

## The role of strategic planning in dealing with educational crises facing government school principals in Jerash Governorate

Majdi Ahmad Mohammad Ahmad

Ministry of Education || Jordan

**Abstract:** The study aimed to identify the role of strategic planning in dealing with educational crises facing government school principals in Jerash Governorate. The researcher used the descriptive survey method, and the tool consisted of a questionnaire consisting of (24) items, which were distributed to a group of principals of public schools affiliated to the Directorate of Education Jerash, which numbered (80) principals, were chosen by a simple random method, and one of the most important findings of the study is that the role of strategic planning in dealing with educational crises facing government school principals in Jerash governorate was given a total average of (3.23 out of 5), i. e. a degree of approval. (medium), and there were no statistically significant differences between the arithmetic averages of the responses of the sample members on the scale of the role of strategic planning in dealing with educational crises facing government school principals in Jerash governorate due to the variables (gender, years of experience).

The researcher recommends the necessity of holding continuous training courses for school principals to encourage them to use strategic planning, and to work to involve all school workers in strategic planning, because of this role in understanding all dimensions and conditions of the work environment in the school.

**Keywords:** strategic planning, educational crises, Jerash governorate, school principals.

## دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش

مجدي أحمد محمد أحمد

وزارة التربية والتعليم || الأردن

**المستخلص:** هدفت الدراسة للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تكونت من (24) فقرة، تم توزيعها على مجموعة من مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية جرش والبالغ عددهم (80) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة حصول دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش على متوسط كلي (3.23 من 5) أي بدرجة موافقة (متوسطة)، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش تعزى لمتغيري (الجنس، سنوات الخبرة). واستناداً للنتائج أوصى الباحث بضرورة عقد دورات تدريبية مستمرة لمديري المدارس لتشجيعهم على استخدام التخطيط الاستراتيجي، والعمل على إشراك جميع العاملين في المدارس في التخطيط الاستراتيجي، لما لذلك من دور في الإحاطة بكافة أبعاد وظروف بيئة العمل في المدرسة.

## المقدمة.

يشهد الميدان التربوي العديد من التغيرات، ولمدير المدرسة الدور الكبير في مساندة هذه التغيرات ومواكبتها؛ إذ يفترض بمدير المدرسة أن يمتلك رؤية واضحة للتعامل مع هذه التغيرات والتي ربما يكون من أهمها وجود رؤية تخطيطية استراتيجية تساعده في مواجهة الأزمات التربوية التي قد تواجهه، إذ يمتاز العصر الحالي بالعمولة والتكنولوجيا والتي تعمل بها المنظمات على مختلف أنواعها، ويعتبر التخطيط عنصراً من عناصر الإدارة وأحد ركائز العمل المنظم، ويعد التخطيط الاستراتيجي من أهم المجالات في المنظمات لتنظيم عناصرها، وأسلوباً جديداً في التخطيط، إذ يوفر الانسجام بين العناصر والبيئة والظروف، وتخطي العقبات التي تواجه المنظمة. يعد التخطيط الاستراتيجي أسلوباً جديداً في التخطيط والإدارة والهدف منه يتمثل في تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المنظمة والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير وذلك بتطوير تصور قابل للتعديل - طبقاً للظروف - يمكن تطبيقه من أجل مستقبل المنظمة، وعلى ذلك فإن روبرت كوب ينظر إليه على أساس أنه عملية تتصف بالمشاركة والمسح المستقبلي الواسع ينتج عنها ممارسات من قبل المنظمة تعمل على التوفيق بين برامجها والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع (الحريري، 2008).

وتقوم الإدارة المدرسية بالعديد من المهام والوظائف الإدارية والإشرافية والفنية، وتعد مسؤولية بشكل كبير عن تحقيق أهداف العملية التعليمية بقيامها بتلك الوظائف ويعد مدير المدرسة المسؤول الأول والمباشر وعنصر التغيير في المدرسة، وهو يعمل على تنسيق جهود جميع العاملين فيها وتقييم أعمالهم من أجل تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، وأن الإدارة المدرسية هي الجهة المسؤولة عن رسم خطط تنفيذ البرامج الدراسية وإعدادها، ومناقشة المناهج المدرسية، وإقرار الفلسفة التعليمية، وتوفير الوسائل المعينة على التدريس، وتهيئة الجو العام في المدرسة لإتمام العملية التربوية وتوجيهها لتحقيق الأهداف المنشودة. (المساد، 2005)

وقد أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في الألفية الثالثة في البيئة الديناميكية، وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني إن المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات علي مستوى المنظمة والدولة، إذ يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الأساليب التي تساعد المؤسسات والمنظومات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية، وبالتالي زيادة كفاءتها وفعاليتها مخرجاتها. (العزاوي، 2009)

إذ يسهم مدير المدرسة في إيجاد جو مدرسي يساعد على التعليم والتعلم، فالمديرون الفاعلون لديهم القدرة على إيجاد جو مدرسي يكون فيه التحصيل الأكاديمي بدرجة عالية، وحل المشكلات المتعلقة بالبيئة التعليمية، ومواجهة الأزمات التعليمية التي تواجه مدرسته من خلال التخطيط المنظم لمواجهة الأزمات وتفاديها، وتأسيساً على ما سبق جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش.

## مشكلة الدراسة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الأساليب التي تساعد المؤسسات والمنظومات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية، وبالتالي زيادة كفاءتها وفعاليتها مخرجاتها وهذا ما يمكن تطبيقه على الإدارة المدرسية بهدف تطويره وإحداث تغيير إيجابي في واقعه، وانطلاقاً من تعدد المسؤوليات المناطة على عاتق مدير المدرسة، فقد أصبح

يواجه مشكلات تحد - في كثير من الأحيان - من التخطيط الأمثل في عمله مما ينجم عنه بالتالي مشكلات تنظيمية وتنسيقية تؤثر سلباً في إنجاز الأهداف التربوية المنشودة.

وُعدّ الأزمة التي تمر بها المدرسة نقطة حرجة وحاسمة في كيان المدرسة، حيث تختلط فيها الأسباب بالنتائج مما يفقد المديرين قُدْرَتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب في ضوء ضيق الوقت وشحّ الموارد المتاحة، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة المدرسة عن تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية وغايتها التي وجدت من أجلها، حيث تواجه المدرسة أنواعاً مختلفة من الأزمات تتنوع في أسبابها ومستويات حدتها وشدة تأثيرها ودرجة تكرارها، وقد أشارت دراسة محمد ومحمود (2017) إلى أن دور التخطيط الاستراتيجي في الأزمات جاء بدرجة متوسطة، ومن خلال اطلاع الباحث وعمله كمدير في مدارس وزارة التربية والتعليم لاحظ افتقار مديري المدارس افتقار مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي وقضاء الوقت الأكبر لمدير المدرسة في العمل الإداري الروتيني لذلك جاءت الحاجة لدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش.

#### أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ فقد تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤلين الرئيسيين الآتيين:

- 1- ما دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة) لأفراد العينة؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش.
2. التعرف على دلالات الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش تبعاً لمتغيري: (الجنس، سنوات الخبرة) لأفراد العينة.

#### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من جانبين هما:

##### ■ الأهمية النظرية:

تكمن أهمية الدراسة نظرياً في أهمية الموضوع المطروح، وذلك من خلال الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الذي يتطلب منهم القيام بمهام متعددة ومتنوعة ومعقدة لمواجهة تحديات العصر، والاستجابة لعمليات التغيير والتطوير الحاصل في البيئة التربوية المحيطة بها. كما وتكمن أهمية الدراسة الحالية في قلة الدراسات - في حدود علم الباحث - التي بحثت في موضوع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة جرش. لذا يؤمل من هذه الدراسة تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي قد تساهم في مساعدة الباحثين والمهتمين

في هذا المجال، والاستفادة من نتائج الدراسة والتي قد تفيد متخذي القرار والمسؤولين لدى أقسام التخطيط التربوي ومديري المدارس في الوزارة.

#### ■ الأهمية العملية (التطبيقية)

أما الأهمية التطبيقية فتبرز من خلال الكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش والذي سيساعدهم على إتباع هذا النوع من التخطيط لما له أهمية في تسيير العمل الإداري وخاصة نحن نعيش في ظل متغيرات مختلفة أثرت على العملية التعليمية، ويتوقع الباحث أن لهذه الدراسة أهميتها التي تفيد الدراسين والمسؤولين على عملية الإدارة المدرسية بمديرية التربية والتعليم في محافظة جرش من خلال متابعة أعمالهم الإدارية ضمن الخطط التطويرية وتطبيقه داخل المديرية والتدريب عليه وتطويره عملياً.

#### حدود الدراسة

تم إجراء الدراسة ضمن الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية.
- الحدود البشرية: مدراء المدارس الحكومية.
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية جرش في المملكة الأردنية الهاشمية.
- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة أثناء الفصل الثاني من العام الدراسي 2020-2021م.

#### مصطلحات الدراسة

- **التخطيط الاستراتيجي:** " تصور للمستقبل قائم على إدراك قائد المدرسة للمتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية في مدرسته بهدف الانتقال من وضع المدرسة الحالي إلى وضع أفضل متوقع في المستقبل من خلال تحليله للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة ليميز بالرؤية الشاملة والكاملة والمجال الزمني وهدفه ليس مجرد الإصلاح أو التعديل بل التغيير الجذري ليضع قائد المدرسة أمام تصور مبدع مفكر". (شبلق، 2006: 61)
- ويعرف إجرائياً بأنه الخطوات التي يتبعها مدير المدرسة في مواجهة الأزمات التي تواجهها المدرسة وستقاس وفقاً للأداة المعدة لذلك.
- **الأزمات التربوية:** "حالة من الخلل والاضطراب تؤدي إلى حدوث خلل في نظام المؤسسة التعليمية اليومي وتعيق انتباه العاملين فيها عن أداء أعمالهم، ويهدد استمرارها القدرة على تحقيق الأهداف التعليمية وتتطلب اتخاذ إجراءات فورية تحول دون تفاقمها، وتعمل على إعادة الأمور إلى وضعها الطبيعي". (غنيمة، 2014: 30)
- وتعرف إجرائياً بأنها مرحلة حرجة أو حالة حساسة مفاجئة يترتب عليها نتائج سلبية غير معروفة وغير مرغوب فيها تؤثر على سير العملية التعليمية ويتم قياسها من خلال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة التي ستعد لذلك.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً: الإطار النظري

#### التخطيط الاستراتيجي

تتمثل أهمية التخطيط في كونه أمراً هاماً وضرورياً لمواجهة احتياجات ومتطلبات المجتمع المستقبلية، وللتغلب على المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتوقع حدوثها في المجتمع. وتعد عملية التخطيط أساس كل عمل مهما كانت عناصره وبيئته، حيث لا يستطيع الفرد القيام بأبسط الأعمال دون تخطيط مسبق، فالتخطيط مسألة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالفرد حيث إنها نشأت معه وتطورت مع تطوره. (يونس، 2009).

ويشير الحريري (2007) إلى التخطيط بأنه الوسيلة الناجحة لسيطرة الإنسان على المستقبل والتحكم فيه بالقدر الممكن، وهو الأداة العلمية الفعلية الوحيدة الجديرة بإنسان العصر الحديث، المتلائمة مع الروح العلمية والعقل العلمي الذي يهدف إلى السيطرة على الأشياء والإمساك بزمامها، ويأبى قبول عالم يجري على هواه لا شأن للإنسان فيه.

إن التخطيط الاستراتيجي من أكبر التحديات التي تواجه مدرء المدارس، فمجاراة التغيرات السريعة في العالم وتزويد المعلمين بالإرشادات والتعليمات التي تعتبر من ضرورات تحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين حيث ستكون لدى المدرء والمعلمين والكفايات والمهارات المتعلقة بكيفية التعامل مع الطفرة العالمية وأساليبها في مجال المعلومات والتدريس من حولهم، وكذلك يتطلب من مدير المدرسة وعياً بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأساليبه ومنهجيته. (الشاعر، 2007).

أما الدرديري وعلي (2011) فقد وضعوا تعريفاً شاملاً آخر للتخطيط حيث يعرفه بأنه "أولى وظائف الإدارة وهو مجموعة من العمليات تتضمن تحديد الأهداف وترتيبها ضمن أولويات وتحديد الأساليب والوسائل والأنشطة المناسبة لتحقيق كل هدف في ضوء الظروف والإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية وذلك ضمن فترة زمنية محددة، وهو عملية عقلية وتصور ذهني مسبق لما نريد أن نعمله وعملية التنبؤ بالمستقبل والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من العشوائية والتخبط"

أما الجبوري (2010) فيرى أن التخطيط الاستراتيجي يعد أسلوباً جديداً في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية والهدف منه في مجال التعليم ي تمثل في تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير وذلك بتطوير تصور قابل للتعديل - طبقاً للظروف - يمكن تطبيقه من أجل مستقبل المؤسسات التعليمية، وعلى ذلك فإن روبرت كوب ينظر إليه على أساس أنه عملية تتصف بالمشاركة والمسح المستقبلي الواسع ينتج عنها ممارسات من قبل المؤسسة التعليمية تعمل على التوفيق بين برامجها والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع.

وترى الحريري (2007) أن التخطيط الاستراتيجي يتسم بما يلي:

1. الشمول والتكامل: أي يتعدى حدود الأشياء التي يمكن التحكم فيها ليتعرف على المتغيرات البيئية المحيطة كالسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية كي تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.
2. التفاعل بين مستويات التخطيط: وتقديم التغذية الراجعة والتفاعل المستمر بين كل المعنيين سواء مخططين أو منفذين أو مقومين.

3. المرونة: وهي سمة أساسية بسبب الطابع المتغير للبيئة التعليمية لوجود تطورات عملية وتقنية وصناعية واتصالية متسارعة.
  4. التفاعل بين التخطيط والتنفيذ: فالتخطيط يعتمد على سلامة التنفيذ.
  5. يستند التخطيط الاستراتيجي إلى رؤية شاملة ورسالة تعمل تلك الرؤية على تحقيقها على المدى البعيد.
  6. يوظف أسلوب المسح البيئي لتوفير المعلومات.
  7. البساطة والوضوح رغم وجود التعقيدات والتناقضات.
  8. إعطاء المؤسسة التعليمية كالمدرسة قدرا من استقلالية الإدارة والتخطيط حرصا على التمييز.
- وهنا يرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي يعد مدخلا جديدا في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية، ويتضمن مجموعة من المفاهيم في مجالات مختلفة، فإنه لم يخضع بعد لاختبار الزمن كي يوضع تعريف محدد له في مجال التعليم، ولكن يمكن القول أنه نتاج لطرق متعددة ومختلفة، فهو مركب يتضمن التخطيط قصير المدى والتخطيط طويل المدى ونظرية النظم، وبحوث السوق وبحوث الفعالية وتحليل سلوك المؤسسة. لذا يعد التخطيط علمي طويل المدى يستند على المعلومات والبيانات المتوفرة من التحليل الدقيق لبيئات التعلم الداخلية والخارجية، يستخدمه مديرو المدارس في محافظة جرش، ويستهدف إيجاد استراتيجيات فعالة تسعى إلى تحسين وتطوير عمليتي التعليم والتعلم بكل ما تشتمل عليه من منهاج ووسائل وطرق تدريس وطلاب ومعلمين وإدارة تربوية".

#### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في أنه الوظيفة الأساسية الأولى للمشرف التربوي التي تسبق جميع الوظائف التربوية الأخرى، وتشكل القاعدة والمنطلق الأساسي، وهو الوسيلة التي توضح معالم الطريق، وتحدد مسار العمل الإشرافي التربوي، وتنظم الجهود باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة بتكامل واتساق وهوادة، وتساعد على تقليل الهوة بين الواقع والمتوقع أي بين الحاضر والمستقبل بأسلوب علمي؛ وهو الأسلوب الذي يحقق التعاون بين جميع المشاركين والمشاركين في العملية التعليمية التعلمية، ويجعلهم أكثر ارتياحاً وتماسكاً. كما تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه الوسيلة التي تساعد على إحداث التطويرات والتحسينات وحل المشكلات، وهو الأسلوب الذي يساعد على الاستخدام والتوظيف الأمثل لموارد البيئة (Glanz, 2007).

يؤكد الشاعر (2007) أنه لا توجد مؤسسة تربوية كبيرة في العالم إلا وتطبق نوعا من أنواع التخطيط

الاستراتيجي وذلك لأهميته فيما يلي:

- 1- ضروري لاضطلاع الإدارة العليا بمسئولياتها.
- 2- فهم المسؤولين للبيئة المعقدة.
- 3- يقدم مجموعة من أدوات اتخاذ القرارات منها محاكاة المستقبل، وتطبيق منهج أسلوب النظم، المشاركة في تحديد الأهداف وقياس الأداء.

#### الأزمات التربوية:

كان أول ظهور لمفهوم الأزمة موجود في نطاق العلوم الطبية بحيث يرجع إلى المصطلح اليوناني (كرنيو) أي نقطة تحول، وهي لحظة مرضية محددة للمريض وفيها يتحول إلى الأسوأ أو إلى الأفضل خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا، ثم انتقل بعد ذلك إلى العلوم الإنسانية وخاصة علم السياسة وعلم النفس ثم الاقتصاد وخاصة بعد تفجر وتصاعد الأزمات الاقتصادية في العالم منذ أواخر الستينيات، وعرفت الأزمة في التخصصات الإدارية بأنها نوعاً من التوتر والحيرة لدى المسؤولين داخل المؤسسة واثرت ذلك على النواحي الإدارية وأداء العاملين وكيان المؤسسة

الاستراتيجي وبقائها وعلاقتها بالجمهور والأهداف التي ترتبت عليها، أما الأزمة من الناحية الاجتماعية فهي تعني خلل وعدم توازن في عناصر النظام الاجتماعي في ظل حالات من التوتر والقلق والشعور بالعجز لدى الأفراد وعدم المقدرة على إقامة علاقات اجتماعية وإنسانية وظهور قيم ومعايير أخلاقية مغايرة للثقافة السائدة والمنشرة (2006، Davoli).

إن المتابع للأحداث المعاصرة خلال السنوات الماضية والتي تولدت عنها العديد من الأزمات والمخاطر أدت إلى التأثير المباشر على أمن وأمان المجتمعات واستقرارها، وينبغي الاعتراف بأن عالم اليوم هو عالم الأزمات لأسباب تتعلق بالتغيرات الكثيرة التي حدثت في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والسكنية والبيئية، والتي أثرت في حياة الإنسان داخل الكيان الاجتماعي والتنظيمي، وهذه الأزمات أصبحت تشكل مصدراً للقلق لقادة المنظمات والمسؤولين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة، في البيئة الخارجية وضعف الإدارات المسؤولة في تبنيها نموذج إداري ملائم يمكن المنظمة من مواجهة أزماتها بسرعة وفاعلية، لذلك تعد من أهم الركائز الأساسية للمنظمات الناجحة أن تكون إدارتها تتصف بالكفاءة والفاعلية، والتي تمكنها من استغلال الموارد البشرية والمادية التي تمتلكها وتوجيهها توجيهاً صحيحاً، فالكشف المبكر عن الأزمات وتحديد حجمها ونوعها واستخدام المنهج العلمي والمنطقي للتعامل مع الأزمات أصبح ضرورة حتمية من أجل إيجاد أسلوب لإدارتها، وإيجاد تقنية موجهة للحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها. (أبورمان، 2021)

وقد أشار الدليبي (2008) أن الأزمات أصبحت سمة ضرورية للمنظمات المعاصرة في الألفية الثالثة في البيئية المتغيرة، وأصبح كل تنظيم غير قادر تماماً على التخلص من تأثير الأزمات، وبالتالي كثر الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب للتصدي للأزمات والتكيف مع التغيرات التي تظهر فجأة والتي لا يمكن توقعها مسبقاً، فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني أن المؤسسات تستخدم طريقة حتى تكتشف فرصها المستقبلية وتتجنب المخاطر والأزمات على مستوى المؤسسة والدولة.

تمثل الأزمة التي تمر بها المؤسسة التربوية نقطة حرجة وحاسمة في كيان المدرسة، حيث تختلط فيها الأسباب بالنتائج مما يفقد المديرين قدرتهم على التعامل معها واتخاذ القرار المناسب في ظل عدم التأكد وضيق الوقت ونقص المعلومات، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة المؤسسة التربوية عن تحقيق أهدافها، حيث تواجه أنواعاً متعددة من الأزمات التي تختلف في أسبابها ومستويات حدتها وشدة تأثيرها ودرجة تكرارها نتيجة للتغيرات البيئية السريعة والمفاجئة لأسباب مختلفة، الأمر الذي يشير إلى أن الأزمة تعد ظاهرة حتمية لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها، إلا أنه يمكن منع الأزمة أو الحد من أثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات (اليحيوي، 2006).

#### خصائص الأزمة:

هناك عدد من الخصائص التي تتميز بها الأزمة، وأهم هذه الخصائص كما ذكرها اللامي والعيساوي (2015)

ما يلي:

- نقص واضح في المعلومات والبيانات اللازمة في وقت وقوع الأزمة.
- تؤدي الأزمة إلى تطورات مفاجئة عنيفة وكبيرة عند حدوثها.
- تتميز الأزمة بدرجات عالية من التداخل والتعقيد في المسببات والعناصر.
- حدوث حالة من الخوف والرعب في المؤسسة، وهذا يحدث عن عدم القدرة على حساب ما يحمله مستقبل المنظمة.
- قصر المدة الزمنية للأزمات.

- خلق حالة من الشعور بالضعف والحيرة وعدم استجابة صناع القرار للتعاطي مع الأزمة والتعامل معها.
- نظراً لانعدام حالة التوازن لدى صناع القرار (نتيجة لوقوع الأزمة) فإنهم قد يصبحون تحت سيطرة الآخرين من المتخصصين وغير المتخصصين.
- ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد كل ما يقود إلى تفاقمها، ومن أهم هذه القوى هم أصحاب المصالح المعطلة أو المؤجلة.
- تتعرض مصالح المنظمة في ظل الأزمة إلى التهديد وإلى ضغوط كبيرة من جانب أطراف متعددة.
- تحدث الأزمة ظهور أعراض سلوكية خطيرة كتفكك النسق الاجتماعي وتفكك العلاقات الاجتماعية والقلق والتوتر والدافعية نحو العمل وغيرها.

#### مراحل الأزمات المدرسية:

- 1- مرحلة الميلاد: في ظل هذه المرحلة يكون هناك بؤادر تلوح في الأفق تنذر بأخطار غير معروفة بعد وغير محددة المعالم تماماً وغير واضحة الاتجاه ولم يتحدد أو يتضح المدى الذي ستصل إليه هذه الأخطار، وتتصف هذه المرحلة بغياب وعدم توفر المعلومات والبيانات الكافية عن الأزمة المرتقبة فيما يتعلق بتطورها وتوقيت انفجارها، ويطلق عليها مرحلة التحدي أو الإنذار المبكر للأزمة، وتتطلب هذه المرحلة من إدارة المنظمة التعليمية جهود مبكرة للتصدي للأزمة وتداعياتها المرتقبة من خلال إيفاد هذه الأزمة عوامل نموها ومرتكزات قوتها، ومن الجهود التي ينبغي على المؤسسة التعليمية القيام بها للتعاطي مع الأزمة وإدارتها بفعالية تعميق التفاعل والشعور بالثقة والأمل بمستقبل المؤسسة والعمل على امتصاص قوة الدفع التي تحرك الأزمة وإيجاد مجالات اهتمام جديدة تغطي على الأزمة المرتقبة وتصرف عنها الأنظار وتحولها إلى حالة هامشية ثانوية. (Ludwing, 2005)
- 2- مرحلة نمو الأزمة واتساعها: وهنا تنمو في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذي القرار في مرحلة ميلاد الأزمة، حيث تتطور في مرحلة جديدة هي مرحلة النمو والاتساع، وهناك مجموعة من العوامل تدعم قوة الأزمة في هذه المرحلة منها: عوامل ذاتية مرتبطة بالأزمة التي نشأت معها وتكونت في المرحلة السابقة، وعوامل خارجية جذبتها الأزمة وتفاعلت معها وأضافت إلى الأزمة قدرات جديدة للنمو والتوسع والاتساع، وفي هذه المرحلة يكون مطلوباً لإدارة المنظمة التربوية التدخل بمواجهة الأزمة والتعاطي معها من خلال العمل على عزل العوامل الخارجية الداعمة للأزمة وتجميد نمو الأزمة وإيقاف نموها عند المستوى الذي وصلت إليه والتركيز على علاج الأزمة من خلال تصحيح حالات وعناصر الخلل وعوامل القصور التي قادت إلى نشوء الأزمة (أبو فارة، 2009).
- 3- مرحلة النضوج: وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة المدرسية، إذ تتطور حدة وجسامة الأزمة بشكل كبير على المؤسسة التعليمية نتيجة سوء التخطيط والتنظيم، وهنا تبلغ الأزمة ذروتها وقوتها بشكل كبير وتجد المنظمة نفسها في حالة من الصدام الشديد مع هذه الأزمة وتداعياتها، وتكون آثار الأزمة ذات أثر كبير على المؤسسة التربوية وقد تؤدي إلى إحداث تغيرات جوهرية كبيرة في المديرين (في الإدارة العليا، والوسطى، والإدارة الإشرافية) وإلى إحداث تغيرات هيكلية جوهرية في تصميم المؤسسة التعليمية وفي هذه المرحلة فإن إدارة المنظمة الإدارية قد تستسلم للأزمة ولما قد نجم عنها من نتائج والاعتراف بها والاستجابة للقوى والأطراف في ظل هذه الأزمة، ومن جانب آخر فإن إدارة المنظمة التربوية قد تتعاطي مع هذه الأزمة بذكاء شديد إلى أن تتمكن من تخفيف حدة هذه الأزمة وإلى أن تؤول هذه الأزمة إلى الانحسار والتراجع. (ماهر، 2006)
- 4- مرحلة التقلص (الانحسار): تدخل الأزمة المدرسية في هذه المرحلة وتبدأ بالتقلص والانحسار بعد أن يقع التصادم العنيف، فهذا التصادم، يؤدي إلى أن تتفكك هذه الأزمة وتتفتت، وتفقد الأزمة جزءاً كبيراً من قوتها



وطاقتها، ومن الأمور التي تشجع على تراجع حدة الأزمة هي استجابة إدارة المنظمة التربوية للضغوط الناجمة عن قوى الأزمة، والقيام بإحداث التغييرات المطلوبة التي تكفل إنهاء هذه الأزمة. (الظاهر، 2009)

5- مرحلة الاختفاء: تدخل الأزمة المدرسية في هذه المرحلة (مرحلة الاختفاء) عندما تفقد بصورة كاملة أو شبه كاملة كل قوى الدفع المحركة لها وتتلاشى مكوناتها وعناصرها الفرعية وينتهي الاهتمام بها ويصبح الحديث عنها كحدث تاريخي مضى وانقضى، والمطلوب هنا هو إعادة البناء وليس التكيف مع الواقع الجديد بعد الأزمة، فالتكيف يجلب على المنظمة التربوية آثاراً سلبية، ويؤدي إلى الإبقاء على آثار الأزمة ونتائجها بعد انحسارها وتلاشيها، بينما تقود إعادة البناء إلى علاج الآثار والنتائج واسترجاع كفاءة المنظمة التربوية وفعاليتها وإكسابها خبرات وقدرات عالية في إدارة أسباب هذا النوع من الأزمات ونتائجها (أبو فارة، 2009).

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

قام الباحث في هذا الجزء بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم استعراضها من الأحداث للأقدم على النحو التالي:

- قام عبد الجمل والرجوب (2020) بدراسة هدفت إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، تكونت عينة الدراسة من (59) عامل وعاملة في بلدية دورا. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود دور مرتفع جدا للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا. كما اثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا تعزى لمتغيرات:(الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن).
- وقام برهم (2020) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدارس الحكومية من وجهة نظر (8) مدراء ومديرات، و(174) معلما ومعلمة يعملون في مدارس حكومية. واستخدم الباحث استبان التخطيط / محافظة الزرقاء خلال العام الدراسي 2018 الاستراتيجي واستبانة فاعلية المدرسة. وكشفت النتائج أن مستوى التخطيط الاستراتيجي ومستوى فاعلية المدارس الحكومية كانا مرتفعين، بينما وجدت علاقة طردية دالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدارس الحكومية.
- وفي دراسة أجرتها منظمة هاندرد (Hundred Organization, 2020) الهدف منها فهم المشكلة التي تواجه العملية التعليمية أثناء جائحة كورونا عن طريق مسح تلفوني شارك فيه (150) شخصاً من صناع القرار والمعلمين في (31) دولة، حيث عبر(87%) من المشاركين عن قلقهم من أنّ جائحة كورونا ستزيد من عدم المساواة في الحصول على التعليم وذلك للأسباب التالية: عدم القدرة على الوصول إلى التكنولوجيا وبالتالي التعليم، عدم قدرة جميع المعلمين على التكيف مع التعليم عن بعد وبالتالي تعليم الطلبة بشكل فعال، الاختلافات في مشاركة الوالدين والاختلاف بالوضع الاجتماعي، والاقتصادي، والآثار الاجتماعية، والعاطفية لهذا الوضع على الطلبة، وأعتقد (6%) فقط من المشاركين أنّ النظام التعليمي لديهم مجهز بشكل عال للتعامل مع الجائحة، وأن (17%) من المشاركين يعتقدون أنّ المسؤولين عن التعليم في بلادهم قد استفادوا من تجارب الدول الأخرى في التعامل مع الأزمة.
- وأجرت كاراسافيدو (Karasavidou, 2019) دراسة هدفت إلى معرفة موقف المعلمين من إدارة الأزمات في المدارس الأساسية، وقد استخدمت المنهج الوصفي، وشملت العينة على (249) معلماً ومعلمة في إقليم مقدونيا الوسطى في اليونان، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة للبحث، وقد أظهرت النتائج أن (62.4%) من أفراد عينة

الدراسة لم يتم تدريبهم على إدارة الأزمات، و(63%) منهم يرغبون في الحصول على التدريب العملي من خلال عقد الورشات التدريبية والندوات في المدرسة.

- وقام المخلافي (2019) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث. وتكونت عينة البحث من (326) عضو هيئة تدريس وبطريقة عشوائية بنسبة (16.11%) من مجتمع البحث البالغ عددهم (2024) عضواً. وأظهرت النتائج أن متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد تحققت بدرجة كبيرة، بمتوسط (3.57) درجة وبنسبة (71.30%) من الدرجة الكلية للممارسة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغيري: الرتبة العلمية، والجنس، وإلى وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغيري التخصص لصالح تخصص العلوم التطبيقية، وعدد سنوات الخدمة لصالح سنوات الخدمة الأكثر.

- وقامت الخليوي والعرفي والحري (2019) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري. ولتحقيق هذا الهدف استخدم منهج المسح الوصفي حيث استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، تتكون من (41) مديرة من قيادات المدارس الابتدائية الحكومية وسط الرياض. أظهرت نتيجة الدراسة أن مستوى التميز الإداري كان كبيراً. كما أوضحت الدراسة أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في مدارس الرياض الابتدائية. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على التخطيط الاستراتيجي (في متغيرات مختلفة: الوظيفة وسنوات الخبرة) والتميز الإداري في المدارس الابتدائية الحكومية.

- وقام الحايك (2018) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومعيقات تطبيقه لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (368) معلماً ومعلمة في المدارس الأساسية الخاصة. وتم تطوير استبانة لجمع البيانات وكذلك التأكد من صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة ككل ولمجال المتطلبات المادية ومتوسطة للمجال التنظيمي والمادي، وأن معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة لكل المجالات.

- وقامت إدريس (2018) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في رفع فاعلية الإدارة المدرسية ببلدية القضارف، وقد تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من معلمي وموجهي المرحلة الثانوية ببلدية القضارف والبالغ عددهم 1015 معلماً وموجهاً تربوياً، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن تقييم درجة تطبيق مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي بالمرحلة الثانوية ببلدية القضارف من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المعلمين والموجهين حول مدى تطبيق مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي في المرحلة الثانوية ببلدية القضارف تعزى لمتغير الوظيفة. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المعلمين والموجهين حول مدى فاعلية مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي في المرحلة الثانوية ببلدية القضارف تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالي صياغة الرؤية ورسالة المدرسة.

- وقام شوباصي (2018) بدراسة هدفت إلى تهدف هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديرو المدارس الخاصة في محافظات غزة التخطيط الاستراتيجي وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديرو المدارس

الخاصة في محافظات غزة التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارستهم لإدارة التميز. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. تتكون أدوات الدراسة من استبيان للتخطيط الاستراتيجي واستبيان لإدارة التميز. تكون مجتمع الدراسة من 995 معلماً من مدرسي المدارس الخاصة في محافظات غزة. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها 400 معلم ومعلمة. تظهر نتائج الدراسة أن الدرجة التي يمارس بها مديرو المدارس الخاصة في محافظات غزة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمهم كانت عالية (78.764%)، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين في المدارس الخاصة في محافظات غزة في الدرجة التي يمارس عندها مديروهم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس. كانت الاختلافات لصالح الذكور. لا توجد فروق تعزى إلى سنوات الخدمة والتأهيل الأكاديمي. كما تظهر النتائج أن الدرجة التي يمارس بها مديرو المدارس الخاصة في محافظات غزة إدارة التميز من وجهة نظر معلمهم كانت عالية (79.07%). وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين في المدارس الخاصة بمحافظات غزة في الدرجة التي تمارس بها مبادئهم إدارة التميز تعزى لمتغير الجنس أو سنوات الخدمة أو المؤهلات الأكاديمية. كما تظهر النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة التخطيط الاستراتيجي وممارستهم لإدارة التميز.

- وقام محمد ومحمود (2017) بدراسة هدفت إلى تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها، استخدم المنهج الوصفي التحليلي حيث تم بناء استبانة تضمنت دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية (قبل، في أثناء، بعد) حدوث الأزمة، مؤلف من (52) عبارة، وزعت على عينة بلغت (106) عاملاً وإدارياً، بينت نتائج البحث أن دور التخطيط الاستراتيجي (قبل، وفي أثناء، وبعد) حدوث الأزمة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في جامعة تشرين تبعاً للمتغير المؤهل العلمي.
- وأجرت العواودة (2016) دراسة هدفت إلى معرفة مدى تأثير إدارة الإبداع في مكافحة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس في فلسطين، وأتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وشملت عينة الدراسة على (100) مدير ومديرة في المدارس الثانوية في فلسطين، وتم استخدام استبانة احتوت على (24) فقرة، تلخصت النتائج في أن هناك أزمات تعليمية كثيرة تحدث في المدارس الثانوية في فلسطين، وأنه يوجد ارتباط بين إدارة الإبداع وإدارة الأزمات بالمدارس الثانوية عامه بفلسطين.
- وقام مارشال (2016) بدراسة هدفت إلى توضيح درجة التزام قادة المدارس في ملبورن لممارسة التخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق أهداف البحث اتبع المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وزعت على (25) مدرسة معظمها من المدارس الثانوية، وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الالتزام بممارسة التخطيط الاستراتيجي خاصة في صياغة الأهداف وتحديد سياسات تطبيق الخطط، وتبين أن تقويم التخطيط الاستراتيجي جاء متوسطاً وأدنى من المستوى المرغوب، كما تبين أن هناك عدة معوقات تحول دون التزام قادة المدارس بممارسة كافة خطوات التخطيط الاستراتيجي أهمها الصلاحيات المحدودة للمعلمين وضعف أنشطة المدارس في ظل تراكم المهام الملقاة على عاتق المدرسة والعاملين فيها.
- وقد هدفت دراسة ماكغينيس ومارشاند (2014) (McGuinness & Marchand) " إلى الكشف عن عملية الاتصال أثناء الأزمات بين الجامعات والطلاب في مؤسسات لتعليم العالي في المملكة المتحدة، اتبعت الدراسة

المنهج الوصفي باستخدام دراسة الحالة، وتكونت عينة الدراسة من (12) طالباً وموظفاً في الجامعات، وبينت نتائج الدراسة أن الجامعات لم تولي اهتماماً كبيراً لعملية الاتصال أثناء الأزمات بين الجامعات والطلاب ."

### التعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية الخاصة في الموضوع توصل الباحث إلى أن هناك ندرة في الدراسات التي تطرقت لدور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش، وقد تشابهت الدراسة الحالية من حيث المنهج المتبع مع غالبية الدراسات، كما تشابهت في الأداة المستخدمة وهي الاستبانة، وطريقة اختيار العينة.

واختلفت مع الدراسات السابقة في مكان إجراء الدراسة والموضوع المدروس فقد تناولت الدراسات السابقة التخطيط الاستراتيجي والأزمات التربوية في دراسات مستقلة بينما لم توجد دراسة ناقشت المتغيرين معاً سواء دراسة محمد ومحمود (2017) ودراسة عبد الجمل والرجوب (2020) واللاتي ناقشن المتغيرين معاً.

وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء الأدب النظري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والأزمات التربوية وتحديد المنهج المناسب وصياغة مشكلة الدراسة ونوع المعالجة الإحصائية المستخدمة. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة الأخرى في كونها تقع ضمن الدراسات الأولى التي تناقش دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية وكونها من الدراسات الأولى التي ستجرى في محافظة جرش.

### 3. منهج الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي وذلك لملاءمته لأغراض الدراسة.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية جرش، والبالغ عددهم (252) مديراً ومديرة، تنقسم إلى (80) مديراً، و(172) مديرة، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم لعام 2021.

#### عينة الدراسة:

وتكونت عينة الدراسة من (80) مديراً ومديرة، وبلغ عدد أفراد العينة من الذكور (35) بنسبة مئوية (43.8)، كما بلغ عدد الإناث (45) بنسبة مئوية (56.2) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها ونظراً لصعوبة الوصول لجميع أفراد المجتمع، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (1) وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية لأفراد الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	35	43.8
	أنثى	45	56.2
	المجموع	80	100.0

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	10
	من 5 - 10 سنوات	35	43.8
	أكثر من 10 سنوات	37	46.2
	المجموع	80	100.0

#### أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استبانة تكوّنت من قسمين؛ تكون القسم الأول من البيانات الديمغرافية وتكوّن القسم الثاني من مقياس لمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في جرش وعددها (24) فقرة، وذلك بعد الرجوع للدراسات السابقة والإطار النظري المتعلق بالموضوع.

#### صدق الأداة:

تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة في الاستبانة، للتأكد من شموليتها بشكل واضح ودقيق، وتمّ عرضه على من المحكّمين المتخصّصين في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (10) محكمين، وذلك للتأكد من سلامة اللغة، والمحتوى وتغطيتها لجميع أبعاد الدراسة، ومدى مناسبة الفقرات. واستقر عدد الفقرات على (13)، وكانت نسبة الاتفاق بين المحكمين (89%).

#### ثبات الأداة:

تم أخذ عيّنة تجريبية تكونت من (30) فردًا وتم توزيع استبانة الدراسة عليهم، وقد تمّ حساب معادلة كرونباخ ألفا على عيّنة الدراسة، وذلك لمعرفة معامل ثبات الاتساق الداخلي بين فقرات الدراسة والأداة ككل، ولمعرفة تلك القيم جدول (2) يوضح ذلك:

جدول (2) قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للأداة ككل

الأداة	قيمة كرونباخ ألفا
الأداة ككل	0.934

#### اجراءات التحليل الاحصائي:

تمّ استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة، عن طريق استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. حساب معادلة (كرونباخ ألفا) لغايات التحقق من ثبات أداة الدراسة.
2. الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لترتيب إجابات العينة حسب الأهمية.

#### مقياس التحليل:

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عيّنة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس؛ تمّ استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول (3).

الجدول (3) المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 – 2.33	منخفضة
من 2.34 – 3.66	متوسطة
من 3.67 – 5.00	مرتفعة

$$\frac{\text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5 - 1 - 5}{3} = 1.33$$

حيث تم حساب طول الفئة من خلال قسمة 1.33 = 3

#### 4. نتائج الدراسة ومناقشتها

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ونصه: " ما دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة، جدول (4) يبين ذلك:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأداة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
18	يساعد التخطيط الاستراتيجي على تجنب الأزمات الحالية والمستقبلية	3.42	1.02	متوسطة	1
10	يساعد التخطيط الاستراتيجي مدرء المدارس على تحديد أسباب المشكلات التي تواجههم وحلها	3.38	1.09	متوسطة	2
22	يوفر التخطيط الاستراتيجي معلومات مهمة لمدرء المدارس تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة في إدارة الأزمات التربوية	3.34	1.09	متوسطة	3
15	يساعد التخطيط الاستراتيجي مدرء المدارس على تحديد كل الفرص المتاحة لتخطي الأزمات التي يواجهونها	3.33	1.09	متوسطة	4
17	يساعد التخطيط الاستراتيجي مدرء المدارس على ابتكار الحلول المنطقية لمواجهة الأزمات	3.31	1.08	متوسطة	5
20	يحدد التخطيط الاستراتيجي كافة الإمكانيات المادية والبشرية التي يمكن استخدامها من قبل مدرء المدارس في مواجهة الأزمات	3.30	1.07	متوسطة	6
4	يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقويم المستمر للأزمات التربوية التي يواجهها مدرء المدارس	3.29	1.09	متوسطة	7
19	يوفر التخطيط الاستراتيجي عامل الوقت والجهد لمدرء المدارس لإدارتهم للأزمات	3.29	1.08	متوسطة	8
6	يوفر التخطيط الاستراتيجي لمدرء المدارس فرصاً للتعاون مع جميع الجهات المختصة في إدارة الأزمات	3.29	1.04	متوسطة	9
12	يساعد التخطيط الاستراتيجي مدرء المدارس على اتخاذ إجراءات وقائية لمنع	3.25	1.12	متوسطة	10

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى الرتبة
	حدوث أو تكرار الأزمات			
21	يوفر التخطيط الاستراتيجي لمدرء المدارس حلول معدة مسبقاً لمواجهة الأزمات المتوقعة	3.23	1.12	متوسطة
1	يساعد التخطيط الاستراتيجي مدرء المدارس على تقليل التهديدات والمخاطر المسببة لحدوث الأزمة	3.23	1.12	متوسطة
2	يساعد التخطيط الاستراتيجي مدرء المدارس على تقييم النتائج التي تم التوصل إليها أثناء مواجهة الأزمة	3.23	1.06	متوسطة
9	يساعد التخطيط الاستراتيجي مدرء المدارس على المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة الزمنية لمواجهة الأزمة	3.22	1.06	متوسطة
11	يساعد التخطيط الاستراتيجي مدرء المدارس على مسح بيئة العمل الداخلية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة	3.21	1.14	متوسطة
8	يساعد التخطيط الاستراتيجي مدرء المدارس على الحد من الأزمة بصورة زمنية مناسبة	3.19	1.13	متوسطة
3	يساعد التخطيط الاستراتيجي مدرء المدارس على توزيع المسؤوليات والصلاحيات في فترة قصيرة للحد من الأزمة	3.18	1.09	متوسطة
5	يساعد التخطيط الاستراتيجي مدرء المدارس في توفير وسائل اتصال فعالة للتعرف على حجم الأزمة	3.17	1.13	متوسطة
7	يساعد التخطيط الاستراتيجي مدرء المدارس على التحديد الدقيق للأهداف الاستراتيجية المراد تحقيقها مستقبلاً لمواجهة الأزمة	3.17	1.12	متوسطة
14	يوفر التخطيط الاستراتيجي كافة المواد والإمكانات لمواجهة الأزمات التي يواجهها مدرء المدارس	3.16	1.13	متوسطة
13	يساعد التخطيط الاستراتيجي مدرء المدارس على التعرف إلى عمليات تحليل مؤشرات حدوث الأزمة	3.13	1.16	متوسطة
16	يساعد التخطيط الاستراتيجي على مسح بيئة العمل الخارجية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة	3.13	1.05	متوسطة
24	يساعد التخطيط الاستراتيجي مدرء المدارس على التعرف لنقاط القوة والضعف لتطوير الأداء التنظيمي لمدرء المدارس في مواجهة الأزمة	3.09	1.13	متوسطة
23	يحدد التخطيط الاستراتيجي مدرء المدارس في تحريك الموارد المادية الضرورية لاحتواء الأزمة	3.08	1.14	متوسطة
	المقياس ككل	3.23	0.93	متوسطة

يتبين لنا من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش بين (3.08-3.42) وبدرجات موافقة ومتوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة (18) والتي تنص على "يساعد التخطيط الاستراتيجي على تجنب الأزمات الحالية والمستقبلية" وانحراف معياري (1.02)، بينما بلغ أدناها للفقرة (23) "يحدد التخطيط الاستراتيجي مدرء المدارس في تحريك الموارد المادية الضرورية لاحتواء الأزمة" وانحراف معياري (1.14)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.23) وانحراف معياري (0.93) ودرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات المختلفة لما يوفره من معلومات وبيانات كافية تساعد مدرء المدارس على اتخاذ القرارات المناسبة،

وقدرة التخطيط الاستراتيجي على معرفة نقاط القوة والضعف في إدارة الأزمات التربوية التي تواجه مدرء المدارس، ويزيد من قدرة المدرء في إدارة أزماتهم كما يساهم في الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد البشرية والمادية، والتقليل من آثار الأزمة ومحاولة اكتشافها والتنبؤ بها، والمتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة المبنية لمواجهة الأزمة، وما يوفره من حلول منطقية ومبتكرة لمواجهة الأزمات التربوية والتغلب عليها، ودور التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأهداف الدقيقة للاستراتيجيات المطلوب تحقيقها لمواجهة الأزمة، وما يوفره التخطيط الاستراتيجي من مسح في بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة وذلك للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة، ولقدرة التخطيط الاستراتيجي على تحليل المؤشرات المسببة للأزمة واكتشافها بالوقت المناسب، وإلى ما يوفره التخطيط الاستراتيجي من توفير للوقت والجهد لدى مدرء المدارس في الأزمات التي يواجهونها، ويعود ذلك إلى ما يقدمه التخطيط الاستراتيجي من قدرة على توزيع المسؤوليات والمهام في وقت قصير للحد من الأزمة التربوية، وإلى ما يقدمه من وسائل اتصال فعالة للتعرف على حجم الأزمة التي تواجه مدرء المدارس.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتوافق مع دراسة محمد ومحمود (2017) والتي أشارت نتائجها إلى أن دور التخطيط الاستراتيجي (قبل، وفي أثناء، وبعد) حدوث الأزمة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، وتختلف مع دراسة المخلافي (2019) والتي أشارت نتائجها إلى أن متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد تحققت بدرجة كبيرة، ودراسة الحايك (2018) والتي أشارت نتائجها إلى أن تقييم درجة تطبيق مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي بالمرحلة الثانوية ببلدية القضايف من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين كبيرة، ودراسة شويباصي (2018) والتي أشارت نتائجها إلى أن الدرجة التي يمارس بها مديرو المدارس الخاصة في محافظات غزة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلمهم كانت عالية (78.764%)، ودراسة عبد الجمل والرجوب (2020) والتي أشارت نتائجها إلى وجود دور مرتفع جدا للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا، ودراسة برهم (2020) والتي أشارت إلى أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية جاء بدرجة مرتفعة.

- السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة) لأفراد العينة؟
- للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الثنائي لحساب الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية حسب متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة)، والجدول (5) تبين ذلك.
- والجدول (5) نتائج تحليل التباين الثنائي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.547	0.980
	أنثى	3.363	0.702
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.738	0.462
	من 5-10 سنوات	3.453	0.805
	أكثر من 10 سنوات	3.314	0.818



جدول (6) نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس الدراسة حسب متغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	.7070	1	.7070	1.175	.2810
سنوات الخبرة	2.061	2	1.031	1.713	.1860
الخطأ	53.543	89	.6020		

يتبين لنا من الجدول السابق (6) أن قيم (F) بلغت (1.175، 1.713) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة)، ويعزى ذلك إلى أن تشابه الظروف والبيئة التعليمية التي يمر بها أفراد عينة الدراسة مما انعكس على استجاباتهم، أن عدد سنوات الخبرة والجنس لم يكن مؤثراً في استجابات عينة الدراسة، وأن الخبرة لا تعد عاملاً مهماً في تقييم موضوع الدراسة.

### التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج المحصلة من الدراسة يوصي الباحث ويقترح الآتي:

- 1- العمل على إشراك جميع العاملين في المدارس في التخطيط الاستراتيجي، لما لذلك من دور في الإحاطة بكافة أبعاد وظروف بيئة العمل في المدرسة.
- 2- إجراء دراسات وأبحاث مختلفة لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة المدراء والعاملين في المدارس.
- 3- عقد دورات تدريبية مستمرة لمدراء المدارس لتشجيعهم على استخدام التخطيط الاستراتيجي.

### قائمة المراجع

#### أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو رمان، جمانه (2021). إدارة الأزمات الكوارث والمخاطر: نهج للوقاية والعلاج والتعافي. ط(1)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- أبو فارة، يوسف. (2009). إدارة الأزمات: مدخل متكامل. ط1، عمان، إثراء للنشر والتوزيع.
- إدريس، هند. (2018). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع فاعلية الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية ببلدية القضايف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النيلين.
- برهم، أحمد. (2020). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 9(4)، 1-30.
- الجبوري، حسين. (2010). التخطيط الاستراتيجي في التعليم، الدار العربية للعلوم ناشرون وموزعون، بيروت.
- الحريري، رافدة. (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر للطباعة.
- الخليوي، ليلى والعرفي، أسماء والحربي، نوال. (2019). التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض وعلاقته بمستوى التميز الإداري المدرسي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(26)، 74 - 96.

- الدرديري، إسماعيل وعلي، عبير. (2011). التخطيط الاستراتيجي في معايير جودة التعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- الدليبي، حامد عبد حمد (2008). إدارة الأزمات في بيئة العولمة- حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة البصرة: العراق.
- الشاعر، عدلي داود محمد. (2007). معوقات تطبيقات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- شبلاق، وائل. (2006). دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى قادة المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شوباصي، حنان. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الظاهر، ابراهيم. (2009). إدارة الأزمات. جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الجمل، سمير والرجوب، عدنان. (2020). التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 1(2)، 1-20.
- العزاوي، نجم. (2009). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي، جامعة الزرقاء.
- غنيمه، رهف. (2014). متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- اللامي، غسان؛ والعيساوي، خالد. (2015). إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد. (2006). إدارة الأزمات، ط 1، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- محمد، محمود ومحمود، نورا. (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها - دراسة ميدانية، ورقة بحثية، جامعة تشرين.
- المخلافي، سلطان. (2019). درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 12(42)، 1-29.
- المساد، عمر. (2005). الإدارة التعليمية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- اليحيوي، صبرية. (2006). إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 19(1)، 247-380.
- يونس، نزيه حسن حسين. (2009). توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Alawawdeh, S. (2016). The Impact of Creativity Management in Fighting the Educational Crisis in Secondary Schools in Palestine from the Viewpoint of Headmasters. Journal of Education and Practice, 7(11), 98-105.

- Davoli, Enrico. (2006). with ، A practical tool for the preparation of a hospital crisis preparedness plan Copenhagen ،WHO Regional Office for Europe ،special focus on pandemic influenza.
- Glanz, J., Shuman, V., Sullivan, S. (2007). Impact Instructional Supervision on Supervision Achievement. Online Submission, Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (AERA), Chicago, IL, Apr 13.
- Hundred Organization. (2020). Quality Education for all during COVID-19. Retrieved in June, 23, 2020 from: <https://hundred.org/en/collections/quality-education-for-all-during-coronavirus>.
- Karasavidou, E. (2019). Crisis Management: Attitudes and Perceptions of Primary School Teachers, European Journal of Educational Management, 2(2), 73-84.
- Ludwing, E. (2005). How to prepare for your inevitable crisis, American Banker, 34(170).
- Marshall Brown, (2016): " Strategic Planning of School Districts, " P. 10, Paper Presented at California School, Report, No. ED 205 29, San Francisco, CA, December.
- Mc Guinness, M., & Marchand, R. (2014). Business Continuity Management in UK Higher Education: A Case Study of Crisis Communication the eat of Social Media. International Journal of Risk Assessment and Management, 17(4), pp. 291-310.