



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

درجة تنفيذ قادة مدارس محافظة قلوة للخطط التشغيلية من وجهة نظر المعلمين

إعداد

علي عبدان سعيد الزهراني

باحث ماجستير بقسم الإدارة والتخطيط

كلية التربية - جامعة الباحة

﴿ المجلد الرابع والثلاثون - العدد الخامس - مايو ٢٠١٨ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تنفيذ قادة مدارس محافظة قلوة للخطط التشغيلية من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (٢٧٠) معلماً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة وهي من إعداد الباحث، وتوصلت الدراسة إلى نتائج هي: أن درجة تنفيذ قادة مدارس قلوة للخطط التشغيلية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (٤.٠٤)، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة تنفيذ قادة مدارس محافظة قلوة للخطط التشغيلية طبقاً لمتغيري عدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة تنفيذ قادة مدارس محافظة قلوة للخطط التشغيلية طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية ولصالح معلمي المرحلة الابتدائية. وتوصي الدراسة بعدد من التوصيات منها: عقد مجموعة من الدورات التدريبية وورش العمل في مجال الخطط التشغيلية لقادة المدارس. توفير مجموعة من الخبراء عن طريق وزارة التعليم وإدارات التعليم لتقديم المشورة للعاملين بالمدارس حول تنفيذ الخطط التشغيلية.

كلمات مفتاحية: الخطط التشغيلية، قادة المدارس، محافظة قلوة.

Abstract

The study aimed to detect Degree of Implementation of the leaders of Qilwah governorate schools for operational plans from the point of view of teachers, The study sample consisted of (270) teachers, researcher has used the Correlative descriptive approach, and a questionnaire to collect data from a sample study, The results showed that: That the degree of implementation of the leaders of Qilwah governorate schools for operational plans high with mean of (4.04), there were no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) due to the variables(number of experience years and the number of training courses) . And there were statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) due to the variable of the educational stage in favor of the primary stage., The study recommends a number of recommendations: Making a number of training courses and workshops on operational plans for school leaders. Provide a group of experts through the Ministry of Education and Education Departments to advise school workers on the implementation of operational plans.

Key Words: operational plans, School leaders, Qilwah governorate.

مقدمة:

تتمثل أهمية التخطيط في كونه أمراً هاماً وضرورياً لمواجهة الإحتياجات والمتطلبات المستقبلية، وللتغلب على المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتوقع حدوثها في كافة المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية.

ولقد فرضت المتغيرات العالمية مثل العولمة والانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي على المنظمات وخاصة التعليمية منها تبني أسلوب العمل الاستراتيجي في كافة مجالاتها ، فأصبح لكل مجال استراتيجية خاصة به تتشكل وتتكون منها استراتيجية المنظمة.

وللتخطيط الاستراتيجي مستويات تنظيمية متنوعة، يأتي في قاعدتها مستوى التخطيط التشغيلي، والذي يعبر عن استراتيجيات تنفيذية للاستراتيجيات الوظيفية، وهي استراتيجيات خاصة بالتشغيل الجاري للأنشطة التي تتضمنها الخطة التنفيذية أو جداول العمل التي تعرف بالخطط التشغيلية، ونظرا للتمازج بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي فإن هناك تشابها كبيرا في بناء الخطط وإعدادها في عملية التخطيط، ولا يختلف ذلك في نوعية التخطيط سواء كان استراتيجيا أو تشغيليا ، لأن الجميع ينبغي أن يجيب عن الأسئلة الرئيسية في التخطيط وهي: أين نحن الآن ؟ وما هي أهدافنا، وكيف نصل إليها (ماهر، ٢٠١٣، ٢٦).

والهدف الأول والرئيس من الخطط التشغيلية هو تحديد ماذا يجب أن يتم تنفيذه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتفصيلية، ومن الأهداف الأخرى للقيام بخطة تشغيلية هو اختبار مدى صلاحية الخطة الاستراتيجية للتنفيذ. فعادة ما يتم وضع الأهداف وفقاً للنتائج المرجوة من دون التأكد من أنها أهداف لتحقيق أساساً (الإدارة العامة للتخطيط والتطوير التربوي بجامعة المجمعة، ١٤٣٣، ٤).

كما تعتبر الخطة التشغيلية الدليل أو المرشد الذي يوضح الخطوات التفصيلية لتنفيذ البرامج والمشروعات داخل المدرسة ، كما أنها تتيح لقائد المدرسة عملية متابعة هذه البرامج والمشروعات أولاً بأول وتصحيح مسارها إذا لزم الأمر ، كما تقتضي الخطة التشغيلية مجموعة من الأنشطة التي يتم في ضوءها تحقيق الهدف موضحا فيها جميع المعلومات التفصيلية التي سيتم من خلالها تنفيذها وصولاً للهدف (وزارة التعليم، ١٤٣٦، ٤).

وتهدف الخطة التشغيلية إلى تحقيق مجموعة من الأغراض مثل تحقيق النتائج على المستوى القصير، تنفيذ جزء من الخطة الاستراتيجية المتعلقة بالسنة الحالية، التأكد من أن جميع أجزاء المؤسسة تعمل بشكل جماعي، إشراك جميع الموارد البشرية الرئيسية في تحقيق أهداف المدرسة، تعطي الخطة التشغيلية اتجاها واضحا للخطط الإدارية وخطط الأفراد الرئيسيين في المدرسة، تؤدي إلى وجود استمرارية في تطوير وتحديث العمل بالمدرسة حتى في حالة تغيير قائدها (معهد الكويت للأبحاث العلمية، ٢٠٠٧، ١٥).

ومن هذا المنطلق فإن الدراسات السابقة تشير إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي في العملية التعليمية والتربوية، وكذلك الدور الذي يمكن أن يلعبه كلاهما في تطوير وتحديث طرق الأداء داخل المدرسة، ومن هذه الدراسات دراسة الشهري (٢٠١٧)، دراسة الداود (٢٠١٥)، دراسة الصائغ والعنبي (٢٠١٥)، دراسة العضياني (٢٠١٥)، دراسة (مقابله، ٢٠١٤).

مما سبق يتضح أنه على قادة المدارس السعي نحو وضع أهدافها في شكل محدد يظهر فيه الطرق والوسائل التي يتم اتباعها نحو تحقيق هذه الأهداف، وهذا يتطلب التخطيط الفعال الذي يمكن المدرسة باعتبارها مؤسسة تربوية من تحقيق أهدافها، وبذلك فإن جميع أنواع التخطيط ليس غاية وإنما وسيلة لتحقيق الأهداف المطلوبة من المدرسة (عطوي، ٢٠١٦، ٢٦٧).

مما سبق يتبين أهمية الخطط التشغيلية بالنسبة للمدارس والتي إذا ما تم تطبيقها بصورة صحيحة فإن نتيجة ذلك سوف تظهر في الأداء الكلي للمدرسة، كما أنه ومع حداثة ظهور الاتجاه نحو تطبيق الخطط التشغيلية في المدارس بالمملكة العربية السعودية فإن محاولة الكشف عن درجة تنفيذها يعتبر مطلباً هاماً، ولذلك تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة تنفيذ قادة مدارس محافظة قلوة للخطط التشغيلية من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة:

تنبت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي أسلوباً رسمياً للتخطيط لكافة مستوياتها الإدارية سواء على مستوى جهاز الوزارة أو إدارات التعليم في المناطق والمحافظات أو على مستوى المدارس، حيث أعدت وزارة التعليم خطة استراتيجية عشرية عام ١٤٢٥هـ، وعممت على المدارس بمختلف المراحل التعليمية على وجوب إعداد خطة استراتيجية مدرسية بداية من العام الدراسي ١٤٣٠ هـ (الداود، ٢٠١٥، ٢٧٤).

ولقد أخذت الخطط التشغيلية اهتماماً متزايداً وتطويراً سنوياً من قبل وزارة التعليم والإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، واهتمت الوزارة بتطوير كفايات ومهارات إعداد الخطة التشغيلية لدى القيادات التربوية عامة وقادة المدارس بوجه خاص.

وأشارت الدراسات السابقة مثل دراسة الشهري (٢٠١٧) ودراسة العضياني (٢٠١٥)، ودراسة عبد الفتاح (١٤٣٦) في توصياتها إلى أهمية متابعة دراسة الخطط الاستراتيجية وربطها ببعض العوامل المؤثرة على الأداء داخل المدارس.

ونظرا لعمل الباحث معلما بإحدى مدارس محافظة قلوة فإنه قد لاحظ الاهتمام المتزايد بالخطّة التشغيلية داخل المدرسة ، وشارك في وضع وتنفيذ بعض برامج الخطط التشغيلية داخل المدرسة ، كما لاحظ الباحث أن توزيع المهام الخاصة بالخطّة التشغيلية قد يقابله نوع من عدم المساواة بين المعلمين أو ما يعرف بالعدالة التنظيمية داخل المدرسة. وللتأكد من ذلك قام الباحث بتطبيق استطلاع للرأي على مجموعة من المعلمين بمدارس محافظة قلوة عددهم (٥٠) معلما في المراحل التعليمية الثلاث دار حول أهمية الخطّة التشغيلية ودرجة تنفيذها ، وأشارت النتائج إلى أن ٨٥% من أفراد العينة الاستطلاعية قد رأوا أن الخطّة التشغيلية لها دور كبير في تحقيق المدرسة لأهدافها.

مما سبق تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما درجة تنفيذ قادة المدارس بمحافظة قلوة للخطط التشغيلية من وجهة نظر المعلمين؟

أسئلة الدراسة:

سوف تجيب الدراسة الحالية عن الأسئلة التالية:

- ١- ما درجة تنفيذ قادة المدارس بمحافظة قلوة للخطط التشغيلية من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المعلمين بمدارس محافظة قلوة حول درجة تنفيذ قادة المدارس للخطط التشغيلية تعزى إلى متغيرات الدراسة (عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، المرحلة التعليمية) ؟

أهداف الدراسة:

الكشف عن درجة تنفيذ قادة المدارس بمحافظة قلوة للخطط التشغيلية من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة:

تعالج الدراسة موضوعا مهما يعد من الموضوعات الحديثة في المجال وهو الخطط التشغيلية. كما يمكن أن تساعد الدراسة الحالية في إثراء المكتبة التربوية من خلال الاطار النظري الخاص بها والمتعلق بالخطط التشغيلية. كما يستفيد من نتائج الدراسة الحالية قادة المدارس والقائمين على وضع وتنفيذ الخطط التشغيلية بصفة عامة في تطوير وتنفيذ الخطط التشغيلية.

مصطلحات الدراسة:

الخطط التشغيلية :

تعرف الخطط التشغيلية بأنها "برنامج عمل محدد على شكل وثيقة مكتوبة يلتزم قائد المدرسة بمشاركة المعلمين والجهات ذات العلاقة بتنفيذ أهدافها خلال عام دراسي ، ويتم تنفيذها من خلال سلسلة من الخطوات والأساليب التي تتضمن البرامج والأنشطة وزمن التنفيذ والتكلفة المادية والمسؤوليات ومؤشرات الأداء" (العضيّاني، ٢٠١٥، ٧).

ويعرف الباحث درجة تنفيذ الخطط التشغيلية إجرائيا في هذه الدراسة بأنها الدرجة الكلية التي يسجلها أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة التي أعدها الباحث لقياس درجة تنفيذ الخطة التشغيلية من وجهة نظر المعلمين.

حدود الدراسة:

تمت الدراسة الحالية وفق الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: درجة تنفيذ قادة المدارس للخطط التشغيلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة قلوة.

الحدود البشرية: سوف تقتصر الدراسة على معلمي المراحل الدراسية (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) بمحافظة قلوة.

الحدود المكانية: جميع المدارس الحكومية بمحافظة قلوة.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٨-١٤٣٩هـ.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولا الإطار النظري:

من الواجب على قادة المدارس أن يكونوا قادرين على إعداد وتنفيذ عمليات التخطيط التي تتطلبها الخطة التشغيلية التي هي جزء من الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي، على أساس أن قائد المدرسة هو الذي يقوم مع معاونيه من المعلمين والعاملين بالمدرسة بوضع وتنفيذ الخطة التشغيلية للمدرسة ، ونظرا للعلاقة التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي والخطط التشغيلية فسوف يتم تناول التخطيط الاستراتيجي ثم الانتقال إلى الخطط التشغيلية وذلك كما يلي:

مفهوم الخطط التشغيلية:

ترى الشهري (٢٠١٧، ٢٧) أن الخطة التشغيلية هي ناتج عملية التخطيط والالتزام بأساليب عمل وإجراءات محددة ، في صورة برنامج عمل مكتوب ، مكون من مشروعات وبرامج يتوقع أن تقوم بها المؤسسة من أعمال لتحقيق الأهداف المتفق عليها.

كما يرى العضياني (٢٠١٥، ١٢) أن الخطة التشغيلية هي إطار عمل تفصيلي منظم ومحدد ينبثق من الخطة الاستراتيجية يتم فيها ترجمة السياسات والأهداف العامة وآليات التنفيذ والبرامج والمشروعات إلى واقع ملموس ، بهدف تحسين وتطوير الجوانب التربوية والتعليمية في المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة.

وتعرف الخطة التشغيلية بأنها تلك الخطة التي تعبر عن المستوى الذي يحدث فيه الانتاج الفعلي للأهداف بالنسبة للمدرسة، حيث يتم تكييف الخطط التشغيلية وفق العمليات والاجراءات، فهي تبين تلك الجهة التي تقوم بأداء كل خطوة، والموعد المحدد لتنفيذ هذه الخطوات (بني حمدان وإدريس، ٢٠١٥، ٣٢٨).

مما سبق يرى الباحث أن الخطة التشغيلية عبارة عن إطار للعمل تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج المطلوب تنفيذها من قبل قائد المدرسة والعاملين بها في نطاق الأهداف الموضوعية عن طريقهم أو عن طريق الإدارة العليا خلال فترة زمنية محددة.

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي:

لكي يتضح الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي فإنه يمكن إيراد مجموعة من النقاط التي توضح الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي كما وردت في الأدبيات التربوية (العضياتي، ٢٠١٥، ١٣ والشهري، ٢٠١٧، ٢٨، والطوق، ١٤٣٢، ٢٣ و آل عوش، ١٤٣٣، ٢١) وذلك كما يلي:

جدول (١)

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي

م	جهة المقارنة	الخطة الاستراتيجية	الخطة التشغيلية
١	الأهداف وتصنيفها.	- النجاح المستقبلي للجهة العليا. - الأهداف عامة ومصاغة باختصار.	- الأداء الحالي للمدرسة. - محددة وواضحة وتفصيلية لأجزاء الخطة وخطط الأقسام المختلفة في المدرسة.
٢	عوامل تحديد الاستراتيجيات والخيارات.	بيئة المدرسة ومحيطها هي التي تحدد الاستراتيجيات والخيارات.	نقاط الضعف والقوة هي التي تحدد الاستراتيجيات والخيارات.
٣	عامل المرونة والاستقرار.	توفر المرونة فالتخطيط يطمح إلى تطوير الامكانات المستقبلية.	الإدارة تطمح إلى الكفاية من العمل.
٤	وصف الإدارة.	تتصف بالمرونة والتجديد.	تتصف بالبيروقراطية والثبات.
٥	مصادر المعلومات.	المجتمع المستقبلي وتطلعاته وأراؤه.	أعضاء الإدارة.
٦	التركيز.	يركز على الابداع والابتكار.	يركز على التجريب والاختبار.
٧	التفكير.	استقرائي وشامل.	استنتاجي وتحليلي.
٨	الرؤية.	هي التي توجهه.	ينبع برنامج أو مخطط.
٩	القرارات.	تعتمد القرارات الحالية على المنظور المستقبلي.	القرارات الحالية تعتمد على المنظور الحالي.
١٠	القيادة.	تقوم ببث روح التغيير والتطلع للاحتياجات المستقبلية.	القيادة تركز وتستفيد من نجاحات الماضي.
١١	الرسالة.	تقوم بوضعها الوزارة أو المؤسسة التعليمية.	يتم تنفيذ الرسالة بالوسائل المخطط لها سابقا.
١٢	الإعداد والتصميم.	أقل تفصيلا وأسهل في عملية التصميم.	أكثر تفصيلا وأصعب تصميميا.
١٣	التركيز.	تركز على التنسيق والتكامل بين عدد قليل من كواثر المؤسسة.	تركز على التنسيق والتكامل بين عدد كبير من الأفراد بالمؤسسة.
١٤	المدة.	تمتد لأكثر من عام.	تستغرق عام واحد.

ومن الجدول السابق تتضح أهم الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، ويظهر أيضا أن الخطة التشغيلية هي المنفذ الرئيسي للخطة الاستراتيجية حيث أنها تتضمن الوصف المفصل للأعمال المطلوب تنفيذها في ضوء الخطة الاستراتيجية الموضوعية سواء من قبل المدرسة ذاتها أو من قبل إدارة التعليم أو وزارة التعليم ، وكذلك تحديد المعايير المطلوبة للتنفيذ، كما تعتبر عملية التخطيط التشغيلي عمل إداري يتم تطبيقه ومتابعته داخليا من قبل كل إدارة لضمان تحقيق الأعمال والمستهدفات الواردة في الخطط التنفيذية وهي بذلك تعد أحد أهم الأدوات الرئيسية التي تمكن العاملين في الإدارة على إنجاز ما تم اعتماده من مبادرات تنفيذية.

أهمية الخطط التشغيلية:

ترجع أهمية الخطط التشغيلية إلى أهمية عملية التخطيط نفسها في كافة محاور العملية التربوية، وتظهر أهمية الخطط التشغيلية في تحديد وتوجيه مسارات المدرسة ، صياغة وتطوير رسالة المدرسة وأهدافها، تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي وتؤثر في اتخاذ القرارات التي تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل المدرسي ،تحديد الأهداف الإجرائية والوظائف والمسؤوليات المحددة لكل عضو في المدرسة، وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع وإمكانيات المدرسة ومواردها المتاحة، التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المدرسة ومستقبلها، التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي والعاملين والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة، تحديد جوانب القوة والضعف في المدرسة من خلال عمليات القياس والتقييم والمتابعة المستمرة (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٤، ٥).

يظهر مما سبق أن الخطط التشغيلية لها أهمية كبيرة في العمل على مستوى المدرسة تنبثق من أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي نفسها والتي تعد الخطط التشغيلية هي الصورة الواقعية له، كما أنها الخطط التشغيلية تساعد على تحقيق أهداف المدرسة بصورة دقيقة ومن خلال ظروف المدرسة وإمكاناتها.

أهداف الخطة التشغيلية:

هي المقاصد التي ترغب المدرسة في الوصول إليها في المستقبل بغرض توجيه الجهد الجماعي للعاملين بها نحو تحقيقها، وتظهر أهمية الأهداف من الرأي القائل بأن السلوك الإنساني هو سلوك هادف، وإذا كانت الإدارة تختص بتوجيه السلوك الإنساني فإن التفكير في الإدارة بمعزل عن التفكير في الأهداف يفقد الإدارة معناها (العسكر وآخرون، ١٤٣١، ٢٥).

وتسعى الخطط التشغيلية المدرسية إلى تحقيق جملة متنوعة من الأهداف من أهمها: تطوير البيئة التعليمية الصحية لتلبية المتطلبات الكمية والنوعية للمرحلة المقبلة من مراحل خطة التشغيلية وذلك عن طريق تحسين أوضاع المقاصف المدرسية والنقل المدرسي ، تحسين وسائل الأمن والسلامة في المباني المدرسية، تأهيل المرشحات الصحيات. تحسين الكفاءة النوعية للعناصر البشرية في الميدان التربوي وذلك عن طريق إكساب الكوادر البشرية مهارات الأمن والسلامة، إكساب العاملين المهارات الأساسية لاستخدام البرامج الالكترونية التي تساعد في إعداد الخطط التشغيلية، تأهيل المشرفات التربويات في مجال التدريب، تطوير المهارات الأدائية لشاغلي الوظائف التعليمية، تنمية مهارات معلمي التربية الدينية في مجال تحفيظ القرآن الكريم وتفسيره، تطوير أساليب التدريب المبني على الاحتياج. تحسين الكفاية الداخلية والخارجية للنظام التعليمي وذلك عن طريق تطوير ممارسات التعلم الذاتي لدى الطلاب (الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية، ١٤٣٤، ١١-١٥).

كما حددت الإدارة العامة للتخطيط والتطوير التربوي بجامعة المجمعة (١٤٣٣، ٤) أهداف عمل خطة تشغيلية في مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف ضمن الفترة الزمنية المتاحة. مدى امتلاك المؤسسة للمعرفة و المهارة المطلوبة لتنفيذ الخطة. مدى القدرة على الوصول إلى المعلومات اللازمة و الضرورية. مدى وجود بدائل أخرى تحتاج إلى التركيز.

مما سبق يظهر وجود مجموعة متنوعة من الأهداف التي يمكن أن تسعى الخطط التشغيلية لتحقيقها ومن أهمها تحسين الكفاءة النوعية للعناصر البشرية في الميدان التربوي وذلك عن طريق إكساب الكوادر البشرية مجموعة من المهارات المختلفة اللازمة للقيام بواجباتهم داخل المدرسة على الوجه الأكمل، توفير المتطلبات المادية اللازمة لتنفيذ الخطط التشغيلية وتوزيعها بما يتناسب مع مشروعات الخطة التشغيلية.

مكونات الخطة التشغيلية:

تحتوي الخطة التشغيلية على مجموعة من المكونات المترابطة والمتكاملة هي: تحديد الأهداف التنفيذية، تصميم المشروعات والبرامج التنفيذية التي تتضمنها الخطة ، تحديد مؤشرات الأداء، الخطة البديلة (الطوق ، ١٤٣٢ ، ٢٩).

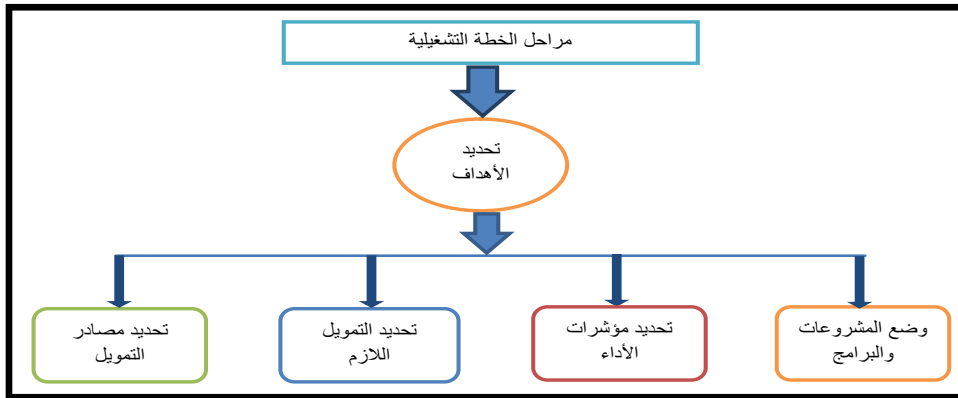
وترى (الشهري، ٢٠١٧، ٣٢) أن مكونات الخطة التشغيلية تتضح من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة وهي كما يلي:

جدول (٢)
المكونات العامة للخطة التشغيلية

أهداف الخطة التنفيذية.	ماذا نريد أن نحقق؟
الموارد ، المهارات ، الخبرات ، المعلومات.	ما الموارد المطلوبة للعمل؟
السياسات، القواعد، إجراءات أساليب إنجاز العمل.	كيف نعمل؟
موقع الأداء للأعمال المطلوب إنجازها.	أين نعمل؟
زمن بداية ونهاية تنفيذ العمل موزعا على المراحل.	متى نعمل؟
تحديد مسؤوليات وصلاحيات كل مسؤول عن الأداء.	من المسؤول عن الأداء؟

كما تشير الإدارة العامة للتخطيط والتطوير الإداري بجامعة المجمعة إلى أن مكونات الخطة الاستراتيجية هي الخطوات أو الإجراءات المطلوبة. الأشخاص الذين سيتحملون مسؤولية تنفيذ كل خطوة بشكل صحيح. البرنامج الزمني لتنفيذ الخطوات أو الإجراءات. الموارد التي سيتم تخصيصها للتنفيذ. الآلية التي ستتبع لجمع المعلومات عن التقدم في كل مرحلة (الإدارة العامة للتخطيط والتطوير الإداري بجامعة المجمعة، ١٤٣٣، ٤).

ويرى الباحث أن الخطة التشغيلية تمر بعدة مراحل هي تحديد الأهداف التي ستقوم الخطة التشغيلية عليها وذلك اعتمادا على الخطة التنفيذية الموضوعية مسبقا، وضع المشروعات والبرامج التي تحقق أهداف الخطة التشغيلية، تحديد مؤشرات الأداء المطلوب الوصول إليها عند تنفيذ هذه البرامج والمشروعات، تحديد التمويل اللازم لكل برنامج أو مشروع من هذه المشاريع والبرامج، تحديد مصادر التمويل (حكومي - شركاء خارجيين) التي سيعتمد عليها تنفيذ البرامج والأنشطة، ويمكن توضيح رؤية الباحث لمراحل الخطة التشغيلية في الشكل التالي:



شكل (١)
مراحل الخطة التشغيلية

ضوابط بناء الخطة التشغيلية للمدرسة:

عند إعداد الخطة التشغيلية يجب مراعاة مجموعة من الضوابط العامة للخطة التشغيلية وهي: المنهج العلمي والصياغة الصحيحة لنماذج العمل ، الواقعية، المرونة ،التنوع والشمول، الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة في المدرسة ، أن تبنى الخطة على نتائج تشخيص الواقع ومستجدات الميدان التربوي، خدمة القضايا الملحة في المدرسة (عزازي، ٢٠١٣ ، ٢٨١) .

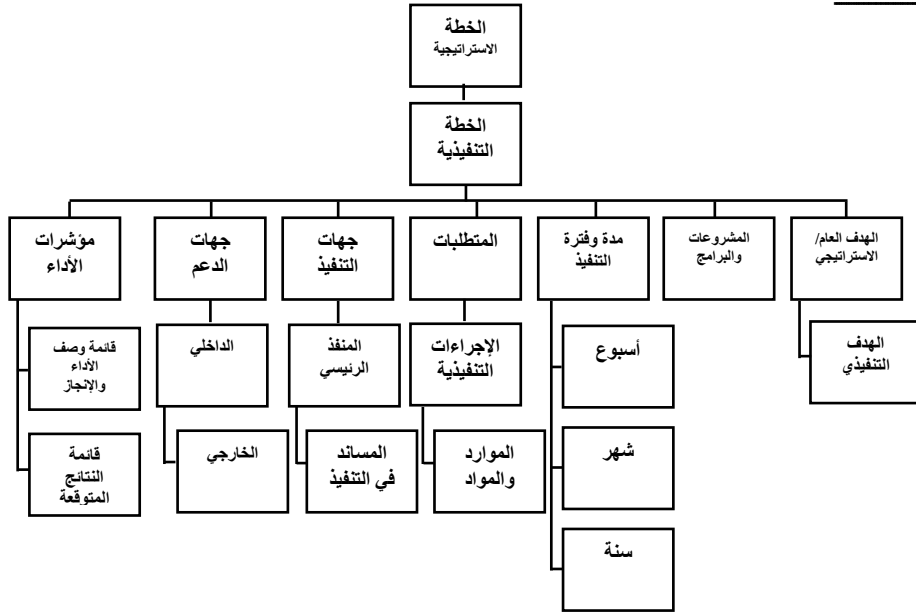
ويرى العضوياني(٢٠١٥ - ١٦ - ١٨) أن هناك مجموعة من المبادئ الأساسية والضوابط التي يجب مراعاتها عند إعداد الخطة التشغيلية وهي الشمولية، الوضوح، الواقعية، الاستمرارية، التكامل، الإلزام ، مشاركة المسؤولين والمنفذين في وضع الخطة ، سهولة التنفيذ والمتابعة.

يظهر من العرض السابق لضوابط بناء الخطة التشغيلية المدرسية عدة نقاط من أهمها في رأي الباحث هي أن تكون الخطة التشغيلية مرتبطة بالخطة التنفيذية والخطة الاستراتيجية وتحقق أهدافها، توافر الامكانيات المادية اللازمة لتنفيذ الخطة التشغيلية على أكمل وجه وبحيث لا تصبح مجرد حبر على ورق، ومجرد استجابة لتعميمات الوزارة بوضع خطة استراتيجية وخطة تنفيذية دونما وجود لتنفيذها على أرض الواقع، كذلك التنسيق مع الإدارات الأخرى لمنع تكرار المشاريع المدرجة في الخطة التنفيذية.

مراحل الخطة التشغيلية:

يرى (العضوياني، ٢٠١٥، ٢٨-٤٥) أنه تتم عملية إعداد الخطة التشغيلية في مجموعة من الخطوات التي يمكن تقسيمها إلى أربعة محاور وهي: مهارة التحضير والاستعداد والتي يمكن من خلالها الاجابة عن بعض الأسئلة مثل هل هناك ضرورة لإيجاد خطة تشغيلية، هل القيادة العليا لديها قناعة بالخطة ونتائجها وستدعم تنفيذها. المحور الثاني تحليل الوضع الراهن ووضع أهداف الخطة التشغيلية لأن تحليل الوضع الراهن أحد الأسس العلمية لوضع الأهداف العامة والبرامج المحددة للخطة التشغيلية. المحور الثالث وضع إطار الخطة التشغيلية فمع نهاية عمليات الإعداد والتحضير للخطة التشغيلية يتم وضع وتصميم الإطار العام للخطة التشغيلية ، حيث تترجم الصور والأهداف العامة إلى صور رقمية ومؤشرات مرتبة في هيئة برامج ومشروعات مفصلة ذات أولوية عليا. المحور الرابع إقرار الخطة التشغيلية وهو المرحلة الأخيرة لمرحلة إعداد الخطة التشغيلية وتحضيرها ، ويتطلب ذلك التأني والتروي من خلال تنقيح وتمحيص الخطة، والوقوف على نتائج الجهد المكثف لكافة المراحل والخطوات والمحاور .

كما تقترح (الشهري، ٢٠١٧ ، ٣٥) شكلا تخطيطيا لمنظومة بناء الخطط التشغيلية كما يلي:



شكل (٢)

منظومة بناء الخطط التشغيلية

بعد العرض السابق لمراحل بناء الخطة التشغيلية يرى الباحث أن المراحل التي أوردتها الأدبيات التربوية هي مجموعة من الخطوات المترابطة مع بعضها البعض والتي يجب تطبيقها خطوة إثر خطوة بالتتابع طبقا لظروف المدرسة وإمكاناتها ، وكذلك ارتباطها مع الخطة الاستراتيجية للوزارة أو الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة.

ثانيا الدراسات السابقة:

حاول الباحث الحصول على دراسات تدور حول الخطط التشغيلية غير أنه لم يوفق في الحصول على عدد كبير منها وقد يعود ذلك إلى حداثة متغير الخطط التشغيلية وبالتالي قلة الدراسات التي تناولته بطريقة مباشرة ، وسوف يعرض الباحث لهذه الدراسات مرتبة من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

أجرت (الشهري، ٢٠١٧) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تنفيذ الخطط التشغيلية بمدارس محافظة النماص وعلاقتها بالأداء المدرسي تبعا لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٦) معلمة من معلمات مدارس التعليم العام بمحافظة النماص ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن درجة تنفيذ الخطة التشغيلية بمدارس محافظة النماص من وجهة نظر المعلمات كانت متوسطة ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تنفيذ الخطط التشغيلية تعزى إلى اختلاف عينة الدراسة في متغيري سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية . وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة تنفيذ الخطط التشغيلية ومستوى الأداء المدرسي بمدارس التعليم العام بمحافظة النماص.

أما دراسة (عبدالفتاح، ١٤٣٦) فقد هدفت إلى تقديم تصور مقترح لربط الخطط المدرسية بالخطط التشغيلية لإدارة التعليم ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبانة كأداة لها ، وتم تطبيق أداة الدراسة على (٢٦٤) مدرسة من مدارس مدينة الرياض بالمرحل المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة منها أن الخطط المدرسية لا ترتبط بالخطط التشغيلية لإدارة التعليم بالصورة المطلوبة والتي تحقق التكامل بين مستويات التخطيط التعليمي ، وكذلك عدم وضوح علاقة مشتركة بين الخطط المدرسية والخطط التشغيلية لإدارة التعليم ، وعدم وضوح الإجراءات التوجيهية من إدارة التعليم ضمن خططها التشغيلية تسترشد بها المدارس عند بناء خطتها المدرسية.

فيما أجرى (العضيانى، ١٤٣٦) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة توافر مهارات الخطة التشغيلية لدى مديري التدريب التربوي بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وتكونت عينة الدراسة من جميع مدير التدريب التربوي بإدارة التعليم على مستوى المملكة العربية السعودية وعددهم (٤٥) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن درجة توافر أبعاد مهارات الخطة التشغيلية لدى مديري التدريب التربوي كانت بدرجة عالية. أن أبرز الصعوبات التي تواجه مديري التدريب عند إعداد وتنفيذ وتقويم الخطة التشغيلية هي عدم توافر الموارد المالية الكافية لتمويل البرامج ، قلة المشاركين في تنفيذ البرامج لضعف عملية التحفيز ، قلة توافر الموارد البشرية والمادية الكافية للعمل التدريبي. أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في بعد تنفيذ الخطة التشغيلية يعزى لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات.

تعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري لدراسته، اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي الارتباطي ، الاستفادة من المراجع التي وردت في الدراسات عند بناء الإطار النظري الخاص بالدراسة الحالية، كذلك بناء أداة الدراسة ، وكذلك التعرف على طرق المعالجة الإحصائية للمتغيرات المختلفة الخاصة بالدراسة، مقارنة نتائج الدراسات السابقة بما يمكن أن تتوصل إليه الدراسة الحالية من نتائج ، وكذلك في تحليل وتفسير النتائج الخاصة بالدراسة.

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية بصورة مباشرة مع دراسة الشهري (٢٠١٧) ؛ ودراسة عبدالفتاح (١٤٣٦) ؛ ودراسة العضيانى (١٤٣٦) في تناولها للخطط التشغيلية. كما تتشابه معها في استخدامها للمنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة لها، وكذلك محاولة التعرف على الخطط التشغيلية بصورة أكبر من الناحية النظرية.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

يمكن تحديد أوجه اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اهتمامها بالتعرف على درجة تطبيق الخطط التشغيلية لدى قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين حيث أنه لا توجد دراسة في حدود علم الباحث تطرقت لذلك، كما تختلف عنها في البيئة التي سوف يتم تطبيق الدراسة فيها وكذلك مجتمع الدراسة، وكذلك اختلافها مع دراستي (عبد الفتاح، ١٤٣٦، والعضباني ١٤٣٦) في المتغيرات الدراسة الديموغرافية (عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، المرحلة التعليمية).

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس بالمرحلة الثلاث (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) بمحافظة قلوة والبالغ عددهم (٨٩٢) معلما حسب إحصائية مكتب التعليم في محافظة قلوة للعام الدراسي ١٤٣٨-١٤٣٩ هـ.

عينة الدراسة:

تم تقدير حجم العينة باستخدام معادلة هيربرت أركن Herbert Arkan، (بشمانى، ٢٠١٤، ٩٠)، وحسب المجموعة الإحصائية فقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة ٨٩٢ معلما، وبتطبيق معادلة هيربرت أركن يكون حجم العينة ٢٧٠ معلما، ونسبة ٣٠.٢٦% من المجتمع الكلي، موزعين حسب نسبة كل مرحلة وبطريقة العينة العشوائية الطبقية، كما في جدول (٣):

جدول (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الدراسة
(المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)

المتغير	مستوياته	التكرار (ك)	النسبة المئوية (%)
المرحلة التعليمية	الابتدائية	١٢٨	٤٧.٤%
	المتوسطة	٧١	٢٦.٣%
	الثانوية	٧١	٢٦.٣%
	المجموع	٢٧٠	١٠٠%
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣٢	١١.٩%
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٧١	٢٦.٣%
	أكثر من ١٠ سنوات	١٦٧	٦١.٩%
	المجموع	٢٧٠	١٠٠%
عدد الدورات التدريبية	أقل من ٥ دورات	٤٣	١٥.٩%
	من ٥ إلى ١٠ دورات	٨٥	٣١.٥%
	أكثر من ١٠ دورات	١٤٢	٥٢.٦%
	المجموع	٢٧٠	١٠٠%

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبائية كأداة لها، وقام الباحث قبل إعدادها بمراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة للاستفادة منها في تحديد الأبعاد المختلفة للاستبائية وكذلك صياغة الفقرات الخاصة بها، ومن ثم توجيه الاستبائية إلى عينة الدراسة وهم معلمو المراحل التعليمية المختلفة بمحافظة قلوة للكشف عن درجة تنفيذ قادة مدارس محافظة قلوة للخطط التشغيلية وعلاقتها بمستوى العدالة التنظيمية من وجهة نظرهم. وكانت الأداة متوائمة مع الأدب النظري والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، وتكونت الأداة من محورين: المحور الأول ويضم المتغيرات الديموغرافية (المرحلة التعليمية، عدد الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة)، المحور الثاني ويشتمل على الفقرات الخاصة بدرجة تنفيذ قادة مدارس محافظة قلوة للخطط التشغيلية. وتم تدرج الأداة خماسيا حسب مقياس ليكرت (بدرجة كبيرة جداً - بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة صغيرة - بدرجة صغيرة جداً).

صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبائية بطريقتين هما:

أ- الصدق الظاهري:

وهو الصدق المعتمد على المحكمين، حيث تم عرض أداة الدراسة على عدد من الخبراء والمتخصصين في المجال من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات وطُلب منهم دراسة الأداة وإبداء آرائهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرات وتحقيقها لأهداف الدراسة، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقييم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، وأية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف، وتم القيام بتعديل الاستبائية في ضوء رؤية وملاحظات السادة المحكمين.

ب- صدق البناء الداخلي لعبارات الاستبائية:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانية على عينة استطلاعية مكونة من (٥٠) معلما من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأساسية لها، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق البناء للاستبائية وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبائية بالدرجة الكلية لها، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وجاءت النتائج ما بين (٠.٩٤٠-٠.٦٦٨)، وجميعها قيم موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، مما يعني وجود درجة عالية من البناء الداخلي وارتباط الفقرات بمجالاتها، بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات الاستبائية.

ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ)، بعد توزيع الأداة (الاستبانة) على عينة استطلاعية مكونة من (٥٠) معلماً من مجتمع الدراسة من خارج أفراد عينة الدراسة، وتم حساب معامل ألفا كرونباخ ، حيث بلغ معامل الثبات العام للاستبانة (٠.٩٢٢) وهو معامل ثبات مناسب.

نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

نص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على "ما درجة تنفيذ قادة المدارس بمحافظة قلوة للخطط التشغيلية من وجهة نظر المعلمين؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من أبعاد محور درجة تنفيذ قادة المدارس للخطط التشغيلية كما في الجدول التالي:

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تنفيذ قادة المدارس للخطط التشغيلية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التنفيذ
٤	المهام الفصلية	٤.١٧	٠.٨٣	١	كبيرة
١	المهام اليومية	٤.١٥	٠.٨١	٢	كبيرة
٥	المهام السنوية	٤.١١	٠.٨٨	٣	كبيرة
٢	المهام الأسبوعية	٣.٧٧	٠.٩٦	٤	كبيرة
٣	المهام الشهرية	٣.٧١	٠.٩٩	٥	كبيرة
	الدرجة الكلية	٤.٠٤	٠.٧٩	—	كبيرة

تشير النتائج في جدول (٤) إلى أن درجة تنفيذ قادة المدارس بمحافظة قلوة للخطط التشغيلية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (٤.٠٤) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٩) وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٤.١٧ - ٣.٧١) وانحرافات معيارية ما بين (٠.٨١ - ٠.٩٩).

ويتضح من جدول (١١) أيضاً أن مجال المهام الفصلية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٧) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٣) وبدرجة تنفيذ كبيرة، كما جاء مجال المهام اليومية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٥)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨١)، وبدرجة تنفيذ كبيرة، وجاء مجال المهام السنوية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤.١١)،

وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٨)، وبدرجة تنفيذ كبيرة، وجاء مجال المهام الأسبوعية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٧)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٦)، وبدرجة تنفيذ كبيرة، وجاء مجال المهام الشهرية في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧١)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٩)، وبدرجة تنفيذ كبيرة، ويرجع الباحث ذلك إلى اهتمام قادة مدارس محافظة قنوة بتنفيذ الخطط التشغيلية للمدارس وذلك لإدراكهم لأهمية هذه الخطط في تسيير العمل داخل المدرسة، وبأن قادة المدارس يقومون ببذل جهود كبيرة لتنفيذ الخطط التشغيلية لأنها يمكن أن تحقق الأداء المتميز والمستمر في المدارس كمحور أساسي لتطوير التعليم، كما أنها يمكن أن تنقل قائد المدرسة من الممارسة التقليدية المرتكزة على متابعة الجوانب التنظيمية والإدارية فحسب إلى العمل الإشرافي الإثرائي القائم على استخدام التقنية ومصادر المعرفة، كما أنها تدعم مشاركة جميع العاملين في المنظومة التربوية المدرسية في تنفيذ الخطة.

كما أن الخطط التشغيلية تعتبر الدليل أو المرشد الذي يوضح الخطوات التفصيلية لتنفيذ البرامج والمشروعات داخل المدرسة، كما أنها تتيح لقائد المدرسة عملية متابعة هذه البرامج والمشروعات أولاً بأول وتصحيح مسارها إذا لزم الأمر.

كما تظهر هذه النتيجة أن المعلمين عينة الدراسة الحالية بحكم أن أغلبهم من ذوي الخبرات الكبيرة في مجال التعليم والتي تتجاوز عشر سنوات بنسبة ٦١.٩ % يرون قيام قادة المدارس بتنفيذ كل المهام المطلوبة منهم لتنفيذ الخطط التشغيلية بمدارسهم.

وتتفق الدراسة الحالية في هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العضيانى، ١٤٣٦) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد مهارات الخطة التشغيلية لدى مديري التدريب التربوي بإدارات التعليم كانت بدرجة عالية.

وتختلف الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (الشهري، ٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن درجة تنفيذ الخطط التشغيلية بمدارس محافظة النماص كانت بدرجة متوسطة.

وقد جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أبعاد درجة تنفيذ قادة المدارس للخطط التشغيلية على النحو الآتي:

أ- فقرات البعد الأول: المهام اليومية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد كما في الجدول التالي:

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المهام اليومية

مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التنفيذ
٩	متابعة حضور وانصراف العاملين بالمدرسة.	٤.٣٤	٠.٩٧	١	كبيرة جدا
٥	مراجعة المعاملات الواردة إلى المدرسة وتوجيهها.	٤.٢٦	٠.٨٨	٢	كبيرة جدا
٢	متابعة تنفيذ جدول الإشراف اليومي.	٤.٢٣	٠.٩٦	٣	كبيرة جدا
١	متابعة حضور الطلاب وغياهم وتأخرهم.	٤.١٩	١.٠٤	٤	كبيرة
٤	الإشراف على نظافة المبنى المدرسي وصيانتة.	٤.١٨	١.٠٦	٥	كبيرة
٨	التأكد من انصراف جميع الطلاب من المدرسة عقب نهاية اليوم الدراسي.	٤.٠٥	١.٢٦	٦	كبيرة
٣	متابعة تنفيذ جدول الانتظار.	٤.٠٤	١.١٤	٧	كبيرة
٧	الوقوف على الحالات الطارئة والتعاون مع المرشد الطلابي لمعالجتها.	٤.٠٣	١.١٨	٨	كبيرة
٦	الاطلاع على سجل استئذان العاملين.	٤.٠٣	١.٠٥	٨	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	٤.١٥	٠.٨١	-	كبيرة

يلاحظ من جدول (٥) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال المهام اليومية بلغ (٤.١٥)، وبانحراف معياري (٠.٨١) وهو بدرجة تنفيذ كبيرة، كما يلاحظ أن جميع فقرات البعد جاء تقدير بعضها بدرجة كبيرة وبعضها بدرجة كبيرة جداً، وتراوح متوسطاتها بين (٤.٣٤ - ٤.٠٣)، وأن انحرافات المعيارية تراوحت بين (٠.٨٨ - ١.٢٦)، وهذا يشير إلى عدم التقارب بين استجابات أفراد العينة.

وجاءت الفقرة رقم (٩) والتي نصت على "متابعة حضور وانصراف العاملين بالمدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٤) وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٧)، وبدرجة تنفيذ كبيرة جداً مما يشير إلى اهتمام قادة المدارس بمتابعة حضور وانصراف العاملين بالمدرسة بصورة يومية، ويمكن إرجاع ذلك إلى رغبة قادة المدارس في بداية اليوم الدراسي بالانضباط في العمل حيث أن التعرف على العاملين الغائبين أو المتأخرين يعطي الفرصة لقائد المدرسة بتكليف أحد العاملين بالقيام بعمل الزميل الغائب، وبالنسبة للمعلمين بتوزيع حصص الاحتياط عليهم حتى يسير العمل في المدرسة بصورة منتظمة.

بينما جاءت الفقرة رقم (٥) والتي نصت على "مراجعة المعاملات الواردة إلى المدرسة وتوجيهها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٦)، وبانحراف معياري قدره (٠.٨٨)

وبدرجة تنفيذ كبيرة جدا مما يعطي صورة مباشرة عن أن قادة المدارس في محافظة قلوة يعطون الاهتمام الكافي للمعاملات الواردة إلى المدرسة ويقومون بتوجيهها إلى العاملين بالمدرسة والتي تتعلق باختصاصاتهم هذه المعاملات حتى لا يحدث تأخير في تنفيذ ما تشير إليه تلك المعاملات أو في الرد عليها من قبل العاملين بالمدرسة.

وجاءت الفقرة رقم (٦) والتي نصت على "الاطلاع على سجل استئذان العاملين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٣)، وبانحراف معياري قدره (١.٠٥)، وبدرجة تنفيذ كبيرة لتشير إلى اهتمام قادة المدارس بمحافظة قلوة بالتعرف على العاملين الذين يقومون بالاستئذان ومعدلات الاستئذان لكل منهم لمراعاة ذلك عند تقييم كل منهم.

ب- فقرات البعد الثاني: المهام الأسبوعية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد كما في الجدول التالي:

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المهام الأسبوعية

مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التنفيذ
٥	متابعة استلام العهد الخاصة بالمدرسة.	٣.٨٧	١.١٤	١	كبيرة
٢	مراجعة سجل مشتريات المدرسة.	٣.٧٧	١.١١	٢	كبيرة
٣	تفقد سجلات متابعة أداء (وكيل - وكلاء المدرسة).	٣.٧٥	١.٠٨	٣	كبيرة
٤	مراجعة سجلات اللجان المدرسية.	٣.٧٤	١.٠٩	٤	كبيرة
١	متابعة إنجاز المعلمين لتدريس المواد وفق الخطة الأسبوعية.	٣.٧٠	١.١٠	٥	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	٣.٧٧	٠.٩٦	-	كبيرة

يلاحظ من جدول (٦) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال المهام الأسبوعية بلغ (٣.٧٧)، وبانحراف معياري (٠.٩٦) وهو بدرجة تنفيذ كبيرة، كما يلاحظ أن جميع فقرات البعد جاء تقديرها بدرجة كبيرة، وتراوح متوسطاتها بين (٣.٨٧ - ٣.٧٠)، وان انحرافاتها المعيارية تراوحت بين (١.٠٨ - ١.١٤)، وهذا يشير إلى عدم التقارب بين استجابات أفراد العينة.

ويظهر من الجدول السابق أن الفقرة رقم (٥) والتي نصت على "متابعة استلام العهد الخاصة بالمدرسة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٧)، وبانحراف معياري بلغ (١.١٤) وبدرجة تنفيذ كبيرة، كما جاءت الفقرة رقم (١) والتي نصت على "متابعة إنجاز المعلمين لتدريس المواد وفق الخطة الأسبوعية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٧).

(، وبانحراف معياري قدره (٠.٩٦) وبدرجة تنفيذ كبيرة مما يشير إلى قيام قادة المدارس بمحافظه قلوته بتنفيذ المهام الأسبوعية للخطط التشغيلية الخاصة بهم بدرجة كبيرة ، وإلى اهتمامهم بمراجعة ومتابعة استلام العهد الخاصة بالمدرسة وذلك لمعرفة ما تم وصوله منها إلى المدرسة وكذلك تحديد الأنواع التي تحتاجها ولم يتم وصولها.

ج- فقرات البعد الثالث: المهام الشهرية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد كما في الجدول التالي:

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المهام الشهرية
مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التنفيذ
٤	عقد اجتماعات اللجان المدرسية.	٣.٨٤	١.١٠	١	كبيرة
٣	متابعة تنفيذ خطة النشاط الطلابي.	٣.٧٨	١.١٠	٢	كبيرة
٢	الاطلاع على نماذج الاختبارات المدرسية.	٣.٦٧	١.٢٠	٣	كبيرة
٥	الاطلاع على التقرير الشهري لأعمال اللجان المدرسية.	٣.٦٤	١.١٧	٤	كبيرة
١	متابعة تطبيق خطة (وكيل - وكلاء المدرسة).	٣.٦٤	١.١٠	٤	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	٣.٧١	٠.٩٩	-	كبيرة

يلاحظ من جدول (٧) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال المهام الشهرية بلغ (٣.٧١)، وبانحراف معياري (٠.٩٩) وهو بدرجة تنفيذ كبيرة، كما يلاحظ أن جميع فقرات البعد جاء تقديرها بدرجة كبيرة، وتراوحت متوسطاتها بين (٣.٨٤ - ٣.٦٤)، وان انحرافاتها المعيارية تراوحت بين (١.٢٠ - ١.١٠)، وهذا يشير إلى عدم التقارب بين استجابات أفراد العينة.

ويلاحظ من الجدول السابق أيضا أن الفقرة رقم (٤) والتي نصت على " عقد اجتماعات اللجان المدرسية"، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٤)، وبانحراف معياري قدره (١.١٠)، وبدرجة تنفيذ كبيرة، مما يوضح اهتمام قادة المدارس بمحافظه قلوته بتكوين وتشكيل اللجان المدرسية المختلفة ومتابعة انعقادها لمتابعة تنفيذها للمهام الموكلة إليها.

كما يلاحظ أن الفقرة رقم (١) والتي نصت على " متابعة تطبيق خطة (وكيل - وكلاء المدرسة)" في المرتبة الأخيرة لهذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٤)، وبانحراف معياري بلغ (١.١٠)، وبدرجة تنفيذ كبيرة، مما يشير إلى أن قادة المدارس يرون أن خطة وكيل المدرسة هي جزء مهم ومكمل لخطة قائد المدرسة وخطة المدرسة التشغيلية، وبالتالي فهم يهتمون بمتابعتها ومعرفة ما تم تنفيذه منها.

د- فقرات البعد الرابع: المهام الفصلية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد كما في الجدول التالي:

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المهام الفصلية
مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التنفيذ
٥	التحقق من وصول جميع الكتب الدراسية الخاصة بالمدرسة وتسليمها للطلاب.	٤.٦٢	٠.٧٥	١	كبيرة جدا
٧	التأكد من اكتمال أعضاء الهيئة التعليمية في المدرسة حسب التخصصات المطلوبة.	٤.٣٩	٠.٩٣	٢	كبيرة جدا
٦	مراجعة إعداد خطة الأسبوع التمهيدي.	٤.٢٧	٠.٩٧	٣	كبيرة جدا
٨	تحديد احتياجات المدرسة من الهيئة (التعليمية والإدارية) ومتابعة تسديدها مع الجهات المختصة.	٤.٢٥	٠.٩٩	٤	كبيرة جدا
١	متابعة تهيئة الفصول والمعامل والمختبرات.	٤.٢٣	١.٠٣	٥	كبيرة جدا
٤	الإشراف على تجهيز (السجلات - الملفات - النماذج) الرسمية والتنظيمية الخاصة بالمدرسة.	٤.١٨	٠.٩٤	٦	كبيرة
٢	مراجعة عهدة المدرسة مع السجلات المعتمدة بذلك.	٣.٩٥	١.٠٧	٧	كبيرة
٩	متابعة تنفيذ البرامج العلاجية للطلاب المتأخرين دراسياً.	٣.٨٦	١.٢٠	٨	كبيرة
٣	طلب توفير المستلزمات الناقصة للإسعافات الأولية بالمدرسة.	٣.٧٥	١.٢٢	٩	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	٤.١٧	٠.٨٣	-	كبيرة

يلاحظ من جدول (٨) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال المهام الفصلية بلغ (٤.١٧)، وبانحراف معياري (٠.٨٣) وهو بدرجة تقدير كبيرة، كما يلاحظ أن جميع فقرات البعد جاء تقدير بعضها بدرجة كبيرة والبعض الآخر بدرجة كبيرة جداً، وتراوح متوسطاتها بين (٤.٦٢ - ٣.٧٥)، وان انحرافات المعيارية تراوحت بين (٠.٧٥-١.٢٢)، وهذا يشير إلى عدم التقارب بين استجابات أفراد العينة.

كما يظهر من الجدول السابق أيضاً أن الفقرة رقم (٥)، والتي نصت على "التحقق من وصول جميع الكتب الدراسية الخاصة بالمدرسة وتسليمها للطلاب"، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٦٢)، وبانحراف معياري قدره (٠.٧٥)، وبدرجة تنفيذ كبيرة جداً، ويفسر ذلك على أساس اهتمام قادة المدارس بمحافظة قلوة بالتأكد من وصول الكتب الدراسية وكذلك تسليمها للطلاب منذ اليوم الأول للدراسة نتيجة لاهتمام إدارة التعليم بتسليم الكتب الدراسية للطلاب وكذلك متابعة ترحيلها للمدارس قبل انطلاق الفصول الدراسية بفترة كافية.

ويظهر أيضاً أن الفقرة رقم (٣) والتي نصت على "طلب توفير المستلزمات الناقصة للإسعافات الأولية بالمدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٥)، وبانحراف معياري قدره (١.٢٢) وبدرجة تنفيذ كبيرة، ويفسر ذلك على أساس اهتمام قادة المدارس بالحفاظ على صحة العاملين والطلاب، والاستعداد لمواجهة أي مواقف طارئة تحدث بالمدرسة.

هـ - فقرات البعد الخامس: المهام السنوية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد كما في الجدول التالي:

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المهام السنوية
مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التنفيذ
١	اعتماد عملية القبول والتسجيل بالمدرسة.	٤.٤٦	٠.٧٨	١	كبيرة جدا
٢	تشكيل (اللجان - المجالس - فرق العمل) المدرسية حسب ما ورد في الدليل التنظيمي.	٤.٢٧	٠.٩٠	٢	كبيرة جدا
٦	تكريم الطلاب المتفوقين تحصيليا والمتميزين في النشاط الطلابي.	٤.١٩	١.٠٨	٣	كبيرة
٥	متابعة (استخراج - دراسة - توثيق) الخلاصات الإحصائية لنتائج الطلاب في الاختبارات النهائية.	٤.١٤	١.٠٣	٤	كبيرة
٧	تكريم العاملين المشاركين في برامج المدرسة طوال العام.	٤.١٢	١.١١	٥	كبيرة
٣	بناء الخطة الزمنية التي تحقق أهداف الخطة التشغيلية للمدرسة.	٤.٠٩	١.٠٣	٦	كبيرة
٨	اعتماد التقرير الختامي للميزانية التشغيلية الخاصة بالمدرسة.	٤.٠٥	١.١٥	٧	كبيرة
١١	إعداد التقرير السنوي الختامي لإنجازات المدرسة وأنشطتها.	٤.٠١	١.٠٧	٨	كبيرة
٤	تقويم خطوات الطريقة الإجرائية لتطبيق الاختبارات.	٤.٠٠	١.٠١	٩	كبيرة
١٠	تجهيز الاحتياجات الأساسية لبناء الخطة التشغيلية للمدرسة للعام الدراسي القادم.	٣.٩٧	١.١٥	١٠	كبيرة
٩	تقويم الخطة التشغيلية العامة للمدرسة المنفذة خلال العام الدراسي.	٣.٩٤	١.١٣	١١	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	٤.١١	٠.٨٨	-	كبيرة

يلاحظ من جدول (٩) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال المهام السنوية بلغ (٤.١١)، وبانحراف معياري (٠.٨٨) وهو بدرجة تقدير كبيرة، كما يلاحظ أن جميع فقرات البعد جاء تقدير بعضها بدرجة كبيرة والبعض الآخر بدرجة كبيرة جدا، وتراوح متوسطاتها بين (٤.٤٦ - ٣.٩٤)، وان انحرافات المعيارية تراوحت بين (١.١٥-٠.٧٨)، وهذا يشير إلى عدم التقارب بين استجابات أفراد العينة.

كما يلاحظ حصول الفقرة رقم (١) والتي نصت على " اعتماد عملية القبول والتسجيل بالمدرسة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٦)، وبانحراف معياري قدره (٠.٧٨)، وبدرجة تنفيذ كبيرة جدا، ويرجع ذلك إلى أهمية عملية القبول والتسجيل بالمدرسة حيث يجب أن يقوم قائد المدرسة بمتابعتها واعتمادها لتحديد عدد الطلاب المقبولين طبقا لعدد الفصول

والأماكن المتاحة بالمدرسة بحيث لا تستقبل المدرسة إلا الأعداد المناسبة للفصول وأعداد العاملين بها.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

نص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المعلمين بمدارس محافظة قلوة حول درجة تنفيذ قادة المدارس للخطط التشغيلية تعزى إلى متغيرات الدراسة (عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، المرحلة التعليمية)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي وبالشكل الآتي:

١. الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تنفيذ قادة المدارس بمحافظة قلوة للخطط التشغيلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الفروق في المتوسطات الحسابية كما في الجدول التالي:

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور تنفيذ قادة مدارس منطقة قلوة للخطط التشغيلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من ٥ سنوات (٣٢)	المهام اليومية	٤.١٩	٠.٨٥	المهام الفصلية	٤.٢٣	٠.٨٧
من ٥ إلى ١٠ سنوات (٧١)		٤.٠٦	٠.٨٨		٤.٠٦	٠.٩١
أكثر من ١٠ سنوات (١٦٧)		٤.١٨	٠.٧٧		٤.٢٠	٠.٨٠
كل للمجال		٤.١٥	٠.٨١		٤.١٧	٠.٨٤
أقل من ٥ سنوات (٣٢)	المهام الأسبوعية	٣.٨١	١.٠٨	المهام السنوية	٤.١٦	٠.٨٣
من ٥ إلى ١٠ سنوات (٧١)		٣.٦٧	٠.٩٩		٤.٠٠	٠.٩٠
أكثر من ١٠ سنوات (١٦٧)		٣.٨٠	٠.٩٣		٤.١٥	٠.٨٨
كل للمجال		٣.٧٧	٠.٩٦		٤.١١	٠.٨٨
أقل من ٥ سنوات (٣٢)	المهام الشهرية	٣.٨١	٠.٩٩	كلي للمجالات	٤.٠٩	٠.٧٧
من ٥ إلى ١٠ سنوات (٧١)		٣.٥٦	١.٠٣		٣.٩٣	٠.٨٥
أكثر من ١٠ سنوات (١٦٧)		٣.٧٦	٠.٩٧		٤.٠٧	٠.٧٧
كل للمجال		٣.٧١	٠.٩٩		٤.٠٤	٠.٧٩

يتبين من جدول (١٠) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع أبعاد المحور الأول لأداة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث حصلت فئة (سنوات الخبرة

أقل من ٥ سنوات) على أعلى متوسط حسابي (٤.٠٩) تلاها فئة (أكثر من ١٠ سنوات) بمتوسط حسابي (٤.٠٧)، وأخيرا فئة (سنوات خبرة من ٥ الى ١٠ سنوات) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٣)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، وجاءت لتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ على مجال المهام اليومية ومجال المهام الاسبوعية ومجال المهام الشهرية ومجال المهام الفصلية ومجال المهام السنوية، والدرجة الكلية لمحوّر درجة تنفيذ قادة مدارس محافظة قلوة للخطط التشغيلية، حيث بلغت قيم "ف" ٠.٦١، ٠.٥٠، ١.١٥، ٠.٨٣، ٠.٧٧، ٠.٩٣ على الترتيب. أي أن متغير الخبرة لا يؤثر بصورة دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة بأبعادها المختلفة والدرجة الكلية لها ، ويرجع الباحث ذلك إلى حداثة تطبيق الخطط التشغيلية بالمدارس، الأمر الذي جعل المعلمين على اختلاف سنوات خبرتهم في العمل المدرسي يشهدون تطبيقه معا ولذلك تكونت لديهم خبرات ومعارف متقاربة نحو هذه النوع من الخطط، وبالتالي فإن عامل الخبرة السابقة لم يكن له دور في توجيه استجابات عينة الدراسة من المعلمين.

وتتفق الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (الشهرى، ٢٠١٧) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وتختلف الدراسة في هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العضياني ، ١٤٣٦) والتي توصلت إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في بعد تنفيذ الخطة التشغيلية يعزى لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات.

٢- الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير عدد الدورات التدريبية:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تنفيذ قادة مدارس محافظة قلوة للخطط التشغيلية تبعا لمتغير عدد الدورات التدريبية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الفروق في المتوسطات الحسابية كما في الجدول التالي:

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور تنفيذ قادة مدارس منطقة قلوة
للخطط التشغيلية وفقا لمتغير عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من ٥ دورات (٤٣)	المهام اليومية	٤.١٥	٠.٨٠	المهام الفصلية	٤.١٩	٠.٧٩
من ٥ إلى ١٠ دورات (٨٥)		٤.١٠	٠.٨٣		٤.٠٩	٠.٨٥
أكثر من ١٠ دورات (١٤٢)		٤.١٨	٠.٨٠		٤.٢٠	٠.٨٤
كل للمجال		٤.١٥	٠.٨١		٤.١٧	٠.٨٤
أقل من ٥ دورات (٤٣)	المهام الاسبوعية	٣.٧٣	١.٠٤	المهام السنوية	٤.٠٦	٠.٨٥
من ٥ إلى ١٠ دورات (٨٥)		٣.٧٤	١.٠٣		٤.٠٨	٠.٨٣
أكثر من ١٠ دورات (١٤٢)		٣.٧٩	٠.٩٠		٤.١٥	٠.٩٢
كل للمجال		٣.٧٧	٠.٩٦		٤.١١	٠.٨٨
أقل من ٥ دورات (٤٣)	المهام الشهرية	٣.٧٠	١.٠٨	كلي للمجالات	٤.٠٢	٠.٨٠
من ٥ إلى ١٠ دورات (٨٥)		٣.٦٦	٠.٩٥		٣.٩٩	٠.٧٩
أكثر من ١٠ دورات (١٤٢)		٣.٧٥	٠.٩٩		٤.٠٧	٠.٨٠
كل للمجال		٣.٧١	٠.٩٩		٤.٠٤	٠.٧٩

يتبين من جدول (١١) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع أبعاد المحور الأول درجة تنفيذ قادة مدارس محافظة قلوة للخطط التشغيلية تبعا لمتغير عدد الدورات التدريبية، حيث حصلت فئة (أقل من ٥ دورات تدريبية) على أعلى متوسط حسابي (٤.٠٩) تلاها فئة (أكثر من ١٠ دورات تدريبية) بمتوسط حسابي (٤.٠٧)، وأخيرا فئة (من ٥ إلى ١٠ دورات تدريبية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٣)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائجه لتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ تبعا لمتغير عدد الدورات التدريبية على بعد المهام اليومية ومجال المهام الاسبوعية والمهام الشهرية والمهام الفصلية والمهام السنوية، والدرجة الكلية للمحور الأول (درجة تنفيذ قادة مدارس محافظة قلوة للخطط التشغيلية)، حيث بلغت قيم "ف" ٠.٢٧، ٠.١١، ٠.٢١، ٠.٥١، ٠.٢٢، ٠.٢٨ على الترتيب. مما يشير إلى أن متغير عدد الدورات التدريبية لا يؤثر بصورة دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة بأبعادها المختلفة والدرجة الكلية لها، ويرجع الباحث ذلك إلى أن التوجه نحو تطبيق الخطط التشغيلية بالمدارس صاحبه عقد مجموعة من الدورات التدريبية حول الخطط التشغيلية لغالبية المعلمين مما ساهم بحصول المعلمين على مستوى مناسب ومتقارب من المعرفة حول الخطط التشغيلية وتطبيقها.

٣- الفروق تبعا لمتغير المرحلة التعليمية:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تنفيذ قادة مدارس محافظة قلو للخطط التشغيلية تبعا لمتغير المرحلة التعليمية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الفروق في المتوسطات الحسابية كما في الجدول التالي:

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور تنفيذ قادة مدارس منطقة قلو للخطط التشغيلية وفقا لمتغير المرحلة التعليمية

فئات المرحلة التعليمية	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الابتدائية (١٢٨)	المهام اليومية	٤.٢٦	٠.٧٦	المهام الفصلية	٤.٢٩	٠.٨٠
المتوسطة (٧١)		٤.٠٢	٠.٨٦		٤.٠١	٠.٨٢
الثانوية (٧١)		٤.٠٧	٠.٨٣		٤.١٠	٠.٩٠
كل للمجال (٢٧٠)		٤.١٥	٠.٨١		٤.١٧	٠.٨٤
الابتدائية (١٢٨)	المهام الاسبوعية	٣.٩١	٠.٩٢	المهام السنوية	٤.٢٢	٠.٨٢
المتوسطة (٧١)		٣.٦٣	٠.٩٩		٣.٩٦	٠.٩٢
الثانوية (٧١)		٣.٦٤	٠.٩٨		٤.٠٧	٠.٩٣
كل للمجال (٢٧٠)		٣.٧٧	٠.٩٦		٤.١١	٠.٨٨
الابتدائية (١٢٨)	المهام الشهرية	٣.٨٦	٠.٩٧	الكلية للمجالات	٤.١٦	٠.٧٤
المتوسطة (٧١)		٣.٥١	٠.٩١		٣.٨٨	٠.٨١
الثانوية (٧١)		٣.٦٥	١.٠٦		٣.٩٧	٠.٨٤
كل للمجال (٢٧٠)		٣.٧١	٠.٩٩		٤.٠٤	٠.٧٩

يتبين من جدول (١٢) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع أبعاد المحور الأول لأداة الدراسة (درجة تنفيذ الخطط التشغيلية) تبعا لمتغير المرحلة التعليمية، حيث حصلت فئة المرحلة الابتدائية على أعلى متوسط حسابي (٤.١٦) تلاها فئة المرحلة المتوسطة بمتوسط حسابي (٣.٨٨)، وأخيرا فئة المرحلة الثانوية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٧)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، وجاءت النتائج لتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تنفيذ قادة مدارس منطقة قلو للخطط التشغيلية تبعا لمتغير المرحلة التعليمية على بعد المهام الشهرية، و على الاداة ككل، حيث بلغت قيم "ف" ٣.٠٨، ٣.١٨ على الترتيب، كما يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ على بعد المهام اليومية ومجال المهام الاسبوعية

والمهام الفصلية والمهام السنوية، حيث بلغت قيم "ف" ٢.٥٧، ٢.٧٥، ٢.٨٨، ٢.٢١ على الترتيب.

وللتعرف على اتجاه دلالة الفروق بالنسبة لمجال المهام الشهرية، والدرجة الكلية للمحور الأول، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على بعد المهام الشهرية بين فئة المرحلة الابتدائية، وفئة المرحلة المتوسطة حيث كان مستوى الدلالة (٠.٠٤٥) وكانت الفروق لصالح فئة المرحلة الابتدائية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لمحور تنفيذ قادة المدارس بمحافظة قلوة للخطط التشغيلية بين فئة المرحلة الابتدائية، وفئة المرحلة المتوسطة حيث كان مستوى الدلالة (٠.٠٤٨) وكانت الفروق لصالح فئة المرحلة الابتدائية.

وتختلف الدراسة الحالية في نتائجها هذه مع نتائج دراسة (الشهري، ٢٠١٧) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

- عقد مجموعة من الدورات التدريبية وورش العمل في مجال الخطط التشغيلية لقادة المدارس.
- توفير مجموعة من الخبراء عن طريق وزارة التعليم وإدارات التعليم لتقديم المشورة للعاملين بالمدارس حول تنفيذ الخطط التشغيلية.
- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الخطط التشغيلية في المجال التربوي وذلك عن طريق عقد اللقاءات مع بعض الخبراء من هذه الدول أو توفير زيارات ميدانية لقادة المدارس والعاملين في مجال التعليم لهذه الدول.
- تعميم نتائج الدراسة على قدة المدارس بمحافظة قلوة لتعرف مستوى تنفيذهم للخطط التشغيلية.

مقترحات الدراسة :

في ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها فإن الباحث يقترح ما يلي:

- القيام بدراسة حول المشكلات التي تواجه تطبيق الخطط التشغيلية في المدارس الحكومية .
- دراسة أثر تطبيق الخطط التشغيلية على النمو المهني لقادة المدارس بمحافظة قلوة.
- القيام بدراسة حول المهارات اللازمة لقادة المدارس لتطبيق الخطط التشغيلية.
- القيام بدراسة حول دور المعلمين في تطبيق الخطط التشغيلية.
- إجراء دراسة حول مستوى تطبيق قادة المدارس للخطط التشغيلية وعلاقتها بالأداء المدرسي.
- إجراء دراسة حول العلاقة بين تنفيذ الخطط التشغيلية وكفايات التخطيط الاستراتيجي لدى قادة المدارس.

المراجع

الإدارة العامة للتخطيط والتطوير الإداري بجامعة المجمعة (١٤٣٣). إرشادات عامة لبناء الخطط التشغيلية لكليات جامعة المجمعة وعماداتها المساندة، المجمعة: مطبوعات الإدارة العامة للتخطيط والتطوير الإداري بجامعة المجمعة.

الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية (١٤٣٤). الخطة التشغيلية الرابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية للعام الدراسي ١٤٣٤ - ١٤٣٥، المنطقة الشرقية: مطبوعات الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية.

آل عوشن، ماجد سعود (١٤٣٣). التخطيط التشغيلي - خطوات عملية لكتابة الخطة التشغيلية، الرياض: مكتبة جرير.

بني حمدان، خالد محمد؛ و إدريس، محمد وائل (٢٠١٥). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، ط ٢، عمان: دار اليازوري العلمية للتوزيع والنشر.

الداود، خالد بن عبدالعزيز (٢٠١٥). نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - السعودية، ع(١)، ٢٦٩ - ٣١٦.

الشهري، نورة زايد عبدالرحمن (٢٠١٧). درجة تنفيذ الخطط التشغيلية بمدارس محافظة النماص وعلاقتها بالأداء المدرسي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الباحة.

الصائغ، نجاه محمد سعيد ؛ والعتيبي ، فاطمة ناصر (٢٠١٥). واقع التخطيط الاستراتيجي لدى ادارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية - السودان ، مج٧، ١٤٣ - ١٧٠.

الطوق، سناء عبدالعزيز (١٤٣٢). التخطيط التنفيذي: حقيبة تدريبية غير منشورة، الرياض: معهد الإدارة العامة.

عبدالفتاح ، وليد محمد (١٤٣٦). ربط الخطط المدرسية بالخطة التشغيلية لإدارة التعليم: تصور مقترح ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كليات الشرق العربي، المملكة العربية السعودية.

- عزازي، فاتن محمد (٢٠١٣) . الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض : دار الزهراء.
- العسكر، عبدالعزيز عبدالرحمن؛ وفراج، أحمد حلمي؛ و المنصور، عبدالله محمد؛ والجنوبي، منصور عبدالرحمن؛ والأختر ، محمد عبدالحليم (١٤٣١) .التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة، الرياض: مطبوعات وزارة التربية والتعليم.
- العضياني، فالح عثمان قطنان المتيحي (٢٠١٥). درجة توافر مهارات الخطة التشغيلية لدى مديري التدريب التربوي بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية،(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية ، جامعة أم القرى ،مكة المكرمة.
- عطوي، جودة عزت (٢٠١٦) . الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ماهر ، أحمد (٢٠١٣). دليل المتدربين إلى التخطيط الاستراتيجي ، الاسكندرية : الدار الجامعية.
- معهد الكويت للأبحاث العلمية، إدارة السياسات والتخطيط (٢٠٠٧) . تعلم التخطيط في ساعات، مبادئ التخطيط والتخطيط التشغيلي، الكويت: مطبوعات معهد الكويت للأبحاث العلمية.
- مقابله، منصور أحمد حسين (٢٠١٤). واقع التخطيط الاستراتيجي لمستقبل التعليم في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف في ضوء بعض المتغيرات، مجلة الثقافة والتنمية -مصر ، س ١٤، ع ٧٧، ١٨١ - ٢٢٥.
- وزارة التربية والتعليم(١٤٣٤). دليل إعداد الخطة التشغيلية، الرياض: مطبوعات الإدارة العامة للتخطيط والسياسات.
- وزارة التعليم (١٤٣٦هـ). دليل إعداد الخطة التشغيلية، الرياض: مطبوعات وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات.