج الوصفي، ولجمع

البيانات، تم استخدام استبانة وتكونت العينة من (9) من مسؤولي التعليم بالمنطقة، و(36) مديراً

للمدارس الثانوية، و(144) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية. أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة

الأزمات مرضية. وتقوم إدارة المدرسة بتنفيذ الممارسات بالطريقة العادية.

دراسة عباينة وعاشور (2017): هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الأزمات في الجامعات

الحكومية في شمال الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تم استخدام المنهج الوصفي،

والاستبانة كأداة للدراسة. حيث تكوّن مجتمع الدراسة من (2119) عضو هيئة تدريس في جامعة

اليرموك والعلوم والتكنولوجيا وآل البيت. وقد بلغ عدد عينة الدراسة (240) عضو هيئة تدريس تم

اختيارهم باستخدام طريقة العينات الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة. وأظهرت النتائج أن

أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية يشيرون إلى تقديرات متوسطة لواقع إدارة الأزمات.

الظفر والعمود (2019): هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق الصلاحيات المتعلقة بإدارة

الأزمات الممنوحة لقائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض، ودرجة اسهامها في إدارة

الأزمات. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة. تكون مجتمع الدراسة من قائدات

مدارس المرحلة الابتدائية في الرياض، والبالغ عددهم (627) قائدة مدرسة، في حين تكونت عينة

الدراسة من (400) قائدة مدرسة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق وإسهام الصلاحيات المتعلقة بإدارة الأزمات الممنوحة لقائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض جاء بدرجة عالية.

دراسة الهاجري (2020): هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين العاملين بها من الجنسين. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة. تكون مجتمع الدراسة من (2817) معلم ومعلمة من الجنسين العاملين بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية. تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (212) معلما ومعلمة. من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: وجود ضعف في إدارة الأزمات التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة من قبل العاملين بها.

دراسة أوزكايرون وأبالي (Ozkayran & Abali, 2020): هدفت الدراسة إلى تقييم المواقف ومهارات خدمات التوجيه التي تلعب دورًا رئيسيًا في إدارة الأزمات بالنسبة للمعلمين. تم استخدام المنهج الوصفي، ونموذج المقابلة كأداة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس المرحلة الثانوية في مدينة برايتون(تركيا)، في حين تكونت عينة الدراسة من 25 مدرسًا يعملون في مدارس المرحلة الثانوية خلال العام الدراسي 2018-2019. أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن إدارة الأزمات (في مجال خدمات الإرشاد) لم تتجح لأن الفشل الملحوظ كان في نقص التعاون والتواصل والاتصالات.

دراسة حسن (2020): هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداة لجمع

البيانات وهي استبانة. عينة الدراسة من المعلمين والمشرفين ومساعدى المديرين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بلغ عددهم (457) مشرف تربوي ومعلم ومساعد مدير للعام الدراسي(2019-2020)، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وتوصلت النتائج إلى أن درجة فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة ممارسة إدارة الازمات جاءت مرتفعة، وجود علاقة ايجابية بين درجة فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة ممارسة إدارة الازمات.

دراسة ديبس (Debeş, 2021): هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى استعداد المعلمين للآزمات في مدارس جمهورية شمال قبرص. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب المقابلة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من (55) معلماً ومعلمة في شمال قبرص من العام الدراسي (2020-2021)، تكونت عينة الدراسة من (48) معلماً ومعلمة في شمال قبرص. وأظهرت النتائج أن المعلمين جيّدون جداً في إدارة حالات الآزمات من خلال الممارسة الكافية.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تتضح أوجه الشبه والاختلاف الآتية:

من حيث المنهج المستخدم

تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة واحدة من الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي الارتباطي مثل: دراسة حسن (2020)، واختلفت الدراسة الحالية في المنهج المستخدم مع دراسة السقا (2013)، والمهيدلي (2016)، وبرهم (2019)، والحريبي وكساب (2020)، والزعبي (2014)، وغنيمه (2014)، والهاجري (2020)، ودرويش وآل عبدالله (2019)، وديبس (Debes, 2021)، ابو اصبع (2017)، والباسل (Al Basel, 2020)،

وباييرام (Bayram, 2021)، وجافيد (Javed, 2015)، وعبابنة وعاشور (2017)، والظفر والعمود (2019)، وأوزكايرن وأبالي (Ozkayran & Abali, 2020) الذين استخدموا المنهج الوصفي التحليلي.

من حيث أداة الدراسة

تشابهت الدراسة الحالية في الأداة المستخدمة مع دراسة حسن (2020)، والسقا (2013)، والمهيدي (2016)، وبرهم (2019)، والحريبي وكساب (2020)، والزعبي (2014)، وغنيمه (2014)، والهاجري (2020)، ودرويش وآل عبدالله (2019)، والباسل (Al Basel, 2020)، وبايرام (Bayram, 2021)، وجافيد (Javed, 2015)، وعبابنة وعاشور (2017)، والظفر والعمود (2019)، الذين استخدموا الاستبانة كأداة لجمع البيانات. في حين اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كل من أوزكايرن وأبالي (Ozkayran & Abali, 2020)، وديبس (Debes, 2021) الذين استخدموا المقابلة لجمع البيانات. ودراسة ابو اصبع (2017) التي استخدمت اسلوب دلفي المعدل كأداة لجمع البيانات.

من حيث العينة

تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة كل من درويش وآل عبدالله (2019)، والهاجري (2020)، وديبس (Debes, 2021)، من حيث مجتمع الدراسة وهو المعلمين، ولكنها اختلفت من حيث عدد أفراد العينة مع الدراسات المذكورة.

استفادت الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في إعداد الأدب النظري

واختيار عينة الدراسة، والمنهجية، والأداة، ومناقشة النتائج وتفسيرها.

ما تميزت به الدراسة الحالية

- 1-أول دراسة جمعت بين متغيرات الدراسة الحالية (حسب علم الباحثة) في المملكة الأردنية الهاشمية.
- 2-مجتمع الدراسة: جميع معلمي مدارس محافظة مأدبا الحكومية والخاصة.
- 3-بحث العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة: كفايات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين.

وتضمن الفصل الثالث وصفاً لمنهجية الدراسة الذي اتبعته الباحثة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، وإجراءات تطبيق أداة الدراسة، وآلية جمع البيانات النهائية، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة؛ وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة وتفسيرها.

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لأنه منهج بحث ملائم لمثل هذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في محافظة مادبا، والبالغ عددهم (2800) معلماً ومعلمة؛ منهم (2100) معلماً ومعلمة في التعليم الحكومي، و(700) معلماً ومعلمة في التعليم الخاص، وذلك حسب إحصائيات قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم في مادبا لعام الدراسي (2021/2022).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (338) معلماً ومعلمة جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وذلك بعد الرجوع لجداول كرجسي ومورغان (Krejcie & Morgan 1970)، وتم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية الآتية: (الجنس، السلطة المشرفة، المؤهل العلمي، عدد

سنوات الخبرة) للتأكد من تمثيل العينة لمجتمع الدراسة الأصلي، وبين الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية:

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

| المتغير | الفئات | العدد | النسبة المئوية % |
|------------------|--------------------------------|-------|------------------|
| الجنس | ذكر | 93 | 27.5 |
| | أنثى | 245 | 72.5 |
| | المجموع | 338 | 100.0 |
| السلطة المشرفة | التعليم الحكومي | 232 | 68.6 |
| | التعليم الخاص | 106 | 31.4 |
| | المجموع | 338 | 100.0 |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 222 | 65.7 |
| | ماجستير | 98 | 29.0 |
| | دكتوراه | 18 | 5.3 |
| | المجموع | 338 | 100.0 |
| عدد سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 78 | 23.1 |
| | من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات | 82 | 24.3 |
| | 10 سنوات فأكثر | 178 | 52.7 |
| | المجموع | 338 | 100.0 |

وبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والديموغرافية، حيث كانت نسبة الذكور (27.5%) أما نسبة الإناث فكانت (72.5%). وكانت نسبة عينة الدراسة في التعليم الحكومي (68.6%)، بينما في التعليم الخاص فكانت (31.4%). وأن أعلى نسبة في المؤهل العلمي كانت من ذوي البكالوريوس بنسبة (65.7%). وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة فكانت أعلى نسبة لمن كانت خبرتهم (10 سنوات فأكثر) حيث كانت نسبتهم (52.7%) تلاها من كانت خبرتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (24.3%)، وأدنى نسبة كانت لمن خبرتهم (أقل من 5 سنوات) حيث كانت نسبتهم (23.1%).

أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وذلك من خلال مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة كدراسة أبو اصبح (2017)، ودراسة برهم (2019) فيما يتعلق بمتغير كفايات التخطيط الاستراتيجي. ودراسة الزعبي (2014)، ودراسة حسن (2020)، ودراسة الظفر والعمود (2019) فيما يتعلق بمتغير إدارة الأزمات. تم تطوير أداة من نوع استبانة مكونة من قسمين، القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية (البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة)، والقسم الثاني: مكون من استبانة من جزأين، الجزء الأول من الاستبانة يقيس درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة مادبا، إذ تم استخلاص وصياغة (35) فقرة تم توزيعها على (3) مجالات تمثل جوانب كفايات التخطيط الاستراتيجي وهي: (كفايات بناء الخطة الاستراتيجية، كفايات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، كفايات تقويم الخطة الاستراتيجية)، والجزء الثاني من الاستبانة يقيس مستوى مديري المدارس في إدارة الأزمات في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين وتم صياغة (32) فقرة تم توزيعها على (3) مجالات تمثل مجالات إدارة الأزمات وهي: (التخطيط للأزمات، التعامل مع الأزمة عند الحدوث، ما بعد الأزمة). وصممت الأداة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (الملحق 1) الصورة الأولية للاستبانة.

صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم استخدام صدق الخبراء (محكمين) حيث جرى عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات داخل الأردن وخارجه.

وتم الأخذ بالملاحظات التي اقترحها المحكمين، حيث تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) فأكثر، وفي ضوء ذلك تم تطوير الاستبانة بصورتها النهائية، الملحق (3).

تكونت الصورة الأولية للاستبانة من (70) فقرة موزعة على مجالين على مجموعة من المحكمين والمختصين في الجامعات داخل الأردن وخارجه، الملحق (1)، وذلك من أجل أخذ وجهات نظرهم في فقرات الاستبانة من حيث: انتماء الفقرة لكل مجال، ووضوح الفقرات، وسلامة اللغة والصياغة، ومدى ترابط الفقرات وتسلسلها وتدرجها المنطقي، واستبعاد الفقرات غير الملائمة، وإجراء التعديل على فقرات أخرى، وعليه تم إجراء تعديلات على بعض الفقرات، وتصحيح صياغة فقرات أخرى.

في ضوء آراء المحكمين تم إعادة صياغة بعض الفقرات لغوياً، وتعديل بعضاً منها، بالإضافة إلى حذف بعض الفقرات غير الصلة، ودمج بعض المجالات.

وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (67) فقرة توزعت إلى قسمين رئيسيين على النحو

الآتي الملحق (3):

- الجزء الأول من الاستبانة يقيس درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس (35 فقرة). ويتوزع إلى ثلاثة مجالات هي: المجال الأول: كفايات بناء الخطة (14) فقرة، المجال الثاني: كفايات تنفيذ الخطة (10) فقرات، المجال الثالث: كفايات تقييم الخطة الاستراتيجية (11) فقرة.

- الجزء الثاني من الاستبانة يقيس مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس (32 فقرة).

ويتوزع إلى ثلاث مجالات هي: المجال الأول: التخطيط للأزمات (12) فقرة، المجال الثاني:

التعامل مع الأزمة عند الحدوث (6) فقرات، المجال الثالث: ما بعد الأزمة (14) فقرة.

وتوزعت استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي إذ حددت خمسة مستويات كبداً على النحو الآتي: (مرتفعة جداً (5)، مرتفعة (4)، متوسطة (3)، منخفضة (2)، ومنخفضة جداً (1)، وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (67) فقرة بالإضافة للبيانات الديمغرافية، ويوضح الجدول (2) ذلك:

الجدول (2)

توزيع فقرات الاستبانة على مجالاتها

| عدد الفقرات | أقسام الاستبانة الرئيسية ومجالاتها |
|-------------|--|
| 35 | الجزء الأول: يقيس درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس. |
| 14 | المجال الأول: كفايات بناء الخطة |
| 10 | المجال الثاني: كفايات تنفيذ الخطة |
| 11 | المجال الثالث: كفايات تقويم الخطة الاستراتيجية |
| 32 | الجزء الثاني: يقيس مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس. |
| 12 | المجال الأول: التخطيط للأزمات |
| 6 | المجال الثاني: التعامل مع الأزمة عند الحدوث. |
| 14 | المجال الثالث: ما بعد الأزمة |
| 67 | المجموع |

وبالتالي تم الخروج بصورة نهائية للاستبانة (الجدول (2)) مكونة من (67) فقرة، جرى تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة وعددها (30) معلماً ومعلمة؛ وذلك بهدف التحقق من صدق الاتساق الداخلي والثبات لأداة الدراسة بطريقة إحصائية.

أولاً: ثبات أداة الدراسة: صدق البناء Construct Validity

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا.

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وجرى حساب معامل ارتباط بيرسون بين الأداء على الفقرة والعلامة الكلية للمجال التابع لكل فقرة. ويبين الجدول (3) قيم معاملات ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية لكل منها:

الجدول (3)

معامل ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط | الفقرة | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | الفقرة | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | الفقرة |
|---------------|----------------|--------|---------------|----------------|--------|---------------|----------------|--------|
| 0.002** | 0.54 | 47 | 0.00** | 0.60 | 24 | 0.002** | 0.55 | 1 |
| 0.00** | 0.69 | 48 | 0.00** | 0.84 | 25 | 0.00** | 0.78 | 2 |
| 0.00** | 0.66 | 49 | 0.001** | 0.56 | 26 | 0.00** | 0.60 | 3 |
| 0.00** | 0.98 | 50 | 0.001** | 0.56 | 27 | 0.00** | 0.83 | 4 |
| 0.00** | 0.94 | 51 | 0.00** | 0.78 | 28 | 0.00** | 0.82 | 5 |
| 0.00** | 0.74 | 52 | 0.00** | 0.78 | 29 | 0.00** | 0.80 | 6 |
| 0.00** | 0.94 | 53 | 0.00** | 0.78 | 30 | 0.00** | 0.68 | 7 |
| 0.00** | 0.91 | 54 | 0.001** | 0.56 | 31 | 0.00** | 0.62 | 8 |
| 0.00** | 0.91 | 55 | 0.00** | 0.78 | 32 | 0.00** | 0.67 | 9 |
| 0.00** | 0.68 | 56 | 0.00** | 0.98 | 33 | 0.00** | 0.78 | 10 |
| 0.01** | 0.45 | 57 | 0.00** | 0.78 | 34 | 0.00** | 0.69 | 11 |
| 0.00** | 0.60 | 58 | 0.00** | 0.98 | 35 | 0.00** | 0.66 | 12 |
| 0.00** | 0.82 | 59 | 0.00** | 0.79 | 36 | 0.00** | 0.68 | 13 |
| 0.00** | 0.91 | 60 | 0.00** | 0.79 | 37 | 0.00** | 0.68 | 14 |
| 0.00** | 0.91 | 61 | 0.00** | 0.79 | 38 | 0.00** | 0.79 | 15 |
| 0.00** | 0.91 | 62 | 0.00** | 0.88 | 39 | 0.00** | 0.84 | 16 |
| 0.00** | 0.82 | 63 | 0.002** | 0.54 | 40 | 0.00** | 0.78 | 17 |
| 0.00** | 0.93 | 64 | 0.002** | 0.54 | 41 | 0.00** | 0.79 | 18 |
| 0.003** | 0.52 | 65 | 0.00** | 0.98 | 42 | 0.00** | 0.72 | 19 |
| 0.00** | 0.82 | 66 | 0.00** | 0.98 | 43 | 0.00** | 0.82 | 20 |
| 0.00** | 0.91 | 67 | 0.00** | 0.69 | 44 | 0.00** | 0.83 | 21 |
| | | | 0.00** | 0.79 | 45 | 0.01** | 0.46 | 22 |
| | | | 0.002** | 0.54 | 46 | 0.002** | 0.55 | 23 |

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

يتبين من الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية تراوحت بين (0.98-0.45)، وقد كانت جميع قيم معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يدل على توافر درجة مرتفعة من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وقابليتها للتطبيق على عينة الدراسة.

وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، ومعامل ثبات التجزئة النصفية المصحح بمعادلة سبيرمان براون، ويبين الجدول (4) نتائج التحليل:

الجدول (4)

معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات الاستبانة والاستبانة الكلية

| معامل ثبات التجزئة النصفية | معامل ثبات كرونباخ ألفا | مجالات الاستبانة الرئيسية والفرعية |
|----------------------------|-------------------------|--|
| 0.860 | 0.937 | الجزء الأول: يقيس درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس. |
| 0.805 | 0.917 | المجال الأول: كفايات بناء الخطة. |
| 0.799 | 0.888 | المجال الثاني: كفايات تنفيذ الخطة. |
| 0.989 | 0.929 | المجال الثالث: كفايات تقييم الخطة الاستراتيجية. |
| 0.936 | 0.952 | الجزء الثاني: يقيس مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس. |
| 0.982 | 0.910 | المجال الأول: التخطيط للأزمات. |
| 0.864 | 0.862 | المجال الثاني: التعامل مع الأزمة عند الحدوث. |
| 0.894 | 0.899 | المجال الثالث: ما بعد الأزمة. |
| 0.936 | 0.952 | الأداة الكلية |

ويتضح من الجدول (4) سابق الذكر أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

تراوحت بين (0.929 - 0.862)، وتراوحت قيم معاملات ثبات التجزئة النصفية بين (0.799 -

وبلغت قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا للأداة الكلية (0.952)، بينما بلغت قيمة معامل ثبات التجزئة النصفية للأداة الكلية (0.936).

وبالتالي أمكن القول من خلال قيم معاملات الثبات المحسوبة أنّ مجالات الاستبانة جميعها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد على أداة الدراسة بما تتضمنه من مجالات في الحصول على نتائج دقيقة، وقابلية الاستبانة للتطبيق على عينة الدراسة النهائية.

متغيرات الدراسة

1. كفايات التخطيط الاستراتيجي

2. ادارة الأزمات

المعالجة الإحصائية

استخدم البرنامج الإحصائي الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS: Statistical Package For Social Sciences) وذلك لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة، وقد استخدمت المعالجات الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون.
- معامل الثبات بطريقة معامل ثبات كرونباخ ألفا Cronbach-alpha، ومعامل ثبات التجزئة النصفية المصحح بمعادلة سييرمان براون.
- حساب قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التقدير، والترتب لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة؛ وذلك للتعرف على درجة استجابة افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.

- وللتعرف إلى رتبة الدرجة للمجال ولكل فقرة من فقرات الأداة، جرى استخدام المعادلة الآتية:

$$1.33 \quad \frac{\text{طول الفئة} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1-5}{3}$$

وجرى وضع معيار للحكم على درجة كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس ومستوى إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين. والجدول (5) يوضح ذلك:

الجدول (5)

المعيار الاحصائي لتفسير المتوسطات وتقديراتها

| الدرجة | المتوسط الحسابي |
|--------|-------------------|
| منخفضة | 1:00- أقل من 2.33 |
| متوسطة | 2.33- أقل من 3.67 |
| مرتفعة | 3.67-5:00 |

إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باتباع الإجراءات الآتية:

- الاطلاع على المراجع والدراسات والأبحاث السابقة والمقالات العلمية ذات العلاقة، وكذلك النظر في توصيات المؤتمرات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- جرى تطوير الاستبانة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، والتحقق من إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة قبل تطبيقها على عينة الدراسة.
- قامت الباحثة بالتواصل مع الجهة المعنية "قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم في محافظة مأدبا" والحصول على الأرقام الصحيحة لحجم مجتمع الدراسة، ثم تحديد عينة الدراسة بناء على جداول كرجسي ومورجان (Krejcie & Morgan).
- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط لتطبيق أداة الدراسة.

- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية التربية والتعليم في محافظة مآدبا لتوزيع الأداة على عينة الدراسة في المدارس الحكومية والخاصة.
- تم إنشاء استبانة إلكترونية وجرى تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، بعد التواصل مع الجهة المعنية ونشر الاستبانة عبر تطبيق (Whatsapp) والايملات في عموم عينة الدراسة بسبب الظروف التي فرضتها جائحة كورونا.
- تم جمع البيانات وتخزينها على شكل ملف اكسل Excel، حيث احتوى الملف على استجابات عينة الدراسة على الاستبانة إلكترونياً، ومن ثم تفرغها في جداول وتحليلها إحصائياً.
- عرض النتائج ومناقشتها.
- تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن الفصل الرابع عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية من خلال الإجابة عن

أسئلة الدراسة، وعلى النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

لمجالات كفايات التخطيط الاستراتيجي للاستبانة ككل، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات كفايات التخطيط الاستراتيجي وللستبانة ككل لاستجابات المعلمين

| المرتبة | الرقم | المحور/ المجالات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--|-------|---------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1 | 3 | كفايات تقويم الخطة الاستراتيجية | 3.30 | 1.01 | متوسطة |
| 2 | 1 | كفايات بناء الخطة | 3.29 | 1.00 | متوسطة |
| 2 | 2 | كفايات تنفيذ الخطة | 3.29 | 1.00 | متوسطة |
| توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي (الكلي) | | | | | |
| | | | 3.29 | 0.97 | متوسطة |

يبين الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري

المدارس في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين ككل بلغت (3.29) وبانحراف معياري مقداره

(0.97)، وبدرجة متوسطة، وكان أعلى المجالات هو مجال كفايات تقويم الخطة الاستراتيجية

بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة متوسطة من، وجاء في المرتبة الثانية

المجال كفايات بناء الخطة، ومجال كفايات تنفيذ الخطة بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة.

وفيما يتعلق بمجالات الاستبانة تم تناولها في الجداول (7، 8، 9) على النحو الآتي:

- المجال الأول: كفايات بناء الخطة.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة حول كفايات مديري المدارس في بناء الخطة من وجهة نظر المعلمين

| المرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---------|------------|---|-----------------|-------------------|--------|
| 1 | 2 | يحدد المدير الطواقم البشرية اللازمة لبناء الخطة الاستراتيجية. | 3.50 | 1.15 | متوسطة |
| 2 | 13 | يرصد المدير مع فريق إعداد الخطة أهدافاً قابلة للتنفيذ والتقييم. | 3.48 | 1.13 | متوسطة |
| 3 | 3 | يشكل المدير فريق إعداد الخطة الاستراتيجية. | 3.45 | 1.27 | متوسطة |
| 4 | 4 | يحدد المدير الإطار الزمني المناسب لإعداد الخطة الاستراتيجية. | 3.41 | 1.24 | متوسطة |
| 5 | 12 | يصوغ المدير أهداف الخطة الاستراتيجية مع الفريق حسب الإمكانيات والموارد المتاحة. | 3.38 | 1.14 | متوسطة |
| 5 | 14 | يحرص المدير على تناغم الأنشطة مع جدولها الزمني. | 3.38 | 1.06 | متوسطة |
| 6 | 9 | يحلل المدير البيئة الداخلية للمدرسة. | 3.31 | 1.11 | متوسطة |
| 7 | 11 | يضع المدير خطة استراتيجية تتسم بالمرونة. | 3.30 | 1.16 | متوسطة |
| 8 | 1 | يحدد المدير الموارد المادية اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية. | 3.24 | 1.16 | متوسطة |
| 9 | 10 | يحلل المدير البيئة الخارجية للمدرسة. | 3.22 | 1.17 | متوسطة |
| 10 | 5 | يشرك المدير المجتمع المدرسي في وضع رؤية المدرسة. | 3.11 | 1.33 | متوسطة |
| 11 | 6 | يشرك المدير المجتمع المدرسي في وضع رسالة المدرسة. | 3.09 | 1.30 | متوسطة |
| 11 | 7 | يقيم المدير احتياجات المجتمع بشكل مستمر. | 3.09 | 1.17 | متوسطة |
| 12 | 8 | يشرك المدير المعلمين في عملية صنع القرارات المدرسية. | 3.06 | 1.29 | متوسطة |
| | | المجال ككل | 3.29 | 1.00 | متوسطة |

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.06-3.50) بانحرافات معيارية بين (1.06-1.33)، وحصل المجال ككل على متوسط حسابي مقداره (3.29) بانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة. وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على "يحدد المدير الطواقم البشرية اللازمة لبناء الخطة الاستراتيجية " بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.15)، وبدرجة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على " يشرك المدير المعلمين في عملية صنع القرارات المدرسية " بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.29) وبدرجة متوسطة.

المجال الثاني: كفايات تنفيذ الخطة.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة حول كفايات مديري المدارس في تنفيذ الخطة من وجهة نظر المعلمين

| المرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---------|------------|---|-----------------|-------------------|--------|
| 1 | 2 | يستثمر المدير نقاط القوة في بيئة المدرسة بكفاءة. | 3.48 | 1.14 | متوسطة |
| 2 | 5 | يقيم المدير الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة. | 3.36 | 1.12 | متوسطة |
| 3 | 1 | يستثمر المدير الفرص في بيئة المدرسة بكفاءة. | 3.33 | 1.17 | متوسطة |
| 4 | 3 | يحدد المدير إجراءات فعّالة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. | 3.31 | 1.10 | متوسطة |
| 5 | 9 | يستخدم المدير أساليب متنوعة في متابعة تنفيذ الخطة. | 3.29 | 1.17 | متوسطة |
| 6 | 4 | يختار المدير الاستراتيجيات بما يتوافق مع كل هدف من أهداف الخطة. | 3.28 | 1.13 | متوسطة |
| 7 | 8 | يقسم المدير تنفيذ الخطة الاستراتيجية على مراحل طويلة المدى. | 3.26 | 1.17 | متوسطة |
| 8 | 6 | يقسم المدير تنفيذ الخطة الاستراتيجية على مراحل قصيرة المدى. | 3.22 | 1.05 | متوسطة |

| المرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------------------|------------|--|-----------------|-------------------|--------|
| 9 | 7 | يقسم المدير تنفيذ الخطة الاستراتيجية على مراحل متوسطة المدى. | 3.20 | 1.07 | متوسطة |
| 10 | 10 | يحرص المدير على استخدام أحدث التقنيات في عملية تنفيذ الخطة. | 3.17 | 1.21 | متوسطة |
| المجال ككل | | | | | |
| | | | 3.29 | 1.00 | متوسطة |

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.17-3.48) بانحرافات معيارية بين (1.05-1.21)، وحصل المجال ككل على متوسط حسابي مقداره (3.29) بانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة. وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على " يستثمر المدير نقاط القوة في بيئة المدرسة بكفاءة " بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.14)، وبدرجة متوسطة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على " يحرص المدير على استخدام أحدث التقنيات في عملية تنفيذ الخطة " بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.21) وبدرجة متوسطة.

المجال الثالث: كفايات تقويم الخطة الاستراتيجية.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة حول كفايات مديري المدارس
في تقويم الخطة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين

| المرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---------|---------------|--|--------------------|----------------------|--------|
| 1 | 4 | يتابع المدير المنفذين للخطة الاستراتيجية حسب مواعيد تنفيذها. | 3.52 | 1.09 | متوسطة |
| 2 | 1 | يرصد المدير المعوقات التي واجهتها الخطة. | 3.46 | 1.13 | متوسطة |
| 2 | 3 | يشكل المدير فريقاً لمتابعة الخطة. | 3.46 | 1.16 | متوسطة |
| 3 | 6 | يحرص المدير على متابعة تقويم الأنشطة الواردة في الخطة الاستراتيجية. | 3.42 | 1.11 | متوسطة |
| 4 | 5 | يعقد المدير اجتماعات دورية مع فريق الخطة لمناقشة تقارير فريق المتابعة. | 3.36 | 1.17 | متوسطة |
| 5 | 2 | يضع المدير خطاً علاجياً لنقاط الضعف مع فريق الخطة. | 3.35 | 1.24 | متوسطة |
| 6 | 7 | يعد فريق العمل تقاريراً فترية عن الخطة الاستراتيجية للمدرسة. | 3.30 | 1.09 | متوسطة |
| 7 | 8 | يحرص المدير على التقويم المستمر للخطة الاستراتيجية. | 3.29 | 1.11 | متوسطة |
| 8 | 10 | يستخدم المدير نظام الحوافز المعنوية في حال تنفيذ مراحل الخطة الاستراتيجية. | 3.22 | 1.19 | متوسطة |
| 9 | 11 | يعد فريق العمل تقريراً ختامياً شاملاً عن الخطة الاستراتيجية للمدرسة. | 3.18 | 1.23 | متوسطة |
| 10 | 9 | يستخدم المدير نظام الحوافز المادية في حال تنفيذ مراحل الخطة الاستراتيجية. | 2.71 | 1.34 | متوسطة |
| | | المجال ككل | 3.30 | 1.01 | متوسطة |

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.71-3.52) بانحرافات

معيارية بين (1.09-1.34)، وحصل المجال ككل على متوسط حسابي مقداره (3.30) بانحراف

معياري (1.01) وبدرجة متوسطة من التقدير. وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص على

"يتابع المدير المنفذين للخطة الاستراتيجية حسب مواعيد تنفيذها " بمتوسط حسابي (3.52)

وانحراف معياري (1.09)، وبدرجة متوسطة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (9) التي تنص على " يستخدم المدير نظام الحوافز المادية في حال تنفيذ مراحل الخطة الاستراتيجية " بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (1.34) وبدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى مديري المدارس في إدارة الأزمات في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات إدارة الأزمات وللاستبانة ككل، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات إدارة الأزمات للاستبانة
ككل لاستجابات المعلمين

| المرتبة | الرقم | المجالات الرئيسي/ الفرعي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---------|-------|---|-----------------|-------------------|--------|
| 1 | 2 | التعامل مع الأزمة عند الحدوث | 3.33 | 1.05 | متوسطة |
| 2 | 1 | التخطيط للأزمات | 3.23 | 1.04 | متوسطة |
| 3 | 3 | ما بعد الأزمة | 3.18 | 1.08 | متوسطة |
| | | مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس (الكلي) | 3.23 | 1.03 | متوسطة |

يبين الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لمستوى مديري المدارس في إدارة الأزمات في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين ككل بلغت (3.23) وبانحراف معياري مقداره (1.03)، وبدرجة متوسطة، وكان أعلى المجالات هو مجال التعامل مع الأزمة عند الحدوث بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية المجال التخطيط للأزمات بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة المجال ما بعد الأزمة بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة متوسطة. وفيما يتعلق بمجالات الاستبانة تم تناولها في الجداول (11، 12، 13) على النحو الآتي:

- المجال الأول: التخطيط للأزمات.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة حول مستوى مديري المدارس
في التخطيط للأزمات من وجهة نظر المعلمين

| المرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---------|---------------|---|--------------------|----------------------|--------|
| 1 | 1 | يعترف المدير بإمكانية تعرض المدرسة للأزمات. | 3.48 | 1.18 | متوسطة |
| 2 | 3 | يعمل المدير مسحاً شاملاً ومنظماً لبيئة العمل الخارجية. | 3.33 | 1.25 | متوسطة |
| 3 | 2 | يعمل المدير مسحاً شاملاً ومنظماً لبيئة العمل الداخلية. | 3.31 | 1.18 | متوسطة |
| 4 | 6 | يستجيب المدير بشكل سريع للمستجدات في بيئة المدرسة بشكل يساعده على التنبؤ بالأزمة. | 3.27 | 1.16 | متوسطة |
| 5 | 4 | يحرص المدير على التخطيط الجيد للأزمات غير المتوقعة. | 3.25 | 1.22 | متوسطة |
| 6 | 5 | يشكل المدير فريقاً قادراً على إدارة الأزمات. | 3.24 | 1.13 | متوسطة |
| 7 | 9 | يتسم الهيكل التنظيمي للمدرسة بالمرونة الكافية لتساعد المدير على التعامل مع الأزمات. المحتملة. | 3.19 | 1.21 | متوسطة |
| 7 | 12 | يتواصل المدير مع المؤسسات الأخرى بشكل فعال لحل الأزمات. | 3.19 | 1.24 | متوسطة |
| 8 | 11 | يفوض المدير الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة وتقادي المعوقات. | 3.18 | 1.18 | متوسطة |
| 9 | 7 | يشجع المدير على القيام بدراسات لاكتشاف مؤشرات حدوث الأزمة. | 3.12 | 1.17 | متوسطة |
| 9 | 8 | يضع المدير سيناريوهات جاهزة للاستعداد لحدوث أي أزمة تواجهها المدرسة. | 3.12 | 1.21 | متوسطة |
| 10 | 10 | يحرص المدير على عقد برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات. | 3.05 | 1.24 | متوسطة |
| | | المجال ككل | 3.23 | 1.04 | متوسطة |

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.05-3.48) بانحرافات معيارية بين (1.13-1.25)، وحصل المجال ككل على متوسط حسابي مقداره (3.23) بانحراف معياري (1.04) وبدرجة متوسطة. وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "يعترف المدير بإمكانية تعرض المدرسة للأزمات " بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.18)، وبدرجة متوسطة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على " يحرص المدير على عقد برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات " بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.24) وبدرجة متوسطة.

المجال الثاني: التعامل مع الأزمة عند الحدوث.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة حول مستوى مديري المدارس في التعامل مع الأزمة عند الحدوث من وجهة نظر المعلمين

| المرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------------------|------------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | 2 | يحافظ المدير على سرية أمن المعلومات في الأنظمة المستخدمة أثناء الأزمة لتخفيض المخاطر. | 3.43 | 1.13 | متوسطة |
| 2 | 6 | يعالج المدير الأزمة بطريقة تتلاءم مع طبيعتها. | 3.39 | 1.14 | متوسطة |
| 3 | 3 | يستخدم المدير تكنولوجيا المعلومات عند التعامل مع إدارة الأزمات. | 3.36 | 1.15 | متوسطة |
| 4 | 4 | يفعل المدير توظيف الموارد البشرية الضرورية لاحتواء الأزمة. | 3.35 | 1.12 | متوسطة |
| 5 | 5 | يفعل المدير استخدام الموارد المادية الضرورية لاحتواء الأزمة. | 3.26 | 1.20 | متوسطة |
| 6 | 1 | يستخدم المدير إجراءات الطوارئ بكفاءة للتقليل من حدوث الأضرار. | 3.22 | 1.18 | متوسطة |
| المجال ككل | | | | | |
| | | | 3.33 | 1.05 | متوسطة |

يبين الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.22-3.43) بانحرافات معيارية بين (1.12-1.20)، وحصل المجال ككل على متوسط حسابي مقداره (3.33) بانحراف معياري (1.05) وبدرجة متوسطة. وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على "يحافظ المدير على سرية أمن المعلومات في الأنظمة المستخدمة أثناء الأزمة لتخفيض المخاطر" بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.13)، وبدرجة متوسطة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (1) التي تنص على "يستخدم المدير إجراءات الطوارئ بكفاءة لتقليل من حدوث الأضرار" بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.18) وبدرجة متوسطة.

المجال الثالث: ما بعد الأزمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة حول مستوى مديري المدارس في إدارة الأزمات (ما بعد الأزمة)

| المرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---------|------------|---|-----------------|-------------------|--------|
| 1 | 1 | يشرك المدير معلمي المدرسة في استعراض آثار الأزمة. | 3.35 | 1.21 | متوسطة |
| 2 | 2 | يشرك المدير العاملين في المدرسة في كيفية معالجة الأزمة. | 3.28 | 1.21 | متوسطة |
| 3 | 4 | يقدم المدير الحوافز المعنوية للعاملين الذين ساهموا في مواجهة الأزمات. | 3.25 | 1.25 | متوسطة |
| 3 | 11 | يعقد المدير الاجتماعات لفهم أبعاد الأزمة لتجنبها مستقبلاً. | 3.25 | 1.18 | متوسطة |
| 4 | 7 | يعمل المدير على تلبية احتياجات المواقع التي تأثرت بالأزمة والعمل على توفيرها. | 3.23 | 1.17 | متوسطة |
| 4 | 13 | يقوم المدير بتقييم الخطط السابقة بقصد تطويرها للتعامل مع الأزمات المستقبلية. | 3.23 | 1.20 | متوسطة |
| 5 | 10 | يستفيد المدير من خطط المدارس الأخرى في التعامل مع الأزمات. | 3.21 | 1.20 | متوسطة |
| 6 | 8 | يحرص المدير على إيجاد حالة من الاطمئنان بين الموظفين | 3.19 | 1.22 | متوسطة |

| المرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---------|------------|--|-----------------|-------------------|--------|
| | | بعد تجاوز مرحلة الأزمة. | | | |
| 7 | 12 | يتبنى المدير أساليب إبداعية للتعامل مع الأزمات. | 3.16 | 1.26 | متوسطة |
| 7 | 5 | يستخدم المدير نظام أمن شبكة المعلومات لاسترجاع المعلومات المفقودة في الأزمة. | 3.16 | 1.29 | متوسطة |
| 8 | 6 | يتخذ المدير الإجراءات اللازمة لإنجاز المهمات بعد نهاية الأزمة. | 3.15 | 1.24 | متوسطة |
| 9 | 14 | يطوّر المدير برامج وخطط إدارة الأزمات. | 3.14 | 1.22 | متوسطة |
| 10 | 9 | يحرص المدير على إشراك مؤسسات المجتمع المحلي في تجربة إدارة الأزمات. | 3.12 | 1.20 | متوسطة |
| 11 | 3 | يقدم المدير الحوافز المادية للعاملين الذين ساهموا في مواجهة الأزمات. | 2.76 | 1.37 | متوسطة |
| | | المجال ككل | 3.18 | 1.08 | متوسطة |

يبين الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.76-3.35)

بانحرافات معيارية بين (1.17-1.37)، وحصل المجال ككل على متوسط حسابي مقداره (3.18)

بانحراف معياري (1.22) وبدرجة متوسطة. وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "

يشرك المدير معلمي المدرسة في استعراض آثار الأزمة " بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف

معياري (1.21)، وبدرجة متوسطة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على " يقدم

المدير الحوافز المادية للعاملين الذين ساهموا في مواجهة الأزمات " بمتوسط حسابي (2.76)

وانحرف معياري (1.37) وبدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل يوجد علاقة بين درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي

لدى مديري المدارس ومستوى إدارة الأزمات في محافظة مادبا؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، جرى حساب معاملات الارتباط، وبين الجدول رقم (21)

نتائج التحليل:

الجدول (14)

مصنوفة معاملات الارتباط بين مجالات الدراسة ومستوى الدلالة الاحصائية.

| مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس | ما بعد الأزمة | التعامل مع الأزمة عند الحدوث | التخطيط للأزمات | درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس | كفايات تقويم الخطة الاستراتيجية | كفايات تنفيذ الخطة | كفايات بناء الخطة | المجال |
|---------------------------------------|---------------|------------------------------|-----------------|---|---------------------------------|--------------------|-------------------|----------------|
| 0.893 | 0.876 | 0.846 | 0.873 | 0.973 | 0.887 | 0.923 | 1 | معامل الارتباط |
| 0.00** | 0.00** | 0.00** | 0.00** | 0.00** | 0.00** | 0.00** | | مستوى الدلالة |
| 0.900 | 0.871 | 0.866 | 0.887 | 0.971 | 0.908 | 1 | | معامل الارتباط |
| 0.00** | 0.00** | 0.00** | 0.00** | 0.00** | 0.00** | | | مستوى الدلالة |
| 0.931 | 0.909 | 0.880 | 0.916 | 0.959 | - | | | معامل الارتباط |
| 0.00** | 0.00** | 0.00** | 0.00** | 0.00** | | | | مستوى الدلالة |
| 0.937 | 0.914 | 0.891 | 0.920 | 1 | | | | معامل الارتباط |
| 0.00** | 0.00** | 0.00** | 0.00** | | | | | مستوى الدلالة |
| 0.976 | 0.922 | 0.920 | 1 | | | | | معامل الارتباط |
| 0.00** | 0.00** | 0.00** | | | | | | مستوى الدلالة |
| 0.954 | 0.908 | 1 | | | | | | معامل الارتباط |
| 0.00** | 0.00** | | | | | | | مستوى الدلالة |
| 0.980 | 1 | | | | | | | معامل الارتباط |
| 0.00** | | | | | | | | مستوى الدلالة |
| 1 | | | | | | | | معامل الارتباط |
| | | | | | | | | مستوى الدلالة |

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

ويلاحظ من الجدول السابق رقم (14) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة احصائياً، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة طردية إيجابية قوية ارتباطية بين درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس ومستوى إدارة الأزمات في محافظة مأدبا من وجهة نظر عينة الدراسة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمّن الفصل الخامس عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها، بالإضافة إلى عرض التوصيات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، وفيما يلي عرضاً لمناقشة النتائج وتفسيرها وفقاً لأسئلة الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الجدول (6) أن درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة توافر متوسطة في جميع مجالات أداة الدراسة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات عينة الدراسة على جميع المجالات (3.29) وبدرجة توافر متوسطة، وانحراف معياري مقداره (0.97)، وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم لهذا المجال، بمعنى: تقارب وجهات نظر عينة الدراسة في درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة مأدبا، وحصولهم على درجة متوسطة من التقدير.

وجاءت جميع المجالات مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي على النحو الآتي: جاء بالمرتبة الأولى مجال "كفايات تقويم الخطة الاستراتيجية"، وبدرجة توافر متوسطة، يليه بالمرتبة الثانية المجالين "كفايات بناء الخطة" ومجال "كفايات تنفيذ الخطة"، وبدرجة توافر متوسطة.

وحيث أن هذه النتيجة المتوسطة (3.29) تقع في نهايات الدرجة المتوسطة وقريبة من المرتفعة (3.67) وتشير إلى أن المعلمين ميدانياً يقدرّون أن المديرين يمتلكون كفايات التخطيط

الاستراتيجي بهذه الدرجة ربما لأنهم يعيشون ممارسة هذه الكفايات في مدارسهم ويلمسونها في ظل تدريب المديرين المستمر وكذلك المعلمين على كفايات التخطيط الاستراتيجي من الوزارة وكذلك من المؤسسات التعليمية الخاصة، كما أنها تشير إلى أن مزيداً من التدريب والمتابعة والمراقبة على المدارس سترفع من مستوى كفايات التخطيط الاستراتيجي في المدارس، بالإضافة إلى وجود نقص عند بعض مديري المدارس في محافظة مادبا في كفايات التخطيط الاستراتيجي، ومعاناتهم في فهم مصطلحات التخطيط الاستراتيجي؛ نظراً لحدثة المصطلحات بالنسبة لهم، وكذلك عدم درايتهم في التحديد الدقيق للموارد المادية اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية، وكذلك ضعف البعض منهم إلى التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، إضافة أن إدراك مديري المدارس بأن نقاط القوة والفرص المتاحة والاستفادة منها له أثر كبير في تطوير العمل ونجاح العملية التعليمية وفق الأهداف المأمولة والمعدة مسبقاً إذ تحتاج إلى دورات متخصصة، كما يحتاج ذلك إلى وجود فريق متخصص في التخطيط الاستراتيجي لكل مدرسة من الإدارة والمعلمين (فريق التطوير التربوي) كونه علم قائم بحد ذاته.

وربما نحتاج إدخال معايير خاصة بامتلاك مدير المدرسة لكفايات التخطيط الاستراتيجي من معايير اختيار مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم، حيث يفقر عدد من مديري المدارس للمعرفة الكافية في كيفية صياغة أهداف الخطة الاستراتيجية، والإجراءات الفعّالة لتنفيذ مراحل الخطة الاستراتيجية وفق جدول زمني مدروس، كذلك عدم دراية الكثير من مديري المدارس في الأساليب المتبعة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، حيث أفاد بعض مديري المدارس بعدم جدوى الدورات وكفائتها في هذا المجال، كونها دورات تلقين لا أكثر ولا أقل، حيث يحتاج مديري المدارس إلى جوانب تطبيقية وعملية في هذا المجال.

ومن المعروف أن وزارة التربية والتعليم تستند في اختيارها لمديري المدارس إلى وجود المؤهل العلمي دبلوم تربية فأعلى، وأن يمتلك الشخص الكفايات الفنية والثقافية والاجتماعية المختلفة، والدورات التدريبية المتخصصة في الإدارة والقيادة التربوية والتي تسمح لهم بممارسة دورهم الإداري بكفاءة ونجاح، بالإضافة إلى تحليهم بالصفات الأخلاقية وغيرها من المعايير. والناظر في معايير اختيار مديري المدارس سابقة الذكر يجد أنه من الضروري وجود معايير أخرى تعكس مهارات وكفايات مديري المدارس في التخطيط الاستراتيجي من حيث: كفايات بناء الخطة الاستراتيجية، وكفايات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وكذلك امتلاكهم لكفايات تقويم الخطة الاستراتيجية.

ومن خلال المقابلات مع بعض مديري المدارس تبين أنهم يعانون من نقص واضح في كيفية إعداد التقرير الختامي للخطة الاستراتيجية، وعدم استطاعتهم استخدام نظام الحوافز المادية في حال تنفيذ مراحل الخطة الاستراتيجية، حيث يتطلب ذلك مراسلات مع مديرية التربية والوزارة بهذا الشأن، وكذلك ظروف التقويم المستمر للخطة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا والمستجدات الأخرى.

إن إشكالية عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية الإدارة العليا فقط، وعدم توفر الوقت الكافي للإدارة المدرسية بسبب ميلها للمركزية والانشغال بالأعمال الروتينية والإجرائية، والتمسك بالإجراءات الرسمية، وعدم التحفيز، كذلك مشكلات تواجه مديري المدارس في المتابعة وتنفيذ الخطط، حيث إن كثيراً من الخطط الاستراتيجية الجيدة مكتملة العناصر، لا ينجح بعض مديري المدارس في تنفيذها لاعتبارات كثيرة أهمها: ضعف ثقافة مدراء المدارس بالتخطيط الاستراتيجي وأهميته، وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بمفاهيم وأدوات الإدارة الاستراتيجية الفعالة. بالإضافة إلى انشغال مديري العديد

من المهمات الإدارية وتكريس وقتهم للمشكلات قصيرة المدى والروتينية والتي بدورها تؤثر على الوقت المخصص للتخطيط الاستراتيجي. ولا نغفل عن أن وعدم توافر الكفايات البشرية والتكنولوجية تعد من العوائق والعقبات التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي.

واتفقت هذه النتيجة إلى حد ما مع نتائج دراسة السقا (2013) التي أظهرت أن درجة امتلاك مديرات الثانوية الحكومية في مدينة الرياض لمهارات التخطيط الاستراتيجي المعرفية من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية كانت بدرجة متوسطة من التقدير في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي. وأظهرت نتائج دراسة الباسل (Al Basel, 2020) وجود ضعف عند المشاركين في ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وأظهرت نتائج دراسة الحريبي (2020) أن درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في الجمهورية اليمنية جاءت متوسطة.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة إلى حد ما مع نتائج دراسة أبو اصبع (2017) التي كشفت موافقة الخبراء المشاركين بدرجة كبيرة حول كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب، وربما يعزى هذا للفهم والإدراك العالي للخبراء في أهمية كفايات التخطيط الاستراتيجي لأن مجتمع الدراسة هو الخبراء في الجامعة، واختلفت نتائج هذه الدراسة إلى حد ما مع نتائج دراسة درويش وآل عبدالله (2019) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية. إذ تشير الدراسات إلى عدم التوافق بين مهام التخطيط والمهارات الشخصية، فالتخطيط يحتاج إلى تفكير على مستوى المدرسة وعلاقتها مع المدارس الأخرى ومعرفة العوامل المؤثرة على بيئة العمل.

أما على مستوى كل مجال وفقراته، فقد جاءت الدراسة على النحو الآتي:

- مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الأول: كفايات بناء الخطة.

أظهر الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت بين (3.06-3.50) بانحرافات معيارية بين (1.06-1.33)، وقد حصلت جميع الفقرات على درجة توافر متوسطة. وحصل المجال الكلي على متوسط حسابي مقداره (3.29) بانحراف معياري مقداره (1.00) وبدرجة توافر متوسطة وقريبة من المرتفعة. حيث حصلت الفقرة (2) على المرتبة الأولى وهي: يحدد المدير الطواقم البشرية اللازمة لبناء الخطة الاستراتيجية، وبدرجة توافر متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى عدة أسباب منها معاشة المعلمين لاختيار فريق عمل بناء الخطة الاستراتيجية، حيث أن بعض المعلمين يساعدون المديرين مباشرة في التخطيط الاستراتيجي، وربما بعض المعلمين لم يخضعوا لدورات تدريبية وورش عمل في التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي تصبح هنالك اجتهادات فردية في انتقاء الطواقم البشرية اللازمة لبناء الخطة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها.

وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (8) وهي: يشرك المدير المعلمين في عملية صنع القرارات المدرسية، وبدرجة توافر متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى ميل المديرين لاستشارة بعض المعلمين ربما للفهم في صناعة القرارات وخبرته في المدرسة، واستثناء المديرين لبعض المعلمين الاستشارة لحدثة خبرتهم وربما الظن أن قدرتهم في عملية صنع القرارات المدرسية ضعيفة أو ربما لاحتكار المدير القرارات والظن أنه لا يحتاج مشورة المعلمين، وعدم اخضاع معظم المعلمين لدورات تدريبية متخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي انفراد بعض مديري المدارس في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: كفايات تنفيذ الخطة.

أظهر الجدول (8) أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت بين (3.17-3.48) بانحرافات معيارية بين (1.05-1.21)، وحصلت جميع الفقرات على درجة توافر متوسطة، وحصل المجال الكلي على متوسط حسابي مقداره (3.29) بانحراف معياري (1.00) وبدرجة توافر متوسطة.

حيث حصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الأولى وقد نصت الفقرة على: يستثمر المدير نقاط القوة في بيئة المدرسة بكفاءة، وبدرجة توافر متوسطة تقترب من المرتفعة، وقد يفسر ذلك بأن مدير المدرسة لديه معرفة معقولة في كيفية تحليل البيئة الداخلية للمدرسة والمتمثلة بنقاط القوة، ونقاط الضعف، وكذلك قدرة مدير المدرسة المتقدمة على تحليل البيئة الخارجية للمدرسة والمتمثلة بالفرص والتهديدات، وقد يكون السبب في درجة التوافر المتوسطة للحاجة لمرونة القوانين والأنظمة، وكذلك الحاجة لمزيد من الصلاحيات التي يمارسها مدير المدرسة في ظل وجود ميزانية محددة للمدرسة.

كما وتبين النتائج أن الفقرة (10) جاءت بالمرتبة الأخيرة وهي: يحرص المدير على استخدام أحدث التقنيات في عملية تنفيذ الخطة، وبدرجة توافر متوسطة، ويعزى ذلك إلى نقص في وجود برامج تدريبية كافية تعدها وزارة التربية والتعليم في استخدام أحدث التقنيات لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: كفايات تقويم الخطة الاستراتيجية.

أظهر الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت بين (2.71-3.52) بانحرافات معيارية بين (1.09-1.34)، وحصلت جميع الفقرات على درجة توافر متوسطة. وحصل المجال الكلي على متوسط حسابي مقداره (3.30)، وبدرجة توافر متوسطة، بانحراف معياري مقداره

(1.01)، وهي قيمة أكبر من واحد صحيح مما يعني عدم تجانس أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم لهذا المجال؛ بمعنى وجود تباين واضح في آراء عينة الدراسة حول درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة مأدبا، وربما يعزى هذا للتباين أصلا في امتلاك كفايات التقييم للخطة الاستراتيجية من المديرين لضعف التدريب ونقص كفايته وشموله لكل المديرين أوجّلهم.

وحصلت الفقرة رقم (4) على المرتبة الأولى ونصت على: يتابع المدير المنفذ للخطة الاستراتيجية حسب مواعيد تنفيذها، وبدرجة توافر متوسطة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى انشغال المديرين بهوم المدرسة والطلبة وحجم المسؤوليات الهائل عليهم، وربما أيضا حاجتهم لوجود آلية ورؤية واضحة في الإجراءات والمعايير المهمة التي يجب أن تتوافر في الخطة التنفيذية، فمعظم الخطط التنفيذية اجتهادية لضمان سير العمل في البيئة المدرسية، في ظل وجود تحديات كثيرة لتنفيذ بنود الخطة الاستراتيجية، بالإضافة إلى الأحداث الطارئة والدخيلة وغير المتوقعة والتي من شأنها تغيير مسار تنفيذ الخطة الاستراتيجية في بيئة العمل.

وجاءت الفقرة (9) بالمرتبة الأخيرة ونصت على: يستخدم المدير نظام الحوافز المادية في حال تنفيذ مراحل الخطة الاستراتيجية، وبدرجة توافر متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بسبب تحديد أبواب الصرف في الميزانية المحدودة لكل مدرسة، وأن مدير المدرسة يتشدد في الحوافز مع أنه يصرف لكن بدرجة متوسطة، وهنا يلزم في الخطة الاستراتيجية تحديد أبواب صرف الحوافز للعاملين ضمن أبواب الميزانية، مع أن محدودية الموارد المالية الخارجية للمدارس ستبقى قائمة غالبا بسبب الوضع الاقتصادي العام وميزانية وزارة التربية التي تحتاج لإعادة النظر باستمرار.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى مديري المدارس في إدارة الأزمات في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الجدول (10) أن مستوى مديري المدارس في إدارة الأزمات في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة من التقدير في جميع المجالات، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات (3.23)، وبدرجة متوسطة من التقدير، وبانحراف معياري مقداره (1.03)، وهي قيمة أكبر من واحد صحيح مما يعني عدم تجانس أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم لهذا المجال، بمعنى: وجود تباين في وجهات نظر عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى مديري المدارس في إدارة الأزمات في محافظة مادبا.

وربما يعزى هذا إلى تفهم مديري المدارس للأزمات التي واجهت المدارس والعمل مع المعلمين على مواجهتها، واقتربت درجة المواجهة في أعلى التقدير المتوسط، ويبدو أن شدة الأزمة الأخيرة وحادثة مواجهتها لدى دول عالمية قد أصابت التعليم العالمي كما هي المدارس في الأردن، لكن مواجهتها كانت معقولة في مدارسنا في حدود المتاح والامكانيات التقنية والبشرية والاقتصادية.

وقد جاءت جميع المجالات مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي على النحو الآتي: جاء بالمرتبة الأولى مجال "التعامل مع الأزمة عند الحدوث"، وبدرجة متوسطة، وجاء بالمرتبة الثانية مجال "التخطيط للأزمات" وبدرجة متوسطة، وجاء بالمرتبة الثالثة المجال "ما بعد الأزمة" وبدرجة متوسطة من التقدير.

وقد تعزى النتيجة المتوسطة إلى معقولية الوعي بأهمية إدارة الأزمات ووجود وعي عام لإدارة الأزمة خاصة بعد الأزمة الأخيرة، علماً أن ضعف اهتمام بعض المديرين بإدارة الأزمة يشير إلى قصور البرامج التدريبية التي خضع لها مديري المدارس في محافظة مادبا في كيفية التعامل مع

الأزمات، والتوقع بالأحداث السلبية، وكذلك المخاطر التي قد تواجه الإدارة المدرسية وصعوبة التنبؤ بها، وآليات التعامل معها، فبعض مديري المدارس يلجؤون إلى خبرتهم العملية والشخصية في التعامل مع المستجدات، بالإضافة إلى الثقافة التي اكتسبوها من البيئة المحيطة بهم والتعاون مع المجتمع المحلي.

ويمكن تفسير الدرجة المتوسطة إلى حد ما من حداثنة المنهجية العلمية والبحثية عند بعض مديري المدارس في مواجهة الأزمات، والفجوة الظاهرة بين النظرية والتطبيق باعتبار المدارس في محافظة مأدبا حديثة عهد بالأزمات الكبرى منذ عقود، وهذا ربما قلل من إمكاناتهم في فهم بيئة العمل الداخلية والخارجية، فمعظم المسوح والدراسات الوصفية والتحليلية تتطلب دورات تدريبية متخصصة وبرامج تطبيقية واقعية، تُمكن مدير المدرسة من خلالها دراسة المستجدات في بيئة المدرسة.

ويمكن القول أن قلة البرامج التدريبية في مجال إدارة الأزمات، ومحدودية صلاحيات مديري المدارس أثناء وقوع الأزمات، يفسر الدرجة المتوسطة في مستوى مديري المدارس في إدارة الأزمات بشكل عام في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين.

وانتقلت هذه النتيجة إلى حد ما مع نتائج دراسة عابنة وعاشور (2017) التي أظهرت أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية يشيرون إلى تقديرات متوسطة لواقع إدارة الأزمات. وكشفت نتائج دراسة الهاجري (2020) إلى وجود ضعف في إدارة الأزمات التعليمية بمدارس المرحلة المتوسطة من قبل العاملين بها.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة إلى حد ما مع نتائج دراسة الظفر والعمود (2019) التي أظهرت أن درجة تطبيق وإسهام الصلاحيات المتعلقة بإدارة الأزمات الممنوحة لقائدات مدارس المرحلة

الابتدائية في مدينة الرياض جاءت بدرجة عالية، ويؤشر هذا على العلاقة الطردية بين منح الصلاحيات والتقدم في مواجهة الأزمات في المدارس.

أما على مستوى كل مجال وفقراته، فقد جاءت الدراسة على النحو الآتي:

- مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الأول: التخطيط للأزمات.

أظهر الجدول (11) أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال قد تراوحت بين (3.05-3.48) بانحرافات معيارية بين (1.13-1.25)، وبدرجة متوسطة لجميع الفقرات، وحصل المجال الكلي على متوسط حسابي مقداره (3.23)، وبدرجة متوسطة من التقدير، بانحراف معياري مقداره (1.04)، وهي قيمة أكبر من واحد صحيح مما يعني عدم تجانس أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم لهذا المجال، بمعنى: وجود تباين ملحوظ في وجهات نظر عينة الدراسة حول مستوى مديري المدارس في إدارة الأزمات في مجال التخطيط للأزمات في محافظة مَأدبا.

وربما يعزى هذا المتوسط القريب من المرتفع إلى الاهتمام المعقول بالتخطيط للأزمات وخاصة بعد أزمة كوفيد-19 الأخيرة، وهذا مؤشر على التوجه نحو التخطيط للأزمات بشكل متزايد حسب تباين آراء المعلمين.

وحصلت الفقرة (1) على المرتبة الأولى وهي: يعترف المدير بإمكانية تعرض المدرسة للأزمات، وبدرجة متوسطة، وقد يفسر ذلك إلى قناعة متزايدة لدى المديرين للاهتمام بإمكانية تعرض المدارس للأزمات، وقناعات آخرين من المديرين ربما اعتماداً على خبرته الشخصية والعلمية السابقة بصعوبة حصول أزمات لطول خدمته بلا أزمات، بالإضافة إلى نقص توافر أدلة ارشادية تطبيقية في كيفية إدارة الأزمات، وعدم امتلاك مديري المدارس للخيارات الاستراتيجية في

إدارة الأزمات. ويشير إلى مستوى اهتمام ضعيف بإدارة الأزمة بشكلٍ استباقي، مع وجود بعض البرامج الرسمية القليلة لإدارة الأزمة.

وحصلت الفقرة (10) على المرتبة الأخيرة وهي: يحرص المدير على عقد برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات، وبدرجة متوسطة من التقدير، وتشير هذه النتيجة إلى اهتمام معقول بالتدريب من المديرين مع الحاجة لزيادة أكثر، وربما بسبب مستوى امتلاك وإتقان مهارات وكفايات التدريب تتباين الآراء حول الموضوع، مع أهمية إعادة النظر في الموضوعات المطروحة في الدورات التدريبية الموجهة في إدارة الأزمات، حيث أن معظم عينة الدراسة أشارت إلى أن برامج التدريب في إدارة الأزمات غير كافية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: التعامل مع الأزمة عند الحدوث.

أظهر الجدول (12) أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (3.22-3.43) بانحرافات معيارية بين (1.12-1.20)، وبدرجة متوسطة من التقدير، وحصل المجال الكلي على متوسط حسابي مقداره (3.33)، وبدرجة متوسطة من التقدير، بانحراف معياري مقداره (1.05)، وهي قيمة أكبر من واحد صحيح مما يعني عدم تجانس أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم لهذا المجال، بمعنى: وجود تباين ملحوظ في وجهات نظر عينة الدراسة حول مستوى مديري المدارس في إدارة الأزمات في مجال التعامل مع الأزمة عند الحدوث في محافظة مأدبا.

وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن التعامل مع الأزمة الأخيرة جاء مفاجئاً وربما متعجلاً لكنه واجه الأزمات، وهذا يشير إلى تعامل متوسط قريب من المرتفع نظراً لحدة الأزمة وحدائتها وتطورها المستمر حتى اللحظة، ويشير أيضاً إلى أهمية بناء القناعات لبعض المديرين في التعامل مع الأزمات والبعد عن تأجيل التعامل أو التسوية فيه.

وجاءت الفقرة (2) بالمرتبة الأولى ونصت على: يحافظ المدير على سرية أمن المعلومات في الأنظمة المستخدمة أثناء الأزمة لتخفيض المخاطر، وبدرجة متوسطة من التقدير. ويمكن تفسير ذلك إلى أهمية سرية المعلومات وأمنها في المدرسة، إذ أن محافظة مدير المدرسة على مبدأ السرية والخصوصية تضمن بيئة مدرسية ناجحة، وفي الحقيقة يعدّ أمن وسرية المعلومات أمر في بالغ الأهمية لجميع العاملين في المدرسة أثناء إعداد وتنفيذ وتقييم خطة إدارة الأزمات في المدرسة.

وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (1) وهي: يستخدم المدير إجراءات الطوارئ بكفاءة للتقليل من حدوث الأضرار، وبدرجة متوسطة من التقدير. ويمكن تفسير هذه الدرجة المتوسطة إلى حدود توافر الإمكانيات العلمية والعملية عند بعض مدراء المدارس أثناء التعامل مع الأزمة عند الحدوث، وقد يكون السبب نقص برامج التدريب أو ضعفها، وكذلك صعوبة التنبؤ بالأحداث، وقلة خبرة بعض مدراء المدارس في الإدارة المدرسية في إجراءات تنفيذ خطة الطوارئ في المدرسة وربما إلى عدم توافر إجراءات الطوارئ في المدارس أصلاً.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: ما بعد الأزمة.

أظهر الجدول (13) أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (2.76-3.35) بانحرافات معيارية بين (1.17-1.37)، وحصلت جميع الفقرات على درجة متوسطة من التقدير، وحصل المجال الكلي على متوسط حسابي مقداره (3.18)، وبدرجة متوسطة من التقدير، بانحراف معياري (1.22)، وهي قيمة أكبر من واحد صحيح مما يعني عدم تجانس أفراد عينة الدراسة في استجابتهم لهذا المجال، بمعنى: وجود تباين ملحوظ في وجهات نظر عينة الدراسة حول مستوى مديري المدارس في إدارة الأزمات في مجال ما بعد الأزمة في محافظة مأدبا.

وجاء بالمرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على: يشرك المدير معلمي المدرسة في استعراض آثار الأزمة، وبدرجة متوسطة من التقدير، ويمكن تفسير ذلك بحرص بعض المديرين على عدم إشاعة أخبار آثار الأزمة وإخافة المعلمين ومن بعدهم المجتمع المحلي.

وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (3) والتي تنص على: يقدم المدير الحوافز المادية للعاملين الذين ساهموا في مواجهة الأزمات، وبدرجة متوسطة من التقدير. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء محدودية الموارد المالية الداخلية والخارجية للمدرسية ومحدودية صلاحيات مدير المدرسة في تقديم الحوافز.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل يوجد علاقة بين درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس ومستوى إدارة الأزمات في محافظة مأدبا؟

كشفت نتائج التحليل التي يعرضها الجدول (21) عن وجود علاقة إيجابية طردية وقوية وذات دلالة إحصائية بين درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس ومستوى إدارة

الأزمات في محافظة مأدبا، فكلما زادت درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس يزداد مستوى إدارة الأزمات لدى المديرين.

وقد يعود السبب في العلاقة الارتباطية الإيجابية بين كفايات التخطيط الاستراتيجي ومستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس، إلى أن امتلاك مدير المدرسة لكفايات التخطيط الاستراتيجي بعناصره المختلفة ممثلة بكفايات بناء الخطة، وكفايات تنفيذ الخطة، وكفايات تقييم الخطة الاستراتيجية، ستزيد من فرص التعامل مع الأزمات من خلال التنبؤ بالأحداث الطارئة والمخاطر التي قد ترتقي لمشكلات أو أزمات تواجهها المدرسة، وبالتالي الحد من آثارها والتقليل منها.

ويمكن القول أن توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي وامتلاك كفاياته من المديرين وما فيها من مرونة في بناء الأهداف وتقديمها أو تأخيرها، وما فيه من تقييم مستمر للأداء، وتطوير للمشاريع التربوية، وتدريب دائم للعاملين لبناء التشاركية في التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ والتقييم، وممارسة تفويض السلطات كما يجب، والمساهمة في الحل الجماعي والفريقي للمشكلات سيزيد من فرص حل الأزمات وتفكيكها من المدرسة وفق رؤية تشاركية واضحة وهذا يجعل العلاقة القوية بين امتلاك كفايات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات علاقة مترابطة نامية متطورة باستمرار.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية، فقد أمكن للباحثة الخروج بمجموعة من

التوصيات للميدان التربوي والباحثين وعلى النحو الآتي:

- تعزيز امتلاك مديري المدارس في محافظة مادبا لكفايات التخطيط الاستراتيجي، من خلال الحوافز التشجيعية لمن يمتلك هذه المهارات، وتمكينهم من تطبيق هذه المهارات بالممارسة العملية وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم
- تعزيز وعي مديري المدارس الحكومية والخاصة في مادبا خاصة والأردن عموماً بأهمية إدارة الأزمات والتخطيط المسبق لها، ودورهم في حل الأزمات والتغلب عليها في البيئة المدرسية قبل وأثناء وبعد حدوثها.
- إشراك المعلمين في عملية صنع القرار.
- إشراك المجتمع المدرسي بوضع الرسالة.
- تقسيم تنفيذ الخطة الاستراتيجية على مراحل.
- وضع سيناريوهات للاستعداد لحدوث أي أزمة.
- الحرص على إشراك المجتمع المحلي في تجربة إدارة الأزمات.
- إعداد أدلة للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات.
- إعداد قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة في المدرسة عن مديري المدارس وجميع العاملين في المدرسة بحيث تكون هذه القاعدة رافداً أساسياً لعملية التخطيط الاستراتيجي من حيث: الدورات التدريبية في المجالات الآتية: التخطيط الاستراتيجي، كيفية بناء الخطة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها، إدارة الأزمات، وكيفية إعداد خطة إدارة المخاطر وإدارتها.
- تطوير هيكل الإدارة المدرسية، وإعطاء صلاحيات أوسع لمدرء المدارس.
- اطلاع مدرء المدارس على خطط وزارة التربية والتعليم الخمسية والتشغيلية (الإجرائية).
- تزويد مدرء المدارس بدليل في كيفية بناء الخطة الاستراتيجية وإجراءات تنفيذها وتقييمها، وكيفية إعداد خطة إدارة المخاطر، واستراتيجيات إدارة الأزمات.

- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين العاملين في وزارة التربية والتعليم وخصوصاً بين المعلمين والمعلمات من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات.
- توفير دليل إرشادي عن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، بحيث توزع على جميع المعلمين والمعلمات وكل من له علاقة بذلك.
- توفير نماذج وسلام تقدير لفظي لتقييم الخطط الاستراتيجية وخطة إدارة الأزمات في المدارس، وتكليف مدراء المدارس بمتابعة الخطط وفق هذه النماذج، مع كتابة تقارير دورية.
- قيام وزارة التربية والتعليم بعقد مؤتمر موسع لجميع العاملين في وزارة التربية والتعليم يتحدد من خلاله كفايات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، والتطلعات المستقبلية في هذا المجال.
- تفعيل دور مديري المدارس من خلال إعطائهم الصلاحيات المناسبة والمدروسة لاتخاذ القرارات في حالة الأزمات.

إجراء دراسات وبحوث

1. دراسة درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأزمات في ضوء بعض المتغيرات (الجنس، السلطة المشرفة، المؤهل العلمي، الخبرة)
2. القيام بدراسة مماثلة حول درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي ومستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين: دراسة مقارنة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو اصبع، علي فيصل أحمد يحيى. (2017). *كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إِب [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة إِب.*
- أبو خليل، محمد. (2001). *موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهةها، مستقبل التربية العربية، 7(21)، 259-318.*
- أبو دولة، جمال داوود، وصالحية، لؤي محمد. (2005). *تقييم مستوى التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، المجلة العربية للإدارة، 25(1)، 85-133.*
- أبو شنب، ماجد محمد علي. (2009). *إدارة الأزمات، الشبكة الإلكترونية، إدارة الأزمات.. طالب الدكتوراه ماجد محمد علي أبو شنب - The Arab Academy In Denmark - الأكاديمية العربية في الدنمارك (ao-academy.org)*
- أبو حسنة، جلال. (2014). *مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها، [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.*
- أبو نصيب، عرفة، ويوسف، محمد. (2013). *أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية. مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، 14(1)، 74-82.*
- أحمد، إبراهيم أحمد. (2001). *إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي. المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع.*
- الأعرجي، عاصم، والدقاسمة، مأمون. (2000). *إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى [عرض ورقة]. معهد الإدارة العامة. 39(4).*

الأغبري، عبد الصمد. (2011). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. دار النهضة العربية للنشر.

البيطار، شيرين زهير. (2014). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.

الحريبي، زعفران منصور حمود، وكساب، زينب محمد ابراهيم. (2020). درجة توفر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في الجمهورية اليمنية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية. 1(5)، 143-173.

الحريبي، رافدة. (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. دار الفكر.

الحليمي، محمد إبراهيم حسن. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية لدى معلمهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.

الحملاوي، محمد رشاد. (2003). إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، (ط. 2). مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع.

الخصيري، محسن أحمد. (2003). إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية.

الخطيب، محمد بن شحات حسين. (2020). التربية الوقائية في التصدي للأزمات والكوارث والوباء في مؤسسات التعليم في ضوء التربية الإسلامية. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 1(2)، 9-83.

الزعبي، ميسون طلاع. (2014). درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. دراسات، العلوم التربوية، 41(1)، 379-397.

السالم، مؤيد سعيد (2009). أساسيات الإدارة الاستراتيجية (ط.2). دار وائل للنشر والتوزيع.

السقا، امتثال أحمد. (2013). درجة امتلاك مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية. رسالة التربية وعلم النفس. 1(43)، 52-83.

السكرانة، بلال خلف (2010). التخطيط الاستراتيجي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

السكرانة، بلال خلف. (2015). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. دار المسيرة للنشر.

الشلاش، عبدالرحمن سليمان. (2009). القيادة التربوية. مكتبة الرشد.

الضمور، هاني حامد، والقطامين، أحمد عطا الله. (2012). الإدارة الاستراتيجية. منشورات جامعة القدس المفتوحة.

الطلحي، مقبول بن مساعد سعيد. (2012). الكفايات التخطيطية المطلوبة لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف كما يراها المشرفون التربويون [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.

الظفر، أمل بنت إبراهيم، والعمود، مها بنت صالح. (2019). إسهام صلاحيات القيادة المدرسية في إدارة الأزمات بمدارس التعليم الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر القائدات. البلقاء للبحوث والدراسات. 22(2)، 1-25.

العبيدي، سيلان جبران. (2003). تفعيل دور الجامعات اليمنية في تحقيق الأهداف النوعية. مجلة كلية التربية. 2004(5)، 27.

العزاوي، نجم. (2009، نوفمبر 3-5). بحث أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة [عرض ورقة]. المؤتمر العلمي السابع تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال-التحديات-الفرص-الآفاق، جامعة الزرقاء الخاصة.

العناني، ختام عبد العزيز، وبدرخان، سوسن سعدالدين، والمبويضين، محمد أحمد. (2018). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة عمان الأهلية. مجلة العلوم التربوية، 45(4)، 353-372.

الغالبى، طاهر محسن. (2007). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر.

الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم. (2003). *كفايات التدريس: المفهوم التدريب الأداء*. دار الشروق للتوزيع والنشر.

القرني، شريفة ناصر مرعي. (2021). *درجة توفر كفايات إدارة الأزمات لدى قائدات مدارس محافظة بيشة. الكلية العلمية لكلية التربية-جامعة اسيوط*. 3(37)، 287-311.

القطامين، أحمد. (2002). *الإدارة الاستراتيجية*. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

الكرخي، مجيد محمد. (2016). *التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي*. دار المناهج للنشر والتوزيع.

الكرخي، مجيد. (2007 نوفمبر 12-13). *الإحصاء والتنبؤ والتخطيط الاستراتيجي* [عرض ورقة]. المؤتمر الإحصائي العربي الأول عن دورة تدريب لا تنمية بدون إحصاء وتخطيط، عمان، الأردن.

الكريدا، سليمان بن علي. (2004). *الكفايات التخطيطية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود.

المطيري، فيصل سعد متعب. (2011). *تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

المهيدي، سامية تراحيب بين. (2016). *واقع كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس في محافظة عفيف من منظور مديرات المدارس والمشرفات التربويات. دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. 1(70)، 369-396.

النجار، فريد راغب. (2010). *التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي: آليات استشراف المستقبل* عام 2050. الدار الجامعية.

النويصر، عاطف. (2013). *المعوقات الإدارية التي تواجه الأجهزة الأمنية في التعامل مع الأزمات* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الهاجري، محمد دخيل الله. (2020). واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر. (186)3، 241-211.

الهاللي، الشربيني. (2006). التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في نظم التعليم التقليدية. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

الوكيل، بسيوني. (2006). إدارة الأزمات ومواجهة المشكلات، المجلة الإدارية (1736).

آل سعود، خالد بن عبدالله. (2006). اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، مطابع الحميضي.

آل مداوي، عبير محفوظ محمد. (2016). الإدارة والتخطيط التربوي. مجلة كلية التربية، (171)35، 365-309.

برهم، أحمد خليل. (2019). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية المدارس الحكومية بمحافظة الزرقاء. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات. 9(4)، 30-1.

بلهامل، خديجة. (2015). تقدير مستوى الكفايات التدريسية لدى معلمي المرحلة الابتدائية- دراسة ميدانية بمدرسة محمد نحوي شتمة بسكرة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خضير بسكرة.

جاد الله، محمود. (2010). إدارة الأزمات. دار أسامة للنشر والتوزيع.

حجي، أحمد. (2005). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. دار الفكر العربي.

حسن، حنين محمود منجد. (2020). فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

حمدونة، حسام. (2006)، ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.

حمودة، خيرى. (2012). *مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية 2008-2012 لنظام التعليم الأساسي فلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر.

خطاب، عايذة سيد. (1997). *مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي*. المركز الدولي للنظم والمعلومات الإدارية.

خميس، موسى يوسف. (1999). *مدخل إلى التخطيط*. دار الشروق للنشر والتوزيع.

درويش، زينب عواد مفلح، وآل عبدالله، سارة فواز علي. (2019). *مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم في ضوء رؤية المملكة 2030*. مجلة كلية التربية، 35(10)، 288 - 329.

درويش، عبد الكريم. (2008). *التدريب منظور عملي وعلمي، المجلة العربية للتدريب، 1(2)*.

دهيش، خالد الشلاش، عبد الرحمن. رضوان، سامي. (2009) *الإدارة والتخطيط التربوي*. مكتبة الرشد.

صادق، أمينة مصطفى. (2002). *إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات*. الدار المصرية للنشر والتوزيع.

صدام، محمد. (2004). *الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين*. مجلة الإداري. 3(26).

طلعت، إبراهيم (2009). *استراتيجيات التخطيط الاقتصادي*. دار الكتاب الحديث للنشر.

عبابنة، سعيد، وعاشور، محمد علي. (2017). *واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن*. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(3)، 715-742.

عبد العال، ياسر علي عليان. (2018). *درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة آل البيت.

عبدالله، نعمان أحمد علي. (2012). *التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية: دراسة ميدانية* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اسبوط.

عبوي، زيد. (2006). *إدارة الأزمات*. دار كنوز المعرفة.

علي، أسامة محمد سيد. (2008). *التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده* (ط.1). كفر الشيخ: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

علي، أسامة محمد سيد. (2012). *التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده*. كفر الشيخ: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

عليه، السيد. (2004). *إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي*. سلسلة دليل صنع القرار (ط. 2). دار الأمين للنشر والتوزيع.

عوض الله، عصام. (2011). *التخطيط لتطوير إدارة الأزمات بمدارس التعميم الأساسي في ضوء بعض الأساليب الإدارية الحديثة*. مجلة التربية المعاصرة، 25(80)، 127-179.

غنيمة، رهن مروان. (2014). *متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق [رسالة ماجستير غير منشورة]*. جامعة دمشق.

فرج، شذى. (2006). *ممارسات مديريات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة [رسالة ماجستير غير منشورة]*. جامعة أم القرى.

كرم، إبراهيم محمد. (2002). *ما مدى إتقان معلم المواد الاجتماعية بمدارس التعليم بدولة الكويت للكفايات التدريسية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 3(4)*. جامعة البحرين.

ماهر، أحمد. (2011). *إدارة الأزمات* (ط. 2). الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

مرسي، نبيل محمد. (2003). *الإدارة الاستراتيجية*. الدار الجامعية الجديدة.

يونس، نزيه حسن حسين. (2009). *توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]*. الجامعة الإسلامية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adams, C. M. & Kritsonis, W. A., (2006). An Analysis of Secondary Schools' Crisis Management Preparedness: National Implications, *DOCTORAL FORUM*, 1(1), 1-7.
- Al Basel, M., & Osman, R., (2020). Reality of Strategic Planning Practice from the Perspective of Education Faculty Members. *World Journal of Education*, Vol. (10), No. (2), 2020.
- Aldehayyat, J.S & Twaissi, N, (2011). Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 8: 255-263.
- Bayram, A., (2021). Viewpoints of some managers' and employees' in the Ministry of Education about the implementations of their strategic planning. *International Journal of Curriculum and Instruction*, Vol. (13), No. (1), 450-473.
- Bundy, Jonathan (2017). Crises and Crisis Management Integration, *Journal of Management*, Arizona State University, 2017, P.2.
- Bundy, Jonathan. Pfarrer, Michael D. & Coombs, Timothy. (2016). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*. Vol. (43) No. (6). 1661-1692.
- Debeş, Gülyüz. (2021). Teachers' perception of crisis management in schools. *International Online Journal of Education and Teaching (IOJET)*, Vol. (8) No. (2), 638-652.
- Javed, M., L., (2015). Crisis Preparedness and Response for Schools: An Analytical Study of Punjab, Pakistan. *Journal of Education and Practice*, Vol. (6), No. (22), 1-9.
- Macneil, W. & Topping, K. (2007). Evidence-based crisis prevention management in schools. *The journal of education enquiry*, 17 (1).
- Margaret, Rouse (2013): *Crisis Management Plan*, USA.

- McNamara, A. (2021). Crisis Management in Higher Education in the Time of Covid-19: The Case of Actor Training. *Educ. Sci., Vol. (11)*, No. (132), 1-11.
- Ozkayran, S. E., Yetis Abali, A., & Abali, A. (2020). The Opinions of Teachers on Crisis Management in Guidance Services. *Educational Process: International Journal, Vol. (9)*, No. (4), 205-220, DOI: 10.22521.
- Shapivc, j., (2003). *Strategic planning toolk it, CIVICUS: world alliance for citizen participation*, retrieved 7/14/2021 from www.civicus.org.
- Smith, M. (2002). Competence and competency, retrieved 10/04/2012 from www.infed.org
- Wester, M., & Mobjork, M. (2017). A Brief Survey of the Work Being Performed by Crisis Organizations in European Union Member States on Climate Change Effects. *Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol. 25*, N.4, P-P: 364-368.

الملحقات

الملحق (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية



جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

حضرة الدكتور/ة المحكم المحترم/ة

تقوم الباحثة بدراسة وصفية بعنوان: (كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين) وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في التربية، تخصص إدارة وقيادة تربوية، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير أداة من نوع استبانة بغرض جمع البيانات والمعلومات مكونة من قسمين، القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية (البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة)، والقسم الثاني: مكون من استبانة من جزأين، الجزء الأول من الاستبانة يقيس درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة مادبا، إذ تم استخلاص وصياغة (41) فقرة تم توزيعها على (5) مجالات تمثل جوانب كفايات التخطيط الاستراتيجي وهي: (كفايات التخطيط الاستراتيجي، كفايات تحليل البيئة المدرسية في التخطيط الاستراتيجي (SWOT Analysis)، كفايات إعداد الخطة الاستراتيجية، كفايات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، كفايات الرقابة والتقييم)، والجزء الثاني من الاستبانة يقيس مستوى مديري المدارس في إدارة الأزمات في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين وتم صياغة (30) فقرة تم توزيعها على (5) مجالات تمثل مجالات إدارة الأزمات وهي: (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والرقابة، اختواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم). وصممت الأداة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية ولحاجة الباحثة في تحكيم أداة الدراسة الواردة وتحسينها فإنني أمل التكرم بمراجعة الأداة للنظر في:

❖ درجة انتماء الفقرات للمجال.

❖ مدى صحة صياغة الفقرات موضوعياً ولغوياً.

❖ إبداء أية تعديلات لتحسين الأداة لقياس ما وضعت من أجله.

ولكم مني كل الاحترام والتقدير والشكر

الباحثة: حلا قدور

المشرفة: أ.د. الهام الشلبي

البيانات الشخصية للمحكم:

الاسم:

التخصص:

الجامعة:

المرتبة الاكاديمية:

القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية (البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة)

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السلطة المشرفة: التعليم الحكومي التعليم الخاص

3- الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: الجزء الأول من الاستبانة يقيس كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس
 (يقصد بها المهارات والقدرات التي ينبغي أن يمتلكها مديرو المدارس في مرحلة التخطيط الاستراتيجي)

| الرقم | الفقرة | الانتماء للمجال | | الصياغة اللغوية | | بجاجة لتعديل المقترح | التعديل |
|--|--|-----------------|-----------|-----------------|-----------|----------------------|---------|
| | | منتمٍ | غير منتمٍ | سليمة | غير سليمة | | |
| المجال الأول: كفايات التخطيط الاستراتيجي | | | | | | | |
| 1 | يشكل المدير فريق لإعداد الخطة الاستراتيجية. | | | | | | |
| 2 | يحدد المدير مهام فريق إعداد الخطة الاستراتيجية. | | | | | | |
| 3 | يجمع المدير البيانات والمعلومات ذات العلاقة بإعداد الخطة الاستراتيجية. | | | | | | |
| 4 | يحدد المدير الفاعلين في إعداد الخطة الاستراتيجية. | | | | | | |
| 5 | يحدد المدير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية. | | | | | | |
| 6 | يضع المدير البرنامج الزمني المناسب لإعداد الخطة الاستراتيجية. | | | | | | |
| 7 | يتنبأ المدير بالمعوقات التي ممكن أن تواجه إعداد الخطة الاستراتيجية. | | | | | | |
| 8 | ينشر المدير الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي بين العاملين في المدرسة. | | | | | | |
| 9 | إعداد برامج تدريب لفريق إعداد الخطة الاستراتيجية. | | | | | | |
| 10 | يشارك المدير المجتمع المدرسي في صياغة الرؤيا والرسالة. | | | | | | |
| 11 | يحدد المدير قيم ومعتقدات المجتمع في صياغة الرؤية. | | | | | | |
| المجال الثاني: كفايات تحليل البيئية المدرسية في التخطيط الاستراتيجي (SWOT Analysis) | | | | | | | |
| 12 | يجمع المدير المعلومات والإحصائيات الدقيقة الخاصة بالمدرسة. | | | | | | |
| 13 | يحدد المدير نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمدرسة. | | | | | | |
| 14 | يحدد المدير الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمدرسة. | | | | | | |
| 15 | يحدد المدير مستوى كفاءة القوى العاملة داخل المدرسة. | | | | | | |

| الرقم | الفقرة | الانتماء للمجال | | الصياغة اللغوية | | بجاجة لتعديل | التعديل المقترح |
|--|--|-----------------|------|-----------------|-----------|--------------|-----------------|
| | | غير منتم | منتم | سليمة | غير سليمة | | |
| 16 | يشارك المدير جميع المعلمين في عملية صنع القرارات المدرسية. | | | | | | |
| 17 | يبين احتياجات المجتمع بشكل مستمر. | | | | | | |
| 18 | يرصد المدير الضغوط الاجتماعية والسياسية المؤثرة على صنع القرار في المدرسة. | | | | | | |
| 19 | يدرك المدير أهمية الإعلام في نشر رسالة المدرسة ورؤيتها. | | | | | | |
| المجال الثالث: كفايات إعداد الخطة الاستراتيجية. | | | | | | | |
| 20 | يضع المدير خطة شاملة لتحقيق أهداف جميع مجالات العمل المدرسي. | | | | | | |
| 21 | يضع المدير خطة استراتيجية تتسم بالمرونة. | | | | | | |
| 22 | يصوغ المدير أهداف الخطة الاستراتيجية في حدود الإمكانيات والموارد المتاحة. | | | | | | |
| 23 | يرصد المدير أهدافاً قابلة للتنفيذ والتقييم. | | | | | | |
| 24 | ينشر المدير ثقافة التنمية الذاتية بين المعلمين. | | | | | | |
| 25 | يراعي المدير رصد الزمن لتنفيذ كل نشاط في الخطة بما يتناسب مع طبيعة النشاط. | | | | | | |
| 26 | يضع المدير خططاً للتدريب في ضوء الزمن والاحتياجات. | | | | | | |
| المجال الرابع: كفايات تنفيذ الخطة الاستراتيجية. | | | | | | | |
| 27 | يدير المدير الفرص ونقاط القوة في بيئة المدرسة بكفاءة. | | | | | | |
| 28 | يقيم المدير الثقافة التنظيمية السائدة لتحسينها وتطويرها. | | | | | | |
| 29 | يحدد المدير الإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بكفاءة. | | | | | | |
| 30 | يختار المدير البرامج حسب طبيعة كل هدف من أهداف الخطة. | | | | | | |
| 31 | ينفذ المدير الخطة الاستراتيجية على مراحل (قصيرة المدى - متوسطة المدى - بعيدة المدى). | | | | | | |

| الرقم | الفقرة | الانتماء للمجال | | الصياغة اللغوية | | بجاجة لتعديل | التعديل المقترح |
|---|---|-----------------|------|-----------------|-----------|--------------|-----------------|
| | | غير منتم | منتم | سليمة | غير سليمة | | |
| 32 | يلزم المدير المنفذين للخطة بأوقات محددة. | | | | | | |
| 33 | .يستخدم المدير نظام الحوافز المادية و المعنوية | | | | | | |
| 34 | يستخدم المدير التخطيط الاستراتيجي بدلاً من التخطيط التقليدي. | | | | | | |
| المجال الخامس: كفايات الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية. | | | | | | | |
| 35 | يرصد المدير المعوقات التي واجهتها الخطة. | | | | | | |
| 36 | يضع المدير خططاً علاجية لعلاج الأخطاء مع فريق الخطة. | | | | | | |
| 37 | يشكل المدير فريقاً لمتابعة الخطة. | | | | | | |
| 38 | يستخدم المدير أساليباً متنوعة في متابعة تنفيذ الخطة. | | | | | | |
| 39 | يعقد المدير اجتماعات دورية مع فريق الخطة لمناقشة تقارير فريق المتابعة. | | | | | | |
| 40 | يحرص مدير المدرسة على متابعة تقييم الأنشطة الواردة في الخطة الاستراتيجية. | | | | | | |
| 41 | يكتب المدير تقريراً شاملاً عن خطة المدرسة. | | | | | | |

الجزء الثاني من الاستبانة: استبانة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس
(وهي التعامل مع الأزمات الحالية وتوقع الأحداث السلبية والمخاطر التي قد تواجهها المدارس بهدف الحد من
أضرارها والتقليل منها)

| الرقم | الفقرة | الانتماء للمجال | | الصياغة اللغوية | | بجاجة لتعديل | التعديل المقترح |
|---|--|-----------------|-------|-----------------|--------------|-----------------|--------------------|
| | | غير منتمٍ | منتمٍ | سليمة | غير سليمة | | |
| المجال الأول: اكتشاف إشارات الإنذار. | | | | | | | |
| 1 | يعترف المدير بإمكانية تعرض المدرسة للأزمات. | | | | | | |
| 2 | يعمل المدير مسحاً شاملاً ومنظماً لبيئة العمل الداخلية والخارجية بهدف التعرف على إشارات احتمال حدوث أزمة. | | | | | | |
| 3 | يقوم المدير بالتخطيط للأزمات غير المتوقعة. | | | | | | |
| 4 | يشكل المدير فريقاً للأزمات قادراً على تحليل إشارات حدوث الأزمة في الأزمة. | | | | | | |
| 5 | يعمل المدير على الاستجابة السريعة للتغيرات المستجدة التي تحدث في بيئة المدرسة بشكل يساعده على التنبؤ. | | | | | | |
| 6 | يشجع المدير على القيام بدراسات لاكتشاف مؤشرات حدوث الأزمة. | | | | | | |
| المجال الثاني: الاستعداد والرقابة. | | | | | | | |
| 7 | يضع المدير سيناريوهات جاهزة للاستعداد لحدوث أية أزمة تواجهها المدرسة. | | | | | | |
| 8 | يتسم الهيكل التنظيمي في المدرسة بالمرونة الكافية لتساعد مدير المدرسة على التعامل مع الأزمات المحتملة. | | | | | | |
| 9 | يوفر المدير برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات وتطبيق الحلول البديلة. | | | | | | |
| 10 | يفوض المدير الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة حال حدوثها لنفاذي جميع المعوقات. | | | | | | |
| 11 | يتواصل المدير مع المنظمات والمدارس الأخرى بشكل فعال لحل الأزمات. | | | | | | |
| 12 | يستخدم المدير إجراءات الطوارئ بكفاءة للتقليل من الأضرار. | | | | | | |

| الرقم | الفقرة | الانتماء للمجال | | الصياغة اللغوية | | بجاجة لتعديل | التعديل المقترح |
|---------------------------------------|--|-----------------|------|-----------------|-----------|--------------|-----------------|
| | | غير منتم | منتم | سليمة | غير سليمة | | |
| المجال الثالث: احتواء الأضرار. | | | | | | | |
| 13 | يحافظ المدير على أمن وسرية المعلومات في الأنظمة المستخدمة أثناء معالجة الأزمة لتخفيض مخاطر الأزمة. | | | | | | |
| 14 | يستخدم المدير تكنولوجيا المعلومات عند التعامل مع الأزمات. | | | | | | |
| 15 | يفعل استخدام المارد البشرية والمادية الضرورية لاحتواء الأزمة. | | | | | | |
| 16 | يعالج المدير الأزمة بطريقة تتلاءم مع طبيعتها. | | | | | | |
| 17 | يشارك المدير موظفي المدرسة في استعراض آثار الأزمة وكيفية معالجتها. | | | | | | |
| 18 | يشارك المدير موظفي المدرسة في معالجة نتائج الأزمة. | | | | | | |
| المجال الرابع: استعادة النشاط. | | | | | | | |
| 19 | يقدم المدير الحوافز (المادية والمعنوية) للموظفين الذين ساهموا في مواجهة الأزمات. | | | | | | |
| 20 | يستخدم المدير نظام أمن شبكة المعلومات لاسترجاع المعلومات قبل حدوث الأزمة. | | | | | | |
| 21 | يتخذ المدير الإجراءات اللازمة لإنجاز المهام والواجبات بعد نهاية الأزمة. | | | | | | |
| 22 | يحدد المدير احتياجات المواقع التي تأثرت بالأزمة والعمل على توفيرها لممارسة النشاط الاعتيادي. | | | | | | |
| 23 | يعمل المدير على إيجاد حالة من الاطمئنان بين الموظفين بعد تجاوز مرحلة الأزمة. | | | | | | |
| 24 | يوجه المدير حملة إعلانية حول الأضرار التي سببتها الأزمة وكيفية التعامل معها. | | | | | | |
| المجال الخامس: التعلم | | | | | | | |
| 25 | يستفيد المدير من خطط المدارس الأخرى في التعامل مع الأزمات. | | | | | | |

| الرقم | الفقرة | الانتماء للمجال | | الصياغة اللغوية | | بجاجة لتعديل | التعديل المقترح |
|-------|---|-----------------|------|-----------------|-------|-----------------|--------------------|
| | | غير منتج | منتج | غير سليمة | سليمة | | |
| 26 | يعقد الاجتماعات لفهم أبعاد الأزمة سبل تجنبها مستقبلاً. | | | | | | |
| 27 | يناقش المدير إجراءات التعامل مع الأزمات الطارئة التي حدثت لمدارس أخرى. | | | | | | |
| 28 | يتبنى المدير الفكر الإبداعي للتعامل مع الأزمات. | | | | | | |
| 29 | يقوم المدير بتقييم الخطط السابقة بقصد تطويرها وتحسينها للتعامل مع الأزمات المستقبلية. | | | | | | |
| 30 | يحسن المدير برامج وخطط إدارة الأزمات. | | | | | | |

الملحق (2)
قائمة بأسماء السادة المحكمين

| الجامعة | المرتبة | التخصص | الاسم | الرقم |
|--|-----------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------|
| قطر | أستاذ الدكتور | الإدارة التربوية | أ. د. عبد اللطيف السلامي | 1. |
| الشرق الأوسط | أستاذ الدكتور | الإدارة التربوية | أ. د. علي حورية | 2. |
| الشرق الأوسط | أستاذ مشارك | الإدارة التربوية | د. ابراهيم ابو جامع | 3. |
| مؤتة | أستاذ مشارك | الإدارة التربوية | د. خالد الصرايرة | 4. |
| الشرق الأوسط | استاذ مشارك | الإدارة التربوية | د. كاظم الغول | 5. |
| الشرق الأوسط | أستاذ مساعد | الإدارة التربوية | د. آيات مغربي | 6. |
| كلية العلوم التربوية والأداب/ الأونروا | أستاذ مساعد | مناهج وطرق التدريس | د. بسام ابراهيم | 7. |
| الشرق الأوسط | أستاذ مساعد | الإدارة التربوية | د. خولة عليوة | 8. |
| الإمام عبد الرحمن بن فيصل السعودية | أستاذ مساعد | التربية الخاصة | د. دارين خليفات | 9. |
| الشرق الأوسط | أستاذ مساعد | الإدارة التربوية | د. علي الطراونة | 10. |
| الملك سعود | أستاذ مساعد (خبير الجودة الشاملة) | العلوم التربوية والأداب | د. غازي خضر | 11. |
| الشرق الأوسط | أستاذ مساعد | الإدارة التربوية | د. ليلى أبو العلا | 12. |

الملحق (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية



جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والقيادة التربوية

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة المعلم / المعلمة المحترم /ة.
تحية طيبة وبعد....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة وصفية بعنوان: (كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين) وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في التربية، تخصص إدارة وقيادة تربوية، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير أداة من نوع استبانة بغرض جمع البيانات والمعلومات مكونة من قسمين، القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية (البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة)، والقسم الثاني: مكون من استبانة من جزأين، الجزء الأول من الاستبانة يقيس درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة مادبا، إذ تم استخلاص وصياغة (35) فقرة تم توزيعها على (3) مجالات تمثل جوانب كفايات التخطيط الاستراتيجي وهي: (كفايات بناء الخطة الاستراتيجية، كفايات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، كفايات تقويم الخطة الاستراتيجية)، والجزء الثاني من الاستبانة يقيس مستوى مديري المدارس في إدارة الأزمات في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين وتم صياغة (32) فقرة تم توزيعها على (3) مجالات تمثل مجالات إدارة الأزمات وهي: (التخطيط للأزمات، التعامل مع الأزمة عند الحدوث، ما بعد الأزمة). وصممت الأداة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. ونظراً لحاجة الباحثة لجمع البيانات حول الموضوع أعلاه فيرجى التكرم بالاطلاع على أداة الدراسة الواردة والتي وضعتها بين أيديكم للتعاون في ملئها بدقة وموضوعية.

ولكم مني كل الاحترام والتقدير والشكر

(علماً أن البيانات لن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي وترشيد القرارات الإدارية فقط).

الباحثة: حلا قدور

المشرفة: أ.د. الهام الشلبي

القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية (البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة)

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السلطة المشرفة: التعليم الحكومي التعليم الخاص
3. المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير دكتوراه
- 4- الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: الجزء الأول من الاستبانة يقيس درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس

| درجة التقدير | | | | | المجالات الرئيسية | الفترة |
|--------------|--------|--------|--------|------------|-----------------------------------|---|
| منخفضة جدا | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | مرتفعة جدا | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | المجال الأول: كفايات بناء الخطة | |
| | | | | | 1. | يحدد المدير الموارد المادية اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية. |
| | | | | | 2. | يحدد المدير الطواقم البشرية اللازمة لبناء الخطة الاستراتيجية. |
| | | | | | 3. | يشكل المدير فريق إعداد الخطة الاستراتيجية. |
| | | | | | 4. | يحدد المدير الإطار الزمني المناسب لإعداد الخطة الاستراتيجية. |
| | | | | | 5. | يشرك المدير المجتمع المدرسي في وضع رؤية المدرسة. |
| | | | | | 6. | يشرك المدير المجتمع المدرسي في وضع رسالة المدرسة. |
| | | | | | 7. | يقيم المدير احتياجات المجتمع بشكل مستمر. |
| | | | | | 8. | يشرك المدير المعلمين في عملية صنع القرارات المدرسية. |
| | | | | | 9. | يحلل المدير البيئة الداخلية للمدرسة. |
| | | | | | 10. | يحلل المدير البيئة الخارجية للمدرسة. |
| | | | | | 11. | يضع المدير خطة استراتيجية تتسم بالمرونة. |
| | | | | | 12. | يصوغ المدير أهداف الخطة الاستراتيجية مع الفريق حسب الإمكانيات والموارد المتاحة. |
| | | | | | 13. | يرصد المدير مع فريق إعداد الخطة أهدافاً قابلة للتنفيذ والتقييم. |
| | | | | | 14. | يحرص المدير على تناغم الأنشطة مع جدولها الزمني. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | المجال الثاني: كفايات تنفيذ الخطة | |
| | | | | | 15. | يستثمر المدير الفرص في بيئة المدرسة بكفاءة. |
| | | | | | 16. | يستثمر المدير نقاط القوة في بيئة المدرسة بكفاءة. |
| | | | | | 17. | يحدد المدير إجراءات فعّالة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. |
| | | | | | 18. | يختار المدير الاستراتيجيات بما يتوافق مع كل هدف من أهداف الخطة. |
| | | | | | 19. | يقيم المدير الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة. |
| | | | | | 20. | يقسم المدير تنفيذ الخطة الاستراتيجية على مراحل قصيرة المدى. |
| | | | | | 21. | يقسم المدير تنفيذ الخطة الاستراتيجية على مراحل متوسطة المدى. |
| | | | | | 22. | يقسم المدير تنفيذ الخطة الاستراتيجية على مراحل طويلة المدى. |
| | | | | | 23. | يستخدم المدير أساليب متنوعة في متابعة تنفيذ الخطة. |
| | | | | | 24. | يحرص المدير على استخدام أحدث التقنيات في عملية تنفيذ الخطة. |

| درجة التقدير | | | | | المجالات الرئيسية | رقم القارة |
|--------------|--------|--------|--------|-------------|--|------------|
| منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | مرتفعة جداً | | |
| | | | | | المجال الثالث: كفايات تقويم الخطة الاستراتيجية. | |
| | | | | | 25. يرصد المدير المعوقات التي واجهتها الخطة. | |
| | | | | | 26. يضع المدير خططاً علاجية لنقاط الضعف مع فريق الخطة. | |
| | | | | | 27. يشكل المدير فريقاً لمتابعة الخطة. | |
| | | | | | 28. يتابع المدير المنفذين للخطة الاستراتيجية حسب مواعيد تنفيذها. | |
| | | | | | 29. يعقد المدير اجتماعات دورية مع فريق الخطة لمناقشة تقارير فريق المتابعة. | |
| | | | | | 30. يحرص المدير على متابعة تقويم الأنشطة الواردة في الخطة الاستراتيجية. | |
| | | | | | 31. يعد فريق العمل تقاريراً فترية عن الخطة الاستراتيجية للمدرسة. | |
| | | | | | 32. يحرص المدير على التقويم المستمر للخطة الاستراتيجية. | |
| | | | | | 33. يستخدم المدير نظام الحوافز المادية في حال تنفيذ مراحل الخطة الاستراتيجية. | |
| | | | | | 34. يستخدم المدير نظام الحوافز المعنوية في حال تنفيذ مراحل الخطة الاستراتيجية. | |
| | | | | | 35. يعد فريق العمل تقريراً ختامياً شاملاً عن الخطة الاستراتيجية للمدرسة. | |

الجزء الثاني من الاستبانة: يقيس مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس

(وهي التعامل مع الأزمات الحالية وتوقع الأحداث السلبية والمخاطر التي قد تواجهها المدارس بهدف الحد من أضرارها والتقليل منها)

| درجة التقدير | | | | | المجالات الرئيسية | رقم الفقرة |
|--------------|--------|--------|--------|-------------|--|--|
| منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | مرتفعة جداً | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | المجال الأول: التخطيط للأزمات. | |
| | | | | | 1. | يعترف المدير بإمكانية تعرض المدرسة للأزمات. |
| | | | | | 2. | يعمل المدير مسحاً شاملاً ومنظماً لبيئة العمل الداخلية. |
| | | | | | 3. | يعمل المدير مسحاً شاملاً ومنظماً لبيئة العمل الخارجية. |
| | | | | | 4. | يحرص المدير على التخطيط الجيد للأزمات غير المتوقعة. |
| | | | | | 5. | يشكل المدير فريقاً قادراً على إدارة الأزمات. |
| | | | | | 6. | يستجيب المدير بشكل سريع للمستجدات في بيئة المدرسة بشكل يساعده على التنبؤ بالأزمة. |
| | | | | | 7. | يشجع المدير على القيام بدراسات لاكتشاف مؤشرات حدوث الأزمة. |
| | | | | | 8. | يضع المدير سيناريوهات جاهزة للاستعداد لحدوث أي أزمة تواجهها المدرسة. |
| | | | | | 9. | يتسم الهيكل التنظيمي للمدرسة بالمرونة الكافية لتساعد المدير على التعامل مع الأزمات المحتملة. |
| | | | | | 10. | يحرص المدير على عقد برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات. |
| | | | | | 11. | يفوض المدير الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة وتقادي المعوقات. |
| | | | | | 12. | يتواصل المدير مع المؤسسات الأخرى بشكل فعال لحل الأزمات. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | المجال الثاني: التعامل مع الأزمة عند الحدوث. | |
| | | | | | 13. | يستخدم المدير إجراءات الطوارئ بكفاءة للتقليل من حدوث الأضرار. |
| | | | | | 14. | يحافظ المدير على سرية أمن المعلومات في الأنظمة المستخدمة أثناء الأزمة لتخفيض المخاطر. |
| | | | | | 15. | يستخدم المدير تكنولوجيا المعلومات عند التعامل مع إدارة الأزمات. |
| | | | | | 16. | يفعل المدير توظيف الموارد البشرية الضرورية لاحتواء الأزمة. |
| | | | | | 17. | يفعل المدير استخدام الموارد المادية الضرورية لاحتواء الأزمة. |
| | | | | | 18. | يعالج المدير الأزمة بطريقة تتلاءم مع طبيعتها. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | المجال الثالث: ما بعد الأزمة. | |
| | | | | | 19. | يشرك المدير معلمي المدرسة في استعراض آثار الأزمة. |

| درجة التقدير | | | | | المجالات الرئيسية | رقم الفقرة |
|--------------|--------|--------|--------|------------|---|------------|
| منخفضة جدا | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | مرتفعة جدا | | |
| | | | | | يشرك المدير العاملين في المدرسة في كيفية معالجة الأزمة. | 20. |
| | | | | | يقدم المدير الحوافز المادية للعاملين الذين ساهموا في مواجهة الأزمات. | 21. |
| | | | | | يقدم المدير الحوافز المعنوية للعاملين الذين ساهموا في مواجهة الأزمات. | 22. |
| | | | | | يستخدم المدير نظام أمن شبكة المعلومات لاسترجاع المعلومات المفقودة في الأزمة. | 23. |
| | | | | | يتخذ المدير الإجراءات اللازمة لإنجاز المهمات بعد نهاية الأزمة. | 24. |
| | | | | | يعمل المدير على تلبية احتياجات المواقع التي تأثرت بالأزمة والعمل على توفيرها. | 25. |
| | | | | | يحرص المدير على إيجاد حالة من الاطمئنان بين الموظفين بعد تجاوز مرحلة الأزمة. | 26. |
| | | | | | يحرص المدير على إشراك مؤسسات المجتمع المحلي في تجربة إدارة الأزمات. | 27. |
| | | | | | يستفيد المدير من خطط المدارس الأخرى في التعامل مع الأزمات. | 28. |
| | | | | | يعقد المدير الاجتماعات لفهم أبعاد الأزمة لتجنبها مستقبلاً. | 29. |
| | | | | | يتبنى المدير أساليب إبداعية للتعامل مع الأزمات. | 30. |
| | | | | | يقوم المدير بتقييم الخطط السابقة بقصد تطويرها للتعامل مع الأزمات المستقبلية. | 31. |
| | | | | | يطور المدير برامج وخطط إدارة الأزمات. | 32. |

الملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم




جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
 Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم، درج/93/23
 التاريخ، 2021/09/26

معالي الاستاذ الدكتور "محمد خير" أبو قديس الأكرم
وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

فنهنئكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك التي يسهم في تأدية الجامعة لالتزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتعميقه، يرحب التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطلبة حلاً فارقاً محموداً فدور وزيارنا الجامعي (401920040) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية العلوم التربوية؛ والتي تتولى توزيع الاستبيانات في المدارس الحكومية والخامسة نكور وناث في نواء قصبة مادبا؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وإعتمادكم.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...



ق.أ. رئيس الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين





Tel: (+962) 4790222 Fax: (+962) 4726113 P.O.Box. 383 Amman 11811 Jordan e-MAIL: info@meu.edu.jo www.meu.edu.jo

الملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مدير التربية والتعليم للواء قسبة مادبا




وزارة التربية والتعليم

الرقم ٣٨٨١٠١١٠/٣
 التاريخ ٢٢ صفر ١٤٤٣
 الورق ٢٠٢٦/٠٩/٣٠

مدير المعهد مدير التربية والتعليم للواء قسبة مادبا

الموضوع:
(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

فأرجو العلم بأن المذاتبة حلاً فاروق محمود قدور تقوم بإجراء دراسة عنونها "كفايات التخصييط الاستراتيجي لدى مستوري المدارس وحالاتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص التربية الإدارة والقيادة تربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداء الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لمديرتكم.

وأجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها شريطة مراعاة الاشتراطات الصحية المعمول بها، على أن تتم مطابقة الأدوات المرافقة مع الأدوات المطبقة، على ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

الدكتور ياسر العمري

مدير البحث والتطوير بالوكالة





تسليم مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
 تسليم مدير البحث والتطوير التربوي
 تسليم رئيس قسم البحث التربوي
 تسليح التاريخ ١٠/٢
 الصفحات (١) صفحاتك

المستشار الأمين العام المساعد

عنوان: عمان - ١١٦٤٠١١٠ هاتف: ٠١١ ٤٦٦٠٠٠٠٠ فاكس: ٠١١ ٤٦٦٠٠٠٠٠ من ١٩٧٩ م - ٢٠١٨ م الأردن - الموقع الإلكتروني: www.ges.gov.jo

الملحق (6)

كتاب تسهيل المهمة من مديرية التربية والتعليم للواء قصبه مآدبا إلى مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة


 وزارة التربية والتعليم
 مديرية التربية والتعليم للواء قصبه مآدبا

٤٥٧٨١٧/م
 ٢٥ صفر ١٤٤٣
 ٢٠٢١/١٠/٢٣
 التاريخ
 الموافق

مديري ومديرات المدارس الحكومية

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
 بإشارة لكتاب معالي الوزير رقم 38810/10/3 تاريخ 2021/9/30
 أرجو العلم بأن الطلبة (حلا فاروق محمود قنور) تقوم بإجراء دراسة بعنوان (كليات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين) ووجناح ذلك الى تطبيق أدوات الدراسة على عينة من معلمي مدارسكم .
 أرجو تسهيل مهمة اللاداية المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها شريطة مراعاة الاشرطيات الصحية المعمول بها ، على ان تتم مطابقة الأدوات المطبقة مع الأدوات المرفقة ، شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي .

وأقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

نسخة السيد مدير الشؤون التعليمية والتربية
 نسخة / السيدة رئيس قسم التدوير والإشراف التربوي
 نسخة السيدة معلقة الإشراف

الكافة أمانة عمان
 هاتف: +96205607181 فاكس: +962056600194 ص.ب. 3540 عمان 11118 الأردن | الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

