

المرونة في رسم الخطط التربوية وعلاقتها بإدارة الازمات المستجدة

م.د. قاسم عبدالحسين أحمد

المديرة العامة لتربية بغداد الرصافة الأولى

0770aazz@gmail.com

مستخلص البحث

ما حدث في أزمة انتشار فيروس كورونا وما خلفته هذه الازمة بين لنا وجود ضعف في البنية الأساسية للتخطيط التربوي لذلك حدثت إرباكات كثيرة لم تكن في الحسبان ولم يستطيع المخطط التربوي التنبؤ بها مسبقاً فالتصدي اللازم لمعالجة الازمات المستجدة يتطلب توافر أساس نظري لمعالجة الازمة المتوقعة حدوثها، وهدف البحث الحالي إلى تعرف مستوى العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين المرونة في التخطيط التربوي وإدارة الازمات لدى القيادات التربوية في وزارة التربية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي (الدراسات الارتباطية) لتحقيق أهداف البحث، وتكون مجتمع البحث من مديري المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الأولى البالغ عددهم (٢٠٦)، وتم التأكد من صدق وثبات مقاييس البحث، وتوصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها إن توافر المرونة في رسم الخطط التربوية يجنب النظام التربوي والتعليمي الانعكاسات السلبية للازمات المستجدة، ووجود علاقة طردية بين المرونة الخطئية والتعامل مع الازمات المستجدة وكلما توافر مستوى جيد من المرونة انعكس ذلك ايجاباً على التعامل مع الازمات المستجدة. وتوصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات منها ضرورة توافر المرونة في رسم الخطط التربوية والتعليمية لتمكن متخذ القرار من تجاوز الازمات المستجدة.

الكلمات المفتاحية: المرونة في التخطيط، إدارة الازمات المستجدة، الدراسات الارتباطية.

Abstract

In the crisis of the spread of the Corona virus and what was left by this crisis, we found that there is a weakness in the infrastructure of educational planning, so there were many confusions that were not taken into account and the educational plan was unable to predict them in advance. The response necessary to address emerging crises requires the availability of a theoretical basis to address the expected crisis, The aim of the current research is to identify the level of the statistically

significant correlational relationship between flexibility in educational planning and crisis management among educational leaders in the Ministry of Education, and the researcher relied on the descriptive approach (correlative studies) to achieve the objectives of the research. The research community consisted of (206) secondary school principals in the General Directorate of Education in Baghdad, Rusafa, and the validity and reliability of the research measures were confirmed, and the researcher reached a set of conclusions, including that the availability of flexibility in drawing up educational plans avoids the educational and educational system negative repercussions of emerging crises, And there is a direct relationship between tactical flexibility and dealing with emerging crises. And there is a direct relationship between tactical flexibility and dealing with emerging crises, and whenever there is a good level of flexibility, this will reflect positively on dealing with emerging crises. The researcher also reached a set of recommendations, including the need for flexibility in drawing up educational plans to enable the decision-maker to overcome emerging crises.

Key words: Flexibility in planning, emerging crises management, correlational studies.

الفصل الاول الإطار العام للبحث

مشكلة البحث

أي عمل تطبيقي لا يستند على أساس نظري فهو عمل فوضوي لذلك ضعف التخطيط التربوي ينعكس بشكل مباشر على العمل التربوي والتعليمي بجوانبه كافة وينتج عن ذلك أزمات قد تكون سبب رئيس في تعطل النظام التربوي والتعليمي أو ربما انهياره بالكامل فالأزمات هي نتاج لوجود قصور وخلل في طبيعة التخطيط ومدى مرونته.

ما حدث في أزمة انتشار فيروس كورونا وما خلفته هذه الازمة بين لنا وجود ضعف في البنية الأساسية للتخطيط التربوي لذلك حدثت ارباكات كثيرة لم تكن في الحسبان ولم يستطيع المخطط التربوي التنبؤ بها مسبقاً ومحاولة السيطرة عليها في رسم الخطط التربوية وضمنان تحقيق الاهداف المرجوة في الظروف كافة. وهذا ما أكده المؤتمر الدولي العلمي السابع الذي عقد في جامعة بغداد/ كلية التربية (أبن رشد) بتاريخ ١٤-١٥ نيسان ٢٠١٩م أكد في توصياته

على ضرورة ان تتسم الخطط التربوية بالمرونة وان ترسم على وفق أسس علمية تستطيع التنبؤ بالظروف المستقبلية.

Invalid source specified.

إن الأزمات المستجدة تحتاج إلى جهود حثيثة وعمل بدقة فضلاً عن معرفة نوعها وكيفية إدارتها بالشكل المطلوب وهذا يعتمد على مرونة الخطط التربوية وغياب المرونة في هذه الخطط يشكل نقطة ضعف مما قد ينعكس سلباً في كيفية مواجهتها، وتعتمد إدارة الأزمات المستجدة على النضج الإداري من جانب القيادات الإدارية ومستوى القدرة على مواجهة الأزمات المستجدة التي تشكل خطر يهدد النظام التربوي والتعليمي. (العبيدي، ٢٠٠٤، ٤٧)

وتتبلور مشكلة البحث الحالي في وجود ضعف عند رسم الخطط التربوية وعدم اتسامها بالمرونة اللازمة وهذا ما ظهر إلينا عند حدوث أزمة جائحة كورونا لذلك عمد الباحث الى البحث بهذا الموضوع والوصول الى تشخيص دقيق للمشكلة وايجاد الحلول اللازمة لها على وفق الأسس العلمية.

أهمية البحث

العملية التربوية والتعليمية أساس رصين لبناء المجتمعات لذلك تحتاج الى تخطيط تربوي محكم يتسم بقدرته على استيعاب الثابت والمتغير في هذه العملية ويتم رسمه على وفق أسس علمية سليمة تستطيع حماية العملية التربوية والتعليمية من الانهيار بسبب الأزمات المفاجئة وكل ذلك يتجسد في مستوى مرونة التخطيط عند قيام المخطط التربوي برسم الخطط التربوية وقدرته على التنبؤ بما سيحدث في المستقبل ومحاولة السيطرة على أي حدث متوقع ان يتسبب بأزمة وكل هذا يتم حسب قدرة ومهارة المخطط التربوي على التنبؤ بما سيحدث بالمستقبل على وفق المعطيات التي يعيشها النظام التربوي والتعليمي في الوقت الحاضر.

فالتصدي اللازم لمعالجة الأزمات المستجدة يتطلب توافر أساس نظري علمي يتمثل في التخطيط المسبق المحكم الذي يهدف الى معالجة الأزمة المتوقعة حدوثها مما يحمل أصحاب المسؤولية الاستفاداة من التجارب السابقة التي مرت بها المؤسسات التعليمية في كيفية التعاطي ومعالجة الأزمات المستجدة ومواجهتها وإدارتها بالأساليب اللازمة والخروج بأقل الخسائر المتوقعة. (الصرفي، ٢٠٠٣، ٣٠٥)

وهنا يتعين على المؤسسات التعليمية إدارات عليا وأفراد عاملين بمختلف المستويات التنظيمية أن يواجهوا الوضع الجديد ويتعاونوا فيما بينهم لاجتياز الأزمة وإيجاد السبل الكفيلة لحلها وتجاوزها، ويتطلب ذلك إدخال التحديثات الإدارية الفاعلة وتدريب المستويات الإدارية العليا وإكسابهم المهارات اللازمة لمواجهة الازمات المستجدة وكيفية التعامل معها على وفق الأسس العملية والمهنية الرصينة لذا فان إدارة الأزمات تحتاج إلى تضافر جهود العلم في التخصصات جميعها بلا استثناء، ولهذا السبب فان المؤسسات تتجح في تجاوز الازمات عن طريق التنسيق بين المؤسسات والهيئات في مختلف التخصصات العلمية وبناء قاعدة معلوماتية وإدارية موحدة لمواجهة الأزمات وإداراتها عن طريق وجود قاعدة صلبة ووضع الحلول الوقائية عند رسم الخطط التعليمية، ونتيجة أهمية إدارة الأزمات في الوقت الراهن بسبب الكثير من المتغيرات على المستويات المحلية والخارجية زاد الاهتمام بإدارة الازمات وكيفية التعامل معها. (بهاء، ٢٠١٥، ٣٨)

وأهمية المرونة في رسم الخطط التربوية والتعليمية تتجلى عند حدوث الازمات نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات المحيطة بالنظام التعليمي أو حدوث خلل بشكل مفاجئ يؤثر في البنية الرئيسة للنظام التعليمي ويشكل تهديداً لبقائه، ويحدث تغيرات سريعة قد لا يستطيع النظام التعليمي من مجاراتها مواكبتها ومن ثم يحدث عجز واضح في تحقيق الاهداف المطلوبة. (حسان والعجمي، ٢٠٠٧، ٤٠٠)

في ضوء ما تقدم يمكن ابراز أهمية البحث الحالي في النقاط الآتية:

١. تبرز أهمية البحث الحالي في محاولة للكشف عن أهمية توافر المرونة عند رسم الخطط التربوية والتعليمية.
٢. عدم وجود دراسات ميدانية علمية في جامعات العراق بحثت موضوع الازمات المستجدة في العملية التربوية والتعليمية وكيفية التعامل معها من الناحية التخطيطية.
٣. تمثل دراسة هذا الموضوع والبحث فيه مسألة مهمة تترك نواتج بحثية تشكل أهمية عند صناع القرار ومتخذيه في العملية التربوية والتعليمية.

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي التعرف على:

١. مستوى المرونة في التخطيط التربوي لدى القيادات التربوية في وزارة التربية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.
٢. مستوى إدارة الازمات لدى القيادات التربوية في وزارة التربية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.
٣. العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين المرونة في التخطيط التربوي وإدارة الازمات لدى القيادات التربوية في وزارة التربية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.

حدود البحث

البشرية (مديري المدارس الثانوية)

المكانية (المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الأولى)

الزمانية (٢٠٢٠_٢٠٢١ م)

تحديد المصطلحات

اولاً. المرونة في رسم الخطط

عرفها كل من: لكحل وفرحاوي (٢٠٠٩)

"المرونة يُقصد بها قابلية الخطة الموضوعية للتحويل، والتبديل، أو التغيير التي قد يطرأ على التخطيط التربوي سواءً كان تغييراً جزئياً أم كلياً، وذلك إذا دعت الحاجة إلى ذلك عند التنفيذ، وهذا التغيير أو التعديل في الخطة لا يعني بالضرورة عدم وجود أهداف ثابتة بالتخطيط؛ إنما هو تعديل جزئي ليتم على ضوءه تحقيق الأهداف المطلوبة" (لكحل وفرحاوي، ٢٠٠٩، ٢٦)

٢. الكرخي (٢٠١٤)

هي قابلية الخطة التربوية للتحويل والتبديل والتغيير الجزئي أو الكلي، إذا استدعى الأمر ذلك في أثناء تنفيذ الخطة، وهذا كنتيجة منطقية للمستجدات الطارئة التي لم تؤخذ بالحسبان أثناء وضع الخطة، وربما إعادة شاملة في أهدافها وعناصرها الأساسية.

(الكرخي، ٢٠١٤، ٣٢)

التعريف الإجرائي المرونة في رسم الخطط

(قابلية الخطط التربوية التعليمية للتحويل والتبديل والتغيير الجزئي أو الكلي لمواكبة أحداث مستجدة، وينبغي أن تكون المرنة في رسم الخطط بمستوى عالٍ مقاسة بالدرجة التي سيستحصل عليها باستجابة أفراد عينة البحث على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض).
ثانياً. إدارة الازمات :عرفها كل من:

١. (1992) Aspery & etal

" عملية اتخاذ قرار حاسم تحت ضغط ما الهدف منه حماية الأفراد والمؤسسات.

(Aspery & etal :1992: 19)

٢. هلال (٢٠٠٣)

" نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل يؤثر في المقومات الرئيسة للنظام وهي تشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء المؤسسة أو النظام نفسه". (هلال، ٢٠٠٣: ٩)

التعريف الإجرائي لإدارة الازمات

(عملية اتخاذ قرار حاسم تحت الضغط لتحقيق أهداف معينة، وينبغي أن تكون إدارة الازمات بمستوى عالٍ مقاسة بالدرجة التي سيستحصل عليها باستجابة أفراد عينة البحث على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض).

الفصل الثاني: خلفية ادبية ودراسات سابقة

اولاً. المرونة في رسم الخطط:

المفهوم:

المرونة لغوياً بمعنى مصدر مرن أي قدرة الجسم على تغيير شكله وحجمه بعد زوال سبب التغيير أو قابلية الجسم للانتناء أو الارتداد مرونة خشب / أعضاء (معجم اللغة العربية المعاصرة، ٢٠٩١)، والمرونة اصطلاحاً بمعنى القدرة على تغيير وتكييف مع ظروف مستجدة

والقابلية لإعادة التشكيل والتجزئة والجمع من جديد مع المحافظة على الأصل، وبمعنى آخر فإنّ المرونة المقصودة في التخطيط التربوي هي التي ترتبط فقط بالمجال التقني الذي يتأثر بالمستجدات الحاصلة وبمتطلبات الخطة التربوية. (لكحل وفرحاوي، ٢٠٠٩، ٤٥)

والمرونة هو مصطلح تم ادراجه الى اللغة الانكليزية في بداية القرن السابع عشر من الفعل اللاتيني (resilire) بمعنى لينتعث او ليرتد وقد تم طرح هذا المفهوم بصورته الايكولوجية الوصفية لأول مرة من قبل (Crawford Holling) عام 1973 كإشارة الى وضع التكيف مع البيئة وقد انتقل هذا المفهوم لاحقا الى الجوانب التصميمية والتخطيطية، وقد عبر (Holling) عن مفهوم المرونة الحضرية على انها قدرة المدينة على ان تستوعب التغيرات وتواجهها وتقوم بالحفاظ على وظائفها، ويتداخل مفهومي المرونة والمتانة بحيث يتم استعمالهم بطريقة متبادلة رغم وجود اختلافات مهمة فيما بينها، فالمرونة هي القدرة على مقاومة التغيير دون حدوث نتائج عكسية غير مبررة فهي بذلك تقاوم التقادم المادي والبنوي اما المتانة فهي القدرة على استيعاب التغيير من دون حدوث اختلافات كبيرة في الشكل المادي وهي بذلك تقاوم التقادم الوظيفي. (Public، 2003، 202)

لذلك وضع الأهداف في ضوء دراسة الواقع لا يعني إثباتها وعدّها أمراً نهائياً لأن الظروف المحيطة بالمؤسسة متحركة وغير ثابتة فقد تحدث تغيرات غير متوقعة في هذه الظروف مما يتطلب العودة إلى دراسة النتائج التي نجمت عن تحليل الواقع والتنبؤات التي بنيت عليها لأجل إجراء التكيفات اللازمة على الخطط إذا كانت الاختلافات طفيفة أما إذا كانت جوهرية فإن الأمر يتطلب وضع خطط بديلة تستطيع ان تتكيف مع التغيرات سواء كانت بسيطة أو كبيرة تعطي للإدارات المنفذة للخطة المرونة الكافية للحركة من أجل بلوغ الأهداف المرسومة، ومن المؤشرات الأساسية التي تقف وراء التغيرات المفاجئة للخطة هي:

١. التغيرات في السياسات الحكومية كالسياسة الضريبية والمالية والقانونية والاجتماعية وغيرها.

٢. صعوبة التنبؤ بسبب عدم التأكد من أسباب المحتملة التي ممكن تسبب فشل الخطط طويلة الأجل لأن خصائص الخطة من مرونة وقدرة على التغيير تؤثر في إمكانية نجاح أو فشل الخطط طويلة الأجل.

٣. قلة الاهتمام بموضوع المرونة عند رسم الخطط من قبل المخطط فتصبح الخطة مقولبة وجامدة وعند حدوث أمر طارئ تتغير الخطة وتخرج عن مسارها الأصلي ويرجع السبب في ذلك الغموض لمفهوم المرونة وعدم القدرة على تحديد مصطلح عام وشامل لمفهوم المرونة وعدم المعرفة الكافية من الظروف البيئية المحيطة دائمة التغير. (الكرخي، ٢٠١٤، ٣٥)

كما يمكن اللجوء إلى التعديل في الخطة إذا كانت تتسم بالمرونة علما أن المرونة لا تعني عدم وجود أهداف ثابتة في الخطة فالأهداف الاستراتيجية المعبرة عن خصائص المجتمع وانتمائه الحضاري لا مجال للتغيير فيها، ومن هنا فإن المرونة ترتبط فقط بالمجال التقني أي المكونات الإجرائية للخطة، التي تتأثر بالمستجدات وبمتطلبات تنفيذها على أرض الواقع. ووفقا لذلك يمكن للباحث ذكر مجموعة نقاط تمثل المرونة اللازمة عند رسم الخطط التربوية والتعليمية:

١. الأخذ بالحسبان ان البيئة المحيطة متغيرة وليس ثابتة.
 ٢. لا يمكن التنبؤ بشكل قاطع بكل العوامل التي ممكن ان تحدث في المستقبل.
 ٣. التفكير بالمرونة تتمثل في الجانب الفني في تطبيق الخطط ولا دخل لها في ثوابت الخطة التي تعكس الفلسفة العامة للمجتمع.
 ٤. يجب ان يسبق الخطة المرنة تحليل علمي مبني على المعلومات الدقيقة حتى تكون صورة واضحة للمخطط في كيفية وضع بدائل فنية في حال حدوث أزمات مستجدة.
- مراحل تطبيق المرونة في رسم الخطط:**

١. المرحلة التطبيقية: وتتمثل المرونة في هذه المرحلة من الجانب العملي لها، اذ يتم فرز نوعين من المعايير هما:
 - أ. المعيار التخطيطي كامل التطبيق حيث يقتضي هذا النوع من المعايير اجراء التطبيق الفعلي على دفعة واحدة غير متقطعة.
 - ب. المعيار المتقطع التطبيق والذي يمكن تطبيقه على دفعات متكررة في المعيار المساحي للوحدة السكنية.

٢. مرحلة الصيرورة: يتعلق مفهوم المرونة في هذه المرحلة بالعوامل المتغيرة زمنياً كالجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والديموغرافية وكل العوامل المؤثر التي تحدث عبر مدة زمنية معينة قابلة للتنبؤ وواضحة في ذهن المخطط.
(عبد الزهرة، ١٧، ٢٠٠٣)

ويتمثل البعد الاستراتيجي في تطبيق المرونة من حيث قابلية المؤسسة في تحديد التغيرات في البيئة الخارجية بغرض الاستفادة من الموارد المتاحة واستثمارها بتطلعات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات إذ أن قدرة المؤسسة على تفعيل حالة المرونة الاستراتيجية يتطلب دمج فعال لثلاث مستويات من القابلية مع المراحل المختلفة لصناعة القرار الإداري، ويمكن ذكر هذه الراحل على نحو الآتي:

١. تفعيل القابليات مع الأخذ في الاعتبار التغذية العكسية السلبية.
٢. تفعيل قابلية تقييم للبيانات السلبية بطريقة موضوعية.
٣. مبادرة لإكمال عملية التغيير بالوقت المحدد حتى لو تم مواجهة حالات للتأكد.
(Shimizu & Hitt 2004:45)

ثانياً. إدارة الازمات المستجدة:

المفهوم

لغويًا كلمة الازمة في اللغة العربية تعني "الشدة والضيق والفعل منها أزم بمعنى اشتد الأمر وضاق" (المنجد، ١٩٧٥، ١٠)، ومن الناحية الاصطلاحية الأزمة هي أنها حالة تطلب مواجهة إدارية في المؤسسة وتتسارع وتتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار في الإدارة العليا قدرته على السيطرة على مجرى الأمور، وتحدث الأزمة التربوية والتعليمية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الداخلية والخارجية في البيئة المحيطة بالعملية التربوية والتعليمية أو حدوث أمر مستجد وخلل مفاجئ يؤثر في المقومات الهيكلية الرئيسة للنظام التعليمي وتهدد وجوده وتمنع تحقيق الأهداف المرجوة لذلك الازمات المستجدة تتطلب جهوداً آنية وقبالية تتمثل في كيفية رسم الخطط التعليمية ومستوى المرونة المتوافرة بها. (حسان و العجمي،

الاتجاهات اللازمة في التعامل مع الازمات المستجدة:

تتمثل الاتجاهات اللازمة مع تعامل مع الازمات باستخدام المنهج العلمي للتعامل مع الازمات المستجدة، وتتطلب الطرائق العلمية لمواجهة الازمات ما يأتي:

١. الدراسة المبدئية لأبعاد المشكلة المختلفة (تحديد دقيق وحصر شامل للمشكلة).

٢. الدراسة التحليلية والمنطقية لازمة بالاستناد على المنهج العلمي في مواجهته الأزمات باعتماد الأسلوب المناسب للسيطرة عليها قدر الامكان.

٣. الاستعداد للمواجهة المرتقبة والتعامل مع الأزمة وابعادها بشكل مباشر.

٤. تكوين فرق عمل متمكنة للتعامل مع الأزمة.

٥. العمل على وفق الاولويات في التعامل مع الازمة والمحافظة على التنسيق بين التشكيلات المختلفة المعنية في التعامل مع الأزمة. (الخصيري، ١٩٩٣، ١٦٦)

ولابد ان نميز ما بين المشكلة والأزمة، فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها، وهناك الكثير من المصطلحات تتشابه مع مفهوم الأزمة مثل الكارثة والخطر (danger) التهديد (threat) وجميعها تشترك مع الأزمة في كونها حالات تحتاج إلى تدخل والمعالجة لتجنب الخسائر في جوانب عدة (الرازم، ١٩٩٥: ٢١)، والجدول (١) يوضح ذلك

الجدول (١)

الفرق بين الأزمة والمشكلة والكارثة:

الأزمة	الكارثة	المشكلة	
تأثير منظومة من القوى المتداخلة التي تضغط بشدة على الإنسان.	تقع مفاجئة يصعب التنبؤ بها الى حد بعيد.	لها شواهد تنذر بوقوعها بشكل تدريجي غير مفاجئ.	شواهد وأدلة
لا تحتاج إلى الأدوات والمعدات والميزانيات الضخمة لكنها تتطلب إمكانيات تفوق إمكانيات الأشخاص في الحياة العادية.	تحتاج إلى جهود ضخمة جدا تتخطى حدود الأفراد والمؤسسات.	إمكانية التوصل إلى أفضل الحلول من بين عدة حلول ممكنة.	الحلول

انتشارها	تتخصص بين الفرد نفسه أو مجموعة أشخاص أو مؤسسة.	انتشارها يتسع جدا ليصيب جزءا ضخما من الفرد والمجتمع.	لا يقتصر على الفرد وإنما على المجتمع.
آثارها	آثارها بين السلبية والايجابية على الفرد والمجتمع.	مدمرة وخطيرة على مستوى الفرد والمجتمع.	لا يشترط وجودها في الأزمة.
ضغوطها	تشكل ضغطا على الفرد.	تشكل ضغطا على الفرد والمجتمع والحكومة والمنظمات والهيئات.	تشكل ضغطا على الفرد والمجتمع والحكومة.
سرعة في اتخاذ القرارات	تحتاج إلى سرعة في اتخاذ القرارات والإجراءات.	تحتاج إلى سرعة في اتخاذ القرارات والإجراءات.	كل أزمة في حد ذاتها مشكلة تواجه متخذ القرار في الكيان الإداري.
الوقت المحدد لها	يمكن التعامل مع المشكلات من حيث التفكير والجهد المنظم لفترة طويلة.	لا يمكن تحمل تفاعلاتها وتأثيراتها المختلفة لفترة طويلة من الزمن.	لا يمكن تحمل تفاعلاتها وتأثيراتها المختلفة لفترة طويلة من الزمن.
الهدف الأساسي	الهدف الأساسي هو عند التخطيط لها هو إيجاد الحلول المناسبة لها وتحقيق استجابة لها سريعة.	الهدف الأساسي عند التخطيط لها هو تحقيق استجابة لها سريعة وفعالة لظروف الكارثة.	الهدف الاساسي حماية سمعة المؤسسة من الانهيار ويتطلب حشد كافة الطاقات وموارد المؤسسة وكسب تأييد جماهيرها المستهدفة.

(المالكي، ٢٠٠٩، ٢٧)

أهداف إدارة الأزمات المستجدة

من أجل المحافظة على كيان المؤسسة ودرء الخطر عنها يسعى مدير كل مؤسسة إلى تجنب الخسائر الفادحة ومواجهة الازمة بشكل علمي ومهني لذلك يمكن ذكر أهم أهداف إدارة الأزمة المستجدة على النحو الآتي:

١. توجد القدرة العلمية والمهنية على معرفة مصدر التهديد واستثمار الموارد والإمكانات المتاحة للحد من تأثيرها الضار.
٢. تحديد دور التشكيلات الإدارية بتنظيم وإدارة الأزمة وكيفية تجاوزها.

٣. التعامل المباشر مع الأحداث نتاج الازمة لوقف تصاعدها وتحجيمها عن طريق تحليل الموقف وتحديد نقاط القوة والضعف والاستعداد المستمر للتعامل معها.
٤. العمل على وقف تدهور الموقف وتقليل الخسائر والسيطرة على الأحداث.
٥. التعرف على السبب الرئيس وجوهر الازمة للعمل على عدم تكرارها في المستقبل.
٦. تحديد أنواع السلوك والبواعث والمحفزات التي يمكن ان تسود المؤسسة أثناء الأزمة.
٧. التعرف على وسائل تخفيض حدة التوتر والقلق حيث يمكن معالجة هذه الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة. (عبد المجيد، ٢٠٠٣: ١٢٠)

ويرى الباحث ان التعامل المباشر مع الازمة لابد ان يستند على خطط تم رسمها مسبقاً تتسم بالمرونة وتسمح لصانع القرار ومنتخذه بتكوين رؤية وأضحه ومعرفة لازمة للأحداث الجارية وتمنع حدوث ارباك إداري يتسبب في تشتت المؤسسة وربما يجمد كل نشاطاتها أو يذهب الى أكثر من ذلك وهو ذوبان المؤسسة بالكامل ونهيرها.

ثالثاً .دراسات سابقة

١. دراسة (الهزايمة ٢٠٠٤):

(الأزمات التربوية لمدارس محافظة اربد في المملكة الأردنية) دراسة ميدانية:

هدفت الدراسة تعرف الأزمات التربوية التي تواجه مدارس محافظة اربد عن طريق الإجابة عن الأسئلة الاتية: ما الأساليب التي يستخدمها مديرو ومديرات مدارس محافظة اربد في التعامل مع الأزمات التي تحدث في مدارسهم؟ وما قدرة المدراء في أساليب التعامل مع الأزمات من خلال مقارنتها بمعيار تقويمي محدد، وحددت عينة الدراسة على ضوء مجتمع الدراسة الأصلي المتكون من مديري ومديرات المدارس الحكومية الذين يعملون في مديريات التربية التابعة لمحافظة اربد، إذ بلغت العينة (٥٤٩) مديراً ومديرة ويتوزعون على المرحلتين الأساسية والثانوية، واستخدم استبانة كأداة لبحثه، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ابرزها توزعت الازمات التربوية التي واجهت مديري المدارس على المجالات الاربعة، اذ حصل مجال

المعلم على نسبة (٧٣،٠%) ومجال الإدارة على نسبة (٧٣،٠%) ثم مجال الطالب (٦٦،٠%) وبعد ذلك حصل المجتمع المحلي على نسبة (٥٧،٠%). (الهزيمة: ٢٠٠٤: ١٢٩)

٢. دراسة الشمري ٢٠٠٨:

(الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد).

هدفت الدراسة تعرف إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية وفقا لمراحلها وتحديد العلاقة بين النمط القيادي وإدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية، واعتمدت الباحثة الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) وتوصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرحلة الإنذار، ومرحلة الانفجار ومرحلة الانحسار والأنماط القيادية الثلاثة (الديمقراطي، الدكتاتوري، التسيبي)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مرحلة التأزم والنمط الدكتاتوري والنمط التسيبي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مراحل إدارة الأزمات (الإنذار، التأزم الانفجار). (الشمري، ٢٠٠٩، ١٧٩)

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة الجوانب الآتية وقد أوردها الباحث حسب الاستفادة منها في الدخول لبحثه في ضوء ما سبق يمكن استخلاص الحقائق الآتية:

١. تبين الدراسات السابقة مدى وجوب الاهتمام بموضوع إدارة الأزمات والتخطيط المسبق الذي يحتاجه.

٢. الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد متغيرات الدراسة الحالية وصياغة فقرات الأداة المستخدمة.

٣. الاطلاع على جوانب النظري للدراسات السابقة والاستفادة منها في بناء استبانات البحث والتأكد من صدقها وثباتها.

الفصل الثالث: منهج البحث وإجراءاته

أولاً: منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي (الدراسات الارتباطية)، لأنه المنهج المناسب لتحقيق أهداف هذا البحث.

ثانياً. مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي من مديري المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الأولى البالغ عددهم (٢٠٦) موزعين على (٢٠٦) مدرسة وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية بنسبة (٣٠%) وبلغ عدد العينة على وفق هذه النسبة (٦٢) مدير مدرسة ثانوية لتكون العينة شاملة وممثلة لمجتمع وتتطابق مع الأسس العلمية لاختيار العينة الملائمة.

رابعاً أدوات البحث

لعدم وجود أداة جاهزة لهذا الغرض فقد أعد الباحث الاستبانة استناداً إلى الخطوات الآتية:

١. الاستبانة الاستطلاعية
٢. المقابلة الشخصية
٣. الاطلاع على نظام التعليم للمدارس الثانوية والاستفادة منه بما يخص موضوع البحث.
٤. الاستعانة بالأدبيات والدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها التي لها علاقة بموضوع البحث والاستفادة مما جاء فيها.

التحليل الإحصائي للفقرات

عينة التحليل الإحصائي

لغرض حساب الخصائص السيكومترية لأداة البحث الحالي طبقت الباحث الأداة على العينة التطبيقية نفسها البالغ عددها (٦٢) ولم تسقط أي فقرة في التحليل الإحصائي وبعد الانتهاء من تطبيق المقياس حل الباحث الإجابات وحسب درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمجالات بهدف حساب المؤشرات القياسية الآتية:

صدق الأداة

• الصدق الظاهري

للتحقق من صدق الاستبانة فقد عرض الباحث الأداة على مجموعة من الخبراء والمحكمين في مجال العلوم التربوية والادارة التربوية والقياس والتقويم التربوي من أجل دراستها وإبداء الرأي حول المقياس وفقراته من حيث وضوح صياغتها وملائمتها، فضلاً عن إمكانية ما يروونه مناسباً من تعديل الفقرات.

مؤشرات صدق البناء التي تم التحقق منه:

• علاقة الفقرة بالدرجة الكلية:

اعتمد الباحث حساب علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية فهي مؤشراً لصدق الفقرة، واستعمل معامل ارتباط " بيرسون " لحساب العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرائق استعمالاً في تحليل فقرات المقاييس التربوية لأنها تحدد مدى تجانس فقرات المقياس ومقدرتها في قياس الظاهرة المراد قياسها وقد أظهرت النتائج أن الفقرات جميعها كانت صادقة في قياس ما وضعت من أجله إذ تبين أن فقرات المقياس جميعها دالة إحصائياً عند موازنتها بالقيمة الحرجة الجدولية لمعامل الارتباط.

• القوة التمييزية للفقرة:

اعتمد الباحث أسلوب المجموعتين المتطرفتين في استخراج القوة التمييزية لفقرات الاستبانتين، وسيتم توضيحه على النحو الآتي:

أسلوب المجموعتين المتطرفتين:

بعد الحصول على الدرجات الكلية لأفراد عينة التمييز البالغة (٦٢) مستجيباً على استبانة البحث، رتب الباحث الدرجات تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة، ثم حدد المجموعتين المتطرفتين في استبانة، وحددت نسبة (٢٧ %) من العدد الكلي، إذ بلغ (١٧) فرداً لكل مجموعة العليا والدنيا، واعتمد " الاختبار التائي " (t-test) لعينتين مستقلتين لحساب القوة التمييزية لكل فقرة من فقرات المقياس وذلك لان القيمة التائية المحسوبة تمثل القوة التمييزية للفقرة بين المجموعتين العليا والدنيا (خيرى ، ١٩٩٧ ، ٢٢٢)، وأظهرت نتائج الاختبار التائي لعينتين

مستقلتين ان الفقرات جميعها دالة احصائياً والقيمة التائية الجدولية (٢.١٣) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ، وبدرجة حرية (١٥).

ثبات الأداة: اعتمد الباحث على طريقتين في الثبات هما:

١. إعادة تطبيق الأداة

لتحقيق ذلك أختار الباحث عينة عشوائية مؤلفة من (٨) فرداً من خارج عينة البحث وتم إعادة تطبيق أداة البحث عليهم بعد مرور أسبوعين من التطبيق الأول وبحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الأول والثاني كانت قيمت الثبات الكلي تساوي (٠.٨٢) لمقياس المرونة الخططية و(٠.٨١) لمقياس ادارة الازمات المستجدة وهذا يكشف لنا عن معامل الاستقرار في النتائج بوجود فاصل زمني.(عيسوي ، ١٩٨٥ : ٥٨)

٢. معادلة الفاكرونباخ

للتحقق من الاتساق الداخلي للمقياس طبقت معادلة الفاكرونباخ على أفراد عينة عددها (٢٥)، وبلغ معامل الثبات الكلي بهذه الطريقة (٠.٨٢) لمقياس المرونة الخططية و(٠.٨٣) ادارة الازمات المستجدة.

وصف مقاييس البحث بصورته النهائية:

تكون مقياس المرونة الخططية بصورته النهائية في البحث الحالي من (١٨) فقرة ومقياس ادارة الازمات المستجدة من(٢٠)، وكل فقرة لها خمسة بدائل (عالية جداً، عالية، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وتم إعطاء الدرجات (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي، ويتم حساب الدرجة الكلية للمقياس من طريق جمع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب عن كل بديل يختاره من كل فقرة من فقرات المقياس لذلك فإن أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب هي (١٩٠) درجة والتي تمثل أعلى الدرجات وأقل درجة يحصل عليها (٣٨) درجة التي تمثل أدنى درجة كلية.

الوسائل الاحصائية:

تم استعمال الوسائل الاحصائية المناسبة في التحقق من الخصائص القياسية لمقياس البحث وللتحقق من أهداف البحث، وذلك بالاستعانة بالحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) المعروف بـ (SPSS).

الفصل الرابع عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

الهدف الأول: التعرف على مستوى المرونة في التخطيط التربوي لدى القيادة التربوية في وزارة التربية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.

لغرض تحقيق الهدف الأول أستخرج الباحث المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على مقياس المرونة الخطية فبلغ (٥٩،٥٠) بانحراف معياري مقداره (٨،٩١)، ولاحتماب دلالة الفرق بين الوسط الحسابي لدرجات العينة والوسط الفرضي البالغ (٥٤) باستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة One Sample - t .test بلغت القيمة التائية المحسوبة (١،٦٢) وهي أقل من القيمة التائية الجدولية (١،٦٧) وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٥) وبدرجة حرية (٦١) ، والجدول (٢) يوضح ذلك.

الجدول (٢)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمقياس المرونة الخطية

عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية		مستوى الدلالة ٠،٠٥
					المحسوبة	الجدولية	
٦٢	٥٩،٥٠	٥٤	٨،٩١	٦١	١،٦٢	٦٧،١	غير دالة احصائياً

ويتضح من الجدول (٢) عدم وجود دلالة احصائية ووجود فروق بين الوسط الحسابي لدرجات العينة والوسط الفرضي ولصالح الوسط الفرضي، وتفسر هذه النتيجة عدم وجود مستوى كافٍ من المرونة في رسم الخطط التربوية وانعكاس ذلك عند حدوث أزمات مستجدة يصعب تعامل معها نتيجة الخطط المعدة مسبقاً والتي تتسم بضعف في مستوى المرونة الخطية لذلك

يصعب على القيادات التربوية ومديري المدارس الثانوية إيجاد حلول تمكنهم من تجاوز الازمة المستجدة مما يترك آثار سلبية على بنية النظام التربوي والتعليمي وأحداث فجوات كبيرة.

وقلة الاهتمام بموضوع المرونة عند رسم الخطط التربوية أمر مهم إذ تصبح الخطة مقولبة وجامدة وعند حدوث أمر طارئ تتغير الخطة وتخرج عن مسارها الأصلي ويرجع السبب في ذلك الغموض لمفهوم المرونة وعدم القدرة على تحديد مصطلح عام وشامل لمفهوم المرونة وعدم المعرفة الكافية من الظروف البيئية المحيطة دائمة التغير. (الكرخي، ٢٠١٤، ٣٥)

ولابد ان يتسم المخطط التربوي واسع الافق ويأخذ بنظر الاعتبار العوامل المتغيرة زمنياً كالجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والديموغرافية وكل العوامل المؤثر التي تحدث عبر مدة زمنية معينة قابلة للتنبؤ يجب ان تكون واضحة في ذهن المخطط. (عبد الزهرة، ٢٠٠٣، ١٧)

يعتقد الباحث ان وجود المرونة في رسم الخطط يجنب العمل التربوي والتعليمي حدوث الازمات المستجدة وايقاف العملية التربوية والتعليمية واحداث الفوضى ويقلل الخسائر المالية والمادية، لذلك يتطلب رسم الخطط التربوية والتعليمية مهارات إدارية وفنية والارتكاز على قاعدة معلومات دقيقة تمثل الاطار العام لهذه الخطط وتكون قريبة من الواقع.

الهدف الثاني: التعرف على مستوى إدارة الازمات لدى القيادة التربوية في وزارة التربية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.

لغرض تحقيق الهدف الثاني الذي يرمي الى التعرف على إدارة الازمات المستجدة فقد تم استخراج المتوسط الحسابي لدرجاتهم على مقياس إدارة الازمات المستجدة فبلغ (٦٢،٥٢) وبانحراف معياري مقداره (٧،٤١) ، ولاحتساب دلالة الفرق بين الوسط الحسابي لدرجات العينة والوسط الفرضي البالغ (٦٠) باستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة بلغت القيمة التائية المحسوبة (٢،٤١) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية (٦٧،١) وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٥) وبدرجة حرية (٦١) والجدول (٣) يوضح ذلك.

الجدول (٣)

نتائج الاختبار التائي لمستوى إدارة الازمات المستجدة

مستوى الدالة ٠،٠٥	القيمة التائية		درجة الحرية	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة
	الجدولية	المحسوبة					
دالة احصائياً	٦٧،١	٢،٤١	٦١	٧،٤١	٦٠	٦٢،٥٢	٦٢

ويتضح من الجدول (٣) وجود فروق بين الوسط الحسابي لدرجات العينة والوسط الفرضي ولصالح الوسط الحسابي لدرجات العينة ويمكن أن تفسر هذه النتيجة من جانبين الأول انها اسفرت عن وجود مستوى مقبول متوسط لمستوى إدارة الازمات المستجدة لأن الدراسة التحليلية والمنطقية لازمة تتم بالاستناد على المنهج العلمي في مواجهته الأزمات باعتماد الأسلوب المناسب للسيطرة عليها قدر الامكان والاستعداد للمواجهة المرتقبة والتعامل مع الأزمة وابعادها بشكل مباشر، وتكوين فرق عمل متمكنة للتعامل مع الازمة المستجدة، العمل على وفق الاولويات في التعامل مع الازمة المستجدة والمحافظة على التنسيق بين التشكيلات المختلفة المعنية في التعامل الحازم مع الأزمة المستجدة.(الخصيري، ١٩٩٣، ١٦٦)

ويرى الباحث ان نتيجة هذا الهدف تعكس وجود تعامل مقبول من قبل القيادات التربوية مع الازمات المستجدة ومحاولات متعددة للسيطرة عليها وتشكيل خلية ازمة وفرق عمل تحاول قدر المستطاع تطويق خطر الازمات المستجدة التي حدثت مثل ازمة النازحين وازمة جائحة فيروس

كورونا لكن لو كانت الخطط تتسم بالمرونة لجنبت العملية التربوية والتعليمية الكثير من الخسائر المادية وخسارة الوقت والجهد والابتعاد عن تحقيق الاهداف المرجوة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الهزيمة (٢٠٠٤)، ودراسة الشمري (٢٠٠٨) التي اسفرت عن وجود مستويات متباينة في إدارة الازمات، والهدف الاساسي من إدارة الازمات هو حماية المؤسسة من الانهيار ويتطلب ذلك حشد كافة الطاقات وموارد المؤسسة المتنوعة وكسب تأييد جماهيرها المستهدفة (المالكي، ٢٠٠٩، ٢٧)، ويعتقد الباحث ان كل هذا يتم اذا توافرت الأسس النظرية السليمة التي ينطلق منها العمل التطبيقي في معالجة الازمات المستجدة وتعامل معها بحكمة والمحافظة على المسار المحدد في تحقيق الأهداف المطلوبة.

الهدف الثالث: التعرف على العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين المرونة في التخطيط التربوي وإدارة الازمات لدى القيادة التربوية في وزارة التربية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.

تحقيقاً للهدف الثالث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة على مقياس المرونة الخطئية ودرجاتهم على مقياس مستوى إدارة الازمات المستجدة إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة (٠،٦٧٨) وهي أكبر من القيمة الحرجة لمعامل ارتباط بيرسون البالغة (٠،٢٥٠) بدرجة حرية (٦٠) عند مستوى دلالة (٠،٠٥)، ثم استعمل الاختبار التائي لدلالة معاملات الارتباط فكانت النتائج كما مبينة بالجدول (٤).

جدول (٤)

يوضح قيمة معامل ارتباط بيرسون وقيمة الاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط بين درجات المرونة الخطئية ودرجاتهم على مقياس مستوى إدارة الازمات المستجدة

المرونة	العينة	درجة الحرية	قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة	قيمة معامل ارتباط بيرسون الحرجة	مربع قيمة معامل الارتباط	القيمة التائية	مستوى الدلالة
						المحسوبة	٠،٠٥
						الجدولية	

توجد علاقة	٦٧،١	٤،٤١	٠،٤٥٩	٠،٢٥٠	٠،٦٧٨	٦٠	٦٢	الازمات
------------	------	------	-------	-------	-------	----	----	---------

يتضح من النتائج أن قيمة الاختبار التائي المحسوبة البالغة (٤،٤١) هي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١،٦٧) بدرجة حرية (٦٠) عند مستوى دلالة (٠،٠٥) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة في رسم الخطط التربوية وإدارة الازمات المستجدة ولتحديد مستوى العلاقة بين المتغيرين ربع قيمة معامل الارتباط الذي يدل على التباين المشترك بين المتغيرين فكانت النتيجة (٠،٤٥٩) وهو يدخل ضمن المدى لتقييم معامل الارتباط بين (٠،٢٥ - ٠،٤٩) لذلك يمكن عد معامل الارتباط قوية والعلاقة بين المتغيرين وثيقة.

لذلك يرى الباحث ان وضع الأهداف في ضوء دراسة الواقع لا يعني إثباتها واعتبارها أمراً نهائياً لأن الظروف المحيطة بالمؤسسة متحركة وغير ثابتة فقد تحدث تغيرات غير متوقعة في هذه الظروف مما يتطلب العودة إلى دراسة النتائج التي نجمت عن تحليل الواقع والتنبؤات التي بنيت عليها لأجل إجراء التكيفات اللازمة على الخطط حتى تستوفي كل الشروط العلمية والمهنية.

ولابد ان نميز ما بين المشكلة والأزمة، فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها، وهناك الكثير من المصطلحات تتشابه مع مفهوم الأزمة مثل الكارثة والخطر (danger) التهديد (threat) وجميعها تشترك مع الأزمة في كونها حالات تحتاج إلى تدخل والمعالجة لتجنب الخسائر في جوانب عدة (الرازم، ١٩٩٥: ٢١)، ويرى الباحث ان التعامل المباشر مع الازمة لابد ان يستند على خطط تم رسمها مسبقاً تتسم بالمرونة وتسمح لصانع القرار ومتخذه بتكوين رؤية وأضحه ومعرفة لازمة للأحداث الجارية وتمنع حدوث ارباك إداري يسبب في تشتت المؤسسة وربما يجمد كل نشاطاتها أو يذهب الى أكثر من ذلك وهو ذوبان المؤسسة بالكامل ونهيرها.

ونتائج هذا الهدف تبين للباحث مدى العلاقة الوثيقة بين الخطط المرنة والازمات المستجدة وربما المرونة في الخطط تكون سبب رئيس في تجاوز الازمات وتجنب العملية التربوية والتعليمية خسائر فادحة وتحافظ على استمرارية النظام التربوي والتعليمي في تحقيق الاهداف

المنشودة وبالتالي تحافظ على الاستقرار المجتمعي وتجني الفوضى في مجالات الحياة المختلفة لأنها مرتبطة بالنظام التربوي والتعليمي بشكل مباشر وغير مباشر.

الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الاستنتاجات: توصل البحث الحالي الى الاستنتاجات الآتية:

١. إن توافر المرونة في رسم الخطط التربوية يجنب النظام التربوي والتعليمي الانعكاسات السلبية للآزمات المستجدة.
٢. إدارة الآزمات لا تأخذ فاعليتها الكاملة دون وجود أساس خططي يسمح لها بتحريك في الوقت المناسب.
٣. لا يمكن التعامل مع الآزمات المستجدة دون النظر مسبقاً إلى طبيعة الخطط التربوية وكيفية رسمها ضمن الأطر العلمية والواقعية.
٤. وجود علاقة طردية بين المرونة الخططية والتعامل مع الآزمات المستجدة وكلما توافر مستوى جيد من المرونة انعكس ذلك ايجاباً على التعامل مع الآزمات المستجدة.
٥. ان دور القيادة الإدارية يبرز في منع حدوث الآزمات المستجدة عن طريق التنبؤ بالمستقبل ومحاولة السيطرة عليه مسبقاً.

التوصيات: توصل البحث الحالي الى التوصيات الآتية:

١. إجراء دورات تدريبية للقيادات التربوية كافة خاصة في كيفية رسم الخطط التربوية والتعليمية وتعامل مع الآزمات المستجدة على وفق أسس علمية رصينة.
٢. ضرورة توافر المرونة في رسم الخطط التربوية والتعليمية لتمكن متخذ القرار من تجاوز الآزمات المستجدة.
٣. بناء قاعدة معلوماتية تتوافر فيها المعلومات كافة عن نظام التربوي والتعليمي وما يحيطه لتمكن المخطط من رسم خطط تتسم بالتنبؤ بالمستقبل على قدر الامكان.

المقترحات: توصل البحث الحالي الى الاقتراحات الآتية:

١. إجراء دراسة عن فاعلية الدراسة عن بعد في ظل الازمات المستجدة.
٢. إجراء دراسة عن مستوى تحقيق الاهداف التعليمية في ظل الازمات المستجدة.
٣. إجراء دراسة عن جودة مخرجات التعليم الثانوي في ظل الازمات المستجدة.

المصادر

١. بهاء زكي محمد بهاء. (٢٠١٥). *الاصلاح الاداري لمواجهة الازمات*. بغداد: دار الجواهري.
٢. جامعة بغداد، كلية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية. (٢٠١٩). *المؤتمر الدولي العلمي للارتقاء بجودة التعليم لبناء عراق جديد. بالتربية والتعليم ترتقي الأمم*. بغداد: كلية التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية.
٣. حسن محمد حسان، ومحمد حسنين العجمي. (٢٠٠٧). *الإدارة التربوية* (المجلد الطبعة الاولى). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٤. الخضير محسن احمد الخضير. (١٩٩٣). *ادارة الأزمات منهج اقتصادي إداري* (المجلد الطبعة الثانية). مكتبة مدبولي.
٥. خيري، السيد محمد (١٩٩٧). *الاحصاء النفسي*، دار الفكر العربي، القاهرة. قاموس المنجد (١٩٧٥). اللغة والادب والعلوم، ط٢، بيروت، دار المشرق
٦. الرازم، عز الدين (١٩٩٥). *التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات*، ط١ دار الخواجا للنشر والتوزيع، الأردن.
٧. الشمري، ميسون (٢٠٠٨). *الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد*، جامعة بغداد، كلية التربية (ابن رشد)، أطروحة دكتوراه غير منشورة.
٨. عبد المجيد، قدرى علي، (٢٠٠٣)، *إدارة الأزمات والجمهور - التأثير المتبادل*، مجلة الدراسات العليا، القاهرة.
٩. عيسوي، عبد الرحمن محمد (١٩٨٥): *القياس والتجريب في علم النفس والتربية*، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.

١٠. الكرخي، مجيد (٢٠١٤). *التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج*، بغداد.
١١. لكحل، لخضر وفرحاوي، كمال (٢٠٠٩). *أساسيات التخطيط التربوي - النظرية والتطبيقية*. الجزائر، وزارة التربية الوطنية، ط١.
١٢. المالكي، رجاء قاسم (٢٠٠٩)، *إدارة الأزمات وعلاقتها بالمهارات الإدارية لدى عمداء الكليات من وجهة معاونيهم ورؤساء أقسامهم العلمية في كليات جامعات محافظة بغداد*، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة بغداد، كلية التربية، ابن رشد (للعلوم الإنسانية).
١٣. محمد جاسم، العبيدي. (٢٠٠٤). *سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وفاق التطوير العام*. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
١٤. الصرفي، محمد عبد الفتاح. (٢٠٠٣). *مفاهيم إدارية حديثة* (المجلد الأول). جامعة التربية الأردنية، الأردن: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
١٥. الهزايمة، وصفي (٢٠٠٤) *القيادة وإدارة الأزمات التربوية*، عالم الكتب الحديثة، اريد الأردن، ٢٠٠٤، ط١.
١٦. هلال، محمد عبد الغني (٢٠٠٣) *مهارات إدارة الأزمات*، ط٤، القاهرة، مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة.
17. Aspery, J. & woodhouse, N. (1992), "Strategies for Survival" *Management Services*, 36 (11), No.
- 18 Shimizu Katsuhiko & Hitt, Michael A, (2004), "Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions", *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 4: 44-59.
19. Source: De Toni, Alberto & Tonchia, Stefano, (2003), "Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities", *Omega*, Vol. 33: 532.

20.Public Places Carmona M, Heath T, Oc T, Tiesdell S(2003) ،
Urban Spaces – The Dimensions of Urban Design, Oxford
University Press, Oxford ،p.202.