

التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأمن والسلامة المدرسية بالمؤسسات التعليمية

أ.م.د/ عبد السلام الشبراوي عباس

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية المساعد

كلية التربية - جامعة بورسعيد

أ.د/ آمال العرباوي مهدي

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة

التربوية كلية التربية - جامعة بورسعيد

أ/ أحمد علي إبراهيم صالح

معلم أول لغة عربية

مدرسة شهداء يناير الثانوية المشتركة - جنوب

بورسعيد

د/ عزة السيد السيد العباسي

مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة بورسعيد

تاريخ استلام البحث : ٩ / ١١ / ٢٠٢٠م

تاريخ قبول البحث : ٢٩ / ١٢ / ٢٠٢٠م

البريد الالكتروني للباحث : ahmed.saleh@edu.psu.edu.eg

DOI: JFTP-2012-1100

الملخص

تناول البحث التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات التعليمية الأمن والسلامة حيث وضع البحث مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأنواعه ، و مراحل التخطيط الإستراتيجي وخطواته ، بالإضافة إلى توضيح ماهية الخطة الإستراتيجية وأساسياتها وأهم إجراءاتها في إدارة الأمن والسلامة المدرسية خاصة مرحلة التعليم الاساسي وأهميتها ، مع توضيح دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأمن والسلامة المدرسية ، حيث يقوم التخطيط الإستراتيجي بعدة أدوار في إدارة الأمن والسلامة المدرسية داخل المؤسسة ولتحقيق الأمن والسلامة وتوفير بيئة آمنة للعملية التعليمية ، ومن أهمها وضع الأهداف ، والتخطيط ، و وضع الأهداف التنفيذية للمؤسسة التعليمية ، وتوضيح ووضع فلسفة المؤسسة والسياسات والإجراءات التنفيذية، و تخطيط الهيكل التنظيمي ، و اختيار الأفراد والتفويض ، و توفير التسهيلات حيث تعمل الإدارة على توفير ما هو مطلوب لاستمرارية العمل داخلها من توفير المكان والمعدات والتسهيلات الطبيعية وغيرها من متطلبات يجب توفيرها لتيسير العمل بالمؤسسة ، كما تعمل على توافر رأس المال حيث يؤثر عنصر رأس المال تأثيراً كبيراً في التخطيط للمؤسسة بل إنه العنصر الرئيس في صناعة الأهداف فعلى أساس رأس المال يتم تحديد إمكانيات المؤسسة والنتائج المستهدفة .

الكلمات الدالة (المرشدة) التخطيط الإستراتيجي - إدارة الأمن والسلامة المدرسية

ABSTRACT

The research dealt with strategic planning in educational institutions, security and safety, as the research clarified the concept of strategic planning and its types, the stages of strategic planning and its steps, in addition to clarifying the nature of the strategic plan, its basics and its most important procedures in school security and safety management, especially the stage of basic education and its importance, while clarifying the role of strategic planning in security management And school safety, where strategic planning has several roles in managing school safety and security within the institution and to achieve security and safety and provide a safe environment for the educational process, the most important of which are setting goals, planning, setting operational goals for the educational institution, clarifying and setting the institution's philosophy, policies and operational procedures, and planning the structure Regulatory, selecting individuals and delegating, and providing facilities as the administration works to provide what is required for the continuity of work within it from providing place, equipment, natural facilities and other requirements that must be provided to facilitate the work of the institution, and it also works on the availability of capital where the capital component greatly affects Planning for the organization, but it is the main component in Creating goals, on the basis of capital, the capabilities of the enterprise and the targeted results are determined.

KEY WORDS : Security Management and School Safety- Strategic Planning

- تمهيد :

تعد إدارة الأمن والسلامة المدرسية من الإدارات التي يجب العمل على تطويرها ، حتى تتصدى للمشكلات اليومية التي تحدث بالمدارس ؛ مما تعرض العنصر البشري بها إلى مخاطر متعددة ، بالإضافة إلى التأثير السلبي على مسار العملية التعليمية ؛ لذا فالتخطيط الإستراتيجي هنا له دور فعال في زيادة فاعلية وكفاءة إدارة الأمن والسلامة في التعامل مع تلك المشكلات ، والتقليل من التأثير السلبي للمخاطر ، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة عن مواجهة المخاطر ، لذا يأتي البحث يتناول التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأمن والسلامة بالمؤسسات التعليمية .

١- تعريف التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning) وأنواعه :

هو عملية وضع أهداف طويلة الأجل وتحديد طرق تحقيق تلك الأهداف ، وهي متعلقة بكيفية دمج المنظمة للجودة بتخطيط العمل، ويتم تطويره وتطبيقه وقيادته من قبل الإدارة العليا ، وهنا يكون التخطيط الإستراتيجي على أساس الرؤية التي ستتحقق بالمؤسسة خلال خمس إلى عشر سنوات اعتماداً على وضع المنظمة الحالي، بالإضافة إلى حدة المنافسة وسرعة تغير الأسواق، كما يعتمد (SP) على مدى توافر المعلومات عن البيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً (Department of Fiance , 1998).

كما يعرف التخطيط الإستراتيجي (SP) أيضاً بأنه عملية وضع خطط طويلة الأجل للمؤسسة والتي تتضمن تحديد الأهداف وتقييمها ووضع رؤية واضحة لحاضر المؤسسة ومستقبلها ، والذي يعتمد على دراسة متأنية لمقومات المؤسسة والبيئة الموجودة فيها ، والوضع القائم للمؤسسة والذي يحدد على أساسه القرارات التي سيتم اتخاذها مستقبلاً ، وأيضاً تطوير الخطة الإستراتيجية لمؤسسة على أساس ما يستجد من متطلبات مستقبلية تستدعي التطوير الداخلي لأهداف المؤسسة (Department of Fiance , 1998) .

وقد عرفه جيري ديزلر بأنه عملية تحديد عمل المنظمة ، والعمل الذي تستهدفه في المستقبل ، ثم وضع برامج عمل يراعي فيها الفرص والتهديدات ، وعوامل القوة والضعف وتحديد الجهات المنافسة (Dessler , 2002 , P.15) .

كما عرف بأنه وضع تخطيطاً بعيد المدى مع الأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات داخل المؤسسة وخارجها مع العمل على تحديد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة ، ويطرح التخطيط الإستراتيجي ما هو توجه المؤسسة ، والتكامل بين جوانب المؤسسة وأنشطتها ، وكذلك العلاقة التبادلية بين المؤسسة وبيئتها ومدى التأثير والتأثر فيما بينهم (طوفان ، ٢٠٠٨ ، ص ١٩) .

ويعرف أيضاً التخطيط الإستراتيجي بأنه استكشاف الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف ، وخلق الفرص التسويقية وتوظيف نقاط قوة المؤسسة وأولها الموارد البشرية في اكتشاف واقتناص هذه الفرص والبناء عليها ، وذلك بتقديم أو تطوير ، ويعد التخطيط الإستراتيجي إحدى مراحل الإدارة

الإستراتيجية التي تهتم بترجمة الأهداف طويلة المدى إلى برامج وخطط (أبو النصر ، ٢٠١٥ ، ص ٨٦) .

كما يعرف بأنه العملية المستمرة لتحمل المخاطر ، وصنع القرارات الخاصة بالمؤسسة ، مع التنبؤ بمستقبل المؤسسة ، وتنظيم الجهود اللازمة لصنع القرارات ، وقياس النتائج الخاصة بالقرارات المتوقعة من خلال التغذية الراجعة للمؤسسة (Dale E.,2010,P.23) .

ويعرف كذلك بأنه تحسين الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال وضع أهداف واضحة وموضوعية تستهدف الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة (الجارحي وآخرون ، ٢٠١٠ ، ص ١١) .

وتأسيساً على ما سبق ومن خلال التعريفات المختلفة يمكن استنتاج أن التخطيط هو :
- منهجية: فالتخطيط يعتمد على خطوات معينة تسير حسب منهج علمي لتحقيق الأهداف المنشودة.

- عملية : حيث تتميز خطوات التخطيط الإستراتيجي بالواقعية والعملية .
- فكرية: يعتمد على التفكير في رؤية ورسالة المؤسسة .
- نظامية : حيث يستند على دراسة بيئة المدرسة .
- مستمرة : يهدف إلى التصدي للمخاطر ووضع القرارات لتحقيق التحسين المستمر .
- تنبؤية : فهي تقوم على التنبؤ بالمستقبل ، والتخطيط لاستغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف .

وتتعدد أنواع التخطيط الإستراتيجي ومستوياته بالمؤسسات كالتالي :
أ- أنواع التخطيط الإستراتيجي : هناك عدة معايير يمكن تصنيف أنواع التخطيط على ضوءها ، ومن أهمها ما يلي (عبدالرحمن ، ٢٠١٥ ، ص ص ١١-١٢) .
(١) حسب المدى الزمني : وينقسم وفقاً للفترة الزمنية التي تستغرقها الخطة ثلاثة أنواع هي :
(أ) التخطيط قصير الأجل :

حيث لا يزيد التخطيط عن سنتين في أطول الحالات ، وغالباً ما تكون الفترة المحددة سنة واحدة ، وهذا النوع من التخطيط يتعلق بالمستقبل القريب ، ويهدف إلى معالجة المشكلات والأزمات الطارئة التي تستمر لمدة قصيرة والتغلب عليها ، وغالباً يستخدم هذا النوع عند إقامة مشروع عام بقصد حل مشكلة قائمة بذاتها ، وكلما قصرت المدة الزمنية للخطة كلما كان في إمكان الإدارة التحكم فيها ، وتنفيذها بدقة ، وذلك لسهولة وضع التصور والشكل الكلي للمستقبل القريب والتنبؤ به .

(ب) التخطيط متوسط الأجل :

يغطي هذا التخطيط فترة تتراوح في معظم الأحيان من ثلاث إلى خمس سنوات، أما المدى المألوف لمثل هذه الخطط عادة فهو التخطيط لمدة خمس سنوات، فهو يعطي أكثر من سنة وحتى خمس سنوات .

(ج) التخطيط طويل الأجل :

يهدف هذا النوع من التخطيط إلى وضع خطة لفترة زمنية طويلة المدى وعادة تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة ، وكلما طالت المدة الزمنية للخطة زادت صعوبة التنبؤ بمشاكل المستقبل ، وعلى القيادي الناجح أن يصل إلى التنبؤ المعقول والقريب من الدقة على أن يجعل الخطة تتسم بالمرونة المطلوبة ؛ للتماشي مع متغيرات الزمن أثناء التنفيذ ، وللتخطيط طويل الأجل فوائد منها :

- النظرة الطموحة للمستقبل ذات الهدف البعيد تقلل من حدة المصاعب التي تنشأ خلال فترة التنفيذ في المدى القصير .

- تجعل التطوير يسير في خطى مدروسة ، ويطبق وينفذ بشكل تدريجي .

- تسهل على العاملين المتأثرين بالتخطيط التطويري عملية التعايش والتأقلم معه .

(٢) حسب الأساس الوظيفي : وينقسم إلى ثلاثة أنواع وهي (الحريري ، ٢٠١٣ ، ص ص ١٨١ - ١٨١ ، عبدالرحمن ، ٢٠١٥ ، ص ١٢) :

(أ) التخطيط التطويري :

ويقصد به وضع الخطط المتعلقة بالتغيير الهادف ، وإدخال التحسينات في طريقة سير العمل ، واتباع الأساليب العلمية الحديثة في إنجاز المهام ؛ من أجل رفع الأداء الوظيفي للعاملين والإنتاج .

(ب) التخطيط التنظيمي :

ويتعلق بوضع الهياكل والخرائط التنظيمية ، وتحديد طريقة سير العمل ، وطرق الاتصال بين أقسام المؤسسة والوحدات الإدارية ، وكذلك تحديد الصلاحيات والسلطات الإدارية للموظفين بحكم المسميات الوظيفية المختلفة .

(ج) التخطيط البشري :

ويشمل الدراسة والتحليل والتنمية الشاملة للقوى العاملة في المؤسسة كمًا وكيفًا ، وتنمية القدرات الفردية ، ووضع الجداول النسبية والإحصائية لمعرفة الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها ومستوياتها .

ب- مستويات التخطيط الإستراتيجي:

يجرى التخطيط الإستراتيجي في إطار منهجي ومنظم وفي ظل مستويات عديدة ، وينقسم التخطيط إلى ثلاثة مستويات في المؤسسة كالتالي (حمدان وإدريس ، ٢٠١٥ ، ص ٤٨ - ٤٩) :

(١) التخطيط الإستراتيجي :

يعد مظلة رئيسة تغطي وتوجه المستويات التخطيطية الأخرى ، ويتضمن هذا المستوى من التخطيط تحديد رؤية المؤسسة وقيمها ، وكذلك الرسالة والغايات والأهداف الإستراتيجية ، وكذلك يغطي إستراتيجياتها للوصول وتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، إن الغالب في الأمر كون هذا التخطيط بعيد الأمد ، ومن اختصاص الإدارة العليا والجهات المساندة لها ؛ لكونه ذي أهمية حرجة للمؤسسة ونجاحها .

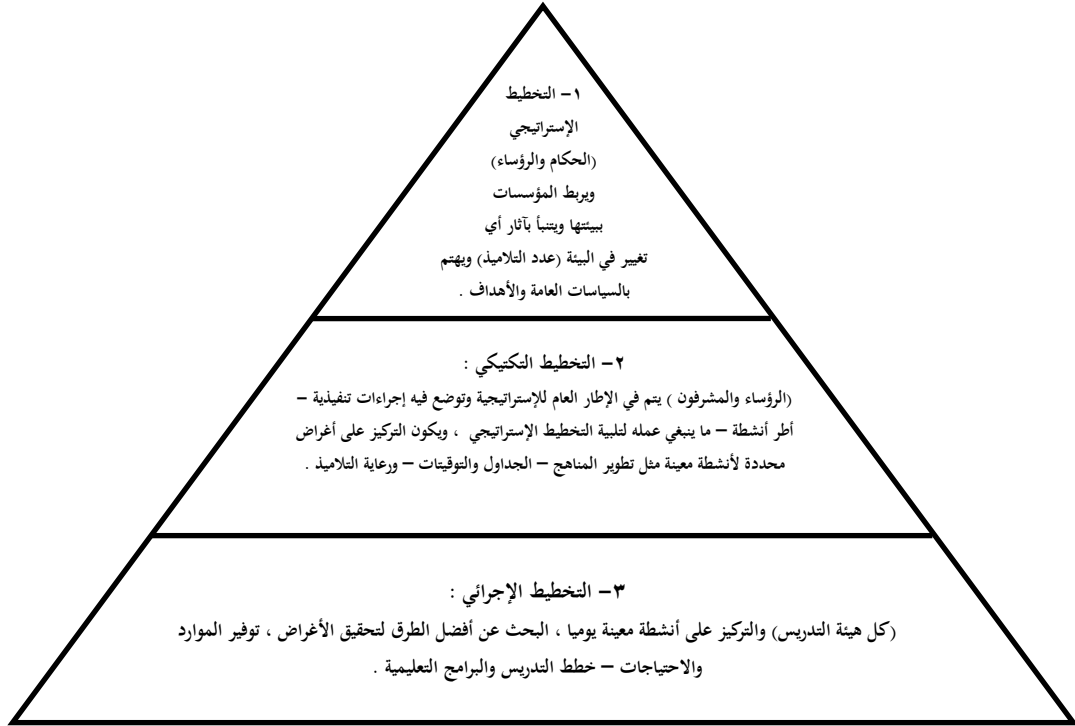
(٢) التخطيط التشغيلي (العملياتي) :

يشمل هذا المستوى على الأهداف التشغيلية وخطط التنفيذ والسياسات والبرامج اللازمة للوصول إلى الأهداف الواردة ضمن هذا المستوى ، وهذا المستوى ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة ؛ لأنه يمثل الجانب الأكثر تحدياً وبمعايير ملموسة ومقاسة للأهداف ، ويركز على كيفية وصول المؤسسة إلى ما تريد ، وهذا المستوى من التخطيط من اختصاص الإدارة الوسطى ، وعادة ما يكون للأجل المتوسط والقريب .

(٣) التخطيط التكتيكي :

يمثل هذا المستوى إدارة النتائج والأداء والرقابة ، ووضع الإجراءات اللازمة للوصول إلى الأهداف المطلوبة ، ويمثل قياسات دقيقة وفعالية للأفعال المنفذة من قبل المستويات التنفيذية للمؤسسة ، لذلك هو من اختصاص الإدارة الدنيا الإشرافية .

ويرى أحمد إسماعيل حجي أن التخطيط الإستراتيجي داخل المدرسة ينقسم إلى ثلاثة مستويات يبدأ بالتخطيط الإستراتيجي ثم التكتيكي ثم الإجرائي ، ويبين أن التخطيط الإستراتيجي يمثل المنطلق الأساسي لعملية التخطيط وفي ضوئه تتم المرحلتين أو المستويين التاليين (التكتيكي والإجرائي) ، وهذا التخطيط يؤكد على ربط عملية التخطيط المدرسي كلها بالبيئة ، ويهتم بالمدى الطويل والأهداف البعيدة منطلقاً من الواقع الراهن ، الذي يمثل تحليله وتقويمه الخطوة الأولى للتخطيط ومتطلعاً إلى المستقبل ، ويوضح الشكل التالي المستويات الثلاثة (حجي ، ٢٠٠٩ ، ص ص ٢٤٩-٢٥٠) .



شكل رقم (١)

يوضح مستويات التخطيط الإستراتيجية بالمدرسة .

ويتضح مما سبق أن مستويات التخطيط الإستراتيجي تحتاج إلى إدارة للإشراف عليها بدءاً من الإدارة العليا للمؤسسات التعليمية في المستوى الأول لربط المدرسة ببيئتها ، والتنبؤ بآثار التغيرات التي تتم بها والعمل في إطار السياسة العامة وأهدافها ، ثم الإدارة الوسطى للمستوى الثاني والتي تعمل على وضع الإجراءات التنفيذية وتلبية إحتياجات الإستراتيجية ، وتنتهي بالإدارة الدنيا التي تتمثل في المعلمين والعاملين للمستوى الثالث وتعمل على تنفيذ أنشطة هادفة ، ووضع الطرق المناسبة لتحقيق الأهداف ، وهذا يعني أنه عند التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأمن والسلامة المدرسية لابد من تواجد إدارة لهذا التخطيط بمراحله الثلاثة داخل المدرسة وذلك لضمان تحقيق أهدافها في توفير بيئة تعليمية آمنة مع أمن وسلامة العنصر البشري .

٢- مراحل التخطيط الإستراتيجي وخطواته :

تشمل مجموعة من المراحل والتي تتمثل في مجموعة من الخطوات ، وقد اختلفت المراجع الإدارية التربوية في ترتيب تلك الخطوات ، فهناك من يرى أن مراحل التخطيط الإستراتيجي تتمثل فيما يلي (عبدالغفار ، ٢٠١٣ ، ص ص ٢٢٩-٢٣٠) :

أ- دراسة الواقع الراهن ودراسته وتحليله : ويتضمن تحليل واقع المدرسة وتقييمها ودراسة بيئتها الداخلية والخارجية .

ب- تحديد الرؤية والرسالة للمدرسة : أي تحديد الرؤية التي يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تبنيها.

ج- تحديد الأهداف الكبرى للخطة : فالخطة الجيدة تستمد أهدافها من الفلسفة التربوية التي يتبناها المجتمع ، ويرتبط تحديد الأهداف بأوضاع البلاد في حاضرها ومستقبلها في نظامها التربوي ، ويجب أن تراعي الأهداف حل المشكلات ، وأن تنهض بالعملية التعليمية إلى مستويات جيدة ، كما يجب أن تكون الأهداف قابلة للتطبيق والقياس وواقعية وتدعم رؤية.

د- تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات : ويتم بها تحديد حاجات التعليم ومشكلاته الكيفية والكمية والإدارية والمالية .

هـ- وضع بدائل الإستراتيجية واختيار المناسب منها : والتي من خلالها يتم تحقيق الأهداف ، ثم تقويم كل بديل وبيان مزاياه وعيوبه ، وبالتالي اختيار البديل المناسب .

و- حصر الموارد اللازمة ووضع الجدول الزمني .

ز- وضع خطط قصيرة المدى لتحقيق الأهداف : ويتم ذلك بتحديد المصادر (المدخلات - العمليات - المخرجات) المطلوبة للوصول إلى الأهداف .

ح- تطبيق الخطة : تحديد الاختصاصات والمهام ، وتحديد الزمن المطلوب لإتمام كل مرحلة من المراحل لتحقيق الهدف المنشود .

ط- التقويم النهائي : للوقوف على مدى تحقيق أهداف الخطة .

وفي مراجع أخرى يمر التخطيط الإستراتيجي بعدة مراحل كالتالي (الزهيري ، ٢٠٠٨ ، ص ١٩٣ ، نايت ، ٢٠٠٨ ، ص ٢) :

أ- مرحلة الرؤية وتصورات المؤسسة وتشمل :

- وضع رؤية للمؤسسة . - تحليل الوضع الحالي (الداخلي - الخارجي)

ب- تحديد رسالة المؤسسة .

ج- وضع الأهداف والغايات .

د- وضع الخطط الإستراتيجية .

هـ- تحديد العمليات ووضع الخطط التكتيكية .

وفي مرجع آخر يمر التخطيط الإستراتيجي بالمراحل التالية (الضحاوي والمليجي ، ٢٠١١ ، ص ١٣٦) :

أ- الإعداد للتخطيط الإستراتيجي .

ب- تحديد توجيهات المنظمة ويشمل :

- وضع الرؤية المستقبلية للمؤسسة . - تحديد رسالة المؤسسة .

- تحديد الأهداف الإستراتيجية .

ج- التحليل الإستراتيجي الرباعي .

د- تطبيق الخطة الإستراتيجية .

هـ- التقويم والرقابة الإستراتيجية .

كما تقسمها مراجع إلى ثمان مراحل تبدأ بقناعة الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي وتنتهي بالرقابة والتقييم للخطة الإستراتيجية وتشمل الآتي (الجبوري ، ٢٠١٠ ، ص ص ٩١-٩٧) :

أ- قناعة الإدارة العليا للمؤسسة التعليمية واستعدادها للتخطيط الإستراتيجي .

ب- تحديد التوجيهات الإستراتيجية وتشمل :

- تحديد الرؤية والرسالة .

- صياغة القيم والأهداف .

ج- التحليل الإستراتيجي البيئي (SWOAT) .

د- تحديد الموقف الإستراتيجي من خلال التحليل البيئي .

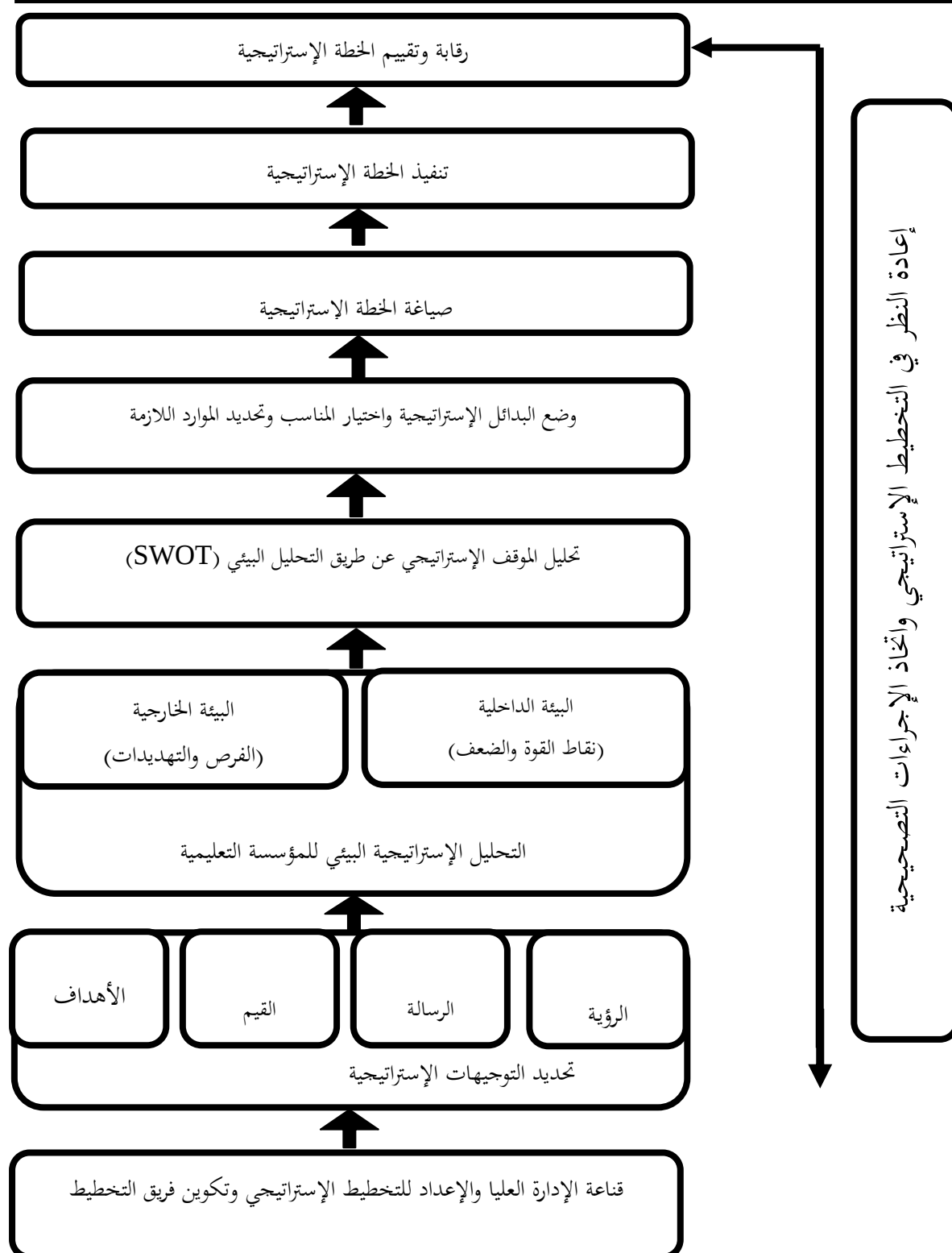
هـ- تحديد البدائل والخيارات الإستراتيجية .

و- صياغة الخطة الإستراتيجية .

ز- تنفيذ الخطة الإستراتيجية .

ح- رقابة الخطة الإستراتيجية .

ومما سبق - وبالرغم من اختلاف الآراء في ترتيب المراحل أو تقسيمها لمجموعة من الخطوات في كل مرحلة - يتضح الاتفاق على مجموعة من المراحل المنهجية التي نصل بها إلى وضع خطة إستراتيجية وتقييمها ؛ لذا نصل إلى أن التخطيط الإستراتيجي يشتمل على مجموعة من المراحل تتضح في الشكل التالي :



شكل رقم (٢)

يوضح مراحل التخطيط الإستراتيجية (SP) داخل المدرسة (إعداد الباحث).

وفيما يلي تفصيل المراحل السابقة بشكل توضيحي :

أ- قناعة الإدارة العليا والإعداد للتخطيط :

إن هذه المرحلة ضرورية لأن البدء بعمليات التخطيط يجب أن يسبقه توفر قناعة لدى الإدارة العليا في المؤسسة والإدارات التعليمية ، ولابد أن يرافق تلك القناعة الاستعداد والالتزام لبذل المزيد من الجهود ، وعند توافر القناعة والاستعداد ينبغي العمل في المرحلة الأولى للتخطيط على ما يلي (الجبوري ، ٢٠١٠ ، ص ٩١ ، الضحاوي والمليجي ٢٠١١ ، ص ١٥٣) :

(١) بناء الالتزام للبدء : عند البدء لابد من أن توافر لدى الإدارة الالتزام بالأسس والخطوات الصحيحة ، فالخطة تستنفذ جهداً ووقتاً وتكلفة ، ولابد من مداومة المحافظة على هذا الجهد ، ويتم ذلك من خلال مشاركة المتأثرين بالخطة ، وتحديد أدوار كل مشارك والالتزام بالوقت والتكلفة ، وإزالة المخاوف والشكوك من أجل الوصول إلى التزام الجميع .

(٢) تعيين ميسر لعملية التخطيط : فالميسر هو ذلك الشخص الذي يقود فريق التخطيط الإستراتيجي ، فحتاج عملية التخطيط إلى من هو على دراية بممارسة التخطيط الإستراتيجي ، فعلى المؤسسة تعيين ميسر للتخطيط أو الاستعانة من خارجها إن لم يكن لديها الخبرة اللازمة ، بحيث تكون لها القدرة على قيادة الفريق .

(٣) تشكيل فريق التخطيط : حيث يتم تشكيل فريق من الخبراء والكوادر التدريسية والوظيفية والمختصة ، ويسمى فريق التخطيط الإستراتيجي ؛ ليكون داعماً ومسانداً للإدارة العليا فيما يتعلق بمراحل (SP) ، ويراعى عند تشكيل الفريق ما يلي :

- الاختيار من داخل وخارج المؤسسة عناصر ذوي خبرة من الجنسين وعددهم (١٠:١٢) فرداً .

- الجدول الزمني ووضع جدول زمني من خلال سلسلة جلسات (٣ ساعات) تعقد من ٥-٧ مرات خلال عدة أشهر ، ويجب توافر الوقت الكافي في اللقاءات لتعطي فريق التخطيط الفرصة للتغذية الراجعة وإكمال المعلومات اللازمة للتخطيط .

- الاتصال ، ويعني الاجتماع بشكل دوري خلال عملية التخطيط لفحص عملية التنفيذ والمراجعة.

(٤) تحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات المناسبة لفريق التخطيط الإستراتيجي وللمدير التخطيط وبقية المسؤولين الذين تحددهم الإدارة العليا .

(٥) بناء قاعدة بيانات واستكمال نظم معلومات داعمة لكل مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي .

(٦) إتاحة المتطلبات المطلوبة من العاملين والتكنولوجية والمتطلبات المادية ، والتنظيمية ، والنفسية لعملية التخطيط الإستراتيجي.

ب- تحديد التوجيهات الإستراتيجية : تتكون هذه المرحلة من عدة خطوات فيما يلي :

(١) الرؤية :

تعتبر الرؤية تصوراً لشكل المدرسة كما يرى المدرء في المستقبل ، وتكون هذه الصورة في حدود ٥ : ١٠ سنوات ، وتشمل هذه الصورة مكانة المؤسسة التعليمية بين المؤسسات الأخرى من حيث قيمتها وسمعتها وإنتاجها وخدماتها ، وبالطبع لا يمكن تحديد الشكل المثالي للمؤسسة إلا في ضوء استغلال نقاط قوتها ، والتركيز على قدرتها في التحرك إلى المستقبل ؛ لتحقيق مثاليات وقيم جيدة لنفسها ولكل الأطراف المستفيدة وذات المصلحة بالمؤسسة ، ويجب أن تكون رؤية المؤسسة عملية تركز على طبيعة ونوع العمل التي تقوم به ؛ حتى يستطيع كل موظف فيها أن يعرف ويفهم دوره في تحقيق هذه الرؤية والهدف منها (خطاب ، ٢٠٠٥ ، ص ١٨) ، كما تُعرف على أنها تحديد القصد النهائي واتجاه الإدارة على المدى البعيد (منير والعطاري ، ٢٠١٥ ، ص ١٤٧) .

وهي بذلك منظور مستقبلي للإدارة والعاملين ، ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك ، والرؤية تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعاً في الزمن وفي الاتجاه نحو المستقبل (ياسين ، ٢٠٠٢ ، ص ٤٥) ، ويوجد عادة ثلاثة عناصر مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وهي (إدريس والمرسي ، ٢٠٠٦ ، ص ص ١٠٨ ، ١١٣) :

- تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة :

حيث يستند ذلك إلى عدة دعائم أساسية منها حاجات الطلاب ، وحاجات العاملين ، وحاجات المجتمع والطرق التي يتم بها إشباع تلك الحاجات .

- تحديد الرؤية المستقبلية :

ويتطلب ذلك من المؤسسة التربوية أن تحدد وضع الأنشطة التربوية التي يجب أن تمارس خلال فترة زمنية تتراوح بين ٥:١٠ سنوات مقبلة مع بيان كيفية إعداد المؤسسة وتهيئتها ؛ لتحقيق النجاح في ظل التطورات المستقبلية والتغيرات التي تلمح في الأفق .

- تعريف العاملين بالرؤية الإستراتيجية :

إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالرؤية الإستراتيجية للمؤسسة من شأنه أن يكون حافزاً لهم على بذل المزيد من الجهد ، ولذلك فإن توافر رؤية محفزة من شأنه أن يدعم الجهود ، ويوحد التصرفات ، ويشجع على التفاني من أجل تنفيذ الإستراتيجية ، وتحقيق الأهداف المحددة .

(٢) الرسالة :

إن وجود أي مؤسسة مرتبطة برسالة معينة تسعى لتحقيقها وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها ، ومن المجتمع الذي ننتمي إليه ، وعادة ما تبدأ المؤسسة برسالة معينة واضحة ولكن

بمرور الزمن قد تتطلب بعض التعديلات ؛ كي تناسب التغيرات التي تواجهها ، لذا تعد عملية وضع الرسالة من أصعب خطوات الخطة الإستراتيجية لأنها (مرسي وسليم ٢٠٠٧ ص ص ١٩-٢٠، ماهر ٢٠٠٧، ص ٧٢) :

- توضيح سبب وجود المؤسسة ووظائفها ورغباتها ومن تسعى إلى تحقيق رغباتهم .
 - تحديد مجالات العمل التي تدخل المؤسسة فيها ،
 - تحدد المجالات التي تنافس فيها المؤسسات الأخرى .
 - هي الأساس اللازم في تخصيص الموارد التنظيمية .
- وتعرف الرسالة في المجال التربوي بأنها وثيقة مكتوبة تؤسس على القيم والاعتقادات، وتعليمات سبل الطريق الذي تسير فيه المنظمة ، وتحدد علاقاتها مع أصحاب المصالح الرئيسة فيها ، وتتم عملية إعداد الرسالة بعدة خطوات تظهر بالإجابة على هذه الأسئلة (غنيمه ، ٢٠٠٥ ، ص ٤٥٦) :
- ما الأعمال التي تؤديها المؤسسة ؟
 - لمن سيتم توجيه هذه الأعمال ؟
 - كيف سيتم تأدية هذه الأعمال ؟
 - لماذا توجد المؤسسة ؟
- ولابد أن تتوفر عدة سمات ومعايير للرسالة الجيدة ، ومن أهمها (المغربي ١٩٩٩ ، ص ص ٧٩-٨٠ ، ماهر ، ٢٠٠٧ ، ص ٨٢) :
- أن تكون الرسالة واضحة دقيقة التعبير ، ومفهومة لكل العاملين داخل المؤسسة أو خارجها.
 - أن تكون مختصرة بدرجة تكفي أن تعلق بذهن العاملين .
 - أن تتضمن تحديداً واضحاً لمجال عمل المؤسسة ويتضمن (المجتمع - التكنولوجيا المستخدمة - الغرض الأساسي للمؤسسة - الأهداف الفرعية) .
 - أن تحدد القوى التي تدفع وتحفز الإستراتيجية .
 - الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية .
 - أن تكون بمثابة مرشداً وإطاراً للمديرين من خلاله يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية المختلفة داخل المؤسسة .
 - أن تكون متسعة بدرجة كافية بحيث تسمح بالمرونة في تنفيذ الإستراتيجية .
 - أن تعكس القيم والمعتقدات والفلسفة المرتبطة بالمؤسسة .
 - أن تكون واقعية بدرجة تسمح للمديرين أن يحققوا أهدافهم .
 - أن تكون صياغة الرسالة مثيرة لدافعية الأفراد ؛ لتحقيق الإنجاز المطلوب .
 - وتكون قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات .

- الواقعية والموضوعية بحيث تكون ممكنة التطبيق بمراعاة عناصر التحدي والمواجهة والإصرار .
- التكيف مع البيئة ومراعاة ظروف البيئة وطبيعتها .
- تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المدرسة ومستويات الإستراتيجية .
- يتطلب تصميم وبناء الرسالة عدة متطلبات ، وتعد من أكثر العمليات أو المهام التي تواجه الإدارة تعقيداً أهمها (أبو قحف ، ١٩٩٧ ، ص ٥١) :
- تحليل الفجوة بين الأهداف المرغوبة الوصول إليها ، وتلك الأهداف المتوقع تحقيقها .
- تحليل العلاقات القائمة بين واقع البيئة الخارجية ومصادر الضغوط الخارجية .
- تحليل واقع الموارد الحالية للمؤسسة من ناحية ، وعلاقتها بالقوى الداخلية من ناحية أخرى .
- تحليل نظام القيم أو حضارة المنظمة وأهداف الإدارة العليا .
- دراسة الإستراتيجيات السابقة وخبرات المؤسسة في عمليات وبرامج التطوير التي قامت بها من قبل .
- تحليل وتحديد نقاط التركيز والقوة الدافعة الرئيسة للمؤسسة .
- الفرق بين الرؤية والرسالة : تختلف الرؤية عن الرسالة في عدة نقاط من أهمها ما يلي (ماهر ، ٢٠٠٧ ، ص ٧٦-٧٧) :
- تصف الرسالة غرض المؤسسة وهي تركز على الواقع الحالي والمستقبلي لها ، كنوع من الأنشطة التي تمارس وتقدم لعدد كبير من الأطراف المستفيدة ، أما الرؤية فإنها تصف أملاً وصورة تود المؤسسة تحقيقها في المستقبل .
- ومن حيث الزمن فإن الرسالة تغطي عمر المؤسسة ، أما الرؤية فزمنها أقصر ، والرسالة لا تتغير تقريباً عبر عمر المؤسسة ، ولكن الرؤية تتغير حسب الظروف مثل المنافسة والمشكلات التي تمر بها للمدرسة .
- والرؤية أقرب في التحقيق من الرسالة عند تحديد الأهداف العامة للمؤسسة ، وتكمن أهمية الرؤية في أنها وثيقة أكثر مرونة من الرسالة ، وهي أكثر قرباً للمسار المستقبلي للمؤسسة التعليمية .
- والواقع أن الرؤية هي جسر يربط رسالة المؤسسة التعليمية بإستراتيجياتها وسياساتها وخططها ، ويوضح الجدول التالي الفروق بين الرؤية والرسالة .

جدول رقم (١)

الفرق بين الرؤية والرسالة .

وجه المقارنة	الرسالة	الرؤية
المعنى	غرض المؤسسة وأنشطتها	صورة تود المؤسسة تحقيقها
درجة العمومية/ التحديد	أكثر عمومية	أكثر تحديدا
التغطية الزمنية	تغطي عمر المؤسسة	تغطي فترة من عمر المؤسسة
قربها من الأهداف	بعيدة نسبياً	قريبة نسبياً
درجة الثبات / المرونة	أكثر ثباتاً	أكثر مرونة

(٣) تحديد الغايات والأهداف :

من أهم الأمور بالنسبة للتخطيط الإستراتيجي هي القدرة على تحديد الأهداف والالتزام بتحقيقها وفقاً للجدول الزمنية المحددة ، كذلك التعريف الكيفي الجيد للأهداف يساعد على تحديد الأهداف الكمية التي يمكن قياسها في صورة كمية ، حتى وإن كانت الأهداف الإستراتيجية تتضمن إحداث تغيرات في جودة الخدمة ، وجودة الإدارة والتنمية المهنية (حسن ، ٢٠٠٧ ، ص ١٤٤) .

والغايات ما هي إلا أهداف عامة شاملة ترمي المؤسسة إلى تحقيقها على المدى البعيد ، وهي تتسم بالعمومية والشمول ، ولهذا فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية ، أما الأهداف بمعناها المحدد والضيق فيقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية قصيرة (إدريس والمرسي ، ٢٠٠٦ ، ص ١٢٣) .

وتكمن أهمية وضع الأهداف بما تحققه من وظائف مهمة في المجالات التالية (خليل ، ٢٠١٥ ،

ص ٩٠) :

- تساعد الأهداف الإستراتيجية على تعريف المؤسسة بالبيئة التي تعمل بها .
- تعد مرشداً لاتخاذ القرارات بما يتناسب والموقف الذي تواجهها الإدارة العليا .
- تساعد الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسئوليات للأفراد والأقسام ، وتحديد أدوارهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية .
- تزود الأهداف الإستراتيجية المؤسسة بمعايير لتقييم الأداء التنظيمي ، أي وضع صيغ ومقاييس كمية كلما أمكن نحو تحقيق الغاية ، وفي إطار زمني يتناسب وإمكانية تحقيق الهدف .
- تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة .
- تمثل الأهداف الإستراتيجية نقطة الارتكاز التي تبنى عليها مدخلات العملية داخل المؤسسة كما أنها نقطة النهاية التي تلتقي عندها مختلف هذه المدخلات في أثناء التقويم الشامل للمؤسسة .

ويجب أن يتوفر في تلك الأهداف عدة شروط عند صياغتها لعل من أهمها ما يلي (Gregory G& Others,2005,P.53) :

- أن تكون قابلة للقياس ، فلا بد أن يتوفر مؤشر أو معيار يقيس مدى التقدم في تحقيق الأهداف.
- محددة ، حيث يجب أن توضح رسالة المؤسسة التعليمية ما يجب إنجازه فعلياً على أرض الواقع وفي ضوء ذلك يتم وضع الأهداف طويلة المدى المستقبلية ، وقصيرة المدى التنفيذية .
- واقعية ، حيث يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق على أرض الواقع بحيث تتناسب بما هو متاح من الإمكانيات ، والاستخدام الأمثل للموارد يمكن تحقيق تلك الأهداف .
- محددة بوقت ، حيث يجب وضع خطة زمنية لتحقيق أهداف المؤسسة في الواقع ، سواء كانت طويلة المدى أم قصيرة المدى .

ج- التحليل الإستراتيجي البيئي للمؤسسة التعليمية (SOWT) :

إن تحليل بيئة المدرسة هو دراسة الظروف والمؤثرات للبيئة داخل المدرسة وخارجها ، والتي تعمل على نمو وتطوير الأعمال داخلها ، ويهدف تحليل البيئة الخارجية إلى تقييم الفرص والتهديدات التي تطرحها البيئة الخارجية على المؤسسة ، وتهدف تحليل البيئة الداخلية إلى تحديد (نقاط القوة ونقاط الضعف) ، لذلك فإن التحليل الداخلي والخارجي للبيئة يوضح الفرق بين عوامل قوة المؤسسة وضعفها والتهديدات والمخاطر الخارجية عنها، وقد تتشابه تلك المفاهيم في إطار النشاط العام للمؤسسة التعليمية ؛ مما يساهم في تفاقم المشكلات داخلها دون إيجاد حلول فعالة لها (Chidi & Others,2011,P.17) .

(١) تحليل البيئة الداخلية :

لا يمكن أن تنجح إستراتيجيات المؤسسة التعليمية إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية لها ، ولذلك ينبغي أن يتم تحليل تلك الإمكانيات بطريقة واقعية ودقيقة حتى تضع المؤسسة إستراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية ، فالإستراتيجيات الجيدة أساسها إدراك نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة (عوض ، ٢٠٠١ ، ص ١٣٥) .

- جوانب القوة : هي الأشياء المتوفرة في المدرسة ، والتي همتمس بشكل إيجابي في العمل ، أو هي الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز مكانة المؤسسة ، وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية (الدوري ، ٢٠٠٥ ، ص ١٥٥) .
- جوانب الضعف : هي قصور في الموارد أو المهارات أو القدرات ، والتي قد تحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل مؤثر ، وخير ما يبرز جوانب القصور هو عدم وضوح التوجه الإستراتيجي (إدريس والمرسي ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٢٠) .

وتتم عملية تحليل البيئة داخلياً من خلال مجموعة من المصادر البشرية ، والمناخ المدرسي ، والجوانب المادية ، والبرامج والعمليات ، وطرق التدريس ، ومن خلال عملية التحليل البيئي يتم فهم

فعاليتها من حيث الوظائف الفنية والإنسانية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتربوية على كافة المستويات (خليل ، ٢٠١٤ ، ص ٤١) ، ويتضمن تحليل البيئة الداخلية عدة أركان ، وتشمل ما يأتي :

(أ) أداء العاملين :

يعتبر تحليل أداء العاملين الخطوة الأولى في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة ، حيث يساعد ذلك في تحديد أي الإستراتيجيات التي يجب مراجعتها أو تغييرها ، كما يساعد في معرفة أي الوحدات والأقسام التي تؤدي مهامها بكفاءة ؛ مما يساهم في معرفة نقاط القوة التنظيمية ، ومعرفة أي الوحدات والأقسام التي يعتبر أدائها ضعيفاً ، مما يساهم في تحديد مجالات المشكلات الإستراتيجية ، ومن ثم نقاط الضعف التنظيمية (خليل ، ٢٠١٥ ، ص ١٠٥) .

(ب) ثقافة المؤسسة التعليمية :

ويقصد بها تلك القيم السائدة التي تعتقها المؤسسة ، أو هي الفلسفة التي ترشد سياستها ، والتي تكونت من مجموعة من المعتقدات والرموز والعادات التي نشأت بمرور الزمن ، وهذه خلقت بدورها فهماً مشتركاً لدى أعضاء المؤسسة حول الأشياء والأهداف وكيفية التصرف تجاهها (الدوري ، ٢٠٠٥ ، ص ١٢٨) ، والتي يعمل المديرون على نشرها بين جميع العاملين داخل المؤسسة ، وهي عبارة عن القيم والمعتقدات التي يعتنقها الأفراد داخل المؤسسة وقد يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على عملية الإنتاج حيث إنها تتمثل في النهاية في أداء الأفراد داخل المؤسسة (Lunenburg , 2011,P.23) .

(ج) الهيكل التنظيمي :

يتمثل الهيكل التنظيمي في الطريقة التي تتبعها الإدارة في الأفراد على الأقسام ، وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في المدرسة ، ومدى الاتساق بين هذه الجهود والمهام التي توزع على العاملين ، ومدى نجاح التنسيق بين الأقسام في تحقيق أهداف المؤسسة (Grossi & Others, 2007,P.231) .

(د) موارد المؤسسة المتاحة :

وتتمثل في الموارد المتوفرة سواء البشرية أو الطبيعية ، وترجع أهمية تلك الموارد في أنها تمثل إمكانيات المؤسسة لتحقيق أهدافها ، وعلى أساس توافر هذه الموارد تحدد كمية الإنتاج وتوافر الكفاءة والفاعلية ؛ مما يؤثر على إستراتيجية المؤسسة ورؤيتها نحو المستقبل (Harrison , 2006 , P.3) .

(٢) تحليل البيئة الخارجية :

وتعرف البيئة الخارجية بأنها مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال المدرسة وأنشطتها ، ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها ، ومن أمثلتها (العوامل الاقتصادية ، العوامل

المجتمعية ، العوامل الثقافية ، العوامل السياسية ، العوامل التكنولوجية ، ومتغيرات المنافسة والعملاء) وتنقسم عوامل البيئة الخارجية إلى قسمين هما (البيئة العامة - البيئة الخاصة) (البحيري ، ٢٠١٤ ، ص ص ٨٩-٩٠) ، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية ، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية ، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها وبين المؤسسة من جهة أخرى (ياسين ، ٢٠٠٢ ، ص ٦٥) ، وتنشأ الفرص والتهديدات نتيجة التفاعل الحاصل بين العناصر المكونة للبيئة الخارجية ، وتمثل الفرص المناسبات التي تجعل المدرسة قادرة على تسخير طاقاتها لتحقيق غاياتها ومن ثم تحسين وضعها ، أما التهديدات تتمثل في المخاطر التي تفرض نفسها على المؤسسة ، وظهورها يسبب ضعفاً في كيان ونشاط المؤسسة (جواد ، ٢٠١٠ ، ص ١٠٧) .

وتم تقسيم متغيرات البيئة الخارجية إلى ثلاثة أقسام هي (ماهر ، ٢٠٠٧ ، ص ص ١٤٣ - ١٤٨) :

- المتغيرات العامة للبيئة :

وتتضمن المتغيرات السياسية ، والمجتمعية ، والاقتصادية والقانونية ، والتكنولوجية ، والديموغرافية. - متغيرات البيئة الطبيعية :

مثل المناخ ، طبيعية التربة ، الموارد الطبيعية المتاحة في الدولة .

- المتغيرات الخاصة بنشاط المؤسسة :

وتشمل المتغيرات التي تهدف إلى زيادة كفاءة المنتج التعليمي وجودته لتحقيق التنافس مع المنظمات الأخرى ، وتغير سلوك أولياء الأمور والمجتمع المحيط نحو المؤسسة التعليمية .

د- تحليل الموقف الإستراتيجي :

يعد أسلوب التحليل الرباعي (SWOT) من أهم أساليب تحليل الموقف الإستراتيجي للمؤسسة بهدف معرفة الموقف الحقيقي للمؤسسة ، فمن خلال نتائج الخطوة السابقة (التحليل البيئي) يتم تحديد مجالات القوة ومجالات الضعف للبيئة الداخلية ، وتشخيص الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة للبيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية ، ويستخدم التحليل الرباعي (SWOT) لتحليل الموقف الإستراتيجي من خلال دمج مجالات القوة والضعف للأداء الداخلي للمدرسة مع الفرص والتهديدات لها وإجراء عمليات التحليل والمقابلة بينها ، وفي ضوء نتائج التفاعل لتحليل دمج هذه العوامل المختلفة للمؤسسة ؛ تظهر إستراتيجيات متعددة طبقاً لنسب إحصائية معينة للمدرسة وهي البدائل الإستراتيجية ؛ مما يوجب على الإدارة العليا في التعاون مع فريق التخطيط الإستراتيجي المكون بها اختيار وبناء إستراتيجية مناسبة تستطيع تحقيق أهدافها وتتطابق مع موقف المؤسسة تجاه أهدافها ومنافسيها وتطلعاتها المستقبلية (الجبوري ، ٢٠١٠ ، ص ٩٤) .

هـ- وضع البدائل الإستراتيجية واختيار المناسب منها :

(١) البدائل الإستراتيجية هي نتيجة لتفاعل مجموعة من العناصر الداخلية متمثلة في القوة والضعف وعناصر خارجية متمثلة في الفرص والتهديدات ، ويتم وضع الإستراتيجية المناسبة بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى مع تحديد الزمن والموارد اللازمة للتنفيذ(عبدالغفار ، ٢٠١٣ ، ص ٢٣٥) ، للبدائل الإستراتيجية عدة أنواع منها(المغربي وغريبة ، ٢٠٠٦ ، ص ١٥٩) :

(٢) الإستراتيجية الاستراتيجية :

توجد الإستراتيجية الاستراتيجية بالاستقرارية بالمؤسسات التي تحقق نجاح في مجال قطاع الأعمال ، والتي تشعر بأفضلية الوضع الحالي لها ، وتتجه الإدارة هنا نحو وضع المزيد من الأهداف التنفيذية بدلاً من التغيير في الإستراتيجية ، لتحقيق حالة من الاستقرار .

(٣) الإستراتيجية العكسية :

تتبع المؤسسات الإستراتيجية عندما تتجه إلى تقليص الأنشطة والبرنامج التي تقوم بها ، وتلجأ إدارة المؤسسة لها في حالة وجود قصور بالنواحي الإدارية أو المالية أو في حالة تغيير النشاط بشكل عام بالمؤسسة .

(٣) الخطة التوسعية :

وتتخذ المنظمات تلك الإستراتيجية في حالة الرغبة في تحسين الأداء الحالي ، والتوسع في مجالها التعليمي من حيث تحسين العمليات أو استثمار الجهود المتوفرة ، بهدف زيادة كفاءة المؤسسة .

(٤) الإستراتيجية التكاملية :

وتتبع الإستراتيجية التكاملية بالمؤسسات في إطار اعتمادها على أكثر من إستراتيجية في آن واحد ؛ للنهوض بالمؤسسة بشكل كلي .

وهناك بعض العوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار البدائل الإستراتيجية ولذلك لضمان نجاح الإستراتيجية التي تم اختيارها ، ومن هذه العوامل :

- الأهداف حيث يجب أن تكون البدائل قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة .
- متطلبات البيئة الخارجية ، فيجب مراعاة متطلبات البيئة الخارجية من فرص يمكن استثمارها وتهديدات يجب تجنبها.
- جوانب القوة و الضعف بالمؤسسة ، فيجب عند الاختيار بين البدائل مراعاة جوانب البيئة الداخلية، حتى لا يتم اختيار بديل لا يناسب البيئة الداخلية .
- الثقافة التنظيمية للإدارة ، حيث يجب الاختيار بين البدائل التي تناسب فلسفة المؤسسة والقيم الإنتاجية المنتشرة بين العاملين فيها(الحبتور ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٢٦) .
- مقدار الوقت المتاح لعملية الاختيار ، ومدى السرعة المطلوبة لإتمام الاختيار بين البدائل .

- مقدار المخاطر التي يمكن تحملها في كل إستراتيجية .

- طبيعة العائد المنتظر تحقيقه من البديل الإستراتيجي (الخفاجي ، ٢٠٠٤ ، ص ١٨٠) .

و- صياغة (الخطة الإستراتيجية) :

وعلى أساس نتائج (SWOT) والتوجيهات والموقف الإستراتيجي توضع صيغة الإستراتيجية ، فهي أهداف تترجم إلى إجراءات وسلوكيات وتصرفات وقرارات من الواجب اتخاذها ؛ للاستفادة من نقاط القوة وتدعيمها وكذلك تحديد الفرص ومحاولة وضع الإجراءات الكفيلة باستثمارها بأقصى ما يمكن ، وتوضع كذلك الإجراءات والسلوكيات الكفيلة بالتغلب على نقاط الضعف والتهديدات والمحاذير في الإدارة ، ويجب مراعاة وضع البدائل المتاحة وتلبية معظم الاهتمامات والقيم والتشعبات الموجودة في الاتجاهات المختلفة قدر الإمكان ، كما يراعى وضع السلوكيات والإجراءات وتعزيز القرارات المصاحبة والمؤيدة والتي تساعد على التنفيذ الناجح للخطوات المتخذة (إبراهيم والسيد ، ٢٠١٣ ، ص ٤٠٩-٤١٠) .

وتتطلب عملية صياغة الخطة العديد من الخطوات التي تتمثل فيما يلي :

- تحديد الوضع الراهن للمدرسة والوضع المثالي التي يهدف التوصل إليه لمعرفة الفجوة بينهما (الجبوري ، ٢٠١٠ ، ص ص ٩٥-٩٦) .

- إعادة النظر في الغايات والأهداف التي قد تم تحديدها من قبل ومراجعتها في ضوء ما تصل إليه نتائج التحليل الرباعي .

- مراجعة الدراسات والتحليلات التي تمت في فترات سابقة والمستجدات التي حصلت في مستوى الأداء الحالي للمؤسسة والظروف ، والمواقف في البيئة الخارجية .

- تقييم البدائل الإستراتيجية ، ومعرفة إمكانية استخدامها ، وحجم فوائدها تمهيداً لاختيار أفضل البدائل التي تحقق للمؤسسة التعليمية أهدافها بنجاح .

- في حالة الانتهاء من تحديد الخيارات الإستراتيجية وفق المعايير العلمية التي تتضمن الإستراتيجيات السابقة والموارد والإمكانات المتاحة ، وثقافة المؤسسة والقدرة على المخاطرة والتوقيت الملائم للإستراتيجية .

- صياغة الخطة الإستراتيجية في شكلها المتكامل .

وتتطلب عملية وضع الخطة مراجعة الإجراءات والعمليات التمهيدية ، وهي نشاطات تتمحور حول خطوط الإرشاد للإستراتيجية ، والسياسات التي تتم على ضوئها تطوير الخطة من خلال المراجعة للأهداف والإستراتيجيات الحالية للتأكد على موضوعية الأهداف وإمكانية تنفيذها ، ومعرفة مدى التوافق بين الوسائل والغايات (حمدان وإدريس ، ٢٠١٥ ، ص ١٠٤) .

ز - تطبيق الخطة (تنفيذ الخطة) :

إن تطبيق الإستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الإنجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقاً ، إذ إن فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة وحسب وإنما يتعداها إلى فشل الإدارة الإستراتيجية ككل ، فهي مرحلة هامة حاسمة ، فأفضل الخطط المصممة على الورق قد تفشل إذا لم تنفذ بدقة (بريدي وآخرون ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٨٢ ، إدريس والمرسي ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٦٣) .

ويعد التطبيق أخطر مراحل التخطيط ؛ به يكون التخطيط أو لا يكون وبطء خطط التعليم من تحقيقها لبعض أهدافها وفشلها إنما يعود في الأساس إلى التطبيق ، والتطبيق يقع على عاتق الموظفين والإداريين بالدرجة الأولى قبل أن يقع على عاتق المخططين ، والمخططون لهم دور في هذه المرحلة يتلخص في الدور التالي (عبدالغفار ، ٢٠١٣ ، ص ٢٣٦) :

- المراقبة : منها مراقبة التنفيذ ومراقبة أساليب العمل .
- التصحيح : إعادة النظر في بعض الأهداف ؛ لتتفق مع الأوضاع والظروف الجديدة من خلال توافر عنصر المرونة اللازمة للخطة .

كما يجب على التأكد من توافر محددات لتنفيذ الخطة داخل المدرسة ومنها (Thompson and Strickland, 2003,P.357) :

- إنشاء المدرسة وتزويدها بالميزات التنافسية ، والمهارات والموارد لإنجاز الإستراتيجية بنجاح.
 - تطوير الميزانيات والموارد لضمان تنفيذ الأنشطة والبرامج بهدف النجاح الإستراتيجي .
 - وضع السياسات واللوائح اللازمة لتطبيق الإستراتيجية والإجراءات الأساسية لها .
 - توظيف أفضل الخبرات والدفع باتجاه التحسين المستمر .
 - إقامة شبكة معلوماتية ووسائل اتصال لتفعيل التنسيق بين الجهات الداخلية بالمؤسسة التعليمية ، إنجاز أدوارها الإستراتيجية بنجاح يوماً بيوم.
 - ربط المكافآت والحوافز المعنوية والمادية بإنجاز الأهداف والأداء والتنفيذ الجيد .
 - توفير مناخ بيئي مناسب وثقافة تنظيمية لتنفيذ الأعمال والأنشطة الخاصة بالإستراتيجية .
- ح- رقابة وتقييم الخطة الإستراتيجية :

تتلخص هذه الخطوة الأخيرة في وضع معايير للتقويم ، يكون على أساس معايير توضع أثناء تبني الخطة ، أو التقويم على أساس الأهداف التي وضعت للخطة لا على أساس النتائج التي تم الحصول عليها في النهاية ، وفي نهاية فترة تنفيذ الخطة يتم الوقوف على مدى تحقق أهداف الخطة (تحديد نقاط القوة والضعف) ؛ من أجل تحديد خطة للتعديل ، وتتم عملية التقويم النهائي من خلال فريق تقويم خارجي لا يخضع للمؤسسة التي يتم تنفيذ الخطة فيها (عبدالغفار ، ٢٠١٣ ، ص ٢٣٧) .

- وتوجد ثلاثة أنشطة رئيسة للرقابة في مجال تنفيذ الإستراتيجيات هي (سليم ، ٢٠١٠ ، ص ٢٧٢) :
- تطوير خطط عمل ومستهدفات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعة ، وتقوم خطط العمل بتوفير إرشادات للعمل عن طريق تحديد جداول زمنية محددة لاستكمال خطوات التنفيذ ومقاييس الأداء لقياس مدى التقدم تجاه الأهداف طويلة الأجل .
 - تحديد إسنادات ومسئوليات تنفيذ خطط العمل لكي تكون بمثابة دستور للمساءلة عن إنجاز الخطط الموضوعية لمقابلة وتحقيق الأهداف .
 - تعديل نظم المكافأة والحوافز لكي تربط بين ما يقوم به المديرون والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والبعد عن الاهتمام الزائد بالأهداف العينية والمالية .
- وتعد مرحلة تقييم الإستراتيجية مرحلة قياس الأداء الفعلي للأنشطة التي تم القيام بها ، ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الإستراتيجية المحددة من قبل والمقارنة والتطابق بينهما ، والكشف عن الانحرافات إن وجدت ثم إتخاذ الإجراءات السريعة لمواجهة هذه الانحرافات (إدريس والمرسي ، ٢٠٠٦ ، ص ٤٣٠).
- ولكي تتم عملية التقييم بشكل سليم ينبغي أن يقتصر نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث ، مع مراعاة التوقيت السليم حتى يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية في توقيتها الصحيح ، واستخدام أدوات الرقابة قصيرة وطويلة المدى ، مع مراعاة الاستثناءات أثناء العمل ، والاهتمام بالتعزيز؛ لمواصلة تحسين مستوى الإنتاج (Sullivan , 2006,P.10) ، وتمر عملية التقييم بعدة خطوات كالتالي (العارف، ٢٠٠١ ، ص ٣٥١ ، ماهر ، ٢٠٠٧ ، ص ٤٧٥ ، محمد ، ٢٠١٥ ، ص ١٦٤) :
- تحديد ما يجب قياس : إن العناصر التي يتم إحكام الرقابة عليها يجب أن تكون قابلة للقياس وبدرجة عالية من الثبات وأيضاً يجب قياس العناصر الرئيسة المؤثرة في سير عملية الإنتاج .
 - وضع المعايير لقياس الأداء (معايير الإنجاز) : يتم في هذه العملية وضع المعايير ، والتي سوف يتم القياس على أساسها حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي بها ، وهذه العملية تتطلب إدراك حقيقي لبيئة العمل الفاعلية ، ونوعية الأهداف والنتائج وقدرات العاملين ، والمعايير لها أن تكون كمية أو إحصائية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة كالوقت والتكلفة وحجم الإنتاج وكمية الهدر أو خصائص فنية تحدد مستوى نوعية المنتج ، وفي هذه المرحلة يتم تحديد درجة الانحراف المقبولة .
 - قياس الأداء :
- تتطلب هذه العملية تحديد المرحلة التي تتم فيها عملية القياس ، كما يجب الاهتمام برقابة الكم والكيف إلى جانب الأخذ في الاعتبار نتائج تحليل الرؤى الشخصية ؛ كي يتحقق التوازن بين المقاييس الكمية والكيفية .

- مقارنة الأداء الحالي مع المعايير :

وتهدف إلى معرفة التطابق بين الأداء والأهداف ، ويجب أن تتسم هذه العملية بالدقة والشمول .

- إتخاذ الإجراءات التصحيحية :

وتتم هذه الخطوة في حالة عدم التطابق بين النتائج والأهداف وتحديد سبب الانحراف مع مدى ملاءمة العمليات للمسويات المرغوب فيها .

ومما سبق يتضح أن الإدارة المدرسية التي تعمل على التخطيط الإستراتيجي للنهوض بمؤسستها بدءاً بدراسة الواقع الداخلي والخارجي ؛ حتى يتيسر لها وضع الخطط الإستراتيجية وتنتهي بالتنفيذ والتقييم لها ؛ لتطوير إدارة الأمن والسلامة بالمدرسة وتحقيق بيئة تعليمية آمنة للعاملين والمتعلمين ؛ مما يساعد المدرسة في تحقيق الأهداف العامة المستهدفة والتي وضعتها الإدارة العليا من قبل ، ولتوضيح ماهية الخطة الإستراتيجية وأهميتها ، نتاولها بالتفصيل في العنصر التالي .

٣- الخطة الإستراتيجية بالمدرسة :

أ- تعريف الخطة الإستراتيجية :

اختلفت التعريفات حول الخطة ومنها أن الخطة الإستراتيجية هي وسيلة تساعد المدرسة على تخصيص الموارد ، لاستغلال نقاط القوى ومعالجة نقاط الضعف ، واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة بالبيئة المحيطة للمدرسة (Certo, 1995, , P.6) .

كما عرفها جيري ديزلر بأنها أسلوب عمل يوضح كيفية نقل المؤسسة من العمل الحالي إلى العمل التي ترغب في تأديته (Dessler , 2002 , P.161) .

وتعرف أيضاً بأنها التنسيق المخطط لأهداف المؤسسة الرئيسة وإجراءاتها العملية في ذات الوقت، بهدف تحقيق التكيف والتوافق مع البيئة المحيطة بالمؤسسة وذلك من خلال التنفيذ والتعديل للخصائص الداخلية للمؤسسة (Farjoun, 2002, PP.570-571) .

وتعرف الخطة الإستراتيجية بأنها الاتجاه العام أو خط السير الذي تتخذه المؤسسة وصولاً إلى غايتها ، وتتعدد طرق الوصول إلى غاية من الغايات ، ومن هنا تأتي البدائل الإستراتيجية لكل غاية ، فتأتي المفاضلة والاختيار بين هذه البدائل (عابدين ، ٢٠٠٣ ، ص ٦٦) .

والخطة تعرف بأنها التدابير المحددة في التعليم التي تتخذ من أجل تحقيق أهداف وغايات محددة (جوهر ، ٢٠٠٩ ، ص ١٠) .

كما تعرف الإستراتيجية بأنها وسيلة تحقيق غاية ، فهي تصف طريقة عمل المؤسسة لانجاز رسالتها ، ورؤيتها ، وأهدافها (الزنfli ، ٢٠١٣ ، ص ١٢٩) .

وهي تحديد وتقييم مختلف المسارات التي تحقق أهداف المؤسسة ورسالتها ، واختيار بديل من المسارات ، حيث يوجد لدى كل المؤسسات العديد من الخيارات التي تحقق أهدافها ، ورسالتها ،

والإستراتيجية هي التي تقرر المسارات البديلة لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها ، واختيار البديل المناسب للتطبيق (غني ، ٢٠٠٥ ، ص ٤٣٤) .

كما تعرف بأنها خطة إنمائية طويلة الأجل تحدد فيها فلسفة المؤسسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف ، وتعتبر الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة العليا في الإجابة عن كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات بالنسبة لعدد من الجوانب مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها والموارد والاستثمارات اللازمة ، ومصادر التمويل والأسلوب التكنولوجي المستخدم والاحتياجات من القوى العاملة . وتعرف بأنها مجموعة من الإجراءات والنظم الموضوعية التي تهدف إلى وضع الرؤية والرسالة للمدرسة في المدى الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية ، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية ، وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي ، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة (عبدالرحمن ، ٢٠١٥ ، ص ١٦) .

ومما سبق يتضح أن الخطة الإستراتيجية بالمؤسسات التعليمية تتميز بأنها :

- أسلوب : ويعني مجموعة تحركات من أجل تحقيق الجودة والتنافس بين المؤسسات الأخرى .
- موجهة : أي تتصدى إلى نقاط الضعف داخل المؤسسة والتهديدات خارجها .
- داعمة : فهي تدعم نقاط القوة داخل المؤسسة وتستغل الفرص من خارجها .
- مرنة : فيتوفر بالخطة الإستراتيجية مجموعة من البدائل والخيارات لتحقيق الأهداف المنشودة .
- تكيفية : تهدف إلى تكيف المؤسسة التعليمية مع بيئتها الخارجية .
- تناسقية : يتوقف نجاحها على مدى توافر التنسيق بين المشتركين في تنفيذها .
- تحويلية : تعمل على تحول المؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب لدى المؤسسة.

- محددة : توضع الخطة طبقاً لجدول زمنية معينة محددة المسئولية والموارد .
- هادفة : تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تغير المؤسسة التعليمية إلى وضع مستقبلي أفضل .

ب- طرق وضع الخطة الإستراتيجية :

تتنوع الطرق التي تطبق لتنفيذ الخطط كالتالي (محسن ومحمد ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٩١-٣٩٤) :

(١) طريقة السيناريو :

هي طريقة للتنبؤ بالتصور المسبق للممكن و التي يمكن أن تتخذ في إطارها القرارات الإستراتيجية للمؤسسة ، فالسيناريو ليست مجرد عملية تنبؤ تقليدية بل هو تقاطع لمجموعة كبيرة من المتغيرات والأحداث البيئية بحيث تستطيع استخلاص ما يحدث مستقبلاً فيما لو أتت الأمور وفق هذه

التصورات واحتمالية حدوثها ، وتعرف الإستراتيجية بأنها تلك النظرة الداخلية لما يمكن أن تكون عليه صورة المستقبل ، أو مجموعة أدوات لترتيب وتنظيم مدركات الفرد للبدائل البيئية المستقبلية ، حيث يتم في ضوءها تطوير الإستراتيجيات وتنفيذها وفقاً لأفضل صورة ، ويمر السيناريو بعدد من الخطوات كالتالي :

- تهيئة المقدمة المنطقية وتعني جمع وتحليل وفحص العوامل البيئة العامة التي توجد بها المؤسسة.

- إيجاد الأسلوب المناسب لاختيار المتغيرات والعوامل الرئيسة الفاعلة والتي تلعب دوراً في رسم صورة المستقبل التي تعتمد على طرق كثيرة مثل الطرق الإحصائية وطريقة دلفي .

- دراسة وتحليل السلوكيات السابقة للمؤشرات الرئيسة والفاعلة بمعنى كيف كان الأمر بالماضي حتى الوقت الحاضر ، ويمكن هنا الرجوع إلى قواعد البيانات والمؤشرات الخاصة بمختلف الأبعاد المستخدمة.

- التنبؤات والمنظورات لكل مؤشر يجب أن تدرس ، ولا يتم دراسة كل مؤشر بمفرده بل يتم دراستها بأسلوب جمعي بمعنى التفاعلات بين المؤشرات الرئيسة لإبراز تأثيراتها المتبادلة .

ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب في الاستخدام أنه ممتد ويحتاج إلى كثير من الخبراء والمتخصصين ، ومكلف بحيث يتجاوز تكاليف إعداد السيناريو البسيط .

(٢) طريقة الرعاية الشاملة :

تقوم على التنسيق بين الأنشطة المختلفة وتحويل الموارد ورعاية وتشجيع القابليات الجوهرية بين وحدات المؤسسة ، والرعاية الشاملة تولد إستراتيجية للمؤسسة من خلال التركيز على القابليات الجوهرية للمؤسسة ، والقيمة التي توجد بها العلاقات الرعوية بين المؤسسة والوحدات ، وهكذا يتطلب الأمر إيجاد مطابقة ومواءمة بين مهارات وموارد المؤسسة واحتياجات الوحدات ، ووفق هذه الإستراتيجية فإن المنظور الرعوي الشامل يأتي في إطار عدد من الخطوات التحليلية وهي :

- فحص كل وحدة عمل في ضوء عوامل النجاح الخاصة بها .

- فحص كل وحدة استناداً إلى المجالات التي يمكن تحسين الأداء من خلالها .

- فحص مدى التوافق بين المؤسسة ووحدات العمل .

إن إيجاد الإستراتيجية في إطار هذا التصور يعني ربطاً وتآزراً بين وحدات العمل بالمؤسسة ، وهي في الحقيقة توليد إستراتيجية أفقية تتجاوز الحدود الفاصلة بين وحدات العمل وتنبي التآزر في ضوء تداخل وترابط كافة الاعمال ، وهنا فبدلاً من المنظور الجزئي حيث تتنافس كل وحدة أعمال في إطار إمكانياتها ومواردها الخاصة ، قد يبني نوع في إمكانية المنافسة متعددة الأوجه ، وإيجاد رعاية من المؤسسة لوحدات العمل مما يحدث تعزيز من الوحدات للمؤسسة .

(٣) المجموعة المصغرة :

يتم اختيار مجموعة من المسؤولين في المؤسسة ويكلفوا بوضع الخطة الإستراتيجية ، وفي العادة تتفرغ هذه المجموعة تماماً لهذه المهمة ، حيث تتم اجتماعاتها في مكان منعزل بعيد عن زحمة العمل في المؤسسة، وتختار المجموعة رئيساً يدير حلقات المناقشات وتكون له خبرة في مثل هذه الأمور، ويتم وضع تفاصيل الخطة بأسلوب استشارة الأفكار ويعتمد نجاح هذه الطريقة كثيراً على أسلوب الرئيس في إدارة المناقشات ، وعلى مدى تفاعل المجموعة معه .

(٤) طريقة دلفي :

تعتمد هذه الطريقة على جمع الأفكار والاقتراحات المتعلقة بتفاصيل الخطة الإستراتيجية باستخدام استبانات رأي يتم إعداد أسئلتها بعناية وحرص فائقين ، ويجري عادة توزيع استبانات الرأي وتجميعها وتحليلها عدة مرات إلى أن يحصل على نوع من الاتفاق على تفاصيل الخطة ، وفي كل مرة توزع فيها الاستبانات يرفق معها ملخصات بنتائج الاستبانة السابقة مع شرح لمبررات التوجهات في تلك الاستبانة ، ثم يطلب إبداء الرأي من جديد وهكذا ، وعادة تتكرر عملية توزيع الاستبانة ثلاث مرات أو أكثر إلى أن يحصل الاتفاق المنشود في الآراء (الضحاوي والمليجي ، ٢٠٠١ ، ص ص ٢٥٢-٢٥٥).

(٥) طريقة القوة الدافعة :

تعتمد هذه الطريقة على التفكير بطريقة موجهة يتم من خلالها تحديد القوى الدافعة في المؤسسة ، ثم يتم وضع إطار للتحليل والتخطيط تستخدم فيه القوى الدافعة للمدرسة في وضع توجهات الإستراتيجية .

(٦) التحليل الوضعي :

وهذه طريقة منهجية يتم فيها تحليل جميع البيانات عن وضع المؤسسة في الماضي والحاضر وكذلك البيانات المتوفرة عن البيئة المحيطة ، ويتم وضع تنبؤات عن التغيرات التي يمكن أن تحدث على هذه البيانات في المستقبل ، ومن هذا التحليل يجري تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في المؤسسة ، وكذلك تحديد مصادر التهديد ومكامن الفرص الخارجية .

(٧) عوامل النجاح الحرجة :

يتم هنا تحديد عدد قليل من مجالات المنظمة ، والتي يعتبر الأداء المتميز للمدرسة في هذه المجالات شرطاً أساسياً لنجاحها ، واستمرارية بقائها وقدرتها على المنافسة.

(٨) تحليل المنتج والسوق :

وهذه الطريقة منهجية لتحديد الأسواق وقطاعاتها المختلفة ، والمنتجات ووظائفها ، والتقنيات المتوفرة ، وتهدف هذه الطريقة إلى تحديد قطاعات السوق التي يمكن أن تخدمها المؤسسة بما يتوفر لديها من تقنيات.

(٩) مراقبة البيئة والتنبؤ وتحليل الاتجاهات :

تتم هنا عملية مراقبة مستمرة للمتغيرات الخارجية والأحداث والأوضاع ، وتحليل الاتجاهات ، ومن ثم وضع تنبؤات بما ستصبح عليه المدرسة مستقبلاً ، هذه التنبؤات تشكل الأساس لعملية التخطيط الإستراتيجي. وعادة يستخدم الحاسوب في عمل هذه التحاليل والدراسات.

(١٠) تحليل التنافس :

تعتمد هذه الطريقة على تحليل عوامل أساسية تؤثر على الوضع التنافسي للمؤسسة بين المؤسسات وفي المجتمع المحيط ، ومن هذه العوامل المنافسون ، والبدائل المحتملة للمؤسسة ، المجتمع المحيط وأولياء الأمور .

(١١) الإدارة بالأهداف :

يتم في هذه الطريقة وضع الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها مشاركة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين ، وتقوم على فكرة تقديم كل وحدة من الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة أي كل إدارة وقسم المساهمة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها ، وتبدأ عملية المساهمة بأن يطلب من المستويات الدنيا ومن مختلف الوحدات والأقسام في المؤسسة أن يضعوا أهدافاً لهم تكون متسقة ومتجانسة مع أهداف المؤسسة ، ويشترط أن تكون هذه الأهداف واضحة وقابلة للقياس ، هذه الأهداف النابعة من الأسفل إلى الأعلى تشكل في مجملها تفاصيل الخطة الإستراتيجية .

(١٢) التحقيق الجدلي :

تستخدم هذه الطريقة بأن يطلب وجهات نظر مختلفة متعلقة بالخطط الإستراتيجية ، وتبدأ هذه الطريقة بأن يطلب من كل فريق يحمل وجهة نظر خاصة به ، ثم يبلور الخطة الإستراتيجية التي تعكس وجهة نظره ويستكمل وضعها، ويطلب من كل فريق استخدام الأسلوب الجدلي في بلورة أفكاره أي إبراز صواب توجهاته وخطأ توجهات الفريق الآخر، ثم تجري عملية عرض للخطة التي وضعها كل فريق ، وتتم مناقشتها باتباع الأسلوب الجدلي أيضاً، وتختتم العملية بتوليف خطة إستراتيجية يتفق عليها وتتبنها المدرسة (الزهيري ، ٢٠٠٨ ، ص ١٩٩ ، درويش ، ٢٠٠١ ، ص ٢٣) .

(١٣) المجموعات المركزة :

يجري هنا توجيه الدعوة لخبراء مختصين في موضوع معين متعلق بالخطوة ؛ كي يتباحثوا ويخرجوا بوجهة نظر متعلقة بهذه الجزئية ، ويتطلب وضع الخطوة تشكيل عدة مجموعات تركز كل منها على جانب واحد أو أكثر من جوانب الخطوة الإستراتيجية .

(١٤) طريقة المحاكاة :

في هذه الطريقة يستخدم الحاسوب في عمل نموذج للمؤسسة والبيئة المحيطة بها ، ثم محاكاة ما ستصبح المنظمة عليه في مستقبلها بافتراض معطيات معينة ، ثم تغير المعطيات والافتراضات وتكرر عمليات المحاكاة في كل حالة ، ثم توضع تفاصيل الخطوة الإستراتيجية اعتمادا إلى ما يتوقعه برنامج المحاكاة الحاسوبي .

(١٥) تحليل فرص السوق :

ترتكز هذه الطريقة على تحديد الأسواق المتاحة لمنتجات المؤسسة أو الخدمات التي تقدمها ، مع إجراء تحليل العوامل المؤثرة على البيئة والسوق ، التي يمكن أن تنعكس على طلب السوق لمنتجات المؤسسة.

ج- الأركان الأساسية للإستراتيجية وعناصرها :

وفيما يلي تعرض الدراسة لكل من أركان الخطوة الإستراتيجية على النحو التالي :

(١) أركان الخطوة الإستراتيجية :

تبنى الإستراتيجية على ركنين هما ركن البناء وركن العمليات ، ويحتوى ركن البناء على (أبو قحف ، ١٩٩٧ ، ص ٢٦٥) :

- القوة الدافعة .

- المخاطر ، حيث تتعامل الإستراتيجية مع المستقبل ، والمستقبل دائما يتصف بالغموض ويحتوى الأخطار وحالات عدم التأكد ، ومن ثم لا يوجد حقائق مستقبلية إنما توقعات وأحكام .

- الأهداف والرسالة من الدعائم الأساسية لبناء الخطوة .

وتمثل الرسالة المهمة الأساسية للمدرسة ، والتي تلخص عادة في تقديمها للبرامج التعليمية والأهداف المخططة ونشر النظريات التربوية الجديدة في المجتمع ، في حين نجد أهداف المدرسة هي ترجمة لرسالتها إلى غايات محددة توجه النشاطات والجهود (الهنداوي ، ٢٠١٢ ، ص ٢٥) .

أما ركن العمليات يحتوى على (أبو قحف ، ١٩٩٧ ، ص ٢٦٦) :

- الإجابة على سؤال إلى أين يجب أن تتجه المؤسسة ؟ فالإستراتيجية هي صياغة في

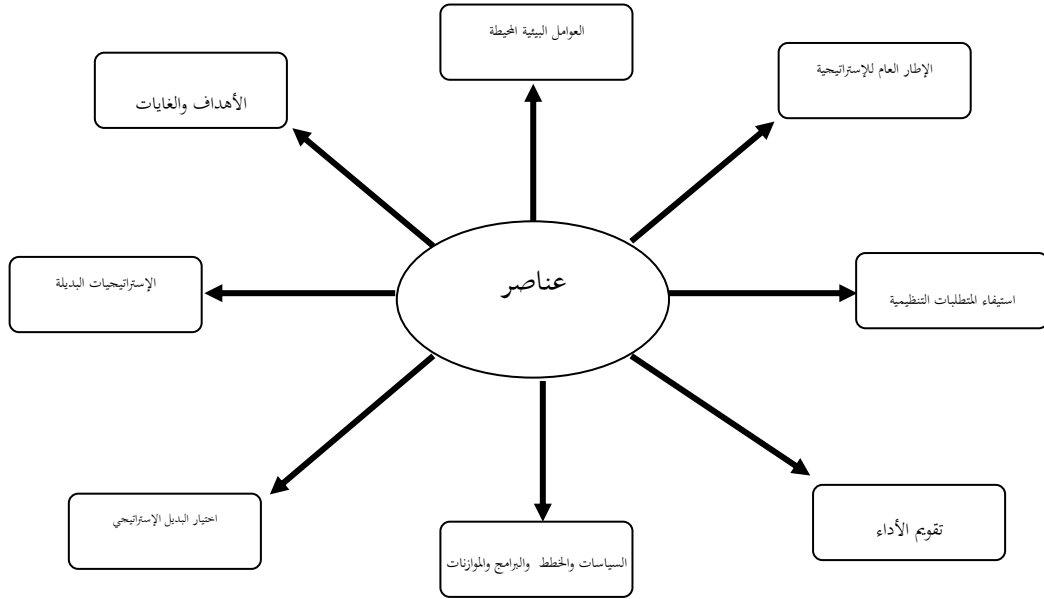
الحاضر ولكنها تصمم من أجل المستقبل ، والمستقبل هو حقل تنفيذ ، فكيف يتم الإجابة على هذا السؤال عملياً .

- انتقائية عملياتها من ناحية والتسلسل المنطقي لخطوات البناء من ناحية أخرى ، فوضع إستراتيجية يسير بتتابع متصل أو غير منفصل (تحديد رسالة وأهداف والقوة الدافعة الحالية والمستقبلية) ، يضاف إلى ما سبق استقلال عملية وضع الإستراتيجية عن المحتوى الذي تطبق عليه .

- المشاركة ، مشاركة عدد من الأطراف في وضع الإستراتيجية حتى وإن اختلفت درجة عمق دور كل طرف ، غير أن الصياغة النهائية والمسئولية عن الإستراتيجية تقع على الإدارة العليا .
(٢) عناصر الخطة الإستراتيجية :

تتكون الإستراتيجية من مجموعة من العناصر (تتضح فيما يلي)(السكرانة ، ٢٠١٥ ، ص ٤١) :

- (أ) الإطار العام للخطة .
 - (ب) دراسة عوامل البيئة المحيطة بالمدرسة (داخلياً - خارجياً) .
 - (ج) وضع الأهداف والغايات المستهدفة .
 - (د) وضع البدائل والمقارنة بينها .
 - (هـ) اختيار البديل الإستراتيجي الملائم والذي يحقق الغايات والأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة .
 - (و) وضع البرامج وتخصيص الموازنات مع تحديد السياسات والخطط وحيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل الأجل ، ووضعها في شكل خطط زمنية .
 - (ز) تقييم الأداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الإستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة .
 - (ح) استيفاء المتطلبات اللازمة ؛ لتنفيذ الخطة مع الأخذ في الاعتبار تحقيق تكيف المؤسسة للمتغيرات المصاحبة للقرارات التي تطرأ على الخطة .
- ويعبر الشكل التالي عن عناصر الخطة الإستراتيجية على نحو ما ذكر بلال خلف.



شكل رقم (٣)

يوضح عناصر الخطة الإستراتيجية (السكرانة، ٢٠١٥، ص ٣٤) .

بينما يرى (Thomas, 2005) أن هناك عشر مكونات وعناصر لوضع خطة إستراتيجية ، وهي الاستعداد للخطة ، وتوضيح مجال العمل ، وتحليل البيئة الداخلية ، وتحديد القضايا الإستراتيجية ، وتحديد الأهداف الإستراتيجية ، وتحديد إستراتيجيات لمعالجة الأهداف ، مع وضع المتطلبات والموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف ، ووضع الإستراتيجية بناء على القدرات الخاصة بالمدرسة .

د- مستويات الخطة الإستراتيجية ومراحلها :

(١) مستويات الخطة الإستراتيجية : تنقسم الخطة الإستراتيجية إلى مستويين هما

(Dessler , 2002 , P.161) :

(أ) مستوى الإدارة :

ويشمل الخطط الإجرائية وخطواتها وتخصيص الميزانيات ؛ لتنفيذ الخطط .

(ب) مستوى القيادة :

ويشمل عمليات قيادة التغيير داخل المؤسسة من خلال وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة ، واختيار إحدى الإستراتيجيات المناسبة لتحقيقها .

(٢) مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية المدرسية :

يمر إعداد الخطة الإستراتيجية بأربع مراحل رئيسة هي كالتالي (الضحاوي والمليجي ، ٢٠١١ ،

ص ص ٢٤٨-٢٥٢ ، الزهيري ، ٢٠٠٨ ص ص ٢٢١-٢٢٨) :

(أ) مرحلة ما قبل وضع الخطة : وتتطلب تلك المرحلة من مدير المؤسسة التعليمية وفريق العمل القيام بمجموعة من الأعمال منها :

- تحديد الأهداف العامة للخطة .
- دراسة واقع البيئة التنظيمية والمجتمع المحلي .
- التعرف على الإمكانيات والموارد المتاحة لدى المدرسة .
- دراسة نتائج الخطط السابقة وما تم تنفيذه ، وتجنب المشكلات .
- تحديد الأهداف الخاصة بالمدرسة (الأهداف التفصيلية) .
- إعداد السياسات والإجراءات المطلوبة : يتم ذلك من خلال تكليف لجان بالمدرسة مختصة بمراجعة الصيغة النهائية للخطة ؛ وذلك لاقتراح ما يلزم من سياسات وإجراءات والتي تساعد

على التوصل لتحقيق الغايات والأهداف .

(ب) مرحلة وضع الخطة : لكي تتمكن المدرسة من بناء خطة متكاملة واقعية لا بد أن تقوم بما يلي :

(١) إعداد مشروع الخطة ويتضمن ما يلي :

- مقدمة عامة عن الخطة وأهميتها ، ودور المدير ، وتوضيح المنهج المتبع في إعداد الخطة المدرسية .
- عرض الأهداف العامة للتربية والتعليم والتي من خلالها تشتق أهداف المدرسة.
- عرض الأهداف التفصيلية الخاصة بالمدرسة ، من حيث أهداف المؤسسة والمناهج الدراسية واللجان والمجالس المدرسية ومجلس الأمناء والأنشطة .
- تحديد المراحل الزمنية لتحقيق الأهداف بعد ترجمتها إلى خطة عمل مدرسية .
- تحديد الأدوار والمسئوليات وتوزيعها لبرنامج العمل المدرسي على المعلمين والإداريين والطلاب ، بحيث يدرك كل فرد مسئولياته ، وواجباته خلال الخطة ، وما هو متاح له من موارد بشرية أومادية بالإضافة إلى الالتزام بالفترة الزمنية للتنفيذ ، وضرورة مشاركة جميع العاملين في وضع الخطط وتوزيع الأدوار .
- وضع نظام مدرسي للمتابعة وتقييم الخطة المدرسية ، وتصحيح مسارها .

(٢) ترتيب الاحتياجات وترتيبها حسب الأهمية مع مراعاة مبدأ الأولويات ، ومقابلة الاحتياجات

للإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة التعليمية ، وتحديد ما يمكن تلبية واستبعاد ما لا يمكن

تحقيقه ويتم فيها :

- تقسيم الاحتياجات إلى مجموعات في إطار المجال الذي تنتمي إليه مثل مجال الطلاب ومجال العلاقة مع المجتمع المحلي وغيره .

- ترجمة الاحتياجات إلى أهداف محددة قابلة للتحقيق ، متوزعة تلك الأهداف على المجالات المختلفة حسب الاحتياجات التي صدرت عنها تلك الأهداف .

- ترجمة الأهداف الخاصة إلى برنامج عمل في شكل مشروعات وأنشطة محددة تقع مسؤولية تنفيذها على كل فرد بالمدرسة في ضوء ما تم تحديده من ميزانية كل نشاط أو مشروع أو برنامج .

- تحديد بنود أو مكونات الخطة ، وتشمل مجالات العمل المختلفة ، والأهداف المحددة والأنشطة والإجراءات والأعمال ، والمنتفعين والمنفذين ، وتحديد التوقيت والمراحل ، والتنسيق بين الأطراف المشاركة ، والمتطلبات من الموارد المادية والمالية ، وأدوات التوجيه ، وطرق التقويم ووسائله .

(٣) تحديد وسائل تنفيذ الخطة ، تتضمن هذه الخطوة مجموعة من الوسائل التي تستخدم لوضع الخطة بالمدرسة وذلك من خلال ما يلي :

- إنشاء مجالس ولجان تطويرية تربوية منها لجنة تحليل نتائج الامتحانات ، ولجنة التقويم الذاتي للمدرسة ، ومجلس الأمناء ، ولجان المتابعة .

- اللجان التنظيمية خاصة لجنة العلاقات العامة والنظام والمراقبة ، ولجنة الأنشطة المجتمعية واللجان المالية والجرد .

- لجان الأنشطة الطلابية ، ولجان البرامج والمشاريع مثل الأنشطة المصاحبة ورعاية المتفوقين ، واختيار الأنشطة المناسبة لتحقيق الأهداف .

- تحديد أساليب التقويم ، وذلك حتى يقف المدير على مدى تحقيق كل هدف من أهداف الخطة ، ومتابعة مجريات الأمور حسب الخطة ، والاستفادة من نتائج التقويم في تعديل الخطة الحالية أو بناء خطط مستقبلية .

(ج) مرحلة تنفيذ الخطة ومتابعتها :

تعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل التخطيط ، حيث تتولى الإدارة والعاملين مسؤولية التنفيذ ، بما يتضمنه من مشروعات وأنشطة ، وتتطلب عملية التنفيذ ما يلي :

- امتلاك المدرسة التجهيزات والإمكانات التي تؤهلها لتنفيذ الخطة الإستراتيجية .
- التزام المدرسة بتنفيذ البرامج والمشروعات التي تم وضعها وبالوقت المحدد لها .
- المشاركة من جميع العاملين المشاركين في التنفيذ .
- إدخال التعديلات والتغييرات التي سوف تتطلبها ظروف وأحوال الواقع التطبيقي .
- مراعاة الموارد المتاحة أثناء التنفيذ للخطة الإستراتيجية .
- تزويد المدرسة بقاعدة بيانات لتيسير عملية التطبيق .
- تفعيل المشاركة بين مدارس المجتمع المحيط لتنفيذ الخطة .

وعلى المدير متابعة تنفيذ الخطة بشكل دقيق ومستمر ، وذلك للفوائد التالية :

- ضمان مطابقة تنفيذ البرامج والمشاريع لأهداف الخطة المحددة .
- اكتشاف المشكلات والمعوقات أثناء التنفيذ ، واقتراح التعديلات وتغيير المسارات الملائمة لحل تلك المشكلات .
- ضمان توفير شروط أفضل ؛ لنجاح الخطة القادمة .

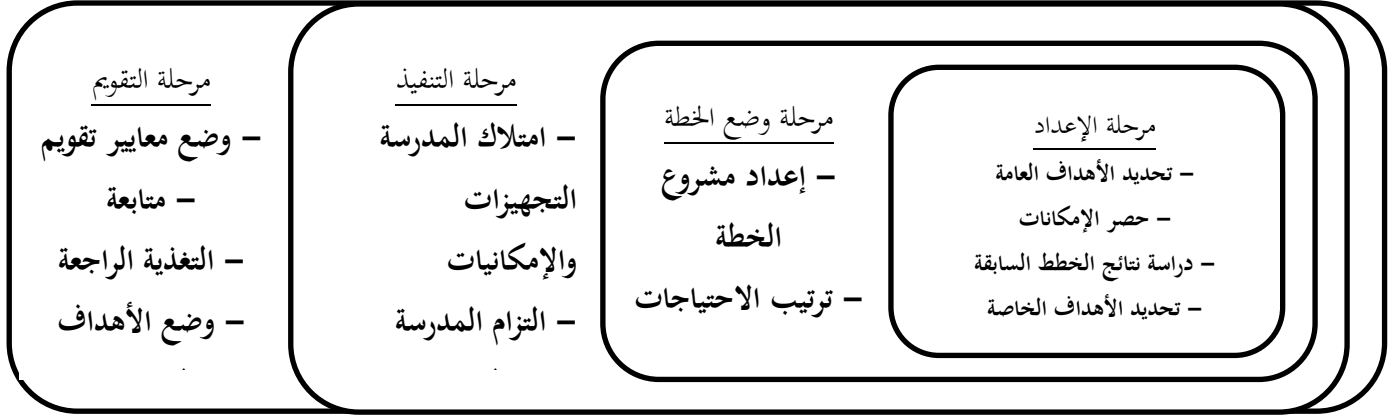
(د) تقويم الخطة :

يتم فيه تقويم ما تحقق من أهداف برنامج الخطة المعد في ضوء مستوى مخرجاته ، حيث يقوم مدير المدرسة بإجراء عملية تقويم شاملة لجميع ما جاء فيها من أهداف وأنشطة ، وكذلك التقويم الختامي ويقصد به استنباط الأهداف العامة للخطط الجديدة في ضوء ما توصلت إليها الخطة وإجراءات تصحيح مسارها ، واعتبارات الظروف الطارئة .

وما يجب ذكره أن لكل مرحلة من هذه المراحل الأربعة متطلبات يجب مراعاتها من قبل إدارة المدرسة ، ويجب أن يمتلك مدير المدرسة والمسئول عن التخطيط مهارة التخطيط الكافية لوضع خطة إستراتيجية للمدرسة ، ولتحقيق هذه المرحلة ينبغي على مدير المدرسة التالي :

- وضع معايير للتقويم ، ويقصد به مقارنة النتائج المحققة فعلا في الخطة بالأهداف .
- المتابعة ، وهي مسئولية مشتركة بين المدير ورؤساء اللجان والأنشطة .
- التغذية الراجعة ، وهي محاولة الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة في تعديل مسار الخطة وتكيفها وفقا للظروف والمتغيرات المتجددة .
- وضع الأهداف الجديدة ، حيث إن عملية التخطيط عملية مستمرة ومتصلة ، لذلك ينبغي تحديد أهداف جديدة تستند إلى النتائج السابقة لخطة المدرسة وتقويمها .

وتأسيساً على ما سبق يتبين أن الخطة الإستراتيجية بالمدرسة تتكون من أربعة مراحل رئيسة تتضمن كل مرحلة مجموعة من الخطوات والعمليات التي يجب تنفيذها داخل كل مرحلة ، وتتميز تلك المراحل بأنها تكاملية فيما بينها ، يهدف ذلك التكامل إلى تحقيق الأهداف المنشودة من الخطة ، كما يتضح التداخل بين العمليات التي تبدأ من المرحلة الأولى ولا تنتهي إلا بانتهاء تنفيذ وتقويم الخطة ، والشكل التالي يوضح مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية بالمدرسة .



شكل رقم (٤)

يوضح مراحل إعداد خطة إستراتيجية بالمدرسة (إعداد الباحث) .

ويتضح من الشكل السابق أن كل مرحلة من مراحل إعداد الخطة تمثل أساساً للمرحلة التالية لها ؛ مما يعني أهمية المراحل الأربعة والاهتمام بها لضمان نجاح الخطة داخل المدرسة ، وبعد عرض المحور الأول والذي شمل التخطيط الإستراتيجي ومراحل إعداد الخطة .

٤- أساسيات التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأمن والسلامة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي وأهميته :
يعتبر Strategic planning بسلسلة من قرارات تتعلق بتحقيق الأهداف المقررة مستقبلاً ، ولكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط فلا بد من تحديد إستراتيجية تتضمن تحديد الأهداف الواضحة ، وترتيب الأولويات ، وتوفير الإمكانيات الممكنة ، والتنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة ، والشمول ، والواقعية ، والمرونة ، والمتابعة ، والتقييم والتقويم ؛ ويعد التخطيط في ميدان التعليم عملية واسعة ومستمرة ، وتتضمن جوانب عديدة ، ومجالات مختلفة للعمليات التعليمية ، وتنبع أهمية التخطيط الإستراتيجي على أنه السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية لمواكبة المجتمعات المتقدمة ، والانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البنيات الجديدة ، ويعد (SP) من أهم العمليات الإدارية التربوية ؛ لما لها من آثار إيجابية على الأهداف التربوية المرجوة ، ويقوم في إدارة المنظمات على عدة أساسيات كالتالي (Chol Chang , 2006,P.4) :

- المشاركة : من خلال مشاركة جميع الأطراف من العاملين بالمؤسسة التعليمية والطلاب وأولياء الأمور وتشمل مؤسسات المجتمع المدني والمهتمين بالتعليم .
- الاحتياجات : ويقصد بها جميع احتياجات المدرسة .
- الموارد : وهي الموارد المتاحة من خلال الميزانيات الموجودة داخل المدرسة والموارد الخارجية والتي تأتي للمدرسة من خارجها مثل مساهمات المجتمع المدني والتبرعات .
- المعنيون : وهم الأطراف المشاركة وهم (الطلاب - ولي الأمر - المعلمون)

- السياسة الداخلية : ويقصد بها اللوائح والقوانين والقرارات المستخدمة لتنظيم العمل .
 - المتابعة: تحديد المسؤولية والمساءلة وتحديد من المسؤول عن كل مرحلة من مراحل الخطة .
 - التقييم : للوصول إلى نقاط القوة والضعف ووضع خطط معالجة لها .
 - التغذية الراجعة .
- أما عن أهمية التخطيط الإستراتيجي في مجال إدارة الأمن والسلامة بمرحلة التعليم الأساسي ، فإن التخطيط الإستراتيجي يحظى بأهمية كبيرة في إدارة الأمن والسلامة المدرسية ، وتتضح هذه الأهمية في النقاط التالية :

- توفير نظام معلوماتي ، والذي على أساسه تتخذ القرارات التنظيمية للمؤسسة .
- جعل المدرسة تتسم بالتحدي والمواجهة ، فالمؤسسة ما هي إلا نظم معقدة ومتداخلة ، تعتمد على التفاعل والتأثير المتبادل سواء بالداخل أو ببيئتها الخارجية .
- القدرة على تشخيص المشكلات وحلها ، وصنع القرارات واتخاذها أثناء حالات والطوارئ .
- يتيح قنوات اتصال مفتوحة ومتعددة تسمح بتدفق البيانات في المدارس سواء قبل حدوث المشكلات أو أثناء الحدوث .
- توفير الموارد من العاملين المؤهلين للتعامل مع هذا النظام ، وكذلك الموارد المادية والوقت والدعم.
- جعل النظام يتسم بالمرونة حيث مواجهة التحديات وتغطية الحالات الطارئة والأحداث المفاجئة (جاد الرب ، ٢٠١٠ ، ص ص ١٧٢-١٧٦) .
- تدعيم قدرة المؤسسة للتعامل مع المشكلات .
- توفير البيانات الدقيقة الكافية أمام الإدارة ؛ لمواجهة المشكلات وكيفية التعامل معها .
- تأكيد توافر المتطلبات الفنية والإدارية وكذلك المادية لتجنب المشكلات وحدوثها .
- وجود نظام تحذيري يساعد المؤسسة على الشعور والتنبيه بالمشكلات قبل الحدوث .
- توفير مجموعة من سياسات ومتطلبات الأمن والسلامة لدى المؤسسة ؛ لمواجهة أي تغيرات .
- توفير آليات معروفة لدى المؤسسة تستطيع من خلالها استرداد قوتها وعافيتها عند التعرض لتأثيرات سلبية من المشكلات التي تخص الأمن والسلامة .
- توفير بدائل طوارئ لدى المؤسسة جاهزة تحقق قدر من الاطمئنان والثقة أثناء العمل به (أبو بكر ، ٢٠٠٠ ، ص ٦٠) .

٥- دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأمن والسلامة المدرسية :

يقوم التخطيط الإستراتيجي بعدة أدوار في إدارة الأمن والسلامة المدرسية داخل المؤسسة ولتحقيق الأمن والسلامة وتوفير بيئة آمنة للعملية التعليمية ، ومن أهمها يلي(هيلن وهانجر ، ١٩٩٠ ، ص ١٤٥) :

أ- وضع الأهداف :

يجب على الإدارة العليا للمؤسسة التعليمية أن تضع أهدافها في إطار ماهية النتائج المرغوبة في المستقبل والتي سترتب عليها تحديد نوع الأعمال والموجهات التي سوف توجه تلك الأعمال وتحديد خصائصها .

ب- التخطيط :

ويتضمن عملية وضع الخطط والإجراءات التي سيتم من خلالها تنفيذ الأهداف بنجاح ، والتخطيط الإستراتيجي جزء من عملية التخطيط الشاملة والتي تضمن تخطيط الإدارة والتخطيط التشغيلي .

ج- وضع الأهداف التنفيذية للمؤسسة التعليمية :

الأهداف التنفيذية هي تلك الأهداف القابلة للتحقيق على أرض الواقع والتي تنبثق من الأهداف العامة ، ويتم دمجها في إطار الخطة على أساس المراحل التي تمر بها الخطة الإستراتيجية ، وهي تعبر عن الأهداف التشغيلية للخطة.

د- وضع فلسفة المؤسسة :

على الإدارة العليا التعريف دائماً بالاتجاهات الحاكمة لأداء المؤسسة والتي سوف يتم التعبير عنها في إطار القيم السائدة في الأداء وتمثل ما يعرف بالثقافة التنظيمية الداخلية للمؤسسة .

هـ- وضع السياسات :

ويتم في خلال هذه العملية وضع وإقرار الخطط التنفيذية لتوجيه أداء كل الأنشطة الرئيسة في تنفيذ الإستراتيجية بالتطابق مع أهداف المنظمة .

و- تخطيط الهيكل التنظيمي :

ويتم من خلال تلك العملية وضع خطة التنظيم والقواعد والأسس التي تساعد على جذب وتماسك الأفراد في أداء الأنشطة بالاتفاق مع الإستراتيجية ، والفلسفة والسياسات العامة للمؤسسة .

ز- اختيار الأفراد والتفويض :

ويتم في خلال تلك العملية وضع آليات اختيار الأفراد داخل المؤسسة بما يتناسب مع أهدافها وخططها الإستراتيجية التي وضعت داخلها ، وأيضاً التنمية البشرية والتي تهدف إلى تحسين أداء العاملين من خلالها المنظمات.

ح- وضع الإجراءات :

ومن خلال تلك العملية يتم وضع كافة الإجراءات الداخلية للمؤسسة والتي سوف يتم من خلالها تنفيذ الأنشطة المختلفة للمؤسسة طبقاً للخطة الموضوعة مسبقاً.

ط- توفير التسهيلات :

حيث تعمل الإدارة على توفير ما هو مطلوب لاستمرارية العمل داخلها من توفير المكان والمعدات والتسهيلات الطبيعية وغيرها من متطلبات يجب توفيرها لتيسير حركة العمل بالمؤسسة .

ي- توفير (رأس المال) :

يؤدي عنصر رأس المال دوراً حيوياً في التخطيط للمؤسسة بل إنه العنصر الرئيس في صناعة الأهداف فعلى أساس رأس المال يتم تحديد إمكانيات المؤسسة والنتائج المستهدفة في إطار العمليات الإجرائية لدورة رأس المال ، ولذا قبل الشروع في التخطيط يجب التأكد من التسهيلات الائتمانية المتاحة وذلك للتمكن من وضع الأهداف على أسس سليمة ، وينقسم رأس المال إلى رأس مال ثابت وآخر متغير فالأصول الثابتة لاتتأثر بمرور الزمن وحتى وإن تغيرت سياسات المؤسسة أما المتغيرة فتتأثر تلقائياً بتغيير السياسات .

ك- وضع المعايير:

فمن خلال تلك العملية يتم إنشاء مقاييس الأداء والتي يتم تصميمها على أساس الأهداف التي تتبناها المؤسسة ، ومن خلال المعايير والتي تشمل في داخلها معايير جودة الأداء والمنتج النهائي، مما يساعد في النهاية على تحقيق الأهداف الخاصة .

ل- وضع برامج الإدارة والخطط التشغيلية :

تتم خلال تلك العملية وضع البرامج والخطط التي تحكم الأنشطة واستخدام الموارد التي عندما تتطابق مع الإستراتيجية و السياسات والإجراءات والمعايير ، سوف تمكن الأفراد من تحقيق أهداف المؤسسة .

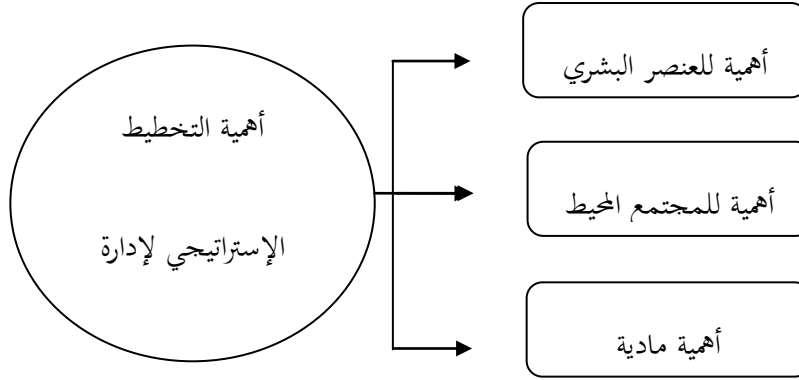
م- توفير المعلومات الرقابية :

إن إتاحة الحقائق والأرقام تعمل على مساعدة الأفراد على اتباع الإستراتيجية والسياسات والإجراءات والبرامج ، ولقياس أداء الأفراد في مقابل المعايير والخطط الموضوعية ، وأيضاً تساهم تلك المعلومات في تقييم مدى التقدم في تنفيذ الخطة الداخلية للمؤسسة ، وتقييم مدى تقدم أداء العاملين مما يساهم في النهاية في تحقيق الأهداف .

ن- تحفيز الأفراد :

إن تكليف الأفراد وتحفيزهم في كل مستويات المؤسسة لأداء طبقاً لمتطلبات الفلسفة والسياسات، والإجراءات ، والمعايير في تنفيذ الخطط يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين داخل المنظمة وأيضاً يساهم في تقبلهم للتطوير والتغيير المرتبط بخطة المدرسة ، بالإضافة إلى زيادة الوعي العام عندهم ؛ لإدراك أهداف المؤسسة ما يساهم في النهاية في تحقيق تلك الأهداف .

وتأسيساً على ما سبق يتضح أهمية وضع خطة إستراتيجية لإدارة الأمن والسلامة ، وذلك لأن التخطيط الإستراتيجي يحقق أهمية كبرى في توفير بيئة آمنة للتعليم ، وتتمثل أهمية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأمن والسلامة في جوانب مختلفة تتضح في الشكل كالتالي :



الشكل رقم (٥)

يوضح أهمية التخطيط الإستراتيجي لإدارة أمن وسلامة المدرسة (إعداد الباحث) .
وينضح من الشكل السابق أن التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأمن والسلامة المدرسية يحقق أهمية
لثلاثة جوانب كالتالي :

أ- أهمية للعنصر البشري :

تتمثل في الحفاظ على سلامة العنصر البشري وحمايته بكل الوسائل ، ويتمثل العنصر البشري
بالمؤسسات التعليمية في المعلمين والمتعلمين والعمال ، وذلك منذ خروج المتعلم من بيته إلى
عودته نهاية اليوم الدراسي ، وكذلك أثناء العمل داخل المؤسسة ، فتحقيق الشعور بالأمن يساعد
على نجاح التعليم في تحقيق أهدافه .

ب- أهمية للمجتمع المحيط :

يتمثل المجتمع المحيط في ولي الأمر ومؤسسات المجتمع التي تهدف إلى سلامة التلميذ حتى
رجوعه إلى البيت ، وتحقيق الأهمية للعنصر البشري داخل المدرسة تتحقق الأهمية بالنسبة
للمجتمع المحيط .

ج - أهمية مادية :

تتمثل في الحفاظ على المباني الدراسية وما تشمل عليه من أدوات وغيره ، فالاهتمام بسلامة
العنصر البشري يحتم على مسئول الأمن وضع الخطط للصيانة الدورية ، ومنع حدوث الكوارث داخل
المباني ؛ مما يحقق الحفاظ عليها وما تحتويه ، فتقل الخسائر المادية .

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

أ - الكتب :

- ١- إبراهيم ، أحمد والسيد ، نيللي (٢٠١٣) ، الإدارة التربوية علم وفن - التخطيط المنظومي الناجح ، الرياض ، السعودية : دار الزهراء .
- ٢- أبو بكر ، مصطفى محمود (٢٠٠٠) ، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ، الإسكندرية : الدار الجامعية .
- ٣- أبو قحف ، عبدالسلام (١٩٩٧) ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، الإسكندرية : مكتبة الإشعاع .
- ٤- إدريس ، ثابت والمرسي ، جمال (٢٠٠٦) ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ، القاهرة : الدار الجامعية .
- ٥- البحيري ، خلف محمد (٢٠١٤) ، أسس تخطيط التعليم ، القاهرة : دار الفجر .
- ٦- الجبوري ، حسين (٢٠١٠) ، التخطيط الإستراتيجي في التعليم ، لبنان : الدار العربية للعلوم .
- ٧- الحارجي ، أحمد محمد وآخرون (٢٠١٠) ، التخطيط الإستراتيجي في ضوء معايير جودة التعليم ، القاهرة : دار الكتب .
- ٨- الحبتور ، عبد العزيز (٢٠٠٤) ، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير) ، الأردن : دار المسيرة .
- ٩- الحريري ، رافدة (٢٠١٣) ، اقتصاديات وتخطيط التعليم في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، الأردن : دار المناهج .
- ١٠- الخفاجي ، عباس خضير (٢٠٠٤) ، الإدارة الإستراتيجية - المدخل والمفاهيم والعمليات ، عمان ، الأردن : دار الثقافة .
- ١١- الدوري ، زكريا (٢٠٠٥) ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، الأردن : دار اليازوري .
- ١٢- الزنفلي ، أحمد محمود (٢٠١٣) ، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ، القاهرة : مكتبة الأنجلو مصرية .
- ١٣- الزهيري ، إبراهيم عباس (٢٠٠٨) ، الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة ، القاهرة : دار الفكر العربي .
- ١٤- السكارنة ، بلال خلف (٢٠١٥) ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، عمان : دار المسيرة .
- ١٥- الضحاوي ، بيومي و المليجي ، رضا (٢٠١١) ، التخطيط الإستراتيجي في التعليم ، القاهرة : دار الفكر العربي .

- ١٦- العارف ، نادية (٢٠٠١)، الإدار الإستراتيجية (إدارة الألفية) ، الإسكندرية : الدار الجامعية .
- ١٧- الغربي ، عبد الحميد وغريبة ، رمضان (٢٠٠٦) ، التخطيط الإستراتيجي والأداء المتوازن، المنصورة : المكتبة العصرية .
- ١٨- الغفار ، السيد أحمد (٢٠١٣) ، الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة ، القاهرة : دار النشر الجامعية .
- ١٩- المغربي ، عبد الحميد عبدالفتاح (١٩٩٩) ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن العشرين ، القاهرة : مجموعة النيل العربية
- ٢٠- الهنداوي ، ياسر فتحي (٢٠١٢) ، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة ، القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- ٢١- بريدي ، مارجريت وآخرون (٢٠٠٦) ، الإدارة التعليمية (الإستراتيجية - الجودة - الموارد) ، ترجمة بهاء شاهين ، القاهرة : مجموعة النيل العربية .
- ٢٢- جاد الرب ، سيد محمد (٢٠١٠)، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، القاهرة : دار الفكر العربي .
- ٢٣- جواد ، شوقي ناجي (٢٠١٠) ، المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية ، الأردن : دار الحامد .
- ٢٤- جوهري على صالح (٢٠٠٩) ، التخطيط التربوي والتنمية ، المنصورة : المكتبة العصرية .
- ٢٥- حجي ، أحمد إسماعيل (٢٠٠٩) ، إدارة المدرسة وإدارة الصف : التخطيط الإستراتيجي لضمان الجودة والاعتماد ، القاهرة : دار الفكر العربي.
- ٢٦- حسن ، راوية (٢٠٠٧) ، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الإسكندرية : الدار الجامعية .
- ٢٧- حمدان ، خالد محمد بني وإداريس ، وائل محمد (٢٠١٥) ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، الأردن : دار اليازوري .
- ٢٨- خطاب ، عايدة سيد (٢٠٠٥) ، التخطيط الإستراتيجي ، القاهرة : دار الحريري .
- ٢٩- خليل ، نبيل سعد (٢٠١٤)، إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة ، القاهرة : دار الفجر .
- ٣٠- خليل ، نبيل سعد (٢٠١٥) ، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة : دار الفجر.
- ٣١- درويش ، محمد جمال الدين (٢٠٠١) ، الخطط الاستراتيجية المعلوماتية للمنشآت ، القاهرة : المكتبة الأكاديمية .
- ٣٢- سليم ، أحمد عبدالسلام (٢٠١٠)، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث .
- ٣٣- طوفان ، عامر (٢٠١٨) ، التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي ، الأردن : دار البيروني .

- ٣٤- عابدين ، محمود عباس (٢٠٠٣) ، قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية ، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية .
- ٣٥- عبدالرحمن ، مصطفى أحمد (٢٠١٥) ، التخطيط الإستراتيجي، الإسكندرية : دار التعليم الجامعي .
- ٣٦- عوض ، محمد أحمد (٢٠٠١) ، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية ، القاهرة : الدار الجامعية .
- ٣٧- غنيمه ، محمد متولي (٢٠٠٥) ، التخطيط التربوي ، عمان : دار المسيرة .
- ٣٨- ماهر ، أحمد (٢٠٠٧) ، الإدارة الإستراتيجية - الدليل العملي للمدرسين ، الإسكندرية : الدار الجامعية .
- ٣٩- مرسى، نبيل وسليم ، أحمد (٢٠٠٧) ، الإدارة الإستراتيجية (إدارة التنافسية - إدارة المعرفة - إدارة المخاطر) ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث .
- ٤٠- محسن ، ظاهر و محمد ، وائل (٢٠٠٩) ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، الأردن : دار وائل .
- ٤١- محمد ، محمد هاني (٢٠١٥) ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، الأردن : دار المعتر .
- ٤٢- منير ، زيد و العطاري ، يوسف (٢٠١٥) ،الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي" فريق العمل " ، الأردن : دار الخليج .
- ٤٣- نايت ، جيم (٢٠٠٨) ، التخطيط الإستراتيجي لمديري المدارس (دليل إرشادي) ، ترجمة حسن محمد حسان وآخرون ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة .
- ٤٤- وهيلن ، توماس وهانجر دافيد (١٩٩٠) ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة محمود مرسى وزهير الصباغ ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض : معهد الإدارة العامة .
- ٤٥- ياسين، سعد غالب (٢٠٠٢) ، الإدارة الإستراتيجية ، الأردن : دار اليازوري .

ثانياً - المراجع الأجنبية :

A – journals :

- 46- Chidi ,Obiwuru Timothy & Others(2011) , *External and Internal Environments of Businesses in Nigeria : An Appraisal , International Bulletin of Business Administration, Belguim EuroJournals, Vol. 12 , Inc.*
- 47- Dale E.,Zandt (2010), *Ducker`s Strategic Thinking Procese :Three key Techniques , Journal of Strategy and Leadership,UK, Bingley , Emerald Group Publishing Limited, Vol.38,No.3.*
- 48- Farjoun, Moshe (2002) , *Towards an organic perspective on strategy , Strategic Management Journal, U.S.A , Vol.23, NO.7, John Wiley & Sons.*

- 49- Lunenburg, Fred C. (2011) , *Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset* , National Forum of Educational Adminstration and Supervision Journal, ,U.S.A. , Vol 29, No. 4.
- 50- Sullivan ,John J. (August 2006), *Strategic Assessment and PlanA Four-Phased Approach* ,The School of Leadership Studies, ,U.S.A , Regent University .
- B - Books:**
- 51- Certo ,Somul (1995), *Strategic Management-Concepts and Application* ,3rd ed, London , Austen Press .
- 52- Chol Chang ,Gwang(2006), *Strategic Planning in Education: Some Concepts and Steps*, New York, Published by: Division of Educational Policies and Strategies, UNESCO .
- 53- Department of Fiance (MAY 1998) , *Strategic Planning Guidelines* , U.S.A Published by The CaliforniaState.
- 54- Dessler ,Gary (2002) , *Management Leading People Organization in the 21 Century* , New Jarcey, Prentic Hall .
- 55- Gregory G, Dess, & Others(2005), *Strategic Management*, 2nd ed. , New York, U.S.A , McGraw-Hill Irwin .
- 56- Grossi ,Davide & Others (2007), *Organizational structure Band responsibility An analysis in a dynamic logic of Organized Collective agency*, Springer Science Business Media B.V , Artif Intell Law,Norway.
- 57- Thomas ,Lainie (2005),*Capacity Building for Local NGOs A Guidance Manual for Good Practice*, London , the Catholic Institute for International Relation .
- 58- Thoompson and Strickland (2003) , *Strategic Management* , Boston,U.S.A, Mc Graw-Hill.