



دور التخطيط الاستراتيجي في بيئة عمل اجتماعية في

المدارس الحكومية للحلقة الأولى في إمارة أبوظبي

**The Role of Strategic Planning in a Social Work
Environment in Primary Schools in the Emirate of Abu
Dhabi**

إعداد

فاطمة علي سليمان الظنحاني

Fatima Ali Sulaiman Al Dhanhany

أخصائية اجتماعية بمدرسة هزاع بن زايد الأول - الامارات العربية المتحدة

Doi: 10.21608/ejev.2025.420046

استلام البحث: ٢٠٢٥ / ١ / ٩

قبول النشر: ٢٠٢٥ / ٢ / ١٠

الظنحاني، فاطمة علي سليمان (٢٠٢٥). دور التخطيط الاستراتيجي في بيئة عمل اجتماعية في المدارس الحكومية للحلقة الأولى في إمارة أبوظبي. *المجلة العربية للتربية النوعية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩ (٣٦)، ٥٨٥ - ٦٣٦.

<https://ejev.journals.ekb.eg>

دور التخطيط الاستراتيجي في بيئة عمل اجتماعية في المدارس الحكومية للحلقة الأولى في إمارة أبوظبي

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي الاجتماعي في مدارس الحلقة الأولى في مدارس أبوظبي ، وتكونت عينة الدراسة من ٥٠ من المعلمين والاختصاصيين الاجتماعيين والمرشدين الأكاديميين الاجتماعيين في مدارس الحلقة الأولى، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة، وتم تطبيقها على أفراد العينة وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام (٤,٢٥) ويدل على موافقة العينة بشدة عن أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق بيئة عمل اجتماعية إيجابية في مدارس الحلقة الأولى، وأنه لا يوجد فروق بين التدريس ومكتب الخدمة الاجتماعية في ممارسة مهارات التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي لدى مدارس الحلقة الأولى، وأنه يوجد فروق بين سنوات الخبرة في ممارسة مهارات التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي لدى مدارس الحلقة الأولى أبوظبي، وأنه يوجد فروق بين المسمى الوظيفي في ممارسة مهارات التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي لدى مدارس أبوظبي، وأوصت الدراسة بتحليل وتقييم السياسات الحالية المتعلقة بالتخطيط الاجتماعي الاستراتيجي في المدارس الحكومية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي - بيئة عمل اجتماعية - المدارس الحكومية - الحلقة الأولى.

Abstract:

The study aimed to identify the degree of practicing social strategic planning skills in the first cycle schools in Abu Dhabi schools. The study sample consisted of 50 teachers, social specialists and academic social counselors in the first cycle schools. To achieve the study objective, a questionnaire was designed and applied to the sample members. The study concluded that the general average was (4.25), indicating the sample's strong agreement on the importance of the role of strategic planning in achieving a positive social work environment in the first cycle schools. There are no differences between teaching and the social service office in practicing strategic social planning skills in the first cycle schools. There are differences between the years of experience in practicing

strategic social planning skills in the first cycle schools in Abu Dhabi. There are differences between the job title in practicing strategic social planning skills in Abu Dhabi schools. The study recommended analyzing and evaluating the current policies related to strategic social planning in government schools.

Keywords: Strategic planning - Social work environment - Government schools - First cycle.

مقدمة:

تُعتبر المدارس الحكومية واحدة من أهم المؤسسات في مجتمع دولة الامارات العربية المتحدة، حيث تلعب دوراً حاسماً في بناء الأجيال الصاعدة وتأهيلهم لمستقبل أفضل، إن تحقيق بيئة عمل اجتماعية صحية وإيجابية في المدارس الحكومية يمثل هدفاً حيوياً، حيث يؤثر بشكل مباشر على تطوير الأطفال وتحفيزهم لتحقيق إمكانياتهم الكاملة، ولذلك يتعين على المدارس أن تكون مكاناً يُشجع فيه التعلم والتعاون، ويُشجع فيه الطلاب والمعلمين على التفاعل الإيجابي وبناء علاقات صحية داخل أجواء المجتمع المدرسي.

ولتحقيق هذا الهدف، يلعب دور التخطيط الاستراتيجي دوراً بارزاً في تشكيل وتحسين بيئة العمل الاجتماعية في المدارس الحكومية، يُفهم التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية تحليل وتصميم وتنفيذ استراتيجيات وخطط تساعد المؤسسات والمدارس على تحقيق أهدافها بفعالية في سياق المدارس الحكومية، ويكون التخطيط الاستراتيجي عنصراً حيوياً لتحقيق بيئة عمل اجتماعية إيجابية من خلال النقاط التالية:

١- تحليل الوضع الحالي: يتضمن التخطيط الاستراتيجي لتقييم الوضع الحالي في المدرسة من حيث العلاقات بين الطلاب والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم واختصاصيين الخدمة الاجتماعية، هل هناك توترات أو مشاكل تحتاج إلى التصدي لها؟

٢- وضع أهداف ورؤية: يتم تطوير أهداف ورؤية لتحقيق بيئة عمل اجتماعية إيجابية في المدارس، يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس والتقييم.

٣- تصميم الاستراتيجيات: بناءً على الأهداف المحددة، يتم تطوير استراتيجيات تعزز التعاون والتفاعل الإيجابي بين الطلاب والمعلمين والاختصاصيين الاجتماعيين وبين أفراد الهيئة التعليمية والإدارية.

٤- تنفيذ الخطط: يتعين على المدرسة تنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال ومنتظم، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

٥- تقييم ومراقبة: يجب أن يتم مراقبة تنفيذ الاستراتيجيات وتقييم النتائج بانتظام لضمان تحقيق الأهداف والتصدي لأي تحديات قد تظهر. سيكون هذا البحث دراسة ميدانية على مدارس الحلقة الاولى بهدف فهم دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق بيئة عمل اجتماعية إيجابية في هذه المدارس، سيتم تحليل الوضع الحالي في هذه المدارس وتحديد العوامل التي تؤثر في بيئة العمل الاجتماعية، سيتم أيضاً توجيه البحث نحو تصميم استراتيجيات ملائمة لتحقيق هذا الهدف، وسيتم تقديم توصيات تساهم في تطوير بيئة عمل أكثر إيجابية في المدارس الحكومية على مستوى المرحلة الأولى.

مشكلة الدراسة:

يعتبر مدخل التخطيط الاستراتيجي الاجتماعي من المداخل الإدارية التي تمكن المدارس المعاصرة من مواجهة تحدياتها، حيث إنه عملية فكرية تصورية مستقبلية تضع المدرسة من خلاله العمليات والإجراءات الضرورية لبلوغ المستقبل من خلال تظافر الجهود لكافة المهتمين بالعملية التعليمية والاجتماعية وتحسين عمليات اتخاذ القرار وفهم البيئة الخارجية التي تحيط بالمدرسة وما بها من فرص وتحديات ومعرفة جوانب القوة والضعف واستخدام الموارد المتاحة بالمدرسة بما يحقق أهدافها بصورة أكثر فعالية.

وقد اهتمت دولة الامارات العربية المتحدة بالتخطيط الاستراتيجي الاجتماعي من خلال تبنيها للرؤية المستقبلية، وفي سياق الرؤية الاستراتيجية فقد اتجهت الدولة إلى تطبيق مفهوم الخطة الاستراتيجية في عدة مشاريع اجتماعية تدعم العملية التعليمية، والتي تهتم بالهوية الإماراتية والهوية الإنسانية التي تبني شخصية الطفل الاماراتي وتنمية الموارد البشرية المحيطة به، بهدف اكساب المجتمع المدرسي والقيادات المدرسية مهارات قيادية وفق تطلعات وأهداف الرؤية المستقبلية لدولة الامارات العربية المتحدة.

وبالرغم من الجهود المبذولة في مجال تطور التخطيط الاستراتيجي التربوي والاجتماعي في الدولة إلا أن التخطيط الاستراتيجي الاجتماعي التربوي لم يحقق طموحات المجتمع المدرسي، ونلاحظ قصور في عمليات التخطيط الاجتماعي المدرسي، وذلك بسبب انخفاض في أداء بعض الأخصائيين الاجتماعيين وتتمثل هذه الممارسات في التخطيط الاستراتيجي والتنظيم والتواصل وتفاعل المجتمع المحلي مع المدرسة و التقييم، مما يؤثر سلباً على تحقيق أهداف المدرسة كما أكدت بعض الدراسات على أن الخطط الاجتماعية التي تعدها المدرسة لا تتوافق مع خصائص التخطيط التربوي في البيئة المحيطة بالمدرسة.

ومن خلال عمل الاختصاصيين الاجتماعيين وجدنا عدة معوقات تواجه عملية التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي مثل افتقار القيادات المدرسية إلى بعض المهارات الإدارية ومنها مقاومتها للتغير ونقص التمويل وافتقار المباني المدرسية لبعض التجهيزات والأدوات المناسبة ونقص التدريب والإشراف المنظم على العملية الاجتماعية في المدرسة، وضعف الثقافة التنظيمية بين العاملين في المدرسة وضعف مشاركة أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدرسي في نشاطات المدارس.

ومن خلال عمل الاختصاصيين الاجتماعيين وارتباطهم بإدارات المدارس في التعليم الأساسي، ومن خلال اشتراكهم في بعض الورش واللقاءات والأنشطة والفعاليات الإدارية وتعاملهم المباشر مع المدراء وحضورهم الاجتماعات التي تعقدها الهيئة الإدارية في المدرسة وحضور ورش التنمية المهنية للموظفين، فقد لاحظت وجود صعوبات تواجهها الهيئة الإدارية في عمليات التخطيط لبعض المواقف والفعاليات وتحقيق رؤية ورسالة المدرسة وقد أدى ذلك إلى اتخاذ قرارات مرتجلة وعشوائية تؤثر سلباً على العاملين بالمدرسة.

وتأتي هذه الدراسة منسجمة مع هذه الحالة لتحديد المهارات التخطيطية الاستراتيجية المتوفرة لدى مديري المدارس لتوصي بتعزيزها ومهارات التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي التي تعاني من قصور ما لتوصي بتعديلها ودعمها.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- بيان درجة ممارسة مهارات التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي وبيان مفهومه لدى الإدارات المدرسية في الحلقة الأولى.
- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مهارات التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي لدى مدارس أوطبي، وحسب متغيرات الدراسة وهي الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- تنمية مهارات التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي في مدارس أبو ظبي وتقديم مقترحات لتطوير عملية التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي.
- تحديد دور فريق العمل بالمدرسة في تدعيم الأمن الاجتماعي في المجتمع المدرسي كخطة متكاملة في الدعم الاجتماعي.
- تحديد دور البيئة المادية والمعنوية في تدعيم الأمن الاجتماعي في المجتمع المدرسي.
- تحديد طبيعة الصعوبات التي تواجه بيئة العمل المدرسي في تدعيم الأمن الاجتماعي في المجتمع المدرسي.

- محاولة التواصل إلى المقترحات المهنية لتطوير بيئة العمل المدرسي تدعيم مخطط الامن الاجتماعي في المجتمع المدرسي.
- أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- الاستفادة من نتائجها على مستوى وزارة التربية والتعليم في التعرف على واقع التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي في مدارس الحلقة الأولى ومدى تفعيله.
 - إفادة الاخصائيين الاجتماعيين بزيادة الوعي بأهمية التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي.
 - إفادة الباحثين في مجال التخطيط الاجتماعي المدرسي.
- حدود الدراسة:**

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تعرف مدى ممارسة المعلمين والاختصاصيين الاجتماعيين التخطيط الاستراتيجي بمدارس الحكومة في إمارة أبوظبي.
- الحدود البشرية: اقتصرت على المعلمين والاختصاصيين الاجتماعيين في مدارس الحكومة في إمارة أبوظبي.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مدارس الحكومة في مدارس أبوظبي.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤ م.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي:

١ - مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي هو عملية مهمة تقوم بها المؤسسات والمنظمات لتحديد الأهداف والرؤية الطويلة الأمد ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، إليك بعض الجوانب المهمة للتخطيط الاستراتيجي:

وأيضاً التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد أهداف طويلة الأمد للمؤسسة ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف يهدف إلى تحقيق التوجه العام والرؤية المستقبلية للمنظمة.

وعرف الغرب التخطيط الاستراتيجي على أنه فن إنشاء استراتيجيات في عمل محددة وتنفيذه وتقييم نتائج تنفيذ الخطة، فيما يتعلق بالأهداف أو الرغبات الشاملة طويلة الأجل للشركة، هو مفهوم يركز على دمج الإدارات المختلفة كمنظومة عمل (مثل المحاسبة والمالية والتسويق والموارد البشرية) داخل الشركة لتحقيق أهدافها

الاستراتيجية، مصطلح التخطيط الاستراتيجي هو في الأساس مرادف للإدارة الاستراتيجية.

أصبح مفهوم التخطيط الاستراتيجي شائعاً في الأصل في خمسينيات وستينيات القرن العشرين، وتمتع بصالح في عالم الشركات حتى ثمانينيات القرن العشرين، عندما سقط إلى حد ما من صالحه وبدء الانحدار، تم إحياء الحماس للتخطيط الاستراتيجي للأعمال في تسعينيات القرن العشرين والتخطيط الاستراتيجي لا يزال ذا صلة في الأعمال التجارية الحديثة^١.

وعادة ما ينظر إلى تطوير وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي على أنه يتكون من تنفيذ ثلاث خطوات مهمه في التخطيط:

١- صياغة الاستراتيجية:

في عملية صياغة الاستراتيجية، ستقوم الشركة أولاً بتقييم وضعها الحالي من خلال إجراء تدقيق داخلي وخارجي، والغرض من ذلك هو المساعدة في تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة، وكذلك الفرص والتهديدات عن طريق (تحليل SWOT).

عند خروج نتيجة للتحليل، يقرر مديرون الخطط الأهداف التي يجب أن يركزوا عليها أو يتخلوا عنها، وكيفية تخصيص موارد الشركة على أفضل وجه، وما إذا كانوا سيتخذون إجراءات مثل توسيع العمليات من خلال مشروع مشترك أو اندماج. استراتيجيات الأعمال لها آثار طويلة الأجل على النجاح التنظيمي للمؤسسة، وعادة ما يتم تفويض المديرين التنفيذيين للإدارة العليا فقط بتعيين الموارد اللازمة لتنفيذها.

٢- تنفيذ الاستراتيجية

بعدما تتم صياغة الاستراتيجية، تحتاج الشركة إلى تحديد أهداف أو أهداف محددة تتعلق بوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، وتخصيص الموارد لتنفيذ الاستراتيجية، غالباً ما يتم تحديد نجاح مرحلة التنفيذ من خلال مدى جودة عمل الإدارة العليا فيما يتعلق بتوصيل الاستراتيجية المختارة بوضوح في جميع أنحاء الشركة وجعل جميع موظفيها "يشترون" الرغبة في وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ.

حيث يتضمن التنفيذ الفعال للاستراتيجية تطوير هيكل متين، أو إطار عمل، لتنفيذ الاستراتيجية، وتعظيم استخدام الموارد ذات الصلة، وإعادة توجيه جهود التسويق بما يتماشى مع أهداف الاستراتيجية وغاياتها.

^١ شارلي دي ماكين، ترجمة د. فهد الحبيب، (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي في التعليم. الرياض: دار عبيكان للنشر، ص ٦٥ - ٧٠ بتصرف

٣- التقييم الاستراتيجي

لا بد أن أي رجل أعمال ذكي يعرف أن النجاح اليوم لا يضمن النجاح غداً، من المهم للمديرين تقييم أداء الاستراتيجية المختارة بعد مرحلة التنفيذ. حيث يتضمن التقييم الاستراتيجية ثلاثة أنشطة حاسمة: أولها تبدء من مراجعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على تنفيذ الاستراتيجية، وقياس الأداء، واتخاذ خطوات تصحيحية لجعل الاستراتيجية أكثر فعالية، على سبيل المثال، بعد تنفيذ استراتيجية لتحسين خدمة العملاء، قد تكتشف الشركة أنها بحاجة إلى اعتماد برنامج جديد لإدارة علاقات العملاء (CRM) من أجل تحقيق التحسينات المطلوبة في علاقات العملاء.

وتحدث جميع الخطوات الثلاث في التخطيط الاستراتيجي ضمن ثلاثة مستويات هرمية: الإدارة العليا والإدارة الوسطى والمستويات التشغيلية، وبالتالي، من الضروري تعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين والمديرين على جميع المستويات، وذلك لمساعدة الشركة على العمل كفريق أكثر وظيفية وفعالية.

٢- أهمية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مهما في مسار كل مؤسسة سواء كانت مؤسسة اقتصادية أو تعليمية أو غير ذلك حيث تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي كالتالي:

- تحديد الاتجاه والرؤية: يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد مسار ورؤية واضحة للمؤسسة، لذا يمكن للمؤسسة من خلاله تحديد أهدافها الرئيسية والمسار الذي يجب أن تتبعه لتحقيقها.

- تحسين استخدام الموارد: يساعد التخطيط الاستراتيجي في توجيه الموارد المتاحة (مثل الوقت والمال والعمالة والمعدات) بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذا يقلل من الهدر ويزيد من كفاءة استخدام الموارد.

- تعزيز التنظيم والتنسيق: يساعد التخطيط الاستراتيجي في تنظيم وتنسيق جميع أقسام وأنشطة المؤسسة بحيث تعمل بشكل متناغم نحو تحقيق الأهداف المحددة.

- تحسين اتخاذ القرار: يمكن للتخطيط الاستراتيجي توفير إطار لاتخاذ قرارات أفضل وأكثر دقة، وأيضاً يمكن للقادة والمديرين استناداً إلى البيانات والمعلومات المجمعة والتحليلات الاستراتيجية اتخاذ قرارات مستنيرة.

- تحقيق التكيف والمرونة: يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، سواء كان ذلك بسبب تغيرات في السوق أو التكنولوجيا أو التشريعات.

- تحقيق التميز التنافسي: يمكن للتخطيط الاستراتيجي مساعدة المؤسسة في تحديد كيفية التفوق على المنافسين وتحقيق التميز في سوقها.

● قياس الأداء والمتابعة: يتيح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وسائل لقياس أدائها بشكل دوري ومراقبتها لضمان تحقيق الأهداف المحددة وإجراء التعديلات اللازمة إذا لزم الأمر.

باختصار، يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي هو أداة حيوية لإدارة المؤسسات وضمان استدامتها ونجاحها على المدى البعيد، يساعد في تحقيق التنظيم والكفاءة وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف والرؤى المستقبلية^٢.

٣- أبعاد التخطيط الاستراتيجي

قد ينظر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على أنها مشابهة للأهمية إلا أن الأبعاد تكون عبارة عن التكوين طويل الأجل التي من خلاله تتجسد عملية التخطيط بحد ذاتها للمؤسسة، وتحتوي أبعاد التخطيط الاستراتيجي على:

- التحليل البيئي: وهو عبارة عن دراسة العوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة بجميع النواحي الخارجية من البيئة المحيطة بالمنظمة، من حيث الأحوال السياسية التي تقع بها المؤسسة، الأحوال الاقتصادية المالية و البشرية التي تقع بها المؤسسة، الأحوال الاجتماعية للأفراد والمجتمع الذي تقع بداخله هذه المؤسسة.

- تحديد الرؤية والأهداف: تحديد ما تريد المنظمة تحقيقه في المستقبل، حيث تمتلك المنظمة رؤيتها ورسالتها أهمية كبيرة في نمو المنظمة ونجاحها المستقبلي بصرف النظر عن حجمها، ونوعها أو طبيعتها عملها؛ حيث إن الرؤية والرسالة تعلمان معاً على توجيه الأعمال والموظفين، كما تساعد كل منهما على تسويق العلامة التجارية التابعة للمنظمة أو المؤسسة، وعند البدء بتأسيس المنظمة أو الشركة أو مشروع تجاري جديد أو ما إلى ذلك يجب بداية صياغة وتحديد الرؤية التي ستوجه الرسالة المراد تنفيذها بالإضافة إلى توجيه الخطة الاستراتيجية، أما الأعمال القائمة مسبقاً التي خُددت الرسالة الخاصة بها فغالباً تُساهم الرسالة في توجيه الرؤية والخطة الاستراتيجية مستقبلاً.

- وضع الاستراتيجيات: تطوير خطط واستراتيجيات لتحقيق الأهداف، تبحث العديد من الشركات عن المساعدة ، وتبحث عن مثال لخطة استراتيجية كمعيار يمكنهم استخدامه لمقارنة خططهم الخاصة. لكن الخطط الإستراتيجية يمكن أن تأتي بأشكال وأشكال وأحجام عديدة؛ فهي ليست وثيقة مفاص واحد يناسب الجميع.

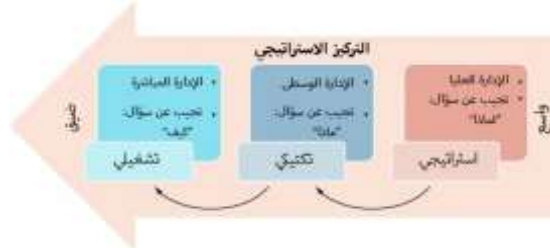
هناك خطط إستراتيجية بسيطة تتضمن الأهداف والغايات والاستراتيجيات والتكتيكات، بالإضافة إلى هياكل الخطة المعقدة التي تشمل مستويات وطبقات متعددة،

^٢ منى عويس (٢٠١٠). التخطيط الاجتماعي والسياسات الاجتماعية بين النظرية والتطبيق،

الرياض: دار الزهراء، ص ٣٢-٤٠ بتصرف

تعتمد كيفية تطوير خطة الشركة على عدة عوامل، بما في ذلك مستوى المساءلة الذي تحاول إنشائها، والإطار الزمني لتنفيذ الخطة، وثقافة مؤسستك، مثال الخطة الإستراتيجية الأكثر شيوعاً بين الأنشطة التجارية اليوم.

- تنفيذ الخطط: تنفيذ الاستراتيجيات المطروحة وتخصيص الموارد، تُوضع مجموعة الخطط على عدة مستويات داخل الشركة في الوقت نفسه، وغالباً ما تتطلب عملية تنفيذ الخطط المرتبطة بتحقيق الأهداف الكبيرة اتخاذ عدد من الخطوات المختلفة، على سبيل المثال، إذا قرّرت إحدى الشركات بأن تكون استراتيجيتها الكبرى هي استراتيجية النمو، فإنّ الأنشطة التي ستُنفَّذ في كل مستوى من مستويات الشركة ينبغي أن تساهم في نمو هذه الشركة، لذلك يتوجّب على المديرين في مختلف المستويات وضع الخطط المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق النمو، تجدر الإشارة إلى أنّ الأهداف والخطط التي تُوضع لتنفيذ الاستراتيجية الكبرى تكون عامة في المستويات الإدارية العليا ثمّ تصبح أكثر وضوحاً وتفصيلاً عندما ننقل إلى المستويات الإدارية الأدنى إلى أن نصل في النهاية إلى الموظفين الذين يعملون على إنجاز مهام محدّدة تصبّ في نجاح الاستراتيجية الكبرى، كما هو موضح بالنموذج التالي:



- مراقبة وتقييم: مراقبة تنفيذ الخطط وقياس الأداء وإجراء التصحيحات اللازمة، يعد برنامج المراقبة والتقييم القوي أداة طويلة الأجل يمكن أن تساعد في تحسين تنفيذ البرامج الجارية وكذلك المساعدة في اتخاذ القرارات بشأن البرامج الجديدة، ومن خلال الكشف عن فجوات التنفيذ الحرجة تساعد خطط المراقبة والتقييم في جعل البرامج أكثر فعالية، وهذا يعني أن كل جولة من جولات المراقبة والتقييم تساعد المنظمات على الوصول إلى المزيد من الأشخاص وإحداث تأثير أكبر.

وذلك لأهميتها في مساعد المنظمة في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن برنامجها بناءً على الأدلة، وتحدد طرق استخدام الموارد بشكل أكثر فعالية وكفاءة، أيضاً تساعد في تحديد تأثير البرنامج، والثغرات في التنفيذ، والأشياء التي نجحت، وتوفر البيانات

التي يمكن أن تساعد في إقناع المانحين بالاستثمار أكثر أو مساعدة مسؤولي البرنامج على ابتكار نهج بديلة لمعالجة مشاكلهم.^٣

٤- أشكال التخطيط الاستراتيجي

هناك عدة أشكال ومراحل لعملية التخطيط الاستراتيجي، وتختلف هذه الأشكال قليلاً باعتمادها على احتياجات المؤسسة وطبيعتها. إليك بعض أشهر أشكال التخطيط الاستراتيجي:

أ- التخطيط الاستراتيجي الكلاسيكي:

التخطيط الاستراتيجي الكلاسيكي يعتبر إطاراً هاماً للمؤسسات لتحقيق التميز التنظيمي وضمان استدامة نجاحها في ظل التغيرات المستمرة في البيئة الأعمال والمؤسسات، تشير إلى العملية التي تهدف إلى تحديد أهداف المؤسسة على المدى الطويل وتحديد السبل التي يمكن بها تحقيق هذه الأهداف، هناك عدة خطوات تشملها هذه العملية الكلاسيكية:

١- تحليل البيئة الخارجية: عن طريق دراسة العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، والتكنولوجية التي قد تؤثر على المؤسسة، والتفكير في التحديات والفرص التي قد تنشأ من هذه العوامل.

٢- تحليل البيئة الداخلية: استعراض نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة وتقييم الموارد المتاحة وقدراتها.

٣- تحديد الرؤية والرسالة: تحديد الغايات الطويلة الأمد والاتجاهات المستقبلية المرغوبة، وضع رؤية ورسالة واضحة تعبر عن اتجاه المؤسسة.

٤- تحديد الأهداف والاستراتيجيات: وضع أهداف محددة وقابلة للقياس، تطوير استراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف.

٥- تنفيذ الخطة: تحويل الاستراتيجيات إلى إجراءات عملية، وتوجيه الموارد وتخصيصها بفعالية لتحقيق الأهداف.

ب- التخطيط الاستراتيجي المؤسسي:

• يركز على بناء ثقافة استراتيجية داخل المؤسسة، وتعزيز وتشجيع القيم والسلوكيات التي تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجيات بفعالية، وهذه الثقافة تشكل البيئة التنظيمية التي تعزز التفكير الاستراتيجي والتحفيز لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

^٣ مروة اسطنبولي; محمد عبدالحمد لاشين; عزام عبد النبي أحمد (٢٠١٦). تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة التربية، ٦٤٤، ٣٥-٦٨٩.

- يشمل تحديد القيم والمبادئ التوجيهية، عن طريق تحديد المعايير الأساسية والمعتقدات الأساسية التي توجه سلوك واتخاذ القرارات في مؤسسة ما، سواء كانت هذه المؤسسة من نوع تجاري، غير ربحي، أو حكومي
- يؤكد على تضمين جميع أعضاء المؤسسة في عملية التخطيط وتنفيذه.
- ج- التخطيط الاستراتيجي التكتيكي:
يشير إلى تنفيذ استراتيجيات محددة في إطار زمني أقصر وبشكل أكثر تحديداً، يركز هذا النوع من التخطيط على تحقيق أهداف فرعية ومحددة داخلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتركز على التالي:
 - يركز على تحقيق الأهداف والاستراتيجيات على المدى القصير.
 - يتعامل مع الجوانب اليومية لإدارة المؤسسة.
 - يشمل تطوير خطط عمل محددة للأقسام والوحدات المختلفة.
- د- التخطيط الاستراتيجي التنفيذي:
يشير إلى الجوانب القيادية والتنفيذية لعملية التخطيط الاستراتيجي، أو قد يتعلق بالخطوات العملية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، مثال:
 - يركز على دور القيادة التنفيذية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - يركز على توجيه الجهود وتنسيق الأقسام لتحقيق الأهداف.
- هـ- التخطيط الاستراتيجي للمشاريع:
يشير إلى العمليات التي يتم من خلالها وضع الأهداف وتحديد السبل لتحقيقها في سياق مشروع معين. يتضمن التخطيط الاستراتيجي للمشاريع عدة عناصر لضمان تحقيق الأهداف المحددة بطريقة فعالة ومنظمة. إليك بعض النقاط الرئيسية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للمشاريع:
 - يتم تطبيقه على مشاريع محددة داخل المؤسسة.
 - يشمل تحديد أهداف المشروع ومخرجاته وجدول زمني لتنفيذه.
 - يساعد في تحقيق التنسيق وإدارة المخاطر.
- و- التخطيط الاستراتيجي للابتكار:
يتعلق بوضع استراتيجيات وخطط لتعزيز وتحفيز الابتكار داخل منظمة أو مؤسسة، يهدف هذا النوع من التخطيط إلى خلق بيئة داعمة للابتكار وتطوير الأفكار الجديدة التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء وتعزيز التنافسية، إليك بعض النقاط المهمة حول التخطيط الاستراتيجي للابتكار:
 - يركز على تطوير وتنفيذ استراتيجيات الابتكار وتحفيز الإبداع داخل المؤسسة.
 - يهدف إلى تطوير منتجات أو خدمات جديدة للسوق.

- تخصيص الموارد اللازمة لتطوير وتنفيذ الأفكار الابتكارية.
- ضمان توفير التمويل والتكنولوجيا والكوادر البشرية الملائمة.
- ناء ثقافة داعمة للابتكار تشجع على التفكير الإبداعي وقبول المخاطر.
- تحديد مؤشرات أداء لقياس نجاح المبادرات الابتكارية.
- تحليل النتائج والتعلم من التجارب لتحسين العمليات.
- ز- التخطيط الاستراتيجي الرقمي:
عملية وضع استراتيجيات تتعلق بالتكنولوجيا الرقمية والتحول الرقمي لتعزيز أداء وتنافسية المؤسسة. يهدف هذا النوع من التخطيط إلى تحديد كيف يمكن استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات الداخلية، تقديم خدمات مبتكرة للعملاء، وتحقيق أهداف الأعمال الرئيسية، وهناك بعض الجوانب المهمة للتخطيط الاستراتيجي الرقمي:
- يركز على تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي.
- يتضمن تنفيذ استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والتحسينات التقنية.
- فهم الاتجاهات التكنولوجية والتحول في السوق الرقمية.
- تحديد الفرص والتحديات المتعلقة بالبيئة الرقمية.
- ضمان توفير القدرات الفنية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات الرقمية.
- تحديد استراتيجيات لضمان استدامة التحول الرقمي في المدى الطويل.
- هـ -التخطيط الوطني أو الحكومي:
يتعلق بالتخطيط لتحقيق أهداف وطنية كبيرة، شير إلى عمليات وعمليات تطوير السياسات والاستراتيجيات التي تُجرى على مستوى وطني، وذلك لتوجيه التنمية وإدارة الموارد الوطنية، يكون التخطيط الحكومي جزءاً أساسياً من الأنشطة الحكومية لتحقيق التنمية المستدامة ورفاهية المواطنين. تشمل عمليات التخطيط الحكومي العديد من الجوانب، منها:
- وضع السياسات: تطوير السياسات الوطنية التي توجه النهج الحكومي في مختلف المجالات مثل الاقتصاد، التعليم، الصحة، البنية التحتية، وحماية البيئة.
- تحليل الاحتياجات: تقييم احتياجات المجتمع وتحديد القضايا والتحديات التي يجب التركيز عليها.
- توجيه التنمية: وضع استراتيجيات لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعزيز الرفاهية العامة.
- إدارة الموارد: تخصيص الموارد بفعالية لتحقيق الأهداف الوطنية، سواء كانت مالية أو بشرية أو طبيعية.

• التعاون الدولي: بناء علاقات وتعاون مع المجتمع الدولي والمؤسسات الدولية لتحقيق التنمية

٥- أهداف التخطيط الاستراتيجي

أهداف التخطيط الاستراتيجي تشمل العديد من الأهداف الرئيسية التي تساعد المؤسسات على تحقيق رؤيتها وضمان نجاحها على المدى البعيد. من بين هذه الأهداف:

• توجيه الاتجاه والرؤية: تساعد عملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد الرؤية والأهداف الطويلة الأمد للمؤسسة، وهذا يساهم في توجيه اتجاهها وتحديد المسار الذي يجب أن تسلكه لتحقيق هذه الرؤية.

• تحسين استخدام الموارد: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، مثل الوقت والمال والعمالة والمعدات، من خلال توجيهها نحو الأولويات والأهداف الاستراتيجية الهامة.

• تعزيز التنظيم والكفاءة: يساعد التخطيط الاستراتيجي في تنظيم هيكل المؤسسة والعمليات الداخلية بشكل فعال، مما يزيد من كفاءتها ويقلل من الفاقد.

• تحقيق التميز التنافسي: يمكن للتخطيط الاستراتيجي مساعدة المؤسسة في تحديد كيفية التفوق على المنافسين وتطوير ميزات تنافسية قوية في السوق.

• زيادة التوجه نحو العملاء: يمكن للتخطيط الاستراتيجي تسهيل فهم احتياجات وتوقعات العملاء وتحسين خدمتهم ورضاهم.

• تعزيز التنوع وتقديم منتجات وخدمات جديدة: يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يشجع على تطوير منتجات أو خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء أو تستفيد من الفرص الجديدة في السوق.

• تعزيز المرونة والتكيف: يتيح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية بشكل فعال وسريع.

• قياس الأداء وتحقيق التقدم: يمكن للتخطيط الاستراتيجي مساعدة المؤسسة في تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية وقياس تحقيق الأهداف والتحسين المستمر.

• إشراك وتحفيز الموظفين: يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساهم في تعزيز تفاعل الموظفين واستجابتهم لأهداف المؤسسة وبالتالي تعزيز الروح المعنوية والمشاركة.

• تحقيق الاستدامة: يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساهم في تضمين مبادئ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في استراتيجية المؤسسة.

تتفاوت أهداف التخطيط الاستراتيجي باختلاف المؤسسات والصناعات والأهداف الفردية، ويتعين على المؤسسة تحديد الأهداف التي تناسبها وتدعم رؤيتها واستراتيجيتها الخاصة.

ثانياً: التخطيط التربوي

عملية تصميم وتطوير البرامج والأنشطة التعليمية والتعليمية لتحقيق أهداف معينة في مجال التعليم، يشمل التخطيط التربوي النواحي العديدة التي تؤثر على الجودة والفعالية في مجال التعليم، وهو عملية مستمرة تتضمن الخطوات التالية: تحليل الوضع الحالي: تبدأ عملية التخطيط التربوي بفحص الوضع الحالي للنظام التعليمي، وذلك من خلال تقييم البيانات والمعلومات المتاحة حول أداء الطلاب، والمناهج الدراسية، والمعلمين، والبنية التحتية، والموارد المتاحة، وغيرها من العوامل، وتحديد الأهداف: بناءً على تحليل الوضع الحالي، يتم تحديد الأهداف والمخرجات المرجوة من التعليم والتعلم. يجب أن تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس، وضع الاستراتيجيات: يتم تطوير استراتيجيات وخطط لتحقيق الأهداف التعليمية. ذلك يشمل تصميم مناهج دراسية مناسبة، واختيار وتدريب المعلمين، وتوفير المواد والمعدات اللازمة.

تنفيذ البرامج والأنشطة: يتم تنفيذ الخطط والبرامج التعليمية والأنشطة وفقاً للخطط المطلوبة. يجب أيضاً مراقبة العمليات التعليمية لضمان تنفيذها بشكل فعال، تقييم الأداء: يتم تقييم أداء النظام التعليمي ومدى تحقيق الأهداف المحددة. يستخدم التقييم لتحسين البرامج والأنشطة التعليمية.

التحسين المستمر: استناداً إلى نتائج التقييم، يتم تحديث وتطوير البرامج التعليمية والأنشطة بشكل مستمر لضمان تحسين جودة التعليم وتحقيق الأهداف التعليمية، وتخطيط الموارد: يشمل التخطيط التربوي أيضاً تحديد وتوجيه الموارد المالية والبشرية والمادية اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية بنجاح.

التخطيط التربوي يهدف إلى تحقيق تعليم ذو جودة عالية وفعالية، وتلبية احتياجات وتوقعات الطلاب، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتحقيق أهداف التعليم الشامل والمستدام.

١ - مفهوم التخطيط التربوي:

يعرف مفهوم التخطيط التربوي هو عملية متعددة الأبعاد تستخدم في مجال التعليم لتصميم وتنفيذ البرامج والأنشطة التعليمية بطريقة منهجية ومنظمة بهدف تحقيق أهداف معينة في مجال التعليم. يشمل هذا النوع من التخطيط عدة جوانب ومراحل، منها:

- تحليل الوضع الحالي: في هذه المرحلة، يتم تقييم وتحليل الوضع الحالي للنظام التعليمي أو المؤسسة التعليمية، يشمل ذلك تقييم الأداء الحالي، والموارد المتاحة، والتحديات والفرص المحتملة.
 - تحديد الأهداف والمخرجات: يجب تحديد الأهداف التي ترغب المؤسسة التعليمية في تحقيقها، هذه الأهداف يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس، ويجب أن تتماشى مع مهمة المؤسسة وتطلعاتها.
 - تصميم البرامج والأنشطة التعليمية: بناءً على الأهداف المحددة، يتم تصميم البرامج والأنشطة التعليمية بحيث تدعم تحقيق تلك الأهداف. يشمل ذلك تطوير مناهج دراسية، واختيار الأساليب التعليمية، وتوجيه المعلمين.
 - تنفيذ البرامج والأنشطة: تُنفَّذ البرامج والأنشطة التعليمية وفقاً للخطط المصممة، حيث يتم تقديم المحتوى التعليمي وتفعيل العمليات التعليمية.
 - مراقبة وتقييم: يتم مراقبة أداء البرامج والأنشطة التعليمية بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف وجودة التعليم و يشمل ذلك تقييم أداء الطلاب وأداء المعلمين وتحليل البيانات.
 - التحسين والتعديل: بناءً على نتائج التقييم، يتم اتخاذ إجراءات لتحسين البرامج والأنشطة التعليمية وتعديلها إذا كان ذلك ضرورياً لتحقيق الأهداف بشكل أفضل.
 - إدارة الموارد: يتضمن التخطيط التربوي أيضاً إدارة الموارد المالية والبشرية والبنية التحتية اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية بنجاح.
 - الهدف الرئيسي للتخطيط التربوي هو تحقيق جودة التعليم وتحسين تجربة التعلم للطلاب، تلعب عملية التخطيط التربوي دوراً حاسماً في تحقيق هذا الهدف من خلال توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف التعليمية المحددة.
- ## ٢- أهمية التخطيط الاستراتيجي التربوي
- التخطيط التربوي الاستراتيجي له أهمية كبيرة في مجال التعليم والتعلم، حيث يساهم في تحسين جودة التعليم وتحقيق أهداف التعليم بفعالية، إليك بعض الجوانب الرئيسية لأهمية التخطيط التربوي الاستراتيجي:
- ١- تحقيق الأهداف التعليمية: يساعد التخطيط التربوي الاستراتيجي في تحديد الأهداف التعليمية ووضع استراتيجيات لتحقيقها. هذا يضمن توجيه جهود المعلمين والمعلمات والموظفين نحو تحقيق النتائج المرجوة في تعلم الطلاب.
 - ٢- تحسين جودة التعليم: من خلال تحليل الوضع الحالي وتقييم الأداء وتطبيق التحسينات، يمكن للتخطيط التربوي الاستراتيجي تحسين جودة التعليم ورفع مستوى الكفاءة التعليمية.

- ٣- ضمان التنسيق والتوجيه: يمكن للتخطيط التربوي الاستراتيجي توجيه الأنشطة التعليمية وضمان تنسيقها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التعليمية بفعالية.
- ٤- استغلال الفرص ومواجهة التحديات: يساعد التخطيط التربوي الاستراتيجي في التعامل مع التغيرات في البيئة التعليمية واستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التحديات بفعالية.
- ٥- تحقيق التوجه والتركيز: يساعد عملية التخطيط التربوي في تحديد التوجهات والأولويات التي يجب أن تسترشد بها المؤسسة التعليمية.
- ٦- تعزيز الشفافية والمساءلة: يمكن للتخطيط التربوي الاستراتيجي زيادة مستوى الشفافية في إدارة التعليم وتحسين مساءلة المؤسسات التعليمية.
- ٧- تحقيق الاستدامة: يساهم التخطيط التربوي الاستراتيجي في تضمين مفاهيم الاستدامة والتطوير المستدام في مجال التعليم.
- ٨- تحسين تجربة الطلاب: من خلال تصميم برامج تعليمية مبتكرة ومميزة، يمكن للتخطيط التربوي الاستراتيجي تحسين تجربة الطلاب وزيادة انخراطهم ونجاحهم. يساهم التخطيط التربوي الاستراتيجي في تحقيق تحسين مستدام في مجال التعليم وضمان تلبية احتياجات وتوقعات الجمهور التعليمي والمجتمع بشكل أفضل.

٣- أهداف التخطيط الاستراتيجي التربوي

عند عمل المؤسسات التعليمية لا بد أن تكون هناك أهداف التخطيط الاستراتيجي التربوي تتنوع بحسب السياق واحتياجات المؤسسة التعليمية، ولكن هنا بعض الأهداف العامة التي يمكن أن يسعى إليها التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم:

- تحسين جودة التعليم: واحدة من أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي التربوي هي تحسين جودة التعليم المقدم من قبل المؤسسة، يشمل ذلك تحسين أساليب التدريس والمناهج الدراسية وتقييم الأداء الطلابي.
- تعزيز تجربة الطلاب: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحسين تجربة الطلاب في المدرسة أو الجامعة، من خلال تقديم بيئة تعليمية مشجعة وداعمة وملائمة.
- زيادة معدلات النجاح والتخرج: تهدف المؤسسات التعليمية إلى تحسين معدلات نجاح الطلاب وزيادة نسبة التخرج من خلال تطوير برامج تعليمية فعالة.
- تعزيز التنوع والشمولية: يمكن أن يشمل التخطيط الاستراتيجي تعزيز التنوع والشمولية في المؤسسة التعليمية من خلال تقديم فرص تعليمية متساوية لجميع الطلاب في المؤسسة التعليمية بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية والثقافية.
- تطوير مهارات الطلاب: يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تزويد الطلاب بالمهارات والمعرفة الضرورية لمواجهة تحديات العالم الحديث والمستقبل.

- تنمية مهارات المعلمين والموظفين: يشمل التخطيط الاستراتيجي وتطوير وتحسين مهارات المعلمين والموظفين من خلال التدريب والتطوير المستمر في مسارات التنمية المهنية للموظفين.
- استخدام التكنولوجيا في التعليم: تهدف بعض أهداف التخطيط الاستراتيجي إلى تعزيز استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية لتحسين الوصول والكفاءة.
- تحقيق التواصل مع المجتمع: تسعى المؤسسات التعليمية إلى تعزيز التواصل مع المجتمع المحلي والشركاء الخارجيين لضمان توافق البرامج مع احتياجات المجتمع والصناعة.
- تحقيق الاستدامة المؤسسية: يمكن أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي أيضاً تكوين استراتيجيات لتحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال إدارة الموارد بشكل فعال.
- الريادة والابتكار: تهدف بعض أهداف التخطيط الاستراتيجي إلى تعزيز الريادة والابتكار في المؤسسة التعليمية لمواكبة التغيرات والتحديات الحديثة.

٤- مبادئ واستراتيجيات القيادة التربوية

القيادة التربوية هي عملية توجيه وإشراف المؤسسات التعليمية والتي تشمل المدارس والجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى، لتحقيق أهداف التعليم وتعزيز الجودة والفعالية في الأداء التعليمي، يجب على القادة التربويين اتباع مجموعة من المبادئ واستراتيجيات القيادة التربوية، المبادئ والاستراتيجيات الرئيسية:

أ- مبادئ القيادة التربوية:

- الرؤية والرسالة: يجب أن يكون للقائد التربوي رؤية واضحة ورسالة قوية للمؤسسة التعليمية، ويجب أن يعمل على توجيه الجهود نحو تحقيق هذه الرؤية.
- التوجيه والتحفيز: يجب على القائد أن يقود ويوجه المعلمين والموظفين بشكل فعال وأن يكون مصدر إلهام وتحفيز لهم لتحقيق الأهداف التعليمية.
- الشمولية والتنوع: يجب على القائد التربوي أن يعتمد سياسات واستراتيجيات شمولية ومتنوعة تضمن تلبية احتياجات جميع الطلاب والموظفين بغض النظر عن خلفياتهم واحتياجاتهم.

- المشاركة والاستشارة: يجب على القائد التعليمي أن يشجع على مشاركة المعلمين والموظفين في عملية اتخاذ القرار والتشاور معهم في القضايا المهمة.

- المسؤولية والمساءلة: يجب على القائد أن يكون مسؤولاً ومساءل عن أداء المؤسسة التعليمية وأن يتخذ إجراءات للتصدي للمشكلات وتحقيق التحسين المستمر.

ب- استراتيجيات القيادة التربوية:

- تحليل البيانات: يجب على القائد التربوي أن يستخدم البيانات والمعلومات لفهم أداء المؤسسة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

- تحفيز وتطوير الموظفين: يجب على القائد أن يستثمر في تطوير مهارات المعلمين والموظفين وتحفيزهم لتحقيق أفضل أداء.
- تشجيع الابتكار والتجديد: يجب على القائد التربوي تشجيع الابتكار وتبني التغيير في المؤسسة التعليمية لمواكبة التحديات والتطورات في ميدان التعليم.
- توجيه الأولويات: يجب على القائد تحديد الأولويات وتوجيه الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف الأكثر أهمية.
- التواصل الفعال: يجب على القائد التواصل بشكل فعال مع جميع أعضاء المؤسسة التعليمية والمجتمع المحيط بها.
- المراقبة والتقييم: يجب أن تشمل استراتيجيات القيادة التربوية مراقبة وتقييم أداء المؤسسة وتحليل البيانات لاتخاذ القرارات الصائبة.

٥- مستويات القيادة الإدارية

- للقيادة التربوية عدة مستويات تشمل مجموعة من المستويات الهرمية التي تعبر عن التنظيم والهيكل الإداري في المؤسسات التعليمية، هذه المستويات تتضمن:
- القيادة العليا (الإدارة التنفيذية): هذه المستوى يتضمن القيادة العليا في المؤسسة التعليمية مثل مدير المدرسة أو المدير العام للمؤسسة التعليمية، هؤلاء القادة يتخذون القرارات الرئيسية ويضعون الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.
 - القيادة الإدارية (الإداريين الوسطى): في هذا المستوى، يشمل القادة الإداريون الوسطى مثل مديرو الأقسام والمديرين التنفيذيين في المدارس أو الجامعات. هم مسؤولون عن تنفيذ استراتيجيات القيادة العليا وإدارة العمليات اليومية في مجالاتهم المحددة.
 - القيادة التعليمية (المعلمين الرائدین): على هذا المستوى، يشمل القادة التعليميون المعلمين الذين يكونون نموذجًا للتعليم الجيد ويساهمون في توجيه وتوجيه المعلمين الآخرين. هؤلاء القادة يعملون ضمن الفصول الدراسية ويتفاعلون مع الطلاب والزملاء.
 - القيادة الذاتية (التطوير الشخصي): هذا المستوى يتعلق بالتطوير الشخصي والاستمرار في التعلم وتطوير المهارات. القادة في هذا المستوى يعملون على تحسين أنفسهم وبناء قدراتهم الشخصية والمهنية.
 - القيادة المجتمعية (الشراكة مع المجتمع): هذا المستوى يشمل العمل مع المجتمع المحلي والشركاء الخارجيين لتحقيق أهداف التعليم. القادة على هذا المستوى يسعون لبناء علاقات إيجابية مع المجتمع والاستفادة من دعمهم.

● القيادة الطلابية (التمثيل الطلابي): في البيئات التعليمية، يمكن أن يكون هناك أيضاً قادة طلابيين يشاركون في اتخاذ القرارات وتنظيم الأنشطة الطلابية والمشاركة في تطوير البيئة التعليمية.

تتفاعل هذه المستويات مع بعضها البعض وتعمل سويًا لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، القيادة التربوية الناجحة تتطلب توجيهاً

٦- أنماط القيادة التربوية

هناك عدة أنماط للقيادة التربوية، وتعتمد هذه الأنماط على كيفية تفاعل القادة مع المعلمين والموظفين والطلاب في المؤسسات التعليمية، إليك بعض الأنماط الشائعة للقيادة التربوية:

○ القيادة الديمقراطية: يتضمن هذا النمط من القيادة إشراك المعلمين والموظفين في عملية اتخاذ القرارات. يتميز بالاستماع إلى آرائهم ومشاركتهم في تحديد الأهداف وتطوير السياسات. يهدف إلى بناء فريق متحفز ومشارك في التحسين المستمر للمؤسسة التعليمية.

○ القيادة الاستشارية: يعتمد هذا النمط على استشارة المعلمين والموظفين في اتخاذ القرارات الهامة. يتميز بالاستفادة من الخبرة والمشورة المهنية للفريق للوصول إلى القرارات الأفضل. يشجع على التعلم المستمر والتطوير المهني

○ القيادة الاستراتيجية: يركز هذا النمط على تحديد الرؤية والاستراتيجيات طويلة الأمد للمؤسسة التعليمية. القائد يعمل على تطوير استراتيجيات تحقيق الأهداف المؤسسية وتوجيه الجهود نحو تحقيق هذه الأهداف.

○ القيادة التحفيزية: يهدف هذا النمط إلى تحفيز وتحفيز المعلمين والطلاب لتحقيق أقصى إمكاناتهم. القائد يعمل على بناء علاقات إيجابية وتعزيز التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة التعليمية.

○ القيادة التوجيهية: يتميز هذا النمط بتوجيه مباشر من القائد للمعلمين والموظفين. يوجه القائد الأداء والسلوك ويضع توجيهات واضحة. يستخدم هذا النمط في حالات الأزمات أو عندما يكون هناك حاجة لاتخاذ إجراءات فورية.

○ القيادة التحليلية: يتضمن هذا النمط تحليل البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات. يعتمد القائد على الأدلة والتحليل الدقيق لفهم التحديات وتحديد الحلول الفعالة.

○ القيادة الخدمية: يتميز هذا النمط بالتركيز على خدمة المعلمين والطلاب. القائد يعتبر نفسه خادماً للمجتمع التعليمي ويعمل على تلبية احتياجاتهم وتحقيق رضاهم.

ثالثاً: التخطيط الاجتماعي

١- مفهوم التخطيط الاجتماعي

اختلف العلماء في تعريف التخطيط الاجتماعي، باختلاف انتماءاتهم الفكرية والأيدلوجية، كما جاءت تعريفاتهم انعكاساً للمدارس العلمية التي يتبعون لها، حيث عرف علماء الغرب التخطيط الاجتماعي بعدة تعريفات:

١- تعريف (لويس ويرث) Wirth: يقول إن التخطيط يعني الحرية لأن عملياته تخلق ظروفاً مجتمعية تسمح لكل فرد أن يبذل قصارى جهده لتحقيق الأغراض الجماعية المشتركة، كما أن عمليات التخطيط تثير القوى الكامنة في نفوس الأفراد وتجعل منها قوى ديناميكية يستطيع المجتمع بفضلها أن يحصل على كامل حريته في تقرير نوع الحكومة الذي يراه مطابقاً لرغباته ومتفقاً مع ميوله واتجاهاته ومحققاً لاحتياجاته كما ترسمها سياسة التخطيط.

٢- يرى ألبرت W. Alpert: أن التخطيط محاولة تتميز بالاستمرارية و الانتظام لتحقيق أهداف محددة في ضور الموارد المتاحة، ويرى أن التخطيط موجود في كل المجتمعات سواء كانت رأسمالية أو اشتراكية، وأياً كان حجمها، دولة أو مدينة أو إقليمياً، كما قد يكون التخطيط طويل الأمد وقد يكون قصير الأمد.

٣- أما شارل بتلهيم Bettelheim: فيعتبر التخطيط نشاطاً اجتماعياً يحدد به المجتمع " الاشتراكي " أهدافه في مجال الإنتاج والاستهلاك وذلك بطريقة منسقة تراعي القوانين الاقتصادية الموضوعة من جانب، وخصائص التنمية الاجتماعية من جانب آخر، وتؤدي هذه الأهداف بالمجتمع إلى وضع أفضل مما عليه الحال.

وقد شارك كثير من العلماء العرب في تعريف التخطيط الاجتماعي والتخطيط بشكل عام، فعلى سبيل المثال عرفه الدكتور عاطف غيث بأنه أداة من أدوات التغيير الاجتماعي على اعتبار أنه محاولة لضبط اتجاه التغيير نحو الارتقاء والتقدم، وتوجيهه نحو الأهداف التي تحقق صالح الجماعة العليا.

ويعرف د.حامد عمار بأنه رسم توقع وتدبر للصورة الشاملة للمجتمع في حياته المستقبلية، وفي المراحل التي يجتازها وهو في طريقه إلى والعلاقة قوة والنماء وهو أيضاً تحديد للقرارات التي ينبغي اتباعها في توجيه النشاط البشري لتحقيق نتائج معينة في فترة زمنية محددة، ويتطلب هذا التوضيح الغايات التي ينشدها المجتمع وتحديد نظريته إلى قيمة الفرد والعلاقة بينه وبين غيره من الأفراد، ومصدر السلطة وتوزيع المكانة الاجتماعية وما يتصل بهذا كله من القيم والاتجاهات الإنسانية، بمعنى أن التخطيط عنده هو تحديد للاتجاه الذي تسير عليه مختلف الأنشطة الإنسانية لتحقيق أهداف المجتمع.

يعرف التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي على أنه عملية تطوير استراتيجيات وخطط تستهدف تحسين العلاقات والتفاعلات الاجتماعية في المجتمع، ويهدف هذا النوع من التخطيط إلى تحقيق تغيير إيجابي في المجتمع وتحسين الحياة الاجتماعية

للأفراد بين بعضهم البعض، ويشمل التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي الجمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمجتمع واحتياجاته ومشكلاته الاجتماعية. العناصر الرئيسية للتخطيط الاجتماعي الاستراتيجي تشمل:

١. تحليل الوضع الاجتماعي: يتضمن تقدير الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في المجتمع، بالإضافة إلى تحديد المشكلات والفرص الموجودة.
٢. تحديد الأهداف: يتم تحديد الأهداف والمخرجات المرجوة من خلال التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي، والتي يجب أن تكون قابلة للقياس والتقييم.
٣. تطوير استراتيجيات: يجب وضع استراتيجيات وخطط تنفيذية لتحقيق الأهداف المحددة. يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات متوافقة مع الثقافة والقيم والموارد المتاحة في المجتمع.

٤. التنفيذ والمراقبة: بعد تطوير الاستراتيجيات، يتعين تنفيذها بشكل فعال ومتابعة تقدمها بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

٥. التقييم: يجب أن يكون هناك عملية تقييم دورية لقياس نجاح الخطط والاستراتيجيات المعتمدة، وتحليل النتائج لضمان التحسين المستمر.

يهدف التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي إلى تحسين جودة الحياة في المجتمع وزيادة العدالة الاجتماعية من خلال التدخل الاجتماعي والسياسات الاجتماعية الفعالة. ويمكن تطبيق هذا النوع من التخطيط في مجموعة متنوعة من المجالات مثل التعليم، والصحة، والإسكان، والتنمية المجتمعية.

٢- خصائص التخطيط الاجتماعي

تختلف خصائص التخطيط الاجتماعي باعتبارها نهجًا متخصصًا للتخطيط يستخدم لتحسين العلاقات والتفاعلات الاجتماعية في المجتمع، إليك بعض الخصائص الرئيسية للتخطيط الاجتماعي:

١- التخطيط الاجتماعي يركز على مفهوم المجتمع ككيان يحتاج إلى الرعاية والتطوير، لذلك يعتبر الفرد جزءًا من هذا المجتمع ويعمل على تحسين حياته وحياة الآخرين للأفضل.

٢- التركيز على العدالة الاجتماعية: يسعى التخطيط الاجتماعي إلى تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال تقديم فرص متساوية للجميع ومكافحة التمييز والظلم الاجتماعي.

٣- التفاعل مع الشركاء: يشجع التخطيط الاجتماعي على التعاون مع مختلف الشركاء، بما في ذلك المجتمع المحلي والحكومة والمؤسسات غير الربحية والأفراد، لتحقيق الأهداف الاجتماعية.

- ٤- استخدام البيانات والأدلة: يعتمد التخطيط الاجتماعي على جمع وتحليل البيانات والأدلة الاجتماعية لفهم القضايا والتحديات وتوجيه القرارات والاستراتيجيات.
- ٥- تنوع الأساليب: يتضمن التخطيط الاجتماعي استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب والأدوات، بما في ذلك التحليل الاجتماعي والاقتصادي والمشاركة المجتمعية وإعداد السياسات الاجتماعية.
- ٦- التوجه نحو التغيير: يهدف التخطيط الاجتماعي إلى تحقيق تغيير إيجابي في المجتمع، سواء كان ذلك من خلال تحسين الخدمات الاجتماعية أو تغيير السلوك الاجتماعي أو إصلاح السياسات.
- ٧- التوجه نحو المستقبل: يركز التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي على وضع رؤية طويلة الأمد لتحسين الجودة الاجتماعية والحفاظ على التنمية المستدامة في المجتمع.
- ٨- التفاعل مع الثقافة المحلية: يعتبر التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي القيم والعادات والثقافة المحلية عناصر مهمة في تصميم الاستراتيجيات والبرامج.
- ٩- التنوع والشمول: يجب أن يكون التخطيط الاجتماعي متنوعاً وشاملاً، يأخذ في اعتباره مجموعات متنوعة من الأفراد ويضمن تلبية احتياجات الجميع.
- ١٠- التقييم والتعلم المستمر: يجب أن يتضمن التخطيط الاجتماعي عملية تقييم دورية لضمان فعالية الاستراتيجيات والبرامج والتعلم من الخبرات والأخطاء.

٣- أنواع التخطيط الاجتماعي

- يوجد عدة أنواع من التخطيط الاجتماعي التي تستخدم لتحسين العلاقات والتفاعلات الاجتماعية في المجتمع. إليك بعض الأنواع الرئيسية:
١. التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي: هذا النوع من التخطيط يركز على تطوير استراتيجيات طويلة الأمد لتحقيق تغيير إيجابي في المجتمع. يتضمن التحليل الشامل للوضع الاجتماعي، وتحديد الأهداف، وتنفيذ الخطط ومراقبتها.
 ٢. التخطيط الاجتماعي القصير الأجل: هذا النوع من التخطيط يركز على تنفيذ تدابير فعالة وسريعة لحل مشكلات اجتماعية محددة. يتم التركيز على الاستجابة الفورية لاحتياجات المجتمع.
 ٣. التخطيط الاجتماعي للتنمية المستدامة: يهدف هذا النوع من التخطيط إلى تحقيق التنمية المستدامة من خلال توجيه الجهود نحو الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية. يتم تضمين مفهوم الاستدامة في جميع جوانب التخطيط الاجتماعي.
 ٤. التخطيط الاجتماعي للصحة: يركز هذا النوع من التخطيط على تحسين الخدمات الصحية والرعاية الصحية في المجتمع. يشمل تنظيم الحملات الصحية وتوفير الوصول إلى الرعاية الصحية للجميع.

٥. التخطيط الاجتماعي للتعليم: يهدف إلى تطوير استراتيجيات لتحسين جودة التعليم والوصول إليه للطلاب في المجتمع. يمكن أن يشمل تطوير المناهج وتحسين بيئة التعليم.

٦. التخطيط الاجتماعي للإسكان: يركز على توفير الإسكان اللائق والميسور للجميع. يتضمن تنظيم وتنمية المجتمعات السكنية وتحسين الوصول إلى الإسكان.

٧. التخطيط الاجتماعي للتنمية المجتمعية: يهدف إلى تعزيز التنمية المستدامة للمجتمعات من خلال تعزيز المشاركة المجتمعية وتعزيز القدرات المحلية على اتخاذ القرار.

٨. التخطيط الاجتماعي للشباب والثقافة: يركز على تلبية احتياجات واهتمامات الشباب وتعزيز التفاعلات الثقافية في المجتمع.

٩. التخطيط الاجتماعي للعمل الخيري والتطوع: يتعامل مع تنظيم وإدارة الأنشطة والمبادرات التطوعية والخيرية في المجتمع. تعتمد الخطة والأدوات المستخدمة على الهدف والنطاق والاحتياجات الخاصة لكل نوع من أنواع التخطيط الاجتماعي.

٤- مبادئ التخطيط الاجتماعي

مبادئ التخطيط الاجتماعي هي المبادئ والقيم الأساسية التي يجب أن توجه عملية التخطيط الاجتماعي لضمان تحقيق الأهداف الاجتماعية والعدالة في المجتمع. إليك بعض المبادئ الرئيسية للتخطيط الاجتماعي:

١- الواقعية: ويقصد بها اتفاق الأهداف المطلوب تحقيقها، وكذلك الوسائل والإجراءات المستخدمة للوصول إليها، مع إمكانية المجتمع وظروفه السائدة والمتوقعة، فقد تلجأ بعض القيادات السياسية إلى طلب خطط طموحة، بدافع من طموحهم في الرغبة من تقليل الفجوة بين مجتمعاتهم ومجتمعاتهم أخرى المتقدمة، ولكن مثل هذا الطموح قد لا يتحقق، ويؤدي إلى فقدان الموارد، مما يترتب عليه تكديس الاستثمارات في أوجه قد لا ينتفع بها، وربما يؤدي ذلك إلى ارتفاع في الأسعار.

٢- العدالة الاجتماعية والمساواة: يجب أن يكون التخطيط الاجتماعي مبنياً على مبدأ تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة مع جميع أفراد المجتمع، وضمان تكافؤ الفرص لجميع أفراد المجتمع دون أية تمييز.

٣- المشاركة المجتمعية: ينبغي أن تتضمن عملية التخطيط مشاركة واستشارة الجماعات المعنية والمجتمعات المستفيدة. يساعد ذلك في تحديد الاحتياجات، والأولويات، وزيادة التفاهم، والدعم.

٤- الشمول والتنوع: يجب أن يأخذ التخطيط الاجتماعي في اعتباره التنوع في المجتمع وضمان تلبية احتياجات جميع الفئات الاجتماعية بغض النظر عن الجنس والعرق، والدين، والثقافة، والقدرات.

٥- الاستدامة: ينبغي أن تتضمن الاستراتيجيات والخطط التخطيطية الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية لضمان التنمية المستدامة وحماية الموارد البيئية.

٦- الشراكات والتعاون: التخطيط الاجتماعي يشجع على التعاون بين مختلف الشركاء، بما في ذلك الحكومة والمنظمات غير الحكومية والمجتمع المحلي والقطاع الخاص.

٧- التقييم والتعلم المستمر: يجب أن تتضمن عملية التخطيط الاجتماعي عملية مستمرة للتقييم والتحسين المستمر. يتيح هذا تصحيح المسار وتكييف الاستراتيجيات حسب الحاجة.

٨- الاحترام والأخلاقيات: يجب أن تستند جميع الأنشطة والقرارات في التخطيط الاجتماعي إلى مبادئ الأخلاق والاحترام لضمان التعامل الجيد والمسؤولية الاجتماعية.

٩- الشفافية والمساءلة: يجب أن تكون عمليات التخطيط مفتوحة وشفافة، ويجب مراقبتها وتقييمها بشكل منتظم للتحقق من تحقيق الأهداف والالتزام بالمعايير الأخلاقية.

١٠- الاستجابة للاحتياجات والأولويات: يجب توجيه التخطيط الاجتماعي بناءً على احتياجات وأولويات المجتمع، مع التركيز على حل المشكلات وتحسين الظروف الاجتماعية، التكيف مع التغيير يجب أن يكون التخطيط الاجتماعي مرناً ومستعداً للتكيف مع التغيرات في البيئة والمجتمع.

هذه المبادئ تشكل إطاراً أساسياً لعملية التخطيط الاجتماعي في المدارس وتساعد في تحقيق الأهداف الاجتماعية، وخلق بيئة اجتماعية متماسكة ومتلائمة في دور تحقيق الأهداف المؤسسية للمدرسة وتعزيز التنمية المستدامة في مجالات عمل المدرسة.

ثانياً : بيئة العمل الاجتماعية في المدارس الحكومية الإماراتية

تعد بيئة العمل المدرسية هي أحد المتغيرات الأساسية ذات التأثير الحيوي والمباشر في أداء الأفراد داخل المؤسسة التعليمية، حيث يشير مفهوم البيئة المدرسية إلى كافة الظروف والعوامل الداخلية والخارجية التي تحيط بالعاملين في المدرسة، وتؤثر على سلوكياتهم، وتشكل اتجاهاتهم الايجابية أو السلبية نحو العمل والمؤسسة، كما تحدد مستوى رضاه وأدائه المهني.

ولقد حظيت بيئة العمل المدرسية باهتمام الكثير من العلوم والإنسانية التربوية ومدى تأثيرها على إنتاجية ومطالب الأداء المهني للمؤسسات التعليمية لما تحدثه من

تأثير مباشرة وذات الصلة بالعديد من المتغيرات في فعالية المدرسة وأداء المدرسين والأخصائيين الاجتماعيين والرضا الوظيفي والإنتاجية، والروح المعنوية وجودة أداء العمل وهو ما ينعكس بشكل كبير ومباشر على مخرجات العملية التعليمية.

كما يترتب نجاح المدرسة في أدائها ودورها على نجاح البيئة المدرسية كنظام اجتماعي تربوي متكامل، وعلى أداء المدرسين والأخصائيين الاجتماعيين وفريق العمل وعلى تكامل عمل كل من المدرسين والإدارة المدرسية والتجهيزات والأبنية المدرسية والأنشطة، وهذا يتحقق من خلال تضامن كافة جهود عناصر العملية التعليمية من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المدرسة وكذلك المساهمة في خلق مناخ إيجابي مرن يساعد في الزيادة من دافعية الإنتاج والعمل، ويساهم بجدية في تحسين علاقات العاملين في المنظومة العلمية التعليمية.

وتعد قضية الأمن الاجتماعي من التحديات المهمة التي يتعرض لها المجتمع حالياً لأنها تشتمل على أبعاد غقتصادية وسياسية واجتماعية، وتقع مسؤوليته الأمن الاجتماعي على عاتق المجتمع والمؤسسات العامة به، كما يعد الأمن الاجتماعي من أخطر المسؤوليات الاجتماعية التي تنعكس بصورة على الأفراد أو على المجتمع بصفة عامة، وأن غياب الأمن يسبب الشعور بالخوف والقلق والتوتر وعدم الأمان.

ولا بد لأي مجتمع عند تصديه للتحديات التي تعطل تقمه أو نموه أن يجعل من الأمن وسيلة لتحقيق الأهداف التنموية له، حيث ان عدم توافر الامن الاجتماعي في أي مجتمع يؤدي إلى ظهور العديد من التفاعلات التي تنتج عنها الظواهر الاجتماعية غير السوية نظراً لعدم الامتثال للقيم الاجتماعية والتقاليد وقوانين المجتمع.

وأصبحت مسؤولية الأمن الاجتماعي تقع على المؤسسات المختلفة مثل الأسرة والمدرسة والمؤسسات الدينية، ولا بد من تفعيل إيجابي بدور تلك المؤسسات المختصة بالتنشئة الاجتماعية، حتى يمكنها تحقيق وتعزيز الأمن الاجتماعي.

ويعد الأمن الاجتماعي من عوامل بناء المجتمع، وهو عامل فاعلاً في عملية التنمية، وتحسين نوعية الحياة، وتكوين الانتماء الصادق للوطن وفي حدود الإصلاح، مما يجعل الفرد أكثر قدرة على المشاركة والبذل والعطاء، وبذلك يتأكد أن ترسيخ قواعد الأمن الاجتماعي في أي مجتمع أصبح دعامة أساسية يحقق شرط الأمن الاجتماعي.

والخدمة الاجتماعية بوصفها إحدى المهن الإنسانية التي تتعامل مع افراد المجتمع وتهتم بتنمية المسؤولية الاجتماعية في مدارس الدولة لديهم لما تحققه ذلك من احداث تغيرات إيجابية في شخصية الفرد، وزيادة معدلات المشاركة الفعالة في تطوير وتنمية المجتمع، كما انها تسعى إلى حل المشكلات الطلابية و الوقاية منها في أدائهم الاجتماعي ، وتقوية العلاقات الاجتماعية، وتحسين أساليب التعايش، وهي

طرق علمية ومجالات للممارسة تعطي اهتماماً للمشكلات المتعددة البسيطة منها أو المعقدة، ولها العديد من الممارسات التقليدية و المبتكرة ذات الفاعلية. وتهتم الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي ببيئة العمل بكافة عناصرها وعواملها الأساسية كثقافة تنظيم المؤسسة والنمط الإداري المتبع وطبيعة نظام التفاعلات ونظم الحوافز والعلاقات والبيئة الخارجية وأساليب الأداء المهني، وكل هذه العوامل داخل بيئة المدرسة تؤثر بشكل كبير في تحقيق أهدافها، كما أنها أيضاً تؤثر في تحقيق الأمن الاجتماعي للطلاب في مجتمع المدرسة. وتعد بيئة العمل المدرسي واحدة من المتغيرات المهمة ذات التأثير المباشر على أداء الأفراد داخل المؤسسة التعليمية، حيث يشير مفهوم بيئة العمل إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أثناء أدائه لعمله، حيث أنها تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه وأدائه المهني.

• أولاً: الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية بيئة العمل المدرسية، ودورها في تحقيق الأمن الاجتماعي على طلاب المجتمع المدرسي فإن البحث قد تطرق إلى العديد من الدراسات السابقة التي تناولت كل من متغيري الدراسات كالتالي:

أ- دراسات تناولت بيئة العمل المدرسية:

١- دراسة بشير (٢٠١٩): عن البيئة المدرسية ودورها في جودة التحصيل الدراسي لتلاميذ المرحلة الثانوية، وقد أجريت الدراسة على عينة من طلاب المرحلة الثانوية والمدرسين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين مفردات وعناصر البيئة المادية المدرسية، وتدعيم جوانب العملية التعليمية، التي من أهمها التحصيل الدراسي للطلاب.

٢- دراسة فراج (٢٠٢١): عن تأثير العلاقة بين البيئة المدرسية والمناخ المدرسي والانفعالات المرتبطة بالتحصيل داخل حجرة الدراسة لدى طلبة المرحلة الثانوية، وأن هناك بعض العوامل السلبية التي تؤثر على قدرة الطلاب على التوافق والتحصيل داخل مجتمع الفصل ومنها (الملل- الخجل -القلق)، وأوصت الدراسة بضرورة عمل خطط مكتوبة لتطوير المناخ الإيجابي عن طريق تعزيز سبل الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية في مجتمع المدرسة.

ب- دراسات تناولت علاقة الخدمة الاجتماعية بالأمن الاجتماعي:

١- دراسة حسن (٢٠١٣): عن إدراك الشباب لمنظومة الحقوق الإنسانية كمدخل لتحقيق الأمن الاجتماعي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك العديد من المتغيرات

الثقافية والاجتماعية والاقتصادية الإيجابية والسلبية التي ترتبط بتحقيق الأمن الاجتماعي.

٢- دراسة (٢٠١٥) BALSAM KEVIN والتي أشارت إلى أن الأمن الاجتماعي يتحقق عن طريق تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة والذي يعد أيضاً وسيلة لتحسين جودة الحياة والاستقرار.

٣- دراسة عبد الحليم (٢٠١٨): التي هدفت إلى التعرف على دور مؤسسات التنشئة الاجتماعية في تحقيق الأمن الاجتماعي، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن للأسرة دوراً مهماً في تحقيق الأمن الاجتماعي للطلاب من خلال الأنشطة المدرسية، التي تحقق إشباعاً لاحتياجاتهم.

٤- دراسة هاشم (٢٠٢٠) على أهمية الأدوار المهنية التي يقوم بها الأخصائي الاجتماعي كممارس عام في تحقيق وتعزيز الأمن الاجتماعي للأطفال بلا مأوى، وضرورة الاهتمام بالجانب المعرفي والتعليمي لهم.

٥- دراسة إدريس (٢٠٢١) التي أكدت على أن برامج الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية لتحقيق الأمن الاجتماعي للمرأة المعينة باستخدام أسلوب المساعدة الذاتية، وذلك فيما يتعلق بأبعاد الامن الذاتي، والأمن الأسري والامن المجتمعي.

٦- دراسة عفان (٢٠٢١) التي أكدت على أن مستوى الخدمات التي تقدم للأحداث المنحرفين سواء الخدمات الاجتماعية أو التعليمية أو البيئية في حاجة إلى تدعيم.

ومن خلال ما تم عرضه من الدراسات السابقة عن بيئة العمل المدرسي وأهميتها في تحقيق العديد من أهداف العملية التعليمية بالمدرسة، كذلك ما تم عرضه من الدراسات السابقة عن الأمن الاجتماعي ودور الخدمة الاجتماعية في تحقيق الأمن الاجتماعي، فإن الخدمة الاجتماعية نظراً لأنها مهنة إنسانية وتعمل على كافة المستويات والمؤسسات ولاسيما المؤسسات التعليمية بكافة أنواعها، فإن من أهم أهدافها هو تحقيقه العدالة الاجتماعية والامن الاجتماعي، وتيسير كافة الأساليب المهنية التي تحقق الأمن الاجتماعي للمستفيد في المؤسسات.

ثانياً: أهمية دراسة بيئة العمل المدرسي

دراسة بيئة العمل المدرسي ذات أهمية كبيرة لعدة أسباب، حيث تسهم في تحسين جودة التعليم وتأثيره على تجربة الطلاب وأداء المعلمين. إليك بعض النقاط التي تبرز أهمية دراسة بيئة العمل المدرسي:

نوفل، زيزيت مصطفى (٢٠١٢). فاعلية برامج الرعاية الاجتماعية في تحقيق الأمن الاجتماعي للأطفال" دراسة تجريبية مطبقة على مركز الطفل بإمارة الشارقة، دولة الامارات العربية المتحدة. ص ١٠٢-١٠٥ بتصرف



- تأثير البيئة على تجربة الطلاب: يعيش الطلاب في بيئة المدرسة لفترات طويلة، ولهذا يكون للبيئة تأثير كبير على تجربتهم التعليمية والاجتماعية. بيئة مدرسية صاحبة روح الدعم والتحفيز تسهم في تحفيز الفضول والاستفادة القصوى من العملية التعليمية.
- تأثير البيئة على أداء المعلمين: تلعب بيئة العمل دورًا حاسمًا في تحفيز ودعم المعلمين، وبيئة إيجابية وداعمة تساهم في تحفيز المعلمين على تقديم أفضل أداء والتفاعل بشكل فعال مع الطلاب.
- تأثير البيئة على التعلم: يؤثر تصميم الفصول الدراسية والمساحات التعليمية في تحفيز التفاعل وتعزيز عمليات التعلم، وبيئة جيدة تشجع على الابتكار وتسهم في تحقيق تجارب تعلم فعّالة.
- تأثير البيئة على التفاعل الاجتماعي: بيئة العمل المدرسي تلعب دورًا في تكوين العلاقات الاجتماعية بين الطلاب والمعلمين وبين الطلاب أنفسهم، بيئة داعمة تساهم في بناء مجتمع تعلم إيجابي وصحي.
- التأثير على التحفيز والمشاركة: تصميم بيئة العمل يمكن أن يؤثر على مستوى التحفيز والمشاركة لدى الطلاب، بيئة تحفيزية تشجع على المشاركة الفعّالة وتعزز الفضول وحب التعلم.
- تأثير البيئة على السلوك والانضباط: تشكل بيئة العمل المدرسي الأساس لتطوير سلوك إيجابي والانضباط في المدرسة، البيئة التي تعتمد على التفاعل الإيجابي والتحفيز تساهم في تشجيع الطلاب على الالتزام بالقواعد والقيم المدرسية. ويمكننا أيضاً النظر لأهمية المؤثرين في عمليات البيئة المدرسية كالتالي:
 - ١- تزايد الاهتمام ببيئة العمل المدرسي ولاسيما على الطلاب في المجتمع المدرسي.
 - ٢- دور الخدمة الاجتماعية في الاهتمام بالجانب الاجتماعي ودورها في بيئة العمل المدرسي في تحقيق الأمن الاجتماعي.
 - ٣- الدور المهني للخدمة الاجتماعية من منظور الممارسات العامة المخططة التي تدعم قضايا الأمن الاجتماعي.
 - ٤- وجود المشكلات المدرسية التي تسببها عدم توافر بيئة العمل المدرسية المناسبة للعملية التعليمية.
 - ٥- تزايد الاهتمام المجتمعي وكافة مؤسسات الدولة بتحقيق الأمن الاجتماعي في البيئة المدرسية، والذي يبدأ منذ مؤسسات التنشئة الاجتماعي والحلقات الأولى بالدراسة.

ثالثاً: مفهوم بيئة العمل المدرسي

مفهوم البيئة اصطلاحاً: يرى بعض الباحثين بأن مفهوم "البيئة" (Environnement) بشكل عام يشمل البيئة بمفهومها البسيط والشامل، بما في ذلك البيئة الطبيعية التي تحيط بالإنسان، سواء الأشياء المادية الغير الحية التي تتواجد حوله كالجماد والأدوات والوسائل والبنيات والأزقة والشوارع والطرق، أو كل الكائنات الحية والحيوانات بكل أنواعها وأصنافها، بالإضافة إلى البشر أنفسهم، أي كلّ المخلوقات وأنواع وأصناف الكائنات الحية والكائنات غير الحية التي تتواجد حول الإنسان على سطح هذا الكوكب الذي نعيش فيه، وتساعد الإنسان وتمهد له سبل وطرق التعايش والبقاء حياً لأجل مُسمى. غير أن مفهوم البيئة لا يقتصر على هذا المعنى أو المجال فحسب.

يعتبر مفهوم البيئة التعليمية هي التي تقدّم برامج تعليمية وتربوية نوعية من أجل إكساب المتعلمين الخبرات والمعلومات لمواكبة التطورات التي تحدث على صعيد الحياة، ومن أجل التعايش مع الآخرين ويتم ذلك من خلال التركيز على المهارات الأساسية والمهارات العصرية التي تؤدي للوصول إلى بعض المهارات العقلية مثل: التفكير، وجمع المعلومات التي تقيد في حل المشكلات، وكل هذه النشاطات تكون في جو يسوده المتعة والنشاط لتحفيز الطلاب على التعلم وتحمل الصعاب للحصول على المعلومات.

بيئة العمل المدرسي تشير إلى السياق الذي يحدث فيه التعليم والتعلم داخل المدرسة، تتأثر بيئة العمل المدرسي بعدة عوامل، منها البنية الجسدية للمدرسة، والعلاقات الاجتماعية بين المعلمين والطلاب والإدارة المدرسية، والسياسات التعليمية المحلية والوطنية، ويمكننا أن نستعرض بعض العناصر الرئيسية التي تشكل بيئة العمل المدرسي:

١/ عناصر تشكيل بيئة العمل:

١. الهيكل الجسدي للمدرسة: تشمل الفصول الدراسية، والمكتبات، والمختبرات، وغيرها من المرافق التي تسهم في توفير بيئة تعلم ملائمة.
٢. العلاقات الاجتماعية: تتأثر بيئة العمل بالعلاقات بين المعلمين والإدارة والطلاب، والعلاقات الإيجابية بين الفاعلين في المدرسة تسهم في تحسين جو التعلم والتعاون.

مروة اسطنبولي؛ محمد عبدالحمد لاشين: عزام عبدالنبي أحمد (٢٠١٦). تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة التربية، ٦٤٤، ٣٥-٦٨٩.

٣. الثقافة المدرسية: تشير إلى القيم والعادات والتقاليد التي تميز المدرسة وتؤثر في سلوكيات أعضاء المدرسة، الثقافة تؤثر في كيفية تبني المدرسة لأهدافها التعليمية وكيفية التفاعل مع التحديات.

٤. السياسات والقوانين: تأثير السياسات التعليمية والإدارية على بيئة العمل المدرسي، القوانين والسياسات تحدد الهيكل التنظيمي والإجراءات في المدرسة.

٥. المشاركة والشفافية: تحدد مدى مشاركة أعضاء المدرسة في اتخاذ القرارات وتطوير السياسات، الشفافية تؤثر في فهم الجميع للأهداف والتوجهات الإدارية.

٦. التحفيز والدعم: يشمل التحفيز والدعم الذي يقدمه المعلمون والإدارة للطلاب وبعضهم البعض، بيئة داعمة تسهم في تعزيز رغبة الطلاب في التعلم وتحفيز المعلمين لتقديم أفضل أداء.

٧. الإدارة والقيادة: يؤثر نمط الإدارة والقيادة في بيئة العمل على توجيهات وتفاعلات المعلمين والطلاب،

القادة الفعالين يلعبون دورًا هامًا في تشجيع تحسين بيئة العمل.

دراسة بيئة العمل المدرسي تساهم في تحسين جودة التعليم وتعزيز تجربة الطلاب والمعلمين على حد سواء.

٢/ العوامل المؤثرة في جودة البيئة التعليمية

وهناك عاملات أساسيان يؤثران على جودة البيئة التعليمية، وهما:

• جاهزية العوامل البشرية: فهل المعلم والطالب على استعداد للسير بالعملية التعليمية قُدماً، أم أنّ كل طرفٍ منهما يوكل المهمة للآخر، ويحمله المسؤولية الكاملة عن أي تقصير.

• العوامل المادية: من حيث توفر المكان الملائم للتعلم، والمرافق الضرورية لذلك، والمحتويات المادية المهمة، مثل: المقاعد الدراسية، واللوح أو السبورة، والوسائل التعليمية والنماذج والخرائط، ودورات المياه، والساحة العامة، والملاعب، ومختلف المرافق الصحية، والمقصف، إلى جانب ضرورة توفر الخدمات، كالكهرباء، والتدفئة لا خاصة في مواسم البرد والشتاء.

هناك عدد من العوامل التي تساهم في بيئة تعليمية إيجابية، وفيما يلي بعض الاقتراحات التي يمكن للمعلمين دمجها في فصولهم الدراسية

• بداية العام بتوقعات عالية.

• تشجيع مشاركة الطلاب في جميع الأنشطة المدرسية.

• يمكن جعل الفصل الدراسي جذاباً بصرياً باستخدام ألوان زاهية وجريئة على الجدران ولوحات الإعلانات التي يعمل عليها الطلاب وملصقات التعلم الموضوعي وغيرها.

- استخدام الثناء الفعال وردود الفعل الفعالة.
- الحفاظ على الهدوء والصبر.
- التركيز على مساعدة الطلاب على التعلم بشكل فكري واجتماعي.
- أن تكون قدوة للكلمات والأفعال اللطيفة.
- يجب نشر القواعد والسلوك المتوقع على الحائط جنباً إلى جنب مع توضيح عواقب خرق تلك القواعد أو السلوك السيئ.
- البيئة الصفية الإيجابية هي أداة مهمة لإنشاء عام دراسي ناجح وفعال. يجب على المعلمين أن يأخذوا في الاعتبار أن الفصل الدراسي هو المنزل الثاني للطفل طوال العام الدراسي بأكمله. لذا يجب أن يشعروا بأكبر قدر ممكن من الراحة، سواء جسدياً أو عاطفياً، وأن يكون المكان آمناً ومحفزاً ومحترماً عقلياً.
- وتساعد البيئة التعليمية الإيجابية على تعزيز قدرة الطلاب على التعلم وزيادة الإنتاجية داخل وخارج الصف الدراسي.

٣/ أنواع البيئات التعليمية

١ - بيئات التعلم وجهاً لوجه:

يعتبر هذا النوع من البيئة على أنه البيئة التقليدية التي تكون في البيئة الصفية، والصفة الرئيسية لهذا النوع من البيئة بأنها تتصف بأن يلتقي المدرس مع الشخص المتعلم جسدياً في نفس الوقت والمكان؛ أي أنها دروس متزامنة، ويتسم هذا النوع عن غيره أن عملية توجيهه تكون من جهة المدرس، وهو بالعادة الشخص الذي يتكلم أكثر ويدير عملية المناقشة والحوار داخل البيئة الصفية، ويتمسك المدرس بالجدول التعليمي الذي تمّ إعداده.

وتكون عملية التعليم من خلال المشاركة الفاعلة من قبل جميع التلاميذ، وعدم التعلم بشكل فردي، ويكون حافز تشجيع التلاميذ للتعلم بشكل قليل؛ لأنهم يجدون عملية التعلم على أنها شيء غير معتادين عليه، ولا يهم أن يلجأ إلى استخدام تكنولوجيا الاتصال في هذا النوع من بيئات التعلم، وتكون الدراسة في البيئة الصفية بشكل شفوي.

مثال على البيئة التعليمية وجهاً لوجه:

من الأمثلة والنماذج المعروفة وبشكل تقليدي لهذا النوع من البيئة، هو البيئة الصفية وبجميع مكوناتها المادية كالمقاعد وغيرها ومع توجيه المدرس من الأمام أو المنتصف، وتدار البيئة الصفية في هذا النوع بشكل بارع، ويقوم المدرس بتقديم وعرض الدرس بشكل كامل مع اللجوء إلى استعمال التقنية المعلوماتية بشكل محدود، وتحدث في هذه البيئة الصفية مواقف من المشاركة أو عملية المناقشة والحوار بشكل جماعي نشط، وللمدرس فيها مدة محددة من أجل التفاعل ويكون داخل البيئة الصفية.



٢- بيئة التعلم عبر الإنترنت:

منذ بدء القرن العشرين والذي ظهرت فيه الثورة التكنولوجية، لوحظ عدم وجود البيئات التعليمية في المجال المادي وتحولت إلى المجال الافتراضي بفعل التكنولوجيا. ويعرف هذا النوع من البيئة التعليمية بالتعلم الإلكتروني، ويتصف بالتفاعلات غير المتزامنة، ويسمح لجميع الأشخاص بالمشاركة الفاعلة في وتيرتها، ويتساوى مستوى مشاركة الشخص المتعلم فيها مع المدرس، ويركز هذا النوع من البيئة على الدراسة والتعلم بشكل فردي، فهذه البيئة التعليمية تعتمد على التكنولوجيا، وتستخدم بشكل واسع وكبير، لذلك من الملاحظ الشائع والكبير لاستعمال صفحات ومواقع الإنترنت وغيرها، وأن للمدرس دوراً يتعدى دور الموجه للعملية التعليمية، فهي تكون في متناول أيدي التلاميذ في الحصول على المعارف والمعلومات التي يتطلبها.

مثال على البيئة التعليمية عبر الإنترنت:

من الأمثلة والنماذج على هذه البيئة التعليمية هو البيئة الصفية عبر الإنترنت، يتم العمل على إعدادها وتنظيمها من خلال وحدات نمطية، وتتوفر لديها معلومات أساسية يتم عرضها وتقديمها من خلال القراءة أو عرض تقديمي بور بوينت. وفي هذا المكان تتم عملية تزويد الشخص المتعلم بالمعارف والقراءات التكميلية، بحيث يتوجب على الشخص المتعلم المشاركة الفاعلة في المنتديات والتعبير عن الرأي من خلال التعليقات، وتكون هذه المنتديات مفتوحة لمدة زمنية محددة، تفتح المجال للمشاركة من قبل الشخص المتعلم متى يريد، والتفاعل مستمر من قبل المدرس ومتاح من خلال أشكال الاتصال كالبريد الإلكتروني.

٣- بيئات التعلم المختلطة (الهجين):

هي عبارة عن مزيج من البيئات التعليمية السابقة بشكل بسيط، لإتمام الوجود مع الواقعية، ويشير إلى التكامل الحقيقي بين هذين الوضعين بشكل إيجابي، ومن السمات التي تميز هذا النوع عن غيره يوجد أحداث تحدث بشكل مباشر للجميع، وتقام أنشطة الشخص المتعلم بما تتناسب مع سرعته.

وإن اللجوء إلى ربط استعمال التقنية المعلوماتية بالتشارك مع تفاعل الشخص المتعلم والمدرس لا يتوقف على مدة زمنية محددة وتكون بشكل مستمر، إن هذا النوع من بيئة التعلم تكون عملية تطبيق وتنفيذ التدريس بشكل أفضل، ولأنها تتصف بالمرونة تسمح برفع الوصول إلى المعرفة والمعلومة، وأنها تتصف بالتوازن من حيث التكلفة المادية.

مثال على البيئة التعليمية المختلطة:

من الأمثلة والنماذج على هذا النوع يحتوي على جزء من بيئة وجهاً لوجه، بحيث يكون جزء في البيئة التعليمية يكون مكملاً لجزء افتراضي تم إعداده بشكل مرّن، تتلاءم مع إيقاع كل شخص متعلم، ويتم الإعلان عن وقت العمل الخاص. الذي يستعمل فيه الشخص المتعلم خبراته وتجاريه والمعلومات والمعارف التي يملكها من قبل كجزء رئيسي من أجل بناء وتأسيس المعرفة، ولجميع هذه البيئات أهمية متشابهة في العملية التعليمية.

٤/ خصائص البيئة التعليمية الإيجابية

تتمتع البيئة التعليمية بمجموعة من الإيجابيات التي تستدعي منها الاستمرار في بناء بيئة متفاعلة بطريقة سوية ومتماشية مع أهداف المؤسسة التعليمية التي من خلالها تكون البنية العامة إيجابية لجميع افراد المجتمع التعليمي في المدرسة:

١- المرونة

وفقاً لبيئات التعلم الحديثة يجب أن يكون لدى كل من الطلاب وهيئة التدريس القدرة على الجمع بين فصلين في فصل واحد للتدريس الجماعي، وتقسيم فصل دراسي إلى مجموعات صغيرة ونشرها على مساحة أوسع، يجب أن يكون لديهم أيضاً القدرة على الجمع بين الفصول المختلفة التي تدرس مجالات تعلم مماثلة. تمكن المدارس المرنة والقابلة للتكيف من المعلمين من اختيار الطريقة التي يريدون تعليم الطلاب بها، ويمكن للطلاب أن يتعلموا باستخدام الأساليب التي تناسبهم أكثر.

٢- الانفتاح

تتركز مرافق التعلم الحديثة حول الانفتاح، وتتضمن الجدران المتحركة، والمساحات العمل المرنة، والزجاج، والاستخدام الاستراتيجي لمنطقة التعلم المشتركة يمكن للمدارس، من خلال مناطق تعلم مشتركة ومساحات عمل مرنة، توفير تدريس مركزي يتيح للطلاب الوصول إلى ما يتعلمه زملاؤهم في الصفوف الأخرى، وبذلك يتم استكمال وتعزيز التعليم والتعلم.

٣- السرد القصصي

يمكن استخدام سرد القصص كأساس لبيئة تعليمية إيجابية للأطفال، ويعد سرد القصص عاملاً أساسياً في تنمية التخييلات الصحية للتلاميذ الأصغر سناً، وذلك لتطوير تطورهم المعرفي الشامل والتقدم في جميع مجالات المناهج الدراسية

٤- فرص قراءة وفيرة

إن تعريض الطلاب من جميع الأعمار لفرص وفيرة لرؤيتك تقرأ وتقرأ الكتب وتشاركها وتناقشها أمر حيوي، كما أنه يساعد على التأكد من أن الكتب التي تستخدمها في الفصل تغطي مجموعة واسعة من الخلفيات والأجناس والأعراق

والموضوعات والقصص والأنواع لجذب جميع الطلاب، ويعد إحياء النصوص بصرياً أيضاً طريقة رائعة لتشجيع سرد القصص. على سبيل المثال، يمكن تشجيع الطلاب على رسم ما يتخيلونه عندما تقرأ لهم، أو طلب منهم شرح ما يرونه في الصور بكلماتهم الخاصة، دون تسميات توضيحية أو وصف.

٥- وجود مساحات تعلم إضافية

سيؤدي التباعد الاجتماعي إلى ظهور بعض الفصول الدراسية المختلفة للطلاب الذين يعودون إلى المدرسة بعد الإغلاق، حيث إن التلاميذ جميعاً متجهون إلى الأمام ومبعدون عن بعضهم البعض، ولذلك فقد انتهت الأيام التي كانت فيها مجموعات صغيرة من الطاولات أو الطلاب يجلسون بشكل مريح معا على أكياس القماش والوسائد، ولكن هذا لا يعني أنه لا يمكن الإبداع في مساحات التعلم.

في البداية، تتجه العديد من المدارس إلى المناطق غير المستخدمة سابقاً لإنشاء مناطق تعليمية إضافية، وأصبح التعلم في الهواء الطلق أكثر تركيزاً وتركيزاً. بالمثل، يمكن استخدام السلام وقاعات المدارس ومكتبة المدرسة وملاعب اللعب كمساحات إضافية لدعم التعلم الإيجابي، ويمكن تجهيز أي منطقة في المدرسة تقريباً للتعلم بالتصميم والجو المناسبين.

٦- تشجيع التعاون

من خلال تحويل عملية التدريس لتشجيع التعاون والنقاش، يمكن للأطفال مقارنة النتائج ومناقشة الأفكار، ومنحهم ملكية تعلمهم، وعند بناء الأشياء معاً في الفصل الدراسي أو في المنزل مع والديهم، ورؤية نتائج عملهم التعاوني، يتعلم الأطفال دروساً قيمة في العمل الجماعي والتعاطف.

في النهاية، يساعد الشباب على تطوير مهاراتهم الاجتماعية والعمل مع أشخاص مختلفين من جميع أنحاء العالم في وقت لاحق.

٧- تطوير مهارات حل المشاكل والتفكير النقدي لديهم

يوفر التعليم الجيد فرصاً للأشخاص المستقلين الذين يتمتعون بالذكاء ويمكنهم التفكير بأساليب جديدة ومبتكرة لحل مشكلة ما. تم تصميم العديد من المناهج لتنمية التفكير النقدي للأطفال، ومع استمرارهم في التعلم عبر الإنترنت، تتاح لهم فرص أكثر لتطوير هذه المهارات، مثل استخدام محرك البحث لاكتشاف معاني الكلمات الجديدة، أو استعراض الإنترنت للعثور على مصادر تساعد في إنجاز مشاريعهم.

٨- بناء عقلية النمو

يتعلم كل طفل وفق سرعته الخاصة، ويؤثر التشجيع على المعتقدات الداخلية بشكل كبير على نموه. لذا، يجب الاستماع الفعال والحوار المستمر في اتجاهين

وتقدير المثابرة، وذلك يساعد على تحسين الثقة والمرونة ويشير إلى أن البيئة آمنة للتعليم، مما يسمح للأطفال بالنمو الشخصي والاجتماعي والعاطفي.

رابعاً: الأمن الاجتماعي

١/ مفهوم الأمن الاجتماعي

يعرف أيضاً بأنه "الاستعداد والأمان بحفظ الضرورات الخمس من أي عدوان عليها، فكل ما دل على معنى الراحة والسكينة، وتوفير السعادة والرفق في أي شأن من شؤون الحياة فهو آمن".

وقد يعرف بأنه: "هو اطمئنان الإنسان على دينه ونفسه وعقله وأهله وسائر حقوقه، وعدم خوفه في الوقت الحالي أو في الزمن الآتي، في داخل بلاده ومن خارجها، ومن العدو وغيره، ويكون ذلك على وفق توجيه الإسلام وهدى الوحي، ومراعاة الأخلاق والأعراف والمواثيق".

٢/ مقومات الأمن الاجتماعي:

يقوم الأمن الاجتماعي على مجموعة من المقومات والأسس التي تعتبر ضابطاً لتحقيقه في المجتمعات، كما سيتم ذكر أبرز هذه المقومات على النحو الآتي:

(١) السلطة والنظام وتعتبر السلطة والنظام أهم مقومات الأمن الاجتماعي، حيث لا يمكن لأي مجتمع أن يعيش دون قوانين وسلطة ضابطة لتصرفاته وأفعاله، حيث تعمل السلطة على ضبط أفراد المجتمع ضمن قواعد وقوانين وأنظمة تحد من الفوضى، وينتج عنها مجتمعاً أكثر أمناً واستقراراً.

(٢) العدل والمساواة يسهم العدل في إعطاء الحقوق لأصحابها وتنظيم العلاقات بين أفراد المجتمع والعدل بينهم في المعاملة، وعدم التمييز بينهم تبعاً للهوى والمصالح، فيظهر الإنصاف عند تنفيذ الأحكام بين المتشاجرين، وكفالة حريات الأفراد وحياتهم المعيشية.

(٣) التماسك والتكافل الاجتماعي يعتبر الترابط والتماسك في العلاقات بين أفراد، ومعرفة الحقوق والواجبات لكل فرد في المجتمع، من أهم المقومات التي تحقق الأمن الاجتماعي في المجتمع، حيث من مظاهرها مساعدة القادرين لغيرهم من الأفراد فالقوي ينصر الضعيف ونصرة المظلوم والتعاون بين الأفراد ونبذ التفرة.

(٤) الأمن الاقتصادي يعتبر اقتصاد أي دولة عاملاً مهماً في ازدهارها واستقرارها، حيث تقوم الدولة على إنشاء المشاريع التنموية التي توفر فرص عمل للأفراد لسد حاجاتهم والتقليل من نسب الفقرة فيها، بحيث لا يلجأ الأفراد إلى أفعال تؤثر على استقرار الدولة والأمن للمجتمع إذا لم توفر لهم حاجات، كقيامهم بالسرقة وغيرها، مما يؤدي إلى نشر الفوضى واضطراب استقرار الدولة.

(٥) الحرية والقوة إن إعطاء الفرد حرية التعبير عن آرائهم هو عامل لخلق مجتمع حر، لدى أفراد القدرة على التواصل فيما بينهم، فينهض أبناء المجتمع به ويسعون لتحقيق المصالح العامة لمجتمعة لتحقيق السلام الداخلي والطمأنينة فيه. كما تعتبر القوة في ضبط الأمور وحل المشكلات والجد في تصحيح الأخطاء ومعالجتها وتطبيق العقوبات على مرتكبيها، طريقاً لتحقيق الأمن الاجتماعي فالجميع سواء أمام القانون وهنا تكمن قوته.

الهدف الرئيس من الأمن الاجتماعي يعتبر الهدف الأساسي للأمن المجتمعي هو لعب كل فرد لدوره داخل المجتمع من خلال القيام بما عليه من واجبات وتقديم الدولة ما له من حقوق، وتمكين مفهوم العمل لمنع ومعالجة أي سلوك يخل باستقرار المجتمع واطمئنانه، وضمان تخفيف الخوف والجريمة في المجتمعات المحلية.

٣/ خصائص الأمن الاجتماعي

يتميز الأمن الاجتماعي بعدة خصائص من أهمها:

- ١ - أمن شامل و منظومة متكاملة على مستوى الفرد والمجتمع في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية ..إلخ.
- ٢ - يُعتبر مقوم من مقومات الحياة على مستوى الفرد والمجتمع، فعندما يأمن الإنسان يستطيع التفاعل والتعامل مع المجتمع في جميع شئون الحياة.
- ٣ - في ظلّه تسود التفاعلات والعلاقات الحميمة بين أفراد المجتمع، بل ويسود الترابط والتعاون والتراحم.
- ٤ - يؤدي إلى رقي الفرد في المجتمع، وإبراز مهاراته وقدراته وبذلك تتقدم وتنهض المجتمعات.
- ٥ - يحافظ على كيان المجتمع ونظمه وتوازنه من الخلل.
- ٦ - يُعتبر عملية ديناميكية مستمرة ومتطورة بتطور المجتمع اقتصادياً وثقافياً وسياسياً.. إلخ، ولا يتم ذلك إلا من خلال الالتزام بعادات وتقاليد وأعراف المجتمع.

٤/ أهمية الأمن الاجتماعي

الأمن الاجتماعي يمثل حجر الزاوية في تقدم المجتمعات في كافة المجالات سياسياً واقتصادياً وثقافياً ... إلخ، وهو مطلب للإنسان والمجتمع، وهو المناخ التي تتحقق فيه الرفاهية والاستقرار والتنمية، الأمن الاجتماعي غايته القضاء على مثلث الرعب "الخوف والجوع والمرض"، ولا يتحقق إلا بتعاون بين الدولة والمجتمع. والأمن في الإسلام حق إلهي للإنسان وواجب شرعي وضرورة لاستقامة العمران وأساساً لإقامة الدين، قال تعالى (الَّذِينَ آمَنُوا وَلَمْ يَلْبِسُوا إِيمَانَهُمْ بِظُلْمٍ أُولَٰئِكَ لَهُمُ الْأَمْنُ وَهُمْ مُهْتَدُونَ)، كما جسدت سورة قريش في القرآن الكريم أهمية الأمن الاجتماعي في الحياة، ودور الاقتصاد لإقامته (الأمن الاقتصادي)، ونختم القول بأن

أهمية الأمن لا تقتصر على حياة الإنسان فقط بل تشمل كل كائن حي وغير حي من مكونات البيئة والطبيعة.

خامساً: المجتمع المدرسي:

١/ مفهوم المجتمع المدرسي:

الإنسان بطبيعته كائن اجتماعي، لا يعيش إلا في إطار منظم من بني جنسه، فكل فرد ينتمي إلى جماعة معينة وينسب لها، ومن هنا تنشأ المجتمعات ، وعندما نتساءل، ما هو تعريف المجتمع ؟

أولاً: نذكر الآن بعض التعريفات للمجتمع:

١. فيدريكو : " المجتمع جماعة من الناس تعيش في إقليم جغرافي معين وتشترك في ثقافة توجه سلوكهم ". فنرى هنا تأكيداً على البقعة الجغرافية والثقافة.

٢. لانا روبرتسون: " المجتمع عبارة عن جماعة من أفراد يتفاعلون معاً ويقومون في نفس الإقليم ويشاركون في ثقافة عامة " وهنا تأكيد على التفاعل الاجتماعي.

٣. " المجتمع هو كيان جماعي من البشر بينهم شبكة من التفاعلات والعلاقات الدائمة والمستقرة نسبياً، وتسمح باستمرار هذا الكيان وبقائه وتجده في الزمان والمكان " ونرى هنا النص على التفاعل الاجتماعي والاستمرارية والتجدد^١.

٤. ومن أشمل التعاريف للمجتمع هو تعريفه بأنه: " مجموعة من الأفراد يعيشون فوق بقعة محددة بتعاون وتضامن ويرتبطون بتراث ثقافي معين، ولديهم الاحساس بالانتماء لبعضهم البعض والولاء لمجتمعهم وثقافتهم، ويكونون مجموعة من المؤسسات لتنظيم العلاقة فيما بينهم ولهم أهداف مشتركة.

لقد طرحت عدة تعريفات للمجتمع بأقلام الباحثين والمختصين، واختلفت هذه التعريفات باختلاف المفاهيم الثقافية للعلماء واختلاف هدفهم، فمنهم من ركز حول فكرة أن المجتمع مجموعة من الأفراد، ومنهم من ركز على البقعة الجغرافية ومنهم على الثقافة ومنهم على العلاقات المتبادلة بين الأفراد.

تعريف المجتمع المدرسي من عدة علماء

المجتمع المدرسي يشير إلى المجتمع الذي يتكون من الطلاب والمعلمين والإدارة المدرسية والموظفين وغيرهم من الأفراد الذين يشاركون في البيئة التعليمية داخل المدرسة، يعتبر المجتمع المدرسي بيئة حيوية تؤثر على تجربة التعلم والتعليم. لقد قام عدة علماء بتقديم تعاريف للمجتمع المدرسي، وإليك بعض هذه التعاريف:

^١ كاثارين آلان، (٢٠١٧) السعادة والعطاء لتحقيق النجاح، قنديل للطباعة والنشر، ط١، الامارات، ٢١-٢٧ مترجم

١. جون ديوي (John Dewey)

- جون ديوي، الفيلسوف والمربي الأمريكي، يعتبر المدرسة بمثابة مجتمع صغير يُعد الطلاب فيه للمشاركة في المجتمع الأكبر. يؤكد على أهمية تجربة الحياة الاجتماعية في التعلم.

٢. إميل دوركهايم: (Emile Durkheim)

- إميل دوركهايم، عالم اجتماع فرنسي، يشير إلى أن المدرسة هي وسيلة لنقل القيم والعادات وتعليم الأخلاق للأفراد. يؤكد على دور المدرسة في بناء التضامن والتكامل في المجتمع.

٣. تالكوت بارسونز: (Talcott Parsons)

- تالكوت بارسونز، عالم اجتماع أمريكي، يرى المدرسة كوسيلة لنقل القيم والمعرفة وتحقيق التكامل الاجتماعي. يعزز دور المدرسة في إعداد الفرد للمشاركة الإنتاجية في المجتمع.

٤. إدوارد كوهين: (Edward Cohen)

- إدوارد كوهين، عالم اجتماع بريطاني، يعتبر المدرسة مجتمعاً مصغراً يمثل نظاماً اجتماعياً بذاته، حيث يتعلم الطلاب كيفية التفاعل مع الآخرين والمشاركة في مجتمعهم.

تلك التعاريف تعكس مدى أهمية المجتمع المدرسي في تشكيل تجربة التعلم والتطور الاجتماعي للأفراد، المجتمع المدرسي يسهم في بناء شخصية الطلاب ويؤثر في طريقة تفكيرهم وسلوكهم.

* تعريف المدرسة:

المدرسة تنظيم اجتماعي يتميز بديناميكية متفاعلة وجزء ضروري من المجتمع، تحوي مناهج وخبرات متنوعة لإيصال المتعلمين إلى أهداف تربوية محددة "والمجتمع المدرسي يضم الأفراد الذين يعيشون داخل المؤسسات التعليمية ويشتركون معاً في صفات معينة وتجمعهم مصالح مشتركة تجعلهم يقومون بألوان محددة من التفكير والتفاعل والنشاط تستهدف إعداد الناشئة علمياً ومهنياً واجتماعياً وفق معايير وثقافة المجتمع وتؤدي إلى احساسهم بالانتماء والولاء بعضهم لبعض". وهناك خصائص للمجتمع المدرسي منها:

١. أنه بيئة تربوية مبسطة.

٢. انه بيئة تربوية تنقي الثقافة والطلاب مما يشين.

٣. موسعة للخبرات.

٤. يعمل على تحقيق الانسجام بين أفكار ومشاعر أفراد.

٥. تتوزع فيه المسؤوليات والاختصاصات.



٦. انه بيئة تربوية إنسانية تسودها العلاقات الاجتماعية الايجابية.

٢ / العلاقة بين المدرسة والمجتمع:

لقد اختلف المربون في الدور المطلوب من المدرسة وطبيعة علاقتها بالمجتمع ونتج عن ذلك ثلاث اتجاهات:

١. المدرسة والمجتمع صنوان ولا سبيل لتغيير المجتمع دون تغيير المدرسة.
 ٢. المدرسة عاجزة عن تغيير المجتمع فهي تابعة له وليس العكس.
 ٣. محاولة التوفيق بين الاتجاهين السابقين فيرى أن المدرسة قادرة على التغيير كما أن المجتمع قادر على التأثير في المدرسة.
- ولمعرفة التفاصيل يمكن الرجوع إلى كتاب المدرسة والمجتمع وهو لمجموعة من المتخصصين التربويين.

٣ / أهمية روابط وعلاقات المدرسة مع المجتمع المحلي

يقوم الأخصائي الاجتماعي بربط عدة علاقات في المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي لإبراز أهمية دور المدرسة والتعليم في المجتمع المحلي وتقدير دور الكادر التعليمي:

- ١- أينما وجدت روابط جيدة مع مدرسة قوية كانت النتائج أفضل للطلاب كما تبين أنه عندما يلبي أولياء الأمور دعوات المدرسة للندوات الصحية مثلاً فإنه يحدث تحسن في مستوى الوعي الصحي للطلاب.
 - ٢- هناك نتائج دراسات تشير إلى أنه أينما وجدت مساهمات لأولياء الأمور كان تحصيل الطلبة أفضل.
 - ٣- هناك مشكلات تحدث بسبب عدم وعي أولياء الأمور لأدوارهم.
 - ٤- المدرسة يهملها أن تطور قدرات أولياء الأمور لتحسن العلاقة معهم.
 - ٥- عندما يزيد وعي أولياء الأمور بحاجات أبنائهم تزداد قدرتهم على حل مشكلاتهم.
 - ٦- تصبح المدرسة مركز جذب لأفراد المجتمع المحلي
 - ٧- تقدير ولي الأمر واحترامه يزيد من احترامه للمدرسة
 - ٨- يفهم عمل المعلمين ويحترم بشكل أفضل
 - ٩- زيادة تقدير أعضاء المجتمع المحلي للمدرسة وبالتالي تحقيق تعلم أفضل
- ## ٤ / التخطيط للنشاطات التي تمكن المدرسة من خدمة المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي

تعتبر الأنشطة المدرسية نوع من الفعاليات التي تشجع على الحراك الاجتماعي في المجتمع المدرسي وتزيد من التقارب بين أعضائها في مرحلة التخطيط و التنفيذ وحتى في مرحلة قياس الأثر في هذه الفعاليات و المبادرات، حيث نلاحظ تبادل الخبرات في تخطيط وتنسيق الأنشطة والفعاليات المدرسية التي تعود بالنفع على

الطلاب، وقد تكون هناك مبادرات للمجتمع المدرسي مثل فعاليات ومناسبات تخص المعلمين والكادر المدرسي التي تخلق أجواء من الألفة والمحبة والعلاقات الجيدة من أعضاء الكادر التعليمي والإداري التي يقودها في كثير من الأحيان الأخصائي الاجتماعي حيث يقوم على التخطيط المسبق وعن طريق دراسة لأحوال ومجتمع المدرسة ودراسة احتياجاتهم فيقوم بالتخطيط لعمل برنامج أو نشاط أو مبادرة تدعم أحد أجزاء المدرسة، أيضاً دمج المجتمع المحلي للمدرسة وهو دمج أولياء الأمور والطلبة الخريجين للمدرسة وأيضاً المؤسسات المجتمعية والمؤسسات الداعمة في تنفيذ وعمل المبادرات المجتمعية التي تخلق أجواء مختلفة من مزيج متنوع من الخبرات والمهارات للطلاب والمعلمين وأيضاً لأولياء الأمور. ومن هذه الأنشطة التي تدعم الأنشطة والمبادرات المدرسية والمجتمع المحلي، كالتالي:

- دراسة وتقييم واقع المناهج بمشاركة أساتذة الجامعات وأولياء الأمور.
 - الحصول على مساعدات نقدية وعينية من المجتمع المحلي.
 - تكريم أولياء الأمور الذين ساهموا في تقديم تبرعات عينية أو معنوية للمدرسة.
 - حفل تكريم الطلبة المتفوقين والطلبة الموهوبين، ورعاية الطلبة الموهوبين.
 - تنظيم رحلات مدرسية لمؤسسات المجتمع المحلي.
 - تعزيز مفاهيم حقوق الإنسان والتسامح وحل النزاعات.
 - تنظيم حملات نظافة للبيئة المحيطة بالمدرسة.
 - إحياء المناسبات الوطنية.
 - ندوة حول أمراض فصل الشتاء وطرق الوقاية منها.
 - تفعيل دور أخصائي الصحة النفسية للحد من المشكلات الصادمة لدى الأطفال.
 - ندوة حول دور المرأة في المجتمع بالمدرسة.
 - يوم مفتوح لتعريف أولياء الأمور بنجاحات أبنائهم.
 - الاستعانة بمراكز الحاسوب في الدورات للطلاب.
 - دورات إسعافات أولية للمعلمين بالاستعانة بالهلال الأحمر.
 - عقد ندوات صحية حول صحة الأم والطفل.
 - مساهمة المجتمع المحلي في حل مشكلات الطلبة السلوكية والمادية.
- منهجية الدراسة:**

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق بيئة عمل اجتماعية إيجابية في مدارس الحلقة الأولى،

وبالنسبة للجانب التطبيقي من الدراسة فتم استخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات وتم تطويرها اعتماداً على دراسات سابقة درست نفس متغيرات الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

قبل التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة ينبغي أولاً الإشارة إلى مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في مدارس الحلقة الأولى، والجدير بالذكر بأنه تم تنفيذ هذه الدراسة بالفصل الدراسي الثاني من السنة الدراسية ٢٠٢٣\٢٠٢٤ وبالتالي فالنتائج عبرت عن دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق بيئة عمل اجتماعية إيجابية خلال تلك الفترة فقط.

مجتمع الدراسة:

تم تحديد مجتمع الدراسة لمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق بيئة عمل اجتماعية إيجابية وسينحصر المجتمع على المعلمين والاختصاصيين الاجتماعيين والمرشد الأكاديمي/الاجتماعي .

عينة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على ٥٠ معلم من المعلمين والاختصاصيين الاجتماعيين والمرشدين الأكاديميين الاجتماعيين في مدارس الحلقة الأولى.

وصف العينة

١- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (١) يوضح توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

النوع	التكرار	النسبة
معلم	9	18.0
مرشد أكاديمي / اجتماعي	5	10.0
اختصاصي اجتماعي	36	72.0
المجموع	50	100.0

يلاحظ من جدول (١) أن نسبة الاختصاصيين الاجتماعيين في العينة (٧٢%) و المعلم (١٨%) والمرشد أكاديمي/ اجتماعي (١٠%).

٢- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول (٢) يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
10 - 5 سنوات	24	48.0
15 - 10 سنة	16	32.0
15 سنة فما فوق	10	20.0
المجموع	50	100.0

يلاحظ من جدول (٢) أن نسبة سنوات الخبرة من ٥ - ١٠ سنوات في العينة (٤٨%) ومن ١٠ - ١٥ سنة (٣٢%) و ١٥ سنة فما فوق (٢٠%).
٣- توزيع أفراد العينة حسب العمل داخل المدرسة:

جدول (٣) يوضح توزيع العينة حسب العمل داخل المدرسة

النسبة	التكرار	العمل داخل المدرسة
22.0	11	تدريس
78.0	39	مكتب خدمة اجتماعية
100.0	50	المجموع

يتضح من جدول (٣) أن نسبة العمل في مكتب خدمة اجتماعية في العينة (٧٨%) والعمل في التدريس (٢٢%).

أداة الدراسة:

إن أداة هذه الدراسة ستتمثل في الاستبانة والتي تتكون من مجموعة من الأسئلة أو العبارات المرتبطة حول موضوع الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات كونها ستسهل الوصول الى عدد كبير من المبحوثين بأقل تكلفة، وتم تصميم الاستبانة لدراسة والتخطيط الاستراتيجي في تحقيق بيئة عمل اجتماعية إيجابية في مدارس الحلقة الاولى.

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم اعتماد في الاستبانة على الشكل المغلق في الإجابة والذي سيحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفرغ الإجابات، وذلك وفقاً لمقياس Likert الخماسي والذي تتراوح درجاته بين: موافق جداً؛ موافق؛ محايد؛ غير موافق؛ غير موافق جداً؛ والتي تأخذ القيم والاوزان التالية (٥؛ ٤؛ ٣؛ ٢؛ ١) على التوالي حسب المستويات المتدرجة في الإجابة. وتتكون الاستبانة من جزئين رئيسيين هما:

- الجزء الأول: سيشتمل على الأسئلة المتعلقة بالبيانات الديموغرافية (الشخصية والوظيفية) للمبحوثين والمتمثلة في (المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة العملية، والعمل داخل المدرسة).
- الجزء الثاني: اشتمل على الأسئلة المرتبطة بكل من متغيرات الدراسة ويتكون من ١٥ بند

التحقق من الخصائص السيكومترية للأداة:

الصدق:

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال صدق المحكمين بعرضها على ١١ محكم من المتخصصين في مجال التربية وعلم النفس في الجامعات العربية، وتم عمل

التعديلات التي اشاروا إليها، وعند عرضها عليهم مرة أخرى اشاروا جميعا بصلاحيه الاستبانة للتطبيق.

الثبات: تم حساب الثبات من خلال إعادة تطبيق الاستبانة مرتين بفارق زمني شهر (ن=٥٠) ، وتم حساب معامل الارتباط على بين درجات اتلطيقيين، ووجد أنه (٠.٧٧)، وهي نسبة مرتفعة وتشير إلى ثبات الاستبانة.

الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي وفقا لاستجابات أفراد العينة (ن=٥٠) وذلك بحساب (معامل ارتباط بيرسون) بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية كما يوضح نتائجها في الجدول التالي:

جدول (٤) يوضح معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للاستبيان

معامل الارتباط	رقم الفقرة
.517**	١. تقوم المدرسة بعمل خطة استراتيجية للعمل الاجتماعي تستند على رؤية ورسالة المؤسسة
.686**	٢. تستطيع المدرسة قياس نقاط القوة والضعف في نهاية كل عام دراسي
.296**	٣. هناك معوقات تعيق تطبيق الخطط الإجرائية في دعم الجانب الاجتماعي في المدرسة لا تستطيع إنجازها
.448**	٤. تستطيع خطة العمل الاجتماعي في المدرسة إلى خلق روح إيجابية في بيئة العمل المدرسي
.389**	٥. العلاقة بين المدرسين والاختصاصيين الاجتماعيين يسودها روح الاحترام والتقدير
.695**	٦. يسود جو أسري بين أفراد فريق العمل بالمدرسة
.512**	٧. هناك الكثير من الخلافات بين فريق العمل بالمدرسة
.742**	٨. يحرص جميع العاملين في المدرسة على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية
.703**	٩. يشعر الطلاب بالانتماء إلى المدرسة عند انجاز الفعاليات المدرسية
.545**	١٠. يحرص الاختصاصيين الاجتماعيين والمشرفين الإداريين على التواجد والإشراف أثناء الأنشطة والمناسبات المدرسية
.413**	١١. توزع المدرسة حجم العمل المكلف به كل موظف بشكل يتناسب مع متطلبات العملية التعليمية
.447**	١٢. يوجد تفاعل إيجابي بين الكادر التدريسي والخدمة الاجتماعية في المدرسة لدعم الأمن الاجتماعي
.754**	١٣. يحرص الكادر الإداري والاجتماعي والتدريسي على اكساب الطلاب القيم الاجتماعية التي تساعد على تحقيق الامن الاجتماعي
.781**	١٤. هناك تطور إيجابي بين علاقة الطلاب الاجتماعية ببعضهم البعض والكادر التعليمي.
.607**	١٥. يحرص المعلمين على التعاون لحل المشكلات التي تواجه الطلاب لخلق بيئة اجتماعية جيدة.

يتضح من الجدول السابق معاملات الارتباط بين البنود والدرجة الكلية دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية ٠,٠١. وتراوحت معاملات الارتباط بين (٢٩٦ - ٧٨١). ثبات الاستبانة

جدول (٥) ثبات الاستبانة

معامل ثبات الفا كرونباخ	البعد
.881	الاستبيان

يتضح من جدول (٥) ان قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية (٠,٨٨١) وتشير هذه القيمة الى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية
- النسب والتكرارات
- معامل ارتباط بيرسون
- معامل الفا كرونباخ
- واختبارات للفروق بين مجموعتين
- واختبار تحليل التباين في اتجاه واحد

نتائج الدراسة وتفسيرها:

ما هي درجة ممارسة مهارات التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي وبيان مفهومه لدى الإدارات المدرسية في الحلقة الأولى؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام المتوسط والانحراف المعياري ومعرفة اتجاه استجابات العينة على الاستبانة والجدول رقم (٦) يوضح هذه النتيجة:

جدول (٦) يوضح اتجاه استجابات العينة تجاه بنود الاستبانة

القيمة	الترتيب	الانحراف	المتوسط	العبارة
موافق بشدة	7	.598	4.36	١- تقوم المدرسة بعمل خطة استراتيجية للعمل الاجتماعي تستند على رؤية ورسالة المؤسسة
موافق بشدة	8	.688	4.34	٢- تستطيع المدرسة قياس نقاط القوة والضعف في نهاية كل عام دراسي
موافق بشدة	10	.708	4.22	٣- هناك معوقات تعيق تطبيق الخطط الإجرائية في دعم الجانب الاجتماعي في المدرسة لا تستطيع إنجازها
موافق بشدة	4	.609	4.42	٤- تستطيع خطة العمل الاجتماعي في المدرسة إلى خلق روح إيجابية في بيئة العمل المدرسي
موافق بشدة	1	.707	4.48	٥- العلاقة بين المدرسين والاختصاصيين الاجتماعيين يسودها روح الاحترام والتقدير
موافق	11	.728	4.20	٦- يسود جو أسري بين أفراد فريق العمل بالمدرسة

بشدة				
موافق	14	1.213	3.28	٧- هناك الكثير من الخلافات بين فريق العمل بالمدرسة
موافق بشدة	12	.639	4.20	٨- يحرص جميع العاملين في المدرسة على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية
موافق بشدة	6	.490	4.38	٩- يشعر الطلاب بالانتماء إلى المدرسة عند انجاز الفعاليات المدرسية
موافق بشدة	9	.839	4.30	١٠- يحرص الاخصائيين الاجتماعيين والمشرفين الاداريين على التواجد والإشراف أثناء الأنشطة والمناسبات المدرسية
موافق	13	.881	3.80	١١- توزع المدرسة حجم العمل المكلف به كل موظف بشكل يتناسب مع متطلبات العملية التعليمية
موافق بشدة	3	.611	4.44	١٢- يوجد تفاعل إيجابي بين الكادر التدريسي والخدمة الاجتماعية في المدرسة لدعم الأمن الاجتماعي
موافق بشدة	2	.613	4.46	١٣- يحرص الكادر الإداري والاجتماعي والتدريسي على اكساب الطلاب القيم الاجتماعية التي تساعد على تحقيق الامن الاجتماعي
موافق بشدة	5	.700	4.40	١٤- هناك تطور إيجابي بين علاقة الطلاب الاجتماعية ببعضهم البعض والكادر التعليمي.
موافق بشدة	1	.789	4.48	١٥- يحرص المعلمين على التعاون لحل المشكلات التي تواجه الطلاب لخلق بيئة اجتماعية جيدة.
موافق بشدة		0.72	4.25	المتوسط العام

يتضح من الجدول ان المتوسط العام (٤,٢٥) ويدل على موافقة العينة بشدة عن أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق بيئة عمل اجتماعية إيجابية في مدارس الحلقة الأولى، حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم (١٥) "يحرص المعلمين على التعاون لحل المشكلات التي تواجه الطلاب لخلق بيئة اجتماعية جيدة." والعبارة رقم (٥) "العلاقة بين المدرسين والاختصاصيين الاجتماعيين يسودها روح الاحترام والتقدير" بمتوسط (٤,٤٨) وتدل على موافقة العينة بشدة.

وتفسر هذه النتيجة : أهمية التعاون بين المعلمين لحل المشكلات التي يواجهها الطلاب، النتيجة تفسر بمدى التفاهم والاعتقاد المشترك بين أفراد العينة حول أهمية تفعيل التعاون بين المعلمين للتصدي لتحديات الطلاب وحل المشكلات التي تواجههم. كما أن أفراد العينة يرون أن هناك تفاعلاً إيجابياً وعلاقات احترافية محترمة ومقدرة بين المدرسين والاختصاصيين الاجتماعيين. هذا يعكس فهماً مشتركاً لأهمية بناء

علاقات احترافية إيجابية في بيئة المدرسة، حيث يمكن لهذه العلاقات أن تلعب دوراً فعالاً في تحسين التفاعلات الاجتماعية والبيئة العامة داخل المدرسة. ويلعبها في المرتبة الثانية العبارة رقم (١٣) "يحرص الكادر الإداري والاجتماعي والتدريسي على اكساب الطلاب القيم الاجتماعية التي تساعد على تحقيق الامن الاجتماعي" بمتوسط (٤,٤٦) ويدل على موافقة العينة بشدة، وتفسر هذه النتيجة: يعكس هذا التوافق إدراكاً مشتركاً بين أفراد العينة حول أن تعزيز القيم الاجتماعية للطلاب يلعب دوراً مهماً في بناء بيئة مدرسية آمنة اجتماعياً وداعمة. ويبرز التركيز على تحقيق الأمان الاجتماعي، مما يشير إلى الاعتقاد بأن القيم الاجتماعية تلعب دوراً حيوياً في خلق بيئة مدرسية آمنة حيث يشعر الطلاب بالراحة والأمان. كما يشير إلى الرؤية الشاملة للكادر الإداري والاجتماعي والتدريسي في دعم النمو الشخصي والاجتماعي للطلاب بطرح وتعزيز القيم الإيجابية.

وفي المرتبة الثالثة عبارة رقم (١٢) " يوجد تفاعل إيجابي بين الكادر التدريسي والخدمة الاجتماعية في المدرسة لدعم الأمن الاجتماعي" بمتوسط (٤,٤٤%) ويدل على موافقة العينة بشدة، وتفسر هذه النتيجة أن الكادر التدريسي والخدمة الاجتماعية في المدرسة يشتركون في تفعيل جهودهم والتفاعل بشكل إيجابي لدعم الأمان الاجتماعي، مما يُعزز التكامل بين الجوانب التعليمية والاجتماعية لضمان بيئة مدرسية صحية وداعمة لنمو الطلاب.

بينما نجد في المرتبة الأخيرة عبارة رقم (٧) " هناك الكثير من الخلافات بين فريق العمل بالمدرسة" بمتوسط (٣,٢٨) ويدل على موافقة العينة. وتفسر هذه النتيجة: يشير النتائج بوضع هذه العبارة في المرتبة الأخيرة بالتوسط الذي يبلغ (٣,٢٨%) إلى أن أفراد العينة يرون أن هناك مستوى عالٍ من الخلافات بين أعضاء فريق العمل في المدرسة، ويمكن أن يُفهم وضع هذه العبارة في الرتبة الأخيرة كإشارة إلى الحاجة الملحة للتحسين وتعزيز التفاعلات داخل الفريق، ويُظهر ذلك على أن أفراد العينة يدركون التحديات ويرغبون في التركيز على تحسين بيئة العمل، كما يمكن أن يؤدي وجود خلافات في فريق العمل إلى تأثير سلبي على الأمان الاجتماعي في المدرسة، وبالتالي، قد يؤثر على تجربة الطلاب والموظفين داخل المدرسة. ويشير وضع هذه العبارة في المرتبة الأخيرة إلى أهمية اتخاذ إجراءات لتعزيز التواصل وفهم الآراء المختلفة داخل فريق العمل للحد من الخلافات وتحسين العلاقات.

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مهارات التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي لدى مدارس الحلقة الأولى، وحسب متغيرات الدراسة وهي المسمى الوظيفي والعمل داخل المدرسة وسنوات الخبرة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار "ت" واختبار تحليل التباين في اتجاه واحد والجدول رقم (٧) ، (٨) ، (٩) توضح هذه النتيجة:

جدول (٧) الفروق بين التدريس ومكتب الخدمة في ممارسة مهارات التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي لدى مدارس الحلقة الأولى أوظيفي

العمل داخل المدرسة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	درجات الحرية	الدلالة
تدريس	11	65.8182	7.27761	1.142	48	.259
مكتب الخدمة الاجتماعية	39	63.1795	6.62877			

ويتضح من الجدول انه لا يوجد فروق بين التدريس ومكتب الخدمة الاجتماعية في ممارسة مهارات التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي لدى مدارس الحلقة الأولى. وتفسر هذه النتيجة: يُظهر وجود توحيد أو تشابه بين التدريس ومكتب الخدمة الاجتماعية في استخدام مهارات التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي، هذا قد يكون نتيجة للتدريب المشترك أو استراتيجيات التنسيق التي تُمارَس في النظام التعليمي في الحلقة الأولى، وتشير هذه النتيجة إلى جهود تكامل بين القطاعين، حيث يعمل التدريس ومكتب الخدمة الاجتماعية بشكل متناغم لتحسين الجوانب الاجتماعية في المدارس، وتعكس هذه النتيجة تأثير السياسات التعليمية والإرشادات التي قد تكون قد تم تطبيقها على مستوى المدارس، مما يساهم في توحيد الممارسات، ويشير ذلك إلى وجود عمل جيد في تبادل المعرفة والخبرات بين مختلف الأقسام داخل المدارس، مما يعزز التنسيق والتكامل بينهم.

جدول (٨) الفروق بين سنوات الخبرة في ممارسة مهارات التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي لدى مدارس الحلقة الأولى

سنوات الخبرة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	ف	الدلالة
10 - 5 سنوات	24	32.2500	7.57714	121.854**	.000
15 - 10 سنة	16	61.8750	6.00971		
15 سنة فما فوق	10	64.4000	6.65332		
المجموع	50	48.1600	16.89265		

**دال عند ٠,٠١

ويتضح من الجدول انه يوجد فروق بين سنوات الخبرة في ممارسة مهارات التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي لدى مدارس الحلقة الأولى أوظيفي، حيث نجد ان

الفروق لصالح سنوات الخبرة ١٥ سنة فما فوق بمتوسط (٦٤,٤) ويليها من ١٠ - ١٥ سنة بمتوسط (٦١,٨) وأخيراً من ٥ - ١٠ سنوات بمتوسط (٣٢,٢). وتفسر هذه النتيجة: ان الأفراد الذين يملكون خبرة أكبر قد قضوا وقتاً أطول في التعلم وتجارب التخطيط الاجتماعي وتؤدي فرص التدريب المستمر والتوجيه الى تأثير إيجابي على تطوير مهارات التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي، كما ان هناك تغيرات في البيئة التعليمية أو متطلبات الوظيفة قد أثرت على تحسين مهارات التخطيط، وهذا يدل على ان الخبرة الطويلة قد ترتبط بمستويات أعلى من مهارات التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي، وهذا يعكس تطور المهارات على مر الزمن والتعلم المستمر.

جدول (٩) الفروق بين المسمى الوظيفي في ممارسة مهارات التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي لدى مدارس الحلقة الأولى أبوظبي

المسمى الوظيفي	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	ف	الدلالة
معلم	9	51.1111	18.65774	*6.214	.004
مرشد أكاديمي / اجتماعي	5	69.8000	4.38178		
أخصائي اجتماعي	36	44.4167	15.30336		
المجموع	50	48.1600	16.89265		

*دال عند ٠,٠٥

ويتضح من الجدول انه يوجد فروق بين مسمى الوظيفي في ممارسة مهارات التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي لدى مدارس أبوظبي. حيث نجد ان الفروق لصالح مرشد أكاديمي / اجتماعي بمتوسط (٦٩,٨)، ويليها معلم بنسبة (٥١,١) وأخيراً أخصائي اجتماعي بمتوسط (٤٤,٤). وتفسر هذه النتيجة:

أن مرشدي الأكاديمية والاجتماعيين يمتلكون مستوى أعلى من مهارات التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي، يُفسر ذلك بدور هؤلاء المرشدين في تقديم الدعم الأكاديمي والاجتماعي للطلاب وتوجيههم، أن المعلمين يظهرون مهارات متوسطة في مجال التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي، قد يعود ذلك إلى التركيز الرئيسي للمعلمين على التدريس والمحتوى الأكاديمي، ولكن قد يحتاجون إلى دعم إضافي في تنظيم وتخطيط الجوانب الاجتماعية.

أن أخصائيين الاجتماعيين في المدرسة يظهرون مستويات أقل في مهارات التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي، قد يكون ذلك بسبب تركيزهم على التدخلات الاجتماعية المباشرة، وقد يكونون بحاجة إلى تطوير مهارات التخطيط والتنظيم، تفسير هذه النتيجة يشير إلى أن هناك حاجة إلى تطوير المهارات وتقديم الدعم

والتدريب الملائم لكل فئة وظيفية، مع التركيز على تعزيز مهارات التخطيط الاجتماعي الاستراتيجي بشكل خاص للمعلمين وأخصائيين الاجتماعيين.

توصيات الدراسة :

١. تحليل وتقييم السياسات الحالية المتعلقة بالتخطيط الاجتماعي الاستراتيجي في المدارس الحكومية.
 ٢. تقديم توصيات لتحسين هذه السياسات بما يعزز البيئة الاجتماعية الإيجابية.
 ٣. طرح تدريبات دورية للمعلمين والمرشدين الأكاديميين على مهارات التخطيط الاستراتيجي.
 ٤. نشر برامج تطويرية تستهدف تعزيز الوعي حول أهمية البيئة الاجتماعية في العملية التعليمية.
 ٥. دعم البحوث الاجتماعية في المدارس الحكومية لفهم تحديات البيئة الاجتماعية.
 ٦. تشجيع التعاون بين الباحثين وممارسي التخطيط الاستراتيجي لتحقيق نتائج فعالة.
 ٧. تعزيز التفاعل الإيجابي بين المعلمين والمرشدين وأخصائيين الاجتماعيين في إطار التخطيط الاستراتيجي.
 ٨. تشجيع على جلسات عمل مشتركة وورش عمل لتحقيق التفاعل والتناغم بين الفرق.
 ٩. دراسة وتبني أفضل الممارسات العالمية في مجال التخطيط الاستراتيجي لتعزيز البيئة الاجتماعية في المدارس.
 ١٠. اقتراح استراتيجيات قائمة على الأبحاث والتجارب الناجحة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- الدراسات المقترحة:**
- (١) دراسة تحليلية لتقييم تأثير السياسات الحالية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي على البيئة الاجتماعية في المدارس الحكومية.
 - (٢) فحص مدى تناسب وفعالية هذه السياسات في تحسين التفاعل الاجتماعي داخل المدرسة.
 - (٣) إجراء دراسة لقياس تأثير برامج التدريب على مهارات التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في المدارس وتحسين بيئة العمل الاجتماعية.
 - (٤) استكشاف تفاعل المعلمين مع عمليات التخطيط الاستراتيجي وتحديد العوامل التي تؤثر في مشاركتهم وتفاعلهم مع هذه العمليات.
 - (٥) دراسة تحليلية حول كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على بناء أمان الطلاب الاجتماعي داخل المدارس وتحسين تجربتهم التعليمية.

المراجع والمصادر:

ايمن حسن الديرواوي (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، ٧(١)، ٣٧٣-٣٠٢

حسن آل بشر (٢٠١٩). الطريق إلى الابتكار المؤسسي. دبي: مداد للنشر والتوزيع. خولة عبد الله البلوشي (٢٠١٥). مهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم في محافظة البريمي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الامارات العربية المتحدة.

ديريك كيرتشنر / دريك بريكمين (٢٠٠٢). الحياة تخطيط. الرياض: مكتبة جرير. زيزيت مصطفى نوفل (٢٠١٢). فاعلية برامج الرعاية الاجتماعية في تحقيق الأمن الاجتماعي للأطفال" دراسة تجريبية مطبقة على مركز الطفل بإمارة الشارقة، دولة الامارات العربية المتحدة.

شارلي دي ماكين، ترجمة د.فهد الحبيب، (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي في التعليم. الرياض: دار عبيكان للنشر.

عبدالله سيف علي البادي (٢٠٢٣). التفكير الابتكاري وإدارة التغير المؤسسي (من منظور أممي). الامارات العربية المتحدة: دار الحافظ، طبعة أولى.

عبد العزيز مخيمر (٢٠١٧). قياس الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية . القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.

عزة جلال مصطفى (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم دليل عملي. القاهرة: دار النشر للجامعات.

مايكل. ج. دوريس (٢٠٠٦). التخطيط الاستراتيجي الناجح، ترجمة سمه عبدربه. الرياض: دار عبيكان للنشر.

كاثرين آلان، (٢٠١٧) السعادة والعتاء لتحقيق النجاح، قنديل للطباعة والنشر، ط١، الامارات، ٢١-٢٧

محمد سالم العمرات (٢٠١٤) . مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين و المعلمات. مجلة العلوم التربوية و النفسية، ١٥(٢)، ٣٣٥-٣٠٧.

مروة اسطنبولي; محمد عبدالحمد لاشين; عزام عبدالنبي أحمد (٢٠١٦). تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة التربية، ٦٤٤، ٣٥-٦٨٩.

منى عويس (٢٠١٠). التخطيط الاجتماعي و السياسات الاجتماعية بين النظرية والتطبيق. الرياض: دار الزهراء.
المراجع الأجنبية:

Balsam Kevin (2015). *Redistribution Effects of Using social security retirement Revenue to Finance Social spending*. Ph. D, the University of New Mexico.

Bilgin, & Priner, (2013). *Individual and Society Dimensions of Society*, Bilkent University International Studies Review.