

Reasons for the Decline in the Planning Standard in School Evaluation Results: from the Perspective of School Principals in the Tan'eem Education Office, Makkah

Mr. Ali Atiyah Ali Al-Malki

General Administration of Education in Makkah Al-Mukarramah Region | Ministry of Education | KSA

Received:

25/02/2025

Revised:

05/03/2025

Accepted:

26/05/2025

Published:

30/07/2025

* Corresponding author:

Oali.alali30@gmail.com

Citation: Al-Malki, A. A. (2025). Reasons for the Decline in the Planning Standard in School Evaluation Results: from the Perspective of School Principals in the Tan'eem Education Office, Makkah. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 9(8), 47 – 60.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.K270225>

2025 © AISRP • Arab
Institute of Sciences &
Research Publishing
(AISRP), Palestine, all
rights reserved.

• Open Access



This article is an open
access article distributed
under the terms and
conditions of the Creative
Commons Attribution (CC
BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The study aimed to identify the reasons behind the low level of the planning standard in school evaluation results from the perspective of school principals in the Tan'eem Education Office in Makkah. It explored the administrative and personal factors affecting the preparation and implementation of operational plans. To achieve this objective, the study employed a descriptive survey methodology, targeting a sample of 130 school principals. Data were collected using a questionnaire that focused on two main dimensions: administrative and personal reasons for the decline in the planning standard. The findings indicated that the planning standard received a moderate rating in both dimensions, suggesting that planning-related issues exist but are not critical barriers. Administrative factors, such as excessive administrative burdens, budget delays, and insufficient funding, were among the primary obstacles negatively impacting planning. Additionally, personal factors, including feelings of exhaustion, work-related stress, and lack of support and recognition, significantly contributed to the decline in the planning standard. Moreover, no statistically significant differences were found in participants' responses based on school level or years of service, indicating that planning challenges are common across different schools and administrative levels.

Keywords: Planning standard, school evaluation, education offices.

أسباب انخفاض مستوى معيار التخطيط في نتائج التقويم المدرسي من وجهة نظر مدراء ومديرات مدارس مكتب التنعيم بتعليم مدينة مكة المكرمة: دراسة إجرائية

أ. علي بن عطية علي المالكي

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة | وزارة التعليم | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب انخفاض مستوى معيار التخطيط في نتائج التقويم المدرسي من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس مكتب التنعيم بتعليم مكة المكرمة، وذلك من خلال استكشاف العوامل الإدارية والشخصية التي تؤثر على إعداد وتنفيذ الخطط التشغيلية. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، والتي اشتملت على محورين رئيسيين هما: الأسباب الإدارية والأسباب الشخصية لانخفاض معيار التخطيط. حيث تم تطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة كاملاً والمكون من (101) وتم استجابة عدد (98) مديراً ومديرة من مدارس مكتب التنعيم بتعليم مكة المكرمة. وأسفرت نتائج الدراسة عن حصول معيار التخطيط على بدرجة متوسطة في البعدين: الأسباب الشخصية والأسباب الإدارية؛ مما يشير إلى أن المشكلات المتعلقة بالتخطيط موجودة، ولكنها ليست معوقات حاسمة. كما جاءت الأسباب الإدارية، مثل كثرة الأعباء الروتينية الإدارية، وتأخر الميزانية، ونقص التمويل في مقدمة العوامل التي تؤثر سلباً على التخطيط. كما أظهرت النتائج أن الأسباب الشخصية، مثل الشعور بالإرهاق، وتأثير الضغوط المهنية، وقلة الدعم والتقدير، تلعب دوراً ملحوظاً في انخفاض مستوى معيار التخطيط. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشاركين وفقاً لمتغيري المرحلة الدراسية أو سنوات الخدمة، مما يشير إلى أن العوائق المتعلقة بالتخطيط عامة بين مختلف المدارس والمستويات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: معيار التخطيط، التقويم المدرسي، مكاتب التعليم.

1- المقدمة.

يُعدُّ التخطيط عنصرًا جوهريًا وحاسمًا في تلبية الاحتياجات المستقبلية ومواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحتملة، ولا سيما في المؤسسات التعليمية. وقد فرضت التحولات العالمية، مثل العولمة والانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي، على المؤسسات التعليمية تبني نهج التخطيط الاستراتيجي في مختلف أنشطتها، بحيث أصبحت لكل مجال داخل المؤسسة استراتيجية خاصة تُكوِّن جزءًا من الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

يتضمن التخطيط الاستراتيجي مستويات تنظيمية متعددة، ويعد التخطيط التشغيلي أحد مستوياتها الأساسية، حيث يتمحور حول استراتيجيات تنفيذية متعلقة بالعمليات اليومية التي تندرج ضمن الخطة التنفيذية أو الجداول الزمنية المعروفة بالخطط التشغيلية. ونظرًا للتداخل بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، فإنهما يشتركان في العديد من الخصائص المتعلقة بإعداد الخطط وتطويرها. ومع ذلك، يبقى جوهر العملية التخطيطية، سواء كانت استراتيجية أو تشغيلية، هو الإجابة عن أسئلة أساسية تشمل: أين نحن الآن؟، ما هي أهدافنا؟، وكيف يمكن تحقيقها؟ (ماهر، 2013).

تتمثل الأهداف الرئيسية للخطط التشغيلية في تحديد الإجراءات الضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتأكد من صلاحية الخطة الاستراتيجية للتنفيذ. في كثير من الأحيان، تُوضع الأهداف بناءً على النتائج المتوقعة دون التأكد من إمكانية تحقيقها فعليًا علاوة على ذلك، تعمل الخطة التشغيلية كمرجع تفصيلي يوضح الخطوات اللازمة لتنفيذ البرامج والمشروعات داخل المدرسة، مع توفير آليات للمتابعة المستمرة والتصحيح عند الحاجة. (الإدارة العامة للتخطيط والتطوير التربوي بجامعة المجمعة، 1433).

تسعى الخطة التشغيلية إلى تحقيق عدد من الأهداف، منها تنفيذ الأجزاء المتعلقة بالسنة الحالية من الخطة الاستراتيجية، وضمان انسجام العمل الجماعي داخل المؤسسة، وإشراك الموارد البشرية الرئيسة في تحقيق الأهداف المدرسية. كما تُوجّه الخطة التشغيلية خطط الأفراد والإدارات، وتساهم في ضمان استمرارية العمل وتطوره، حتى في حال تغير القيادة المدرسية (داوود، 2021).

تشير الدراسات السابقة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي في تطوير وتحسين الأداء التعليمي والتربوي داخل المدارس، مثل دراسات الشهري (2017)، الصمادي (2015)، الصائغ والعتيبي (2015).

ويشير Fullan (2007) إلى أن فعالية التغيير المؤسسي في المدارس تعتمد بدرجة كبيرة على جودة الخطط التشغيلية التي تُنفذ من خلال القيادات المدرسية، إذ يُعد التخطيط التشغيلي أداة رئيسة لتحويل الرؤية التربوية إلى واقع ملموس داخل المدرسة.

ومن الواضح أن نجاح المدارس في تحقيق أهدافها يتطلب وضع خطط محددة توضح الوسائل والإجراءات اللازمة للتنفيذ، ما يجعل التخطيط أداة أساسية لتحقيق الغايات التربوية، ويبرز الدور المهم للخطط التشغيلية في تحسين الأداء المدرسي الشامل، خاصة مع ظهور التوجه نحو تطبيق هذه الخطط في المدارس السعودية حديثًا. ومن هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى بحث أسباب انخفاض مستوى معيار التخطيط في نتائج التقويم المدرسي من وجهة نظر مدراء ومديرات مدارس مكتب التنعيم بتعليم مكة المكرمة

1-2- مشكلة البحث:

في ضوء أهمية التخطيط باعتباره أحد الركائز الأساسية للقيادة الناجحة، ومهارة حيوية ينبغي أن يتحلى بها القائد التربوي، يواجه إعداد الخطط التشغيلية العديد من التحديات التي تؤثر على جودتها وفعاليتها نتائجها. ومن خلال الملاحظة الميدانية في مدارس مكتب التنعيم من قبل مشرف خدمات دعم التميز المدرسي، وتقرير التقويم المدرسي تم رصد انخفاض ملحوظ في معيار إعداد التخطيط، وهو ما ينعكس سلبًا على جودة الأداء المدرسي وكفاءة تحقيق الأهداف المرجوة.

علاوة على ذلك، ومن خلال مراجعة تقارير التقويم المدرسي، تبين أن هناك انخفاض في مستوى معيار التخطيط في تقارير التقويم المدرسي الخارجي مقارنة بتقارير التقويم المدرسي الذاتي وهو ما يعني وجود بعض الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس عند إعداد وتنفيذ الخطط التشغيلية. وهو ما يعني أن هذه الصعوبات تعود إلى وجود معوقات إدارية وتنظيمية، فضلاً عن نقص المهارات والخبرات اللازمة لإعداد الخطط التشغيلية بشكل فعال.

بناءً على ما سبق، تبرز الحاجة إلى دراسة هذه المشكلة بشكل أعمق لتحديد الأسباب التي تواجه الإدارة المدرسية في إعداد الخطط التشغيلية في مدارس مكتب التعليم بالتنعيم، مع تقديم توصيات لتحسين جودة التخطيط التشغيلي بما يساهم في تحسين الأداء التعليمي والتربوي بالمجتمع المدرسي.

1-3- أسئلة الدراسة:

بناءً على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما أسباب انخفاض مستوى معيار التخطيط في نتائج التقويم المدرسي من وجهة نظر مدراء ومديرات مدارس مكتب التنعيم بتعليم مكة المكرمة

ويندرج تحت السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما أسباب انخفاض مستوى معيار التخطيط الشخصية التي تؤثر على إعداد الخطط التشغيلية في مدارس مكتب التنعيم بمكة المكرمة من وجهة نظرهم؟
- 2- ما أسباب انخفاض مستوى معيار التخطيط الإدارية التي تعيق إعداد الخطط التشغيلية في مدارس مكتب التنعيم بمكة المكرمة من وجهة نظرهم؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مديري ومديرات المدارس في مدارس مكتب التنعيم بشأن أسباب انخفاض مستوى معيار التخطيط تعزى لمتغير الخبرة والمرحلة الدراسية؟

4-1-أهداف البحث:

1. تحديد الأسباب الشخصية التي تواجه مديري ومديرات مدارس مكتب التنعيم بتعليم مكة المكرمة في إعداد الخطط التشغيلية، وذلك من وجهة نظرهم.
2. تحديد الأسباب الإدارية التي تعترض عملية بناء الخطط التشغيلية في مدارس مكتب التنعيم بتعليم مكة المكرمة من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس.
3. دراسة الفروق في وجهات نظر القيادات التربوية بمدارس مكتب التعليم بالتنعيم فيما يتعلق بالمعوقات، وفقاً لمتغيرات سنوات الخبرة المهنية والمرحلة الدراسية.

5-1-أهمية البحث:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها موضوع أسباب انخفاض مستوى معيار التخطيط في مدارس مكتب التنعيم بتعليم مكة المكرمة، حيث من المتوقع أن يستفيد منها الفئات التالية:
- مدارس مكتب التنعيم بتعليم مكة المكرمة: من خلال توفير رؤية واضحة حول واقع التخطيط التشغيلي والاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء المديرين والمديرات.
 - مديرو ومديرات المدارس: عبر تمكينهم من التعرف على أبرز الأسباب التي تواجههم في إعداد الخطط التشغيلية، وتزويدهم بآليات لتحسين أدائهم في هذا المجال.
 - المجتمع المدرسي والمستفيدون من التعليم: من خلال تحسين جودة الخدمات التعليمية عبر خطط تشغيلية فعالة تساهم في تحقيق أهداف التنمية التعليمية.

6-1-حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: الأسباب الشخصية والإدارية التي أدت إلى انخفاض مستوى معيار التخطيط في المدارس.
- الحدود البشرية: يشمل البحث مديري ومديرات مدارس مكتب التنعيم بتعليم مكة المكرمة.
- الحدود المكانية: مدارس مكتب التنعيم بتعليم مكة المكرمة
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي الحالي 1446 هـ.

7-1-مصطلحات الدراسة:

- معيار التخطيط: ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه مستوى جودة وكفاءة الخطط الاستراتيجية والتنفيذية التي تضعها المدرسة لتحقيق أهدافها التعليمية والإدارية. يركز هذا المعيار على قدرة المدرسة على تحديد رؤيتها ورسالتها بوضوح، وتطوير خطط متكاملة تشمل الأهداف قصيرة وطويلة المدى، مع ضمان استخدام الموارد المتاحة بكفاءة لتنفيذ هذه الخطط.
- التقويم الخارجي: يعرفه الباحث إجرائياً بأنه عملية تقييم شاملة ومستقلة لأداء المدارس، تقوم به فرق من هيئة تقويم التعليم والتدريب وتهدف إلى قياس جودة التعليم وتحسين مخرجاته. يتم من خلاله تقييم أداء المدارس بناءً على معايير محددة ومعتمدة تتضمن الجوانب الأكاديمية، الإدارية، والبنية التحتية، إضافةً إلى تأثير المدرسة على التحصيل الدراسي للطلاب وتوفير بيئة تعليمية محفزة.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

2-1- الإطار النظري.

2-1-1- الخطة التشغيلية:

تمهيد:

تُعد الخطة التشغيلية من أهم أدوات الإدارة التي تُساهم في تحقيق أهداف المؤسسات وتنظيم أعمالها. فهي تُجنب المؤسسة العشوائية والارتجال الذي قد يُعرضها لمفاجآت ومواقف غير متوقعة تُهدد مستقبلها. كما أن الخطة التشغيلية تُركز على ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطوات عملية قابلة للتنفيذ، من خلال تحديد الأهداف، وسائل تحقيقها، تخصيص الموارد اللازمة، وتحديد أولويات العمل (الغيلاني، 2010).

وتشهد الإدارة الحديثة تحديات متزايدة نتيجة التطورات السريعة في المجالات الاقتصادية، التقنية، والاجتماعية، لا سيما مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين. إن نجاح المؤسسة أو فشلها يعتمد على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها، الأمر الذي يتطلب وضع خطط تشغيلية تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحيطة، وتُترجم الاستراتيجيات العامة إلى خطوات قابلة للتنفيذ لتحقيق الغايات المرجوة (السكرانة، 2015).

وتتسم بيئة العمل المعاصرة بسرعة التغير وزيادة مستوى المخاطرة، مما يُحتم على المؤسسات وضع خطط تشغيلية محكمة تضمن البقاء والنجاح. أشارت الدراسات إلى أن المؤسسات التي تُركز على صياغة وتنفيذ خطط تشغيلية متكاملة تُحقق نتائج أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بتلك التي تفتقر إلى هذه الأدوات (حمامي والشيخ، 2010).

وباعتبار المنظمة نظاماً مفتوحاً يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية، فإن الخطة التشغيلية تُعد أداة ضرورية لاستيعاب هذا التأثير المتبادل. إذ تُساعد الخطة التشغيلية في مواءمة موارد المؤسسة مع المتغيرات البيئية، بما يُحقق الميزة التنافسية، ويُتيح مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة، مع مراعاة نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة (الشيخلي، 2013).

مفهوم الخطة التشغيلية:

تشير الخطة التشغيلية إلى المرحلة التي يتم فيها تحويل الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى أنشطة وإجراءات تفصيلية يمكن تنفيذها عملياً، وهي تُعنى بالتركيز على المستقبل من خلال تحديد ميزانيات الإدارات وأهدافها، مما يعزز نجاح الخطة الاستراتيجية عبر أنشطة مدروسة ومنظمة يقوم بها فريق عمل مؤهل. ويؤكد الشيخلي (2013) أن الخطط التشغيلية تمثل الوسائل المحددة التي تتبعها المؤسسة للوصول إلى أهدافها، مع ضرورة إشراك الأطراف المعنية بتنفيذ الخطة في هذه المرحلة لضمان فعالية التنفيذ، حتى وإن لم يشاركوا في مراحل التخطيط الأولية.

وتُعد الخطة التشغيلية انعكاساً مباشراً للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، إذ يؤكد Bryson (2011) أن التخطيط الفعال يبدأ من وضوح الرؤية الاستراتيجية ثم ترجمتها إلى إجراءات تشغيلية قابلة للتنفيذ، مع إشراك المعنيين في التنفيذ لتعزيز الالتزام والفعالية. وبحسب الشهري (2017)، فإن الخطة التشغيلية هي مخرجات عملية التخطيط، وتتمثل في وثيقة عمل مكتوبة تشمل مشروعات وبرامج تهدف إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها. كما تلتزم الخطة بأساليب وإجراءات عمل محددة لضمان التنفيذ الأمثل. تهدف الخطط التشغيلية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أبرزها تحديد الأنشطة التي يجب تنفيذها للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية، إضافة إلى اختبار مدى جدوى الخطة الاستراتيجية من حيث القابلية للتنفيذ.

وتتألف الخطة التشغيلية من العناصر الأساسية التالية:

1. الخطوات أو الإجراءات المطلوبة لتحقيق الأهداف.
 2. الأفراد المسؤولون عن تنفيذ كل خطوة بصورة صحيحة.
 3. الجدول الزمني لتنفيذ الخطوات والإجراءات.
 4. الموارد اللازمة والمخصصة لكل نشاط.
 5. الآليات المعتمدة لمتابعة التقدم وجمع البيانات المتعلقة بكل مرحلة من مراحل التنفيذ.
- تسهم هذه العناصر مجتمعة في ضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، مع الأخذ بعين الاعتبار تكامل الجهود بين جميع المستويات الإدارية والتنفيذية.

ضوابط إعداد الخطة التشغيلية المدرسية:

تتطلب عملية إعداد الخطة التشغيلية للمدرسة مراعاة مجموعة من الضوابط والمعايير التي تضمن فعاليتها وقابليتها للتنفيذ. وفقاً لعزازي (2013)، تشمل هذه الضوابط: الالتزام بالمنهج العلمي في بناء الخطة، الصياغة الدقيقة لنماذج العمل، الواقعية، المرونة، التنوع

والشمول، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة في المدرسة. كما يجب أن تعتمد الخطة على نتائج تحليل وتشخيص الواقع الميداني ومستجدات الميدان التربوي، مع التركيز على معالجة القضايا الملحة التي تواجه المدرسة.

بينما يرى Mintzberg (1994) أن الإفراط في التخطيط الرسمي قد يؤدي إلى تقييد الإبداع داخل المؤسسات، فإن التخطيط التشغيلي الفعال في البيئة التعليمية يجب أن يوازن بين الإجراءات المنظمةة والمرونة في التنفيذ بما يتوافق مع طبيعة المدرسة.

من جهة أخرى، يشير العضياني (2015) إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي ينبغي أن تُراعى عند إعداد الخطة التشغيلية، ومنها: الشمولية، الوضوح، الواقعية، الاستمرارية، التكامل، الإلزام، إشراك المسؤولين والمنفذين في إعداد الخطة، وسهولة تنفيذها ومتابعتها.

وبناءً على ما سبق، يمكن للباحث استخلاص مجموعة من النقاط الجوهرية في ضوابط بناء الخطة التشغيلية المدرسية، من أبرزها: ضرورة ربط الخطة التشغيلية بالخطة التنفيذية والاستراتيجية للمؤسسة التعليمية لضمان تحقيق الأهداف المرسومة.

2. توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لضمان التنفيذ الفعلي للخطة وعدم اقتصرها على كونها وثيقة نظرية أو استجابة لتعميمات رسمية.

3. التنسيق الفعال مع الإدارات ذات الصلة لتجنب ازدواجية المشروعات المدرجة في الخطة التشغيلية وضمان تكامل الجهود.

4. التركيز على وضع خطة قابلة للتنفيذ تعكس احتياجات الميدان التربوي وتعالج القضايا الملحة، مع مرونة تتيح التكيف مع المتغيرات المستقبلية.

يعد الالتزام بهذه الضوابط أمراً أساسياً لضمان أن تكون الخطة التشغيلية المدرسية أداة فاعلة لتحقيق الأهداف التربوية والتنمية.

2-1-2-التقويم المدرسي:

أعلنت هيئة تقويم التعليم والتدريب عن انطلاق عمليات تقويم أداء المدارس للعام الدراسي 1445هـ/2023م، ضمن إطار البرنامج الوطني للتقويم المدرسي. يهدف هذا البرنامج إلى رفع جودة التعليم العام في المملكة عبر تقويم أداء المدارس الحكومية والأهلية والعالمية في مختلف المراحل الدراسية. ويُعد البرنامج مكماً لاستراتيجيات رؤية السعودية 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية، بهدف إعداد مواطن سعودي ينافس عالمياً.

أهداف البرنامج وآلياته:

يستهدف البرنامج ضمان جودة الأداء المدرسي وتطويره من خلال جمع وتحليل بيانات موثوقة عن مستوى الأداء التعليمي وإعداد تقارير شاملة. خلال العام الدراسي الحالي، سيتمكن أكثر من 25 ألف مدرسة حكومية وأهلية وعالمية من إجراء تقويم ذاتي عبر منصة "تميز" الرقمية. كما ستقوم فرق الهيئة بتنفيذ تقويم خارجي لأكثر من 10 آلاف مدرسة. بالإضافة إلى ذلك، سيتم استطلاع آراء المعلمين وأولياء الأمور والطلبة باستخدام استبانات رقمية مخصصة.

منصة تميز الرقمية ودورها في التقويم:

أطلقت الهيئة منصة "تميز" الرقمية كأداة تقنية شاملة لإدارة عمليات التقويم الذاتي والخارجي والاعتماد المدرسي. تقدم المنصة خدمات متعددة، منها تنفيذ عمليات التقويم الذاتي وإعداد الخطط التطويرية، وتحليل البيانات وإصدار التقارير إلكترونياً. وتوفر المنصة أدوات تقويم وأدلة إرشادية باللغتين العربية والإنجليزية لدعم المدارس في تحسين أدائها.

التقويم المدرسي: أنواع وآليات التطبيق

يتكون التقويم المدرسي من نوعين رئيسيين:

1. التقويم الذاتي: يُنفذ بواسطة فريق داخل المدرسة باستخدام معايير الهيئة المعتمدة، بهدف مراقبة الأداء وتطوير الخطط التحسينية.
2. التقويم الخارجي: يُجرى من قبل فرق تقييم خارجية مكلفة من الهيئة، ويتمثل في جمع وتحليل البيانات حول الأداء المدرسي باستخدام معايير الهيئة، ورفع النتائج عبر منصة "تميز".

تصنيف المدارس وتحقيق التميز:

بناءً على نتائج التقويم المدرسي، تُصنف المدارس ضمن أربعة مستويات:

1. مستوى متميز: أداء يتجاوز 90%، يستوجب استدامة التميز والابتكار.

2. مستوى متقدم: أداء بين 75% و90%، يتطلب التحسين المستمر.
 3. مستوى انطلاق: أداء بين 50% و75%، يحتاج إلى تحسينات كبيرة.
 4. مستوى تهيئة: أداء أقل من 50%، يستوجب تدخلات جوهرية.
- يهدف التصنيف إلى تعزيز التنافس الإيجابي بين المدارس، ونشر ثقافة الأداء العالي، وتزويد صانعي القرار وأولياء الأمور بمعلومات موثوقة حول أفضل المدارس. (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2023).

2-2-الدراسات السابقة:

- دراسة الشهري (2017) وهدفت إلى الكشف عن درجة تنفيذ الخطط التشغيلية في مدارس التعليم العام بمحافظة النماص وعلاقتها بالأداء المدرسي، مع مراعاة متغيري المرحلة التعليمية وسنوات الخبرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (286) معلمة. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطط التشغيلية ومستوى الأداء المدرسي، مع الإشارة إلى أن درجة التنفيذ كانت متوسطة بشكل عام.
- دراسة الحمالي والعربي (2013) وهدفت إلى استكشاف معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة حائل من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، بالإضافة إلى تقديم حلول مقترحة للتغلب على هذه المعوقات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الجامعة ممن يشغلون مناصب إدارية وأكاديمية، بإجمالي (147) عضواً، بينما بلغ حجم العينة النهائية (81) عضواً، وأظهرت النتائج أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كانت بدرجة متوسطة، ومن أبرز هذه المعوقات غياب لجنة إشرافية على التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة، ونقص الكوادر البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- دراسة الكلثم وبدارنة (2012) وهدفت إلى الكشف عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة مكونة من 18 عبارة لجمع البيانات. شمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى، والبالغ عددهم (143) عضواً من مختلف الأقسام، وأظهرت النتائج أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة كانت مرتفعة بشكل عام، وكان أبرز هذه المعوقات يتمثل في الروتين والتعقيد الإداري داخل الجامعة.
- دراسة الشاعر (2017) وهدفت إلى استكشاف معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، بالإضافة إلى تقديم مقترحات للتغلب عليها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع الدراسة على (353) مديراً ومديرة، بينما بلغ حجم العينة (187) مديراً ومديرة. استخدم الباحث استبانة مكونة من خمسة مجالات لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن هناك نسبة متوسطة من المستجيبين أقرروا بوجود معوقات مرتبطة بطبيعة التخطيط الاستراتيجي، ومن أبرزها صعوبة التنبؤ بتأثير المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسية المخطط لها. كما أشارت النتائج إلى أن نسبة متوسطة من المستجيبين تواجه معوقات تتعلق بانشغال المديرين بمشكلات الطلاب وأولياء الأمور، مما يؤثر على قدرتهم على التركيز على التخطيط الاستراتيجي.

2-2-2-التعليق على الدراسات السابقة:

- تناولت الدراسات السابقة موضوع التخطيط بدرجات متفاوتة، حيث ركزت دراسة الشهري (2017) على العلاقة بين تنفيذ الخطط التشغيلية ومستوى الأداء المدرسي، وأظهرت نتائجها درجة تنفيذ متوسطة مع وجود علاقة ارتباطية دالة، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية من حيث أهمية التخطيط لكنه يختلف من حيث التركيز على التقويم المدرسي لمعيار التخطيط في مكتب التنعيم بمكة المكرمة.
- استعرضت دراسة الحمالي والعربي (2013) معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة حائل وأبرزت نقص الكوادر وغياب اللجان الإشرافية كعوامل معوقة، وبذلك تتفق مع الحالية في تحليل تحديات التخطيط، فيما تختلف في البيئة الجامعية والسياق الإداري.
- أما دراسة الكلثم وبدارنة (2012) فقد تناولت معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى وركزت على التعقيد الإداري والروتين كأبرز المعوقات، مما يتقاطع مع الدراسة الحالية في تحليل الإشكاليات المرتبطة بالتخطيط، لكنه يختلف في كونه يتناول بيئة جامعية أكاديمية. وأخيراً، دراسة الشاعر (2017) التي ركزت على معوقات التخطيط الاستراتيجي في مدارس غزة، مثل صعوبة التنبؤ بالمتغيرات الخارجية وانشغال المديرين بمشكلات أخرى، مما يشير إلى أوجه تشابه مع الدراسة الحالية في استهداف قطاع التعليم، لكنه يختلف في سياق المعوقات المطروحة وطبيعة الدراسة التحليلية مقارنة بتقويم معيار التخطيط.
- وبالتالي، فإن الدراسة الحالية تتميز بتركيزها على معيار التخطيط ضمن نتائج التقويم المدرسي في مكتب التنعيم بتعليم مكة المكرمة، مما يجعلها تضيف بُعداً جديداً وغير متناول بشكل مباشر في الدراسات السابقة، خاصة من حيث نطاق التحليل والسياق المحلي.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

3-1- منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى استقصاء آراء مديري ومديرات المدارس بشأن أسباب انخفاض مستوى معيار التخطيط في نتائج التقويم المدرسي. ويُعد هذا المنهج مناسبًا لدراسة الاتجاهات والآراء وتحديد العلاقات بين المتغيرات كما تظهر في الواقع الميداني.

3-2- مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس مكتب التنعيم بتعليم مكة المكرمة للعام الدراسي 1446هـ، والبالغ عددهم (102) مديرًا ومديرة، بحسب بيانات مكتب التعليم.

3-3- عينة الدراسة:

تم اختيار العينة باستخدام أسلوب المسح الشامل لكل المجتمع؛ لضمان تمثيل شامل لكافة أفراد المجتمع البحثي، وتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) إلكترونيًا من خلال رابط أُرسِل عبر قروبات الاتصال الرسمية المخصصة لمديري ومديرات المدارس، بإشراف مشرف خدمات دعم التميز المدرسي، بما يضمن الوصول المباشر والفعال للمستهدفين، حيث بلغ عدد الاستجابات المستردة (98) استبانة مكتملة صالحة للتحليل، بنسبة استجابة بلغت (96%)، وقد تم استبعاد أربع استجابات بسبب عدم اكتمال البيانات في بعض العبارات.

3-3-1- خصائص العينة

وتم تطبيق التحليل الإحصائي لتلك الاستجابات، وفيما يلي خصائص العينة:

1. وصف العينة تبعًا للمرحلة الدراسية:

الجدول (1) عينة الدراسة من حيث المرحلة الدراسية

المرحلة الدراسية	العدد	النسبة المئوية
الابتدائية	53	54.1%
المتوسطة	31	31.6%
الثانوية	14	14.3%
الإجمالي	98	100%

يوضح الجدول (1) توزيع أفراد العينة حسب المرحلة الدراسية، حيث يتبين أن النسبة الأكبر من المشاركين هم من مديري ومديرات المدارس الابتدائية بنسبة (54.1%)، يليهم مديري المدارس المتوسطة بنسبة (31.6%)، وأخيرًا مديري المدارس الثانوية بنسبة (14.3%). يعكس هذا التوزيع أن أغلب المشاركين في الدراسة يعملون في المرحلة الابتدائية، وهو ما قد يشير إلى أن التحديات المتعلقة بالتخطيط الإداري في هذه المرحلة تحظى باهتمام خاص أو أن هناك عددًا أكبر من المدارس الابتدائية ضمن نطاق الدراسة. كما أن التمثيل النسبي للمرحلتين المتوسطة والثانوية يعكس تنوعًا في وجهات النظر، مما يعزز شمولية النتائج ومدى تعميمها على مختلف المراحل الدراسية.

2. وصف العينة تبعًا لسنوات الخدمة:

الجدول (2) عينة الدراسة من حيث سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	6.1%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10	10.2%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	9	9.2%
15 سنة فأكثر	73	74.5%
الإجمالي	98	100%

يوضح الجدول (2) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة، حيث يتبين أن الغالبية العظمى من المشاركين لديهم خبرة طويلة في العمل الإداري، إذ بلغت نسبة من لديهم خبرة 15 سنة فأكثر (74.5%)، مما يشير إلى أن معظم أفراد العينة يتمتعون بتجربة مهنية واسعة في إدارة المدارس. أما الفئات الأقل خبرة، فقد جاءت نسبتها متباينة، حيث كانت نسبة من لديهم خبرة تتراوح بين 10 إلى أقل من 15 سنة (9.2%)، تليها فئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات (10.2%)، وأخيرًا فئة أقل من 5 سنوات (6.1%)، مما يدل على تمثيل محدود للمديرين والمديرات حديثي الخبرة.

يعكس هذا التوزيع أن معظم آراء العينة تستند إلى خبرات مهنية طويلة، مما يعزز موثوقية النتائج نظراً لاعتمادها على وجهات نظر إداريين ذوي خبرة ممتدة في مجال التخطيط المدرسي، في حين أن التمثيل المحدود لأصحاب الخبرات الأقل قد يشير إلى الحاجة لدراسات مستقبلية تتناول تصورات حداثي العهد بالإدارة المدرسية.

4-3-أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث على الاستبانة، حيث تسعى الدراسة الحالية إلى استخدام الاستبانة كوسيلة للحصول على المعلومات بتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة، وقد وجد الباحث أن الاستبانة هي الأداة الأمثل للبحث؛ كونه يستخدم المنهج الوصفي المسحي، وكون أن عدد أفراد مجتمع الدراسة كبير، وبالتالي يتعذر استخدام أداة غير الاستبانة لجمع البيانات من هذا العدد فضلاً عن أن الاستبانة تمتاز بالمصادقية العالية، وتتكون الاستبانة من بُعدين هي:

1. أسباب انخفاض مستوى معيار التخطيط الشخصية التي تؤثر على إعداد الخطط التشغيلية
2. أسباب انخفاض مستوى معيار التخطيط الإدارية التي تعيق إعداد الخطط التشغيلية.

4-3-1-صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق الاتساق الداخلي، يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الصدق البنائي أو التكويني للاستبانة وذلك عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بند مع الدرجة الكلية للمقياس الفرعي لها بعد استبعاد قيمة هذا البند من الدرجة الكلية فجاءت قيم معاملات الارتباط الناتجة دالة عند مستوى 0.01 ومستوى 0.05، مما يشير إلى اتساق المقاييس الفرعية وصدق محتواها في قياس ما وضعت لقياسه، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبانة ()

المجال	قيمة بيرسون
1. أسباب انخفاض مستوى معيار التخطيط الشخصية التي تؤثر على إعداد الخطط التشغيلية	0.821
2. أسباب انخفاض مستوى معيار التخطيط الإدارية التي تعيق إعداد الخطط التشغيلية	0.811

يتضح من الجدول (3) أن عبارات الاستبانة تراوح معاملات الارتباط لها ما بين (0.768) إلى (0.821) وكلها معاملات ارتباط قوية؛ وهو يدل على مستوى مناسب من صدق الاتساق الداخلي.

4-3-2-ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة عادة أن يكون على درجة عالية من الدقة والإتقان والاتساق فيما تزودنا به من بيانات عن سلوك المفحوص، والاختبار الثابت هو الذي يعطي نفس النتائج (تقريباً) إذا طُبق على نفس الأشخاص في فرصتين مختلفتين، وقد تم حساب معامل ثبات الاستبانة على عينة قوامها (40) مفردة، وذلك باستخدام حساب ثبات الاستبانة، وتعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات بنود المقياس، وتشرط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل بعد على انفراد، ثم قام الباحث بحساب معامل ثبات الاستبانة ككل، وقد استخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS لحساب معاملات الثبات، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (4) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	عدد العبارات	قيمة ألفا
1. أسباب انخفاض مستوى معيار التخطيط الشخصية التي تؤثر على إعداد الخطط التشغيلية	19	0.755
2. أسباب انخفاض مستوى معيار التخطيط الإدارية التي تعيق إعداد الخطط التشغيلية	20	0.823
الاستبانة ككل	39	0.792

تشير البيانات في الجدول (4) إلى قيم معامل الثبات لإجابات المبحوثين، وتراوحت قيمة معامل ألفا ما بين (0.755 – 0.823)، وبلغ الثبات العام لكل محاور الاستبانة (0.792)، وهي قيم توجي بثبات الاستبانة، كما تشير قيمة معامل الثبات ألفا على إجمالي الاستبانة إلى ثبات الاستبانة وقدرته على قياس ما وضع لقياسه.

5-3- طريقة احتساب المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت الخماسي والتعليق عليه:

نظراً لأهمية الاستبانة، ولأهميتها كأداة من أدوات هذا البحث فقد تم تصميم الاستبانة، بحيث تُعطى فيه الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الإجابة على العبارة، وفق مقياس ليكرت الخماسي (5-Point Likert Scale) كالتالي:

1. أي متوسط حسابي من (1.00-1.80) يعني تقديراً منخفضاً جداً.

2. من (1.81-2.60) يعني تقديراً منخفضاً.
3. من (2.61-3.40) يعني تقديراً متوسطاً.
4. من (3.41-4.20) يعني تقديراً مرتفعاً.
5. من (4.21-5.00) يعني تقديراً مرتفعاً جداً.

3-6 أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، قام الباحث بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة والموجودة في هذا البرنامج، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- أ. الأساليب التي استخدمت في تقدير الثبات والصدق:
 1. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)؛ لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتهي إليه كل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك لتقدير صدق عناصر أداة الدراسة.
 2. تم استخدام معامل " ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.
- ب. الأساليب التي استخدمت في الإجابة عن تساؤلات الدراسة:
 1. التكرارات والنسب المئوية: تم استخدام هذا المقياس للتعرف على الخصائص الشخصية (الديموغرافية) لأفراد مجتمع الدراسة.
 2. تم استخدام المتوسط الحسابي (Mean): للتعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.
 3. تم استخدام الانحراف المعياري (Standard deviation): للتعرف على مدى انحراف آراء (استجابات) أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما أسباب انخفاض مستوى معيار التخطيط الشخصية التي تؤثر على إعداد الخطط التشغيلية في مدارس مكتب التنعيم بمكة المكرمة من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات وترتيب تقديرات العينة، وكما يبينها الجدول 5.

الجدول (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة في بعد (أسباب انخفاض مستوى معيار التخطيط الشخصية التي تؤثر على إعداد الخطط التشغيلية) مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم السبب
1	الشعور بالإرهاق نتيجة تعدد المسؤوليات.	3.55	1.195	مرتفع
2	تأثير الضغوط المهنية أو الشخصية على تركيز المدير وأدائه.	3.16	1.322	متوسط
3	شعور بالإحباط بسبب قلة الدعم أو التقدير من الجهات المختصة.	3.15	1.169	متوسط
4	ضيق الوقت في تفاصيل غير مهمة أو تأجيل المهام.	2.92	1.104	متوسط
5	قلة المعرفة بمبادئ التخطيط التشغيلي والإداري.	2.76	0.979	متوسط
6	عدم القدرة على تنظيم الوقت بين المهام اليومية وإعداد الخطة التشغيلية.	2.66	1.061	متوسط
7	عدم الإلمام بكيفية تحديد الأهداف وترتيب الأولويات.	2.65	1.106	متوسط
8	التردد في اتخاذ خطوات جريئة خشية عدم تحقيق النتائج المطلوبة.	2.65	1.113	متوسط
9	تفضيل الطرق التقليدية بدلاً من الابتكار في إعداد الخطط.	2.62	1.088	متوسط
10	القلق من الانتقادات أو عدم قبول الخطة من قبل الجهات المعنية.	2.59	1.062	منخفض
11	ضعف في التنسيق مع الأطراف المعنية مثل المعلمين والإدارات التعليمية.	2.58	1.056	منخفض
12	صعوبة في وضع حلول عملية للتحديات التي تواجه تنفيذ الخطة.	2.57	1.026	منخفض

الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم السبب
13	ضعف القدرة على تحفيز الفريق وتوجيههم نحو تحقيق أهداف الخطة.	2.48	1.202	منخفض
14	نقص الدافع الذاتي للعمل على تطوير الخطة.	2.48	1.115	منخفض
15	ضعف في اتخاذ القرارات المناسبة أو الحاسمة.	2.32	1.149	منخفض
16	عدم القدرة على إيصال الرؤية والأهداف لفريق العمل بوضوح.	2.31	1.041	منخفض
17	عدم تقبل الأفكار الجديدة أو التعديلات التي تتطلبها الخطة.	2.25	1.183	منخفض
18	عدم القدرة على تحليل الوضع الحالي للمدرسة وتحديد الاحتياجات بدقة.	2.21	1.098	منخفض
19	تفضيل العمل الفردي وعدم الاستفادة من خبرات الزملاء.	1.96	1.197	منخفض
	المتوسط العام للبعد	2.62	0.826	متوسط

يتضح من الجدول (5) أن تقديرات أفراد الدراسة حول أسباب انخفاض معيار التخطيط الشخصي جاءت في مستوى متوسط بمتوسط عام (2.62) وانحراف معياري (0.826)، مما يشير إلى وجود عوامل شخصية تؤثر على إعداد الخطط التشغيلية، لكنها ليست بالضرورة عوائق حاسمة. وتعكس هذه النتائج الحاجة إلى تطوير المهارات الشخصية للإداريين، وتحسين إدارة الوقت، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات، ويمكن ملاحظة ما يلي:

- أهم العوائق الشخصية: جاء الشعور بالإرهاق نتيجة تعدد المسؤوليات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.55)، مما يشير إلى أن الضغط المهني يعد العامل الأكثر تأثيراً على قدرة المديرين على التخطيط بفعالية. كما أن تأثير الضغوط المهنية والشخصية (3.16) والشعور بالإحباط بسبب قلة الدعم (3.15) كانا من بين العوامل الأكثر تأثيراً، مما يبرز أهمية توفير بيئة عمل محفزة، وهو ما يتفق مع دراسة الشهري (2017) التي أشارت إلى أن ضغط العمل يعد من أبرز المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تنفيذ الخطط التشغيلية، مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء المدرسي.
- التنظيم الذاتي وإدارة الوقت: تضمن الجدول عبارات مثل ضياع الوقت في تفاصيل غير مهمة (2.92)، قلة المعرفة بمبادئ التخطيط التشغيلي (2.76)، وعدم القدرة على تنظيم الوقت بين المهام اليومية وإعداد الخطة التشغيلية (2.66)، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز مهارات التخطيط الذاتي وتنظيم الأولويات.
- التردد وضعف الابتكار: جاء التردد في اتخاذ خطوات جريئة (2.65)، وتفضيل الطرق التقليدية بدلاً من الابتكار (2.62)، والقلق من الانتقادات (2.59) ضمن العوامل المتوسطة التأثير، مما يعكس تحدياً في تبني الأساليب الحديثة في التخطيط.
- ضعف المهارات القيادية والتواصلية: تضمنت العوامل ذات التأثير المنخفض ضعف القدرة على تحفيز الفريق (2.48)، ضعف اتخاذ القرارات المناسبة (2.32)، وعدم القدرة على إيصال الرؤية والأهداف بوضوح (2.31)، مما يبرز الحاجة إلى تطوير مهارات القيادة والتواصل، وهو ما ينسجم مع توجهات دراسة العضباني (2015) التي أشارت إلى أهمية التدريب المستمر للإداريين في مهارات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي.
- أقل العوائق تأثيراً: جاءت العبارات المتعلقة بتفضيل العمل الفردي (1.96) وعدم القدرة على تحليل الوضع الحالي (2.21) في المراتب الأخيرة، مما يشير إلى أن هذه الجوانب تعد أقل العوامل تأثيراً وفق تقديرات أفراد الدراسة.

2-4-النتائج المُتعلِّقة بالسؤال الثاني: "ما أسباب انخفاض مستوى معيار التخطيط الإدارية التي تعيق إعداد الخطط التشغيلية في مدارس مكتب التنعيم بمكة المكرمة من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات وترتيب تقديرات أفراد الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك. الجدول (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة في بُعد (أسباب انخفاض مستوى معيار التخطيط الإدارية التي تعيق إعداد الخطط التشغيلية) مرتبة تنازلياً

الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم السبب
1	كثرة الأعمال الإدارية الروتينية مثل متابعة الحضور والمزاينة التي تستهلك وقتاً على حساب إعداد الخطة التشغيلية.	3.72	1.188	مرتفع
2	عدم توفر مزاينة واضحة أو التأخر في اعتمادها من الجهات المعنية، مما يؤثر على الجدولة الأنشطة المخطط لها.	3.62	1.228	مرتفع

الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم السبب
3	نقص التمويل المخصص لتنفيذ المشاريع المندرجة في الخطة التشغيلية.	3.62	1.109	مرتفع
4	تداخل المهام بين الإدارات وعدم تحديد مسؤوليات واضحة.	3.54	1.142	مرتفع
5	قلة الكوادر الإدارية المتخصصة التي يمكنها المساهمة في إعداد الخطة التشغيلية.	3.48	1.228	مرتفع
6	تعديلات مستمرة في السياسات والخطط تؤدي إلى تعديل الخطط التشغيلية باستمرار.	3.47	1.043	مرتفع
7	تضارب القرارات أو عدم تحديث التعليمات من الجهات العليا.	3.36	1.128	متوسط
8	غياب أنظمة تقنية متخصصة تسهل إعداد ومتابعة الخطة التشغيلية.	3.32	1.093	متوسط
9	نقص في الأدوات والبرامج الرقمية التي تدعم تحليل البيانات وإنشاء الخطط.	3.31	1.180	متوسط
10	ضعف أداء الموظفين الإداريين وعدم امتلاكهم المهارات اللازمة لدعم المدير في إعداد الخطة.	3.15	1.270	متوسط
11	صعوبة الحصول على الموافقات من الإدارات التعليمية.	2.96	1.177	متوسط
12	التركيز على الأعمال اليومية دون اهتمام كافٍ بالتخطيط الاستراتيجي أو التشغيلي.	2.94	1.180	متوسط
13	غياب مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى نجاح تنفيذ الخطة التشغيلية.	2.93	1.058	متوسط
14	طول الإجراءات اللازمة لاعتماد أو تعديل أي خطة.	2.80	0.935	متوسط
15	غياب لوائح إدارية محددة تسهل عملية إعداد الخطة التشغيلية.	2.79	1.105	متوسط
16	عدم وجود آليات متابعة ورقابة فعالة من الإدارات العليا.	2.78	1.121	متوسط
17	عدم إدراك أهمية الخطة التشغيلية كأداة لتحسين الأداء المدرسي.	2.45	1.162	منخفض
18	غياب التنسيق بين الفريق الإداري في المدرسة.	2.43	1.063	منخفض
19	ضعف توزيع المسؤوليات بين العاملين في المدرسة.	2.31	1.077	منخفض
20	غياب الثقة في الفريق الإداري أو المعلمين.	2.05	1.081	منخفض
المتوسط العام للبعد		3.05	0.785	متوسط

يتضح من الجدول (6) أن تقديرات أفراد الدراسة حول أسباب انخفاض معيار التخطيط الإداري جاءت في مستوى متوسط بمتوسط عام (3.05) وانحراف معياري (0.785)، مما يشير إلى وجود مشكلات تؤثر على التخطيط التشغيلي، لكنها ليست بالضرورة معوقات حاسمة، وتعكس هذه النتائج الحاجة إلى تقليل الأعباء الإدارية، توفير دعم مالي وتقني، وتعزيز التنسيق الإداري لضمان تخطيط أكثر كفاءة، ويمكن ملاحظة ما يلي:

- أهم العوائق الإدارية: احتلت الأعمال الروتينية الإدارية مثل متابعة الحضور والميزانية المركز الأول بمتوسط حسابي (3.72)، مما يشير إلى أن هذا العامل يمثل العائق الأكبر أمام التخطيط التشغيلي. كما أن تأخر الميزانية ونقص التمويل جاء في المراتب التالية بمتوسط (3.62)، مما يبرز التأثير المالي الكبير على التخطيط، وهو ما يتطابق مع دراسة الكلثم وبادرنة (2012) التي وجدت أن التعقيدات الإدارية والبيروقراطية تعيق التخطيط الفعال داخل الجامعات.
- التداخل الإداري ونقص الكوادر: جاءت عوائق مثل تداخل المهام بين الإدارات (3.54) وقلة الكوادر الإدارية المتخصصة (3.48) ضمن الأسباب الأكثر تأثيراً، ما يشير إلى أن غياب وضوح المسؤوليات يؤثر سلباً على فعالية التخطيط، وهو ما تم تأكيده في دراسة الجنوبي (2020) التي أشارت إلى أن وضوح المسؤوليات الإدارية يساهم في تحسين تنفيذ الخطط التشغيلية في الكليات الجامعية.
- المعوقات التقنية والتنظيمية: ضعف الأنظمة التقنية ونقص الأدوات الرقمية جاءت بمتوسطات بين (3.32) و(3.31)، ما يدل على الحاجة إلى تبني أنظمة دعم حديثة تساهم في تبسيط إجراءات التخطيط.
- المعوقات الإدارية والتنظيمية: تضارب القرارات، ضعف أداء الموظفين الإداريين، وصعوبة الحصول على الموافقات تراوحت متوسطاتها بين (3.36) و(2.96)، مما يعكس أثر التنظيم الإداري على التخطيط.
- أقل العوائق تأثيراً: جاءت العبارات المتعلقة بضعف التنسيق بين الفريق الإداري، توزيع المسؤوليات، وغياب الثقة في الفريق الإداري بمتوسطات منخفضة (بين 2.43 و2.05)، مما يعني أن تأثيرها كان أقل مقارنةً بالعوامل الأخرى.

3-4- النتائج المُتعلّقة بالسؤال الثالث: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مديري ومديرات المدارس في مدارس مكتب التنعيم بشأن أسباب انخفاض مستوى معيار التخطيط تعزى لمتغير المرحلة الدراسية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (تحليل التباين في اتجاه واحد (One Way ANOVA) في الكشف عن دلالة الفروق في بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، والتي ترجع لاختلاف المرحلة الدراسية وسنوات الخدمة وكانت النتيجة كما في الجدولين (7-8):

3-4-1- فحص الفروق تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية:

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	الانحراف المعياري	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
الأسباب الشخصية	بين المجموعات	0.626	2	0.313	0.455	0.636
	داخل المجموعات	87.466	127	0.689		
	الإجمالي	88.093	129	-		
الأسباب الإدارية	بين المجموعات	1.548	2	0.774	1.26	0.287
	داخل المجموعات	77.967	127	0.614		
	الإجمالي	79.515	129	-		

يتضح من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة بالنسبة لجميع المحاور حسب المرحلة الدراسية حيث بلغت قيمة احتمال المعنوية في البُعدين على التوالي: (0.636 - 0.287) وهما قيمتان أكبر من مستوى المعنوية 0.05. يمكن تفسير ذلك بأن تحديات التخطيط التشغيلي متشابهة عبر جميع المراحل الدراسية، حيث يواجه مديرو المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية العوائق ذاتها فيما يتعلق بالضغوط الإدارية، ونقص التمويل، والروتين الإداري، بغض النظر عن اختلاف طبيعة المرحلة الدراسية، وهو ما يتفق مع دراسة الصمادي (2015) التي بينت أن معوقات التخطيط لا تختلف باختلاف مستويات التعليم، وإنما تتعلق بالنظام الإداري ككل.

3-4-2- فحص الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة:

الجدول (8): نتائج تحليل التباين One-way ANOVA للفروق بين متوسطات استجابات العينة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	الانحراف المعياري	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
الأسباب الشخصية	بين المجموعات	0.474	3	0.158	0.227	0.877
	داخل المجموعات	87.619	126	0.695		
	الإجمالي	88.093	129	-		
الأسباب الإدارية	بين المجموعات	0.826	3	0.275	0.441	0.724
	داخل المجموعات	78.688	126	0.625		
	الإجمالي	79.515	129	-		

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة بالنسبة لجميع المحاور حسب سنوات الخدمة حيث بلغت قيمة احتمال المعنوية في البُعدين على التوالي: (0.877 - 0.724) وهما قيمتان أكبر من مستوى المعنوية 0.05. يمكن تفسير ذلك بأن التحديات المرتبطة بالتخطيط الإداري والتشغيلي تواجه جميع المديرين بشكل متساوٍ، سواء كانوا حديثي التعيين أو من ذوي الخبرة الطويلة، إذ أن طبيعة المهام الإدارية والقيود التنظيمية تفرض نفسها على الجميع بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة، وهذا يتفق مع دراسة الصائغ والعتيبي (2015) التي أكدت أن تحديات التخطيط التشغيلي موجودة بغض النظر عن خبرة القادة الإداريين.

5- توصيات الدراسة ومقترحاتها.

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث ويقترح ما يلي:

أولاً: توصيات تتعلق بتحسين التخطيط الإداري

1. تقليل الأعباء الإدارية الروتينية: توظيف أنظمة إلكترونية متقدمة لإدارة المهام الروتينية مثل متابعة الحضور وإعداد الميزانية، مما يسمح للإداريين بالتركيز على التخطيط الفعال.

2. توفير ميزانية واضحة ودعم مالي كافٍ: تعزيز آليات اعتماد الميزانية في الوقت المناسب، وتخصيص تمويل كافٍ لضمان تنفيذ المشاريع التشغيلية دون معوقات مالية.
3. تحسين توزيع المهام وتوضيح المسؤوليات: وضع آليات واضحة لتحديد مهام الإدارات المختلفة ومنع التداخل في المسؤوليات، مما يساهم في تحسين كفاءة العمل الإداري.
4. تعزيز استخدام التكنولوجيا في التخطيط: تطوير أنظمة رقمية متخصصة تدعم تحليل البيانات، وإعداد ومتابعة الخطط التشغيلية لضمان كفاءة التنفيذ.
5. إيجاد آليات مرنة لاعتماد الخطط: تسهيل إجراءات اعتماد وتعديل الخطط التشغيلية من خلال تقليل البيروقراطية، وتسريع عمليات اتخاذ القرار الإداري.

ثانياً: توصيات تتعلق بتحسين التخطيط الشخصي للإداريين

1. تنمية مهارات إدارة الوقت والتخطيط الذاتي: تقديم ورش عمل وبرامج تدريبية للإداريين حول إدارة الوقت، وتحديد الأولويات لتحقيق توازن بين المهام اليومية والتخطيط الاستراتيجي.
2. تعزيز الصحة النفسية والحد من الإرهاق المهني: تقديم دعم نفسي ومهني للقيادات المدرسية لمساعدتهم في التعامل مع الضغوط المهنية وتحفيزهم على الابتكار في التخطيط.
3. تحفيز الإبداع والابتكار في التخطيط: تشجيع استخدام أساليب جديدة في التخطيط، مثل العصف الذهني والعمل الجماعي، بدلاً من الاعتماد على الطرق التقليدية.
4. تطوير مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات: تدريب الإداريين على مهارات اتخاذ القرارات الحاسمة، وتحليل التحديات وإيجاد حلول عملية لها لضمان تنفيذ الخطط التشغيلية بكفاءة.
5. تحسين مهارات القيادة والتواصل: تعزيز قدرة الإداريين على تحفيز فرق العمل، وإيصال الأهداف والرؤية بوضوح، وتعزيز التنسيق مع المعلمين والإدارات التعليمية لضمان تنفيذ الخطة بفعالية.

ثالثاً-مقترحات بدراسات مستقبلية لسد الفجوة البحثية في المجال:

1. دراسة أثر التدريب الإداري المستمر على تحسين جودة التخطيط في المدارس.
2. تحليل تأثير استخدام الأنظمة الرقمية على كفاءة إعداد الخطط التشغيلية.
3. استقصاء آراء الإدارات التعليمية حول التحديات التي تواجه تنفيذ الخطط التشغيلية.
4. تقييم العلاقة بين القيادة المدرسية ومستوى تنفيذ الخطط التشغيلية.
5. دراسة العوامل الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على توجهات مديري المدارس نحو التخطيط الاستراتيجي.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع بالعربية:

- الإدارة العامة للتخطيط والتطوير التربوي بجامعة المجمعة. (1433هـ). دليل إعداد الخطة التشغيلية. جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية. <https://m.mu.edu.sa/ar/departments/vice-rectors/16412>
- إسماعيل، صلاح الدين. (2017). أساليب البحث التربوي: مدخل تطبيقي. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الحرباوي، نانسي. (2022). مستوى تمكين موظفي معارض شركات الاتصالات الخلوية في التخطيط التشغيلي [رسالة ماجستير، جامعة الخليل].
- الحمالي، راشد بن محمد، والعربي، هشام يوسف. (2013). معوقات التخطيط الاستراتيجي وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة حائل. مجلة الثقافة والتنمية، (71).
- الحمامي، كريمة، والشيخ، محمد. (2010). التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا [رسالة ماجستير، جامعة اليرموك].
- داوود، أمل عبد الرزاق. (2021). فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في دولة الكويت [رسالة دكتوراه، الجامعة اللبنانية].
- السكارنة، بلال خلف. (2015). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- السلي، سارة بنت سعدي سعيد. (2023). تحديات تطبيق التقويم الذاتي ومعايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية بمحافظة جدة والحلول المقترحة. مؤتمرات الآداب والعلوم الإنسانية والطبيعية.
- الشاعر، عدلي داوود محمد. (2017). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة].
- الشبري، نورة زايد عبد الرحمن. (2017). درجة تنفيذ الخطط التشغيلية بمدارس محافظة النماص وعلاقتها بالأداء المدرسي [رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الباحة].
- الشخيلي، أسيل. (2013). أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط].
- الصائغ، نجاة محمد، والعتيبي، فاطمة ناصر. (2015). واقع التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية جامعة الملك عبد العزيز، (9).
- الصبيحي، ملاك عبد الرحمن، وبداود، عمر محمد عمر. (2022). درجة ملاءمة تطبيق معايير التقويم والتميز المدرسي في المدارس الثانوية للبنات بمكة المكرمة من وجهة نظر القائدات والمعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (4)6، 1-29.
- الصمادي، بشرى سالم. (2015). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن. مجلة التربية الأزهر.
- عزازي، فاتن محمد. (2013). الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض: دار الزهراء.
- العضياني، فالح عثمان. (2015). درجة توافر مهارات الخطة التشغيلية لدى مديري التدريب التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية [رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى].
- الفضلي، منى عبد المحسن، والعقيلي، حصة صالح. (2017). معوقات إعداد الخطط التشغيلية لدى القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، (1)98، 177-213.
- الكلثم، حمد مرضي، وبدرانة، حازم علي أحمد. (2012). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، (10)، 178.
- ماهر، أحمد. (2013). دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي. الدار الجامعية.
- ماهر، محمد عبد العزيز. (2013). إدارة المؤسسات التعليمية: منظور استراتيجي. دار الفكر العربي.
- المزاجي، أحمد داوود. (2013). الوجيز في طرق البحث العلمي. جدة: دار خوارزم العلمية للنشر.
- معهد الكويت للأبحاث العلمية. (2007). إدارة الخطط التشغيلية في المؤسسات التعليمية: دليل عملي. الكويت.
- موقع هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2023). <https://www.etc.gov.sa/ar/service/school/servicegoal>.
- الهبدان، عبد الله بن هبدان. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، (12)37، 71-103.
- وزارة التعليم. (1436هـ). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام. وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية.

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

- Bryson, J. M. (2011). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (4th ed.). Jossey-Bass
- Fullan, M. (2007). The new meaning of educational change (4th ed.). Teachers College Press.
- Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners. Free Press.