

واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بإدارة المخاطر والأزمات التعليمية في الأردن

نسرین خالد الكيلاني

وزارة التربية والتعليم - الأردن

تاريخ القبول: 2022/02/05

تاريخ الاستلام: 2021/12/04

الملخص

هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بإدارة المخاطر والأزمات التعليمية في الأردن. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (32) فقرة تم التأكد من صدقها وثباتها، كما تم توزيعها على عينه عشوائية طبقية بلغت (432) موظفاً وموظفة في المدارس الثانوية الحكومية لواء الجامعة/العاصمة عمان للعام الدراسي 2021/2020. أظهرت النتائج أساليب التخطيط الاستراتيجي السائدة حسب الترتيب التنازلي التالي (تحليل SWOT، الأسئلة الحرجة، خطط الطوارئ، إعداد السيناريوهات)، وفيما يتعلق بالقدرة على إدارة الأزمات التعليمية فقد ظهرت في مرحلة الاحتواء والاستجابة بدرجة جيدة، وجاء بالمرتبة الثانية مرحلة التعافي بدرجة جيدة، تلاها في المرتبة الثالثة الإنذار المبكر بدرجة متوسطة، ثم الاستعداد والوقاية في بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية للتخطيط الاستراتيجي والقدرة على إدارة المخاطر والأزمات بنجاح، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير الجنس في أساليب التخطيط الاستراتيجي للأبعاد (الأسئلة الحرجة، تحليل SWOT، إعداد السيناريوهات) أما في بعد إعداد خطط الطوارئ فقد ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغير الخبرة. توصي الباحثة بتنفيذ برامج تدريبية لرفع قدرة القادة في التخطيط الاستراتيجي، وإنشاء غرفة عمليات في كل مديرية تختص بإدارة الأزمات التعليمية، فضلاً عن إنشاء فرق لبناء خطط استراتيجية وإدارة الأزمات في كافة المدارس بقيادة مدير المدرسة وعضوية بعض المعلمين والمرشد الاجتماعي ومسؤول الصحة المدرسية.

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي، الأزمات التعليمية، مدير والمدارس، لواء الجامعة

The reality of strategic planning in public secondary schools and its relationship to risk management and educational crises in Jordan

Nesreen Khaled Alkailani
Ministry of Education-Jordan

Abstract

The study aimed to identify the reality of strategic planning in public secondary schools and its relationship to risk management and educational crises in Jordan. The researcher used the descriptive correlative survey method, and the tool consisted of a questionnaire consisting of (32) items whose validity and reliability were confirmed, as it was distributed to a stratified random sample of (432) male and female employees in government secondary schools, University Brigade/ the capital Amman, for the academic year 2020-2021.

The results showed the prevailing strategic planning methods in the following descending order (SWOT analysis, critical questions, contingency plans, preparing scenarios), and with regard to the ability to manage educational crises, it appeared in the containment and response stage with a good degree, and the recovery stage came in second place with a good degree, followed by ranked The third is early warning in a medium degree, then preparedness and prevention in a medium degree. The results also showed a strong positive relationship to strategic planning and the ability to successfully manage risks. The results showed that there were no statistically significant differences at the function level ($\alpha \leq 0.05$) due to the gender variable in the methods of strategic planning for the dimensions (critical questions, SWOT analysis, preparing scenarios). males, and there were statistically significant differences at the level of the function ($\alpha \leq 0.05$) due to the variable of experience.

The researcher recommends the implementation of training programs to raise the capacity of leaders in strategic planning, and the establishment of an operations room in each directorate specialized in managing educational crises, as well as the establishment of teams to build strategic plans and crisis management in all schools, led by the school director and the membership of some teachers, the social counselor and the school health official.

Keywords:

Strategic planning, educational crises, school principals, university district

المقدمة

نعيش اليوم في عالم من الأزمات المتنوعة والمتتالية، وفي مجالات مختلفة منها الصحية والسياسية والاجتماعية، والتعليمية وغيرها من الأزمات، وربما تختلف من حيث خطورتها والحاجة إلى وضع الحلول المناسبة لها، والفترة الزمنية التي يحتاجها ذلك، وتكرارها يزيد من وتيرة المخاطر، مما يندرج المؤسسات الحكومية والخاصة بالتحرك العلمي لمواجهتها ووضع الحلول المناسبة لها بما يحقق الاستقرار والتقليل من الخسائر التي قد تخلفها.

تواجه المؤسسات التعليمية تغيرات متعددة ومفاجئة مما قد يتسبب بحدوث أزمات متوقعة أو غير متوقعة تؤثر على طبيعة عملها وقد تهدد استمرارية العمل فيها، وهذا يتطلب حسن إدارة الأزمات، والتخطيط السليم لذلك (الخصامي، 2000)، ومن الأمثلة على الأزمات التي تعرضت لها المؤسسات التعليمية حديثاً أزمة فيروس كورونا-COVID (19)، وبما أن جميع المؤسسات في تداخل وترابط مجتمعي، يجب على جميع المؤسسات وضع خطط استراتيجية، وتدابير مناسبة، ورسم سيناريو خاص بها، مع ضرورة الاهتمام بتدريب الموظفين على التعامل مع الأزمة وتقييمها بالطرق الحديثة؛ وهذا بدوره يساهم في التنبؤ بالأزمات المحتملة ودراسة الآثار المترتبة عليها وبالتالي الإعداد الجيد لمواجهتها، ولا ننكر أهمية الاستفادة من الدراسات العلمية التي أجريت في ذات الشأن كأحد المراجع المهمة، والأساليب الحديثة للتعرف على ماهية الأزمات وما تخلفه من آثار، والطرق العلمية الصحيحة لإدارتها، وآلية تقييمها.

من هنا تظهر الحاجة للتخطيط الاستراتيجي بهدف تعريف العاملين بمجال المخاطر والأزمات وكيفية إدارتها، وتقييمها والاستفادة منها كخبرة قادمة في التعامل مع الظروف المتغيرة بشكل مستمر من خلال التخطيط الاستراتيجي للوصول إلى بيئة مثقفة، واعية قادرة على تقادي المخاطر والأزمات مستقبلاً.

ظهرت العديد من التحديات في القرن الحادي والعشرين، ومع ظهور الاقتصاد الرقمي المعرفي والمنظمات الافتراضية (Virtual Organizations) ظهرت فكرة الإدارة الاستراتيجية كوسيلة فعالة لإنقاذ المؤسسات من الانهيار والفشل، وهذا يحتم على المؤسسات تبني المدخل الاستراتيجي في الإدارة (صيام، 2010)، وقد كانت بداية الاهتمام في الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management) مع ظهور دراسة (Gordon & Howell) ودراسة (Pierson) في الولايات المتحدة الأمريكية عام (1959) في موضوع إدارة الأعمال (مصلح، 2011).

تم استخدام مصطلح التخطيط في الستينيات من القرن الماضي وخاصة بعد الثورة الصناعية وما أحدثته من تحولات، مما أدى إلى الانتقال لفكر التخطيط باعتباره مطلب رئيسي اقتصادياً واجتماعياً (الحاج، 2002)، وازداد انتشار هذا المصطلح بعد أن أخذ الاتحاد السوفيتي بمنهج التخطيط الشامل عام (1928) وبذلك أخذ التخطيط طابعه العالمي كأسلوب جديد في المجال الاقتصادي والاجتماعي، كما استخدم التخطيط في الغرب في التعامل مع أزمة الكساد العالمي في الثلاثينيات لإنقاذ الشركات من الانهيار الاقتصادي، كما استخدم في وزارة الدفاع الأمريكي في عام (1961) وأحدث نجاحاً كبيراً (عبد الحي، 2006).

أشار جودستين ونولن وبيفيفر (Goodsten, Nolan & Pfeiffer, 1993) أن التخطيط الاستراتيجي عملية توجيه وتكامل للأنشطة الإدارية والتنفيذية في المؤسسة لرؤية المستقبل، وتطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق ذلك المستقبل، ويرى (Brown & Marshall, 1997) أن التخطيط الاستراتيجي يتمثل في تنمية الفكر الشامل لدى أعضاء المؤسسة عبر بناء رؤية مشتركة للعاملين، أما برايسون (Bryson, 1993) فقد بين أن التخطيط الاستراتيجي يتمثل في نظام من الجهود المتكاثرة لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة بشأن المؤسسة ماهي؟ ماذا تعمل؟ لماذا تعمل؟.

ترى الباحثة أن التخطيط الاستراتيجي يظهر من خلال استخدام المؤسسة جميع الامكانيات لاكتشاف الفرص وتجنب المخاطر، كما أن الواقع يشير إلى أنه ليس هناك حلاً سحرياً لمواجهة التحديات ومواصلة النمو والارتقاء، لكن التجارب أثبتت أن وجود خطة عمل أو إطار تنفيذي يساهم في مواجهة أصعب الأزمات والمخاطر، من هنا تأتي أهمية وجود خطة استراتيجية معدة وفق منهجية محددة تشاركية تتسم بالوضوح والشمولية والتكاملية ومعممة على الجميع تتم عليها عمليات المراجعة والتقييم بصورة مستمرة.

مبادئ التخطيط الاستراتيجي

هناك مبادئ مشتركة لدى رواد الفكر: (زيارة، 2009)

- مبدأ أولوية التخطيط: إن وظيفة التخطيط تنطوي على تحديد أهداف المؤسسة والتي تشكل وفقاً لكل الوظائف الإدارية الأخرى.
- مبدأ شمولية التخطيط: فهناك من يقوم بالتخطيط الشامل للمنظمة ثم يأتي دور كل مسؤول ليقوم بالتخطيط في نطاق أنشطته ومسؤولياته بشكل يواكب أنشطة المنظمة الرئيسية.
- مبدأ استمرارية التخطيط: فهو عملية تبدأ ولا نهاية لها طالما أن المؤسسة قائمه.
- مبدأ مرونة التخطيط: أي مواكبة ما يستجد من ظروف ومتغيرات لم تكن متوقعة بحيث يمكن تدارك أثر المتغيرات غير المتوقعة مع الاحتفاظ بالاتجاه الصحيح للخطة نحو تحقيق الهدف.

معوقات التخطيط الاستراتيجي

إن التغيير سمة أساسية في هذا العصر مما يجعل عملية التخطيط صعبة ويدفع مسؤول التخطيط إلى إجراء تعديلات للتكيف مع المتغيرات المستجدة، كما تعتمد الخطة على تقديرات تضعها لجنة التخطيط ويعتقد أنها صحيحة ولكنها في المستقبل ولا يمكن التنبؤ بها بكل سهولة، بالإضافة إلى التكاليف الباهضة للتخطيط فهو يحتاج لطاقات وامكانيات قد لا تكون متوفرة لدى المؤسسات، فضلاً عن وجود صعوبات في التخطيط تعود إلى قلة التزام الأفراد بالتخطيط (Fewrer.1995).

مستويات التخطيط الاستراتيجي

لكل مستوى إداري أهدافه التي يجري إشتقاقها من أهداف المؤسسة ككل، فالتخطيط الإستراتيجي يكون في مستوى الإدارة العليا ويتضمن إعداد أهداف شاملة للمؤسسة والأخذ بالاعتبار العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على الأداء لفترة طويلة، أما التخطيط الإداري يكون في مستويات الإدارة الوسطى وتركز على السياسات التي تحكم الوظائف الأساسية، أما المستوى الثالث فهو التخطيط التكتيكي الذي يكون في مستويات الإدارة الدنيا والإدارة الإشرافية ويركز على تحقيق الأهداف في ظل محددات الموازنات الموضوعية (محمود، 2011).

مراحل التخطيط الاستراتيجي

- يرى فياض وآخرون (2010) أنه يتوجب على المؤسسة جمع المعلومات وتحليلها وربطها وتوظيفها ضمن المراحل التالية:
- الفحص البيئي لتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات والتهديدات.
 - تحليل البيئة الداخلية الذي يجري فيه تشخيص جوانب الضعف والقوة.
 - إعداد تحليل البيئة الاستراتيجية التي يتم فيها مقابلة الفرص والتهديدات والقوة والضعف (تحليل SWOT) وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف.

- التنفيذ الاستراتيجي وهو ترجمة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية أو تنفيذية متنوعة في طبيعتها ومداها الزمني وإجراءاتها اللازمة لتحقيق الأهداف.
- الرقابة الاستراتيجية التي يتم فيها بناء مؤشرات تقييم الأداء وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية لذلك يجب مراعاة أن نتائج الرقابة قد تتطلب العودة إلى التحليل الاستراتيجي وهكذا تتواصل العملية بصورة مستمرة.
- وترى الباحثة أن التخطيط الاستراتيجي يركز على التعامل مع المستقبل، فهم البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، تحديد مواطن الضعف والقوة، القدرة على استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات.
- تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب ما يراه (الكرخي، 2007) فيما يلي:
- توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- يرفع وعي وحساسية مديري المؤسسات لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
- يقدم منطق سليم في تقييم الموزانات التي يقدمها المديرون.
- يجعل المديرين مبادرين بصنع الأحداث وليس متلقين لها.
- يوضح صورة المنظمة أمام جماعات أصحاب المصلحة.
- يحقق التفاعل والحوار بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط ويرشدهم في اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
- ويسهم في جودة واتقان التعامل مع الأزمة، ومن ثم عودة المؤسسات إلى وضعها الطبيعي بعد تلافي نواتجها.

أساليب التخطيط الاستراتيجي

يؤكد السويدان (2009) والهلالي (2006) وهلال (2009) إلى أهم الأساليب المتبعة في بناء الاستراتيجيات:

أولاً أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة ويتمثل بالأسئلة التالية:

- ما أهداف المؤسسة؟
- ما الموقف الحالي للمؤسسة؟
- ما نوعية البيانات التي تتعامل معها المؤسسة؟
- ما الأساليب التي يمكن اتباعها لتحقيق الأهداف؟

ثانياً أسلوب تحليل نقاط القوة والضعف (SWOT)

يعتبر هذا الأسلوب أداة تحقق الاتساق بين قدرات المؤسسة الداخلية والخارجية؛ من خلال حصر نقاط الضعف والقوة في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية وهذا يساعد في بناء خطة استراتيجية.

ثالثاً أسلوب السيناريوهات

في هذا الأسلوب يتم افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكل سيناريو، مع ضرورة التركيز على فهم القوى المؤثرة على المؤسسة، وفي هذا الأسلوب تكون المؤسسة جاهزة لتنفيذ خطة بديلة في الوقت المناسب، ويعتبر هذا الأسلوب مدخلاً قوياً لدراسة بيئة المؤسسة، حيث يعتمد كل سيناريو على مجموعة متكاملة من الافتراضات عن بيئة المؤسسة والمخاطر والفرص في البيئة الخارجية.

رابعاً أسلوب خطط الطوارئ

يرتبط التخطيط الموقفي بحالة عدم التأكد التي تظهر في البيئة الخارجية للمؤسسة، فالتخطيط الاستراتيجي يعتمد تطبيق السيناريو الأكثر مناسبة للظروف ولكن هناك ظروف عديدة يمكن أن تتغير عند التطبيق على أرض الواقع، لذا يعتمد هذا الأسلوب على إعداد خطة طوارئ تصلح لمواجهة الظروف غير المتوقعة وتعديل السيناريوهات باستمرار حسب التغيرات التي تحدث.

إدارة الأزمات

تحدث الأزمات في المؤسسات نتيجة تغيرات مفاجئة تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية، وفي العادة يهتم مدير المدرسة بالتعامل مع القضايا والمشكلات اليومية دون التخطيط للفرص والتهديدات الممكن التعرض لها (Deemar.1997)

أسباب حدوث الأزمة

- تتعدد أسباب الأزمات وذلك لاختلاف نظرة الباحثين إليها؛ فمن الممكن أن تحدث الأزمات نتيجة أسباب إدارية، مالية، اجتماعية، وغيرها ويرى شريف (1998) أن أسباب الأزمة تنحصر فيما يلي:
- تأجيل المشكلات أو تجاهلها مما يؤدي إلى تراكمها وتحولها إلى أزمة.
 - عدم وجود آلية لاكتشاف الأزمة قبل حدوثها والتنبؤ بها.
 - عدم وجود استعداد مسبق وسيناريوهات لدى المؤسسة قادرة على مواجهة الأزمات.
 - ضعف الامكانيات المادية والفنية والبشرية وهذا يحول دون تضمين الخطط الاستراتيجية البرامج والمعدات والأجهزة المناسبة لمواجهة الأزمات.
 - الإدارة العشوائية حيث أنها تكون غير قادرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
 - النزاعات الداخلية والصراعات وما يتبعها من منافسة تؤدي إلى مشاكل تتحول إلى أزمات.

مراحل إدارة الأزمة

تعتبر الأزمة ظاهرة اجتماعية، بالتالي فإن إدارة الأزمات تمر بمراحل متعددة توضح تطورها منذ بدايتها كحدث طارئ، وتختلف مراحل تطور الأزمة باختلاف طبيعة الأزمة ودرجة خطورتها ومكان حدوثها، وبذلك يجب أن تقوم إدارة الأزمة على نهج علمي وبسلسلة مترابطة من المراحل (جادالله، 2015).

المرحلة الأولى الإنذار المبكر

فيها تظهر الأزمة بصورة احساس غامض وكأن شيء يلوح في الأفق يهدد بخطر متوقع، وهنا تظهر أدوات تعطي إشارات مسبقة لإحتمالية حدوث خلل معين، وتتسم هذه الفترة بقصر الفترة الزمنية ويكون دور القائد تشخيص مواطن الخلل وتحديد ردة الفعل المناسبة لمواجهة الأزمة المتوقعة (الصرايرة، 2010).

يرى أبو فارة (2009) عوامل عديدة تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة ويجب على القائد أخذها بعين الاعتبار لتجاوز هذه المرحلة بنجاح وهي:

- حجب المعلومات الخاصة بالأزمة من الأطراف المعنية.
 - عدم قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للأحداث الطارئة.
 - قناعات الأشخاص السلبية والصورة الخاطئة لدى العاملين في المؤسسة.
- ترى الباحثة أن المدارس الحكومية بحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي كمنهج إداري وجمع البيانات والمعلومات من حيث الاستباقية في الحصول عليها كأداة للإنذار المبكر واستغلالها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بهدف التصدي للأزمات.

المرحلة الثانية الوقاية والاستعداد

تتوافر فيها الأساليب المناسبة للوقاية من الأزمة وهنا تظهر أهمية الإنذارات المبكرة التي تنبه لوجود حدث غير طبيعي، يمكن القول أن الهدف من مرحلة الاستعداد والوقاية يتمثل في معرفة نقاط الضعف والقوة في المؤسسة والتعامل معها بما يضمن مواجهة الأزمة بنجاح (الطراونة، 2011).

ترى الباحثة أن المدارس كمؤسسات تعليمية معرضة لأزمات متنوعة لذا تعتبر مرحلة الاستعداد والوقاية مطلب رئيسي لإدارة الأزمة من خلال بناء منظومة وقائية تعتمد على المبادأة وتدريب العاملين بهدف توجيه الامكانيات المادية والبشرية للعمل على الاستعداد لمواجهة الأزمة وتخفيف أثرها السلبي مع ضمان استمرار الأعمال في المؤسسة.

المرحلة الثالثة احتواء الأضرار

يتم فيها تنفيذ الخطط التي تم وضعها لمواجهة الأزمة، من خلال استخدام المواد المتوفرة لديها بأقل الأضرار، وفي هذه المرحلة تكون الأزمة في ذروتها لذا يجب اتباع طرق للحد من الأضرار، ومنعها من الانتشار (Mitroff&Pearson.1993).

هنا لابد من توكي الدقة والسرعة إدارة الأزمة وإدراك أبعادها وتحديد البدائل المتاحة لمواجهة الأزمة، وتعتمد إدارة الأزمة على طبيعة الحدث المفاجئ ومدى خطورته.

المرحلة الرابعة التعافي

في هذه المرحلة يبدأ الانحسار التدريجي للأزمة، وتكون الإدارة قادرة على تقديم الحلول بحيث تبدأ باستعادة الأعمال والعودة إلى الحالة الطبيعية، ويرى جادالله (2015) أنه في هذه المرحلة يتم تقليص الأزمة بحيث تبدأ بالاختفاء تدريجياً، والعودة إلى حالة التوازن الطبيعي قبل الأزمة.

يمكن القول هنا أن مرحلة التعافي هي مرحلة علاجية يمكن للمدارس استعادة التوازن فيها عند حدوث أزمة، ولابد أن تتصف هذه الفترة بالقدرة الكافية من قبل إدارة المدرسة في التوصل إلى المسببات الحقيقية للأزمة وذلك ليتم تقييم الأزمة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة آثار الأزمة واستعادة النشاط للمؤسسة، واستخلاص الدروس المستفادة منها لمواجهة الأزمات المستقبلية.

متطلبات إدارة الأزمات والمخاطر

يوجد متطلبات عدة لإدارة الأزمة كما يراها (الحملوي، 2003) منها:

- سجل الأزمات والمخاطر الذي يوثق فيه جميع المواقف التي تشكل أزمة تهدد كيان المؤسسة، وهذا يعتبر ذاكرة للمؤسسة.
- فريق إدارة الأزمة وهذا يمثل أعلى سلطة، ويجب أن يحتوي الفريق على أكثر من خبير ومختص وفني حتى يكون لديهم القدرة على التنبؤ والتخطيط لمواجهة المخاطر والأزمات واتخاذ القرار المناسب.
- طرق علمية للتعامل مع الأزمة مثل المحاكاة والسيناريوهات وهذا يساعد على وضع تصورات للأزمات والمخاطر وإيجاد بدائل عديدة للحل.
- نظام اتصالات داخلي وخارجي وهذا يساعد في توفر المعلومات والإنذار المبكر.

مشكلة الدراسة

يواجه النظام التعليمي في الأردن العديد من التحديات، وقد ازدادت هذه التحديات في الآونة الأخيرة، لذا لابد من وجود فهم استراتيجي واضح للمخاطر والأزمات يمكن المؤسسات من تقديم خدماتها دون انقطاع، ومما لاشك فيه أن المدارس من أكثر المؤسسات تعقيداً لأنها تتفاعل مع متغيرات متسارعة فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، ومن خلال خبرة الباحثة في ميدان التعليم وإحساسها بالمشكلات التي تواجه النظام التربوي، إذ يلاحظ ضعف في إدارة المخاطر والأزمات التي تواجه قطاع التعليم كما أن الحلول التي توضع لمواجهة جزئية وفردية وآنية، وغير مرتبطة بخطة واضحة.

يوجد لدى الباحثة شعور بضبابية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي في الميدان التربوي والقدرة على مواجهة المخاطر والأزمات التعليمية، وبالرجوع إلى الأدب النظري يتضح أن عديد من الدراسات مثل دراسة (الجمال، الرجوب، 2020) ودراسة (Baubion.2013) (عطوي، 2009) خلصت إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة، لذا نحن بحاجة إلى تغيير سلوكي يقودنا إلى نهضة في التعامل مع المخاطر والأزمات.

بناء على ماسبق عرضه وانطلاقاً من الدور الحيوي الذي يمارسه القائد في الميدان التربوي، تأتي هذه الدراسة لتلقي الضوء على سمات التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات التعليمية والمعوقات التي تواجه مديري المدارس عند ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة، وعليه تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال التالي ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية وعلاقته بإدارة المخاطر والأزمات التعليمية في الأردن؟

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الجامعة؟
2. ما مدى القدرة على مواجهة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في لواء الجامعة؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والقدرة على إدارة الأزمات؟
4. هل هناك فروق في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية حول دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة

تتضح أهمية هذه الدراسة من الجانبين:

الأهمية النظرية

تتبع أهمية هذه الدراسة من حيث تناولها الجانب النظري والتطبيقي لموضوع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس، إذ يحظى هذا الموضوع باهتمام بحثي ملحوظ، وقد تضيف هذه الدراسة نتائج علمية تتعلق بموضوع الدراسة للمكتبة العربية، كما يمكن أن تسهم في فتح مجال أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى في هذا المجال.

الأهمية العملية

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية التخطيط الاستراتيجي الذي يشكل جداراً وقيماً للمؤسسات يحميها من الوقوع في فخ الأزمات المفاجئة، من خلال التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية، ويأتي هذه الدراسة للتأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي كمسار عمل أساسي لإدارة المخاطر والأزمات التعليمية، كماتسهم في وضع إطار عمل في المؤسسات التعليمية يمكن من خلاله تسهيل مهمة فرق العمل في مجال التخطيط الاستراتيجي ووضع عملهم في المسار الصحيح.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس في الدراسة معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته في إدارة الأزمات في المدارس الحكومية في الأردن؟ وتنبثق عنه الأهداف التالية:

- التعرف إلى مستوى قدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على التخطيط الاستراتيجي.

- التعرف إلى مدى قدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على إدارة الأزمات التعليمية.
- التعرف إلى طبيعة العلاقة الارتباطية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين التخطيط الاستراتيجي في المدارس ومستوى إدارة الأزمة.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** معرفة قدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بمستوى إدارة الأزمة.

- **الحدود البشرية:** إداريو ومعلمو المدارس الثانوية الحكومية/لواء الجامعة.

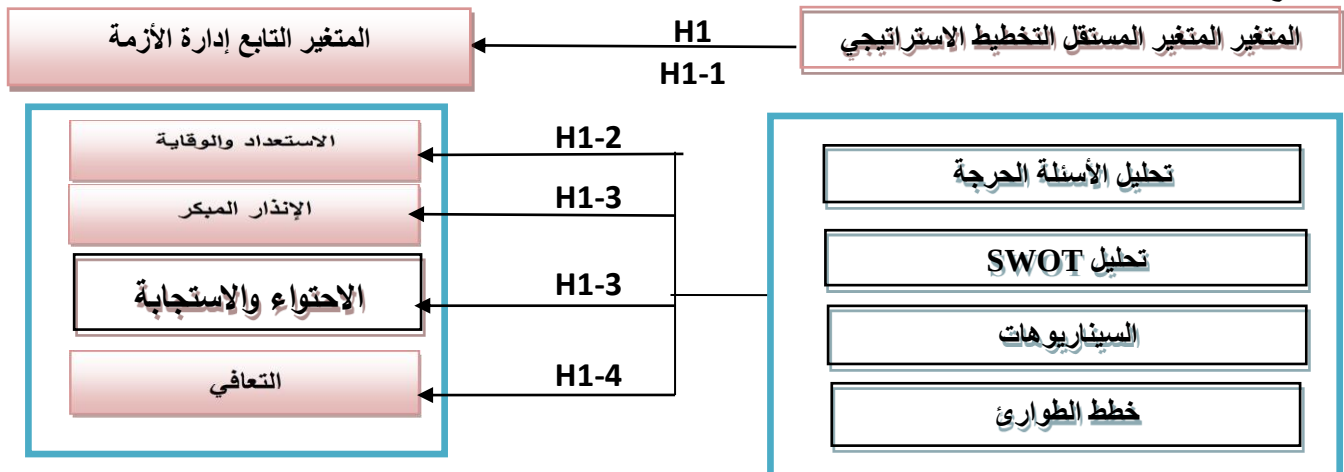
- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني للعام 2021/2020.

التعريفات الإجرائية والاصطلاحية للدراسة

تضمنت الدراسة مصطلحات عُرِفَت على النحو الآتي:

- **التخطيط** كما يراه فايول يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد لهذا المستقبل، (محمود، 2011) وعرفه جورج تيري بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل وتكوين الأنشطة المقترحة لتحقيق النتائج المنشودة (العلاق، 2009)، ويمكن تعريف التخطيط إجرائياً في هذه الدراسة على أنه الاعداد المسبق لفعل كفؤ باتجاه تحقيق هدف محدد.
- **التخطيط الاستراتيجي:** يعرفه (Ansoff، 1995) بأنه عملية للتجديد التنظيمي، توفر اطار عمل للتحسين وإعادة هيكلة البرامج وتقييم نمو المؤسسة، ويعرف اجرائياً بأنه عملية توجيه لأنشطة المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، عبر تحليل البيئة الخارجية والداخلية لها، ووضع خطط اجرائية لسد الفجوة بين الوضع القائم والوضع المرغوب فيه.
- **الأزمة تعرف اصطلاحاً على أنها** وضع شاذ الذي يُعرض قطاع الأعمال لمخاطر عالية قد تتطور إلى كارثة إذا ما أساءت ادارتها (صوالحة أحمد، 2013) أما أبو قحف يرى الأزمة على أنها حدث مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأشخاص أو المؤسسات على الاستمرار بالعمل، (أبو قحف، 1999) وتعرف اجرائياً بأنها حالة غير طبيعية أو وضع غير مستقر ومعقد يهدد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أو سمعتها أو وجودها.
- **ادارة الأزمة** كما يراها عليه (2004) هي كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والادارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها، وتعرف إدارة الأزمة اجرائياً بأنها استخدام جميع الوسائل والإمكانيات المتاحة بهدف تحويل المخاطر والأزمات ومعالجتها بما يخدم المؤسسة وتم قياسها من خلال فقرات الاستبيان المعدة لغايات هذه الدراسة.

نموذج الدراسة



جدول(1): تم تطوير هذا النموذج من قبل الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة التالية:

فيما يتعلق بالمتغير التابع	فيما يتعلق بالمتغير المستقل
دراسة (الديراوي، 2020)	دراسة (الجمال، الرجوب، 2020)
دراسة (سماعة، الخدام، 2014)	دراسة (محمد، 2017)
دراسة (Orifici، 2000)	دراسة (المري، 2014)

الدراسات السابقة

تم الرجوع إلى بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات. هدفت دراسة (الديراوي، 2020) لمعرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب المسح الشامل وتوزيع استبانة على 20 مفردة، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وكان أكثر الأساليب استخدام في إدارة الأزمة الاحتواء وكانت أهم التوصيات هي ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لأثره في إدارة الأزمة. هدفت دراسة (الجمال، الرجوب، 2020) للكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من 95 مفردة، وأشارت النتائج إلى وجود دور مرتفع جداً للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن) وأوصت الدراسة على التأكيد على استعمال تحليل SWOT في التحليل البيئي. هدفت دراسة (جعفر، 2017) لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي يواجهها موظفين المؤسسات العامة في ضواحي القدس، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة تم تطبيقها على جميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من 850 موظف، وأشارت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة ويكشف نقاط الضعف والقوة في المؤسسة ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات، وبينت النتائج أن الأسلوب السائد في التخطيط الاستراتيجي في المنطقة المبحوثة هو الأسلوب الحرجة، وأوصى الباحث بضرورة العمل على إشراك الموظفين في وضع الخطة الاستراتيجية. هدفت دراسة (محمد، 2017) لمعرفة المعوقات التي تقف أمام ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى مديري المنظمات واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث وزعت استبانة على 23 موظف، أظهرت الدراسة أن 87.66% من العاملين لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ويميلون لممارسة التخطيط في العمل، وقد ظهرت المعوقات في تغيير العاملين ونقص الامكانيات المادية وعدم الدعم من الإدارة العليا. أجرى (سماعة، الخدام، 2014) دراسة لمعرفة أساليب إدارة الأزمة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي الكمي والكيفي، خرجت الدراسة بأن الأسلوب المستخدم في وزارة الداخلية لإدارة الأزمات هو أسلوب الاحتواء، وظهر اهتمام لدى العاملين بالتخطيط الاستراتيجي وقد ظهرت فروق في تقديرات الإداريين لأساليب إدارة الأزمة تعزى لمتغير الجنس، أوصت الدراسة بضرورة انشاء مديرية خاصة بإدارة الأزمات في وزارة الداخلية، وضرورة الأخذ بمبدأ التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات.

دراسة (المري، 2014) حيث قام الباحث بدراسة حالة عينة من البنوك التجارية في قطر بهدف معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات والتعرف على أساليب التعامل مع الأزمات في البنوك وتوصلت الدراسة إلى وجود غموض في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين وأوصت بضرورة التدريب المستمر على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات من خلال افتراض أزمات وهمية والتدريب على التعامل معها.

أجريت دراسة أورفيكي (Orifici.2000) لبيان دور مديري المدارس في إدارة الأزمات، وما هي الأساليب المستخدمة لمواجهة الأزمات، واستخدمت الدراسة المنهج الميداني وأسلوب المقابلة في مدارس نيويورك وقد أكدت النتائج على أهمية دور مدير المدرسة في الأزمات وأوصت بضرورة وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات.

هدفت دراسة (Baubion.2013) للتعرف على الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة في إيطاليا وأساليب مواجهتها بفعالية، وأشارت الدراسة إلى أن التخطيط والمتابعة والتقييم من أهم الأمور اللازمة لإدارة الأزمة بنجاح، وأوصت بضرورة استخدام التخطيط بهدف إدارة الأزمة والمخاطر بنجاح.

التعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تم تزويد الباحثة بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة وإثراء الإطار النظري، وقد أفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تحديد المنهجية والمتغيرات وتصميم الأداة، وباستعراض الدراسات نلاحظ اختلاف واقع المؤسسات المبحوثة من ناحية توفر التخطيط الاستراتيجي، ومستوى توافر القدرة على إدارة الأزمة، بالرغم من ذلك فإن جميع هذه الدراسات أكدت على أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن بعض الدراسات كانت تهدف إلى معرفة أساليب إدارة الأزمة مثل دراسة (سماعنة، الخدام، 2014) دراسة (Baubion.2013) ومنها ما يهدف إلى التعرف على دور مدير المدرسة في إدارة الأزمات مثل دراسة (Orifici.2000)، ومنها ما تناول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة مثل دراسة (الديراوي، 2020) دراسة (جعفر، 2017) دراسة (المري، 2014)، كما نجد دراسات تهدف إلى بيان واقع التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة (الجمال، الرجوب، 2020) دراسة (محمد، 2017)، وقد اختلفت مستويات التخطيط بين هذه الدراسات باختلاف الزمن والبيئة والثقافة والعوامل الشخصية وأدوات القياس المستخدمة.

ما يميز هذه الدراسة أنها تعطي توصيات مدعمة بآليات تنفيذ بهدف رفع القدرة في إدارة الأزمة والتخطيط الاستراتيجي، كما تقدم دراستنا عدد من الطرق لتطوير القدرة على التخطيط مع بيان أفضل الطرق لإدارة الأزمة وما يلزم للمحافظة على استمرارية الأعمال في المؤسسة وهذا ما لم تحققه دراسة سابقة في حدود اطلاع الباحثة، كما اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة في المجال الزمني والمكاني مما يعطيها خصوصية وميزة إضافية.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الديراوي، 2020) دراسة (Baubion.2013) دراسة (المري، 2014) في العلاقة الإيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الجمال، الرجوب، 2020) دراسة (محمد، 2017) في واقع توافر التخطيط الاستراتيجي في المنطقة المبحوثة ويعزى ذلك إلى اختلاف مجتمع الدراسة ووعي أفراد عينه واختلاف خصائصهم. جاءت دراسة (الجمال، الرجوب، 2020) مختلفة مع الدراسة الحالية في وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما اختلفت مع دراسة (جعفر، 2017) ودراسة (سماعنة، الخدام، 2014) الأساليب السائدة في التعامل مع الأزمات.

الطريقة والاجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً للإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف الدراسة بدءاً من وصف منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة، وطريقة اختيار العينة، والإجراءات المتبعة للتأكد من صدقها وثباتها، وطريقة جمع البيانات وأساليب تصحيح اجابات أفراد العينة ووصف متغيرات الدراسة.

منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي وذلك لمناسبته لأهداف الدراسة وتساؤلاتها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية للواء الجامعة/العاصمة عمان للعام الدراسي 2021/2020 البالغ عددهم (1490) حسب الإحصائية الصادرة عن مديرية تربية لواء الجامعة بموجب كتاب تسهيل المهمة.

عينة الدراسة

تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من معلمي المدارس وكان قوامها (29%) من إجمالي المجتمع، حيث تم توزيع الاستبانات على (432) موظفاً وموظفة بواقع (119) ذكور، و (313) إناث، وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً بطريقة كرة الثلج، وكانت العينة ممثلة للمجتمع حسب ما ورد في جدول تحديد حجم العينة الذي أعده كريسي ومورجان (krejcie & morgan.1970).

الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

النسبة المئوية	العدد		
27.5%	119	ذكر	الجنس
72.5%	313	أنثى	
100%	432	المجموع	
6.7%	29	الفئة الأولى (من 20 عام - أقل من 30 عام)	العمر
25.7%	111	الفئة الثانية (من 30 عام - أقل من 40 عام)	
58.8%	254	الفئة الثالثة (من 40 عام - أقل من 50 عام)	
8.8%	38	الفئة الرابعة (من 50 عام - أقل من 60 عام)	
100%	432	المجموع	
6.0%	26	دبلوم كلية مجتمع	المؤهل العلمي
55.4%	239	بكالوريوس	
22.7%	98	دبلوم عالي	
13.4%	58	ماجستير	
2.5%	11	دكتوراه	
100%	432	المجموع	الخبرة
9.0%	39	الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات)	
25%	108	الفئة الثانية (من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات)	
66.0%	285	الفئة الثالثة (من 10 سنوات فأكثر)	
100%	432	المجموع	المسمى الوظيفي
20.4%	344	معلم	
79.6%	88	إداري	
100%	432	المجموع	

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتضح من الجدول (2) أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور ويعزى ذلك إلى أن عدد مدارس الإناث أكثر من عدد مدارس الذكور في مديرية لواء الجامعة، بالرغم من أن توجهات الوزارة نحو زيادة أعداد المدارس الحكومية للذكور في المديرية من منطلق تحقيق فرص أكثر لتعلم الجنسين، إلا أن ذلك يتطلب فترة زمنية طويلة، أما بالنسبة للعمر فإن عدد الفئة العمرية الأولى هي الأقل ويعزى ذلك إلى أن التبعينات من ديوان الخدمة المدنية في وزارة التربية والتعليم كانت في أضيق الحدود في السنوات الثلاث الأخيرة، وكانت أعداد العينة في الفئة العمرية الثالثة هي ذات العدد الأكبر، وأعداد الفئة العمرية الرابعة هي قليل إلى حد ما وذلك يرجع إلى نظام التقاعد الذي يعمل به قسم إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم.

يتضح من الجدول (2) أن عدد أفراد العينة الذين يحملون درجة البكالوريوس هو الأكبر ويعود ذلك إلى أن شهادة البكالوريوس هي المتطلب الأساسي للتوظيف في ديوان الخدمة لمهنة التعليم، ونجد أن هناك تدرج تنازلي بدءاً من حملة شهادة البكالوريوس وانتهاء بحملة شهادة الدكتوراة ويعزى ذلك إلى سعي الموظفين لتطوير ذاتهم بما يتناسب مع ظروفهم وتطلعاتهم وطموحهم، أما في متغير الخبرة فقد كان أكثر أفراد العينة ينتمون للفئة الثالثة (من 10 سنوات وأكثر) وذلك يتناسب مع ما جاء في توزيع العينة حسب العمر ويتناسب مع التدرج في سلم الدرجات الوظيفي التابع لوزارة التربية والتعليم، كما ظهرت العينة حسب المسمى الوظيفي وكان عدد المعلمين أكبر من عدد الإداريين وذلك عائد إلى هيكلية التنظيم الإداري في المدارس.

أداة الدراسة

لأغراض الدراسة الحالية قامت الباحثة بتطوير الاستبانة حسب درجات ليكرت للموافقة، وقد تكونت الاستبانة من (32) فقرة توزعت على المحاور كالتالي:

- المحور الأول يتعلق بالمتغير المستقل وتضمن (16) فقرة للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة بواقع 4 فقرات لكل بعد.

- المحور الثاني يتعلق بالمتغير التابع وتضمن (16) فقرات لإدارة المخاطر والأزمات بأبعاده الأربعة.

صدق أداة الدراسة

تم قياس صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الإختصاص والبالغ عددهم (7)، حيث تم وضع التعديلات المناسبة عليها والتأكد من مدى قياس الأسئلة والفقرات لمتغيرات الدراسة، كما تم إيجاد معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (3).

جدول (3): قيم معامل الارتباط بين أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية للمتغير المستقل/التخطيط الاستراتيجي

الرقم	أبعاد الاستبانة	معامل الارتباط
1	الأسئلة الجرجة	0.96
2	تحليل SWOT	0.97
3	السيناريوهات	0.95
4	خطط الطوارئ	0.97

المصدر إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتضح من الجدول (3) أن معاملات ارتباط الدرجة لمحور التخطيط الاستراتيجي بأبعادها الأربعة تراوحت بين (-0.95-0.97) وهي درجة ممتازة مما يعني وجود درجة جيدة من الاتساق الداخلي ويعكس درجة جيدة من الصدق لأبعاد محور التخطيط الاستراتيجي.

كما تم حساب معامل الارتباط بين أبعاد المحور الثالث والدرجة الكلية للمتغير التابع/إدارة الأزمات كما يظهر الجدول (4).

جدول (4): قيم معامل الارتباط بين المحور الثالث والدرجة الكلية للمتغير التابع/إدارة الأزمات

الرقم	أبعاد الاستبانة	معامل الارتباط
1	الإنذار المبكر	0.89
2	الاستعداد والوقاية	0.85
3	الاحتواء والاستجابة	0.87
4	التعافي	0.89

المصدر إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتضح من الجدول (4) أن معاملات ارتباط الدرجة الكلية لأبعاد الرضا الوظيفي تراوحت بين (0.85-0.89) وهي درجة جيدة وتعني وجود درجة جيدة من الصدق لأبعاد استبانة إدارة الأزمات.

ثبات الاستبانة

بهدف التحقق من ثبات الاستبانة تم استعمال طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) حيث وزعت الاستبانة على عينة مكونة من (28) شخص من خارج أفراد العينة ثم إعادة الاختبار بعد أسبوعان من المرة الأولى واستخراج معامل الارتباط كما تم حساب معامل كرونباخ ألفا وقد تبين أن درجة ثبات الاداة عالية كما يظهر في جدول (5).

جدول (5): معامل ثبات ألفا كرونباخ وطريقة إعادة الاختبار لأداة الدراسة

التخطيط الاستراتيجي		إدارة الأزمات	
معامل ثبات الفاكرونباخ	إعادة الاختبار	معامل ثبات ألفا كرونباخ	إعادة الاختبار
93.2	91.8	90.3	89.6

المصدر إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) وذلك من خلال استخدام الأساليب الآتية:

- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع وعينة الدراسة للمعلومات الأولية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لحساب القيم لأفراد مجتمع الدراسة وتحديد الأهمية النسبية والترتيب ودرجة التوفر.
- اختبار (T.TEST) لتحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء كل محور.
- استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار شيفة.
- حساب مدى الواقع من حيث القوة والضعف لمقياس ليكرات حيث تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة (5) موافق بشدة و (4) موافق و (3) محايد و (2) غير موافق والدرجة (1) غير موافق بشدة
- بالتالي تكون فئات الحكم على المتوسطات الحسابية كما يلي:
- 1-1.99 درجة تكون الاستجابة ضعيفة

- 2.00-2.99 درجة تكون الاستجابة متوسطة
- 3.00-3.99 درجة تكون الاستجابة جيدة
- 4-5 درجة تكون الاستجابة مرتفعة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

في مايلي عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة.

نتائج السؤال الأول الذي كان ينص على ما مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الجامعة؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، الجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الفرعي	المحور	تسلسل العبارات
الثانية	جيدة	0.85	3.46	الأسئلة الحرجة	التخطيط الاستراتيجي	1-4
الأولى	مرتفعة	0.89	4.32	تحليل SWOT		5-8
الرابعة	متوسطة	0.85	2.90	السيناريوهات		9-12
الثالثة	متوسطة	0.88	2.99	خطط الطوارئ		13-16
	جيدة	0.87	3.82	الكلية		

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتضح من الجدول (6) موافقة أفراد العينة على تفعيل التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس بدرجة جيدة وكان أسلوب تحليل SWOT هو أكثر الأساليب اتباعاً لدى مديري المدارس حيث ظهر بمتوسط حسابي (4.32) وبدرجة مرتفعه من الموافقة ويعزى ذلك إلى الزام مديري المدارس بوضع الخطة التطويرية التابعة لبرنامج القيادة التعليمية في وزارة التربية والتعليم والتي تعتمد على تحليل SWOT، وقد أكد على أهمية هذا الأسلوب (السويدان، 2009) و (الهالي، 2006) و (هلال، 2009) وقد توافق ذلك مع دراسة (الجمال، الرجوب، 2020)، وجاء بالمرتبة الثانية أسلوب الأسئلة الحرجة بمتوسط حسابي (3.46) لتبين أن مدراء المدارس يطرحون أسئلة بهدف إيجاد آلية للتعامل مع الأزمة بدرجة جيدة، وتلاه في المرتبة الثالثة أسلوب خطط الطوارئ بمتوسط حسابي (2.99) وهذا يشير إلى أن قدرة مديري المدارس على اعداد خطط للطوارئ بدرجة متوسطة، أما المرتبة الرابعة فقد احتلها أسلوب السيناريوهات بمتوسط (2.90) ودرجة متوسطة لتبين أن مديري المدارس بحاجة لرفع القدرات في أسلوب السيناريوهات لضمان التعامل مع الأزمات والمخاطر بمرونة كما أكد على ذلك (السويدان، 2009) و (شريف، 1998).

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات الاستجابة وقد ظهرت النتائج في الجدول (7).

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات التخطيط الاستراتيجي

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
الأسئلة الحرجة					
الثامنة	جيدة	0.90	3.12	يطرح مدير المدرسة مجموعة من الأسئلة بهدف التعرف على مؤشرات حدوث أزمة	1
الثاني عشر	ضعيفة	0.87	1.99	يطرح مدير المدرسة مجموعة من الأسئلة على أولياء الأمور بهدف تلافي أخطاء معينة	2
الأولى	مرتفعة	0.78	4.35	تساهم عملية طرح الأسئلة في تلافي حدوث الأزمات والمخاطر	3

4	تساهم عملية طرح الأسئلة في اتخاذ إجراءات التعافي من الأزمات	3.95	0.86	جيدة	الثالثة
تحليل SWOT					
5	يقوم مدير المدرسة بعمل مسح للبيئة الداخلية لتحديد جوانب القوة والضعف داخل المدرسة	3.43	0.88	جيدة	الرابعة
6	يقوم مدير المدرسة بدراسة الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية للمدرسة	3.00	0.90	جيدة	العاشر
7	يساهم تحليل SWOT في أخذ العبر والدروس من الأزمات التي تواجهها المدرسة.	4.25	0.87	مرتفعة	الثانية
8	تؤدي عملية تحليل SWOT في تبني فكر ابداعي في التعامل مع المخاطر والأزمات	4.25	0.93	مرتفعة	الثانية
السيناريوهات					
9	يضع مدير المدرسة عدة سيناريوهات للتعامل مع المخاطر والأزمات	2.15	0.92	متوسطة	الحادي عشر
10	يملك مدير المدرسة معلومات نوعية تساعد في بناء سيناريوهات مواجهة المخاطر والأزمات	1.99	0.81	ضعيفة	الثاني عشر
11	تساهم عملية السيناريوهات في التخطيط الجيد لإدارة الأزمات	3.10	0.85	جيدة	التاسعة
12	تساهم عملية السيناريوهات في اتخاذ قرار مناسب لإدارة الأزمات	3.00	0.87	جيدة	العاشر
خطط الطوارئ					
13	يُعد مدير المدرسة خطة بديلة لحالات الطوارئ	3.14	0.91	جيدة	السابعة
14	يستخدم مدير المدرسة خطة واضحة أثناء إدارة الأزمات	3.00	0.90	جيدة	العاشر
15	تساهم الخطط البديلة في مواجهة الظروف غير المتوقعة للأزمات	3.21	0.88	جيدة	السادسة
16	تساهم الخطط البديلة في وضوح مفردات التعامل مع الأزمات	3.33	0.87	جيدة	الخامسة

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (spss)

بالرجوع إلى جدول (7) نجد أنه في بعد الأسئلة الحرجة جاءت الفقرة (3) التي تنص (تساهم عملية طرح الأسئلة في تلافي حدوث الأزمات والمخاطر) حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.35) وهنا تظهر موافقة أفراد العينة على أهمية طرح أسئلة كخطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي وهذا يتناسب مع مايراه برايسون (Bryson.1993)، وكانت الفقرة (7، 8) اللواتي تنصان (يساهم تحليل SWOT في أخذ العبر والدروس من الأزمات التي تواجهها المدرسة) (تؤدي عملية تحليل SWOT في تبني فكر ابداعي في التعامل مع المخاطر والأزمات) قد حصلتا على متوسط حسابي (4.25) وكانت بالمرتبة الثانية ويعزى ذلك إلى قناعة مفردات العينة بأهمية تحليل SWOT في بناء فكر ابداعي وأخذ الدروس والعبر بهدف إدارة الأزمات بنجاح، وهذا يتوافق مع ما جاء به (فياض وآخرون، 2010).

كانت الفقرة (5) التي تنص (يقوم مدير المدرسة بعمل مسح للبيئة الداخلية لتحديد جوانب القوة والضعف داخل المدرسة) قد حصلت على متوسط حسابي (3.42) ودرجة متوسطة، أما الفقرة (6) التي تنص (يقوم مدير المدرسة بدراسة الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية للمدرسة) توفرت بدرجة جيدة أيضاً وهذا يشير إلى ضروره دعم قدرة مديري المدارس على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لما له أهمية في إعداد الخطة الاستراتيجية وهذا يتوافق مع ما جاء به (الكرخي، 2007).

في بعد الأسئلة الحرجة جاءت الفقرة (2) التي تنص (يطرح مدير المدرسة مجموعة من الأسئلة على أولياء الأمور بهدف تلافي أخطاء معينة) بوسط حسابي (1.99) وبدرجة ضعيفة وهنا ظهرت نقطة الضعف لدى المدراء في قدرة مديري المدارس على بناء جسور مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بشكل يدعم بناء خطة استراتيجية وتحقيق الأهداف المطلوبة، أما في بعد السيناريوهات فقد جاءت الفقرة (10) التي تنص (يملك مدير المدرسة معلومات نوعية تساعد في بناء سيناريوهات مواجهة المخاطر والأزمات) بالمرتبة الأخيرة من بين الفقرات، وقد أكد أبو فارة (2009) أن نقص المعلومات

يعيق التعامل مع المخاطر والأزمات بالطريقة المناسبة، وهذا يشير إلى ضرورة رفع قدرة مديري المدارس على مهارة جمع معلومات نوعية لما له دور في مواجهة المخاطر والأزمات وهذا يتناسب مع ما يراه (Fewrer.1995). جاء أسلوب بناء السيناريوهات بدرجة متوسطة لدى مديري المدارس مما يشير إلى ضرورة العمل على رفع قدرات المدراء على بناء سيناريوهات متعددة للوصول إلى المرونة في مواجهة الأزمات، وجاءت الفقرة (9) التي تنص (يضع مدير المدرسة عدة سيناريوهات للتعامل مع المخاطر والأزمات) في المرتبة قبل الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (2.15) وهذا يؤكد ضعف قدرة المدراء على بناء سيناريوهات، ومن وجهة نظر الباحثة إن الإكثار من اعداد السيناريوهات يؤدي إلى زيادة فرص نجاح أحدها في محاكاة المستقبل لتلافي الأزمات، وهذا يؤكد ضرورة الاهتمام بتطوير قدرات مديري المدارس في بناء السيناريوهات كما يرى (الشريف، 1998) و (الهالي، 2006). ظهر أسلوب خطط الطوارئ بدرجة جيدة مما يؤكد وجود نسبة جيدة من مدري المدارس يُعدون خطط للطوارئ، وجاءت الفقرة (13) بمتوسط حسابي (3.14) تؤكد وجود خطط طوارئ لدى مديري المدارس، أما الفقرة (14) التي تنص (يستخدم مدير المدرسة خطة واضحة أثناء إدارة الأزمات) جاءت بمتوسط حسابي (3.00) ودرجة جيدة مما يعكس وجود قدرة لدى مديري المدارس في استخدام وتنفيذ خطط الطوارئ بدرجة جيدة وهذا يؤثر لأهمية بناء خطط للطوارئ كما يراها (السويدان، 2009)، وترى الباحثة أن بناء خطط الطوارئ يتفق مع بناء السيناريوهات مسبقاً بما يضمن مواجهة الأزمات، وهنا تظهر ضرورة رفع قدرة مديري المدارس على بناء وتنفيذ خطط للطوارئ لتتناسب المستجبات الطارئة كما يرى (زيادة، 2009).

نتائج السؤال الثاني الذي ينص ما مدى القدرة على مواجهة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في لواء الجامعة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لكل بعد من أبعاد محور الرضا الوظيفي والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى توفر إدارة المخاطر والأزمات

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	التسلسل
17-20	متوسطة	0.87	2.95	الإنذار المبكر	17-20
21-24	متوسطة	0.89	2.92	الاستعداد والوقاية	21-24
25-28	جيدة	0.92	3.55	الاحتواء والاستجابة	25-28
29-32	جيدة	0.93	3.52	التعافي	29-32
	جيدة	0.89	3.45	الكلية	

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتضح من الجدول (8) أن القدرة على إدارة المخاطر والأزمات ظهرت بدرجة جيدة في المنطقة المبحوثة بمتوسط حسابي كلي (3.45)، وقد كان بعد الاحتواء والاستجابة بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.55) مما يعكس قدرة مديري المدارس على الاستجابة والتعامل مع الأزمات بدرجة جيدة، وتلاه بعد التعافي الذي ظهر بدرجة جيدة وبمتوسط حسابي (3.52)، وجاء بعد الإنذار المبكر في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.95) ودرجة متوسطة مما يشير إلى وجود نقطة ضعف في هذه المرحلة من مراحل إدارة المخاطر والأزمات، أما المرتبة الأخيرة من حيث التوافر فقد ظهرت في مرحلة الاستعداد والوقاية التي جاءت بمتوسط حسابي (2.92) فقد أكد أفراد العينة أن القدرة على الاستعداد والوقاية في المنطقة المبحوثة متوفرة بدرجة متوسطة، مما يشير إلى ضرورة رفع الوعي والقدرة على إدارة الأزمات لدى مديري المدارس كما أكد عليها (جاد الله، 2015).

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من أبعاد إدارة المخاطر والأزمات وقد ظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول (9).

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات الإنذار المبكر

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	البعد
الرابعة	متوسطة	0.88	2.52	يطلع مدير المدرسة على مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمات	17	البعد الأول الإنذار المبكر
الثانية	جيدة	0.91	3.00	يوفر مدير المدرسة الدعم الكامل لفريق العمل ليقوم بمهامه في عملية التخطيط لمواجهة الأزمات	18	
الثالثة	متوسطة	0.92	2.79	يقوم مدير المدرسة بعمل مسح دوري للتعرف على امكانية حدوث أزمة	19	
الأولى	مرتفعة	0.89	4.32	تساهم عملية الإنذار المبكر في إدارة الأزمة بنجاح	20	

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتضح من الجدول (9) أفراد العينة يوافقون على توافر بعد الإنذار المبكر بدرجة متوسطة ويشير ذلك إلى ضرورة رفع قدرات القادة في الميدان التربوي على تفعيل الإنذار المبكر لما له من دور في التعامل مع الأزمات، حيث جاءت الفقرة رقم (20) التي تنص على (تساهم عملية الإنذار المبكر في إدارة الأزمة بنجاح) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) ودرجة مرتفعة مما يؤكد أهمية الإنذار المبكر وهذا ينسجم مع ما جاء به (الصرايرة، 2010) الذي أكدت ضرورة تشخيص مواطن الضعف والقوة وتحديد ردة الفعل المناسبة لمواجهة الأزمات، أما الفقرة (19) التي تنص (يقوم مدير المدرسة بعمل مسح دوري للتعرف على امكانية حدوث أزمة) جاءت بمتوسط حسابي (2.79) ودرجة متوسطة مما يشير إلى نقطة ضعف لدى مديري المدارس مسح البيئة للحصول على معلومات تساهم في إدارة الأزمة، وهذا يعتبر من معوقات الإنذار المبكر كما ذكر (أبو فارة، 2009) وقد جاءت استجابات المبحوثين على الفقرة (17) تؤكد على نقطة ضعف مديري المدارس في الحصول على المعلومات وتحديد مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة.

تم التوصل إلى درجة توفر أسلوب الاستعداد والوقاية من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لكل فقرة من فقرات هذا البعد، كما يظهر في الجدول (10).

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات الاستعداد والوقاية

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	البعد
الرابعة	متوسطة	0.96	2.85	يتم اتخاذ الاجراءات الوقائية المناسبة لتلافي حدوث أزمة	21	البعد الثاني الاستعداد والوقاية
الثالثة	متوسطة	0.87	2.99	يوجد في المدرسة فريق عمل مدرب على التعامل مع الأزمات فور حدوثها	22	
الثانية	جيدة	0.86	3.00	تعمل ادارة المدرسة على ترشيد التكاليف باتخاذ الاجراءات الوقائية لمواجهة الأزمة	23	
الأولى	مرتفعة	0.89	4.00	تساهم عملية الاستعداد والوقاية في مواجهة الأزمة بنجاح	24	

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتضح من الجدول (10) أن أفراد العينة يتوافقون على توافر أسلوب الاستعداد والوقاية بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (24) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) لتدل على أن نسبة عالية من المبحوثين كانت إجاباتهم تؤكد على أهمية مرحلة الاستعداد والوقاية، وجاءت الفقرة (21) التي تنص (يتم اتخاذ الاجراءات الوقائية المناسبة لتلافي حدوث أزمة) في المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي (2.85) بدرجة متوسطة مما يشير إلى نقطة ضعف مديري المدارس

في اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل مع الأزمة، كما أكدت إجابات المبحوثين على الفقرة (22) عدم وجود فريق عمل مدرب على التعامل مع الأزمات فور حدوثها، ومن هنا تظهر ضرورة الاهتمام بقدرة القادة وفريق العمل على اتخاذ الاجراء المناسب بعد تشخيص مواطن الضعف والقوة وهذا يتناسب مع ما يراه (الطراونة، 2011).
تم التوصل إلى درجة توفر أسلوب الاحتواء والاستجابة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لكل فقرة من فقرات هذا البعد، كما يظهر في الجدول (11).

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات الاحتواء والاستجابة

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	البعد
الثالثة	جيدة	0.95	3.25	تنفذ ادارة المدرسة الخطط والبرامج بهدف التعامل مع الأزمة واحتوائها	25	البعد الثالث الاحتواء والاستجابة
الرابعة	متوسطة	0.87	2.90	يوجد في المدرسة غرفة عمليات مزودة بالتقنيات المناسبة للتعامل مع الازمة	26	
الأولى	جيدة	0.89	3.50	تتعامل ادارة المدرسة مع الأزمة بما يتناسب مع طبيعتها	27	
الثانية	جيدة	0.91	3.30	تعمل ادارة المدرسة على ترشيد التكاليف باتخاذ الاجراءات المناسبة في الاستجابة للأزمة	28	

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتضح من الجدول (11) أن أفراد العينة يتوافقون على توافر بعد الاحتواء الاستجابة بدرجة جيدة، وجاءت الفقرة (27) التي تنص (تتعامل ادارة المدرسة مع الأزمة بما يتناسب مع طبيعتها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.50) لتدل على أن نسبة جيدة من المبحوثين كانت إجاباتهم تؤكد على أهمية مرحلة الاحتواء والاستجابة في التعامل مع الأزمة مع توخي الدقة والسرعة لتحديد البدائل المتاحة بما يناسب طبيعة الأزمة، وجاءت الفقرة (26) التي تنص (يوجد في المدرسة غرفة عمليات مزودة بالتقنيات المناسبة للتعامل مع الازمة) في المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي (2.90) بدرجة متوسطة مما يشير إلى نقطة ضعف الميدان التربوي حيث أن الأزمة في هذه المرحلة تكون في ذروتها ويجب تجهيز غرفة عمليات تهدف الحد من أضرار الأزمة ومنع انتشارها وهذا يتناسب مع ما جاء به (Mitroff&Pearson.1994)، ومن هنا تظهر ضرورة الاهتمام برفع قدرة القادة على احتواء الأزمة وهذا يتناسب مع ما يراه (الحملوي، 2003).
تم التوصل إلى درجة توفر بعد التعافي من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لكل فقرة من فقرات هذا البعد، كما يظهر في الجدول (12).

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات التعافي

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	البعد
الثانية	جيدة	0.96	3.00	تملك ادارة المدرسة القدرة عل التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا ما شعر أن الاسلوب الحالي غير مناسب	29	البعد الرابع التعافي
الثالثة	متوسطة	0.88	2.75	يتوفر في المدرسة امكانيات مادية تضمن التعافي من الأزمة	30	
الأولى	جيدة	0.89	3.50	يتوفر في المدرسة امكانيات بشرية تضمن التعافي من الأزمة	31	
الرابعة	متوسطة	0.92	2.55	تتعاون المدرسة مع الجهات الخارجية ذات العلاقة لمعالجة الازمة	32	

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتضح من الجدول (12) أن أفراد العينة يتوافقون على توافر أسلوب التعافي بدرجة جيدة، وجاءت الفقرة (31) التي تنص (يتوفر في المدرسة امكانيات بشرية تضمن التعافي من الأزمة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.50) لتدل على

أن نسبة جيدة من المبحوثين كانت إجاباتهم تؤكد على وجود موارد بشرية تضمن التعافي من الأزمة لكن ظهرت نقطة الضعف في توافر الامكانيات المادية لضمان التعافي من الأزمة كما جاء في الاجابات لفقرة(30) التي ظهرت بدرجة متوسطة، وهذا يتناسب مع ما يراها (الحملوي، 2003) في أن الإمكانيات المادية تتطلب أساساً لإدارة الأزمة وهذا يتناسب مع دراسة(محمد، 2017) وجاءت الفقرة(32) التي تنص (تتعاون المدرسة مع الجهات الخارجية ذات العلاقة لمعالجة الأزمة) في المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي (2.55) بدرجة متوسطة مما يشير إلى نقطة ضعف الميدان التربوي حيث أنه يجب تقليص الأزمة بحيث تبدأ بالاختفاء تدريجياً وهذا يتناسب مع ما يراه (جادالله، 2015).

نتائج السؤال الثالث الذي ينص هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والقدرة على إدارة الأزمات؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر والأزمات في المدارس الحكومية باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول(13) يوضح ذلك.

جدول(13): معامل ارتباط بيرسون بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر والأزمات

التخطيط الاستراتيجي					
خطط الطوارئ	السيناريوهات	تحليل SWOT	الأسئلة الحرجة	البعد	ادارة المخاطر والأزمات
0.86	0.91	0.90	0.87	معامل الارتباط	
0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج(spss)

يتضح من الجدول(13) وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر والأزمات حيث تراوحت القيم بين(0.86-0.91)، وقد ظهر أسلوب السيناريوهات بأعلى القيم الإيجابية من الارتباط ثم تحليل SWOT ويليهما الأسئلة الحرجة، ثم أسلوب خطط الطوارئ، مما يؤكد ما جاء في الإطار النظري والدراسات السابقة.

نتائج السؤال الرابع الذي ينص هل هناك فروق في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية حول دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخبرة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية كما تم استخدام اختبار T لفحص الفروق بين المتوسطات في المدارس الحكومية حسب الجنس في كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي والجدول(14) يوضح ذلك.

جدول(14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (T) لدرجة استخدام أساليب التخطيط على إدارة المخاطر والأزمات

أساليب التخطيط الاستراتيجي	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
الأسئلة الحرجة	ذكور	119	3.95	0.85		
	إناث	313	3.89	0.89	0.96	0.337
تحليل SWOT	ذكور	119	3.88	0.85		
	إناث	313	3.85	0.73	0.37	0.709
السيناريوهات	ذكور	119	3.91	0.87		
	إناث	313	3.83	0.86	1.01	0.312
خطط الطوارئ	ذكور	119	4.19	0.88		
	إناث	313	3.90	0.89	2.84	0.005
كلي	ذكور	119	3.97	0.84		
	إناث	313	3.85	0.89	2.55	0.011

المصدر من إعداد الباحثه بالاعتماد على نتائج (spss)

يتضح من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية تبعاً للجنس، حيث كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للذكور أعلى من الإناث فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للذكور (3.97) أما المتوسط الحسابي الكلي للإناث فكان (3.85)، وقد ظهرت قيمة (T) في بعد الأسئلة الحرجة (0.96) ومستوى دلالة (0.337) أما في بعد تحليل SWOT ظهرت قيمة T (0.37) ومستوى دلالة (0.709) وفي بعد السيناريوهات ظهرت قيمة T (0.312) وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في هذه الأبعاد تعزى لمتغير الجنس لأن قيم الدلالة المحسوبة أكبر من 0.05 أما في بعد خطط الطوارئ كان مستوى الدلالة (0.005) وتعتبر هذه القيمة دالة احصائياً لصالح الذكور.

فيما يتعلق في التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية الثانوية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الذي كان مقسماً إلى ثلاث فئات فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي والجدول (15) يوضح ذلك.

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتخطيط الاستراتيجي حسب متغير سنوات الخبرة

البعد	الفئة العمرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحليل الأسئلة	أقل من 5 سنوات	3.36	0.78
	من 5 سنوات - 10 سنوات	3.84	0.85
	أكثر من 10 سنوات	4.20	0.76
تحليل SWOT	أقل من 5 سنوات	3.89	0.82
	من 5 سنوات - 10 سنوات	3.80	0.79
	أكثر من 10 سنوات	4.00	0.78
السيناريوهات	أقل من 5 سنوات	3.83	0.76
	من 5 سنوات - 10 سنوات	3.83	0.88
	أكثر من 10 سنوات	3.92	0.94
خطط الطوارئ	أقل من 5 سنوات	3.91	0.78
	من 5 سنوات - 10 سنوات	3.92	0.89
	أكثر من 10 سنوات	4.12	0.87

المصدر من إعداد الباحثه بالاعتماد على نتائج (spss)

يتضح من الجدول (15) وجود فروق في المتوسطات الحسابية في استخدام التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة مدى وجود فروق إحصائية بين المتوسط الحسابي لمجموعات فئات سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات لكل بعد والدرجة الكلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، والجدول (16) يوضح ذلك.

الجدول (16):

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الأسئلة الحرجة	بين المجموعات	3.61	2	1.8	10.03	0.000
	ضمن المجموعات	53.39	297	0.18		
	كلي	57.00	299			
تحليل SWOT	بين المجموعات	1.78	2	0.89	4.02	0.019
	ضمن المجموعات	65.68	297	0.22		
	كلي	67.56	299			

0.525	0.65	0.15	2	0.31	بين المجموعات	السيناريوهات
		0.25	297	70.35	ضمن المجموعات	
			299	70.66	كلي	
0.143	1.96	0.95	2	1.90	بين المجموعات	خط الطوارئ
		0.49	297	144.11	ضمن المجموعات	
			299	146.01	كلي	
0.002	6.46	0.74	2	1.48	بين المجموعات	الكلي
		0.11	297	33.98	ضمن المجموعات	
			299	35.45	كلي	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (spss)

يتضح من الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بين أساليب التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر والأزمات تبعاً لمتغير الخبرة وذلك حسب الإحصائي (ف) للفروق التي بلغت (6.46) ومستوى دلالة (0.002) للدرجة الكلية كما تبين قيم مستوى الدلالة وجود فروق ذات دلالة احصائية على بعد (الأسئلة الحرجة، تحليل SWOT) حيث أن القيم أقل من 0.05 ولتحديد هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفة للمقارنات البعدية وكانت الفروق لصالح الفئة الثالثة (أكثر من 10 سنوات) في جميع الأبعاد، ويعزى ذلك إلى أن هذه الفئة مارسة اعمالها مدة طويلة وكافية كي يتقن الفرد استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي ويتقن عمليات التحكم بالأزمات.

التوصيات

- في ضوء ما تمخضت عنه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بمايلي:
- ايجاد وتطوير نظام اداري يمكن المدارس من التعرف على المشكلات وتحليلها بالتنسيق مع فريق في مديريات التربية والتعليم وفريق في وزارة التربية والتعليم.
 - تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لرفع وعي القادة في أساليب التخطيط الاستراتيجي (إعداد السيناريوهات وخطط الطوارئ) بالإضافة إلى إدارة الأزمات.
 - اطلاع مديري المدارس على التجارب العالمية الناجحة بهدف متابعة المستجدات الحديثة في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات التعليمية مع دراسة المحددات والمقومات التي تفرضها بيئة تلك الدول السياسية والعلمية والصناعية، لتطبيق ما يتناسب معنا من أجل تعظيم الاستفادة من مخرجات التعليم.
 - ضرورة المراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وعقد تمارين وهمية للعاملين بهدف تحقيق التوازن المتكامل لمخرجات مراحل ادارة الأزمات.
 - انشاء غرفة عمليات في كل مديرية تختص بإدارة الأزمات التعليمية.
 - انشاء فرق لبناء خطط استراتيجية وإدارة الأزمات في كافة المدارس بقيادة مدير المدرسة وعضوية بعض المعلمين والمرشد الاجتماعي ومسؤول الصحة المدرسية.
 - تزويد كل مدير بدليل يتضمن بعض أنواع الأزمات المدرسية التي حدثت من قبل وكيف تم التعامل معها بفاعلية.
 - تشجيع مؤسسات المجتمع المدني على المشاركة في دعم الخطط الاستراتيجية كمؤسسات غير ربحية، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة في المدرسة ومشاركتهم في تحمل المسؤولية في المدرسة من خلال برامج توعوية وورش عمل وندوات ومؤتمرات.

المراجع

أبو فارة، يوسف أحمد (2009) إدارة الأزمات مدخل متكامل، الأردن، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع.

- أبو قحف، عبدالسلام (1999) *إدارة الأزمات*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- جاءالله، محمود (2015) *إدارة الأزمات*، الأردن، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- جعفر، يونس إبراهيم (2017) *أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات*، مجلة جامعة الأقصى، مجلد (21)، عدد (1).
- الجمل، سمير سليمان عبد، الرجوب، وعدنان محمد مسلم، (2020) *التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا*، المجلة الجزائرية للعلوم الانسانية والاجتماعية.
- الحاج، أحمد علي، (2002) *التخطيط التربوي- إطار لمدخل تنموي جديد*، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- الحملوي، محمد رشاد (2003)، *إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية*، ط2، القاهرة، مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع.
- الخزامي، عبد الحكيم، (2000) *التخطيط الاستراتيجي 1000 فكرة، الخبرة، التطبيق*، مكتبة ابن سينا للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- الديراوي، أيمن حسن، (2020) *التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات*، مجلة اقتصاد المال والاعمال، مجلد (4)، عدد (2).
- زيارة، فريد فهمي، 2009، *وظائف الإدارة*، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- سماعنة، سمير عبدالله، الخدام، وحمزة خليل، (2014)، *أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية*، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية.
- السويدان، طارق بن محمد. (2007) *كيف تكتب خطة استراتيجية؟*، عن الشبكة الالكترونية، متوفر: www.arabvolunteering.org/corner/avt9534.html
- شريف، منى صلاح الدين (1998)، *إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية*، دراسة ماجستير، جامعة اليرموك، اريد، الأردن.
- الصرايرة، أكثم عبدالمجيد، (2010) *إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردني*، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني العربي الخامس التعليم والأزمات المعاصرة: فرص وتحديات.
- صوالحة، أحمد (2013) *الأداء التنظيمي وإدارة استمرارية الأعمال: منظور نظري ودراسة حالة*، مجلة استمرارية الأعمال والتخطيط للطوارئ (6) (4) ص 360-373
- صيام، امال، (2010) *تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية في قطاع غزة*، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الطراونة، محمد إبراهيم، (2011) *إدارة الأزمات*، الأردن، عمان، دار اليراع للنشر والتوزيع.
- عبد الحي، رمزي أحمد (2006) *التخطيط التربوي*، بيروت، دار العلم للملايين للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت عزت، (2009) *الإدارة المدرسية الحديثة- مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العلاق، بشير، 2009، *تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، الطبعة العربية*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- علوية، السيد (2004) *إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والارهاب الدولي: سلسلة دليل صنع القرار*، ط2، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.
- فياض، محمود أحمد، قدارة، وعيسى يوسف، عليان، وريحي مصطفى، 2010، *مبادئ الإدارة/وظائف المنظمة*، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الكرخي، مجيد، (2007) *الاحصاء والتتبؤ والتخطيط الاستراتيجي*، المؤتمر الاحصائي العربي الأول، عن دورة تدريب لا تنمية بدون احصاء وتخطيط، المعهد العربي للتدريب للبحوث الإحصائية، عمان، الأردن.
- محمد، علي جاسم، (2017) *دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات*، رسالة ماجستير جامعة القادسية.
- محمود، علاء الدين عبد الغني، 2011، *إدارة المنظمات*، ط1، دار صفاء للنشر، عمان.
- المري، حمد محمد حمد، (2014) *التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات دراسة حالة على بنوك تجارية في قطر*، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- مصلح، عطية، (2011) *نواحي التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية من وجهة نظر موظفيها*، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.
- هلال، محمد عبد الغني. (2009) *التفكير والتخطيط الاستراتيجي*، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر
- الهاللي، شربيني، (2006) *التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في نظم التعليم التقليدية، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.*
- Ansoff.H.I(1995).Corporate Strategy.Mc Graw-Hill Book Company.NY.-

- Brown, Patricia & Marshall, Margaret (1997) Strategic planning for school districts 10 p, paper presented at the Californiaschool , report No.EA 020016, Document Reproduction service No ED 295 29 ,San Francisco ,CA December,8-11-1997
- Bryson, John (1993). Strategic Planning for Public Services and Non Profit Organization, The Best of Long Range Planning, No.12
- Baubion, Charles. (2013) Strategic Crisis Management. OECD High-Level Risk FORUM.
- Deemar, De. J. (1997). The role of Media Relations Specialists in School crisis Management Involving Violence Need Assessment Survey of Kansas Scholl Districts. DAIA. Vol57. No7. PP441-453.
- Fewrer, Rainer and Chaharbaghi, Kazem (1995). Strategy Development: Past, Present and Future, Management Decision, Vol.(33), No. (6), 1995.
- Goodsten, D. Nolan. L. & Pfeiffer, N. (1993). Applied Strategic Planning. McGraw Hill Inc.
- Mittroff, Ian & Pearson, Christine (1993). From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. Academy Of Management Executive, 7(1), p155-164.
- Orifici, J. Michael, (2000): Developing an Effective Crisis Management Plan: The Role of a Project Manager: School Business Affairs, vol(66), no (9). Sep.