

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

Ms. Mashael 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. K.H., & Al-Maalawi, H. K.H. (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/AISRP.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

**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 تطويره

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 تطويره، واعتمد البحث منهجية تحليل المحتوى، والمنهج الاستشرافي، وتكون مجتمع البحث من وثيقة الهيكل التنظيمي 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، وبيّن النتائج أن الهيكل التنظيمي لإدارات التعليم بالمملكة يتسم بالمركزية في اتخاذ القرار وتنفيذ المهام؛ مما يفقد المرونة في تسيير شؤونها وأعمالها، ويعرق سرعة استجابتها للتغيرات الداخلية والخارجية، وأن الكثير من إدارات التعليم لم تعلن على المواقع والحسابات الرسمية للرقابة والرسالة، بالإضافة إلى جهل العاملين بها، كذلك الأولويات لم تظهر بالصورة الكافية من خلال رصد مؤشرات تحققها في الخطط التشغيلية، كما أن الهيكل التنظيمي والخطط التشغيلية لإدارات التعليم، بحاجة ماسة إلى إعادة النظر في واقعها، ومحاجتها، ومدى تأثيرها في سير إجراءات إدارات التعليم العامة بالمملكة، بناء على النتائج أوصت الدراسة بتطوير أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة، وتبني الأساليب والمارسات الحديثة في بيئة 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، والتكنولوجية) والتي عمت كل المؤسسات، وشكلت بيئه غير مستقرة مليئة بالتحديات، مما جعل ملامح المستقبل يكتنفها الغموض، ويصعب التنبؤ بها باتباع الطرق التقليدية، مما فرض على إدارات التعليم العمل بطرق تناسب مع معطيات العصر، وتطوراته، 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 بململكة إلى العالمية. يعد القطاع التعليمي أحد أبرز هذه القطاعات نظراً لأدواره المتعاظمة في قيادة التغيير والتطوير، حيث تُشكل مخرجاته مدخلات للقطاعات الأخرى. تُعد إدارات التعليم في مناطق ومحافظات المملكة النزاع التنفيذية 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 المقترنات للوزارة (البيشى ولزهير، 2022، ص. 47).

وتعُد الإدارة الاستراتيجية من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي ظهرت في أواخر القرن العشرين، وتهتم بالجوانب المستقبلية للمنظمات، وتعنى لتعزيز موقعها 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 ومكافأتهم 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). وتنجلي 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 للارتفاع بها وتطوير أدائها، خاصةً وأنها تتميز بقدرها على العمل بكفاءة عالية في بيئة تتسم بالغموض والتعقيد والتغيير المستمر نتيجةً لوفرة المعلومات (الرشيدى، 2021). وعلى الرغم من حرص وزارة التعليم على تحديد أدوار ومسؤوليات إدارات التعليم لتحقيق أهداف التحول الوطني ورؤيتها 2030، إلا أن مستوى أداء هذه الإدارات، من حيث تحقيق مؤشرات الأداء، لا يزال دون المستوى المأمول. فقد كشفت تقارير الإدارة العامة لامانة 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 وأخرين (2022) والبيشى ولزهير (2023) أن النظم الإدارية تعانى من اختلال ينبع عنه قصور في الأداء وعدم تحقيق الأهداف المخطط لها، ويعود ذلك إلى ضعف الأهلية في إعداد وتنفيذ الخطة. وأشارت دراسات العتيبي (2021) والبارقى (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، خاصةً في ظل الرؤى 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 وتباطىء 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 تعرّض هذا التطوير.

## -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 (البيشى ولزهير، 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 قصوراً واضحاً في الأداء الإداري. فالقائد الاستراتيجي، الذي يمتلك سلطة التوجيه والحفز والمرؤنة لمواجهة التحديات، هو مفتاح تحويل الرؤى المستقبلية إلى برامج أ玳ية ناجحة (البيشى ولزهير، 2022).

وقد لاحظت الباحثات وجود جانب ضعف في الأداء الإداري لإدارات التعليم في عدة مناطق (الشرقية، الجوف، الرياض، عسير، الباحة)، وهو ما تؤكده 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-أسئلة البحث:

- يمكن تحديد مشكلة البحث الحالي في التساؤلات الآتية:
- ما واقع أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية من خلال التحليل النوعي لهيكلها التنظيمي وخططها التشغيلية؟
  - ما معوقات تطوير أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية من خلال التحليل النوعي لنتائج الدراسات المحلية السابقة؟
  - ما السيناريوهات المقترحة لتطوير أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية؟

#### 2-أهداف البحث:

- يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الآتي:
- التعرف على واقع أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية من خلال التحليل النوعي لهيكلها التنظيمي وخططها التشغيلية.
  - الكشف عن معوقات تطوير أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية من خلال التحليل النوعي لنتائج الدراسات المحلية السابقة.
  - بناء سيناريوهات مقترحة لتطوير أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية

#### 3-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 أثبت فاعليته في نجاح مؤسسات وإدارات التعليم فهو بذلك يعد تلبية لما أوصت به الدراسات السابقة.
  - إثراء الجانب النظري في مجال 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 وال محلية 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 تسهم في تحديد معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتقديم عدة متطلبات تسهم 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، وتدعم 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 سيناريوهات قد تفيد في تطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية ممارسة في ضوء الإدارة الاستراتيجية.

#### 1- حدود البحث:

- اقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية:
  - الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على بناء سيناريوهات مقتربة 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 الزمنية: طبق هذا البحث خلال الفصل الأول من العام الدراسي 1446هـ-2024.

#### 2- مصطلحات البحث:

- مفهوم التطوير: عرفه يوسف (2022، ص 2837) "نط من أنماط التغيير التي يمر بها الفرد أو النظم الاجتماعية نتيجة لتفاعل العديد من القوى للأفراد والمنظمات المجتمعية، والعادات وهو يعني تغييراً يتصف بالنمو لبنية معينة أو وظيفة، أو مهارة معينة، وهو يعتمد على مراحل متعددة".
- تطوير الأداء: "إحداث تغيرات جوهرية إيجابية في التنظيمات والتشريعات والهيئات والفكير الإداري بالمؤسسات، وإدخال كل ما هو جديد من أفكار واتجاهات وبرامج بما يتوافق مع المعايير والمؤشرات العالمية، من أجل الارتقاء بالمارسات والأنشطة السلوكية والفكرية لجميع منسوبي المؤسسة، المرتبطة بمهام وظيفتهم وأدوارهم ومسئولياتهم تجاهها بحيث تنجذب بفاءة وفعالية". (البارقي، 2021، ص 219).
- وُتعرّف الباحثات إجرائياً بأنّه: 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، والإنجازات 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، وال العلاقات المجتمعية، وال العلاقات الإنسانية، والقيادة التشاركية، والرضا الوظيفي، والأداء التعليمي". (Tadle-Zaragosa et al., 2021, P. 107).
- وُتعرّف الباحثات إجرائياً بأنّه: "قدرة إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية، على تحديد أهداف ومعايير ومؤشرات متربطة، 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 البارك (2023) بأنّها: الإدارة الوسطى في النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية، وحلقة الوصل بين القيادة العليا ممثلاً بجهاز الوزارة والميدان التربوي، ممثلاً بمكاتب التعليم والمدارس، والمسؤولة عن التعليم العام في المنطقة التعليمية أو المحافظة (ص. 422).
- وُتعرّف الباحثات إجرائياً بأنّها: "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 يترأسها مدير التعليم بقرارات تكليف من وزارة التعليم".
- مفهوم الإدارة الاستراتيجية: وُتعرّف بأنّها: "منظومة من العمليات المتكاملة تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية متضمنة مجموعة من الخطوات متعلقة بصياغة رسالة المنظمة، وتحديد أهدافها، وصياغة و اختيار الاستراتيجية وتنفيذ و تقويم الاستراتيجية، بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة" (الحسومي، 2023، ص. 309).
- وُتعرّف الباحثات إجرائياً بأنّها: 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 أنهما: "وصف تمثيلي للأحداث المحتملة الواقعة في المستقبل انطلاقاً من الوضع الحالي، من خلال وضع تصورات مستقبلية في صورة بدائل للأحداث".

- وتعرّفها الباحثات إجرائيًا: أنها عملية مبنية على التنبؤ لظاهره ما، وفق خطوات تعطي تصور مستقبل يساعد الباحثين وصناع القرار التعليمي، على تبني نماذج وتصورات مقترنة؛ لتحقيق الأهداف المنشودة.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### 2-1-الإطار النظري

#### 2-1-1-الأداء (أهمية، تطويره)

##### أهمية الأداء:

أشار البارقي (، 2021، ص230)، والبيشي ولزهير (2022، ص48) أن للأداء أهمية كبرى تتمثل في أنه:

- يعد الأداء الداعم للبقاء الإداري، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة 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 الأدارات التعليمية والتربوية، كما يمكن اعتباره رافدًا حقيقيًّا من روافد أسباب بقاء أية مؤسسة.
- ينعكس تحسين الأداء على تطوير أداء الإدارة بجميع عناصرها، ويعحسن السلوك الفردي والجماعي بها، ويرتقي بالوظائف الإدارية، ويبني الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمؤسسة، كما يزكي 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، بدءًًا 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، وتطورها 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 فالاداء 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، وتدعم سلوكيات العمل المرغوبة، وتطوير الأداء (عابدين، 2021، ص131).

ومن ثم يتضح أن تطوير الأداء يعد محاولة جادة لارتقاء 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-الادارات التعليمية:

#### أهمية الادارة التعليمية:

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

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

- تسهل 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.
- تعين العاملين على فهم كافة ما يوكل إليهم من مهام إدارية، وإشرافية، وما يقدمه للمجتمع من خدمات.
- تتمكن العاملين من الاشتراك في كافة اللجان، التي يكونون أعضاء فيها، بالإضافة إلى متابعة أعمالها.
- تبني مهارات التخييل والإبداع والتطوير لدى العاملين.
- ويتبين أن إدارات التعليم ذات أهمية استراتيجية، حيث تسهل أداء المهام، والأعمال، وتذلل الصعوبات التي تواجه المدارس، وتتواصل بشكل مباشر مع مديري المدارس والمعلمين، وتساعدهم 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؛ والرشيدية، 2020، ص 10) وظائف الإدارة التعليمية كالتالي:
1. الإشراف على التنفيذ والتخطيط الشامل: يتضمن ذلك الإشراف على تنفيذ وعمم 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، الأرضي، المباني، الأثاث، التجهيزات، المقررات، واللوازم، ومتابعة توفيرها وتوزيعها.
  2. إدارة الموارد البشرية وتطويرها: بتوفير القوى البشرية اللازمة لتنفيذ البرنامج التعليمية، ورسم سياسة العاملين وتوجههم. وتتضمن كذلك توجيه المعلمين، المشرفين التربويين، والإداريين، وتدريبهم، ومتابعة أعمالهم، وتقديمهم لضمان نموهم المهني المستمر.
  3. إدارة المرافق والعلاقات المجتمعية: تتضمن الإشراف على افتتاح المدارس بعد اعتمادها، وإنشائها، ترميمها، صيانتها، نظافتها، وتوفير الأرضي 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: تمثل 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 وعلاوتهم، إدارة المشتريات والمناقصات، وإعداد الميزانية الختامية.
- ومما سبق ترى الباحثات: أن إدارات التعليم تقوم بالعديد من الوظائف، منها وظائف إدارية، ومنها إشرافية، ومنها توجيهية وإرشادية، ومنها وظائف متابعة، وبالتالي فييني على تلك الإدارات أن تطور من أدوارها، واداء وظائفها، وفق أحدث المستجدات، وأن تمارس أدوارها المتعددة، وفق متطلبات العصر، ولا تكون بمعزل على الواقع، والحياة الاجتماعية.

#### 2-1-3-الإدارة الاستراتيجية:

##### متطلبات الإدارة الاستراتيجية:

- تتطلب الإدارة الاستراتيجية عدة متطلبات تمثل فيما يلي (2018، Grant and Baden-Fuller؛ الحسومي 2023، ص 312):
- 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: فلابد 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 الادارية المباشر والمن في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
  - الهدوء والاستقرار: حيث يحتاج تطبيق الإدارة الاستراتيجية إلى استقرار وهدوء في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
  - وضع الخطة: فلابد أن توفر الإدارة الاستراتيجية خطة متكاملة من الرؤية والأهداف المتكاملة المتراوحة لعملية تطبيق الاستراتيجية داخل المنظمة.
  - المهارات الإدارية: حيث إنه يجب أن تتوفر لجميع القيادات الإدارية بالمنظمة المهارات الازمة لصياغة وتنفيذ وتقديم الاستراتيجية.
  - الرجل المناسب في المكان المناسب: فيجب أن يتم تكليف كل موظف بأعمال حسب قدرته واحتياجه.

- 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 وبيع، 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 تضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.
  - تحليل البديل الاستراتيجية، من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها، والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
  - تحديد أكثر البديل 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 تنسق مع الأهداف طويلة الأجل، والاستراتيجيات العامة.
  - تنفيذ الخيارات الاستراتيجية، من خلال تخصيص الموارد، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، والأفراد، والهياكل، والتكنولوجيا، وأنظمة الحفز.

#### مراحل الإدارة الاستراتيجية:

- للإدارة الاستراتيجية عدة مراحل تمثل فيما يلي:
- ذكر رياض وآخرون (2023، ص140) المراحل التالية:
- تصور الاستراتيجية: والتي تعني وضع تصور من قبل الإدارة العليا للمنظمة، لشكل الاستراتيجية، وما تصبوا 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، والمدى الزمني المحدد لتنفيذ التصور، والنتائج الاقتصادية للاستراتيجية، ومدى تحقيقها قيمة مضافة للمنظمة، والتدخل اللازم.
  - التغذية الراجعة: وتم 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.

#### 2-1-3-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 ترضيها، ومن خلال بعد زمني طويل، بغية مساعدة صناع ومتخذي القرارات السياسات" ( Zaher, 2014, ص48).

#### أهمية الدراسات المستقبلية:

يوماً بعد يوم تتزايد أهمية الدراسات المستقبلية من الاحتمالات 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 وال الحاجة إلى مواكبتها واستباقه ومحاولة التكيف معه من خلال الإفادة 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 المحتملة ظهرتها في المستقبل والأحداث المفاجئة والقوى المحركة للأحداث.
- بلورة الخيارات الممكنة والمتحركة، 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 والمبادرة في التعامل مع المشكلات قبل أن تصبح كوارث.
- تعد الدراسات المستقبلية مدخلاً مهماً ولا غنى عنها في تطوير التخطيط الاستراتيجي.

إضافةً لما سبق فهي تعمل على زيادة المشاركة الديموقراطية في تصور المستقبل والتخطيط له، حيث يتاح لها للجماهير العادلة المشاركة في إبداء الرأي حول صور المستقبل؛ لأنها صور تتعلق بحياتهم المستقبلية، مع أن البعض يرى أنها قد تتصرف بالبطء إلا أنها تساهم في تحسين الظروف الإنسانية (جلبي، 2011، ص 80)، ولذلك فالدراسات المستقبلية مهمة لعلمنا 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 و يجعل الدراسات المستقبلية مهمشة.
- طبيعة التأثير الشخصي للقائمين على الدراسات المستقبلية، حيث تؤثر عقیدته و انتماهه العرقي و بيئته على تحليل و تكوين رؤيته الاستشرافية.

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

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

#### 2-4-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 مستقبل افتراضي (الفايز، 2022، ص 23).

يعد أسلوب السيناريوهات وصف لصورة مستقبلية ممكنة أو محتملة أو يُرُغب 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-الدراسات السابقة:

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

##### 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 استبيانه 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 سعى دراسة البارقي (2021) للتعرف على واقع أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في تحقيق الميزة التنافسية. اعتمدت الدراسة

المنهج الوصفي المسيحي، وشملت عينتها رؤساء الأقسام ومديري التعليم ومساعديهم 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 al Muliati et al (2022) من إندونيسيا تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والكفاءة والفعالية الذاتية في أداء معلمي المدارس الابتدائية. استخدمت الدراسة المنهج الكي من خلال استبيانات عبر الإنترنت على (210) مدرسين، وخلصت إلى أن القيادة التحويلية، الكفاءة، والفعالية الذاتية جميعها لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً على أداء المعلمين، سواء بشكل منفرد أو مجتمع.

## 2-2-دراسات تناولت إدارات التعليم:

في السياق السعودي، هدفت دراسة البيشي ولزهير (2022) إلى تقديم تصور مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020). استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسيحي وطبقاً لاستبيانه على عينة قصدية تعليمياً تكونت من (312) قائداً. 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" أيضاً. كما بينت الدراسة وجود بعض الفروق الدالة تعزيز 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 جهوداً كبيرة لتطوير إدارات التعليم ومنحها صلاحيات تعزيز استقلاليتها نحو اللامركزية الإدارية. إلا أن الإدارات لا تزال تعاني من مركزية اتخاذ القرار، وهيكل 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 وشاركت فيها 36 فرداً من إدارات التعليم العام والتعليم الإلكتروني. كشف التحليل أن التنفيذ التشفيلي لخطط تطوير جودة التعليم كان على مستوى عالٍ، ولم تكن هناك فروق ملحوظة في التنفيذ تبعاً لأعداد موظفي الدعم أو مستوياتهم التعليمية أو خبراتهم.

## 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 المسيحي على مجتمع دراسة تكون من (57) قائداً وقائدة. أظهرت النتائج أن استجابة أفراد العينة حول واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية ومعوقات تطبيقها جاءت بدرجة "متوسطة"، بينما جاءت الحلول المقترنات للتغلب على المعوقات بدرجة "عالية". وفي السياق العربي، هدفت دراسة النجار ويعي (2022) إلى التعرف على أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام وجامعة الاستقلال بشكل خاص. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وطبقاً لاستبيانه على عينة المسح الشامل (74) فرداً. 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 استبيانه على عينة بلغت (201) من العاملين. توصلت النتائج إلى أن مستوى الإدارة الاستراتيجية وتمكين العاملين جاءا 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.

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

يُظهر استعراض الدراسات السابقة أنها تنوّعت 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 مساهمنته العلمية والعملية في هذا المجال الحيوي.

### 3- منهجية البحث وإجراءاته.

#### 3-1-منهج البحث:

في ضوء أسئلة وأهداف البحث الحالي، وما يتلاءم مع طبيعته استخدام البحث الحالي مابلي:

- منهج تحليل المحتوى، الذي يتتوافق 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 تشمل علها هذه الرسالة. وذلك للإجابة عن السؤال الأول والثاني للبحث.
- المنهج الاستشرافي: باستخدام أسلوب السيناريوهات، وذلك للإجابة عن السؤال الثالث للبحث.

حيث ستقدم ثلاثة سيناريوهات، كما ذكرها (الشقران، 2022، ص104): السيناريو المرجعي الذي يمثل امتداداً للاتجاهات العامة الراهنة، والسيناريو الاصلاحي الذي يحدث فيه بعض التحسين الجنسي، والسيناريو الإبداعي الذي يعتمد على تغيير جذري أو نقلة نوعية للوضع الراهن.

وبناء على ما سبق، فإن البحث الحالي سيقتصر على بحث كيفية تطوير أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية.

#### 3-2-مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث الحالي من ثلاثة فئات هي كما يلي:

1. وثيقة الهيكل التنظيمي لإدارات التعليم العامة الصادر من وزارة التعليم الصادرة في عام 1445هـ-2024م؟ وكانت أهم بياناتها (الهيكل التنظيمي المهام التنظيمية المشتركة للإدارات، الصالحيات المشتركة لمديري إدارات التعليم العامة، الالتزامات الإدارية المشتركة، مهام مدير عام التعليم، القطاعات المرتبطة بمدير عام التعليم، مبادئ وقواعد استرشاديه من الناحية التنظيمية، مفاهيم "الارتباط الفنى - 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-2024 وكانت أهم بياناتها مبررات تطوير الخطط الدراسية والمناهج، ارتباط تطوير الخطط الدراسية والمناهج بمحاور والأهداف الاستراتيجية لرفعة 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 الباحثات بتصميم استماره لتحليل محتوى وثيقة الهيكل التنظيمي من خلال العناصر التالية: (مكونات الهيكل التنظيمي-سمات الهيكل التنظيمي-المبادئ التنظيمية للهيكل التنظيمي-قياس كفاءة وفاعلية 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).

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

3-4-4- ثبات استماراة تحليل المحتوى: تم التتحقق من ثباتها باستخدام طريقة ألفا كرونباخ وتم حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ وذلك بالنسبة لكل من الاستماراة وكل ولكل من محاورها، وأن قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للاستماراة ككل بلغت (0.90). وجميعها قيم مرتفعة، مما يشير إلى اتصف بطاقة استماراة تحليل المحتوى بدرجة مناسبة من الثبات

#### 4- نتائج البحث ومناقشتها.

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

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

4-1-1-المهام والالتزامات المستخلصة وفقاً للمحاور الرئيسية للأداء الإداري والتعليمي والاستراتيجي. وكما يبيهها 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>-سرد المهام الإدارية والالتزامات المشتركة بين الإدارات والوحدات.</li> <li>-توفير الخدمات المساعدة لمدير التعليم.</li> <li>-إعداد ومراجعة وتقديم الخطط التشغيلية، ومتابعة تنفيذها وقياس الأداء المؤسسي.</li> <li>-إدارة التغيير والمبادرات والمشاريع المؤسسية.</li> <li>-متابعة ومرقبة انتظام دوام الموظفين.</li> </ul>
2- الإدارة المالية والرقابية	<ul style="list-style-type: none"> <li>-حماية الأموال والممتلكات، الحد من الغش والأخطاء، وضمان دقة البيانات المالية والسجلات المحاسبية.</li> <li>-فاعلية العمليات الإدارية والمالية والتقييد بالأنظمة.</li> <li>-تنوع مصادر التمويل والاستثمار الأفضل للأصول، بحث فرص الشراكة مع القطاع الخاص.</li> <li>-تحسين كفاءة الإنفاق وترشيد العمليات المالية والمحاسبية والمشتريات والتدقيق.</li> <li>-متابعة تطبيق معايير ومواصفات الخدمات المستندة للقطاع الخاص وتقدير جودتها ورضا المستفيدين.</li> </ul>
3- إدارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الرفع من كفاءة وفاعلية الموارد البشرية وتطبيق الأنظمة واللوائح الخاصة بها.</li> <li>-تخطيط الموارد البشرية، تنفيذ عملياتها، تطويرها، ومتابعة دورة الأداء الوظيفي.</li> <li>-تحليل الاحتياج من شاغلي الوظائف التعليمية وتحديد احتياجاتهم التطويرية.</li> </ul>
4- القيادة والتواصل المؤسسي	<ul style="list-style-type: none"> <li>-التعريف برسالة وأهداف الإدارة، إبراز المبادرات والإنجازات لتعزيز الصورة الذهنية.</li> <li>-تعزيز التواصل مع المستفيدين والجهات الحكومية والخاصة.</li> <li>-دعم التنسيق وتعزيز التواصل بين إدارة التعليم والإدارات التابعة لها بالمحافظات.</li> <li>-مساعد مدير عام التعليم والمساعد للشؤون التعليمية والمالية في الإشراف على أعمالهم وتوفير الدعم اللازم.</li> </ul>
5- جودة التعليم وتطويره	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الإسهام في تنفيذ المقاييس لتنمية الجوانب المعرفية والمهارية للطلاب.</li> <li>-الإشراف على المدارس، دعمها، وتطوير أداء منسوبيها لتجويد عمليات التعليم والتعلم.</li> <li>-ضمان فاعلية واستدامة وجودة أداء العملية التعليمية في مدارس التعليم العام.</li> </ul>

محور الأداء	الوظائف والمهام الرئيسية لإدارات التعليم العامة
<ul style="list-style-type: none"> <li>-الارتقاء بالعملية التعليمية والتعلمية وتنقيبها 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 نوافذ 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>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-تحديد وتقييم ومتابعة المخاطر والفرص التي تؤثر في تحقيق الأهداف .</li> <li>-الموازنة بين المخاطر والفوائد واقتراح آليات للاستفادة منها .</li> <li>-متابعة التزام مؤسسات القطاع الخاص التعليمية بمؤشرات الأداء المؤسسة (غير التعليمية) .</li> <li>-تفعيل ممارسة المسؤولية المجتمعية والعمل التطوعي بما يتماشى مع أهداف رؤية 2030 .</li> <li>-تعزيز الوعي الفكري والانتقاء الوظيفي والإسهام في تحقيق التكامل والوسطية .</li> <li>-تحقيق متطلبات الأمان والسلامة في المدارس والمرافق التعليمية.</li> </ul>	<b>6 إدارة المخاطر والفرص والمسؤولية المجتمعية</b>

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 ادراكاً 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 وتفاصيلها يوحي بتحديات محتملة في التنسيق والتطبيق الفعال، مما يؤكد الحاجة إلى آليات إدارة استراتيجية قوية تضمن التكامل وتحاوز أي قصور قد ينجم عن هذا التعقيد الهيكلي.

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

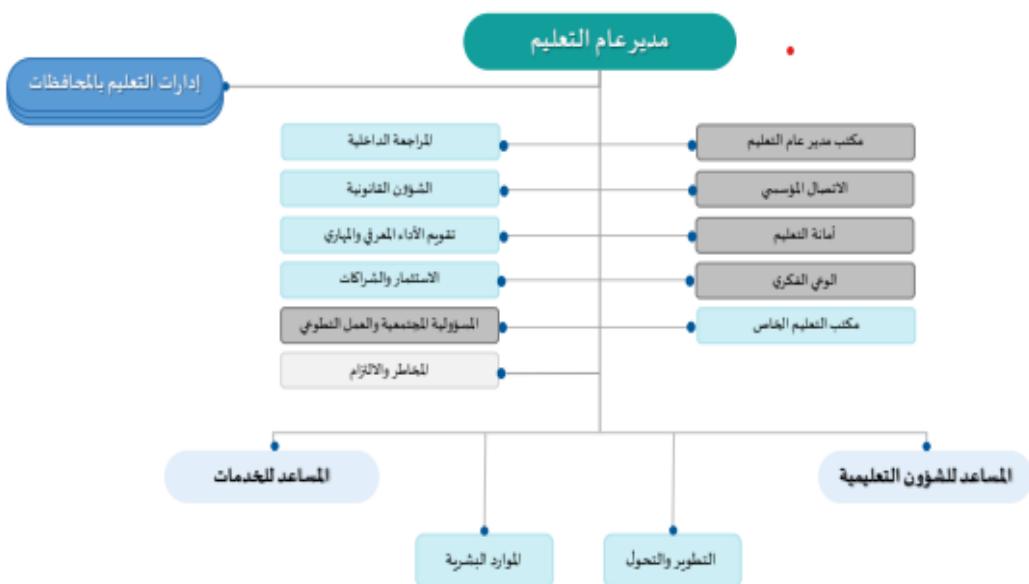
**الجدول (2) المهام والالتزامات الإدارية المشتركة في إدارات التعليم (وفق الدليل التنظيمي لوزارة التعليم، 1445هـ)**

الالتزامات الإدارية المشتركة	المهام الإدارية المشتركة	المحور الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>-الالتزام بتحقيق مؤشرات الأداء الخاصة بالإدارة والوحدات التابعة لها .</li> <li>-الحرص على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية بأقصر وقت وتقليل الهدر .</li> <li>-الالتزام بالسلسل التنظيمي في المراسلات واستخدام البريد الإلكتروني الرسمي.</li> </ul>	<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 المتواقة مع أهداف الإدارة وخططها المستهدفة .</li> <li>-متابعة مؤشرات الأداء والمبادرات والبرامج والمشروعات واتخاذ الإجراءات التصحيحية .</li> <li>-إعداد التقارير الدورية عن الإنجازات وتقديم مقتراحات التطوير.</li> </ul>	<b>1- التخطيط والإدارة الاستراتيجية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-عقد اتفاقيات ضمن 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 لل المصرح لهم .</li> <li>-المحافظة على المعاملات الورقية وأرفقاتها إلكترونياً .</li> <li>-التقيد بسميات وتقسيمات الوحدات التنظيمية في الدليل التنظيمي .</li> </ul>	<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 تناصها 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>	<b>2-الإشراف والتنسيق والرقابة</b>

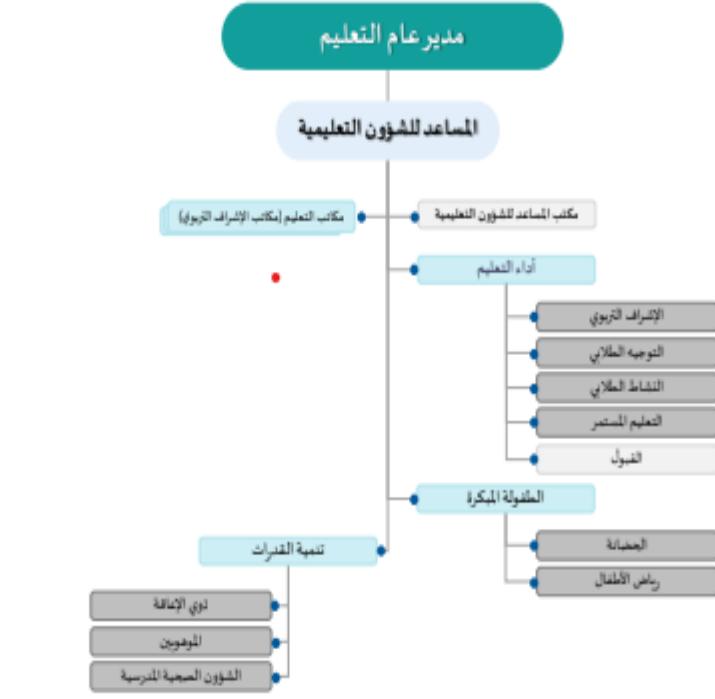
الالتزامات الإدارية المشتركة	المهام الإدارية المشتركة	المحور الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>-التقييد بالمهام المنوطة بالوحدات عند استصدار القرارات الإدارية وقرارات التكليف.</li> <li>-الالتزام رؤساء الوحدات بتعريف مدخلات ومخرجات الإجراءات ونماذجها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-دراسة الخطط والبرامج والقواعد والمقترنات الخاصة بتطوير العمل واستكمال إجراءات إقرارها.</li> <li>-تقديم الاقتراحات اللازمة لتعديل أو تطوير الأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات الإدارية.</li> <li>-جمع وتصنيف وحفظ البيانات والمعلومات وتحديثها وتطوير نظم حفظها واسترجاعها.</li> <li>-تحديد احتياجات الإدارة والوحدات من القوى العاملة ومتابعة توفيرها وتدريبها، وتوفير المعدات والأدوات.</li> <li>-القيام بالأعمال الإدارية وإنجاز المعاملات ضمن التوجيهات والمدد المحددة.</li> <li>-المشاركة في المعارض والندوات والفعاليات.</li> <li>-القيام بأية مهام أخرى مكلفة بها الإدارة ضمن اختصاصها.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-التعاون وروح الفريق الواحد بين الوحدات لتعزيز أهداف الوزارة.</li> <li>-الحرص على المصلحة العامة عند أداء المهام.</li> <li>-الالتزام بأخلاقيات العمل وفق مدونة السلوك الوظيفي.</li> <li>-مخاطبة القطاع المختص بالتنظيم الإداري عند الحاجة لتغيير هيكل التنظيمي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-المشاركة في المعارض والندوات والفعاليات.</li> <li>-القيام بأية مهام أخرى مكلفة بها الإدارة ضمن اختصاصها.</li> </ul>	<p>3-تطوير والدعم المؤسسي</p>

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 وفاعلية الأداء. ومع ذلك، فإن هذا المستوى من التفصيل في المهام والالتزامات قد يمثل تحدياً في التطبيق العملي ويطلب قيادة استراتيجية قادرة على تحويل هذه الأطر إلى واقع ملموس، لضمان تحقيق الأهداف الطموحة لرؤية المملكة 2030 بأقل هدر وأقصى استدامة.

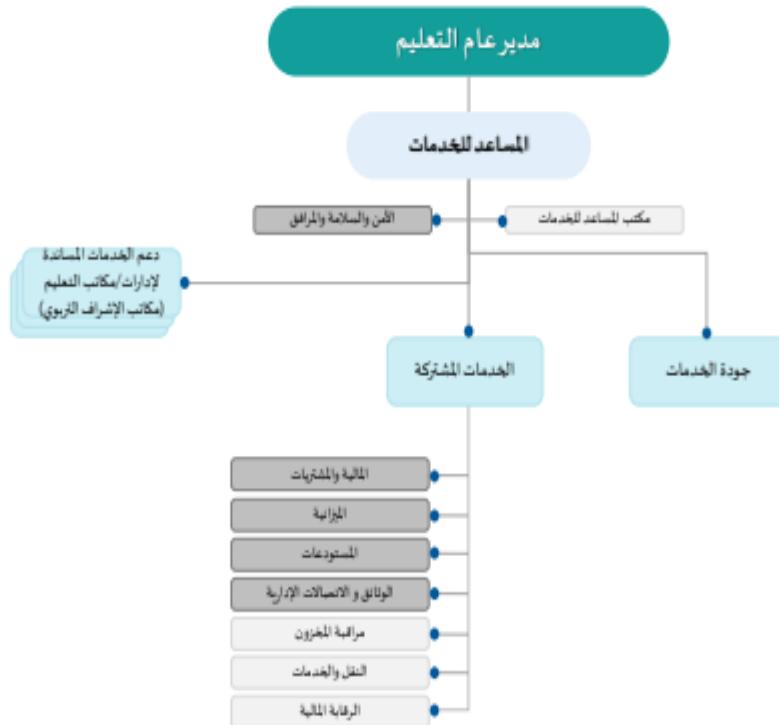
#### 4-1-3-الهيكل التنظيمية للإدارات العامة:



شكل (1) مخطط هيكل 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 الصالحيات- 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 الهيكل التنظيمية العضوية التي يقصد بها: كما يذكر الموسوي (2004) بأنه النموذج العضوي، ويسعى أيضًا بالنموذج المفتوح، وهو نموذج تنظيمي متتطور عن النموذج الكلاسيكي، وفي هذا النوع من التنظيم يحدد لكل مدير وحدة إدارية وأهداف محددة، ونتائج معينة عليه أن يتحققها، وينبع مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل إدارته. ويصلح هذا النموذج في الأحوال التي يصعب التنبؤ بها فتتجه إليه المنشآت التي تعيش في بيئات مستقرة ومتجانسة حيث تساعد هذه المرونة في الشكل التنظيمي على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة، ويسعى من حيث النوع بالهيكل المصفوفي، حيث أنه يجمع هذا النمط من الهيكل التنظيمية بين النمط الوظيفي ونمط الأقسام وذلك بهدف الاستفادة من ميزات الاثنين وتفادي عيوبها، 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 وتبعه عدة إدارات وأقسام ووحدات يشرف عليها بشكل مباشر، وتقسيم يختص بالمساعد للشئون التعليمية وتبعه كذلك مجموعة من الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية، وتقسيم يختص بالمساعد للخدمات وتبعه 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 تعاون السلطة والمسؤولية.
- قياس كفاءة وفاعلية الهيكل التنظيمي:

قياس الكفاءة والفاعلية في الهيكل التنظيمي لإدارات التعليم العامة يتم من خلال المؤشرات الآتية: تحقيق الأهداف-استخدام الموارد-رضاء 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 وفاعلية الهيكل التنظيمي، تم استنتاج الآتي:

أن الهيكل التنظيمي لإدارات التعليم بالملكة 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 بالملكة في ظله لا يمنحها قدرًا كبيرًا من المرونة في تسيير شؤونها وأعمالها؛ وبعد ذلك من الأمور التي ينبغي على المسؤولين والمؤسسات التربوية المعنية، وعلى رأسها وزارة التعليم، النظر إليها بعين الاعتبار والاهتمام، وذلك من أجل التمكّن من إنشاء منظومة تعليمية بالملكة 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 أهدافًا واضحة وقابلة للاقياس. تحليل مدى توافق هذه الأهداف مع الرؤية والرسالة العامة لإدارة التعليم.
2. تم التأكّد من أن الخطط التشغيلية تتضمن مكونات أساسية أنها تشمل الوثيقة العناصر التالية:

- أن الخطط التشغيلية متضمنة الأنشطة والبرامج المخطط لها لتحقيق الأهداف.
  - الموارد المطلوبة: تحديد الموارد البشرية، المالية، والمادية الازمة لتنفيذ الأنشطة.
  - الجدول الزمني: وضع جدول زمني يوضح المواعيد المائية 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 يستخدم 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 استراتيجية 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. لأنها 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 (الموضوع، الطموح، سهولة الحفظ، الاتاحة

الرؤية	الرسالة	الأهداف	الرسالة	الرسالة	الرسالة
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الباحة	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الشرقية	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض
تعليم متميز عالي الجودة، بковادر تعليمية مؤهلة، لبناء مواطن معتز بقيمه الوطنية، ومنافس عالمياً.	اتاحة التعليم للجميع، ورفع جودة عملياته ومخراجه، وتطوير بيئة تعليمية محفزة على الابداع والابتكار، لتلبية متطلبات التنمية، وتحسين حوكمة نظام التعليم، وتطوير مهارات وقدرات منسوبيه، وتزويد المتعلمين بالقيم والمهارات الازمة، ليصبحوا مواطنين صالحين، مدركون لمسؤولياتهم الأسرية، والمجتمع، والوطن.	تحسين بناء الخطط التنفيذية والتشغيلية في الميدان التربوي/ اكساب الطلاب مهارات البحث العلمي/ تحسين الخدمات النوعية المقدمة للطلاب/ تجوييد أساليب التقويم المستمر/ توفير الدعم التقني وخدمة الانترنت للمدارس والأقسام والإدارات/ التوسيع في برامج الموهوبين/ تعزيز المشاركة في المسابقات المحلية والدولية/ توفير فرص التعليم والتدريب للكبار مدى الحياة.	بناء جيل متعلم منافس في القرن 21.	نقدم تعليماً متميزاً، في بيئة جاذبة، محوره الطالب لتمكينه من المهارات الازمة لسوق العمل، بمعايير عالمية، ومشاركة مجتمعية.	ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعليم مدى الحياة/ تحسين استقطاب المعلمين وأعضاء هيئة التدريس وتأهيلهم وتطويرهم/ تحسين البيئة التعليمية المحفزة للابداع 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.
متعلم معتز به، قادر على إنتاج المعرفة وتوظيفها، من خلال منظومة تعليمية رائدة.	تقديم خدمة تعليمية متميزة من خلال تأهيل الكوادر البشرية، وتحقيق النمو المبني المستمر، والتمكين للقيادة الداعمة، وتوفير البيانات التعليمية الجاذبة، لبناء مجتمع المعرفة الذي يتبنى الابداع والابتكار، والبحث العلمي، ويعزز القيم، ويحصن الفكر، ويستثمر الشراكات المجتمعية، لرفع الكفاءات النوعية للعملية التعليمية.				

المحتوى	العناصر	إدارة التعليم العامة
تعزيز صحة المجتمع المدرسي- تعزيز الشراكات مع الأسرة والمجتمع- تحسين فرص التعلم للطلاب- تحسين الكفاءة النوعية للكوادر البشرية.	الأولويات	
تطوير قدرات شاغلي الوظائف التعليمية والإدارية/ تحسين الكفاءة الداخلية والخارجية للنظام التعليمي/ رفع كفاءة الأداء في عملية تنظيم الوثائق والمحفوظات بإدارة التعليم/ استثمار البحث والدراسات في تطوير أساليب التعليم/ توفير المعلومات الإحصائية للإدارات والأقسام والباحثين/ تعزيز القدرات القيادية في نظام التعليم.	الأهداف العامة	
الريادة لبناء جيل مبدع.	الرؤية	
تقديم خدمات تربوية وتعليمية، ذات جودة عالية، وفق معايير عالمية، بمشاركة مجتمعية.	الرسالة	الإدارة العامة
التنمية المهنية- التحول الرقمي- تفريغ التعليم- الالتزام التنظيمي- جودة النتائج	الأولويات	للتعليم بالمنطقة الشرقية
اكساب جميع فئات المجتمع المحلي والتعليمي ثقافة الموهبة والإبداع/ توفير مقومات الأمان 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 لعناصر البشرية التعليمية والتربوية/ تعزيز مشاركة أولياء الأمور في العملية التربوية والتعليمية.	الأهداف العامة	
تعليم متميز، عالي الجودة، بكوادر تعليمية مؤهلة، لبناء مواطن معزز بقيمه الوطنية، ومنافس عالمياً.	الرؤية	
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 نوافذ التعليم.	الرسالة	الإدارة العامة
تنوع الفرص التدريبية- الالتزام بالجودة- تحسين نوافذ التعلم- تعزيز شراكة المجتمع	الأولويات	للتعليم بمنطقة عسير
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 نوافذ التعلم/ تحسين الخدمات المقدمة في برامج التربية الخاصة/ رفع مستوى المشاركات في المؤتمرات واللتقيات العلمية والبحثية.	الأهداف العامة	

ومن خلال تحليل محتوى عناصر وثيقة الخطة التشغيلية لإدارات التعليم العامة التي اشتغلت على: الرؤية، والرسالة، 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، وبالتالي تقوم إدارات التعليم بناء خططها التشغيلية في ضوء خطة الوزارة التشغيلية الواردة لها بالعمل على تفريغ البرامج والأنشطة من قبل كل إدارة أو وحدة أو قسم فيما يخص برامجها وأنشطتها، واقتراح برامج أخرى للتحسين والتطوير تضاف للخطط التشغيلية المستقلة، ثم يتم جمعها من الأقسام والوحدات والإدارات ويتبع بناء خطة تشغيلية لإدارة التعليم في ضوء الأهداف الاستراتيجية للتعليم، وهذا يمثل واقع التخطيط في إدارات التعليم ومدى المركبة 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 تظير التطلعات المستقبلية لمستقبل التعليم، والرؤى الطموحة كذلك، إلا أن (الرؤية والرسالة) في العديد من إدارات التعليم غير معلن، على الواقع والحسابات الرسمية لبعض إدارات التعليم، بالإضافة إلى جهل العاملين بها، كذلك الأولويات لم تظهر بالصورة الكافية من خلال رصد مؤشرات تحققتها في الخطط التشغيلية، وبالتالي تظل طموحاً مالما 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 وشموليتها لجميع الموارد.

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

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؟"

للاجابة 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 تتنفيذ السياسات المرسومة تجاه العملية التربوية بالصورة المثلث، 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 مقتراحات إدارات التعليم ومريئاتها التطويرية.

ضعف تشجيع مديرى إدارات التعليم للقرارات التطويرية والابداعية.

ضعف إتاحة فرض للمتميزين في تولي الأعمال القيادية.

ضعف الاعتماد على اللجان في تقديم الرؤى والمقترنات المبادفة.

ضعف التفويض لإتاحة الفرص في إيجاد صفات من القيادات.

سوء استخدام وسيلة الاتصال المناسبة لكل موقف بدقة ووضوح.

الحاجة إلى قوى عاملة ومدرية تمتلك مهارات الإدارة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات وقدرة 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 والندب والغياب والتأخر عن الدوام الصباحي، وقلة الدعم المادي من أفراد المجتمع، ومن وزارة التربية والتعليم.

ضعف البنية الأساسية المبادأة لتطوير الأداء الإداري.

قلة مصادر التمويل اللازمة لتنفيذ عمليات التطوير الخاصة بإدارات التعليم.

غياب التخطيط لعمليات التطوير والتحسين للرفع من كفاءة وفاعلية الأداء في إدارات التعليم.

ندرة وجود جهات خارجية ومتخصصين لمراجعة نتائج التطوير الخاص بالمديرين.

ضعف الفهم لأبعاد معايير ومؤشرات التطوير الأدائي لمديرين المدارس لدى المديرين والعاملين.

غياب الوعي عن ضرورة الربط بين الخطط الاستراتيجية وخطط التنمية المستدامة.

حدودية 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".

وتفق 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 المتباعدة من حيث مصادرها، بالإضافة إلى

تنوعها وتعددتها 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 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 مدير التعليم من مباشرة أعمالهم على نحو كفؤ، 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 مدير التعليم في أداء مهام عملهم، وفي ظل هذا المناخ التنظيمي يكون من الصعب

وضع أو تنفيذ سبل يمكن من خلال تطوير مستويات كفاءة أداء مدير 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

السايدة في الإدارات التعليمية، كما تتمثل وضيق الثقة وعدم الوفاق بين المسؤولين والمديرين، ونقص العمالة الفنية المتخصصة والمناطق بها

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

**4-نتيجة السؤال الثالث: "ما السينариوهات 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:

**4-1- منطلقات السيناريوهات المقترحة وتمثل 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 تجسيد 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 على القيادات العليا في إدارات التعليم، ووصيات 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.

**4-2-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 الافقى 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 الحالى.
- قبول إدارات التعليم لاستمرار في الوضع الحالى 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 لافى تحقيق الأهداف المرسومة لمخرجات تلاءم مع الوضع الحالى.
- وترى الباحثات: أن السيناريو الامتدادى يعد ضعيفاً في التنبؤ بمستقبل تطوير أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية.

**4-3- مصادر بناء السيناريوهات**

1. نتائج البحث الحالى والدراسات السابقة والتي أكدىت على فاعلية الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء إدارات التعليم
  2. الإطار النظري للبحث
  3. تحليل الوضع الحالى من خلال ما يلي:
- تقييم الأداء: تم جمع البيانات والمعلومات حول النتائج التعليمية، كفاءة الإدارة، ورضا المعلمين والطلاب لتقدير الأداء الحالى لإدارات التعليم والتي أكدىت 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 الحالى 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 اشتغلت على تحسين جودة التعليم، تعزيز الابتكار، وتطوير مهارات المعلمين.

#### 4-3-5 أهداف السيناريو الاصلاحي المقترن

- 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 تمهدًا للانتقال للسيناريو الإبداعي.
- إحداث تغيرات واصلاحات على الوضع الحالي للظاهرة محل الدراسة، وهذه الإصلاحات الكمية والنوعية، قد تحدث ترتيبًا جديًّا في أهمية ونوعية المتغيرات المتحكمة في تطور الظاهرة، مما يؤدي إلى تحسن في اتجاه الظاهرة ببلوغ الأهداف التي لا يمكن تحقيقها في الوضع الحالي للظاهرة.
- إضافة وحدات مرننة للبيكل التنظيمي يحقق المزيد من الإصلاح في التوجه نحو الامركنزية في اتخاذ القرارات.
- تحسين البنية التحتية لإدارات التعليم العامة في ضوء تشخيص الواقع والعمل على تحسينه وتطويره.
- اشراك العاملين في الوظائف الإدارية (التنظيم والتخطيط والرقابة والتقويم) يحقق المزيد من الالتزام.
- تبرير أسباب التغيير للعاملين يحقق الولاء وعدم مقاومة التغيير.
- التنوع في الممارسات الإدارية والأساليب في ضوء التوجهات الحديثة يسهم في عمليات التحسين والتطوير.
- الإصلاح الجزئي وليس التغيير الجندي 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 لتقدير 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 لمتابعة وتقدير تنفيذ السيناريو المختار. هذا يتضمن جمع البيانات بشكل دوري وتحليل النتائج لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

#### 4-3-3-3-4 السيناريو الإبداعي:

#### 4-3-3-4-1 أهدافه ومنطلقاته

- إحداث تغيير جندي وثوري في مجال الظاهرة المدرسة
- إحداث التغييرات الجنرية في العمليات والسياسات والتشريعات التنظيمية لإدارات التعليم العامة، والقادر على تحقيق متطلبات العصر العالى في التحول نحو التغيير والتطوير التنظيمي في إدارات التعليم بصفة عامة.
- ينطلق من فرضية حدوث التحول الكيفي والنقلة النوعية، من خلال إصلاحات جنذرية 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).

#### 4-3-3-4-2 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.

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

تمثل الأبعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية في ثلاثة ركائز جوهرية هي كالتالي:

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 الالزمة لتحقيقها بطريقة مدرسة 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 الالزمة 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 والموارد المعنوية).

4. بناء وتبين الهيكل التنظيمي المناسب.

الجهات المسؤولة عن تنفيذ الدراسة المستقبلية: وهي الجهات المسؤولة عن تطبيق الدراسة المستقبلية لتطوير أداء إدارات التعليم العامة بالمملكة 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.

## الوصيات 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 لتقديم الأداء إدارات التعليم في ضوء الإدارة الاستراتيجية،

3. تنفيذ فعاليات تدريبية تبني 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 مديرى 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 هيكل تنظيمية حديثة لإدارات التعليم العامة رأسية وأفقية تظهر بها خطوط السلطة والمسؤولية وتتميز بالمرنة 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 التغيرات كالقيادة 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 مقترن، مجلة الفنون والأدب وعلم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، ع(66). ص 217-246.
- البيشى، سعد بن مبارك محمد الرمثى، ولزهر، نوضاء مبارك رعدان (2022). تصور مقترن لتطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM2020 ، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، (46)، (4)، 45-108.
- جلال، مسعد حلى، ويونس، مجدى محمد، وبدوى، محمود. (2021). معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدرسة الثانوية الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، (2)، 338-368.
- الجوهرى، شوقي علي. علي، أسماء فتحى(2020). سيناريوهات تطوير التعليم الأساسي في مصر للوفاء بمتطلبات العصر الرقمي، مجلة كلية التربية، ص 36-69.
- جيوبسى، مجدى، وعطير، ربى شفيق لطفي. (2017). واقع الإدارة الاستراتيجية في مديرية التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين. المجلة التربوية، (31)، 57-103.
- الحسومى، 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.
- الرشيدى، فهد (2022). الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية ودوره في تحقيق جودتها "المدرسة الثانوية نموذجاً" ، مجلة كلية التربية ببنها، مع 4، ع 116.
- الرشيدى، نايف فايد. (2020). دور الإدارة التعليمية والمدرسية في تحقيق أهداف مرحلة التعليم الأساسي بدولة الكويت. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 4(13)، 1-24.
- رياض، طارق، وخليل، نبيل، والأنصارى، محمد، ومحمد، أحمد خيري. (2023). واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادى. مجلة العلوم التربوية، 57(1)، 123-169.
- الشقيران، عبد الفتاح صالح، (2022). سيناريوهات محتملة للتخصصات النظرية في التعليم الجامعى 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.
- العتى، فاطمة عمر شاعى (2021). واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج، المجلة العلمية للتربية، (13)، (4).
- العتى، نادية محارب. (2021). دور إدارات التعليم العام في تطبيق الاتجاهات الحديثة لتطوير التعليم، مجلة البحث التربوي 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

- الفائز، هيلة عبد الله (2023)، سيناريوهات مستقبلية لتسويق البحث العلمي في الجامعات السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع.47، ج.1.
- الفائز، هيلة عبد الله (2023)، سيناريوهات مستقبلية لتسويق البحث العلمي في الجامعات السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع.47، ج.1.
- المبارك، عهود بنت عمر بن عبد العزيز (2023) استقلالية إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الفيوم، (29)، 446-413.
- مجلس الوزراء. (2015). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. متاح على: <http://vision2030.gov.sa/download/file/fid/422>
- المرسي، عمر محمد قايد (2019). تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري، مجلة مركز حزيرة العرب للبحوث التربوية والانسانية، 1(1)، 30-01. <https://doi.org/10.56793/pcra221311>
- معلا، جمعة سالم علي. (2020) واقع الإدارة الاستراتيجية في تكين الموارد البشرية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، 459-479 العدد (153)، 479-459.
- المنوري، سعيد سيف (2019)، واقع التقويم الذاتي في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ع.8، ج.8.
- النجار، عيسى حسين، ويعي، 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 الخاتمي للتميز الإداري في دورته الثانية ضمن دورته السابعة لجائزة التعليم، رقم (15-2).
- 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.
- Çalışkan, 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 (Ijosmas), 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).