

الإدارة الاستراتيجية كآلية لإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية

Strategic Management as a Mechanism for Crisis Management in
Educational Institutions

٢٠٢٥/٧/٢٨ تاريخ التسليم

٢٠٢٥/٨/١٤ تاريخ الفحص

٢٠٢٥/٨/٢٤ تاريخ القبول

إعداد

الدكتور/ مصطفى حلمي محمد عمر

دكتور الفلسفة في الخدمة الاجتماعية

تخصص التخطيط الاجتماعي

mostafa.helmy@social.aun.edu.eg

الإدارة الاستراتيجية كآلية لإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية

اعداد

دكتور/ مصطفى حلمي محمد عمر

دكتور الفلسفة في الخدمة الاجتماعية

تخصص التخطيط الاجتماعي

المخلص:

الإدارة الاستراتيجية عملية تساعد القيادات التعليمية علي إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية , حيث تساعد علي الاكتشاف المبكر للأزمات قبل حدوثها , والقدرة علي اتخاذ القرارات الصائبة الجيدة لإدارة الأزمة أثناء حدوث الأزمة , وكذلك وضع الخطط الجديدة لتجنب وقوع الأزمات مستقبلاً أو جعلها أقل تأثيراً .

وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي يمكن من خلالها الحصول علي معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره , واعتمدت الدراسة علي المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للقيادات التعليمية في مرحلة التعليم الإعدادي وعددهم (٣٦) مفردة بمدارس التعليم الإعدادي وعددهم (١٨) مدرسة , بإدارة فرشوط التعليمية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا واستخدمت استمارة استبيان للقيادات التعليمية في مرحلة التعليم الإعدادي .

استهدفت الدراسة رصد واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية , تحديد مستوى إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية , وتحديد العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية . وتوصلت الدراسة إلي أن مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية ككل جاء متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢١) , مستوى إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية ككل جاء مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧٨) , توجد علاقة طردية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية .

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية , إدارة الأزمات , المؤسسات التعليمية

Strategic Management as a Mechanism for Crisis Management in Educational Institutions

Abstract

Strategic management is a process that supports educational leaders in managing crises within educational institutions. It facilitates the early detection of potential crises before they occur, enhances the ability to make sound and effective decisions during crises, and aids in developing proactive plans to prevent future crises or mitigate their impact.

This study is classified as a descriptive research, aiming to obtain accurate information that reflects and diagnoses the current reality, while contributing to the analysis of its phenomena. The study employed the scientific method through a comprehensive social survey targeting educational leaders at the preparatory education level, comprising a total of (36) individuals across (18) preparatory schools under the jurisdiction of Farshout Educational Administration, affiliated with the Directorate of Education in Qena Governorate. A structured questionnaire was utilized as the primary tool for collecting data from these educational leaders.

The study aimed to examine the current state of strategic management implementation in educational institutions, determine the level of crisis management within these institutions, and identify the relationship between the application of strategic management and crisis management in educational settings.

The study concluded that the overall level of strategic management implementation in educational institutions was moderate, with a mean score of (2.21). In contrast, the overall level of crisis management in these institutions was high, with a mean score of (2.78). Furthermore, a statistically significant positive correlation was found between the application of strategic management and crisis management in educational institutions at the (0.01) significance level.

Keywords: Strategic Management, Crisis Management, Educational Institutions

أولاً: مشكلة البحث:

يمثل التعليم مكانة كبيرة في التنمية فإن دوره في ذلك يأتي في مقدمة الركائز الأساسية التي تقوم عليها التنمية باعتبار أن الإنسان هو العنصر الأساسي في كل المشاريع التنموية ولا يمكن إعداده إلا من خلال برامج وخطط تربوية تطبيقية تتناسب مع متطلبات التنمية علمياً وفكرياً ومهنياً بحيث يكون مهياً للقيام بالدور المطلوب منه وذلك بتبني الأساليب الحديثة علي جميع المؤسسات التعليمية من أجل الارتقاء بها إلي معدلات عالية من الأداء والجودة ورفع كفاءة الخدمات المقدمة أي كان نوعها ، حيث يجب أن يكون هناك استراتيجية تهدف إلي تغييرات جزرية بالمؤسسات التعليمية ، ولكي تتحقق جودة الخدمات ينبغي مراعاة تطوير اسلوب الإدارة بالبعد عن الطرق التقليدية . (الطيبي ، ٢٠١١ ، ١٥ : ١٦)

وتعتبر القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في المؤسسة التعليمية واستدامة جهود التحسين والتطوير فيها، وتعتبر القيادة الفعالة شيئاً ضرورياً في مواجهة أزمات وكوارث وتحديات التعليم حتي تتمكن المدارس من النجاح في تحقيق أهدافها ، ولعل ذلك يشير إلى أهم أسباب تفوق المدارس الدولية و التي تعتمد على التطوير المستمر للمهارات الإدارية والقيادية للمعلمين ، وهو الأمر الذي يساهم في ترسيخ قواعد السلوك والمعتقدات والممارسات التطبيقية للعملية التعليمية . (عجوة ، ٢٠١٢ ، ١)

وتعد الأزمات من العوامل الأساسية التي تتعرض لها المؤسسات التعميمية مهما كان حجمها وطبيعة العمليات التي تقوم بتنفيذها مما يتطلب ضرورة العمل على مواجهتها وإدارتها، بالإضافة إلى تقليص النتائج والآثار السلبية المترتبة على حدوثها، وفي ظل الأزمات المتتالية والكثيرة التي بات يشهدها العالم أصبحت المؤسسات التعليمية وغير التعليمية تدعو إلى استحداث أقسام خاصة

وتشكيل فرق عمل متخصصة تهتم بمواجهة الأزمات والتنبؤ باحتمالية وقوعها وذلك حتى تتمكن هذه المؤسسات من تقليل الآثار السلبية الناجمة عن هذه الأزمات، تفاديا حدوثها في المستقبل ، كما تعد الإدارة المدرسية إحدى الطرق الرئيسة لتطوير العملية التعليمية واعدادها لمواجهة التغيرات والأزمات والكوارث الأمر الذي يفرض على المؤسسات التعليمية أن تضع خططا علمية منظمة لمنع حدوث الأزمات، والتدريب على مواجهتها وفقا للإمكانيات المتاحة ، فالعمل الإداري في المؤسسات التعليمية بحاجة إلى ممارسة إدارة استراتيجية متطورة لإدارة الأزمات المتعددة . (سيد ، ٢٠٢٣ ، ٥ : ٤)

إن إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية مفهوم واسع يتضمن التخطيط العام الجيد والمشاركة في اتخاذ القرارات ، والاستجابة للمدى الواسع من حالات الطوارئ ، وإدارة الأزمات نظام يزود المؤسسة التعليمية باستجابة منظمة ومرتبطة لحالات الأزمات ، وهذه الاستجابة تجعل المؤسسة التعليمية قادرة علي الاستمرار في سير العملية التعليمية من خلال وجود إدارة استراتيجية . (أبو مزروع ، ٢٠٢٢ ، ٦٥٨)

وتشتمل عميلة الإدارة الاستراتيجية على مجموعة من الأبعاد والمهام الأساسية تتلخص في الصياغة المبدئية لرسالة المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية ، و لأهدافها التي يفترض أن تكون أكبر من الإمكانيات والموارد المتاحة، والتي يتم التوصل إليها بناءً على مخرجات التحليل والدراسة لكل من البيئة الخارجية والداخلية، وتتطلب نظاما فعالا في عملية التخطيط وتتبع المنهج العلمي في التفكير، مع ضرورة المتابعة والتقييم المستمر لعمليات اختيار وتنفيذ الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية . (الطوير ، ٢٠١٧ ، ٥٦)

كما أن الإدارة الاستراتيجية تعد ذروة الإبداع الإداري في الفكر والممارسة ، كما يصفها العديد

من علماء الإدارة وقادة المؤسسات ، حيث توفر للمؤسسة أسلوباً متميزاً للتنبؤ بالمستقبل باستخدام الإمكانيات والموارد المتاحة من خلال رؤية استراتيجية لاتخاذ القرارات الرشيدة المبنية علي معطيات الواقع . (الدوش ، ٢٠٠٨ ، ١٠٠)

ثانيا : الدراسات السابقة :-

الدراسات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية :-

١ - دراسة (الشيخ ، ٢٠١٧) : استهدفت الدراسة التعرف علي أثر الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بهيئة مياه ولاية الخرطوم في الفترة من ٢٠٠٨ إلى الفترة ٢٠١٧ م وتوصلت الدراسة وجود علاقة ذات دالة احصائية بين جميع متغيرات البحث ، ووضحت الدراسة ضعف مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية في الهيئة وهذا يؤدي إلي تفاقم الأزمات بها ، أظهرت الدراسة أن الرقابة الاستراتيجية تساعد في تحقيق أهداف الهيئة كما أظهرت أنه لا توجد إدارة خاصة للتعامل مع الأزمات وكذلك لا توجد خطط للتعامل مع الأزمات .

٢ - دراسة (Roberts ، 2018) : هدفت الدراسة إلى تحديد دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الشركات الصغيرة والمتوسطة في ظل الأزمة المالية التي مر بها العالم في عام ٢٠١٨ ، بتطبيق الدراسة على مديري تلك الشركات لتحديد مدى توفر الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي لديهم في إدارة تلك الشركات، وتوصلت الدراسة إلى إن الشركات التي استطاعت تجاوز الأزمة المالية والصمود أمام تلك الأزمة كانت تستخدم الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في العمليات الإدارية المختلفة داخل الشركة وعند اتخاذ القرارات المختلفة .

٣ - دراسة (النور ، ٢٠١٨) : استهدفت الدراسة دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء الإداري ، التعرف علي نظم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في بنك فيصل الإسلامي ، شرح أحدث المفاهيم والنظريات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية

وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها الهيكل التنظيمي للبنك يساعد علي تنفيذ خطط واستراتيجيات البنك ، تمارس الإدارة العليا عملية الرقابة الاستراتيجية لمعرفة الانحرافات في الوقت المناسب .

٤ - دراسة (Palah ، 2022) : هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المرحلة الثانوية في دولة إندونيسيا بسبب انخفاض جودة التعليم، التي نتجت من عدم تطبيق مديري مدارس المرحلة الثانوية للإدارة الاستراتيجية داخل تلك المدارس، وتوصلت الدراسة إلى وجود عدة معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية داخل تلك المدارس منها التواصل غير الفعال بين المدير والمعلمين، والهيكل الإداري للمدرسة، مع انعدام وسيلة تواصل جيدة بين الإدارة المدرسة والطلاب وكذلك أولياء الأمور، فضلاً عن الافتقار إلى الانضباط والمسؤولية داخل الهيكل الإداري للمؤسسة التعليمية .

٥ - دراسة (سعد ، ٢٠٢٣) : هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمنظمات المجتمع المدني، وتحديد العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني، وتحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني، وتحديد مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني، حيث توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين كلاً من صياغة وتخطيط وتنفيذ وتقويم الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني .

٦ - دراسة (سليم , ٢٠٢٥) : استهدفت الدراسة تحديد واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمراكز المعلومات واتخاذ القرار . وتوصلت الدراسة إلي أن المتوسط العام لتطبيق الإدارة الاستراتيجية لمراكز المعلومات ودعم اتخاذ القرار كما حددها العاملون كان مرتفعاً , المستوى العام لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بمراكز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ككل كما يحددها الخبراء كان مستوى متوسط . وذلك وفقاً للأبعاد التالية " تنفيذ الاستراتيجية , تقييم الاستراتيجية , صياغة الاستراتيجية " .

الدراسات الخاصة بإدارة الأزمات :-

١ - دراسة (Odu , 2014) : استهدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العوامل التي تميز الأزمات في الحرم الجامعي، واقتراح سبل وطرق للمضي قدماً بهدف الحفاظ على مؤسسات تعليمية خالية من الأزمات , تم صياغة فرضيتين عديميتين واختبارهما في إطار هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك سببين رئيسيين قد يكونان مسؤولين عن عدم تلبية مطالب الطلاب أولاً الكثافة الطلابية المرتفعة مقارنة بالإمكانات المتاحة، ومطالب الطلاب، وسلوك بعض الجهات الإدارية التي ترفض الاستماع إلى مطالب الطلبة، ثانياً، النقص في المرافق الأساسية داخل الحرم الجامعي يُعد من أبرز أسباب الأزمات الطلابية في مؤسسات التعليم العالي في نيجيريا، واستناداً إلى النتائج فإن من أبرز العوامل المسببة للأزمات الطلابية في مؤسسات التعليم العالي في نيجيريا: انتشار الطائفية (السرية)، وجود فجوة في التواصل بين الإدارة وممثلي الطلاب، الحماسة الزائدة لدى الشباب بشكل يتجاوز المعايير السلوكية المقبولة في المجتمع، بالإضافة إلى خلفيات الطلاب الاجتماعية والأسرية.

٢ - دراسة (Goddard , 2017) : استهدفت الدراسة معرفة مدى استعداد طلاب المرحلة الجامعية لمواجهة الأزمات والكوارث بعد أن أصبح موضوع التأهب والاستعداد للكوارث والأزمات من

الشواغل الوطنية للصحة العامة، وزيادة عدد المتضررين من الكوارث الطبيعية سواء من الأفراد أو المجتمعات، وتوصلت الدراسة إلى أن طلاب المرحلة الجامعية يتمتعون بكفاءة ذاتية عالية في قررتهم على الاستعداد لحدوث الأزمة أو الكارثة وإن الطلاب الذين تلقوا دورة الإسعافات الأولية كان لديهم مستوى أعلى من الاستعداد والتأهب لمواجهة حدوث الكوارث والأزمات والتعامل معها عن الطلاب الذين لم يحصلوا علي هذه الدورة، وتوصلت الدراسة إلى أن طلاب المرحلة الجامعية يمكن أن يلعبوا دوراً أساسياً في الاستجابة لمواجهة الكارثة والتعافي من أي كارثة كبرى إذا كان لديهم استعداد كاف لمواجهة مثل تلك الأحداث .

٣ - دراسة (أندراوس , ٢٠٢٠) : استهدفت الدراسة التعرف علي الأسس النظرية للأزمات التعليمية من حيث مفهوم الأزمة والمفاهيم ذات العلاقة , والوصول إلي أن أي أزمة تشتمل علي ثلاث عناصر رئيسية هي التهديد المفاجئ , وضيق الوقت , نقص المعلومات , كما تطرق إلي التعرف علي كيفية تكوين وظهور تلك الأزمات والتعرف علي مراحل إدارتها والتعرف علي متطلباتها , وكيفية التصدي لها بطرق علمية متطورة مبنية علي أسس علمية في إدارة الأزمات وتوصلت الدراسة إلي عدم استخدام الأسلوب العلمي المنهجي في إدارة أغلب الأزمات , عدم وجود فهم دقيق للمنهج العلمي لإدارة الأزمات, عدم القدرة علي التحكم والسيطرة علي الكثير من الأزمات الحاصلة .

٤ - دراسة (عبد الجهنى , ٢٠٢١) : استهدفت الدراسة التعرف علي دور اليقظة الاستراتيجية كأسلوب فعال في إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية وتوصلت الدراسة إلي أن مستوى فاعلية مراحل اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بإدارة العامة للتعليم بجدة وفق استجابات أفراد الهيئة جاء بدرجة مرتفعة , مما يؤكد أن هناك علاقة وثيقة بين اليقظة الاستراتيجية والأزمات التعليمية حسب

استجابات أفراد العينة , حيث أكدوا أن اليقظة الاستراتيجية اسلوب فعال لإدارة الأزمات .

٥ - دراسة (أبو مزروع , ٢٠٢٢) : استهدفت الدراسة التعرف على المعوقات الإدارية لتطبيق إدارة الأزمات التعليمية في لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظر معلميه وتوصلت الدراسة إلي أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات الإدارية لتطبيق إدارة الأزمات التعليمية حصلت على درجة متوسط كلي , وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بضرورة العمل على تدريب الإداريين بجميع المراحل التعليمية لإدارة الأزمات التعليمية والتخطيط المسبق لها وسبل التغلب عليها قبل وأثناء وبعد حدوثها.

٦ - دراسة (بني عيسي , ٢٠٢٤) : استهدفت الدراسة التعرف علي درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقته بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء وتوصلت الدراسة إلي درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء وللمجالات جميعها جاءت بدرجة متوسطة , مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الزرقاء جاء بدرجة متوسطة , وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائيا بين مجالات الذكاء الاستراتيجي مجتمعة ومستوى إدارة الأزمات .

ثالثا : أهمية البحث :-

١ - ندرة الدراسات في الخدمة الاجتماعية بصفة عامة والتخطيط الاجتماعي بصفة خاصة التي تناولت " الإدارة الاستراتيجية كآلية لإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية " .

٢ - تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، وتحديدًا في ظل الظروف البيئية المتغيرة بصورة سريعة حيث أدت تلك التغيرات إلى ضرورة

الاعتماد على الإدارة الاستراتيجية كآلية لإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية بديلا للإدارة التقليدية.

٣- تعتبر الإدارة الاستراتيجية من الممارسات التي تفتقر إليها الكثير من المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية , والتي تساعد علي وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها باستخدام طرق علمية حديثة لإدارة الأزمات .

٤ - تقديم صورة واضحة للمسؤولين في التعليم والقيادات التعليمية بالمؤسسات عن الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية .

٥ - التعرف علي مفهوم الأزمات ومراحل ومتطلبات إدارة الأزمات

٦ - مساعدة القيادات التعليمية علي إدارة الأزمات وكيفية مواجهتها والحد من الأضرار الناتجة عنها

رابعاً : أهداف البحث :-

١ - رصد واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية.

٢ - تحديد مستوى إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية.

٣ - تحديد العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية.

٤ - تحديد المعوقات التي تواجه إسهامات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية.

٥ - تحديد مقترحات تفعيل إسهامات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية.

٦- التوصل إلى تصور تخطيطي مقترح لتنفيذ
إسهامات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في
إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية

خامساً: فروض البحث :-

يحدد الفرض الرئيس للدراسة في:

" توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين
تطبيق الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات
بالمؤسسات التعليمية ":

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية
التالية:

١. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين
صياغة الاستراتيجية وإدارة الأزمات
بالمؤسسات التعليمية.

٢. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين
تنفيذ الاستراتيجية وإدارة الأزمات
بالمؤسسات التعليمية.

٣. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين
تقييم الاستراتيجية وإدارة الأزمات
بالمؤسسات التعليمية.

سادساً: مفاهيم البحث :-

١ - الإدارة الاستراتيجية :-

المفهوم اللغوي :-

الإدارة : كلمة لاتينية تعني الخدمة , وتم تعريفها
علي أنها انجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد
والموارد باستخدام أساليب معينة وذات جودة وانفراد
لتكون إدارة ناجحة (سعد , ٢٠٢٣ , ٩٣٣)
الاستراتيجية : تعني كلمة الاستراتيجية لغوياً "فن
الجنرال" هي كلمة مستمدة من اللغة اليونانية من
مصطلح (STRATEGOS) والتي ارتبط مفهومها
بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون
المواجهة العسكرية.(الشميلي, ٢٠١٧ , ٣٣)

المفهوم الاصطلاحي :

الإدارة الاستراتيجية : عملية القرارات المرتبطة
بتحديد رسالة المؤسسة , وأهدافها الأساسية بعيدة

المدى , واختيار وتحديد الخطط الاستراتيجية وخطط
تخصيص وتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة
للمؤسسة التعليمية بما يتوافق مع أهدافها ومع
المتغيرات البيئية , وكذلك تطوير الأوضاع والنظم
والاجراءات الداخلية للمؤسسة , ثم العمل علي
تطبيق هذه القرارات والاختيارات .(إبراهيم , ٢٠١٨ ,
١٢٦)

المفهوم النظري :-

تعرف الإدارة الاستراتيجية علي أنها " منهج
وطريقة تصميم الاستراتيجيات من قبل المنظمات
العامة أو المؤسسات الأخرى , وتشمل صياغة
الاستراتيجية وتنفيذها , التخطيط الاستراتيجي
لصياغة الاستراتيجيات , طرق تنفيذ الاستراتيجيات
والتعلم الاستراتيجي المستمر". (Bryson , 2020 ,
18)

كما تعرف " عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد
تخطيط للعمل , فهي العملية الإدارية التي تستهدف
إنجاز رسالة المؤسسة بإدارة وتوجيه علاقة
المؤسسة مع بيئتها " . (ناطورية . ٢٠٠٩ ,
١٤٤ : ١٤٥)

المفهوم الاجرائي :-

ويمكن تحديد التعريف الإجرائي للإدارة الاستراتيجية
كالآتي

١- عملية القرارات المرتبطة بتحديد رسالة
المؤسسة وأهدافها الأساسية بعيدة المدى

٢- منهج وطريقة تصميم الاستراتيجية من
قبل المنظمات العامة أو المؤسسات
الأخرى

٣- العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز
رسالة المؤسسة بإدارة وتوجيه علاقة
المؤسسة مع بيئتها

٢ - مفهوم إدارة الأزمات :-

المفهوم اللغوي :-

الأزمة : جاء في قاموس مختار الصحاح الأزمة
بأنها : الشدة , والقحط , و "أزم " عن الشيء ,

أمسك عنه ، وفي الحديث أن عمر رضى الله عنه سأل الحارث بن كلدة عن الدواء فقال "الأزم يعني الحمية" وكان الحارث طبيب العرب ، "والمأزم" المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم وموضع الحرب أيضاً مأزم ، ومنه سمي الموضع الذي بين المشعر وبين عرفه "مأزمين" أما في القواميس العربية المختصة في السياسة أو الاجتماع أو الاقتصاد فتعرف الأزمة بأنها (نقطة تحول أو حالة متوترة للانتقال) و (وضع أو فترة حرجية وخطرة وهي حالة علمية تطويرية يحدث فيها انفصام توازن يعن الانتقال الحتمي تقريباً إلى حالة أخرى) . (المرعول ، ٢٠١٤ ، ٢٠)

المفهوم الاصطلاحي :-

الأزمة : لقد استخدم مصطلح الأزمة في بحوث ودراسات علم الإدارة ، وقد كان لهذه الدراسات والبحوث الدور البارز في بناء التأصيل المفهوم العلمي والعملية لحقل جديد في الإدارة هو حقل إدارة الأزمات ، فهي لحظة حرجية وحاسمة تهدد مصير المؤسسة التي تتعرض لها ، وتضع صعوبات كبيرة أمام صناع القرار في المؤسسة في ضوء زيادة مستوى عدم التأكد ، وعدم توافر الكم والنوع الكافي من البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة والمطلوبة للتعاطي مع الواقع الحالي في ظل وقوع الأزمة . (أبوفار، ٢٤ ، ٢٠٢٠)

المفهوم النظري :-

تعرف إدارة الأزمات علي أنها " كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها الدولة أو الجهة أو المؤسسة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة ، وأثناء الأزمة ، وبعد الأزمة بهدف منع حدوث الأزمة كلما أمكن ومواجهتها بكفاءة وفعالية ، مما يؤدي إلى تقليل الخسائر وخفض الآثار السلبية ، وإزالة الآثار النفسية التي قد تترتب علي حدوثها " . (عبد الحي ، ٢٠٢٤ ، ٢٢٨)

كما تعرف أيضا " أسلوب علمي قائم علي خطوات منظمة من الاستعداد والتخطيط والتنظيم قبل

وأثناء وبعد الأزمة لمنع حدوثها أو التخفيف من حدتها " . (بالقاسمي ، ٢٠٢٠ ، ١٤٠٠)
كما تعرف " أسلوب إداري حديث يهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشراف ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة " . (طيفور ، ٢٠٢٢ ، ١٥٩)

المفهوم الاجرائي :

ويمكن تحديد التعريف الإجرائي لإدارة الأزمات كالآتي

١- كافة الوسائل والاجراءات التي تنفذها المؤسسة لإدارة الأزمة للتقليل من الخسائر .

٢- أسلوب علمي قائم علي خطوات منظمة لمنع حدوث الأزمات .

٣- أسلوب إداري حديث يهتم بالتبوء بالأزمات المحتملة .

الجانب النظري للبحث :-

الإدارة الاستراتيجية :-

أولا : أهمية الإدارة الاستراتيجية :-

تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية من خلال قدرتها في رسم غايات المؤسسة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي مجتمع محلي وبيئة يتسمان بالسرعة ، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف .

وتتمثل أهمية الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية بالآتي:- (الدوري ، ٢٠٢٠ ، ٢٠ : ٢٢)

١- تدعيم المركز التنافسي : تدعم الإدارة

الاستراتيجية المؤسسات عامة والتعليمية

خاصة حيث تساهم في زيادة قدرتها على

مواجهة الظروف التنافسية الشديدة

المحلية منها والدولية، وتساعد

المؤسسات من الاستفادة في استخدام

مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل

لها تحقيق الميزة التنافسية .

العمليات المالية . (Gavurova, 2020,558)

ثانيا : مراحل تطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية :-
١ - مرحلة التصميم " صياغة الاستراتيجية " :-
ويطلق عليها أيضًا مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتتضمن هذه المرحلة إعداد رسالة المؤسسة التعليمية وتقييم وتحليل البيئة الداخلية ، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك تحليل البيئة الخارجية والمجتمع المحلي للمؤسسة .

(Sengupta , 2011 , 8:9)

وكذلك وضع وتحديد غايات المؤسسة التعليمية وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة ، وتحديد رسالة المؤسسة ، مراعاة العوامل الداخلية للمؤسسة والخارجية المتمثلة في البيئة الخارجية والمجتمع المحلي ، فتشمل هذه المرحلة مجموعة من الأنشطة منها " تحديد رسالة المؤسسة ، صياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة تحديد الأهداف الاستراتيجية ، دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية والمجتمع المحلي ، تحديد البدائل الاستراتيجية ، تقييم اختيار البدائل الاستراتيجية . (حسين ، ٢٠١٨ ، ٦)

٢ - مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

وتسمى مرحلة الأفعال لعملية الإدارة الاستراتيجية ، التي يتم من خلالها تحويل الاستراتيجية المصاغة إلى أنشطة وإجراءات ملموسة ، وتركز في تنفيذ المشروعات والبرامج والأنشطة التعليمية المخططة لاستخراج منتج تعليمي قادر علي مواجهة كافة التحديات ، كما تتضمن هذه المرحلة تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن تخصيص الموارد البشرية والمادية ، كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل بما قد يتطلب ذلك من بناء الهيكل التنظيمي المناسب وإعادة توزيع التكاليف والمسئوليات مع توفير الكفاءات المؤهلة لتنفيذ الاستراتيجية ، تكوين ثقافة تنظيمية مساندة للاستراتيجية ، توفير الموارد المالية الكافية وتهيئة المناخ المحفز علي الإنجاز

٢ - دعم التفكير الاستراتيجي للقيادات التعليمية : تساهم عمليات الإدارة الاستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للقيادات التعليمية ، وتنمية ثقافة وعادات التفكير في المستقبل وبالتالي انتقال المؤسسة من عملية التخطيط قصير المدى إلى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي .

٣ - مشاركة جميع المستويات: توفر الإدارة الاستراتيجية الفرصة لجميع العاملين في المؤسسة التعليمية للمشاركة في تخطيط وتنفيذ أهداف المؤسسة من الخطة المدرسية .

٤ - الاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية : تساهم الإدارة الاستراتيجية في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية وميزة تنافسية لتطوير أساليب العمل ، وتطوير معايير الأداء الوظيفي والتنظيمي .

٥ - اتخاذ القرارات : تتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية في كونها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تتضمن المفاضلة بين البدائل المطروحة .

٦ - خارطة طريق لتحقيق النجاح : تعتبر الإدارة الاستراتيجية خارطة طريق لنجاح القيادات التعليمية في إدارة المؤسسات التعليمية من خلال تحديد الرؤية والرسالة والتجاء الشمولي للمؤسسة . (سعد ، ٢٠٢٣ ، ٩٣٤)

٧ - تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة : تساهم الإدارة الاستراتيجية في وضع خطط طويلة الأمد للحصول على المواد الأولية من مصادرها، واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المؤسسة التعليمية ، ومواجهة التناقض في الموارد والإمكانيات المتاحة وتحسين

وتحمل المسؤولية , ويتطلب تنفيذ الاستراتيجية مشاركة الجميع لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ, وتعد هذه المرحلة من أصعب مراحل الإدارة الاستراتيجية . (النعمي , ٢٠٢١ , ٣٥)

٣- مرحلة التقويم :-

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة صياغة الاستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية " وضع معايير للأداء لتنفيذ الخطط الاستراتيجية , قياس الأداء في ضوء المعايير الموضوعية , مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية , اتخاذ الإجراءات التصحيحية. (Hunger, 110, 2011)

وكذلك في هذه الخطوة يترتب عليها المحاسبية والتعرف علي مدى تحقيق الهدف من عدمه والكيفية التي تم بها استغلال الموارد المتاحة ومحاسبة المسئول عن التقصير , ومن عوامل نجاح هذه الخطوة التركيز علي الحوافز للوصول إلي معدلات الأداء المرغوبة مع ارتباط الحافز بالأداء المميز ومراعاة التوقيت السليم لاكتشاف الأخطاء , ومن هنا يتضح أن مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة فالتغير الذي يحدث في أي منها يؤثر علي المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة . (سليمان , ٢٠١٣ , ٥٧٢)
ثالثاً : متطلبات تطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية :- (آل فراج , ٢٠٢٤ , ٩٣ : ٩٣)

١- ضرورة وجود هيكل تنظيمي داخل المؤسسات التعليمية يتوافق بممارسات وتطبيق الإدارة الاستراتيجية .

٢- تنمية مهارات الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات التعليمية

- ٣- نشر الوعي بين القيادات التعليمية " المديرين والوكلاء " بضرورة تطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية
- ٤- تطبيق التخطيط الاستراتيجي الملائم والمناسب لظروف بيئة العمل والمجتمعات المحلية للمؤسسات التعليمية
- ٥- ضرورة توافق الهيكل التنظيمي بالمؤسسات التعليمية مع المداخل الإدارية الحديثة ومنها مدخل الإدارة الاستراتيجية
- ٦- إتاحة الفرصة لجميع العاملين بالمؤسسات التعليمية في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات
- ٧- توفير الموارد المالية للمؤسسة التعليمية والمطلوبة لتطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية
- ٨- تقوية الترابط بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي
- ٩- ضرورة توافر الكوادر البشرية المدربة على تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية
- ١٠- ضرورة نشر ثقافة إدارة التغير للعاملين في التعليم لتحقيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية
- ١١- الاهتمام بالبنية التحتية المجهزة بالتقنيات التكنولوجية الحديثة .
- ١٢- العمل على رفع مستوى شبكات الاتصال والتواصل في المؤسسات التعليمية
- ١٣- تقديم دورات تدريبية دورية للقيادات التعليمية بالمؤسسات التعليمية حول كيفية تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية للاستفادة منها في تحقيق أهداف العملية التعليمية .
- ١٤- مراجعة وتحديث الاستراتيجية التي تم وضعها بانتظام لضمان استمرار

توافقها مع المتغيرات المتسارعة وأبعاد الإدارة الاستراتيجية .

رابعاً : معوقات تطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية :-

رغم أهمية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية إلا أنه توجد بعض العقبات التي تعوق استخدامها منها ما يلي : (سليمان , ٢٠١٣ , ٥٧٢)

١- انشغال القيادات التعليمية "المديرين , الوكلاء " بالمشكلات اليومية الروتينية دون الاستراتيجية التي تتعلق بتطوير المؤسسة ونموها للأجل الطويل .

٢- ضعف مهارات الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات التعليمية

٣- قلة التدريبات للقيادات التعليمية المختصة بالتخطيط مع عدم وجود متخصصين

٤- لجوء الإدارة إلي التخطيطي الاستراتيجي فقط في أوقات الأزمات والمشكلات

٥- ضعف المشاركة سواء من داخل المؤسسة التعليمية أو من خارجها " المجتمع المحلي " في العملية التخطيطية والبيئة الثقافية للمؤسسة التي تعوق ما يسمى بالثقافة التخطيطية

٦- قلة نظم المعلومات والاتصالات التي تمد القيادات التعليمية بالمعلومات عن المجتمع المحلي والبيئة

٧- نقص الموارد المالية للمؤسسة التعليمية والمطلوبة لتطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية

٨- ضعف الترابط بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي

٩- استغراق عملية الإدارة الاستراتيجية لكثير من الوقت والجهد والمال .

١٠- إصدار الأوامر والتعليمات بصورة شفاهية أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي

١١- نقص الإمكانيات والموارد المتاحة وجمود بعض القوانين التي تحكم التعليم

١٢- تدني رغبة مدير المؤسسة التعليمية وتردده في استخدام هذه العملية اعتقاداً منه بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي , أو اعتقاداً خاطئاً بأنها ليست مسؤوليته أو أنه لن يكافئ (خليل , ٢٠١٥ , ٤٦)

إدارة الأزمات :-

أولاً : أهمية إدارة الأزمات :-

تأتي أهمية إدارة الأزمات التعليمية من دورها في تحقيق النظام والاستقرار، وتهيئة المناخ الصحي للملائم للعمل في المؤسسات التعليمية في الأزمات، من خلال التخطيط والتنظيم وتنسيق جهود العاملين واتخاذ القرارات المناسبة للأزمة وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة من قيام العملية التعليمية وتتلخص أهمية إدارة الأزمات للأسباب التالية :- (القلاف , ٢٠٢٢ , ٩٥٧ : ٩٥٨)

١- تعمل إدارة الأزمات على وقف الهدر في الجهود واستغلال الفرص وتنظيم الأوقات بشكل يتناسب مع العمل داخل المؤسسات التعليمية .

٢- القضاء على الأزمات التعليمية من خلال تطبيق أسلوب علمي جديد دون حدوث أخطاء أو خسائر فادحة .

٣- تحقيق التناسق والتكامل بين مستويات الإدارات والمناطق التعليمية والمدارس، بحيث يتحدد دور كل منها تفصيلاً في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة .

٤- تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة ومنع الازدواجية والتداخل الذي يبذل الطاقات .

٥- ضمان السيطرة على زمام المبادرة في جميع مراحل الأزمة من قبل جهة واحدة مما يحد من كثرة الآراء والاجتهادات التي تضع الوقت .

٦- إيجاد مركز للمعلومات والخبرة، بما يركز على الاهتمام بالتحديث المستمر للخطط والبدايل التي يمكن من خلالها مواجهة مراحل الأزمة.

ثانياً : مرحل إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية :- (السيد ، ٢٠٢٠ ، ٥٥٣)

١- إدارة الأزمة قبل حدوثها "وقوعها" :
وتكون الإدارة في مرحلة ما قبل الأزمة قلقه ، ويكون التنبؤ والاستشراف العنصر الجوهري في هذه المرحلة حتي يتم التحكم في الأزمة لتجنب إلحاق الضرر بالطلاب والمحيطين بهم ، حيث يتم في هذه المرحلة تشكيل فريق إدارة الأزمة مع تكليف المهام لجميع الأعضاء ، تحديد نوع الأزمة ونوع الأشخاص والهيئات التي سوف يتم الاستعانة بهم ، التخطيط بمشاركة الجميع ، التوعية باحتمالية وقوع أزمة ما ، توفير الإمكانات والإجراءات الوقائية ، وكذلك التطبيق والتجربة والتدريب وتمثيل خطة إخلاء المؤسسة التعليمية تجنباً للأضرار .

٢- إدارة الأزمة أثناء الأزمة :

وهي مرحلة الأزمة في المؤسسة التعليمية ، حيث يتم في هذه المرحلة التبليغ الصادق السريع أثناء وقوع الأزمة والقدرة علي اتخاذ القرارات الصائبة الجيدة ، الاتصال بأعضاء فريق إدارة الأزمات وكذلك بالجهات المختصة ، التنظيم والتنسيق حتي لا يكون هناك تداخل في الصلاحيات وحتى لا يحدث تعارض بين الآراء والإجراءات ، المتابعة المستمرة لتداعيات الأزمة والاستمرار في اتخاذ القرارات المناسبة والإجراءات اللازمة .

٣- إدارة الأزمة بعد إنهاء الأزمة :

وفي هذه المرحلة بعد انتهاء الأزمة لابد من مناقشة أسباب حدوث الأزمة ومراحل علاجها ، حصر الخسائر سواء كانت مادية أو بشرية ، تقويم الاجراء والقرارات المتخذة حيال الأزمة ، إعداد تقرير نهائي لأثار الأزمة ورفعها للجهات العليا المختصة ، وضع خطط جديدة والقيام بالتدريب عليها وذلك لتجنب وقوع الأزمة مستقبلاً أو أزمات متشابهة أو جعلها أقل تأثيراً ، وأخيراً تقديم الشكر والتقدير في كل من ساهم في حل وعلاج الأزمة من داخل أو خارج المؤسسة .

ثالثاً : متطلبات إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية :- (العيسى ، ٢٠١٩ ، ٤٥٤ ، ٤٥٦)

١- المهارات القيادية : يجب أن يكون لدى القيادات في المؤسسات التعليمية مهارات قيادية كالتخطيط ، وصنع واتخاذ القرار ، القدرة علي ابتكار وسائل لمواجهة الأزمات غير متوقعة ، وضبط النفس والثبات الانفعالي ، توظيف الإمكانات المادية والبشرية ، القدرة علي تيسير العمل وفق ما خطط له .

٢- خطة إدارة الأزمات : يجب أن يكون هناك خطة جاهزة لإدارة الأزمات يتم تطويرها باستمرار ، وجود آليات لتقييم كفاءة هذه الخطة ، ويتم تحديد التكاليف والمهام والأدوار الضرورية لحل الأزمة ، توفير ميزانية مخصصة ، توفير الاجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمة أو التخفيف من أثارها .

٣- فريق إدارة الأزمات : أحد العناصر المهمة في وضع الخطة الناجحة لإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية تكوين فريق عمل ناجح متكامل لديه القدرة علي التخطيط واتخاذ القرارات والتواصل والاتصال مع

الأخرين , تحديد المسؤوليات لكل عضو للقيام بالمهام الموكلة إليه .
٤ - نظام فعال للمعلومات والاتصال : يتضمن وجود نظام جيد ومتكامل للمعلومات ووسائل اتصال في مراحل الأزمة , وقاعدة معلومات عن أزمات سابقة , القدرة علي التواصل مع الجهات الحكومية المختلفة للاستعانة بهم .

الجانب التطبيقي للبحث :-

الإجراءات المنهجية للدراسة :-

- الإجراءات المنهجية للدراسة:

(١) منهجية الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة وفقاً لأهدافها إلى نمط الدراسات الوصفية التي تركز على رصد ووصف وتحليل

العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية (كمتغير مستقل) وإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية (كمتغير تابع)، وصولاً إلى تصور تخطيطي مقترح لتفعيل إسهامات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية وذلك من خلال الاستشهاد في هذا الوصف والرصد والتحليل والتفسير والاستنتاج بمعطيات الأدبيات والأطر النظرية العلمية ونتائج ودلالات الأطر الميدانية التطبيقية للدراسة واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للقيادات التعليمية " المدرء والوكلاء " بمدارس التعليم الإعدادي بإدارة فرشوط التعليمية بمحافظة قنا للعام الدراسي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م وعددهم (٣٦) مفردة. وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (١) يوضح توزيع القيادات التعليمية مجتمع الدراسة

م	مدارس التعليم الإعدادي	العدد	م	مدارس التعليم الإعدادي	العدد
١	مدرسة البنات الإعدادية	٢	١٠	مدرسة الشهيد أحمد حسين الإعدادية	٢
٢	مدرسة السادات الإعدادية	٢	١١	مدرسة الشيخ الشرقاوي الإعدادية	٢
٣	مدرسة الشهيد وليد عبد الستار أبو سحلي الإعدادية	٢	١٢	مدرسة فصول حاجر الدهسة البحري الإعدادية	٢
٤	مدرسة الشهيد أحمد حاتم الإعدادية	٢	١٣	مدرسة العسيرات الإعدادية	٢
٥	مدرسة نجع شاهين الإعدادية	٢	١٤	مدرسة كوم البجا الإعدادية	٢
٦	مدرسة الحاج سلام الإعدادية	٢	١٥	مدرسة الكوم الأحمر الإعدادية	٢
٧	مدرسة حاجر الدهسة الإعدادية	٢	١٦	مدرسة نجع خيرية الإعدادية	٢
٨	مدرسة صبري جاد الله الإعدادية	٢	١٧	مدرسة نجع القاضي الإعدادية	٢
٩	مدرسة فصول الشيخ رجب الإعدادية	٢	١٨	مدرسة المهنية الإعدادية	٢
المجموع		٣٦			

- وترجع مبررات اختيار مدارس التعليم الإعدادي بإدارة فرشوط التعليمية بمحافظة قنا نظراً لتوجيه إدارة فرشوط التعليمية للتطبيق بتلك المدارس، وكذلك دورها البارز في تطوير العملية التعليمية من ناحية وإدارة الأزمات التعليمية من ناحية أخرى بالاعتماد على أسس ومبادئ الإدارة الرشيدة، بالإضافة إلى موافقة القيادات التعليمية على التعاون مع الباحث في تطبيق الدراسة.

(٢) متغيرات الدراسة ومصادرها:

المتغير المستقل	المتغير التابع	مصادر المتغيرات
" الإدارة الاستراتيجية "	" إدارة الأزمات "	
صياغة الاستراتيجية	إدارة الأزمة قبل حدوثها	• وتحددت أهم مصادر تلك
تنفيذ الاستراتيجية	إدارة الأزمة أثناء الأزمة	المتغيرات في الأدبيات النظرية
تقييم الاستراتيجية	إدارة الأزمة بعد إنهاء الأزمة	الموجهة للدراسة، وكذلك
		الدراسات السابقة ذات الصلة
		بالقضية البحثية للدراسة.

(٣) أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استبيان للقيادات التعليمية حول الإدارة الاستراتيجية كآلية لإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية:

١. قام الباحث بتصميم استبيان للقيادات التعليمية حول الإدارة الاستراتيجية كآلية لإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية وذلك اعتماداً على التراث النظري والإطار التصوري الموجه للدراسة، وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة والبحوث النظرية والتطبيقية ذات الصلة بالقضية البحثية للدراسة.

٢. اشتمل استبيان القيادات التعليمية على المحاور التالية: البيانات الأولية، وأبعاد تطبيق

جدول رقم (٢) يوضح توزيع درجات استبيان القيادات التعليمية

الاستجابات	نعم	إلى حد ما	لا
الدرجة	٣	٢	١

٤. تحديد مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة:

يمكن تحديد مستوى أبعاد استبيان القيادات التعليمية باستخدام المتوسط الحسابي، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، وتم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣-١)

الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية، ومراحل إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية، والمعوقات التي تواجه إسهامات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية، ومقترحات تفعيل إسهامات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية.

٣. اعتمد استبيان القيادات التعليمية على التدرج الثلاثي لمقياس ليكرت، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي:

(٢ =)، ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (٣/٢ = ٠.٦٧) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٣) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

القيم	المستوى
إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١.٦٧	مستوى منخفض
إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١.٦٨ إلى ٢.٣٤	مستوى متوسط
إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢.٣٥ إلى ٣	مستوى مرتفع

٥. صدق الأداة:

التخطيط الاجتماعي بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط وكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارات من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الآخر، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورتها النهائية ويمكن الاعتماد على نتائجها في تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فروضها.

(ب) صدق الاتساق الداخلي:

اعتمد الباحث في حساب صدق الاتساق الداخلي لاستبيان القيادات التعليمية على معامل ارتباط كل بعد في الأداة بالدرجة الكلية للأداة، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (١٠) مفردات من القيادات التعليمية مجتمع الدراسة، وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤) يوضح الاتساق الداخلي بين أبعاد استبيان القيادات التعليمية ودرجة الأداة ككل

أبعاد الأداة ككل	المقترحات	المعوقات	مراحل إدارة الأزمات	أبعاد الإدارة الاستراتيجية	القيادات التعليمية (ن=١٠) الأبعاد
١	٠.٩٧٧	٠.٩٧١	٠.٩٧٧	٠.٩٣٨	معامل الارتباط
	**	**	**	**	الدلالة
ارتباط طردي تام	ارتباط طردي قوي	ارتباط طردي قوي	ارتباط طردي قوي	ارتباط طردي قوي	قوة معامل الارتباط

* معنوي عند (٠.٠٥)

** معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين أبعاد استبيان القيادات التعليمية لكل بعد على حدة من ناحية ولالأبعاد كلها من ناحية أخرى، ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الأداة والاعتماد على نتائجها.

٦. ثبات الأداة:

تم حساب ثبات استبيان القيادات التعليمية باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية للأداة، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (١٠) مفردات من القيادات التعليمية مجتمع الدراسة، وتبين أن معاملات الثبات للأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٥) يوضح نتائج ثبات استبيان القيادات التعليمية

أبعاد الأداة كل	المقترحات	المعوقات	مراحل إدارة الأزمات	أبعاد الإدارة الاستراتيجية	القيادات التعليمية (ن=١٠)
					الأبعاد
٠.٩٨٩	٠.٩٥٢	٠.٩٢٨	٠.٩٨٦	٠.٩٥٣	معامل ثبات (ألفا - كرونباخ)
درجة ثبات عالية	درجة ثبات عالية	درجة ثبات عالية	درجة ثبات عالية	درجة ثبات عالية	درجة الثبات

يوضح الجدول السابق أن:

معاملات الثبات لأبعاد استبيان القيادات التعليمية تتمتع بدرجة عالية من الثبات والدقة والموثوقية، وأصبحت الأداة في صورتها النهائية، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

(٤) أساليب التحليل الكيفي والكمي:

تم جمع البيانات في الفترة من ٢٠٢٥/٦/١ إلى ٢٠٢٥/٦/٣٠ م، واعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:

- أسلوب التحليل الكيفي: بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة.
- أسلوب التحليل الكمي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج

الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V. 24.0)، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية للأداة، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد معنوية نموذج الانحدار.

• نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

المحور الأول: وصف القيادات التعليمية مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٦) يوضح وصف القيادات التعليمية مجتمع الدراسة

(ن=٣٦)

المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النوع	ك	%
السن	٥١	٦	ذكر	٣٠	٨٣.٣
عدد سنوات الخبرة	٤	٢	أنثى	٦	١٦.٧
المؤهل الدراسي	ك	%	المجموع	٣٦	١٠٠
مؤهل عالي	٢١	٥٨.٣	الوظيفة	ك	%

٥٠	١٨	مدير مدرسة	٣٨.٩	١٤	دبلوم دراسات عليا
٥٠	١٨	وكيل مدرسة	٢.٨	١	ماجستير
١٠٠	٣٦	المجموع	١٠٠	٣٦	المجموع

- يوضح الجدول السابق أن:
- متوسط سن القيادات التعليمية (٥١) سنة، وبانحراف معياري (٦) سنوات تقريباً.
 - متوسط عدد سنوات خبرة القيادات التعليمية في العمل القيادي (٤) سنوات، وبانحراف معياري سنتان تقريباً.
 - أكبر نسبة من القيادات التعليمية ذكور بنسبة (٨٣.٣%)، بينما الإناث بنسبة (١٦.٧%).
 - أكبر نسبة من القيادات التعليمية حاصلين علي مؤهل عالي بنسبة (٥٨.٣%)، ثم دبلوم دراسات عليا بنسبة (٣٨.٩%)، وأخيراً ماجستير بنسبة (٢٨%).
 - تساوي نسبة القيادات التعليمية من مدراء المدارس ووكلاء المدارس بنسبة (٥٠%).
- المحور الثاني: أبعاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية:
- (١) صياغة الاستراتيجية:

جدول رقم (٧) يوضح صياغة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	القيادات التعليمية (٣٦ = ٣)
٥	منخفض	٠.٥٩	١.٣٦	أستعين بالخبراء المتخصصين لتصميم وصياغة الاستراتيجية	
٤	متوسط	٠.٢٣	٢.٠٦	أستطيع عمل خطة استراتيجية محددة ومكتوبة لإدارة المؤسسة	
٣	مرتفع	٠.٤٩	٢.٣٦	أستطيع صياغة رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية مع مراعاة العوامل الداخلية والخارجية	
١	مرتفع	٠.٥	٢.٥٨	أستطيع تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة ببيئة العمل الداخلية للمؤسسة	
٢	مرتفع	٠.٥١	٢.٥	لدى القدرة على تحديد الأزمات الخاصة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي للمؤسسة	
مستوى متوسط		٠.٣١	٢.١٧	صياغة الاستراتيجية ككل	

- يوضح الجدول السابق أن:
- مستوى صياغة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أستطيع تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة ببيئة العمل الداخلية للمؤسسة بمتوسط حسابي (٢.٥٨)، يليه الترتيب الثاني لدى القدرة على تحديد الأزمات الخاصة بالبيئة الخارجية
- والمجتمع المحلي للمؤسسة بمتوسط حسابي (٢.٥)، ثم الترتيب الثالث أستطيع صياغة رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية مع مراعاة العوامل الداخلية والخارجية بمتوسط حسابي (٢.٣٦)، وأخيراً الترتيب الخامس أستعين بالخبراء المتخصصين لتصميم وصياغة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (١.٣٦).
- (٢) تنفيذ الاستراتيجية:

جدول رقم (٨) يوضح تنفيذ الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	البيانات التعليمية (ن=٣٦)
٣	متوسط	٠.٢٨	٢.٠٨	أستطيع تحويل الاستراتيجية إلى أنشطة وإجراءات ملموسة	
٥	منخفض	٠.٥٦	١.٤٧	لدى القدرة على تخصيص الموارد البشرية والمادية المطلوبة	
٤	متوسط	٠.١٧	٢.٠٣	أستطيع توفير الكفاءات المؤهلة لتنفيذ الاستراتيجيات	
٢	متوسط	٠.٣٨	٢.١٧	أستطيع بناء الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع التكاليفات	
١	مرتفع	٠	٣	أشارك الجميع في وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ	
مستوى متوسط		٠.٢٣	٢.١٥	تنفيذ الاستراتيجية ككل	

يوضح الجدول السابق أن:
مستوى تنفيذ الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية
متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١٥)،
ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:
الترتيب الأول أشارك الجميع في وضع
الاستراتيجيات موضع التنفيذ بمتوسط حسابي (٣)،
يليه الترتيب الثاني أستطيع بناء الهيكل التنظيمي
بمتوسط حسابي (٢.١٧)،
ثم الترتيب الثالث أستطيع تحويل الاستراتيجية إلى
أنشطة وإجراءات ملموسة بمتوسط حسابي
(٢.٠٨)، وأخيراً الترتيب الخامس لدى القدرة على
تخصيص الموارد البشرية والمادية المطلوبة
بمتوسط حسابي (١.٤٧).
(٣) تقييم الاستراتيجية:

جدول رقم (٩) يوضح تقييم الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	البيانات التعليمية (ن=٣٦)
٥	متوسط	٠.٤٩	١.٨٦	أستطيع وضع معايير لأداء تنفيذ الخطة الاستراتيجية	
٤	متوسط	٠.٤٦	١.٨٩	أستطيع قياس الأداء في ضوء المعايير الموضوعة	
٣	مرتفع	٠.٤٩	٢.٣٦	أحاسب المسئول عن التقصير في تنفيذ الاستراتيجية	
٢	مرتفع	٠.٥	٢.٤٢	لدى القدرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية	
١	مرتفع	٠	٣	أركز على الحوافز للوصول لمعدلات الأداء المرغوبة	
مستوى متوسط		٠.٣١	٢.٣١	تقييم الاستراتيجية ككل	

يوضح الجدول السابق أن:
مستوى تقييم الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية
متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣١)،
ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:
الترتيب الأول أركز على الحوافز للوصول لمعدلات
الأداء المرغوبة بمتوسط حسابي (٣)، يليه الترتيب
الثاني لدى القدرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية
بمتوسط حسابي (٢.٤٢)، ثم الترتيب الثالث
أحاسب المسئول عن التقصير في تنفيذ
الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٢.٣٦)، وأخيراً
الترتيب الخامس أستطيع وضع معايير لأداء تنفيذ
الخطة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (١.٨٦).
• مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية
بالمؤسسات التعليمية ككل:

يوضح الجدول السابق أن:
مستوى تقييم الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية
متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣١)،
ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:
الترتيب الأول أركز على الحوافز للوصول لمعدلات
الأداء المرغوبة بمتوسط حسابي (٣)، يليه الترتيب
الثاني لدى القدرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية
بمتوسط حسابي (٢.٤٢)، ثم الترتيب الثالث
أحاسب المسئول عن التقصير في تنفيذ
الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٢.٣٦)، وأخيراً
الترتيب الخامس أستطيع وضع معايير لأداء تنفيذ
الخطة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (١.٨٦).
• مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية
بالمؤسسات التعليمية ككل:

جدول رقم (١٠) يوضح مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية ككل

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
صياغة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية	٢.١٧	٠.٣١	متوسط	٢
تنفيذ الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية	٢.١٥	٠.٢٣	متوسط	٣
تقييم الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية	٢.٣١	٠.٣١	متوسط	١
أبعاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية ككل	٢.٢١	٠.٢٤	مستوى متوسط	

- يوضح الجدول السابق أن:
- مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية ككل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:
 - الترتيب الأول لتقييم الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية بمتوسط حسابي (٢.٣١) وهو مستوى متوسط.
 - الترتيب الثاني لصياغة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية بمتوسط حسابي (٢.١٧) وهو مستوى متوسط.
 - الترتيب الثالث لتنفيذ الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية بمتوسط حسابي (٢.١٥) وهو مستوى متوسط.
- المحور الثالث: مراحل إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية:

(١) مرحلة إدارة الأزمة قبل حدوثها :

جدول رقم (١١) يوضح مرحلة إدارة الأزمة قبل حدوثها بالمؤسسات التعليمية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
لدى القدرة على التنبؤ والاستشراف بالأزمة قبل حدوثها	٢.٣١	٠.٤٧	متوسط	٤
أشكل فريق إدارة الأزمات بالمؤسسة مع تحديد المهام	٢.٩٧	٠.١٧	مرتفع	١
أشارك الجميع في التخطيط لمواجهة الأزمة	٢.٩٤	٠.٢٣	مرتفع	٣
أعمل على توعية جميع العاملين باحتمال وقوع أزمة ما	٢.٩٧	٠.١٧	مرتفع	١
أستطيع عمل خطة الإخلاء مع التمثيل المسبق لها	٢.٩٧	٠.١٧	مرتفع	١
مرحلة إدارة الأزمة قبل حدوثها ككل	٢.٨٣	٠.١٥	مستوى مرتفع	

- يوضح الجدول السابق أن:
- مستوى مرحلة إدارة الأزمة قبل حدوثها بالمؤسسات التعليمية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول لأشكل فريق إدارة الأزمات بالمؤسسة مع تحديد المهام، وأعمل على توعية جميع العاملين باحتمال وقوع أزمة ما، وأستطيع عمل خطة الإخلاء مع التمثيل المسبق لها بمتوسط حسابي (٢.٩٧)، يليه الترتيب الثاني لأشارك الجميع في التخطيط لمواجهة الأزمة بمتوسط حسابي (٢.٩٤)، وأخيراً الترتيب الثالث لدى القدرة على التنبؤ والاستشراف بالأزمة قبل حدوثها بمتوسط حسابي (٢.٣١).
 - (٢) مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة:

جدول رقم (١٢) يوضح مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمات بالمؤسسات التعليمية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	القيادات التعليمية (ن=٣٦)
٣	مرتفع	٠.٢٣	٢.٩٤	أبلغ الإدارات العليا والمختصين بحدوث الأزمة	
٤	متوسط	٠.٤٤	٢.٢٥	أخذ بسرعة كافة القرارات الصائبة الجيدة	
٥	متوسط	٠.٣٢	٢.١١	لدى القدرة على التنسيق والتنظيم حتي لا يكون هناك تداخل في الصلاحيات	
٢	مرتفع	٠.١٧	٢.٩٧	أتواصل بسرعة مع فريق إدارة الأزمات بالمؤسسة	
١	مرتفع	٠	٣	أتابع باستمرار تداعيات الأزمة	
مستوى مرتفع		٠.١٤	٢.٦٦	مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة ككل	

بمتوسط حسابي (٢.٩٧)، ثم الترتيب الثالث أبلغ الإدارات العليا والمختصين بحدوث الأزمة بمتوسط حسابي (٢.٩٤)، وأخيراً الترتيب الخامس لدى القدرة على التنسيق والتنظيم حتي لا يكون هناك تداخل في الصلاحيات بمتوسط حسابي (٢.١١).
(٣) مرحلة إدارة الأزمة بعد إنهاء الأزمة:

يوضح الجدول السابق أن:
مستوى مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة بالمؤسسات التعليمية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أتابع باستمرار تداعيات الأزمة بمتوسط حسابي (٣)، يليه الترتيب الثاني أتواصل بسرعة مع فريق إدارة الأزمات بالمؤسسة

جدول رقم (١٣) يوضح مرحلة إدارة الأزمة بعد إنهاء الأزمة بالمؤسسات التعليمية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	القيادات التعليمية (ن=٣٦)
١	مرتفع	٠	٣	أرفع التقارير للجهات العليا عن آثار الأزمة	
٢	مرتفع	٠.١٧	٢.٩٧	أناقش مع العاملين أسباب حدوث الأزمة ومراحل علاجها	
٤	متوسط	٠.٤٥	٢.٢٨	أضع الخطط الجديدة المناسبة لتجنب وقوع أزمات في المستقبل أو جعلها أقل أثر	
٣	مرتفع	٠.٢٣	٢.٩٤	أحصر الخسائر سواء كانت مادية أو بشرية والتبليغ بها	
١	مرتفع	٠	٣	أقدم الشكر لكل من ساهم في حل وعلاج الأزمة	
مستوى مرتفع		٠.١	٢.٨٤	مرحلة إدارة الأزمة بعد إنهاء الأزمة ككل	

للجهات العليا عن آثار الأزمة، وأقدم الشكر لكل من ساهم في حل وعلاج الأزمة بمتوسط حسابي (٣)، يليه الترتيب الثاني أناقش مع العاملين أسباب حدوث الأزمة ومراحل علاجها بمتوسط حسابي (٢.٩٧)، ثم الترتيب الثالث أحصر الخسائر سواء

يوضح الجدول السابق أن:
مستوى مرحلة إدارة الأزمة بعد إنهاء الأزمة بالمؤسسات التعليمية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أرفع التقارير

كانت مادية أو بشرية والتبليغ بها بمتوسط حسابي (٢.٩٤)، وأخيراً الترتيب الرابع أضع الخطط الجديدة المناسبة لتجنب وقوع أزمات في المستقبل أو جعلها أقل أثر بمتوسط حسابي (٢.٢٨).

- مستوى إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية ككل:

جدول رقم (١٤) يوضح مستوى إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية ككل

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
مرحلة إدارة الأزمة قبل حدوثها بالمؤسسات التعليمية	٢.٨٣	٠.١٥	مرتفع	٢
مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة بالمؤسسات التعليمية	٢.٦٦	٠.١٤	مرتفع	٣
مرحلة إدارة الأزمة بعد إنهاء الأزمة بالمؤسسات التعليمية	٢.٨٤	٠.١	مرتفع	١
مراحل إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية ككل	٢.٧٨	٠.١	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:
مستوى إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:
- الترتيب الأول إدارة الأزمة بعد إنهاء الأزمة بالمؤسسات التعليمية بمتوسط حسابي (٢.٨٤) وهو مستوى مرتفع.

- الترتيب الثاني مرحلة إدارة الأزمة قبل حدوثها بالمؤسسات التعليمية بمتوسط حسابي (٢.٨٣) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الثالث مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة بالمؤسسات التعليمية بمتوسط حسابي (٢.٦٦) وهو مستوى مرتفع.
المحور الرابع: المعوقات التي تواجه إسهامات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية:

جدول رقم (١٥) يوضح المعوقات التي تواجه إسهامات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
انشغال القيادات التعليمية بالمشكلات اليومية الروتينية	٢.٤٢	٠.٥٥	مرتفع	٨
استغراق عملية الإدارة الاستراتيجية لكثير من الوقت والجهد والمال	٢.٤٢	٠.٥	مرتفع	٧
نقص الموارد المالية التي تساعد على تطبيق الإدارة الاستراتيجية	٢.٩٧	٠.١٧	مرتفع	٢
قلة نظم الاتصالات التي تمد القيادات التعليمية بالمعلومات عن المجتمع المحلي	٣	٠	مرتفع	١
قلة التدريبات للقيادات التعليمية المختصة بالتخطيط مع عدم وجود متخصصين	٢.٦٤	٠.٤٩	مرتفع	٥
إصدار التعليمات من الإدارة بصورة شفاهة أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي	٢.٤٤	٠.٥٦	مرتفع	٦
ضعف مهارات الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات التعليمية	٢.٦٩	٠.٥٨	مرتفع	٤
ضعف الترابط بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي	٢.٧٥	٠.٥٥	مرتفع	٣
المعوقات ككل	٢.٦٧	٠.٢٥	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المعوقات التي تواجه إسهامات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول قلة نظم الاتصالات التي تمد القيادات التعليمية بالمعلومات عن المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (٣)، يليه الترتيب الثاني نقص الموارد المالية التي تساعد على تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٢.٩٧)، ثم الترتيب الثالث ضعف الترابط بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي بمتوسط حسابي (٢.٧٥)، يليه

الترتيب الرابع ضعف مهارات الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات التعليمية بمتوسط حسابي (٢.٦٩)، ثم الترتيب الخامس قلة التدريبات للقيادات التعليمية المختصة بالتخطيط مع عدم وجود متخصصين بمتوسط حسابي (٢.٦٤)، وأخيراً الترتيب الثامن انشغال القيادات التعليمية بالمشكلات اليومية الروتينية بمتوسط حسابي (٢.٤٢).

المحور الخامس: مقترحات تفعيل إسهامات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية:

جدول رقم (١٦) يوضح مقترحات تفعيل إسهامات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	القيادات التعليمية (ن = ٣٦)
٣	مرتفع	٠.٤٢	٢.٧٨	بناء هيكل تنظيمي يتوافق مع تطبيق مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية	
٥	مرتفع	٠.٤٥	٢.٧٢	رفع مستوى شبكات الاتصال والتواصل في المؤسسات التعليمية	
١	مرتفع	٠	٣	توفير الموارد المالية التي تساعد على تطبيق الإدارة الاستراتيجية	
٦	مرتفع	٠.٥	٢.٥٦	مشاركة جميع العاملين في المؤسسات التعليمية في صنع واتخاذ القرارات	
٨	مرتفع	٠.٤٩	٢.٣٩	توفير التدريبات للقيادات التعليمية المختصة بالتخطيط مع وجود متخصصين	
٧	مرتفع	٠.٥١	٢.٥	ضرورة توافر الكوادر البشرية المدربة على تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية	
٤	مرتفع	٠.٤٨	٢.٧٨	تنمية مهارات الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات التعليمية	
٢	مرتفع	٠.٤٥	٢.٨٣	تقوية الترابط بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي	
المقترحات ككل				٢.٦٩	مستوى مرتفع

تنظيمي يتوافق مع تطبيق مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٢.٧٨) وبانحراف معياري (٠.٤٢)، يليه الترتيب الرابع تنمية مهارات الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات التعليمية بمتوسط حسابي (٢.٧٨) وبانحراف معياري (٠.٤٥)، ثم الترتيب الخامس رفع مستوى شبكات الاتصال والتواصل في المؤسسات التعليمية بمتوسط حسابي (٢.٧٢)، وأخيراً الترتيب الثامن توفير التدريبات للقيادات التعليمية المختصة بالتخطيط مع وجود متخصصين بمتوسط حسابي (٢.٣٩).

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مقترحات تفعيل إسهامات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توفير الموارد المالية التي تساعد على تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٣)، يليه الترتيب الثاني تقوية الترابط بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي بمتوسط حسابي (٢.٨٣)، ثم الترتيب الثالث بناء هيكل

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

- اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة

إحصائياً بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية ":

جدول رقم (١٧) يوضح العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية

المتغيرات التابعة المتغيرات المستقلة	مرحلة إدارة				مرحلة إدارة	مرحلة إدارة	مرحلة إدارة	مرحلة إدارة
	قيمة المعامل	ارتباط طردي	ارتباط طردي	ارتباط طردي	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة
صياغة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية	٠.٣٩١	ارتباط طردي	ارتباط طردي	ارتباط طردي	٠.٣٩١	ارتباط طردي	ارتباط طردي	ارتباط طردي
تنفيذ الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية	٠.٣٥٧	ارتباط طردي	ارتباط طردي	ارتباط طردي	٠.٣٥٧	ارتباط طردي	ارتباط طردي	ارتباط طردي
تقييم الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية	٠.٣٢٠	ارتباط طردي	ارتباط طردي	ارتباط طردي	٠.٣٢٠	ارتباط طردي	ارتباط طردي	ارتباط طردي
أبعاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية ككل	٠.٣٥٠	ارتباط طردي	ارتباط طردي	ارتباط طردي	٠.٣٥٠	ارتباط طردي	ارتباط طردي	ارتباط طردي

** معنوي عند (٠.٠١) * معنوي عند (٠.٠٥)

الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية، ثم تنفيذ الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية، وأخيراً تقييم الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية. وقد يرجع ذلك إلى وجود ارتباط طردي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة تحقيقه.

يوضح الجدول السابق أن: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية. وأن أكثر أبعاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية ارتباطاً بإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية تمثلت فيما يلي: صياغة

جدول رقم (١٨) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية

المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة				أبعاد الإدارة الاستراتيجية ككل
	صياغة الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	تقييم الاستراتيجية	أبعاد الإدارة الاستراتيجية ككل	
معامل الانحدار B					
معنوية المتغير المستقل	اختبار (ت) T-Test	قيمة (ت)	٠.١٧٨	٠.٢٢٩	٠.١٤٩
المعنوية الكلية	اختبار (ف) F-Test	قيمة (ف)	١٧.٦٦٨	١٤.٠٣٨	١٠.٣٤٧
		الدلالة	**	**	**
		معنوية النموذج	نموذج انحدار	نموذج انحدار	نموذج انحدار

المتغيرات المستقلة				صياغة الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	تقييم الاستراتيجية	أبعاد الإدارة الاستراتيجية ككل
المتغير التابع				إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية ككل			
القوة التفسيرية	معامل الارتباط البسيط (R)	قيمة معامل (R ²)	نسبة التباين	معنوي	معنوي	معنوي	معنوي
				٠.٥٨٥	٠.٥٤١	٠.٤٨٣	٠.٦٤١
				**	**	**	**
				ارتباط طردي متوسط	ارتباط طردي متوسط	ارتباط طردي ضعيف	ارتباط طردي متوسط
				٠.٣٤٢	٠.٢٩٢	٠.٢٣٣	٠.٤١٠
				٣٤.٢%	٢٩.٢%	٢٣.٣%	٤١%

** معنوي عند (٠.٠١)

* معنوي عند (٠.٠٥)

يوضح الجدول السابق أن:

- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " صياغة الاستراتيجية " والمتغير التابع " إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية " إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٣٤٢)، أي أن صياغة الاستراتيجية تفسر نسبة (٣٤.٢%) من التباين الكلي في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين صياغة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية ".

- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " تنفيذ الاستراتيجية " والمتغير التابع " إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية " إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٢٩٢)، أي أن تنفيذ

الاستراتيجية يفسر نسبة (٢٩.٢%) من التباين الكلي في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تنفيذ الاستراتيجية وإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية ".

- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " تقييم الاستراتيجية " والمتغير التابع " إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية " إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٢٣٣)، أي أن تقييم الاستراتيجية يفسر نسبة (٢٣.٣%) من التباين الكلي في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تقييم الاستراتيجية وإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية ".

- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " تطبيق الإدارة

الاستراتيجية ككل " والمتغير التابع " إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية " إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٤١٠)، أي أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية ككل يفسر

نسبة (٤١%) من التباين الكلي في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية. مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية ".

جدول رقم (١٩) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية

القيادات التعليمية (ن=٣٦)	المتغير التابع	معامل الانحدار B	معاملات بيتا	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	
							نسبة التباين	قيمة R ²
صياغة الاستراتيجية	إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية ككل	٠.١١١	٠.٣٦٣	*٢.٠٠٧	**٨.١٠٩	*٠.٦٥٧	٤٣.٢%	٠.٤٣٢*
		٠.١٣٢	٠.٣١٢	١.٩٨٠	نموذج	ارتباط		
		٠.٠٣٣	٠.١٠٦	٠.٥٩٩	انحدار معنوي	طردي متوسط		

** معنوي عند (٠.٠١)

* معنوي عند (٠.٠٥)

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين جميع المتغيرات المستقلة لأبعاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية ككل والمتمثلة في: " صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية " والمتغير التابع " إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية " (٠.٦٥٧)، وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وتدل على وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

- وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٤٣٢)، أي أن أبعاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية ككل والمتمثلة في: " صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية " تفسر نسبة (٤٣.٢%) من

التباين الكلي في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية.

- وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن تأثير متغير مستقل واحد فقط وهو: " صياغة الاستراتيجية " على المتغير التابع " إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية " يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥). بينما كان تأثير المتغيرات المستقلة الأخرى وهى: " تنفيذ الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية، وتقييم الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية " غير معنوي وغير دال إحصائياً.

- ويشير ذلك إلى تباين تأثير " صياغة الاستراتيجية " أكثر من تأثير " تنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية " على إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية ".

- مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة وفروضة الفرعية والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية ."

المحور السابع : التصور التخطيطي المقترح لتفعيل إسهامات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية :-
مقدمة :

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث وإطار النظري للدراسة , وكذلك نتائج الدراسات السابقة والاطلاع علي الكتابات والأبحاث النظرية بالمكتبات , فقد تم وضع تصور تخطيطي مقترح لتفعيل إسهامات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية ويشتمل التصور علي العناصر التالية :-
أولاً : أسس التصور المقترح :-

١. الإطار النظري الذي يشكل في مجمله الإطار النظري للخدمة الاجتماعية والتخطيط الاجتماعي بصفة عامة والإطار النظري للدراسة الحالية والمرتبطة بالإدارة الاستراتيجية كآلية لإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية .
٢. نتائج الدراسات والمؤتمرات والبحوث السابقة والمرتبطة بمشكلة الدراسة والمرتبطة بمتغيرات الدراسة الحالية " الإدارة الاستراتيجية كآلية لإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية .
٣. نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من نتائج متعلقة بالإدارة الاستراتيجية كآلية لإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية , بالإضافة إلي المعوقات والمقترحات الخاصة بتفعيل إسهامات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية
٤. مقابلات الباحث مع القيادات التعليمية في مرحلة التعليم الإعدادي والتي كان لها دور هام في تحليل موضوع الدراسة .

٥. ملاحظات الباحث للواقع الميداني .

ثانياً: أهداف التصور المقترح :
يمثل الهدف الرئيسي للتصور المقترح " تفعيل إسهامات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية " ويتحقق من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية :

- ١- تعريف القيادات التعليمية في مرحلة التعليم الإعدادي بمفهوم الإدارة الاستراتيجية
 - ٢- تعريف القيادات التعليمية في مرحلة التعليم الإعدادي بمراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية
 - ٣- تعريف القيادات التعليمية بمتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية
 - ٤- التعرف علي مراحل إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية
- الإجراءات التي يجب القيام بها لنجاح التصور المقترح :

- ١- عمل دورات تدريبية عن الإدارة الاستراتيجية للقيادات التعليمية في مرحلة التعليم الإعدادي .
- ٢- توفير الحافز المالي للقيادات التعليمية يرغبهم في التدريب والاهتمام به
- ٣- وجود خبراء متخصصون في التخطيط الاستراتيجي قائمون علي تدريب القيادات التعليمية
- ٤- توفير هيكل تنظيمي داخل المؤسسات التعليمية يتوافق بممارسات وتطبيق الإدارة الاستراتيجية .

ثالثاً : دور المخطط الاجتماعي في التصور المقترح :

- ١- دور الفني :
حيث يقوم المخطط بالإلمام بكافة فنيات العملية التدريبية التي تقدم للقيادات التعليمية في مرحلة

التعليم الإعدادي حتي يستطيع متابعة تلك العملية

٢- دور النمى :

وذلك من خلال تنمية القدرات الشخصية للقيادات التعليمية لكي يستطيعوا القيام بالأدوار التخطيطية المطلوبة منهم .

٣- دور المرشد :

من خلال مساعدة القيادات التعليمية وتوجيههم لتحديد أهدافهم وابتكار الوسائل لتحقيقها وامدادهم بالخبرة وارشادهم نحو الطريق الصحيح .

٤- دور الإداري :

وهو الاشراف وتنفيذ ومتابعة التدريبات والندوات والدورات التدريبية المقدمة للقيادات التعليمية الخاصة بالإدارة الاستراتيجية .

٥- دوره كمخطط :

ويقوم المخطط الاجتماعي بمجموعة من الأنشطة والأدوار لمساعدة القيادات التعليمية في تدعيم قدراتهم ومهاراتهم القيادية بأفضل وسيلة .
المهارات التي يستخدمها المخطط الاجتماعي حتي يؤدي دوره بنجاح :

١- مهارة التخطيط

٢- مهارة الاتصال الفعال

٣- مهارة التأثير علي الآخرين

٤- مهارة الاكتشاف المبكر للأزمات

٥- مهارة القدرة علي إدارة الوقت واستثماره

٦- مهارة إدارة الأزمات

٧- مهارة اتخاذ القرار

رابعا : مؤشرات تخطيطية تسهم في نجاح التصور

التخطيطي المقترح :

١- عمل تدريبات للقيادات التعليمية في مرحلة التعليم الإعدادي عن الإدارة الاستراتيجية.

٢- توفير الحافز المالي للقيادات التعليمية حتي يحسن من مستواهم المعيشي ويشجعهم علي التدريب .

٣- توفير خبراء متخصصين في التخطيط الاجتماعي والاستراتيجي داخل الأكاديميات المهنية للمعلمين والمنوط بها تدريب المعلمين والقيادات .

٤- توفير المادة العلمية اللازمة عن التخطيط الاستراتيجي للقيادات التعليمية .

٥- تنمية مهارات الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات التعليمية

٦- ترغيب القيادات التعليمية علي قبول المناصب القيادية والإدارية .

٧- مشاركة القيادات التعليمية في اختيار نوعية التدريبات التي يحتاجونها في عملهم القيادي .
خامساً : آليات تنفيذ التصور التخطيطي المقترح وهي كالآتي :

١- الوزارات المتخصصة بذلك (وزارة التربية والتعليم , وزارة التخطيط)

٢- الجامعات والمعاهد العليا والمراكز البحثية .

٣- الأكاديميات المهنية المعنية بالتدريب .

٤- الاستعانة بالفنيين والخبراء في التخطيط الاستراتيجي .

٥- أقسام التخطيط داخل الإدارات التعليمية .

٦- الإدارات التعليمية

مستلزمات المتابعة بعد التنفيذ :

١- أقسام المتابعة الصادرة من الوزارات المختلفة .

٢- المتابعة الصادرة من مديرية التربية والتعليم .

٣- المتابعة الصادرة من الإدارة التعليمية .

٤- المتابعة الصادرة من المجالس المحلية .

المراجع

أولاً : المراجع العربية :-

(أ) الكتب العلمية :

١. أبو فار , يوسف : إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة , دار اليازوري للنشر , عمان , ٢٠٢٠
٢. خليل , نبيل سعد : مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية , دار الفجر للنشر , القاهرة , ٢٠١٥
٣. الدوري , زكريا مطلق : الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم , عمليات , حالات دراسية) , دار اليازوري , عمان , ٢٠٢٠
٤. الشميلي , عائشة يوسف : الإدارة الاستراتيجية الحديثة , دار الفجر للنشر والتوزيع , القاهرة , ٢٠١٧ , ص ٣٣.
٥. الطيطي , خضر مصباح إسماعيل : إدارة وصناعة الجودة . مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان , ٢٠١١
٦. المرعول , محمد بن عبد الله بن عثمان : الأزمات مفهومها أسبابها وأثارها ودورها في تعميق الوحدة الوطنية , القانون والاقتصاد , الرياض , ٢٠١٤
٧. ناظورية , علاء الدين : الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي , دار زهران للنشر , عمان , ٢٠٠٩
٨. نشأت , إبراهيم : قوة التخطيط الاستراتيجي , الناشر - إبراهيم نشأت , ٢٠١٨
٩. النعيمي , صلاح عبد القادر : الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية - نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات , دار اليازوري للنشر , عمان , ٢٠٢١

(ب) الرسائل العلمية :

١. سليم , محمد فتحي حسن : الإدارة الاستراتيجية كآلية لدعم صنع القرارات التخطيطية على المستوى المحلي , رسالة دكتوراه غير منشورة , كلية الخدمة الاجتماعية , جامعة أسيوط , ٢٠٢٥
 ٢. الشيخ , إسماعيل شرف الدين محمد : أثر الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات : بالتطبيق علي هيئة مياه ولاية الخرطوم ٢٠٠٨ م - ٢٠١٧ م , رسالة دكتوراه غير منشورة , كلية العلوم الإدارية , جامعة أم درمان الإسلامية , السودان , ٢٠١٧
 ٣. النور , جعفر مبارك إبراهيم محمد : أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء الإداري : دراسة بنك فيصل الإسلامي السوداني في الفترة من ٢٠٠٠م - ٢٠١٧م , رسالة دكتوراه غير منشورة , معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي , جامعة أم درمان الإسلامية - السودان , ٢٠١٨
- (ج) الأبحاث والمؤتمرات :
١. أبو مزروع , فايزة محمد حميدان , المعوقات الإدارية لتطبيق إدارة الأزمات التعليمية في لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظر معلميها , المجلة العربية للنشر العلمي , مركز البحث وتطوير الموارد البشرية , رماح , ع ٤١ , ٢٠٢٢
 ٢. أل فراج , أشواق عبد الناصر وآخرون : متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية , مجلة بحوث , مج ٤ , ع ١٠ , ٢٠٢٤
 ٣. أندراوس , شرين مشيل منير : إدارة الأزمات التعليمية , مجلة كلية التربية ,

- الثانوية العامة في مواجهة الأزمات والكوارث المدرسية ، المجلة التربوية لتعليم الكبار ، مركز تعليم الكبار ، كلية التربية ، جامعة أسيوط ، مج ٥ ، ع ٢ ، ٢٠٢٣
١١. الطوير ، عبد الكريم إبراهيم : الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع أداء الهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية ، مجلة علوم التربية الرياضية والعلوم الأخرى ، كلية التربية ، جامعة المرقب ، ع ٢ ، ٢٠١٧
١٢. طيفور ، فتحي أحمد مزيد : اللامركزية وإدارة الأزمات والكوارث بالمجتمع المحلي ، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية ، دراسات وبحوث تطبيقية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة أسيوط ، مج ٤ ، ع ٢٠ ، ٢٠٢٢
١٣. عبد الجهنى ، أمل صالح : اليقظة الاستراتيجية أسلوب فعال لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية ، المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي خلال الفترة من ٢٣ - ٢٥ صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١
١٤. عبد الحي ، أسماء عبد الهادة إبراهيم وآخرون : القيادة الذكية ودورها في إدارة الأزمات بمدارس التعليم الأساسي : دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية ، مجلة تطوير الأداء الجامعي ، مركز تطوير الأداء الجامعي ، جامعة المنصورة ، مج ٢٥ ، ع ١ ، ٢٠٢٤
١٥. عوجة ، أحمد محمد فتحي أحمد : القيادة الموزعة : دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية السعودية ، المجلة المصرية

- كلية التربية ، جامعة طنطا ، مج ٧٨ ، ع ٢ ، ٢٠٢٠
٤. بني عيسى ، هيثم محمد وآخرون : الذكاء الاستراتيجي وعلاقته في إدارة الأزمات لدى مديرو المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية ، مج ١٣ ، ع ٥ ، ٢٠٢٤
٥. حسين ، سلامة عبد العظيم وآخرون : الإدارة الاستراتيجية ودورها في الارتقاء بالمؤسسة التعليمية ، مجلة كلية التربية ببنها ، مج ١ ، ع ١١٦ ، ٢٠١٨
٦. الدوش ، علي عبده : الإدارة الاستراتيجية إدارة مؤسسات المستقبل ، التواصل نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة عدن ، ع ٢٠ ، ٢٠٠٨
٧. سعد ، صابرين عربي : الإدارة الاستراتيجية كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية ، كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان ، مج ٦٤ ، ع ٢٠٢٣ ، ٤
٨. سليمان ، فرج محمد : معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمدارس التعليم الأساسي بليبيا : دراسة ميدانية ، مجلة البحث العلمي في التربية ، كلية البنات للعلوم والآداب والتربية ، جامعة عين شمس ، مج ١ ، ع ١٤ ، ٢٠١٣
٩. السيد ، أميرة محمد نور الدين : آليات إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي ، مجلة كلية التربية ببنها ، مج ٢ ، ع ١٢٢ ، ٢٠٢٠
١٠. سيد ، وفاء محمد أحمد : تصور مقترح لتفعيل دور التثقيف الإداري في المدرسة

- 1- Goddard , Stacy: Disaster Preparedness Knowledge, Beliefs, Risk-Perceptions, and Mitigating Factors of Disaster Preparedness Behaviors of Undergraduate Students at a Large Midwest University, Ph.D. Dissertation, College of Graduate Health Studies, A.T. Still University, ProQuest , 2017
 - 2- Palah , Saepul et : Principal Strategic Management in Improving the Quality of Education, article, Universitas Islam Nusantara, Jawa Barat Indonesia ,2022
 - 3- Roberts , Telisha : The Importance of Strategic Management for Small Business Survival of Financial Crises, PhD dissertation, Capella University, USA , 2018
- (c): Scientific Conference :
1. Gavurova , Beata et: Strategic Management in SMEs and Its Significance for Enhancing the Competitiveness in the V4 Countries –A Comparative Analysis, Management & Marketing, Challenges for the Knowledge Society, Vol. 15, No. 4, 2020.

- للدراسات التجارية , كلية التجارة , جامعة المنصورة , مج ٣٦ , ع ١ , ٢٠١٢
١٦. العيسى , عبد الله محسن عبدالله : متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة , المجلة العلمية لكلية التربية , جامعة أسيوط , مج ٣٥ , ع ٨ , ٢٠١٩ ,
١٧. القاسمي , محمد الأزهرى : واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية في ظل جائحة كورونا (كوفيد- ١٩) من وجهة نظر مديري التعليم الثانوي والمتوسط , مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية , مج ٧ , ع ٢ , ٢٠٢٠
١٨. القلاف , عيسى منهل عيسى : واقع إدارة الأزمات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت , مجلة كلية التربية , جامعة المنصورة , ع ١٢٠ , ٢٠٢٢
- ثانيا : المراجع الأجنبية

(a): Scientific Books :

1. Bryson , John et: Strategic Management in Public Administration, In Oxford Research Encyclopedia of Politics, Cambridge, Oxford University Press,2020 , P 8.
2. Hunger , David et: Essentials of Strategic Management, Prentice Hall, New Jersey, 2001
3. Sengupta , Nitish et: Strategic Management, Vikas Publishing House, Noida, 2011

(b): Scientific Studies :

2. Odu , Onyike Margaret :
Management of student crisis
in higher institution of
learning in Nigeria ,
Mediterranean Journal of
Social Sciences , MCSER
Publishing, Rome-Italy , Vol (4) , No(8) , 2013

