

## Developing the performance of public education departments in the Kingdom of Saudi Arabia in light of strategic management

Ms. Mashaal Asir Al-Otaibi., Ms. Jawaher Khalid Al-Yousef.\*, Ms. Haifa Khalif Al-Maalawi

Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University | KSA

Received:

07/12/2024

Revised:

24/12/2024

Accepted:

05/04/2025

Published:

30/07/2025

\* Corresponding author:

[jwaher8@gmail.com](mailto:jwaher8@gmail.com)

**Citation:** Al-Otaibi, M. A., Al-Yousef, J. KH., & Al-Maalawi, H. KH. (2025). Developing the performance of public education departments in the Kingdom of Saudi Arabia in light of strategic management. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 9(8S), 1 – 23.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.B091224>

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

• Open Access



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

**Abstract:** The research aimed to identify the reality of the performance of public education departments in the Kingdom of Saudi Arabia in light of strategic management and its development scenarios. The research adopted the content analysis methodology and the prospective approach. The research community consisted of the document on the organizational structures of public education departments issued by the Ministry of Education, the document on operational plans for public education departments in the Kingdom, and previous literature. The research sample consisted of the unified organizational structure of public education departments, the latest edition for the year 1445 AH, and the operational plans for five public education departments in the Eastern Province, Al-Jawf, Riyadh, Asir, and Al-Baha. The research relied on the content analysis tool to analyze the content of education departments' documents in the Kingdom. The results showed that the organizational structure of education departments in the Kingdom is characterized by centralization in decision-making and task implementation; Which causes it to lose flexibility in managing its affairs and work, and hinders its rapid response to internal and external changes, and that many education departments have not announced the vision and mission on the official websites and accounts, in addition to the ignorance of its employees, and the priorities have not appeared sufficiently through monitoring indicators of their achievement in operational plans, and the organizational structure and operational plans of education departments are in dire need of reconsidering their reality, outputs, and the extent of their impact on the procedures of public education departments in the Kingdom. Based on the results, the study recommended developing the performance of public education departments in the Kingdom and adopting modern methods and practices in work environments.

**Keywords:** Developing administrative performance, education departments, strategic management, scenarios, future studies.

### واقع أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية وسيناريوهات تطويرها

أ. مشاعل عسير العتيبي، أ. جواهر خالد اليوسف\*، أ. هيفاء خليف المعلوي

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية | المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدف البحث إلى التعرف على واقع أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية وسيناريوهات تطويرها، واعتمد البحث منهجية تحليل المحتوى، والمنهج الاستشراقي. وتكون مجتمع البحث من وثيقة الهياكل التنظيمية لإدارات التعليم العامة الصادر من وزارة التعليم، ووثيقة الخطط التشغيلية بإدارات التعليم العامة في المملكة، والأدبيات السابقة، وتكونت عينة البحث من الهيكل التنظيمي الموحد لإدارات التعليم العامة الإصدار الأخير لعام 1445هـ، والخطط التشغيلية لخمس إدارات تعليم عامة في المنطقة الشرقية، والجوف، والرياض وعسير والباحة، واعتمد البحث على أداة تحليل المحتوى لتحليل محتوى وثائق إدارات التعليم بالمملكة، وبينت النتائج أن الهيكل التنظيمي لإدارات التعليم بالمملكة يتسم بالمركزية في اتخاذ القرار وتنفيذ المهام؛ مما يفقدها للمرونة في تسيير شؤونها وأعمالها، ويعرقل سرعة استجابتها للتغيرات الداخلية والخارجية، وأن الكثير من إدارات التعليم لم تعلن على المواقع والحسابات الرسمية للرؤيا والرسالة، بالإضافة إلى جهل العاملين بها، كذلك الأولويات لم تظهر بالصورة الكافية من خلال رصد لمؤشرات تحققها في الخطط التشغيلية، كما أن الهيكل التنظيمي والخطط التشغيلية لإدارات التعليم، بحاجة ماسة إلى إعادة النظر في واقعها، ومخرجاتها، ومدى تأثيرها في سير إجراءات إدارات التعليم العامة بالمملكة، بناء على النتائج أوصت الدراسة بتطوير أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة، وتبني الأساليب والممارسات الحديثة في بيئات العمل.

**الكلمات المفتاحية:** تطوير الأداء الإداري، إدارات التعليم، الإدارة الاستراتيجية، السيناريوهات، الدراسات المستقبلية

## 1- مقدمة.

يشهد العصر الحالي تحولات متلاحقة في شتى المجالات، وتطورات سريعة في جميع القطاعات (الاقتصادية، والاجتماعية، والتقنية) والتي عمت كل المؤسسات، وشكلت بيئة غير مستقرة مليئة بالتحديات، مما جعل ملامح المستقبل يكتنفها الغموض، ويصعب التنبؤ بها باتباع الطرق التقليدية، مما فرض على إدارات التعليم العمل بطرق تتناسب مع معطيات العصر، وتطوراتها، والقدرة على قراءة المستقبل، واستشرافه، والاستعداد له، والتكيف مع ظروفه، وذلك بتبني مفاهيم جديدة، أكثر قدرة على مواكبة المستقبل، والتغلب على تحدياته. وخلال العقد الأخير؛ شهدت جميع القطاعات في المملكة العربية السعودية تطورات نوعية في عملياتها وممارساتها استجابةً لمتطلبات رؤية المملكة 2030 الطموحة التي تسعى للوصول بالمملكة إلى العالمية. يعد القطاع التعليمي أحد أبرز هذه القطاعات نظرًا لأدواره المتعاظمة في قيادة التغيير والتطوير، حيث تُشكل مخرجاته مدخلات للقطاعات الأخرى. تُعد إدارات التعليم في مناطق ومحافظات المملكة الذراع التنفيذي لوزارة التعليم، فهي تشرف مباشرة على مكاتب التعليم والمدارس التابعة، وتقود الميدان التربوي لتحقيق الممارسات المتميزة وتنفيذ البرامج والأنشطة الوزارية، بالإضافة إلى المشاركة في صناعة القرارات ورفع المقترحات للوزارة (البيشي ولزهر، 2022، ص. 47).

وتُعد الإدارة الاستراتيجية من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي ظهرت في أواخر القرن العشرين، وتهتم بالجوانب المستقبلية للمنظمات، وتسعى لتعزيز موقفها التنافسي من خلال خلق قيمة مضافة مستمرة. تُعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة من الأنشطة التي تُطبقها المنظمة لتحسين أدائها التنافسي، مع التركيز على الأهداف العامة، وإشراك أصحاب المصلحة في صنع القرار، وتحقيق الكفاءة والفاعلية على المديين القصير والطويل (عسيري، 2023). كما تُوصف بأنها ممارسة لجذب الموظفين وتطويرهم ومكافأهم والاحتفاظ بهم لما يعود بالفائدة عليهم وعلى إدارات التعليم (Çalışkan, 2010)، وتتضمن استراتيجيات تصميم وتنفيذ الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية التي تدعم رأس المال البشري من خبرات ومهارات وإبداع (Abdalkrim, 2012)، وتشمل كذلك منهجيات شاملة لتطوير الموارد واستراتيجيات أداء الأعمال، وتحديد النوايا والخطط المتعلقة بالموارد والتعلم والتطوير والمكافأة وتقييم أداء الموظفين (Arunprasad, 2016) وتتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية في تنمية أداء إدارات التعليم؛ فكونها تمثل إحدى الركائز الحيوية والجوهرية في النظام التعليمي وحلقة الوصل بين القيادة العليا والميدان التربوي (المبارك، 2023، ص. 422)، فإن تطبيق الإدارة الاستراتيجية فيها ضروري للارتقاء بها وتطوير أدائها، خاصةً وأنها تتميز بقدرتها على العمل بكفاءة عالية في بيئات تتسم بالغموض والتعقيد والتغيير المستمر نتيجة لوفرة المعلومات (الرشدي، 2021). وعلى الرغم من حرص وزارة التعليم على تحديد أدوار ومسؤوليات إدارات التعليم لتحقيق أهداف التحول الوطني ورؤية 2030، إلا أن مستوى أداء هذه الإدارات، من حيث تحقيق مؤشرات الأداء، لا يزال دون المستوى المأمول. فقد كشفت تقارير الإدارة العامة لأمانة التعليم ونتائج قياس الأداء والتقييم الذاتي عن تحديات تواجه القيادات وقصور في تجاوز بعض التحديات، وضعف في القدرة على معالجتها، حيث كان أداء معظم الإدارات متوسطاً أو ضعيفاً (وزارة التعليم، 2017).

وتؤكد دراسات متعددة مثل دراسة جلال وآخرين (2022) والبيشي ولزهر (2023) أن النظم الإدارية تعاني من اختلال ينتج عنه قصور في الأداء وعدم تحقيق الأهداف المخطط لها، ويعود ذلك إلى ضعف الأهلية في إعداد وتنفيذ الخطط. وأشارت دراسات العتيبي (2021) والبارقي (2021) إلى وجود ضعف في تنفيذ الخطة الاستراتيجية وضعف الاهتمام بتطوير العمل ونظم الجودة، مما يشير إلى فجوة بين الواقع الإداري وما يجب أن تكون عليه إدارات التعليم، خاصة في ظل الرؤية الوطنية كـ"رؤية 2030". وقد أوصت هذه الدراسات بضرورة نشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية، واعتماد التشاركية في صنع القرار، ووضع أسس ومعايير لتقييم الأداء (العتيبي، 2021). وفي السياق ذاته، أكدت دراسة سيد (2022) على الحاجة لدعم وتطوير أداء إدارات التعليم من خلال الإدارة الاستراتيجية، مشيرة إلى تداخل الاختصاصات وضعف التنسيق وغلبة الأساليب التقليدية. في ضوء ما سبق، ومع ملاحظة الباحثات لوجود ازدواجية وتباين في آراء قيادات إدارات التعليم حول آلية تطبيق الإدارة الاستراتيجية، جاءت هذه الدراسة لتقديم سيناريوهات لتطوير أداء إدارات التعليم العامة في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية، ومواجهة المعوقات التي تعترض هذا التطوير.

## 1-2- مشكلة البحث:

تنبع مشكلة البحث من الدور الحيوي لإدارات التعليم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 وتطوير العملية التعليمية، الأمر الذي يستلزم وجود إطار عمل مؤسسي قوي لتشخيص الأداء وتحسينه، وبناء مخرجات تعليمية تنافسية (البيشي ولزهر، 2022). على الرغم من أهمية الإدارة الاستراتيجية في قيادة إدارات التعليم عبر إدارة الموارد البشرية بفعالية، وتأسيس الاتجاه الاستراتيجي، وتنمية ثقافة تنظيمية فعالة، واستغلال الكفايات الجوهرية، وتطبيق أنظمة رقابية وممارسات أخلاقية، إلا أن هناك قصورًا واضحًا في الأداء الإداري. فالفائد الاستراتيجي، الذي يمتلك سلطة التوجيه والحفز والمرونة لمواجهة التحديات، هو مفتاح تحويل الرؤية المستقبلية إلى برامج أداية ناجحة (البيشي ولزهر، 2022).

وقد لاحظت الباحثات وجود جوانب ضعف في الأداء الإداري لإدارات التعليم في عدة مناطق (الشرقية، الجوف، الرياض، عسير، الباحة)، وهو ما تؤكدته تقارير التقييم الذاتي لوزارة التعليم والدراسات السابقة. هذا القصور يتطلب تبني ممارسات إدارية وتنظيمية حديثة لمواكبة التطورات المتسارعة. بناءً عليه، تكمن مشكلة الدراسة الحالية في غموض يكتنف واقع أداء إدارات التعليم العامة في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية، وغياب أي تقييم للمعوقات التي تواجهها، وضبابية الرؤية بالسيناريوهات المقترحة لتطوير أدائها.

### 1-3- أسئلة البحث:

يمكن تحديد مشكلة البحث الحالي في التساؤلات الآتية:

- 1- ما واقع أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية من خلال التحليل النوعي لبيكلها التنظيمي وخططها التشغيلية؟
- 2- ما معوقات تطوير أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية من خلال التحليل النوعي لنتائج الدراسات المحلية السابقة؟
- 3- ما السيناريوهات المقترحة لتطوير أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية؟

### 1-4- أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف على واقع أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية من خلال التحليل النوعي لبيكلها التنظيمي وخططها التشغيلية.
2. الكشف عن معوقات تطوير أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية من خلال التحليل النوعي لنتائج الدراسات المحلية السابقة.
3. بناء سيناريوهات مقترحة لتطوير أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية

### 1-5- أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث النظرية والتطبيقية فيما يلي:

#### • الأهمية النظرية:

تشكل الأهمية النظرية للبحث فيما يلي:

- يتناول البحث موضوع الإدارة الاستراتيجية، الذي يعد أحد المداخل الإدارية الحديثة الذي اثبت فاعليته في نجاح مؤسسات وإدارات التعليم فهو بذلك يعد تلبية لما أوصت به الدراسات السابقة.
- إثراء الجانب النظري في مجالي الإدارة الاستراتيجية من أجل تطوير أداء إدارات التعليم العامة.
- يأتي هذا البحث لسد الفجوة البحثية في المجال؛ فما زالت الدراسات فيه نادرة، ولم يحظى بالقدر الكافي من البحث والدراسة.
- إثراء المكتبة العربية والمحلية ببحث حديث عن تطوير أداء إدارات التعليم العامة في ضوء الإدارة الاستراتيجية لتكون نواة لدراسات أخرى متعلقة بنفس الموضوع.

#### • الأهمية التطبيقية:

- تفيد نتائج البحث الحالي في الكشف عن تطوير أداء إدارات التعليم العامة في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية مما يساعد على تقدم العملية التعليمية.
- افساح المجال لدراسات مستقبلية تساهم في تطوير أداء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.
- تزويد القائمين على إدارات التعليم، والمسؤولين عن التعليم، بنتائج ميدانية تساهم في تحديد معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتقديم عدة متطلبات تساهم في التغلب على تلك المعوقات، مما ينعكس على تطوير إدارات التعليم، وتحسين أدائها.
- قد تفيد نتائج البحث المسؤولين عن التعليم في التعرف على جوانب القوة والضعف في أداء إدارات التعليم العامة، ومن ثم وضع خطة لعلاج نقاط الضعف، وتدعيم نقاط القوة.
- إمداد القائمين على إدارات التعليم برؤية واضحة حول واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

- قد تفيد نتائج البحث في توجيه المسؤولين بوزارة التعليم نحو أهمية توفير برامج تدريبية، مبادرات، ومشاريع أعمال مكثفة لتطوير الأداء الإداري لإدارات التعليم لإنشاء بيئة تعليمية محفزة في ضوء الإدارة الاستراتيجية.
- قد تساعد في تصميم برامج تدريبية ملائمة لكيفية تبني الإدارات التعليمية الإدارة الاستراتيجية لتطوير الأداء الإداري بها.
- تقدم نتائج البحث الحالي سناريوهات قد تفيد في تطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية ممارسة في ضوء الإدارة الاستراتيجية.

#### 6-1- حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على بناء سيناريوهات مقترحة لتطوير أداء إدارات التعليم العامة في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية، والتعرف على واقع أداء إدارات التعليم العامة، والكشف عن المعوقات التي تواجهها.
- الحدود المكانية: إدارات التعليم العامة بالمناطق (عسير، الجوف، الباحة، الرياض، الشرقية).
- الحدود الزمانية: طبق هذا البحث خلال الفصل الأول من العام الدراسي (1446هـ-2024).

#### 7-1- مصطلحات البحث:

- مفهوم التطوير: عرفه يوسف (2022، ص 2837) "نمط من أنماط التغيير التي يمر بها الفرد أو النظم الاجتماعية نتيجة لتفاعل العديد من القوى كالأفراد والمنظمات المجتمعية، والعادات وهو يعنى تغييرا يتصف بالنمو لبنية معينة أو وظيفة، أو مهارة معينة، وهو يعتمد على مراحل متعددة"
- تطوير الأداء: "إحداث تغيرات جوهرية إيجابية في التنظيمات والتشريعات والهياكل والفكر الإداري بالمؤسسات، وإدخال كل ما هو جديد من أفكار واتجاهات وبرامج بما يتوافق مع المعايير والمؤشرات العالمية، من أجل الارتقاء بالممارسات والأنشطة السلوكية والفكرية لجميع منسوبي المؤسسة، المرتبطة بمهام وظيفتهم وأدوارهم ومسئولياتهم تجاهها بحيث تنجز بكفاءة وفعالية." (البارقي، 2021، ص 219).
- وتُعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: عملية مخططة ومنظمة، تهدف إلى إحداث التحسين المستمر في أنظمة وإجراءات العمل، وسلوك القيادات التربوية على المستوى الفردي والجماعي لرفع مستوى الأداء والكفاءة والفاعلية والإنتاجية، وتوجيه القوى العاملة في إدارات التعليم العامة، لتحقيق الأهداف المنشودة، وتلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية.
- مفهوم الأداء: يعرف بأنه: "العمل الذي يؤديه الموظف أو العامل أو القائد، أو الوكيل، والانجازات التي يحققها باستخدام كافة الإمكانيات الجسمية والعقلية والنفسية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها." (عابدين وآخرون، 2021، ص. 130).
- كما يعرف الأداء بأنه: "ممارسة القادة لعمليات الإدارة، ومهنة التعليم، والعلاقات المجتمعية، والعلاقات الإنسانية، والقيادة التشاركية، والرضا الوظيفي، والأداء التعليمي." (Tadle-Zaragosa et al., 2021, P. 107).
- وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: "قُدرة إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية، على تحديد أهداف ومعايير ومؤشرات مترابطة، وشاملة، ومتوازنة، تعكس رؤيتها ورسالتها، وقياس أدائها في ضوء تلك الأهداف والمعايير والمؤشرات، وتحديد فجوات الأداء، واتخاذ القرارات الإدارية لمعالجة تلك الفجوات".
- مفهوم إدارات التعليم: عرفها المبارك (2023) بأنها: الإدارة الوسطى في النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية، وحلقة الوصل بين القيادة العليا متمثلاً بجهاز الوزارة والميدان التربوي، متمثلاً بمكاتب التعليم والمدارس، والمسؤولة عن التعليم العام في المنطقة التعليمية أو المحافظة (ص. 422).
- وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: "إدارات التعليم العامة في المملكة العربية السعودية، التي تمثل المستويات الوسطى من بين مستويات الإدارة التربوية، وتعد حلقة الوصل ما بين المستويات العليا والدنيا في التنظيم الإداري، والتي يرأسها مديري التعليم بقرارات تكليف من وزارة التعليم".
- مفهوم الإدارة الاستراتيجية: وتعرف بأنها: "منظومة من العمليات المتكاملة تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية متضمنة مجموعة من الخطوات متعلقة بصياغة رسالة المنظمة، وتحديد أهدافها، وصياغة واختيار الاستراتيجية وتنفيذ وتقويم الاستراتيجية، بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة" (الحسومي، 2023، ص. 309).
- وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: عملية مخططة تتم وفق مجموعة الإجراءات والعمليات الإدارية المخططة والمنظمة، والمتابعة، والتي تمارسها إدارات التعليم العامة في المملكة العربية السعودية، بهدف الارتقاء بأدائها، وتحقيق أهدافها.
- مفهوم السيناريوهات: يعرفها الرشيد (2018، ص 87) على أنها: "وصف تمثيلي للأحداث المحتملة الوقوع في المستقبل انطلاقاً من الوضع الحالي، من خلال وضع تصورات مستقبلية في صورة بدائل للأحداث".

- وتعرفها الباحثات إجرائيًا: أنها عملية مبنية على التنبؤ لظاهرة ما، وفق خطوات تعطي تصور مستقبلي يساعد الباحثين وصناع القرار التعليمي، على تبني نماذج وتصورات مقترحة؛ لتحقيق الأهداف المنشودة.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### 1-2- الإطار النظري

#### 1-1-2- الأداء (أهميته، تطويره)

##### أهمية الأداء:

- أشار البارقي (، 2021، ص230)، والبيشي ولزهر (2022، ص48) أن للأداء أهمية كبرى تتمثل في أنه:  
يعد الأداء الداعم الرئيس لبقاء الإدارة، باعتباره الناتج النهائي لمُحصلة جميع النشاطات بها، وخاصة حين يتصف أداء الموظفين بالكفاءة والفعالية، والأداء عملية متفاعلة ومستمرة، تسعى إلى توجيه المديرين التربويين إلى بذل جهود فردية وجماعية نحو استخدام الموارد المتاحة، بأعلى درجة من الفاعلية، داخل الإدارات التعليمية والتربوية، كما يمكن اعتباره رافدًا حقيقيًا من روافد أسباب بقاء أية مؤسسة.
- ينعكس تحسين الأداء على تطوير أداء الإدارة بجميع عناصرها، ويحسن السلوك الفردي والجماعي بها، ويرتقي بالوظائف الإدارية، ويبيّن الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمؤسسة، كما يزيك روح المنافسة والمشاركة، والتعاون البناء بين العاملين بالمؤسسة، ويطابق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها.
- يسهم الأداء في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة بالكامل من مهاراتها وكفاءتها الإدارية، كما أن القائد يقوم بالعديد من المهام التي يجب القيام بها، بدءًا من التفويض الفعال للسلطات، إلى تدريب الموظفين وإدارة الطلاب بالإضافة إلى إدارة أداء الطلاب. (Mohammed et al., 2020).
- يجعل القائد مفتاح النجاح في المؤسسة، والقيادة لا تمهد الطريق فقط على المدى الطويل للإنجاز، ولكن الأداء يضمن الاستدامة أيضًا على المدى الطويل. (Tadle-Zaragosa et al., 2021, P. 859).
- يمكن القول أن الأداء له أهمية كبرى في الإدارات التعليمية خصوصًا، حيث يتم من خلاله بث روح التعاون والتآلف بين العاملين، كما يعبر الأداء عن حلقة وصل بين العاملين في المؤسسة وبين خططها، وتطلعاتها المستقبلية، ويتم العمل من خلال الأداء على تحقيق الأهداف، واستغلال الإمكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو تكنولوجية أو بشرية، كما يتضمن الأداء السيطرة على مشكلات الإدارة، وإنتاج العديد من الأفكار لحلها، ولذا فالأداء هو المسئول عن تسيير أوضاع الإدارة، وتحسينها، وتطويرها، والاستفادة من كافة الإمكانيات المتاحة بما يخدم العملية التعليمية.

##### تطوير الأداء:

- يهدف تطوير الأداء إلى تعزيز المعارف والخبرات والمهارات داخل المنظمة، وتوفير فرص متنوعة لتطوير الأداء، وإبراز دور القادة في مساعدة الآخرين على التطوير، وتبادل الخبرات والمهارات بين العاملين داخل الإدارة وتعزيز قدراتهم على التعامل مع مهام ومسؤوليات العمل اليومية، ومعالجة أوجه القصور والضعف في الأداء، والإجابة عن الاستفسارات التي قد تواجه العاملين، وتدعيم سلوكيات العمل المرغوبة، وتطوير الأداء (عابدين، 2021، ص131).
- ومن ثم يتضح أن تطوير الأداء يعد محاولة جادة للارتقاء بالإدارات، وتنمية القدرات داخل المؤسسة، من أجل مواجهة التحديات، وحل المشكلات، وضمان التحسين المستمر في الأداء، واستخدام الأفكار الحديثة، والطرق المبتكرة في القيادة والتي تساهم في التطوير والتجديد، كما يهدف تطوير الأداء إلى تقوية العلاقات مع المجتمع المحلي، وتقوية العلاقات بين العاملين.

### 2-1-2- الإدارات التعليمية:

#### أهمية الإدارة التعليمية:

أشار الرشيد (2020، ص8)، والبيشي (2022، ص50) إلى أن تتمثل أهمية الإدارة التعليمية في النقاط التالية:

- تساعد العاملين على القيام بالممارسات التي تمثل وظائف الإدارة.
- تساعد العاملين على معرفة حدود وظيفة كل منهم، أو موقفهم من الهرم التنظيمي للعملية التعليمية.

- تسهيل ربط مكاتب التعليم في المراكز الإدارية التابعة للمحافظات بمدير إدارة التعليم في المحافظة.
  - تسهم في ربط إدارات التعليم ومكاتب التعليم في المحافظات التابعة للمنطقة بمدير عام التربية والتعليم في المنطقة وفق الهيكل التنظيمي المرفق.
  - تعيين العاملين على فهم كافة ما يوكل إليهم من مهام إدارية، وإشرافية، وما يقدمه للمجتمع من خدمات.
  - تمكن العاملين من الاشتراك في كافة اللجان، التي يكونون أعضاء فيها، بالإضافة إلى متابعة أعمالها.
  - تنمي مهارات التخيل والإبداع والتطوير لدى العاملين.
- ويتضح أن إدارات التعليم ذات أهمية استراتيجية، حيث تسهل أداء المهام، والأعمال، وتذلل الصعوبات التي تواجه المدارس، وتتواصل بشكل مباشر مع مديري المدارس والمعلمين، وتساعد في وضع حلول لما يواجههم من معوقات، وتسهم في الارتقاء بالعملية التعليمية، وتحقيق أهدافها.

#### وظائف الإدارة التعليمية:

- يُحدد الدليل التنظيمي لإدارات التعليم في المناطق (1440هـ؛ والرشيدي، 2020، ص10) وظائف الإدارة التعليمية كالتالي:
1. الإشراف على التنفيذ والتخطيط الشامل: يتضمن ذلك الإشراف على تنفيذ وتعميم الأنظمة، اللوائح، التعليمات، والقرارات المتعلقة بالتعليم، مع إبداء الملاحظات حول معوقات التنفيذ للجهات المعنية. كما يشمل تحديد احتياجات المنطقة من المدارس، البرامج التربوية، القوى العاملة، الأراضي، المباني، الأثاث، التجهيزات، المقررات، واللوازم، ومتابعة توفيرها وتوزيعها.
  2. إدارة الموارد البشرية وتطويرها: بتوفير القوى البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية، ورسم سياسة العاملين وتوجيههم. وتتضمن كذلك توجيه المعلمين، المشرفين التربويين، والإداريين، وتدريبهم، ومتابعة أعمالهم، وتقييمهم لضمان نموهم المهني المستمر.
  3. إدارة المرافق والعلاقات المجتمعية: تتضمن الإشراف على افتتاح المدارس بعد اعتمادها، وإنشائها، ترميمها، صيانتها، نظافتها، وتوفير الأراضي والمرافق الضرورية. كما تشمل بناء برامج فعالة لتحقيق علاقات ناجحة بين المدرسة والمجتمع، بالإضافة إلى الإشراف على نقل الفصول بين المدارس وفق الأعداد المحددة.
  4. تطوير المناهج والخدمات التعليمية: تتمثل هذه الوظيفة في تطوير المناهج الدراسية لتعزيز العملية التربوية، وتوفير الخدمات التي تكمل التعليم المنظم داخل الفصل، لضمان بيئة تعليمية شاملة وداعمة.
  5. الإدارة المالية: تشمل الاهتمام بالشؤون المالية للإدارة، مثل إعداد الميزانيات، صرف مرتبات المعلمين وعلاواتهم، إدارة المشتريات والمناقصات، وإعداد الميزانية الختامية.
- ومما سبق ترى الباحثة: أن إدارات التعليم تقوم بالعديد من الوظائف، منها وظائف إدارية، ومنها إشرافية، ومنها توجيهية وإرشادية، ومنها وظائف متابعة، وبالتالي فينبغي على تلك الإدارات أن تطور من أدوارها، واداء وظائفها، وفق أحدث المستجدات، وأن تمارس أدوارها المتجددة، وفق متطلبات العصر، ولا تكون بمعزل على الواقع، والحياة الاجتماعية.

#### 2-1-3- الإدارة الاستراتيجية:

##### متطلبات الإدارة الاستراتيجية:

- تتطلب الإدارة الاستراتيجية عدة متطلبات تتمثل فيما يلي (Grant and Baden-Fuller, (2018؛ الحسومي (2023، ص312):
- الفهم: حيث لا يمكن تطبيق الإدارة الاستراتيجية إلا من خلال توضيح مفهومها لكافة الموظفين، ويكون جميع الموظفين على دراية وفهم بالإدارة الاستراتيجية.
  - المعايير: حيث إنه يجب أن يكون هناك معايير ونظم داخل المنظمة، في تنفيذ السياسات والبرامج الخاصة بالمنظمة.
  - المشاركة: فلا بد من مشاركة جميع العاملين بالمنظمة في القرارات والاستراتيجيات التي ترغب الإدارة الاستراتيجية بتنفيذها بالمنظمة.
  - الاتصال الجيد: إذ إنه يجب توفير الاتصال التنظيمي في جميع المستويات الإدارية المباشر والمرن في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
  - الهدوء والاستقرار: حيث يحتاج تطبيق الإدارة الاستراتيجية إلى استقرار وهدوء في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
  - وضع الخطة: فلا بد أن توفر الإدارة الاستراتيجية خطة متكاملة من الرؤية والأهداف المتكاملة المترابطة لعملية تطبيق الاستراتيجية داخل المنظمة.
  - المهارات الإدارية: حيث إنه يجب أن تتوفر لجميع القيادات الإدارية بالمنظمة المهارات اللازمة لصياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية.
  - الرجل المناسب في المكان المناسب: فيجب أن يتم تكليف كل موظف بأعمال حسب قدرته واختصاصه.

- **التقويم الاستراتيجي:** حيث إن الاستراتيجيات التي يتم صياغتها وتنفيذها بحاجة إلى متابعة وتقويم نتيجة للتغيرات التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- ولذا ينبغي توافر تلك المتطلبات حتى يتم تنفيذ الإدارة الاستراتيجية بشكل صحيح، حيث إن الإدارة الاستراتيجية إدارة تشاركية، تتطلب توفير خطة استراتيجية معلومة للجميع، يتم على أساسها اختيار الموظفين الأكفاء، وفق تخصصاتهم، وما يتميزون به من أعمال، مع تدريب الجميع وفق متطلبات الإدارة الاستراتيجية.

#### مهام الإدارة الاستراتيجية:

- أشار كل من (النجار ويحي، 2022؛ عسيري، 2023) إلى أن الإدارة العليا تقوم بمهام الإدارة الاستراتيجية كما يلي:
- صياغة مهمة أو رسالة الإدارة، والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيس وفلسفتها وأهدافها.
- تنمية صورة الإدارة، والتي تُظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
- تقييم البيئة الخارجية للإدارة، بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.
- تحليل البدائل الاستراتيجية، من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها، والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
- تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية، من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة، ومواردها وظروفها البيئية.
- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة المدى، والاستراتيجيات العامة، التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
- تحديد الأهداف السنوية، والاستراتيجيات قصيرة الأجل، والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل، والاستراتيجيات العامة.
- تنفيذ الخيارات الاستراتيجية، من خلال تخصيص الموارد، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، والأفراد، والهيكل، والتكنولوجيا، وأنظمة الحفز.

#### مراحل الإدارة الاستراتيجية:

- للإدارة الاستراتيجية عدة مراحل تتمثل فيما يلي:
- ذكر رياض وآخرون (2023، ص140) المراحل التالية:
- **تصور الاستراتيجية:** والتي تعني وضع تصور من قبل الإدارة العليا للمنظمة، لشكل الاستراتيجية، وما تصبو إليه المنظمة، وذلك بعد إجراء تحليل رباعي للبيئة، وتحديد مواطن القوة والضعف، والفرص والتهديدات.
- **تنفيذ التصور:** ويشير إلى تحويل التصور الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا بالمنظمة من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ.
- **متابعة الأداء:** ويعني متابعة الإدارة لكل تفاصيل الاستراتيجية، ومتابعة أداء العاملين، والمدة الزمنية المحدد لتنفيذ التصور، والنتائج الاقتصادية للاستراتيجية، ومدى تحقيقها قيمة مضافة للمنظمة، والتدخل اللازم.
- **التغذية الراجعة:** وتتم عن طريق آليات معينة تضعها المنظمة، أو جهات أخرى، كاستطلاع رأي، من أجل متابعة الأداء، والإفادة بتقديم تعديل أو اقتراح، أو تقييم إيجابي، أو سلبي.

#### 3-1-2- الدراسات المستقبلية:

مفهوم الدراسات المستقبلية: تعرف بأنها: "دراسات موجهة في اتجاه عمل معين يختص بالتفكير فيما نريد أن يكون عليه في المستقبل وفقاً للمعايير التي ترتضيها، ومن خلال بعد زمني طويل، بغية مساعدة صناع ومتخذي القرارات السياسات" (زاهر، 2014، ص48).

#### أهمية الدراسات المستقبلية:

يومًا بعد يوم تزايد أهمية الدراسات المستقبلية من الحتميات أي أنها دراسات ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها وهي لا تجري من باب الرفاهية الثقافية أو التسلية، بل إنها ضرورية بناءً على اعتبارات متصلة بالعالم الجديد وما يحفل به من تغيير سريع والحاجة إلى مواكبته واستباقه ومحاولة التكيف معه من خلال الاستفادة من الدراسات المستقبلية، ويمكن إجمال أهمية الدراسات المستقبلية بما يلي كما أشار إليها الشقيران (2022، ص109).

- تحاول الدراسات المستقبلية أن ترسم خريطة كلية للمستقبل من خلال استقراء الاتجاهات الممتدة عبر الأجيال والاتجاهات المحتمل ظهورها في المستقبل والأحداث المفاجئة والقوى المحركة للأحداث.
- بلورة الخيارات الممكنة والمتاحة، وترشيد عمليات المفاضلة بينها، وذلك بإخضاع كل خيار منها للدراسة والفحص بقصد استطلاع ما يمكن أن يؤدي إليه من تداعيات، وما يمكن أن يسفر عنه من نتائج.

- تساعد الدراسات المستقبلية على التخفيف من الأزمات عن طريق التنبؤ بها قبل وقوعها، والتهيؤ لمواجهتها، وهذا الأمر الذي يؤدي إلى السبق والمبادأة في التعامل مع المشكلات قبل أن تصبح كوارث.
  - تعد الدراسات المستقبلية مدخلاً مهماً ولا غنى عنه في تطوير التخطيط الاستراتيجي.
- إضافة لما سبق فهي تعمل على زيادة المشاركة الديمقراطية في تصور المستقبل والتخطيط له، حيث يتيح فيها للجماهير العادية المشاركة في إبداء الرأي حول صور المستقبل؛ لأنها صور تتعلق بحياتهم المستقبلية، مع أن البعض يرى أنها قد تتصف بالبطء إلا أنها تساهم في تحسين الظروف الإنسانية (جلي، 2011، ص 80)، ولذلك فالدراسات المستقبلية مهمة لعالمنا المعاصر المتسم بسرعة التغيير، وما يتوازي معه من تحديات تستلزم الاهتمام بدراسة المستقبل؛ لمواكبة تلك التغيرات وتوقع التحديات المستقبلية وتطوير استراتيجيات التعامل معها.

#### معوقات الدراسات المستقبلية:

- تختلف معوقات الدراسات المستقبلية من مجتمع إلى آخر ومن بيئة إلى أخرى، ولكن من أهم المعوقات التي تعاني منها الدراسات المستقبلية في العالم كما ذكرها الفايز (2022، ص 21):
- ضعف الأطر النظرية والتطوير المعرفي الكافي للإسهام في زيادة كفاءة هذا النوع من الدراسات.
  - مقاومة بعض العقائد الدينية للدراسات المستقبلية مما يحجم دورها.
  - المستوى المنخفض في التعليم في بعض الدول، والذي ينعكس على طبيعة تقدم المجتمع ويجعل الدراسات المستقبلية مهمشة.
  - طبيعة التأثير الشخصي للقائمين على الدراسات المستقبلية، حيث تؤثر عقيدته وانتماؤه العرقي وبيئته على تحليل وتكوين رؤيته الاستشرافية.

وفي هذا الصدد يشير نصر (2020) على ضرورة تجاوز المعوقات التي تقف أمام الدراسات المستقبلية خاصة في دول الخليج وفي المملكة العربية السعودية تحديداً، مقارنة مع ما تقوم به مراكز الأبحاث الاستراتيجية المتقدمة حول العالم، حيث قطعت شوطاً كبيراً وما زلنا متأخرين عنها بمراحل وما زال أماننا الكثير لتتعلمه ونحرزه في هذا العلم (ص 69).

وبناءً على ما سبق فتجاوز المعوقات التي تواجه الدراسات المستقبلية من وجهة نظرنا يعد أمراً حتمياً لا بد منه، لضمان الاستفادة القصوى من هذا المجال الحيوي، فالمستقبل يحمل في طياته فرصاً وتحديات تتطلب استعداداً دقيقاً ورؤية واضحة تعزز من قدرتنا على التخطيط السليم، واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، وذلك ما يسهم في بناء مستقبل أكثر إشراقاً.

#### 2-1-4-أسلوب السيناريوهات:

تعتبر السيناريوهات من أبرز الأساليب الكيفية التي تستخدم في الدراسات المستقبلية، وتعرف السيناريوهات بأنها وصف لحالة مستقبلية أو مسار حوادث مستقبلية، وذلك من خلال التحرك من وضعية أولية سواء كانت في الماضي أو الحاضر إلى وضعية أخرى، كما تُعرف أيضاً بأنها تخطيط لمستقبل افتراضي (الفايز، 2022، ص 23).

يعد أسلوب السيناريوهات وصف لصورة مستقبلية ممكنة أو محتملة أو يُرغب فيها، ويتضمن أسلوب السيناريوهات توضيح للمسار أو المسارات التي يمكن أن توصل تلك الصورة المستقبلية انطلاقاً من الوضع الراهن، ويشير بعض الباحثين بأن المفترض أن تنتهي كل دراسات المستقبل إلى سيناريوهات، أي إلى مسارات وصور مستقبلية بديلة فهذا هو المنتج النهائي لكل أساليب البحث المستقبلي. ويرتكز أسلوب السيناريوهات على الحدس والاستبصار والخيال العلمي والإبداع، كما أن أسلوب السيناريوهات يمكنه أن يصف إمكانات بديلة للمستقبل ويقدم عرضاً للاختيارات المتاحة أمام الفعل الإنساني، مع بيان النتائج المتوقعة. وقد ينطوي تحليل السيناريوهات على توصيات ضمنية أو صريحة حول ما ينبغي عمله.

#### 2-2-الدراسات السابقة:

تعرض الباحثات في هذا الجزء الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث الحالي في ضوء المحاور التالية:

##### 2-2-1-دراسات تناولت تطوير الأداء بالمؤسسات التعليمية:

على الصعيد السعودي، هدفت دراسة العتيبي (2021) إلى تحديد دور إدارات التعليم في تطبيق الاتجاهات الحديثة لتطوير التعليم، تحديداً في منطقة جدة. استخدم الباحث المنهج الوصفي ووزع استبانة على عينة عشوائية من (100) عامل. أظهرت النتائج أن دور إدارات التعليم في تطبيق هذه الاتجاهات جاء بدرجة مرتفعة في جميع المجالات، ولم تُظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، أو التخصص الأكاديمي، باستثناء وجود فروق دالة في مجال "دور الرقابة" تبعاً للتخصص الأكاديمي. بينما سعت دراسة البارقي (2021) للتعرف على واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في تحقيق الميزة التنافسية. اعتمدت الدراسة



المنهج الوصفي المسحي، وشملت عينتها رؤساء الأقسام ومديري التعليم ومساعدتهم في إدارات الرياض، حائل، الأحساء، مكة المكرمة، وجيزان. توصلت النتائج إلى أن درجة محور "واقع تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية" كانت متوسطة، بينما جاء "وقت التسليم" بدرجة أداء عالية، أما الأبعاد الأخرى (المرونة، التكلفة، الجودة، الإبداع) فاحتلت مراتب لاحقة بدرجة أداء متوسطة، وأفادت الدراسة بوجود صعوبات تواجه تحقيق الميزة التنافسية. على الصعيد العالمي، استهدفت دراسة Muliati et al (2022) من إندونيسيا تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والكفاءة والفعالية الذاتية في أداء معلمي المدارس الابتدائية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال استبيانات عبر الإنترنت على (210) مدرسين، وخلصت إلى أن القيادة التحويلية، الكفاءة، والفعالية الذاتية جميعها لها تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على أداء المعلمين، سواء بشكل منفرد أو مجتمع.

#### 2-2-2-دراسات تناولت إدارات التعليم:

في السياق السعودي، هدفت دراسة البيشي ولزهر (2022) إلى تقديم تصور مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020). استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي وطبقا استبانة على عينة قصدية تعليميًا تكونت من (312) قائدًا. أظهرت النتائج أن تطبيق معايير النموذج كان بدرجة "متوسطة"، وأن هناك تحديات تواجه إدارات التعليم في عمليات التطوير بدرجة "عالية"، بينما جاءت أهمية توفير متطلبات التطوير بدرجة "عالية" أيضًا. كما بينت الدراسة وجود بعض الفروق الدالة تعزى لمتغيرات كالجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والدورات التدريبية في مجال التميز المؤسسي، واختتمت بتقديم تصور مقترح للتطوير. وفي دراسة أخرى، سعت المبارك (2023) للتعرف على واقع استقلالية إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية ومتطلبات تطبيقها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاستناد إلى الدراسات والكتابات ذات العلاقة. توصلت النتائج إلى أن المملكة تبذل جهودًا كبيرة لتطوير إدارات التعليم ومنحها صلاحيات لتعزيز استقلاليتهما نحو اللامركزية الإدارية. إلا أن الإدارات لا تزال تعاني من مركزية اتخاذ القرار، وهياكل تنظيمية هرمية تعيق تبادل المعلومات، وصعوبات إدارية ومادية وبشرية. وأشارت إلى أن دعم اللوائح وتوفير الموارد المالية والكوادر المتميزة من أبرز متطلبات تحقيق الاستقلالية. على الصعيد العالمي، هدفت دراسة Sanngphueak & Pintuma (2024) إلى فحص ومقارنة وتحليل الوضع والقضايا المتعلقة بتطوير خطط جودة التعليم داخل إدارات التعليم العام بجامعة سوان سوناندا راجابات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وشارك فيها 36 فردًا من إدارات التعليم العام والتعليم الإلكتروني. كشف التحليل أن التنفيذ التشغيلي لخطط تطوير جودة التعليم كان على مستوى عالٍ، ولم تكن هناك فروق ملحوظة في التنفيذ تبعًا لأعداد موظفي الدعم أو مستوياتهم التعليمية أو خبراتهم.

#### 2-2-3-دراسات تناولت الإدارة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم:

في السياق السعودي، هدفت دراسة العتيبي (2021) إلى تشخيص واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج، وتحديد معوقات تطبيقها، واقتراح الحلول. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي على مجتمع دراسة تكون من (57) قائدًا وقائدة. أظهرت النتائج أن استجابة أفراد العينة حول واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية ومعوقات تطبيقها جاءت بدرجة "متوسطة"، بينما جاءت الحلول والمقترحات للتغلب على المعوقات بدرجة "عالية". وفي السياق العربي، هدفت دراسة النجار ويبي (2022) إلى التعرف على أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام وجامعة الاستقلال بشكل خاص. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وطبقا استبانة على عينة المسح الشامل (74) فردًا. أكدت الدراسة وجود أثر كبير ومميز لممارسة الإدارة الاستراتيجية، مشيرة إلى أن الإدارة العليا للجامعة لديها رؤية مستقبلية لاحتياجاتها من الموارد البشرية والمادية، وأن الجامعة تسعى لتحقيق التطورات المستمرة عبر رؤيتها المستقبلية. كما هدفت دراسة عسيري (2023) إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتمكين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت استبانة على عينة بلغت (201) من العاملين. توصلت النتائج إلى أن مستوى الإدارة الاستراتيجية وتمكين العاملين جاء بدرجة "كبيرة" و"عالية" على التوالي، وأظهرت وجود علاقة طردية موجبة قوية (0.89) بين الإدارة الاستراتيجية وتمكين العاملين، وأوصت بدعم استخدام الإدارة الاستراتيجية وتشجيع إبداع العاملين.

#### 2-2-4-تعقيب عام على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية:

يُظهر استعراض الدراسات السابقة أنها تنوعت في أهدافها ومنهجياتها، حيث اتفقت معظمها على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات. أكدت هذه الدراسات بالإجماع على الأهمية المتزايدة للإدارة الاستراتيجية في القطاع التعليمي، وضرورتها لتطوير الأداء ومواكبة المتغيرات السريعة في البيئة التعليمية، مشيرة إلى أن إدارات التعليم في أمس الحاجة للتطور، لاسيما في مجال الإدارة. بالرغم من أن العديد من الدراسات السابقة تناولت متغيرات متشابهة (الإدارة الاستراتيجية، الأداء، إدارات التعليم)، إلا أن البحث الحالي يتميز عنها بمنهجيته في التناول. فلم يتم دراسة تطوير أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء

الإدارة الاستراتيجية بهذه الشمولية من قبل. وبالتالي، تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة البحثية بتركيزها الفريد على تقديم سيناريوهات مقترحة لتطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية، وهو هدف ينفرد به البحث عن بقية الدراسات السابقة، مما يعزز مساهمته العلمية والعملية في هذا المجال الحيوي.

### 3- منهجية البحث وإجراءاته.

#### 3-1- منهج البحث:

- في ضوء أسئلة وأهداف البحث الحالي، وما يتلاءم مع طبيعته استخدم البحث الحالي مايلي:
- منهج تحليل المحتوى، الذي يتوافق مع طبيعة البحث الحالي، ويقصد به: كما ذكر (طعيمه، 2004، ص70): إجراء يقوم الفرد بواسطته بعمل استنتاجات معينة حول كل من مصدر الرسالة ومستقبلها، في ضوء دلائل معينة تشتمل عليها هذه الرسالة. وذلك للإجابة عن السؤال الأول والثاني للبحث.
- المنهج الاستشرافي: باستخدام أسلوب السيناريوهات، وذلك للإجابة عن السؤال الثالث للبحث.
- حيث ستقدم ثلاث سيناريوهات، كما ذكرها (الشقيران، 2022، ص104): السيناريو المرجعي الذي يمثل امتدادًا للاتجاهات العامة الراهنة، والسيناريو الاصلاحي الذي يحدث فيه بعض التحسين الجزئي، والسيناريو الإبداعي الذي يعتمد على تغيير جذري أو نقلة نوعية للوضع الراهن.
- وبناء على ما سبق، فإن البحث الحالي سيقصر على بحث كيفية تطوير أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية.

#### 3-2- مجتمع البحث

- تكون مجتمع البحث الحالي من ثلاث فئات هي كما يلي:
1. وثيقة الهياكل التنظيمية لإدارات التعليم العامة الصادر من وزارة التعليم الصادرة في عام 1445هـ-2024م؟ وكانت أهم بياناتها (الهيكل التنظيمي المهام التنظيمية المشتركة للإدارات، الصلاحيات المشتركة لمديري إدارات التعليم العامة، الالتزامات الإدارية المشتركة، مهام مدير عام التعليم، القطاعات المرتبطة بمدير عام التعليم، مبادئ وقواعد استرشادية من الناحية التنظيمية، مفاهيم " الارتباط الفني – الارتباط الإداري"، المهام الإدارية المشتركة على مستوى إدارات التعليم العامة ووحداتها التنظيمية، الالتزامات الإدارية المشتركة على مستوى إدارات التعليم العامة ووحداتها التنظيمية،
  2. وثيقة الخطط التشغيلية بإدارات التعليم العامة في المملكة العربية السعودية الصادرة عام 1445هـ-2024م وكانت أهم بياناتها مبررات تطوير الخطط الدراسية والمناهج، ارتباط تطوير الخطط الدراسية والمناهج بمحاور والأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة، منهجية العمل في إعداد الخطط الدراسية وتطويره، خطط رياض الأطفال، خطط المرحلتين الابتدائية والمتوسطة التعليم العام -مدارس تحفيظ القرآن الكريم -المدارس السعودية في الخارج، خطط التعليم العام، ضوابط تطبيق الخطط الدراسية المركزة والمركزة المتقدمة، خطط المرحلة الثانوية-السنة الأولى المشتركة / السنة الثانية والثالثة الثانوية للمسارات التخصصية
  3. الأدبيات والدراسات المحلية السابقة.

#### 3-3- عينة البحث:

- الهيكل التنظيمي الموحد لإدارات التعليم العامة الإصدار الأخير لعام 1445هـ.
- الخطط التشغيلية لخمس إدارات تعليم عامة في المناطق التالية: (الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية-الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف-الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض-الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير- الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الباحة). وتمت الاستعانة بها للوصول إلى إجابة السؤال الأول للبحث.
- الدراسات المحلية الحديثة. وتمت الاستعانة بهذا المجتمع للوصول إلى إجابة السؤال الثاني للبحث.

#### 3-4- أداة البحث:

بعد مراجعة الوثائق التنظيمية لإدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية ومراجعة الدراسات السابقة، والأدب النظري، قامت الباحثة بتصميم استمارة لتحليل محتوى وثيقة الهيكل التنظيمي من خلال العناصر التالية: (مكونات الهيكل التنظيمي-سمات الهيكل التنظيمي- المبادئ التنظيمية للهيكل التنظيمي- قياس كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي)، وتحليل محتوى وثيقة الخطط التشغيلية لإدارات

التعليم العامة من خلال العناصر التالية: الرؤية- الرسالة – الأولويات- الأهداف العامة، والتي تمثلها: (الإدارات العامة للتعليم بالمناطق الشرقية، الجوف، الرياض، عسير، الباحة).

**1-4-3- صدق استمارة تحليل المحتوى:** تم التحقق من صدق استمارة تحليل المحتوى باستخدام الصدق المحتوى (الظاهري) وذلك من خلال عرض صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التعليمية والقيادة التربوية، وقد إبداء المحكمين آرائهم ومقترحاتهم بشأن فقرات استمارة تحليل المحتوى من حيث مدى وضوحها وسلامة صياغتها، وتحديد مدى مناسبة كل منها للبعد الذي تندرج تحته، مع إثراء الاستمارة بأية إضافة يرونها ضرورية، وقد اعتمدت نسبة موافقة (80%) فأكثر من آراء المحكمين معياراً للإبقاء على العبارة، كما تم الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات التي أبداها السادة المحكمون بشأن تعديل صياغة بعض العبارات أو حذفها أو استبدالها بعبارة أخرى، وتم تعديل استمارة التحليل في ضوء آراء المحكمين.

**2-4-3- ثبات استمارة تحليل المحتوى:** تم التحقق من ثباتها باستخدام طريقة ألفا كرونباخ وتم حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ وذلك بالنسبة لكل من الاستمارة ككل ولكل بعد من محاورها، وأن قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للاستمارة ككل بلغت (0.90). وجميعها قيم مرتفعة، مما يشير إلى اتصاف بطاقة استمارة تحليل المحتوى بدرجة مناسبة من الثبات

#### 4- نتائج البحث ومناقشتها.

**1-4- نتائج السؤال الأول:** "ما واقع أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية من خلال التحليل النوعي لهيكلها التنظيمي، وخططها التشغيلية؟"

وللإجابة على هذا السؤال، قامت الباحثات بتحليل محتوى الأهداف العامة لوثيقة الهيكل التنظيمي لإدارات التعليم العامة كما وردت في الدليل التنظيمي لوزارة التعليم (الإصدار الأول، 1445هـ). وقد تم تصنيفها كالتالي:

**1-4-1- المهام والالتزامات المستخلصة وفقاً للمحاور الرئيسية للأداء الإداري والتعليمي والاستراتيجي.** وكما يبينها الجدول (1) الجدول (1) مصفوفة المهام والالتزامات الرئيسية لإدارات التعليم العامة في ضوء الإدارة الاستراتيجية

محور الأداء	الوظائف والمهام الرئيسية لإدارات التعليم العامة
1- الإدارة التنظيمية والتشغيلية	- سرد المهام الإدارية والالتزامات المشتركة بين الإدارات والوحدات . - توفير الخدمات المساندة لمدير التعليم . - إعداد ومراجعة وتقييم الخطط التشغيلية، ومتابعة تنفيذها وقياس الأداء المؤسسي . - إدارة التغيير والمبادرات والمشاريع المؤسسية . - متابعة ومراقبة انتظام دوام الموظفين.
2- الإدارة المالية والرقابية	- حماية الأموال والممتلكات، الحد من الغش والأخطاء، وضمان دقة البيانات المالية والسجلات المحاسبية . - فاعلية العمليات الإدارية والمالية والتقييد بالأنظمة . - تنوع مصادر التمويل والاستثمار الأمثل للأصول، بحث فرص الشراكة مع القطاع الخاص . - تحسين كفاءة الإنفاق وترشيد العمليات المالية والمحاسبية والمشتريات والتدقيق . - متابعة تطبيق معايير ومواصفات الخدمات المسندة للقطاع الخاص وتقييم جودتها ورضا المستفيدين.
3- إدارة الموارد البشرية	- الرفع من كفاءة وفاعلية الموارد البشرية وتطبيق الأنظمة واللوائح الخاصة بها . - تخطيط الموارد البشرية، تنفيذ عملياتها، تطويرها، ومتابعة دورة الأداء الوظيفي . - تحليل الاحتياج من شاغلي الوظائف التعليمية وتحديد احتياجاتهم التطويرية.
4- القيادة والتواصل المؤسسي	- التعريف برسالة وأهداف الإدارة، إبراز المبادرات والإنجازات لتعزيز الصورة الذهنية . - تعزيز التواصل مع المستفيدين والجهات الحكومية والخاصة . - دعم التنسيق وتعزيز التواصل بين إدارة التعليم والإدارات التابعة لها بالمحافظات . - مساعد مدير عام التعليم والمساعد للشؤون التعليمية والمالية في الإشراف على أعمالهم وتوفير الدعم اللازم.
5- جودة التعليم وتطويره	- الإسهام في تنفيذ المقاييس لتقويم الجوانب المعرفية والمهارية للطلاب . - الإشراف على المدارس، دعمها، وتطوير أداء منسوبيها لتجويد عمليات التعليم والتعلم . - ضمان فاعلية واستدامة جودة أداء العملية التعليمية في مدارس التعليم العام .

محور الأداء	الوظائف والمهام الرئيسية لإدارات التعليم العامة
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الارتقاء بالعملية التعليمية والتعلمية وتقويمها لتطوير الأداء التعليمي .</li> <li>-بناء شخصية وقدرات الطالب، تعزيز قيمه، وتلبية احتياجاته ومواهبه .</li> <li>-توفير فرص التعليم المستمر غير النظامي .</li> <li>-تحسين نواتج التعلم للطفولة المبكرة، وتطبيق السياسات الخاصة بالحضانات ورياض الأطفال .</li> <li>-ضمان جودة الخدمات التعليمية لذوي الاحتياجات الخاصة (الإعاقة والموهوبين) وتنمية قدراتهم .</li> <li>-تعزيز السلوك الصحي والبدني بالمجتمع المدرسي.</li> </ul>
6-إدارة المخاطر والفرص والمسؤولية المجتمعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>-تحديد وتقييم ومتابعة المخاطر والفرص التي تؤثر في تحقيق الأهداف .</li> <li>-الموازنة بين المخاطر والفوائد و اقتراح آليات للاستفادة منها .</li> <li>-متابعة التزام مؤسسات القطاع الخاص التعليمية بمؤشرات الأداء المؤسسية (غير التعليمية) .</li> <li>-تفعيل ممارسة المسؤولية المجتمعية والعمل التطوعي بما يتماشى مع أهداف رؤية 2030 .</li> <li>-تعزيز الوعي الفكري والانتماء الوطني والإسهام في تحقيق التكامل والوسطية .</li> <li>-تحقيق متطلبات الأمن والسلامة في المدارس والمرافق التعليمية.</li> </ul>

يُظهر التحليل النوعي للهيكل التنظيمي وخطط إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية تركيزاً شاملاً على وظائف متعددة تتجاوز الجانب التعليمي البحث، لتشمل محاور إدارية، مالية، رقابية، وبشرية متكاملة. هذا التنوع يعكس إدراكاً لأهمية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الطموحة لرؤية 2030، من خلال تبني نهج مؤسسي يهدف إلى تحسين جودة التعليم ونواتجه. ومع ذلك، فإن حجم المهام وتفصيلاتها يوحى بتحديات محتملة في التنسيق والتطبيق الفعال، مما يؤكد الحاجة إلى آليات إدارة استراتيجية قوية تضمن التكامل وتجاوز أي قصور قد ينجم عن هذا التعقيد الهيكلي.

4-1-2- المهام الإدارية المشتركة على مستوى إدارات التعليم العامة ووحداتها التنظيمية كما وردت في الدليل التنظيمي لوزارة، 1445هـ)

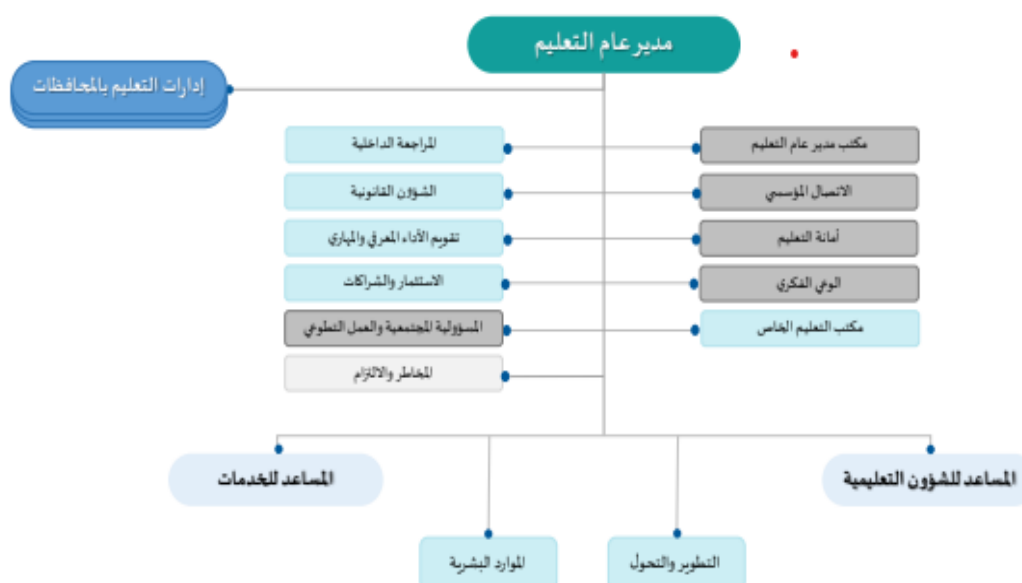
الجدول (2) المهام والالتزامات الإدارية المشتركة في إدارات التعليم (وفق الدليل التنظيمي لوزارة التعليم، 1445هـ)

المحور الاستراتيجي	المهام الإدارية المشتركة	الالتزامات الإدارية المشتركة
1- التخطيط والإدارة الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>-إعداد الخطط التشغيلية والميزانية التقديرية بالتنسيق مع وكالة التخطيط ومتابعة تنفيذها .</li> <li>-اقتراح السياسات العامة للنشاط التخصصي والإشراف على تنفيذها .</li> <li>-اقتراح المبادرات والبرامج والمشروعات المتوافقة مع أهداف الإدارة وخططها المستهدفة .</li> <li>-متابعة مؤشرات الأداء والمبادرات والبرامج والمشروعات واتخاذ الإجراءات التصحيحية .</li> <li>-إعداد التقارير الدورية عن الإنجازات وتقديم مقترحات التطوير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الالتزام بتحقيق مؤشرات الأداء الخاصة بالإدارة والوحدات التابعة لها .</li> <li>-الحرص على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية بأقصى وقت وتقليل الهدر .</li> <li>-الالتزام بالتسلسل التنظيمي في المراسلات واستخدام البريد الإلكتروني الرسمي.</li> </ul>
2- الإشراف والتنسيق والرقابة	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الإشراف الإداري والمهني على القطاعات والوحدات المرتبطة لضمان التكامل والاستفادة القصوى .</li> <li>-تطبيق الأنظمة واللوائح والتعليمات المعتمدة .</li> <li>-متابعة تنفيذ البرامج والمشروعات وضمان تناسقها مع المستهدفات .</li> <li>-تفعيل التنسيق والتعاون بين الإدارة والجهات ذات العلاقة داخل وخارج الوزارة .</li> <li>-دراسة الصعوبات والتحديات وتذليلها .</li> <li>-إنشاء اللجان الداخلية حسب الحاجة .</li> <li>-المشاركة في اللجان المكلفة بأعمال ذات علاقة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-عقد اتفاقيات ضمان الخدمة الداخلية (OLA) بين الوحدات المترابطة .</li> <li>-الالتزام بالتعاون والتنسيق مع الوحدات الأخرى عند الحاجة .</li> <li>-المحافظة على سرية المعلومات وعدم تناقلها إلا للمصرح لهم .</li> <li>-المحافظة على المعاملات الورقية وأرشفتها إلكترونياً .</li> <li>-التقيد بمسميات وتقسيمات الوحدات التنظيمية في الدليل التنظيمي .</li> </ul>

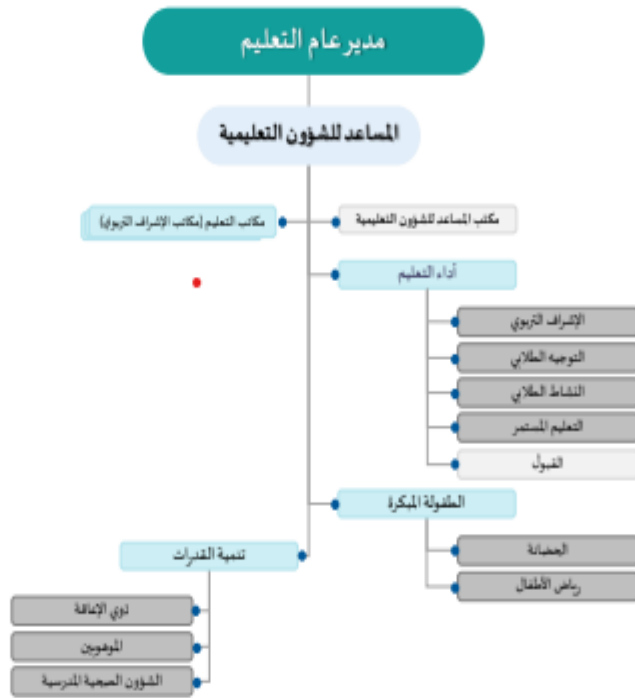
المحور الاستراتيجي	المهام الإدارية المشتركة	الالتزامات الإدارية المشتركة
		-التقيد بالمهام المنوطة بالوحدات عند استصدار القرارات الإدارية وقرارات التكليف . -التزام رؤساء الوحدات بتعريف مدخلات ومخرجات الإجراءات ونماذجها.
3-التطوير والدعم المؤسسي	-دراسة الخطط والبرامج والقواعد والمقترحات الخاصة بتطوير العمل واستكمال إجراءات إقرارها . -تقديم الاقتراحات اللازمة لتعديل أو تطوير الأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات الإدارية . -جمع وتصنيف وحفظ البيانات والمعلومات وتحديثها وتطوير نظم حفظها واسترجاعها . -تحديد احتياجات الإدارة والوحدات من القوى العاملة ومتابعة توفيرها وتدريبها، وتوفير المعدات والأدوات . -القيام بالأعمال الإدارية وإنجاز المعاملات ضمن التوجهات والمدد المحددة . -المشاركة في المعارض والندوات والفعاليات . -القيام بأية مهام أخرى مكلفة بها الإدارة ضمن اختصاصها.	-التعاون وروح الفريق الواحد بين الوحدات لتعزيز أهداف الوزارة . -الحرص على المصلحة العامة عند أداء المهام . -الالتزام بأخلاقيات العمل وفق مدونة السلوك الوظيفي . -مخاطبة القطاع المختص بالتنظيم الإداري عند الحاجة لتغيير الهيكل التنظيمي.

توضح هذه المصفوفة الشاملة أن إدارات التعليم العامة ووحداتها التنظيمية تعمل ضمن إطار مؤسسي محكم يجمع بين المهام اليومية والالتزامات الاستراتيجية، ما يعكس توجهاً واضحاً نحو الإدارة المتكاملة والمنظمة. فالتركيز على التخطيط، والمتابعة، والرقابة، وتطوير الموارد البشرية، إلى جانب الالتزامات المتعلقة بالجودة والسرية والعمل الجماعي، يؤكد سعي الوزارة لتحقيق كفاءة وفعالية الأداء. ومع ذلك، فإن هذا المستوى من التفصيل في المهام والالتزامات قد يمثل تحدياً في التطبيق العملي ويتطلب قيادة استراتيجية قادرة على تحويل هذه الأطر إلى واقع ملموس، لضمان تحقيق الأهداف الطموحة لرؤية المملكة 2030 بأقل هدر وأقصى استدامة.

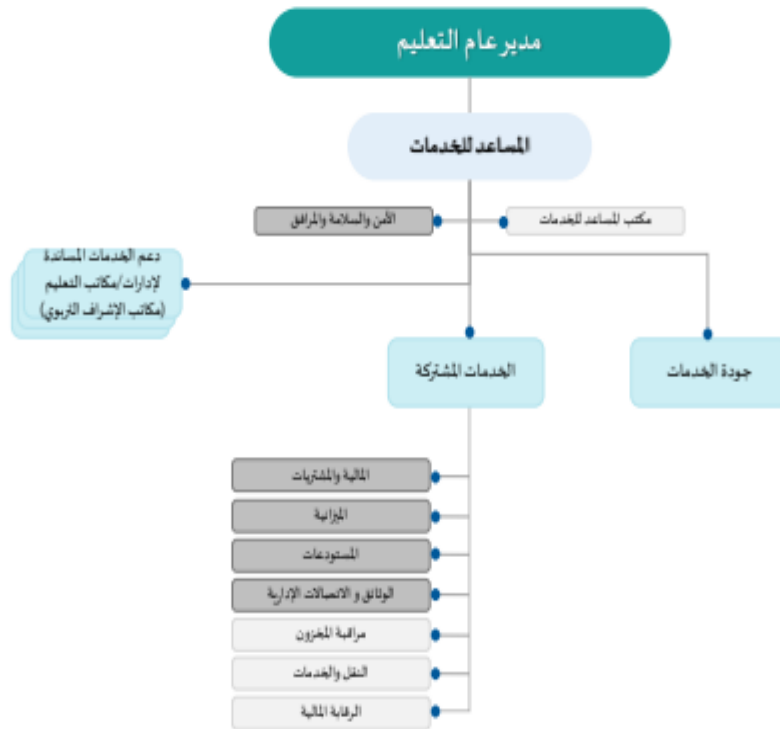
#### 3-1-4-الهيكل التنظيمية للإدارات العامة:



شكل (1) مخطط هيكلي للقطاعات التابعة لمدير عام الإدارة التعليمية



شكل (2) مخطط هيكل للقطاعات المرتبطة بالمساعد للشؤون التعليمية



شكل (3) مخطط هيكل للقطاعات المرتبطة بالمساعد للخدمات

بالتالي يمكن تحليل الهيكل التنظيمي لإدارات التعليم العامة من خلال العناصر الآتية:

#### - مكونات الهيكل التنظيمي:

من أبرز المكونات التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي لإدارات التعليم العامة: التحليل التنظيمي للهيكل - الخريطة التنظيمية - خطوط السلطة - وثيقة الدليل التنظيمي - جدول الصلاحيات - اعتماد الهيكل التنظيمي.

## سمات الهيكل التنظيمي:

1. من حيث النوع: بالوقوف على واقع أداء إدارات التعليم العامة في المملكة العربية السعودية من خلال الهيكل التنظيمي الوارد في الدليل التنظيمي لإدارات التعليم العامة لعام (1445هـ/ 2024م)، نجد أنه يصنف من ضمن الهياكل التنظيمية العضوية التي يقصد بها: كما يذكر الموسوي (2004) بأنه النموذج العضوي، ويسمى أيضاً بالنموذج المفتوح، وهو نموذج تنظيمي متطور عن النموذج الكلاسيكي، وفي هذا النوع من التنظيم يحدد لكل مدير وحدة إدارية وأهداف محددة، ونتائج معينة عليه أن يحققها، ويمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل إدارته. ويصلح هذا النموذج في الأحوال التي يصعب التنبؤ بها فتلجأ إليه المنشآت التي تعيش في بيئات مستقرة ومتجانسة حيث تساعد هذه المرونة في الشكل التنظيمي على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة، ويسمى من حيث النوع بالهيكل المصفوفي، حيث أنه يجمع هذا النمط من الهياكل التنظيمية بين النمط الوظيفي ونمط الأقسام وذلك بهدف الاستفادة من ميزات الاثنين وتفادي عيوبهما، ويتجسد هذا الأمر من خلال مصفوفة تسمح بوجود فرق عبر الأنشطة المختلفة لغرض تدعيم مشاريع أو برامج.

2. من حيث البيئة: بيئة الهيكل التنظيمي تعليمية مستقرة ومتجانسة.

3. من حيث تقسيم الوحدات: الوحدات مستمرة في التسلسل ومستقلة عن بعضها البعض، تظهر فيها الأقسام والوحدات والإدارات، تقسيم يختص بمدير عام التعليم وتتبعه عدة إدارات وأقسام ووحدات يشرف عليها بشكل مباشر، وتقسيم يختص بالمساعد للشئون التعليمية وتتبعه كذلك مجموعة من الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية، وتقسيم يختص بالمساعد للخدمات وتتبعه كذلك مجموعة من الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية.

4. من حيث المركزية: تصنف المركزية في هيكل الإدارات العامة بأنها عالية.

- المبادئ التنظيمية للهيكل التنظيمي:

أبرز مبادئ التنظيم للهيكل التنظيمي لإدارات التعليم العامة:

- مبدأ التمايز التنظيمي (الأفقي-الرأسي-الجغرافي).

- مبدأ المركزية واللامركزية.

- مبدأ الرسمية والنمطية.

- مبدأ نطاق الإشراف.

- مبدأ التوازن التنظيمي.

- مبدأ وحدة الأمر.

- مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية.

- قياس كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي:

قياس الكفاءة والفاعلية في الهيكل التنظيمي لإدارات التعليم العامة يتم من خلال المؤشرات الآتية: تحقيق الأهداف-استخدام الموارد-رضا الأطراف المؤثرة- المرونة- التناغم الداخلي بين وحدات التنظيم- الرقابة والانضباط، ومن خلال التقويم لكل مؤشر من هذه المؤشرات.

ومن خلال تحليل محتوى الهيكل التنظيمي لإدارات التعليم العامة عبر وحدات التحليل التي تتضمن: مكونات الهيكل التنظيمي،

سمات الهيكل التنظيمي، مبادئ الهيكل التنظيمي، قياس كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي، تم استنتاج الآتي:

أن الهيكل التنظيمي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية يتسم بدرجة مرتفعة من المركزية، سواء في جوانب اتخاذ القرار أم في جوانب تنفيذ المهام والعمليات، ومن هنا يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي الذي تعمل إدارات التعليم بالمملكة في ظلّه لا يمنحها قدرًا كبيرًا من المرونة في تسير شؤونها وأعمالها؛ ويعد ذلك من الأمور التي ينبغي على المسؤولين والمؤسسات التربوية المعنية، وعلى رأسها وزارة التعليم، النظر إليها بعين الاعتبار والاهتمام، وذلك من أجل التمكن من إنشاء منظومة تعليمية بالمملكة تكون أكثر قدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية السريعة والتي يتسم بها مجال العمل التربوي المعاصر وتؤثر في جميع إدارات التعليم.

## 2- الخطط التشغيلية لإدارات التعليم العامة:

لتحليل وثيقة الخطط التشغيلية لإدارات التعليم العامة، قامت الباحثات بتحليل العناصر الأساسية للخطط التشغيلية لضمان شمولية وفعالية التحليل من خلال اتباع الخطوات التالية:

1. تم تحديد الأهداف العامة للخطط التشغيلية وتحليلها والتأكد من أن الوثيقة تحتوي على أهدافاً واضحة وقابلة للقياس. تحليل

مدى توافق هذه الأهداف مع الرؤية والرسالة العامة لإدارة التعليم.

2. تم التأكد من أن الخطط التشغيلية تتضمن مكوناتها الأساسية أنها تشمل الوثيقة العناصر التالية:

- أن الخطط التشغيلية متضمنة الأنشطة والبرامج المخطط لها لتحقيق الأهداف
  - الموارد المطلوبة: تحديد الموارد البشرية، المالية، والمادية اللازمة لتنفيذ الأنشطة.
  - الجدول الزمني: وضع جدول زمني يوضح المواعيد النهائية لكل نشاط، ومسؤولية التنفيذ، والتكاليف.
3. أن الخطط التشغيلية تضمنت آليات التقييم والمتابعة: تضمنت الوثيقة آليات لتقييم الأداء وقياس النجاح. هذا يشمل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي ستستخدم لتقييم مدى تحقيق الأهداف.
4. تحليل المخاطر: تم تحليل المخاطر المحتملة التي قد تواجه تنفيذ الخطة، وتقديم استراتيجيات للتخفيف من هذه المخاطر.
5. التواصل والمشاركة: تضمنت الوثيقة استراتيجيات للتواصل مع جميع المعنيين، بما في ذلك المعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور، لضمان المشاركة الفعالة في تنفيذ الخطة.
6. تضمنت التعديلات والتحديثات: آلية لتحديث الخطة بناءً على التغيرات في الظروف أو النتائج المستخلصة من التقييمات.
- تم تحليل وثيقة الخطط التشغيلية لإدارات التعليم العامة من خلال الفحص الدقيق للأهداف، المكونات، آليات التقييم، وتحليل المخاطر. لأنه من خلال التركيز على هذه العناصر، يمكن ضمان فاعلية كفاءة الخطط التشغيلية من أجل تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة. تم تحليل وثيقة الخطط التشغيلية لإدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية، قيد البحث-وهي: إدارات التعليم بمناطق (الرياض، الجوف، الباحة، الشرقية، عسير)، باستخدام منهج تحليل المحتوى، لعناصر الخطط التشغيلية لإدارات التعليم العامة كما يلي:
- جدول (2) أوجه المقارنة بين الخطط التشغيلية لإدارات التعليم العامة في منطقة (الشرقية- الرياض- الجوف- الباحة – عسير) ذلك في ضوء وذلك في ضوء معايير الرؤية (الوضوح، الطموح، سهولة الحفظ، الاتاحة

إدارة التعليم العامة	العناصر	المحتوى
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض	الرؤية	تعليم متميز عالي الجودة، بكوادر تعليمية مؤهلة، لبناء مواطن معترف بقيمته الوطنية، ومنافس عالميًا.
	الرسالة	اتاحة التعليم للجميع، ورفع جودة عملياته ومخرجاته، وتطوير بيئة تعليمية محفزة على الابداع والابتكار، لتلبية متطلبات التنمية، وتحسين حوكمة نظام التعليم، وتطوير مهارات وقدرات منسوبيه، وتزويد المتعلمين بالقيم والمهارات اللازمة، ليصبحوا مواطنين صالحين، مدركين لمسؤولياتهم الأسرية، والمجتمع، والوطن.
	الأولويات	نواتج التعليم-الطفولة المبكرة- التحول الرقمي- التنمية المهنية- الاستثمار الأمثل للمشاريع والمباني.
	الأهداف العامة	تحسين بناء الخطط التنفيذية والتشغيلية في الميدان التربوي/ اكساب الطلاب مهارات البحث العلمي/ تحسين الخدمات النوعية المقدمة للطلاب/ تجويد أساليب التقويم المستمر/ توفير الدعم التقني وخدمة الانترنت للمدارس والأقسام والإدارات/ التوسع في برامج الموهوبين/ تعزيز المشاركة في المسابقات المحلية والدولية/ توفير فرص التعليم والتدريب للكبار مدى الحياة.
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف	الرؤية	بناء جيل متعلم منافس في القرن 21.
	الرسالة	نقدم تعليمًا متميزًا، في بيئة جاذبة، محوره الطالب لتمكينه من المهارات اللازمة لسوق العمل، بمعايير عالمية، ومشاركة مجتمعية.
	الأولويات	التحصيل الدراسي- الانضباط- التميز- الاختبارات الوطنية والدولية.
	الأهداف العامة	ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعليم مدى الحياة/ تحسين استقطاب المعلمين وأعضاء هيئة التدريس وتأهيلهم وتطويرهم/ تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار/ تطوير المناهج وأساليب التعليم والتقويم/ تعزيز القيم والمهارات الأساسية للطلبة/ تنوع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم/ رفع مشاركة القطاع الأهلي والخاص في التعليم/ تعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل.
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الباحة	الرؤية	متعلم معترف بهويته، قادر على إنتاج المعرفة وتوظيفها، من خلال منظومة تعليمية رائدة.
	الرسالة	تقديم خدمة تعليمية متميزة من خلال تأهيل الكوادر البشرية، وتحقيق النمو المهني المستمر، والتمكين للقيادة الداعمة، وتوفير البيئات التعليمية الجاذبة، لبناء مجتمع المعرفة الذي يتبنى الابداع والابتكار، والبحث العلمي، ويعزز القيم، ويحصد الفكر، ويستثمر الشراكات المجتمعية، لرفع الكفاءات النوعية للعملية التعليمية.



إدارة التعليم العامة	العناصر	المحتوى
	الأولويات	تعزيز صحة المجتمع المدرسي- تعزيز الشراكات مع الأسرة والمجتمع- تحسين فرص التعلم للطلاب- تحسين الكفاءة النوعية للكوادر البشرية.
	الأهداف العامة	تطوير قدرات شاغلي الوظائف التعليمية والإدارية/ تحسين الكفاءة الداخلية والخارجية للنظام التعليمي/ رفع كفاءة الأداء في عملية تنظيم الوثائق والمحفوظات بإدارة التعليم/ استثمار البحوث والدراسات في تطوير أساليب التعليم/ توفير المعلومات الإحصائية للإدارات والأقسام والباحثين/ تعزيز القدرات القيادية في نظام التعليم.
الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية	الرؤية	الريادة لبناء جيل مبدع.
	الرسالة	تقديم خدمات تربوية وتعليمية، ذات جودة عالية، وفق معايير عالمية، بمشاركة مجتمعية.
	الأولويات	التنمية المهنية- التحول الرقمي- تفريد التعليم- الالتزام التنظيمي- جودة النتائج
	الأهداف العامة	اكساب جميع فئات المجتمع المحلي والتعليمي ثقافة المهوبة والابداع/ توفير مقومات الأمن والسلامة لجميع المدارس/ تحسين معدلات أداء الطلبة محلياً ودولياً/ نشر ثقافة الجودة والاعتماد في الميدان التربوي/ اكساب مجتمع التعليم مهارة التواصل عن بعد/ تحسين الكفاءة النوعية للعناصر البشرية التعليمية والتربوية/ تعزيز مشاركة أولياء الأمور في العملية التربوية والتعليمية.
	الرؤية	تعليم متميز، عالي الجودة، بكوادر تعليمية مؤهلة، لبناء مواطن معتز بقيمه الوطنية، ومنافس عالمياً.
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير	الرسالة	بناء شخصية المتعلم المتكاملة، في ضوء سياسة التعليم في المملكة، وتحسين مستوى الأداء، ورفع كفاءة المخرجات، من خلال اختيار الكفاءات القيادية، وتمكينها ودعم الميدان بمتطلباته المادية والبشرية، والاختيار الأمثل للمبادرات ذات الأثر الإيجابي، على نواتج التعليم.
	الأولويات	تنويع الفرص التدريبية- الالتزام بالجودة- تحسين نواتج التعلم- تعزيز شراكة المجتمع
	الأهداف العامة	تنمية مهارات المعلمين والمعلمات على بناء الاختبارات/ تطوير أساليب التدريس في الميدان التربوي/ عقد الشراكات المجتمعية لتعزيز برامج التعليم/ تحسين المهارات الإشرافية لتجويد الأداء التعليمي/ بناء قنوات اتصال مع الأسر لتحسين نواتج التعلم/ تحسين الخدمات المقدمة في برامج التربية الخاصة/ رفع مستوى المشاركات في المؤتمرات والملتقيات العلمية والبحثية.

ومن خلال تحليل محتوى عناصر وثيقة الخطة التشغيلية لإدارات التعليم العامة التي اشتملت على: الرؤية، الرسالة، والأولويات، والأهداف العامة، تم استنتاج الآتي:

أن التوجهات من الجهات التشريعية في وزارة التعليم فيما يتعلق بالخطط التشغيلية، تقوم على تزويد إدارات التعليم العامة بخطط تشغيلية تم بناؤها في ضوء الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم، بالتالي تقوم إدارات التعليم ببناء خططها التشغيلية في ضوء خطة الوزارة التشغيلية الواردة لها بالعمل على تفريغ البرامج والأنشطة من قبل كل إدارة أو وحدة أو قسم فيما يخص برامجه وأنشطته، واقتراح برامج أخرى للتحسين والتطوير تضاف للخطط التشغيلية المستقلة، ثم يتم جمعها من الأقسام والوحدات والإدارات ويتم بناء خطة تشغيلية لإدارة التعليم في ضوء الأهداف الاستراتيجية للتعليم، وهذا يمثل واقع التخطيط في إدارات التعليم ومدى المركزية الظاهرة فيه من خلال الاتصال الهابط من وزارة التعليم لإدارات التعليم ثم بقية الأقسام ثم الصعود مرة أخرى.

كما أن تحليل عناصر الخطط التشغيلية لإدارات التعليم العامة يوضح جودة المخرجات من خلال الرؤية والرسالة التي من خلال تظهر التطلعات المستقبلية لمستقبل التعليم، والرؤى الطموحة كذلك، إلا أن (الرؤية والرسالة) في العديد من إدارات التعليم غير معلنة، على المواقع والحسابات الرسمية لبعض إدارات التعليم، بالإضافة إلى جهل العاملين بها، كذلك الأولويات لم تظهر بالصورة الكافية من خلال رصد لمؤشرات تحققها في الخطط التشغيلية، بالتالي تظل طموحاً مالم تسع الإدارات لتحقيقها، وفيما يتعلق بالأهداف العامة التي ترغب إدارات التعليم في تحقيقها، نجد أن البعض من الإدارات لديها أهداف عامة وشاملة لجميع مواردها المالية والمادية والبشرية، والبعض تركز أهدافها على مورد فقط أو موردين، وهذا بدوره يؤدي إلى عدم التكامل في منظومة التعليم وشموليته لجميع الموارد.

وترى الباحثة مما سبق أنه يمكن القول: أن الهيكل التنظيمي والخطط التشغيلية لإدارات التعليم، بحاجة ماسة إلى إعادة النظر في واقعها، ومخرجاتها، ومدى تأثيرها في سير إجراءات إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية.

## 2-4- عرض نتائج الإجابة على السؤال الثاني: "ما معوقات تطوير أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية من خلال التحليل النوعي لنتائج الدراسات المحلية السابقة؟"

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثات باستخدام منهج تحليل المحتوى لتحليل مايلي:

تواجه إدارات التعليم العديد من المعوقات التي تحد من كفاءتها وفعاليتها في بيئة العمل، والتي يعرفها عثمان (2013) بأنها: العقبات والصعوبات التي تقف عائقاً أمام تنفيذ السياسات المرسومة تجاه العملية التربوية بالصورة المثلى، وتقلل من فرص النجاح.

توصلت نتائج البحث الحالي إلى أن العديد من المعوقات تطوير أداء إدارات التعليم العامة في المملكة العربية السعودية

- الضعف في الإمكانيات المادية، وضعف التغذية الراجعة من قبل الوزارة بشأن مقترحات إدارات التعليم ومرئياتها التطويرية..
- ضعف تشجيع مديري إدارات التعليم للقرارات التطويرية والابداعية.
- ضعف إتاحة فرض للمتميزين في تولي الأعمال القيادية.
- ضعف الاعتماد على اللجان في تقديم الرؤى والمقترحات الهادفة.
- ضعف التفويض لإتاحة الفرص في إيجاد صف ثان من القيادات.
- سوء استخدام وسيلة الاتصال المناسبة لكل موقف بدقة ووضوح.
- الحاجة إلى قوى عاملة ومدرية تمتلك مهارات الإدارة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات وقادرة على التكيف مع المتغيرات.
- ضعف تطبيق الإجراءات الإدارية والمالية التي تعزز تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية وفقاً للأنظمة والخطط المعتمدة للوزارة.
- اختلال التنظيم وسير إجراءات العمل المخطط لها؛ بسبب الإجازات والنقل والغياب والتأخر عن الدوام الصباحي، وقلة الدعم المادي من أفراد المجتمع، ومن وزارة التربية والتعليم.
- ضعف البنية الأساسية المهيأة لتطوير الأداء الإداري.
- قلة مصادر التمويل اللازمة لتنفيذ عمليات التطوير الخاصة بإدارات التعليم.
- غياب التخطيط لعمليات التطوير والتحسين للرفع من كفاءة وفعالية الأداء في إدارات التعليم.
- ندرة وجود جهات خارجية ومتخصصين لمراجعة نتائج التطوير الخاص بالمديرين.
- ضعف الفهم لأبعاد معايير ومؤشرات التطوير الأداء لدى المديرين والمعلمين.
- غياب الوعي عن ضرورة الربط بين الخطط الاستراتيجية وخطط التنمية المستدامة.
- محدودية الميزانيات المخصصة لإدارات التعليم.
- قلة الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في مجالات الأداء المكلفة بها.
- قصور دور إدارات التعليم في تطبيق الاتجاهات الحديثة لتطوير التعليم في جميع المجالات مجال "دور التخطيط، ودور التنظيم، دور الرقابة".

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما أشارت إليه دراسة المنوري (2019) العتيبي (2021)، وعسيري (2023) والمبارك (2022) ومن خلال تحليل محتوى عناصر وثيقة الخطة التشغيلية لإدارات التعليم العامة التي اشتملت على: الرؤية، والرسالة، والأولويات، والأهداف العامة، تم استنتاج الآتي:

أن السعي لتحقيق عمليات التطوير في أداء إدارات التعليم تكتنفه العديد من المعوقات المتباينة من حيث مصادرها، بالإضافة إلى تنوعها وتعدد ما بين معوقات إدارية، ومالية، وتقنية، وبشرية، فهناك العديد من معوقات تطوير الأداء التي أشارت إليها الدراسات السابقة، والتي قد تكون نابعة من الأشخاص أنفسهم، وذلك نظراً لعدم الاستعداد النفسي أو المهاراتي للتحديث في المهارات الذاتية في سبيل تحقيق مستويات أعلى من كفاءة الأداء، أو تكون نابعة من إدارة التعليم التي تمثل البيئة الداخلية للأداء: وتتمثل في محدودية الميزانيات، ونقص الكوادر المتخصصة، والضعف في المهارات الإدارية، والتي في ظلها لا يتمكن مديرو التعليم من مباشرة أعمالهم على نحو كفوء، مما يجعل من تطوير الأداء هدفاً صعب التحقيق؛ ومن المهم للغاية عدم إغفال الإشكاليات البارزة الناجمة عن نقص الإمكانيات والموارد، فعدم كفاية الموارد المختلفة البشرية والمالية والتقنية تولد العديد من المعوقات لدى مديري التعليم في أداء مهام عملهم، وفي ظل هذا المناخ التنظيمي يكون من الصعب وضع أو تنفيذ سبل يمكن من خلال تطوير مستويات كفاءة أداء مديري التعليم.

كما أن عدم وضوح إجراءات العمل المخطط لها والمتمثلة في: الأهداف الأساسية للتطوير، والسلطات والمسؤوليات، وكذلك العلاقات التنظيمية بين العاملين، والمركزية الشديدة، وضعف طرائق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي، وطبيعة العلاقات الأساسية السائدة في الإدارات التعليمية، كما تتمثل وضعف الثقة وعدم الوفاق بين الرؤوسين والمديرين، ونقص العمالة الفنية المتخصصة والمناطق بها

ترتيب البيانات وتحليلها، وتحديثها، جميعها تحول دون بلوغ إدارات التعليم للمأمول من التطوير ومواكبة المستجدات، ومسايرة التوجهات الحديثة والعالمية.

#### 3-4-نتيجة السؤال الثالث: "ما السيناريوهات المقترحة لتطوير أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية؟"

للإجابة على هذا السؤال: تم وضع سيناريوهات مقترحة لتطوير أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية، بناء على نتائج البحث وتفسيرات نتائجه مقارنة مع نتائج الدراسات السابقة وما تضمنه الإطار النظري تم وضع سيناريوهات مقترحة لتطوير أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية من خلال بناء مسارات واضحة للتطوير وتحديد أدواته ومتطلباته والحد من التحديات التي قد تؤثر على تطوير ذلك الأداء متضمنا المكونات التالية:

##### 1-3-4 منطلقات السيناريوهات المقترحة وتتمثل فيما يلي:

- منطلقات تنظيرية / فكرية، وتتضمن الاتجاهات العالمية المعاصرة والتطورات التي طرأت في مجال تطوير أداء إدارات التعليم العامة في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية.
- منطلقات وطنية، وتشمل توجهات المملكة العربية السعودية نحو تجويد الخدمات الحكومية، وتحقيق الميزة التنافسية العالمية في النظام التعليمي، والمتمثلة في مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ لبناء مواطن منافس عالميا، ودور التعليم في تحقيق تلك المستهدفات.
- منطلقات علمية، وتتضمن فاعلية الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء إدارات التعليم، والاهتمام الوطني بالتطوير المبني للقيادات العليا في إدارات التعليم، وتوصيات الأبحاث والدراسات التي اهتمت بسبل تطوير إدارات التعليم
- منطلقات تربوية، وتتضمن الاستفادة من الاتجاهات التربوية المعاصرة، في تطوير الأداء أداء إدارات التعليم ومنها تبني اتجاه الإدارة الاستراتيجية.

##### 2-3-4 مبررات بناء السيناريوهات المقترحة

- التوجهات العالمية الداعية لتطوير أداء إدارات التعليم.
- المساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، والوصول بنظامنا التعليمي للعالمية.
- الحاجة لتطوير مؤشرات الأداء لإدارات التعليم بما يتناسب مع التحولات العالمية.
- معالجة التحديات التي تواجه عملية تطوير أداء إدارات التعليم.
- قصور الهيكل التنظيمي لإدارات التعليم عن الوفاء بتطبيق متطلبات الممارسات الإدارية الحديثة، واستمرار انعدام الاتصال الأفقي في خطوط السلطة، والمركزية العالية.
- مواجهة تحديات في التنسيق بين السياسات القديمة والسياسات الحديثة لإدارات التعليم العامة، تقوم على إحداث فجوة بين الأداء المستهدف والأداء الحالي.
- قبول إدارات التعليم للاستمرار في الوضع الحالي يؤدي إلى تأخرها عن المنافسات العالمية في تطوير الأداء مع امتلاك الإمكانيات الأساسية للتطوير والتحسين.
- استمرار إدارات التعليم العامة على الاعتماد على الخطط التشغيلية في تنفيذ مخرجاتها من البرامج والمشاريع لايفي بتحقيق الأهداف المرسومة لمخرجات تتلاءم مع الوضع الحالي.
- وترى الباحثة: أن السيناريو الامتدادي يعد ضعيفا في التنبؤ بمستقبل تطوير أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية.

##### 3-3-4 مصادر بناء السيناريوهات

1. نتائج البحث الحالي والدراسات السابقة والتي أكدت على فاعلية الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء إدارات التعليم
2. الإطار النظري للبحث
3. تحليل الوضع الحالي من خلال ما يلي:
  - تقييم الأداء: تم جمع البيانات والمعلومات حول النتائج التعليمية، كفاءة الإدارة، ورضا المعلمين والطلاب لتقييم الأداء الحالي لإدارات التعليم والتي أكدت على أن هناك أوجه قصور في أداء إدارات التعليم..
  - تحديد نقاط القوة والضعف: تم استخدام أسلوب (SOWT) لتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحليل نقاط القوة والضعف في النظام التعليمي الحالي يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

## 4-3-4 تحديد الأهداف الاستراتيجية:

- تم وضع أهداف استراتيجية واضحة ومحددة تتماشى مع رؤية المملكة 2030. وهي أهداف عامة اشتملت على تحسين جودة التعليم، تعزيز الابتكار، وتطوير مهارات المعلمين.

## 4-3-5 أهداف السيناريو الاصلاحي المقترح

- الحفاظ على مستوى القبول النسبي للتغيير، ولكنه لن يحقق المأمول في إدارات التعليم العامة، وبعد مرحلة انتقالية تحدث من خلالها البعض من الإصلاحات في الأداء تمهيداً للانتقال للسيناريو الإبداعي.
- إحداث تغيرات وإصلاحات على الوضع الحالي للظاهرة محل الدراسة، وهذه الإصلاحات الكمية والنوعية، قد تحدث ترتيباً جديداً في أهمية ونوعية المتغيرات المتحركة في تطور الظاهرة، مما يؤدي إلى تحسن في اتجاه الظاهرة ببلوغ الأهداف التي لا يمكن تحقيقها في الوضع الحالي للظاهرة
- إضافة وحدات مرنة للهيكل التنظيمي يحقق المزيد من الإصلاح في التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- تحسين البنية التحتية لإدارات التعليم العامة في ضوء تشخيص الواقع والعمل على تحسينه وتطويره.
- اشراك العاملين في الوظائف الإدارية (التخطيط والتنظيم والرقابة والتقويم) يحقق المزيد من الالتزام.
- تبرير أسباب التغيير للعاملين يحقق الولاء وعدم مقاومة التغيير.
- التنوع في الممارسات الإدارية والأساليب في ضوء التوجهات الحديثة يساهم في عمليات التحسين والتطوير.
- الإصلاح الجزئي وليس التغيير الجذري أو الكلي لمستقبل تطوير أداء إدارات التعليم العامة يقوم على فرضية

## 4-3-6 تطوير السيناريوهات:

- سيناريوهات متعددة: تم وضع سيناريوهات متعددة لتطوير الأداء، مثل:
- تطبيق تقنيات التعليم الحديثة: استخدام الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا في التعليم لتحسين تجربة التعلم.
- تطوير برامج تدريبية للمعلمين: إنشاء برامج تدريبية مستمرة لتحسين مهارات المعلمين في مجالات القيادة والتكنولوجيا.
- تعزيز الشراكة مع المجتمع: بناء شراكات مع المجتمع المحلي والقطاع الخاص لدعم التعليم وتوفير الموارد.

## 4-3-7 تقييم السيناريوهات:

- تقييم كل سيناريو بناءً على معايير محددة مثل التكلفة، الجدوى، التأثير المتوقع، والوقت اللازم للتنفيذ. يمكن استخدام أدوات مثل تحليل SWOT لتقييم كل سيناريو.

## 4-3-8 وضع خطة تنفيذ:

- بعد اختيار السيناريو الأكثر ملاءمة، يجب وضع خطة تنفيذ تفصيلية تشمل الجدول الزمني، الموارد المطلوبة، والمسؤوليات.
- 4-3-9 المتابعة والتقييم: وضع آليات متابعة وتقييم تنفيذ السيناريو المختار. هذا يتضمن جمع البيانات بشكل دوري وتحليل النتائج لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

## 4-3-3- السيناريو الإبداعي:

## 4-3-3-1 أهدافه ومنطلقاته

- إحداث تغيير جذري وثورى في مجال الظاهرة المدروسة
- إحداث التغييرات الجذرية في العمليات والسياسات والتشريعات التنظيمية لإدارات التعليم العامة، والقادر على تحقيق متطلبات العصر العالي في التحول نحو التغيير والتطوير التنظيمي في إدارات التعليم بصفة عامة.
- ينطلق من فرضية حدوث التحول الكيفي والنقلة النوعية، من خلال إصلاحات جذرية لتطوير أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة
- تبنت الباحثات هذا السيناريو لتطوير أداء إدارات التعليم العامة، بالاستفادة من أبعاد الإدارة الاستراتيجية المتمثلة في: (التفكير الاستراتيجي- التخطيط الاستراتيجي- التطبيق الاستراتيجي).

## 4-3-3-2 متطلبات تنفيذ السيناريو الإبداعي:

- إعادة هندسة العمليات في ضوء الإدارة الاستراتيجية.
- تطوير لوائح وأنظمة وتشريعات إدارات التعليم العامة.
- بناء خطط استراتيجية خاصة بإدارات التعليم العامة.
- تأهيل وتطوير قيادات إدارات التعليم لممارسة الأساليب الإدارية الحديثة.
- تنوع مصادر الدخل المادي والمالي لإدارات التعليم العامة.

- عقد شراكات مع القطاعات الخاصة والمجتمع للمساهمة في تطوير البنية التحتية لإدارات التعليم العامة.

#### 3-3-3-4 آليات السيناريوهات المقترحة التطبيق وفقاً لأبعاد الإدارة الاستراتيجية:

تتمثل الأبعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية في ثلاثة ركائز جوهرية هي كالاتي:

البعد الأول: التفكير الاستراتيجي ومهارات اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

التفكير الاستراتيجي هو: عملية تحليلية وتصميمية تهدف إلى تحقيق أهداف محددة على المدى الطويل، ويتضمن التفكير الاستراتيجي وضع خطط واستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف وتحديد الخطوات الضرورية لتنفيذها، ويعتمد على مراجعة الوضع الحالي وتحديد الفرص والتحديات التي قد تواجه المنظمة أو الشخص، ومن ثم تطوير خطط للتعامل مع هذه العوامل بطريقة فعالة لتحقيق النجاح المستقبلي.

متطلبات تطبيق البعد الأول:

- القدرة على بناء الغايات والأهداف.
- مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
- مهارة تحديد الموارد والامكانيات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد الأهداف ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها بطريقة مدروسة ومنهجية. يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وتحديد الاستراتيجيات الأفضل لتحقيق رؤيتها وأهدافها على المدى البعيد. يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية للمنظمات للنجاح والازدهار في بيئة الأعمال المتغيرة.

متطلبات تطبيق البعد الثاني:

- تحليل البيئة الخارجية والداخلية.
- تحديد الرؤية والرسالة والأهداف.
- تحليل القوى والضعف والفرص والتهديدات.
- تنفيذ الخطط ومتابعتها ورصدها ومراجعتها بانتظام.

البعد الثالث: التطبيق الاستراتيجي:

التطبيق الاستراتيجي هو العملية التي تهدف إلى تطبيق استراتيجية معينة أو خطة محددة بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة مسبقاً. يشمل ذلك تحديد الموارد اللازمة والخطوات التي يجب اتخاذها لتنفيذ الخطة بنجاح.

متطلبات تطبيق البعد الثالث:

1. تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الإدارات والأقسام.
2. صياغة السياسات والمبادئ والقواعد العامة.
3. توزيع وتخصيص الموارد: (الموارد المالية والمادية-الموارد التكنولوجية-الموارد البشرية-الموارد المعنوية).
4. بناء وهيئة الهيكل التنظيمي المناسب.

الجهات المسؤولة عن تنفيذ الدراسة المستقبلية: وهي الجهات المسؤولة عن تطبيق الدراسة المستقبلية لتطوير أداء إدارات التعليم العامة بالملكة العربية السعودية، وتمثل هذه الجهات في كل من:

- وزارة التعليم.
- وكالة التخطيط بوزارة التعليم.
- مدراء الإدارات العامة للتعليم بالمناطق الإدارية.
- إدارات التطوير والتحول بإدارات التعليم العامة.

#### التوصيات والمقترحات.

في ضوء ما تم عرضه من نتائج البحث؛ فإن البحث يوصي بما يلي:

1. توفير الحوافز المادية والمعنوية لتبني تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتحسين وتطوير أداء إدارات التعليم
2. ضرورة تبني تطوير آليات لتقويم الأداء إدارات التعليم في ضوء الإدارة الاستراتيجية،
3. تنفيذ فعاليات تدريبية تُبنى برامجها في ضوء الإدارة الاستراتيجية

4. وضع معايير لترشيح القيادات في ضوء متطلبات التميز المؤسسي، لتلائم متطلبات المستقبل، والاستفادة من الخبرات المهنية التراكمية.
5. تطوير أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة في ضوء الإدارة الاستراتيجية المواكبة للتوجهات العالمية في سياسة ونظم التعليم.
6. ضرورة تذليل المعوقات التي تقف حائلاً أمام تطوير أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة في إطار تبني نمط الإدارة الاستراتيجية.
7. الاهتمام المستمر بتطوير كفاءات أداء مديري إدارات التعليم العامة في ضوء الإدارة الاستراتيجية
8. وضع مبادرات ومشاريع تطويرية لتعزيز سياسيات وتشريعات إدارة الأداء في إدارات التعليم العامة الإدارة الاستراتيجية.
9. بناء هياكل تنظيمية حديثة لإدارات التعليم العامة رأسية وأفقية تظهر بها خطوط السلطة والمسئولية وتتميز بالمرونة واللامركزية.
10. إسناد بناء الخطط الاستراتيجية لإدارات التعليم العامة لبنائها في ضوء متطلبات البيئة المناسبة لكل منطقة إدارية بالمملكة.
11. إجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية باستخدام أسلوب السيناريوهات، والتعرف على علاقة الإدارة الاستراتيجية بغيرها من المتغيرات كالزيادة الاستراتيجية، وسمات القيادة، والرضا الوظيفي، والتميز الإداري.

## مراجع البحث.

### أولاً-المراجع بالعربية:

- البارقي، مصلحة حسن. (2021). تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية: نموذج مقترح، مجلة الفنون والأدب وعلم الانسانيات والاجتماع. كلية الإمارات للعلوم التربوية. ع (66). ص 217-246.
- البيشي، سعد بن مبارك محمد الرمثي، ولزهر، نوضاء مبارك ردعان (2022). تصور مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM2020، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، (46)، (4)، 108-45.
- جلال، مسعد حلبي، ويونس، مجدي محمد، وبدوي، محمود. (2021). معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدرسة الثانوية الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، (36)، (2)، 338-368.
- الجوهري، شوقي علي. علي، أسماء فتحي (2020). سيناريوهات تطوير التعليم الأساسي في مصر للوفاء بمتطلبات العصر الرقمي، مجلة كلية التربية، ص 36-69.
- جيوسي، مجدي، وعطير، ربيع شفيق لطفي. (2017). واقع الإدارة الاستراتيجية في مديرية التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين. المجلة التربوية، (122)31، 103-57.
- الحسومي، فوزي محمود. (2023). دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء كليات اللغات والترجمة: دراسة تطبيقية جامعة الزاوية. المجلة الليبية لعلوم التعليم، (11)، 304-325.
- الدليل التنظيمي لإدارات التعليم في المناطق. (1440). الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل. إدارة التخطيط والتطوير، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية.
- الرشدي، فهد (2022). الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية ودوره في تحقيق جودتها "المدرسة الثانوية نموذجاً"، مجلة كلية التربية ببنها، مج4، ع116.
- الرشدي، نايف فايد. (2020). دور الإدارة التعليمية والمدرسية في تحقيق أهداف مرحلة التعليم الأساسي بدولة الكويت. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (13)، 4-24.
- رياض، طارق، و خليل، نبيل، والأنصاري، محمد، ومحمد، أحمد خيرى. (2023). واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية، (1)57، 123-169.
- الشقيران، عبد الفتاح صالح، (2022). سيناريوهات محتملة للتخصصات النظرية في التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030م، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (26)، 94-116.
- عابدين، منى عبد الحميد، وعوض، محمد أحمد، وعبد العال، عنتر محمد. (2021). تحسين الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج. مجلة سوهاج لشباب الباحثين، (1)، 126-147.
- العتيبي، فاطمة عمر شاعي (2021). واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج، المجلة العلمية للتربية، (13)، (4).
- العتيبي، نادية محارب. (2021). دور إدارات التعليم العام في تطبيق الاتجاهات الحديثة لتطوير التعليم. مجلة البحوث التربوية والنوعية، (4)، 104-133.
- عسيري، صالحة إبراهيم موسى (2023). واقع الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتمكين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (7)، (8)، 17-31

- الفايز، هيلة عبد الله (2023)، سيناريوهات مستقبلية لتسويق البحث العلمي في الجامعات السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع47، ج1.
- الفايز، هيلة عبد الله (2023)، سيناريوهات مستقبلية لتسويق البحث العلمي في الجامعات السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع47، ج1.
- المبارك، عهود بنت عمر بن عبد العزيز (2023) استقلالية إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الفيوم، (29)، 413-446.
- مجلس الوزراء. (2015). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. متاح على: <http://vision2030.gov.sa/download/file/fid/422>
- المريسي، عمر محمد فايد (2019). تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 1 (1)، 01-30. <https://doi.org/10.56793/pcra221311>
- معلا، جمعة سالم علي. (2020) واقع الإدارة الاستراتيجية في تمكين الموارد البشرية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية. 459-479 العدد (153)، 479-459.
- المنوري، سعيد سيف (2019)، واقع التقويم الذاتي في مدارس التعليم مابعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ع8، ج8.
- النجار، عيسى حسين، ويحي، خيرية (2022). أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام وجامعة الاستقلال أنموذجاً دراسة ميدانية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، (10)، (5)، 125-154.
- وزارة التربية والتعليم. (1427). الدليل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم (بنين وبنات) بالمحافظات. وكالة الوزارة للتخطيط، الرياض.
- وزارة التعليم. (2017). التقرير الختامي للتميز الإداري في دورته الثانية ضمن دورته السابعة لجائزة التعليم، رقم (2-15).
- يوسف، أمير إيهاب (2022) تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المواهب، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، (16)، (9)، 2828-2907.

#### ثانياً: المراجع بالإنجليزية

- Dalakoura, A. (2010). differentiating Leader and Leadership development, Journal of Management Development, 29 (5), 434.
- Abdalkrim, G. M. (2012). The impact of human resource management practices on organizational performance in Saudi banking sector. European Journal of Business and Management, 4(21), 188-196.
- Arunprasad, P. (2016). Guiding metaphors for knowledge-intensive firms: Strategic HRM practices and knowledge strategies. International Journal of Organizational Analysis, 24(4), 743-772.
- Çalişkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. Journal of Naval Sciences and Engineering, 6(2), 100-116.
- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (2018). How to develop strategic management competency: Reconsidering the learning goals and knowledge requirements of the core strategy course. Academy of Management Learning & Education, 17(3), 322-338.
- Mohammed M.O.B, Edu A.O. and Etoh L.C. (2020). Principals' Administrative Skills: A Predictor of Students' Academic Performance in Lagos State, Nigeria. Journal of Research in Educational and Business Studies, 5(1), 186-203.
- Muliati, L., Asbari, M., Nadeak, M., Novitasari, D. & Purwanto, A. (2022). Elementary School Teachers Performance: How the Role of Transformational Leadership, Competency, and Self- Efficacy? International Journal of Social and Management Studies (Ijomas), 3 (1), 158- 166.
- Tadle-Zaragosa, J. R., Sonsona, J. V., & Philip, R. (2021). Linking Administrative Performance of Principals Vis-à-vis Public Relations and Community Involvement. International Journal of Instruction, 14(4).