

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 وتخطيط 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 أسئلة 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 أسئلة البحث (المقابلة المعمقة للعينة التي تم اختيارها). والذي ركز على إدارة التخطيط كعينة قصدية والتي يناط بها مهام تنفيذ ومتابعة التخطيط إضافة إلى بعض من عينة التيسير من قيادات القطاعات داخل وزارة التربية وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة التالي: ان التخطيط الاستراتيجي له دور مهم في المؤسسات التعليمية. ان المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية تحقق الاهداف المرسومة من خلال التوعية والثقافة الاستراتيجية، توفر المورد البشري والمالي يسهل عملية صياغة وتنفيذ وتقييم التخطيط الاستراتيجي. الاستقلالية المالية تحقق مبدأ الشفافية في تلبية الاحتياجات الكمية والنوعية اثناء تنفيذ وتقييم 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:

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 منطلقات تحددها البيئة المحيطة بشتى مجالاتها وتبنى 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 (العززي، د.ت، 3) ومن هنا تحتاج عملية الإصلاح التربوي إلى التخطيط الاستراتيجي الفعال الذي ينطلق من الواقع، ويحلل اتجاهات الماضي القريب، ويهيئ نفسه للمستقبل. ويعد 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

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 ميدان التعليم عملية واسعة ومستمرة، وتتضمن جوانب عديدة ومجالات مختلفة للعمليات التعليمية، ويعد 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 والإمكانات 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 يبنى على وضع تنبؤات قصيرة الأجل دون أن يعتني بالطريقة التي سيبني بها ويتغير بها المستقبل، بالتالي 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 الفائدة - تركيز المصادر أو الموارد على الأشياء الهامة - تطوير التنسيق الداخلي بين الأنشطة - تطوير عملية الاتصال - تدريب الرؤساء - تنحية 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 كوادرات أكاديمية وإدارية في وزارة التربية والتعليم والمتمثلة بالاستراتيجية الوطنية للتعليم

وصف الظواهر وصفاً دقيقاً والفهم الأعظم لها. فالسؤال المطروح في البحث النوعي سؤال مفتوح النهاية ويهتم 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 وآخرون، 2005، 13)

حدود البحث:

تتمثل محددات البحث بالتالي :

- 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 وواضعي 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 لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ. (يونس، 2009، 6).

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

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، وتتكون هذه المؤسسة التعليمية من أعضاء الهيئة الادارية والمعلمون، والطلاب، وأولياء الأمور، والطلبة.

الاساسي والاستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي إلا أن القيادات لم تنتبأ بالمعوقات من خلال استخدام اسلوب التنبؤ كالمساربيوهات وغيرها.

وتم صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي " :- ما دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية - وزارة التربية والتعليم نموذجاً ؟" 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 البنيات الجديدة، لأن عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية التربوية فاعلية وفائدة لما 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 الية غباري وآخرون (2015، 33)" يعرف المنهج النوعي أنه منهجية بحث تركز على

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

ومن خلال ما سبق يمكن الخروج لمفهوم الاستراتيجية أنها :

- 1- تقوم على الفكر والتنظيم
- 2- تعتمد على إرادة العمل وإرادة التنفيذ والتدبير .
- 3- تعبر عن السياسات الموضوعية، والسابق إقرارها وهي تحدد المسار الذي يجب إتباعه لتحقيق السياسة
- 4- عملية من عمليات التحقيق، أو عنصر من عناصره وتبدو أهمية بناء الاستراتيجية كخطوة 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 قدماً للتميز والمنافسة، وأمام تلك التحديات الكبيرة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلبات الاضطراب البيئي الذي يعد 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 مناسبتها وفعاليتها.

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

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

ودورها تحديد الغايات التربوية الكبرى التي تمثل المجتمع وتكون نتيجة لفلسفة تربوية معينة، ومراقبة العملية التربوية والعملية التعليمية والتعليمية عن طريق تدريب وتأهيل المدرسين والإداريين والباحثين التربويين وكل من له علاقة. وأيضا تحديد المقررات الدراسية. الجَهَّازُ الإداريُّ الْمُسَوَّلُ عَنْ تَنْفِيذِ سِيَّاسَةِ الْحُكُومَةِ وَخَطَّتْهَا فِي مِيْدَانِ التَّعْلِيمِ وَهِيَآكِلِهِ، وَيَكُونُ عَلَى رَأْسِهِ الْوَزِيرُ .

<https://www.almaany.com>

الاطار النظري للبحث :

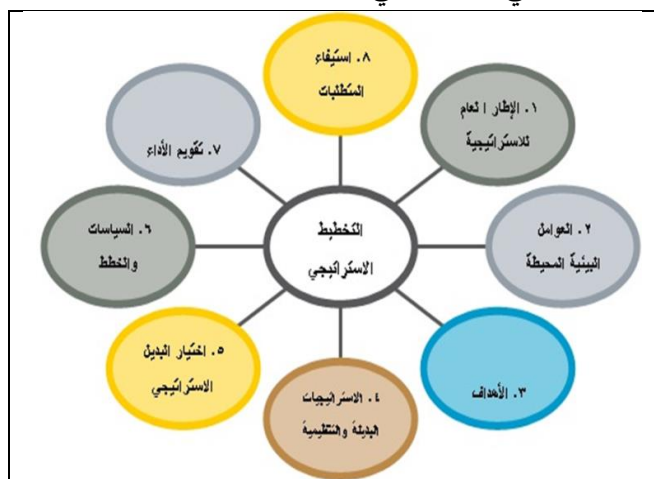
مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزاً على التفكير الرحب فيما يرغب بالوصول إليه، لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية، ويتناول القضايا بشكل شمولي، فالتخطيط 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) غنيم ، 2001، 238). ويعرف كذلك بأنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة (خطاب ، 1989، 4).

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

4- تلعب التربية دوراً مهماً في إعداد الكوادر المؤهلة اللازمة لتسيير عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لاسيما الأخصائيين، والفنيين، والخبراء اللازمين لخطط التنمية. وبالتالي هناك ربط بين مفهوم الاستراتيجية بعملية التخطيط الاستراتيجي حيث تعتبر أولى مراحل التخطيط الاستراتيجي وتعرف أنها الطريقة التي تسلكها الإدارة المركزية للمنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتعددة الأبعاد لأنها تشتمل على انها:-

1. وسيلة لتشكيل أهداف طويلة الأجل.
 2. تبيان النمط الذي ينتجه تدفق قرارات المنظمة.
 3. تعريف مجال نشاط او اهداف المنظمة.
 4. استجابة لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر.
- ويتكون التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من العناصر التالية يمكن تمثيلها في الشكل التالي:



مزايا التخطيط الاستراتيجي:

- للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي ما يلي:
- 1- أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة.

برامجها والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع. وعرفته (بريسون، 2003، 30) بأنه "وسيلة للتنبؤ بالمستقبل واستثمار ما هو متوفر ويتطلب الدعم الكامل من القمة 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، وتقييم 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 التقدم والتطور وحل المشكلات، ومتابعة وتجديد الخطط" (الحري وأخرون، 2008، 65). وبناء على المفاهيم السابقة للتخطيط الاستراتيجي يري الباحثان بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة، بدعم كامل من القمة 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، وتعدّما تقدم 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 الافراد، فهي توفر لهم وسائل كسب عيشهم، وتساعدهم على مواجهة صعوبات الحياة.
- 2- تساعد على التكيف مع ظروف العمل وتقلباته الناتجة عن النمو الاقتصادي.
- 3- أن عنصر التربية هو أهم عناصر رأس المال البشري، والنمو التكنيكي في النمو الاقتصادي.

- 2- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.
 - 3- التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم 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 تنغلق 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 وتخصصاتهم المختلفة، إلا أنها جميعاً تدور في محاور مقارنة حيث أورد (الدجني، 2006، 76) عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي التي تخدم التنمية الشاملة على النحو التالي:
- 1) قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين والحدس.
 - 2) أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها.
 - 3) أن يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند التطبيق.
 - 4) أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات إلى تنمية وتطوير ذاتها.
 - 5) أن تكون الخطة الموضوعية قابلة للتغير والتطوير والزيادة والنقصان.
 - 6) أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعية لتحقيق النماء والتطور.
 - 7) أن تركز الخطة على الأولويات في العمل بالمنظمة.
 - 8) أن تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.
- ويضيف (الفرا، 2005، 9) متطلبات هامة لنجاح التخطيط وهي:
- 1) وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي.
 - 2) هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة.
 - 3) توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط.
 - 4) توفر صورة واضحة عن بيئة الجامعة وإدراك القصور جيداً.
 - 5) التزام من الموظفين والإدارة المتوسطة بالتخطيط.
 - 6) توفر القناة الكاملة للمشاركين بالخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية. مبررات تطبيق التخطيط الاستراتيجي :
- إن ظهور واحدٍ أو أكثر من الأمور التالية، يؤدي بالمؤسسة للتفكير بالتخطيط الاستراتيجي وتتلخص في النقاط التالية (القطامين، 1996، 94) :
- 1) اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة، وتتمثل هذه الأخطاء في عدم الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعية، ويستخدم تعبير نتائج متطابقة، للدلالة على ما تم تحقيقه قياساً بالأهداف الموضوعية.

معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي:

هناك الكثير من المعوقات لعملية التخطيط الاستراتيجي أهمها ما ذكره أبو دولة، وصالحية (٢٠٠٥، 94) ومنها :

- (1) صعوبة الحصول على معلومات دقيقة، وعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق، فالخطط التي لا تستند لتنبؤات دقيقة، ربما تفشل.
- (2) مقاومة التغيير، فالتخطيط الاستراتيجي يقترح أشياء جديدة، وهذا قد يؤدي إلى تغيير بعض العلاقات القائمة، حيث إن الأفراد يقاومون التغيير حفاظاً على العلاقات القديمة.
- (3) عدم توفر البيئة الثقافية الدائمة الداعمة والملزمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم توفر نظام الحوافز والاتصال والرقابة المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية.
- (4) أن القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكلف نسبياً، ويتطلب وقتاً وجهداً مميزاً.
- واتفق معه هاينز (٢٠٠١، ٢٦) مضيفاً بعض المشكلات التي تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي وتتمثل في التالي:
- 1- قلة وعي الإدارة العليا بأهمية العمل، وعدم الالتزام بالإعداد المسبق بالتخطيط الاستراتيجي للعمل.
- 2- حجم المجموعة كبير للغاية أو صغير، مما يؤدي إلى عدم وجود القيادة المشتركة.
- 3- عدم وجود سياسة للمنظمة تؤمن بالتخطيط أو تمنح مكافآت للعاملين فيه.
- 4- عدم الالتزام بالوقت، أو مصادر القيام بعملية التخطيط، أو التوقعات غير الواقعية، أو التسرع في القيام بعملية التخطيط.
- 5- زيادة معدل الضغط والنمو يومياً.
- 6- تهيئة نموذج تخطيط الاستراتيجية على الموقف المميز.
- 7- عدم الرغبة في تصور المستقبل أو الاستعداد المسبق أو القيام بعمل إبداعي.
- 8- تجنب الاختيارات الصعبة، والفشل في تحديد الأولويات، أو تحديد الموازنات.

(2) تبلور فجوة ملفقة للنظر في أداء المؤسسة، وذلك عندما تصبح نتائج الأداء تباعد كثيراً عن التوقعات، أو عن تلك العائدة للمؤسسات المنافسة.

(3) 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 :

- (1) الاقتصاد في الموارد، لأن الموارد تستخدم وفقاً للطريق المرسوم، ولتحقيق الأهداف.
- (2) القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
- (3) القدرة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد، من خلال ترجمتها إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ.
- (4) زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار، وأخذ التدابير اللازمة.
- (5) القدرة على توفير الاحتياجات المادية والبشرية والمعلوماتية في الوقت المناسب.
- (6) يساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمة.
- واضاف شمس الدين (د. ت، ٥) أن من فوائد التخطيط الاستراتيجي أنه:
- (1) يسمح للمنظمة أن تكون مبادرة أكثر من أن تكون مستجيبة، أي في موقف نشط ومتميز، ومن ثم تتحكم نسبياً في مستقبلها.
- (2) يساعد إدارة المنظمة في وضع استراتيجيات أفضل، من خلال استخدام مدخل أكثر نظاماً وموضوعية.
- (3) يساعد المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح، كما يساهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة.

تحليل الاستراتيجية الوطنية للتعليم الاساسي:

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

- 1- تحديد الأهداف الواضحة التي تبنى الخطة على أساسها، فالأهداف 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 واختيار القطاعات والعمليات التي تعطي الأولوية في ضوء ما يهدف إلى تحقيقه ، وتوفر له الامكانيات المادية والبشرية .
- 3- التنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة التي ستعقد فيها الخطة واحتمالات تغير الظروف والشروط والامكانيات.
- 4- الشمول بمعنى تقدير الجوانب المختلفة للإمكانيات المادية والبشرية والظروف الاجتماعية .
- 5- الواقعية بمعنى مراعاة الظروف والواقع ، والعملية في تقدير حسابات الخطة وتحديد أهدافها.
- 6- المرونة بجعل الخطة قادرة على الحركة ومواجهة التغيرات غير المتوقعة .
- 7- المتابعة بملاحظة تنفيذ الخطة والتعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية.
- 8- التقييم والتقويم بمعنى تحديد جوانب النجاح وتثبيت 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 اللازمة المالية والبشرية في مرحلة التنفيذ.
 - 18- المعلومات غير الدقيقة حول التأثيرات الاجتماعية والتنافسية والاقتصادية والسياسية والفنية.
 - 19- اختلاف الاتجاهات والأولويات في بيئة العمل.
 - 20- الصراعات واختلاف السياسة المتبعة، ونقص المهارة في التعامل مع الافراد في الإدارة العليا عند العمل معاً.
- ويمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي بما يتضمن من مزايا متعددة يساهم في علاج هذه المعوقات والمشكلات، حيث إنه يركز على تحليل وتقييم الوضع الحالي، ويحسن تصميم أهدافها، وصنع قراراتها، كما يعمل التخطيط الاستراتيجي الفعال على التكيف مع المتغيرات البيئية، من خلال توظيف الموارد ونقاط القوة، لاقتناص ما تهيئه البيئة لمجابهتها. وللتغلب على هذه المعوقات والمشكلات لا بد من تهيئة 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 عدت أمور من أهمها كما سردها الجنيدي 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 مستوي تدريب وتأهيل المعلم وضرورة تغيير دورة التقليدي.
 - ✓ تدني نسبة الالتحاق في التعليم الأساسي للفئة العمرية (6-14).
 - ✓ زيادة فجوة الالتحاق والقبول في التعليم الأساسي.
 - ✓ انخفاض الكفاءة الداخلية للتعليم.
 - ✓ ضعف القدرة المؤسسية لبنية النظام التعليمي من الوزارة الي المدرسة.
 - ✓ انخفاض المشاركة المجتمعية.
- 3- تم تكليف فريق آخر لإعداد البرنامج التنفيذي وحيث انه:
- ✓ لم تقم الوزارة بتدريب الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية علي مستوي 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، والمتجنية لعوامل الفشل والمعالجة.

و من خلال استعراض وتحليل وثيقة الاستراتيجية الوطنية للتعليم 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 الكفاية 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 للتنفيذ وكذلك لم تتمكن من توحيد آلية التنفيذ الأنشطة وبرامج الاستراتيجية بسبب غياب التنسيق وخاصة مع شركاء التنمية.
 - 4) افترقت عملية التخطيط الي مبدا التكامل والشمول بين المراحل المترابطة للسلم التعليمي القبلية والبعدية مما تسبب بحدوث الكثير من المتغيرات والمعوقات.
 - 5) افتقدت الاستراتيجية الي 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 وتطويرة 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 يتوفر قدر من الوضوح في الغايات والأهداف والاتساق في الخطط والبرامج.

لها. يوضح صورة المؤسسة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح. استدعت طبيعة تساؤلات 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 الي ان التخطيط الاستراتيجي هو البناء الذي يضم خططا طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى في المجالات والمستويات التعليمية المختلفة .والتخطيط الفعال هو التخطيط الشامل والمتكامل، والكفيل بالتغلب على المشاكل المعقدة التي تعاني منها التربية.

-دراسة: الليمون (2014) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة ابو 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، ولمصلحة حملة البكالوريوس، ولمتغير الخبرة ولمصلحة 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 (الجندي، 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 أنشطة 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 أنشطة وبرامج الاستراتيجية بنفس الاليات الادارية والتنظيمية والتشريعية وهذا يتعارض مع مفهوم الاستراتيجية .

✓ افترقت عملية التخطيط الاستراتيجي الي مبدأ التكامل والشمول والترابط بين المراحل المتتابعة في السلم التعليمي.

✓ افتقدت الاستراتيجية الي نظام متكامل في المعلوماتية والذي يزود صناع القرار والقيادات العليا على تقديم التغذية الراجعة ومستوي متابعة تنفيذ القرارات والالتزامات.

✓ افتقدت الاستراتيجية الي مبدأ الشفافية والتقييم التتابعي.

الدراسات السابقة:

تم الاعتماد في عرض الدراسات على متغير التخطيط الاستراتيجي وتم ترتيبها حسب التاريخ للدراسة من الاحدث الي الاقدم:

- دراسة الغويلي (2016) :وعنوانها: "التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية والتدريب"

هدف البحث الي التعرف على الأسس والمبادئ التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي التربوي للمؤسسات التعليمية، وكذلك تنظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية ويجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً

النوعي في تطبيق الاداة والتي كانت المقابلة المعمقة والتي تعتمد كأداة 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 أسأله مفتاحيه وتسجيل المقابلات معهم صوتياً بعد اخذ الاذن 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 بصنعاء حيث تم التواصل مع الفئة المستهدفة لإجراء المقابلات معها وابتدت استعدادها بسرور وتم العمل على مدار ثلاث ايام (بسبب الوضع الاستثنائي الذي تم تقليص ما نسبته 80% من العاملين في الوزارة بسبب جائحة كورونا)

2- تحديد الفترة الزمنية:

استمرت عملية جمع البيانات شهرين بدأ من تاريخ 2/1-2019/3/30م .

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

المؤسسات التعليمية واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوبه، وذلك بتناولها لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وفق أسلوب تحليلي يكشف عن أهدافه، ومشكلات تطبيقه، والمقومات اللازمة لفعاليته عند استخدامه في المجال التعليمي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية التخطيط الاستراتيجي يزود المنظمات التعليمية بالفكر 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 وتكاملها فالعلاقة بين الانتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال التخطيط، ومن خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة.

تعليق على الدراسات السابقة:

مما سبق نلاحظ ان الدراسات اكدت 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 وتقييمها.
- 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:

منهاج البحث:

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

3- تحديد دور الباحث :

تمثل دور الباحث في جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث من خلال المقابلة الفردية المعمقة، وذلك في محاولة منا لفهم وإدراك 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 بتوصيات 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 المناط 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 وإبلاغهم بالهدف من البحث.
- تسجيل استجابات الفئة المستهدفة: تم استخدام اسئلة المقابلة (ملحق 1)، فضلاً عن المسجل الصوتي (التليفون) لتسجيل استجابات القيادات في هذه المقابلات، حيث وفرت عنصر الدقة عند إعادة كتابة المقابلات، ثم قامت الباحثين بنقل محتواها على الورق.

- كتابة ملاحظات آنية مختصرة أثناء المقابلات: تم تدوين ملاحظات مختصرة في المقابلة، وذلك لأن الباحثين قاموا بتسجيل المقابلات وبعض الملاحظات كالإيماءات والإشارات وتعبير الوجه والمشاعر والتي لا تظهر في التسجيل الصوتي .
- للتأكيد على سرية البيانات التي تم جمعها منهم، فقد تم توضيح اهداف البحث واهميته لمن قمنا بمقابلتهم

6- تحديد استراتيجيات تعزيز المصادقية:

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

- تعزيز الثقة بين الباحثين وبين القيادات: حيث تم الالتقاء بهم في مكاتبهم وإثناء 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 يدلون بها، حيث أبدوا اهتمامهم بموضوع البحث.

- إتباع أسلوب الصديق للصديق: مما جعل الباحثين يتصرفوا بطريقة سلسة وورسمية وثقة وذلك من خلال جو اللفة والتدخلات اللفظية لدعم الافكار التي يتم تسلسها اضافة الي 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 وتسلسها ومساعدتهم على قول ما يريدونه حول الموضوع، وإعطاء الفرصة للباحثين للتأمل في إجاباتهم، وتقييمها، وتوضيح ما لم يكن واضحاً.

- التسجيل الصوتي: القيام بتسجيل جميع المقابلات على مسجل صوتي وبواسطة الهاتف المحمول.
- بدء الكتابة مبكراً: القيام بنقل إجابات القيادات (العينة المستهدفة) إلى الأوراق بعد إنهاء المقابلات والتفاصيل التي لم تظهر في التسجيل.

7- تحليل البيانات الميدانية:

اتساقاً مع نوعية البيانات التي جمعت من خلال المقابلات، فقد استخدمت طريقة التحليل الاستنباطي، 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 الأول : مبادئ التخطيط الاستراتيجي.

المجال الثاني : الصعوبات التي تعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

المجال الثالث: الطموح المستقبلي لدور وزارة التربية والتعليم في التخطيط الاستراتيجي لنموذج للمؤسسات التعليمية.

نتائج البحث وتفسيرها :

وبعد اجراء المقابلات المحددة وتفرغها 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 لتفريغ المقابلات وجد ان القيادات العليا تؤكد على اهمية دور التخطيط الاستراتيجي في حل المشكلات التي تعترض تنفيذ البرامج والانشطة والاهداف المرسومة. وان هناك اسس لابد ان تعتمد عليها عملية التخطيط

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

اتفقت القيادات على ان أي تخطيط لابد ان يسبقه مرحلة من التهيئة والتقيف الميداني كون عملية التخطيط مركزية 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 الي 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 ينبثق من تحديد الاحتياج المباشر من المدرسة مع التوعية المباشرة للمستهدفين في بيئة المدرسة والمجتمع ,وبهذا السبب ادي الي فشل عملية تنفيذ التخطيط. وعدم مشاركة الجميع واسهامهم في عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة ادي الي اخفاقات كثيرة وقصور لتحقيق الاهداف , اضافت القيادات الي ان العدوان على اليمن من مارس 2015م 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 ومحدثة 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 لدي ووزارة 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.

- 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 وتقييم التخطيط الاستراتيجي.
- 5- وجود قرار سياسي ملزم يرافق تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- 6- الاستقلالية المالية تحقق مبدأ الشفافية في تلبية الاحتياجات الكمية والنوعية اثناء تنفيذ وتقييم الاستراتيجية.
- التوصيات و المقترحات :**
- 1- تشكيل فريق مؤهل ومدرّب لبناء استراتيجية وطنية لوزارة التربية والتعليم.
- 2- التهيئة الاعلامية والتوعوية الرئيسية واللاقية ترافق بناء الاستراتيجية
- 3- اشراك الوزارات المعنية لتسهيل تحقيق الاهداف الغائية من الاستراتيجية.
- 4- توفير مبداء المسائلة في عملية الرقابة والتقييم.
- المراجع:**
- أبو دولة، جمال داوود وصالحية، لؤي محمد (2005)، "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية"، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص، الأردن، المجلة العربية للإدارة، مج25، ع1. الإسلامية، الطبعة الأولى، غزة.
- ابو زينه، الابراهيم، فندلجي، عدس، عليان، (2007) "مناهج البحث العلمي وطرق البحث النوعي"، الطبعة الثانية، دار الميسرة للتوزيع والنشر، عمان الاردن.
- الجندي، عادل السيد، (1999) "التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء 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 والادوار حسب الهيكل الوظيفي.
- 5- تهميش دور المورد البشري المؤهل وصاحب الخبرة بسبب تداخل الاختصاصات.
- 6- افراغ العمل المؤسسي بسبب تدخلات الممولين وتنفيذ الانشطة دون دراسة احتياج مسبق.
- 7- هناك فجوة كبير بين تصميم الخطة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها.
- 8- قصور في القرار السياسي في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتعليم والايفاء بالتزامات الدولة في محور التعليم مقابل التزام المانحين.
- 9- قصور في تكامل الادوار وتحمل المسؤولية بين جميع القطاعات في الوزارة.
- 10- تغير الاولويات والاحتياجات حسب الفترات الزمنية أي ان الخطة فقدت عنصر مهم وهو (التنبؤ - المرونة).
- التوجهات لإنجاح التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية اتفقت الفئة المستهدفة من القيادات الي التوجهات التالية:
- 1- تحديد الاحتياج بدقة وشفافية من خلال الميدان التربوي واشراف مركزي.
- 2- تدريب الكوادر الجديدة في المؤسسات التعليمية (تبادل الخبرات) على المستوي 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 لتدقيق البيانات والمعلومات وتحديثها اولا بأول حسب المؤشرات المحددة .
- 6- العمل حسب الادوار المنوطة في الهيكل المؤسسي للوزارة
- الاستنتاجات:** في ضوء نتائج البحث استنتج الباحثان ما يلي:

- الحريري، رافدة، و جلال، محمود، عبدالزراق، محمد. (2008)، "الإدارة والتخطيط التربوي". (ط1، عمان، دار الفكر.
- حسن، أميره، (2017)، "المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في التعليم التقني من وجهة نظر مسؤولي التعليم
- وآخرون، (1991) "إدارة الإنتاج والعمليات"، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- خطاب، عايد (1989): سلسلة محاضرات غير منشورة، جامعة عين شمس: مصر.
- الدجني، إياذ علي (2006)، "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، 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 الحادي والعشرين"، الطبعة الأولى، دار الرضا: سوريا
- العنزي، ناصر عبده (د.ت)، "دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم العام بالمدارس"، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- غباري، فائز أحمد، أبو شندي يوسف عبدالقادر، أبو شعيرة خالد محمد، (2015)، البحث النوعي في التربية وعلم النفس (ط1)، دار الأعصار العلمي للنشر، عمان الأردن..
- غنيم، عثمان (2001)، "التخطيط أسس ومبادئ عامة"، ط2، دار رضا
- غنيم، محمد (2005)، "التخطيط التربوي"، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- التقني، المجلة الدولية التربوية المجلد (6) العدد 13 كانون الأول، جامعة العلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الحملاوي، محمد،
- الغويلي، نجوي الهادي، (2016)، "التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية والتدريب"، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة المرقب.
- الفرا، ماجد، وآخرون (2003)، "الإدارة - المفاهيم والممارسات"، مكتبة الجامعة
- القطامين، أحمد (1996)، "التخطيط الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية"، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. للنشر: عمان.
- الليمون، نواف، (2014)، "واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبو ظبي التعليمية"، مجلة جامعة دمشق، مجلد 30، العدد الثاني.
- هاينز، ستيفن (2001)، "التخطيط الاستراتيجي الناجح"، ط1، ترجمة تب تب لتوب لخدمات التعريب 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 nonprofit organizations, Revised Edition Jossey- bass, www.ldlp.com.
- Cope, R. (1981). Strategic policy planning: A guide for college and university administrators. Englewood, CO: The Ireland Educational Corporation.
- <https://www.almaa>