

دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية (وزارة التربية والتعليم نموذجاً)

نجيب محمد أحمد الموشكي¹ و نوال مرشد طاهر العبسي²

معهد العلوم المالية والاقتصادية، وزارة المالية nagib20055@gmail.com

قسم إدارة وتحطيط تربوي، وزارة التربية والتعليم - الجمهورية اليمنية nawalalabsi@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.56807/buj.v2i2.94>

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية () وتم تحديد اسئلة البحث التالية ما مفهوم التخطيط الاستراتيجي؟ ما هي الأسس والمبادئ التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية؟ ما هي الصعوبات التي تعيق تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية؟ ما أهم اتجاهات التجديد لإنجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية؟ استدعت طبيعة تساؤلات البحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات المرتبطة بموضوع البحث استخدام المنهج النوعي في تطبيق اسئلة البحث (المقابلة المعمقة للعينة التي تم اختيارها). والذي ركز على ادارة التخطيط كعينة قصدية والتي ينطوي بها مهام تنفيذ ومتابعة التخطيط اضافة الى بعض من عينة التيسير من قيادات القطاعات داخل وزارة التربية وكان من ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة التالي: ان التخطيط الاستراتيجي له دور مهم في المؤسسات التعليمية. ان المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية تتحقق الاهداف المرسومة من خلال التوعية والثقافة الاستراتيجية، توفر المورد البشري والمالي يسهل عملية صياغة وتنفيذ وتقيم التخطيط الاستراتيجي. الاستقلالية المالية تحقق مبدأ الشفافية في تلبية الاحتياجات الكمية والنوعية اثناء تنفيذ وتقيم الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي - القيادات العليا .

Abstract:

The study aimed to know (the role of strategic planning in educational institutions) and the following research questions were identified What is the concept of strategic planning? What are the foundations and principles that help the success of strategic planning in educational institutions? What are the difficulties that hinder the application of the strategic planning process in educational institutions? What are the most important renewal trends for the success of strategic planning in educational institutions? The nature of the research questions necessitated the use of the descriptive analytical approach to the literature related to the subject of the research using the qualitative approach in applying research questions (the in-depth interview of the sample that was selected). The sectors within the Ministry of Education and the most prominent results of the study were the following: Strategic planning has an important role in educational institutions. Community participation in the strategic planning process for educational institutions achieves the goals set through awareness and strategic culture, providing human and financial resources that facilitate the process of formulating, implementing and evaluating strategic planning. Financial independence achieves the principle of transparency in meeting the quantitative and qualitative needs during the implementation and evaluation of the strategy.

المقدمة:

عمله، وهو عمل افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها، والعناصر الواجب استخدامها، سواء كانت مادية أو بشرية لتحقيق تلك الأهداف . والتخطيط في ميدان التعليم أوسع من مجرد إعداد جداول تبين النمو في إعداد التلاميذ والطلاب في مراحل التعليم المختلفة ، فهو في ميدا التعليم عملية واسعة ومستمرة، وتتضمن جوانب عديدة و مجالات مختلفة للعمليات التعليمية ، ويعود العنصر الأساسي لنجاح أي فرد أو أية مؤسسة، وهو ضرورة لازمة للإدارة الناجحة؛ لأنه يحدد ما يجب عمله في ضوء الأهداف المراد تحقيقها.

إن التخطيط الاستراتيجي أداة مهمة للمؤسسات التعليمية، حيث يرسم الأهداف بعيدة المدى التي تستلزم حشد الجهود نحو تحقيقها، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يعمل على استغلال كافة الطاقات والإمكانيات المتاحة وتوظيفها لخدمة الأهداف ومخرجات العملية التعليمية (حسن، 2017، 3).

مشكلة الدراسة:

لقد بينت الكثير من الشواهد والمؤشرات في داخل الواقع التعليمي على فشل التخطيط التربوي القائم حالياً، والذي يبني على وضع تنبؤات قصيرة الأجل دون أن يعتني بالطريقة التي سيبني بها ويتغير بها المستقبل ، وبالتالي لا يعكس الحقيقة الديناميكية للنظام التعليمي ، ويعني ذلك فشل التخطيط الكمي المحدود حالياً ، وضرورة أن يتجه الفكر التربوي نحو الفكر الاستراتيجي بتقنياته المتقدمة من أجل تحقيق أهداف التنمية التربوية لإزالة الفجوة بين التعليم والمجتمع. الأهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيقها: تغيير اتجاه المنظمة التعليمية- الإسراع بالنمو وتعظيم الفائد-تركيز المصادر أو الموارد على الأشياء الهامة- تطوير التنسيق الداخلي بين الأنشطة- تطوير عملية الاتصال-تدريب الرؤساء- تتحية ذوي الأداء المتدني- وضع القضايا الاستراتيجية في بؤرة اهتمام الإدارة العليا- خلق قاعدة بيانات دقيقة أمام المسؤولين والمخططين. وخير شاهد على ما سبق هي الاستراتيجيات التي تم وضعها من قبل كوادر أكاديمية وادارية في وزارة التربية والتعليم والمتمثلة بالاستراتيجية الوطنية للتعليم

يتسم هذا العصر بكثرة تعقيداته وكثرة العوامل المؤثرة على مختلف نشاطاته وهذا يحتم علينا الأخذ بعين الاعتبار التخطيط الاستراتيجي كمخرج من هذه التعقيدات، وطريق علمية تحقق لنا الكثير من الفوائد وتجنبنا الكثير من المشكلات، بحيث أن التخطيط للعملية التربوية يقوم بناء على منطقات تحددها البيئة المحيطة بشتى مجالاتها وتبني عليها أهداف الخطة وطريقة التعامل معها ومدى التعامل. ومن المعلوم أن التخطيط نفسه يحتاج إلى تخطيط كي يظهر بالشكل المناسب ، ويخدم مصلحة المخطط في تحقيق أهدافه. هذا الواقع الجديد والتحديات المهمة التي يواجهها التعليم ومؤسساته تفرض عليه الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي المرن والمستمر والذي يعتبر التفكير الاستراتيجي أساس له.

ولاشك في أن التخطيط الاستراتيجي يدخل في كل شيء إلا أن صورته تتضح جلية في التخطيط في الإدارات الكبرى من أجل قيادة العمليات التنموية التي تعود على الدولة والأفراد بالنفع والفائدة. ومن ذلك يتضح أن التخطيط الاستراتيجي للتعليم المستمر كرافد مهم من روافد التنمية من أهم الأولويات لأي إدارة تعليمية ناجحة وفاعلة، باعتبار أن التخطيط الاستراتيجي للتعليم المستمر حجر الأساس لأي تنمية يراد لها التقدم ومواكبة التطورات والتغيرات، وتحدي الصعوبات. لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي في وقتنا الحالي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى والأهداف ، حيث لا تكاد تخلو اليوم مؤسسة عالمية أو منظمة من خطة استراتيجية خاصة، والتي تحرص على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها (العنزي، د.ت، 3) ومن هنا تحتاج عملية الإصلاح التربوي إلى التخطيط الاستراتيجي الفعال الذي ينطلق من الواقع ، ويفصل اتجاهات الماضي القريب، ويهيئ نفسه للمستقبل . ويعيد التخطيط عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة التعليمية، وله الأولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى، إذ لا يمكن تنفيذ أي عمل دون تخطيط له؛ لأن التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب

وصف الظواهر وصفاً دقيقاً والفهم الأعمق لها. فالسؤال المطروح في البحث النوعي سؤال مفتوح النهاية ويهم بالعملية والمعنى أكثر من اهتمامه بالسبب والنتيجة".

والبحث النوعي سمي بالبحث التفسيري والذي يعتمد الباحث فيه على التفاعل من خلال الملاحظة، والمقابلة، وتحليل الوثائق، وذلك لتوفير فهم أعمق للظاهرة موضوع الدراسة.(التل وأخرون, 2005, 13)

حدود البحث:

تتمثل محددات البحث وبالتالي :

- الحدود الموضوعية : تحليل وتشخيص دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة التعليمية والمتمثلة بوزارة التربية والتعليم. ووضع الحلول المنطقية لتجاوز المعوقات.
- الحدود البشرية: يشمل البحث الخبراء المتخصصين وواعضي الاستراتيجيات في قطاعات وزارة التربية والتعليم.
- الحدود المكانية: وزارة التربية والتعليم.
- الحدود الزمانية : 2019-2020م

مصطلحات البحث:

التخطيط الاستراتيجي : يعرف أنه منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهتها بشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تتنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ . (تونس, 2009, 6).

التعريف الاجرائي: يعرفه الباحثان أنه أسلوب علمي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم السياسات والقرارات وكيفية تتنفيذها.

الدور : يعرفه الباحثان بأنه مقدار الفاعلية والأثر الذي يحدثه متغير مستقل في متغير تابع .

المؤسسات التعليمية: هي عبارة عن مكان أو موقع يتم فيه التقاء فئات مجتمعية مختلفة الأعمار، ويتم فيها تعليمهم وتزويدهم بالكثير من المعلومات المختلفة حسب نوع هذه المؤسسة التعليمية، وت تكون هذه المؤسسة التعليمية من أعضاء الهيئة الادارية والمعلمون، والطلاب، وأولياء الأمور ، والطلبة.

الأساسي والاستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي إلا أن القيادات لم تتبن بالمعوقات من خلال استخدام اسلوب التتبؤ كالسيناريوهات وغيرها .

وتم صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي ":- ما دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية - وزارة التربية والتعليم نموذجا؟" ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما مفهوم التخطيط الاستراتيجي ؟
- 2- ما هي الأسس والمبادئ التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية؟
- 3- ما هي الصعوبات التي تعيق تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية؟
- 4- ما أهم اتجاهات التجديد لإنجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية؟

أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من أهمية دور التخطيط الاستراتيجي، حيث أنه السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، والانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البنى الجديدة، لأن عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية التربوية فعالية وفائدة لها من آثار إيجابية على النتائج التربوية المرجوة.

أهداف البحث : يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي :

- 1- التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي .
- 2- التعرف على الأسس والمبادئ التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي .
- 3- معرفة الصعوبات في تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي .
- 4- معرفة اتجاهات التجديد في نجاح التخطيط الاستراتيجي.

منهج البحث :

استدعت طبيعة تساؤلات البحث الي: استخدام المنهج النوع و يقصد به كما اشار اليه غباري وأخرون (33, 2015) "يعرف المنهج النوعي أنه منهجية بحث نركز على

هو " العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل ". وهناك من يعرّفه بأنه " اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكوين سياسات وتحديد أهداف المنظمة، والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المنظمات " (الحملاوي، 1991، 9).

ومن خلال ما سبق يمكن الخروج لمفهوم الاستراتيجية أنها :

- 1- تقوم على الفكر والتخطيط
- 2- تعتمد على إرادة العمل وإرادة التنفيذ والتدبير .
- 3- تعبّر عن السياسات الموضوعة، والسابق إقرارها وهي تحدّد المسار الذي يجب إتباعه لتحقيق السياسة
- 4- عملية من عمليات التحقيق، أو عنصر من عناصره وتبدو أهمية بناء الاستراتيجية خطوة أساسية في التخطيط، وتعني في سياق التخطيط التعليمي وضع الأهداف التي يمكن أن تعدل من وقت لآخر حسب الخبرات المكتسبة في فترة التخطيط

لهذا تحتاج إدارة المؤسسات التعليمية أمام التحديات المعاصرة إلى السير قفماً للتميز والمنافسة، وأمام تلك التحديات الكبيرة أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلبات الإضطراب البيئي الذي يعدّ السمة المميزة لتلك التحديات، لذلك أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية وملحة (الدوري، 2005، 17). وعلى الرغم من أن تبني التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بدأ متأخراً عن مجال منظمات الأعمال، إلا أنه أثبت في مطلع التسعينيات مناسبته وفعاليته.

التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم: عُرف التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم بعدة تعرّيفات منه ما عرفه كوب (Cope، 1981,65) بأنه "أسلوب يؤدي بالمؤسسة التعليمية إلى تحظى حدودها والانفتاح على البيئة والتفاعل مع المؤسسات الأخرى والمجتمع، من خلال عملية تتصف بالمشاركة الواسعة من داخل المؤسسة وخارجها، ومسح مستقبلي واسع ينبع عنه ممارسات من قبل المؤسسة التعليمية تعمل على التوفيق بين

وزارة التربية والتعليم : ويقصد بها هنا في البحث هي الهيئة والوزارة المناطق بها القيام بوضع ورسم والاشراف على تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التعليمية من خلال قطاعاتها وبحسب الانظمة واللوائح والتشريعات وهي وزارة حكومية تهم بتربية المواطنين عن طريق إنشاء المؤسسات التعليمية (رياض الاطفال والمدارس الأساسية والثانوية).

ودورها تحديد الغايات التربوية الكبرى التي تمثل المجتمع وتكون نتيجة لفلسفة تربوية معينة، ومراقبة العملية التربوية والعملية التعليمية والتعلمية عن طريق تدريب وتأهيل المدرسين والإداريين والباحثين التربويين وكل من له علاقة. وأيضا تحديد المقررات الدراسية. **الجهاز الإداري المسؤول عن تنفيذ سياسة الحكومة وخطتها في ميدان التعليم وهيكله، ويكون على رأسه الوزير.**

<https://www.almaany.com>

الاطار النظري للبحث :

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتکزاً على التفكير الربح فيما يرغب بالوصول إليه، لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج، ويبحث في المؤشرات الداخلية والخارجية، ويتناول القضايا بشكل شامل، فالخطيط الاستراتيجي يمكن المؤسسات من تحديد قدراتها البيئية الداخلية، والخارجية، والمستقبلية، بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة. ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف و استراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعته" (غريم ، 2001، 238). ويعرف كذلك بأنه الأسلوب العلمي الذي تلّجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة (خطاب ، 4, 1989).

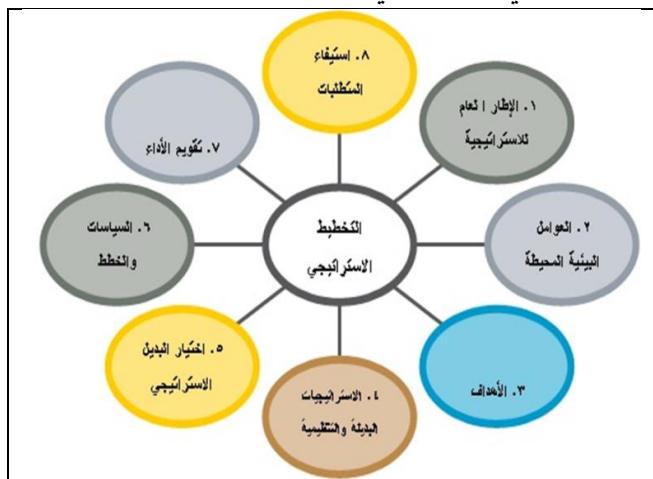
ويرتبط مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم الاستراتيجية؛ فالأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها (السلمي، 2000، 20). ويرى (الصرن، 2003، 299) أن التخطيط الاستراتيجي

4- تلعب التربية دوراً مهماً في إعداد الكوادر المؤهلة الازمة لتسخير عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لاسيما الأخصائيين، والفنين، والخبراء اللازمين لخطط التنمية.

وبالتالي هناك ربط بين مفهوم الاستراتيجية بعملية التخطيط الاستراتيجي حيث تعتبر أولى مراحل التخطيط الاستراتيجي وتعتبر أنها الطريقة التي تسلكها الادارة المركزية للمنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتعددة الأبعاد لأنها تشمل على انها:-

1. وسيلة لتشكيل أهداف طويلة الأجل.
2. تبيان النمط الذي ينتهجه تدفق قرارات المنظمة.
3. تعريف مجال نشاط او اهداف المنظمة.
4. استجابة لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر.

ويكون التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من العناصر التالية يمكن تمثيلها في الشكل التالي:



مزايا التخطيط الاستراتيجي:

للخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تطلق من كونه يأتي تطبيقاً لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

1- أنه عملية متكاملة ومتعددة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة.

برامجه والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع. وعمرته (بريسون، 2003، 30) بأنه "وسيلة للتبؤ بالمستقبل واستثمار ما هو متوفّر ويتطلب الدعم الكامل من القيمة الاستراتيجية، والمشاركة الفعالة من جميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة. وبالرغم من اختلاف التعريفات إلا أنها تتفق على الأمور الآتية: التعامل مع المستقبل والتغيرات الحاصلة في المجتمعات ودراسة البيئة الخارجية المؤثرة أو ذات العلاقة بالمؤسسة، وتقدير القدرات الداخلية للمؤسسة وتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتطوير الرؤية والرسالة والاستراتيجيات، وتحديد الأولويات وآليات العمل واستخدام الموارد المتاحة بما يحقق أهداف المؤسسة، ومراجعة القدر والتطور وحل المشكلات، ومتابعة وتجديد الخطط" (الحريري وأخرون، 2008، 65). وبناء على المفاهيم السابقة للتخطيط الاستراتيجي يرى الباحثان بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة ببناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الرمزية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة، بدعم كامل من القيمة الاستراتيجية، ومشاركة فعالة من جميع المعنيين والعاملين في كافة المستويات التنظيمية. وتعتبر مؤسسات التربية والتعليم من أهم روافد التنمية والاستقرار والنمو الاقتصادي، لما تقدمه من خدمات للمواطنين عن طريق المدارس ودور التنشئة الأخرى، وتعدّها تقدمة مؤسسات التربية والتعليم في المجتمع عملية استثمار حيث يتم توظيف القدرات والمهارات والامكانيات المتاحة وذلك للأسباب التالية:

- 1- أن التربية هي أعظم المصادر لزيادة أرباح الأفراد، فهي توفر لهم وسائل كسب عيشهم، وتساعدهم على مواجهة صعوبات الحياة.
- 2- تساعده على التكيف مع ظروف العمل وتقلباته الناتجة عن النمو الاقتصادي.
- 3- أن عنصر التربية هو أهم عناصر رأس المال البشري، والتطور التكنولوجي في النمو الاقتصادي.

- 1) قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكملاً بعيداً عن التخيين والحدس.
- 2) أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئه العمل التي تتفاعل معها.
- 3) أن يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاصيل عند التطبيق.
- 4) أن تتحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات إلى تطوير ذاتها.
- 5) أن تكون الخطة موضوعة قابلة للتغيير والتطوير والزيادة والنقصان.
- 6) أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعة لتحقيق النماء والتطور.
- 7) أن ترتكز الخطة على الأولويات في العمل بالمنظمة.
- 8) أن تكون الخطة قابلة للقييم والمتابعة والرقابة.
- ويضيف (الفرا، 2005، 9) متطلبات هامة لنجاح التخطيط وهي:
- 1) وجود إدارة عليا تومن بالتحطيط الاستراتيجي.
- 2) هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة.
- 3) توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتحطيط.
- 4) توفر صورة واضحة عن بيئه الجامعة وإدراك القصور جيداً.
- 5) التزام من الموظفين والإدارة المتوسطة بالتحطيط.
- 6) توفر القناعة الكاملة للمشاركين بالخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية. مبررات تطبيق التخطيط الاستراتيجي :
- إن ظهور واحد أو أكثر من الأمور التالية، يؤدي بالمؤسسة للتفكير بالتحطيط الاستراتيجي وتتلخص في النقاط التالية (القطامين، 1996، ٩٤) :
- 1) اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة، وتمثل هذه الأخطاء في عدم الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعة، ويستخدم تعبير نتائج متطابقة، للدلالة على ما تم تحقيقه قياساً بالأهداف الموضوعية.
- 2- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التناصي الحالي للمنظمة والفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئه الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.
- 3- التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتعددة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتحطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وдинاميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية).
- 4- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا - الوسطى - الدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
- 5- يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للخدمة.(غنيم، 2001 ، 242).
- 6- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتاً، وأكثر تغييراً وأوسع شمولاً ، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تتغلق على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.
- العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي:**
- ثمة عوامل عديدة تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي تناولها الكتاب من زوايا اهتماماتهم وتحصصاتهم المختلفة، إلا أنها جميعاً تدور في محاور متقاربة حيث أورد (الدجني، 2006، 76،) عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي التي تخدم التنمية الشاملة على النحو التالي:

معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي:

- هناك الكثير من المعوقات لعملية التخطيط الاستراتيجي أهمها ما ذكره أبو دولة، وصالحية (٢٠٠٥، ٩٤) ومنها :
- ١) صعوبة الحصول على معلومات دقيقة، وعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق، فالخطط التي لا تستند للتنبؤات دقيقة، ربما تفشل.
 - ٢) مقاومة التغيير، فالخطيط الاستراتيجي يقترح أشياء جديدة، وهذا قد يؤدي إلى تغيير بعض العلاقات القائمة، حيث إن الأفراد يقاومون التغيير حفاظاً على العلاقات القديمة.
 - ٣) عدم توفر البيئة الثقافية الدائمة الداعمة والملزمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم توفر نظام الحواجز والاتصال والرقابة المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية.
 - ٤) أن القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكلف نسبياً، ويطلب وقتاً وجهداً مميزاً.
- وأتفق معه هاينز (٢٠٠١، ٢٦) مضيفاً بعض المشكلات التي تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي وتمثل في التالي:
- ١- قلة وعي الإدارة العليا بأهمية العمل، وعدم الالتزام بالإعداد المسبق بالخطيط الاستراتيجي للعمل.
 - ٢- حجم المجموعة كبيرة أو صغيرة، مما يؤدي إلى عدم وجود القيادة المشتركة.
 - ٣- عدم وجود سياسة للمنظمة تؤمن بالخطيط أو تمنح مكافآت للعاملين فيه.
 - ٤- عدم الالتزام بالوقت، أو مصادر القيام بعملية التخطيط، أو التوقعات غير الواقعية، أو التسرع في القيام بعملية التخطيط.
 - ٥- زيادة معدل الضغط والنمو يومياً.
 - ٦- تهيئة نموذج تخطيط استراتيجية على الموقف المميز.
 - ٧- عدم الرغبة في تصور المستقبل أو الاستعداد المسبق أو القيام بعمل إبداعي.
 - ٨- تجنب الاختيارات الصعبة، والفشل في تحديد الأولويات، أو تحديد الموارد.

(٢) تبلور فجوة ملفتة للنظر في أداء المؤسسة، وذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيراً عن التوقعات، أو عن تلك العائدية للمؤسسات المنافسة.

(٣) تولي مدير جديد لمهامه .

فوائد التخطيط الاستراتيجي:

هناك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال استخدام التخطيط الاستراتيجي والتي لخصها أبو دولة وصالحية (٢٠٠٥، ٩٤) كما يلي :

(١) الاقتصاد في الموارد، لأن الموارد تستخدم وفقاً للطريق المرسوم، ولتحقيق الأهداف.

(٢) القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.

(٣) القدرة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد، من خلال ترجمتها إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ.

(٤) زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار، وأخذ التدابير اللازمة.

(٥) القدرة على توفير الاحتياجات المادية والبشرية والمعلوماتية في الوقت المناسب.

(٦) يساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسة التي تواجه المنظمة.

وأضاف شمس الدين (د. ت، ٥) أن من فوائد التخطيط الاستراتيجي أنه:

(١) يسمح للمنظمة أن تكون مبادرة أكثر من أن تكون مستجيبة، أي في موقف نشط ومتميز، ومن ثم تتحكم نسبياً في مستقبلها.

(٢) يساعد إدارة المنظمة في وضع استراتيجيات أفضل، من خلال استخدام مدخل أكثر نظاماً وموضوعية.

(٣) يساعد المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح، كما يسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة.

تحليل الاستراتيجية الوطنية للتعليم الأساسي:

تم الاعتماد على نموذج للتخطيط الاستراتيجي المؤسسي والمركزي من خلال تحليل الاستراتيجية الوطنية للتعليم الأساسي 2005 - 2015م) - وزارة التربية والتعليم، الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي في اليمن - حيث تبدو أهمية بناء الاستراتيجية خطوة أساسية في التخطيط، وهي تعني في سياق التخطيط التعليمي وضع الأهداف التي يمكن أن تعدل من وقت آخر حسب الخبرات المكتسبة في فترة التخطيط. ويتضمن بناء الاستراتيجية وضع الافتراضات التي غالباً ما توضع وفق أحكام موضوعية، ولكن يتحقق النجاح لعملية التخطيط أياً كان نوعها أو مداها، فلا بد من:

- 1- تحديد الأهداف الواضحة التي تبني الخطة على أساسها، فالآهداف هي الغايات المراد الوصول إليها، وهي نقطة الانطلاق في التخطيط؛ لأنها تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية، فإن لم يكن هناك هدف أو أهداف كان هذا الجهد الجماعي جهداً ضائعاً.
- 2- ترتيب الأولويات و اختيار القطاعات والعمليات التي تعطي الأولوية في ضوء ما يهدف إلى تحقيقه ، وتتوفر له الامكانيات المادية والبشرية .
- 3- التنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة التي ستند فيها الخطة واحتمالات تغير الظروف والشروط والامكانيات.
- 4- الشمول بمعنى تقدير الجوانب المختلفة للإمكانات المادية والبشرية والظروف الاجتماعية .
- 5- الواقعية بمعنى مراعاة الظروف الواقع ، والعملية في تقدير حسابات الخطة وتحديد أهدافها.
- 6- المرونة يجعل الخطة قادرة على الحركة ومواجهة التغيرات غير المتوقعة .
- 7- المتابعة بملاحظة تفاصيل الخطة والتعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية.
- 8- التقييم والتقويم بمعنى تحديد جوانب النجاح وثبتت إجراءاته وتحسينها، والتعرف على أسباب الفشل ومعالجتها، ووضع

- 9- عدم تقديم المكافآت، والتحفيز لعملية التفكير في تخطيط استراتيجية العمل.
- 10- صعوبة ادراك عوامل قياس مستوى النجاح.
- 11- حدوث أخطاء في محاولات التخطيط الماضية.
- 12- عدم المثابرة في إكمال عملية التخطيط نفسها.
- 13- التغيير المستمر للأولويات، وعدم وضعها في مسار واحد.
- 14- عدم إدارة مرحلة التنفيذ وعملية التغيير.
- 15- الصعوبة في الحفاظ على الاستمرارية في مرحلة التنفيذ.
- 16- التعهد الضعيف بتحقيق المنتجات النهائية لخطة استراتيجية العمل.
- 17- الفشل في تقويم المصادر الازمة المالية والبشرية في مرحلة التنفيذ.
- 18- المعلومات غير الدقيقة حول التأثيرات الاجتماعية والتافسية والاقتصادية والسياسية والفنية.
- 19- اختلاف الاتجاهات والأولويات في بيئة العمل.
- 20- الصراعات واختلاف السياسة المتبعة، ونقص المهارة في التعامل مع الأفراد في الإدارة العليا عند العمل معه. ويمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي بما يتضمن من مزايا متعددة يساهم في علاج هذه المعوقات والمشكلات، حيث إنه يركز على تحليل وتقدير الوضع الحالي، ويسهل تصميم أهدافها، وصنع قراراتها، كما يعمل التخطيط الاستراتيجي الفعال على التكيف مع المتغيرات البيئية، من خلال توظيف الموارد ونقطة القوة، لاقتراض ما تهيئه البيئة لمحابتها. وللتغلب على هذه المعوقات والمشكلات لا بد من تهيئه المناخ المناسب لزيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي، ويتضمن ذلك التزام الإدارة العليا به، وتحديد الأهداف والاستراتيجيات بدقة وإيصالها للمعنيين، وتطبيق مبدأ المشاركة مع توفير الوضوح والواقعية والمرونة في عملية التخطيط الاستراتيجي، مع ضرورة توفير الهيكل التنظيمي المناسب، وأن تكون عملية التخطيط ملزمة لجميع المستويات الإدارية والوظيفية.

ورغم أن الاستراتيجية الوطنية للتعليم الأساسي قد مرت بعدة مراحل وهي:

- مرحلة التهيئة والاستعداد.
- الصياغة للرؤيا.
- مرحلة العمل الميداني (التحليل).
- التنفيذ.
- مرحلة الرقابة الاستراتيجية.

إلا أن هذه الرؤيا الاستراتيجية قد أخفقت من عدّت أمور من أهمها كما سردها الجنيد والمطري (2012 ، 21):

- 1- التوقعات المستقبلية لم تكن قائمة على رؤية محددة حسب المتغيرات المستجدة من جميع جوانب الحياة.
- 2- إخفاق الرؤية المرسومة بسبب تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم.
 - ✓ ضعف القدرة الاستيعابية للنظام التعليمي.
 - ✓ تدني الجودة والنوعية.
 - ✓ التركيز على الكم مقابل النوعية.
 - ✓ تدني مستوى تدريب وتأهيل المعلم وضرورة تغيير دورة التقليدي.
 - ✓ تدني نسبة الالتحاق في التعليم الأساسي لفئة العمريه (14-6).
 - ✓ زيادة فجوة الالتحاق والقبول في التعليم الأساسي.
 - ✓ انخفاض الكفاءة الداخلية للتعليم.
 - ✓ ضعف القدرة المؤسسية لبنية النظام التعليمي من الوزارة إلى المدرسة.
 - ✓ انخفاض المشاركة المجتمعية.
- 3- تم تكليف فريق آخر لإعداد البرنامج التنفيذي وحيث انه:
 - ✓ لم تقم الوزارة بتدريب الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية على مستوى الوزارة والمحافظات.
 - ✓ لم تتمكن الوزارة من تأمين الموارد المالية المطلوبة لتنفيذ البرامج والمشاريع المخصصة بالاستراتيجية.
 - ✓ تم الكثير من عمليات التنفيذ بصورة انتقائية مما افقد الاستراتيجية الترابط والتتابع للعمليات.

الخطط اللاحقة المستندة على عوامل النجاح، والتجنبية لعوامل الفشل والمعالجة.

و من خلال استعراض وتحليل وثيقة الاستراتيجية الوطنية التعليم الأساسي (2003-2015م) ان هناك قصور من حيث :

- (1) إعداد ورسم السياسات التربوية و التعليمية وإنشاء المؤسسات التربوية والتعليمية وتحديد علاقة السلطة المركزية بالسلطة المحلية، وكذلك وضع الخطط الاستراتيجية الكفائية بتطوير العملية التربوية.
- (2) عرضت الاستراتيجية الوطنية للتعليم الأساسي رؤيتها بالإصلاح والتطوير وهذا يتعارض مع ضرورة التطوير.
- (3) الملاحظ من تحليل الوثيقة الخاصة بالاستراتيجية الوطنية للتعليم الأساسي أن قيادة الوزارة لم تقم بتدريب الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية ولم تتمكن من تأمين الموارد المالية المطلوبة لتنفيذها وكذلك لم تتمكن من توحيد آلية التنفيذ الأنشطة وبرامج الاستراتيجية بسبب غياب التنسيق وخاصة مع شركاء التنمية.
- (4) افتقرت عملية التخطيط إلى مبدأ التكامل والشمول بين المراحل المتراكبة للسلم التعليمي القبلي والبعدي مما تسبب بحدوث الكثير من المتغيرات والمعوقات.
- (5) افتقدت الاستراتيجية إلى نظام متكامل للمعلومات مما تسبب في قصور وخلل في شبكة التواصل الأفقي والرئيسي.
- (6) غياب أساليب التقييم والتقويم والرقابة.

وكان ذلك محاولة من القيادات التربوية العليا الالتحاق إلى مصاف فكرة (التعليم للجميع) والذي كان يرى إلى عام 2015م هو عام التعليم. إن وزارة التربية والتعليم ركزت على اعداد وبناء الاستراتيجيات التعليمية والتي تهدف إلى " اصلاح نظام التعليم الأساسي وتطويره ليكون قادراً على تهيئة وبناء الفرد ليصبح عنصراً منتجاً وفعالاً، إدراكاً منها بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال تحقيق الأهداف المرسومة وتنفيذ السياسات والإجراءات المرغوبة فيها ما لم يتتوفر قدر من الوضوح في الغايات والأهداف والاتساق في الخطط والبرامج.

لها. يوضح صورة المؤسسة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح. استدعت طبيعة تسائلات البحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات المرتبطة بموضوع البحث. التخطيط أسلوب للتفكير في المستقبل، واستعراض احتياجاته، ومتطلباته، وظروفه. فالاستراتيجية هي مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميدانا من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة متكاملة. وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو البناء الذي يضم خططا طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى في المجالات والمستويات التعليمية المختلفة. والتخطيط الفعال هو التخطيط الشامل والمتكامل، والكافل بال غالب على المشاكل المعقدة التي تعاني منها التربية.

دراسة: (الليمون 2014) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبو ظبي" هدف البحث إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمنطقة أبوظبي التعليمية، وأثر المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة) التخصص، الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة) وقد تكون مجتمع البحث من الموجهين التربويين ومديري المدارس، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك الاستبانة كأداة للبحث وأبرزت الدراسة أن وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارات مدارس التعليم العام بمنطقة أبوظبي التعليمية كان بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، ومصلحة حملة البكالوريوس، ولمتغير الخبرة ومصلحة ذوي الخبرة المتوسطة وكذلك لمتغير الوظيفة لمصلحة الموجهين التربويين، بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتخصص؛ كمتغير يمكن أن تؤثر على نتائج الدراسة، وأوصى الباحث بضرورة إشراك أكبر عدد ممكن من العاملين في المدرسة في إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة.

- دراسة (الجندى، 1999) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب التخطيط الاستراتيجي، وعلى إمكانات الافادة في مواجهة المشكلات التي تعاني منها

- ✓ لم تتمكن الوزارة من توحيد الية تنفيذ انشطة الاستراتيجية في ظل غياب التنسيق مع بعض الجهات (الشركاء) مثل الصندوق الاجتماعي للتنمية.
 - ✓ عدم قدرة وزارة التربية والتعليم من اقناع وزارة المالية بتوفير التزامات الحكومة لتمويل برامج الاستراتيجية.
 - ✓ بسبب ضعف الاداء الحكومي على صعيد التمويل ترتب عليه قصور كبير في التنفيذ لأنشطة وبرامج الاستراتيجية .
 - ✓ فقدان عنصر العدالة والمساواة والإنصاف حيث ان تنفيذ الاستراتيجية كان قائما على الانتقاء لبعض المدارس في المحافظات.
 - ✓ تم تنفيذ بعض انشطة وبرامج الاستراتيجية بنفس الاليات الادارية والتنظيمية والتشريعية وهذا يتعارض مع مفهوم الاستراتيجية .
 - ✓ افتقرت عملية التخطيط الاستراتيجي الى مبدأ التكامل والشمول والترابط بين المراحل المتتابعة في السلم التعليمي.
 - ✓ افتقدت الاستراتيجية الى نظام متكامل في المعلوماتية والذي يزود صناع القرار والقيادات العليا على تقديم التغذية الراجعة ومستوي متابعة تنفيذ القرارات والالتزامات.
 - ✓ افتقدت الاستراتيجية الى مبدأ الشفافية والتقييم التابع.
- الدراسات السابقة:**
- تم الاعتماد في عرض الدراسات على متغير التخطيط الاستراتيجي وتم ترتيبها حسب التاريخ للدراسة من الاحدث الى الاقديم:
- دراسة الغولي (2016) : وعنوانها: "التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية والتدريب"
- هدف البحث الى التعرف على الأسس والمبادئ التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي التربوي للمؤسسات التعليمية، وكذلك تنظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية و يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً

النوعي في تطبيق الاداة والتي كانت المقابلة المعمقة والتي تعتمد
كاداة بحثية في منهاج البحث النوعي.
العينة:

وتم اختيار عينة قصدية من كوادر وقيادات وزارة التربية والتعليم
من الادارة العامة للتخطيط والاحصاء التربوي وقطاع التدريب
وقطاع التعليم . وكان عدد العينة اربعة اشخاص واستخدمت
المقابلة المعمقة .

مصادر البيانات والمعلومات:-

- (1) الوثائق المتوفرة في المكتبة التربوية.
- (2) الباحث نفسه كونه يعمل في وزارة التربية والتعليم.
- (3) العينة القصدية من قيادات وزارة التربية والتعليم في
القطاعات الادارية.

أدوات جمع البيانات والمعلومات:-

- (1) المقابلة شبه المقننة والفردية وذلك بالجلوس مع قيادات وزارة
التربية والتعليم واجراء المقابلة معهم كلا على حدة.
- (2) اعتماد اسئلة مفتاحية وتسجيل المقابلات معهم صوتياً بعد
اخذ الانز منهم .
- (3) يمر تنفيذ اجراءات البحث النوعي حسب منهجيته
بالخطوات التالية والتي نفذت من قبل الباحث:

1- وصف موقع البحث :

موقع البحث الأساسي في ديوان عام وزارة التربية والتعليم
بصنيعاء حيث تم التواصل مع الفئة المستهدفة لإجراء المقابلات
معها وابتدت استعدادها بسرور وتم العمل على مدار ثلاثة أيام
(بسبب الوضع الاستثنائي الذي تم تقليله ما نسبته 80% من
العاملين في الوزارة بسبب جائحة كورونا)

2- تحديد الفترة الزمنية:

استمرت عملية جمع البيانات شهرين بدأً من تاريخ 2/1/2019م .

أما الفترة الزمنية لإجراء المقابلة فقد تراوحت بين (20) إلى
(40) دقيقة .

المؤسسات التعليمية واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوبه،
ونذلك بتناولها لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وفق أسلوب تحليلي
يكشف عن أهدافه، ومشكلات تطبيقه، والمقومات الازمة لفعاليته
عند استخدامه في المجال التعليمي. وقد توصلت الدراسة إلى
النتائج الآتية التخطيط الاستراتيجي يزود المنظمات التعليمية
بالتفكير الرئيسي الذي يساعد على تحديد القضايا الجوهرية التي
تواجهها، ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة. يساعد
التخطيط الاستراتيجي على توجيه الأنشطة الادارية والتنفيذية
وتتكاملها فالعلاقة بين الاتجاهية والعواائد يتم توضيحها من خلال
التخطيط، ومن خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة.

تعليق على الدراسات السابقة:

ما سبق نلاحظ ان الدراسات اكملت في عرض نتائجها على
التالي:

- عملية التخطيط الاستراتيجي عملية تشاركية لا تعتمد فقط
على الادارة العليا.
- التفكير الاستراتيجي هو اللبنة الاولى في الممارسة للتخطيط
الاستراتيجي في المؤسسات.
- التخطيط الاستراتيجي يساعد على توجيه الأنشطة وتنفيذها
وتقيمها.
- ضرورة مراعاة جميع الاطراف في المؤسسة عند وضع
الخطة الاستراتيجية.

- نواحي الاستفادة من الدراسات السابقة:
- الاطلاع على الاطار النظري .
- الاطلاع على الادوات المستخدمة والاستعانة بها في بناء
اداة البحث الحالية.

- المقارنة في النتائج التي توصل اليها البحث الحالي مع
الدراسات السابقة.

منهج واجراءات البحث:

منهج البحث:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في عرض الاطار
النظري وتحليل الاستراتيجية الوطنية للتعليم الاساسي. والمنهج

3- تحديد دور الباحث :

- كتابة ملاحظات آنية مختصرة أثناء المقابلات: تم تدوين ملاحظات مختصرة في المقابلة، وذلك لأن الباحثين قاموا بتسجيل المقابلات وبعض الملاحظات كالميماءات والإشارات وتعابير الوجه والمشاعر والتي لا تظهر في التسجيل الصوتي .

- للتأكد على سرية البيانات التي تم جمعها منهم، فقد تم توضيح أهداف البحث وأهميته لمن قمنا بمقابلتهم

6- تحديد استراتيجيات تعزيز المصداقية:

تم إتباع عدد من الاستراتيجيات لتعزيز المصداقية، وهذه الاستراتيجيات هي كما يلي:

- تعزيز الثقة بين الباحثين وبين القيادات: حيث تم الالقاء بهم في مكاتبهم واثناء الدوام الرسمي، وتعريفهم بموضوع البحث وأهدافه، وذلك لضمان موافقتهم على إجراء المقابلات، وتسجيلها ولتهيئة المناخ الجيد لإجراء هذه المقابلات، بالإضافة إلى التأكيد على عدم نشر أسمائهم أو الإشارة إليها، وذلك أيضاً لضمان صحة البيانات التي يدللون بها، حيث أبدوا اهتمامهم بموضوع البحث.

- إتباع أسلوب الصديق للصديق: مما جعل الباحثين يتصرفون بطريقة سلسة ورسمية وثقة وذلك من خلال جو الالفة والتدخلات اللغوية لدعم الافكار التي يتم تسلسلاها اضافة الى التأكيد على النقاط الهامة كذلك بإعادة سردها كخلاصة نهاية كل سؤال موجه.

- استخدام السجل الميداني : وذلك لتوضيح الوقت والتاريخ في إجراء المقابلات.

- حسن الإنصات : وذلك بهدف ترتيب الافكار وتسلسلاها ومساعدتهم على قول ما يريدونه حول الموضوع، وإعطاء الفرصة للباحثين للتأمل في إجاباتهم، وتقيمها، وتوضيح ما لم يكن واضحأ.

- التسجيل الصوتي: القيام بتسجيل جميع المقابلات على مسجل صوتي وبواسطة الهاتف المحمول.

- بدء الكتابة مبكراً: القيام بنقل إجابات القيادات (العينة المستهدفة) إلى الأوراق بعد إنتهاء المقابلات والتفاصيل التي لم تظهر في التسجيل.

تمثل دور الباحث في جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث من خلال المقابلة الفردية المعمقة، وذلك في محاولة منا لفهم وادرار دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية متمثلة بوزارة التربية والتعليم كنموذج. عن طريق تحديد العناصر المشتركة بين استجاباتهم، وتقديم حلول لها من منظور تربوي، وكذلك الخروج بتصنيفات قد تسهم في تعميق دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.

4- تحديد أداة جمع البيانات :

اعتمد البحث الحالي في جمع البيانات على المقابلة الفردية، التي تهدف إلى جمع البيانات، حيث تم فيها طرح عدداً من الأسئلة المفتوحة بغرض الحصول على مزيد من البيانات حول الدور المنوط بالوزارة في التخطيط الاستراتيجي. وقد تم اختيار المقابلة الفردية كأداة لجمع البيانات، وذلك لمناسبتها لموضوع البحث، بالإضافة إلى أنها تمكن الباحث من استيضاح ما هو غامض وغير مفهوم في تعبيرهم.

5- جمع البيانات:

تم جمع البيانات الميدانية عن طريق المقابلة الفردية المعمقة، وجهاً لوجه مع كل حالة مستهدفة، وهم ثلاثة من الذكور من القيادات العليا بوزارة التربية والتعليم والذين لهم معرفة ومهارات في عملية التخطيط الاستراتيجي وقد اشتركوا في وضع وتصميم الخطط. وقد تم جمع البيانات من قبل الباحثين شخصياً، وذلك بإتباع الآتي:

- مكان إجراء المقابلات: أجريت المقابلات في مكاتب القيادات بعد التواصل الشخصي لهم وتحديد يوم وساعة المقابلة وأبلاغهم بالهدف من البحث.

- تسجيل استجابات الفئة المستهدفة: تم استخدام اسئلة المقابلة (ملحق 1)، فضلاً عن المسجل الصوتي (التلفون) لتسجيل استجابات القيادات في هذه المقابلات، حيث وفرت عنصر الدقة عند إعادة كتابة المقابلات، ثم قام الباحثين بنقل محتواها على الورق.

الاستراتيجي ومنها (الواقعية - التكامل - المشاركة - التوقيت- البعد المكاني).

اتفقت القيادات على ان أي تخطيط لابد ان يسبقه مرحلة من التهيئة والتقييف الميداني كون عملية التخطيط مركبة ومن هنا تظهر العوائق اثناء تقييم عملية تنفيذ الخطط.

كذلك اتفقت القيادات على ان عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية وعلى رأسها وزارة التربية والتعليم تعتمد على تمويل المانحين ، اضافة الى التدخلات السياسية التي قد تؤثر على سير عملية التخطيط الطبيعي.

اتفقت العينة من القيادات ان دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية لابد ان يقوم على مبدأ الشمول وهو ان يكون دور التخطيط تصاعدي ينبع من تحديد الاحتياج المباشر من المدرسة مع التوعية المباشرة للمستهدفين في بيئه المدرسة والمجتمع وبهذا السبب ادي الي فشل عملية تنفيذ التخطيط. وعدم مشاركة الجميع واسهامهم في عملية التخطيط والتقييد والرقابة ادي الي اخفاقات كثيرة وقصور لتحقيق الاهداف ، اضافت القيادات الي ان العدوان على اليمن من مارس 2015 قد ادي الي ايقاف العديد من الانشطة وتعطيل تنفيذ الخطط او تقييمها. كذلك قصور في توفير مؤشرات الاداء لقياس تحقق الاهداف. اضاف احد القيادات "...ان التخطيط المسبق كان مستعجلا ولم يستوعب التدخلات ولم يواكب حجم الاستراتيجية ، وان التخطيط اذا لم يقوم ويتم على ارقام صحيحة ومعبرة كمية ونوعية ومحذة فلا فائدة من الخطط الاستراتيجية".

- اما الصعوبات التي تعيق عملية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية فقد اكدت العينة من القيادات على النقاط التالية:

1- المورد المالي .

2- لا توجد لدى وزارة التربية والتعليم كمؤسسة تعليمية رؤيا خاصة بها قائمة على بيانات محدثة ومؤشرات دقيقة.

3- عدم وضوح مبادئ ومنطلقات التخطيط الاساسية تؤدي الي قصور في الرؤيا المستقبلية لعملية التخطيط.

7- تحليل البيانات الميدانية:

اتساقاً مع نوعية البيانات التي جمعت من خلال المقابلات، فقد استخدمت طريقة التحليل الاستباطي، ونظراً لقلة عدد الأفراد، وصغر قاعدة البيانات، فقد تم تحليل هذه البيانات، وذلك وفق الإجراءات الآتية:

أ- مراجعة جميع المحادثات التي أجريت مع القيادات، وذلك من أجل الفهم العام.

ب- كتابة وصف نصي فردي لكل مشارك من المشاركين بكل تفاصيلها.

ج - ترتيب البيانات التي تم الحصول عليها إلى ثلاثة مجالات هي :

المجال الاول : مبادئ التخطيط الاستراتيجي.

المجال الثاني : الصعوبات التي تعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

المجال الثالث: الطموح المستقبلي لدور وزارة التربية والتعليم في التخطيط الاستراتيجي لم模ож للمؤسسات التعليمية.

نتائج البحث وتفسيرها :

وبعد اجراء المقابلات المحددة وتقييمها تم العودة الي اهداف الدراسة والتي نصت على التالي:

التعرف دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية من خلال :

(1) التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي .

(2) التعرف على الأسس والمبادئ التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي .

(3) معرفة الصعوبات التي تعيق تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي .

(4) معرفة اتجاهات التجديد لإنجاح التخطيط الاستراتيجي .

بعد تتبع التحليل الاستقرائي لقرىغ المقابلات وجد ان القيادات العليا توكل على اهمية دور التخطيط الاستراتيجي في حل المشكلات التي تعرض تفريغ البرامج والأنشطة والاهداف المرسومة. وان هناك اسس لابد ان تعتمد عليها عملية التخطيط

- 1- ان التخطيط الاستراتيجي له دور مهم في المؤسسات التعليمية.
- 2- ان المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية تحقق الاهداف المرسومة من خلال التوعية والثقافة الاستراتيجية.
- 3- لا تمتلك وزارة التربية والتعليم خطة استراتيجية واضحة ومزمنة ومحددة.
- 4- توفر المورد البشري والمالي يسهل عملية صياغة وتنفيذ وتقيم التخطيط الاستراتيجي.
- 5- وجود قرار سياسي ملزم يرافق تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- 6- الاستقلالية المالية تحقق مبدأ الشفافية في تلبية الاحتياجات الكمية والنوعية اثناء تنفيذ وتقيم الاستراتيجية.
- الوصيات و المقترنات :**
- 1- تشكيل فريق مؤهل ومدرب لبناء استراتيجية وطنية لوزارة التربية والتعليم.
- 2- التهيئة الاعلامية والتوعوية الرئيسية والافقية ترافق بناء الاستراتيجية
- 3- اشراك الوزارات المعنية لتسهيل تحقيق الاهداف الغائية من الاستراتيجية.
- 4- توفير مبدأ المسائلة في عملية الرقابة والتقييم.
- المراجع:**
- أبو دولة، جمال داود وصالحية، لؤي محمد (2005)، "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية" ، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص ، الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مج 25، ع 1. الإسلامية، الطبعة الأولى، غزة.
- ابو زينه، الابراهيم، فنلنجي، عدس، علين، (2007)" مناهد البحث العلمي وطرق البحث النوعي" ، الطبعة الثانية، دار الميسرة للتوزيع والنشر، عمان الاردن.
- الجندي، عادل السيد، (1999) "التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية" ، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 16 خلدون للدراسات الإنمائية.
- الجنيد، عبد الوهاب محمد ، والمطري ، محمد صالح، (2012) "تقييم الاستراتيجية الوطنية للتعليم الأساسي 2005-2015" ، نوفمبر، جامعة صنعاء.
- 4- الانفصال في عملية التخطيط بين القطاعات للقصور في العمل المؤسسي القائم على المهام والأدوار حسب الهيكل الوظيفي.
- 5- تهميش دور المورد البشري المؤهل وصاحب الخبرة بسبب تداخل الاختصاصات.
- 6- افراج العمل المؤسسي بسبب تدخلات الممولين وتنفيذ الانشطة دون دراسة احتياج مسبق.
- 7- هناك فجوة كبير بين تصميم الخطة الاستراتيجية وتنفيذها وتقيمها.
- 8- قصور في القرار السياسي في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتعليم والإيفاء بالتزامات الدولة في محور التعليم مقابل التزام المانحين.
- 9- قصور في تكامل الأدوار وتحمل المسؤولية بين جميع القطاعات في الوزارة.
- 10- تغير الأولويات والاحتياجات حسب الفترات الزمنية أي ان الخطة فقدت عنصر مهم وهو (التبؤ - المرونة).
- التوجهات لإنجاح التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية اتفقت الفئة المستهدفة من القيادات الى التوجهات التالية:
- 1- تحديد الاحتياج بدقة وشفافية من خلال الميدان التربوي واشراف مركزي.
- 2- تدريب الكوادر الجديدة في المؤسسات التعليمية (تبادل الخبرات) على المستوى المؤسسي لاستكمال التنفيذ.
- 3- اشراك المعنيين من (القيادات والباحثين ومدراء المدارس والموجهين وحتى المجتمع) في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب اطر محددة .
- 4- بناء الخطة الاستراتيجية حسب البيانات الرقمية الدقيقة المحدثة والمؤكدة .
- 5- بناء منظومة لتدفق البيانات والمعلومات وتحديثها اولا بأول حسب المؤشرات المحددة .
- 6- العمل حسب الأدوار المنوطة في الهيكل المؤسسي للوزارة الاستنتاجات: في ضوء نتائج البحث استنتاج الباحثان ما يلي:

- التقني" ، المجلة الدولية التربوية المجلد (6) العدد 13 كانون الاول، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، السودان.
- محمد ، الحملاوي،
- الغولي، نجوي الهادي.(2016) ، "الخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية والتربيب" ، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة المربقب.
- الفر، ماجد، وآخرون (2003)، "الإدارة - المفاهيم والممارسات" ، مكتبة الجامعة
- القطامين، أحمد(1996)،"الخطيط الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية " ، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. للنشر: عمان.
- الليمون، نوفاف،(2014)،"واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة ابو ظبي التعليمية "،مجلة جامعة دمشق، مجلد30، العدد الثاني.
- هainz، ستيفن(2001)،"الخطيط الاستراتيجي الناجح" ، ط 1، ترجمة تب توب لخدمات التعریف والترجمة، كوجان بيدج، دار الفاروق للنشر، القاهرة، مصر
- وزارة التربية والتعليم ، الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي في اليمن 2005-2015م.
- يونس،نزيه حسن.(2009)،"توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأشراف التربوي في محافظات غزة" ، رسالة ماجستير مير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- Brayson, J. (2003). Strategic Planning for Public and non profit organizations , Revised Edition Jossey- bass, www.ldp.com.
- Cope, R. (1981). Strategic policy planning: A guide for college and university administrators. Englewood, CO: The Ireland Educational Corporation.
- <https://www.almaa>
- الحريري،رافدة، وجلال،محمود، عبدالزرقا،محمد.(2008)، "الإدارة والتخطيط التربوي" . (ط 1، عمان، دار الفكر .
- حسن،أميره ،(2017)، "المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في التعليم التقني من وجهه نظر مسئولي التعليم وأخرون ، (1991) " إدارة الإنتاج والعمليات " ، مكتبة عين شمس، القاهرة .
- خطاب، عايد (1989) : سلسلة محاضرات غير منشورة، جامعة عين شمس: مصر.
- الدجى ، اياى على (2006)، "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة " ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الاسلامية ،غزة.
- الدوري، زكريا (2005) الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية،الأردن.
- السلمي،علي (2000)، الإدارة المعاصرة" ، مكتبة الغريب: مصر
- شمس الدين، باسم(د.ت)، "الإدارة الاستراتيجية" ، الأكاديمية الحديثة لعلم الحاسوب وتكنولوجيا الإدارة، القاهرة.
- الصرن، رعد (2003) ، "صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادى والعشرين ، الطبعة الأولى، دار الرضا:سوريا
- العنزي، ناصر عبده (د.ت)، "دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم العام بالمدارس" ، جامعة الامير نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
- غاري، فائز احمد، ابو شندي يوسف عبدالقادر، ابو شعيرة خالد محمد،(2015)،البحث النوعي في التربية وعلم النفس(ط1)، دار الاعصار العلمي للنشر، عمان الاردن..
- غنيم، عمان (2001) ، "الخطيط اسس ومبادئ عامة " ، ط 2، دار رضا
- غنيم، محمد (2005)، " التخطيط التربوي " ، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان.