

واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس
الثانوية الحكومية بمحافظة مأرب في ضوء بعض المتغيرات

إعداد

د/ علي علي عبدالله العباب

أستاذ الإدارة التربوية المساعد قسم أصول التربية

كلية التربية-جامعة إقليم سبأ

واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة مأرب في ضوء بعض المتغيرات

د/ علي علي عبدالله العباب *

مستخلص:

هدفت الدراسة تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة مأرب، وكذلك تعرف ما إذا كان هناك فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (١٩٨) من إداريي ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة مأرب، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة مأرب جاء بدرجة مرتفع؛ على الأداة ككل، ومحور المعوقات، وبدرجة متوسط في محور الممارسة، وبدرجة مرتفع جداً في محور المقترحات، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الذكور، ومتغير (طبيعة العمل) لصالح الإداريين، ولم توجد فروق تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية، من خلال التحفيز المادي والمعنوي، والاهتمام بالبرامج التدريبية التي من شأنها تطور التخطيط الاستراتيجي وتنمي مهارات وقدرات العاملين في مواجهة الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة مأرب.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات المدرسية، المدارس الثانوية.

* د/ علي علي عبدالله العباب. أستاذ الإدارة التربوية المساعد قسم أصول التربية كلية التربية-جامعة إقليم سبأ

Reality of strategic planning for school crisis management in public secondary schools in Marib State in light of some the variables

Dr. Ali Ali Abdullah Al-Abbab

Abstract

The study aimed to identify the reality of strategic planning for school crisis management in public secondary schools in Marib, as well as to identify whether there are differences between the answers of the members of the study sample attributed to the variables of the study, and to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used, and the questionnaire was adopted as a tool to collect data from a sample of (198) administrators and teachers of public secondary schools in Marib, and the study found that the reality of strategic planning for school crisis management in public secondary schools in Marib, It came with a high degree on the tool as a whole, and the axis of obstacles, and a medium degree in the axis of practice, and a very high degree in the axis of proposals, The results also showed that there were statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the answers of the study sample members attributed to the variable (sex) in favor of males, and the variable (nature of work) in favor of administrators, and there were no differences due to the variables (academic qualification, years of experience). The study recommended working to enhance the practice of strategic planning for school crisis management, through material and moral motivation, and attention to training programs that would develop strategic planning and develop the skills and capabilities of workers in facing school crises in public secondary schools in Marib.

Keywords: Strategic planning, school crisis management, secondary schools.

مقدمة:

تشهد العديد من الدول حول العالم أزمات متنوعة، وفي مجالات مختلفة منها الصحية والسياسية والاجتماعية، والتعليمية وغيرها من الأزمات، وتُعد الأزمات التعليمية من أهم التحديات التي تواجه المنظومات التعليمية في العالم، وتتضمن هذه الأزمات تأثيرات واسعة النطاق على الطلاب والمعلمين والمجتمعات المحلية والبلدان بشكل عام. وتشمل الأزمات التعليمية عدم توفر البنية التحتية اللازمة للتعليم، ونقص الموارد المالية والبشرية، والصراعات المسلحة والأوبئة والكوارث الطبيعية، والتي تشكل تحديات كبيرة أمام الحكومات والمنظمات الدولية والمجتمع المدني في التخطيط لإدارة هذه الأزمات بشكل فعال.

ويُعد التخطيط لإدارة الأزمات التعليمية أمرًا بالغ الأهمية لتجنب تفاقم تلك الأزمات والعمل على تحسين الوضع التعليمي في الدول المتأثرة. يتطلب ذلك تحديد وتحليل أسباب تلك الأزمات ووضع استراتيجيات وخطط تعليمية فعالة تضمن تحقيق التطور والتحسين في جميع جوانب النظام التعليمي.

ويركز التخطيط الاستراتيجي السليم على الربط بين المؤسسة التعليمية وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، فالمؤسسات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي تتفوق في الأداء وزيادة الإنتاجية عن المؤسسات التي لا تمارسه بحسب بعض الدراسات (النجار، ٢٠١٠: ٧٨)، كما أن كفاءة المعلومات الإدارية، وكفاءة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتوفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والإمكانات المادية المناسبة تعتبر من متطلبات نجاح عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات لتحقيق النجاح (اللوحي، ٢٠٠٧: ٢١١).

ويتضح دور التخطيط الاستراتيجي بإتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول للأهداف المطلوبة، وتحديد التوجهات المستقبلية بالتركيز على التفكير في الماضي والحاضر والتطلع للمستقبل مع الاهتمام بأراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي (القرني، ٢٠١٢: ١٦).

كما أن 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 أن المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى المؤسسة والدولة (العزاوي، ٢٠٠٩: ٤٣).

وتظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال استخدام المؤسسة جميع الامكانيات لاكتشاف الفرص وتجنب المخاطر، كما أن الواقع يشير إلى أنه ليس هناك حلاً سحرياً لمواجهة التحديات ومواصلة النمو والارتقاء، لكن التجارب أثبتت أن وجود خطة عمل أو إطار تنفيذي يسهم في مواجهة أصعب الأزمات

واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة مأرب في ضوء بعض المتغيرات

والمخاطر، من هنا تأتي أهمية وجود خطة استراتيجية معدة وفق منهجية محددة تشاركية تتسم بالوضوح والشمولية والتكاملية ومعممة على الجميع تتم عليها عمليات المراجعة والتقييم بصورة مستمرة.

مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحث في مكتب التربية والتعليم في محافظة مأرب، لمس من الواقع التي تمر به المحافظة والظروف الاستثنائية التي تمر بها عن سائر المحافظات اليمنية الأخرى؛ حيث صارت ملجأً للنازحين عقب اندلاع الحرب التي شهدتها اليمن مطلع عام ٢٠١٥م إلى يومنا هذا؛ والتي تعرضت فيها مؤسسات الدولة وقطاعاتها المختلفة إلى أضرار جسيمة أخرجت بعضها عن الخدمة وأصابت الأخرى بالتشطي وفقدان التوازن، والتي كان لهذه الحرب انعكاساً على كثير من المجالات، وأهمها المجال التعليمي؛ ففي قطاع التعليم خلفت الحرب الراهنة أزمة تعليمية هي الأسوأ في تاريخ اليمن المعاصر وقد تكون أكبر أزمة شهدتها منطقة الشرق الأوسط، مما أدى إلى زيادة عدد الطلبة النازحين من المحافظات الأخرى إلى محافظة مأرب. والذي شكل عبئاً على الإدارات التعليمية والمدارس التابعة لها، فولد ذلك عدد من الأزمات التي تتطلب تخطيطاً استراتيجياً لإدارتها.

بناءً على ما سبق وانطلاقاً من الدور الحيوي الذي يمارسه القائد في الميدان التربوي، كان دافعاً للباحث إجراء هذه الدراسة لتلقي الضوء على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية، والمعوقات التي تحد من تطبيقه، والمقترحات التي قد تساعد في تطوير التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية - وخاصة في المدارس الثانوية لما لهذه المرحلة من أهمية في تمهيد الطريق للتعليم العالي أو الدخول إلى سوق العمل - وذلك في ضوء بعض المتغيرات.

لذلك تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة مأرب في ضوء بعض المتغيرات؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الآتية:

(أ) ما مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة مأرب؟

(ب) ما مستوى معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة مأرب؟

(ج) ما مستوى المقترحات التي قد تساعد في تطوير التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة مأرب؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة المشاركة حول واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، طبيعة العمل، المؤهل التعليمي، سنوات

الخبرة)؟

أهمية الدراسة:

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

أهداف الدراسة:

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها تسعى الدراسة الحالية لتعرف واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة مأرب في ضوء بعض المتغيرات.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية، من حيث الممارسة، والمعوقات، والمقترحات التي قد تساعد في تطويره في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة مأرب.

- الحدود البشرية: إداريو ومعلمو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأرب.

- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.

مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة مصطلحات عرفت على النحو الآتي:

- التخطيط الاستراتيجي **Strategic Planning**: يعرفه (Ansoff, 1995) بأنه عملية للتجديد

التنظيمي، توفر إطار عمل للتحسين وإعادة هيكلة البرامج وتقييم نمو المؤسسة.

- التخطيط الإستراتيجي المدرسي: هو "العملية التي يقوم فيها مدير المدرسة والمشاركون له في عملية

التخطيط بوضع تصور لمستقبل المدرسة، وتطوير الإجراءات، والعمليات، والوسائل الضرورية لتحقيق

ذلك التصور المستقبلي في الواقع، وما يرتبط به من استجابة للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية

المؤثرة على العمل المدرسي، من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية" (الجبر . ٢٠٠٧:

٤).

ويعرف إجرائياً بأنه عملية تعاونية منظمة مبنية على أسس علمية لتوجيه أنشطة المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، عبر تحليل البيئة الخارجية والداخلية لها، ووضع خطط إجرائية لسد الفجوة بين الوضع القائم والوضع المرغوب فيه.

-**الأزمة Crisis**: نوعاً من التوتر والحيرة لدى المسؤولين داخل المؤسسة، وركزوا كذلك على تأثير الأزمة في الجوانب الإدارية، وأداء العاملين، وكيان المؤسسة ككل، كما أنها تؤثر على علاقة المؤسسة بالجمهور، والأهداف التي بنيت عليها، بل وقد تؤثر على استمرارية المؤسسة وبقائها (أبو قحف، ٢٠٠٢: ٣١).

وتعرف إجرائياً بأنها حالة غير طبيعية أو وضع غير مستقر ومعقد يهدد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أو سمعتها أو وجودها.

-**إدارة الأزمة Crisis Management**: يعرفها (Nelson, 2018) بأنها وظيفة تتوجه نحو التقليل من حجم الضرر الناتج عن الأزمة ومسبباتها، سواء في إمكانية المؤسسة المادية، أو صورتها الذهنية لدى الجمهور، إلى جانب أنها تمثل القدرة على التحكم في موقف الأزمة.

وتعرف إدارة الأزمة إجرائياً بأنها الإجراءات التي يقوم بها مديرو المدارس الثانوية بالتعاون مع فريق إدارة الأزمات لمواجهة المخاطر والأزمات واتخاذ القرارات السريعة المناسبة باستخدام جميع الوسائل والإمكانات المتاحة لإيقاف تصاعدها ومعالجتها بما يخدم المؤسسة.

الدراسات السابقة:

تم الرجوع إلى بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، ويمكن تقسيمها إلى: محلية، وعربية وأجنبية:

الدراسات المحلية: اهتمت بعض الدراسات المحلية بالأزمات التعليمية اليمينية وكيفية التعامل معها،

- فقد هدفت دراسة (القباطي، ٢٠١٨) تعرف واقع إدارة الأزمات في المدارس الأساسية، والثانوية، في محافظة المحويت، وذلك من عينة (٥٣٢) مديراً ومديرة، وخلصت نتائج الدراسة أن درجة واقع إدارة الأزمات في المدارس الأساسية والثانوية في محافظة المحويت جاءت متوسطة في مجال القيادة، والتخطيط لإدارة الأزمات، وفرق عمل إدارة الأزمات، وضعيف في مجالي المعلومات والاتصال. ولم توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة).

- كما اهتمت دراسة (الرخمي، ٢٠١٧) ببناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة نمار في ضوء الاتجاهات الحديثة، من عينة (٢٥٢) مديراً ومديرة، ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة: أن مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة نمار، جاء بمستوى متوسط. وحصلت (المبادئ الأساسية لتحقيق الكفاءة والفاعلية لإدارة الأزمات) على المرتبة الأولى، كما وجدت فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين تقديرات أفراد العينة لدرجات الاحتياجات التدريبية ككل وخاصة مهارات تحقيق الكفاءة

- والفاعلية لإدارة الأزمات، ومهارات الاستعداد والوقاية تعزى للجنس لصالح الإناث، والمؤهل العلمي لصالح من يحملون (بكالوريوس) فأعلى، ولم توجد فروق تعزى للخبرة.
- أما دراسة (معزب، ٢٠١٤) فقد هدفت الكشف عن واقع إدارة الأزمات داخل المدارس الثانوية خلال مراحلها قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة، وتصميم استراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية، وذلك من عينة (٢٥١) فرداً، وكانت أهم نتائجها: موافقة أفراد العينة على الإجراءات التي تقوم بها إدارات المدارس قبل، وأثناء، وبعد الأزمة. كما أسفرت النتائج لعدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة والمؤهل العلمي لجميع محاور الاستبانة، بينما وجدت فروق في بُعد التحليل البيئي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ونوع المدرسة، وعدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات.
- الدراسات العربية: هدفت دراسة (العطيوي، ٢٠٢٣) تعرف دور التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية ومدى تأثيره على تعلم الطلبة، باستخدام استبانة وزعت على (٧٣) مديراً ومديرة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة حصول دور التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية على درجة موافقة (متوسطة)، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة).
- وبحثت دراسة (الكيلاني، ٢٠٢٢) تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بإدارة المخاطر والأزمات التعليمية في الأردن، باستخدام استبانة وزعت على (٤٣٢) موظفاً وموظفة في المدارس الثانوية الحكومية لواء الجامعة/العاصمة عمان، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن مستوى القدرة على إدارة الأزمات التعليمية في مرحلة الاحتواء والاستجابة بدرجة جيدة، وجاء بالمرتبة الثانية مرحلة التعافي بدرجة جيدة، تلاها في المرتبة الثالثة الإنذار المبكر بدرجة متوسطة، ثم الاستعداد والوقاية في بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) تعزى لمتغير الجنس في أساليب التخطيط الاستراتيجي فيما عدا بعد إعداد خطط الطوارئ فقد ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (٠.٠٥) تعزى لمتغير الخبرة.
- وهدفت دراسة (العدواني، ٢٠٢٢) تعرف واقع التخطيط لإدارة الأزمات التي تواجه إدارات التعليم خلال جائحة كورونا في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، باستخدام استبانة وزعت على عينة مكونة من ١٥٠ معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية تابعين لوزارة التربية في دولة الكويت. وخلصت الدراسة إلى أن واقع التخطيط لإدارة الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين حقق درجة مرتفعة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة

واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة مأرب في ضوء بعض المتغيرات

- على أداة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير المؤهل الأكاديمي لصالح حملة الدكتوراه، وأهم ما أوصت به الدراسة هو التأكيد على عملية استخدام التخطيط لإدارة الأزمات.
- كما هدفت دراسة (الديراوي، ٢٠٢٠) معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة، واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب المسح الشامل وتوزيع استبانة على ٢٠ فرداً، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وكان أكثر الأساليب استخداماً في إدارة الأزمة الاحتواء وكانت أهم التوصيات هي ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لأثره في إدارة الأزمة.
 - وهدفت دراسة (الجمال، الرجوب، ٢٠٢٠) الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في بلدية دورا الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من ٥٩ فرداً، وخلصت النتائج إلى وجود دور مرتفع جداً للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، كما خلصت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن) وأوصت الدراسة على التأكيد على استعمال تحليل SWOT في التحليلي البيئي.
 - دراسة (آل مداوي، ٢٠١٦) هدفت الدراسة تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة طبقت على عينة من (٧١) عضوة من العميدات والوكيلات ورئيسات الأقسام، وعينة من الموظفين الإداريات بلغت (٢٩) موظفة إدارية، وتوصلت للنتائج التالية: أن إجابات عينة الدراسة لمحور مستوى التخطيط الاستراتيجي تشير إلى عدم وجود مستوى ملائم من التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك خالد. كما أظهرت النتائج موافقة غالبية أفراد العينة على وجود معوقات للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وموافقة غالبية أفراد العينة على السبل المطروحة للتغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بمحاورة الأربعة تعزى لمتغير الوظيفة.

الدراسات الأجنبية:

- تبنت دراسة (Chika, 2020) مراجعة أدبيات موضوع العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، حيث تم مراجعة ما كتب عن الموضوع خلال عقد كامل. تبين من المراجعة أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في إدارة الأزمات، وأن المنظمات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي يكون لديها مدخل وقائي في إدارة الأزمات والتخفيف من آثارها.
- هدفت دراسة (Schlebusch & Mokhatle, 2016) بحث مدى ملاءمة التخطيط الاستراتيجي باعتباره أداة إدارية لدى القيادات المدرسية في المناطق الريفية في منطقة موثيو، واشتملت عينة الدراسة

على (١٠) من مديري المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي القائم على المقابلات الشخصية شبه المنظمة كأداة إدارية في المدارس، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: عدم استخدام التخطيط الاستراتيجي باعتباره أداة إدارية في الكثير من المدارس في المناطق الريفية في منطقة موتيو، ووجود تأثير سلبي لتجاهل التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية على عدم القدرة على الأداء بشكل مناسب وسوء توفير الموارد وعدم قدرة آباء الطلاب على الحصول على وسائل لتقديم الدعم المالي للمدارس.

- وسعت دراسة (Lingam et al., 2014) للكشف عن تصورات معلمي المدارس الفيجية حول الممارسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، اشتملت عينة الدراسة على (٤٣) معلم، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي النوعي القائم على الاستبانة المسحية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود قصور لدى القيادات المدرسية حول المعارف والمهارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، وعدم توافق الأساليب المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي المطبقة في المدارس الفيجية مع أفضل الممارسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، ويساعد التدريب في إعداد القيادات المدرسية بشكل أفضل لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي المدرسي بفاعلية من خلال تعميق الفرص لجميع المعنيين بالعملية التعليمية التي تسهم في التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

- وبينت دراسة (Moxley, 2003) كيفية عمل خطوات التخطيط الاستراتيجي في مدارس المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة وتوضيح إلى أي مدى يرى المراقبون أن هذه العملية فعالة، تكونت عينة الدراسة من (١٨٠) من مراقبي المدارس في شرق الولايات المتحدة، ومن خلال الاستطلاع الميداني، أظهرت النتائج أن (٨٤.٥%) من مدارس المناطق المذكورة لديها خطط إستراتيجية، وأن (٨٩.١%) من مراقبي التعليم يوافقون أو يوافقون بشدة على أن التخطيط الاستراتيجي يزيد استخدام مصادر المناطق بكفاءة أكبر وأن (٦٦.٧%) من مراقبي وخبراء التعليم أشاروا إلى أن الفاعلية الكلية للتخطيط عالية أو عالية جدًا.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة لاحظ الباحث أن معظم الدراسات اهتمت إما بدور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات كدراسة (الخطيوي، ٢٠٢٣)، و(آل مداوي، ٢٠١٦)، أو بحثت العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات كدراسة (Chika, 2020)، و(الديراوي، ٢٠٢٠)، أو اهتمت بواقع التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات كدراسة (الكيلائي، ٢٠٢٢)، و(العدواني، ٢٠٢٢)، (الجمل والرجوب، ٢٠٢٠)، كما أن الدراسات المحلية التي اهتمت بواقع إدارة الأزمات التعليمية في اليمن، فقد هدفت إما تعرف واقع إدارة الأزمات في المدارس

كدراسة (القباطي، ٢٠١٨)، أو بناء برنامج تدريبي مقترح لإدارة الأزمات كدراسة (الرخمي، ٢٠١٧)، أو تصميم استراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات كدراسة (معزب، ٢٠١٤).

فقد تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في الهدف ولكن تختلف معها في المجالات المراد قياسها، حيث هدفت الدراسة الحالية لمعرفة واقع التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات المدرسية من خلال عدة محاور وهي (ممارسة التخطيط الإستراتيجي، ومعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي، والمقترحات التي قد تساعد في تطوير التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة جوانب: كإثراء مشكلة الدراسة وبلورتها والاستفادة منها في تحليل نتائج الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال منهجية تلك الدراسات، وتعرف الوسائل الإحصائية المستخدمة في تلك الدراسات، وتحديد الوسائل الأكثر ملاءمة للإجابة على أسئلة الدراسة الحالية. كما شكلت قاعدة جيدة لانتقاء مراجع الدراسة الحالية.

الخلفية النظرية للدراسة:

مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يُعرّف مفهوم التخطيط الاستراتيجي بأنه منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ القرارات العقلانية لتنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ (حسين، ٢٠٠٢: ١٦٩). وهو "عملية إبداعية، عقلانية التحليل، وحسية التصور الإنساني، وهي أيضا عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل الذي ينطوي على تحديد كل من رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة، بناء على تحليل بيئي للمؤسسة يضمن تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف واستكشاف الفرص والتحديات الحالية والمستقبلية" (الزنفلي، ٢٠١٢: ٤٨).

أهمية التخطيط الإستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي أهمية في كونه عملية حاسمة في نجاح أي منظمة أو مؤسسة، والذي يساعد على تحقيق رؤيتها وأهدافها بطريقة منهجية ومنظمة، كما يتمثل الهدف من التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق التطلعات المستقبلية للمؤسسة، ومساعدة القادة في اتخاذ القرارات الصحيحة وتخصيص الموارد بفاعلية.

ويمكن تلخيص أهمية التخطيط الإستراتيجي في النقاط التي أوضحتها (المربع، ٢٠١٣: ٨٤) كما يأتي:

١. يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وتكاملها من خلال توجيه الأفراد المنتمين للمؤسسة إلى الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة.

٢. يعتبر التخطيط الاستراتيجي الأهم في إعداد كوادرات الإدارة العليا، فالمشاركة في التخطيط الاستراتيجي تساعد على تنمية الفكر الاستراتيجي بملاحظة كيفية إيجاد التكامل بين أهداف المؤسسة ووحدها الفرعية.
٣. يزيد التخطيط الاستراتيجي من قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئتها، فتتضح صورة المؤسسة، والمخاطر التي تواجهها.
٤. يحقق التخطيط الاستراتيجي التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى، كما يولد لدى قيادات المؤسسة الشعور بالقدرة على الرقابة وتقييم الأداء والسيطرة على مستقبل المؤسسة.
- ويركز التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة على تطوير الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة المؤسسة بهدف تطوير برامج لإنفاذ هذه الاستراتيجيات بفعالية وكفاءة وتحقيق أهداف المؤسسة عنى المدى البعيد.
- أهداف التخطيط الإستراتيجي:**

يُعد التخطيط الاستراتيجي بمثابة عملية استشرافية ومستقبلية تهدف إلى تحديد شكل المؤسسة ومستقبلها، وتهتم بتصميم استراتيجيات ووضع أهداف وبرامج زمنية تجعل المؤسسة قادرة على توظيف واستخدام أمثل للموارد المتاحة، واستثمار الفرص الذكية في ضوء التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة، كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي نظاماً مفتوحاً يتسم بالديناميكية والتفاعل المستمر مع البيئة الخارجية والداخلية - كمًا وكيفا- وفق العمليات الكفيلة بتعديل رؤية المؤسسة ورسالتها (الرشدي، ٢٠١٤: ٥٨٤).

والهدف من التخطيط الاستراتيجي كما يرى (المربع ، ٢٠١٣: ٨٤) هو منح المنظمات الميزة لتفهم ظروف بيئتها الخارجية وقوى التنافس السائدة، فضلا عن تعرف جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة صياغة وإعداد وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح، فالتخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة تستهدف تصميم وتطوير خطط تتضمن وظائف المنظمة من خلال الاعتماد على نظام فعال لجمع المعلومات واتخاذ القرارات الإستراتيجية في ضوء التقييم المستمر لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛ لاكتشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف وعلاجها.

ويرى (Lawlor, 2020: 2) أن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى:

- أ- تحديد رؤية واضحة للمؤسسة.
- ب- وضع خطة عمل منظمة للمؤسسة ومدروسة جيدا، ويتم إنشاؤها باستخدام مدخلات من مصادر داخل وخارج المنظمة.
- ج- تنفيذ خطة العمل من خلال السلوك والاستثمار والاتصالات والمساءلة بحيث تصبح الخطة جزءا من الثقافة وتحديثها لتعكس التغيرات في البيئة.

التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات:

- يُعد التخطيط الإستراتيجي عاملاً ومتطلباً أساسياً في إدارة الأزمات من خلال (العزاوي، ٢٠٠٩: ٢٥):
- تسهيل عملية التخطيط ووضع الجداول الزمنية لها، ومراجعة الخطط التي تأتي من المديرين على طول خط السلطة للتأكد من صدقها وعدم التعارض بينها.
- دراسة العوامل البنينة والتنبؤ بها وتشخيص أثارها الحالية والمحتملة على المنظمة والربط بين أهداف المنظمة وإمكاناتها والقيود والفرص المتاحة لها، حيث أن كثير ما تنقص المديرين المهارات الكافية لإجراء هذه التنبؤات.
- تحديد المشكلات الإستراتيجية ووضع البدائل المختلفة لمعالجتها.
- تقديم المشورة للمديرين على طول خط السلطة أثناء عملية التخطيط وذلك بتفسير التنبؤات والفروض والبدائل المختلفة.
- النقييم المستمر لإستراتيجية المنظمة وذلك بناءً على كل من المعلومات التخطيطية والرقابية بما يساعد على تحسين جودة اتخاذ القرارات. وتهيئة المناخ التنظيمي المحيط بالمنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية، ومحاولة تغيير هذا المناخ وذلك بالتعاون مع أخصائي التنظيم لإدخال التغييرات التنظيمية المطلوبة.

وعلى الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات يشتركان في بعض الجوانب، فهما يختلفان في الوظائف التي يؤديها كل منهما. وبعد التخطيط الاستراتيجي أساساً لإدارة الأزمات، حيث يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي الجيد أحد أهم العوامل التي تساعد على التعامل مع الأزمات بفاعلية وبصورة مباشرة وعلى الحد من الآثار السلبية لها.

معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

بالرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي في منح فريق إدارة الأزمات فرص المبادرات بإعداد سيناريوهات مسبقة لمواجهة أي أزمة قد تحدث في ميدان العمل، إلا أن هناك معوقات تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات المدرسية، فقد أظهرت دراسة (السندي، ٢٠٢٢: ٣٩٥) أن أهم معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي تكمن في: ضعف وضوح المفاهيم المستخدمة في التخطيط الإستراتيجي، قلة الدورات والبرامج التدريبية لمديري المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي، ضعف التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمر وعدم إشراكهم في إعداد وصياغة وتنفيذ أهداف الخطة الاستراتيجية المدرسية، بالإضافة إلى قلة التشجيع والتحفيز من إدارة المدرسة لولي الأمر على التواصل مع المدرسة، وقلة الموارد المالية والبشرية التي يتم اعتمادها لإعداد التخطيط الاستراتيجي بالمدارس.

كذلك ذكرت دراسة (العمر، ٢٠٠٢: ٥) أن من معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي: نقص الموارد والإمكانات الفنية لتوفير البنية التحتية اللازمة، وقلة الكوادر البشرية المؤهلة لوضع خطة متكاملة،

وندره المخصصات المالية لتدريب العاملين، وعدم وجود أجهزة إنذار متكاملة، وندرة استخدام التقنيات الحديثة، وتردد وخوف العاملين في استخدام التقنيات الحديثة.

وتوجد معوقات بشرية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي كما ذكرها (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٥: ٨٦) وهي: إصدار الأحكام المسبقة الغير مدروسة والغير متأنية على الأشخاص، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور الهامة، وإتباع عادات التفكير المنطقية، والجمود وعدم القدرة على التجديد، والخوف من الفشل الذي يؤدي إلى التردد والحذر من تجربة كل جديد.

كيفية التغلب على المعوقات التي قد تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات المدرسية:

للتغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي لأي مؤسسة لا بد العمل على: إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة، وتجهيز استراتيجيات تناسب ظروف كل أزمة أو كارثة حسب ثوقيتها وبيئتها حدوثها وأسبابها وتداعياتها المحتملة، والمرونة لمواجهة كافة الاحتمالات، مراعاة الموارد التي تساعد تطبيق الاستراتيجيات من أجل دعم عوامل القوة وخفض عوامل الضعف، والاهتمام بالتفكير الاستراتيجي الذي يهتم بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ودقة إجراءات التنبؤات المستقبلية (الدليحي، ٢٠٠٣: ٣٠).

مما سبق يرى الباحث أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية هو عملية معقدة تحتاج إلى الكثير من الجهد والموارد لتحقيق النتائج المرجوة، وتجاوز المعوقات التي تحد من تطبيق هذا النوع من التخطيط، فلا بد من وضع خطة واضحة لإدارة الأزمات المدرسية، تحدد فيها الأهداف والأدوات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وتكوين فريق عمل يضم أشخاصاً متخصصين في مختلف المجالات اللازمة لإنجاز المهمة، ويعملون معاً لتحقيق الهدف المرجو، وتوفير الموارد اللازمة، بما في ذلك الموارد المادية والبشرية، وتبني نهج شامل لجمع المعلومات والتحليل، بما في ذلك التحليل الإستراتيجي والتحليل الكمي والكيفي، وتحديد المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات للحد من المخاطر والتعامل معها، وإدارة المشاركين والجهات المعنية، والتواصل معهم بشكل فعال لتدعيم العملية، والاستمرار في التخطيط والتقييم، والتعلم من الأخطاء التي تحدث وتطبيق التحسينات اللازمة.

الطريقة والإجراءات:

- منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لأهداف الدراسة وتساؤلاتها.

- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمي وإداريي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأرب والبالغ عددهم

(٩٢٢) موظفاً وموظفة.

- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من الإداريين، والمعلمين، في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة مأرب، حيث تم توزيع (٢٠٠) استبانة على أفراد عينة الدراسة، بنسبة (٢١.٧%) من مجتمع الدراسة المكون من (٩٢٢) فرداً من مختلف المديریات والمدارس التابعة لها، حيث بلغ عدد الاستبانات المستردة (١٩٨) استبانة بنسبة قدرها (٩٩%)، وقام الباحث بإجراء تحليل بيانات عليها، وهو ما يمثل عدد أفراد عينة الدراسة، والجدول (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة المشاركين في الاستجابة على الاستبانة:

جدول (١) التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

حجم العينة		المتغير	النسبة المئوية
التكرار	النسبة المئوية		
١٤٣	٧٢.٢%	ذكر	
٥٥	٢٧.٨%	أنثى	الجنس
٧٨	٣٩.٤%	دبلوم وما دون	المؤهل العلمي
١٢٠	٦٠.٦%	بكالوريوس فأعلى	
١٠٢	٥١.٥%	معلم	طبيعة العمل
٩٦	٤٨.٥%	إداري	
٦١	٣٠.٨%	أقل من ١٠ سنوات	سنوات الخبرة
١٣٧	٦٩.٢%	من ١٠ فأكثر	

وبلاحظ من الجدول (١) أن:

١. أغلب المشاركين في الدراسة هم من الذكور بنسبة (٧٢.٢%) مقابل (٢٧.٨%) إناث.
٢. أغلب المشاركين يحملون شهادة البكالوريوس فأعلى بنسبة (٦٠.٦%) من إجمالي العينة.
٣. نسبة المعلمين (٥١.٥%)، مقابل (٤٨.٥%) إداريين.
٤. معظم المشاركين ممن لديهم خبرة (من ١٠ سنوات فأكثر) بنسبة (٦٩.٢%)، مقابل (٣٠.٨%) ممن لديهم خبرة أقل من ١٠ سنوات، وهذا يجعل الاعتماد على آرائهم أمر مهم لما لديهم من خبرة طويلة في العمل المدرسي.

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة بحيث اشتملت على جزئين:

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات الشخصية لأفراد العينة حول خصائصهم الوظيفية والشخصية.

الجزء الثاني: يتضمن عبارات متغير الدراسة: واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية (٢٨) عبارة، التي تم توزيعها على المحاور التالية: ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية (١٢) عبارة، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات (٨) عبارات، مقترحات تطوير التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية (٨) عبارات.

وقد اعتمد الباحث في الاستجابة على عبارات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث أعطي البديل (بدرجة كبيرة جداً) ٥ درجات، و(بدرجة كبيرة) ٤ درجات، و(إلى حد ما) ٣ درجات، و(بدرجة ضعيفة) درجتان، و(بدرجة ضعيفة جداً) درجة واحدة.
صدق وثبات أداة الدراسة:

أ. الصدق الظاهري: حيث تم عرض هذه الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية، للتأكد من أن عباراتها واضحة، وأنها صالحة لقياس ما صممت لقياسه.
ب. صدق بناء أداة الدراسة: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين مكونات الاستبانة، لمعرفة التجانس الداخلي بين متغيراتها، والجدول (٢) الآتي يوضح ذلك:

جدول (٢) معامل ارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية

المحور	عدد العبارات	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة
ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية.	١٢	٠.٧٠٥
معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية.	٨	٠.٦١٥
مقترحات قد تسهم في تطوير التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات التعليمية.	٨	٠.٦٥٦

(**) عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠١

يتضح من الجدول (٢) أن معامل الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة تراوح بين (٠.٦١٥) و(٠.٧٠٥)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).
ج. ثبات أداة الدراسة:

لحساب ثبات أداة الدراسة ومصادقية إجابات العينة على الاستبانة تم إجراء اختبار (ألفا) كرونباخ وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة وصدق آراء العينة كما هو موضح في الجدول (٣) الآتي:
جدول (٣) نتائج اختبار معامل ثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الاستبانة الفرعية والرئيسية

المحور	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	معامل الثبات بالتجزئة النصفية
ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية.	12	٠.٩٤٩	٠.٩٦١
معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية.	8	٠.٩٠٥	٠.٩٠٤
مقترحات قد تسهم في تطوير التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات التعليمية.	8	٠.٩٤٢	٠.٩٥٥
واقع التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات.	28	٠.٩٠٦	٠.٩٤٨

ويتضح من جدول (٣) أن قيمة ألفا كرونباخ تراوحت بين (٠.٩٠٥)، (٠.٩٤٩)، كما تراوحت قيمة معامل الثبات بالتجزئة النصفية بين (٠.٩٠٤) و(٠.٩٦١)، وتدل مؤشرات الثبات أعلاه على تمتع أداة

بمحافظة مأرب في ضوء بعض المتغيرات

الدراسة بمعامل ثبات جيد، وهذا مؤشر على مصداقية مرتفعة لاستجابة أفراد العينة، وأن هناك تجانساً في الاستجابة على الاستبانة، وبالتالي إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

تحليل نتائج الدراسة:

لتفسير نتائج الدراسة المتعلقة بتحديد مستوى متغيرات الدراسة، تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي الدنيا والعليا وذلك من العلاقة: طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات = $5 / (1 - 5) = 5 / 4 = 1.25$ وبذلك يصبح معيار الحكم كما يوضحه الجدول (٤) الآتي:

جدول (٤) تفسير قيم المتوسطات الحسابية والنسب ومدى كل استجابة

مؤشر الأهمية النسبية	مدى المتوسط	الوصف	مستوى التحقق
أقل من ٣٦%	أقل من ١.٨٠	تقدير الاستجابة	مستوى التحقق
من ٣٦% إلى أقل من ٥٢%	من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠	بدرجة ضعيفة جداً	منخفض جداً
من ٥٢% إلى أقل من ٦٨%	من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠	بدرجة ضعيفة	منخفض
من ٦٨% إلى أقل من ٨٤%	من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠	إلى حد ما	متوسط
من ٨٤% إلى ١٠٠%	من ٤.٢٠ إلى ٥	بدرجة كبيرة	مرتفع
		بدرجة كبيرة جداً	مرتفع جداً

وقد تم تحليل مستوى متغيرات الدراسة لدى المبحوثين بموجب المعايير الموضحة في الجدول (٤) أعلاه.

أولاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأرب؟

لتحديد واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية من خلال بيانات المستجيبين، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات الاستبانة، والمحور التابعة له، وقد تم ترتيب العبارات ترتيباً تصاعدياً حسب رتبة كل عبارة، وذلك كما يأتي:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحاور الدراسة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التحقق	الترتيب
٣	مقترحات تطوير التخطيط الإستراتيجي	4.412	0.7251	٨٨%	مرتفع جداً	١
٢	معوقات التخطيط الإستراتيجي	3.775	0.861	٧٦%	مرتفع	٢
١	ممارسة التخطيط الإستراتيجي	3.27	0.844	٦٥%	متوسط	٣
	واقع التخطيط الإستراتيجي على الأداة ككل	٣.٧٤٢	٠.٥٤٢٣	٧٥%	مرتفع	

يتضح من الجدول (٥) أن مستوى واقع التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية بمأرب على الأداة ككل جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي (٣.٧٤٢) وانحراف معياري (٠.٥٤٢٣)، وبأهمية نسبية (٧٥%)، حسب استجابة عينة الدراسة، وقد حصل محور المقترحات على المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٤١٢)، وأهمية نسبية (٨٨%)، وهو مستوى مرتفع جداً، وحصل محور المعوقات

على المرتبة الثانية بمتوسط (٣.٧٧٥)، وبأهمية نسبية (٧٦%)، وهو مستوى مرتفع، بينما جاء محور ممارسة التخطيط الإستراتيجي في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط (٣.٢٧)، وبأهمية نسبية (٦٥%) وهو مستوى متوسط، حسب استجابة أفراد العينة، وقد يعزى ذلك إلى أن المدارس الثانوية ليست مجهزة بشكل كافٍ لمعالجة الأزمات المدرسية بشكل فعال، أو أن قادة المدارس غير مدربين بشكل كافٍ على تطبيق استراتيجيات الإدارة في حالات الأزمات. لتحسين ممارسات التخطيط والإدارة في حالات الأزمات، قد يكون هناك حاجة لتقديم التدريب والموارد المناسبة للقيادات المدرسية لتعزيز مهاراتهم في هذا الصدد. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (العدواني، ٢٠٢٢)، التي أظهرت نتائجها مستوى مرتفع لواقع التخطيط الإستراتيجي، وتوسّطت نتيجة هذه الدراسة كلا من دراسة (الجمل والرجوب، ٢٠٢٠) التي أسفرت نتائجها عن مستوى مرتفع جداً، ودراسة (القباطي، ٢٠١٨) التي أسفرت على مستوى متوسط للتخطيط لإدارة الأزمات. وفيما يلي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور على حدة، وذلك على النحو الآتي:

أ) مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي:

جدول (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات محور الممارسة

الترتيب	مستوى التحقق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
1	مرتفع	72%	1.102	3.61	تعمل إدارة المدرسة على إشراك الموظفين والمعلمين في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات المدرسية.	3
2	مرتفع	72%	1.027	3.60	يتم تحليل البيئة الداخلية للمدرسة لتعزيز مصادر القوة، ومعالجة نقاط الضعف.	4
3	مرتفع	71%	1.107	3.54	يتم اختيار فريق العمل بناءً على الخبرة السابقة للتعامل مع الأزمات المدرسية.	7
4	مرتفع	68%	1.067	3.42	يتم وضع الأهداف الإستراتيجية لإدارة الأزمات في ضوء رؤية رسالة المدرسة.	2
5	مرتفع	68%	0.974	3.38	تعمل المدرسة ضمن رؤية واضحة لإدارة الأزمات.	1
6	متوسط	67%	1.131	3.33	تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإدارة الأزمات المدرسية.	6
7	متوسط	64%	1.009	3.21	يوجد نظام اتصال مناسب بين الجهات المشاركة في مواجهة الأزمات المدرسية	5
8	متوسط	64%	1.059	3.21	تحديد البدائل الاستراتيجية المناسبة لإدارة الأزمات، لاستخدامها وقت الحاجة.	12
9	متوسط	64%	1.057	3.20	يتم تحليل البيئة الخارجية للمدرسة، لمعرفة المتغيرات المختلفة التي قد تؤثر عليها مستقبلاً.	11

واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية

بمحافظة مأرب في ضوء بعض المتغيرات

الترتيب	مستوى التحقق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
10	متوسط	60%	0.929	3.01	يتم الاستعانة بخبراء متخصصين من خارج المدرسة عند تشكيل فريق عمل لمواجهة الأزمات المدرسية.	8
11	متوسط	58%	1.002	2.9	تعقد إدارة المدرسة برامج تدريبية لتنفيذ خطط الطوارئ والسيناريوهات المعدة مسبقاً.	10
12	متوسط	57%	1.104	2.86	توجد حوافز مادية ومعنوية لتحفيز فريق العمل على ابتكار أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات المدرسية.	9
	متوسط	65%	0.844	3.27	محور ممارسة التخطيط الإستراتيجي	

يتضح من الجدول (٦) أن مستوى محور ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية جاء متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد بشكل عام (٣.٢٧) وانحراف معياري (٠.٨٤٤)، وبأهمية نسبية (٦٥%)، وجاءت العبرة " تعمل إدارة المدرسة على إشراك الموظفين والمعلمين في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات المدرسية " في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٦١) وبمستوى مرتفع، وهذا يدل على أن إشراك المعلمين والموظفين في عمليات التخطيط الاستراتيجي يمنحهم الفرصة للمشاركة بفاعلية في صنع القرارات وتنفيذ الإجراءات التي تضمن سلامة ورفاهية الطلاب والمجتمع المدرسي بأكمله، وتنمية ثقافة الشراكة والتعاون بين الجهات المعنية، ومشاركة الجميع الرؤية والأهداف المشتركة، والعمل سويًا لتحقيقها، وهذا يؤدي إلى تعزيز الروح الجماعية وتحقيق نتائج أفضل في إدارة الأزمات المدرسية واحتوائها. في حين أن العبرة " توجد حوافز مادية ومعنوية لتحفيز فريق العمل على ابتكار أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات المدرسية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٨٦) وبمستوى متوسط، مما يشير إلى أن الإدارة الناجحة لا بد أن تتبنى مبدأ الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز الانخراط والتفاني وتحفز الأفراد على العمل بجد لتحقيق الأهداف المشتركة. يمكن أن تكون هذه الحوافز عاملاً حاسماً في استدامة ونجاح فريق العمل في مواجهة وإدارة الأزمات المدرسية.

ب) مستوى معوقات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية:

جدول (٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات محور المعوقات

الترتيب	مستوى التحقق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
1	مرتفع	81%	1.204	4.05	ضعف الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين بالتخطيط الإستراتيجي المدرسي.	13
2	مرتفع	80%	1.196	4.01	غياب التقنيات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات مواجهة الأزمات المدرسية.	17
3	مرتفع	79%	1.153	3.94	ندرة الدورات التدريبية للقيادة المدرسية في التخطيط الإستراتيجي المدرسي.	14

الترتيب	مستوى التحقق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
4	مرتفع	79%	1.173	3.94	نقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.	15
5	مرتفع	73%	0.961	3.64	قلة توافر الدقة في المعلومات والبيانات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي.	19
6	مرتفع	72%	1.028	3.58	صعوبة عمل تحليل للبيئة الداخلية أو الخارجية لسرعة تغيرها.	20
7	مرتفع	71%	1.04	3.54	عدم إشراك العاملين بالمدرسة في إعداد الخطط الإستراتيجية المدرسية.	16
8	مرتفع	70%	1.098	3.52	اعتبار رؤية ورسالة المدرسة مجرد شعارات يصعب تحقيقها.	18
	مرتفع	76%	0.861	3.775	محور المعوقات	

يتضح من الجدول (٧) أن مستوى محور معوقات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية بأرب جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور بشكل عام (٣.٧٧٥) وانحراف معياري (٠.٨٦١)، وبأهمية نسبية (٧٦%)، مما يشير إلى اتفاق غالبية أفراد العينة على وجود معوقات للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية، وقد جاءت العبارة (١٣) " ضعف الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين بالتخطيط الإستراتيجي المدرسي " في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٠٥) وبمستوى مرتفع، وهذا يؤكد نتيجة المحور الأول "ممارسة التخطيط الإستراتيجي" وهو ضعف الحوافز المادية والمعنوية في إدارات المدارس الحكومية تجاه إدارة الأزمات، في حين أن العبارة (١٨) " اعتبار رؤية ورسالة المدرسة مجرد شعارات يصعب تحقيقها " جاءت بمستوى مرتفع إلا أنها جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٥٢)، وهذا يشير إلى أن وجود رسالة ورؤية واضحة للمدرسة في إدارة الأزمات المدرسية لها أهمية في توجيه العمل، وتهدئة الأوضاع، وتحقيق الشفافية وبناء الثقة، وتحقيق التكيف والابتكار، مع وجود الحوافز المادية والمعنوية من قبل الجهات المعنية.

ج) مستوى المقترحات:

جدول (٨) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات محور المقترحات

الترتيب	مستوى التحقق	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
1	مرتفع جداً	91%	0.859	4.54	تخصيص حوافز تشجيعية للمتميزين بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي.	22
2	مرتفع جداً	90%	0.785	4.51	تكثيف الدورات التدريبية في التخطيط الإستراتيجي بالتنسيق مع مؤسسات رائدة في هذا المجال.	23
3	مرتفع جداً	90%	0.917	4.51	توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي.	24
4	مرتفع جداً	88%	0.856	4.42	تطوير أنظمة المعلومات الإدارية، لتوفير البيانات والمعلومات الدقيقة للتخطيط	26

بمحافظة مأرب في ضوء بعض المتغيرات

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التحقق	الترتيب
الاستراتيجي						
21	نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات في المدرسة	4.4	0.854	88%	مرتفع جداً	5
25	الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في تفعيل التخطيط الإستراتيجي المدرسي	4.33	0.934	87%	مرتفع جداً	6
27	استخدام استراتيجيات مرنة تتناسب مع طبيعة كل أزمة	4.3	0.884	86%	مرتفع جداً	7
28	مشاركة المجتمع المحلي في إعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة	4.28	0.781	86%	مرتفع جداً	8
محور المقترحات		4.412	0.7251	88%	مرتفع جداً	

يتضح من الجدول (٨) أن مستوى محور المقترحات التي قد تساعد في تطوير التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية جاء مرتفعاً جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور بشكل عام (٤.٤١٢) وبانحراف معياري (٠.٧٢٥١)، وبأهمية نسبية (٨٨%)، مما يدل على أن جميع المقترحات لتطوير التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات بنفس الأهمية عند أفراد العينة، حيث جاءت جميع عبارات محور المقترحات بمستوى مرتفع جداً، وقد حازت العبارة "تخصيص حوافز تشجيعية للمتميزين بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي" المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٥٤)، وهذا الأسلوب هو ما ركزت عليه عينة الدراسة، وجاءت العبارة "مشاركة المجتمع المحلي في إعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤.٢٨)، وهي بمستوى مرتفع جداً، وهذا مؤشر على أن المقترحات المطروحة مهمة وضرورية للتغلب على معوقات تطوير التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر عينة الدراسة. والتي منها مشاركة المجتمع المحلي في إعداد الخطة الاستراتيجية لإدارة الأزمات المدرسية والتي تعد ضرورية لضمان تلبية احتياجات الطلاب وتعزيز التعاون والشراكة بين جميع الأطراف المعنية. وهذا ما أكدته دراسة (Marshal, 2016).

ثانياً- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة المشاركة حول واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، طبيعة العمل، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة)؟

١- متغير الجنس:

جدول (٩) اختبار (ت) للفرق بين متوسط استجابات العينة حول واقع التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات وفقاً للجنس

متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
ذكور	١٤٣	٣.٧٩٥	٠.٥٤٠٨	٢.٢٢٩	١٩٦	٠.٠٢٧
إناث	٥٥	٣.٦٠٥	٠.٥٢٦٥			

ويتضح من الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة على واقع التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وقد تشير هذه النتائج إلى أن الذكور يمتلكون مزايا أو خصائص تجعلهم أكثر قدرة على تقدير الواقع في إدارة الأزمات والتخطيط لها بالمقارنة مع الإناث. اتفقت مع دراسة (الكيلاني، ٢٠٢٢)، التي أسفرت نتائجها بوجود فروق تعزى للجنس لصالح الذكور، كما اتفقت مع دراسة كلا من (العدواني، ٢٠٢٢)، (الرخمي، ٢٠١٧) بوجود فروق تعزى للجنس ولكن لصالح الإناث، واختلفت مع دراسة (العطيوي، ٢٠٢٣)، و(الجمال والرجوب، ٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق تعزى للجنس.

٢- متغير المؤهل العلمي:

جدول (١٠) اختبار (ت) للفرق بين متوسط استجابات العينة

حول واقع التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات وفقاً للمؤهل العلمي

الدرجة الحرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
١٩٦	٣.٧٣١	٠.٦٠٧٢	٠.٢٢٨	٠.٨٢٠
١٢٠	٣.٧٤٩	٠.٤٩٨٢		

ويتضح من الجدول (١٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة على واقع التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد يعزى ذلك إلى تشابه الظروف البيئية والتعليمية التي تمر بها محافظة مأرب، مقارنة ببقية المحافظات الأخرى في الجمهورية اليمنية. اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة كلا من (الجمال والرجوب، ٢٠٢٠)، ودراسة (القباطي، ٢٠١٨)، واختلفت مع دراسة (العدواني، ٢٠٢٢) والتي أظهرت فروق لصالح من يحملون الدكتوراه، ودراسة (الرخمي، ٢٠١٧) لصالح البكالوريوس فأعلى.

٣- طبيعة العمل:

جدول (١١) اختبار (ت) للفرق بين متوسط استجابات العينة

حول واقع التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات وفقاً لطبيعة العمل

الدرجة الحرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
١٩٦	٣.٦٠٣	٠.٦٠٩٠	٣.٨٣٨	٠.٠٠٠
٩٦	٣.٨٨٩	٠.٤١٥٨		

ويتضح من الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة على واقع التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير طبيعة العمل ولصالح الإداريين، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الإداريين يخضعون

واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة مأرب في ضوء بعض المتغيرات

ظروف تنظيمية وخبرات أكبر نظرا لممارسة العمل الإداري والاحتكاك بواقع الأزمات والإمام بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وأبعاده ومراحله، وهم أكثر حظاً للحصول على دورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات وإدراك أهمية توفير المتطلبات والمقومات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي المدرسي، وإدراك خطورة المعوقات التي تحد من القضاء على الأزمات والآثار السلبية التي تحدث، إضافة إلى الإمام بالسبل والطرق المناسبة الواضحة للتغلب على المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات المدرسية خلاف المعلمين الذين لديهم خبرة ميدانية قوية في التعليم وفهم عملية التعلم، وتحتاج الأزمات المدرسية إلى استراتيجيات تعليمية ملائمة للتغلب على التحديات المحددة والتي تتمثل في الجانب الإداري. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (آل مداوي، ٢٠١٦)، التي أظهرت فروقاً دالة إحصائياً حول دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد تعزى لمتغير الوظيفة لصالح القيادات الإدارية.

٤ - سنوات الخبرة:

جدول (١٢) اختبار (ت) للفرق بين متوسط استجابات العينة
حول واقع التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات وفقاً للمؤهل العلمي

الدرجة الإحصائية	الدالة الإحصائية	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	العدد	متغير سنوات الخبرة
٠.٣١٦	١٩٦	٠.٥١٨٥	١.٠٠٥		٣.٧٩٩	٦١	أقل من ١٠ سنوات
		٠.٥٥٢٥			٣.٧١٦	١٣٧	من ١٠ فأكثر

ويتضح من الجدول (١٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة على واقع التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وهذا مؤشر على أن تقييم واقع التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية لم يتأثر بسنوات الخبرة. اتفقت مع دراسة (العطوي، ٢٠٢٣)، و(القباطي، ٢٠١٨)، و(الرخمي، ٢٠١٧)، واختلفت مع نتائج دراسة (الكيلاني، ٢٠٢٢) التي أسفرت بوجود فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح ١٠ سنوات فأكثر.

الاستنتاجات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

١. جاء واقع التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة مأرب بشكل عام بمستوى أهمية مرتفع، وكان محور المقترحات التي قد تساعد في تطوير ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية أعلى المحاور أهمية بمستوى مرتفع جداً، يليه محور معوقات

- ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية بمستوى أهمية مرتفع، ثم محور ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية بمستوى أهمية متوسط.
٢. يوجد اهتمام كبير من قبل إدارات المدارس الثانوية في محافظ مأرب بممارسة إشراك الموظفين والمعلمين في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات المدرسية، كذلك الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية للمدرسة لتعزيز مصادر القوة، ومعالجة نقاط الضعف، من وجهة نظر عينة الدراسة.
٣. يوجد اهتمام متوسط من قبل إدارات المدارس الثانوية في محافظ مأرب لممارسة أسلوب الحوافز المادية والمعنوية لتحفيز فريق العمل على ابتكار أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات المدرسية بفاعلية.
٤. كان أهم معوق من معوقات ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية هو "ضعف الحوافز المادية والمعنوية للتميزين بالتخطيط الإستراتيجي المدرسي" حيث حاز على المرتبة الأولى، يليه "غياب التقنيات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات مواجهة الأزمات المدرسية" من وجهة نظر عينة الدراسة.
٥. جميع المقترحات المطروحة لعينة الدراسة جاءت بمستوى أهمية مرتفع جداً، وحاز على المرتبة الأولى مقترح "تخصيص حوافز تشجيعية للتميزين بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي"، يليه "تكثيف الدورات التدريبية في التخطيط الإستراتيجي بالتنسيق مع مؤسسات رائدة في هذا المجال" طبقاً لاستجابات عينة الدراسة.
٦. يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة على واقع التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير طبيعة العمل لصالح الإداريين، في حين لم توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

التوصيات:

- في ضوء الاستنتاجات توصي الدراسة بالاتي:
١. العمل على تعزيز ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة مأرب.
٢. العمل بمبدأ الحافز والدافعية في بذل حوافز مادية ومعنوية لتحفيز فريق العمل المدرسي على ابتكار أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات المدرسية.

٣. ضرورة الاهتمام بالبرامج التدريبية التي من شأنها تطور التخطيط الإستراتيجي وتنمي مهارات وقدرات العاملين في مواجهة الأزمات المدرسية.
٤. توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية اللازمة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في المدارس الثانوية بمحافظة مأرب.
٥. تفعيل عملية مشاركة العاملين بالمدرسة والمجتمع المحلي في إعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة.
٦. العمل على نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات في جميع المدارس الحكومية والخاصة بالجمهورية اليمنية عامة، ومحافظة مأرب خاصة.

المراجع

- أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠٢). *الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات*، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر.
- آل مداوي، عبيد محفوظ محمد (٢٠١٦). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، ١٧١٤، جزء ٢، ٣٠٩-٣٦٥.
- الجبر، زينب علي (٢٠٠٧). *التخطيط الاستراتيجي المدرسي مفاهيم وأسس وتطبيقات*، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- الجمال، سمير سليمان عبد والرجوب، عدنان محمد مسلم (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي ودوره في ادارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، *المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، مج ٤، ع ٤٤، ١٥-٤٠.
- حسين، حسن مختار (٢٠٠٢). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، *مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، القاهرة، مج ٥، ع ٦٤، ١٥٩-٢٠١.
- الديراوي، أيمن حسن (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات دراسة حالة معهد الامل للأيتام في قطاع غزة، *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، مج ٤، ع ٣، ١١٨-١٤٢.
- الدلبي، سيف بن جريبع (٢٠٠٣). واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة في المملكة العربية السعودية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- الرشيدي، فيصل فهد (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي مدخل لجودة التعليم التطبيقي بدولة الكويت: *المبادئ والمتطلبات*. مجلة كلية التربية، ٥٤٤، ٥٦٣-٦٠٥.
- الرخمي، محمد أحمد اسماعيل (٢٠١٧)، برنامج مقترح لتطوير مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة نمار في ضوء الاتجاهات الحديثة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، إدارة وتخطيط تربوي، كلية التربية، جامعة نمار.
- الزنفلي، أحمد محمود (٢٠١٢). *التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- السنيدي، محمد بن خميس (٢٠٢٢). آليات مقترحة للتغلب على معوقات تطوير إدارة المدارس الخاصة في سلطنة عمان، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، مج ١٤، ع ٢٤، ٣٧٥-٤٠٦.
- السويدان، طارق محمد والعدلوني، محمد أكرم (٢٠٠٥). *كيف تكتب خطة إستراتيجية*، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

العدواني، حنان ناصر (٢٠٢٢). واقع التخطيط لإدارة الأزمات التي تواجه إدارات التعليم خلال جائحة كورونا في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، *المجلة التربوية، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي،* مج ٣٦، ١٤٤٤، ٥٩-٧٦.

العزاوي، نجم (٢٠٠٩). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السابع بجامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بعنوان *تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال-التحديات، الفرص، الآفاق*. في الفترة من ٣-١١/٥/٢٠٠٩.

العطوي، ركان حمدان (٢٠٢٣). دور التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية وأثره على تعلم الطلبة، *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط،* مج ٣٩، ٢٤، ١-٢٨.

العمر، سليمان بن عبد الله (٢٠٠٢): *تدابير الدفاع المدني لمواجهة الكوارث في المملكة العربية السعودية، المديرية العامة للدفاع المدني، الرياض، السعودية.*

القباطي، سليم عبده قائد (٢٠١٨). واقع إدارة الأزمات في المدارس الأساسية والثانوية في محافظة المحويت، *جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات الاجتماعية،* مج ٢٤، ١٤، ٣٣-٥٤.

القرني، عبد الخالق محمد (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف (تصور مقترح)، *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.*

الكيلاي، نسرین خالد (٢٠٢٢). واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بإدارة المخاطر والأزمات التعليمية في الأردن، *مجلة جامعة عمان العربية، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا،* مج ٧، ٢٤، ٦١٠-٦٣٣.

اللوح، عادل منصور سليمان (٢٠٠٧). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة - دراسة ميدانية، *رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.*

المربع، صالح بن سعد (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي والرؤية المستقبلية. *الأمن والحياة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،* مج ٣٣، ٣٧٨٤، ٨٤-٨٥.

معزب، عباد عبده قائد (٢٠١٤): استراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية بالجمهورية اليمنية، *رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.*

النجار، فريد (٢٠١٠). *التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي: آليات استشراف المستقبل "عام ٢٠٥٠"*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

Ansoff. H. I (1995). *Corporate Strategy*. Mc Graw-Hill Book Company. New York.

-
- Chika, E. (2020). Strategic planning and crisis management styles: review of related literature. *Journal Strategic Management*. 5 (1) Pp. 36-46.
- Lawlor, J. E. (2020). The Importance of Strategic Planning. Retrieved on: 15/7/2023, available at: <http://practicaldecisions.com/strategic-planning.pdf>
- Lingam, G., Lingam, N., & Raghunwaiya, K. (2014). Effectiveness of school strategic planning: The case of Fijian Schools. *International Journal of Social, Education, Economics and Management Engineering*, 8(7), 2-110.
- Moxley, s. (2003). Strategic Planning process used in School Districts in the southeastern United States. *University of Central Florida*, 64- 02A, *Dissertation Abstracts International*, pp. 359
- Nelson, Jeffrey (2018). Crisis Management Preparing School Leadership to Manage Critical Incidents: A Qualitative Case Study, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for *the Degree Doctor of Management* in Organizational Leadership, University of Phoenix, USA.
- Schlebusch, G., & Mokhatle, M. (2016). Strategic planning as a management tool for school principals in rural schools in the Motheo District. *International Journal of Educational Sciences*, 13(3), 342-348.