

## تطوير مراكز تعليم الكبار في محافظة الأحساء باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي:

## بدائل مقترحة

ناهد بنت عبد الله الموسى

قسم الإدارة التعليمية، كلية التربية  
جامعة الملك فيصل، الأحساء

## الملخص

تعليم الكبار يمكن أن يؤدي دورًا مؤثرًا في تحقيق التنمية المجتمعية، وعلى الرغم من اهتمام المملكة العربية السعودية بالتعليم، إلا أن منظومة العمل في هذا المجال ما زالت بحاجة إلى التطوير. هدفت الدراسة الحالية إلى استكشاف سبل تطوير مراكز تعليم الكبار في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، والوقوف على واقع تلك المراكز بمحافظة الأحساء. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي. وتم استخدام المقابلة بعد التأكد من صدقها (صدق المحكمين)، ومن خلالها تم رصد واقع جوانب القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية. وبناء على نتائج المقابلة قامت الباحثة ببناء الاستبانة في ضوء (التحليل الرباعي SWOT)، وتم عرضها في صورتها الأولية على (13) محكمًا. وللتأكد من ثبات الاستبانة النهائية تم تطبيقها على عينة استطلاعية بواقع (30) فردًا، وبعد التأكد من ثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (157) فردًا من أصل (233) فردًا يمثلن الهيئة الإدارية والتعليمية بمراكز تعليم الكبار بمحافظة الأحساء وعددها (32) مركزًا، وقد أظهرت نتائج الدراسة عددًا من الصعوبات منها ما يتصل بضعف فعاليات الجهود المبذولة لمواجهة الأمية وتطوير تعليم الكبار؛ نتيجة لسوء التخطيط وضعف إجراءات التنفيذ، وعدم ربط المناهج والبرامج التعليمية والتدريبية بحاجات الدارسات ومتطلبات التعلم مدى الحياة، وفي ضوء ذلك طرحت الدراسة عدة بدائل إستراتيجية لتطوير مراكز تعليم الكبار.

الكلمات المفتاحية: جوانب الضعف، جوانب القوة، الفرص، التهديدات.

## المقدمة

الذي يدعو إلى وضع إستراتيجية لتفعيل أدوارها من خلال رصد واقعها، وبيان الفرص المتاحة، والمخاطر المحتملة، وكذلك أوجه القوة، ونقاط الضعف، ومحاولة التوصل إلى بدائل مستقبلية (حسان، 2010، 895).

وتعليم الكبار إن أحسن توظيف برامجها، سيكون له دور في تحقيق النمو الاقتصادي ومكافحة البطالة، ومعالجة الزيادة السكانية، وتلوث البيئة، والثورة التقنية الرقمية، وكافة معطيات العولمة وله فوق كل ذلك دور في تحقيق الذات والنمو السوي للكبار (قسامية، 1431، 31).

وبناء على ما سبق، فعلى مؤسسات تعليم الكبار أن تتسم بالديناميكية لأنها تتعامل مع ظروف شديدة التغير (غانم، 2012، 24)، ويتطلب ذلك التخطيط الجيد.

ويعد التخطيط الإستراتيجي الأداة القوية لرسم مستقبل مؤسسات تعليم الكبار؛ فالتخطيط الإستراتيجي أحد أهم المعايير في مجال القدرة التنافسية المؤسسية (فودة وآخرون، 2016، 1006-1005).

ونظرًا لما يشهده العالم المعاصر من فيض معرفي، وكشف علمي، وتطوير تقني، ونمو اقتصادي،

إن لتعليم الكبار دورًا مهمًا في التصدي للتحديات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية، حيث تواجه المجتمعات كافة تحولات بنوية على جميع الأصعدة والمجالات، بما يستوجب توفير فرص التعلم التي تمكن الأفراد الراشدين من الاعتماد على الذات وتحقيق استقلالهم الذاتي، وإعادة بناء حياتهم في إطار مجتمعات واقتصاديات مركبة سريعة التغير، سواء أكان ذلك في إطار العمل أم في محيط الأسرة أو في سياق المجتمع المحلي.

وبرزت أهمية تعليم الكبار على أنها ميدان تربوي تطبيقي لعدة اعتبارات لعل من أهمها الفيض المعرفي، والتطورات التقنية، والتغيرات الاجتماعية والمهنية وما صاحب هذه التغيرات من تحول في النظريات الاقتصادية الداعية للنظر للعنصر البشري على أنه دعامة جوهرية في العملية التنموية (الموسى، 1435، 176). وتتمثل قيمة تعليم الكبار في كونه مظهرًا لقياس مدى توفر العدل وتحقيق تكافؤ الفرص في التعليم (علي، 2009، 116).

والمتبع لجهود المنظمات العربية في مجالات تعليم الكبار المختلفة يلحظ أنها ضعيفة ومحدودة، الأمر

وجود جوانب ضعف خارجية وتهديدات داخلية، وعلى الصعيد الآخر توجد جوانب قوة داخلية وفرص خارجية تستدعي التخطيط الاستراتيجي للتطوير.

وبناء على ما سبق، يمكننا القول بأنه على الرغم من الجهود التي تبذلها الدولة في مجال تعليم الكبار، فإن الواقع يشير إلى وجود بعض جوانب القصور والضعف في تنفيذ برامج محو أمية وتعليم الكبار، مما يعد معوقاً لتحقيق أهداف التعليم للجميع كحق إنساني. والحقيقة أن تعليم الكبار يمكن أن يؤدي دوراً مؤثراً في السعي إلى تحقيق التنمية على المستوى الشخصي وعلى مستوى الأسرة والمجتمع المحلي.

وعليه فإنه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير مراكز تعليم الكبار بمحافظة الأحساء باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي؟  
ويتفرع عن هذا السؤال السؤالان التاليان:  
1. ما واقع مراكز تعليم الكبار بمحافظة الأحساء من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية؟  
2. ما البدائل الاستراتيجية لتطوير مراكز تعليم الكبار بمحافظة الأحساء؟

**أهداف الدراسة:** الهدف الرئيس الذي تسعى إليه الدراسة الحالية يتمثل في التوصل إلى بدائل تخطيطية لمواجهة مشكلات مراكز تعليم الكبار بمحافظة الأحساء، وذلك بعد الوقوف على طبيعة المشكلات التي تواجه هذه المراكز وبيان وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية حول التحليل الرباعي SWOT.

**أهمية الدراسة:** تتجلى أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تعد إضافة نظرية للفكر الإداري المعاصر في مجالي تعليم الكبار والتخطيط الاستراتيجي.
- تعرف كيفية مواجهة مشكلات مراكز تعليم الكبار بأسلوب تخطيطي علمي استشرافي، مما يتيح الحصول على معلومات دقيقة وبيانات مفيدة في بناء تصور عام لكيفية تطوير مراكز تعليم الكبار وتحسين جوانبها النوعية.

فقد تطور مفهوم تعليم الكبار، فلم يعد فرصة ثانية وبرنامجاً منتهياً، بل خطوة أولى في إطار تعليم مستمر يمتد بامتداد الحياة للفرد.

وإسهاماً في إثراء المجال البحثي بدراسات في مجال تعليم الكبار، وتطوير أداء مؤسساته فإن الدراسة الحالية تتمحور حول تطوير مراكز تعليم الكبار باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي.

### مشكلة الدراسة

انطلاقاً من إدراك المملكة العربية السعودية لخطورة الأمية وانعكاساتها المباشرة وغير المباشرة على جهودات التنمية منذ زمن مبكر، فإن الفرد الأمي من وجهة النظر الاقتصادية يعد طاقة إنتاجية شبه معطلة (السنبل وآخرون، 1998، 425). والأمية ليست قضية تربوية فحسب بل قضية مجتمعية، وعلى الرغم مما تقوم به الدولة من جهود في مجال تعليم الكبار إلا أن هناك عقبات وتحديات لهذه الجهود حيث تشير الدراسات المحلية إلى ندرة واضحة في البعدين الكمي والنوعي لأبحاث تعليم الكبار، وأهم التحديات التي تواجهه تتمثل في إشكالية التسرب، وهامشية الأجهزة المسؤولة، وضعف إعداد المعلمين، وضعف جهودات التنسيق بين الأجهزة المسؤولة عن تعليم الكبار (السنبل، 2009، 177)، وبالرغم من الجهود المكثفة والقيمة في برامج تعليم الكبار إلا أن مفهوم وفلسفة تعليم الكبار قيدت داخل إطار برنامج محو الأمية، بالإضافة إلى انحصار منهجية وإستراتيجية التعليم والتعلم بمنهجية التعليم العام (الصنات، 2012، 157).

واستقراء لما أظهرته نتائج بعض الدراسات والأبحاث في مجال تعليم الكبار؛ تبين للباحثة أن تعليم الكبار في الوطن العربي يعد صورة من صور محو الأمية، وفي عداد الأنشطة الهامشية، ولم يتجاوز تملك الأهداف الأساسية في القراءة والكتابة والحساب إلى معطيات الخبرة والحضارة. كما أن المشكلة لم تأخذ من الجهد ما ينبغي أن يتناسب مع حجمها الحقيقي.

ونظراً لندرة الدراسات المحلية في مجال تعليم الكبار التي يمكن تعميمها، فقد قامت الباحثة بزيارات استطلاعية للوقوف على واقع مراكز تعليم الكبار بمحافظة الأحساء، وتبين للباحثة

والتهديدات الخارجية، وانتهاءً بطرح بدائل إستراتيجية لتطوير مراكز تعليم الكبار.

### الإطار النظري والدراسات السابقة تعليم الكبار: الدواعي والمنطلقات

تشير وثيقة سياسة التعليم إلى أن «تعليم الكبار» يقصد به: تعليم الكبار الذين أتموا المرحلة الأساسية «مرحلة محو الأمية»، للحصول على احتياجاتهم التعليمية والثقافية التي تمكنهم من تنمية قدراتهم، وخبراتهم، بالقدر الذي يساعدهم على رفع مستواهم الاجتماعي والاقتصادي، ويتيح لهم مشاركة فعالة في تنمية مجتمعهم وتقدمه، وذلك في إطار فلسفة التعليم المستمر (الحامد وآخرون، 2007، 217).

والمتبع لنظام التعليم السعودي يلاحظ أن الاهتمام بمحو الأمية وتعليم الكبار يعود إلى البدايات الأولى لمسيرة التعليم السعودي، كما أنه مر بمرحلتين متميزتين هما: مرحلة الجهود الفردية التطوعية، ثم مرحلة الجهود الرسمية (السنبلي وآخرون، 1998، 426). ومما ينبغي الإشارة إليه هنا هو أنه على الرغم من أن تعليم البنات في المملكة قد بدأ متأخراً عن تعليم البنين إلا أنه تمكن من اللحاق والمواكبة.

ويأخذ تعليم الكبار في الدول العربية صوراً مختلفة توحى أن هناك نوعاً من الممارسة المعتمدة على المحاولة والخطأ، بالإضافة إلى العشوائية التي لا تستند إلى إطار مرجعي (علي، 2009، 124). وفي السنوات الأخيرة، تزايد الاهتمام بتطوير تعليم الكبار على المستوى العالمي، ومن دلائل هذا الاهتمام جهود منظمة اليونسكو بالإضافة إلى عقد العديد من المؤتمرات والندوات وورش العمل (عودة، 2011، 127).

### التخطيط الإستراتيجي: الماهية والأهمية

جوهر التخطيط الإستراتيجي يتمثل في قدرة الإنسان على القصدية أي المقدرة على وضع وتحديد الأهداف، ومن ثم البدء بالسعي نحو تحقيقها بنية مباشرة تحقيقها (دوريس وآخرون، 2006، 25). ويعدُّ التخطيط الإستراتيجي ضرباً من ضروب اختراق حجب المستقبل (ماهر، 2009، 24). وهو بمثابة خارطة الطريق التي ترشد المنظمات الإدارية إلى الطريق الصحيح (تهامي، 2016، 706 - 707). والتخطيط الإستراتيجي يحدث تغييراً نوعياً مهماً

حدود الدراسة: تم إجراء هذه الدراسة ضمن الحدود التالية:

حدود موضوعية: يتحدد موضوع الدراسة في تطوير مراكز تعليم الكبار باستخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي.

حدود مكانية: مراكز تعليم الكبار بمحافظة الأحساء ويبلغ عددها 32 مركزاً.

حدود زمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1437-1438هـ.

حدود بشرية: الهيئة الإدارية والتعليمية في مراكز تعليم الكبار.

### مصطلحات الدراسة

مراكز تعليم الكبار: يقصد بها في هذه الدراسة المراكز التابعة لوزارة التعليم (بنات) بمحافظة الأحساء وعددها 32 مركزاً. ويلتحق بها المستجندات أو المتربات من التعليم العام ممن تجاوزن العمر المحدد وهو إحدى عشرة سنة وثلاثة أشهر كحد أدنى، ولا يوجد سقف عمري كحد أعلى. ويشترط إتمام برنامج محو الأمية (سنة واحدة) للمستجندات، ويشتمل تعليم الكبار على ثلاثة مستويات: المستوى الأول (ويعادل الصفين الأول والثاني الابتدائي)، والمستوى الثاني (ويعادل الصفين الثالث والرابع الابتدائي)، والمستوى الثالث (ويعادل الصفين الخامس والسادس الابتدائي).

التخطيط الإستراتيجي: يُعرف بأنه: «العملية التي من خلالها يمكن للمؤسسة تحليل وتشخيص وضعها الراهن، ورسم المستقبل المنشود، وتحديد أين تقف المؤسسة؟، وإلى أين تذهب في المستقبل؟ وكيف ستصل؟ هذا التحليل يشمل البيئة الداخلية للمؤسسة وتحديد جوانب القوة والضعف فيها، وأيضاً تحليل البيئة الخارجية للوقوف على ما يحيط بها من فرص وتحديات» (فودة وآخرون، 2016، 1004).

يقصد بالتخطيط الإستراتيجي في هذه الدراسة: القيام بعملية التحليل البيئي الرباعي لمراكز تعليم الكبار للبنات بمحافظة الأحساء، واستكمال متطلبات SWOT وذلك بتشخيص ورصد واقع جوانب القوة والضعف الداخلية، وأيضاً الفرص

التي تعكس صورة كاملة وشاملة للمؤسسة بكل أبعادها ومميزاتها وتحدياتها ويتوقف عليها نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي (الخطيب والخطيب، 2007، 212).

#### الدراسات السابقة

هدفت دراسة (Griffin 2008) إلى دراسة واقع أربعة برامج لتعليم الكبار من وجهة نظر الطلاب، ومدى الرضا عن مستوى التعليم المقدم، حيث اعتمدت على المنهج الكيفي واستخدام أداة المقابلة، وكان من أهم نتائجها أن هناك اعتماداً على نمط التعليم العام مع ضعفٍ في استخدام نمط التعليم العلاجي.

وأجرى السنبل (2009) دراسة محلية مهمة بعنوان «إدارة وتمويل برامج محو الأمية في المملكة العربية السعودية» هدفت إلى تعرف واقع وتطور برامج محو الأمية، والتنظيم الإداري، وطبيعة تمويل البرامج، وطبيعة الإشكالات في المملكة العربية السعودية، وتعرف الرؤى والتصورات الممكنة اتخاذها. وكشفت نتائجها عن واقع وتطور برامج محو الأمية وتعليم الكبار في المملكة، وواقع طبيعة التمويل، ووضعية الجوانب الإدارية. وأوصت الدراسة بالدعوة إلى إنشاء هيئة وطنية مستقلة لتعليم الكبار.

بالإضافة إلى ما سبق استهدفت دراسة الغزالي (2009) -عن مؤسسات تعليم الكبار في تونس- تحسين نظم إدارة الأداء وتطويرها، وتطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة الخدمة التدريبية في الإدارة المركزية للتدريب كمؤسسة من مؤسسات تعليم الكبار، ووضع مقترحات لتطوير الخدمة التدريبية وتطبيق المعايير المرتبطة بهيكل الإدارة المركزية للتدريب، واعتمدت الدراسة على أسلوب البحث المكتبي وكان من أهم نتائجها اختلاف مستوى الخدمات التدريبية المقدمة وذلك من مركز إلى مركز تدريبي آخر، وعدم توحيد النماذج المستخدمة في إدارة البرامج التدريبية وتنفيذها داخل الإدارة المركزية للتدريب كمؤسسة من مؤسسات تعليم الكبار.

وكانت دراسة حسان (2010) بعنوان «إستراتيجية مقترحة لتفعيل مساهمات منظمات المجتمع المدني في تعليم الكبار بمصر حتى 2020» ومن أهم ما جاءت به الإستراتيجية المقترحة اتباع

في المنظمة (أندراوس، 207، 2012). وهو ببساطة، استخدام منهجية وآليات محددة لتغيير وضع راهن في أي قطاع أو منظمة، بالإضافة إلى تحديد كيفية الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل (الفولي، 2013، 9) ويمكن النظر إلى التخطيط الإستراتيجي في التعليم على أنه: "عملية إدارية عقلانية منطقية تهدف إلى تغيير نظام العمل وتحويله في المؤسسات التربوية من خلال سلسلة من الخطوات القادرة على تحريك التنظيم التعليمي" (ماكين، 2008، 23). وكما أشار الهتائي (2014، 731) إلى اعتماد المؤسسات التعليمية على التخطيط الإستراتيجي وذلك لكونه يشكل إطاراً لتحديد الاتجاه الذي يجب أن تتخذه المؤسسات التعليمية لتحقيق المستقبل المنشود لها، كما يوفر إطاراً عاماً لتحقيق المستقبل، وتوجهها عاماً لتحقيق الميزة التنافسية. وللقيام بتخطيط إستراتيجي يتسم بالكفاءة، لا بد من دراسة البيئة المحيطة لتحديد الأهداف، وأفضل السبل لتحقيقها، ثم تقويم النتائج من خلال معايير واضحة مع الاهتمام ببناء القدرات building capacity لفهم أبعاد التوجه الإستراتيجي (Davies and Ellison, 2003, 3). والتخطيط الإستراتيجي وفق الأداء المتوازن هو أحد أهم المداخل المعاصرة المرتكزة على البعد المنظومي والشمولي التي تغطي المحاور الإستراتيجية الرئيسة Perspectives، بما يشمل المساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية (Mission)، والعلاقة بالمستفيدين والشركاء (Customer perspective)، وكفاءة العمليات الداخلية والمالية (Internal Processes and Financial perspective)، ومنظور التعلم والنمو (Learning and Growth perspective) (Taylor and Bainesb, 2012, 111).

#### التحليل الرباعي البيئي SWOT

إن الهدف النهائي للمنظمات الإدارية هو تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل وهي النتيجة النهائية لفهم القوى الداخلية في البيئة مثل "نقاط القوة ونقاط الضعف" والقوى الخارجية في البيئة مثل "الفرص والتهديدات" (ماهر، 2009، 19). ويستند تحليل الموقف على استكمال متطلبات SWOT وذلك بتشخيص عناصر القوة وعناصر الضعف والفرص والتهديدات (الكرخي، 2009، 184). ويعد التحليل الإستراتيجي البيئي كالمرآة

نتائجها تشير إلى أن منظمات تعليم الكبار يجب أن تتميز بالديناميكية لأنها تتعامل مع ظروف شديدة التغير فهي أولى المنظمات التي يجب أن تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية حتى تصبح منظمات متفاعلة. وهدفت دراسة العزب (2014) إلى إبراز الدور الذي تقوم به مؤسسات تعليم الكبار في مواجهة تحديات التنمية الريفية، ووضع تصور رؤية مستقبلية لزيادة فاعلية دور هذه المؤسسات لمواجهة تلك التحديات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأشارت أهم نتائجها إلى ضعف الاهتمام بالخصائص الفلسفية والبيولوجية والنفسية والأنثروبولوجية والسوسيولوجية لكل أنحاء وجوانب منظومة تعليم الكبار.

وجاءت دراسة Bracho and Martínez (2007) بعنوان «تعليم الشباب والكبار في المكسيك خلال 15 عاما بعد جوميتان: طموحات عالمية وتحديات وطنية» واستهدفت الوقوف على التقدم في مجال تعليم الكبار في المكسيك منذ انعقاد مؤتمر جوميتان عام 1990 في تايلند والذي وقعت عليه المكسيك والعديد من الدول، وقصدت مكافحة الأمية بشكل أساسي. واعتمدت الدراسة على تقارير المعهد الوطني لتعليم الكبار بالمكسيك في رصد الإنجازات والصعوبات في هذا المجال، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من الإنجازات الواضحة خلال السنوات السابقة التي أدت إلى تحسين تعليم الكبار، وتقليل نسبة الأمية.

وفي دراسة حديثة أجراها تهاامي (2016) بعنوان "نموذج مقترح للتكامل المنهجي لأساليب التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة المؤسسات التعليمية". وهدفت إلى تعرف دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق جودة المؤسسات التعليمية والتنافسية والعالمية، وتحديد أساليب التخطيط الإستراتيجي وسبل تطبيقها في المؤسسات التعليمية ثم تقديم الأنموذج المقترح الذي يقوم على عدة مبادئ منها وحدة تكامل المعرفة الإنسانية حيث إن هناك إمكانية لدمج عدة نظريات أو أساليب للخروج بأسلوب يجمع بينهما، كما يقوم على دمج معايير جودة التعليم.

وجاءت دراسة Dimou and Kameas (2016) بعنوان "نموذج لضمان جودة تعليم الكبار الرقمي" حيث هدفت الدراسة إلى بناء نموذج لضمان جودة الموارد التعليمية المستخدمة في تعليم

منظمات المجتمع المدني لمعايير الهيئة القومية للجودة والاعتماد، مع وضع آليات للمحاسبية والمساءلة، حيث تدار برامج تعليم الكبار في مجالاته المتنوعة بطريقة لا مركزية، والتركيز على التنمية المهنية للعاملين في تعليم الكبار وتدريبهم على استخدام التكنولوجيا التي يحتاجها سوق العمل، وخطط التنمية، وإكسابهم الخبرات اللازمة.

كما أجرى الحوت وآخرون (2012) دراسة بعنوان «برامج تعليم الكبار الواقع والتخطيط الإستراتيجي» وهدفت إلى محاولة وضع خطة إستراتيجية لبرامج تعليم الكبار بحيث تصبح قادرة على تلبية متطلبات التنمية المستدامة. وأهم ما جاءت به الدراسة: ضرورة البدء بعملية التخطيط الإستراتيجي، ومواكبة التغيرات التكنولوجية، والاتفاق على القيم المؤسسية، وتهيئة المؤسسة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي، وإحداث التغيير، وإعادة هيكلة وتنظيم أجهزة التخطيط التربوي وإعداد وتدريب الكوادر البشرية.

وهدفت دراسة الصنات (2012) إلى وضع تفسيرات مستندة على الشواهد والأحداث لتفهم التطور التاريخي لتعليم الكبار، وتصحيح بعض المفاهيم والتصورات الخاطئة حول طبيعة تعليم الكبار. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم نتائجها توصياتها ضرورة إعادة بناء هياكل تعليم الكبار على جميع مناطق المملكة العربية السعودية بما يحقق الفعالية، وإعداد وتدريب الكوادر القادرة على المساهمة في نشاطات تعليم الكبار تعليماً وإشرافاً.

كما هدفت دراسة Onyenemezu (2012) إلى استكشاف وتحليل أهم التحديات التي تفرضها العولمة وثورة المعلومات والاتصالات على مجال تعليم الكبار بمؤسساته وبرامجه، بما يفرض تحسين استعدادها وإمكاناتها البشرية والمادية للتعامل مع تلك التحديات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث أشارت في أهم توصياتها إلى ضرورة دعم الحكومة في نيجيريا لمجال تعليم الكبار والمعلمين والعاملين به من أجل إحداث نقلة نوعية في برامجه.

وجاءت دراسة غانم (2012) بعنوان "الإدارة الإستراتيجية لمنظمات تعليم الكبار"، وهدفت إلى تعرف العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية لمنظمات تعليم الكبار. وجاءت

الكبار، واستقلالية تعليم الكبار والتطوير النوعي في برامجهم، والتوجه نحو الإدارة اللامركزية؛ كدراسة (Griffin 2008) ودراسة سنبل (2009) ودراسة الغزالي (2009)، ودراسة الصنات (2012)، ودراسة (Onyenemezu 2012).

- توأكب الدراسة الحالية التوجهات العالمية للأخذ بالتخطيط الإستراتيجي؛ فمنظمات تعليم الكبار يجب أن تتميز بالديناميكية؛ لأنها تتعامل مع ظروف شديدة التغير، وأولى المنظمات التي يجب أن تتبنى مفهوم استخدام الإدارة الإستراتيجي حتى تصبح منظمات متفاعلة؛ وهذا ما أظهرته دراسة حسان (2010)، ودراسة الحوت (2012)، ودراسة غانم (2012)، ودراسة تهامي (2016)، ودراسة فودة وآخرون (2016).

- طرحت بعض الدراسات رؤى ونماذج مستقبلية أفادت منها الباحثة في الدراسة الحالية كدراسة العزب (2014)، ودراسة (Bracho Dimou and Martínez, 2007)، ودراسة (Kameas, 2016).

#### الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة: اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي ويعرف على أنه: «كل منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها» (شراب وعمار، 2015، 50).

مجتمع الدراسة: بالرجوع إلى إدارة تعليم الكبار بمحافظة الأحساء والمراسلات الإلكترونية تم الحصول على المعلومات الإحصائية لمجتمع الدراسة ويوضحه جدول (1).

جدول (1): مجتمع الدراسة (الهيئة الإدارية والتعليمية) في مراكز تعليم الكبار بمحافظة الأحساء

المجموع الكلي	مشرات مقيمات	مرشدات	إداريات	معلمات	قائدات	طبيعة العمل بالمراكز
233	8	6	29	158	32	العدد

وتم توزيع استبانة إلكترونية لجميع المراكز واكتفت الباحثة بوصول الردود الإلكترونية إلى 157 فرداً، ثم قامت الباحثة بعملية التحليل الإحصائي.

وصف أفراد الدراسة من حيث طبيعة العمل: يوضح ذلك جدول (2).

الكبار، بالاعتماد على معايير الأيزو 2016 والإفادة من نظريات تعليم الكبار وأهداف بلوم للتعليم، ودائرة كولب kolb للتعليم. وكان من أهم نتائج الدراسة نجاح النموذج المقترح للتطبيق وفق المحاور والمعايير الاسترشادية.

وجاءت دراسة فودة وآخرون (2016) بعنوان "مداخل التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم الجامعي في ضوء معايير الجودة والاعتماد" جامعة بنها نموذجاً، وأهم ما توصلت إليه الدراسة نموذج تطبيقي لإعداد الخطة الإستراتيجية لجامعة بنها (2016-2022) من خلال منهجية تطبيق تخطيط إستراتيجي تضمن عدة مراحل هي: 1- الإعداد للتخطيط الإستراتيجي. 2- التمهيد للتحليل البيئي. 3- إجراء عملية التحليل البيئي. 4- تحليل الفجوة. 5- دراسة الوضع الإستراتيجي والسمات المميزة والوضع التنافسي لجامعة بنها.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة تبين ما يأتي:

- تعددت الدراسات والبحوث في مجال تعليم الكبار وتنوعت في معالجتها، ويرجع ذلك إلى عمق وتعقد هذه المشكلة فمنها ما سعى للوقوف على العوامل المؤدية إلى إجحام الكثير عن الالتحاق بفصول تعليم الكبار، بالإضافة إلى الملامح الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المصاحبة لهذه المشكلة، وهناك دراسات سعت إلى تقويم أوضاع برامج تعليم الكبار والكشف عن أهمية الصعوبات والمعوقات التي تواجه هذه البرامج. - تفق الدراسة الحالية مع الدراسات التي دعت إلى تحسين نظم الإدارة وتطويرها في مراكز تعليم

#### عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة نظراً لتجانس المجتمع الأصلي، وتم اعتماد معادلة كيرجسي ومورجان Kerjcie and Morgan في اختيار العينات، وبناء على المعادلة فالعدد المناسب وفقاً للمجتمع الأصلي كما ورد في الجدول (1) هو (148 فرداً فأعلى).

جدول (2): توزيع أفراد الدراسة حسب طبيعة العمل بالمركز

النسبة (%)	التكرار	طبيعة العمل
6.4	10	مشرفة مقيمة
21	33	قائدة
50.3	79	معلمة
17.8	28	إدارية
4.5	7	مرشدة طلابية
100	157	المجموع

## أدوات الدراسة

المقابلة: لجأت الباحثة لأداة المقابلة لمناسبتها لطبيعة البحث من جهة، ومن جهة أخرى لتعذر الحصول على مصادر معلومات تعكس واقع مراكز تعليم الكبار على مستوى محافظة الأحساء أو على مستوى المملكة. وخضعت الأداة للتحكيم والتجريب وتم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين والخبراء بلغ عددهم (8) محكمين للتأكد من صدق الأداة. وبعد التأكد من صدقها، تم إجراء مقابلات مباشرة منظمة مقننة بعدد من الأسئلة للحصول على معلومات تفيد في التحليل الرباعي الإستراتيجي SWOT. واستخدمت الباحثة أداة المقابلة مع أربعة أفراد من ضمن مجتمع الدراسة الأصلي (القائدة والمشرفة المقيمة) في كلا المركزين السادس والعاشر لتعليم الكبار بمحافظة الأحساء وتم طرح الأسئلة التالية وتدوين الإجابات:

- س1: ما الذي يميز هذا المركز؟
- س2: ما التحديات الداخلية أو المشكلات التي يعاني منها هذا المركز؟
- س3: ما الفرص الخارجية المتاحة التي يمكن أن يستفيد منها المركز؟
- س4: ما التحديات الخارجية أو المشكلات التي تشكل تهديداً للمركز؟

وأُسفرت المقابلات عن معلومات دقيقة وبيانات مفيدة في بناء تصور عام لكيفية تطوير مراكز تعليم الكبار وتحسين جوانبها النوعية. الاستبانة: قامت الباحثة ببناء الاستبانة بعد تعرف واقع بعض مراكز تعليم الكبار من خلال الزيارات الميدانية واستخدام أداة المقابلة المباشرة المقننة، ولقد رصدت الباحثة واقع عناصر البيئة الداخلية (جوانب القوة وجوانب الضعف) وعناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، وتم تنظيمها في استبانة تتضمن أربعة محاور اشتملت على (35) عبارة موزعة على المحاور الأربعة، ضمن مقياس خماسي متدرج؛ حيث تتراوح القيمة بين (1-5) حيث تمثل الدرجة (5) الموافقة الأعلى، أما الدرجة (1) تمثل أقل درجة موافقة.

الصدق: للتحقق من صدق الاستبانة تم الاعتماد على طريقتين:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المختصين والخبراء في المجال بلغ عددهم (13) محكماً (7 أكاديميين من أساتذة بعض الجامعات العربية وعدة جامعات محلية و(6) من أهل الميدان من الخبراء المحليين في تعليم الكبار من مختلف مناطق المملكة ومشرفين مركزيين وقائدات ومشرفات مراكز تعليم الكبار). وأفادت الباحثة من الملاحظات التي تم تدوينها وتمت إضافة وحذف وتعديل بعض العبارات لتتلاءم مع الواقع الداخلي والخارجي لتقيس ما يراد قياسه. صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من تماسك العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تم قياس صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال استجابات أفراد الدراسة بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. ويوضح ذلك جدول (3).

جدول (3): صدق الاتساق الداخلي - معاملات الارتباط

جوانب القوة داخل المركز	م	جوانب القوة خارج المركز	م	جوانب الضعف داخل المركز	م	جوانب الضعف خارج المركز	م
**0.705	1	**0.651	1	**0.573	1	**0.614	1
**0.572	2	**0.370	2	**0.689	2	**0.635	2
**0.665	3	**0.684	3	**0.578	3	**0.716	3
**0.712	4	**0.678	4	**0.541	4	**0.663	4

تابع جدول رقم (3):

م	جوانب القوة داخل المركز	م	جوانب الضعف داخل المركز	م	جوانب القوة خارج المركز	م	جوانب الضعف خارج المركز
5	**0.764	5	**0.539	5	**0.643	5	**0.781
6	**0.764	6	**0.672	6	**0.708	6	**0.632
7	**0.578	7	**0.640	7	**0.704	7	**0.658
8		8	**0.651	8	**0.607	8	**0.565
9		9	**0.683	9		9	**0.332
10		10		10		10	**0.497
11		11		11		11	**0.482

(\*\*) دالة عند 0.01

المتوسط	درجة الموافقة
5 - 4.21	موافقة بشدة
4.20 - 3.41	موافقة
3.40 - 2.61	موافقة إلى حد ما
2.60 - 1.81	غير موافقة
1.80 - 1	غير موافقة بشدة

يتضح من الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور. ثبات أداة الدراسة (الاستبانة): تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، ويوضح الجدول (4) قيمة معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة.

الجدول (4): قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

المحور	معامل الثبات
جوانب القوة داخل المركز	0.806
جوانب الضعف داخل المركز	0.897
جوانب القوة خارج المركز	0.884
جوانب الضعف خارج المركز	0.820
كامل الاستبانة	0.852

يتضح من الجدول (4) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

حساب المقياس: تم حساب أوزان المقياس الخماسي المتدرج للاستبانة على النحو التالي:

تراوح القيمة بين (1 - 5) حيث تمثل الدرجة (5) الموافقة الأعلى، أما الدرجة (1) تعبر عن أقل درجة للموافقة ويوضح ذلك جدول (5).

جدول (5): طريقة حساب المقياس (الخماسي)

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة

- معامل كرونباخ ألفا لحساب ثبات الأداة.
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- التكرارات والنسبة المئوية لوصف أفراد الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات لمعرفة اتجاهات استجابات أفراد الدراسة.

#### نتائج الدراسة: إجابة السؤال الأول؟

ما واقع مراكز تعليم الكبار في محافظة الأحساء من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية؟ تمت الإجابة عن السؤال الأول من خلال تطبيق الاستبانة على أفراد الدراسة: (157) فرداً والقيام بالتحليل الإحصائي لبيان رأي أفراد الدراسة حول جوانب القوة وجوانب الضعف داخل المراكز وخارجها وفيما يلي عرض للنتائج:

#### أولاً: عناصر البيئة الداخلية

أ. جوانب القوة داخل المركز: ويوضح جدول (6) استجابات أفراد الدراسة على هذا المحور.

جدول (6): رأي أفراد الدراسة حول جوانب القوة داخل المركز

م	العبارات	درجة الموافقة					التوسط	الانحراف المعياري	الرتبة
		موافقة بشدة	موافقة	حد ما موافقة إلى	غير موافقة	غير موافقة بشدة			
1	وجود رؤية ورسالة توضح أهداف وطموحات المركز في البيئة المحيطة.	ك	69	67	17	2	4.27	0.804	4
		%	43.9	42.7	10.8	1.3			
2	يشهد المركز إقبالا من الدارسات بالرغم من التحديات الاجتماعية والعمرية.	ك	67	66	23	0	4.27	0.728	3
		%	42.7	42	14.6	0.7			
3	يشهد المركز إقبالا للعمل به من قبل الهيئة الإدارية والتعليمية بالرغم من الضغوط المهنية والاجتماعية.	ك	56	57	32	2	3.99	0.967	6
		%	35.7	36.3	20.3	6.4			
4	يتم تنظيم دورات تدريبية أثناء الخدمة تتوافق مع احتياجات المعلمين في مجال تعليم الكبيرات.	ك	47	58	37	1	3.87	0.968	7
		%	29.9	36.9	23.6	8.9			
5	يتم تنفيذ أنشطة لا منهجية مناسبة لاحتياجات الكبيرات.	ك	59	60	27	4	4.04	0.980	5
		%	37.6	38.2	17.2	4.5			
6	توجد جهة مختصة لمتابعة الأداء الإداري والتعليمي بشكل جيد.	ك	77	61	13	1	4.32	0.810	2
		%	49	38.9	8.3	3.2			
7	وجود قاعدة بيانات بالمركز للاستفادة منها وقت الحاجة (نور).	ك	89	46	15	1	4.38	0.858	1
		%	56.7	29.3	9.6	3.7			
المتوسط الحسابي العام = 4.16، الانحراف المعياري العام = 0.597									

حسابي بلغ (3.99)، بينما حصلت عبارة «يتم تنظيم دورات تدريبية أثناء الخدمة تتوافق مع احتياجات المعلمين في مجال تعليم الكبيرات» على أقل درجات الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.87). ويتضح من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.16) أن أفراد الدراسة موافقون على عبارات هذا المحور، بما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة حول عناصر القوة المتاحة التي يجب تعزيزها بمراكز تعليم الكبيرات، وأهمها وجود رؤية ورسالة وأهداف، وتوافر قاعدة بيانات حديثة. وترى الباحثة أن هذه النتيجة تمثل خطوة إيجابية لاستشراف المستقبل والمواكبة والتخطيط الإستراتيجي لمراكز تعليم الكبار، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سنبل (2009) التي أظهرت نتائجها أن مجال تعليم الكبار في المملكة شهد تطورا كبيرا، ودراسة الحوت (2012) التي دعت للبدء بعملية التخطيط الإستراتيجي. وتتشابه مع دراسة فودة وآخرون (2016) في استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي والتحليل البيئي، وتختلف مع دراسة غانم (2012) في تبني النمط الإداري

من الجدول (6) يتضح أن أعلى عبارة في جوانب القوة داخل المركز تتمثل في «وجود قاعدة بيانات بالمركز للاستفادة منها وقت الحاجة (نور)»، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.38) مما يدل على أن أفراد الدراسة موافقون وبشدة على ذلك، تلتها عبارة «توجد جهة مختصة لمتابعة الأداء الإداري والتعليمي بشكل جيد» حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.32) مما يدل على أن أفراد الدراسة موافقون وبشدة أيضا على ذلك. أيضا أظهرت عبارتا «يشهد المركز إقبالا من الدارسات بالرغم من التحديات الاجتماعية والعمرية»، و«وجود رؤية ورسالة توضح أهداف وطموحات المركز في البيئة المحيطة» موافقة عالية بمتوسط حسابي بلغ (4.27).

كما يتضح من الجدول (6) موافقة أفراد الدراسة على بقية عبارات هذا المحور وحصلت عبارة «يتم تنفيذ أنشطة لا منهجية مناسبة لاحتياجات الكبيرات» على أعلى درجات الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، تلتها عبارة «يشهد المركز إقبالا للعمل به من قبل الهيئة الإدارية والتعليمية بالرغم من الضغوط المهنية والاجتماعية» بمتوسط

أيضا الموافقة العالية لعبارة «تنظيم دورات تدريبية للمعلمات» وتتفق هذه النتيجة مع ما أظهرته دراسة الغزالي (2009) التي دعت إلى تحسين نظم إدارة الأداء وتطويرها، ووضع مقترحات لتطوير الخدمة التدريبية وتطبيق المعايير المرتبطة بهيكل الإدارة المركزية للتدريب.

واستخلاصا مما سبق يتبين أن هناك العديد من مجالات التركيز التي يجب أخذها في الاعتبار عند التخطيط لتطوير أداء مؤسسات تعليم الكبار، مع التركيز على العناصر البشرية كأولوية يجب أن تتوجه نحوها الموارد المتاحة.

ب. جوانب الضعف داخل المركز: يوضح جدول (7) استجابات أفراد الدراسة على هذا المحور.

حيث لا يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المركز. بالإضافة إلى ما سبق تبين أيضا وجود جهة مختصة لتابعة الأداء الإداري والتعليمي، وإقبال الدارسات على الالتحاق بالمركز، وقيام المركز بتنفيذ أنشطة لا منهجية مناسبة لاحتياجات الكبار، وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات التي أوصت باستقلالية برامج تعليم الكبار عن التعليم العام كدراسة سنبل (2009)، وتختلف مع دراسة العزب (2014) التي أشارت أهم نتائجها إلى ضعف الاهتمام بالخصائص الفلسفية والبيولوجية والنفسية، والأثروبولوجية والسوسولوجية لكل أنحاء وجوانب منظومة تعليم الكبار، ودراسة (2008) Griffin حيث أظهرت نتائجها اعتماد تعليم الكبار على نمط التعليم العام. وأظهرت النتائج

جدول (7): رأي أفراد الدراسة حول جوانب الضعف داخل المركز

م	العبارة	درجة الموافقة						مؤشر		
		موافقة بشدة	موافقة	موافقة إلى حد ما	غير موافقة بشدة	غير موافقة	مؤشر			
1	نقص الكفاءات الإدارية والتعليمية المتخصصة بهذا النوع من التعليم.	ك	25	32	31	49	20	2.96	1.29	9
		%	15.9	20.4	19.8	31.2	12.7			
2	تزايد تغيب وتسرب الدارسات مما يشكل انخفاضا في الكفاءة الداخلية بالمركز.	ك	23	33	41	43	17	3.01	1.23	8
		%	14.7	21	26.1	27.4	10.8			
3	شعور العاملات بالمركز بالإرهاق والتعب بعد عمل يوم شاق في الدوام الصباحي.	ك	73	33	38	13	0	4.06	1.02	2
		%	46.5	21	24.2	8.3	0			
4	شعور العاملات بالمركز بالإرهاق والتعب بعد عمل يوم شاق في الدوام الصباحي.	ك	43	34	44	34	2	3.52	1.14	5
		%	27.3	21.7	28	21.7	1.3			
5	انضمام فئات من ذوات الاحتياجات الخاصة لصفوف الدارسات.	ك	29	38	39	39	12	3.21	1.22	6
		%	18.6	24.2	24.8	24.8	2.6			
6	بعد مقر المركز عن سكن الدارسات وصعوبة المواصلات.	ك	34	33	26	53	11	3.17	1.29	7
		%	21.7	21	16.35	33.8	7			
7	محدودية الاستفادة من مرافق وتجهيزات المركز المشترك مع المدرسة الصباحية.	ك	79	39	21	15	3	4.12	1.08	1
		%	50.3	24.8	13.4	9.6	1.9			
8	تكرار مشكلات الصيانة وضعف استجابة الجهة المختصة.	ك	63	42	28	21	3	3.90	1.13	4
		%	40.1	26.8	17.8	13.4	1.9			
9	انسحاب المعلمات والإداريات بشكل مفاجئ نتيجة ضغوط العمل في دوامين صباحي ومسائي مما يربك العمل بالمركز.	ك	70	39	23	20	5	3.95	1.18	3
		%	44.7	24.8	14.6	12.7	30.2			

المتوسط الحسابي العام = 3.54، الانحراف المعياري العام = 0.729

المعلمات والإداريات، الموقع الجغرافي غير الملائم في بعض الأحيان للدارسات بما يؤدي إلى انسحاب بعضهن. وعلى ضوء ذلك يتضح ضرورة العمل على معالجة بعض أوجه القصور التي تتطلب الموازنة مع الظروف الحياتية للدارسات وتعزيز عناصر البيئة والمناخ الجاذب لهن. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العزب (2014) التي أظهرت نتائجها جوانب ضعف عديدة في كل جوانب منظومة تعليم الكبار، وتتفق مع دراسة (2012) Onyenemezu التي أوصت بضرورة إحداث نقلة نوعية في برامج تعليم الكبار.

وتختلف هذه النتيجة مع الدراسات التي لم تبحث في هذا المحور جوانب الضعف الداخلية لمراكز تعليم الكبار، ولم تظهر نتائجها أي اتفاق مع هذه النتيجة؛ كدراسة حسان (2010) التي بحثت في البدائل الإستراتيجية لمراكز تعليم الكبار، ودراسة الحوت (2012)، ودراسة تهاامي (2016)، ودراسة (2016) Dimou and Kameas وركزت تلك الدراسات على التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات تعليم الكبار وتحقيق الجودة والاعتقاد.

#### ثانيا: عناصر البيئة الخارجية

أ- الفرص: جوانب القوة خارج المركز: يوضح جدول (8) استجابات أفراد الدراسة على هذا المحور.

من الجدول (7) يتضح استجابة أفراد الدراسة على عبارات جوانب الضعف داخل المركز، وأن هناك (5) عبارات حصلت على درجة موافقة، كما حصلت (4) عبارات على درجة موافقة إلى حد ما. وتتمثل أعلى موافقة في عبارة «محدودية الاستفادة من مرافق وتجهيزات المركز المشترك مع المدرسة الصباحية» حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.12)، تلاها عبارة «شعور العاملات بالمركز بالإرهاق والتعب بعد عمل يوم شاق في الدوام الصباحي» حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.06). بينما حصلت عبارة «نقص الكفاءات الإدارية والتعليمية المتخصصة» على أقل درجة موافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.96) مما يدل على أن أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على ذلك، تلاها عبارة «تزايد تغيب وتسرب الدارسات مما يشكل انخفاضاً في الكفاءة الداخلية بالمركز» حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.01).

ويتضح من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.54) أن أفراد الدراسة موافقون على عبارات هذا المحور. وتشير النتائج الإحصائية لهذا المحور إلى توافق أفراد الدراسة حول وجود العديد من نواحي الضعف التي يجب أخذها في الاعتبار عند التخطيط لتطوير أداء مؤسسات تعليم الكبار، التي تتضمن في أهمها ضعف الاستفادة من المرافق والتجهيزات، ووجود ضغوط عمل تؤثر على أداء

جدول رقم (8): رأي أفراد الدراسة حول جوانب القوة خارج المركز

م	العبارات	درجة الموافقة					التوسط	الانحراف المعياري	الرتبة
		بشدة موافقة	موافقة	حد ما موافقة إلى حد ما	غير موافقة	غير بشدة موافقة			
1	اهتمام وزارة التعليم بتطوير تعليم الكبار وتشجيع البرامج والمبادرات.	ك	77	59	18	0	3	0.825	2
		%	49	37.6	11.5	0	1.9		
2	وجود إدارة مختصة لتعليم الكبار في إدارات التعليم بالملكة.	ك	96	54	5	1	1	0.655	1
		%	61.2	34.4	3.2	0.6	0.6		
3	تزايد الاهتمام العالمي بتعليم الكبار وإقامة المؤتمرات العلمية الدولية والإقليمية والمحلية بهدف تطوير تعليم الكبار.	ك	69	61	17	7	3	0.932	4
		%	43.9	38.9	10.8	4.5	1.9		
4	إجراء الجامعات ومؤسسات البحث العلمي دراسات ميدانية بهدف إيجاد الحلول لبعض المشكلات في تعليم الكبار.	ك	44	62	32	15	4	1.03	7
		%	28	39.5	20.4	9.6	2.5		

تابع جدول رقم (8):

م	العبارة	درجة الموافقة					الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط
		بشدة موافقة	موافقة	هدفاً إلى موافقة	غير موافقة	غير موافقة بشدة			
5	الدعم المالي الجيد بما يفي باحتياجات مراكز تعليم الكبار.	ك	52	62	32	7	4	0.973	3.96
		%	33.1	39.5	20.4	4.5	2.5		
6	وجود حافلات للفترة الصباحية ممكن الاستفادة منها في نقل الدارسات من وإلى المركز.	ك	58	44	14	22	19	1.41	3.64
		%	36.9	28	8.9	14	12.2		
7	إصدار أنظمة مكافآت للهيئة الإدارية والتعليمية وللدراسات.	ك	81	50	15	7	4	0.980	4.25
		%	51.6	31.8	9.6	4.5	2.5		
8	إمكانية الاستفادة من دعم صندوق الموارد البشرية للتوظيف بنظام العقود مما قد يساهم في استقرار العمل بالمراكز.	ك	87	35	17	11	7	1.15	4.17
		%	55.4	22.3	10.8	7	4.5		
المتوسط الحسابي العام = 4.11، الانحراف المعياري العام = 0.640									

المحور، بما يشير إلى نسبة عالية من الاتفاق حول أهم الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لمؤسسات تعليم الكبار، التي يجب التركيز للاستفادة منها، وتتضمن في أهمها تزايد الاهتمام الوطني بتعليم الكبار ووجود إدارات مختصة لتعليم الكبار في إدارات التعليم بالمملكة، وتوفير الموارد المالية لتطويره، بالإضافة إلى اهتمام الجامعات بإجراء دراسات عن مشكلات هذا المجال لعلاجها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سنبل (2009) التي بحثت في جوانب تمويل تعليم الكبار في المملكة وأظهرت نتائجها الدعم المالي الجيد مما أسهم في تطوير هذا المجال. كما تشابه مع دراسة فودة وآخرون (2016) في تطبيق التحليل الرباعي (سوات) وتعرف الفرص العديدة المتاحة في البيئة الخارجية. وتختلف في نتائجها عن الدراسات التي لم تظهر الفرص أو جوانب القوة الخارجية وأظهرت الضعف في مؤسسات تعليم الكبار وبرامجه كدراسة العزب (2014)، ودراسة (2008) Griffin، ودراسة (2012) Onyenemezu.

ب- التهديدات: جوانب الضعف خارج المركز: يوضح جدول (9) استجابات أفراد الدراسة على هذا المحور.

من الجدول (8) يتضح من استجابات أفراد الدراسة عن عبارات جوانب القوة خارج المركز أن هناك (3) عبارات حصلت على موافقة عالية (بشدة) وفق الترتيب التالي: «وجود إدارة مختصة لتعليم الكبار في إدارات التعليم بالمملكة» حصلت على أعلى درجة موافقة في هذا المحور؛ وبلغ المتوسط الحسابي لها (4.55)، تلتها عبارة «اهتمام وزارة التعليم بتطوير تعليم الكبار وتشجيع البرامج والمبادرات» حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.32)، ثم عبارة «إصدار أنظمة مكافآت للهيئة الإدارية والتعليمية وللدراسات» حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.25).

أما بقية العبارات فقد حصلت على درجة موافقة، فقد حصلت عبارة «وجود حافلات للفترة الصباحية ممكن الاستفادة منها في نقل الدارسات من وإلى المركز» على أقل درجة موافقة في هذا المحور حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.64)، تلتها عبارة «إجراء الجامعات ومؤسسات البحث العلمي دراسات ميدانية بهدف إيجاد الحلول لبعض المشكلات في تعليم الكبار»؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.81).

ويتضح من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.11) أن أفراد الدراسة موافقون على عبارات هذا

جدول (9): رأي أفراد الدراسة حول جوانب الضعف خارج المركز

م	العبارة	درجة الموافقة						الترتيب		
		بشدة موافقة	موافقة	حد ما موافقة إلى حد ما	غير موافقة	بشدة موافقة	غير موافقة			
1	جمود الهيكل التنظيمي لمراكز تعليم الكبار.	ك	26	42	41	39	9	7	1.16	3.24
		%	16.6	26.8	26.1	24.8	5.7			
2	قلة الوعي المجتمعي بأهمية تعليم الكبار مما يؤثر في دعم تحقيق المراكز لرسالتها.	ك	34	46	38	35	4	6	1.13	3.45
		%	21.7	29.3	24.2	22.3	2.5			
3	ضعف قنوات التواصل بين مراكز تعليم الكبار ومراكز البحث العلمي والجامعات.	ك	43	54	37	21	2	3	1.04	3.73
		%	27.4	34.3	23.6	13.4	1.3			
4	لا توجد مناهج خاصة لتعليم الكبار مستقلة عن مناهج التعليم العام.	ك	36	32	18	51	20	10	1.40	3.08
		%	22.9	20.4	11.5	32.5	12.7			
5	غلبة الجوانب النظرية على الجوانب التطبيقية في المناهج مما لا يفي باحتياجات الكبار.	ك	49	43	33	27	5	4	1.18	3.66
		%	31.2	27.4	21	17.2	3.2			
6	صعوبة بعض المقررات الدراسية كاللغة الإنجليزية والرياضيات.	ك	61	34	33	24	5	2	1.20	3.78
		%	38.9	21.6	21	15.3	3.2			
7	زمن الحصص القصير المحدد بـ (30) دقيقة لا يتناسب مع كثافة موضوعات المناهج.	ك	40	30	23	52	12	8	1.34	3.22
		%	25.5	19.2	14.6	33.1	7.6			
8	المبنى المدرسي ومساحات الفصول الدراسية والأثاث (الكراسي والطاولات) والتجهيزات والوسائل التعليمية لا يلائم احتياجات الدارسات.	ك	60	29	25	33	10	5	1.35	3.61
		%	38.2	18.5	15.9	21	6.4			
9	تأخر استلام منسوبات المراكز من موظفات ودارسات للمكافآت التشجيعية.	ك	118	20	9	6	4	1	0.951	4.54
		%	75.3	12.7	5.7	3.8	2.5			
10	فترة الدوام الرسمي بالمراكز قصيرة وغير ملائمة (من 2:30 إلى 5 مساءً)	ك	15	14	26	67	35	11	1.20	2.41
		%	9.6	8.9	16.6	42.6	22.3			
11	إغلاق المراكز في حال عدم تسجيل عدد كافٍ من الدارسات (24) داخل المدن و(12) بالقرى والهجر.	ك	38	30	29	46	14	9	1.33	3.20
		%	24.2	19.1	18.5	29.3	8.9			

المتوسط الحسابي العام = 3.44، الانحراف المعياري العام = 0.727

- من الجدول (9) يتضح التالي:
- إن أبرز جوانب الضعف خارج المركز تمثله عبارة «تأخر استلام منسوبات المراكز من موظفات ودارسات للمكافآت التشجيعية» حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.54) مما يدل على أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على ذلك.
  - لم يوافق أفراد الدراسة على عبارة «فترة الدوام الرسمي بالمراكز قصيرة وغير ملائمة» حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.41).
  - وافق أفراد الدراسة إلى حد ما على (4) عبارات

للتعامل معها، ويستلزم الوعي المجتمعي بأهمية هذا النوع من التعليم، وحاجة بعض المناهج إلى التطوير، وتعزيز قنوات التواصل بين مؤسسات تعليم الكبار والجامعات والمراكز البحثية على المستوى المحلي والوطني. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة غانم (2012) التي أظهرت نتائجها أن منظمات تعليم الكبار يجب أن تتميز بالديناميكية؛ لأنها تتعامل مع ظروف شديدة التغير فهي أولى المنظمات التي يجب أن تتبنى مفهوم استخدام الإدارة الإستراتيجي حتى تصبح منظمات متفاعلة. وتتشابه مع نتائج دراسة (Onyenemezu 2012) حيث تم استكشاف وتحليل أهم التحديات التي تفرضها العولمة وثورة المعلومات والاتصالات على مجال تعليم الكبار بمؤسساته وبرامجه، بما يفرض تحسين استعدادها وإمكاناتها البشرية والمادية للتعامل مع تلك التحديات. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي لم تظهر التحديات الخارجية لمراكز تعليم الكبار كدراسة الصنات (2012).

بدائل مقترحة لتطوير مراكز تعليم الكبار: في ضوء ما تشير إليه النتائج السابقة، يمكن تحديد أهم عناصر القوة والضعف بالبيئة الداخلية لمراكز تعليم الكبار، التي تؤثر على أدائها العام، بالإضافة إلى الوقوف على أفضل الفرص المتاحة وأكثر التهديدات تأثيراً، والتي يمكن إجمالها في الجدول (10).

وفق الترتيب التالي: «جمود الهيكل التنظيمي لمراكز تعليم الكبار» حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.24)، تلتها عبارة «زمن الحصة القصير المحدد بـ (30) دقيقة لا يتناسب مع كثافة موضوعات المناهج»، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.22)، ثم عبارة «إغلاق المراكز في حال عدم تسجيل عدد كافٍ من الدارسات» حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.20)، وأخيراً عبارة «لا توجد مناهج خاصة لتعليم الكبار مستقلة عن مناهج التعليم العام» حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.08).

- أما بقية العبارات وعددها (5) عبارات فقد حصلت على درجة موافقة، وكانت أعلاها موافقة عبارة «صعوبة بعض المقررات الدراسية كاللغة الإنجليزية والرياضيات»؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.78)، تلتها «ضعف قنوات التواصل بين مراكز تعليم الكبار ومراكز البحث العلمي والجامعات» حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.73)، ثم عبارة «غلبة الجوانب النظرية على الجوانب التطبيقية في المناهج مما لا يفي باحتياجات الكبار» حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.66).

يتضح من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.44) أن أفراد الدراسة موافقون على عبارات هذا المحور، ويشير ذلك إلى وجود بعض التحديات التي تواجه مراكز تعليم الكبار من وجهة نظر أفراد الدراسة بما يفرض الاستعداد الجيد

جدول (10): مصفوفة التحليل المزدوج لعناصر البيئة الداخلية والخارجية

أهم عناصر الضعف	أهم عناصر القوة
- نقص الكفاءات الإدارية والتعليمية المتخصصة.	- وجود رؤية ورسالة توضح أهداف المركز.
- تزايد تغيب وتسرب الدارسات.	- إقبال الدارسات بالرغم من التحديات الاجتماعية والعمرية.
- ضعف الكفاءة الداخلية بالمركز.	- إقبال الهيئة الإدارية والتعليمية بالرغم من الضغوط.
- شعور العاملات بالإرهاق بعد الدوام الصباحي وانسحاب المعلمات والإداريات بشكل مفاجئ.	- تنظيم دورات تدريبية للمعلمات أثناء الخدمة.
- التفاوت العمري الكبير بين الدارسات في الصف الواحد.	- تنفيذ أنشطة لا منهجية مناسبة لاحتياجات الكبار.
- انضمام فئات من ذوات الاحتياجات الخاصة لصفوف الدارسات.	- وجود جهة مختصة لمتابعة الأداء الإداري والتعليمي.
- بعد مقر المركز عن سكن الدارسات.	- وجود قاعدة بيانات بالمركز للاستفادة منها وقت الحاجة (نور).
- محدودية الاستفادة من المرافق والتجهيزات مع تكرار مشكلات الصيانة.	

تابع جدول رقم (10):

أهم التهديدات المؤثرة على المراكز	أهم الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية للمراكز
<ul style="list-style-type: none"> <li>- جهود الهيكل التنظيمي لمراكز تعليم الكبار.</li> <li>- قلة الوعي المجتمعي بأهمية تعليم الكبار.</li> <li>- ضعف قنوات التواصل مع الجامعات.</li> <li>- عدم استقلالية مناهج تعليم الكبار عن التعليم العام.</li> <li>- غلبة الجوانب النظرية على الجوانب التطبيقية في المناهج، وقصر زمن الحصص.</li> <li>- صعوبة بعض المقررات الدراسية كاللغة الإنجليزية والرياضيات.</li> <li>- عدم ملاءمة بعض المباني المدرسية والوسائل التعليمية واحتياجات الدارسات.</li> <li>- تأخر استلام منسوبات المراكز للمكافآت التشجيعية.</li> <li>- عدم كفاية فترة الدوام الرسمي بالمراكز.</li> <li>- إغلاق المراكز في حال عدم تسجيل عدد كاف من الدارسات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اهتمام وزارة التعليم بتطوير تعليم الكبار.</li> <li>- وجود إدارة مختصة لتعليم الكبار في إدارات التعليم.</li> <li>- تزايد الاهتمام العالمي بتعليم الكبار وإقامة المؤتمرات.</li> <li>- إجراء مؤسسات البحث العلمي دراسات ميدانية عن تعليم الكبار.</li> <li>- الدعم المالي الحكومي لمراكز تعليم الكبار.</li> <li>- وجود حافلات لنقل الدارسات من وإلى المركز.</li> <li>- إصدار أنظمة مكافآت للهيئة الإدارية والتعليمية والدارسات.</li> <li>- دعم صندوق الموارد البشرية للتوظيف بنظام العقود.</li> </ul>

يطلق عليه أيضا "مصفوفة أو بروفيل SWOT"، ومن خلال تلك المصفوفة، يمكن استخلاص أربعة أنواع من الخيارات الإستراتيجية التي تتنوع وفق الإمكانيات والموارد المتاحة والوضع المستهدف أو القضايا التي يراد علاجها (Novicevic et al, 2004, 89) ويوضح الجدول (11) تلك الخيارات.

ويرتكز أسلوب التحليل الإستراتيجي في أحد خطواته المحورية على إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمنظمة (عناصر القوة والضعف) وبين متغيرات البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) بما يؤدي إلى استغلال نواحي القوة لاقتناص الفرص والحد من أثر التهديدات، وتعتمد هذه الخطوة على بناء جدول التحليل المزدوج، وهو ما

جدول (11): الخيارات الإستراتيجية وفق مصفوفة التحليل المزدوج

الأبعاد	عناصر القوة S متغيرات داخلية إيجابية يمكن تعزيزها	عناصر الضعف W متغيرات داخلية سلبية يمكن علاجها
الفرص O متغيرات خارجية إيجابية يجب استثمارها	SO Maxi – Maxi Strategy تعظيم جوانب القوة لاقتناص الفرص (التوجه الإستراتيجي الريادي)	WO Mini – Maxi Strategy معالجة جوانب الضعف لاقتناص الفرص (التوجه الإستراتيجي الدفاعي)
التهديدات T متغيرات خارجية سلبية يجب تلافيها	ST Maxi – Mini Strategy تعظيم جوانب القوة للحد من التهديدات (التوجه الإستراتيجي التكيفي)	WT Mini – Mini Strategy معالجة جوانب الضعف للحد من التهديدات (التوجه الإستراتيجي للمحافظة على البقاء)

جوهر وفلسفة البدائل الإستراتيجية. وفي ضوء الأبعاد المزدوجة لمصفوفة التحليل الإستراتيجي، واستخلاصا لتحليل ملامح الواقع وسمات الوضع الراهن لمراكز تعليم الكبار، يمكن تحديد أهم عناصر القوة والضعف بالبيئة الداخلية، بالإضافة

من الجدول (11) يمكن ملاحظة وجود أربعة أنواع من الخيارات التي يمكن أن تنتج عن التحليل المزدوج لنواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات، والتي تنطوي على العديد من الإجراءات الفرعية لتشكل في مجملها

- تحقيق شراكات فاعلة بين جميع الأطراف، مع ضمان مشاركة المجتمع المحلي.
- الاعتماد على مناهج حرة ومتطورة ومتنوعة تلائم احتياجات الدارسين والدارسات، مع ربط المناهج بالأنشطة والمهارات المطلوبة للملائمة المتعلقة بالمجتمع المحلي، وإكساب الدارسات مهارات حياتية في مجالات مرتبطة بالمجتمع المحلي.
- الأخذ بالأسلوب العلمي في مواجهة مشكلات العمل بتعليم الكبار من خلال نظم للمعلومات والإدارة، مع ربط برامج محو الأمية وتعليم الكبار بالتدريب والمهارات الحياتية والتعليم المستمر من خلال مدخل تنموي.

#### البديل الإصلاحي (تعظيم القوة لتلافي التحديات ومعالجة الضعف لاستثمار الفرص)

يستند هذا المسار على فلسفة النموذج الإصلاحي الذي يركز على التدرج في التحسين والتطوير والواقعية في إعداد الخطط وفق والواقع، كما يركز هذا البديل على الخيارين الإستراتيجيين (ST-WO) القائمين على تعظيم عناصر القوة لتلافي التهديدات المحتملة، بالإضافة إلى معالجة جوانب القصور ونواحي الضعف بما يساعد على استثمار الفرص المتاحة. ويتضمن هذا البديل العديد من الإجراءات المحددة التي تنسجم مع مجمل إستراتيجيات الإصلاح الإداري وهيكلية السياسات التعليمية وتحديث الأطر التنظيمية، ويتضمن ذلك ما يلي:

- الاستفادة من اهتمام وزارة التعليم بتطوير تعليم الكبار ووجود إدارة مختصة لتعليم الكبار في إدارات التعليم لمعالجة نقص الكفاءات الإدارية والتعليمية المتخصصة.
- استثمار الاهتمام العالمي بتعليم الكبار في إقامة المؤتمرات وإجراء دراسات ميدانية.
- استثمار الدعم المالي الحكومي لمراكز تعليم الكبار في علاج ضعف الكفاءة الداخلية بالمركز ومحدودية الاستفادة من المرافق والتجهيزات مع تكرار مشكلات الصيانة.
- إصدار أنظمة مكافآت للهيئة الإدارية والتعليمية وللدارسات ودعم صندوق الموارد البشرية للتوظيف بنظام العقود لمعالجة مشكلة انسحاب المعلمات والإداريات المفاجئ.

إلى الوقوف على أفضل الفرص المتاحة وأكثر التهديدات تأثيراً على وضع تلك المراكز. وفي ضوء الخيارات الإستراتيجية السابقة، وارتكازاً على تفاعلها، يمكن استخلاص ثلاثة بدائل، وتنبثق هذه البدائل من تلك الخيارات الإستراتيجية التي اعتمدت على مزوجة الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة مع نواحي الضعف وعناصر القوة، كما تستند البدائل إلى تلك الإجراءات الضرورية لتطوير الأداء، وفي سياق ذلك يمكن استعراض تلك البدائل وما تتضمنه من آليات إجرائية يمكن تبنيها لتطوير مراكز تعليم الكبار، وذلك كما يلي:

#### البديل الريادي (تعظيم عناصر القوة لاستثمار الفرص)

يستند هذا البديل على وجود إطار تكاملي، ووضع خطط إجرائية تستفيد من مشاركة جميع الجهات المعنية على ضوء أهداف واضحة تضمن تعزيز المشاركة، كما يركز هذا البديل على الخيار الإستراتيجي القائم على مزوجة الفرص وعناصر القوة (SO) بما يحقق بعد الريادة وفق رؤية إستراتيجية متكاملة. ويتضمن هذا البديل العديد من الآليات والإجراءات أهمها ما يلي:

- الاستفادة من وجود رؤية ورسالة وأهداف للمراكز؛ لتعزيز التنسيق مع الإدارات المختصة بتعليم الكبار.

- استثمار إقبال الدارسات في تطوير أنشطة لا منهجية تناسب الكبيرات، وتوظيف الدعم المالي الحكومي للمراكز.
- استثمار إقبال المعلمات والموظفات في تحديث أنظمة المكافآت والحوافز والاستفادة من الدعم المالي الحكومي، وتطوير تدريب المعلمات بالتنسيق مع الجهات المختصة في وزارة التعليم.
- متابعة الأداء في إجراء البحوث المتعلقة بتعليم الكبار واستثمار الدعم الحكومي، مع الاستفادة من وجود قاعدة البيانات (نور).
- الاستفادة من تزايد الاهتمام العالمي بتعليم الكبار في تطوير التدريب والأنشطة والأنظمة الإدارية.
- إنشاء أقسام علمية خاصة بتعليم الكبار في الجامعات لإعداد المختصين مع إشراك الميدانيين في تصميم مناهج هذه الأقسام والأخذ بملاحظاتهم.

- إيجاد حلول للتفاوت العمري الكبير بين الدارسات في الصف الواحد وانضمام فئات من ذوات الاحتياجات الخاصة لصفوف الدارسات.
  - الاستغلال الإيجابي لفرص وجود حافلات تابعة لإدارات التعليم في نقل الدارسات، وذلك لعلاج مشكلة بعد مقر المركز عن سكن الدارسات، وحل مشكلة تزايد تغيب الدارسات وتسربهن.
  - دعم المشاركة المجتمعية بما يضمن وجود الدور الفاعل لمؤسسات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية في جهود محو الأمية لضمان الكفاءة والفاعلية.
  - تطوير وتحديث المناهج والمواد التعليمية والوسائل والوسائط التعليمية بما يتلاءم مع التحديات والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وبما يحقق مبدأ التعلم المستمر.
- البديل الدفاعي (معالجة الضعف لتلافي التحديات)**
- تستند فلسفة هذا المسار على تطوير اللوائح، مع تعزيز التدابير الإدارية وتذليل المعوقات والصعوبات التي تعاني منها أجهزة المتابعة والإشراف، كما يركز هذا البديل بشكل أساسي على الخيار الإستراتيجي (WT) المتعلق بالجوانب العلاجية لنواحي الضعف وجوانب القصور لتلافي التهديدات المحتملة مع علاج الفجوات، وينطلق هذا المسار من عدة إجراءات تتضمن ما يلي:
- تحسين أداء الهيئة الإدارية والتعليمية والتحفيز، وتقليل شعور العاملات بالإرهاق بعد الدوام الصباحي ومعالجة انسحاب المعلمات والإداريات بشكل مفاجئ، والاستعانة بالمشرفات والمعلمات المتقاعدات للعمل بمراكز تعليم الكبار.
  - معالجة ضعف الكفاءة الداخلية بالمركز وتزايد تغيب وتسرب الدارسات، وعلاج التفاوت العمري الكبير بين الدارسات في الصف الواحد، وانضمام فئات من ذوات الاحتياجات الخاصة لصفوف الدارسات، وبعد مقر المركز عن سكن الدارسات.
  - النظر في تأخر استلام منسوبات المراكز للمكافآت التشجيعية، وعدم كفاية فترة الدوام الرسمي بالمراكز، مع عدم إغلاق المراكز في حال عدم تسجيل عدد كاف من الدارسات.
- المراجع**
- أندراوس، رامي، ومعاينة، عادل، والحويلة، عبد المحسن. 2012م. الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل. بدون رقم الطبعة، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن.
- تهامي، جمعة سعيد. 2016م. أنموذج مقترح للتكامل المنهجي لأساليب التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة المؤسسات التعليمية. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي الثامن للاتجاهات الحديثة لجودة واعتماد مؤسسات التعليم الجامعي والعام «المعايير والآليات»، جامعة عين شمس، القاهرة 5-7 ديسمبر، المجلد الأول، ص ص 705-754.
- الحامد، محمد، والعتيبي، بدر، وزيادة، مصطفى، ومتولي، نبيل. 1428هـ/2007م. التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل. الطبعة الرابعة، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- حسان، 2010. إستراتيجية مقترحة لتفعيل مساهمات منظمات المجتمع المدني في تعليم الكبار بمصر حتى 2020. المؤتمر السنوي الثامن، المنظمات غير الحكومية وتعليم الكبار في الوطن العربي «الواقع والرؤى المستقبلية»، مركز تعليم الكبار جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ص ص 895-934.
- الحوت، محمد صبري، والسيد، نادية حسن، ومشرف، شيرين عيد. 2012م. برامج تعليم الكبار: الواقع والتخطيط الإستراتيجي. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد 23، العدد 89، يناير، مصر، ص ص 193-222.
- الخطيب، أحمد، والخطيب، رداح. 1427هـ/2007م. إستراتيجيات التطوير التربوي في الوطن العربي. الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن.

الغزالي، صفاء محمد. 2009. تطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسات تعليم الكبار. مجلة تعليم الجاهير، تونس، السنة 36، العدد 56، ص ص 113-140.

فودة، إبراهيم محمد، والسيد، نادية حسن، وعبد الوهاب، فاطمة محمد. 2016م. مداخل التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم الجامعي في ضوء معايير الجودة والاعتماد «جامعة بنها نموذجا». ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي الثامن للاتجاهات الحديثة لجودة واعتماد مؤسسات التعليم الجامعي والعام: المعايير والآليات، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، المجلد الأول، ص ص 1001-1042.

الفولي، محمد مصطفى. 2013م. التخطيط الإستراتيجي المؤسسي. الطبعة الأولى، مؤسسة فريدريش إيبيرت الألمانية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

قسايمه، محمد بن عبد الله غازي. 1431هـ. نحو الأمية وتعليم الكبار. الطبعة الأولى، خوارزم العلمية، جدة، المملكة العربية السعودية.

الكرخي، مجيد. 1429هـ/ 2009. التخطيط الإستراتيجي عرض نظري وتطبيقي. بدون رقم الطبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

ماكين، شارلي دي. ترجمة: إبراهيم، الحبيب فهد. 1429هـ/ 2009م. التخطيط الإستراتيجي في التعليم. بدون رقم الطبعة، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ماهر، أحمد. 2009م. دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي. بدون رقم الطبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

الموسى، ناهد عبد الله. 1435هـ. النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية. الطبعة الأولى، مطبعة الأحساء الحديثة، الأحساء، المملكة العربية السعودية.

الهنائي، راشد بن علي. 2014. شبكة الأهداف كأداة للتخطيط الإستراتيجي. المؤتمر الدولي الأول للمكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية، الأردن، ص ص 731 - 744.

دوريس، مايكل، وكيل، جون، وتراينر، جيمس. 1427هـ/ 2006م. التخطيط الإستراتيجي الناجح. الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.

السنبلي، عبد العزيز، والخطيب، محمد، ومتولي، مصطفى، وعبد الجواد، نور الدين. 1419هـ/ 1998. نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. الطبعة السادسة، دار الخريجي، الرياض، المملكة العربية السعودية.

السنبلي، عبد العزيز. 2009م. إدارة وتمويل برامج محو الأمية في المملكة العربية السعودية. المؤتمر السنوي السابع حول إدارة تعليم الكبار في الوطن العربي، مركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، مصر، ص ص 176-206.

شراب، يوسف محمد، وعمارة، عبد الله سليم. تقديم: حارب، سعيد عبد الله. 2015، منهجية البحث العلمي. الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح، الكويت.

الصنات، الجوهره إبراهيم. 2012. تعليم الكبار في ضوء نظرية التعلم والتعليم في المجتمع السعودي دراسة تحليلية. مجلة الثقافة والتنمية، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، القاهرة، مصر، السنة 13، العدد 63، ص ص 154 - 184.

العزب، أسامة عبد الحميد. 2014. دور مؤسسات تعليم الكبار في تنمية المجتمع الريفي بمحافظة المنوفية. مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، السنة 13، العدد 153، ص ص 129 - 147.

علي، سعيد إسماعيل. 2009م. سياسات تعليم الكبار وإدارته في الوطن العربي. المؤتمر السنوي السابع لإدارة تعليم الكبار في الوطن العربي، مركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ص ص 114-135.

عودة، هناء. 2011م. تصور مقترح لاستخدام الستة سيجما كمدخل لضبط جودة تعليم الكبار وتطوير برامجهم. المؤتمر السنوي التاسع حول تطوير تعليم الكبار في الوطن العربي، مركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ص ص 127-197.

غانم، أحمد محمد. 2012م. الإدارة الإستراتيجية لمنظمات تعليم الكبار. المؤتمر السنوي العاشر حول تعليم الكبار والتنمية المستدامة في الوطن العربي، مركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ص ص 225-249.

- Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. 1970. Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30: 607-610.
- Novicevic, M., Harvey, M., Autry, C., and Bond III, E. U. 2004. Dual-perspective SWOT: A synthesis of marketing intelligence and planning. *Marketing Intelligence & Planning*. 22(1)84-94.
- Onyenemezu, E. C. 2012. Adult education and the challenges of the 21st century in Nigeria. *Journal of Education and Practice*. 3(5): 1-7.
- Taylor, J., and Bainesb, C. 2012. Performance management in UK universities: Implementing the balanced scorecard. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 34(2): 111-124.
- Bracho, T., and Martínez, A. 2007. The education of youth and adults in Mexico more than 15 years after Jomtien: Global promises, national challenges. *In: David P. Baker, D. P., and Wiseman, A. W. (Eds.) Education for All, International Perspectives on Education and Society, Volume 8. Emerald Group Publishing Limited, UK. pp.279 - 304*
- Davies, B., and Ellison, L. 2003. *The New Strategic Direction and Development of School*. Routledge Falmer, London. P.3.
- Dimou, H., and Kameas, A. 2016. Quality assurance model for digital adult education materials. *Quality Assurance in Education*. 24(4): 562-585.
- Griffin, J. G. 2008. *A case study: The preparedness of adult education students for college-level education. A dissertation presented to the faculty of the School of Education, Liberty University, VA, USA.*

## **Developing Adult Education Centers in Al-Ahasa Governorate Using the Strategic Planning Approach: Proposed Alternatives**

**Nahed Abdulla Almoosa**

Department of Educational Administration, College of Education  
King Faisal University Al-Ahasa -Saudi Arabia

### **ABSTRACT**

Adult education can play an influential role in the pursuit of development. In spite of the interest, Adult education in Saudi Arabia is still in need of development. The aim of this study is to explore ways of developing adult education centers in the light of strategic planning and to identify the reality of these centers in Al-Ahasa governorate. To achieve these objectives, the study relied on descriptive methodology.

The interview tool was used after verifying its validity and reliability. Based on the results of the tool's results, a questionnaire was built (SWOT analysis). After verifying its validity by 13 specialists, the questionnaire was applied to a sample of 30 individuals in a pilot study. After validation, the questionnaire was applied to a sample of (157) out of (233) female individuals representing the administrative and educational authorities of the 32 female adult Education Centers in Al-Ahasa Governorate.

The results of the study showed many difficulties, including the weak combating activities of illiteracy and development of adult education due to poor planning, poor implementation, and coordination procedures, lack of linking curricula, educational, or training programs with learners needs. In the light of these results, the study presented several strategic alternatives to develop adult education centers.

**Key Words:** Opportunities, Strengths, Threats, Weaknesses.