



معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية العامة في مصر (دراسة تحليلية)

إعداد

محمد عربى سيف الدين فوده

إشراف

د/ نسمة عبد الرسول عبد البر

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ سلامه عبدالعظيم حسين

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة
التعليمية كلية التربية - جامعة بنها

معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية العامة في مصر (دراسة تحليلية)

محمد عربى سيف الدين فوده

المستخلص باللغة العربية

هدف البحث الحالى الكشف عن أهم المعوقات التى تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الثانوية العامة فى مصر ووضع بعض المقترحات للتغلب عليها، واستخدم البحث الحالى المنهج الوصفى، وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها: قصور بعض المدارس فى تحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية، وأن عملية التخطيط الاستراتيجي السليم تساهم فى تحديد فلسفة الرسالة والأهداف، وتعد قلة الاعتمادات المالية من الصعوبات التى تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي فى المؤسسات التعليمية، عزوف بعض المدارس عن وضع نظم مراقبة وتقييم واضحة لمتابعة تحقيق الأهداف الموضوعة للخطة، وأن نقص مهارات العاملين فى التخطيط الاستراتيجي يعد من التحديات التى تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي فى المدارس حيث هناك صعوبة فى إجتذاب المهارات النادرة والإحتفاظ بها.

الكلمات المفتاحية : معوقات - التخطيط الاستراتيجي - المدرسة الثانوية.

Abstract:

The goal of the current research is to uncover the most important obstacles facing the application of strategic planning in public secondary schools in Egypt and to develop some proposals to overcome them. The current research used the descriptive approach, and the research reached several results, the most important of which are: the failure of some schools to identify their strengths and weaknesses through analyzing the environment. The Ministry of Internal Affairs, and that the sound strategic planning process contributes to defining the philosophy of the mission and goals, and the lack of financial funds is one of the difficulties facing the application of strategic planning in educational institutions, the reluctance of some schools to develop clear monitoring and evaluation systems to follow up on achieving the goals set for the plan, and the lack of skills of employees in planning Strategic planning is one of the challenges facing the implementation of strategic planning in schools, as there is difficulty in attracting and retaining scarce skills.

Key Words: Obstacles, strategic planning, secondary school.

الإطار العام للبحث:

مقدمة البحث:

يشهد عالمنا المعاصر فترة تحديات عظيمة نتيجة التقدم العلمي، وثورة المعلومات التي ظهرت في الآونة الأخيرة، ومع التسليم بخطورة هذه التحديات التي أثرت على كافة المؤسسات، إلا أننا لا يمكن أن نغفل جوانبها الإيجابية والتي أفرزت نوعاً من الإدارة والتصميم الأكيد للانطلاق نحو التقدم والأخذ بكل أسباب الإبداع والابتكار، والإبتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة التي تعتمد على المركزية وتعقد عملياتها. وفي ظل هذه التطورات والتحوليات الكبيرة التي فرضت على كافة المؤسسات ضرورة العمل على تطوير سياساتها وأدائها لتواكب تلك التطورات والتحوليات؛ ولذلك أصبح هناك حاجة إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يمكن المؤسسات من النظر إليه كمسار يوفر فرص يكف استثمارها والتطور من خلالها، وكذلك تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة من أجل الإرتقاء بالأداء لهذه المؤسسات.

ويعد التخطيط الإستراتيجي وسيلة هامة لتحديد أهم الفرص والتهديدات الخارجية المحيطة بالمدارس الثانوية، كما إنه يعمل على تحديد مواطن القوة والضعف الداخلية بهدف تحقيق تطوير الأداء التنظيمي، ويساهم في التنبؤ بالأحداث المستقبلية ودراسة جوانب الضعف في المدرسة الثانوية، ويرتكز نجاح عملية التخطيط على مدى توافقه مع أهداف المدرسة وملائمته لموارد وامكانيات المدرسة، وعلى كفاءة فريق التخطيط. ^(١) وفي بداية عام ٢٠١٦ أصدرت الحكومة المصرية استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، وهي استراتيجية طويلة المدى، وترتكز على عدة أبعاد هي: الاقتصاد والمجتمع والبيئة، وتركز أهداف مجال الاقتصاد على أربعة محاور وهي: التنمية الاقتصادية والطاقة والبحث العلمي، وخلق الابتكارات، لذلك رؤيه ٢٠٣٠ تعد لوحه رائعة الجمال من أجل مستقبل مشرق لمصر، ووضعه تحت التنفيذ ومن خلال إعادة النظر برؤية مصر ٢٠٣٠، يمكن أن نجد الكثير من التفاصيل الدقيقة، والتي تدور حول التعليم وأهدافه المعقدة، والتركيز على أهميه التعليم لدفع التنمية الاقتصادية، والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة، ولكي تلعب الدور الأساسي في تلك الرؤية تم طرح ثلاث أهداف استراتيجية هامة لتطوير التعليم وهي تحسين جودة التعليم وضمان التعليم للجميع وزيادة القدرة التنافسية التعليمية. ^(٢)

مشكلة البحث:

يشير التراث النظرى الى أهمية التخطيط الإستراتيجى وضرورة ممارسته فى كافة المؤسسات التعليمية، حيث يعد التخطيط الإستراتيجى أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، وهو أداة فعالة لتحقيق أهداف طويلة المدى لكونه يمكن المؤسسات التعليمية من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن النجاح فى عالم يتصف بالتعدد والسرعة الهائلة، إذ يتطلب الأمر استخداماً فعالاً للتخطيط الإستراتيجى فى المؤسسات التعليمية حيث الإهتمام الدولى والمحلى الدائم والمتواصل بقضية التعليم والسعى المستمر لتطوير الأداء. (٣)

كما أن من مظاهر القصور فى المدارس الثانوية العامة الإفتقار إلى الرؤية والرسالة والتقويم الذاتى وعدم وجود خطة للتطوير فى كل مدرسة. (٤) وكشفت الخطة الإستراتيجية للتعليم (٢٠١٤-٢٠٣٠) عن وجود العديد من جوانب القصور المتعلقة بجودة الأداء التنظيمى للمدرسة، ومنها: ضعف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وانفصال مخرجات التعليم العام عن حاجات المجتمع، بالإضافة إلى ضعف الفاعلية والكفاءة التعليمية فى كل من الإنضباط والإنتظام فى المدارس، والاحتفاظ بالطلاب وانخفاض جاذبية المدرسة. (٥) وهذا يؤكد على أن المدرسة الثانوية تعاني من عدة مشكلات ونواحى القصور فى الأداء التنظيمى تتمثل فى شيوع السلبية وزيادة مقاومة التغيير والإرتكان إلى استخدام الطرق التقليدية فى العمل المدرسى وجمود الثقافة التنظيمية للمدرسة، وجمود الهيكل التنظيمى وإفتقاره إلى المرونة وعدم الإهتمام بالإصلاح الإدارى كأداة أساسية لتطوير الأداء التنظيمى للمدرسة الثانوية العامة، ولذلك يجب الاستعانة بالتخطيط الاستراتيجى لمواجهة هذه المشكلات والعمل على حلها ومعرفة المعوقات التى تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجى وكيفية التغلب عليها. (٦)

واستناداً على ما سبق تتبلور مشكلة البحث فى السؤال الرئيسى التالى:

ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجى فى المدارس الثانوية العامة فى مصر؟

ويتفرع من السؤال عدة أسئلة فرعية هي:

- ما المحددات العلمية للتخطيط الاستراتيجى؟
- ما معوقات التخطيط الاستراتيجى فى المدارس الثانوية العامة ؟
- كيف يمكن التغلب على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجى فى المدارس الثانوية العامة؟

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس الثانوية العامة في مصر من خلال: التعرف على المحددات العلمية للتخطيط الاستراتيجي، والكشف عن معوقات التخطيط الاستراتيجي في مدارس الثانوية العامة، ووضع بعض الحلول للتغلب على هذه المعوقات.

أهمية البحث:

استمد هذا البحث أهميته من خلال ما يلي:

- كونه يبحث في موضوع هام يرتبط ارتباط وثيق بالمفاهيم الإدارية الحديثة وهو التخطيط الإستراتيجي ولذلك فإن إخضاعه للدراسة يعطى مزيداً من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها المجتمع والتي تستوجب تبنى مفهوم التخطيط الإستراتيجي.
- أن التخطيط الإستراتيجي ، يساهم في الإستفادة الكبرى من الموارد والإمكانيات ورفع مستوى الأداء على المدى الطويل للمدارس الثانوية العامة، كما تتبع أهمية الدراسة أيضا من أهمية التعليم الذي يساهم في رفعة المجتمع وتقدمه من خلال تنمية الأداء التنظيمي للمدرسة الثانوية.
- يساعد البحث المديرين على تطبيق التخطيط الاستراتيجي من خلال الكشف عن معوقات التخطيط الاستراتيجي وسبل التغلب عليها في مدارس الثانوية العامة.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حيث يهتم بوصف الظاهرة موضوع الدراسة، ويعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد، ويهتم بها ووصفها وصفاً دقيقاً وذلك من خلال الإطلاع والبحث في أدبيات البحث التربوي والدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة، وحيث أن الدراسة تقوم بمعالجة هذه المشكلة، لذا فقد لجأ الباحث، إلى الإستعانة بهذا المنهج وذلك للتحليل والنقد والتفسير والوقوف على معوقات التخطيط الاستراتيجي وكيفية التغلب عليها.

مصطلحات البحث:

ارتكز البحث الحالي علي المصطلحات التالية:

التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning

ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه منهج نظامي يستشرف أفاق المستقبل لنظام تعليمي ديناميكي مفتوح ويختار الوسائل والعمليات اللازمة لتحقيق هذا المستقبل ويتمكن من خلاله رصد جوانب القوة والضعف والتحديات والفرص المتاحة والممكنة وتحليلها وتفسيرها ووضع مجموعة من البدائل والخيارات في ضوء ذلك أمام متخذى القرارات وذلك من خلال مشاركة جميع أعضاء المؤسسة التعليمية في عملية التخطيط في كل مراحلها. (٧)

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية تتضمن المفاهيم والإجراءات والأدوات والممارسات التي تساعد على تحديد الموقع المستقبلي للمؤسسة نحو الإتجاه الذي يمكن أن تحقق فيه أهدافها المستقبلية. (٨)

وكما يمكن وصف التخطيط الاستراتيجي على أنه نهج تخطيطي مرن يحدد الأغراض والأهداف الاستراتيجية وفقاً لرؤية المؤسسة، بالإضافة لمراجعة النجاح المستدام ومراقبته وتصحيحه من خلال تطوير مؤشرات قابلة للقياس تتماشى مع الإجراءات. (٩)

ومما سبق يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي إجرائياً بأنه مجموعة العمليات الإدارية المستمرة التي تتم داخل المدرسة الثانوية والتي يتم فيها تحديد الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها في مدى زمني محدد وبطريقة سهلة من خلال تحديد جوانب القوة والضعف لكي تستطيع البقاء داخل المنافسة في مجتمع يتسم بالتغير والتطور السريع.

الإطار النظري للبحث:

ويمكن عرض هذا الاطار من خلال المحاور التالية:

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط بأنه تلك العملية العقلانية التي تستهدف تنظيم الجهود التي ستبذل والموارد التي ستنفق بغرض تحقيق أهداف معينة. (١٠)

كما يعرف التخطيط أيضاً بأنه خارطة طريق استراتيجية تستخدم لتحسين الأداء من أجل تحقيق أهداف المدرسة وتحديد الأولويات والموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأداء بفاعلية وكفاءة. (١١)

والتخطيط الاستراتيجي هو أسلوب أو طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل، تتبناه للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية. (١٢)

ولا يقتصر مفهوم التخطيط الاستراتيجي على الإدارات العليا فقط، بل يتعداه ليشمل كافة الجهات التي تقوم بأدوار ملموسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية، بما في ذلك المدرسة، التي تعد إحدى اللبئات الأساسية المكونة للنظام التعليمي، والتي من خلالها يتم تحقيق الأهداف المرجوة للرفي بمستوى العمل التربوي بكافة مجالاته. (١٣)

مما سبق نجد أن التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وتطوير أدائها وتحديد رؤيتها ورسالتها واختيار البديل الاستراتيجي المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه

إن للتخطيط الاستراتيجي داخل المدارس الثانوية أهمية كبيرة خاصة في التوقيت الذي يتسم بالتغير والتطور السريع لذلك فإن هذه المدارس في حاجة إلى التخطيط الاستراتيجي من أجل وضع رؤية مستقبلية للمدرسة وتحقيق أهدافها والرضا الوظيفي للعاملين ورضاء المستفيدين من أفراد المجتمع المحيط بالمدرسة.

أ) أهمية التخطيط الاستراتيجي

إن للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية أهمية كبيرة بحيث أصبح من الضرورة مجارة التربية للتقدم السريع في التكنولوجيا حيث وضعت الثورة الصناعية التي بدأت في القرن التاسع عشر أمام الإنسان مهاماً جديدة وحاجات جديدة لا بد من الوفاء بها بحيث يعمل على تغيير المفاهيم التربوية القديمة حتى يلحق الإنسان بركب التطور، أما القرن الحالي فهو قرن المفاجآت العلمية والتكنولوجية، ويجب على التربية ألا تقف مكتوفة الأيدي إزاء هذه التطورات الهائلة (١٤)

وبشكل عام يمكن بيان أهمية التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:

- رفع تركيز الإدارة من المخاوف التكتيكية والتشغيلية إلى التحديات الاستراتيجية الأوسع.
- يساعد على تحديد أهداف قابلة للقياس تركز على التنسيق والروابط عبر الحدود التنظيمية، بحيث تكون أهداف محددة، وموجهة نحو العمل، وواقعية، ومؤرخة بالوقت، وتحولها لأهداف ومبادرات قابلة للقياس. (١٥)

- التركيز على معلومات الأطراف المؤثرة والمتأثرة بممارسات المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار حاجاتهم ومتطلباتهم كأساس لعملية التخطيط.
 - التركيز على فاعلية الممارسات التعليمية وإنجازها لأفضل النتائج وذلك من خلال الدراسة المستمرة لبيئتها الداخلية والخارجية، ومحاولة تضيق الفجوة بين واقعها والمتوقع منها.
 - التأكيد على مستقبل المؤسسة المنشود والذي يحقق لها الميزة التنافسية بالنسبة لغيرها من المؤسسات، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإقبال عليها والاستفادة المجتمعية منها. (١٦)
- مما سبق نجد أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة داخل المؤسسات التعليمية، حيث من خلاله يمكن مواجهة التحديات والتغيرات التي تواجه هذه المؤسسات من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ودراسة الوضع الحالي لها من أجل التخطيط لمستقبل أفضل للمؤسسة من خلال وضع توجهات محددة وتحديد أهداف واضحة والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة وذلك باستخدام التخطيط الاستراتيجي.

(ب) أهداف التخطيط الاستراتيجي

- للتخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات التعليمية عدة أهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتتمثل فيما يلي:
- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
 - اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة رضا المتعاملين مع المؤسسة.
 - التركيز على البيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات.
 - تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
 - تشجيع إشراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين في تحقيق الخطط ويقلل مقاومتهم للتغيير. (١٧)
 - تدعيم قدرة المؤسسات التعليمية في التعامل مع المشكلات والأزمات التربوية.
 - الدراسة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية بما يساعد على التنبؤ بالأزمات المتوقعة والإستعداد لمواجهتها.

- توفير البيانات والمعلومات الدقيقة أمام متخذي القرار لمواجهة المشكلات والتعامل معها.
 - إنشاء نظام للإنذار المبكر يساعد العملية التعليمية على التنبؤ بالمشكلات والأزمات التربوية المتوقعة.
 - توفير مجموعة من السياسات ومتطلبات الأمن والأمان لدى المؤسسات التعليمية لمواجهة أي تغيرات غير مرغوبة مستقبلاً.
 - توفير بدائل للطوارئ لدى المؤسسات التعليمية ووضع عدة سيناريوهات تحقق لها قدر ملائم من الاطمئنان والثقة. (١٨)
- ومما سبق نجد أن أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي هو عمل المؤسسة بكفاءة وفعالية وتحقيق أهدافها وغاياتها بما يتوافق مع رؤية ورسالة المؤسسة وتصحيح أية انحرافات في أداء المؤسسة والعمل علي وضع خطة استراتيجية متكاملة تضمن من خلالها تحديد المسارات الإستراتيجية للمؤسسة ومواجهة التغيرات البيئية وتطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة بما يضمن النمو والتطور طويل الأجل.

ثالثاً: متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي

- تتفاوت نسبة نجاح الخطط الاستراتيجية من خطة إلى أخرى ويمكن أن يعود ذلك لمجموعة كبيرة من الظروف والعوامل والمتطلبات التي لا بد من توافرها لنجاح الخطط ومنها:
- تقبل النظام الإداري في المؤسسة للتخطيط: لأن التخطيط الاستراتيجي يُحدد الرؤية والرسالة والمحاور والأهداف الاستراتيجية وبقية العلاقات والأهداف الفرعية.
 - شمولية الخطط لجميع الموارد المتاحة وإشراكهم في اقتراحات ومساهمات الخطة: التخطيط الاستراتيجي مهمة كل مسؤول حسب وظيفته داخل المؤسسة، فالتخطيط الاستراتيجي يجب أن يكون شامل وعلى جميع مستويات الإدارة حيث أن خطط الإدارات الوسطى والدنيا تنتج وتتبع من خطط المستوى الأعلى.
 - التنسيق في بناء الخطط : التنسيق ضروري في عملية التخطيط حيث لا بد أن يكون التناسق بين الأهداف والوسائل المتبعة لتحقيق الأهداف الذكية، ويضمن التنسيق عدم تعارض الأهداف والوسائل فيما بينها بغرض الوصول للأهداف المرغوب تحقيقها.

- الإلزام في التخطيط الاستراتيجي: يعتبر هذا المتطلب هام في التخطيط الاستراتيجي لأن انعدام جودة يخول للأطراف المعنية بتنفيذ الخطة- التهاون في تنفيذها- وهذا ما يؤدي إلى تعطيل سير وتيرة النمو والتطور في المؤسسة، لذلك لابد من المساءلة حتى يتم تنفيذ الخطة بكاملها للوصول إلى الهدف الأساسي. (١٩)
- الثقافة التعاونية: حيث توضح الثقافة التعاونية التكامل الاجتماعي في المؤسسات ويشرح التكامل الاجتماعي مستوى راحة العامل مع زملائه في العمل في المؤسسات المتكاملة اجتماعيًا، حيث يلتقي زملاء العمل ويقبلون بعضهم البعض كجزء من الفريق. (٢٠)
- مما سبق نجد أن هناك عدة متطلبات لنجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية وأول هذه المتطلبات هو تقبل النظام الإداري داخل المؤسسة للتخطيط وتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها ولا بد من تواجد موارد بشرية متميزة تمتلك المبادرات للتجاوب مع التخطيط الاستراتيجي، كما أنه لكي تحقق الخطة الاستراتيجية أهدافها يجب فهم الواقع الحالي للمؤسسة والذي تنطلق منه الخطة وتحليلها كما يجب أن تشمل الخطط على جميع الموارد المتاحة داخل المؤسسة حيث أن التخطيط هو مسؤولية كل موظف داخل المؤسسة، كما يجب أن يتم التنسيق بين الأهداف والوسائل المتبعة وذلك لعدم وجود تعارض، وحتى يتم تنفيذ الخطة يجب أن تتسم بالمرونة وأن تراعي التغيرات والمستجدات والظروف الجديدة.
- رابعاً: معوقات التخطيط الاستراتيجي وسبل مواجهتها:
- هناك العديد من الأمور التي يمكن اعتبارها كمعوقات تواجه المخطط التربوي يمكن تلخيصها كالتالي:
- أ- معوقات تتعلق بالمؤسسة:
- الإفتقار إلى الوعي التخطيطي، أو عدم الإيمان بالتخطيط بين المسؤولين عن وضع الخطط التربوية وتنفيذها ومتابعتها، أدى إلى فشل خطط التعليم والتربية، إلا أن التوسع في التدريب لإعداد المخططين التربويين سيعمل على نشر الوعي التخطيطي والإيمان به لحل المشكلات التعليمية التربوية القائمة، وأن نجاح التخطيط التربوي يستلزم إلى جانب نشر الوعي التخطيطي تضافر الجهود لإعداد رأي عام مستنير يتفهم المشكلات التي تواجه التربية والتعليم وخاصة القائمين على إدارة المؤسسات التعليمية.

- عدم كفاءة أجهزة التخطيط التربوي، حيث أن هناك أنظمة الدول متعلقة بمجال التخطيط التربوي غير قادرة على القيام بوظيفتها على الوجه الأكمل، لا لعدم وجود الأفراد المدربين لهذا العمل فحسب بل سوء تنظيم العمل في هذه الأجهزة ولإزدواجية وتداخل الاختصاصات بين الجهات العاملة في التخطيط والجهات الأخرى في المؤسسة التعليمية.^(٢١)

- نقص المهارات في التخطيط الاستراتيجي: إن من التحديات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في بعض المؤسسات هو نقص المهارات، فقد واجهت العديد من المؤسسات عدد من الصعوبات في اجتذاب المهارات النادرة والإحتفاظ بها. كما أن عدم الإمتثال للقوانين والأنظمة وأوجه القصور في الرقابة الداخلية كان هذا مؤشراً على أن خطة العمل لمعالجة توصيات المراجعة لم يتم تنفيذها في الوقت المناسب ولم يتم رصدها بشكل كاف.

- عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية: إن عدم وجود وحدة رقابة داخلية في المؤسسات، يؤثر سلباً على اتخاذ القرارات ومراقبة الجودة والإشراف على العاملين. كما يعد التخطيط الاستراتيجي مهماً للغاية لأنه يحدد التنفيذ الفعال للخدمات، وبالتالي تحتاج الإدارات إلى آليات رقابة داخلية قوية تلعب دوراً رقابياً في مراقبة أداء الموظفين.^(٢٢) حيث تشير الثقافة التنظيمية إلى نسق من القيم والمعايير والمعتقدات السائدة داخل المؤسسة، وتؤثر على سلوك الأفراد العاملين، وتوجه سلوكهم نحو التصرف المقبول اجتماعياً، ومعني ذلك أنها تتضمن كيف يؤدي الأفراد العاملون عملهم، وكلما كانت هذه الثقافة تتسم بالإيجابية كلما سهلت عملية اتخاذ القرار، أما في حالة الثقافة السلبية فتنتشر القيم السلبية والخوف واللامبالاة، وتزداد مقاومة الأفراد العاملين للتغيير، وبالتالي يصعب اتخاذ أية قرارات، لذا تؤثر الثقافة السائدة داخل المؤسسة على فهم السلوك التنظيمي للأفراد العاملين، وبعض العمليات الإدارية والتنظيمية.^(٢٣)

ب- معوقات تواجه المخططين عند التطبيق:

وتصنف المشكلات التي تواجه المخططين عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الى خمسة أنماط من المشكلات يمكن إجمالها على النحو التالي:

- مشكلات تتعلق بالأهداف: فمن أهم المشكلات التي يواجهها المخططون في المراحل التمهيديّة للتخطيط عدم قدراتهم على التحديد الواضح للأهداف المرجوة من وراء جهودهم التخطيطية.
- مشكلات تتعلق بالبيانات: فهناك عدد من المشكلات التي ترتبط بالبيانات واستخدامها وكيفية ربطها بعملية التخطيط، وتتمثل أهم هذه المشكلات في الآتي:
- سوء الفهم الذي ينشأ حول عملية التخطيط.
- الفشل في مواصلات الإعلام عن التقدم الذي تحققه مجموعة التخطيط.
- التوقعات غير الواقعية من قبل مجموعة التخطيط في الحصول على البيانات.
- الفشل في تقديم وصف دقيق للقائمين بالتنفيذ لما تدور حوله الخطط.
- مشكلات تتعلق بالاعتماد المتبادل: حيث أن قدرة المؤسسة التعليمية على التخطيط تتأثر بدرجة كبيرة بقدرة الاعتماد المتبادل بين الأقسام الفرعية بالمؤسسة.
- مشكلات تتعلق بالمصادر: وتتمثل هذه المشكلات في عدم تناسب المصادر المخصصة لجهود التخطيط وعدم دقة قياس تكاليف التنفيذ، مما يؤدي بالكلية على البحث عن سبل أخرى لتنفيذ أهدافها.
- مشكلات تتعلق بالمشاركة: حيث أن إقتناع أعضاء المؤسسة التعليمية بعملية التخطيط يعد سندا قويا لدعم الخطة سواء، في مرحله الإعداد أو التنفيذ، كما أن تنفيذ الخطة من قبل المؤسسة قد يضع المشاركين في هذه العملية في حالة إرتباك إذا لم تكن لديهم معرفه مسبقه بكيفية التعامل مع الصراعات التي قد تنشأ بين المستفيدين والخاسرين. (٢٤) حيث إن الموظف مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار أو حل المشكلة الإدارية خصوصاً المشكلات التي تتعلق بإدارته، أو قسمه يشعر بأهميته وثقة مديره، ولذا تؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية دوراً هاماً في تحسين الأداء. (٢٥)

ويمكن التغلب على تلك المعوقات من خلال:

- تهيئة وإعداد وتأهيل كوادر من العاملين والإداريين في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- طباعة ونشر كتب ومراجع ونشرات وملصقات تسهم في الوعي بالتخطيط الاستراتيجي.
- عقد ندوات وورش عمل ومؤتمرات في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- القضاء على الفساد والأعراف والتقاليد والعادات المحاربة للسلوك التخطيطي في الإدارة.
- البحث عن مصادر تمويل متنوعة للمؤسسات التعليمية مثل مؤسسات المجتمع المدني.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي .
- تطبيق نظم المحاسبية على جميع العاملين بشفافية مطلقه.
- تحقيق التفاعل المتبادل بين عمليات التخطيط والتنفيذ.
- اعتماد الخطة الاستراتيجية على نتائج التنفيذ وأن يعكس التنفيذ نتائج الخطط.
- أن يرصد تقرير التقويم الذاتي الواقع الذي تم تنفيذه فعلاً وليس الصورة المنشودة للتنفيذ، وأن تطبق قواعد التنفيذ والخطوات المتفق عليها لإنجاز عمل معين أو سلسلة من الأعمال.
- الإلتزام بشكل مطلق بتطوير ثقافة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي. (٢٦)

نتائج البحث وتوصياته:

أ- نتائج البحث :

- هناك مجموعة من النتائج الخاصة بالبحث لعل من أبرزها ما يلي:
- ضعف قيام بعض المدارس بتحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية.
 - ضعف وجود رؤية واضحة للمدرسة من أجل المحافظة على نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.

- يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير رؤية ورسالة المدرسة.
- أن عملية التخطيط الاستراتيجي السليم تساهم في تحديد فلسفة الرسالة والأهداف.
- ارتباط البدائل الإستراتيجية التي تضعها المدرسة مع رؤية مصر ٢٠٣٠ يضيف نوعاً من القوة لرؤية المدرسة ورسالتها.
- الإفتقار إلى الوعي التخطيطي وعدم الإيمان بالتخطيط بين المسؤولين عن وضع الخطط التربوية وتنفيذها ومتابعتها، يؤدي إلى فشل الخطط الاستراتيجية للتعليم .
- إعداد المدرسة لوصف تفصيلي للأنشطة الواجب القيام بها لإنجاح الخطة الإستراتيجية يعد من العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي.
- ضعف مشاركة العاملين في المدرسة في إعداد الخطة التنفيذية يؤثر سلباً على التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة.
- قلة الاعتمادات المالية يعد من الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.
- عزوف بعض المدارس عن وضع نظم مراقبة وتقييم واضحة لمتابعة تحقيق الأهداف الموضوعية للخطة.
- نقص المهارات في التخطيط الاستراتيجي يعد من التحديات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في بعض المؤسسات التعليمية حيث تواجه المؤسسات عدد من الصعوبات في إجتذاب المهارات النادرة والإحتفاظ بها.

ب- توصيات البحث :

- وفي ضوء النتائج السابقة يوصي البحث بالآتي:
- تشجيع العاملين على إنجاز المهام المطلوبة منهم في الوقت المحدد.
- تعريف المديرين والعاملين بكيفية إستغلال الموارد والإمكانات المتاحة لديهم.
- التنسيق والتعاون بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق جودة الأداء.
- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات.
- تشجيع المديرين الأفكار المبدعة التي تساهم في تحسين مستوى الأداء التنظيمي للمدرسة.

- وضع آليات محددة تضمن مشاركة أوسع للمجتمع الداخلي والخارجي للمدرسة في وضع الأهداف.
- إجراء مراجعة دورية للخطة الإستراتيجية والتأكد من مدى تحقق أهداف الخطة، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال الخطط البديلة.
- العمل على إعداد هيكل تنظيمي مرن يسمح بتنفيذ الأنشطة المختلفة.
- إعطاء الفرصة للعاملين في التعبير عن آراءهم في الأمور المتعلقة بعملهم.
- الاستعانة بالخبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي لتدريب العاملين بالمدرسة علي التخطيط الاستراتيجي.
- إشعار العاملين بأن لهم قدر من الحرية في أداء مهام عملهم، والتعبير عن أنفسهم وإشراكهم في تحديد مشكلات العمل وكيفية حلها، وفي وضع لوائح وقواعد العمل.

مراجع البحث

- ١- نادية ميلاد محمد: التخطيط الاستراتيجي للتكلفة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، ع(٣)، مج(٩)، ٢٠٠٨، ص ٦٠٦.
- ٢- كونغ لينغ تاو، شين تشي: "تحليل استراتيجية تطوير التعليم في مصر رؤية" ٢٠٣٠، مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، ع (٤)، مج (٧٨)، ٢٠١٨، ص ص ٦٦-٦٧.
- ٣- محمد عبداللطيف: "التخطيط الإستراتيجي وتطوير الجامعات المصرية"، مجلة الخدمة الإجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ع (٦٠)، مج(٣)، ٢٠١٨، ص ١٧٩.
- ٤- أمال سيد محمد مسعود: متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة الثانوية العامة في ضوء لا مركزية التعليم، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، ع (٦٦)، مج(١٧)، سبتمبر ٢٠١٠، ص ٥٦.
- ٥- وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤-٢٠٣٠، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠١٤، ص ص ٥٢-٥٣.

- ٦- نيلي السيد الرفاعي: "متطلبات تطبيق المعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد المدرسي على التعليم الثانوي العام بمصر"، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية-جامعة عين شمس، ع(١١٣)، مارس ٢٠١١، ص ١٤٧.
- ٧- الهاللي الشربيني الهاللي: "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة بحوث التربية النوعية، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، ع(١٤)، ٢٠٠٩، ص ٥١٥.
- ٨- Betul Balkar & Mahmut Kalman: Examining School Administrators' Beliefs and Understandings about Strategic Planning: An Exploratory Typological Perspective, Educational Policy Analysis and Strategic Research, Vol.(13), No.(2), 2018, p.27.
- ٩- Sukru ADA: The problems that Secondary School Administrators' and Teachers' Face Regarding Strategic Administration, Eurasian Journal of Educational Research, Vol.(78), 2018, p.160.
- ١٠- عباس بله محمد أحمد: "مستقبل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي التربوي لكليات التربية"، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية، ع(٧)، ٢٠١٠، ص ١٧.
- ١١- Ugochukwu Kysburn Agi: School Development Planning: A Strategic Tool For Secondary School Improvement in Rivers State , JISTE, Vol. (21), No. (1), 2017, p.90.
- ١٢- حميدي عبد المليك، زحاف محمد: "مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ع(٤٧)، ٢٠١٧، ص ٤٠٠.

- ١٣- يحيى بن سعود السليمي : "أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد مسارات المستقبل"، رسالة التربية، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، ع(٣١)، ٢٠١١، ص ٢.
- ١٤- مصطفى مختار الوكيل: "التخطيط الاستراتيجي في التربية: ماهيته وخطواته"، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ع(١٤٢)، س (٢٠)، ٢٠١٩، ص ٢٣٤.
- ١٥- Eric Flamholtz, Stanford Kurland : Making strategic planning work: a case study of Countrywide Financial, [Handbook of Business Strategy](#), Vol.(7), No. (1), 2006, p.192.
- ١٦- حسن مختار حسين: "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية- السنة الخامسة، ع(٦)، ٢٠٠٢، ص ٢٠١.
- ١٧- إبراهيم البشير عبدالحاميد جرجر: التخطيط الاستراتيجي وأثره في زيادة مستوى الأداء، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ع(١)، مج(٦)، ٢٠١٥، ص ص ٢١٨-٢١٩.
- ١٨- ماهر أحمد حسن محمد: التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، ع(١)، مج(٢٤)، ٢٠٠٨، ص ٣٤٥.
- ١٩- عونى الرشود: "التخطيط الاستراتيجي واستخدام بطاقات الأداء المتوازن في بناء ثقافة التميز في المؤسسات العامة"، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، ع(١٤٢)، ٢٠١٨، ص ص ١٢-١٣.
- ٢٠- Debadutta Kumar Panda: Impact of organizational culture on strategic planning, Management Decision, Vol.(60), No.(5), 2022, p.1352.
- ٢١- نبيلة بنت عبدالله المصطفى: التخطيط التربوي والتخطيط الاستراتيجي، رسالة التربية، وزارة التربية والتعليم، ع(٥)، ٢٠٠٤، ص ص ١٩-٢٠.

- ٢٢- Nqobile Dlamini, Adrino Mazenda, Tyanai Masiya, Norman
Tafirenyika Nhede: Challenges to strategic planning in public
institutions: A study of the Department of Telecommunications
and Postal Services, , South Africa , International Journal of Public
Leadership, Vol.(16), No.(1), 2020, pp.117-118.
- ٢٣- سلامه عبدالعظيم حسين: المحاكاة بالكمبيوتر كمدخل لفعالية صنع القرار المدرسي،
مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، ع(٣٩)، مج(١١)، أكتوبر
٢٠٠٥، ص ١٣٧.
- ٢٤- محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط٣، دار الميسرة
للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠١٣، ص ص ٤٠٤-٤٠٥.
- ٢٥- سلامه عبدالعظيم حسين: المحاكاة بالكمبيوتر كمدخل لفعالية صنع القرار المدرسي،
مرجع سابق، ص ١٣٨.
- ٢٦- أحمد محمد أحمد محمد: معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية: رؤية
تربوية، المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر: تطوير منظومة الأداء في الجامعات
العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، جامعة عين شمس - مركز تطوير
التعليم الجامعي وجامعة الدول العربية، ع(٢٦)، ٢٠١٤، ص ٢٢.