

## معوقات إعداد الخطط التشغيلية لدى القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية

أ.حصة صالح العقيلي  
جامعة الملك عبد العزيز

د. منى عبد المحسن الفضلي  
جامعة جدة

ملخص البحث:

يهدف البحث الى التعرف على معوقات إعداد الخطط التشغيلية لدى القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية، وتكون مجتمع البحث من ٣٥ من القيادات التربوية يمثلون جميع رؤساء ورئيسات الأقسام في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية للعام الدراسي ١٤٣٦ - ١٤٣٧ هـ و تم اختيار العينة بطريقة الحصر الشامل لصغر مجتمع البحث، واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي والوصفي المقارن ، والاستبانة أداة للبحث واهم نتائج البحث :

١. أن معوقات إعداد الخطط التشغيلية لدى القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية جاءت بدرجة (كبيرة) حيث جاء:

- محور المعوقات الإدارية بالمركز الأول و بدرجة كبيرة .
- محور المعوقات الشخصية بالمركز الثاني و بدرجة متوسطة .

٢. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات آراء مجتمع البحث حول وجود المعوقات بشكل عام ولوجود المعوقات الشخصية والمعوقات الإدارية بشكل خاص وفقاً لمتغير سنوات الخبرة .

ويوصي البحث بتزويد القيادات التربوية بالكفايات والمهارات اللازمة لعملية التخطيط من خلال إقامة البرامج والدورات التدريبية والعمل على تشكيل لجان تتابع عملية التخطيط في الوزارة ،وتقدم تغذية راجعة عن الخطط التشغيلية لإدارات التعليم ، ونشر ثقافة التخطيط بين منسوبي التعليم في كافة المؤسسات التعليمية ، منح إدارات التعليم مزيداً من الصلاحيات في اعتماد المشروعات والمبادرات النوعية المحققة لأهداف الخطة.

الكلمات المفتاحية: المعوقات ،التخطيط التشغيلي ،المعوقات الإدارية ،المعوقات الشخصية

### Abstract:

The main aim of this research is to get a better knowledge of obstacles that face educational leaders in preparing operational plans in Al bukayriyah province. The population of this study is educational leaders who form all the departments' principals in Al Bukayriyah educational authority in 1436-1437 academic year. The sample of the study consists of 35 participants who were selected according to comprehensive inventory method due do sample smallness. This research follows the surveying descriptive and the comparative descriptive approach in which a questionnaire was used as the tool to collect the data. The main finding of the study is that the obstacles of preparing operational plans were considerable. According to the statistical data, the following results are found:

- The most significant obstacles found are the administrative obstacles.
  - In the second place, the personal obstacles are found to be affected on an average level.
  - Years of experience variable have no significant effect on participants' perspectives on the operational plans obstacles either the administrative or the personal ones.
- This study recommends some thoughts which may improve the educational administration. These thoughts can be listed as the following:
- Provide the educational leaders with the necessary skills needed for the planning process and this can be achieved through training programs.
  - Constitute a committee to observe the planning process of the Ministry of Education as well as providing feedback about the operational plans of the local educational authorities.
  - Rise the educational leaders' awareness about the importance of making plans in all educational organization.
  - Provide opportunities for educational leaders and supervisors to take diploma in planning.
  - Provide the local educational authorities with full power and freedom in in approving initiatives thoughts and ideas necessary to accomplish the plans goals.

**Key words:** obstacles, operational plan, personal obstacles, administrative obstacles.

المقدمة:

الكثير من التحديات التي يتحتم عليها  
مواجهتها ، ولا سبيل لذلك إلا بتطوير التعليم و  
بالتخطيط الجيد له .

يعد التخطيط سمة من سمات العصر الحديث  
،عصر الانفجارات الثلاث - المعرفي  
والسكاني والتكنولوجي - مما يضع الدول أمام

وللمبادئ العامة لخطط التنمية (آل ناجي، ١٤٣٤، ١٨٢-١٨٣).

وتتفيداً لتطلعات خطط التنمية يتم توزيع سياسة التعليم وخطط التعليم على كل إدارات التعليم ويشق منها ما يتناسب من أهداف وتقوم كل إدارة تعليم بإعداد خطة تشغيلية سنوية لتنفيذ ما هو مطلوب منها في خطة وزارة التعليم بحسب ما يتاح لها من قوى عاملة مؤهلة ودعم مالي (المبعوث، ١٤٣٤، ٥١-٥٢).

وتعتمد عملية التخطيط التربوي في نجاحها على مشاركة القادة التربويين في المناطق التعليمية إذ إن دورهم يعد أساساً في توجيه الفعاليات المختلفة التي تسهم في العملية التربوية وتوفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية بدرجة عالية من الكفاءة وترتيب استخدام الموارد المتاحة (الحسين، ١٩٩٢، ١٢٥)، ولكن بالنظر إلى حقيقة العملية التخطيطية في المجال التعليمي في المملكة فإننا نجد أنه ينقصها الكثير من المقومات وتحتاج إلى إعادة نظر في كيفية تطبيقها (المبعوث، ١٤١٨، ٨٨).

كما أنه في ظل التحديات التي تواجهها إدارات التعليم من أجل تحسين وتطوير العملية التعليمية فإن إعداد الخطط التشغيلية بشكل جيد له بالغ الأثر في احتواء هذه التحديات

ويعتبر التخطيط للتعليم أول عمليات المنظومة التعليمية ومقدم على سائر العمليات الأخرى إذ أنه لا يتحقق نجاح للعمل التربوي التعليمي دون وجود تخطيط (وزارة التعليم، ١٤٢٧، ٤).

كما أنه من العمليات المهمة والضرورية اللازمة لنجاح العمل بالمؤسسة التعليمية والتي يجب أن يعطيها القائد التربوي الوقت والجهد اللازم فهو الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة ويسبق جميع الوظائف الأخرى، ولا يمكن القيام بوظيفة التنظيم أو التوجيه أو الرقابة بصورة عملية قبل إعداد خطة واضحة ومحددة (محمد، ٢٥١، ١٤٣٤).

وانطلاقاً من إدراك المملكة العربية السعودية لأهمية التخطيط التربوي بشكل خاص والتخطيط بشكل عام انتهجت نظاماً من الخطط الزمنية الخمسية الشاملة، حيث كانت بداية أول خطة خمسية للتنمية عام ١٣٩٠هـ ثم توالى الخطط الخمسية حتى الخطة الخمسية العاشرة التي نعيشها في الوقت الحاضر، وقد أولت الخطط الخمسية السابقة اهتماماً بالغاً بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية وذلك بتطوير الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب في ضوء الأهداف العامة للتعليم في المملكة، ومن هذه القاعدة جاءت أهداف التعليم على مختلف مراحل وأنواعه انعكاساً

، إلا أن إعداد الخطط التشغيلية في إدارات التعليم لا يخلو من مشكلات ومعوقات تحد من فاعليته حيث تبين ذلك في خطاب وزارة التعليم عام ١٤٣٤هـ الذي أشار الى وجود العديد من السلبيات في إعداد الخطط التشغيلية لإدارات التعليم .

وقد أوصت الإدارة العامة للتخطيط والسياسات في وزارة التعليم (١٤٣٢-٢٠١١) بإجراء مزيدا من البحوث والدراسات الميدانية التي تتناول جوانب التخطيط بأبعاده المختلفة ، وبعد البحث والاطلاع لوحظ ندرة الدراسات المتخصصة في المملكة العربية السعودية التي تحدد معوقات التخطيط التشغيلي في إدارات التعليم مما يستدعي البحث عن المعوقات التي تواجه القيادات التربوية في إدارات التعليم أثناء إعداد الخطط التشغيلية. مشكلة البحث:

في ضوء ما سبق وانطلاقا من أهمية التخطيط وكونه أحد عناصر القيادة الناجحة ومن أهم المهارات التي ينبغي توافرها في القائد التربوي ، إلا أن إعداد الخطط التشغيلية يكتفه الكثير من المعوقات ويحيط به العديد من الصعوبات ومن خلال الخبرة الوظيفية ، فقد تم ملاحظة وجود ضعف في إعداد الخطط التشغيلية لأقسام الإدارة مما يؤثر على جودة الخطط المعدة وبالتالي على النتائج المتوقعة والمستفيدين من التعليم بكافة مراحلها .

وقد تم إجراء مقابلة استطلاعية مع أعضاء فريق التخطيط بإدارة تعليم البكيرية والبالغ عددهم (خمسة أعضاء) للتعرف على الحاجة إلى إجراء البحث وعن ما إذا كان هناك معوقات تواجه القيادات عند إعداد الخطط التشغيلية ، وقد أكدت نتائج المقابلة عن وجود قصور في إعداد الخطط التشغيلية لأقسام الإدارة ناتج عن وجود معوقات تحد من إعداد الخطط التشغيلية للأقسام بشكل جيد.

ومما تقدم يسعى البحث الحالي للإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

**ما معوقات إعداد الخطط التشغيلية لدى القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية؟**

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي، الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما المعوقات الشخصية في إعداد الخطط التشغيلية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية من وجهة نظر القيادات التربوية؟

٢- ما المعوقات الإدارية في إعداد الخطط التشغيلية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية من وجهة نظر القيادات التربوية؟

٣- هل يوجد اختلاف في وجهات نظر القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة

٢- القيادات التربوية في إدارة التعليم في كشف الصعوبات العامة التي تواجههم في إعداد الخطط التشغيلية وتقدير احتياجاتهم لتحسين الأداء في مجال إعداد الخطط.

٣- المستفيدين من التعليم في تحسين الخدمات التعليمية من خلال إعداد خطط تشغيلية قادرة على تحقيق تطلعات خطط التنمية.

حدود البحث:

**الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي على التعرف على المعوقات الشخصية والمعوقات الإدارية التي تعيق إعداد الخطط التشغيلية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية .  
**الحدود البشرية:** اقتصر البحث على رؤساء ورئيسات الأقسام في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية.

**الحد الزمني:** تم تطبيق هذا البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (١٤٣٦/١٤٣٧هـ).

مصطلحات البحث:

**المعوقات:** هي كل ما يعيق عن العمل (المنجد في اللغة والإعلام، ١٩٨٦). وتعرف إجرائياً بأنها: مجموعة الصعوبات الشخصية والإدارية التي تعيق التخطيط التشغيلي في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية.  
كما تعرف المعوقات الشخصية إجرائياً بأنها: مجموعة الصعوبات الناتجة عن الشخص نفسه

البكيرية لمعوقات إعداد الخطط التشغيلية وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة) ؟  
فرضية البحث:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقدير القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية لدرجة معوقات إعداد الخطط التشغيلية تعزى لمتغير الخبرة .  
أهداف البحث:

١- التعرف على المعوقات الشخصية في بناء الخطط التشغيلية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية من وجهة نظر القيادات التربوية .

٢- التعرف على المعوقات الشخصية في بناء الخطط التشغيلية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية من وجهة نظر القيادات التربوية .

٣- الكشف على الاختلاف في وجهات نظر القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة) .  
أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في تناول موضوع معوقات إعداد الخطط التشغيلية لدى القيادات التربوية بإدارة التعليم وفي الفئات التي سوف تستفيد منه والمتمثلة في:

١- إدارة التعليم في معرفة واقع التخطيط التشغيلي وتقدير الاحتياجات التدريبية اللازمة للقيادات التربوية .

حيال عملية التخطيط ، وتعزى هذه المعوقات بصفة عامة إلى مداركه العقلية نتيجة الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في مدى فهمهم لعملية التخطيط وإدراكهم لأهميته والعمل به وضعف القدرة على إعداد خطط جيدة .

أما المعوقات الإدارية فتعرف إجرائياً بأنها : مجموعة الصعوبات المتعلقة بالتنظيمات الإدارية والأدلة واللوائح الإجرائية المتبعة او المتاحة في المنظمة ونمط إدارتها والتي تحد من إعداد الخطط التشغيلية بصورة جيدة .

**الخطة التشغيلية:** هي وصف مفصل للأعمال المطلوبة ، لتحقيق الاستراتيجيات المحدودة (هاقينز، ١٩٩٦، ٣٨).

وتعرف الخطة التشغيلية إجرائياً: بأنها ( إطار عمل يتضمن مجموعة من الإجراءات المطلوب تنفيذها من قبل الإدارات والاقسام في إدارة التعليم ، في نطاق الاهداف العامة للتنمية الوطنية ، خلال فترة زمنية محددة (سنة واحدة ) ، وتتضمن بالإضافة لذلك الأهداف العامة والسياسات والأهداف التفصيلية ، ومجموعة البرامج والمشروعات المعتمدة في الخططة ) . (وزارة التعليم ، ١٤٣٣ ، ٦) . و تم تبني هذا التعريف في البحث الحالي .

أولاً: الإطار النظري

نشأة وتطور التخطيط التعليمي :

لم يكن التخطيط كعملية يمارسها الإنسان جديداً على البشرية ، فقد مارس الإنسان

التخطيط منذ القدم في جميع أمور حياته من خلال تنبئه للمستقبل بتقديره لاحتياجاته اللازمة وموارده المتاحة ، ولكنه ظهر كمفهوم حديث بعد أن نشر العالم كريستيان شونهيد أول بحث في التخطيط الاقتصادي سنة ١٩١٠م ، وفي عام ١٩٢٨م أعد الاتحاد السوفيتي أول خطة خمسية اقتصادية شاملة فكان ذلك بداية عصر الخطط الاقتصادية الشاملة (غراب، ١٩٨٥، ١٢) ، ولم يكتسب التخطيط قيمته وأهميته إلا بعد الحرب العالمية الثانية خاصة بعد نجاح نموذج التخطيط الذي تبناه الاتحاد السوفيتي وأثبت فعاليته (فهيم ، ٢٠٠٠، ٢٠) ، وبعد أن ظهرت العلاقة القوية بين التعليم و الاقتصاد باعتبار أن التعليم من المطالب الهامة للوصول إلى اقتصاد قوي وسليم ، نشأ التخطيط التعليمي في قلب التخطيط الاقتصادي ولذا ظهر التخطيط التعليمي متأخراً عن التخطيط الاقتصادي فتمت أول محاولة للتخطيط التعليمي الشامل سنة ١٩٥٦م في أمريكا ، بعدها ظهرت العديد من الخطط التعليمية في البلاد المتقدمة أما في البلاد العربية فظهر التخطيط التعليمي منذ عام ١٩٦٠م في صور خطط خمسية وعشرية (العجمي ، ١٤٣٤ ، ٣٦٠)

مما تقدم تبين دور التعليم وتأثيره على عملية الاقتصاد مما أدى بالدول المتقدمة إلى الاهتمام بعملية التخطيط للتعليم فأولته عناية كبيرة وذلك في سبيل تحسين اقتصادها القومي ، وقد حفزت تجارب

تلك الدول ونجاحاتها في التخطيط للتعليم الدول  
النامية بالاهتمام بالتعليم والتخطيط له.

مفهوم التخطيط التعليمي:

يعد التخطيط التعليمي جزء من التخطيط  
التربوي ، حيث أن التعليم جانب من جوانب  
التربية ، وقد تعددت مفاهيم التخطيط التعليمي  
في كثير من المراجع فقد عرفه فهمي  
(٢٦،٢٠٠٠) بأنه "العملية المتصلة المنتظمة  
التي تتضمن أساليب البحث الاجتماعي  
ومبادئ وطرق التربية وعلوم الإدارة والاقتصاد  
، والمالية ، وغايتها أن يحصل التلاميذ على  
تعليم كاف ذي أهداف واضحة ، وعلى مراحل  
محددة تحديداً تاماً ، وأن يمكن كل فرد من  
الحصول على فرصة ينمي بها قدراته وأن  
يسهم إسهاماً فعالاً بكل ما يستطيع في تقدم  
البلاد في النواحي الاجتماعية والثقافية  
والاقتصادية" ، وهو العمل الفكري الذي يساعد  
على التنبؤ بسير المستقبل في التربية وذلك  
باستقراء الماضي ودراسة الحاضر ، والتطلع  
لما يمكن أن يكون في المستقبل ، ليساعد على  
الاختيار الأمثل لسير المستقبل في حدود  
الإمكانيات ، من أجل الوصول إلى تنمية  
تربوية متوازنة للتعليم على مراحل في إطار  
العقيدة والشريعة الإسلامية . (المبعوث،  
١٣،١٤٣٤)

ويرى العجمي (١٤٣٤، ٣٦١) أن التخطيط  
التعليمي هو " استخدام التحليل العقلي المنظم  
في عمليات التطوير التعليمي بهدف جعل

التعليم أكثر فعالية وأكثر كفاءة في استجاباته  
لحاجات وأهداف طلابه ومجتمعه ، ولابد أن  
تكون طرقه تتسم بالمرونة والقابلية للتعديل  
لتناسب مع المواقف التي تختلف حسب  
مستوى التطور ونمط الحكومة ، ويذهب  
البوهي (٢٠٠١، ١٤) في تعريف التخطيط  
على أنه عملية منظمة ومستمرة لتحقيق أهداف  
مستقبلية بوسائل مناسبة تستند إلى مجموعة  
من القرارات الرشيدة بخصوص بدائل واضحة .

من العرض السابق لتعريفات التخطيط التعليمي  
تبين أن التخطيط التعليمي هو جانب من جوانب  
التخطيط التربوي الذي يهتم بالعملية التعليمية  
بتشخيص واقعها واستشراف مستقبلها بحيث يكون  
مواكبا للتطورات المعاصرة التي يشهدها العالم  
ليحقق أهداف المجتمع وبالتالي تقدم البلاد .

أهمية التخطيط التعليمي :

تتضح أهمية التخطيط التعليمي في  
تشخيص الأوضاع التعليمية الحالية وتقييم  
الهيكل التعليمي القائم ودراسة مدى تناسق  
أجزائه وتفرعاته ومعرفة مدى الارتباط بين  
أجزاء هذه المراحل والأفرع واحتياجات المجتمع  
، كما أن له أهمية بالغة في رسم السياسة  
التعليمية جملة وتفصيلاً للاستجابة لمتطلبات  
التنمية الشاملة للبلاد وفي التحسين النوعي  
والإصلاح الفني للعملية التعليمية وتناولها  
بالتجديد والتطوير، كما أنه يمكن مؤسسات  
التعليم وإدارتها على مختلف المستويات من  
ضمان النمو السليم في المستقبل ، ويعمل

على تحسين تقدير موارد التعليم وتعبئتها والاستخدام الأمثل لها مما يقلل من نسبة الهدر في التعليم، بالإضافة إلى أنه يعمل على تقليل الفجوة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.

(البوهي، ٢٠٠١، ٢٠٠٠)

من خلال ما سبق تبين أن التخطيط التعليمي من أهم أنواع التخطيط حيث أنه يكتسب أهميته من أهمية عملية التعليم نفسها فهو متطلب أساسي لحدوث التنمية في بقية قطاعات الدولة.

البعد الزمني للخطة :

يتميز التخطيط بصفة عامة سواء كان على مستوى القطاعات أو على المستوى القومي بوجود ثلاثة أبعاد زمنية، وهذه الأبعاد تعتبر أساسية لتحقيق أهداف النظام التعليمي ، و عادة ما تأخذ هذه الأبعاد شكل خطط متداخلة فيما بينها وفي تسلسل متكامل، ولكن يبدو أن كثيراً من الدول وفي مقدمتها بلدان العالم الثالث تركز على الخطط ذات الأجل المتوسطة أي الخمسية وقصيرة المدى ونادراً ما تستخدم الخطط البعيدة المدى .(محمد ، ٢٠٠٢، ١٦٧).

كما أن وقت التخطيط وأفقته يتغيران من مستوى إداري إلى آخر ،فالتخطيط طويل المدى يقع في المستويات العليا للإدارة ، والمستويات المتوسطة تعمل بالتخطيط متوسط المدى ، والمستويات الدنيا تعمل

بالتخطيط لفترات قصيرة المدى (آل ناجي ، ١٤٣٤، ١٧٤)

**التخطيط التعليمي في المملكة العربية السعودية:**

إن التحديات والمشكلات التي يواجهها العصر الحالي كمشكلة الانفجار السكاني ومشكلة الانفجار

المعرفي تستوجب من الدول تخطيطاً دقيقاً ومدروساً لتعمل على توفير التعليم لجميع أفراد المجتمع وبما يتواءم مع التقدم المعرفي الذي يشهده العالم اليوم.

وانطلاقاً من إدراك المملكة بهذه الأهمية للتخطيط بشكل عام والتخطيط التعليمي بشكل خاص انتهجت نظاماً من الخطط الزمنية الخمسية الشاملة، حيث كانت بداية أول خطة خمسية للتنمية عام ١٣٩٠هـ، ثم توالى الخطط الخمسية التي نعيشها في وقتنا الحاضر، وقد أولت الخطط الخمسية اهتماماً بالغاً بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية وذلك بتطوير الموارد البشرية من خلال التعليم في ضوء الأهداف العامة للتعليم في المملكة (آل ناجي ١٤٣٤، ١٨٢)، وتقوم الجهات التعليمية في المملكة بوضع خططها، في ضوء السياسة التعليمية للدولة ، والسياسة التعليمية سياسة توجيهية مرنة تضع الخطوط العريضة للعمل التربوي دون الدخول في التفاصيل الجزئية ، حيث تتمكن الجهات التعليمية وأجهزتها من

أداء عملها وبناء خططها وفق ما تراه مناسباً لها (العجمي، ١٤٣٤، ٢٧٣).

وحيث أن إدارات التعليم هي أحد الأجهزة المهمة في وزارة التعليم تقوم كل إدارة تعليم في كل منطقة أو محافظة بتنفيذ السياسة التعليمية من جميع النواحي الإدارية والفنية والمالية، كما تقوم بالتخطيط والإشراف والمتابعة للمدارس التابعة لها (محمد، ١٠٠٠، ١٤٣٤). فبناء على توجيه مجلس الوزراء ترسل وزارة التخطيط الخطوط العريضة لرؤيتها للخطة إلى كل وزارة لتعد على ضوء هذه الخطوط خططها ويتم إرسالها لوزارة التخطيط لتقوم وزارة التخطيط بالتنسيق بين خطة الوزارة مع بقية الخطط ذات العلاقة وإخراجها في خطة متكاملة للدولة تسمى خطة التنمية، وتشارك في بنائها جميع أجهزة وزارة التعليم وفق اختصاصها (المبعوث، ١٤٣٤، ١٩٠).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن عملية التخطيط التعليمي في المملكة تمر بعدد من المراحل متخذة مسارها من أعلى إلى أسفل فبعد إقرار خطة التنمية الخمسية الشاملة من قبل مجلس الوزراء ترسل وزارة التعليم أهدافه وسياساته على جميع إدارات التعليم بالمناطق والمحافظات وتشتق كل إدارة تعليم ما يناسبها من أهداف وفق إمكانياتها وتقوم وحدات وأقسام الإدارة بإعداد خطط تشغيلية سنوية في ضوء أهداف خطة التنمية تتضمن على مجموعة

من البرامج والمشروعات المعتمدة، وتتم مراجعة تلك الخطط من قبل جهاز التخطيط في الوزارة.

دور القيادات في عملية التخطيط :

لا يخفى الدور الحيوي والفعال الذي يقوم به القائد التربوي في عملية التخطيط بجميع مراحلها، ابتداء من مرحلة الإعداد لتخطيط وتشكيل فريق الخطة وحتى مرحلة المتابعة والتقييم. وحيث أن التخطيط من العمليات الهامة والضرورية اللازمة لنجاح العمل بالمؤسسة التعليمية فيجب أن يعطيها القائد التربوي الوقت والجهد اللازم حتى تحقق المؤسسة التعليمية أهدافها (محمد، ١٤٣٤، ١٤٩)، ولعل من أبرز مهام القائد التربوي التخطيط للأهداف القريبة والبعيدة المدى للعملية التربوية، فيجب أن يكون قادراً على استيعاب الخطة التربوية بكل أبعادها (العجمي، ١٤٣٤، ١٨٣).

وقد أشار الحسن (٢٣٠، ١٩١٨) إلى أن الإداريين في المستويات العليا يحتاجون إلى مهارة فكرية، ذلك أن التخطيط على هذا المستوى هو في جوهره عمل ذهني يتضمن المقدرة على التنبؤ بالمستقبل، وتبصر الأهداف العامة، وطرح البدائل الممكنة لتحقيق تلك الأهداف، أما المهارة الرئيسية للمديرين في المستويات الوسطى، فهي مهارة إنسانية نظراً لأن مهمتهم الأساسية تتمثل في مقدرتهم على تكوين المناخ التنظيمي المناسب لتنفيذ الخطة

في الخطط التربوية إلى عدم وجود وعي تخطيطي بين المسؤولين عن وضع الخطط أو عن تنفيذها ومتابعتها، ولذا يجب التوسع في عمليات تدريب القيادات فوعيم يساعد على نجاح العملية التخطيطية (Kaufman, 1996, 53).

مما سبق تبين أهمية التخطيط بالنسبة للقادة التربويين في المؤسسات التعليمية ودورهم الفعال في عملية صياغة الأهداف وإعداد الخطط وأهمية مشاركتهم في عملية التخطيط بجميع مراحلها لضمان تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة الوصول إليها. العلاقة بين التخطيط والخطة:

التخطيط يعني المراحل الفكرية والذهنية الخاصة بالنشاط، والتي تبدأ بالتفكير بالهدف وكيفية تحقيقه والموازنة بين الظروف المستقبلية التي تساعد أو تعوق تحقيقه، أما الخطة فهي تفصيل للمراحل الواجب القيام بها وتحديد الاختصاصات والمهام وتوقيت إتمام كل مرحلة من المراحل للوصول إلى الهدف المنشود (حافظ، ١٤٣، ١٩٦٥) فالتخطيط عملية مقصودة ومستمرة، أما الخطة فهي ناتج عملية التخطيط وتعرف الخطة: بأنها مجموعة من التدابير المحددة والوسائل المنتقاة التي تتبع من اجل بلوغ هدف معين، نريد الوصول إليه، وذلك من خلال برنامج موقت بمراحل وخطوات وتحديد زمني ومكاني (دهيش وآخرون، ٢٠٠٦، ٩٥)، ويعني ذلك إن الخطة

وتأمين الموارد اللازمة وحفز العنصر البشري على الالتزام بالخطة وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف.

حيث تقوم القيادات في الإدارة الوسطى باعتماد ترجمة الأهداف والاستراتيجيات العامة إلى خطط وبرامج عمل تفصيلية قصيرة الأجل في مجالات المشروعات والبرامج المختلفة، و تبدو أهمية مشاركة المديرين التنفيذيين في النشاط التخطيطي بما يضمن واقعية أهداف المشروع وافترضاها التخطيطية، كما يضمن تخصيصاً سليماً للموارد واستخداماتها بفاعلية (هاشم، ٢٠٠١، ٦٥)، ولضمان نجاح عملية التخطيط في المؤسسات التعليمية لابد أن يتم إشراك القيادات التربوية في عملية التخطيط بكافة مستوياتها فالتخطيط الذي يتم دون مشاركة المديرين المنفذين ينتهي عادة إلى أن يكون مضيعة للوقت والمال. (حسين، ١٩٩٠، ٧٢).

وبذلك تعتبر القيادات التربوية في إدارات التعليم الحد الفاصل بين نجاح المشروعات أو فشلها، وبين تحقيق الأهداف المنشودة أو العجز عن تحقيقها فهي التي ترسم السياسات وتضع الخطط، وهي التي تحدد الإطار الذي تستخدم داخله الموارد المتوفرة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية بأعلى درجة من الكفاية وبأقل التكاليف الممكنة وبأقصر وقت ممكن (الجليلي، ١٩٨٨، ٤٠)، وأحياناً قد يرجع الفشل

هي من نتائج التخطيط ، فالتخطيط العلمي الرصين سينتج عنه خطة عملية موضوعية . (مصطفى وعمر ، ٧١، ٢٠٠٥)

وعلى ذلك فالتخطيط عملية فكرية ذهنية وأن الخطة عملية إجرائية تنفيذية ولا يمكن للتخطيط أن يحقق الاهداف المرجوة منه إلا بعد أن يترجم على صورة خطة عملية قابلة للتطبيق والتنفيذ.

#### الخطة التشغيلية :

تعتبر الخطة التشغيلية بمثابة الخطة التفصيلية لعمل المنظمات ، ويتم فيها تحديد السياسات والبرامج الأساسية لتحقيق الأهداف المعدة وبناء المؤشرات التي تدل على تحققها ، كما يتم تحديد المتطلبات المالية والجدول الزمني لتنفيذ تلك البرامج. والمكون الأخير للخطة الاستراتيجية هو الخطة التشغيلية وتحتوي على وصف مفصل للأعمال المطلوبة لتحقيق الاستراتيجيات المحدودة (هاقينز، ١٩٩٦، ٣٨).

وعادة ما ينبثق التخطيط التشغيلي من التخطيط الاستراتيجي ويسمى بالتخطيط الوظيفي أو بالتخطيط التنفيذي ، ويكون من مسؤوليات الإدارة الوسطى أي على مستوى الإدارات أو الأقسام التنفيذية المختلفة في المنظمة ، وفي الغالب يكون التخطيط التشغيلي قصير المدى ، ويتسم بدرجة كبيرة من التفاصيل ، وتعرف الخطة التشغيلية بأنها:

إطار عمل يتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج المطلوب تنفيذها من قبل الإدارة التنفيذية بالتكامل فيما بينها عبر أهداف ذكية لها أداء وتقديرات مالية خلال فترة زمنية محددة". (العوشن ، ١٤٣٣، ٢٧).

كما توضح الخطة التشغيلية تفاصيل الطرق أو الاستراتيجيات التي تستخدم لتحقيق أهداف وغايات ورسالة المنظمة ووحداتها التنظيمية والوظيفية ، ويجب أن تحتوي الخطط التشغيلية على جانب تفصيلي بالقدر الذي يغطي أهمية كل مستوى من المستويات التنظيمية في المنظمة (حمدان وإياس، ٢٠٠٩، ١٢٨)، ويقوم كل قسم بدراسة أهداف الإدارة التي يتبعها ويعطي تفصيل دقيق لما يخصه من هذه الأهداف وأسلوب تنفيذها وكيفية تحقيقها والبرنامج الزمني لها ومسؤولية تنفيذها والتكاليف الخاصة بالتنفيذ ، وأسلوب توزيع العمل بين الوحدات والأنشطة وتحديد المسؤولية الفردية لكل فرد لمسؤولته. (المرضي ، ٢٠١٦، ٢٠٢)

وبناء على ذلك تقوم إدارات التعليم في المناطق والمحافظات ممثلة بأقسامها المختلفة بإعداد الخطط التشغيلية السنوية لإدارة التعليم في إطار الأهداف والسياسات التربوية والتعليمية ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها.

#### مراحل إعداد الخطة التشغيلية :

عند إعداد الخطط التشغيلية لأي منظمة فلا بد ان تمر بعدد من المراحل المترابطة

والمتسلسلة ،بدءاً من مرحلة ما قبل التخطيط وحتى وضع الإطار النهائي للخطة التشغيلية. ويتضمن إعداد الخطة التشغيلية المراحل التالية :

#### ١- مرحلة التهيئة والتجهيز :

تعتبر عملية التهيئة والتجهيز أو ما يسمى عملية "التخطيط للتخطيط" بمثابة الانطلاقة الأولى لعمليات إعداد الخطط التشغيلية ، وتتضمن هذه المرحلة تشكيل فريق التخطيط وتحديد دور الفريق ومسؤولياته وتحديد الشركاء وهم الأفراد أو الجهات ذات العلاقة بنجاح العمل ، كما تستلزم هذه المرحلة تحديد المعلومات اللازمة ومصادرها والتعرف على الموارد المتاحة وكيفية تأمينها ،وكذلك يتم تحديد المدة الزمنية التي يتم خلالها الانتهاء من إعداد وبناء الخطة (العوشن ، ١٤٣٤ ، ٤٠).

#### ٢- مرحلة التشخيص :

في هذه المرحلة يتم معرفة وفهم واقع الإدارة التعليمية ويتم تشخيص البيئة

الداخلية وهي جميع المجالات والعوامل والعناصر والمتغيرات التي يمكن للإدارة التحكم بها والسيطرة عليها، كذلك يتم تشخيص البيئة الخارجية التي تتكون من القوى والعوامل المختلفة المحيطة ببيئة التخطيط ، وتؤثر هذه العوامل في الإدارة وأنشطتها وفي قدرتها على تحقيق أهدافها سلباً أو إيجاباً. (وزارة التعليم، ١٧، ١٤٣٤)

ولتشخيص الواقع لابد من جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وصياغة النتائج ،ويستخدم في تقييم وتحليل واقع المنظمة تحليل سوات (SWOT) حيث أثبت نجاحه وفاعليته في الخطط التشغيلية ، وفيه يتم دراسة المعلومات والبيانات وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تحيط بالمنظمة (العوشن، ١٤٣٤، ٤١)، ويمكن تمثيله بالجدول التالي:

جدول (٢-١) : نموذج تحليل سوات SWOT الرباعي

البيئة الداخلية	القوة	الضعف
هي جميع ما تتميز به الإدارة مثل الموارد المالية ، المهارات التقنية ارتفاع في مستويات التحصيل العلمي للطلاب ، ارتفاع على معدل الانتظام بين المعلمين ، ..	هي جميع الأمور تعاني منها الإدارة مثل ضعف التجهيزات والمرافق ، الكثافة العالية للطلاب في الفصول، اختلاط المهام بين الإدارات ، غياب المحاسبة والرقابة الذاتية .	

التحديات	هي العوائق الخارجة عن إرادة المنظمة ،والتي تمنعها من تنفيذ نشاطاتها اللازمة للوصول إلى الهدف ومن أمثلتها ظهور الأوبئة والكوارث البيئية المفاجئة.	هي القدرات الخارجية التي يمكن للمنظمة استغلالها وتؤدي إلى تدعيم العمل في الإدارة ومساعدته في تحقيق أهدافه، كمشاركة أفراد المجتمع في العملية التربوية ومشاركة القطاع الخاص في دعم برامج الإدارة،...	الفرص	البيئة الخارجية
----------	--	--	-------	-----------------

يكون هناك مشاركة في وضع الأهداف حسب الموقف حيث أن المشاركة في صياغة الأهداف يؤدي إلى مزيداً من الالتزام لدى الآخرين (آل ناجي، ١٤٣٤، ١٧٢).

٢- **مرحلة كتابة مؤشرات الأداء الرئيسية** : تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI'S) وسيلة لقياس الأداء وتساعد المنظمة في تحديد وقياس مدى تقدمها تجاه أهدافها (آل عوشن ١٤٣٣، ٦٨)، وهي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبية مستويات الأداء المتفق عليها (المرضي، ٢٠١٦، ٤٤).

وتكمن أهمية المؤشرات التربوية في قيمتها العملية واستخدامها في تحسين النظم التعليمية وتطويرها، كما أن هناك تأكيداً من قبل كثير من المنظمات الدولية العاملة في قطاع التعليم على أن للمؤشرات أهمية كبيرة في رصد الواقع الحقيقي للتعليم (وزارة التعليم، ٢٩، ١٤٣٤).

٣- **مرحلة تحديد وسائل تنفيذ الخطة** : بعد تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية يقوم المخطط التعليمي بترجمة الخطة إلى برامج

مما سبق يتضح أنه على المخطط التربوي أن يقوم بعملية التشخيص وتحليل البيانات في بيئة عمله وأن نجاح عملية التشخيص يعتمد على صحة و دقة المعلومات والبيانات التي تم جمعها والتي بناء عليها يتم تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تحيط ببيئة العمل .

١- **مرحلة تحديد الأهداف** :تمثل عملية تحديد الأهداف أهمية كبيرة لأي عمل تخطيطي ناجح لأن جميع الخطوات الأخرى تتأثر بشكل مباشر بالأهداف المحددة ( Allen,1978,16)، ويتضمن تحديد الأهداف تقدير أعداد الطلاب المقيدون في مراحل التعليم المختلفة خلال سنة إعداد الخطة بحيث تكون أجهزة التعليم قادرة على الوفاء بأهداف الخطة (مصطفى، ١٤٢٢، ١٢٠). وعلى المخطط التربوي عند صياغة الأهداف التفصيلية أن يصيغها بشكل دقيق قابل للقياس وأن تكون واقعية ويمكن تحقيقها ومحددة بوقت متوقع لإنجازها وهذا ما يطلق عليه الهدف الجيد أو الذكي SMART. (وزارة التعليم، ٢٦، ١٤٣١)، كما ينبغي أن

لتحقيق الأهداف التفصيلية ثم تحديد الوسائل الرئيسية التي يمكن أن يتحقق عن طريقها كل هدف من أهداف الخطة (دراركة، ٢٠٠٩، ٢٧٣).

وتعرف البرامج بأنها مجموعة الأنشطة العامة أو الرئيسية التي يفترض أن تنبثق منها المشروعات التنفيذية ويتضمن البرنامج عادة الخطوات اللازمة لتحقيق هدف ما مرتبة بحسب الأزمنة والأوقات التي تحدث فيها (النجار، ١٩٨٠، ٣٥).

معوقات التخطيط التشغيلي :

رغم تعدد المزايا التي تحققها المؤسسات التربوية المعتمدة والتي تطبق التخطيط في عملها، إلا أنها تواجه بعض المعوقات، ولا بد أن يواجه القائمون بالتخطيط والمشرفون على تنفيذه معوقات ليس في الدول النامية فحسب بل في كل دول العالم أجمع (القطامين، ٢٠٠٢، ٧٥).

ويواجه المخطط التربوي عقبات ومشاكل عديدة تعيقه في الكثير من الأحيان عن أداء دوره في وضع الخطط وتنفيذها، ولهذه المشكلات الأثر الفعال في حرمان المخطط من إتباع الأسلوب العلمي الصحيح في رسم خطته ومشاريعه (دراركة، ٢٠٠٩، ٢٩٠)، فالخطط التي تخرج إلى حيز الوجود ببسر وسهولة وبصورة منظمة قليلة جداً تأخذ أشكالاً متعددة وتلعب دورها إما في إبطاء حركة التخطيط أو التأثير على فعاليته (آل ناجي، ١٤٣٤، ١٨٠).

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات المرتبطة بموضوع البحث لم نجد تصنيف محدد لمعوقات التخطيط يمكن الاعتماد عليه، غير أن الشاعر (٢٠٠٧م) أورد في دراسته العديد من الاتجاهات الفكرية في تصنيف معوقات التخطيط الاستراتيجي منها :

#### ١. تصنيف كلاً من بين وكيه (١٩٩٠) :

حيث صنّفوا المعوقات إلى معوقات تتعلق بالأفراد القائمين على التخطيط أنفسهم ، ومعوقات تتعلق بالبيئة الخارجية ، أما العوائق التي تتعلق بالأفراد فتتعلق بعدم تمكنهم من التحديد الدقيق للأهداف وعدم اقتناع أفراد المنظمة التعليمية بأهمية عملية التخطيط أو كيفية استخدام البيانات ، وأما بالنسبة للعوائق الخاصة بالبيئة الخارجية تكمن في قدرة المنظمة التعليمية على الاعتماد المتبادل بين المنظمات الفرعية لها وعدم توافر المصادر أو الموارد المخصصة لجهود التخطيط .

#### ٢. تصنيف بارث (١٩٩٩) : صنف بارث العوائق إلى :

- عوائق داخلية : تتكون من نقص في الأنظمة والروتين .
- عوائق خارجية : إما أن تكون مادية أو معنوية ، والعوائق الخارجية المادية (ملموسة) كمشاكل

لذا تقتصر الدراسة الحالية على التعرف على العوائق الشخصية المتعلقة بالأفراد القائمين على التخطيط كذلك التعرف على العوائق الإدارية والتنظيمية التي تحد من عملية التخطيط .

معوقات تتعلق بالأفراد القائمين على التخطيط :

إن عدم وجود وعي تخطيطي بين المسؤولين عن وضع الخطط التعليمية أو عن تنفيذها يعتبر من أهم المعوقات التي تواجه التخطيط ، فالوعي بأهمية التخطيط لتحقيق احتياجات الفرد والمجتمع يساعد تماماً على نجاح عملية التخطيط (دراركة ،٢٠٠٩،٣٠٠)، فكما كان المخطط التربوي على علم بالاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة ، فسيساعده ذلك على القدرة على صياغة برامجه ومشاريعه في ضوء الفهم الصحيح والاستغلال الأمثل (المرجع السابق، ٢٩٧).

ولكن عدم شعور المخططين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم وبأنهم يقومون بعمل ليس ذا أهمية ، أو شعورهم بعدم جدوى النتائج التي يحققونها ، له انعكاس سلبي على مسيرة التخطيط ولا بد من أخذ تلك العوامل بعين الاعتبار .(فريجات ، ٢٠٠٠ ، ٢٧١)، كما أن تكريس المديرين وقتهم للمشاكل القصيرة المدى والأعمال الروتينية وعدم التفكير في المستقبل

التمويل، والعوائق المعنوية مثل الحواجز الثقافية المرتبطة بالاتجاهات نحو ثقافة التخطيط .

كما أهتم الكثير من الكتاب العرب الذين كتبوا عن التخطيط الاستراتيجي بدراسة المعوقات التي تعترض طريق تطبيقه ومنهم :

تصنيف الشيخ سالم وآخرون :  
حيث قام هؤلاء بتصنيف المعوقات إلى نوعين رئيسيين ،معوقات تعود إلى الأفراد العاملين في التخطيط أو تطبيقه ومعوقات ناتجة عن تعقيد عملية التخطيط نفسها ،فالمعوقات المتعلقة بالأفراد فتعود إلى قلة الالتزام بالتخطيط وعدم التفريق بين دراسات التخطيط والخطط والاعتماد الكبير على الخبرة لأنه ما حدث في الماضي قد لا يتكرر حدوثه في المستقبل ومقاومة التغيير ،أما المعوقات الخاصة في عملية التخطيط فتشمل صعوبة الحصول على معلومات دقيقة ومشكلة سرعة التغير وعدم المرونة والوقت والنفقة .(سالم وآخرون ١٩٩٤ ، ١٠٦).

وفي ضوء التصنيفات السابقة يمكن القول أن أهم عوائق عملية التخطيط هي العوائق التي تتعلق بالأفراد القائمين عليه لدورهم الحيوي والفعال في عملية التخطيط كما أن للسياسات والأنظمة الإدارية التي تتبعها بعض المؤسسات التعليمية أثر كبير على نجاح عملية التخطيط أو فشلها.

يعتبر من المحددات المفروضة لعملية التخطيط (العجمي، ١٤٣٤، ٣٧٤).

مما سبق تبين أثر المعوقات المتعلقة بالسماوات الشخصية للمديرين والقادة في المؤسسات التعليمية على إعدادهم للخطط، و يرجع ذلك لأهمية الدور الذي تلعبه القيادات التربوية داخل المؤسسات التعليمية وللمنصب الذي تشغله في تلك المؤسسات و مدى تأثير مرؤوسيههم ومنظمات عملهم بسماواتهم الشخصية وتوجهاتهم الفكرية وبنمط إدارتهم لتلك المؤسسات .

معوقات تتعلق بالتنظيمات الإدارية :

إن قلة المعلومات المتاحة المتعلقة بالتخطيط وعدم وجود نظام لجمع المعلومات أو الضعف في الحصول على معلومات دقيقة جميعها تشكل عائقاً كبيراً في وجه المخطط التربوي ، ولاشك أن التخطيط لن يستطيع أن يقوم بما هو مطلوب منه في حالة عدم توفير هذه المعلومات ، كما أن عدم وضوح السياسة التخطيطية وعدم وضوح الأهداف الرئيسية تعد عقبة تواجه المخطط التربوي، حيث أنه من الأمور الهامة جداً للمخطط أن تكون الاهداف واضحة ومحدده وصفت من قبل السلطة السياسية العليا ذات العلاقة بتطوير التربية. بالإضافة إلى أن غياب التقويم التربوي للخطط يؤثر على عملية التخطيط ،حيث أن الدور الذي يلعبه التقويم التربوي في إنجاح الخطط المستقبلية هام جداً، فالمخطط

يأخذ بعين الاعتبار نتائج تقويم الخطط الماضية عندما يشرع في وضع خطط جديدة ، (دراكة، ٢٠٠٩، ٢٩٨، ٣٠٠).

أيضا يعد نقص وندرة الخبراء والأفراد المدربين على عمليات التخطيط بكفاءة وفاعلية معوقا يواجه المسؤولين عن التخطيط التعليمي ويرجع ذلك لقلة المراكز التي تقوم بعقد دورات تدريبية طويلة المدى لإعداد وتدريب القائمين على التخطيط (مصطفى، ٢٠٠١، ٢٢٣)، كذلك مما يجعل التنظيم الإداري عقبة في طريق التخطيط إذا كان هذا التنظيم يتسم بالمركزية الشديدة في التخطيط ولا يشرك جميع الأفراد في مستويات المنظمة (العجمي، ١٤٣٤، ٣٧٥).

وهذا ما أكدته نتائج دراسة المبعوث عن مشكلات تخطيط التعليم العام في المملكة العربية السعودية بأن قلة المشاركة في تخطيط التعليم العام من كافة القطاعات المؤثرة والمتأثرة به تعد من مشاكل التخطيط في المملكة العربية السعودية بالإضافة إلى أن تأخر وصول خطط التعليم المضمنة خطط التنمية للجهات التعليمية وعدم معرفة الكثير من العاملين في قطاع التعليم عن تلك الخطط هي إحدى المشاكل التي تواجه التخطيط في المملكة (المبعوث ١٤٣٤، ١٠٧) .

مما سبق نستخلص أن للتنظيمات والإجراءات الإدارية المتبعة داخل المؤسسات

التعليمية دور فعال بالتأثير على عملية التخطيط ،فقلة توفر البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط للمخططين وصعوبة الحصول عليها يعد عائق كبيراً يواجه المخططين كما أن المركزية في مؤسسات التعليم تحد من عملية إعداد الخطط بشكل جيد ،وعليه يمكن القول بأن جميع العوامل السابقة ،والتي تم ذكرها يؤثر وجودها او عدمها على جودة الخطط المعدة أو ضعفها .

ثانياً : الدراسات السابقة :

١. دراسة الحمالي والعربي (٢٠١٣م): وهدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة حائل من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية ، والحلول المقترحة للتغلب على هذه المعوقات، واستخدم المنهج الوصفي و الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع منسوبي الجامعة الذين يشغلون مناصب إدارية وأكاديمية البالغ عددهم (١٤٧) عضواً وبلغ عدد العينة النهائي (٨١) عضواً وتوصل البحث إلى أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة حائل كانت بدرجة متوسطة وكان من أبرزها الافتقار إلى وجود لجنة تشرف على التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة ككل ،وقلة الكوادر البشرية المطلوبة لتحقيق الخطط الاستراتيجية داخل الجامعة

،ومقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين بالجامعة .

٢. دراسة الكلثم و بدارنه (٢٠١٢م) وهدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وأستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتم بناء استبانة من ١٨فقرة ،وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى والبالغ عددهم (١٤٣)عضو هيئة تدريس من مختلف الأقسام في كلية التربية ، وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى على درجة كبيرة وأن أعلى هذه المعوقات هو الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة .

٣. دراسة يونس (٢٠٠٩م) وهدفت الدراسة إلى التعرف على توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مديريات التعليم وبلغت عينة الدراسة (١٠٠) مشرفاً ومشرفة تربوية وقام الباحث ببناء وتطوير أداة الدراسة وهي استبانة

اشتملت على قسمين القسم الأول توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي، والقسم الثاني معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة وقد ضم ٤٣ فقرة موزعة على أربعة مجالات هي معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي ومعوقات تتعلق بالمشرف التربوي ومعوقات تتعلق بالإدارة التعليمية العليا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها وجود معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة بدرجة متوسطة .

٤. دراسة الشمري (٢٠٠٨ م) وهدفت الدراسة إلى التعرف على مشكلات التخطيط التربوي كما تتركها القيادات التربوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي ونوع المنصب، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات التربوية في وزارة التربية في دولة الكويت حيث شملت المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في الوزارة والمناطق التعليمية وقد بلغ عددهم (١٥٥) مديراً ورئيس قسم من الجنسين، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانة تم بنائها، وتوصلت الدراسة إلى أن

مشكلات التخطيط التربوي ظهرت بدرجة عالية كما يدركها المديرون كما أنها ظهرت بنفس الدرجة كما يدركها رؤساء الأقسام.

٥. دراسة الشاعر (٢٠٠٧ م) وهدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تكون مجتمع الدراسة من (٣٥٣) مديراً ومديرة وقد بلغت عينة الدراسة (١٨٧) مديراً ومديرة، وقام الباحث بتصميم استبانة موزعة على ٥ مجالات وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نسبة متوسطة أقرت بوجود معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي وكان على رأس هذه المعوقات صعوبة التنبؤ بآثار المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسية المخطط لها في المستقبل وأن نسبة متوسطة من المستجيبين لديهم معوقات في هذا المجال أما بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بمدير المدرسة فتبرز بكثرة انشغال المدير بمشكلات الطلاب وأولياء الأمور .

٦. دراسة أبو عيشة (٢٠٠٧ م) وهدفت الدراسة إلى التعرف على مشكلات مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في

التخطيط الاستراتيجي ضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية حيث تؤثر عمليات التخطيط الاستراتيجي على جميع العمليات الأخرى في الجامعة.

٨. دراسة كاوبيرن (Cowburn, 2005) هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي البريطانية، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) مؤسسة تعليم عالي بريطانية تم تحليل وثائقها وملاحظة أداء الإداريين فيها وبينت الدراسة بعد التحليل أن الجامعات البريطانية لا تمارس عمليات التخطيط الاستراتيجي ، ويعود ذلك إلى قلة الموارد المالية المتاحة وازدواجية القرار ، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وضع خطط واقعية للعمل وذات أهداف محددة إلى فشل عمليات التخطيط التي تقوم بها الجامعات البريطانية.

التعليق على الدراسات السابقة:  
بعد عرض الدراسات السابقة التي تناولت معوقات التخطيط ؛ نلاحظ أن معظمها قد اشتركت فيما بينها بدراسة معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية على اختلافها سواء الجامعات أو مكاتب الإشراف أو المدارس مما يدل على أهمية التخطيط في المؤسسات التعليمية والتربوية ، وحيث أن البحث تناول معوقات بناء الخطط التشغيلية فلم نجد دراسات سابقة تناولت هذا الموضوع

فلسطين بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي ومجال التخصص وعدد سنوات الخبرة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين والبالغ عددهم (٥٨٢) مديراً ومديرة وبلغت عينة الدراسة (٢٣١) مديراً ومديرة ، واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من ٦٤ فقرة وموزعة ٦ مجالات وهي الإداري الفني والإمكانيات المادية والمعلمين والمناهج والطلبة والعلاقة مع المجتمع المحلي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية لمشكلات التخطيط التربوي في فلسطين كانت متوسطة ، وكان ترتيب الإمكانيات المادية هو الأعلى على رأس المشكلات.

٧. دراسة فورد (Ford, 2008) وهدفت الدراسة لمعرفة تصورات الرؤساء والقادة الأكاديميين والمسؤولين الماليين حول فعالية التخطيط الاستراتيجي وتكونت عينة الدراسة من (٧٤) فرداً من جامعة شمال كارولينا ، تم تطبيق استبانة عليهم وبعد جمع البيانات وتلخيصها وتحليلها خلصت الدراسة إلى أن الرؤساء كانوا متفائلين حول عملية التخطيط الاستراتيجي كما يرون انه يجب أن يتم تطبيق عملية

التعرف على عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي البريطانية. كما اتفق البحث الحالي مع العديد من الدراسات السابقة في أدواته وهي الاستبانة مع اختلاف بعض المحاور فقد تطرقت دراسة (يونس، ٢٠٠٩) الى معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة وتكون من أربعة مجالات هي معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي ومعوقات تتعلق بالمشرف التربوي ومعوقات تتعلق بالإدارة التعليمية العليا، أما دراسة الشاعر (٢٠٠٧) فكانت الاستبانة مكونه من ٥ مجالات معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي ومعوقات تتعلق بمدير المدرسة ومعوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين فيها ومعوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي، وفي دراسة ابو عيشة (٢٠٠٧) كانت الاستبانة مكونة من ٦ مجالات وهي الإداري /الفني والإمكانيات المادية والمعلمين والمناهج والطلبة والعلاقة مع المجتمع المحلي. واختلف هذا البحث في أداة الدراسة مع دراسة كاوبيرن (Cow burn، ٢٠٠٥) حيث استخدم الباحث الملاحظة كأداة للدراسة . كما اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في منهج البحث حيث تم استخدام المنهج الوصفي كدراسة الحمالي والعربي (٢٠١٣ م) ودراسة الشمري (٢٠٠٨ م)

بشكل مباشر، واتضح أن معوقات التخطيط التشغيلي والاستراتيجي متشابهة لحد كبير إن لم تكن نفسها وذلك لكون التخطيط التشغيلي هو المكون الأخير للتخطيط الاستراتيجي و يكون عادة على مستوى الإدارات الوسطى في المنظمة وتتمثل بالجامعات وإدارات التعليم بكافة أقسامها والمدارس، الغرض منه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للإدارة العليا والمتمثلة بوزارة التعليم

وقد اتفق البحث جزئياً مع العديد من الدراسات السابقة في التعرف على معوقات التخطيط واختلفت نوعية التخطيط ومرحلته، حيث هدفت بعض الدراسات الى التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي، كدراسة الحمالي والعربي (٢٠١٣م) ودراسة الكلثم و بدارنه (٢٠١٢ م) ودراسة الشاعر (٢٠٠٧م) بينما هدفت دراسة الشمري (٢٠٠٨م) وأبو عيشة (٢٠٠٧م) الى التعرف على مشكلات التخطيط التربوي، أما دراسة يونس(٢٠٠٩) فهدف الى التعرف على معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في حين ان دراسة فورد (Ford,2008) هدفت إلى معرفة تصورات الرؤساء والقادة الأكاديميين والمسؤولين الماليين حول فعالية التخطيط الاستراتيجي، اما دراسة كاوبيرن ( 2005,Cowburn ) فهدفت إلى

٣. ان من أبرز المعوقات التي تعيق التخطيط في المؤسسات التعليمية هو قلة الموارد المالية، وقلة وجود أفراد مدربين على عملية التخطيط بكفاءة وفاعلية .

٤. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

الإجراءات المنهجية للبحث  
منهج البحث :

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لدراسة الظاهرة موضوع البحث ، و لمعرفة معوقات إعداد الخطط التشغيلية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية من وجهة نظر القيادات التربوية وذلك عن طريق جمع المعلومات من خلال توزيع الاستبيان على مجتمع البحث وتحليل وتفسير النتائج للتوصل إلى معرفة أهم المعوقات التي تواجه القيادات التربوية بإدارة التعليم بمحافظة البكيرية عند إعداد الخطط التشغيلية .

كما تم استخدام المنهج الوصفي المقارن للكشف عن الفروق بين وجهات نظر القيادات التربوية بإدارة التعليم بمحافظة البكيرية لمعوقات إعداد الخطط التشغيلية لديهم باختلاف خبرتهم .

مجتمع البحث:- تكون مجتمع البحث من جميع رؤساء ورئيسات الأقسام بإدارة التعليم بمحافظة البكيرية والبالغ عددهم (٣٥) .(وزارة التعليم ،١٤٣٧هـ)

واختلف في نوعه كدراسة الكاظم وبارنه (٢٠١٢ م) ويونس (٢٠٠٩ م) والشاعر (٢٠٠٧ م) وفورد (٢٠٠٥م) حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، اما دراسة كاوبيرن (٢٠٠٥ م) فتم استخدام المنهج الوثائقي .

ويلاحظ تنوع مجتمعات الدراسة في الدراسات السابقة وقد اتفق البحث في مجتمعه جزئياً مع دراسة الشمري (٢٠٠٨م) حيث شمل القيادات التربوية في وزارة التعليم ودراسة يونس (٢٠٠٩م) حيث شملت المشرفين التربويين.

أما من حيث الحدود المكانية تشابه البحث الحالي في حدوده المكانية جزئياً كونه في المملكة العربية السعودية مع دراسة الحمالي والعربي (٢٠١٣ م ) ودراسة الكاظم و بارنه (٢٠١١م) مع اختلاف المناطق والمحافظات. نتائج الدراسات السابقة :

توصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :

١. أن معوقات التخطيط التربوي والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية على اختلافها تراوح وجودها ما بين درجة كبيرة ومتوسطة

٢. أن معظم المعوقات التي تعيق من التخطيط التربوي في المؤسسات التعليمية كانت تتعلق بالإجراءات الإدارية والتنظيمية المتبعة في تلك المؤسسات وكذلك بالأفراد القائمين على عملية التخطيط .

- عينة البحث :- تم اختيار عينة البحث بطريقة الحصر الشامل لمجتمع البحث والبالغ عددهم (٣٥) من القيادات التربوية في إدارة تعليم البكيرية وذلك نظراً لصغر حجم المجتمع .
- أداة البحث: تم بناء أداة البحث(الاستبانة) وتحديد المحاور الرئيسة لها وفقاً للتعريف الاجرائي، وهي محورين (معوقات تتعلق بالسمات الشخصية للقائد التربوي ، ومعوقات تتعلق بالتنظيمات الإدارية ) وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد آراء مجتمع البحث من القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في البحث كما يلي: (موافق تماماً- موافق - موافق لحد ما -غير موافق- غير موافق تماماً) حيث تم اعطاء الدرجات التالية (٥) موافق تماماً، (٤) للإجابة موافق، (٣) للإجابة موافق لحد ما ، (٢) للإجابة غير موافق، (١) للإجابة غير موافق تماماً.
- واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصل إليها البحث سيتم التعامل معها لتفسير البيانات اعتماداً على معايير المتوسطات الحسابية الموزونة كما يلي :
- ١- اذا كانت قيمة المتوسط ( من ١ - إلى ١,٧٩ ) درجة تكون الاستجابة غير موافق تماماً .
- ٢- اذا كانت قيمة المتوسط (من ١,٨٠ - إلى ٢,٥٩) تكون الاستجابة غير موافق.
- ٣- اذا كانت قيمة المتوسط (من ٢,٦٠ - إلى ٣,٣٩) تكون الاستجابة موافق الى حد ما.
- ٤- اذا كانت قيمة المتوسط ( من ٣,٤٠ - إلى ٤,١٩) تكون الاستجابة موافق.
- ٥- اذا كانت قيمة المتوسط ما بين (٤,٢٠-٥) تكون الاستجابة موافق تماماً .
- تقنين الأداة : من أجل التحقق من صدق الاستبانة وثباتها تم استخدام الطرق التالية :
- أولاً: صدق أداة البحث :
- أ- صدق المحتوى ( الصدق الظاهري) : تم التحقق من صدق أداة البحث بعد عرض الاستبانة بصورتها الأولية على نخبة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الإدارة والتخطيط ، وذلك بهدف الوقوف على آرائهم حول عبارات المقاييس ومدى مناسبتها ووضوحها ، وتم تعديل المفردات في ضوء ملاحظات المحكمين.
- ب- صدق البناء (الاتساق الداخلي) : جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال التطبيق على عينة خارج مجتمع البحث ولها نفس خصائصه مكونة من (٣٠) من القيادات

التربوية في إدارات تعليم مختلفة ، وتم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة مع درجة المحور

الذي تنتمي إليه، وبين كل محور والدرجة الكلية وكانت النتائج كالتالي:

**جدول رقم (٣-١):** معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه

المجال	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
المحور الأول : المعوقات الشخصية	١	**٠,٧٧	٥	**٠,٥٢	٩	**٠,٧١	١٣	**٠,٧٧
	٢	**٠,٦٧	٦	**٠,٥٤	١٠	**٠,٦١	١٤	**٠,٧١
	٣	**٠,٦٧	٧	**٠,٧٠	١١	**٠,٦٦	١٥	**٠,٦٣
	٤	**٠,٥٧	٨	**٠,٧٤	١٢	**٠,٧٦	١٦	**٠,٦٣
المحور الثاني : المعوقات الادارية	١	**٠,٣٢	٥	**٠,٦٩	٩	**٠,٦٩	١٣	**٠,٤٤
	٢	**٠,٦٤	٦	**٠,٥٥	١٠	**٠,٤١	١٤	**٠,٣٣
	٣	**٠,٦٨	٧	**٠,٤٦	١١	**٠,٥٨	١٥	**٠,٥٧
	٤	**٠,٦٩	٨	**٠,٥٠	١٢	**٠,٥٩	١٦	**٠,٥٢

\*\*معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ .

**جدول رقم (٣-٢) :** معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل الارتباط
المحور الاول : المعوقات الشخصية	**٠,٨٥
المحور الثاني : المعوقات الادارية	**٠,٧٣

من الجدول السابق يتضح ان معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت ( ٠,٧٣ - ٠,٨٥ ) وان قيم معاملات الارتباط لها دلالة احصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ مما يدل على توافر صدق في الاتساق الداخلي للاستبانة.

من الجدول السابق اتضح ان معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه تراوحت ما بين (٠,٥٢-٠,٧٧) لعبارات المحور الاول ، بينما تراوحت معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني ما بين (٠,٣٢ - ٠,٦٩) ، واتضح ان جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه كانت لها دلالة احصائية عند دلالة احصائية ٠,٠١ وتشير هذه المعاملات الى توافر درجة صدق في الاتساق الداخلي لجميع مجالات الاستبانة ، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة والجدول رقم(٣-٢) يوضح نتائج الارتباط.

ثانياً: ثبات اداة البحث :

لتحقق من ثبات درجات الاستبانة، فقد تم توزيعها على عينة خارج مجتمع البحث ولها نفس خصائصه، تكونت من (٣٠) من القيادات التربوية شملت رؤساء ورئيسات أقسام في إدارات تعليم مختلفة، ومن ثم تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة الفا كرو نباخ لعبارات كل محور ولعبارات الاستبانة ككل، وكانت النتائج كالتالي:

**جدول (٣-٣): معاملات الثبات الفا كرونباخ لمجالات الاستبانة**

معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	المجال
٠,٩٢	١٦	المحور الأول : المعوقات الشخصية
٠,٨٣	١٦	المحور الثاني : المعوقات الادارية
٠,٨٩	٣٢	الدرجة الكلية للاستبانة

من الجدول السابق اتضح أن قيم معاملات الثابت لمجالات الاستبانة تراوحت ما بين (٠,٨٣ - ٠,٩٢) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠,٨٩) وهي قيم عالية تشير الى ان محوري الاستبانة تتمتع بالثبات اللازم لعملية التحليل الاحصائي ،وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائي مكونة من (٣٢) عبارة موزعة على محورين ،و تتسم بدرجة من الصدق والثبات مما يعزز من النتائج التي سيتم جمعها للحصول على النتيجة النهائية للبحث .

**وصف مجتمع البحث :** تم حساب التكرارات والنسب المئوية لمتغير الدراسة (سنوات الخبرة) كما في الجدول التالي :

**جدول رقم (٣-٤) :** يوضح وصف مجتمع البحث حسب المتغير

المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسب المئوية
سنوات الخبرة	من سنة إلى اقل من ٥ سنوات	٥	١٥,٢%
	من ٥ سنوات إلى اقل من ١٠ سنوات	٧	٢١,٢%
	١٠ سنوات فأكثر	٢١	٦٣,٦%

من الجدول السابق يتضح ان ما نسبته ١٥,٢ % من القيادات التربوية سنوات خبرتهم تراوحت ما بين (من سنة الى من ٥ سنوات)، و ٢١,٢ % سنوات خبرتهم تراوحت ما بين (من ٥ سنوات الى اقل من ١٠ سنوات)، ٦٣,٦ % من المجتمع سنوات خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر.

عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها الإجابة على السؤال الفرعي الأول:

**ما المعوقات الشخصية في إعداد الخطط التشغيلية لدى القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية ؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد مجتمع البحث من القيادات التربوية على عبارات محور المعوقات الشخصية كما في الجدول التالي:

جدول (٤-١) : استجابات القيادات التربوية على عبارات المحور الأول (المعوقات الشخصية)

رقم العبارة	الرتبة	المعوقات الشخصية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة وجود المعوقات الشخصية
١	٣	ضعف معرفته بمراحل إعداد الخطط التشغيلية	٣,٥٨	١,٤١	كبيرة
٢	٦	ضعف امتلاكه للمهارات الإدارية الخاصة بالتخطيط	٣,٣٩	١,٣٩	متوسطة
٣	١٤	قلة وعيه بأهمية التخطيط التشغيلي	٣,٠٣	١,٥٩	متوسطة
٤	١٦	اعتقاده بأن التخطيط ليس من مسؤولياته	٢,٦٤	١,٥٢	متوسطة
٥	٢	اعتماده على خبرته الشخصية في تسيير أمور العمل	٣,٥٨	١,٣٩	كبيرة
٦	١	قلة اطلاعه على نماذج لخطط تشغيلية في مؤسسات تربوية مشابهة	٣,٧٣	١,٤٤	كبيرة
٧	١٣	ضعف قدرته على تحديد الاحتياجات اللازمة للعمل	٣,٠٩	١,٣٥	متوسطة
٨	١٥	ضعف قدرته على ترتيب الأولويات الهامة في العمل	٣,٠٠	١,٣٢	متوسطة
٩	١٠	ضعف قدرته على التنبؤ بالأعمال المستقبلية	٣,٢٤	١,٣٩	متوسطة
١٠	٩	ضعف قدرته على بناء الموازنة المالية المناسبة لبرامج الخطة	٣,٣٠	١,٣٨	متوسطة
١١	١٢	ضعف قدرته على صياغة الأهداف التفصيلية	٣,٢٧	١,٢٦	متوسطة
١٢	٨	ضعف قدرته على بناء البرامج لتحقيق الأهداف التفصيلية	٣,٣٠	١,١٩	متوسطة
١٣	٥	ضعف قدرته على تحديد مؤشرات مناسبة للأهداف يمكن تحقيقها	٣,٣٩	١,٢٥	متوسطة
١٤	٧	قلة اهتمامه بتشكيل فريق تخطيط في القسم	٣,٣٣	١,٤٩	متوسطة
١٥	١١	قلة اهتمامه بالالتحاق ببرامج تدريبية خاصة بالتخطيط	٣,٢٤	١,٥٦	متوسطة
١٦	٤	ضعف قدرته على تحليل البيئة الداخلية والخارجية	٣,٤٢	١,٢٥	كبيرة
		المتوسط العام للمعوقات الشخصية	٣,٢٨	١,١٦	متوسطة

وانحراف معياري (١,٤٤)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ذلك قد يعود لقصور دور الإعلام التربوي على مستوى وزارة التعليم ووكالة التخطيط بإبراز الخطط التشغيلية لإدارات التعليم في المناطق والمحافظات على موقع الوزارة الإلكتروني، وقد يعود السبب أيضاً إلى انشغال القيادات التربوية عن متابعة نموها المهني وقلة متابعتها للمستجدات في مجال التخطيط.

بينما يتضح من النتائج أن اثنا عشر عبارة تمثل باقي عبارات المحور حصلت على معوق بدرجة متوسطة حيث جاءت بمتوسطات تراوحت ما بين (٢,٦٤ - ٣,٣٩) وبانحرافات معيارية بين (١,٥٢ - ١,٢٥)

يتضح من الجدول (٤-١) أن قيمة المتوسط العام للمعوقات الشخصية قد بلغ (٣,٢٨) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (١,١٦)، حيث كانت معوق بدرجة متوسطة، وتراوحت تقديرات القيادات لعبارات المحور ما بين متوسطة وكبيرة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣,٧٣ - ٢,٤٦) وانحرافات معيارية (١,٥٢ - ١,٤٤).

كما يتضح أن هناك أربعة عبارات تمثل معوق بدرجة كبيرة تمثلت بالعبارات (١,٥٦, ١٦, ٦) والتي تنص على " قلة اطلاعه على نماذج لخطط تشغيلية في مؤسسات تربوية مشابهة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٣)

،وجاءت العبارة رقم (٤) والتي تمثل أقل درجة من المعوقات الشخصية وهي " اعتقاده بأن التخطيط ليس من مسؤولياته " وكانت معوق بدرجة متوسطة بمتوسط (٢,٦٤) وانحراف معياري (١,٥٢) وقد يعزى ذلك إلى أن بعض القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية قد ترى أن التخطيط يقع ضمن مسؤوليات عملها وأنه من الوظائف الإدارية التي يجب على القائد القيام بها ولذلك ظهر بصورة معوق بدرجة متوسطة.

الإجابة على السؤال الفرعي الثاني :

جدول (٤ - ٢) استجابات القيادات التربوية على عبارات المحور الثاني (المعوقات الإدارية)

رقم العبارة	الرتبة	المعوقات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة وجود المعوقات الادارية
١	٦	ضعف الاهتمام بترشيح ذوي الكفاءة الإدارية في الأماكن القيادية	٤,١٨	١,٣١	كبيرة
٢	١	قلة المخصصات المالية لبرامج الخطة التشغيلية	٤,٣٩	٠,٩٧	كبيرة جدا
٣	١٣	غموض بعض الأهداف التعليمية في خطة التنمية الوطنية	٣,٦٧	١,١٤	كبيرة
٤	٧	تداخل بعض مهام الأقسام في إدارة التعليم يعوق من إعداد الخطط التشغيلية	٤,١٢	١,١٧	كبيرة
٥	١١	تعدد الجهات التي تطلب الخطط التشغيلية في الوزارة	٣,٧٣	١,٢٦	كبيرة
٦	٨	تحديث بعض التنظيمات بشكل متكرر أثناء العام الدراسي	٣,٩٤	١,٢٠	كبيرة
٧	١٠	كثرة الأعمال الموكلة للمشرفين تعوق من إعداد الخطط التشغيلية بشكل سليم	٣,٨٥	١,٤٤	كبيرة
٨	١٤	المركزية في وزارة التعليم تحد من إعداد مشروعات ومبادرات جديدة في إدارة التعليم	٣,٤٥	١,١٥	كبيرة
٩	١٢	قلة توفر البيانات اللازمة لإعداد الخطط التشغيلية	٣,٧٠	١,٢٩	كبيرة
١٠	٥	قلة توفر قاعدة معلومات في الإدارة يتم الرجوع إليها أثناء إعداد الخطط التشغيلية	٤,١٨	١,١٦	كبيرة
١١	١٦	تغير القيادات في الأقسام تحد من عملية إعداد الخطط التشغيلية بشكل جيد	٣,١٨	١,٣٨	متوسطة
١٢	٩	غياب المعايير الخاصة بتقييم الخطط التشغيلية لإدارات التعليم	٣,٨٥	١,١٨	كبيرة
١٣	٢	قلة تقديم تغذية راجعة للخطط السابقة	٤,٣٠	١,٠٧	كبيرة جدا
١٤	٤	قلة البرامج التدريبية المقدمة عن مهارات التخطيط لمنسوبي الإدارة	٤,١٨	١,٠٧	كبيرة
١٥	٣	التأخر في اعتماد تطبيق بعض المشاريع الوزارية في الميدان إلى منتصف العام الدراسي	٤,٢٧	١,٠١	كبيرة جدا
١٦	١٥	توحيد بعض الأقسام في الإدارة بين قطاعي تعليم البنين والبنات يحد من إعداد الخطط التشغيلية بشكل جيد	٣,٤٥	١,٣٩	كبيرة
		المتوسط العام للمعوقات الادارية	٣,٩٠	٠,٧٨	كبيرة

تراوحت ما بين (٤,١٨ - ٣,٤٥) وبانحرافات معيارية بين (٣,٤٥ - ١,٣٩)، كما يتضح من النتائج أن عبارة واحدة من عبارات المحور جاءت معوق بدرجة متوسطة وهي العبارة رقم (١١) التي تنص على أن " تغير القيادات في الأقسام تحد من عملية إعداد الخطط التشغيلية بشكل جيد" حيث جاءت بالمرتبة الأخيرة من المعوقات الإدارية بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٨) وانحراف معياري (١,٣٨)، ويمكن تفسير ذلك بأنه قد يكون تغير القائد لا يؤثر تأثيراً مباشراً على إعداد الخطط التشغيلية وذلك لوجود لوائح وأنظمة منظمة للعمل في المؤسسات التعليمية، وعند تغير القائد لا تتغير تلك اللوائح والأنظمة وإنما يتغير أسلوب ونمط القيادة من قائد لآخر لاختلاف مستوى ما يمتلكه كل قائد من مهارات مما يؤثر بشكل غير مباشر على إعداد الخطط التشغيلية لدى أقسام الإدارة بانتقال تلك القيادات أو تغييرها بالسلب أو الإيجاب.

#### الإجابة على السؤال الرئيس :

ما معوقات إعداد الخطط التشغيلية لدى القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد مجتمع البحث من القيادات التربوية على عبارات محوري الاستبانة المعوقات الشخصية والمعوقات الإدارية، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي :

يتضح من الجدول (٤-٢) أن قيمة المتوسط العام للمعوقات الإدارية بلغ (٣,٩٠) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٨) وكانت معوق بدرجة كبيرة، وتراوحت معوقات هذا المحور ما بين درجات متوسطة وكبيرة حيث جاءت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور ما بين (٤,٣٩-٣,١٨) بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (١,٣٨ - ٠,٩٧).

كما يتضح أن هناك ثلاث عبارات تمثل معوق بدرجة كبيرة جدا تمثلت بالعبارات رقم (٢، ١٣، ١٥) حيث حصلت العبارة رقم (٢) وهي " قلة المخصصات المالية لبرامج الخطة التشغيلية" بالمرتبة الأولى بدرجة معوق بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي (٤,٣٩) وانحراف معياري (٠,٩٧)، وقد يرجع ذلك إلى أن طبيعة التخطيط الاستراتيجي وما يتطلبه من إعداد خطط تشغيلية تحتوي على برامج طموحة وملبية لتطلعات القائمين عليها والمستفيدين منها ، وحيث أن توفر المال اساس بناء البرامج وتنفيذها فبالتالي قلة الميزانيات المخصصة لبرامج الخطط التشغيلية لا يمكن أقسام الإدارة من إعداد برامج ومشروعات تنفيذية للفترة المستقبلية تحقق جميع أهداف الخطة ، فمهما كانت الخطة طموحة فقد تصطدم بعقبة الموارد المالية مما يمثل عائق كبير يواجه القيادات التربوية أثناء إعداد الخطط التشغيلية.

يتضح كذلك من النتائج أن اثنا عشر عبارة من عبارات المحور حصلت على معوق بدرجة كبيرة حيث جاءت بمتوسطات

الجدول (٤-٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابة مجتمع البحث لكل محور من محاور

معلومات إعداد الخطط التشغيلية

رقم المحور	الترتيب	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة وجود معوقات الخطة التشغيلية
١	٢	المعوقات الشخصية	٣,٢٨	١,١٦	متوسطة
٢	١	المعوقات الإدارية	٣,٩٠	٠,٧٨	كبيرة
المتوسط العام لاستبانة معوقات إعداد الخطط التشغيلية					
			٣,٥٩	٠,٨٩	كبيرة

التخطيط خصوصاً إذا كان هذا التنظيم يتسم بالمركزية الشديدة، فصدور بعض التعميمات الوزارية الخاصة بآلية اعتماد المشروعات والمبادرات الجديدة في إدارات التعليم في المناطق والمحافظات تحد من إعداد بعض البرامج والمشروعات المستقبلية وذلك لتضمن تلك الآليات إجراءات معقدة حتى يتم اعتمادها ولحاجتها أيضاً إلى دعم مادي وإلى أفراد مدربين على التخطيط وبناء المشاريع ، مما يشكل عائق كبير يواجه القيادات التربوية أثناء بناء برامج ومشروعات تحقق أهداف الخطة ، وهذا ما قد يفسر أيضاً حصول المعوقات الشخصية بدرجة متوسطة مما يدل على وجود رغبة ودافعية لدى القيادات في التحسين وإعداد خطط تشغيلية طموحة تحقق تطلعات خطط التنمية إلا أن طبيعة التنظيمات الإدارية قد تحد من تلك التطلعات.

وبذلك قد تمت الإجابة على سؤال البحث الرئيس ما معوقات إعداد الخطط التشغيلية لدى القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية .

من الجدول السابق يتضح أن معوقات إعداد الخطط التشغيلية لدى القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية كانت بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط العام (٣,٥٩) بانحراف معياري بلغ (٠,٨٩)، وقد جاء محور المعوقات الإدارية من معوقات إعداد الخطط التشغيلية في المرتبة الأولى وكانت معوق بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٠) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٨) بينما جاءت المعوقات الشخصية من معوقات إعداد الخطط التشغيلية بالمرتبة الثانية وكانت معوق بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٨) وانحراف معياري بلغ (١,١٦)، ويمكن تفسير وجود المعوقات الإدارية بدرجة أكبر من المعوقات الشخصية بأنه قد يرجع إلى أن الجانب الإداري هو محور العمل في كل منظمة وذا تأثير مباشر على نجاح العمل أو فشله، وبما أن بعض القرارات والتنظيمات الإدارية في المؤسسات التعليمية تمثل أحد المؤثرات الخارجة عن إرادة إدارة التعليم ، مما يجعل التنظيم الإداري عقبة في طريق

الإجابة على السؤال الفرعي الثالث :  
هل يوجد اختلاف في وجهات نظر القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية لمعوقات إعداد الخطط التشغيلية وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة) ؟  
وللإجابة على هذا السؤال والتحقق من الفرضية التالية :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات درجات القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية في تقديرهم لدرجة معوقات إعداد الخطط التشغيلية لمتغير الخبرة " ، تم استخدام اختبار كروسكال والس لدلالة الفروق على اساس متغير سنوات الخبرة البيانات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05)، وفيما يلي عرضاً للنتائج :

جدول (٤-٤): نتائج اختبار كروسكال والس لدلالة الفروق بين متوسطات درجات القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية في تقديرهم لدرجة معوقات إعداد الخطط التشغيلية لمتغير سنوات الخبرة

المعوقات	سنوات الخبرة	حجم العينة	متوسط المربعات	قيمة مربع كاي	قيمة الدلالة	الدلالة
الشخصية	من سنة إلى اقل من ٥ سنوات	٥	١٦,٦٠	٢,٤٣	٠,٢٩	غير دال
	من ٥ سنوات إلى اقل من ١٠ سنوات	٧	١٢,١٤			
	١٠ سنوات فأكثر	٢١	١٨,٧١			
الادارية	من سنة إلى اقل من ٥ سنوات	٥	١٨,٤٠	١,٤٨	٠,٤٨	غير دال
	من ٥ سنوات إلى اقل من ١٠ سنوات	٧	١٣,٠٧			
	١٠ سنوات فأكثر	٢١	١٧,٩٨			
الدرجة الكلية	من سنة إلى اقل من ٥ سنوات	٥	١٨,١٠	٢,٥٢	٠,٢٨	غير دال
	من ٥ سنوات إلى اقل من ١٠ سنوات	٧	١١,٨٦			
	١٠ سنوات فأكثر	٢١	١٨,٤٢			

من الجدول السابق يتضح أن :  
١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات درجات القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية في تقديرهم لدرجة معوقات إعداد الخطط التشغيلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، حيث جاءت قيمة مربع كاي  
للدرجة الكلية لاستبانة معوقات اعداد الخطط التشغيلية (٢,٤٣) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05) .  
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات درجات القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية في تقديرهم لدرجة

المعوقات الشخصية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، حيث جاءت قيمة مربع كاي للمعوقات الشخصية (١,١٨) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية في تقديرهم لدرجة المعوقات الادارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، حيث جاءت قيمة مربع كاي للمعوقات الادارية (٢,٥٢) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

من النتائج الموضحة أعلاه يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات تقدير القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية لدرجة المعوقات بشكل عام وكذلك في تقديرهم لدرجات المعوقات الشخصية والمعوقات الإدارية بشكل خاص تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ،ويمكن تفسيرهذه النتيجة بأنه قد تكون المعوقات التي تواجه القيادات التربوية في إعداد الخطط التشغيلية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية ليست بجديدة عليهم وأن المشكلة التي تواجههم في إعداد الخطط مشكلة مشتركة وعامة حيث أنه لم تختلف استجابات أفراد مجتمع البحث على وجود معوقات لديهم

في إعداد الخطط التشغيلية بناء على عدد سنوات خبراتهم المتفاوتة في مجال عملهم. ومما سبق يتضح انه يتم قبول الفرض القائل " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات درجات القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية في تقديرهم لدرجة معوقات إعداد الخطط التشغيلية لمتغير سنوات الخبرة". خلاصة نتائج البحث :

يمكن تلخيص نتائج البحث في النقاط التالية :  
١- أن معوقات إعداد الخطط التشغيلية لدى القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية جاءت بدرجة (كبيرة)، ووفقاً للمتوسطات الحسابية :

- جاءت المعوقات الإدارية بدرجة كبيرة، وكان من أبرزها "قلة المخصصات المالية لبرامج الخطة التشغيلية" حيث جاءت بالمرتبة الأولى وكانت معوق بدرجة كبيرة وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة "تغير القيادات في الأقسام تحد من عملية إعداد الخطط التشغيلية" وكانت معوق بدرجة متوسطة.

- جاءت المعوقات الشخصية بدرجة متوسطة ، وكان من أبرزها "قلة اطلاعه على نماذج لخطط تشغيلية في مؤسسات تربوية مشابهه" حيث جاءت في المرتبة الأولى وكانت معوق بدرجة كبيرة وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة

- اعتقاده بأن التخطيط ليس من مسؤولياته وكانت معوق بدرجة متوسطة .
- ٢- لا يوجد فرق ذا دلالة إحصائية بين متوسطات آراء مجتمع البحث من القيادات التربوية حول وجود المعوقات بشكل عام ولوجود المعوقات الشخصية والمعوقات الإدارية بشكل خاص وفقاً لمتغير سنوات الخبرة .
- توصيات البحث :
١. توسع إدارات التعليم في إنشاء مشاريع استثمارية وزيادة شراكتها الاجتماعية لزيادة التمويل الذاتي لبرامج ومشاريع الخطط التشغيلية.
  ٢. تكييف دور الإعلام التربوي في نشر ثقافة التخطيط بين منسوبي التعليم في كافة المؤسسات التعليمية.
  ٣. العمل على تشكيل لجان في وكالة التخطيط تتابع عملية التخطيط وتقدم تغذية راجعة عن الخطط التشغيلية لإدارات التعليم
  ٤. اعتماد الإدارة العامة للتدريب والابتعاث في الوزارة برامج ودورات تدريبية لتزويد القيادات التربوية بالكفايات والمهارات اللازمة لعملية التخطيط .
- الدراسات المقترحة :  
إجراء دراسة عن:
- الكفايات التخطيطية اللازمة للقيادات التربوية وللمشرفين والمشرفات في إدارات التعليم .
  - واقع التخطيط التعليمي في المملكة العربية السعودية.
- التخطيط في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية ومقارنته بمؤسسات التعليم في الدول المتقدمة  
المراجع:  
أولاً: المراجع العربية:
- أبو علام ،رجاء محمود ،(٢٠١٠م) "مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية " ، ط٨، القاهرة :دار النشر للجامعات
  - أبو عيشة ، غيداء عبدالله صالح ( ٢٠٠٧ م) "مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين " رسالة ماجستير ،جامعة النجاح الوطنية ،كلية الدراسات العليا ،نابلس
  - آل عوشن ، ماجد سعود (٢٠١٣ م) "التخطيط التشغيلي خطوات علمية لكتابة الخطة التشغيلية" ،الرياض .
  - آل ناجي ،محمد عبد الله ،(٢٠١٣ م) "الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات

- وممارسات في المملكة العربية السعودية  
"طه، الرياض : مطابع الحميضي.  
- التوجيهي ، أحمد محمد ،آخرون (١٤٣٢هـ)  
"واقع إدارات التخطيط والتطوير في إدارات  
التربية والتعليم بعد عملية التوحيد"،المملكة  
العربية السعودية:وزارة التعليم .  
- الجبوري ،حسين (٢٠١٠م)"التخطيط  
الاستراتيجي في التعليم"،الدار العربية للعلوم  
ناشرون .  
- الجليلي ،عبدالرزاق (١٩٨٨م)"حوار حول  
التخطيط التربوي"،مجلة التربية العدد (١)،  
مركز البحوث، الكويت .  
- الحسين، خالد (١٩٩٢ م) "فهم مديري  
التربية والتعليم في الأردن لعملية التخطيط  
التربوي ودرجة ممارستهم لها في مجال  
عملهم " رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية،  
الأردن .  
- الحمالي، راشد بن محمد ،العربي، هشام  
يوسف ،(٢٠١٣م) "معوقات التخطيط  
الاستراتيجي وسبل التغلب عليها من وجهة  
نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة  
حائل " بحث علمي ، مجلة الثقافة والتنمية  
، العدد (٧١).
- حمدان ، خالد محمد ،إدريس ، وائل محمد  
(٢٠٠٩م) "الاستراتيجية والتخطيط  
الاستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر  
والتوزيع :عمان  
- الحوسني ، محمد بن شامس (٢٠٠٨) "بناء  
أنموذج للتخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية  
والتعليم بسلطنة عمان " ،رسالة ماجستير  
،الجامعة الأردنية ،كلية الدراسات العليا .  
- درادكة، أمجد محمود محمد ،(٢٠٠٩ م)  
"الإدارة والتخطيط التربوي رؤى جديدة"،إريد  
:عالم الكتب الحديث.  
- دي ماكين ، شارلي (٢٠١٢م) "التخطيط  
الاستراتيجي في التعليم"، ترجمة فهد  
ابراهيم الحبيب ،الرياض :العبيكان للنشر . -  
السرحاني ، محمد بن فاهد سالم (١٤٢٩هـ)  
"واقع كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي  
في ضوء الخطة الاستراتيجية " رسالة  
ماجستير ،جامعة أم القرى، مكة المكرمة .  
- السويد ، محمد بن ناصر الشهيل  
(١٤٣٠هـ) "تصور مقترح لبناء فرق  
التخطيط في إدارات التربية والتعليم بالمملكة  
العربية السعودية"، رسالة ماجستير، جامعة  
الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض

- الشاعر، عدلي داود محمد (٢٠٠٧م) "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- الشمري، عزام زبيل نهار (٢٠٠٨ م) "مشكلات التخطيط التربوي كما تدركها القيادات التربوية في وزارة التربية في دولة الكويت" رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا .
- العازمي، فيصل مدعث (٢٠٠٦ م) "درجة مشاركة القادة التربويين في عملية التخطيط التربوي في وزارة التربية في الكويت" ، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا .
- عبيدات، ذوقان ، عبد الحق ، كايد ، عدس ، عبدالرحمن (٢٠١٤م) "البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه"، ط ١٦ ، عمان : دار الفكر
- العجمي، محمد حسنين (١٤٣٤هـ) "الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق" ط٣، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- العيد، عايد حمد عبدالهادي (٢٠٠٥ م) "معوقات التخطيط التربوي في إدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت من وجهة نظر مدراء الإدارات وأعضاء هيئة التدريس فيها" رسالة ماجستير ،جامعة اليرموك ،كلية التربية .
- فهمي ،محمود سيف الدين (٢٠٠٠ م) "التخطيط التعليمي أسسه وأساليبه ومشكلاته" ،مكتبة الأنجلو المصرية .
- قاسم ،محمد فتحي محمود (١٤٢٧هـ) "التخطيط للتعليم مفهومه وأساليبه و منهجياته" وزارة التربية والتعليم ،وكالة الوزارة للتخطيط .
- القباع، حنان سعد عبدالله (١٤٣٧هـ) "معوقات بناء الخطط الاستراتيجية لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية"،رسالة ماجستير ، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية ،الرياض .
- القطامين، احمد (٢٠٠٢م) "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام" دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة العلوم

- الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٨) العدد (٢).
- الكريدا، سليمان علي ( ٢٠٠٤ م) "الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض.
- الكاظم، حمد بن مرضي، بدارنه، حازم علي أحمد (٢٠١٢م) "معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها" المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، لعدد (١٠)، المجلد الخامس (ص ١٨٧).
- المبعوث، محمد حسن سعيد (١٤٣٤هـ) "التخطيط التربوي بين النظرية والممارسة"، ط ١، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤م) "المعجم الوسيط"، ط٤، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.
- محمد، أحمد علي الحاج (٢٠٠٢م) "التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد"، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- محمد، ماهر أحمد (١٤٣٤ هـ) "الإدارة التربوية" ط٢، الدمام: مكتبة المتنبّي.
- المرضي، لطفي بن صلاح (٢٠١٦م) "تقويم بناء وتنفيذ الخطط الاستراتيجية"، عمان: مركز دبيونو لتعليم التفكير.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠٠١م) "الإدارة والتخطيط التربوي"، دبي: دار القلم للنشر والتوزيع.
- المنجد في اللغة والإعلام (١٩٨٦) دار المشرق بيروت، المكتبة الشرقية.
- هاشم، زكي محمود (٢٠٠١م) "أساسيات الإدارة" الكويت: ذات السلال لنشر والتوزيع.
- وزارة التربية والتعليم (١٤٣٤هـ) "دليل إعداد الخطة التشغيلية".
- وزارة التربية والتعليم (١٤٣٤هـ)، تعميم نائب وزير التربية والتعليم رقم ٣٤١٥٧٤١١٧ في ٣/٩/١٤٣٤هـ.
- يونس، نزيه حسن حسين (٢٠٠٩م) "توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

---

Month Community Colleges . PhD  
Thesis Western Carolina University :  
Dissertation Abstract International ,8(  
13)12-37- A.

- Huggins, L. (1996). Creating Action Plans, A reference Manual, the Cambridge Group. Cambridge: Colonial- Cambridge Management Group.

#### LIST OEFERENCES

- Allen D. Spiegel and Herbert Harvey Hyman Basic Health Planning Methods (Maryland :Aspen system corp.,1978).
- Cow burn ,S .(2005). Strategic planning in Higher Education :Factor Fiction. Perspective Policy and Practice in Higher Education ,9,103.
- Ford, G. (2008).presidents, Chief Academic Officers ,and Chief Financial Officers Perceptions of the Effectiveness of Strategic Planning in