

دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها- دراسة ميدانية

الدكتور محمود علي محمد*

نورا حسن محمود**

(تاريخ الإيداع 3 / 10 / 2016. قبل للنشر في 19 / 3 / 2017)

□ ملخص □

يهدف البحث إلى تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها، وكذلك تعرف الفروق بين إجابات العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولتحقيق الغرض من البحث تم بناء استبانة تضمنت دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية (قبل، في أثناء، بعد) حدوث الأزمة، مؤلف من (52) عبارة، كما طبق البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2015 - 2016 على عينة بلغت (106) عاملاً وإدارياً، واستخدم المنهج الوصفي، و للحكم على صدق الاستبانة عرضت على (7) محكمين مختصين في جامعتي دمشق وتشرين.

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 . وقد اقترح البحث بضرورة تفعيل التخطيط الإستراتيجي كأداة من أدوات التغيير في تطوير العمل الإداري في الجامعة، لدوره الفعال في مواجهة الأزمات، وعقد دورات تدريبية للعاملين في الجامعة تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، التخطيط الاستراتيجي، الأزمة - الأزمات التربوية - إدارة الأزمات-الإدارة الجامعية.

*أستاذ مساعد، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.

**طالبة دكتوراه، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.

The role of Strategic Planning in Crisis Educational Management at Tishreen University from Their worker Perspectives

Dr. Mahmoud Mohamed Ali*
Noura Hasan Mahmoud**

(Received 3 / 10 / 2016. Accepted 19 / 3 / 2017)

□ ABSTRACT □

The research aimed to identifying the Opinion of Sample of worker at Tishreen University in the role strategic Planning importance, Crisis Educational Management, also to define the differences in Opinion of Sample to these variable the scientific qualification. To achieve the objectives of this research, questionnaire has included the role of Strategic Planning in Crisis Educational Management consisted of (52) items, has been applied during the academic year of (2015 - 2016) on sample (278) members, The present research used the descriptive analytical approach. Validity of the questionnaire was established though a jury of (7) of the teaching staff of educational at Damascus and Tishreen.

The final results showed that the role of Strategic Planning in Crisis Educational Management were middle degree. In fact there are no found differences between the sample answers, about the strategic Planning importance, and their role in Crisis Educational Management according to variable the scientific qualification. The Research presented suggestions concerning of to adopt strategic planning as a tool for changing and developing administrative work and specialized workshops in strategic Planning.

Keywords: Planning, Strategic Planning, Higher Education, Crisis, Crisis Educational, Crisis Management University Management.

*Assistant Professor in Basis Education Department, Faculty of Education, Damascus University, Syria.

**Postgraduate student, Department of Fundamentals of Education, Damascus University, Syria.

مقدمة:

بدأ التفكير بانتهاج أسلوب التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية والتعليم في نهاية الثمانينات من القرن العشرين، ونظراً لكثرة وسرعة التغيرات في العوامل البيئية المحيطة بمنظومة التعليم العالي، وتباينها، وازدياد حدة النقد الموجه لنماذج التخطيط المركزي، وخاصة التخطيط طويل المدى، فمع انتقال هذا التعليم من مرحلة النمو والتوسع في نهاية الستينات، إلى مرحلة الاضطراب في منتصف السبعينات، لم تتمكن مداخل التخطيط المركزي، والتخطيط طويل المدى من مواجهة التعقيدات الكثيرة التي رافقت التغيرات التي حدثت في البيئة، ومن هنا كانت الحاجة الماسة إلى نمطٍ من التخطيط يستجيب لحساسية التعليم العالي الكبيرة للمتغيرات التي تحدث في البيئة (الشريبي، 1997، 38-39). ويشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى أنه "عبارة عن جهودٍ منظمةٍ من أجل اتخاذ مجموعة القرارات، والأعمال التي ترسم، وتحدد ما يجب أن تكون عليه المنظمة، وماهية الدور المناط بها، ولماذا تقوم به مع التركيز على الوضع المستقبلي لها" (أبو الفتوح، 2003، 21)، وقد عرفه كل من ميا وشيخ ديب (2009، 303) بأنه الإطار الفكري العام، والمتكامل الذي تشارك فيه جميع المستويات الإدارية لتحليل البيئة الحالية، والمستقبلية، وتقييم القدرات الذاتية، وصياغة رسالة المنظمة، وأهدافها العامة في ضوء توقعات ذوي المصلحة، ونتائج التحليل والتقييم، واختيار الإستراتيجية العامة، والاستراتيجيات الفرعية، ووضع السياسات، والبرامج، والخطط القادرة على تحقيق أهداف، ورسالة المنظمة في ظل افتراضات تخطيطية محددة.

وقد ارتبط موضوع التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات ارتباطاً قوياً، لأنه نشاط هادف يقوم على دراسة المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان الأزمة المتوقعة واتجاهاتها وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها بطريقة موضوعية، واتخاذ التدابير اللازمة للتحكم بالأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها بما يخدم مصالح المؤسسة التعليمية (خطاب، 1992، 581). وقد توجهت العديد من الدول، ومنها الولايات المتحدة الأمريكية إلى دراسة هذا الموضوع، فقد أكدت دراسة (Wilkins, 1997) الحاجة إلى استخدام خطط لإدارة الأزمات مع ضرورة تطوير خطة نموذجية لمواجهة احتياجات المؤسسة التعليمية، ورأت دراسة (Christensen, 2001) أهمية إدارة الأزمات حتى لو لم تكن هيئة التدريس مستعدة لمنع حوادثها وضرورة تدريب العاملين على منع الأزمات والتدخل المبكر . وقد أشار (Trump, 2006) إلى أهمية التخطيط في تقديم خطوات متوازنة وعملية وغير مكلفة لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية ومحاولة منع حدوثها، وتقديم قائمة شاملة خاصة بالتخطيط من أجل مؤسسة تعليمية آمنة. وقد أوضح جول (Juul, 2000, 188) بوجود روابط قوية بين منهج المؤسسة للتخطيط الاستراتيجي وأداء الأعمال الموجودة فيها. وبيّن ديس (Dess, et.al, 2007, 246) أن الجهود المبذولة من قبل الفرد أو الفريق أو المؤسسة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية، وهي درجة الابتكار في النمط المعرفي للفرد، أي الطريق التي يعالج بها المعلومات، وعلى ضوءها تتخذ القرارات لمعالجة المشكلات، خاصة الطارئة منها.

ظهرت في فترة الأزمة التي تعيشها سورية، أنواعاً متعددة من الأزمات انعكست سلباً على مؤسسات التعليم بشكل عام، وعلى مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص، ولا يمكن التنبؤ بالأزمات، ولكن يمكن الحد منها بطريقة منهجية علمية مما يؤدي إلى السيطرة الكامل عليها، وبعدّ تخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة، إذ تكمن أهميته في الربط بين المؤسسة التعليمية، وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن من تحقيق رسالتها، وقد جاء هذا البحث لتعرف دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشكلات التربوية في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها.

مشكلة البحث:

تظهر الأزمة التربوية من خلال القصور في مواكبة التطورات العلمية وبعدها عن مجرى التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة وعدم إفادتها من هذه العلوم وأدوات هذه التكنولوجيا، وهناك الكثير من الأزمات التعليمية التي واجهت النظم التعليمية في المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالنظم التعليمية القادرة على وضع توقعات لأزمات والإعداد لمواجهتها تكون أكثر من غيرها قادرة على تجاوزها، ولذلك يجب أن يخضع التعامل مع الأزمات للتخطيط المسبق والخبرة والدراسة في معالجة بؤابر الأزمة وعدم السماح بامتدادها. وأكد على هذا التوجه انعقاد المؤتمر السنوي الثاني لوحدية بحوث الأزمات بجامعة عين شمس في مصر حول دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات والذي كان من أحد محاوره أن لكل أزمة خصائصها وظروفها ومعطياتها وخصوصيتها مما يتطلب قدرات ومهارات معينة أو خاصة تتناسب مع كل أزمة والتعامل معها (الصباغ، 1997، 243)، وظهر الاهتمام بهذا الموضوع من انعقاد الندوة الأولى من خلال المؤتمر الرابع بكلية التربية/جامعة طنطا، بعنوان "إدارة الأزمات النفسية والتربوية في الفترة من 1999/4/28-27".

ومن أهم الأفكار التي تناولتها هذه الندوة كانت الأزمة التربوية التي تعيشها التربية وهي ذات أبعاد متعددة، فقد تكون الأزمة مرضاً أصاب جهازاً أو كياناً، وقد ظهرت العديد من الأزمات التربوية منها: أزمة البحث التربوي، أزمة المناهج، أزمة إعداد المدرس، أزمة خلو المدارس من المدرسين وانصراف الطلبة عن غرفة الدراسة، أزمة تعليم الأعداد الكبيرة داخل الغرف الصفية، وأزمة الامتحانات والتقويم (النوايسة، 2006، 4).

إن إدارة الأزمات أصبحت أمراً واقعاً، إلا أن أغلب قيادات المؤسسات التعليمية والتربوية لم تتأهل للتعامل معها بصورة متكاملة، كما لم تطوّر تصورات متكاملة لطريقة إدارة الأزمات داخل المؤسسة التعليمية، وقد يرجع غياب الدراسات التربوية إلى عدم الاستفادة من التطور الهام الذي شهدته الأدبيات العلمية في الحقول الأخرى ذات الصلة بإدارة الأزمات، خاصة علم الإدارة والاستفادة من تلك الإسهامات في الوقاية والمعالجة للأزمات التربوية على مستوى المؤسسة التعليمية، كما قد يرجع ذلك إلى عوامل عديدة منها على سبيل المثال لا الحصر، ضعف مستوى الوعي لدى قيادات وعناصر العملية التعليمية على مختلف مستوياتها ومكوناتها، بأهمية إدارة الأزمات داخل المؤسسة التعليمية، إلا أن أهم تلك العوامل يعود إلى نقص الدراسات العلمية الجادة وبرامج الإعداد والتدريب في مجال إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة التعليمية الأمر الذي أدى إلى غياب الخطط والتصورات المتكاملة حول الآليات والأساليب الإدارية الملائمة لإدارة الأزمات في المؤسسات التربوية. وقد بدأ الاهتمام مؤخراً بدراسة إدارة الأزمات في سورية وذلك من خلال الدراسات التي تمت في كلية التربية في الآونة الأخيرة وذلك بقصد تطوير العملية التعليمية ورفع كفاءتها، كدراسة كل من الشايب (2011) وغنام (2010) واليوسف (2015) في التعليم ما قبل الجامعي، ولم توجد دراسات سابقة على مستوى التعليم العالي تستقصي دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في جامعات القطر، ولم يلقَ الاهتمام الكافي من الباحثين، مما دفع الباحثة إلى تناول هذا الموضوع، والكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها.

ومن خلال دراسة استطلاعية أجرتها الباحثة على عينة من الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية العاملين في جامعة تشرين بلغ عددها (38) إدارياً وعضو هيئة تدريسية، وقد وزعت عليهم استبانة لمعرفة الأزمات التربوية التي تعاني منها جامعة تشرين، والتي حلت بها خلال الأزمة الحالية، ومستوى التخطيط لمواجهتها، والآلية المتبعة لمواجهتها، وقد بينت النتائج وجود العديد من الأزمات التربوية التي أفرزتها الأزمة الحالية من أهمها (كثافة عدد الطلبة

في المدرجات وضمن القاعات الدراسية، ونقص المباني الجامعية وعدم قدرتها على استيعاب أعداد الوافدين من جامعات أخرى، واختلاف بعض المقررات الدراسية بين جامعة وأخرى، وقد أظهرت نتائج إجابات أفراد العينة الاستطلاعية عدم التخطيط المسبق لإدارة هذه الأزمات، وعدم الإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها أو التخفيف من حدتها، ونقص الكوادر البشرية المؤهلة تأهيلاً كافياً لمواجهتها، و الفشل في مواجهة أغلب الأزمات التربوية وافتقاد القيادات التعليمية في الجامعة لمهارات إدارة الأزمات.

وبناء على ما سبق فقد حُددت مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

**ما دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها؟
أسئلة البحث:**

- 1- ما دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها؟
- 2- هل تختلف آراء أفراد العينة حول دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتبع أهمية البحث النظرية من خلال النقاط الآتية:

1 - تعد من الدراسات الأولى التي تبين دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في جامعة تشرين.

2 - أهمية مرحلة التعليم الجامعي باعتبارها تخرج الكوادر للعمل لكافة قطاعات المجتمع الأخرى.

3 - تأتي أهمية البحث من حاجة المؤسسات التربوية لهذا النمط من التخطيط لما له دور فعال في رسم الخطط على أسس علمية وفق المتغيرات البيئية الداخلية الخارجية لجامعات القطر.

أما الأهمية التطبيقية للبحث فتتبع من: أهمية دراسة موضوع الأزمات وإدارتها وحدائته في سورية في ظل الأزمة السياسية التي تتعرض لها سورية، ودور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بما يخدم العملية التربوية. سعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها.

2. تعرف الفروق بين إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير البحث (المؤهل العلمي).

منهجية البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول "وصف طبيعة الظاهرة موضع البحث، فالمنهج الوصفي التحليلي يساعد على تفسير الظواهر التربوية الموجودة، كما يفسر العلاقات بين هذه الظواهر"، وتعد الأبحاث الوصفية أكثر من مشروع لجمع معلومات فهي تصف وتحلل وتقيس وتُقيم وتُفسر (دويدار، 2006، 76). وقد اعتمد على هذا المنهج في جمع البيانات الإحصائية عن دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في جامعة تشرين من ثم تحليل البيانات التي جمعت بالأساليب الإحصائية المناسبة، واستخلاص النتائج، ومن ثم تقديم المقترحات لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات التربوية في جامعة تشرين.

- **مجتمع البحث وعينته:** تكون مجتمع البحث من العاملين في مجال التخطيط في الإدارة المركزية من ذوي الخبرة في مجال التخطيط وبعض الكليات النظرية والتطبيقية في الجامعة (**الكليات العلمية:** كلية الطب، كلية الهندسة المعمارية، كلية هندسة الميكانيك، كلية المعلوماتية، كلية العلوم، أما **الكليات الأدبية:** كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية التربية، كلية الاقتصاد)، وكذلك العاملين الإداريين ورؤساء الأقسام القائمين على رأس عملهم في كليات جامعة تشرين للعام الدراسي 2016/2015، وقد بلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي (789) فرداً (دائرة التخطيط والإحصاء في جامعة تشرين، 2016).

ومن مجتمع البحث اختيرت عينة عشوائية بسيطة بنسبة (15%)، وقد بلغت (118) فرداً عند تطبيق أداة البحث، عادت منها (112) استبانة، وتم استبعاد (6) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، فأصبحت العينة (106) فرداً. ويبين الجدول (1) توزيع عينة البحث، بحسب متغيرات البحث.

جدول (1): توزيع عينة البحث للعام الدراسي 2016/2015 بحسب متغيرات البحث ونسبتها المئوية

المتغير	العدد	النسبة %	
المؤهل العلمي	إجازة جامعية	25	23.6%
	ماجستير	20	18.9%
	دكتوراه	61	57.5%
المجموع	106	100%	

- إعداد الاستبانة وتطبيقها وحساب النتائج:

- **إعداد الاستبانة:** أعدت استبانة البحث بعد مراجعة القسم النظري والاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات التي تناولت الأزمات في التعليم العالي، ودور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة هذه الأزمات، وقد أعدت استبانة تتعلق في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات (قبل، في أثناء، بعد) حدوث الأزمة، تضمنت (52) عبارة، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة الإجابة، وأعطيت الدرجات (موافق بشدة: 5، موافق: 4، محايد: 3، غير موافق: 2، غير موافق بشدة: 1). وُحِد المعيار الإحصائي الآتي للحكم على فقرات أداة الاستبانة: منخفضة، إذا تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية بين (1- وأقل من 2.33)، متوسطة إذا تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية بين (2.34- 3.67)، ومرتفعة إذا تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية بين (3.68 - 5).

- **صدق الاستبانة:** عرضت بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة دمشق وتشرين المختصين في هذا المجال، بلغ عددهم (7) محكمين، وطلب منهم قراءة فقرات الاستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية، ودرجة ملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة أو حذف فقرات، إلى أن أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية، وقد بلغ عدد بنودها (52).

- **ثبات الاستبانة:** تمّ تقدير الثبات باستخدام طريقتين:

الأولى: طريقة التجزئة النصفية إذ تمّ التحقق من ثبات الاستبانات من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية

مكونة من (36) عاملاً وعاملة في جامعة تشرين، ولحساب ثبات الاستبانة وفق هذه الطريقة، احتسبت درجات النصفين الأول والثاني لكل مجال من مجالات الاستبانة وتم حساب معامل الارتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل طول البعد باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown) كما هو وارد في الجدول (2) الذي يبين أن معاملات

الثبات لكل مجال زادت عن (0.73)، ولمجالات الاستبانة ككل بلغت (0.69). كما بلغ معامل غوتمان (0.82)، وهي قيم مقبولة لأغراض البحث الحالي.

الثانية: معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وأظهرت النتائج أن قيمة معامل الثبات بلغ (0.78) للاستبانة ككل، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات إذ يمكن تطبيقها على أفراد عينة البحث.

الجدول (2) يوضح معامل ثبات مجالات أداة البحث بطريقتي التجزئة النصفية وألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	معامل غوتمان	معامل سبيرمان براون		عدد العبارات	دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات
		الارتباط قبل التعديل	الارتباط قبل التعديل		
0.73	0.69	0.75	0.6	12	قبل حدوث الأزمة
0.69	0.65	0.69	0.64	24	في أثناء حدوث الأزمة
0.73	0.73	0.73	0.59	16	بعد حدوث الأزمة
0.78	0.82	0.82	0.69	52	الدرجة الكلية

- **تطبيق الاستبانة واستخلاص النتائج** : طبقت الاستبانة على عينة البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2015 - 2016، وحُللت نتائج الاستبانة باستخدام برنامج الـ "SPSS" للوصول إلى المؤشرات الإحصائية لنتائج البحث، وقد استُخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعادلة كرونباخ ألفا، ومعامل الارتباط بيرسون، واختبار (t) للعينات المستقلة، واستخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار شيفيه (Schaffee). ولتحديد دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، حسب المتوسط الحسابي لدرجات إجابات أفراد العينة، وقسم المعيار إلى ثلاث فئات متساوية، وتم وصف مستوى فاعلية الدور تبعاً لدرجة المتوسط الحسابي على النحو الآتي من (1- 2.33) منخفضة، ومن (2.34 - 3.67) متوسطة، ومن (3.68 - 5) مرتفعة.

- **حدود البحث:**

- **الحدود الزمنية:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2015 - 2016.

- **الحدود المكانية:** جامعة تشرين.

- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث الحالي على العاملين في مجال التخطيط في رئاسة الجامعة، وكذلك عمداء

الكليات، ونوابهم ورؤساء الأقسام في كليات جامعة تشرين (النظرية والتطبيقية).

- **الحدود الموضوعية:** تمثلت في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية بجامعة تشرين من وجهة

أفراد العينة.

- **مصطلحات البحث:**

▪ **الدور:** عرفه (مرسي، 2001، 139) بأنه: "مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق

ما هو متوقع في مواقف معينة وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة. كما يعرف بأنه "مجموعة من الأفعال المكتسبة يؤديها شخص في موقف تفاعل اجتماعي تحدد دوافع يسعى الفرد إلى إرضائها بالقيام بتلك الأعمال" (أبو معمر، 2011، 9)،

ويعرف الدور إجرائياً بأنه "النتيجة المتوقعة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين فيما يخص فاعليته في إدارة الأزمات، من خلال والنشاطات السلوكية التي يتوقع من الفرد أن يؤديها في عمل أو وظيفة، ويمكن قياس ذلك من خلال الاستبانة، الموجهة إلى العاملين في جامعة تشرين.

■ **التخطيط الاستراتيجي:** تفكير استراتيجي منظم له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، ويستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل، وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً، للإفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ المستمدة من البدائل والخيارات المطروحة، بغية الوصول للأهداف الاستراتيجية للمؤسسات (حسين، 2002، 170).

ويعرف إجرائياً بأنه: تصور للمستقبل تقوم به إدارة الجامعة وتحدد من خلاله مجموعة القرارات الممارسات الإدارية طويلة الأجل واختيار البدائل والمسارات، وتطبيقها، بحيث تمكنهم من تحقيق إدارة الأزمات التربوية بكفاءة وفاعلية.

■ **إدارة الأزمات التربوية:** أسلوب للتعامل مع الأزمة، بالعمليات المنهجية العلمية الإدارية، من خلال اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية، التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة التربوية، والتقليل من أثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية، والتنسيق بين جهود أعضاء الفريق، والهيئات المساندة التي تبذل لإدارة الأزمة التربوية، وترشيد خطوات فريق الأزمات وتزويده بالمعلومات اللازمة لإدارة الأزمة، والإشراف على سير العمل في موقف الأزمة؛ للتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ، وتشكيل فرق لمواجهة الأزمات حسب طبيعة ونوعية كل أزمة قادرة على التعامل مع الأزمات، والتأثير في فريق الأزمات لدفع نشاطهم وحفزهم على اتخاذ القرار المناسب، الذي يتميز بالفاعلية والرشد والقبول لموقف الأزمة، وتبادل المعلومات والأفكار المتعلقة بالأزمة، من خلال توفير نظام اتصال فعال يتكون من الأفراد والتجهيزات اللازمة، ويمكن من إدارة الأزمة بفاعلية، واتخاذ القرار المناسب في موقف الأزمة، في ظل ضيق الوقت، ونقص المعلومات، وتسارع الأحداث، واعتبار الأزمات فرصاً للتعلم، من خلال تقييم موقف الأزمة، والإجراءات التي اتخذت في التعامل مع الأزمة التربوية، ومحاولة تحسينها (عودة، 2008، 7).

وتُعرف إدارة الأزمات التربوية إجرائياً بأنها العمليات المنهجية العلمية الإدارية، المتبعة في جامعة تشرين والتعامل مع الأزمة من خلال اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية، التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة، والتقليل من أثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية، والتنسيق بين جهود أعضاء الفريق، والهيئات المساندة التي تبذل لإدارة الأزمة، وترشيد خطوات فريق الأزمات وتزويده بالمعلومات اللازمة لإدارة الأزمة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات:

يعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم التعامل مع الأزمات، وهو ما يعدُّ التحديد المسبق بما يجب عمله، وكيفية القيام به، وهو ما يعني استشراف المستقبل. ويعرف بارتون (Batron, 1993, 23) الأزمة، - والذي يعد رائد التخطيط للأزمات- بأنها "حدث كبير له نتائج سلبية. كما أن الأزمة يمكن أن تمثل نقطة تحول في حياة المنظمة، فضلاً عن الدور الذي تقوم به في تكريس عملية التعلم داخل المنظمة، من خلال عملية التغذية الراجعة لخبرة إدارة الأزمات المتشابهة. وأضاف (أحمد، 2002، 33) إلى أن إدارة الأزمة "هي أسلوب إداري حديث، يهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية، الداخلية والخارجية المولدة للأزمة، والاستعداد بجميع الموارد

المتاحة لمنع الأزمة، أو الإعداد للتعامل معها بكفاءة عالية للحد من الخسائر المادية والمعنوية والعودة للوضع الطبيعي في أسرع وقت، وبأقل تكلفة، ثم دراسة الأسباب المسببة للأزمة، واستخلاص النتائج لمنع حدوثها، أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة منها لأقصى درجة". وتعد إدارة الأزمات نظاماً يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها والتخطيط لإدارة الحالات التي لا يمكن تجنبها وهو نظام يطبق للتعامل مع الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو التخفيف منها والتداعيات السلبية التي يمكن أن تترتب عليها بالنسبة للمؤسسات التربوية (الأعرجي ودقاسمة، 2000، 777).

أساليب مواجهة الأزمات:

على الرغم من تعدد أشكال الأزمات وأنواعها، إلا أن الهدف من مواجهتها، يتمثل في الحد من التدهور ومن ثم اتخاذ الإجراءات الملائمة لمنع تكرارها. ولتحقيق ذلك، تُنتهج عدة أساليب، أبرزها:

1 - **الأساليب التقليدية**؛ هي مجموعة من الطرق تقوم بها الدول عندما تتعرض لأزمة، وتستمد هذه الطرق خصوصيتها من خصوصية الموقف الأزمو الذي يواجهه متخذ القرار؛ ومنها: (إنكار الأزمة وعدم إعلانها، وتأجيل ظهور الأزمة: وتكوين لجان لدراسة الأزمة، والتقليل من شأن الأزمة: والسماح بظهور الضغوط الداخلية للأزمة، وتفريغ الأزمة: (Rock, 2000, 248-264)، وعزل القوى الفاعلة في الأزمة: يمهّد بإرسال أشخاص إلى نطاق عمل الأزمة لتحديد القوى، التي سببتها، ومن ثم إخماد الأزمة (الخصيري، 2003، 299).

2. **الأساليب الحديثة**: توافق الأساليب الحديثة طبيعة التطورات، التي شهدتها الكيانات الإدارية، ولاسيما نوع الأزمات التي تواجهها وشكلها وطبيعتها. وتتمثل تلك الأساليب في الآتي: (**احتواء الأزمة**: وقوامه حصار الأزمة في نطاق محدود، واستيعاب الضغط المولد لها، و **تصعيد الأزمة**: يُلجأ إليه حينما تكون معالم الأزمة غير واضحة، بسبب تعدد التكتلات، عند تكوينها. وإضعافها، لابدّ من تصعيد الأزمة حتى تصل إلى مرحلة تعارض المصالح، الذي ينجم عنه تفكك تكتلاتها، و **تفريغ الأزمة من مضمونها**: وهو من أنجح الأساليب غير التقليدية. إلا أنه يجب تحديد ذلك المضمون، لتفريغها منه، و **تفتيت الأزمة**: وهو من أفضل الأساليب، للتعامل مع الأزمات الضخمة، وشديدة القوة، التي تنذر بأخطار عديدة (الشعلان، 2002، 66)، و **تدمير الأزمة ذاتياً من الداخل**: وهو من أصعب الأساليب الحديثة، ويستخدم في الأزمات ذات الضغط العنيف، والمدمر، والتي يُفترق فيها إلى المعلومات. فيتعامل معها بعنف، ويسعى إلى التأثير في مكامن الضعف فيها، واستقطاب بعض القوى ذات التأثير المباشر في قوى الدفع في الأزمة؛ بهدف التأثير في استقرارها، وإفقادها التماسك، وإيجاد حالة من الصراع الداخلي بينها؛ ما يؤدي إلى تدميرها. و **تحويل مسار الأزمة**: يُستخدم هذا الأسلوب في الأزمة العنيفة، التي لا يمكن إيقاف تصاعدها فيُعمد إلى تحويل مسارها إلى مسارات بديلة أخرى، نتيج احتواءها، باستيعاب نتائجها، والخضوع لها، والاعتراف بأسبابها؛ ثم التغلب عليها، تغلباً يحسر أضرارها إلى أدنى مستوى ممكن، و **تقسيم الأزمة**: قوام هذه الإستراتيجية، هو تقدير الموقف، بدقة، والدراسة التحليلية لمكونات الأزمة، والقوى المؤثرة فيها، والعلاقات الارتباطية بينها. وتُعمد في الأزمات الكبيرة، شديدة التهديد إذ تُقسّم الأزمة إلى عدة أزمات ضعيفة الضغط، ما يسهل التعامل معها، والتأثير السلبي في الفكر المحرك للأزمة: يكون الفكر المحرك للأزمة مجموعة قيم واتجاهات، ذات تأثير شديد في قوة الأزمة؛ تحاول هذه الإستراتيجية إضعافها، تخفيفاً للضغط، الذي تسبب بظهور الأزمة وتناميها، و **تغيير اتجاه الأزمة**: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات شديدة القوة والعنف ذات التأثير المدمر الذي يصعب مواجهته أو مقاومته، إذ يُبادر إلى مسايرة الأزمة، ثم العمل على تغيير اتجاهها إلى عدة اتجاهات فرعية، تساعد على المواجهة الفاعلة، وتحقيق نتائج إيجابية (الظاهر، 2009، 60،

123-128) و **الأسلوب العلمي**: هو الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة. ويمر بمجموعة من الخطوات المتكاملة، والمتراصة، تتمثل في الآتي: (تقدير الموقف والدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة، وتحليل الموقف والتخطيط العلمي، للتعامل مع الأزمة، التدخل العقلاني لمعالجة الأزمة (Cardon., 2001, 111)، والحد من نمو الأزمة: إذ يُقْبَل الأمر الواقع، وهي إستراتيجية ثلاثم مواجهة القوى الكبرى المسببة للأزمات المتشعبة (الشعلان، 2002، 60). أي أن الأسلوب العلمي هو من الأساليب الفعالة في إدارة الأزمات، إذ يمكن من خلاله تحديد أسباب الأزمة ومن ثم تحليل مواطن القوة فيها وإعادة ترتيب أولويات المواجهة وإجراءاتها ثم مواجهة الأزمة وإزالة أثارها السلبية. وإن استخدام هذه الاستراتيجيات ينبثق من الفلسفة الإدارية، أو من الظروف المحيطة بالأزمة، ومدى تأثيرها بالبيئة الداخلية والخارجية، ومع أن استراتيجيات التعامل مع الأزمات كثيرة، إلا أن ذلك يتوقف على مدى ملائمة الإستراتيجية للحدث الذي من أجله سوف تستخدم، ومدى استعداد فريق إدارة الأزمة، ومدى قدرة هذه الإستراتيجية المستخدمة على مواجهة الأزمة.

متطلبات نجاح إدارة الأزمات:

إن عملية مواجهة الأزمة تحتاج إلى إدارة علمية وواعية وإلى إرادة صلبة لديها القدرة على الاستجابة وعلى التحدي، ولديها قدرة على مواجهة الخطر الناجم عنها، لهذا يطلق البعض على مفهوم إدارة الأزمات تعبير إدارة الإدارات أي إدارة صنع الأزمة وإرادة التغلب عليها والحد من خطورتها، ولهذا فهي صراع بين عقول وهو صراع يتطلب أن تكون هناك فرق للعقول تتولى التعامل مع الأزمة ورسم سيناريوهات التعامل معها سواء أكانت صلبة أم بديلة. وبناء عليه يمكن ذكر متطلبات نجاح إدارة الأزمات ومنها: (**الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات** والتي تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات ومراجعة إجراءات الوقاية ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم في أثناء الأزمات و **التنسيق الفعال** لأبد من وجود انسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة، وذلك من أجل توفر التنسيق الفعال فيما بينهم، و**التواجد المستمر** من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الأزمة الذي يؤدي إلى اكتمال أعضاء الفريق عن الأزمة، و **تفويض السلطة**: التي تعد مهمة أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة لحضور الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه (عبودي، 2006، 24، 58 - 60)، **ضرورة عقد البرامج التدريبية** وورش العمل في مجال إدارة الأزمات وتدريب العاملين حول كيفية البحث واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوثها، و**التأكيد على ضرورة وجود نظام فعال للإنذار المبكر** في المؤسسات من أجل الوقاية من الأزمات والاستعداد للتعامل معها لتجنبها في حال وقوعها (Mallak& Kurstedt,1997, 16-20)، و**تبسيط الإجراءات وتسهيلها**: إن ذلك يساعد على التلقائية في التعامل مع الحد الأزموي ومعالجته بسرعة وبشكل سليم، و**غرفة عمليات إدارة الأزمات**: تحتاج أي أزمة إلى غرفة عمليات لإدارتها إدارة علمية (الهدمي ومحمد، 2006، 131، 147)، و**إدراك أهمية الوقت**: إذ أن السرعة مطلوبة لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الإضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة (العجمي، 2000، 171)، و**إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية**، يقوم المنهج الإداري العلمي على أربع وظائف أساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والرقابة)، وسيتم التركيز على دور التخطيط في إدارة الأزمات: **التخطيط للأزمات**: يُعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من أثارها. كما أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية، والاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة، إذ أشار جبر (1998، 150) إلى أن معالجة الأزمات وفق نظام كانبان الياباني (KANPAN)، يقوم على أساس تحفيز

الأزمة وخلقها لكي يبقى الإداريون دائماً في حالة التأهب جاهزين سواء أكانت هناك أزمة حقيقية أم لا، أي أنهم مفعمين بالنشاط والحيوية لمواجهة الاحتمالات غير المرغوبة. فقد تدرب المديرين على تخيل أسوأ أنواع الاحتمالات. **أسس عملية التخطيط في إدارة الأزمات:** تبنى عملية التخطيط على عدة أسس أهمها:

- **تحديد وتقييم المخاطر والتهديدات المحتملة** وذلك من خلال قيام فريق التخطيط بالتحديد الكامل لكافة المخاطر والتهديدات المختلفة والتي يمكن أن ترتبط بنشوب الأزمات.

- **الاستفادة من إمكانيات وقدرات القطاعات المختلفة** يجب أن يحرص فريق التخطيط على ضمان الاستفادة من مساهمة وإمكانيات القطاعات المختلفة في عناصر الخطة.

- **مشتمات الخطة:** وتشتمل الخطة على مجموعة من المحددات مثل (الغرض منها - المخاطر والتهديدات - المفاهيم المستخدمة في وضع الخطة - شرح مكونات الخطة - التوجيهات الإستراتيجية - أطقم إدارة الأزمات - أسس القيادة والسيطرة - النواحي الإدارية - موارد معلومات الخطة - برامج التدريب على الخطة (مهنياً، 2004، ص 280-281).

- **ضمان وجود نظام اتصال إعلامي فعال مرتبط بالأزمة:** وذلك من خلال تشكيل وحدة اتصالات الأزمة بغرض توحيد جهة الإلقاء بالبيانات لضمان عدم تضارب المعلومات التي تنتشر عن الأزمة (رونالد، 2004، 25)، أي أنه عند عمل خطة يتم حصر المشكلة مهما كان نوعها وتتم عملية تقدير موقف وإعداد فرضيات واختيار أكثر الفرضيات توقعاً، وتوضع الخطة لمواجهة هذه المشكلة مع مراعاة الوسائل والأدوات المتيسرة أي تكون خطة قابلة للتنفيذ ويتم ذلك قبل التوقيت المنتظر لحدوثها، فالاستعداد لمواجهة الأزمات يسهل من سرعة التعامل معها. ويؤكد (سكيك، 2008، 20-21) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات تكمن فيما يلي (القدرة على توفير الاحتياجات المادية والبشرية، والمعلوماتية في الوقت المناسب، ويساعد في الحصول على معرفة كبيرة بالتهديدات الخارجية).

وقد حددت (الباز، 2002، 63) أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة، وهي: (تحديد الهدف من التخطيط بكل دقة وتحويله إلى مهام لتحقيق الهدف، وتوفير مصادر الحصول على المعلومات المستمرة، وتوفير الإمكانيات المادية). أي أن للتخطيط الاستراتيجي دور كبير في زيادة الفاعلية لإدارة الأزمات، فهو يتضمن الاستعداد لمواجهة الأزمات التي قد تحدث والعمل على توفير قاعدة معلومات، فمن خلال التخطيط الاستراتيجي يمكن استغلال الوقت واستثماره، وكذلك استغلال الموارد المتاحة لمواجهة الأزمة في حال حدوثها.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1. **دراسة عودة (2008) بعنوان: "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية":** هدفت الدراسة إلى تعرف أنواع الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي، والتعرف إلى أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية بغزة، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة مكونة من سبعة مجالات بلغ عددها (70) فقرة، تم توزيعها على (170) موظف وموظفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلى أن إدارة الجامعة تستخدم الطريقة العلمية لاتخاذ القرارات بدرجة متوسطة، وإدارة الجامعة تعتمد على عملية القرار الجماعي، وقيادة الجامعة لها دور هام في عملية اتخاذ القرارات أثناء وقوع الأزمات من خلال احترامها لوجهات النظر المختلفة والمقترحات المقدمة من قبل فريق العمل).

2. دراسة (البراهمية، 2009) بعنوان: الأزمات التربوية التي تواجهها الجامعات الأردنية الخاصة، وكيفية إدارتها. هدفت الدراسة إلى تعرف الأزمات التربوية التي تواجهها الجامعات الأردنية الخاصة، وكيفية إدارتها ووضع تصورات المقترحة لإدارة هذه الأزمات من وجهة نظر الخبراء التربويين، تكون مجتمع الدراسة من القادة التربويين ممثلاً برؤساء الجامعات الأردنية الخاصة، ونواب الرؤساء، وعمداء الكليات وأساتذة الجامعات والبالغ عددهم (220) قائداً تربوياً. استخدمت الدراسة المنهج المسحي، طبقت الدراسة في العام الدراسي 2009/2008. وخلصت الدراسة إلى وجود (24) أزمة كان أبرزها حرمان أعضاء هيئة التدريس من سنوات التفرغ، والتشدد في تطبيق معايير الاعتماد العام والخاص على الجامعات الخاصة، ومقابل التهاون مع الجامعات الرسمية، وعدم مراعاة نوعية الطلبة الملتحقين بالجامعات الخاصة.
3. دراسة السناني (2010) بعنوان معوقات إدارة الأزمات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ووكلائهم ووكيلاتهم . هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات بالكليات التابعة، إضافة إلى التعرف على المتطلبات اللازمة لإدارة الأزمات و قد شملت أدوات الدراسة على استبانة وزعت على جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ووكلائهم، وعددهم (143)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الأزمات متوسطة الحدوث هي تعرض الكلية لحوادث السرقة ، وأبرز مقومات إدارة الأزمات بدرجة عالية هي توافر حارس أمن باستمرار بداخل الكلية، وأهم المتطلبات اللازمة لإدارة الأزمة هي إنشاء وحدة لإدارة الأزمات على مستوى الجامعة، كما أن الجامعة تكون مسؤولة عن التخطيط للوقاية ولمواجهة الأزمات.
4. دراسة غنّام (2010) بعنوان: " تصور مقترح لإدارة أزمات التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر الموجهين الاختصاصيين والمديرين والمدرسين في مدينة دمشق ": هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة الأزمات التي تتعرض لها مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، ووضع تصور مقترح لإدارة أزمات التعليم الأساسي، وقد اشتملت أدوات الدراسة على استبانة لرصد واقع الأزمات، وواقع ممارسة مهام إدارة الأزمات التعليمية والتي تم توزيعها على (70) مديراً و(212) مدرساً، و(43) موجهاً من الموجهين الاختصاصيين في محافظة دمشق، إضافة إلى (47) معاوناً، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى أن أكثر الأزمات شدة هي الإدارة المدرسية، كما دلت إلى أن أكثر درجة ممارسة لمهام إدارة الأزمات ممارسةً التخطيط والاستعداد (قبل حدوث الأزمات، ويليهما بعد حدوث الأزمات ومن ثم أثناء حدوث الأزمات).
5. دراسة الشايب (2011) بعنوان: "مهارات إدارة الأزمات في المؤسسة التعليمية وعلاقتها بالقيم التنظيمية، دراسة ميدانية ". هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين مهارات إدارة الأزمات والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي العامة، وشملت أدوات الدراسة استبانة مهارات إدارة الأزمات، واستبانة القيم التنظيمية وزعت على (400) مدير ومديرة ومعاونيهم من مدارس التعليم الأساسي والثانوي في محافظتي دمشق وريفها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين مهارات إدارة الأزمات والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس يعزى إلى متغيرات (الخبرة، والتوزيع الجغرافي، والمستوى التعليمي).
- الدراسات الأجنبية:
1. دراسة ترمب (Trump,2000) بعنوان: كيف يمكن للمدرسة أن تمنع وتدير أزمات المدارس ":
How school can prevent and manage: school crisis. هدفت الدراسة إلى تقديم خطوات متوازنة

وعملية غير مكلفة فيما يختص بإدارة الأزمات داخل المدارس في مدينة كاليفورنيا مثل: أزمات العنف بالمدارس وتهديد الأمن المدرسي، بل والعمل على منع حدوثها أو الحيلولة دون حدوثها، واستخدمت المقابلة والاستبانة كأدوات للدراسة، واعتمدت على المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة (25) مدرسة، شملت العاملين فيها من أعضاء هيئة تعليمية وإدارية. وقدمت التوصيات الآتية: تقديم قائمة شاملة خاصة بالتخطيط من أجل مدرسة آمنة، وتقديم ملخص يتضمن الخطوط العريضة لأقل عدد من الإجراءات التي ينبغي اتخاذها لمواجهة الأزمات.

2. **دراسة سونغ (Song, et. al, 2001) بعنوان: هل التخطيط الاستراتيجي يعزز أو يحجم من الإبداع ومن الأداء في المنظمة. (Does Strategic Planning Enhance or Impede Innovation and Firm Performance)** هدفت الدراسة إلى بيان هل التخطيط الاستراتيجي يعزز أو يحجم من الإبداع ومن الأداء في المنظمة، وما درجة إسهامه في معالجة المشكلات الموجودة في المنظمة على المدى البعيد، تكونت عينة الدراسة من جميع المؤسسات التي تقوم بشكل مستمر بتطوير منتجاتها وخدماتها في الولايات المتحدة الأمريكية، والبالغ عددها (227) مؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي له أثر فعال في حل مشكلات المنظمة على المدى البعيد، كما أنه يحد من الإبداع، إلا أنه يعمل على تعزيز أداء المؤسسة على المدى البعيد.

3. **دراسة نولت (Nolte, 2001) بعنوان: العناصر المؤثرة في صنع القرارات من قبل مدير المدرسة (Making the tough call factors that influence principal decision making).** هدفت الدراسة إلى تعرف العوامل المؤثرة على مديري المدرسة أثناء عملية صنع القرارات الصعبة، واشتملت أدوات الدراسة على الاستبانة التي وزعت على (13) مديراً من مديري المدارس في مدينة كارولينا الأمريكية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت إلى النتائج التالية: (إن البيئة المحيطة تؤثر في عملية صنع القرار، وأن السياق الذي يتم فيه صنع القرار يؤدي دوراً مهماً في ذلك، وأن هناك أهمية للزمن المحدد المتاح لصنع القرار).

4. **دراسة آدمز وكريتسونز (Adams and Kritsonis, 2006) بعنوان: تحليل لتأهب المدارس الثانوية لإدارة الأزمات. (An analysis of secondary crisis management prepared).** هدفت الدراسة إلى تحليل خطط إدارة الأزمات في المدارس التي شهدت حالات أزمات في الماضي، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة وزعت على (23) مدرسة ثانوية في مدينة هيوستن وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن يتم منح المدارس أدوار واسعة النطاق لإدارة الأزمات والتخطيط بشكل أكثر فاعلية عندما تكون في حالة حدوث أزمة وأن يتم تقييم مستوى المدارس في الأزمات من خلال مستويات التأهب.

5. **دراسة ماكنيلوتوبنغ (Macneil and Topping, 2007) بعنوان: إدارة الأزمات في المدارس استناداً إلى البيانات الوقائية " (Crisis management in school: evidence-based prevention).** هدفت إلى دراسة الحوادث الخطيرة في المدارس كإطلاق النار والانتحار والنشاط الإرهابي، واشتملت أدوات الدراسة على الاستبانة طبقت على عينة بلغت (650) مديراً في مدارس اسكتلندا، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنه توصلت إلى النتائج التالية: (ضرورة وجود قاعدة بيانات للأزمات الخطيرة، وأن طريقة تناول وسائل الإعلام لعمليات الانتحار يولد المزيد من الانتحاريين، أن تتباعد إدارة الأزمات في المدارس عن البيروقراطية والجمود).

موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة:

يلاحظ أن مجال إدارة الأزمات قد حظي بالكثير من الدراسات والبحوث سواء في العربية أم الأجنبية، إلا أن الباحثة لم تجد بحوث مماثلة في البيئة السورية فهي نادرة جداً تتعلق بدور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية. وتلتقي هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية. وأوضحت بعض الدراسات السابقة أساليب مواجهة الأزمات التربوية. وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الاستبانة، ومما يميز الدراسة الحالية أنها أول دراسة على المستوى المحلي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في جامعة مهمة من جامعات القطر، وهي جامعة تشرين وخصوصاً في الوضع الراهن والذي يتطلب التخطيط المستقبلي وإدارة الأزمات التربوية في جامعات القطر.

النتائج والمناقشة:

السؤال الأول: ما دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في جامعة تشرين من وجهة نظر

العاملين فيها؟

• **المجال الأول: قبل حدوث الأزمة:** يوضح الجدول (4) إجابات أفراد عينة البحث من العاملين في جامعة

تشرين حول آرائهم في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية قبل حدوثها، وقد رتبنا العبارات الواردة ضمن هذا المجال تنازلياً وفقاً لدرجة المتوسط الحسابي.

جدول (4) إجابات أفراد العينة حول دور التخطيط الاستراتيجي (قبل حدوث الأزمة) ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الإجابة
1.	تحرص إدارة الجامعة على توفير الأدوات المطلوبة التي تسهم في فعالية التعامل مع الأزمة لجميع مباني الجامعة	3.72	1.34	74.4	مرتفعة
2.	تخصص إدارة الجامعة موازنة جانبية لحالة الأزمات المفاجئة.	3.53	1.42	70.6	متوسطة
3.	تعدّ فريقاً لمواجهة الأزمات من الأعضاء ذوي الخبرة والمهارة في معالجة الأزمات	3.45	1.37	69	متوسطة
4.	تخطط إدارة الجامعة للوقاية من الأزمات قبل حدوثها من خلال إعداد الكوادر الإدارية المؤهلة لذلك.	3.36	1.44	67.2	متوسطة
5.	تعمل إدارة الجامعة على الوقاية من الأزمات قبل حدوثها من خلال القيام ببرامج ودورات لتدريب العاملين فيها.	3.28	1.48	65.6	متوسطة
6.	يتم وضع استمارات تضم تعليمات إدارية سريعة تحدد كيفية التعامل مع الأزمة.	3.23	1.57	64.6	متوسطة
7.	تستخدم إدارة الجامعة خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار للأزمة المتوقعة بوضع البدائل وتحديد أنسبها	3.13	1.56	62.6	متوسطة
8.	تهتم الجامعة بتزويد العاملين بأدوات وأجهزة اتصال سريعة للاتصال	2.96	1.58	59.2	متوسطة

				بها في حال حدوث مخاطر	
متوسطة	59	1.5	2.95	تقترح إدارة الجامعة برنامجاً تدريبياً للعاملين في الجامعة لمواجهة الأزمات.	9
متوسطة	56.4	1.47	2.82	تجري إدارة الجامعة تجربة لكل سيناريو متوقع لحدوث الأزمة.	10
متوسطة	56.2	1.46	2.81	تستفيد من التجارب والخبرات السابقة في إدارة الأزمات التربوية.	11
متوسطة	51.2	1.4	2.56	يسهل الحصول على الإمكانيات التقنية المطلوبة من أجل التعامل مع الأزمات.	12
متوسطة	63	1.47	3.15	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لدور التخطيط الاستراتيجي قبل حدوث الأزمة	

من خلال قراءة الجدول (4) يتبين أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارستهم ذلك الدور من وجهة نظرهم بلغ (3.15)، بوزن نسبي قدره (63%)، إذ يقع ضمن الدرجة المتوسطة المحددة في البحث وهي (2.34 – 3.67)، وقد وردت عبارة (تحرص إدارة الجامعة على توفير الأدوات المطلوبة التي تسهم في فعالية التعامل مع الأزمة لجميع مبانى الجامعة) بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، ووزن نسبي مقداره (74.4%)، في حين وردت عبارات هذا المجال بدرجة متوسطة تراوحت بين (2.56)، و(3.53) وأوزان نسبية تراوحت بين (51.2%)، و(70.6%). تدل هذه النتيجة إلى عدم الرجوع إلى الخطط الموضوعية مسبقاً لمواجهة الأزمة والاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة في إدارة الأزمة. وهذا قد يعود لضعف التدريب وقصور في التنمية الذاتية لديهم بالإضافة إلى أنهم يتعاملون مع الموقف أولاً بأول دون التخطيط المستقبلي للأزمات المتوقعة وكيفية مواجهتها من دون تجربة كل سيناريو متوقع لحدوثها الأمر الذي يحول دون قدرتهم على وضع برنامج تدريبي لمواجهة الأزمات أو إعدادهم فريقاً من ذوي الخبرة والكفاءة يسترشد بأرائه في إدارة الأزمات التربوية ومعالجتها، خاصة وأن التخطيط الحالي لا يضع في حسبانته توقع أزمات تربوية في المستقبل. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من السناني (2010)، وغنام (2010).

• **المجال الثاني: في أثناء حدوث الأزمة:** يوضح الجدول (5) إجابات أفراد عينة البحث من العاملين في جامعة تشرين حول آرائهم في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في أثناء حدوثها.

جدول (5) إجابات أفراد العينة حول دور التخطيط الاستراتيجي (في أثناء حدوث الأزمة) ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الإجابة
13	تهتم إدارة الجامعة بتوفير موظفين احتياطيين للعمل في أثناء الطوارئ والأزمات.	3.01	1.22	60.2	متوسطة
14	تحدد إدارة الجامعة أسباب الأزمة للعمل على معالجتها.	2.97	1.48	59.4	متوسطة
15	تصدر إدارة الجامعة القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة.	2.94	1.53	58.8	متوسطة
16	تستعين إدارة الجامعة بالبرامج الإحصائية في الحاسب الآلي لتحديد درجة الاحتمالات المتوقعة لقرار الأزمة.	2.94	1.48	58.8	متوسطة

متوسطة	55.8	1.42	2.79	تعمل إدارة الجامعة على تعبئة الموارد البشرية والمادية جميعها للتغلب على الأزمة بشكل آمن.	17
متوسطة	54.8	1.26	2.74	تعقد إدارة الجامعة اجتماعاً فورياً مع فريق إدارة الأزمات التربوية.	18
متوسطة	54.4	1.33	2.72	تحدد إدارة الجامعة طبيعة الأزمة ونوعها.	19
متوسطة	54.2	1.53	2.71	تحرص الجامعة على تكوين فريق خاص لإدارة الأزمات التربوية.	20
متوسطة	54	1.36	2.7	تحدد إدارة الجامعة الأطراف الذين يسهمون في مواجهة الأزمة.	21
متوسطة	53.8	1.32	2.69	تضع إدارة الجامعة برنامجاً زمنياً محدداً للتعامل مع الأزمة.	22
متوسطة	53.8	1.32	2.69	يستعد العاملون بالجامعة للتطوع للعمل في أثناء حاجة الجامعة لهم في وقت الأزمات.	23
متوسطة	53.6	1.35	2.68	تحرص الجامعة على الاتصال مع الجهات المساندة لتأمين المعلومات وإيجاد الحلول المناسبة للأزمة بشكل سريع.	24
متوسطة	51.6	1.49	2.58	تشجع إدارة الجامعة العاملين لديها لإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم في أثناء حدوث الأزمات.	25
متوسطة	51.6	1.29	2.58	تحدد إدارة الجامعة خطورة الأزمة ونوعها.	26
متوسطة	51.6	1.34	2.58	تحرص إدارة الجامعة على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وأبعادها وتوظيفها في التعامل مع الأزمة.	27
متوسطة	51.2	1.35	2.56	يستعد العاملون للعمل بعد أوقات الدوام الوظيفي في حال احتاجت الجامعة لهم أثناء حدوث الأزمات.	28
متوسطة	49.2	1.33	2.46	تحدد إدارة الجامعة الأطراف الذين يسهمون في حدة الأزمة.	29
متوسطة	49	1.24	2.45	تعمل إدارة الجامعة على تجاوز الروتين في الوقت المناسب.	30
منخفضة	46.6	1.15	2.33	تحدد إدارة الجامعة المتغيرات المتوقع حدوثها في أثناء تصاعد الأزمة.	31
منخفضة	45.2	1.19	2.26	تعنى إدارة الجامعة بتوفير أجهزة وأدوات وتقنيات حديثة لمواجهة الأزمات.	32
منخفضة	44.2	1.24	2.21	تحرص إدارة الجامعة على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه في أثناء الأزمة ممكن تنفيذه.	33
منخفضة	44	1.16	2.2	ترتب إدارة الجامعة الأولويات التي يجب تنفيذها في أثناء الأزمة.	34
منخفضة	44	1.15	2.2	تقدر إدارة الجامعة المستلزمات البشرية والمادية اللازمة لمواجهة الأزمة.	35
منخفضة	43.8	1.18	2.19	يملك العاملون في إدارة الجامعة الخبرة والكفاءة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات في أثناء حدوث الأزمات.	36
متوسطة	50.15	1.26	2.51	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لدور التخطيط الاستراتيجي في أثناء حدوث الأزمة	

من خلال قراءة الجدول (5) يتبين أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارستهم ذلك الدور من وجهة نظرهم بلغ (2.51)، بوزن نسبي قدره (50.15%)، وقد تراوحت عبارات هذه المجال بين المتوسطة والمنخفضة، وأنتت العبارات ذوات الأرقام من (13 - 30) بدرجة متوسطة، تراوحت بين (2.45)، و (3.01) وأوزان نسبية تراوحت بين (49%)،

و(60.2%)، في حين وردت العبارات (31 - 36) بدرجة منخفضة، بمتوسطات حسابية جاءت بأقل من بلغ (2.33)، ووزن نسبي مقداره (46.6%).

أي أن عدم استخدام التقنيات الحديثة في مواجهة الأزمة والتخفيف من أثارها وكذلك وضع الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمة أو التقليل من حدوثها، قد يعود إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات أو عدم الاستعداد الكافي أو قد يعود لنقص التدريب، وهذا يجعل الأزمة تتفاقم، كما يعود ذلك إلى عدم معرفة أفراد العينة بعلم إدارة الأزمات التربوية وكثرة الأعمال الكتابية والأعباء الروتينية الملقاة على عاتقهم مما يتعذر عليه إعطاء صياغة السيناريوهات والتجارب الوهمية الأهمية الكافية والتي هي بحاجة إلى تأهيل وتدريب مسبق وهو غير متوفر لدى إدارة الجامعة إذ يعتمد في أغلب الأحيان على الاجتهادات الشخصية، في مواجهة أي طارئ. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Trump, 2000)، و(Macneil and Topping , 2007)، وغانم (2010)، وعودة (2008).

• **المجال الثالث: بعد حدوث الأزمة:** يوضح الجدول (6) إجابات أفراد عينة البحث من العاملين في جامعة

تشرين حول آرائهم في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية بعد حدوثها.

جدول (6) إجابات أفراد العينة حول دور التخطيط الاستراتيجي (بعد حدوث الأزمة) ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الإجابة
37	استفادت إدارة الجامعة الاستفادة نقاط الخلل في الخطط الموضوعية لإدارة الأزمات التربوية للعمل على تلافيها بالمستقبل.	3.56	1.28	71.2	متوسطة
38	تحفز إدارة الجامعة العاملين لديها لحل الأزمات التي تواجههم.	3.55	1.30	71	متوسطة
39	تُعَدُّ إدارة الجامعة بحثاً علمياً عن إدارة الأزمات التربوية في نهاية كل سنة.	3.53	1.29	70.6	متوسطة
40	تُعَدُّ إدارة الجامعة دليلاً إرشادياً للتعامل مع الأزمات المختلفة.	3.42	1.39	68.4	متوسطة
41	تنتشر إدارة الجامعة ثقافة إدارة الأزمات التربوية بين العاملين بكافة الطرق والأساليب الممكنة والمتاحة.	3.42	1.37	68.4	متوسطة
42	تقوم الجامعة بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات التربوية بقصد تطويرها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية.	3.21	1.46	64.2	متوسطة
43	تمكنت إدارة الجامعة من الاستفادة من الأزمة وتوظيفها لمصلحة الجامعة.	3.14	1.40	62.8	متوسطة
44	تعمل إدارة الجامعة على إنشاء موقع إلكتروني يتضمن كل ما يتعلق بإدارة الأزمات التربوية.	2.9	1.42	58	متوسطة
45	تستطيع الجامعة مواصلة عملها بشكل طبيعي بعد انتهاء الأزمة.	2.81	1.31	56.2	متوسطة
46	تجري إدارة الجامعة التجارب على البدائل المقترحة لمعالجة الأزمة.	2.78	1.45	55.6	متوسطة
47	تُعَدُّ إدارة الجامعة سيناريوهات لأحداث الأزمات المتوقعة في الجامعة.	2.75	1.42	55	متوسطة
48	تضع إدارة الجامعة تصوراً لحجم الأزمات المستقبلية وأنواعها.	2.67	1.32	53.4	متوسطة
49	تضع إدارة الجامعة تصوراً مستقبلياً للأزمات التي يمكن أن تحدث في الجامعة.	2.58	1.35	51.6	متوسطة
50	تكوّن إدارة الجامعة فريقاً متجدداً من العاملين في الجامعة من ذوي الخبرة والكفاءة لإدارة الأزمات التربوية.	2.5	1.19	50	متوسطة

متوسطة	47.8	1.13	2.39	تستغل إدارة الجامعة الأزمة من ناحية ايجابية وتعمل لتوظيف الأزمة لصالح الجامعة.	51
متوسطة	47.6	1.17	2.38	تشارك إدارة الجامعة في عملية إيجاد الحلول اللازمة للأزمة.	52
متوسطة	59.4 9	1.33	2.97	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لدور التخطيط الاستراتيجي بعد حدوث الأزمة	

من خلال قراءة الجدول (6) يتبين أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارستهم ذلك الدور من وجهة نظرهم بلغ (2.97)، بوزن نسبي قدره (59.59%)، وأنت العبارات هذا المجال بدرجة متوسطة، تراوحت بين (2.38)، و(3.56) وأوزان نسبية تراوحت بين (47.6%)، و(71.2%).

يعود ذلك إلى قلة خبرة أفراد العينة في استخدام التقنيات الحديثة وعدم توافرها بالدرجة المطلوبة، أو قد يعود لاعتقاد البعض منهم أن مواجهة الأزمة لا تستدعي استخدام التقنيات الحديثة، كما يعود إلى قلة الوعي بأهمية إدارة الأزمات التربوية وضعف التخطيط لها والتدريب عليها، وكذلك ضعف التخطيط لإدارة الأزمات التربوية على مستوى الجامعة، وكيفية التعامل معها، إضافة إلى أن لجان تخطيط الأزمات غير مفعلة في الجامعة ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة غنام (2010).

السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين آراء أفراد عينة البحث حول دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في جامعة تشرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
للإجابة عن هذا السؤال استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (7)، كالآتي:

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (t) للفروق في إجابات عينة البحث حول دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

القرار	قيمة الدلالة	قيم F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية
غير دال	0.195	1.66	79.031	2	158.062	بين المجموعات	قبل حدوث الأزمة
			47.580	103	4900.778	داخل المجموعات	
				105	5058.840	المجموع	
غير دال	0.799	.225 0	19.991	2	39.982	بين المجموعات	في أثناء حدوث الأزمة
			89.024	103	9169.452	داخل المجموعات	
				105	9209.434	المجموع	

غير دال	0.156	1.89 3	195.340	2	390.680	بين المجموعات	بعد حدوث الأزمة
			103.178	103	10627.35 7	داخل المجموعات	
				105	11018.03 8	المجموع	
غير دال	0.394	0.94	292.354	2	584.707	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			310.908	103	32023.56 6	داخل المجموعات	
				105	32608.27 4	المجموع	

يتبين من الجدول (7) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية حول دور التخطيط الاستراتيجي (قبل، وفي أثناء وبعد) الأزمات إذ جاءت قيمة الاحتمال أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05).
تفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة قد يمتلكون فهماً مقارباً لدور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية، ولديهم بالرغبة الشديدة بضرورة إتباع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، نظراً لحاجتهم الماسة للتطوير والتحديث، حيث يرون أنه من خلال تطبيقها ستكون سبباً لحل الكثير من الأزمات التربوية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشايب (2011)، اختلفت مع دراسة غنام (2010).

الاستنتاجات والتوصيات:

- هدف البحث إلى تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها، وقد توصل إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة، كما أن دوره في إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة. وبناء على ذلك فقد قدمت التوصيات الآتية:
- 1 - إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات مكونة من فريق عمل في الإدارة المركزية للجامعة، تكون مسؤولة عن علاج الأزمات التربوية المحتملة.
 - 2 - ضرورة تفعيل التخطيط الاستراتيجي كأداة من أدوات التغيير في تطوير العمل الإداري في الجامعة، لدوره الفعال في مواجهة الأزمات.
 - 3 - عقد دورات تدريبية للعاملين في الجامعة تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي، و التوعية المستمرة وإقناع العاملين بأهمية وجدوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.
 - 4 - وضع دليل إرشادي خاص بالتخطيط الاستراتيجي يتم فيه حصر كل المفاهيم المتعلقة به وتوزيعه على كافة العاملين في الجامعة، لترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة للجامعة.
 - 5 - إجراء بحوث في جامعات القطر كافة لتعرف دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية ، ومقارنتها مع النتائج التي توصل إليها البحث الحالي.

المراجع:

1. أبو الفتوح درويش - *التخطيط الاستراتيجي (بين النظرية والتطبيق)*، أكاديمية شرطة دبي، 2003، ص249.
2. أبو معمر، محمد - *دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبب لتطويرة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2013 ص213
3. أحمد، إبراهيم أحمد - *إدارة الأزمة التعليمية: الأسباب والعلاج*. القاهرة: دار الفكر العربي، 2002، ص315.
4. الأعرجي، عاصم ودقاسمة، مأمون - *إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2000، ص187.*
5. البارز، عفاف - *دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، مجلة النهضة، ع10، ص ص 54 - 82.*
6. البراهمية، محمد إبراهيم - *الأزمات التربوية التي تواجهها الجامعات الأردنية الخاصة، وكيفية إدارتها*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان. 2009، ص 145ص.
7. جبر، محمد - *المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، المجلة العربية للمعلومات، تونس، 1998، ص66.*
8. حسين، علي أبو بكر - *القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي*. رسالة ماجستير غير منشورة، عدن: جامعة عدن، اليمن، 2001، ص421.
9. الخضيري، محسن أحمد - *إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، ط2، القاهرة، مكتبة مدبولي، مصر، 2003، ص356.*
10. خطاب، عائدة سيد - *أصول الإدارة*. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1992، ص240.
11. دائرة التخطيط والإحصاء في جامعة تشرين (2016) *بيانات إحصائية غير منشورة*، جامعة تشرين، ص3.
12. دويدار، عبد الفتاح - *المرجع في مناهج البحث في علم النفس وفننيات كتابة البحث العلمي*، ط4، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص463.
13. رونالد دي. - *إدارة الأزمات*. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص120
14. سكيك، سامية - *تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة قسم علم النفس التربوي، جامعة طنطا، القاهرة، 2001، ص287.
15. السناني، مها - *معوقات إدارة الأزمات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ووكلائهم*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود، 2010، ص135
16. الشايب، ممتاز أحمد - *مهارات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية وعلاقتها بالقيم التنظيمية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2011، ص354.
17. الشربيني، الهلالي - *التخطيط الاستراتيجي واستخدامه في مؤسسات التعليم العالي*، بحث مقدم في المؤتمر الأول " اتجاهات التربية وتحديات المستقبل، 7- 10 ديسمبر 1997، جامعة السلطان قابوس، 24 - 68.
18. الشعلان، فهد - *إدارة الأزمات: الأسس، المراحل. الرياض: جامعة نايف العربية، 2002، ص214.*
19. الصباغ، زهير - *دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات*. المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث. القاهرة: جامعة عين شمس، 1997، ص412.

- 20.الظاهر، نعيم إبراهيم - إدارة الأزمات. أريد: عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، 302ص.
- 21.عبودي، زيد محمد منير - إدارة الأزمات، عمان: دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006، 158ص.
- 22.العجمي، محمد حسنين - الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2007.
- 23.عودة، رهام راسم - واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، 312ص.
- 24.مرسي، محمد منير - الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب، مصر، 2001، 456ص.
- 25.مهنا، محمد نصر - إدارة الأزمات قراءة في المنهج . الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ، 2004 ، 333ص
- 26.ميّا، علي، وشيخ ديب، صلاح - الإدارة الإستراتيجية ، جامعة تشرين: مديرية المطبوعات ، 2009 ، 399ص.
- 27.النوايسة، رياض - بناء أنموذج لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، 2006، 314ص.
- 28.الهدمي، ماجد ومحمد، جاسم - مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والطول. عمان: دار الزهران ، 2006 ، 412ص
- 29.اليوسفي، رنيم - تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، 2015، 209ص.
- 30.ADAMS, CHEANTEL M& KRITSONIS, WILLIAM ALLAN- *An analysis of secondary schools crisis Management preparedness*. National Journal for Publishing and Mentoring, Vol. 1, No1, 2006, 123 – 149.
- 31.CHRISTENSEN ,LINDA- K - *Crisis Management Plan Characteristic In Elementary Schools As Perceived By Nebraska Public School Principle*.(EdD) University of Nebraska at Omaha(UMI), 2001, 58p.
- 32.DESS, GREGORY G., LUMPKIN ,G.T.& EISNER ,ALAN B. - *Strategic Management: Creating competitive Advantage*”, McGraw-Hill, Barded. New York, 2007, 456p.
- 33.JUUL, ANDERSON T., - “*Strategic Planning, Autonomous Action And Corporate Performance*”, Long Range Planning, Vol.33, 2000, pp184-200.
- 34.MACNEIL , W. K. & TOPPING, K. J. - *Crisis Management in Schools: Evidence- based Postvention* , Access date , 10 , 3, 2016, 2007, 201p.
- 35.MALLAK , KURSTEDT AND PATZAK , G. - *Planning for Crisis Project Management* ". project Management Journal , vol .28, No.2, 1997, 3- 39.
- 36.NOLTE, A - MAKING - *The Tough Call Factors That Influence Principal Decision Making. Principal Leadership* ,Vol (1),No.(1), pp132-197.
- 37.ROCK, M.L - *Effective Crisis Management Planning Creating A Collaborative Framework*. Education and Treatment of Childern,23 (3), 2000, p.p230- 274.
- 38.SMITH, ROSLYN JONSON - *Managers of changing and develop leaderships*. Access date , 5 , 6,2016 , from : [http:// www. literacy. unisa. edu. au/ jee/ Issue7. 1999, 124p .](http://www.literacy.unisa.edu.au/jee/Issue7.1999.124p)
- 39.SONG, MICHAEL; IM, SUBIN; VAN DER BIJ, HANS & SONG, LISA Z, - "Does Strategic Planning Enhance or Impede Innovation and Firm Performance?", Journal of Production Innovation Management, Vol.28, 2011, pp 503-520.

40. TRUMP ,KENNETH.S - *Practical School Security*. crown press , California, 2000, 129p.
41. TRUMP, KENNETH S- *Class room killers ? hall may hostages? How school can prevent and manage school crisis "* California, 2000, 213p.
42. WILKINS, JANET- *Analysis of programs of crisis management leading towards the developments of a model schools* ,ph. d. Walden University, 1997, 102p.