



ISSN: 1994-4217 (Print) 2518-5586(online)

Journal of College of Education

Available online at: <https://eduj.uowasit.edu.iq>

**Prof. Dr. Abed Kate
Somoom**

Wasit University -
College of Human
Education

Email:

gata@uowasite.edu.iq

Keywords:

**strategic planning and
its relationship to risk
management**

Article info

Article history:

Received 15.Oct.2022

Accepted 17.Dev.2022

Published 1.Feb.2023



The degree of secondary school principals' practice of strategic planning according to the model (Goodstein, Nolan and Pfeiffer) and its relationship to risk management from the point of view of educational staff members in Wasit Governorate

A B S T R A C T

The current research aims to identify the degree of strategic planning according to (Goodstein, Nolan and Pfeiffer model) and its relationship to risk management, due to the gender variable (male, female), specialization (scientific, human), the research community consisted of (487) teachers and teachers, and the sample (400) teachers and schools he appointed consisted of (400) teachers and schools, and as for the research tools, the researcher built a scale for strategic planning consisting of 63 items, after making sure of its psychometric properties, and the second for risk management consisted of (45)) A paragraph and the psychometric properties were confirmed and ready for application. The researcher used the descriptive correlative survey method to reach the required information that was processed by many statistical means. In light of that information, the following results were reached:

- 1- High school principals have good strategic planning.
- 2- The researcher concluded that the humanitarian specialization is more capable of facing risk management. Recommendations: The researcher recommends

1- The need to follow strategic planning to create the school environment in accordance with educational specifications and standards when establishing secondary schools

2- The necessity of preparing flexible educational plans to keep pace with the quantitative increase in the number of students.

The researcher suggests conducting some studies in the field of strategic planning and risk management in secondary schools.

1- Conducting a similar study on samples from primary and intermediate schools.

2- Conducting a comparative study between strategic planning in public secondary schools and private schools.

© 2022 EDUJ, College of Education for Human Science, Wasit University

DOI: <https://doi.org/10.31185/eduj.Vol50.Iss1.3442>

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي وفق نموذج (جود شتاين، نولان، فايفر) وعلاقته بإدارة المخاطر من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في مركز محافظة واسط.

أ.م.د. عبد كاطع سموم نجيل

جامعة واسط/ كلية التربية للعلوم الإنسانية

الملخص

يهدف البحث الحالي التعرف على درجة التخطيط الاستراتيجي وفق (نموذج" جود شتاين، نولان، فايفر, Goodstein Nolan and Pfeiffer) وعلاقته بإدارة المخاطر، تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى) ، التخصص (علمي ، أنساني) ، تألف مجتمع البحث من (487) مدرسة ومدرسا ، أما العينة (400) مدرسا ومدرسة ، أما أدوات البحث فقد بنى الباحث مقياس للتخطيط الاستراتيجي تكون من 63 فقرة ، بعد التأكد من خصائصه السايكومترية والثاني تبني الباحث مقياس (البهاية، 2020) لإدارة المخاطر تكون من (45) فقرة وتم التأكد من الخصائص السايكومترية واصبح جاهز للتطبيق ، استعمل الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي للوصول للمعلومات المطلوبة التي تمت معالجتها بالعديد من الوسائل الإحصائية وفي ضوء تلك المعلومات تم التوصل إلى النتائج الآتية :

- 1- يتمتع مديرو المدارس الثانوية بتخطيط استراتيجي جيد .
- 2- استنتج الباحث التخصص الإنساني اكثر قدرة على مواجهة إدارة المخاطر .

التوصيات: يوصي الباحث بالآتي:

- 1- ضرورة اتباع التخطيط الاستراتيجي لتهيئة البيئة المدرسية وفقاً للمواصفات والمعايير التربوية عند إنشاء المدارس الثانوية
 - 2- ضرورة إعداد خطط تربوية تتصف بالمرونة لتواكب الزيادة الكمية في أعداد الطلاب.
- يقترح الباحث إجراء بعض الدراسات في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في المدارس الثانوية .
- 1- إجراء دراسة مماثلة على عينات من المدارس الابتدائية والمتوسط.
 - 2- إجراء دراسة مقارنة بين التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية والمدارس الأهلية .
- الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة المخاطر .

المقدمة:

بدأ الإنسان الاهتمام بالتخطيط بشكل مبسط ولكن أهمية التخطيط ازدادت حداثتها بمرور الزمن وادرك الافراد والجامعات لمدى دورة في مختلف حياتهم وأعمالهم في تسخير الموارد المتاحة واستخدامها بما يوفر لهم المنفعة والتطور نحو الأفضل مما أدى بالمؤسسات التربوية إلى جعل التخطيط احد اهم الأوليات الوظيفية ولا سيما إدارة المخاطر التي تهدد المؤسسات التربوية وتوقف من مسيرتها التربوية وتحقيق أهدافها المرسومة بدون أي تعقيد والتأثر على الأساليب والإجراءات المتبعة فيها .

مشكلة البحث:

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الادارية الحديثة وأداة فاعلة لتحقيق أهداف طويلة الأمد لكونه يمكن مدرء المدارس من معرفة قدراتهم الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في عالم يتسم بالتغيير والتجديد المستمرين ،اذ تواجه إدارات المدارس الثانوية العديد من التحديات في مجمل مجالات العمل التربوي بصورة عامة وفي أدارت المدارس الثانوية بصورة خاصة لما يلعبه طلاب المرحلة الثانوية من أدوار جديد بحكم العمر الزمني الذي يشكل خطر لبلوغهم مرحلة المراهقة، فلا بد من اتباع خطط استراتيجية مناسبة لمواجهة تلك التحديات ولتخفيف من حدة المخاطر التي تنعكس سلبًا على متطلبات العمل التربوي في هذه الأيام في بيئة متغيرة تنسم بدرجة عالية من التعقيد وقد شملت هذه التغيرات المجالات التربوية والتكنولوجية والأدرية والتنظيمية ، اذ تأثرت هذه المؤسسات بالتطور الهائل والمتسارع في العالم (الكردي ،2010: 65) وعليه فإن مشكلة الدراسة تتبلور بالآتي :

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي وفق (نموذج" جود شتاين، نولان، فايفر) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية .
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التخطيط الاستراتيجي وفق (نموذج" جود شتاين، نولان، فايفر) لدى مديرو المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الدراسة الجنس (ذكر، أنثى) ، التخصص (علمي ، أنساني)
- 3- ما درجة إدارة المخاطر لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في مركز قضاء الكوت .
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المخاطر لدى مديرو المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الدراسة الجنس (ذكر ، أنثى) ، التخصص (علمي ، أنساني)
- 5- هل هناك علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وفق (نموذج" جود شتاين، نولان، فايفر) وإدارة المخاطر لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الكوت من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.

أهمية البحث :

يعد التخطيط عملية قديمة قدم الحياة البشرية نفسها بما يحمله من معاني التفكير والتدبير والتوقع، فكل فرد أو جماعة تتبع نوعاً من التخطيط لخلق الموازنة بين إشباع الحاجات لديها والموارد والإمكانات المتوفرة ، وتكمن أهمية الدراسة بالاتي:

- 1- تشخيص الأوضاع التعليمية والتربوية الحالية وتقييم الهيكل التعليمي القائم، ودراسة مدى تناسق أجزائه وتفرعاته ومدى الارتباط بين أجزاء هذه المراحل والأفرع واحتياجات المجتمع.
- 2- رسم السياسة التعليمية للاستجابة لمتطلبات التنمية الشاملة للبلاد.
- 3- الحفاظ على ديمقراطية التعليم، وتكافؤ الفرص التعليمية لكل أفراد المجتمع.
- 4- اهتمام التعليم بحاجات وميول وقدرات المتعلمين.
- 5- الحفاظ على التقاليد والقيم الإيجابية والمناسبة لظروف المجتمع.
- 6- معرفة مدى اهتمام الجهات العليا في التربية والتعليمية بإدارة المخاطر .
- 7- التعرف الفعلي على مدى تطبيق الفعلي لخطوات ومراحل إدارة المخاطر .

أهداف البحث :

يهدف البحث التعرف إلي ما يلي :

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي وفق (نموذج" جود شتاين، نولان، فايفر) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية .
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التخطيط الاستراتيجي وفق (نموذج" جود شتاين، نولان، فايفر) لدى مديرو المدارس الثانوية تبعا لمتغير الدراسة الجنس (ذكر ، أنثى) ، التخصص (علمي ، أنساني
- 3- ما درجة إدارة المخاطر لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في مكر قضاء الكوت .
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المخاطر لدى مديرو المدارس الثانوية تبعا لمتغير الدراسة الجنس (ذكر ، أنثى) ، التخصص (علمي ، أنساني)
- 3- هل هناك علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وفق (نموذج" جود شتاين، نولان، فايفر) وإدارة المخاطر لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الكوت من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.

حدود البحث :

يتحدد هذا البحث عن طريق الآتي:

- الحدود البشرية: أعضاء الهيئة التدريسية.
- الحدود المكانية : المدارس الثانوية في مركز محافظة واسط .
- الحدود الزمانية : 2021-2022 .
- الحدود العلمية التعرف على دة التخطيط الاستراتيجي وفق (نموذج" جود شتاين، نولان) وعلاقته بإدراة المخاطر ..

تحديد المصطلحات البحث:

التخطيط الاستراتيجي: عرفه (Goodstein & others, 1993)

(الخطوات التي تقود مديرو المدارس الثانوية لوضع رؤية أو تصور لمستقبل لمدارسهم، واتخاذ الخطوات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل). (Goodstein & others, 1993:45)

(نموذج" جود شتاين، نولان، فايفر Goodstein, Nolan and Pfeiffer)

نموذج عالمي للتخطيط الاستراتيجي قام بتطويره كل من ليونارد جود شتاين وتيموثي نولان ووليم عام 1991م متخصصون في التخطيط الاستراتيجي في الولايات المتحدة الأمريكية. ويتكون النموذج من تسع مراحل .

مرحلة التخطيط : للتخطيط ومرحلة مسح القيم ، ومرحلة صياغة الرسالة ، ومرحلة اختيار نموذج العمل ، ومرحلة تقييم الأداء ، ومرحلة تحليل الفجوات ، ومرحلة وضع خطط العمل ، ومرحلة إعداد الخطط البديلة (خطط الطوارئ) ، وأخيراً مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، إضافة إلى مرحلتين يتم تطبيقهما باستمرار

وهما: مرحلة المسح البيئي Environmental Monitoring

ومرحلة اعتبار Application Consideration

وإن كل مرحلة تعتمد على المرحلة التي سبقتها ..(Goodstein & others ,1993)

إدارة المخاطر :

عرفها (حماد ، 2003)

منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر المحتملة عن طريق توقع الخسائر المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل من إمكانية حدوث الخسائر (حماد ، 2003: 36).

عرفها (شحات ، 2005)

هي عملية مستمرة تتضمن الوقاية من المخاطر المحتملة من جهة والاكتشاف المبكر للمشاكل حال وقوعها العمل على تصحيحها . (شحات ، 2005 : 54)

التعريف النظري للتخطيط الاستراتيجي :

رسم الطريق للوصول إلى تحقيق الأهداف بأقل جهد وبأسرع فترة ممكنة وقلل التكاليف لتحقيق غايات المدارس الثانوية.

التعريف النظري لإدارة المخاطر :

وضع رقابة داخلية لمتابعة المتغيرات الحاصلة في المدارس الثانوية من قبل لجان مشكلة وظيفتها مراقبة ومتابعة المخاطر المحدقة ببيئة العمل الداخلية والخارجية .

التعريف الإجرائي : هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على أدوات البحث المعدة لتحقيق أهداف البحث لمتغيرات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر .

الإطار النظري والدراسات السابقة :**مفهوم التخطيط الاستراتيجي :**

يعد التخطيط الاستراتيجي احد أنواع التخطيط طويل الأمد اذ يتعدى التركيز على العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية ، ويهتم التخطي الاستراتيجي بتحديد مجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار وتحديد مزاياها النسبية وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات ويتطلب للتخطيط الاستراتيجي مقومات ذات طبيعة استراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية والبيئية للمؤسسات التعليمية. (السالم ، 2000:47)

إن تحقيق التوسع والتجديد في التنمية الإقتصادية و الإجتماعية للتربية يعتمد على التخطيط السليم الذي يتجاوز الكم إلى الكيف، وعلى ذلك يكون التخطيط التربوي الجيد هو كل تخطيط يتجاوز الجانب الكمي للتربية إلى كیفها ويتخذ هذا الكيف محوره وهدفه الرئيسي. ونظرا لاختلاف الميادين التخطيطية وتخصصات الباحثين والمفكرين؛ فقد تعددت مفاهيم التخطيط التربوي وتتنوعت، وفي هذا الصدد يشير بريف وجونسون: إلى أنه ليس هناك حتى الآن مفهوم أ واحد أ مقبولا حتى لمجموعة قليلة من العاملين في حقل التعليم والمربين، فيما يتعلق بما يتضمنه التخطيط التعليم(بشير، 2005 : 56)

مبادئ التخطيط الاستراتيجي :

- 1- الواقعية: ينطلق التخطيط من الواقع ويبدأ منه، ويهدف إلى تحويل الواقع وتطويره في ضوء مطالب المجتمع واحتياجاته عن طريق توفير الإمكانيات اللازمة لحياة الافراد، ولذلك يجب أن يبدأ بتقدير الواقع والممكن وفق الإمكانيات المتاحة.
- 2- الشمول: أن يشمل التخطيط الاستراتيجي مستويات العمل بقطاعاته المختلفة، ومعرفة إمكانياته البشرية والمادية المتاحة، والمشكلات التي يعاني منها ومدى علاقة كل جزء من أجزاء العمل بالآخر والإلمام بكل جزئيات العمل دون تفضيل جزء على الآخر
- 3- المرونة: فالتخطيط الاستراتيجي يرسم صورة للمستقبل في مؤشرات الواقع، ولكن المتغيرات التي يمكن أن تعترض تنفيذ الخطط في الطريق نحو أهدافها المستقبلية يصعب تقديرها بشكل دقيق لذلك لا بد أن يكون التخطيط مرناً يتيح إمكانية التعديل أو التبديل في حالة استحالة تطبيق الخطة حرفياً ولأى سبب، بحيث يكون قادراً على مواجهة كافة المتغيرات غير المتوقعة (سليمان، 2006، 49).
- 4- الاستمرارية: تعني أن يساير التخطيط الاستراتيجي ما يحدث في المجتمع من تغير وتطور وتقدم، ومن هنا كانت ضرورة أن يكون التخطيط مستمرا ومتصل الحلقات والمراحل حتى تتواصل عمليات الإنجاز.
- 5- التنسيق: ويعني تنسيق الأنشطة وتوجيهها إلى أهداف محدّدة متفق عليها، وذلك أنّ الأنشطة بدون التخطيط لتنسيقها تتضارب وتتحوّل مناحي شتى بعيدة عن الهدف.
- 6- المشاركة: يجب أن تكون عملية التخطيط عملية تعاونية تشاركية، فلا ينفرد مدير المؤسسة بالتخطيط، بل يجب إشراك المرؤوسين بالإضافة إلى تنوع التخصصات.
- 7- التكامل: من الضروري للتخطيط النجاح وجود تكامل بين جميع جوانبه، بحيث يؤدي هذا التكامل إلى تحقيق الأهداف المرجوة.
- 8- توافر البيانات: يجب أن يعتمد التخطيط التربوي على بيانات ومعلومات سليمة ودقيقة؛ حتى يتمكن المخطط من إعداد خطط علمية مرتكزة على بيانات ومعلومات وحقائق لا على التخمين والعشوائية (إبراهيم، 2007: 28)

أبعاد التخطيط الاستراتيجي :

- 1- فهم القوى الخارجية أو التغييرات المتعلقة بها .
- 2- التنبؤ باحتمالات قدرته التنظيمية.
- 3- وضع رؤية لمستقبل افضل ز
- 4- وضع خطط وأهداف قادرة على نقلة من موقعة الحالي إلى موقعة الذي ينشده .
- 5- وضع الخطط الذي رسمها موضع التنفيذ .
- 6- مراجعة التقدم وحل المشكلات وتجديد الخطط .

مراحل التخطيط الاستراتيجي :

يمكن تنظيم التخطيط الاستراتيجي في خمس مراحل عامة من الجهد والهدف منها ما يلي :

1- المرحلة الأولى: إيجاد قاعدة للتخطيط والتغيير :

أ- المسح والتحليل البيئي الخارجي

ب- المسح والتحليل والمسح الخارجي .

ج- مدخلات (خبرات العاملين)

د- تعليم المجتمع.

2- المرحلة الثانية : وضع الخطة الاستراتيجية وهي :

- مراجعة الخطة .

- إنهاء الخطة .

3- وضع الخطة موضع التنفيذ وهي :

- خطة الأنظمة المركزية .

- خطة بناء

- التصحيح وحل المشكلات .

4- تنفيذ الخطة ومراقبتها وهي :

- إعداد التقارير والملاحظات .

- المراقبة

- إعادة الخطة .

5- تحديد الخطة وأنشطتها وهي

- التقييم (الحبيب :2008: 19)

إدارة المخاطر وسيلة لقيادة المؤسسات عند تعرضها للخطر

مفهوم إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي عملية حديثة تقوم على قياس المخاطر وتطوير طرق إدارتها والتعامل معها، وذلك بهدف نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل الأثار السلبية التي تنتج عن المشكلة وقبول التوابع والبدء في معالجتها.

أنواع المخاطر:

بداية نطرق إلى المخاطر التي لا يمكن للإنسان التحكم فيها خاصة التي تحدث في البيئة فجأة، إذ إن إدارة المخاطر التقليدية تركز على المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية كالكوارث الطبيعية ومنها الحرائق، الحوادث، الفيضانات، السيول، والدعاوي القضائية، ولكن إذا توجهنا إلى مشكلة المخاطر المتعلقة بالأموال، فإن إدارة المخاطر المالية تركز على تلك المخاطر التي يمكن إدارتها باستخدام نظام المقايضة المالية، بغض النظر عن نوع إدارة المخاطر فإن جميع المدارس الثانوية والمؤسسات والشركات الصغرى لديها فريق مختص بإدارة المخاطر، كما إنه في حالة إدارة المخاطر المثالية، تتبع عملية تفضيل الأولويات، بحيث أن المخاطر التي تخلف خسائر كبيرة وتمتلك احتمالية حدوث أكثر قوة، يتم معالجتها أولاً في حين إنه يمكن للمخاطر الأقل خسائر واحتمالية حدوثها أقل تعالج في وقت لاحق.(نجيب، 2015: 73)

خطوات عملية إدارة المخاطر:

1. **التحضير:** وتتضمن هذه المرحلة التخطيط للعملية وإعداد استراتيجيات العمل والطريقة التي سيتم بها تقييم المخاطر وتعريف إطار العملية، وتحديد أجندة التحليل المطلوبة.
2. **تحديد المخاطر:** هذه أهم خطوات إدارة المخاطر حيث يتم التعرف على المخاطر الأهم، وهي عبارة المشكلة التي عند حدوثها تؤدي إلى مخاطر ومن هنا يبدأ التعرف عليها من مصدر المشكلة نفسه ، ثم بعد التعرف على نوعية المشكلة من خلال الطرق الشائعة للتعرف على المخاطر وهي:
 - أ- التحديد المعتمد على الأهداف: إذ أن المؤسسات والإدارة القائمة على مشروع معين لديها أهداف بالتأكيد تريد تحقيقها، فأى حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف يعتبر خطر .
 - ب- التحديد المعتمد على السيناريو: في هذه العملية يتم التفكير في سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف معين أو تحليل للتفاعل بين القوى المختلفة، لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره من قبل الشركة ويسبب مشكلة معينة، يعرف على أنه خطورة تواجه المؤسسة.
 - ج- التحديد المعتمد على التصنيف: وهو عبارة عن عملية تفصيل كل المصادر التي من المحتمل أن تسبب مخاطر .
 - د- مراجعة المخاطر الشائعة: في أغلب المؤسسات هناك بعض المخاطر المحتملة التي قد تؤثر سلبًا على أي مشروع.
3. **التقييم :** هذه الخطوة التابعة لفكرة التعرف على المخاطر المحتملة أو التي قد تكون حدثت في الشركة بالفعل ، يجب أن تتم عملية تقييم شاملة لها من حيث شدة الخطر وقدرته على إحداث الخسائر .
 إذ أن صعوبة تقييم الخطر سببه الأول سوء تقدير تحديد معدلات حدوثها كما أن المعلومات الإحصائية عن الأخطار السابقة لا تكون دائمًا متوفرة، و كذلك فكرة تقييم شدة النتائج على الأغلب تكون صعبة خاصة إذا كان الخطر مادي ويتسبب في كوارث مالية.
4. **التعامل مع المخاطر:** بعد التعرف على الخطر يبدأ صميم إدارة المخاطر من تلك الخطوة ضمن أربع مجموعات أساسية..
 - أ- **النقل:** وهي طريقة تساعد على قبول فكرة الخطر من قبل طرف آخر وعادة ما تكون عن طريق الأوراق المالية مثل التأمين هو مثال على حي على نقل الخطر عن طريق العقود بحيث تتحمل شركة التأمين الخسائر .
 - ب- **التجنب:** وذلك يكون عن طريق تجنب الأنشطة التي تؤدي إلى تقود المؤسسة إلى خطر معين، ويمكننا توضيح ذلك بفكرة عدم شراء ملكية معينة أو الدخول في شراكة ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية.
 - ج- **التقليل:** وتعتمد على التقليل من شدة الخسائر الناتجة من خطر معين، وتقوم بذلك شركات تطوير البرمجيات التي تقوم بعمل منهجيات لتقليل المخاطر من خلال تطوير البرامج تدريجيًا .
 - د- **القبول الاحتجاز:** وتعني تقبل فكرة الخسائر عند وقوعها. وهذه الطريقة تعتبر طريقة مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة التي تكون فيها تكلفة التأمين تغطي احتمالات الخطر بشكل أكبر من إجمالي الخسائر .
5. **وضع الخطة :** هنا يتم وضع خطة إدارة المخاطر وذلك عن طريق تحديد الطرق التي ستتبع للتعامل مع الخطر، ويجب أن يسجل ويوافق عليه من الإدارة المسؤولة في المدارس الثانوية.
6. **التنفيذ :** في هذه المرحلة يتم اتباع الطرق التي تم التخطيط المسبق لها، وتستخدم في التخفيف من أثار المخاطر، في حين يمكنك استخدام التأمين في حالة المخاطر التي يمكن نقلها إلى شركة تأمين.

1. الحفاظ على سلامة الطلبة والعاملين وأعضاء الهيئة التعليمية من أجل حماية مصالح وحقوق المؤسسات التربوية .
2. السيطرة على المخاطر التي تتعرض لها النشاطات التربوية بمختلف أدواتها .
3. وضع حلول لكل نوع من أنواع المخاطر وحسب مستوياتها.
4. محاولة تقليل حجم الخسائر إلى أدنى حد ممكن.
5. تحديد الخطوات التي يجب اتباعها لمتابعة الأحداث ومحاولة إدارة المخاطر والسيطرة على الخسائر.
6. إعداد الدراسات و لتقارير بشكل مستمر قبل وبعد حدوث الخسائر بهدف منع الخسائر أو تقليلها.
7. الحفاظ على سمعة المؤسسات التربوية لكي لا تتسبب في فقد ثقة أولياء أمور الطلبة والمجتمع بها .

الدراسات السابقة:

1- الحايك ، 2018 ، (متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديرو المدارس الاساسية الخاصة في محافظة عمان)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومعيقات تطبيقه لدى ميري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين وقد تكونت العينة من (368) معلما ومعلمة في المدارس الاساسية وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات وكذلك التأكد من صدقها وثباتها ، وأظهرت النتائج أن توافر درجة متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة ولمجال التطبيقات المتطلبات المادية متوسطة وللمجال التنظيمي والمادي ولمعيقات التطبيق التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة ولكل المجالات ولم تكن هناك فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

2- دراسة سكيك ، 2008 ، (تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظة غزة)

هدفت الدراسة التعرف على درجة تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية اذ تكون مجتمع الدراسة من (117) مديرا ومديرة وقد تم إعادة (110) استبانة من أفراد عينة البحث مما يمثل 94% من العينة ، ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بتصميم استبانة تتكون من (58) فقرة موزعة على أربعة مجالات تتعلق بموضوع الدراسة وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين للتأكد من صدقها وثباتها ومن ثم تطبيقها على عينة استطلاعية من (30) مديرا ومديرة ، واستخدمت الباحثة الحقيبة الإحصائية (spps) اذ استنتجت الباحثة الاتي أن لمديري المدارس الثانوية مهارات في مجال التخطيط الاستراتيجي بنسبة (88,69 %) واستنتجت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة .

3- دراسة : الزبيدي ، 2021 ، (درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرو المدارس من وجهة نظر مديري

المدارس نم من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء نامورا الاردن ، عمان) .

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس من وجه نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لجمع البيانات تم تطوير استبانة مكونة من (26) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات الأول متطلبات التخطيط الاستراتيجي تكون من (12) فقرة ، أما التخطيط التنظيمي تكونت من (6) فقرات ، والتخطيط الإداري من (8) فقرات ، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها ثم تطبيقها على عينة مكونة من (177) معلماً ومعلمة ، من ولاية ناعور في عمان وأظهرت نتائج الدراسة أن استجابات هيئة الدراسة كانت موافقة بدرجة متوسطة وكانت ابرز التوصيات ضرورة استدامة توفر المتطلبات الادارية والتنظيمية والبشرية والمادية أثناء تحليل البيئة الداخلية والخارجية .

الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر:

1- دراسة البهابها، 2020 (إدارة المخاطر في المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالبيئة التعليمية الآمنة من وجهة نظر المعلمين)

هدفت الدراسة التعرف على درجة توافر متطلبات إدارة المخاطر في المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بتوافر البيئة التعليمية الآمنة من وجهة نظر المعلمين ومدى توافر العلاقة الارتباطية بينهما تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتكونت عينة البحث من (311) ، معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في محافظة مأدبا ، تم اختيارها بطريقة العشوائية البسيطة ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة إدارة المخاطر تكون من (25) موزعة على ثلاثة مجالات ، إذ أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة احصائياً عند مستوى دلالة (0,05)

2- (دراسة القحطاني، 2020) (درجة تطبيق مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل بالمملكة العربية السعودية لإدارة المخاطر)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل بالمملكة العربية السعودية لإدارة المخاطر، حيث تكون مجتمع الدراسة من (29) مديراً ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استبانة بعد التحقق من صدقها وثباتها حيث تكونت من (48) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد: (التخطيط لإدارة المخاطر، تنفيذ إدارة المخاطر، تقييم إدارة المخاطر) مع التركيز على ثلاثة مجالات أسلوب الإدارة، وبيئة الإدارة، والعاملون في الإدارة، وقد أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل بمتوسط (3.51 من 5)، وأتضح من النتائج أن أبرز ملامح تطبيق إدارة المخاطر لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل تمثلت في بعد تنفيذ إدارة المخاطر بمتوسط (3.65 من 5)، يليها بعد التخطيط لإدارة المخاطر بمتوسط (3.42 من 5)، وأخيراً جاء بعد تقييم إدارة المخاطر بمتوسط (3.36 من 5). وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها تنظيم برامج تدريبية لمديري المدارس لتعميق الوعي بمهارات إدارة المخاطر، استحداث إدارة للمخاطر تتولى إنجاز المهام ضمن هيكل تنظيمي مستقل، حت مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل على العمل على تقسيم المخاطر حسب طبيعتها والتعامل معها بشكل سليم.

3- دراسة (صالح، 2012) (إدارة المخاطر مدخل لتحقيق سلامة المدارس الثانوية الصناعية في جمهورية مصر العربية)

تكمن مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن إدارة المخاطر بالمدرسة الثانوية الصناعية في مصر ، بما يحقق لها السلامة ؟ ويسعي البحث إلى التواصل إلى سيناريوهات بديلة لإدارة المخاطر لتحقيق سلامة المدارس الثانوية الصناعية المصرية. ولتحقيق هذا الهدف يطبق البحث المنهج الوصفي مع الاستعانة بأسلوب السيناريو. وفي ضوء ذلك يسير البحث وفق الخطوات التالية: الخطوة الأولى: الأسس النظرية لإدارة المخاطر وسلامة المدرسة الثانوية، وتشمل (الفاعلية المدرسية والأسس النظرية لسلامة المدرسية الثانوية وإدارة المخاطر بالمدارس الثانوية الصناعية في (دراسة نظرية)، وتشمل (I) جوانب القوة في بيئة المدرسة الثانوية الصناعية و جوانب الضعف في بيئة المدرسة الثانوية الصناعية و تحديد الاتجاهات العامة البارزة بالمدارس الثانوية الصناعية في مصر والخطوة الثالثة: استشراف مستقبل إدارة المخاطر بالمدارس الثانوية الصناعية في مصر بما يحقق السلامة لها، وتشمل وصف الوضع الراهن وتحديد الاتجاهات العامة البارزة في إدارة المخاطر بالمدرسة الثانوية الصناعية و فهم ديناميكية نسق إدارة المخاطر بالمدرسة الثانوية الصناعية والقوي المحركة له و تحديد البدائل أو السيناريوهات المستقبلية لإدارة المخاطر بالمدرسة الثانوية الصناعية ولقد توصل البحث إلى بناء ثلاثة سيناريوهات مقترحة لإدارة المخاطر وسلامة المدرسة الثانوية الصناعية في مصر بما يجعلها بيئة آمنة ، وتمثلت في : السيناريو المرجعي الذي يحافظ على الوضع القائم ، والسيناريو الإصلاحي الذي يحدث بعض التحسينات الجزئية في

الوضع الراهن، والسيناريو الابتكاري الذي يعتمد على تغير جذري أو نقلة نوعية للوضع الراهن، وذلك من حيث تحديد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها كل سيناريو، وتداعياته المحتملة، إلى جانب مبررات تنفيذه.

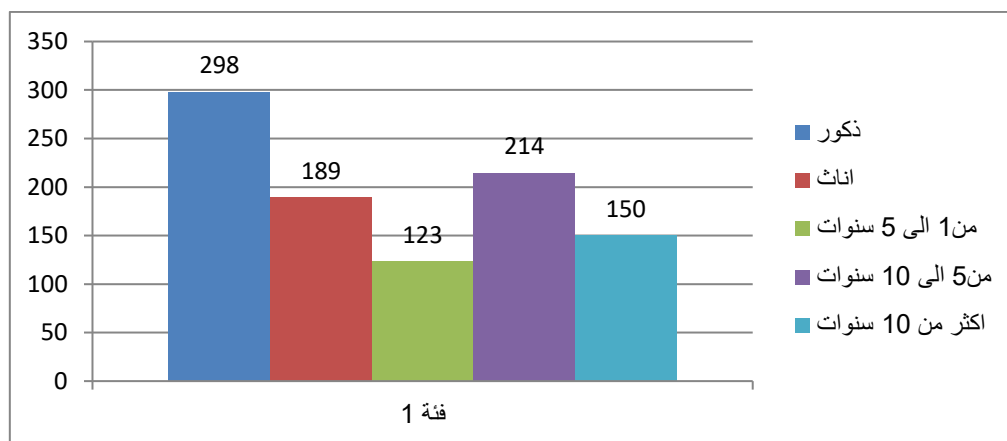
إجراءات البحث:

1- تحديد مجتمع البحث وعينه :

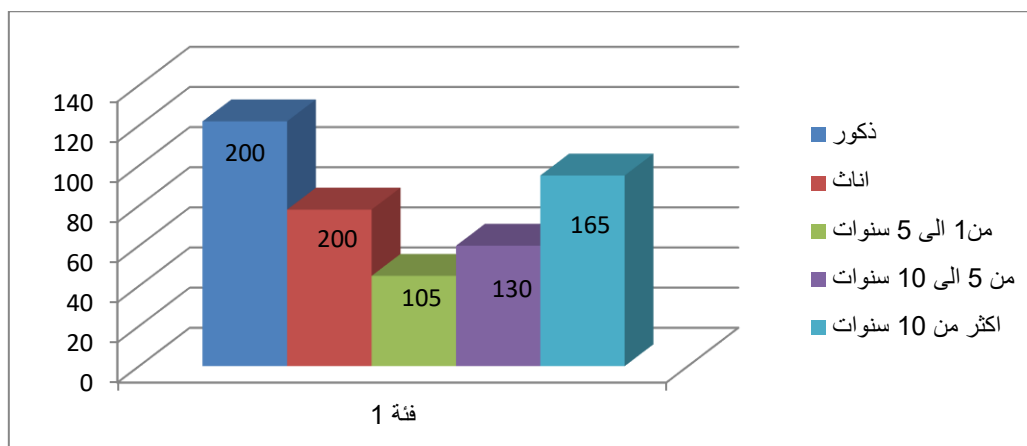
من أجل تحقيق أهداف البحث الأساسية فقد تطلب التعرف على المجتمع الأصلي واختيار عينة البحث وتحديد الخطوات التي اتبعت في بناء أدوات البحث والإجراءات التي اتبعت في جمع البيانات والوسائل الإحصائية المناسبة التي استخدمت في معالجتها والتوصل إلى النتائج المطلوبة .

أ- منهجية البحث: اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي من خلال وصف الظاهرة المدروسة وصفًا كميًا، وتم جمع البيانات وتصنيفها، ومن ثم تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها تفسيرًا للوصول إلى نتائج واستنتاجات تسهم في فهم الواقع وتشخيصه ، والتعرف إلى علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة المخاطر في المدارس الثانوية الحكومية الصباحية في مركز محافظة واسط .

ب- مجتمع البحث: يقصد به جميع المدرسين والمدرسات الذين لهم خصائص واحدة يمكن ملاحظتها (أبو علام ، 2002، 185:) قام الباحث بأجراء وصف كامل وشامل لمجتمع البحث وبالتالي اختيار العينة الممثلة للمجتمع لا يستطيع أي باحث أن يعمل أي وسيلة من وسائل اختيار العينة مها توخي الدقة في الاختيار ، إذ لم يمتلك معرفة دقيقة عن مجتمع البحث من حيث حجمة وخصائصه لان لكل مجتمع خصائصه وأوصافه الخاصة به (الأغا ، 2010 : 109)، إذ بلغ حجم المجتمع (487) مدرسًا ومدرسة في المدارس الثانوية بواقع (298) مدرسًا و (189) مدرسة للعام الدراسي 2022-2023 ، شكل (1) يمثل الرسم البياني لمجتمع البحث



ج- عينة البحث: العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع له خصائص مشتركة ، ولكي تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث ، فقد اختار الباحث العينة بطريقة العشوائية ، إذ بلغ حجم العينة (400) مدرسًا ومدرسة بواقع (200) مدرسًا و (200) مدرسة للعام الدراسي (2022-2023) ، إذ يشير (نانالي 1981 Nunnally) إلى أن عدد أفراد عينة التحليل الإحصائي ينبغي لا تقل عن (5-10) ، أفراد لكل فقرة من فقرات المقياس (Nunnally 1981:262) كما في شكل (2) يمثل الرسم البياني لعينة البحث



أداتا البحث :

أولاً: مقياس التخطيط الاستراتيجي :

مقياس التخطيط الاستراتيجي وفق أنموذج (جود شتاين، نولان، فايفر)

مؤشرات الصدق **Validity indexes**: يعد الصدق من أهم الخواص التي ينبغي الاهتمام بها في الاختبارات ، فالاختبار الصادق هو ذلك الاختبار القادر على قياس السمة أو الظاهرة التي وضع من أجلها (الزوبعي وآخرون ، 1981، 39) .

1- الصدق الظاهري **Face validity**: هو المظهر العام أو الصورة الخارجية للمقياس في نوع الفقرات وكيفية صياغتها ومدى وضوحها (الفريش، 1988، ص680)، وللتأكيد من الصدق الظاهري للمقياس قام الباحث بعرض المقياس بصيغته الأولية على عينة الخبراء والمختصين في ميدان علم النفس والإدارة التربوية، إذ بلغ عدد المحكمين (12) محكمًا.

جدول (1) يبين قيم مربع كا 2 ، كما في ملحق (2)

| مستوى الدلالة | قيمة مربع كأي | | غير الموافقين | الموافقون | عدد الخبراء | أرقام الفقرات | ت |
|---------------|---------------|--------|---------------|-----------|-------------|--|---|
| | جدولية | محسوبة | | | | | |
| دالة 0.001 | 10.83 | 16 | صفر | 12 | 12 | 1، 2، 3، 4، 5، 7، 9، 10، 11، 12، 20، 21، 24، | 1 |
| دالة 0.001 | 6.64 | 12.25 | 1 | 10 | | 25، 26، 27، 41، 42، 43، 44، 45، | 2 |
| دالة 0.05 | | 9 | 2 | 11 | | 6، 13، 14، 16، 17، 18، 30، 31، 32، 33، 34، 36، 37، 38، 46، 47، 48، 49، | 3 |
| دالة 0.05 | 3.84 | 13.25 | 5 | 12 | | 8، 9، 15، 22، 23، 28، 29، 35، 40، 50، 51، 52، 53، 54، 55، | 4 |
| دالة 0.01 | 3.11 | 12.12 | صفر | 112 | | 60، 59، 58، 57، 56، 61، | 5 |

قيمة مربع كأي المحسوبة والجدولية لتحديد آراء الخبراء في صلاحية فقرات مقياس التخطيط الاستراتيجي

2- صدق البناء Construction validity : يعد صدق البناء أكثر أنواع الصدق قبولاً من وجهة النظر الفلسفية ويرى عدد كبير من المختصين أنه يتفق مع جوهر مفهوم أيبيل (Ebel) للصدق في تشيع المقياس بالمعنى العام أي أنه عبارة عن المدى الذي يمكن أن تقرر بموجبه أن المقياس يقيس بناءً نظرياً محدداً أو خاصية معينة والمقياس الذي تنتخب فقراته على وفق هذا المؤشر يمتلك صدقاً بنائياً وبذلك فأن هناك اتساقاً داخلياً بين الفقرات في قياس السمة موضوع القياس . (الأمام ، 1990: 131) ، ويقصد بصدق البناء الدرجة التي يقيس فيها المقياس بناءً نظرياً أو سمة معينة . (Anas tasia,1988: 51) ، ولغرض الحصول على مقياس يتوافر فيه صدقاً بنائياً قام الباحث بالتأكد من صدق بناء المقياس وذلك من خلال التحليل الإحصائي لفقراته باستعمال طريقة علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس والذي يوضح قوة ارتباط الفقرة بالمقياس على افتراض أن الفقرة تقيس ما يقيسه المقياس بأكمله .

3- القوة التمييزية للفقرات : من اجل الكشف عن الفقرات المميزة والفقرات غير المميزة تم تحليل فقرات مقياس التخطيط الاستراتيجي وان عملية التحليل تتطلب عينة يتلاءم حجمها وعدد الفقرات المراد تحليلها ويشير (Nunnall) إلى أن نسبة عدد أفراد العينة إلى عدد الفقرات يجب أن لا تقل عن نسبة (1-5) وذلك للحصول على افضل حجم وافضل تمايز في عملية التحليل (Nunnally,1987:262) ، يمكن أن تعد القوة التمييزية للفقرات ومعاملات صدقها من اهم الخصائص القياسية التي نبغي التحقق منها في فقرات المقياس . (الكبيسي، 1995: 5) لذلك اختير (200) مدرساً ومدرسة بالطريقة الطبقة العشوائية من مجتمع البحث وطبق المقياس على العينة المذكورة باستعمال الأسلوبين الآتيين :

أ- سلوب المجموعتين المتطرفتين: لمعرفة القوة التمييزية للفقرات رتبت الدرجات الكلية التي حصل عليها أفراد العينة بعد تصحيح المقياس ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة إلى ادنى درجة . ثم قام الباحث باستقطاع نسبة (27%) من المجموعة العليا ونسبة (27%) من المجموعة الدنيا أي (54) استمارة من المجموعة العليا و(54) من المجموعة الدنيا وذلك لإخضاعها العملية التحليل الإحصائية للحصول على اقصى درجات التطرف في الاستجابة بين المجموعتين ، اذ تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعة العليا والوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعة الدنيا على فقرات المقياس والبالغ عددها (61) فقرة . وتم تطبيق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة الفرق بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا على وفق كل فقرة . ثم مقارنة القيمة التائية المحسوبة بالقيمة التائية الجدولية والحكم على درجة تمييز الفقرة وفقاً لذلك والجدول (5) يوضح ذلك. جدول (2)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات مقياس التخطيط الاستراتيجي والقيمة التائية المحسوبة الدالة على تمييز فقرات المقياس

| القيمة التائية المحسوبة | المجموعة الدنيا | | المجموعة العليا | | رقم الفقرة |
|-------------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|------------|
| | الانحراف المعياري | متوسط الحسابي | الانحراف المعياري | متوسط الحسابي | |
| 7.538 | 1.4211 | 2.4074 | 0.99193 | 4.1852 | 1 |
| 6.381 | 1.46231 | 3.1111 | 0.79305 | 4.5556 | 2 |
| 4.575 | 1.67660 | 2.9815 | 1.13162 | 4.2407 | 3 |
| 6.831 | 1.49831 | 2.9815 | 0.74512 | 4.5370 | 4 |
| 5.076 | 1.67660 | 2.9185 | 1.00939 | 4.3333 | 5 |
| 6.445 | 1.55102 | 2.8333 | 0.94415 | 4.4444 | 6 |

| | | | | | |
|-------|---------|---------|---------|---------|----|
| 4.714 | 1.15606 | 2.3889 | 1.32808 | 3.5185 | 7 |
| 3.946 | 1.45753 | 2.6296 | 1.46899 | 3.7407 | 8 |
| 9.227 | 1.4211 | 2.4074 | 0.92579 | 4.5370 | 9 |
| 5.548 | 1.39844 | 2.6852 | 1.23271 | 4.0926 | 10 |
| 7.253 | 1.46578 | 2.7593 | 0.94651 | 4.4815 | 11 |
| 6.350 | 1.41186 | 2.3148 | 1.11670 | 3.8704 | 12 |
| 6.951 | 1.18236 | 2.1296 | 0.87516 | 4.6296 | 13 |
| 6.951 | 1.18236 | 2.1296 | 1.33281 | 3.8148 | 14 |
| 2.988 | 1.60407 | 3.12593 | 1.12295 | 4.05596 | 15 |
| 5.545 | 1.51639 | 2.7593 | 1.20794 | 4.2222 | 16 |
| 6.625 | 1.51305 | 2.5556 | 1.90777 | 4.2407 | 17 |
| 7.652 | 1.31499 | 2.3148 | 1.24960 | 4.2037 | 18 |
| 8.926 | 1.4211 | 2.4074 | 0.94651 | 4.4815 | 19 |
| 6.673 | 1.47942 | 2.6667 | 0.97953 | 4.2778 | 20 |
| 5.434 | 1.50390 | 2.7778 | 0.94872 | 4.0741 | 21 |
| 6.619 | 1.61189 | 3.0741 | 0.72684 | 4.6667 | 22 |
| 5.366 | 1.47516 | 2.7774 | 1.27944 | 4.2037 | 23 |
| 4.667 | 1.51305 | 3.1111 | 1.09251 | 4.2963 | 24 |
| 3.029 | 1.66404 | 3.2037 | 1.14863 | 4.0370 | 25 |
| 5.751 | 1.34845 | 2.7407 | 1.26004 | 4.1852 | 26 |
| 4.297 | 0.59193 | 3.3519 | 1.09442 | 4.4815 | 27 |
| 9.508 | 1.44453 | 2.3704 | 0.90286 | 4.5741 | 28 |
| 2.730 | 1.59719 | 3.4259 | 1.27493 | 4.1852 | 29 |
| 4.820 | 1.66278 | 3.0926 | 1.01491 | 4.7304 | 30 |
| 5.916 | 1.56168 | 2.2963 | 1.35929 | 3.9630 | 31 |
| 6.831 | 1.49831 | 2.9815 | 0.74512 | 4.5370 | 32 |
| 5.076 | 1.67660 | 2.9185 | 1.00939 | 4.3333 | 33 |
| 6.445 | 1.55102 | 2.8333 | 0.94415 | 4.4444 | 34 |
| 4.714 | 1.15606 | 2.3889 | 1.32808 | 3.5185 | 35 |
| 3.946 | 1.45753 | 2.6296 | 1.46899 | 3.7407 | 36 |
| 9.227 | 1.4211 | 2.4074 | 0.92579 | 4.5370 | 37 |
| 5.548 | 1.39844 | 2.6852 | 1.23271 | 4.0926 | 38 |
| 7.253 | 1.46578 | 2.7593 | 0.94651 | 4.4815 | 39 |

| | | | | | |
|-------|---------|---------|---------|---------|----|
| 6.350 | 1.41186 | 2.3148 | 1.11670 | 3.8704 | 40 |
| 6.951 | 1.18236 | 2.1296 | 0.87516 | 4.6296 | 41 |
| 6.951 | 1.18236 | 2.1296 | 1.33281 | 3.8148 | 42 |
| 2.988 | 1.60407 | 3.12593 | 1.12295 | 4.05596 | 43 |
| 5.545 | 1.51639 | 2.7593 | 1.20794 | 4.2222 | 44 |
| 6.625 | 1.51305 | 2.5556 | 1.90777 | 4.2407 | 45 |
| 7.652 | 1.31499 | 2.3148 | 1.24960 | 4.2037 | 46 |
| 8.926 | 1.4211 | 2.4074 | 0.94651 | 4.4815 | 47 |
| 6.673 | 1.47942 | 2.6667 | 0.97953 | 4.2778 | 48 |
| 5.548 | 1.39844 | 2.6852 | 1.23271 | 4.0926 | 49 |
| 7.253 | 1.46578 | 2.7593 | 0.94651 | 4.4815 | 50 |
| 6.350 | 1.41186 | 2.3148 | 1.11670 | 3.8704 | 51 |
| 6.951 | 1.18236 | 2.1296 | 0.87516 | 4.6296 | 52 |
| 6.951 | 1.18236 | 2.1296 | 1.33281 | 3.8148 | 53 |
| 2.988 | 1.60407 | 3.12593 | 1.12295 | 4.05596 | 54 |
| 5.751 | 1.34845 | 2.7407 | 1.26004 | 4.1852 | 55 |
| 4.297 | 0.59193 | 3.3519 | 1.09442 | 4.4815 | 56 |
| 9.508 | 1.44453 | 2.3704 | 0.90286 | 4.5741 | 57 |
| 2.730 | 1.59719 | 3.4259 | 1.27493 | 4.1852 | 58 |
| 4.820 | 1.66278 | 3.0926 | 1.01491 | 4.7304 | 59 |
| 5.916 | 1.56168 | 2.2963 | 1.35929 | 3.9630 | 60 |
| 6.831 | 1.49831 | 2.9815 | 0.74512 | 4.5370 | 61 |

ومن خلال الجدول يتبين أن جميع فقرات المقياس والبالغة (61) فقرة دالة احصائياً مميزة لان جميع قيمها اعلى من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.98) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (106)

ب- علاقة درجة الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس: تم التحقق هذا النوع من الصدق باستعمال معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجات فقرات المقياس الكلية وأشارت النتائج إلى أن قيم معامل ارتباط بيرسون المحسوبة للفقرات جميعها اكبر من القيمة الجدولية والبالغة (0,098) وبدرجة حرية (398) عند مستوى دلالة (0,05) والجدول (3) يوضح ذلك .

جدول (3)

معامل أرتباط فقرات مقياس التخطيط الاستراتيجي

| معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة |
|----------------|------------|----------------|------------|
| 0.582 | 17 | 0.521 | 1 |
| 0.550 | 18 | 0.670 | 2 |
| 0.588 | 19 | 0.507 | 3 |
| 0.505 | 20 | 0.627 | 4 |
| 0.479 | 21 | 0.580 | 5 |
| 0.597 | 22 | 0.585 | 6 |
| 0.556 | 23 | 0.489 | 7 |
| 0.555 | 24 | 0.499 | 8 |
| 0.454 | 25 | 0.596 | 9 |
| 0.534 | 26 | 0.551 | 10 |
| 0.495 | 27 | 0.574 | 11 |
| 0.576 | 28 | 0.435 | 12 |
| 0.509 | 29 | 0.572 | 13 |
| 0.523 | 30 | 0.472 | 14 |
| 0.553 | 31 | 0.472 | 15 |
| 0.507 | 32 | 0.555 | 16 |
| 0.627 | 34 | 0.588 | 33 |
| 0.580 | 36 | 0.505 | 35 |
| 0.585 | 38 | 0.479 | 37 |
| 0.489 | 40 | 0.597 | 39 |
| 0.670 | 42 | 0.556 | 41 |
| 0.507 | 44 | 0.555 | 43 |
| 0.627 | 46 | 0.454 | 45 |
| 0.580 | 48 | 0.534 | 47 |
| 0.585 | 50 | 0.555 | 49 |
| 0.489 | 52 | 0.454 | 51 |
| 0.499 | 54 | 0.534 | 53 |
| 0.576 | 56 | 0.495 | 55 |
| 0.509 | 58 | 0.507 | 57 |
| 0.523 | 60 | 0.627 | 59 |
| | | 0.580 | 61 |

ط- مؤشرات ثبات المقياس Reliability of the Scale

يعرف الثبات بأنه الاتساق في النتائج ويعد المقياس ثابتاً إذ حصلنا منه على النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على الأفراد أنفسهم وفي ظل الظروف نفسها (الزوبعي وآخرون ، 1981 :3)، ويعد مؤشر الثبات من خصائص المقياس الجيد لأنه يؤشر أتساق فقرات المقياس في قياس ما يفترض أن يقيسه المقياس بدرجة مقبولة من الدقة (عودة ، 1998 :235) ، ولغرض التحقق من ثبات المقياس استعمل الباحث طريقتين لمعامل الثبات وعلى النحو الآتي.

1- طريقة الإختبار وإعادة الإختبار (Test-Retest) : يؤكد فيركسون أن استخراج معامل الثبات بهذه الطريقة (test-Retest) يتم بأعاده تطبيق المقياس وفي مدة زمنية محددة وعلى المجموعة نفسها من الأفراد (فيركسون، 1991: 527) ويطلق على معامل الثبات الذي يتم الحصول عليه بهذه الطريقة بمعامل الاستقرار (موسى، 1990: 146) ، ولغرض حساب الثبات بهذه الطريقة قام الباحث بتطبيق المقياس على أفراد عينة الثبات المكونة من (30) مدرساً ومدرسةً بواقع (15) مدرساً و(15) مدرسة في المديرية العامة لتربية واسط ، إذ تم وضع علامات خاصة على كل استمارة لغرض التعرف على المستجيبين في الإختبار الأول وبعد مرور أسبوعين على الإختبار الأول قام الباحث بأعاده تطبيق مقياس التخطيط الاستراتيجي وفقاً لنموذج (جود شتاين، نولان، فايفر) على العينة ذاتها مستعينة بالعلامات الخاصة ، ولحساب الثبات استعمل ارتباط بيرسون فكان معامل الارتباط لمقياس التخطيط الاستراتيجي (0.81) وهو معامل ثبات مرضي ومقبول ، أن معامل الارتباط العالي بطريقة الإختبار إعادة الإختبار يعطينا دلالة على استقرار إجابة الافراد (داود عبد الرحمن ، 1990 :124).

مقياس إدارة المخاطر: طور الباحث مقياس (الهباهبة، 2020) وأجرى له الخصائص السايكومترية من الصدق الثبات.

الصدق الظاهري:

مظهره يدل على أنه يقيس صفة ما، أو صورته الخارجية من حيث نوع المفردات أو الفقرات، وكيفية صياغتها في مقياس تلك الصفة أو أن الإختبار مناسب للغرض الذي وضع من أجله، أو إن عنوان الإختبار ومطابقة فقراته لهذا العنوان يقيس تلك الصفة، ويشير السيد (1979) إن الأداة تعد صادقة ظاهرياً إذا ما قام الخبراء بتقدير صلاحية فقراتها لقياس ما أعدت لقياسه على البيئة الجديدة وكانت تعليماتها مفهومة للمستجيبين. (السيد، 1979 :192)

يتحقق مؤشر الصدق كما أشار ألن و ين (Allen & Yen) حين يقدر شخص له علاقة بالموضوع أن الأداة مناسبة للخصيصة المراد قياسها (Allen & Yen.1979,p.96)، وللتحقق من الصدق الظاهري قام الباحث بعرض فقرات الأداة وعددها (46) فقرة موزعة على أربع مجالات استناداً إلى هذه المعاني التي أوردها أصحاب الاختصاص، إذ تم عرض أداة البحث على (10) محكمين ملحق (5) وبعد جمع الاستبانات من المحكمين جرى تحليل الإجابات باستخدام النسبة المئوية كما موضح في جدول (4). ولتحديد قبول أي فقرة من فقرات الأداة أو رفضها اعتمد الباحث نسبة (80%) من موافقة المحكمين باعتبارها حداً أدنى للقبول. (سماره وآخرون ، 1989 :20)

ثبات المقياس: تم حساب ثبات المقياس باستخدام طريقة ألفا-كرونباخ، فبلغت قيم معاملات الثبات 0,92 وللدرجة الكلية 0,83. وهذه القيم مرتفعة وموجبة وتشير إلى ثبات المقياس.

تم تحليل ومعالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وفق أساليب الآتية :

- 1- التوزيع التكراري لوصف خصائص مجتمع البحث .
- 2- الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة درجة التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر .
- 3- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة إجابات أفراد البحث تجاه محاور اداتا البحث .
- 4- احتساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة ثبات الأداة.
- 5- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالات الفروق بين متغيرات البحث.

عرض النتائج و تفسيرها :

تحقيقاً للهدف الأول التعرف إلى درجة التخطيط الاستراتيجي لدى أفراد عينة البحث استخرج الباحث المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة والبالغ (9,155) وبانحراف معياري (2,869) وهو اقل من المتوسط الفرضي البالغ (186) والجدول (4) يوضح ذلك .

الهدف الأول: التعرف على درجة التخطيط الاستراتيجي لدى مديرو المدارس الثانوية في مركز محافظة واسط كما مبين في جدول (4)

جدول(4) يبين الاختبار التائي لعينة واحدة

| مستوى الدلالة 0.05 | القيمة التائية | | الوسط الفرضي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | عدد العينة | المتغير |
|-----------------------|----------------|----------|-----------------|----------------------|------------------|------------|---------------------|
| | الجدولية | المحسوبة | | | | | |
| دالة | 1.96 | 18.508 | 183 | 2.869 | 9,155 | 400 | التخطيط الاستراتيجي |

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية 399 = 1,96

ويفسر الباحث نتيجة البحث بأن لدى المدراء والمديرات تخطيط استراتيجي بدرجة جيدة من خلال الخبرة العملية في الادارة وتوقعات المشكلات اليومية التي تواجههم دفعهم إلى ضرورة اتباع الطرق والأساليب العلمية من خلال التخطيط الاستراتيجي للتغلب عليها ، وللتعرف على دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسط الحسابي الفرضي استعمل الباحث الاختبار التائي لعينة واحدة .

الهدف الثاني : التعرف على دلالة الفروق الإحصائية في درجة التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير (الجنس ، والتخصص)
(استعمل الباحث تحليل التباين الثنائي وقد كانت النتائج على النحو الاتي كما مبين في جدول (5)

| التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | القيمة المحسوبة* | الدلالة |
|------------------|----------------|-------------|----------------|------------------|---------|
| الجنس | 1.000 | 1 | 1,000 | 0.001 | غير دال |
| التخصص | 309.760 | 1 | 309.760 | 41.507 | دالة |
| الجنس*مدة التخصص | 19.360 | 1 | 19.360 | 2,594 | غير دال |
| الخطأ | 2955,260 | 396 | 7.436 | | |
| الكلي | 3284,390 | 399 | | | |

* القيمة المحسوبة الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (1,396) = 3.84

أظهرت نتائج تحليل التباين في الجدول (5) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير الجنس ، وهذا نابع من التزام الذكور الإناث بالتعليمات والأنظمة وعدم منحهم تفويض للصلاحيات لكي يخططوا وفق رؤيتهم للواقع في المدارس كلا حسب ظروفه وإمكانياته ، اذ اصبحوا يعملون وفق ضوابط القيادات العليا ، كما أظهرت نتائج تحليل التباين انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير التخصص فيما كانت القيمة الفائية المحسوبة (41,507) وهي اكبر من القيمة الفائية الجدولية (3,84) عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (1,396) اذ بلغ متوسط درجات أعضاء الهيئة التعليمية (10,0350) ومتوسط درجات التخصص الإنساني (8,2750) ، مما يعني أن التخطيط الاستراتيجي يتأثر بعامل التخصص ، اذ أن مديرو التخصص العلمي لديهم تخطيط استراتيجي اعلى من التخصص الإنساني ، وأشارت النتائج انه لا يوجد تفاعل بين متغيري (الجنس والتخصص) في درجات التخطيط الاستراتيجي ، اذ أن الذكور والإناث لا توجد فروق فيما بينهم في ممارسة التخطيط الاستراتيجي وكذلك التخصصات العلمية والإنسانية لا توجد فروق فيما بينهم .

الهدف الثالث: التعرف على درجة إدارة المخاطر لدى مديرو المدارس الثانوية في مركز محافظة واسط كما مبين في

جدول (6) جدول(6) يبين الاختبار التائي لعينة واحدة لمتغير إدارة المخاطر

| المتغير | عدد العينة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوسط الفرضي | القيمة التائية | | مستوى الدلالة 0.05 |
|---------------|------------|---------------|-------------------|--------------|----------------|----------|--------------------|
| | | | | | المحسوبة | الجدولية | |
| إدارة المخاطر | 400 | 103.515 | 18.918 | 183 | 11,116 | 1.96 | دالة |

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية 399 = 1,96

أظهرت نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة كما في جدول(6) أن القيمة التائية المحسوبة تساوي (11,116) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (399) وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح العينة مما يدل لديها القدرة على إدارة المخاطر من خلال اتخاذ الاجراءات المناسبة والاستعداد في بداية الدوام الرسمي لوضع حلول سريعة لمعالجات الإخفاقات والمشكلات المتوقع حصولها ووضع التدابير اللازمة لها تجنب المدرسة الكثير من المخاطر المحتملة .

الهدف الرابع : التعرف على دلالة الفروق الإحصائية في درجة إدارة المخاطر تبعًا لمتغير (الجنس، والتخصص) استعمل الباحث تحليل التباين التائي وقد كانت النتائج على النحو الاتي كما مبين في جدول (7)

| التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | القيمة الفائية* | الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|----------|
| الجنس | 529,000 | 1 | 529.000 | 1,591 | غير دالة |
| التخصص | 6384.010 | 1 | 6384.010 | 19.197 | دالة |
| الجنس * التخصص | 4199.040 | 1 | 4199.040 | 12,627 | دالة |
| الخطأ | 13169,860 | 396 | 33.257222 | | |
| الكلية | 142803.910 | 399 | | | |

* القيمة الفائية الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (396,1) = 3,84

وظهرت نتائج تحليل التباين التائي كما في جدول (7) ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس ، إذ بلغت القيم التائية المحسوبة (1,591) ، وهي اصغر من القيمة الجدولية (3,84) عند مستوى دلالة (0,05)، وبدرجتي حرية (1,39) ، إذ بلغ متوسط الذكور (104,6650) درجة وبلغ متوسط درجات الإناث (102,3650) وتفسر هذه النتيجة أن الإناث والذكور يتعاملون بنفس الأساليب في الحد من إدارة المخاطر إذ لا توجد لديهم استراتيجيات في الحد من المخاطر المحدقة بهم وهم بحاجة إلى برامج تخصصية لمعرفة الأثار التي تتركها المخاطر ، كما أظهرت نتائج تحليل التباين كما في الجدول (7)، أن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المخاطر حسب متغير التخصص (علمي، أنساني) ، ولصالح التخصص الإنساني، إذ بلغت القيمة الفائية المحسوبة (19,197) وهي أكبر من القيمة الفائية الجدولية (3,84) عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجتي حرية (1 ، 396) ، إذ بلغ متوسط درجات التخصص العلمي (99,5200) درجة ، وبلغ متوسط درجات التخصص الإنساني (107,5100) ويشير ذلك أن التخصص الإنساني لديهم القدرة في إدارة المخاطر بمستوى اعلى من التخصص العلمي . الهدف الخامس : التعرف على العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر لدى مديرو المدارس الثانوية :

جدول (8) يبين العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر

| | | | | | |
|---------------------|-------------|--------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------|
| التخطيط الاستراتيجي | درجة الحرية | مربع قيمة معامل الارتباط | القيمة معامل الارتباط بيرسون الجدولية | قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة | مستوى الدلالة 0.05 |
| دالة المخاطر | 398 | 0,185 | 0,098 | 0,431 | دالة |

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية 399 = 1,96

وللتعرف على العلاقة الارتباطية تم استعمال معامل ارتباط بيرسون ، اذ بلغ معامل الارتباط (- 0,286) وهو اعلى من القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (0,098) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (398) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين التخطيط الاستراتيجي وتفسر هذه العلاقة السالبة أن المدراء الذين يمتلكون تخطيط استراتيجي ترتفع لديهم القدرة على إدارة المخاطر وقادرون على مواجهتها.

جدول (9) يبين القيمة التائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر

| | | | | |
|---------------------|-------------|----------------|----------|--------------------|
| التخطيط الاستراتيجي | درجة الحرية | القيمة التائية | | مستوى الدلالة 0.05 |
| | | المحسوبة | الجدولية | |
| إدارة المخاطر | 398 | 11,116 | 1,96 | دالة |

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة(0,05) ودرجة حرية 399 = 1,96

الاستنتاجات : استنتج الباحث من خلال النتائج الآتي :

- 1- أن هناك توجه ملموس من قبل مديرو المدارس الثانوية في استخدام التخطيط الاستراتيجي .
- 2- استنتج الباحث أن مديرو التخصص الإنساني لديهم اهتمام بالمخاطر المحدقة وإعطاء أولوية في عملهم للحد منها في المستقبل اكثر من التخصص العلمي .
- 3- يرى مديري المدارس الثانوية بضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للتغلب على المخاطر المستقبلية التي تحدث وتأثرها على سير العملية التربوية، اذ أن هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرين تدل كل ما كان هناك اتباع للتخطيط الاستراتيجي.

التوصيات: يوصي الباحث بالآتي :

- 1- ضرورة اتباع التخطيط الاستراتيجي لتهيئة البيئة المدرسية وفقاً للمواصفات والمعايير التربوية عند إنشاء المدارس الثانوية
- 2- ضرورة إعداد خطط تربوية تتصف بالمرونة لتواكب الزيادة الكمية في أعداد الطلاب.
- 3- حث المدراء والمديرات المدارس الثانوية على تعزيز التخطيط الاستراتيجي .
- 4- إدخال مادة التخطيط التربوي ضمن مناهج المدارس الإعدادية .
- 5- الاتجاه نحو الأخذ بآراء وأفكار أعضاء الهيئة التعليمية في إدارة المخاطر .
- 6- ضرورة توفير التخصيصات المالية لتنفيذ ادراه المخاطر.
- 7- الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة عند إعداد الخطط التربوية والمخاطر المحتملة.
- الحرص على إشراك المعلمين في إعداد الخطط التربوية.
- الاهتمام بتدريب المعلمين والعاملين بإدارات التعليم.

المقترحات:

- يقترح الباحث إجراء بعض الدراسات في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في المدارس
- 1- إجراء دراسة مماثلة على عينات من المدارس الابتدائية والمتوسط.
 - 2- إجراء دراسة مقارنة بين التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية والمدارس الأهلية .
 - 3- إجراء دراسة لمعرفة اثر المخاطر على المستوى العلمي للطلبة.
 - 4- إجراء دراسة مقارنة بين إدارة المخاطر وإدارة الأبداع.

- 1- ادم ، عصام الدين بربر . (2012) ، التخطيط الاستراتيجي للتعليم في السودان في ضوء الخطة ربع القرنية .ومعايير الجودة. قُدم إلى المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، السودان.
- 2- أبو علام ، رجاء محمود ، 1998 ، مدخل إلى منهج البحث التربوي ، مكتبة الفلاح للتوزيع والنشر ، الكويت
- 3- أبو حطب، فؤاد وآخرون (1987)، التقويم النفسي، الطبعة الثالثة، مكتبة الانجلو المصرية.
- 4- أحمد إبراهيم . (2006)، نحو تطوير الإدارة المدرسية دراسات نظرية وميدانية . مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية
- 5- جابر، جابر عبد الحميد (1973): مناهج البحث في التربية وعلم النفس - دار النهضة العربية بيروت .
- 6- الجبر، زينب علي (2002)، التخطيط المدرسي مفاهيم وأسس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الفلاح للنشر-التوزيع، الكويت.
- 7- الحبيب ، فهد ابراهيم، 2018 ، التخطيط الاستراتيجي في التعليم ، الناشر للنشر والطباعة ، المملكة العربية السعودية
- 8- حامد محمد. (2012). مسيرة التخطيط التربوي في السودان. المكتبة الوطنية، الخرطوم.
- 9- الحائك ، أريج مصطفى ، 2018 ، متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديرو المدارس الاساسية الخاصة في محافظة عمان، جامعة الشرق الأوسط نعمان ، الاردن .
- 10- حماد ، طارق ، عبد العال ، 2003 ، إدارة المخاطر ،الدار الجامعة ، القاهرة.
- 11- الزبيدي ، مها سالم، 2021 ، درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرو المدارس من وجهة نظر مديرو المدارس نم وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء نامور، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان ، الاردن .
- 12- الزوبعي، عبد الجليل إبراهيم ، 1981 ، الاختيارات والمقاييس النفسية، جامعة الموصل ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل - العراق
- 13- الظاهر، زكريا محمد ، 1999 ، مبادئ القياس والتقويم في التربية، دار الثقافة، عمان.
- 14- السالم ، مؤيد سعيد ، 2000 ، التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات العربية ، وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات قرن الجديد ، جامعة اليرموك ، اردب
- 15- سوميت ، عبدالكريم سومي ، 2011 ، دور التخطيط التربوي في حل مشكلة التزايد الكمي لطلبة المرحلة الثانوية- دراسة بولاية جنوب ك ردفان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية- كلية التربية، السودان.
- 16- سوميت ،علي محمد موسى ، 2012 ، التخطيط التربوي ودوره في تحقيق أهداف التنمية الشاملة بولاية كردفان، الكبر ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية- كلية التربية، السودان.
- 17- سكيك ، سامية إسماعيل ، 2008 ، تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظة غزة ، جامعة غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة . فلسطين ، غزة .
- 18- السيد، فؤاد البهي ، 1979 ، الذكاء ، الطبعة الخامسة ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- 19- سمارة، عزيز وآخرون ، 1989 ، مبادئ القياس والتقويم في التربية، الطبعة الثانية، دار الفكر الأردن، عمان.
- 20- شحات ،نبيل ، 2005 ، دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية ، موسوعة بازل الجزء الثاني ، بيروت ، لبنان
- 21- صالح ،ناصر مرفت ، 2012 ، المخاطر المهنية لطلاب الثانوية الصناعية لإدارة المخاطر ،الناشر المجلس العربي للدراسات الاستراتيجية ، الجمعية للدراسات المقارنة والأدرة التعليمية ، مصر .
- 22- عبدالخالق، عبدالخالق فؤاد، وعلي، محمد محمود ، 2009 ، الإدارة والتخطيط التربوي. مكتبة المنتبي للنشر ، الدمام.
- 23- عادل، أبو العز أحمد سلامة ، 2006، تخطيط المناهج وتنظيمها بين النظرية والتطبيق، يديون للطباعة عمان.
- 24- عودة، أحمد سليمان وفتحي حسن ملكاوي 1992، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية - ط2- مكتبة الكتاني، الأردن.
- 25- فاروق، شوقي البوهي ، 2001 ، التخطيط التعليمي، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة .
- 26- القحطاني ، عبد الله بن حسن ، 2020 ، درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى مديرو مدارس الهيئة الملكية في جيبيل بالمملكة العربية السعودية ، المجلة العربية لتعلم الكبار ، جامعة أسيوط ، مصر .
- 27- لطيفة ، عبدلي ، 2011 ، دور إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر ، جامعة أبي بكر بلقايد.
- 28- "Essentials of Educational Measurement " New York. Englewood and Cliffs, J.F. 1972 Ebel, R. 1972prentice- Hall.
- 29- Introduction to Measurement Theory. California, brook, Cole 1979 Allen, M. J. & Yen, W. M.
- 30-Nunnally, J.C (1981) psychometric Theory (2nded McGraw- Hill ,NewY)

جامعة واسط

كلية التربية

قسم العلوم التربوية والنفسية

الأستاذ الفاضل..... المحترم

استبانة بصورتها النهائية

يروم الباحث إجراء دراسته الموسومة بـ(درجة ممارسة مديرو المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي وفق نموذج (جود شتاين، نولان، فايفر Goodstein, Nolan and Pfeiffer) وعلاقته بإدارة المخاطر من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في مركز محافظة واسط.)

ومن خلال الاطلاع على المزيد من الدراسات ومن توجيه سؤال مفتوح إلى عينه من هذه الفئات أمكن للباحث التوصل إلى العديد من الفقرات التي تعبر عن أهداف البحث ، ولتحقيق هدف الدراسة يعرض عليكم الباحث استبانة من قسمين ، يتألف القسم الأول من التخطيط الاستراتيجي وفق أنموذج (جود شتاين، نولان، فايفر Goodstein, Nolan and Pfeiffer) بينما يدور القسم الثاني حول أدارة المخاطر ، يرجى تفضلكم بدراسة فقرات الاستبانة والإجابة عليها بكل موضوعيه، وسوف تستخدم المعلومات الواردة فيها لأغراض البحث العلمي ، شاكرين حسن تعاونكم معنا خدمه البحث العلمي. يعرف التخطيط الاستراتيجي: عرفه ((Goodstein & others, 1993)

الخطوات التي تقود مديرو المدارس الثانوية لوضع رؤية أو تصور لمستقبل مدارسهم، واتخاذ الخطوات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل. Goodstein & others, 1993:45 () ، تم اعتماد سلم ليكرت (Likert) الخماسي الخماسي. (كبيرة ، كبيرة جدا، لا اعلم ، قليلة ، قليلة جدا) وأعطيت الأوزان (1,2,3,4,5) درجة على التوالي)

الباحث

المجال الأول : مرحلة الإعداد للتخطيط: مرحلة فحص مدى جاهزية إدارات المدارس الثانوية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية في المدة الزمنية والموارد اللازمة لإجراء عملية التخطيط .

| ت | الفقرات | درجة التطبيق | | | |
|----|---|--------------|-------|---------|-----------|
| | | كبيرة جدا | كبيرة | لا اعلم | قليلة جدا |
| 1 | يعمل مدير المدرسة على تحديد أعضاء فريق إعداد الخطة الاستراتيجية | | | | |
| 2 | يحدد مدير المدرسة أدوار أعضاء فريق إعداد الخطة | | | | |
| 3 | يختار مدير المدرسة فريق إعداد الخطة من ذو الكفاءة والخبرة | | | | |
| 4 | يختار مدير المدرسة أعضاء فريق إعداد الخطة من تخصصات مختلفة | | | | |
| 5 | يستعين مدير المدرسة بمستشارين في إعداد الخطة الاستراتيجية. | | | | |
| 6 | يحدد مدير المدرسة المدة الزمنية المناسبة لإعداد الخطة | | | | |
| 7 | يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الجهات المستفيدة ذات العلاقة | | | | |
| 8 | يوجد لدى أعضاء فريق إعداد الخطة وعي بالبيئة الخارجية للمدرسة | | | | |
| 9 | يعمل فريق أعضاء الخطة وورش عمل مستمرة | | | | |
| 10 | يحدد فريق أعضاء الخطة نموذج التخطيط الذي يتم اتباعه | | | | |

المجال الثاني : مرحلة تحديد القيم : يتم تحديد القيم الشخصية لفريق إعداد الخطة الاستراتيجية وفلسفة وثقافة أعضاء الهيئة التدريسية

| ت | الفقرات | درجة التطبيق | | | |
|----|---|--------------|-------|---------|-----------|
| | | كبيرة جدا | كبيرة | لا اعلم | قليلة جدا |
| 11 | يختار مدير المدرسة القيم الفردية لأعضاء الفريق . | | | | |
| 12 | يعمل فريق إعداد الخطة على تحديد القيم المرغوب فيها | | | | |
| 13 | يعمم فريق إعداد الخطة القيم على جميع أعضاء الهيئة التدريسية | | | | |
| 14 | يتفهم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية فلسفات العمل | | | | |
| 15 | يفحص فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مع القيادات العليا الاقتراحات التي قامت عليها قيم وفلسفة الخطة | | | | |
| 16 | يتفهم فريق إعداد الخطة ثقافة المجتمع | | | | |
| 17 | يحدد فريق عمل الخطة الاستراتيجية قيم الجهات العليا في الوزارة والجهات المستفيدة | | | | |

المجال الثالث : مرحلة صياغة الرؤية والرسالة : يتم صياغة بيان وجود المدارس الثانوية والرغبة التي تدعو للتحقيق ها والطرق والأساليب التي يتم من خلالها تحقيق الهدف .

| ت | الفقرات | درجة التطبيق | | | |
|----|---|--------------|-------|---------|-----------|
| | | كبيرة جدا | كبيرة | لا اعلم | قليلة جدا |
| 18 | يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الخدمات التي تحققها المدرسة . | | | | |
| 19 | يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الفئات المستفيدة من خطة المدرسة | | | | |
| 20 | يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الطرق الرئيسية لإيصال الخدمات للطلبة . | | | | |
| 21 | يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مبررات وجود المدرسة . | | | | |
| 22 | يسعى فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مع الوزارة على جمع معلومات كاملة حول الأطراف المستفيدة . | | | | |
| 23 | يقوم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مع المديرية العامة للتربية بصياغة رسالة واضحة ومكتوبة. | | | | |
| 24 | تعمل المدرسة على إشراك اكبر قدر من مكن من أصحاب العلاقة عند صياغة رسالتها . | | | | |

المجال الرابع: مرحلة اختيار نموذج العمل الاستراتيجي : يتم تحديد مجالات عمل المدرسة إضافة إلى وضع مؤشرات قياس أداء وحدة لكل مجال من مجالات العمل مع اختيار الأليات الاستراتيجية المناسبة لتحقيقها .

| ت | الفقرات | درجة التطبيق | | | |
|----|--|--------------|-------|---------|-----------|
| | | كبيرة جدا | كبيرة | لا اعلم | قليلة جدا |
| 25 | يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مجالات العمل الرئيسية المستمدة من رسالتها ومكتوبة. | | | | |
| 26 | يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الثقافة الضرورية لتحقيق الأهداف المنشودة | | | | |
| 27 | يقوم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مع المديرية العامة للتربية بصياغة رسالة واضحة ومكتوبة. | | | | |
| 28 | يعمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية على إنشاء وحدات لنظام الحوافز، الأبداع، الإدارة الناجحة | | | | |
| 29 | يعمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية تبني ثقافة تنظيمه لإدارة العمل في المدارس | | | | |

المجال الخامس: مرحلة تقييم الأداء: مرحلة تحليل لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات بشكل مفصل.

| ت | الفقرات | درجة التطبيق | | | |
|----|---|--------------|-------|---------|-----------|
| | | كبيرة جدا | كبيرة | لا اعلم | قليلة جدا |
| 30 | يعمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية على تحديد كيفية السير بعملية تقييم الأداء بالمدرسة . | | | | |
| 31 | يعمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية كم سيقوم بعملية تقييم الأداء | | | | |
| 32 | يحدد فريق إعداد الخطة الاستراتيجية المدة الزمنية المطلوبة للقيام بعملية تقييم الأداء | | | | |
| 33 | يستخدم فريق إعداد الخطة الاستراتيجية التحليل الرباعي SWOT لتحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتحديات في بيئة العمل . | | | | |
| 34 | يقوم مدير المدرسة باستقطاب الكوادر البشرية اللازمة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي | | | | |
| 35 | يعمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية على برامج تدريبية مستمرة لرفع كفاءة التدريسين | | | | |
| 36 | يعمل مدير المدرسة على توفير المخصصات المالية اللازمة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي . | | | | |

المجال السادس: تحليل الفجوات : يعتمد على قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها المنشودة من خلال تحديد الفجوة بين إمكانيات وموارد الوزارة .

| التسلسل | الفقرات | درجة التطبيق | | | |
|---------|--|--------------|-------|---------|-----------|
| | | كبيرة جدا | كبيرة | لا اعلم | قليلة جدا |
| 37 | يعمل فريق أعداد الخطة الاستراتيجية على تحديد واقع الأداء الحالي للمدرسة حسب الإمكانيات التي تم جمعها . | | | | |
| 38 | يحدد فريق أعداد الخطة الاستراتيجية الأداء التي ترعب المدرسة في تحقيقه خلال مدة الخطة. | | | | |
| 39 | يعمل فريق أعداد الخطة الاستراتيجية على تحديد الفئات المستدفة التي يجب التعامل معها لتحقيق الأهداف | | | | |
| 40 | يحدد فريق أعداد الخطة الاستراتيجية الفجوات بين الإداء الحالي لها والإداء المطلوب | | | | |
| 41 | يحدد فريق أعداد الخطة الاستراتيجية نوعية الفجوة الإداء المطلوب (كبيرة ،متوسطة ،صغيرة) | | | | |
| 42 | يحدد فريق أعداد الخطة الاستراتيجية على تقليص فجوة الإداء | | | | |

المجال السابع : وضع خطة العمل وتوحيدها : يتم تفويض اللجان بوضع خطط تشغيلية تتضمن ومؤشرات قياس الأداء وموازنات تتفق مع رسالة وأهداف المدرسة .

| ت | الفقرات | درجة التطبيق | | | |
|----|--|--------------|-------|---------|-----------|
| | | كبيرة جدا | كبيرة | لا اعلم | قليلة جدا |
| 43 | يقوم فريق أعداد الخطة الاستراتيجية بتحديد الهيكل التنظيمي الملائم | | | | |
| 44 | يحدد فريق أعداد الخطة الاستراتيجية بمراجعة الخطط التشغيلية مع وحدات العمل | | | | |
| 45 | يعمل فريق أعداد الخطة الاستراتيجية على تجميع الميزانيات وتعديلها للتماشي مع الخطط الاستراتيجية . | | | | |
| 46 | يعرض فريق أعداد الخطة الاستراتيجية الخطط التشغيلية للوحدات التنظيمية للعاملين فيها . | | | | |

المجال الثامن: مرحلة إعداد الخطة البديلة : يتم دراسة فرص المخاطر ومدى احتمال حدوثها ووضع خطط احتياطية لمواجهة الأخطار في حال حدوثها

| التسلسل ل | الفقرات | درجة التطبيق | | | | |
|--------------|--|--------------|-------|---------|-----------|-------|
| | | كبيرة جدا | كبيرة | لا اعلم | قليلة جدا | قليلة |
| 47 | يسعى فريق أعداد الخطة الاستراتيجية إلى تحديد ابرز المخاطر المحتملة من داخل المدرسة | | | | | |
| 48 | يسعى فريق أعداد الخطة الاستراتيجية إلى تحديد ابرز المخاطر المحتملة من خارج المدرسة | | | | | |
| 49 | يحدد فريق أعداد الخطة الاستراتيجية درجة الخطر المحتمل الذي يوتر على الخطة. | | | | | |
| 50 | يعمل فريق أعداد الخطة الاستراتيجية على تحديد احتمالية وقوع كل خطر من المخاطر . | | | | | |
| 51 | يحدد فريق أعداد الخطة الاستراتيجية خطة عمل في حال حدوث الخطر . | | | | | |

المجال التاسع : مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية :يتم من خلال الهيكل التنظيمي المناسب والنظم الادارية والمالية المناسبة لدعم خطة الاستراتيجية وترجمتها إلى واقع عملي ملموس .

| التسلسل | الفقرات | درجة التطبيق | | | | |
|---------|--|--------------|-------|---------|-----------|-------|
| | | كبيرة جدا | كبيرة | لا اعلم | قليلة جدا | قليلة |
| 52 | تعد المدرسة خطة عمل تشغيلية لتعزيز التواصل بين الخطة الاستراتيجية وأصحاب القرار | | | | | |
| 53 | تحدد الإدارة المدرسية التعديلات المطلوبة لنظام الرقابة الادارية لدعم الخطة الاستراتيجية | | | | | |
| 54 | تحدد الإدارة المدرسية التعديلات المطلوبة لنظام الحوافز والمكافئات لدعم الخطة الاستراتيجية | | | | | |
| 55 | تحدد الأدره المدرسة التعديلات المطلوبة لنظام المعلومات (قاعدة بيانات) لدعم الخطة الاستراتيجية | | | | | |
| 56 | تعمل الأدره المدرسة على تحديد الاحتياجات التربوية المناسبة لتزويد التدريسين على القدرات في مجال الادارة الالكترونية الاستراتيجية | | | | | |

المجال العاشر : اعتبارات التطبيق : يقوم الفريق إعداد الخطة الاستراتيجية بعد الإنتهاء العمل بالكامل في كل مرحلة من مراحل الخطة الاستراتيجية ومعالجة المشاكل العالقة

| درجة التطبيق | | | | | الفقرات | التسلسل |
|--------------|-----------|---------|-------|-----------|--|---------|
| قليلة | قليلة جدا | لا اعلم | كبيرة | كبيرة جدا | | |
| | | | | | تعمل إدارة المدرسة بتحفيز المدرسين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال إشراكهم في عملية التخطيط . | 57 |
| | | | | | تسعى إدارة المدرسة وفريق الخطة الاستراتيجية إلى تعزيز انتماء العاملين للخطة الاستراتيجية | 58 |
| | | | | | تعمل إدارة المدرسة على تقويم تنفيذ الخطة بشكل مباشر . | 59 |
| | | | | | تحرص إدارة المدرسة على التعامل مع كل امر يحدث أثناء مراحل عملية تخطيط الاستراتيجي وعدم تأجيله | 60 |
| | | | | | تأخذ المدرسة بعين الاعتبار الظروف والمتغيرات الطارئة التي تعترض سبل التخطيط . | 61 |

ملحق (3) الاستبانة بصيغتها النهائية

جامعة واسط

كلية التربية

قسم العلوم التربوية والنفسية

الأستاذ الفاضل.....المحترم

استبانة بصورتها النهائية

يروم الباحث إجراء دراسته الموسومة بـ (درجة ممارسة مديرو المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي وفق أنموذج (جود شتاين، نولان، فايفر (Goodstein, Nolan and Pfeiffer) وعلاقته بإدارة المخاطر من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في مركز محافظة واسط.

تتضمن هذه الاستبانة مجموعة من الفقرات لإدارة المخاطر في المدارس الثانوية موزعه على ثلاثة مجالات هي (التخطيط لإدارة المخاطر ،تنفيذ لإدارة المخاطر ، تقويم إدارة المخاطر) وضع علامة (√) أمام الفقرة المناسبة ، علما أن المعلومات الواردة فيها تستعمل لأغراض البحث العلمي ، شاكرين حسن تعاونكم معنا خدمة البحث العلمي ، واستعمل الباحث مقياس ليكرت ذات التدرج الخماسي (موافق جدا ، موافق ، محايد ، غير موافق جدا ، غير موافق ابد) وأعطيت الأوزان (1,2,3,4,5) درجة على التوالي .

عرف شحاتة ، 2005 إدارة المخاطر أنها (هي عملية مستمرة تتضمن الوقاية من المخاطر المحتملة من جهة والاكتشاف المبكر للمشاكل حال وقوعها العمل على تصحيحها .(شحاتة، 2005 : 54) متغيرات الدراسة :

- الجنس : ذكر أنثى
- سنوات الخدمة : من (5- 10) سنوات أكثر من (10) سنوات
- التخصص (إنساني - علمي)

الباحث : عبد كاطع سموم

المجال الأول:التخطيط لإدارة المخاطر :

| ت | الفقرات | درجة الموافقة | | | | |
|---|--|---------------|-------|-------|-----------|----------------|
| | | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق ابدا |
| 1 | القيام بمسح داخلي وخارجي (شامل ومنظم لبيئة المدرسة. للتنبؤ بالمخاطر المحتملة | | | | | |
| 2 | توافر بيئة تعليمية مرنة بدرجة كافية لمساعدة قيادة المدرسة في إدارة المخاطر المحتملة. | | | | | |
| 3 | وجود فرق لإدارة المخاطر في البيئة المدرسية. | | | | | |
| 4 | أعداد استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر المحتملة في المدرسة. | | | | | |
| 5 | وجود إجراءات وتعليمات ادارية تحدد كيفية إجراءات إدارة المخاطر . | | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| 6 | القيام بتحديد الواجبات والمسؤوليات المطلوبة من إدارة المدرسة وقت المخاطر . | | | | |
| 7 | وجود دليل واضح وشامل يحدد إجراءات إدارة المخاطر المحتملة | | | | |
| 8 | رصد ميزانية مالية كافية لاستخدامها وقت في مواجهة المخاطر | | | | |
| 9 | أعداد برامج تدريبية في مجال إدارة المخاطر . | | | | |
| 10 | تنظيم ورش عمل وأنشطة لتوعية الطلبة بكيفية التعامل مع المخاطر | | | | |
| 11 | وجود خطة لعملية الأخلاء السريع في حالات الحرائق والزلازل | | | | |
| 12 | وجود أجهزة إنذار إلى في مبنى المدرسة وإطفاء إلي ويدي | | | | |
| 13 | متابعة دورية للكابلات الكهربائية للتأكد من مقدرتها وصلاحتها لأحمال الكهرباء المتصلة بها . | | | | |

المجال الثاني ؛ تنفيذ إدارة المخاطر :

| درجة الموافقة | | | | | الفقرات | التسلسل |
|---------------|-----------|-------|---------------------|----------------------|--|---------|
| موافق جدا | موا فق | محايد | غير موافق جدا | غير موافق ابدا | | |
| | | | | | الاحتفاظ بقاعده بيانات تحتوي على معلومات عن الطلبة (عناوين منازلهم ، أرقام الهواتف أولياء أمورهم) . | 14 |
| | | | | | التبليغ عن أي حوادث تقع داخل المدرسة بالوقت المناسب . | 15 |
| | | | | | الاحتفاظ بقاعدة بيانات تحتوي أسماء الموظفين وعناوين منازلهم وأرقام هواتفهم . | 16 |
| | | | | | توافر قائمة اتصال الطوارئ وأرقام هواتف القيادات المجتمع المحلي . | 17 |
| | | | | | الاحتفاظ بتجهيزات ومصادر ووسائل السلامة العامة في مكان يسهل الوصول اليه . | 18 |
| | | | | | أعداد إجراءات وأنشطة وقائية لتوعية العاملين بكيفية التعامل مع المخاطر المحتملة | 19 |
| | | | | | توزيع المهام والمسؤوليات وبقدر مناسب عند حدوث المخاطر | 20 |
| | | | | | اتخاذ القرارات السريعة والمناسبة لمعالجة المخاطر المحتملة ذات الأولوية . | 21 |
| | | | | | الاستعانة بالتقنيات الحديثة عند إدارة المخاطر . | 22 |
| | | | | | توحيد المفاهيم والممارسات الجيدة في مجال إدارة المخاطر . | 23 |
| | | | | | توفير نظام فعال على مستوى الجاهزية والاستجابة للتعامل مع المخاطر المحتملة | 24 |
| | | | | | نشر ثقافة التعامل الناجح مع المخاطر المحتملة في البيئة المدرسية | 25 |
| | | | | | تقديم الدعم والمساندة لجميع العاملين في المدرسة في مجال إدارة المخاطر | 26 |
| | | | | | أنشاء قاعدة بيانات ومعلومات شاملة في الوقت المناسب عن المخاطر المحتملة | 27 |
| | | | | | توفير بدائل مناسبة لتجنب الأخطار وتخفيض احتمالية حدوثها . | 28 |
| | | | | | تصنيف المخاطر حسب طبيعتها (فنية ،ادارية) | 29 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 30 | تنفيذ أنشطة مستمرة ودائمة لتطوير إدارة المخاطر |
| | | | | | 31 | التدريب على الاجراءات والممارسات المثلى في إدارة المخاطر |
| | | | | | 32 | التنبؤ بالمخاطر المحتملة وتقدير احتمال حدوثها |
| | | | | | 33 | تحديد المخاطر المحتملة بما يتناسب مع عناصر البيئة المدرسية . |

المجال الثالث: تقويم إدارة المخاطر المحتملة :

| ت | الفقرات | درجة الموافقة | | | | |
|----|---|---------------|-------|-------|------------------|-------------------|
| | | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق جدا | غير موافق ابدا |
| 34 | الأخذ بالدروس والعبر من المخاطر التي واجهتها سابقا للاستفادة منها مستقبلا | | | | | |
| 35 | أجراء تقويم مستمر لأساليب التخطيط المتبعة في الكشف المبكر عن المخاطر | | | | | |
| 36 | تقييم الأثار المحتملة للمخاطر في البيئة المدرسية | | | | | |
| 37 | الاستعانة بذوي الخبرة في تقييم درجة المخاطر . | | | | | |
| 38 | مراقبة وتقويم إجراءات إدارة المخاطر في البيئة المدرسية . | | | | | |
| 39 | الأخذ بالدروس المستفادة في الخطط السابقة لادارة المخاطر المستقبلية . | | | | | |
| 40 | رصد نقاط القوة ومجالات التحسن في التعامل مع المخاطر | | | | | |
| 41 | أجراء مراجعة دورية لمعايير الأداء لتحديد فرص التطور في إدارة المخاطر | | | | | |
| 42 | التقييم المستمر لسيناريوهات واستراتيجيات إدارة المخاطر في البيئة المدرسية . | | | | | |
| 43 | تقييم فعالية برامج إدارة المخاطر السابقة بهدف تطويرها . | | | | | |
| 44 | القيام بدراسات تهدف الوصول إلى تقييم دقيق للمخاطر . | | | | | |
| 45 | مكافاة العاملين الذين يثبتون أداء جيد في أثناء التعامل مع المخاطر . | | | | | |