

الذكاء الاستراتيجي وعلاقته في إدارة الأزمات لدى مديرو المدارس الحكومية في الأردن من  
وجهة نظر المعلمين

Strategic Intelligence and its Relationship to Crisis Management  
Among Public School Principals in Jordan from the Teachers'  
Perspective

آلاء أسامة النجار<sup>1</sup>، هيثم محمد بني عيسى<sup>2</sup>

Alaa Osama Al-Najjar<sup>1</sup>, Hytham Mohammad Bany Issa<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ماجستير في الإدارة التربوية- وزارة التربية والتعليم- الأردن

<sup>2</sup> أستاذ مساعد- قسم الأصول والإدارة التربوية- الجامعة الهاشمية- الأردن

<sup>1</sup> Master's in Educational Administration, Ministry of Education, Jordan

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Educational foundations and Administration, The Hashemite University,  
Jordan

<sup>1</sup> alaa.alnajjar875@gmail.com

Accepted

قبول البحث

2024/8/18

Revised

مراجعة البحث

2024/7/31

Received

استلام البحث

2024/7/14

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2024.13.5.6>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## الذكاء الاستراتيجي وعلاقته في إدارة الأزمات لدى مديرو المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين

### Strategic Intelligence and its Relationship to Crisis Management Among Public School Principals in Jordan from the Teachers' Perspective

#### الملخص:

الأهداف: هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقته بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء.

المنهجية: لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد المنهج الوصفي الارتباطي، القائم على جمع البيانات من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء والبالغ عددهم (420) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة، وتحليلها من خلال الاستبانة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء وللمجالات جميعها جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء جاء بدرجة متوسطة.

النتائج: أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء وللمجالات جميعها جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين مجالات الذكاء الاستراتيجي مجتمعة ومستوى إدارة الأزمات.

الخلاصة: في ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة ببعض التوصيات منها: تعزيز مفهوم الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس من خلال قيام وزارة التربية والتعليم بإدراج مجالات الذكاء الاستراتيجي في سائر عمليات التدريب لأهميتها في إدارة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات؛ الذكاء الاستراتيجي؛ مديري المدارس الحكومية؛ الأردن.

#### Abstract:

**Objectives:** The study aimed to identify the degree of application of strategic intelligence among secondary government school principals and its relationship to crisis management from the point of view of teachers in Zarqa Governorate.

**Methods:** To achieve the objectives of the study, the descriptive, correlational approach was adopted, based on collecting data from male and female teachers in secondary government schools in Zarqa Governorate and analyzing it through a questionnaire. The results of the study indicated that the degree of application of strategic intelligence among principals of government secondary schools in Zarqa Governorate and in all fields was moderate.

**Results:** The results also showed that the level of crisis management among secondary government school principals in Zarqa Governorate was moderate. The results showed that there was a positive, direct, and statistically significant correlation between the areas of strategic intelligence combined and the level of crisis management.

**Conclusions:** In light of the results of the study, the researcher recommended some recommendations, including: Strengthening the concept of strategic intelligence among school principals through the Ministry of Education including the dimensions of strategic intelligence in all training processes due to their importance in crisis management.

**Keywords:** Crisis Management; Strategic Intelligence; Public School Principals; Jordan.

## المقدمة:

شهد العصر الحديث الكثير من التطورات والتغيرات، التي لعبت دورًا مهمًا في بروز العديد من الأزمات خاصة في قطاع التعليم، والذي يُعد من القطاعات التي لا تنفصل عن المجتمع لكثرة التأثير في المتغيرات الخارجية، وتؤدي هذه الأزمات إلى الفوضى وعدم الاستقرار وهذا يهدد سلامة المدرسة ككل.

كما يشير كاندل ورونالد (Kendall&Ronald,2000) بعض الأزمات في المجتمع والتي تؤثر على الطلاب في المدرسة مثل العنف المجتمعي والمتميزي أو الكوارث مثل الزلازل والإعصار والوباء، أو تنشأ من داخل المدرسة مثل التنمر والعنف المدرسي وانتحار الطلاب وانتشار المخدرات وانفجار أعداد الطلاب والصراعات بين المعلمين.

وقد ظهر الفكر الإداري كما أشار إليه أحمد (2001) في منتصف الستينات من القرن العشرين يخبرنا عن مفهوم الأزمة وأنواعها وسبب نشوئها والمشاعر المصاحبة لها والأثار الناجمة عنها وكيفية إدارتها، ويرز مصطلح الأزمة وطرق إدارتها في مجال الإدارة العامة، ليوضح دور الدولة في مواجهة الأزمات المفاجئة، والظروف الطارئة والكوارث الطبيعية والحروب. وأوضح الزاملي والغنوصي وسليمان (2007) حداثة مفهوم الأزمة في الإدارة الحديثة، فإن التاريخ العربي الإسلامي يشير إلى أن ابن سينا هو من أوائل الذين أشاروا إلى هذا الموضوع في حديثه عن الأثار المعنوية والجسدية للأزمات والكوارث. ونظرًا لما يشهده العالم من تطورات سريعة في عصر العولمة والثورة المعرفية ودخول التكنولوجيا في معظم المجالات وأهمها المؤسسات الأكاديمية، أدى ذلك إلى توجه الإدارات التربوية للبحث عن استراتيجيات وأساليب مُبتكرة، وأصبحت الحاجة ملحة إلى ابتكار استراتيجيات جديدة تمارسها القيادات في إدارتهم لمؤسساتهم؛ وذلك لتحقيق الميزة التنافسية، وهذا التميز يتطلب وجود قادة ومفكرين على مستوى عالٍ من الذكاء، يمتلكون قدرات فكرية، ومهارات غير عادية، وتكوين رؤية مستقبلية وسيناريوهات واضحة، لمواجهة هذه التحديات التي تعصف بالمؤسسات الأكاديمية وتحديداً المدارس والتي تُعد من الهياكل التنظيمية المعقدة.

وقد ظهرت مفاهيم حديثة ومن أهمها الذكاء الاستراتيجي كأحد أهم النظريات الحديثة التي تساعد المدرسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتضع بين يدي قادتها مورداً أساسياً وفعالاً، ليتمكنوا من خلاله استثمار الفرص واغتنامها، والتنبؤ بالتحديات وتجنبها، وتوسيع دائرة فهمهم لمواكبة كل ما يستجد في بيئة العمل (مصطفى، 2020).

ويمكن القول أن المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص أصبحت تعي ضرورة وأهمية الذكاء الاصطناعي، ومدى حاجتها لها الذكاء، كما وقد عملت على تدريب وتمكين القادة والمعلمين في مجال الذكاء الاصطناعي، فالمؤسسة التي يتوفر فيها قائد استراتيجي تكون قادرة على التميز والنجاح، وبمكثها كذلك من الاستثمار الأمثل للطاقت المتاحة داخل المؤسسة بشكل أفضل، ويُعد أداة أساسية تُمكن المدير من اتخاذ القرارات، وبين بيل (2003)، أن الذكاء الاستراتيجي يمكن الإداريين من اتخاذ القرارات ومواجهة التهديدات والأزمات الناتجة عن البيئة الداخلية والخارجية. ويرى كونزل وزيمبا (Gonzales & Zaima, 2008) أن الذكاء الاستراتيجي يساعد على إيجاد قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة للإدارة العليا ويوفر الكفاءة والفعالية التي تحتاجها مؤسسات المستقبل، وأشار ريجيل (Reigle,2008) إلى أهمية الذكاء الاستراتيجي لبناء المؤسسة حيث أنه يشكل حجر الأساس في كل أجزاء المؤسسة ومجالاتها الإدارية وخصوصاً في القرارات المتعلقة بالخطط المستقبلية.

تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال دوره المحوري في جميع العمليات والأنشطة التي تنفذها المدرسة، حيث أن هناك الكثير من الدراسات تناولت موضوع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس مثل دراسة عبد الهادي (2018) التي أشارت إلى أثر توظيف المعرفة في إدارة الأزمات، ودراسة العرجان (2021) تناولت موضوع إدارة الأزمات خلال جائحة كورونا، لذلك جاءت فكرة الدراسة التي تهدف الى تقصي درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي في المدارس وارتباطه بمستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين.

## مشكلة الدراسة:

ووفقاً لما يشهده الميدان التربوي يمكن القول بضرورة توجه الإدارات المدرسية نحو ممارسة استراتيجيات متطورة لإدارة الأزمات للارتقاء بالمؤسسات التعليمية مثل الذكاء الاستراتيجي، حيث لاحظت أن معظم مديري المدارس يقوموا بتطبيق الطرق الروتينية والحلول السريعة عند وقوع الأزمة دون السعي لمنعها، وهذه الحلول غير مجدية لا تعالج المشاكل بل تزيدها تعقيداً، بالإضافة إلى ما سبق فهناك أدبيات تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي، وأخرى تناولت موضوع إدارة الأزمات، مثل دراسة ناباتة (2022)، ودراسة القرني (2019) التي تناولت أهمية الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات، وهناك دراسات تناولت الذكاء الاستراتيجي مع إدارة الأزمات لكن تم تطبيق الدراسة على الفنادق مثل دراسة سعيد وعبد اللطيف (Saad & Abd El-latif, 2023) ودراسات أخرى تناولت نفس المتغيرات في ميادين تربوية لكنها اختلفت مع الدراسة الحالية بالمجتمع والعينة مثل دراسة عبد السلام (2023)، فلم تجد أي دراسة تناولت الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات من الزوايا التي تناولها هذا البحث من حيث العينة ومنهجية الدراسة وأدائها، ولم تجد دراسة تطرقت إلى الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات موضوع الدراسة الحالية من حيث المنهجية والعينة، وقد جاءت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟
- ما مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟

- هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي ومستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء؟

#### أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين من خلال:
- معرفة ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين.
- معرفة مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين.
- معرفة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي ومستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين.

#### أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية:

#### أولاً: الأهمية النظرية

- تزويد الباحثين بأدب نظري ملائم، وخاصة فيما يتعلق بالإدارة التربوية ودراسات سابقة مفيدة حول الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات.
- تسدّ بعض النقص الموجود في الدراسات الأردنية التي تناولت العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء، حيث أنها ربطت بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات من حيث منهجية وعينة الدراسة.
- تشجيع الباحثين التربويين لتقصي العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي، ومتغيرات أخرى.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

- يؤمل أن تستفيد وزارة التربية والتعليم من نتائجها بإدراج مجالات الذكاء الاستراتيجي في سائر عمليات التدريب لأهميتها في إدارة الأزمات، وتنوع آليات الشراكة باستقدام خبراء للمدارس للتدريب على أساليب إدارة الأزمات للارتقاء بمستوى إدارة الأزمات في المدارس، فضلاً عن مساعدة مديري المدارس في تبني التقنيات والمفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية باتباع خطة علمية مدروسة في مجال تفعيل ممارسة الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات، مما ينعكس أثره بشكل إيجابي على المجتمع والمدرسة و المعلمين والطلاب.

#### مصطلحات الدراسة:

هناك مصطلحان رئيسان في الدراسة، هما:

- **الذكاء الاستراتيجي:** يعرف الذكاء الاصطناعي بأنه " امتلاك القدرة على الاستشراف والنظرة واسعة النطاق واتخاذ القرار السليم المبني على تقييم المعلومات المتاحة عن الأحداث الراهنة واختيار الأهداف المستقبلية المناسبة لتحقيقها" (Bierly et al,2000).
- يعرف الذكاء الاستراتيجي إجرائياً: بأنه قدرات عقلية يمكن تطويرها واكتسابها تمكن القائد من الاستشراف وتكوين رؤية مستقبلية وتوفير بيئة تُحفز المعلمين لزيادة انتاجيتهم في المؤسسات التربوية وتكوين شراكات مع جهات متعددة بهدف تحقيق ميزة تنافسية والارتقاء بالمدرسة وتحقيق رضى كل من المعلمين والمتعلمين فيها. ويمكن قياسها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المستخدمة.
- **إدارة الأزمات:** تعرف إدارة الأزمات بأنها " القدرة على اتخاذ قرار بأسلوب علمي في مواجهة المخاطر التي تواجه المؤسسة، وتقييم القرارات البديلة قبل الحدوث لتقليل الخسائر لأدنى حد، كما تؤكد أن الأزمة موقف انتقالي يواجه المؤسسة يجب فيه اتخاذ قرار سريع وتبديل وقائي يناسب هذا الموقف" (البلوشي، 2020).
- تعرف إدارة الأزمات إجرائياً: بأنها أسلوب إداري حديث ومهارة قيادية يقوم المدير من خلالها بإجراءات إدارية استباقية استعداداً لمواجهة الأزمات وإدارتها واستثمارها من خلال التخطيط الاستراتيجي، واستشعار جميع المتغيرات المساهمة في حصول الأزمة، وإيجاد حلول ابتكارية وأفكار غير تقليدية لتجنب حدوثها أو إدارتها أو السيطرة عليها للتخفيف من أثارها الناجمة أو إزالتها، ويمكن قياسها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المستخدمة.

#### حدود الدراسة ومحدداتها:

- الحد الموضوعي: اقتصرَت الدراسة على تقصي درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بمستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء.
- الحد البشري: طبقت أداة الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء.
- الحد المكاني: تم تطبيق أداة الدراسة على المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء (مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية، مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة).

- الحدّ الزمني: تم تطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2023-2024).

وتمثلت محددات الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها ومدى جدية وموضوعية أفراد العينة في استجاباتهم على أداة الدراسة.

#### الدراسات السابقة:

قُدّم في هذا الجزء عرض للدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوعي الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم: الدراسات التي تناولت الذكاء الاستراتيجي:

- هدفت دراسة عبد السلام (2023) إلى التعرف على واقع ممارسة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين بوحدات إدارة الأزمات بجامعة أسيوط لأبعاد مدخل الذكاء الاستراتيجي، والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير وحدات إدارة الأزمات الجامعية المصرية في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، تم تطبيقه على أعضاء مجالس إدارات وحدات الأزمات والكوارث من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين ببعض الكليات بجامعة أسيوط، أظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس لأبعاد الذكاء الاستراتيجي ككل جاءت بدرجة متوسطة، وقدمت الدراسة في ضوء الإطار النظري ونتائج الدراسة الميدانية، تصور مقترح لتطوير وحدات إدارة الأزمات على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي.
- اهتمت دراسة بليح (2023) في تحديد مستوى استخدام الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية، وتحديد العلاقة بين استخدام الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الإصلاح الإداري في الجامعات المصرية، اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، واختار العينة بطريقة المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة (الميسرة) وعددهم (184) من العاملين في الجامعة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية.
- هدفت دراسة الشمري (2022) إلى تنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، تكونت العينة من (250) مديراً ووكيلاً من المدارس الابتدائية بمنطقة الجهراء بدولة الكويت، وتوصلت الدراسة من خلال استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ككل بدرجة كبيرة أما الاستجابات حول تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي بدولة الكويت ككل بدرجة متوسطة.
- قامت شمل (2021) بدراسة بعنوان الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى أساتذة الجامعة في بغداد، هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الذكاء الاستراتيجي والسلوك القيادي والعلاقة الارتباطية بينهما لدى أساتذة الجامعة، تم استخدام المنهج الوصفي وتكونت عينة البحث من (60) أستاذًا ذكور وإناث تم اختيارها بطريقة عشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث، وأظهرت النتائج أن العينة تتمتع بسلوك قيادي جيد، وهناك علاقة سالبة غير دالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والسلوك القيادي.
- بينت دراسة إبراهيم (2021) تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في جامعة قناة السويس في مصر، وتحليل وتلخيص الجوانب المرتبطة بالذكاء الاستراتيجي والأداء التنظيمي والوقوف على الإطار النظري بمعنى هل يوجد علاقة بينهما، وتكونت عينة الدراسة من (365) مديرو الإدارات والعاملين والسادة أعضاء هيئة التدريس في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا (العينة الملائمة)، استُخدم المنهج التحليلي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإبعاد الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة أن تعمل المؤسسات التعليمية على تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي طالما تم التوصل إلى وجود تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي في الأكاديمية.

#### الدراسات المتعلقة بمتغير إدارة الأزمات:

- هدفت دراسة الزعبي (2022) للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للأزمات التربوية وأثرها على دافعية الإنجاز للمعلمين في العاصمة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (350) من معلمين المدارس الأساسية في العاصمة الأردنية عمان، واستخدمت الدراسة استبانة إدارة الأزمات التربوية، واستبانة دافعية الإنجاز، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات التربوية لدى مديري المدارس الأساسية ومستوى دافعية الإنجاز لدى معلمين المدارس الأساسية في العاصمة الأردنية لجميع المجالات.
- هدفت دراسة المعاينة (2022) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية وعلاقتها بمستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة (338) معلمًا بنسبة مئوية بلغت (13%) من مجتمع الدراسة، التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية التطبيقية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية بين جميع مجالات القيادة الإبداعية مجتمعة ومستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا.
- وضّحت دراسة نياينة (2022) درجة ممارسة القيادة الإبداعية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (295) فردًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس

الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، كما تبين أن مستوى ممارسة إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين كان مرتفع، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمان.

- بينت دراسة قدور (2022) كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الأردنية وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (338) معلمًا ومعلمة من محافظة مأدبا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس وعلاقتها بإدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة ومستوى مديري المدارس في إدارة الأزمات في محافظة مأدبا كان متوسطًا، ووجود علاقة طردية بين كفايات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين.
- هدفت دراسة قحطان (2021) إلى التعرف على التكامل المعرفي وعلاقته بإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في بغداد، وتم استخدام المنهج الوصفي، وبلغ عدد أفراد العينة (130) مدير ومديرة، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة ذات التوزيع المتساوي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أشارت النتائج أن المديرين في المدارس الثانوية لديهم تكامل معرفي، وإدارة للازمات، وان هناك علاقة ارتباطية جيدة بين (التكامل المعرفي، إدارة الأزمات) ولا توجد فروق في العلاقة تبعًا لمتغير النوع الاجتماعي.
- هدفت دراسة ديبس (2021) (Debes, 2021) إلى تحديد مستوى استعداد المعلمين للأزمات في مدارس جمهورية شمال قبرص، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب المقابلة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (48) معلمًا ومعلمة في شمال قبرص، وأظهرت النتائج أن المعلمين جيّدون جدًا في إدارة حالات الأزمات من خلال الممارسة الكافية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، اتضح مدى سعة الدراسات التي أجريت على الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وذلك على حد علم الباحثة. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وإعداد مقدمتها والأدب النظري، وتطوير أداة الدراسة واختيار المنهج المناسب، والإجراءات الإحصائية لمعالجة البيانات، وطريقة اختيار العينة، من خلال الاطلاع على المراجع المتربة ذات العلاقة، إضافة إلى مناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.

ما يميّز هذه الدراسة عن باقي الدراسات:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمحاولتها التعرف على درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بمستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، وتفردتها بدراسة هذين المتغيرين حيث أنه وعلى حد علم الباحثة لم يوجد أي دراسة قامت بتناول هذين المتغيرين بنفس المنهجية والعينة المستخدمة، مما يضيف عليها سمة الأصالة ويمنحها الأهمية والتميز.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بشكل دقيق، كما يتم التعبير عن الظاهرة تعبيرًا كميًا بإعطائها وصفًا رقميًا لحجم الظاهرة أو مقدارها، وذلك لغرض الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء (مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية، مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة) والبالغ عددهم (4430) معلمًا ومعلمة منهم (1928) معلمًا، و(2502) معلمة، وفقًا للإحصائيات العامة من أقسام التخطيط في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء من الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2023 / 2024، وقد تم تطبيق أداة الدراسة بالطريقة المتيسرة على عينة تحمل خصائص المجتمع ومُمثلة له بلغت (420) معلمًا ومعلمة من المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمحافظة الزرقاء، تشكّل ما نسبته (9.48%) من مجتمع الدراسة، وتعتبر هذه النسبة مناسبة حسبما ذكر (البطش وأبو زينة، 2007).

#### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتوفير البيانات المتعلقة بها تم تطوير استبانة تحتوي في مفرداتها على أبرز الجوانب التي تقيس درجة الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين، وقد تم توزيع (450) استبانة ورقية، والطلب من أفراد العينة الاستجابة على فقرات الاستبانة وفق ما يراه المستجيب معبرًا عن وجهة نظره حول درجة الذكاء الاستراتيجي وعلاقتها بمستوى

إدارة الأزمات، وتم استرجاع (445) استبانة من أفراد العينة، وقد تم استبعاد (25) استبانة، لعدم صلاحيتها من حيث عدم اكتمال تعبئة قائمة الفقرات، وأصبح عددها النهائي (420) استبانة.

#### تصحيح أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي من خمس درجات للموافقة، مرتبة تنازلياً على النحو الآتي (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، قليلًا، نادرًا)، وتم ترجمة سلم الإجابة إلى سلم كمي على الترتيب من الأعلى إلى الأقل (1،2،3،4،5)، تم تصنيف درجة ممارسة أفراد العينة إلى ثلاث مستويات (منخفضة، متوسطة، مرتفعة). حسب متوسطات إجابات أفراد العينة لكل فقرة على النحو الآتي:

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

وعليه فقد استخدمت المعايير الآتية للحكم على درجة الممارسة للأششطة الكشفية:

- من 1- أقل من 2.33 درجة منخفضة.
- من 2.34 إلى 3.67 درجة متوسطة.
- من 3.68 فأكثر درجة مرتفعة.

#### صديق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أصحاب الاختصاص والخبرة بموضوع الدراسة، والذين يتمتعون بالمؤهلات والخبرة العلمية الكافية، والبالغ عددهم (11) وذلك لإبداء الرأي في كل مجال من المجالات التي وضعت الأداة لقياسها، وإبداء الرأي حول جميع الفقرات من حيث ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة، ووضوحها، وسلامة الصياغة اللغوية، وبعد دراسة آراء المحكمين وملحوظاتهم القيمة حول عباراتها، تم إجراء التعديلات وفقًا لأرائهم حتى برزت الأداة بشكلها النهائي، وقد تم اعتبار أداة الدراسة في شكلها النهائي صالحة لقياس ما صُممت له.

#### ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

للتحقق من ثبات الاستبانة تم الاعتماد على نتائج العينة الاستطلاعية، وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alfa Coefficient) وذلك لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكانت النتائج كما في جدول (1).

جدول (1): معاملات الثبات للاستبانة لكل مجال من مجالاتها ولكل بُعد

المجال/ البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
الاستشراف	5	0.90
تفكير النظم	6	0.92
الشراكة	5	0.90
الرؤية المستقبلية	6	0.91
الدافعية	5	0.88
درجة الذكاء الاستراتيجي (المجالات مجتمعة)	27	0.97
مستوى إدارة الأزمات	20	0.96

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الثبات كرونباخ ألفا لفقرات مجالات درجة الذكاء الاستراتيجي مرتفعة مما يدل على موثوقية أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

#### متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

المتغيرات التابعة وتتمثل بالآتي: - مجالات الذكاء الاستراتيجي و- إدارة الأزمات.

المتغيرات المستقلة وتتمثل بالآتي:

- الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).
- سنوات الخدمة: وله ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فما أكثر).

## المعالجات الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم اللجوء إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Statistical Package For Social Sciences) ومن خلاله تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديم وصف شامل لدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المختلفة، ومدى تشتت الإجابات عن قيم وسطها الحسابي.

وللإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين درجة الذكاء الاستراتيجي ومستوى إدارة الأزمات، كما تم استخدامه لدراسة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

## نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصَّ على: "ما درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في جدول (2).

جدول (2): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات الذكاء الاستراتيجي

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	الاستشراف	3.53	0.97	متوسطة
2	2	تفكير النظم	3.46	0.97	متوسطة
3	3	الشراكة	3.44	0.97	متوسطة
4	4	الدافعية	3.43	0.00	متوسطة
5	5	الرؤية المستقبلية	3.41	0.97	متوسطة
درجة الذكاء الاستراتيجي (المجالات مجتمعة)			3.45	0.95	متوسطة

يتضح من جدول (2) أن المستوى الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.45)، وانحراف معياري مقداره (0.95) مما يشير إلى التقارب في مستوى إجابات أفراد عينة الدراسة واعتبار بياناتها متجانسة، ونتيجة لذلك فإن درجة الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية قد جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، كما تشير النتائج أن مجال الاستشراف جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبدرجة متوسطة، يليه مجال تفكير النظم بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وبدرجة متوسطة، ومن ثم مجال الشراكة بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وبدرجة متوسطة، ومن ثم مجال الدافعية بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال الرؤية المستقبلية بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.41) وبدرجة متوسطة.

## فيما يتعلق بالمجالات منفردة:

## المجال الأول: الاستشراف

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لجميع فقرات المجال كما يتضح في جدول (3).

جدول (3): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة لفقرات الاستشراف

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	1	يقدم مدير المدرسة اقتراحات لتجنب حدوث مشاكل في المدرسة.	3.60	1.07	متوسطة
3	2	يهتم مدير المدرسة بعمل تغذية راجعة لإجراءات العمل في المدرسة وبشكل مستمر.	3.56	1.05	متوسطة
1	3	يحرص مدير المدرسة دائماً على القضايا الاستراتيجية ذات الأثر في مستقبل المدرسة.	3.54	1.00	متوسطة
2	3	يتابع مدير المدرسة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.	3.54	1.04	متوسطة
4	5	يستفيد مدير المدرسة من الخبرات الشخصية تماشياً مع الأحداث المستقبلية.	3.46	1.07	متوسطة
المجال الكلي			3.53	0.97	متوسطة

يتضح من جدول (3) أن المستوى الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الاستشراف لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية قد جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي للإجابات (3.53)، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.97) كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.46-3.60).

المجال الثاني: تفكير النظم

تم استخدام المتوسط الحسابي، ودرجة الاستجابة والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لجميع فقرات المجال كما يتضح في جدول (4).

جدول (4): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً، والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لفقرات مجال تفكير النظم

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	1	ينظر مدير المدرسة إلى المدرسة على أنها نظام مترابط ومتناسق.	3.56	1.05	متوسطة
1	2	يسعى مدير المدرسة إلى دراسة الأفكار الجديدة مجتمعة.	3.48	1.04	متوسطة
4	3	يملك مدير المدرسة المقدرة على الرؤية والتبصر للأحداث التي تحيط بالمدرسة.	3.47	1.02	متوسطة
3	4	يحرص مدير المدرسة على دراسة المشكلات من عدة زوايا.	3.45	1.08	متوسطة
6	5	يحلل مدير المدرسة المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة.	3.44	1.03	متوسطة
5	6	يهتم مدير المدرسة بدراسة جميع الأفكار التي يقدمها المعلمين.	3.40	1.06	متوسطة
المجال الكلي			3.46	0.97	متوسطة

يتضح من جدول (4) أن المستوى الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال تفكير النظم لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية قد جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي للإجابات (3.46)، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.97) كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.40-3.56).

المجال الثالث: الشراكة

استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لجميع فقرات المجال كما يتضح في جدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً، والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لفقرات مجال الشراكة

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يحدد مدير المدرسة مهام المعلمين ليتعرف كل منهم على واجباته ومسؤولياته.	3.62	1.06	متوسطة
2	2	يعتمد مدير المدرسة على أساليب الشراكة مع المدارس المجاورة.	3.43	1.03	متوسطة
5	3	يحرص مدير المدرسة على ديمومة التواصل مع المدارس والمؤسسات ذات العلاقة بالعمل.	3.42	1.05	متوسطة
4	3	يسعى مدير المدرسة لاستقطاب الخبرات من المجتمع المحلي لتقديم الخدمة للمدرسة.	3.42	1.05	متوسطة
3	5	يطور مدير المدرسة مهارات المعلمين من خلال الشراكة مع المدارس الأخرى.	3.33	1.06	متوسطة
المجال الكلي			3.44	0.97	متوسطة

يتضح من جدول (5) أن المستوى الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الشراكة لدى مديري المدارس الثانوية قد جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء، حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي للإجابات (3.44)، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.97) كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.33-3.62).

المجال الرابع: الدافعية

استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لجميع فقرات المجال كما يتضح في جدول (6).

جدول (6): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً، والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لفقرات مجال الدافعية

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	1	يهتم مدير المدرسة بإبراز قصص نجاح المعلمين أمام الجميع.	3.45	1.07	متوسطة
2	2	يحرص مدير المدرسة على تشجيع التفاعل بين المعلمين ودفعهم للعمل بروح الفريق.	3.44	1.07	متوسطة
1	3	يوفر مدير المدرسة مناخاً صحياً ملائماً يساعد المعلمين على زيادة إنجازاتهم.	3.43	1.04	متوسطة
4	4	يتبنى مدير المدرسة الأفكار الجديدة ويدعمها.	3.42	1.07	متوسطة
5	4	يشجع مدير المدرسة المعلمين الذين يفكرون خارج نطاق تخصصهم.	3.42	1.08	متوسطة
المجال الكلي			3.43	1.00	متوسطة

يتضح من جدول (6) أن المستوى الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الدافعية لدى مديري المدارس الثانوية قد جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء، حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي للإجابات (3.43)، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.00)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.42-3.45).

المجال الخامس: الرؤية المستقبلية

استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لجميع فقرات المجال كما يتضح في جدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً، والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لفقرات مجال الرؤية المستقبلية

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يُشارك مدير المدرسة جميع المعلمين في صناعة القرارات المستقبلية.	3.44	1.03	متوسطة
2	1	يعتمد مدير المدرسة على رؤية ورسالة المدرسة في اتخاذ القرارات.	3.44	1.03	متوسطة
3	3	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على إقناع المعلمين برؤية المدرسة الاستراتيجية.	3.43	1.02	متوسطة
4	3	يترجم مدير المدرسة رؤية ورسالة المدرسة على أرض الواقع من خلال الخطة التطويرية للمدرسة.	3.43	1.04	متوسطة
5	5	يستقرئ مدير المدرسة المستقبل ليطور استراتيجيات المدرسة.	3.41	1.02	متوسطة
6	6	يطبق مدير المدرسة طرق مبتكرة لحل المشكلات في المدرسة.	3.34	1.09	متوسطة
		المجال الكلي	3.41	0.97	متوسطة

يتضح من جدول (7) أن المستوى الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الرؤية المستقبلية لدى مديري المدارس الثانوية قد جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء، حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي للإجابات (3.41)، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.97) كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.34-3.44).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصَّ على: "ما مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي، والأهمية النسبية، والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات بُعد مستوى إدارة الأزمات، وللبُعد بشكل عام وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء، كما هو مبين في جدول (8).

جدول (8): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً، والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لفقرات بُعد مستوى إدارة الأزمات

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	1	يجري مدير المدرسة فحوصات سلامة شاملة ودورية لمبنى المدرسة.	3.32	1.08	متوسطة
5	2	يوزع مدير المدرسة المسؤوليات على المعلمين لمواجهة الأزمات.	3.30	1.10	متوسطة
2	3	يضع مدير المدرسة خططاً إجرائية للتعامل مع الأزمات ضمن الخطة التطويرية.	3.29	1.07	متوسطة
11	4	يتخذ مدير المدرسة قرارات سريعة وحاسمة لمواجهة الأزمات.	3.28	1.11	متوسطة
18	5	يستشير مدير المدرسة ذوي الخبرة في التعامل مع الأزمات.	3.26	1.08	متوسطة
1	6	يستشعر مدير المدرسة حدوث الأزمات.	3.23	1.07	متوسطة
12	6	يشجع مدير المدرسة على الحلول الابتكارية من المعلمين وقت حدوث الأزمة.	3.23	1.08	متوسطة
6	8	ينظم مدير المدرسة برامج تدريبية ترفع كفاءة المعلمين في مواجهة الأزمات.	3.20	1.06	متوسطة
3	8	يبتكر مدير المدرسة برامج وخطط بديلة للأزمات الطارئة.	3.20	1.09	متوسطة
8	8	يقوم مدير المدرسة بمسح دوري للبيئة المدرسية من أجل التعرف على الأزمات الممكن حدوثها مستقبلاً.	3.20	1.06	متوسطة
13	11	يشجع مدير المدرسة المعلمين على دراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية المسببة للأزمات ذات الصلة.	3.19	1.07	متوسطة
15	11	يفوض مدير المدرسة للمعلمين الصلاحيات المطلوبة في إدارة الأزمات.	3.19	1.09	متوسطة
7	13	يشكل مدير المدرسة فريق مدرب قادر على التعامل مع الأزمات في حال حدوثها.	3.18	1.10	متوسطة
9	13	يحرص مدير المدرسة على جمع المعلومات وتخزينها وتنويبها وتحليلها للاستفادة منها في حل الأزمات.	3.18	1.12	متوسطة
16	13	يستخدم مدير المدرسة تكنولوجيا المعلومات عند إدارة الأزمات.	3.18	1.08	متوسطة
19	13	يعمل مدير المدرسة على تطوير قدرات ومهارات المعلمين بناء على الدروس المستفادة من الأزمة.	3.18	1.09	متوسطة
17	17	يتبنى مدير المدرسة سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية والخارجية ليمنع حدوث الأزمات أو التقليل من أثارها.	3.17	1.10	متوسطة
20	18	يمنح مدير المدرسة جوائز للمعلمين المساهمين في حل الأزمات.	3.13	1.12	متوسطة
14	19	يبتكر مدير المدرسة برامج للطلبة والمعلمين لتفريع انفعالهم من آثار الأزمة.	3.09	1.11	متوسطة
10	20	يوفر مدير المدرسة صناديق للمقترحات للتعرف على ما يواجهه المعلمين والطلبة من تحديات.	3.03	1.13	متوسطة
		المجال الكلي (إدارة الأزمات)	3.20	0.99	متوسطة

يتضح من جدول (8) أن المستوى الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات بُعد مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية قد جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للإجابات (3.20)، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.99) مما يدل على عدم تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة واقترابهم من الوسط الحسابي، كما تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.03-3.32) حيث جاءت الفقرة (4) التي تنص على "يجري مدير المدرسة فحوصات سلامة شاملة ودورية لمبنى المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.32) وبانحراف معياري (1.08) وبدرجة متوسطة، في حين جاءت الفقرة (10) التي تنص على "يوفر مدير المدرسة صناديق للمقترحات للتعرف على ما يواجهه المعلمين والطلبة من تحديات" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.03) وبانحراف معياري (1.13) وبدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصَّ على: "هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي ومستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل الارتباط (pearson) لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك لتحديد العلاقة بين درجة الذكاء الاستراتيجي، ومستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء، و جدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9): نتائج معامل ارتباط بيرسون بين درجة الذكاء الاستراتيجي، ومستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين

المجال	معامل الارتباط (pearson) مع مستوى إدارة الأزمات	مستوى الدلالة
الاستشراف	.6600**	0.00
تفكير النظم	.6620**	0.00
الشراكة	.6590**	0.00
الرؤية المستقبلية	.6810**	0.00
الدفاعية	.6770**	0.00
بُعد درجة الذكاء الاستراتيجي (المجالات مجتمعة)	.6880**	0.00

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

يوضح جدول (9) أن نتائج معامل ارتباط بيرسون لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين في محافظة الزرقاء حول العلاقة بين الدرجة الكلية للذكاء الاستراتيجي، ومستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية، إذ تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.688).

كما تبين وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع المجالات الفرعية: (الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة، الرؤية المستقبلية، الدفاعية) مع مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين أفراد عينة الدراسة، كما تبين أن جميع معاملات الارتباط كانت متقاربة حيث كانت أكبر علاقة ارتباطية بين مجال الرؤية المستقبلية ومستوى إدارة الأزمات، بينما كانت العلاقة الارتباطية الأقل بين مجال الشراكة ومستوى إدارة الأزمات.

#### مناقشة النتائج والتوصيات:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصَّ على: "ما درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟"

بيّنت النتائج أنّ درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمحافظة الزرقاء، وجاء مجال الاستشراف بالمرتبة الأولى، تبعه مجال تفكير النظم في المرتبة الثانية، ومجال الشراكة بالمرتبة الثالثة، ثمّ مجال الدفاعية بالمرتبة الرابعة، وجاء بالمرتبة الأخيرة مجال الرؤية المستقبلية.

تُعزى هذه النتائج إلى اهتمام مديري المدارس بالذكاء الاستراتيجي، حيث أنه يرتبط بجميع مجالات الإدارة المدرسية ويوفر الدعم اللازم لتحقيق القدرة التنافسية للمدرسة والتخطيط المسبق للأزمات المتوقعة من خلال الخطة التطويرية للمدرسة، وحول أهمية هذا النوع من الذكاء لدى مديري ومعلمي الوزارة طرحت وزارة التربية والتعليم برامج تنمية مهنية مختصة بهذا الموضوع عبر منصة تدريب المعلمين لتطوير مهاراتهم المهنية.

ويمكن تفسير سبب عدم تحقيق الدرجة المرتفعة في استجابات أفراد العينة، بسبب حداثة مفهوم الذكاء الاستراتيجي في مجال الإدارات التربوية، وأن أفراد عينة الدراسة يرون قلة وجود قيادات في المدارس تسم بالذكاء الاستراتيجي ولديهم قدرة على الاستشراف والتنبؤ وقراءة المستقبل وابتكار طرق حديثة في سياسة الابداع والتفكير الشمولي، كما ذكرها (حجازين، 2015).

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كنعان (2020)، ودراسة الشّمري (2018)، ودراسة بليح (2023)، ودراسة شمل (2021)، حيث أشارت نتائج هذه الدراسات إلى أنّ درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي كانت بدرجة متوسطة.

بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة القرني (2016)، جاءت بدرجة منخفضة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصَّ على: "ما مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟"

بيّنت نتائج السؤال الثاني أن مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة متوسطة.

يُعزى ذلك إلى نظرة المعلم إلى مدير المدرسة كمسؤول عن كل ما يتعلق بمدرسته، وهو من يقوم بالتواصل المستمر مع الجهات المعنية لنقل أي معلومة تتعلق بالأزمة وتصعيدها إلى الجهات المعنية سواء كانت أمنية كالشرطة والدفاع المدني أو إدارية كالوزارة كونهم يمتلكون الكفاءة والمؤهلات لمعالجة تلك الأزمة، ونظرًا إلى شدة الأزمة الأخيرة التي واجهت مدارس العالم ومدارس الأردن، حيث تم مواجهتها بشكل مقبول ضمن الامكانيات التقنية والبشرية والاقتصادية. ومن الممكن أن استجابات أفراد العينة جاءت متوسطة في امتلاك مديري مدارسهم لمهارة إدارة الأزمات يعزى إلى حداثة المنهجية العلمية والبحثية عند بعض مديري المدارس في مواجهة الأزمات ومحدودية الصلاحيات الممنوحة للإدارة المدرسية أثناء وقوع الأزمات مما يضعف المقدرة على إدارتها بدرجة كبيرة وهذا أيضًا ما أشارت إليه دراسة العرجان (2021)، إضافة إلى نقص البرامج التدريبية المطروحة من قبل وزارة التربية والتعليم لتأهيل المديرين ومنحهم الخبرة اللازمة للتعامل مع الأزمات بكفاءة، مما يتطلب زيادة البرامج التدريبية على إدارة الأزمات، ويعود السبب أيضًا إلى قلة وجود فريق إدارة أزمات متفرغ، بل يقتصر الأمر على تكوين لجان لحفظ الأمن والسلامة في المدرسة تقتصر وظيفتها على حل أزمة بحلول فورية بعد وقوعها وليس الوقاية منها، بالإضافة إلى اعتقاد بعض المعلمين بأن مديري مدارسهم ليس لديهم الخبرة الكافية لإدارة الأزمات مما يتطلب من مديري المدارس إشراك المعلمين بوضع تصورات مستقبلية للأزمات وعمل تقارير وخطط طوارئ بديلة يمكن من خلالها تجنب الأزمات المتوقعة وإعلامهم بتحديثاتها أولاً بأول، إضافة إلى تخوف بعض مديري المدارس بأن تفويض الصلاحيات أثناء الأزمات قد يجرد المدير من السلطة القيادية لإدارة المدرسة، فيتجنب ذلك، كل ذلك ساهم في تقييم المعلمين وعدم التوصل إلى مستوى إدارة أزمات بكفاءة وفاعلية.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة قدور (2022) التي وضّحت 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 مادبا من وجهة نظر المعلمين. وأشارت دراسة معاينة (2022) إلى أن مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة بسبب الضغوطات التي تقع على عاتق مديري المدارس ولا تتيح لهم مجال التخطيط للتعامل مع تلك الأزمات.

اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة نياطة (2022) حيث جاءت درجة ممارسة إدارة الأزمات من قبل المدارس الحكومية في لواء ماركا في العاصمة عمان جاءت مرتفعة بسبب اطلاع مديري المدارس على آليات وأساليب مهارات التعامل مع المشكلات في الميدان التربوي وبشكل كبير. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصَّ على: "هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي ومستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء؟"

بيّنت نتائج السؤال الثالث وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية ودالة إحصائيًا بين درجة الذكاء الاستراتيجي ومستوى إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء، وتأتي هذه النتيجة عندما يمارس الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس، فكلما زادت الممارسة زاد في مقابلها مستوى إدارة الأزمات، فالعلاقة طبيعية ومنطقية.

وتأتي هذه النتيجة من خلال وجود مديري مدارس قادرين على استشراف المستقبل والتجديد والتطوير والتصدي للتحديات التربوية لكن بنسب متوسطة، وإيجاد حلول بطريقة مدروسة غير عشوائية، وتحفيز المعلمين ودعمهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية، ووضع رؤية مستقبلية للمدرسة بإشراك جميع المعلمين، وتكوين شراكات مع المدارس المجاورة والمؤسسات ذات العلاقة للارتقاء بالمدرسة وتحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة لتحقيق رؤية وزارة التربية والتعليم وفلسفة التربية ومبادئ السياسة العامة بتوجيه النظام التربوي لتحقيق حاجات الفرد والمجتمع والتوازن فيما بينهم. وتوفر خطة قيادية تساعد على تدريب جميع المعلمين لتنميتهم المهنية، ويعتبر الذكاء الاستراتيجي لمدير المدرسة سلاح تنافسي يساهم في إدارة الأزمات وتحقيق التميز للمدرسة والقدرة على وضع حلول استراتيجية لجميع الأزمات من خلال التخطيط المسبق لها وتوفير معلومات دقيقة يستند عليها المدير في إدارته للأزمة من خلال الخطة التطويرية للمدرسة.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عبد السلام (2023) التي توصلت إلى تصورات مقترحة لتطوير وحدات إدارة الأزمات الجامعية على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي. وأكدت دراسة كنعان (2018) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين للذكاء الاستراتيجي ومستوى الرضا الوظيفي وتحقيق الرضى الوظيفي يعني تحقيق الدافعية والتي تعتبر بُعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وأكد على هذه النتيجة دراسة الزعبي (2022) التي أشارت إلى العلاقة الارتباطية بين إدارة الأزمات لدى مديري المدارس ومستوى الدافعية والإنجاز لدى المعلمين. وتتوافق النتيجة مع دراسة قدور (2022) إلى العلاقة الارتباطية بين كفايات التخطيط لدى مديري المدارس وعلاقتها بإدارة الأزمات، والتخطيط هو من أهم خصائص القائد الاستراتيجي وبيّنت دراسة العرجان (2021) العلاقة الارتباطية بين التكامل المعرفي وإدارة الأزمات والتكامل المعرفي هو من أهداف الذكاء الاستراتيجي.

وضّحت أدبيات كثيرة الدّور المحوري للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية كدراسة معاينة (2021) حيث توصلت هذه الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي ومجالاته وعملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس، وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي صُلب إدارة الأزمات كما ذكرها أبو الغنم (2015) بأن الذكاء الاستراتيجي أداة تمكّن المدير من اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات. وهذا يعني أن اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب لدى مديري المدارس يحتاج إلى مدير مدرسة يتمتع بدرجة عالية من الذكاء الاستراتيجي الذي يمكنه من اتخاذ قرارات سريعة وصحيحة عند إدارة الأزمات مما يعود بالفائدة على المدرسة التي يدير شؤونها، لتحقيق الأهداف المنشودة والمخطط لها مسبقاً وتحقيق رؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم.

#### التوصيات:

- أظهرت نتائج الدراسة وفقاً لاستجابات عينة الدراسة إلى مجموعة من التوصيات:
- تعزيز مفهوم الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس من خلال قيام وزارة التربية والتعليم بإدراج مهارات الذكاء الاستراتيجي في سائر برامج التنمية المهنية لمديري المدارس.
- تنوع آليات الشراكة واستقدام خبراء للمدارس للتدريب على أساليب إدارة الأزمات للارتقاء بمستوى إدارة الأزمات في المدارس.
- تطوير أساليب تعزيز إنجازات المعلمين من قبل وزارة التربية والتعليم من خلال الاهتمام بالحوافز المادية للمعلمين كدافع للإنجاز.
- تفعيل الشراكة بين المدارس لتبادل الخبرات وتنفيذ التجارب للارتقاء بأداء المدرسة.
- منح موضوعات الذكاء الاستراتيجي اهتمامات بحثية أكبر بوصفه من المواضيع الهامة مستقبلاً حتى يحدث الدمج بين المعرفة والذكاء.

#### المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم محمد إبراهيم، محمود، هبة، محمد، عبد السلام. (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية دراسة ميدانية على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 4(12)، 456-476.
- أبو الغنم، خالد محمد عبد العزيز. (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، 2(5)، 237-264.
- أحمد، إبراهيم. (2001). *إدارة الأزمة التعليمية منظور علمي*. المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع.
- البطش، محمد، وأبو زينة، فريد. (2007). *مناهج البحث العلمي تصميم البحث والتحليل الإحصائي*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- البلوشي، سميرة. (2020). نور القيادة الإلكترونية في إدارة الأزمات التعليمية من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام في محافظة الجوموم. *المجلة التربوية الدولية المختصة*، 9(4)، 122-145.
- بليح، مخلص رمضان. (2023). الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية. *مجلة بحوث في الخدمة الاجتماعية التنموية*، 4(1): 192-149.
- الزاهلي، علي، والغنبوصي، سالم، وسليمان، سعاد. (2007). الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3، 8، 150-175.
- الزعي، رشا عبد الخالق محمد. (2022). درجة ممارسة مدرّاء المدارس الأساسية للأزمات التربوية وأثرها على دافعية الإنجاز للمعلمين في العاصمة عمان. *مجلة كلية التربية*، 11(2)، 127 – 166.
- الشمري، بدرية عوض طليحان. (2022). تنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي. *مجلة كلية التربية*، 37، 306-327.
- شمل، شيماء عباس. (2021). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى أساتذة الجامعة. *مجلة الدراسات المستدامة الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة*، 3، 72-99.
- عبد السلام، أماني محمد شريف، ومحمد، ثابت حمدي ثابت. (2023). تطوير وحدات إدارة الأزمات الجامعية المصرية على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي في مصر. *المجلة التربوية*، 107، 511-599.
- العرجان، عاطف محمود محمد. (2021). إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا: الواقع والمعوقات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 5، 48، 20-51.
- قحطان عبد علي، وسام، داود، عواد، إيمان. (2021). التكامل المعرفي وعلاقته بإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية. *مجلة المستنصرية للعلوم والتربية*، 3، 22، 325 – 340.

- قدورة، حلا فاروق محمود. (2022). كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الأردنية وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- القروني، عبد الله. (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات لدى قادة المدارس بمدينة تبوك. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 44 (12)، 79-88.
- مصطفى، عبد الجليل. (2020). عن اتخاذ القرارات الذكية. ط 1، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- مطر، محمد عبد الهادي. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المعاينة، عمر باجس زكي. (2022). القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- نباينة، رشا نعيم محمد. (2022). القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Beal, D. J. Cohen, R, R. Burke, M J. & Mc Lendon, C L. (2003). Cohesion and Performance in Groups. A Meta- Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*, 88 (6), 989 – 1004. [CrossRef]
- Bierly, E, Eric, H, & Edward, W.C. (2000). Organizational Learning, Knowledge and Wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13 (6), 595 – 618. [CrossRef]
- Gonzales, M. & Zaina, A. (2008). Strategic Intelligence Framework. *Teradata Magazine*, 8(2), 161-549.
- Reigle, J. (2008). *Strategic Intelligence for Better Design from Management United State of America*. Bascom Hill Publishing Group.
- Saad, H, & Abd El - latief, M. (2023). Does Strategic Intelligence Impact the Achievement of Crisis Management Effectiveness? Evidence from Four and Five – Star Hotels in Luxor and Aswan. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality (JAAUTH)*, 24(1), 1 – 24. [CrossRef]

#### ثالثاً: رومنة المراجع العربية

- Abw Alghnm, Khalid Mhmd 'Ebd Al'ezyz. (2015). Athr Aldka' Alastratyjy Fy Fa'elyh Sn'e Alqrrat Fy Shkrat Altamyn Als'ewdyh Al'eamlh Bmdynh Jdh: Drash Mydanyh. Mjllh Jam'eh Alqds Almftwhh Llabhath Waldrasat Aledaryh Walaqtsadyh, 2 (5), 237-264
- Ahmd, Ebrahym. (2001). Edarh Alazmh Alt'elymyh Mnzwr 'Ealmy. Almkth Al'elmy Llkmbwytr Walnshr Waltwzy'e.
- Alblwshy, Smyrh. (2020). Nwr Alqyadh Alektrwnyh Fy Edarh Alazmat Alt'elymyh Mn Wjhh Nzr Qadh Mdars Alt'elym Al'eam Fy Mhafzh Aljmw. Almjllh Altrbwyh Aldwlyh Almkhtsh, 9(4), 122-145.
- Albtsh, Mhmd, Wabw Zynh, Fryd. (2007). Mnahj Albhth Al'elmy Tsmym Albhth Walthlyl Alehsa'ey. Dar Almsyrh Llshr Waltwzy'e Waltba'eh.
- Al'erjan, 'Eatf Mhmwd Mhmd. (2021). Edarh Alazmat Lda Mdyry Almdars Alhkwmlyh Fy Mhafzh Alkhlyl Khlal Ja'ehh Kwrwna: Alwaq'e Walm'ewqat. Mjllh Al'elwm Altrbwyh Walnfsyh, 5, 48, 20-51 .
- Alm'eay'eh, 'Emr Bajs Zky. (2022). Alqyadh Alebda'eyh W'elaqtha Bedarh Alazmat Lda Mdyry Almdars Althanwyh Fy Mhafzh Madba Mn Wjhh Nzr Alm'elmy. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Aljam'eh Alhashmyh, Alzrq'a, Alardn.
- Alqrny, 'Ebd Allh. (2019). Athr Aldka' Alastratyjy 'Ela 'Emlyh Atkhad Alqrrat Lda Qadh Almdars Bmdynh Tbwk. Mjllh Klyh Altrbyh Balmnsrwh, 44 (12), 79-88.
- Alshmry, Bdryh 'Ewd Tlyhan. (2022). Tnmyh Alebda'e Aledary Lmdyry Mdars Almrhlh Alabtda'eyh Bdwlyh Alkwyt Fy Dw' Mdkhl Aldka' Alastratyjy. Mjllh Klyh Altrbyh, 37, 306-327.
- Alzamy, 'Ely, Walghnbwysy, Salm, Wslyman, S'ead. (2007). Alazmat Almdrsyh Wasalyb Alt'eaml M'eha Fy Mdars Sltnh 'Eman. Mjllh Al'elwm Altrbwyh Walnfsyh, 8,3, 150-175.
- Alz'eby, Rsha 'Ebd Alkhalq Mhmd. (2022). Drjh Mmarsh Mdra' Almdars Alasasyh Llazmat Altrbwyh Wathrha 'Ela Daf'eyh Alenjz Llm'elmy Fy Al'easmh 'Eman. Mjllh Klyh Altrbyh, 11(2), 127 – 166.

- Blyh, Mkhls Rmdan. (2023). Aldka' Alastratyjy Kmdkhl Lthqyq Aleslah Aledary Baljam'eat Almsryh. Mjllh Bhwth Fy Alkhdmh Alajtma'eyh Altnmwyh, 4 (1): 192-149.
- 'Ebdalslam, Amany Mhmd Shr, Wmhmd, Thabt Hmdy Thabt. (2023). Ttwyr Whdat Edarh Alazmat Aljam'eyh Almsryh 'Ela Dw' Mdkhl Aldka' Alastratyjy Fy Msr. Almjllh Altrbwyh, 107, 511-599.
- Ebrahym Mhmd Abraham, Mhmwd, Hbh, Mhmd, 'Ebd Alslam. (2021). Athr Aldka' Alastratyjy 'Ela Thsyn Alada' Altnzymy Llm'essat Alt'elymyh Drash Mydanyh 'Ela Alakadymy Al'erbyh Ll'elwm Waltknwlwjya Walnql Albhry. Almjllh Al'elmyh Lldrasat Altjaryh Walby'eyh, 4(12), 456-476.
- Mstfa, 'Ebd Aljlyl. (2020). 'En Atkhad Alqrrat Aldkyh. T1, Mktbh Almlk Fhd Alwtnyh.
- Mtr, Mhmd 'Ebd Alhady. (2018). Dwr Aldka' Alastratyjy Fy T'ezyz Sm'eh Almnzmat Alt'elymyh (Drash Tbyqyh 'Ela Wzarh Altrbyh Walt'elym Bqta'e Ghzh). Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Aljam'eh Aleslamy, Ghzh.
- Nbath, Rsha N'e, M Mhmd. (2022). Alqyadh Alebda'eyh Lda Mdyry Almdars Alhkwmyh W'elaqtha Bedarh Alazmat Mn Wjhh Nzr Alm'elmy Fy Al'easmh 'Eman. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Alshrq Alawst, Alardn.
- Qdwrh, Hla Farwq Mhmwd. (2022). Kfayat Altkhtyt Alastratyjy Lda Mdyry Almdars Alardnyh W'elaqtha Bedarh Alazmat Mn Wjhh Nzr Alm'elmy. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'eh Alshrq Alawst, 'Eman.
- Qhtan 'Ebd 'Ely, Wsam, Dawd, 'Ewad, Eyman. (2021). Altkaml Alm'erfy W'elaqth Bedarh Alazmat Lda Mdyry Almdars Althanwyh. Mjllh Almstnsryh Ll'elwm Waltrbyh, 3, 22, 325 – 340.
- Shml, Shyma 'Ebas. (2021). Aldka' Alastratyjy W'elaqth Balslwk Alqyady Lda Asatdh Aljam'eh. Mjllh Aldrasat Almstdamh Aljm'eyh Al'elmyh Lldrasat Altrbwyh Almstdamh, 3, 72-99.