

## "متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته في المدارس الخاصة في مدينة القدس"

### إعداد الباحثين:

هنادي طوطح

باحث دكتوراه الجامعة العربية الأمريكية

سعاد عبد العال

باحث دكتوراه الجامعة العربية الأمريكية

## المقدمة:

تواجه الإدارة المدرسية الحديثة تحديات متزايدة نتيجة لتلاحق المتغيرات والتطورات التي شهدتها القرن العشرون خاصة في الحقبة الأخيرة منه، ويتوقع امتداد هذه المتغيرات والتطورات ليحدث مزيد منها في القرن الحادي والعشرين، ونتيجة لما سبق وحتى تستطيع المدرسة مواكبة تطورات العصر، ومواجهة تغيراته المتسارعة، كان لابد من تطوير وتحديث الإدارة المدرسية، بالشكل الذي يساعد على تحقيق فاعلية وكفاءة المدرسة. ويتوقف نجاح المدرسة أو فشلها على مدى مقدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بها، والوسيلة الوحيدة أمام المدرسة لمتابعة تنفيذ استراتيجيتها أو تعديلها هي قيامها بعملية التخطيط الاستراتيجي (السكران، 2015).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الحلول المتبعة في سبيل تطوير عمل الإدارة المدرسية، والذي يهدف إلى السير بالمؤسسة التعليمية في الطريق الصحيح، والعمل على التغيير والتطوير المناسبين، مع مراعاة ظروف البيئة الداخلية والخارجية، وذلك حتى يتم بلوغ الأهداف المرجوة وتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية (الشاعر، 2007).

إلا أنه لا يوجد نظام واحد للتخطيط الاستراتيجي يجب أن تتبناه كافة المؤسسات لذا من الضروري تصميم نظام للتخطيط الاستراتيجي، بحيث يتناسب مع كل مؤسسة على حدا نظراً لاختلاف المؤسسات بعضها عن بعض، ولكن هناك سمات عامة مشتركة تقوم بتنظيم التخطيط ذاته ومنها: الأثر المستقبلي، الاستمرارية، التكامل، وما يمثله من فلسفة إدارية. (إزحيمان، 2017).

ذلك لأن لكل مدرسة خصوصيات تميزها عن غيرها، سواء بسبب تراكم خبراتها السابقة وقيمها الراسخة، أو تبعاً لبيئتها المحيطة وأولويات عملها، ومن هذا المنطلق لا يمكن أن توجد طريقة مثلى للتخطيط الاستراتيجي تناسب كل المدارس، فبالتالي ينبغي أن يتمتع فريق التخطيط الاستراتيجي بقدر كبير من التخيل والإبداع، مع الاختيار الواعي للنموذج المناسب من بين ما يستخدمه من مداخل عدة للتخطيط الاستراتيجي، والتي لا تعتبر سوى أدوات مساعدة للمدرسة في التعرف على مستقبلها المحتمل والتفكير فيه، انطلاقاً من ممارستها الفعلية الراهنة، ذلك أن التقليد الأعمى للتجارب الناجحة أو التطبيق الحرفي لإحدى هذه المداخل يعتبر تقييداً لقدرة المدرسة على التطوير وقد يؤدي إلى نتائج عكسية قد تدفع المدرسة إلى إلقاء هذه الأداة جانبا. (ياسين، 2010).

ويجدر بالمدراء أثناء التخطيط أن يعوا أن التخطيط الاستراتيجي لم يعد ذلك الذي يقوم به أغلب مدراء المدارس من تخطيط لمشكلات معروفة، أو لمواقف كثيراً ما تقع فيها المؤسسات التربوية، كالتخطيط لتغطية غياب أستاذ، أو وضع جدول لحصص التكوين أو رزنامة أنشطة للعام القادم أو غيرها من الأنشطة التي تدرج ضمن مصطلح "الإدارة". لكن ما يجب التركيز عليه هو التخطيط الاستراتيجي البعيد الأمد، الذي يحوي في جوهره الاستعداد لمواجهة احتمالات ممكنة لكنها غير أكيدة، أي بمعنى آخر إضفاء نوع من النمذجة على مختلف المتغيرات بحيث تجعل تنبؤات المستقبل أكثر منطقية، وبالتالي التخطيط له بطريقة أكثر واقعية، تتماشى مع البيئة غير المستقرة التي تنشط ضمنها المدرسة، لأن التحسين الفعال هو الذي يكون من أسفل إلى أعلى، ومن الداخل للخارج من خلال الاهتمام بالرؤية والرسالة والقيم، وعدم الاستجابة المطلقة لأصحاب المصالح واحتياجات الزبائن لأن هذا قد يؤدي إلى سحب الثقة من المدرسة أو الانحراف عن مسارها الاستراتيجي كونه تخطيطاً من الخارج للداخل، كما يشير إلى ذلك (Bryson, 2018).

ويشير (سكيب، 2008) إلى أن المدير الاستراتيجي الناجح، هو الذي يملك مهارات متعددة، تتمثل بالإحاطة، والاطلاع على كافة المعلومات المرتبطة بمهام العمل، والخبرة العالية، ومهارة السياسي التنظيمي القادر على بناء الائتلافات، للحصول على البرامج التي يحققها بأقل احتكاك أو خسارة، فضلاً عن معرفة مكامن الضعف ومساحات عدم الجدوى، بغية معالجتها باتجاه صحيح، وتقديمه خلاصة للأعمال المستقبلية، والمهمة في عالم متغير، واحتفاظهم باختيارات مفتوحة.

وبصفة عامة، فإن قادة المؤسسات ومديريها مطالبون بامتلاك المقدرة على التخطيط الاستراتيجي بفاعلية، من أجل تحقيق رسالة المؤسسة وتقديم قيمة للمتعاملين والمستفيدين من خدمات المؤسسة. ومن جهة أخرى، فإن على القادة المضي قدماً الطرق العلمية بالتعاون باتباع مع الآخرين. وهذا يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية استشارية تقوم على اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Bryson 2018)

ويشير (المحيسن والكيلاني، 2010) إلى أن هناك عوامل رئيسة لنجاح التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة، تتمثل في: التركيز على النتائج، التفكير على ثلاثة مستويات (الفرد والمؤسسة والمجتمع)، إعداد أهداف تتضمن العناصر التالية: ما النتائج المراد تحقيقها؟ ما الذي سيظهر من تحقق النتائج؟ ما الظروف التي سيتم فيها المراقبة والملاحظة، تحديد الاحتياجات كفجوات في النتائج وليس كفجوات في الموارد أو الوسائل وطرق العمل، تحديد رؤية مثالية، والتركيز في الخطط على أين يجب أن نكون وليس فقط على أين نشعر بالراحة.

ويتميز التخطيط الاستراتيجي بعدة سمات، حيث أنه عملية تعليمية اكتشافية مفتوحة، وواقعية ومرنة، ومحددة ومرتبطة الأهداف ومبتكرة، وسريعة الاستجابة للتغيرات، كما أنه عملية طموحة وملهمة ومستدامة وشاملة وتشاركية، وتدعم المسائلة والمحاسبة، وتهتم بالبيئة المحيطة، وتعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة. (Lingam, et.al, 2014).

وفي الوقت الذي كانت فيه مؤسسات التعليم تكثف جهودها اتجاه التخطيط الاستراتيجي، بسبب الفوائد الجمة التي يمكن أن يحققها لها، تبين لها أن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية معقدة ومتشابكة تأخذ المؤسسة الى فضاء غير محدد، لكن الوعي والانتباه والاستعداد للقضايا التي يمكن أن تواجه وتعيق عملية التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحقيق النجاح لها، في حين أن تجاهلها قد يفشلها.

كما أن التخطيط الاستراتيجي التربوي يعد محدوداً، ويعتمد على مدير المدرسة من حيث توافر المهارات اللازمة لديه لوضع الخطة، وأيضاً إمكانيات المدرسة، حيث أن المدير ملزم بإعداد الخطة تحت مظلة النظم واللوائح الموضوعية في الوزارة، ومن المعوقات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي التربوي هي الصلاحيات التي تمنح له ضمن النظم واللوائح، و التسهيلات المقدمة مثل المبني المدرسي، والموارد البشرية، و يتطلب تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي أن تكون اللوائح والنظم أكثر مرونة، حيث تمكن فريق التخطيط من تطبيق التخطيط الاستراتيجي بحرية أكبر. (البلوشية، 2017).

وترى الحايبك (2018) أن معوقات التخطيط الاستراتيجي هي تلك المتعلقة بعدم توفر الموارد الضرورية لعملية التخطيط الاستراتيجي، سواء كانت موارد مادية أم تكنولوجية أم مالية أم بشرية، وعدم توفر المعلومات وضعف الاتصال بين الإدارة والعاملين وعدم اهتمام الإدارة العليا وتراجع دافعية تنفي الخطط الاستراتيجية لدى القائمين عليها، فضلاً عن الصراع والتغيرات السريعة، وعدم توفر الوقت الكافي للتخطيط، و حدوث التغيرات البيئية غير المرغوبة، وضعف عمليات التطبيق ذاتها، وضعف التناسق بين أنشطة التخطيط.

وقد دونت البحوث والدراسات وبشكل واسع المشكلات والمعوقات المحتملة التي يمكن أن تظهر خلال عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم، وبرغم الاجتهادات العديدة المبذولة من قبل المؤلفين والباحثين للاتفاق حول هذه المشكلات والمعوقات، إلا أنهم اختلفوا في آرائهم، ولم يتوصلوا إلى إجماع حولها، وترى الباحثتان من خلال عملهما في مدارس القدس أن مدارس القدس بأمرس الحاجة إلى خطاً استراتيجية مع استغلال كافة الفرص والحد من التهديدات، فما تواجهه مدينة القدس من ضغوطات سياسية أثرت على وجود سياسات مختلفة وتوجهات متناقضة ومعوقات متجددة للتعليم ولعل أبرزها افتقار المدينة لمرجعية موحدة لإدارة العملية التربوية مما تسبب بتعدد المرجعيات الإشرافية على المدارس من هنا ترى الباحثتان ضرورة هذه الدراسة للتعرف على متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته في المدارس الخاصة في مدينة القدس.

### مشكلة الدراسة:

أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في المؤسسات التعليمية، وقد أصبح من أهم وسائل التطوير المستقبلية إذ لا تخلو دولة أو مؤسسة ومنظمة من التخطيط الاستراتيجي، وذلك لعموم الفائدة المرجوة منه في إحداث التغيير المراد. ومن جهة أخرى، ينتج عن واقع التخطيط التقليدي المتبع حالياً في بعض المدارس مشكلات عديدة، يتمثل بعضها في غياب المؤشرات الخاصة بتقييم أداء هذه المدارس، ومن واقع عمل إحدى الباحثتان مديرة مدرسة والثانية معلمة فقد استشعرتا ضرورة التخطيط الاستراتيجي وأهميته والحاجة إليه، إذ تعاني المدارس التي تعمل فيها الباحثتان من بعض القصور في مراحل مختلفة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، خاصة في ظل الظروف الصعبة التي تعيشها مدينة القدس، بناءً على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة الحالية بالتعرف على متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته في المدارس الخاصة في مدينة القدس.

فضلاً عن ذلك يعد إجراء الدراسة الحالية استجابة للتوصيات التي أوصى بها عدد من الباحثين مثل دراسة الشاعر (2007) بإجراء دراسات حول أثر دورات التدريب الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى تطبيقه، وأثر التخطيط الاستراتيجي على رفع كفاءة مهارة التخطيط لدى مديري المدارس. ودراسة الحايك (2018) بإجراء دراسات مستقبلية تتناول متطلبات ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وباستخدام عينة أكبر من مختلف المناطق. وعليه، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتلخص في الإجابة عن السؤال الآتية:

ما هي متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته في المدارس الخاصة في مدينة القدس؟

-ما درجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

-ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس.

- التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي.

### أهمية الدراسة:

المدرسة هي المكان الأم في صناعة مستقبل أي أمة من الأمم، وبناءً على قدرة المدرسة وإمكانياتها ورؤيتها وإيمانها برسالتها المستقبلية في بناء جيل قادر على النهوض بالمستقبل تكون النتائج أو المخرجات. فالمدرسة التي لديها استراتيجية متكاملة تتضمن رؤية مستقبلية واضحة وتؤمن برسالتها ودورها في الحياة. ولديها أهداف استراتيجية يمكنها من خلالها تحقيق أهدافها هي المدرسة التي تستطيع أن تصنع التاريخ، ولهذا تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة التعليمية والذي يهدف إلى وضع التصور المستقبلي المتكامل للمدرسة، فبدون التخطيط يكون هنالك تشتت للجهود وتتحول العملية التعليمية من مجرد رسالة إلى أعمال وظيفية. أما التخطيط وتحديد الأهداف والمستهدف ومعايير ومؤشرات الأداء هو الذي يمكن المدرسة من بناء مستقبل واعد ومتميز، من هنا نبعت أهمية الدراسة.

### من الناحية العملية:

- لفت أنظار المديرين إلى أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي والصعوبات والعراقيل التي تحد من فاعلية تطبيقه بهدف العمل على معالجتها.

- استفادة المدارس من الدراسة في التعرف إلى متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

- قد تسهم هذه الدراسة في وضع حلول لمعالجة بعض معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس.

### من الناحية التطبيقية:

ستفيد الدراسة الحالية التربويين في اتساع مدى المعرفة لدى مديري المدارس بأهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ومتطلبات تطبيقه والسلوك الناتج عن هذه الممارسة، والهدف هو تعرف المديرين الى معيقات التخطيط الاستراتيجي ومحاولة إيجاد طرق سليمة ووسائل فاعلة للتغلب على هذه المعوقات.

### حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع الدراسة على معوقات التخطيط الاستراتيجي.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام 2021/2020.

الحدود المكانية: مدارس مدينة القدس.

الحدود البشرية: مديري المدارس الخاصة في مدينة القدس.

## مصطلحات الدراسة:

### التخطيط الاستراتيجي :

هو قرارات ذات أثر مستقبلي، وعملية مستمرة ومتغيرة ذات فلسفة إدارية، ونظام متكامل يشمل هياكل وموازنات ونظم وبرامج تنفيذية وإجراءات. (السويدان والعدلوني، 2005).

كما عرف السكارنة (2015) التخطيط الاستراتيجي بأنه: تخطيط بعيد المدى يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة وأسلوب المنافسة.

وتعرفه الباحثان إجرائياً: تصور مستقبلي ينطلق من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل.

### التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

عرفه العويسي بأنه تلك العملية التي يقوم فيها مدير المدرسة والمشاركون له في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل المدرسة، وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع، وما يرتبط به من الاستجابات لتلك التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل المدرسي، من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية. (العويسي، 2003).

وتعرفه الباحثان إجرائياً: عملية شاملة وجهد منظم، يقوم به فريق من العاملين في المدرسة من إدارة، ومعلمين، وأخصائيين، وطلاب، وأولياء أمور، يتضمن عدة خطوات أهمها: وضع رؤية ورسالة المؤسسة، تحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد الأهداف والأولويات، ووضع الخطط الإجرائية ومتابعة تنفيذها وتقييمها.

### معوقات التخطيط الاستراتيجي:

جميع المعوقات المالية والإدارية والفنية والاجتماعية والشخصية التي تعيق المؤسسة التعليمية عن تحقيق أهداف برامجها الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها. (الشاعر، 2007).

وتعرفه الباحثان إجرائياً: جميع الصعوبات والتحديات والمشكلات المادية والبشرية والتنظيمية التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي.

### مدارس القدس :

مدارس تقع بعض منها على ساحات المسجد الأقصى، والبعض الآخر داخل البلدة القديمة، وما تبقى من مدارس موزعة داخل جدار الفصل، وتشرف على إدارة شؤونها التعليمية خمس جهات وهي: مديرية التربية والتعليم الفلسطينية، وزارة المعارف الإسرائيلية وبلدية شرقي القدس، مدارس شبه حكومية غير رسمية تشرف عليها وزارة المعارف الإسرائيلية، وكالة الغوث الدولية، المدارس الأهلية أو الخاصة ويشرف عليها أشخاص. (إزحيان، 2017).

## الإطار النظري:

### التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر إذ انتقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى مجال الصناعة ثم إلى التربية والمؤسسات التربوية في بداية التسعينات وذلك لاستشراف آفاق المستقبل التربوي والاستعداد لمواجهة التغيرات التربوية من خلال تشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ. (برهم، 2020)

كما يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي ترتبط بعلاقات تكاملية وثيقة بكافة المفاهيم الإدارية الأخرى التي تسهم في الارتقاء بجودة الأداء الفعلي للمدرسة كالجودة والإدارة الاستراتيجية والأداء المتوازن وغيرها. (الدجني، 2011)

ويعرف برهم (2020) التخطيط الاستراتيجي بأنه تصور مستقبلي يستند إلى بيانات واقعية وصادقة عن جميع جوانب العمل في المؤسسة للوصول لتوقعات وقرارات مدروسة وموثوقة، أما الدجني (2011) فيرى أن التخطيط الاستراتيجي يعد من أهم المفاهيم الإدارية التي ترتبط بعلاقات تكاملية وثيقة بكافة المفاهيم الإدارية الأخرى التي تسهم في الارتقاء بجودة الأداء الفعلي للمدرسة كالجودة والإدارة الاستراتيجية والأداء المتوازن وغيرها .

ويشير Bryson, 2018 إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤدي دوراً مهماً يتمثل في تمكين متخذي القرارات من اتخاذ قرارات رشيدة قائمة على الحكمة الاستراتيجية تتعلق بتحقيق الرؤية والرسالة والاستراتيجيات، وتحديد التحديات التنظيمية الرئيسية في الوقت الحاضر وفي المستقبل، وتحسين التعلم التنظيمي المستمر، وبناء وتقديم قيمة عامة بصورة مستمرة. ويمكن تحسين عمليات تحقيق الرؤية وتقديم القيمة المضافة العامة من خلال العمل على توفير التكامل بين التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي.

### متطلبات تحقيق التخطيط الاستراتيجي:

تشير الدراسات كما ورد في الحايك (2018) أن متطلبات التخطيط الاستراتيجي تتمثل في:

تحديد الأهداف والغايات الخاصة بالمؤسسة، وتحديد الطرق التي تمكن من الوصول إلى هذه الأهداف والغايات، في ظل توفير الميزانية الكافية وبما يتفق والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. فضلاً عن وضع الخطط الاستراتيجية وتحديد الأولويات التنظيمية، وتخصيص الموارد المطلوبة للقيام بأنشطة التخطيط الاستراتيجي، ووضع نظام خاص بالمساءلة من أجل متابعة وتقييم تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحديد المسؤوليات وتوجيه المساءلة لأي فرد في المؤسسة مسؤولاً عن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في حال قصيره.

### معوقات التخطيط الاستراتيجي:

أجمعت بعض الدراسات على وجود معوقات للتخطيط الاستراتيجي في المدارس، وتتفاوت درجة وطبيعة هذه المعوقات من مدرسة إلى أخرى تبعاً للظروف والعوامل المحيطة بها، وقد اشتمل محتوى معظم الدراسات على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي موزعة على أربعة أنواع: (المعوقات البشرية، والمعوقات الإدارية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات المادية). كما جاء في دراسة الحايك (2018)، وعودة (2017)، والبلوشية (2017). وهذه الأنواع من المعوقات ترتبط بالأهداف التنظيمية، وأنظمة الرقابة، وأنظمة الاتصال، والاستراتيجيات التنظيمية، والموارد البشرية وما تمتلكه من معرفة ومهارات وخبرات، ودعم الإدارة العليا، والموارد المادية. وفيما يأتي تفصيل لهذه المعوقات:

**المعيقات التنظيمية:** وتتمثل في غموض الأهداف التنظيمية، قلة عدد الأفراد المؤهلين القادرين على وضع الخطط الاستراتيجية، غياب مشاركة الأطراف الخارجية مثل مشاركة أولياء الأمور، عدم مقدرة الإدارة المدرسية على تبني الأساليب والممارسات الإدارية التي تساعد في مواجهة التغيرات البيئية، انشغال الإدارة المدرسية بالمشكلات اليومية على حساب الأداء العام، ضعف أنظمة الرقابة على العمليات التنظيمية، ضعف الاهتمام بتطوير عمليات الاتصال الإداري الفعال، عدم توفر المعلومات الكافية المتعلقة بكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ضعف الاستراتيجيات التنظيمية الموجهة للعمل الإداري، غياب الوحدة الرقابية المسؤولة عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية. (الحايك، 2018).

**المعيقات البشرية:** مقاومة التغيير، انخفاض القدرات الأكاديمية والمهنية لدى طاقم الإدارة المدرسية، عدم مقدرة الإدارة المدرسية على تبني الأساليب والممارسات الإدارية التي من شأنها مساعدتها في مواجهة التغيرات البيئية التي تشهدها المدرسة، عدم توفر الخبرات الكافية لدى المخططين الاستراتيجيين، عدم كفاية أو ملائمة البرامج التدريبية المقدمة للطاقم الإداري بشأن آليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، قلة عدد الأفراد المؤهلين القادرين على وضع الخطط الاستراتيجية، قلة الاعتماد على الأسس العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية، انخفاض مستوى الدعم من قبل الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، كثرة الأعباء الوظيفية لدى العاملين في التخطيط الاستراتيجي. (عودة، 2017).

**المعيقات المادية:** انخفاض رواتب الموظفين المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي، قلة المكافآت المادية المقدمة للقائمين على التخطيط الاستراتيجي، قلة المخصصات المادية الموجهة للصرف على قضايا التخطيط الاستراتيجي، ارتفاع كلفة تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

**المعيقات الإدارية:** عدم وضوح الأهداف، ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي، قلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات التخطيط الاستراتيجي، الدكتاتورية القيادية، التسوية في اتخاذ القرار (التأجيل)، التمسك بالإجراءات الرسمية، البيروقراطية، إحباط الأفكار الجديدة، عدم التفويض لعدم الثقة في قدرات الآخرين، الخوف من الفشل. (الروقي، 2015).

### الدراسات السابقة:

أجرى (Sang, Kindiki, Sang, Rotich, and Kipruto, 2015) دراسة كان الهدف منها هو تحديد مدى توافر ومستوى تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المدارس في مقاطعة ناندي. اعتمدت الدراسة على تصميم متعدد الأساليب. وشملت المجموعة المستهدفة مسؤولي التعليم في المنطقة، والمعلمين، ومديري المدارس الثانوية. تم استخدام عينة من 322 مستجيباً يشكلون 16 % من السكان.

تكونت عينة الدراسة من 85 مديرًا لمدارس ثانوية من بين 152 و 234 معلمًا من أصل 1900، وجميع مسؤولي التعليم في المنطقة الخمسة. تم اختيار المبحوثين باستخدام العينات العشوائية الهادفة والمتناسبة والبسيطة، وكانت أدوات جمع البيانات عبارة عن استبيانات وجدول مقابلة. وتوصلت النتائج هذه الدراسة أن غالبية المدارس الثانوية في مقاطعة ناندي ليس لديها خطط استراتيجية لتوجيه مدارسها لتحقيق رسالتها ورؤيتها المرجوة، تستخدم معظم الخطط الموضوعية في الأغراض الأكاديمية والتخطيط وتطوير البنية التحتية. أوصت الدراسة بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتدريب جيد لجميع مديري المدارس الثانوية العامة على عملية التخطيط الاستراتيجي.

وفي دراسة قام (Manoharan & Melitski, 2015) بدراسة للتعرف على أساليب الخطط الاستراتيجية والقياسات النظرية والعمليات من خلال قياس الأداء. وهدفت هذه الدراسة إلى استخدام استراتيجيات قياس الأداء من خلال أساليب وخطط استراتيجية للتعليم الحكومي اعتمادًا على مضمون تحليلي باستخدام مقياس يتكون من خمسة عشر سؤالاً، توصلت الدراسة إلى أن فعالية التخطيط الاستراتيجي تلبي الاحتياجات المطلوبة وأوصت الدراسة بتقديم اقتراحات للإدارة لتفعيل الخطط الاستراتيجية.

وهدفت دراسة البوسعيدي، والبلوشية بدرية (2017) استكشاف معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنية في سلطنة عمان، حيث تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (76) من مديري المدارس والمعلمين الأوائل والمشرفين. وأظهرت الدراسة أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء محور المعوقات المتعلقة بالموارد المادية، ثم الشراكة المجتمعية، ثم السلطات التعليمية العليا، ثم الموارد البشرية، ثم طبيعة عمليات التخطيط الاستراتيجي.

وهدفت دراسة عودة (2017) إلى تحديد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واختلاف وجهات النظر باختلاف (الجنس، والتخصص، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة لقياس معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي مكونة من (31) فقرة وموزعة على أربعة مجالات هي: (المعوقات البشرية، والتنظيمية، والإدارية، والمادية). وتوصلت الدراسة إلى وجود معوقات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة عالية، وخاصة في المعوقات المادية ثم المعوقات التنظيمية، ثم الإدارية، والبشرية.

و دراسة الحايك (2018) التي هدفت للتعرف على متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، واستخدمت الباحثان الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة وقد تكونت عينة الدراسة من (368) ومعلمة في المدارس الأساسية الخاصة. وتوصلت النتائج إلى أن درجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة ككل، ولمجال المتطلبات المادية، ومتوسطة للمجال التنظيمي والمادي، وأظهرت النتائج كذلك أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة ولكل المجالات (التنظيمية، والبشرية، والمادية)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

وفي دراسة حسين، بانقا، والخليفة، الزين (2018) كشفت عن واقع معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المرحلة الثانوية في الخرطوم، أن معوقات التخطيط الاستراتيجي بالمرحلة الثانوية تتمثل في صعوبة تحليل نقاط القوة

والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المدرسة، واعتبار الرؤية المدرسية مجرد شعارات يصعب تحقيقها وتفتقر المدارس للأسس العلمية التي تبنى عليها الخطط الاستراتيجية، وضعف امتلاك بعض المهارات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس تمثل معيقات أمامهم عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي. كما أن المعوقات التي تتعلق بالمدرسة والعاملين فيها تتمثل في أن التطوير المدرسي ليس من عملهم، وعدم فهم البعض لمفاهيم متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والنظر لصعوبة صياغة الرؤية، ويلجأ بعضهم إلى الاستعانة بخطط مدارس أخرى وبأفكار غيرهم وعدم رغبة بعض المديرين في التغيير، وأنهم لا يريدون شغل أنفسهم بمهام إضافية أخرى فوق طاقتهم.

وفي دراسة العريفي والحربي (2019) هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة، وتكونت عينة الدراسة من (41) ما بين قائدة ووكيلة مدرسة، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية، ومن أبرز نتائج الدراسة: أن مستوى التميز الإداري بالمدارس الابتدائية في مدينة الرياض جاء بدرجة كبيرة، وهناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية في مدينة الرياض باختلاف متغيري (الوظيفة، سنوات الخبرة) ومن خلال النتائج أوصت الباحثة بإقامة دورات تدريبية وورش عمل لفئات المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي، ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المدارس.

وهدف دراسة المطيري (2019) إلى التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهم مبررات تطبيقه بالمؤسسات التعليمية، وأهم مميزاته، تحديد مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، حيث قام الباحث بإعداد استبانة موجهة لمديري وكلاء ومعلمي المدارس الثانوية بدولة الكويت لمعرفة مدى إدراكهم لألية استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات التعليمية وتحديد المعوقات التي تواجه عملية الاستخدام وكيفية التغلب عليها. وتوصلت النتائج إلى وجود رؤية ورسالة واضحة ومحددة بالمدرسة، ووجود غموض في مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة المدرسية، وقلة توافر الكوادر المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وأن أنظمة التقويم غير مرنة ولا تهتم بتقييم الأداء الكلي.

هدفت دراسة برهم (2020) التعرف إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر (8) مدرء ومديرات، و(174) معلما ومعلمة يعملون في مدارس حكومية، واستخدم الباحث استبانة التخطيط الاستراتيجي في محافظة الزرقاء خلال العام الدراسي 2018/2019 واستبانة فاعلية المدرسة، وكشفت النتائج أن مستوى التخطيط الاستراتيجي ومستوى فاعلية المدارس الحكومية كانا مرتفعان، بينما وجدت علاقة طردية دالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدارس الحكومية. وتوصي الدراسة بعقد دورات لمدرء المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لتحسن مستوى التخطيط الاستراتيجي.

وإضافة (Onuorah, H.C 2020) التي تناولت التحديات التي تؤثر على تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المدارس الثانوية في منطقة أوتوشا التعليمية بولاية أنامبرا. استرشدت الدراسة بأسئلة بحث ثنائية وتم اختبار فرضيتين عند مستوى دلالة 0.05. كانت الدراسة عبارة عن مسح وصفي وشمل مجتمع الدراسة 26 مديراً و680 معلماً في المدارس الثانوية العامة في منطقة أوتوشا التعليمية بولاية أنامبرا. من خلال أخذ عينات عشوائية بسيطة. كانت أداة جمع البيانات عبارة عن استبيان منظم تم تطويره من قبل الباحث وتم المصادقة عليه من قبل ثلاثة خبراء في التعليم. كشفت النتائج أن مديري المدارس تنفذ خطط استراتيجية في المدارس الثانوية في منطقة أوتوشا التعليمية

في ولاية أناميرا إلى حد ما منخفض. كما تم الكشف عن عدم توفر التمويل وضعف القيادة المؤسسية وعدم الكفاءة. وتناولت الدراسة التحديات التي تؤثر على تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المدارس الثانوية في منطقة أوتوشا التعليمية بولاية أناميرا .

#### التعليق على الدراسات السابقة:

استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي.

استخدمت أغلب الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للوصول إلى نتائج البحث، واستخدمت بعضها المقابلة بالإضافة للاستبانة مثل دراسة (Sang, Kindiki, Sang, Rotich, and Kipruto, 2015)

اتفقت أغلب الدراسات السابقة على مجتمع الدراسة وهو المدارس، وهذا ما اختلفت به دراسة مطيري (2019) حيث تناولت الدراسة المؤسسات التعليمية بشكل عام، ودراسة عودة (2017) حيث تناولت الجامعات الحكومية.

اتفاق مجمل الدراسات السابقة على أهمية التخطيط الاستراتيجي، وأثره في أداء المؤسسات، ولكن تباينت نتائج هذه الدراسات في درجة الممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي. حيث جاءت درجة ممارسة ووضوح التخطيط الاستراتيجي للمدرء درجة عالية كما في دراسة (Manoharan& Melitsski, 2015) ودراسة (برهم، 2020). فيما اختلفت بعض الدراسات في هذه النتائج حيث جاءت درجة تطبيق المدرء للتخطيط الاستراتيجي بدرجة منخفضة كما جاء في دراسة (Sang, Kindiki, Sang, Rotich, and Kipruto, 2015) ودراسة (المطيري، 2019) .

أكدت الدراسات السابقة على أهمية التخطيط الاستراتيجي ووعي المدرء بأهميتها إلا أنها تواجه معوقات تحد من تطبيقها، فقد تناولت بعض الدراسات السابقة معوقات التخطيط الاستراتيجي كما جاء في دراسة البوسعيدي، والبلوشية بدرية (2017)، ودراسة (الحايك، 2018)، ودراسة (حسين، بانقا، والخليفة، الزين، 2018) .

وأن المديرين يوافقون أو يوافقون بشدة على أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية قيمة، وأن القادة التربويين في المناطق التعليمية يقدرّون التخطيط الاستراتيجي كعملية مفيدة ومريحة كما جاء في دراسة (Manoharan& Melitsski, 2015).

#### الطريقة والإجراءات:

#### منهج الدراسة:

من أجل التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة في مدينة القدس، اتبعت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وذلك لملائمته لطبيعة هذه الدراسة.

#### أداة الدراسة:

استخدمت الباحثان المقابلة كأداة لجمع البيانات لأن المقابلة تتضمن التفاعل المباشر بين الباحث والمبحوث وتعطي معلومات وتفاصيل أكثر دقة.

وقد اعتمدت الباحثان في إجراء المقابلة الشبه المنتظمة وكانت الأسئلة شبه مفتوحة، قامت الباحثان بإعدادها بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومن خلال العصف الذهني وبالرجوع للدكتور الفاضل ناصر سعافين حيث كان المرشد الأول والأخير لعمل المقابلات البؤرية. توصلت الباحثان إلى (10) أسئلة وبعد التشاور تم دمجها إلى (5) أسئلة.

في بداية المقابلة تم عرض مقدمة بسيطة عن التخطيط الاستراتيجي وأهميته في المدارس وأهمية وعي إدارة المدرسة لهذه الخطة، ومن ثم عرض الأسئلة التالية:

1- ما مدى إيمانكم بأهمية الخطة الاستراتيجية في المدرسة؟ وهل تحقق خطتكم أهداف المدرسة ورؤيتها؟

2- هل ترون أن من الأهمية مشاركة ذوي الاختصاص في وضع هذه الخطة؟ إذا كانت الإجابة نعم من هم الأشخاص المشاركين في وضع خطتكم؟

3- إلى أي مدى يتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية في المدرسة؟ وما أبرز متطلبات تحقيقها لأهداف ورؤية المدرسة؟

4- تشير بعض الدراسات إلى وجود معوقات للتخطيط الاستراتيجي، ما هي أبرز المعوقات التي تواجهكم؟

5- كيف يمكنكم التوجه نحو إعداد خطة تتناول تحديد أهم الاحتياجات في المدرسة وفق رؤية المدرسة ورسالتها؟

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات مدارس القدس الخاصة والبالغ عددهم (55) بحسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي 2021/2020.

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة مكونة من (5) إداريين (مجموعة نقاش بؤرية) من إحدى المدارس الثانوية الخاصة في مدارس القدس وبناء على رغبتهم تم التحفظ على اسم المدرسة وأسماء الإداريين.

تعريف مجموعة النقاش البؤرية: هي وسيلة لتوليد البيانات من خلال عدد من المشاركين (6-8) حيث يجري حديث له هدف، يوجهه منسق، يسعى عادة إلى توجيه دفة النقاش للإجابة على أسئلة معينة أو على دليل المقابلة الذي يشبه الدليل المستخدم في المقابلة المتعمقة. وبالإضافة إلى دعم التفاعل، توفر مجموعات النقاش إجابات إضافية من مجموعة المشاركين الذين يشملهم اللقاء، وذلك على عكس الإجابة الواحدة التي يتم الحصول عليها من مشارك واحد في سياق المقابلة الشخصية (Morgan LD 1996).

## إجراءات الدراسة:

### أولاً: إعداد المقابلة: حيث تم إعدادها وفقاً للخطوات التالية:

- كان الهدف الأساسي من إجراء المقابلة هو جمع البيانات الخاصة بالسؤال الرئيس: ما هي متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته في المدارس الخاصة في مدينة القدس؟
- تم عرض خطة البحث على إحدى المدارس الخاصة في مدارس القدس وشرح أهداف البحث.
- تم تقديم طلب لإعداد مقابلة تشمل مدرء الأقسام والمدير العام والإداريين في المدرسة.
- بعد الحصول على الموافقة تم تحديد موعد بحيث يتناسب مع جميع الإداريين.
- قامت الباحثتان بصياغة وكتابة أسئلة المقابلة بناء على الأدب النظري والدراسات السابقة، والتي من المتوقع مساهمتها في إيجاد حلول لمشكلة البحث التي تم عرضها في الدراسة وبلغ عدد الأسئلة (5) أسئلة.

### ثانياً: تنفيذ المقابلة:

بعد تحديد موعد مناسب لجميع الهيئة الإدارية، تم عرض مقدمة عن أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في نجاح إدارة المدرسة وأهمية وعي إدارة المدرسة لدور التخطيط الاستراتيجي فيها.

تم تزويد الإداريين بأسئلة المقابلة التي ستعرض عليهم للاطلاع عليها.

مُنح الإداريون الوقت الكافي للإجابة على الأسئلة من أجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول كل سؤال وللاستفادة من استجاباتهم قدر الإمكان.

ارتبطت تسجيل المقابلة بنوع الأسئلة المطروحة، حيث تم رفض تسجيل المقابلة عبر جهاز تسجيل ولذلك تم تدوين الإجابات ورقياً. وذلك لتفريغ البيانات وتحليلها للحصول على النتائج.

### المعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة التي تم تدوينها، وضعت على شكل بيانات مرتبة ومحددة الإجابة لأفراد العينة باستخدام أسلوب تحليل المحتوى لتكون نتائج المقابلة تبريراً لموقفهم لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في المدارس الخاصة في مدينة القدس.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

المحور الأول: أسئلة توفر خطة استراتيجية تعمل المؤسسة على ضوءها:

السؤال الأول: ما مدى إيمانكم بأهمية الخطة الإستراتيجية في المدرسة؟ وهل تحقق هذه الخطة أهداف المدرسة ورؤيتها؟

عند طرح هذا السؤال على أعضاء المجموعة أجمع المديرين على وجود خطة استراتيجية في المؤسسة كما أجمعوا على أهمية الخطة الإستراتيجية في تطوير العملية التربوية، وإيمانهم الشديد بأهميتها، فقد ذكر مدير أحد الأقسام أن الخطة تعمل على تحليل البيئة الداخلية

لمدرسة مما يساعد في تحديد القضايا الجوهرية والأساسية فيها، وأضافت مديرة أحد الأقسام الخطة الإستراتيجية تمثل الوحدة البنائية للمدرسة كما تعمل على تغيير واقع المدرسة إلى الأفضل فهي وسيلة للإصلاح والتقدم ورفع مستوى الأداء بالمدرسة، سواء كان ذلك في أداء المعلم أو أداء التلميذ أو أداء الإدارة، فهي تحقق الفعالية وتساعد على رفع مستوى الكفاءة على جميع الأصعدة، وأكد مدير آخر على أن الخطة الإستراتيجية تجنب المدرسة والإداريين التخبط والإرتجال، كما تجنب المخاطر والفشل، وتحقق التعاون بين جميع المشاركين في العملية التعليمية. وأشارت مديرة أخرى بما أن مؤسستا التعليمية متعددة الأقسام فإن الخطة الإستراتيجية تعمل على تحقيق التنسيق بين الأقسام كما توفر الخطة الوقت والجهد، وأضاف أحد المديرين أنه في ظل الظروف الصعبة التي تعيشها مدارس القدس في ظل الإحتلال الإسرائيلي وتهويد القدس، ونظراً لضعف الموارد المالية للمؤسسات التربوية، هنا تلعب الخطة الإستراتيجية دوراً مهماً عندما تكون الموارد المالية محدودة لأنها تمكن من تطبيق مبدأ الأولوية في دراسة البدائل وتقييمها.

وأظهر أعضاء المجموعة الوعي الكافي لضرورة وجود خطة استراتيجية في المدرسة وتطبيقها ومتابعتها لضمان نجاحها، وأن الخطة الإستراتيجية في المدرسة تعكس رؤية ورسالة المدرسة، وهناك وعي لدى الإداريين برؤية ورسالة المدرسة ومدى ارتباطها بخطة المدرسة، إلا أن الهيئة التدريسية بشكل عام لا يوجد لديها الوعي الكافي برؤية ورسالة المدرسة فقد أكد (3) إداريين على ذلك.

وترى الباحثان أن المدرسة التي تسعى لتحسين فاعليتها تستند إلى تخطيط استراتيجي يهدف إلى التطوير والتحسين المستمر، وذكر برهم (2020) أن فاعلية المدرسة تحتاج إلى تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقييم، وحتى تصبح المدرسة عامل جذب للطلاب يجب التخطيط للاستخدام الأمثل لوقت الفراغ، وابتكار أنشطة مختلفة تخدم النتاجات التعليمية، والعمل على تحسين مستوى الموارد البشرية والمادية في المدرسة، بالإضافة إلى تنمية جوانب مختلفة من شخصية الطلبة.

تستنتج الباحثان مما سبق وعي وإيمان أعضاء المجموعة البؤرية بالخطة الإستراتيجية ووجود خطة إستراتيجية تعكس رؤية ورسالة المدرسة. وهذا ما تؤكد عليه دراسة الحايك (2018) أن التخطيط الإستراتيجي يساعد في رسم الصورة المستقبلية للمؤسسة، وصياغة الرؤية التي تسعى إليها وبيان أهدافها الإستراتيجية، وأن مسؤولية الإدارة تتعلق بضمان كون جميع الأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة على إطلاع بأهداف المدرسة وبالتالي يؤدون الواجبات التي تدعم تحقيق هذه الأهداف.

كما تشير ازحيمان (2016) إلى أن تحقيق التخطيط الإستراتيجي يتطلب وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الإستراتيجي، ووجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة، وتوفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط، وتوفير صورة واضحة عن بيئة المؤسسة وإدراك القصور جيداً، والتزام الموظفين والإدارة بالتخطيط، فضلاً عن توفر القناعة الكاملة لدى المشاركين بالخطة فيما يتعلق بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية.

**السؤال الثاني: إلى أي مدى يتم تنفيذ الخطة الإستراتيجية في المدرسة؟ وما أبرز متطلبات تحقيقها لأهداف ورؤية ورسالة المدرسة؟ وفي حال الشعور بالرضا ما هي المجالات التي أنتم راضون عنها؟ وما الذي تعتقدون أنه يسير على ما يرام؟**

عند طرح هذا السؤال على أعضاء المجموعة تم تصنيف متطلبات التخطيط الإستراتيجي ضمن ثلاثة محاور بعد مراجعة أدبيات التخطيط الاستراتيجي وبالرجوع للدراسات السابقة المدونة في الدراسة، والتي تضمنت المتطلبات التنظيمية والمتطلبات المادية والمتطلبات الإدارية، وذلك في ضوء المحاور التي تناولها هذه الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

**مدى رضا أعضاء المجموعة عن المتطلبات التنظيمية في المدرسة:**

الرقم	النص	التكرار
1	تحقيق الخطة لرؤية ورسالة المدرسة	5
2	مشاركة ذوي الإختصاص في وضع الخطة الإستراتيجية	0
3	وجود قاعدة بيانات واضحة	5
4	الإقبال على المدرسة	5
5	جودة التعليم في المدرسة	5
6	متابعة النمو المهني للمعلمين	5
7	بناء علاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	4
8	توفر نوعية جيدة من طلاب المدرسة	5
9	تنفيذ ومتابعة الأنشطة والفعاليات	3
10	جودة البناء والساحات	5
11	دعم الإدارة العليا وتبنيها لتطبيق التخطيط الإستراتيجي	0

تشير النتائج إلى رضا أعضاء المجموعة عن توفر المتطلبات التنظيمية حيث وافق أعضاء المجموعة على أغلب الفقرات باستثناء الفقرة رقم (2) والتي تنص على مشاركة ذوي الإختصاص في وضع الخطة الإستراتيجية، فقد أجمع أعضاء المجموعة على عدم استشارة مختصين لوضع الخطة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حسين، بانجا، والخليفة، الزين (2018) التي أكدت ان من أحد المعوقات التي تتعلق بالمدرسة والعاملين فيها حيث يعتبر التطوير المدرسي ليس من اختصاص العاملين. والفقرة رقم (9) والتي تنص على تنفيذ ومتابعة الأنشطة والفعاليات حيث قال اثنان من المدراء أنه لا يتم تنفيذ ومتابعة الأنشطة والفعاليات بالشكل المطلوب، والفقرة رقم (10) والتي تنص على دعم الإدارة العليا وتبنيها لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، حيث أجمع أفراد المجموعة على عدم دعم الإدارة العليا لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وذكر أحد المديرين ان الإدارة العليا تعتبره مضيعة للوقت، كما اعتبره مدير آخر أحد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي. وتؤكد الباحثان على ضرورة دعم الإدارة العليا لمتطلبات وتطبيق التخطيط الاستراتيجي لما له أهمية في تحقيق معايير الجودة من ناحية وتعزيز الأداء الوظيفي من ناحية أخرى. وهذا ما أكدته دراسة العريفي والحربي (2019) حيث ان التميز الإداري بالمدارس الابتدائية في مدينة الرياض جاء بدرجة كبيرة، وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري.

**مدى رضا أعضاء المجموعة عن المتطلبات المادية في المدرسة:**

الرقم	النص	التكرار
1	تحصل المدرسة على الدعم المادي الكافي للتطوير	0
2	الأجور والرواتب مناسبة	1
3	تقدم إدارة المدرسة المكافآت والحوافز باستمرار	0
4	توفير الموارد المطلوبة من خلال ميزانية المدرسة	5

تشير النتائج الى عدم رضا أعضاء المجموعة عن توفر متطلبات التخطيط المادية في المدرسة حيث أن المدرسة لا تحصل على الدعم المادي الكافي للتطوير مما يؤدي إلى تدني الرواتب والاجور، وهذا بدوره يعيق عملية التحفيز والمكافآت في المدرسة واعتبر أعضاء المجموعة عدم توفر المتطلبات المادية الكافية أحد أبرز معوقات تنفيذ خطة المدرسة الإستراتيجية. وهذا من البنود الهامة التي أشارت إليها دراسة عودة (2017) التي أبرزت وجود معوقات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة عالية، وخاصة في المعوقات المادية.

في حين ذكر أعضاء المجموعة أنه على الرغم من عدم توفر الدعم الكافي إلا أن إدارة المدرسة تحرص على توفير الموارد المطلوبة من خلال ميزانية المدرسة المتوفرة.

#### مدى رضا أعضاء المجموعة عن المتطلبات الإدارية:

الرقم	النص	التكرار
1	توفر المؤهل العلمي والخبرة الإدارية لدى المديرين	5
2	لدى المديرين القدرة على اتخاذ القرار	5
3	يقوم المديرين بالتفويض وتوزيع الأدوار	4
4	لدى المديرين القدرة على التنسيق والرقابة	5
5	لدى المديرين القدرة على إدارة الوقت وتنظيمه	5
6	يقوم المديرين بعملية المتابعة والتقييم باستمرار	5

تشير النتائج إلى رضا أعضاء المجموعة عن توفر المتطلبات الإدارية في المدرسة من خلال توفر المؤهل العلمي والخبرة الإدارية لدى المديرين وقدرتهم على اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة وقيامهم بالمتابعة والتقييم باستمرار وقدرتهم على إدارة الوقت وتنظيمه.

وترى الحايك (2018) ضرورة أخذ جميع العناصر الواجب توفرها لتوجيه عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتي تشكل المكونات الرئيسية لعملية التخطيط الإستراتيجي وهي الرسالة التي تصف السبب الفعلي وراء وجود المدرسة، والرؤية المستقبلية التي توضح الغاية أو الصورة التي تطمح المدرسة بالوصول إليها، والأهداف الإستراتيجية التي تشكل السبل التي يمكن من خلالها تحقيق رسالة المدرسة وتسجيل رؤيتها على أرض الواقع، كما يشترط في الأهداف الإستراتيجية أن تكون واضحة ودقيقة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ضمن مدة زمنية محددة. ويشير عودة (2017) إلى أن أهم متطلبات التخطيط الإستراتيجي الإهتمام بالنظرة المستقبلية للمدرسة، وتحليل البيئة الداخلية للمدرسة (نقاط القوة والضعف)، وتحليل البيئة الخارجية للمدرسة (الفرص والتحديات)، واستثمار جميع موارد المدرسة والمجتمع المحلي (الفرص والتحديات). ووضوح الأهداف الإستراتيجية.

السؤال الثالث: هل ترون أن من الأهمية مشاركة ذوي الإختصاص في وضع الخطة الإستراتيجية؟ ومن هم الأشخاص المشاركون في وضع خطتكم؟ وهل خضعتم لدورات أو تأهيل لإعداد خطط إستراتيجية؟

أجمع أعضاء المجموعة على ضرورة مشاركة مختصين أثناء وضع الخطة الإستراتيجية، إلا أن الإدارة العليا للمدرسة ترفض ذلك وتعتمد على الهيئة الإدارية في وضع الخطة وبحسب قول المديرين أن الرفض يعود على أسباب مادية، لأن الإستعانة بمختص مكلف مادياً وميزانية المدرسة لا تسمح بذلك.

وذكر أعضاء المجموعة أن خطة المدرسة الإستراتيجية يتم وضعها بمشاركة جميع الهيئة الإدارية من مدراء أقسام ونوابهم والإدارة العليا للمدرسة.

وأكد جميع أعضاء المجموعة على عدم خضوع أي منهم للتدريب أو تأهيل لوضع الخطط الاستراتيجية.

وترى ازحيان (2016) أنه من الضروري أن تتم عملية تمهيد للتخطيط الإستراتيجي بحيث يقوم المدير العام بتحديد الأشخاص الذين سيشكلون فريق التخطيط ويتراوح عددهم من 5-7 أشخاص يقومون بمهام التخطيط وجمع البيانات اللازمة لإعداد الخطة، ومن ثم تعقد لقاءات دورية منظمة يتم فيها البحث وتصنيف المعلومات آخذين بعين الإعتبار المستجدات المتوقع حدوثها والتي تؤثر على استمرارية المدرسة. وبعد عملية التمهيد يتم توزيع الصلاحيات والمهام وتطبيق الأساليب الحديثة اللازمة للتخطيط التربوي الإستراتيجي، ومشاركة أحد المختصين في التخطيط الإستراتيجي من ضمن فريق التخطيط، مع مراعاة أن يمر فريق الخطة بأشكال من التدريب سواء قبل بناء الخطة أو أثناءها.

**السؤال الرابع: بناء على السؤال الثاني إذا أردنا تحديد الأمور التي لا تشعرون بالرضا حيالها فما هي تلك الأمور بشكل محدد؟ أو تلك التي تودون تغييرها؟ وكيف يمكن تغييرها؟**

عند طرح هذا السؤال على أعضاء المجموعة تم مناقشة الأمور التي لايشعرون بالرضا حيالها وذلك بعد مراجعة أدبيات التخطيط الاستراتيجي وبالرجوع للدراسات السابقة المدونة في الدراسة وذلك في ضوء المحاور التي تتناولها هذه الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

الرقم	النص	التكرار
1	ضعف العلاقات والإتصال والتنسيق بين الأقسام	5
2	عدم توفر المصادر الكافية للتخطيط	3
3	مقاومة البعض للتغيير	5
4	عدم وضوح المسؤوليات في المدرسة	3
5	عدم وجود مشرفين تربويين في المدرسة	2
6	وجود معلمين غير مؤهلين	5
7	عدم تفعيل حصص المكتبة والأنشطة المدرسية	5
8	عدم وضوح الوصف الوظيفي لكل موظف	5
9	عدم مشاركة ذوي الإختصاص في وضع الخطة	5
10	هيمنة أفكار صاحب المؤسسة على الإدارة وتوجيهاتها	5
11	وجود عدة مرجعيات إشرافية على المدرسة	5

5	عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل	12
5	عدم تدريب المديرين على وضع الخطط الإستراتيجية	13

أجمع أعضاء المجموعة على الشعور بعدم الرضا حيال النقاط السابقة وقال أحد المديرين أن أبرز هذه المشكلات هو وجود عدة مرجعيات إشرافية على المدرسة حيث تشرف عليها وزارة المعارف الإسرائيلية، ووزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والمالكين للمدرسة، وأكد جميع الأعضاء أن هذا يشكل عبء كبير على عاتق المديرين حيث يوجد تناقضات بين السياسات الثلاث، والمدير مجبر على تنفيذ قوانين هذه الجهات الإشرافية مما يشكل عائق كبير أمام تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

وهذا ما أكده جبريل (2010) بأن هناك تحديات تكمن في التخطيط للتعليم في مدارس القدس لأنه يصعب وضع خطة استراتيجية شاملة لمستقبل التعليم في القدس وذلك لتعدد الجهات المشرفة على التعليم، وسيطرة المعارف الإسرائيلية والبلدية على التعليم، ونقص في الميزانيات، وعدم وجود متابعة إشرافية كافية، ونقص في الغرف الصفية والمرافق التعليمية، ونقص في المعلمين خاصة أن المدارس الخاصة كانت تعتمد على معلمي حملة هوية الضفة الغربية، وصعوبة إحصاء أعداد الطلبة المتسربين للظروف السياسية.

وقالت إحدى المديرات أن قوانين وزارة المعارف الإسرائيلية تثبت المعلم بعد مرور ثلاث سنوات ولا يستطيع المدير إقالته إلا في حالات نادرة، مما يشكل حماية لبعض المعلمين الذين يعون هذه القوانين وهذا يجعل أدائهم في تراجع مستمر والمدير في هذه الحالة يظهر موقف مما يؤثر على جودة العملية التعليمية، وتذكر المديرة أن هناك خلل في التوظيف وآليته في المدرسة وأنه يجب على إدارة المدرسة إعادة النظر في عملية التوظيف. أما المدير الآخر فأشار إلى وجود خلل في الوصف الوظيفي للمديرين حيث انه يمنع من تنفيذ بعض القرارات لوجود إدارة عليا تقوم (بشطب) قراره حسب قوله.

كما أشار أعضاء المجموعة على أن هناك تراجع في جودة التعليم هذا العام وعزو ذلك إلى جائحة كورونا، ووجود بعض المعلمين غير المؤهلين، وحاجة المدرسة لخطة علاجية لسد الفجوات التي حصلت خلال هذا العام.

وبالرجوع للدراسات السابقة ترى الباحثتان أن هناك عدة معوقات للتخطيط الإستراتيجي في المدارس، وتفاوتت درجة وطبيعة هذه المعوقات من مدرسة إلى أخرى تبعاً للظروف والعوامل المحيطة بها، وقد اشتمل محتوى معظم الدراسات على معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي موزعة على أربعة أنواع: (المعوقات البشرية، والمعوقات الإدارية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات المادية). كما جاء في دراسة الحايك (2018)، عودة (2017)، حسن (2017)، البلوشية (2017). وهذه الأنواع من المعوقات ترتبط بالأهداف التنظيمية، وأنظمة الرقابة، وأنظمة الإتصال، والإستراتيجيات التنظيمية، والموارد البشرية وما تمتلكه من معرفة ومهارات وخبرات، ودعم الإدارة العليا، والموارد المادية.

ونكر عودة (2017) مجموعة من المعوقات التي تواجهها إدارة المؤسسة في إطار عملية التخطيط الاستراتيجي منها ما يأتي: الانبهار بالنجاح والاعتقاد بأن هذا النجاح مستمر وسوف يتكرر دائماً، وبالتالي يشعر الجميع بأنه لا حاجة للاستمرارية، والنشر الضعيف للخطة وعدم إيصالها إلى جميع مفاصل عمل المنظمة، والوقوع في إطار مفهوم الرضا الذاتي عن الأداء بعيداً عن المقارنات المرجعية، والسياسات القائلة والتي تتمثل ببناء وتطوير شروط عمل قوية وشديدة مستندة إلى ثقافة تنظيمية ضعيفة وعادات غير صحيحة.

وقال أحد المديرين أنه للتغلب 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.

وتشير الحايك (2018) و حسين، والخليفة الزين (2018) إلى عدة خطوات لتقادي معوقات التخطيط الإستراتيجي منها: التغيير في الأفكار والنظرة إلى الأمور بما يتلاءم مع أبعاد التطوير بشكل عام، ترشيد استخدام الموارد المادية والفنية، وتطوير الكوادر البشرية بشكل مستمر، تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين العاملين ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب بالأجر المناسب، الاهتمام بنظام معلوماتي متكامل يجمع أعمال المؤسسة داخلياً وخارجياً، تقديم الخدمات للمواطنين والجماهير بالأسلوب المناسب وبتكلفة بسيطة وكيفية ميسرة، إعداد القيادات الإدارية الرشيدة الماهرة في أداء دورها لتحقيق أهداف التخطيط.

#### السؤال الخامس: كيف يمكنكم التوجه نحو إعداد خطة تتناول تحديد أهم الإحتياجات في المدرسة وفق رؤية ورسالة المؤسسة؟

أجابت إحدى المديرات أنه يجب اقتناع المسؤولين بالمؤسسة بأهمية التخطيط والجدية في التعامل مع الموضوع، وتوفير متطلبات الخطة من موارد مالية وبشرية وتنظيمية وتقنية. أما مدير أحد الأقسام يرى أهمية وجود قيادات وكوادر مؤهلة تتمتع بالمهارات الإدارية الأساسية بوضع برنامج زمني مناسب، وتسمية المعنيين بالتنفيذ ومساءلتهم، كما يجب أن يكون هناك توافق بين الهيكل التنظيمي والخطط الاستراتيجية، أما المدير الآخر أكد على الواقعية في التقديرات والخطط حتى لا تصبح الأهداف مجرد أحلام وأمان، وأهمية المرونة والسهولة في الاتصالات والتنسيق بين الأقسام، كما شدد على ضرورة المتابعة والتقييم لضمان استمرارية الخطة الإستراتيجية وتنفيذها.

فيما أشارت مديرة أخرى إلى ضرورة تمسك المؤسسة وخاصة أنها تعاني من نقص في الإمكانيات المادية، بالإرشادات التي من شأنها تخفيف حدة أزمة التمويل لديها، والتي أشار إليها بعض ممن بحثوا في هذه المسألة (مسألة التمويل)، كالعامل على تفعيل دور المجتمع المحلي، والقطاع الخاص في المساهمة في عملية التمويل، العمل على تنوع مصادر التمويل وعدم الاعتماد على مصدر واحد، وتقليص المصاريف ضمن الحدود التي تسمح بالقيام بالأنشطة، خلق مصادر تمويل ذاتية، خاصة أن المؤسسة تمتلك مسرح متميز بإمكانهم استغلاله لتوفير دعم مادي مناسب. وهذا ما أكدته دراسة البوسعيدي، والبلوشية بدرية (2017) حيث جاء محور المعوقات المتعلقة بالموارد المادية بالدرجة الأولى من أحد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي يليه الشراكة المجتمعية، ثم السلطات التعليمية العليا، ثم الموارد البشرية، ثم طبيعة عمليات التخطيط الاستراتيجي.

وترى الباحثتان انه حتى يتحقق النجاح لعملية التخطيط الإستراتيجي فلا بد من تحديد إستراتيجية تتضمن تحديد الأهداف الواضحة، وترتيب الأولويات، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، والتنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة، والشمول، والواقعية، والمرونة، والمتابعة، والتقييم.

#### نتائج الدراسة:

على ضوء مناقشة أسئلة المقابلات لأعضاء المجموعة البؤرية، ستقوم الباحثتان بعرض لنتائج أسئلة الدراسة وتحليلها وتفسيرها :  
عرض وتفسير نتائج السؤال الأول:

ما درجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

تم تلخيص نتائج السؤال الأول من خلال المناقشات مع أعضاء المجموعة البؤرية حيث ركزت على التالي:

- أجمع أعضاء المجموعة البؤرية من المديرين على وجود خطة استراتيجية في المؤسسة كما أجمعوا على أهمية الخطة الاستراتيجية في تطوير العملية التربوية، وإيمانهم الشديد بأهميتها كأداة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة، ووسيلة للإصلاح والتقدم ورفع مستوى الأداء بالمدرسة وأداة فعالة في التنظيم والتخطيط في الأحداث الطارئة.
  - هناك تقارب بين نتائج تحليل المجموعة البؤرية لمحتوى رسالة وأهداف الخطة الاستراتيجية. حيث أن الخطة الاستراتيجية في المدرسة تعكس رؤية ورسالة المدرسة. حيث وجد ان هناك وعي بشكل عام لدى الإداريين برؤية ورسالة المدرسة ومدى ارتباطها بخطة المدرسة. أما الهيئة التدريسية فتتفق لوجود الوعي الكافي برؤية ورسالة المدرسة.
  - أكد أعضاء المجموعة على رضاهم عن توفر المتطلبات التنظيمية من تحقيق الرؤيا والرسالة ووجود قاعدة بيانات والإقبال على المدرسة وجودة التعليم والارتباك للمجتمع المحلي وتوفير نوعية الطلاب، على النقيض من رضاهم عن تواجد متطلبات أخرى مثل مشاركة ذوي الاختصاص في وضع الخطة وتنفيذ ومتابعة الأنشطة والفعاليات ودعم الإدارة العليا وتبنيها لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
  - اتضح عدم رضا أعضاء المجموعة عن توفر متطلبات التخطيط المادية في المدرسة. الأمر الذي يؤدي إلى تدني الرواتب والأجور ويعيق عملية التحفيز والمكافآت. وأكد الأعضاء أن عدم توفر المتطلبات المادية الكافية هو أحد أبرز معوقات تنفيذ خطة المدرسة الاستراتيجية.
  - دلت نتائج المقابلات البؤرية على تحقيق المتطلبات الإدارية في المدرسة من خلال توفر المؤهل العلمي والخبرة الإدارية واتخاذ القرار والتنسيق والرقابة والمتابعة والتقييم وإدارة الوقت وتنظيمه.
  - خطة المدرسة الاستراتيجية يتم وضعها بمشاركة جميع الهيئة الإدارية من مدرء أقسام ونوابهم والإدارة العليا للمدرسة
  - عزز أعضاء المجموعة ضرورة مشاركة مختصين وذوي الخبرات أثناء وضع الخطة الاستراتيجية، لما له من أهمية في مساندة المؤسسة في التخطيط وتطبيق جميع بنود الخطة الاستراتيجية.
- وتؤكد الباحثتان على ضرورة تواجد وتوفير خطة استراتيجية في المدرسة تحدد رؤيا ورسالة وأهداف واضحة وموارد مادية وبشرية وتنظيمية مرتبطة ارتباطا وثيقا بواقع البيئة المحلية يساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة الهادفة والواضحة. كما ان وجود خطة مدروسة من قبل المدراء والعاملين على حد سواء مدعمة بمنظومة الحوافز والمكافآت والرواتب حسب الكفاءة والخبرة الأصيلة، تساهم في تجويد عملية التعليم وفي بناء نظام تربوي وسياسي أصيل. وهذا ما أكدته دراسة برهم (2020) التي وجدت علاقة طردية دالة إحصائيا بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدارس الحكومية ودراسة العريفي والحربي (2019) التي أبرزت العلاقة الطردية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري ودراسة (Manoharan& Melitsski, 2015) التي عززت ضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتلبية الاحتياجات المطلوبة.**

## عرض وتفسير نتائج السؤال الثاني:

ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين؟  
من خلال استعراض ومناقشة أسئلة المقابلات لأعضاء المجموعة البؤرية، جاءت الإجابة عن السؤال كما يلي:

- اتضح ضعف في تدريب وتأهيل أعضاء المجموعة بشكل عام لآليات عمل وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- دلت النتائج على أن أبرز المعوقات من وجهة نظر أعضاء المجموعة البؤرية هي تعدد المرجعيات الإشرافية في المدرسة مما يشكل عبء كبير على عاتق المديرين من حيث وجود التناقضات بين السياسات الثلاث بالإضافة الى وجود معلمين غير مؤهلين بالدرجة الثانية. ومعوقات أخرى مثل العلاقات والاتصال بين الأقسام مقاومة التغيير وجود، تفعيل حصص المكتبة والأنشطة، وضوح الوصف الوظيفي ومشاركة ذوي الاختصاص وهيمنة أفكار أصحاب المؤسسة على فكر ورؤيا المدرسة وغيرها.
- من خلال عرض المعوقات السابقة، تؤكد الباحثان على ان اهم معوقات التطبيق الاستراتيجي هي قلة المارد المالية ونظم الحوافز والمكافآت والأجور، والعوامل البشرية والتي ترتبط بوجود الكوادر البشرية المختصة بوضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقسيمها ورصد أهدافها، بالإضافة الى معوقات بيئية تكمن في مكان المدرسة وخطوط المواصلات منها واليها، ومعوقات سياسية تكمن في أسرلة التعليم في القدس وتعدد المرجعيات فيها. أضف الى ذلك معوقات تنظيمية أهمها رفض الموظفين للتغيير ووجود معارضين بشكل دائم لأي تغيير. ومن المعوقات الهامة أيضا معوقات الاتصال، وعدم فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وقلة مشاركتهم بوضع الخطط الاستراتيجية مما يؤدي أحيانا الى عدم اهتمامهم برؤية المؤسسة ورسالتها. وهذا ما أكدته دراسة الحايك (2018) التي أظهرت ان معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة لكل المجالات (التنظيمية، والبشرية، والمادية). ودراسة المطيري (2019) التي وجدت من المعوقات ووجود غموض في مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة المدرسية، وقلة توافر الكوادر المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وأن أنظمة التقويم غير مرنة ولا تهتم بتقييم الأداء الكلي. ودراسة (2020) H.C, Onuorah التي كشفت عن معوقات مثل عدم توفر التمويل وضعف القيادة المؤسسية وعدم الكفاءة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

## البيات التغلب على المعوقات:

- أكد أحد أعضاء المجموعة ان التغلب على المعوقات يكون ب: تهيئة المناخ المناسب لزيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي، ويتضمن ذلك التزام الإدارة العليا به، وتحديد الأهداف والاستراتيجيات بدقة، وتطبيق مبدأ المشاركة مع توفير الوضوح، والواقعية والمرونة في عملية التخطيط الاستراتيجي، توفير الهيكل التنظيمي المناسب، أن تكون عملية التخطيط ملزمة لجميع المستويات الإدارية والوظيفية.
- اتضح من خلال إجابات أعضاء المجموعة البؤرية. أن إعداد خطة استراتيجية وفق رؤيا ورساله واضحه يتطلب ما يلي: اقتناع المسؤولين بالمؤسسة بأهمية التخطيط والجدية في التعامل مع الموضوع، وتوفير متطلبات الخطة من موارد مالية وبشرية وتنظيمية وتقنية، وجود قيادات وكوادر مؤهلة تتمتع بالمهارات الإدارية الأساسية بوضع برنامج زمني مناسب، وتسمية المعنيين بالتنفيذ ومسؤولتهم، أهمية التوافق بين الهيكل التنظيمي والخطط الاستراتيجية، الواقعية في التقديرات والخطط، أهمية المرونة والسهولة في الاتصالات والتنسيق بين الأقسام، المتابعة والتقييم، ضرورة تمسك المؤسسة بالإرشادات التي تخفف حدة أزمة التمويل لديها (مسألة التمويل)، كالعامل على تفعيل دور المجتمع المحلي، والقطاع الخاص في المساهمة في عملية التمويل.

من خلال استعراض النتائج السابقة لآليات التغلب على المعوقات، تؤكد الباحثتان على ان اهم الطرق للتغلب على المعوقات يكمن في الوقوف عن أسبابها الرئيسية. بما يتضمن رفع نظم المكافآت الحوافز و تعديله سنويا، مشاركة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية باعتبارهم من صانعي القرار، الاحتكام الى القوانين واللوائح لتنفيذ القرارات الهامه و بشكل متساوي لجميع الموظفين، ضرورة الانفتاح على المجتمع المحلي ة المؤسسات و اللجان المحلية لتوفير الدعم الكافي للمدرسة، ضروره الاهتمام بدعم البيئة المحلية وتسهيلات وصول وذهاب الموظفين و الطلبة، توفير احد الكوادر ذوي الاختصاص في الخطط الاستراتيجية جنبا الى جنب مع ممثلين من الهيئة التدريسية و الرؤساء، ضرورة مشاركة أولياء الأمور و منتخبيين من الطلبة عند وضع الخطط الاستراتيجية كونهم جزءا من النظام التعليمي و لتوفير إمكانيات دعم مادي و معنوي مستقبلا. بالإضافة الى ضرورة إقامة الورش والدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي لأعضاء الهيئة التدريسية. وهذا ما أكدته دراسة Kindiki، Sang ، Rotich، Sang and Kipruto، 2015، التي أوصت بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتدريب جيد لجميع مديري المدارس الثانوية العامة على عملية التخطيط الاستراتيجي، ودراسة العريفي والحري (2019) التي أوصت نشر ثقافة التطبيق الاستراتيجي بالمدارس، ودراسة برهم (2020) التي أوصت بضرورة عقد دروات في التخطيط الاستراتيجي.

#### التوصيات:

#### بناء على نتائج الدراسة السابقة، توصي الباحثتان بما يلي:

- تطوير الأنظمة المدرسية المتعلقة بالسياسات المدرسية مثل نظام تعيين الموظفين والوصف الوظيفي، ونظام الحوافز والمكافآت والتأكد من ترابطها، بحيث تؤدي إلى الرضا الوظيفي والجودة الشاملة.
- زيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة وبالتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص .
- على المديرين أن يعملوا على تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المدارس.
- تنفيذ مبدأ المشاركة والأخذ بوجهات نظر العاملين في المدرسة في الاعتبار، فهو جزء من ثقافة التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة إعادة النظر من قبل بعض المدارس في رؤيتها ورسالتها والتأكد من وضوحهما، سيما وأنهما أساس التخطيط الاستراتيجي.

#### المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، حسام، البورسعيدى، خميس، والبلوشية، بدرية (2017): معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان. المجلة الدورية للدراسات التربوية والنفسية. مج (2)، (3).
- إزيمان، نداء (2017): درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي في مدارس القدس من وجهات نظر مديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- برهم، أحمد (2020): التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات. مج (9)، ع(4).
- الحايك، أريج (2018): متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في

- محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط. عمان.
- الحربي، نوال، الخليوي، لينا، والعريني، أسماء (2019): التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض وعلاقته بمستوى التميز الإداري المدرسي. مجلة العلوم التربوية والنفسية. مج (3)، ع(26).
- حسين، بانقا، والخليفة، الزين (2018): واقع معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظرهم في الخرطوم. مجلة كلية التربية. جامعة السلام ع(1).
- الدجني، إباد (2011): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- الروقي، بندر بن زين (2015): معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- السكرانة، بلال (2015): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. ط(1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سكيك، سامية (2010): تنمية مهارات مدير المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السويدان، طارق، والعدلوني، محمد (2005): كيف تكتب خطة استراتيجية؟ الكويت: قرطبة للتوزيع والإبداع الخليجي.
- الشاعر، عدلي (2007): معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة. دراسة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية. غزة.
- عودة، علاء خالد (2017): معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العويسي، رجب بن علي (2003): التخطيط الاستراتيجي للمدير العصري.
- المحيسن، معن، والكيلاني، أنمار (2010): مشروع مقترح لتطوير نظام التخطيط التربوي لمرحلة التعليم الأساسي في الأردن، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج (6)، ع (1).
- المطيري، حربي (2019): التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات التعليمية بالمدارس الثانوية بالكويت في ضوء تحديات مجتمع المعرفة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة سوهاج، كلية التربية. مصر.
- ياسين، شريفي (2010): التخطيط الاستراتيجي المدرسي في ظل قانون المدارس الخاصة في الجزائر. دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر.
- ثانيا: المراجع الأجنبية:**

Bryson, J. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. New Jersey: John Wiley & Sons.

Lingam, Govinda, Lingam, Narsamma, Raghuwaiya, Krishna (2014). Effectiveness of School Strategic Planning: The Case of Fijian Schools, International Journal of Social, Business and Industrial Engineering, 8(7), 2119-2125.

Morgan LD (1996), Annu. Rev. Social 22:129-52

Sang, F., Kindiki, J., Sang, J., Rotich, G. and Kipruto, K. (2015). Availability and the Level of Implementation of Strategic Plans in Secondary Schools in Nandi County, Kenya. SAGE Open, 5(2), 1-8.

Onuorah, H. C. (2020): Challenges Affecting the Implementation of Strategic Planes in Secondary Schools in Otoucha Education Zone Of Anambra State.