

دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة إربد

الدكتورة أثير حسني محمد الكوري

مدرسة البحرينية الأساسية المختلطة

دكتورة إدارة تربوية - الأردن

athirkouri@gmail.com

الدكتور علي كاظم علي السندي

العمل في وزارة الداخلية

دكتورة إدارة تربوية - البحرين

dr.alikadeem@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة إربد، واتبعت الدراسة المنهج الوصفيّ المسحي، واستخدمت الدراسة في جمع بياناتها استبانة مكونة من (١٩) فقرة، وتكونت من محورين وهما مستوى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية، ومواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية، وجرى التأكد من صدقها وثباتها. وتكونت عينة الدراسة من (٣٨) مشرفاً تربوياً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية من وجهة نظر مجتمع الدراسة جاءت بدرجة (متوسطة) على جميع المجالات، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٠٢)، وأن مجال "مستوى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية" كان بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (2.94)، وأن مجال "مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية" كان بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.11)، كما أوصى الباحثان "استمرار تجديد وتطوير وتحديث البرامج والتخطيط الاستراتيجي باستمرار للقدرة على التنبؤ بالأزمات وحلها قبل تفاقمها".

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأزمات، المشرفين التربويين، المؤسسات التربوية، محافظة إربد، الأردن.

The Role of Strategic Planning in Enhancing the Ability to Face Crises in Educational Institutions from the Point of View of Educational Supervisors in Irbid Governorate

Athir Husni Al Kouri

Al Bahrinia School

PHD. Educational Administration – Jordan.

Ali Kadhem AlSandi

Work at the Ministry of the Interior

PHD. Educational Administration – Bahrain.

Abstracts:

The study aimed to identify the role of strategic planning in enhancing the ability to face crises in educational institutions from the point of view of educational supervisor in Irbid, and the study followed the descriptive survey method. In collecting its data, the study used a questionnaire consisting of (19) items, and it consisted of two axes, namely, the level of strategic planning in educational institutions, and facing crises in educational institutions, and its validity and reliability were verified. The study sample consisted of (38) educational supervisors who were chosen randomly. The results of the study showed that the role of strategic planning in enhancing the ability to face crises in educational institutions from the point of view of the study community came to a (medium) degree in all areas, where the arithmetic mean was (3.02), and that the field of "strategic planning level in educational institutions" was at a degree (medium), with an arithmetic mean (2.94), And that the field of "confronting crises in educational institutions" was at a (medium) degree, with a mean of (3.11), and the researchers recommended "continuous renewal, development and updating of programs and strategic planning constantly for the ability to predict and solve crises before they escalate."

Keywords: Strategic Planning, Crises, Educational Supervisors, Educational Institutions, Irbid Governorate, Jordan.

مقدمة:

تُعدُّ الأزمات من أكثر الموضوعات تداولاً، نظراً لارتباطها بالأعمال الإدارية والمالية لأي مؤسسة وخصوصاً في المؤسسات التربوية، وتُعتبر من أهم العوامل والأسس التي تُسهم في نجاح أو فشل النظام التعليمي والتَّحصيل الأكاديمي، حيث أن

هناك ارتباط وثيق بين الأزمات الاقتصادية والطبيعية والبشرية ومستقبل التعليم والنمو والتطور الأكاديمية والتربوي وتحقيق الأهداف الجماعية والفردية في البيئة التعليمية، وقد تؤثر بطريقة سلبية على سير ونجاح العملية التربوية، وينظر للأزمات من خلال تأثيراتها المستقبلية، باعتبارها خطر حقيقي لا يتعلق بالماضي والحاضر، بل يشهد تأثيره في المستقبل، فلا بد من التخطيط الاستراتيجي لتعزيز القدرة على مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية.

ولا يخفى على أحد أن تعرض المجتمع للأزمات يهدد بصورة عشوائية ومستمرة في نفس الوقت التنمية سواء في جانبها المادي أو البشري، حيث أن هناك العديد من الأزمات التي تواجه المجتمع إما بصفة دورية أو بصفة عشوائية، وبالنظر إلى هذه الأزمات نجد أنها قد تسببت في الماضي في خسائر وأضرار كثيرة للفرد والمجتمع سواء من الناحية الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية أو الإدارية، وتسبب الأزمات بمختلف أنواعها خسائر في المنشآت والمرافق العامة والممتلكات والثروات البشرية والطبيعية، وتقلل كل هذه الخسائر في فرص التقدم في مسار التنمية، حيث تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الثروة البشرية للمجتمع وما تمثله من ركيزة أساسية من ركائز الحركة التنموية (السالم، ٢٠٠٥، ٤٣).

وأصبح من الضروري تحديد مهارات وتطلعات المستقبل اللازمة للمتعلم، في ظل هذه التغيرات المستمرة في المجتمع المحلي والعالمي، وبهدف الوصول لفرد قادر على التعامل والاندماج مع المتطلبات اللازمة للمراحل القادمة، ولإعداد الأفراد المتمكنين من المهارات الحياتية والأكاديمية الداعمة، والقادرين على المنافسة والتأقلم، ومواجهة التحديات في المستقبل (الدوسري، ٢٠٢١، ١٤١).

والتخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمؤسسات التربوية، والأهداف العريضة التي وهو الأسلوب الذي تسعى إلى تحقيقها، ويتربط مع مفهوم الاستراتيجية تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج (السالم، ٢٠٠٠، ١٢٠).

خصائص الأزمات:

- وذكرت كل من علي وفرحات (٢٠١٠، ٤٣٥) خصائص الأزمات والتي يمكن اعتبارها من الخصائص الأساسية والتي لها التأثير الكبير على المؤسسات وهي:
- ١- التّعقيد، والتشابك، والتداخل في عواملها وأسبابها.
 - ٢- نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية حولها.
 - ٣- سيادة حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمنها إطار الأزمة.
 - ٤- المفاجئة العنيفة عند حدوثها، واستقطابها لاهتمام الجميع.

الدراسات السابقة:

فيما يلي استعراض للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، من حيث تركيزها على هدف الدراسة ومنهجيتها وأداتها، وتم تناولها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

هدفت دراسة الهلالي وعبد العظيم (٢٠٠٨) إلى أنّ المهارات التصويرية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، والتي من أهمها: استلهاهم رؤية مشتركة حول المستقبل المرغوب فيه، بحيث تكون رؤية تنظيمية واضحة يفهمها ويتبناها جميع الأعضاء، والمهارة في اتخاذ القرار والتركيز على الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير التعليم من خلال تقبل السلطة والمسئولية في اتخاذ القرار من الجهات المركزية إلى موقع المؤسسة التعليمية، والرؤية الثاقبة في القضايا التربوية الجارية وإيجاد نوع من التوازن بين الاستجابة لقيم وحاجات المجتمع المحلي وتلك التوقعات المتعلقة بالمجتمع العالمي، فمديري المؤسسات التعليمية الذين يؤمنون بالفكر الاستراتيجي يمكن النظر إليهم على أساس أنهم قادة تحويليين يدافعون عن رغبة في التعلم المستمر ، ومن المهم جداً أن يشجع المديرون أعضاء المجتمع التعليمي على مواصلة المشاركة في عملية المراجعة السنوية.

وهدفت دراسة ماسلاموني (Masilamony, 2010) إلى معرفة كيف أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على فعالية المؤسسات، وما هي العمليات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي حيث قام بالتطبيق على منطمتين، من خلال منهج دراسة الحالة بهدف مقارنة العمليات المستخدمة في كلا المنطمتين، وأظهرت نتائج الدراسة أن كلا المنطمتين كانت فعالة نسبياً لأنها اعتمدت على استخدام المنهج التعاوني في التخطيط وكلا المنطمتين لديها لجنة للتخطيط وتسهيل عملية التنفيذ إلا أن أحد المنطمتين كان شكل التنفيذ فيها غير واضح، وعدم وضوح جدول زمني، وضعف توفر الموارد المالية أما من العوامل التي سهلت نجاح تنفيذ الخطط ما يلي: الدعم الكامل والنشط لعملية التنفيذ، نوعية التقارير النهائية، القيادة الفعالة.

وهدفت دراسة سليمان (٢٠١٢) إلى أنّ تحليل مكونات التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية في محافظة بور سعيد والوقوف على المعوقات التي تقف حيال تطبيقه سعياً إلى بعض المؤشرات لمواجهةها، تم الاستبانة على (١٤٦) عضواً من أعضاء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين بالجمعيات الأهلية بمحافظة بور سعيد، وأظهرت نتائج الدراسة أن مكونات التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالترتيب في: القيم والمبادئ الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية للجمعيات الأهلية، الرسالة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية.

وهدفت دراسة طالب (٢٠١٢) إلى التعرف على مدى إلمام القيادات في الأجهزة الأمنية بمفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على مدى إسهامات التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين، والتعرف على مقومات التخطيط الاستراتيجي، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية (٢٩١) من الضباط العاملين بمديرية الأمن العام، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن إلمام القيادات بمفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي وأهميته في تطوير أداء العاملين بدرجة (كبيرة)، وأن برامج التخطيط الاستراتيجي تسهم بدرجة (كبيرة)

في تطوير أداء العاملين، وأن ضعف الإمكانيات المالية المتاحة يشكل أهم العوائق لتنفيذ الخطط الاستراتيجية في الأجهزة الأمنية.

وتباينت الدراسات السابقة من حيث أهدافها والمتغيرات التي تناولتها، وتميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها الدراسة الأولى - في حدود علم الباحثان- التي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة إربد، بالإضافة إلى تميزها عن غيرها من الدراسات السابقة في مجالات أداة الدراسة وعينتها، ومن هنا يمكن القول أن هناك حاجة ملحة لإجراء هذه الدراسة، وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري، وتطوير أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المتبعة، ومناقشة النتائج ومقارنتها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتمحور الاشكالية المركزية لهذه الورقة البحثية حول " دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة إربد"، نظراً للأهمية المحورية وللدور المهمة لقطاع التعليم وكونه ركيزة أساسية لتطوير باقي القطاعات من اقتصاد وسياسة ورياضة وفن، واهتمام التربويين بمستقبل التعليم وبمخرجاته بما يتلاءم مع الثورة التكنولوجية.

وذكر الغزالي (٢٠٠٠، ٦٩) أن التخطيط الاستراتيجي يعد مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر بسبب ثورة المعلومات والتطور التكنولوجي والمعرفي.

وبناءً على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية، وذلك بالإجابة على الاسئلة الآتية:

١. ما دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة إربد؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة إربد تعزى لاختلاف متغيرات: (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

نظراً لأهمية دور المؤسسة التربوية الفعال في تنشيط العملية التعليمية وتطويرها، تأتي أهمية الدراسة الحالية من الأهمية النظرية والأهمية العملية لها على النحو الآتي:

- الأهمية النظرية: تتمثل بقلة الدراسات الأردنية ومجتمع دراسة جديد، إذ لم تجري -على حد علم الباحثان- أي دراسة من هذا النوع في محافظة إربد تتناول دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية، كما يمكن أن تبرز أهمية هذه الدراسة باستهدافها المحور الأساسي بالمنظومة التعليمية وهي من المؤسسات التربوية التي تقع على عاتقها مسؤولية اتخاذ الكثير من القرارات.

- الأهمية العملية: يُمكن لنتائج هذه الدراسة أن تُفيد المؤسسات التربوية وخصوصاً التعليم العالي من خلال تعرفها على طرق وأساليب تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية، وذلك من خلال توظيف النتائج والتوصيات والاقتراحات التي توصلت إليها هذه الدراسة في الحاجة الماسة من الإداريين وأصحاب القرار للوقوف أمام أسباب وشواهد وأعراض لأي أزمات يمكن أن يستدل منها على حجم النتائج القادمة، حيث يمكن أن تتعرض لها المنظمات والمؤسسات التربوية إذ لم تواجه هذه الأزمة بكل موضوعية، والتي ستأثر بشكل مباشر على مخرجات التعليم.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

- الأزمات: "لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مُشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة" (عليوة، ٢٠٠١، ١٣)، ويعرف الباحثان الأزمة إجرائياً بأنها: هي موقف خارج عن السيطرة وتحول السلوك بشكل مفاجئ ويؤدي إلى خلل في المجتمع، ويجب اتخاذ قرار سريع بوجود المعلومات المتوفرة والخروج بنتيجة مرضية.

- التخطيط الاستراتيجي: "التبصر بملامح المنظمة في المستقبل، تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل، رؤية رسالة المنظمة مستقبلاً، وتخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المنظمة (Wheelen, 2000, 22)، ويعرف الباحثان التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه: أسلوب منظم تتبعه المؤسسات التربوية لصنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وتنظيم الجهود لتنفيذ ومتابعة القرارات، في ضوء الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المشرفين التربويين في محافظة إربد، للعام ٢٠٢١/٢٠٢٢، أما محدداتها فإنها تتحدد بمستوى صدق وثبات الأداة وموضوعية استجابة أفراد العينة لفقرات الأداة.

الطريقة والإجراءات:

تضمن هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة والإجراءات اللازمة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، والإجراءات والطرق الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة إربد.

مجتمع الدراسة وعينتها الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في محافظة إربد الذين على رأس عملهم خلال العام الدراسي (٢٠٢١ / ٢٠٢٢) والبالغ عددهم حوالي (٢٢١) مشرفاً تربوياً، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وتكونت عينة الدراسة من (٣٨) المشرفين التربويين، ويوضح الجدول (١) ذلك.

جدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة
النوع	ذكر	١٨	٤٧.٤
الاجتماع	أنثى	٢٠	٥٢.٦
سنوات	١١ سنة فما فوق	٣٠	٧٨.٩
الخبرة	١٠ سنوات وأقل	٨	٢١.١
		٣٨	١٠٠

أداة البحث :

قام الباحثان باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات وقد تم تطوير الاستبيان وفقاً للخطوات التالية:

١- مراجعة الابحاث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع والأدوات المستخدمة في هذه البحوث والدراسات.

٢- تم التأكد من صدق أداة الدراسة وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص والأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم، من حيث:

أ- معرفة مدى صلاحية الصياغة اللغوية.

ب- انتماء الفقرة للمحور الذي أدرجت ضمنه.

ت- مدى ملاءمة الفقرات وتوافقها مع محاور الدراسة.

ث- إجراء أي تعديلات يرونها مناسبة.

وبناء على إجماع ما يزيد عن (٧٥%) من مجموعة المحكمين تم اعتماد أداة الدراسة بصورتها النهائية صياغة الاستبيان بصورته النهائية حيث اشتمل على (١٩)

فقرة وزعت على محورين:

المجال الأول: مستوى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية.

المجال الثاني: مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية.

ثبات أداة الدراسة: " دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة إربد":

للتأكد من ثبات الأداة تم تطبيقها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة نفسه مكونه من (4) من المشرفين التربويين. وبحساب الاتساق الداخلي للأداة تم حساب معامل الثبات باستخدام تمّ استخدام معادلة ألفا كرونباخ وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (٠.٩٢) وتراوحت معامل الثبات لمبادئ الدراسة من (٠.٩٠) إلى (٠.٩٢)،

ويشير ذلك إلى أن معامل الثبات متفَع جداً مما يدل على صلاحية الاستبانة لأغراض استخدام الاستبانة. والجدول رقم (٢) يبين ذلك.

الجدول (٢)

معامل ثبات ألفا كرونباخ على مجالات الأداة الدراسة ككل ومجالاتها

عدد البنود	معامل الثبات	المقياس ومحاورها
١٠	٠.٩٢	المجال الأول: مستوى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية
٩	٠.٩٠	المجال الثاني: مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية
١٩	٠.٩٢	الدرجة الكلية

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحثان المعالجات الإحصائية عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات واستخراج المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وفقاً لمتغيرات الدراسة.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة:

- النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى).
- سنوات الخبرة (١١ سنة فما فوق، ١٠ سنوات وأقل).

المتغيرات التابعة:

- استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس المعد لتحقيق أغراض الدراسة ومجالاته.

تصحيح أداة الدراسة:

تم اعتماد مقياس ليكرت خماسي التدرج لتصحيح أداة الدراسة، حيث تعطى كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً)، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس

$$0.80 = \frac{\text{عدد فئات المقياس}}{5} = \frac{1-5}{5}$$

ويوضح الجدول (٣) المقياس في تحديد مستوى الملائمة للوسط الحسابي وذلك للاستفادة منه عند التعليق على المتوسطات الحسابية.

الجدول (٣)

مقياس تحديد مستوى الملائمة للوسط الحسابي

درجة التقييم	الوسط الحسابي
5.00 - 4.21	كبيرة جداً
4.20 - 3.41	كبيرة
3.40 - 2.61	متوسطة
1.81 - 2.60	قليلة
1.80 - 1.00	قليلة جداً

الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء دراسة استطلاعية بتوزيع مقياس على (٥) من المشرفين التربويين بمحافظة إربد بشكل عشوائي، وتم إعادة توزيعه بعد أسبوع، بهدف التعرف على قيم المعاملات العلمية للاختبارات المستخدمة بالدراسة.

إجراءات الدراسة:

- الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وكذلك الاطلاع على الدراسات السابقة والتركيز على الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ومواجهة الأزمات.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.
- تم تحديد أداة الدراسة والتأكد من الشروط العلمية لتطبيقها من صدق وثبات.
- القيام بالتنسيق مع أفراد عينة الدراسة الذين تم تطبيق أداة الدراسة عليهم.
- تحليل البيانات التي الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة.
- تقديم توصيات الباحثان في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

عرض النتائج ومناقشتها :

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية وتم عرضها وفقاً لأسئلة الدراسة، على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ما دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة إربد؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات من لمشرفين التربويين في محافظة إربد، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٤).

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات من المشرفين التربويين في محافظة أربد، تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الترتيب	المحاور	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	المجال الثاني: مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية	3.11	٠.٨٧	متوسطة
2	المجال الأول: مستوى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية	٢.٩٤	٠.٨٩	متوسطة
	الاداة ككل	٣.٠٢	٠.٧٣	متوسطة

يبين الجدول (٤) أن "المجال الثاني: مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية" قد جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة (متوسطة)، وجاء "المجال الأول: مستوى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة (متوسطة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات من المشرفين التربويين في محافظة أربد ككل (٣.٠٢) وانحراف معياري (٠.٧٣) وبدرجة (متوسطة)، وقد يُعزى ذلك إلى وجود ضعف في وضع الخطط الاستراتيجية وأيضاً في تنفيذها على أرض الواقع، وأيضاً يعزى لظهور بعض المعوقات التي تحول بين تنفيذ كل الخطط الاستراتيجية التي تواجه الأزمات في المؤسسات التربوية.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على

كل مجال من مجالات الاستبانة، حيث كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: مستوى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول: مستوى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية، وكانت النتائج كما هو مبين في جدول (٥).

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مستوى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1.	توجد رسالة واضحة عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي عند المشرفين التربويين.	3.14	1.10	متوسطة
2.	تطوير وتحديث البرامج والخطط الاستراتيجية باستمرار.	3.12	1.13	متوسطة
3.	يشترك القادة التربويين والاداريون والمعلمون في عمليات التخطيط الاستراتيجي .	3.11	1.07	متوسطة
4.	يعقد اجتماعات دورية للقادة التربويين لتعريفهم بآخر المستجدات في مجال التخطيط الاستراتيجي.	3.05	1.15	متوسطة
5.	يتم الاستعانة بخبراء متخصصين عند البدء بعمل	3.33	1.08	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
	بعمليات التخطيط الاستراتيجي			
6.	تقوم المؤسسات التربوية بعمليات التخطيط الاستراتيجي مسبقاً.	2.93	1.16	متوسطة
7.	تخصيص ميزانية مستقلة لعمليات التخطيط الاستراتيجي.	2.86	1.13	متوسطة
8.	توجيه جميع المشرفين التربويين لعدم استخدام استراتيجيات جامدة عند بدء العمل بعمليات التخطيط الاستراتيجي.	2.52	1.21	قليلة
9.	تراعي عمليات التخطيط الاستراتيجي لتداعيات أزمة التغيرات البيئية	2.62	1.18	متوسطة
10.	تطبيق الإجراءات الإدارية ضمن الخطط الاستراتيجية التي تم اعتمادها .	2.73	1.15	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	2.94	0.89	متوسطة

يتبين من جدول (٥) أنّ المتوسطات الحسابية على مجال مستوى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية: قد تراوحت بين (3.33-2.52)، وبمستوى تقييم (متوسطة إلى قليلة) من درجة التقدير على الفقرات، أمّا المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (2.94) وبانحراف معياري (0.89) وبمستوى درجة تقييم (متوسطة)، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "يتم الاستعانة بخبراء متخصصين عند البدء بعمل بعمليات التخطيط الاستراتيجي." بمتوسط حسابي (3.33) وبمستوى درجة (متوسطة)، ويعزى ذلك إلى توفر الخبراء والمختصين لوضع الخطط الاستراتيجية التي تعمل على تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات.

وتلاها الفقرة التي تنص على "توجد رسالة واضحة عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي عند المشرفين التربويين." بمتوسط حسابي (3.14)، وبمستوى درجة تقييم (متوسطة)، ويعزى ذلك إلى الأسلوب المتبع وهو أسلوب الشفافية والوضوح في التخطيط الاستراتيجي.

وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "توجيه جميع المشرفين التربويين لعدم استخدام استراتيجيات جامدة عند بدء العمل بعمليات التخطيط الاستراتيجي." بمتوسط حسابي (2.52)، وبمستوى درجة تقييم (قليلة)، ويعزى ذلك إلى التزام المشرفين التربويين بالقوانين والأنظمة مما يعيق أحياناً تطبيق الخطط الاستراتيجية بكل فعالية.

المجال الثاني: مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني: مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية، وكانت النتائج كما هو مبين في جدول (6).

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني مواجهة الأزمات
في المؤسسات التربوية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1.	يسهم التعليم والتدريب المهني المستخدم في النمو المهني الذاتي للمعلمين المتدربين	2.51	1.18	قليلة
2.	تراعي البرامج التدريبية مرونة الاتصال بأنواعه المتعددة	2.61	1.34	متوسطة
3.	تفعيل إدارة التدريب والتنمية المهنية	3.41	1.20	كبيرة
4.	يدمج المشرفون التربويون جميع العاملين في عمليات التغيير والتطوير والتدريب المستمر.	3.48	1.24	كبيرة
5.	يهيئ المشرفون التربويون الفرص لتطوير قدرات العاملين في ضوء حاجاتهم المهنية	3.47	1.17	كبيرة
6.	يقدم المشرفون التربويون أساليب تربوية حديثة لتفعيل دور المعلمين في البرامج التدريبية	3.41	1.20	كبيرة
7.	يتناسب محتوى البرامج التدريبية مع أهداف البرامج التربوية التعليمية	3.42	1.17	كبيرة

8.	يجمع المحتوى التدريبي بين الجانبين النظري والعملي	2.56	1.31	قليلة
9.	تسهم البرامج التدريبية في خلق الإبداع والابتكار لدى المعلمين	3.01	1.10	متوسطة
المتوسط الحسابي الكلي للمجال		3.11	0.87	متوسطة

يتبين من جدول (8) أنَّ المتوسطات الحسابية على مجال مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية قد تراوحت بين (3.48 - 2.51)، وبمستوى درجة تقييم ما بين (كبيرة إلى قليلة) على الفقرات، أما المجال ككل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.11)، وبانحراف معياري (0.87)، وبمستوى درجة تقييم (متوسطة)، ويعزى ذلك إلى وجود ضعف في تنفيذ الآليات المستخدمة، وضعف في تقييم الأزمات قبل حدوثها. وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "يدمج المشرفون التربويون جميع العاملين في عمليات التغيير والتطوير والتدريب المستمر" بمتوسط حسابي (3.48)، وبمستوى درجة تقييم (كبيرة)، وتلاها الفقرة "يهيئ المشرفون التربويون الفرص لتطوير قدرات العاملين في ضوء حاجاتهم المهنية" بمتوسط حسابي (3.47)، وبمستوى درجة تقييم (كبيرة).

وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "يسهم التعليم والتدريب المهني المستخدم في النمو المهني الذاتي للمعلمين المتدربين" بمتوسط حسابي (2.01)، وبمستوى درجة تقييم (قليلة).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة إربد تعزى (سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على محاور درجة تقدير دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة إربد تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (7)

جدول (7)

اختبار T لمتغير سنوات الخبرة (١١ سنة فما فوق، ١٠ سنوات فأقل)

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية (sig)
١١ سنة فما فوق	3.19	0.88	1.265	0.207
١٠ سنوات وأقل	3.08	0.84		

يلاحظ من جدول (7) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (t) تساوي (0.207) وهي أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة إربد تعزى لمتغير سنوات الخبرة (١١ سنة فما فوق، ١٠ سنوات فأقل)، ويعزى ذلك إلى أن المشرفين التربويين يعيشون نفس الظروف ويتعرضون إلى نفس الخبرات النفسية والمعرفية والاجتماعية.

التوصيات:

من خلال هذه الورقة البحثية المقدمة يمكن الوصول الى عدد من التوصيات الهامة لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الازمات في المؤسسات التربوية، ومنها:

- استمرار تجديد وتطوير وتحديث البرامج والتخطيط الاستراتيجي باستمرار للقدرة على التنبؤ بالازمات وحلها قبل تفاقمها.
- ضرورة تشجيع صانعي القرار في المؤسسات التربوية على لعب دور أكبر فيما يتعلق بالاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ومحاولة تطويرها.
- المعارف التربوية من خلال دورات تنشيطية وحلقات دراسية تُناقش كل منها أسلوبًا من أساليب تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الازمات والسمات المميزة لكل أسلوب منه، وتحديد الفوائد والنتائج التي يمكن أن تتحقق من خلال استخدام كل منها، وتعريف الخطوات الأدائية لتطبيقها.
- وجود حلول للازمات التي من شأنها أن تؤثر على التعليم ومستقبله، وتقليل أثارها على مستقبل التعليم.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

الدوسري، محمد بن راجس (٢٠٢١). متطلبات تنمية مهارات المستقبل في الجامعات السعودية من خلال وظائف الجامعة الثلاث، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٧ (٦)، ١٣٢-١٧١.

السالم، مؤيد (٢٠٠٠). التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية، وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، إربد.

سالم، محمد (٢٠٠٥). إدارة الأزمات والكوارث: بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، مصر: دار عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية.

سليمان، سليم (٢٠١٢). تحليل مكونات التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية في محافظة بور سعيد، وقائع المؤتمر الدولي الخامس والعشرون: مستقبل الخدمة الاجتماعية في ظل الدولة المدنية، جامعة حلوان، ٢٣٠١-٢٣٧٧. مارس ٢٠١٢.

طالب، محمد (٢٠١٢). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

علي، منى وفرحات، عبير (٢٠١٠). الازمات المالية والاقتصادية: مدخل نظري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (٤)، ٤٣١-٤٥٢.

عليوة، السيد (٢٠٠١). إدارة الأزمات في المستشفيات، القاهرة، مصر: إتراك للنشر والتوزيع.

الغزالي، كرم (٢٠٠٠). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

الهاللي، الهاللي ومصطفى، عبد العظيم (٢٠٠٨). مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية،

١١، ١-٨٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Masilamony, D. (2010). **Strategic Planning: Contextual Factors that Facilitated and/or Challenged the Implementation of Strategic Planning in Two nonprofit Organizations Available from ERIC.** Retrieved from: www.search.proquest.com

Wheelen, T. & Hunger, D. (2000). **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall.

