

# مجلة دار الإبداع

الإصدار الأول

محكمة . دورية . معتمدة



العدد  
30

مجلة دار الإبداع لنشر البحوث التربوية والعلمية  
(ONLINE ISSN: 2717 - 2682 ) (PRINT ISSN: 2709 - 2682)  
<https://dar-elebdaa.com>

## دار الإبداع



Dar El-ebdaa

الطبعة: الأولى

مجلة: دار الإبداع

العدد: ٣٠

التصنيف: مجلة

التصميم والإخراج الفني

مصمم

أ.عبد الباقى

المقاس: ٢٩,٧ × ٢١

رئيس مجلس الإدارة

د. فايز الشيمي

رئيس التحرير

د. أمين أبو بكر

السكرتير

نبيلة أحمد

العنوان: ٥٥ ش ترسا متفرع من ش الهرم الجيزة

Address : 55 Tersa St. Off Haram St., Giza

00201002024992 - 00201097732833

الدور الثاني منطقة Caffee Trust 24227 مكة المكرمة

dareleb3@gmail.com

00966580550309

## تنبيه

لا يجوز نشر أي جزء من هذه المجلة أو اختزان مادتها بطريقة الاسترجاع، أو نقلها علي وجه أو بأية طريقة إلكترونية كانت، أو ميكانيكية، أو بالتصوير، أو بالتسجيل أو بخلاف ذلك، إلا بموافقة كتابية من الناشر

All rights reserved. No Part this book may be reproduced, or transmitted in any form or by any mean, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher

## الآراء الواردة في المجلة

لا تمثل - بالضرورة - وجهة نظر المجلة ولا أسرة تحرير المجلة، فالبحوث المنشورة تعبر عن وجهة نظر كاتبها، وليس وجهة نظر المجلة وأن مسؤولية ما ورد في مقالات هذا العدد من أفكار وآراء تقع على كاتبها، لا على هيئة التحرير.

### رئيس التحرير

أ.د. سليمان محمد سليمان  
رئيس قسم علم النفس التربوي جامعة بني سويف

### مدير التحرير

د. أمين أبوبكر  
قسم المناهج وطرق التدريس  
كلية التربية جامعة السادس من أكتوبر

### مستشار المجلة

د. عماد محمد يحيى قاسم  
عضو هيئة التدريس في جامعة أم القرى بمكة المكرمة

### سكرتير التحرير

نبيلة أحمد

## أهداف مجلة دار الإبداع

١. الجودة والتميز: نلتزم بقياس أدائنا من خلال تطبيق مقاييس رفيعة المستوى تحترم الطموحات الكبيرة، والسعي نحو التميز من خلال التزامنا بأرقى المقاييس الفكرية في التعليم والتعلم والابتكار
٢. القيادة والعمل بروح الفريق: نلتزم التزاماً راسخاً بتعزيز الأدوار القيادية الفردية والمؤسسية التي تدفع عجلة التنمية الاجتماعية، مع إيمانها العميق بالاحتراف والمسؤولية والإبداع والعمل بروح الفريق الواحد.  
**الحرية الأكاديمية:** يعد الاستكشاف الفكري المنضبط والصادق جوهر تقاليدنا الأكاديمية الذي يظهر بشكل واضح في جميع جوانب الأنشطة البحثية والعلمية
٣. العدالة والنزاهة: نلتزم بمبادئ العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص والتنوع الثقافي، ويلتزم الجميع بأعلى درجات الأمانة والاحترام للأخلاقيات المهنية
- الشفافية والمساءلة:** نلتزم بعرض فكر الباحث على المجتمع والعلماء لقياس مقدار إسهاماتها في المعرفة العالمية، ويلتزم الجميع باحترام أعلامهم في جميع الأنشطة العلمية والدراسية
٤. التعلم المستمر: نلتزم بدعم التعلم المستمر، وتعزيز النمو الفكري المستمر ورفاهية المجتمع المستدامة.

### الأهداف الاستراتيجية

١. الهدف الاستراتيجي الأول: الجودة والتميز في جميع المجالات والتميز في مجالات محددة (تحقيق تقدم في التصنيفات العالمية عن طريق تقوية الجامعة بأكملها، والتميز بحثياً وتعليمياً في مجالات أكاديمية محددة)
٢. الهدف الاستراتيجي الثاني: أعضاء متمكنون متميزون. (استقطاب أعضاء هيئة تحكيم واستشاريين متميزين)
٣. الهدف الاستراتيجي الثالث: الكيف وليس الكم (تحقيق الجودة المطلوبة للبحث العلمي)
٤. الهدف الاستراتيجي الرابع: تعزيز القدرات البحثية والتحكمية (تمكين الباحثين والمحكمين من اكتساب المهارات الفكرية والمهنية أثناء حياتهم البحثية والعلمية)
٥. الهدف الاستراتيجي الخامس: بناء جسور التواصل. (بناء جسور التواصل داخل المركز القومي للبحوث وخارجه مع الجامعات والشركات والمجموعات المحلية والعالمية)

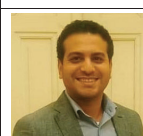
السادة والسيدات القراء الأعزاء  
السادة الباحثين والسيدات الباحثات  
السادة المهتمين والمهتمات بالدراسات التربوية  
والدراسات الإنسانية بشكل عام.



ومتميزة لكل المهتمين بالنشر والقراءة والاستفادة من إمكانات مجلتنا التربوية المتخصصة.  
إن بحوثنا المنشورة في مجلتنا تخطع لشروط علمية صارمة - حتى تظهر في أحسن صورة منهجية من خلال  
مراجعتها من قبل لجنة دولية من كثير من الباحثين المتميزين عربيًا ودوليًا.  
إن الفريق الذي يعمل من أجل أن يقدم خدمة متميزة وإضافة علمية متميزة حريص كل الحرص على نشر  
البحوث والدراسات الجديرة بالنشر بعد أن تستوفي معايير النشر، ولا تقتصر اللجنة العلمية أو مستشارو المجلة  
في إعطاء النصائح للباحثين الراغبين في نشر بحوثهم حتى تظهر في أفضل صورة ممكنة.  
ومن أجل مصداقيتنا فقد حرصنا قبل إصدار المجلة على استيفاء جميع التصاريح والترقيم الدولي.  
ويسعدنا أن نتلقى البحوث والدراسات وفقًا للشروط المحددة من قبل المجلة.  
ويرجو فريق المجلة من خلال تضافر الجهود أن تتبوأ مكانة مرموقة من خلال عمل جاد حريص كل  
الحرص على جودة المواد المنشورة.  
إن المجلة جهة نشر وتحكيم وصاحب البحث هو المسؤول عن محتوى بحثه أو دراسته، وتجتهد المجلة في تقييم  
العمل ولكن يبقى المحتوى ملكًا لصاحبه دون أدنى مسؤولية على المجلة.  
جميع شروط النشر والمواصفات تجدونها على موقع المجلة.  
والله ولي التوفيق ،،  
مع تحيات فريق دار الإبداع

المدير المسؤول

فايز الشهي

|                                                                                                                                                   |                                                                                      |                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| أستاذ ورئيس علم النفس التربوي بكلية التربية جامعة بني سويف                                                                                        |    | أ. د سليمان محمد سليمان       |
| أستاذ المناهج وطرق التدريس كلية التربية بجامعة<br>السادس من أكتوبر                                                                                |    | د. أمين أبو بكر               |
| أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي بكلية الدراسات العليا<br>للتربية جامعة القاهرة                                                                  |    | أ.د أماني سعيدة               |
| أستاذ المناهج وطرائق تدريس اللغة العربية والتربية الإسلامية<br>ووكيل كلية التربية بجامعة المدينة العالمية بماليزيا                                |    | أ.د. أمل محمود علي            |
| الرتبة: أستاذ مساعد<br>المسمى الوظيفي: رئيس قسم إعداد معلم اللغة العربية والتربية<br>الإسلامية ورئيس قسم الدبلوم التربوي في جامعة العين بالإمارات |  | د. محمد عيسى الحوراني         |
| المسمى الوظيفي: باحث ومحاضر بجامعة اوسنابروك بألمانيا                                                                                             |  | د. ضياء الدين حسنين           |
| خبير مناهج التاريخ<br>مدير تنفيذي المجلس العربي للأخلاق والمواطنة                                                                                 |  | د. ناصر علي محمد احمد<br>برقي |
| أ.مساعد تخصص الأدب والنقد الأدبي.                                                                                                                 |  | د. عماد يحيى قاسم هندأوي      |
| مدرس الإعاقة السمعية بكلية علوم ذوي الاحتياجات الخاصة<br>بجامعة بني سويف                                                                          |  | د. أسامة عادل النبراوي        |
| مدرس الإعاقة السمعية بكلية علوم ذوي الاحتياجات الخاصة<br>بجامعة بني سويف                                                                          |  | د. حسام عطيه حسين سالم عابد   |

# قواعد النشر

نقدم لكم هنا أهم الشروط والإجراءات للنشر العلمي التي يجب الالتزام بها كشرط أساسي لقبول البحث للنشر لدى مؤسسة دار الإبداع للطبع ونشر الأبحاث، وهي: إجراءات وشروط النشر وتقديم البحث ومواصفاته:

- يقوم الباحث بتنسيق البحث حسب شروط النشر المذكورة أدناه.
- يقوم الباحث بإرسال البحث المنسق على شكل ملف مايكروسوفت وورد docx.. عبر نموذج إرسال الأبحاث أو بالبريد الإلكتروني : dareleb3@gmail.com
- يجب أن يكون البحث مكتوباً بلغة سليمة، مع العناية بما يلحق به من خصوصيات الضبط والرسم والأشكال.
- يجب ألا يكون البحث منشوراً سابقاً.
- يتم تقييم البحث مبدئياً خلال 1-3 أيام و يتم إفادة الباحث بنتيجة التقييم.
- عند قبول البحث يقوم الباحث بتسديد رسوم التحكيم والنشر وهي 120 دولار امريكي (تكون موضحة بالمراسلات البريدية).
- يمكن للباحث طلب خطاب قبول مبدئي بعد تسديد رسوم التحكيم والنشر.
- يتم تحكيم البحث بواسطة إثنين من المحكمين أو ثلاثة محكمين.
- يتم إرسال ملاحظات التحكيم إلى الباحث ونتيجة فحص الاقتباس خلال أسبوع إلى ثلاثة أسابيع.
- يقوم الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة و إرسال البحث المعدل إلى نفس البريد الالكتروني المذكور أعلاه.
- يتم منح الباحث خطاب قبول النشر النهائي بعد عمل التعديلات و إجازة البحث للنشر من طرف المحكمين وهيئة التحرير.

كيفية إعداد البحث للنشر حسب شروط النشر في

## دار الإبداع

يتبع الباحث الخطوات الآتية في إعداد بحثه:

1. البحث: يكتب الباحث في الصفحة الأولى ما يلي:

- عنوان البحث
- اسم الباحث (الباحثين)
- عنوان جهة الباحث ( مثال: جامعة الملك عبد العزيز | جدة | المملكة العربية السعودية )

يكتب الباحث في الصفحة الثانية ما يلي:

- الملخص باللغة العربية ثم الكلمات المفتاحية
- الملخص باللغة الانجليزية ثم الكلمات المفتاحية
- 2. ترتيب المحتوي:
- يطلب من الباحث أن يتقيد بالترتيب الآتي في كتابة بحثه:
- محتوى البحث حسب شروط النشر في مجلة دار الإبداع :

| مخلص الدراسة                       | المقدمة            | مشكلة البحث       |
|------------------------------------|--------------------|-------------------|
| الدراسات السابقة (حسب طبيعة البحث) | مواد البحث وطرائقه | النتائج           |
| المناقشة                           | الخلاصة            | التوصيات          |
| شكر و تقدير (إن وجدت)              | المصادر و المراجع  | الملاحق (إن وجدت) |

معايير تنسيق البحث حسب شروط النشر في المجلات العلمية المحكمة

يتم تنسيق الورقة على (قياس A4)، بحيث يكون نوع وحجم الخط وفق شروط النشر المحددة، وهي:

- نوع الخط في الأبحاث باللغة العربية هو Simplified Arabic، حجم الخط 16 غامق للعنوان الرئيس، 14 غامق للعناوين الفرعية، 14 عادي لباقي النصوص وترقيم الصفحات و المسافة بين الأسطر يجب أن لا تقل عن 1.15، و حجم الخط 12 عادي للجداول والأشكال و حجم 10 عادي للملخص والهوامش .

- نوع الخط في الأبحاث باللغة الإنجليزية هو Times New Roman، حجم الخط 14 غامق للعنوان الرئيس، 13 غامق للعناوين الفرعية، 13 عادي لباقي النصوص وترقيم الصفحات و المسافة بين الأسطر يجب ألا تقل عن 1.15، و حجم الخط 11 عادي للجداول والأشكال التوضيحية و حجم 9 عادي للملخص والهوامش.
- يراعى عند تقديم المخطوطة التباعد المفرد مع ترك هوامش مناسبة (2.5سم) من جميع الجهات (أعلى - أسفل - يمين - يسار).

3. عنوان البحث في الصفحة الأولى:

- حجم 23 ويجب أن يكون العنوان دقيقاً ومعبراً عن محتوى البحث.

4. حجم البحث:

- ألا يزيد عدد صفحات البحث على (30) صفحة أو(9000) كلمة و ذلك لكي لا يتم زيادة رسوم التحكيم.
- 5. الباحث وعنوانه:
- يذكر اسم الباحث وعنوانه بوضوح، وينص العنوان على ".....".

6. الملخص:

- حجم 10 ويرفق بالبحث ملخص يحتوي على (150-200) كلمة باللغة التي كتب بها، وآخر باللغة الثانية (العربية أو الإنجليزية) التي تعنى بها المجلة.
- 7. الكلمات المفتاحية:

- حجم 10 يرفق بالبحث ما لا يزيد عن (6) كلمات مفتاحية (دالة) خاصة به، وتكون باللغتين العربية والإنجليزية.

8. الأشكال والجداول:

- ترقيم كل من الأشكال والجداول على التوالي حسب ورودها في البحث بحجم 8، وتزود بعناوين بحجم 9، ويشار إلى كل منها في متن البحث بأرقامها.
- 9. الهوامش:

- حجم 9 تستخدم هوامش الصفحات السفلية لذكر أي ملاحظة، أو لتوضيح أي معلومة واردة في متن البحث، ويستخدم لذلك إشارة مميزة مرتفعة عن النص مثل (\*).

10. المراجع:

- تستخدم الأرقام المرتفعة عن النص للتوثيق في متن البحث، ويذكر الرقم والمرجع المتعلق به في قائمة المراجع.
- ترتب أرقام المراجع في قائمة المراجع بالتسلسل، وذلك بعد مراعاة ترتيب المراجع هجائياً في القائمة حسب اسم المؤلف وفقاً للآتي:

أ. إذا كان المرجع بحثاً في دورية:

- اسم الباحث (الباحثين) بدءاً باسم العائلة.. "عنوان البحث"، اسم الدورية (بخط مائل)، رقم المجلد، رقم العدد، أرقام الصفحات، سنة النشر.

ب. إذا كان المرجع كتاباً:

- اسم المؤلف (المؤلفين) بدءاً باسم العائلة
- الكتاب (بخط مائل)، اسم الناشر، سنة النشر.

ج. إذا كان المرجع رسالة ماجستير أو دكتوراه:

- يكتب اسم صاحب الرسالة بدءاً باسم العائلة، (يذكر عنوان الرسالة)
- ماجستير أو دكتوراه بخط مائل، اسم الجامعة، السنة.

د. إذا كان المرجع نشرة أو إحصائية صادرة عن جهة رسمية:

- يكتب اسم الجهة، عنوان التقرير (بخط مائل)، المدينة، أرقام الصفحات، سنة النشر.

شروط النشر في المجلات العلمية المحكمة

هـ. إذا كان المرجع موقع الكترونياً:

- يكتب اسم المؤلف، عنوان الموضوع (بخط مائل)، سنة النشر، الرابط الالكتروني و تاريخ اخر زيارة للرابط.

و. المستلزمات:

- اسم الباحث (الباحثين) بدءاً باسم العائلة.. "عنوان الدراسة"، اسم الدورية (بخط مائل)، رقم المجلد، رقم العدد، أرقام الصفحات، سنة النشر.

ز. وقائع المؤتمر:

- اسم الباحث (الباحثين) بدءاً باسم العائلة، عنوان الدراسة (بخط مائل)، اسم المؤتمر، رقم المجلد، أرقام الصفحات، سنة النشر.

## الفهارس والمحتوي

|        |                  |
|--------|------------------|
| ٣..... | تنبيه            |
| ٤..... | هيئة التحرير     |
| ٥..... | أهداف المجلة     |
| ٦..... | كلمة فريق المجلة |
| ٧..... | مستشارو المجلة   |
| ٨..... | قواعد النشر      |
| ٩..... | الفهارس          |

|                     |                                    |                                                                           |
|---------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| البحث الأول<br>١    | الباحثة<br>منال حميد خضران المالكي | حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات                                    |
| البحث الثاني<br>٤٥  | الباحثة<br>منال حميد خضران المالكي | خبرات بعض الدول في حوكمة التعليم<br>قبل الجامعي وآلية الاستفادة منها      |
| البحث الثالث<br>٩٧  | الباحث<br>تركي بن محمد تركي الشهري | متطلبات تحقيق التميز الإداري<br>لوكالة الموارد البشرية                    |
| البحث الرابع<br>١٤٩ | الباحثة<br>عزلا صالح بسيس الغامدي  | المحاسبية التعليمية كمدخل لتطوير<br>العملية التعليمية                     |
| البحث الخامس<br>١٨١ | الباحثة<br>عزلا صالح بسيس الغامدي  | خبرات بعض الدول في مجال المحاسبة<br>التعليمية                             |
| البحث الثالث<br>٢١٣ | الباحث<br>تركي بن محمد تركي الشهري | معايير التميز الإداري بالمملكة العربية<br>السعودية في ضوء الخبرات الدولية |





## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

بحث مُقدّم ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية  
قسم أصول التربية (تخصص الإدارة التربوية)

### تأليف

أ. د. نجوى يوسف جمال الدين / د. عبير أحمد كاعوه / أ. منال حميد المالكي



# حوكمة التعليم

## العام المفهوم والمتطلبات

### ملخص البحث:

هدف البحث تعرف الإطار المفاهيمي لحوكمة التعليم وتبسيط الضوء على متطلبات حوكمة التعليم العام، واقتراح آليات لتنفيذها، واستخدام البحث المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى أهم متطلبات حوكمة التعليم العام وأليات تنفيذها من خلال توفير المتطلبات الداخلية والخارجية للتعليم العام، وذلك باعتماد مبادئ الحوكمة في تقييم أداء مدارس التعليم العام، وإطلاع كافة العاملين بمدارس التعليم العام على معايير المساءلة داخل المدارس، ونشر المعلومات والبيانات التي يمكن أن يسترشد بها المجتمع المحلي حول أداء مدارس التعليم العام، وتعزيز كلاً من مبدأ الشفافية، والمساءلة، والشراكة، وذلك من خلال توضيح مبادئ الشفافية والمساءلة والشراكة الخاصة بمدارس التعليم العام وإعلانها على المجتمع المحلي، وتبنى آليات الشراكة تبعاً لمحاور الحوكمة، وإتاحة الفرصة للمجتمع المحلي والجمعيات الأهلية بالشراكة في رسم السياسات ووضع الأهداف والاستراتيجيات لمدارس التعليم العام، كذلك تطوير النظم والتشريعات والمسئوليات والصلاحيات المنوطة بمدارس التعليم العام، وذلك من خلال تفعيل الاستثمارات لزيادة إيرادات مدارس التعليم العام بهدف إيجاد سبل للتمويل بعيداً عن التمويل الحكومي، ومواكبة الأهداف الاستراتيجية والخطط المستقبلية لمتطلبات العصر، وذلك من خلال إشراك كافة الفئات المجتمعية ذات الصلة في تقييم أداء مدارس التعليم العام، وتقييم أداء مدارس التعليم العام مركزي ومتفق عليه.

وأوصى البحث بضرورة اعتماد أبعاد الحوكمة في التعليم العام وذلك بتطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة)، بما يساهم في تحسين جودة مخرجات التعليم العام، وتفعيل أدوار الأطراف ذات العلاقة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، التعليم العام، حوكمة التعليم العام، المفهوم، المتطلبات.

(stnemeriuqeR dna tpecnoC noitacudE cilbuP fo ecnanrevoG):hcraeseR eht fo eltiT

### Abstract:

noitacude fo krowemarf lautpecnoc eht erolpxe ot smia yduſt ſihT dna ,noitacude cilbup gninrevog rof stnemeriuqer eht thgilhgih ,ecnanrevog evitpircsed a syolpme yduſt ehT .noitatnemelpmi sti rof smsinahcem esorporp seiġetarſt noitatnemelpmi dna stnemeriuqer yek sefiitnedi dna ygolodohtem .aibarA iduaS ni ecnanrevog noitacude cilbup rof

lanretxe dna lanretni htob gnillfiluf fo ytissecen eht ezisahpme sġnidnfi ehT ni selpicnirp ecnanrevog ġnitpoda yb noitacude cilbup rof stnemeriuqer loohcs cilbup lla taht ġnirusne sedulcni ſihT .ecnamrofreġ loohcs ġnitauleve ,sloohcs nihtiw sdradnaſt ytilibatnuocca tuoba demrofnī-llew era ffaſt dna ,ytinummoc lacol eht ot atad ecnamrofreġ tnaveler ġnitanimessid ehT .pihsrentrap dna ,ytilibatnuocca ,ycnerapsnart fo selpicnirp eht ġnicrofnier ,ycnerapsnart ġnicnuonna ylciľup dna ġninfied ylraelc rof setacovda yduſt sa llew sa ,sloohcs cilbup ot detaler selpicnirp pihsrentrap dna ,ytilibatnuocca .srallip ecnanrevog htiw dengila smsinahcem pihsrentrap ġnitpoda

lacol eht ġnivlovni fo ecnatropmi eht sthgilhgih hcraeser eht ,yllanoitiddA ,slaog ġnittes ,seicilop ġnipahs ni snoitazinagro yteicos livic dna ytinummoc ot deen eht sesserſt osla tl .noitacude cilbup rof seiġetarſt ġnipoleved dna dengissa seitirohtua dna ,seitilibisnopser ,skrowemarf yrotaluger ecnahne sevitaitini tnemſteveni ġnitavitca yb deveihca eb nac ſihT .sloohcs cilbup ot .ġnidnuf tnemnrevog no ecnailer ecuder dna seunever loohcs esaercni ot slaog ciġetarſt ġningila fo ecnatropmi eht serocsrednu yduſt eht ,eromrehtruF lateicos tnaveler ġnigagne yb sdnamed yraropmetnoc htiw snalp erutuf dna

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

dezidradnaſt dna dezilartnec A .ecnamrofrep loohcs gnitaulave ni spuorg  
.dednemmocer osla si sloohcs cilbup rof meſtys tnemssessa

gnitargetni fo ytissecen eht gnizisahpme yb sedulcnoc hcraeser ehT  
fo noitacilppa eht hguorht noitacude cilbup otni snoisnemid ecnanrevog  
ot noitapicitrap dna ,ytilibatnuocca ,ycnerapsnart selpicnirp ecnanrevog  
fo selor eht ezimitpo dna semoctuo lanoitacude fo ytilauq eht ecnahne  
.sredlohekaſt

,ecnanrevoG noitacudE cilbuP ,noitacudE cilbuP ,ecnanrevoG :sdrowyeK  
.stnemeriuqeR ,tpecnoC

### التعليم العام المفهوم والمتطلبات

#### مقدمة

تقوم المؤسسات التعليمية بدوراً رائداً في تطوير وتنمية المجتمع على كافة الأصعدة، ولها أهمية كبيرة في تقدم المجتمعات ونموها وازدهارها، حيث يقترن مصطلح المؤسسة التعليمية بالفكر والعلم والحضارة التي تسهم في بناء المجتمع وتطوره.

وتمثل الحوكمة نظاماً يتم بموجب مجموعة من القوانين والنظم والقرارات؛ التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة التعليمية، وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء (العوضي، 2022؛ 39).

ويُعد التعليم العام القطاع المُقدم للخدمة التعليمية في جميع المراحل الدراسية في نظام التعليم قبل الجامعي)، وتلك المرحلة التعليمية إلزامية واجبة على جميع الأطفال، وتكون مرحلة التعليم العام بشكل مجاني في كافة الدول حتى انتهاء الطالب من الدراسة، وعلى الدولة توفير مدارس في جميع مناطق البلاد لتغطية عدد السكان الموجودين بها.

ويمكن إدراك أهمية ودور الحوكمة في المؤسسات التعليمية وما يرتبط بها من قيم، مثل: الشفافية، والشراكة، والمساءلة، والأخلاقيات في تحقيق الكفاءة،

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

والفاعلية في إدارة التعليم، إذ ترتبط تلك الأبعاد بتحقيق نمطٍ فعالٍ من مشاركة كافة العاملين في المؤسسة التعليمية على اختلاف مسمياتهم.

وتنبع أهمية تطبيق الحوكمة من خلال دورها في إدارة وقيادة المؤسسات التعليمية، حيث يشير الزايري (2019) بأن الحوكمة تساهم بفعالية في تحسين الإجراءات الإدارية للمؤسسات والإدارات التعليمية والعمل على ضبطها، وأن تطبيقها يعتبر ضرورة لتطوير نوعية التعليم، كما أنها أحد العناصر الأساسية التي تؤدي إلى تحسين المخرجات التعليمية، مما يمكنها من مواكبة كافة التغيرات والتحديات.

ولقد برهنت العديد من الدراسات السابقة والتجارب العالمية أن الحوكمة في مؤسسات التعليم خطوة ضرورية لتطوير التعليم، وأحد العناصر الأساسية التي تؤدي إلى تحسين عمليات الاتصال والتواصل بين إدارات المدارس وبين الإدارة العليا، والعمل على تمكين المدارس وإشراكهم في القرارات المتعلقة بتنظيم العمل المدرسي (أبو الهيجا، 2017: 53).

ويسعى البحث الحالي تعرف مفهوم حوكمة التعليم العام ومتطلباته وآليات تنفيذها.

### مشكلة البحث وأسئلته:

تعتبر مدارس التعليم العام من أكثر مؤسسات التعليم انتشاراً، وينتسب إليها معظم الطلبة، ليحصلوا على المعارف والمهارات اللازمة، وحتى تتمكن هذه المؤسسات

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

من تحقيق أهدافها فهي بحاجة إلى الإدارة الفاعلة التي تسعى دوماً إلى تطوير المجتمع؛ ورفده بالطاقات البشرية الايجابية التي تعمل على النهوض به.

ومن هنا أتت فكرة الحوكمة والذي تتمثل في الشراكة والمساءلة والشفافية، والتي تعمل مجتمعة بأبعادها على تطوير الإدارة بمدارس التعليم العام وتعظيم قدرتها.

### تحدد مشكلة البحث في الإجابة عن الاسئلة التالية:

1. ما الإطار المفاهيمي لحوكمة التعليم؟
1. ما متطلبات حوكمة التعليم العام؟
1. ما آليات تنفيذ متطلبات حوكمة التعليم العام؟

### أهداف البحث:

#### يهدف البحث الحالي إلى:

1. تعرف الإطار المفاهيمي لحوكمة التعليم.
2. تسليط الضوء على متطلبات حوكمة التعليم العام.
3. اقتراح آليات تنفيذ متطلبات حوكمة التعليم العام.

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

### أهمية البحث:

#### تتضح أهمية البحث الحالي من خلال:

❖ قد تتجلى أهمية البحث الحالي في تناوله الحوكمة في مدارس التعليم العام، وذلك من خلال إقرار ووضع قواعد وممارسات تقوم على الشفافية والشراكة والمساءلة لأداء مديري ومديرات المدارس والإداريين بها.

❖ ربما يوفر البحث الحالي أهم متطلبات حوكمة التعليم العام.

❖ قد يقترح البحث الحالي حلولاً تطبيقية للمشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة التعليمية بمدارس التعليم العام.

❖ ربما يساهم البحث الحالي الاتجاهات الحديثة والعالمية في حوكمة التعليم العام.

❖ من الممكن أن يوفر البحث الحالي مرجعية لحوكمة التعليم تكون عوناً للباحثين وصناع القرار.

### حدود البحث:

#### يتحدد البحث بالحدود التالية:

**الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي على متطلبات حوكمة التعليم العام (الشفافية، الشراكة، المساءلة).

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

**الحدود الزمانية:** أجري البحث الحالي في الفصل الدراسي الثاني من العام (2024-2025م).

### منهج البحث:

لتحقيق غاية البحث الحالي اعتمد المنهج الوصفي والذي يُعرفه (أحمد، 2009: 31) بأنه المنهج الذي يقوم علي وصف دقيق للظواهرات، ويعتمد علي وصف ما هو كائن ويفسره، ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، وهو لا يقتصر علي جمع البيانات وتبويبها وإنما يمضي إلي ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات، وهو المنهج الأنسب للبحث الحالي.

### مصطلحات البحث:

**تبني البحث الحالي المصطلحات التالية:**

❖ **حوكمة التعليم:**

تُعرف حوكمة التعليم بأنها بمثابة السياسات والقيم والآليات التي تتبعها القيادة بحكمة لتحقيق الأداء ومنع الفساد في نظام التعليم (جمال الدين، 2012: 32).

❖ **التعليم العام:**

**تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه:** التعليم الإلزامي المجاني، والذي يشمل مراحل تعليمية تبدأ من الصف الأول حتى الصف الثاني عشر.

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

### ❖ حوكمة التعليم العام:

تُعرف حوكمة التعليم العام بأنها مجموعة القوانين والأنظمة والمبادئ المبنية على الشفافية والشفافية والمساءلة والتمكين لرفع مستوى الأداء في مؤسسات التعليم العام من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وتميز (الخضر، 2018: 8).

**وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها:** قدرة مدارس التعليم العام على تطبيق أبعاد الحوكمة المتمثلة بالشفافية والمساءلة والشفافية، إضافة للكفاءة والفاعلية في إدارة كامل شؤون المدارس التعليمية والإدارية والمهنية.

### ❖ المتطلبات:

**تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها:** الاحتياجات اللازمة لمدارس التعليم العام لتطبيق الحوكمة بأبعادها المتمثلة بالشفافية والمساءلة والشفافية، وتوفير كافة الاحتياجات الداخلية والخارجية لهذه المدارس للارتقاء بها لتحقيق أهدافها المرجوة.

### الدراسات السابقة:

تم ترتيب الدراسات السابقة ترتيباً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، وتعرض على النحو التالي:

1. **دراسة محمد طلايع (2025):** هدفت استعراض إطار مفاهيمي للحوكمة المؤسسية ومبادئها ومحدداتها، والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم قبل الجامعي بمصر باستخدام الحوكمة المؤسسية، واستعراض متطلبات التنفيذ، والمعوقات وآليات التغلب على معوقات التنفيذ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستعانة بالمنهج المقارن، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: نقص وعي أصحاب المصالح بمفهوم وأطر وأبعاد الحوكمة المؤسسية، وضعف الأطر التشريعية التنظيمية نتيجة التعارض بين اللوائح والنظم الحاكمة، وغياب الإجراءات التنفيذية.

2. **دراسة عماد مصطفى (2021):** هدفت تطوير مشاركة طلاب التعليم العام في جمهورية مصر العربية في الحوكمة المدرسية لتعزيز التربية من أجل المواطنة فيها، وذلك للوقوف على واقع مشاركتهم في الحوكمة المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة على عينة مكونة من (28) من الخبراء الأكاديميين والقيادات المدرسية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر إيجابي لمشاركة الطلاب في الحوكمة المدرسية، وأن لمشاركة الطلاب في الحوكمة المدرسية دوراً مهماً في تطوير سلوك الانضباط والمواطنة النشطة.

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

**3. دراسة محمد الزطمة (2021):** هدفت معرفة درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظات غزة، وتحديد سبل تفعيل مبادئ الحوكمة في هذه المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة على عينة مكونة من (367) معلماً ومعلمة في مدارس وكالة الغوث، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظات غزة جاء بمستوى مرتفع، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

**4. دراسة هدوء ابراهيم (2020):** هدفت تعرف على معوقات الحوكمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة على عينة مكونة من (448) مديراً ومعلماً من الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود ضعف لتفعيل التشريعات والقوانين التي تحد من الفساد الإداري، وكذلك غياب الوعي بأسس الحوكمة وإجراءات تطبيقها لدى بعض العاملين.

**5. دراسة سميرة المحمدي (2019):** هدفت تعرف درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة (2030)، وإلى معرفة معوقات تطبيق الحوكمة من وجهة نظر قائدي وقائدات مدارس التعليم الأهلي ومعلميها بمدينة تبوك، وطبقت أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

على عينة مكونة من (2828) قائداً وقائدة ومعلماً ومعلمة من إدارات التعليم الأهلي بمدينة تبوك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن واقع تطبيق معايير الحوكمة بإدارات مدارس التعليم في مدينة تبوك من وجهة نظر عينة الدراسة من قائدي وقائدات مدارس التعليم الأهلي ومعلميها بمدينة تبوك جاءت بدرجة كبيرة.

**6. دراسة (Koksal 2019):** هدفت الكشف عن مدى تطبيق مديري المدارس بتركيا للإدارة الإلكترونية في أعمالهم الإدارية المختلفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة المتمثلة بمقياس تقييم كفاية المدير الإلكترونية بعد ترجمته إلى التركية على عينة مكونة من (83) مديراً ومديرة للمدارس التركية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مهارات المديرين والمديرات الإلكترونية جاءت بدرجة متوسطة، ويمارس المديرين والمديرات التطبيقات الإلكترونية في عملهم الإداري بفاعلية وجاءت بدرجة مرتفعة، كذلك يفتقر المديرين والمديرات إلى مهارات الرؤيا المستقبلية في تحسين تطبيق التكنولوجيا في أعمالهم الإدارية.

**7. دراسة عبير العبيلي (2019):** هدفت تعرف مدى تطبيق أبعاد الحوكمة في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض، ودور تطبيق تلك الأبعاد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم العام في ضوء رؤية المملكة (2030)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة على عينة مكونة من (358) مشرفة تربوية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض جاء بدرجة مرتفعة، وأن أفراد عينة الدراسة من المشرفات التربويات موافقات بشدة على دور تطبيق أبعاد الحوكمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم العام في ضوء رؤية المملكة (2030).

**8. دراسة نواف الخلاوي (2019):** هدفت التعرف إلى واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مكاتب التعليم للبنات ومتطلبات تطبيقها، وطبقت أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة على عينة مكونة من (240) مشرفة تربوية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض جاء بدرجة مرتفعة، كما جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من المشرفات التربويات في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض حول تطبيق مبادئ الحوكمة كما يلي: جاء مبدأ الشفافية بدرجة متوسطة، وجاء مبدأ المحاسبية بدرجة متوسطة، بينما جاء مبدأ المساءلة بدرجة عالية، إضافة إلى أن متطلبات تطبيق الحوكمة في تلك المكاتب قد حصلت على درجة موافقة عالية.

**9. دراسة إبراهيم العطوي (2018):** هدفت الكشف عن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المسألة، الشراكة، العدالة، الفعالية التنظيمية) في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك من وجهة نظر القادة والوكلاء والمعلمين، وطبقت أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة على عينة مكونة من (1212) من القادة والوكلاء والمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن واقع تطبيق الحوكمة بالمدارس الحكومية للمرحلة

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظر القادة والوكلاء والمعلمين جاء بدرجة كبيرة، وجاء محور الفعالية التنظيمية بالمرتبة الأولى بين محاور الحوكمة، بينما جاء محور العدالة بالمرتبة الأخيرة.

01. دراسة (Gay & Holmes 2016): هدفت تعرف عمليات تطوير نظم المراقبة وثقافة تطوير الأداء في ظل مبادئ المساءلة والمحاسبة، وتناولت محاولات لفهم عمليات وأثار أنظمة الحوكمة والمساءلة المستندة إلى البيانات الخاصة بقطاع التعليم في السنوات الأولى من مرحلة التعليم، واستخدام بيانات مراكز بحثية (مركز أطفال، مدرسة ابتدائية)، بالإضافة لمقابلات مع مستشارين في السلطات المحلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: تدني معدلات الربط والتواصل بين المدارس، وغياب رؤية للتحكم بأنظمة المساءلة، واستمرار نظم التفتيش والمحاسبية والرقابة عن طريق السلطة المركزية.

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

### التعقيب على الدراسات السابقة:

- ❖ يتفق البحث الحالي مع العديد من الدراسات السابقة في تناولها لموضوع حوكمة التعليم.
- ❖ يتفق البحث الحالي مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي.
- ❖ يتفق البحث الحالي مع دراسة كلاً من سميرة المحمدي (2019)، وعبير العبيلي (2019)، ونواف الخلاوي (2019)، وإبراهيم العطوي (2018) في مكان إجراء الدراسة وهو المملكة العربية السعودية.
- ❖ يختلف البحث الحالي مع دراسة كلاً من محمد طلايع (2025)، وعماد مصطفى (2021)، ومحمد الزطمة (2021)، وهديع إبراهيم (2020)، Koksai (2019)، في مكان إجراء الدراسة.
- ❖ يختلف البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة والتي استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، باستثناء دراسة Koksai (2019).

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

### محاور البحث:

يسير البحث الحالي وفقاً للمحاور التالية:

❖ المحور الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة التعليم:

ويتمثل الإطار المفاهيمي لحوكمة التعليم في:

#### 1. النشأة التاريخية لحوكمة التعليم:

ظهر مفهوم الحوكمة كما يذكر (عطوة والسيد، 2012: 439) بوصفه أحد المصطلحات الحديثة نسبياً مع أن جذوره تعود إلى العام (1932م)، وتعود جذوره إلى كل من (Bearl & Meanls) اللذين يعدان أول من تناول فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام (1932م)، وكان ذلك من أجل سد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري الشركة ومالكيها، نتيجة الممارسات السلبية التي يمكن أن تضرب بالشركة، وفي الثمانينات من القرن الماضي ظهر مصطلح حوكمة الشركات، ففي عام (1989م) ذكر البنك الدولي الحوكمة في تقريره الصادر بشأن التنمية بالدول الأفريقية جنوب الصحراء، واستخدمت للتركيز على المساءلة المالية للحكومات والأدوات للسياسات الاقتصادية والتي من المفترض أن لا تكون اقتصادية وفعالة فقط، ولكن ينبغي أن تكفل العدل أيضاً، ومع بداية التسعينات تم التركيز على الجوانب الديمقراطية للحكومة، بما في ذلك تدعيم الشراكة وتعزيز دور المجتمع المدني خاصة وأن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) ربطت بين جودة الحوكمة وفعاليتها ودرجة رخاء المجتمع.

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

ولظهور مفهوم الحوكمة أربعة مراحل يذكرها (مرزوق، 2012: 42) والمتمثلة في:

❖ **المرحلة الأولى:** عام (1932م) وكان ذلك من أجل تقليل الفجوة بين مديري الشركات ومالكها، وحفاظاً على كيان تلك الشركات وبقائها.

❖ **المرحلة الثانية:** في الثمانينيات من القرن الماضي وركزت على تفعيل مساءلة الحكومات وتحقيق العدالة.

❖ **المرحلة الثالثة:** في التسعينيات من القرن الماضي وركزت على الديمقراطية وتعزيز الشراكة، إضافة إلى تنظيم العمال والعلاقات بين الحكومات والشركات.

❖ **المرحلة الرابعة:** بداية القرن الحادي والعشرين وفي هذه المرحلة زاد الاهتمام كثيراً بالحوكمة، وأصبحت آلية لدرء الفساد وتحقيق النزاهة ورفع كفاءة الشركات والمؤسسات.

وظهر مفهوم الحوكمة في المؤسسات التعليمية في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة التي تمر بهذه المؤسسات والحلول المناسبة لها، والتي كان سببها التعارض بين متطلبات الإدارة القيادية العليا والإدارة التنفيذية، مما تسبب في وجود فجوة بين الرؤية والواقع الملموس، حيث تسيطر القيادات العليا على عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الطلاب، والمناهج والمعلمين وسير الدراسة دون أن يكون للمعنيين بالخدمة سواء الطلاب أو أولياء الأمور أو المجتمع أي حق في مناقشة هذه القرارات وإبداء آرائهم فيها، وتعد الحوكمة في المؤسسات مهمة لتحقيق

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

مصادقيتها، كما أنها تقيم نظاماً لتوزيع المسؤوليات والسلطات ومعرفة حدودها، وتعمل على تقوية أواصر الاتصال الفعال (أبو النصر، 2015: 28).

### 2. مفهوم حوكمة التعليم:

تعرف بأنها بمثابة السياسات والقيم والآليات التي تتبعها القيادة بحكمة لتحقيق الأداء ومنع الفساد في نظام التعليم (جمال الدين وآخرون، 2016: 23)، وتعرف بأنها السيطرة على جميع العمليات الإدارية بطريقة علمية رشيدة (العريني، 2014: 24)، وتعرف بأنها مجموعة من المسؤوليات والإجراءات التي تمارسها المؤسسة لتوفير التوجه الاستراتيجي لضمان تحقيق الأهداف التعليمية من خلال الاستخدام الفعال للموارد والمساءلة ومشاركة الناس في صنع القرار (Kadir, 2019: 5)

### 3. أهداف حوكمة التعليم:

تتمثل أهداف حوكمة التعليم كما تذكرها (العريني، 2014: 123) في:

- ❖ مساعدة إدارة المؤسسة التعليمية على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة تؤدي إلى كفاءة الأداء.
- ❖ تعزيز فاعلية المؤسسة التعليمية، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية، من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل عن طريق تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة التعليمية.

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

❖ إيجاد هيكل واضح تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة وسبل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة تحقيقها مع المراجعة المستمرة والتعجيل، والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة التعليمية.

ويضيف (Yirdaw, 2016: 5) للأهداف السابقة ما يلي:

❖ رفع أداء جميع الفئات في المؤسسة التعليمية بتحقيق العدالة والمساواة بين العاملين فيها.

❖ توفير حق المحاسبية والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة.

❖ العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح.

❖ مساعدة العاملين على العطاء والشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج المؤسسة التعليمية؛ لتحقيق الشفافية.

ويستخلص البحث الحالي من أهداف حوكمة التعليم بأنها تهدف إلى أن يتم الأداء وفق ما خطط له، وأن العمليات والإجراءات الإدارية تحقق انضباطاً وتسير نحو تحقيق الأهداف الموضوعة، كما إن القوانين والأنظمة واللوائح يتم تفعيلها وفق ما وضعت من أجله، وتقييم الإدارة وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة، وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات، وتحسين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية، وتنمية الموارد البشرية، وتعميق ثقافة الالتزام بالمبادئ والمعايير الموضوعة، والتقليل من حدوث الأخطاء، والتحقق من إدارة المخاطر بشكل ملائم، وحسن استخدام الموارد المتاحة.

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

### 4. أهمية حوكمة التعليم:

تُعد حوكمة التعليم أحد المداخل الحديثة التي تتسم بالفاعلية في أحداث تغيرات جذرية تصل إلى عمق العملية التعليمية، وإحداث نقلة نوعية في المخرجات التعليمية بما يتوافق ومهارات القرن الحادي والعشرين، وتظهر أهميتها على وجه التحديد كما يذكرها (بشير، 2019: 32) من خلال:

- ❖ مساعدة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.
- ❖ ضمان تحقيق النزاهة والاستقامة لكافة الموظفين.
- ❖ تحقيق التميز المطلوب للمؤسسة التعليمية.
- ويضيف (الزاوي، 2019: 21) لأهمية الحوكمة ما يلي:
- ❖ دورها بإصلاح التعليم بما تضمنه من تحقيق الأمان والثقة والعدالة لكافة أصحاب المصالح.
- ❖ مساهمتها بالحد من ظاهرة الاستحواذ على السلطة والسيطرة الإدارية بالتمكين.
- ❖ إعطاء الصلاحيات الواسعة وتوزيع المهام والمشاركة.
- ❖ مواجهة الهدر وضعف الكفاءة الداخلية للنظام بالشفافية والإفصاح والمساءلة والمحاسبية.

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

وترى الباحثة أن حوكمة الأداء في التعليم ربما تكون هي الحل الأنسب لمواكبة التطورات، خاصة وأنها تسعى في مبادئها لتمكين ذوي الكفاءات والمهارات والقدرات من القيام بأدوار تتطلب إمكانات وكفايات وقدرات عالية المستوى تساهم في تجويد العمل.

### ❖ المحور الثاني: أسس ومرتكزات حوكمة التعليم:

تتمثل أسس ومرتكزات حوكمة التعليم في:

#### 1. مبادئ حوكمة التعليم:

تُعد حوكمة التعليم إحدى الوسائل لتعزيز الشفافية، والمشاركة، والتمكين، والمساءلة، وبالتالي يمكن وصف الأبعاد الرئيسة للحوكمة كما يذكرها (الفرا، 2013: 31) بأنها:

❖ **أولاً: الشفافية:** تعني أن جميع الإجراءات التي تحصل في المؤسسة التعليمية واضحة، مع إيجاد نظام يسهل الحصول على المعلومات الدقيقة، وسهولة تطبيقها من قبل العاملين فيها، وتركز على حرية تدفق المعلومات، بحيث تكون في متناول جميع المعنيين بها.

❖ **ثانياً: المساءلة:** تعني تطبيق الأنظمة والتعليمات بوضوح على جميع منتسبي المؤسسة التعليمية، وفي كافة مستوياتها، وهي قاعدة تقضي محاسبة المسؤولين الذين يتخذون القرارات عن تبعات أعمالهم ونتائج قراراتهم، بمعنى تحمل الفرد تبعات الأعمال المكلف بها.

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

❖ **ثالثاً: التمكين:** يقصد بالتمكين إعطاء الموظفين حرية أكبر، وسلطة وصلاحيات في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية الشراكة، وإبداء الرأي في أمور تتعلق بالوظيفة التي يشغلها، أو خارج إطارها.

❖ **رابعاً: الشراكة:** إتاحة المجال لجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية من مشاركتهم الفعالة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات العمل بالمؤسسة.

### 2. مقومات حوكمة التعليم:

ترتكز مقومات حوكمة التعليم كما يذكرها (أسمر، 2021: 38) على محورين أساسيين هما:

❖ **المحور الأول: الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد:** حيث تضمن الحوكمة المحافظة على المال العام، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتقديم الخدمات الأساسية وتحسين جودة تقديم هذه الخدمات وتطويرها، كما تحدد دور الإدارة العليا في متابعة الإدارات التنفيذية للتأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وسلامة تقارير الأداء والتقارير المحاسبية المالية والإدارية وإتاحتها للمواطنين في الوقت المناسب.

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

❖ المحور الثاني: ضمان حقوق أصحاب المصالح: حيث يتطلع أصحاب المصالح للتعامل مع الإدارات ضمن معايير وقوانين تتميز بالنزاهة والشفافية والوضوح والعدالة، وبما يضمن تعزيز الثقة فيما بينهم.

ويضيف (الحديدي، 2020: 61) لما سبق ما يلي:

❖ الإفصاح بكل تحديث أو تطوير في الخطط والقوانين والأنظمة؛ ليتسنى للعاملين والمستفيدين متابعة ذلك.

❖ المساهمة في رفع الكفاءة بالنسبة للعاملين.

❖ عدم التهاون في تطبيق أبعاد الحوكمة أو أحد تلك الأبعاد لأن ذلك قد يؤثر بشكل كبير في فاعلية تطبيقها.

وتحتاج حوكمة التعليم إلى مجموعة من المقومات لدعم تطبيقها، ومن أبرز هذه المقومات كما تذكرها (البراهيم، 2015: 33) بأنها:

❖ توافر القناعة لدى القيادات في الإدارات التعليمية بقبول قواعد الحوكمة.

❖ الثقة بين الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة.

❖ وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة.

❖ إمكانية تطبيق آليات الحوكمة من أجل الوصول إلى النتائج بشكل دقيق.

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

❖ اختيار القيادات التعليمية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل الجامعي والولاء الوطني.

ويتضح مما سبق أن مقومات حوكمة التعليم في المؤسسات التعليمية تركز على الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد من حيث الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛ بهدف تحسين جودة تقديم خدماتها وتطويرها، وتعزيز الثقة بين المؤسسات وكافة المتعاملين معها، وعدم التهاون في تطبيق أبعاد الحوكمة لأن ذلك قد يؤثر بشكل كبير في فاعلية تطبيقها، وضرورة توافر القناعة لدى القيادات التعليمية بقبول قواعد الحوكمة، وكذلك ضمان اختيار القيادات التعليمية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل الجامعي والولاء الوطني.

### 3. عناصر حوكمة التعليم:

هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم التطبيق السليم لحوكمة التعليم، والتي تتمثل كما يذكرها (هلال، 2007: 49) في:

❖ وضع أهداف استراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة للجميع؛ يجب على إدارة المؤسسة التعليمية وضع الاستراتيجيات اللازمة لتوجيه وإدارة البرامج والأنشطة، وتطوير المبادئ في الإدارة بما يساعد على منع الفساد والإخلال بنظام العمل، كما يجب أن يضمن قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة تطبيق حوكمة التعليم.

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

❖ **وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في المؤسسة التعليمية؛** وذلك عن طريق تحديد السلطات والمسؤوليات الأساسية لإدارة المؤسسة، وكذلك مسؤولي البرامج التدريبية مع التزام الإدارة بتحديد المسؤوليات المختلفة للعاملين داخل الهيكل التنظيمي طبقاً للوظائف.

❖ **ضمان كفاءة العاملين وإدراكهم لدورهم في عملية الحوكمة؛** يجب أن يتوفر لدى كافة العاملين معلومات لحظية كافية تمكنهم من الحكم على أداء الإدارة لتحديد أوجه القصور، وبالتالي اتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة، مع تدعيم الاستقلالية والموضوعية لدى العاملين، مع ضرورة الاستفادة من تجارب الآخرين لتطوير الاستراتيجيات.

ويستخلص البحث الحالي مما سبق أن تطبيق الحوكمة داخل المؤسسة التعليمية على النحو السليم لا تعني فقط مجرد احترام مجموعة من القواعد والقوانين الموجودة داخل المؤسسة التعليمية وتفسيرها تفسيراً ضيقاً وحرفياً، إنما هي ثقافة وأسلوب في ضبط العلاقة بين كافة العاملين بها وكافة الأفراد والجهات الذين يتعاملون معها، لذلك فكلما اتسع النطاق في تطبيق حوكمة التعليم داخل المؤسسة التعليمية كانت المصلحة أكبر للمؤسسة التعليمية.

### 4. مراحل تطبيق حوكمة التعليم؛

تمر حوكمة التعليم في تطبيقها كما يذكر (المليجي، 2011: 34) بعدة مراحل تتمثل في؛

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

❖ **مرحلة التعريف بحوكمة التعليم:** وهي أول وأهم مرحلة من مراحل حوكمة التعليم يتم فيها توضيح معالم الحوكمة، وطبيعتها، وجوانبها وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها، بالإضافة إلى توضيح نظريتها ومنهجها وأدواتها ووسائلها، وفي هذه المرحلة يتم التفرقة بين الحوكمة بوصفها ثقافة وبوصفها أسلوباً إدارياً يتم الالتزام به، ويجب أن تكون لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية وعي كامل بالحوكمة، وأهم جوانبها بالشكل الذي يساعد كافة العاملين على تقبلها.

❖ **مرحلة بناء البنية الأساسية لحوكمة التعليم:** تحتاج حوكمة التعليم إلى بنية أساسية متينة، قادرة على استيعاب الحوكمة وحركتها، ومن ثم التفاعل مع المستجدات والمتغيرات التابعة لذلك وهي بنية مركبة وممتدة سواء بحكم العلاقات القوية التي تربط بين أطراف الحوكمة، بحكم تشكيلة المصالح والمنافع المنتظر الوصول إليها من خلال تطبيقها في المؤسسة التعليمية.

❖ **مرحلة عمل برنامج قياس لحوكمة التعليم وتوقيته:** تحتاج حوكمة التعليم إلى برنامج زمني محدد لإنجاز المهام والواجبات، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة بالمؤسسة التعليمية، وتحديد المعوقات والصعوبات التي تواجه مرحلة التطبيق وتقديمها.

❖ **مرحلة تنفيذ حوكمة التعليم وتطبيقها:** وهي مرحلة قياس مدى استعداد الأطراف المستفيدة ورغبتها في تطبيق الحوكمة، ففي تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية نوع من الممارسة الحرة، ففيه قيود وضوابط أيضاً

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

تحكم العمل داخل المؤسسة التعليمية خاصة فيما يتعلق بالجانب القيمي والأخلاقي، حيث يتطلب التنفيذ عدداً من الممارسات كاستقلالية السلطة والشفافية والمساءلة والمحاسبية، ودراساتها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ، وتطبيق المعايير المهنية في المؤسسة التعليمية.

❖ **مرحلة المتابعة والتطوير:** وتعد مرحلة الضمان وتأكيد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية، والتدقيق في آلية تنفيذ العمليات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية، وتتطلب هذه المرحلة وجود مراقب أو أكثر، مهنتهم مراقبة وتنفيذ الحوكمة في المؤسسة التعليمية وتدقيق الإجراءات الخاصة بها.

ويستخلص البحث الحالي مما سبق بأنه مهما اختلفت مراحل الحوكمة وتباينت، لكنها متكاملة ومتداخلة ولا يمكن فصلها أو تبني أحدها دون الأخرى، بل أن القائد التعليمي الجيد يجب أن يكون على وعي ودراية تامة بأهمية هذا التكامل ويسعى إلى وجوده.

### 5. ممارسات حوكمة التعليم العام ومعاييرها:

تساعد الممارسات الفعلية للحوكمة على إيجاد مفاهيم ومقاييس شاملة لأداء المؤسسات التعليمية، مما يدعم ويحقق أهدافها ورسالتها، ومما يتيح الفرصة لرفع قدرتها ومن ثم الاستمرارية في تحقيق النمو والمنفعة العامة، ويمكن استعراض ممارسات حوكمة التعليم العام ومعاييرها؛ كما يذكرها (ربابعة، 2019؛ 11-13) من خلال الجدول التالي:

# حوكمة التعليم

## العام المفهوم والمتطلبات

### جدول (١)

#### يوضح ممارسات حوكمة التعليم العام ومعاييرها

| ٢٠ | ممارسات الحوكمة        | المعايير                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١. | إطار تنظيمي وقانوني.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• هيكل تنظيمي شامل.</li> <li>• قانون وتشريع.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| ٢. | اعتماد وحدات المراجعة. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• نزاهة العاملين.</li> <li>• اتباع الموضوعية في العمل.</li> <li>• معيار الرقابة والمتابعة الدورية.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                      |
| ٣. | المساءلة والمحاسبية.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الالتزام بالمهام والصلاحيات من قبل جميع العاملين.</li> <li>• الشفافية والوضوح من خلال الأجهزة الرقابية</li> <li>• وعمليات المتابعة لجميع النشاطات والأعمال في الوزارة ومديرياتها ومدارسها.</li> <li>• إجراءات محددة وسجلات ومستندات يعتمد عليها في إثبات العمليات المالية وتصنيفها.</li> <li>• تقارير دورية تحتوى على معلومات موثقة عن الانفاق وحجمه.</li> </ul> |
| ٤. | الشفافية.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• شفافية تعيين وإنهاء خدمات القيادات التعليمية.</li> <li>• الشفافية في إدارة وتنمية الموارد البشرية.</li> <li>• الشفافية في تقييم الأداء وتقديم الخدمات.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                |
| ٥. | مصادر التمويل المالي.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• مصادر مالية مستقرة ومتكررة.</li> <li>• تطبيق نظام مالي ومحاسبي.</li> <li>• الشفافية والنزاهة في العمل.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                |

## حوكمة التعليم

### العام المفهوم والمتطلبات

|     |                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٦.  | تقييم ومتابعة النتائج.                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>الرؤية الاستراتيجية والأهداف الواضحة لطبيعة العمل.</li> <li>تقديم الخدمات وأدوات تقييم الأداء بطريقة فعالة تعكس الأداء الفعلي.</li> <li>الالتزام كامل بكل شفافية ومسئولية لجميع نتائج الأعمال.</li> </ul>                                                                  |
| ٧.  | هيكل تنظيمي.                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>هيكل تنظيمي وقنوات اتصال</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                        |
| ٨.  | أهداف مؤسسية.                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>أهداف استراتيجية وخطط واضحة ومحددة يتم اتباعها وتطبيقها.</li> <li>الإدارة بالأهداف.</li> </ul>                                                                                                                                                                             |
| ٩.  | تمكين الهيئة التدريسية بالمدارس.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>استقطاب كوادر تعليمية مميزة بكل شفافية وعدالة.</li> <li>عدالة وكفاءة سلم الراتب ونظام الدرجات.</li> <li>سياسة واضحة للترقيات والحوافز.</li> <li>سياسات محددة وممارسات تتسم بالنزاهة خاصة فيما يخص إنهاء الخدمة.</li> </ul>                                                 |
| ١٠. | الإدارة العليا والقرارات الصادرة عنها. | <ul style="list-style-type: none"> <li>عدالة وشفافية عملية انتخاب وتشكيل اللجان العليا.</li> <li>مأسسة عملية اتخاذ القرار.</li> <li>تعيين القادة أو الإدارة العليا على أسس قانونية.</li> </ul>                                                                                                                    |
| ١١. | الأخلاق والقيم العامة.                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>العدل والمساواة في ممارسة الأعمال.</li> <li>الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة من قبل جميع العاملين وبجميع المستويات.</li> <li>تحديد الأدوار والصلاحيات وممارستها بأمانة وإخلاص.</li> <li>سيادة القانون والالتزام به من قبل الجميع وتحديد جميع الواجبات والحقوق.</li> </ul> |

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

وترى الباحثة من خلال ما سبق أن الحوكمة كظاهرة عالمية تبنتها المؤسسات الدولية (الأمم المتحدة، صندوق النقد الدولي.....الخ) أصبحت وثيقة الصلة بتقديم المساعدات والقروض للدول المحتاجة، وربط ذلك بمدى الالتزام بتطبيق الحوكمة ومبادئها في تلك الدول، وقد زاد الاهتمام بضرورة تطبيق الحوكمة كنموذج يحتوى على الأطر الفكرية في تحديد الأهداف والغايات وآليات التطبيق وفقاً لمعايير تتسم بالشفافية والشمولية والنزاهة.

### ❖ المحور الثالث: متطلبات حوكمة التعليم العام وآليات تنفيذها:

يمكن استعراض متطلبات حوكمة التعليم العام وآليات تنفيذها كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول (٢)

#### متطلبات حوكمة التعليم العام وآليات تنفيذها

| م.                                                               | المتطلب                                                                                                                      | آلية تنفيذه                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ❖ أولاً: على صعيد توفير المتطلبات الداخلية لمدارس التعليم العام: |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                        |
| ١.                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>إطلاع كافة العاملين بمدارس التعليم العام على معايير المساءلة داخل المدارس.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>عقد ورش عمل داخل مدارس التعليم العام أو في مديريات التعليم لمناقشة وإطلاع كافة العاملين بمدارس التعليم العام على لائحة معايير المساءلة داخل المدارس.</li> </ul> |

## حوكمة التعليم

### العام المفهوم والمتطلبات

|                                                                   |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٢.                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>تفعيل دور المساءلة لجميع العاملين بمدارس التعليم العام.</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>عقد ورشات عمل يتخللها محاكاة لمواقف من قبل العاملين بالمدرسة بهدف توضيح آلية التعامل معها، إضافة إلى تأسيس لجنة للمتابعة داخل الإدارة المدرسية.</li> </ul>                                                                                                                 |
| ٣.                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>اعتماد مبادئ الحوكمة في تقييم أداء مدارس التعليم العام.</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>عقد ورش عمل تقوم على مناقشة أدوات التقويم التي تم اعتمادها من قبل الوزارة، حتى يتسنى لكافة العاملين معرفة الآلية التي ستقيم أدائهم خلال مسيرتهم في المدرسة علمياً وفنياً وإدارياً وشخصياً.</li> </ul>                                                                      |
| ❖ ثانياً: على صعيد توفير المتطلبات الخارجية لمدارس التعليم العام: |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ١.                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>نشر المعلومات والبيانات التي يمكن أن يسترشد بها المجتمع المحلي حول أداء مدارس التعليم العام.</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>تكليف مديريات التعليم بالمناطق التعليمية، وكذلك الإدارات المدرسية بتأسيس صفحة ويب (موقع الكتروني) للمدرسة لنشر البيانات التي تحدد من خلالها الاحتياجات اليومية أو الاحتياجات الدائمة، وكذلك الطارئة للمدرسة ومدي استطاعة المجتمع المحلي في المساهمة في توفيرها.</li> </ul> |
| ٢.                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>الإعلان عن أساليب الاستثمار بمدارس التعليم العام ونتائجه، واشتقاق مبادئ الشفافية من مبادئ الحوكمة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>طرح الإدارات المدرسية عطاءات للمرافق داخل المدرسة مثل المقصف، وأحياناً قد تمتلك المدرسة قاعات تدريب أو ما يسمى بنظام التعليم المستمر لتقديم عروض دورات وتدريبات لجهات خارجية.</li> </ul>                                                                                   |
| ٣.                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>عرض تقارير واضحة عن مدى تحقيق مدارس التعليم العام لأهدافها.</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>عرضها داخل المدرسة على لوحة الانجاز الأهداف التي تم تحقيقها، وكذلك يعرض هذا التقرير بعد اطلاع مديرية التعليم بالمنطقة التعليمية عليه ليتم تنزيله في موقع المدرسة حتى يتسنى للمجتمع المحلي ولكافة الجهات المهتمة للاطلاع عليه.</li> </ul>                                   |
| ❖ ثالثاً: على صعيد تعزيز مبدأ الشفافية:                           |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

## حوكمة التعليم

### العام المفهوم والمتطلبات

|                                         |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١.                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>توضيح مبادئ الشفافية الخاصة بمدارس التعليم العام وإعلانها على المجتمع المحلي.</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>دعوة أعضاء مؤسسات المجتمع المدني والمحلي للقاء حوار، يتحدث فيه إدارات مدارس التعليم العام عن مبادئ الشفافية الخاصة بمدارس التعليم العام، وعرض هذه المبادئ عليهم.</li> </ul>                                         |
| ٢.                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>نشر المعلومات والبيانات التي يمكن أن يسترشد بها المجتمع المحلي حول أداء مدارس التعليم العام.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>قيام اللجنة الفنية التي تتابع صفحة الويب الخاصة بالمدرسة بنشر البيانات والمعلومات التي يمكن أن يلجأ إليها المجتمع المحلي.</li> </ul>                                                                                |
| ٣.                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>اشتقاق مبادئ الشفافية من مبادئ الحوكمة.</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>ورشة عمل يدعى إليها أعضاء هيئات تدريسية في تخصصات الإدارة، وتعرض عليهم مبادئ الحوكمة، ثم يتداعى الجميع لاشتقاق مبادئ الشفافية.</li> </ul>                                                                           |
| ❖ رابعاً: على صعيد تعزيز مبدأ المساءلة: |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                            |
| ١.                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>الاستفادة من المساءلة في توضيح نقاط الضعف والقوة لدى مدارس التعليم العام.</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق المساءلة الأفقية بين المستويات الإدارية العليا، من خلال تحديد ورشة عمل تضم حقوقيين ومدراء الإدارات العليا، ومناقشة أمر المسائلة وفق اللوائح والقوانين.</li> </ul>                                             |
| ٢.                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد مبادئ الترقيات والإعلان عن ذلك بوضوح.</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>عقد ورشة عمل تضم إداريين من الوزارة والعاملين بالمدارس والإدارة المدرسية والإعلان عن الترقيات والعلاوات، وتكون مخرجات الورشة موضوعة على صفحة الويب حتى يطلع عليها المجتمع المحلي تطبيقاً لمبدأ الشفافية.</li> </ul> |
| ٣.                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>إقرار مبدأ المساءلة بحق العاملين بمدارس التعليم العام داخلياً أو من قبل الوزارة.</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>تقوم الإدارة المدرسية بتوزيع ما تم الاتفاق عليه على كافة العاملين في المدرسة للاطلاع والتوقيع، وقد يدون ذلك في مدونة يتفق عليها الجميع.</li> </ul>                                                                  |
| ❖ خامساً: على صعيد تعزيز مبدأ الشراكة:  |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                            |

## حوكمة التعليم

### العام المفهوم والمتطلبات

|                                                                                                |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١.                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• إتاحة الفرصة للمجتمع المحلي والجمعيات الأهلية بالشراكة في رسم السياسات ووضع الأهداف والاستراتيجيات لمدارس التعليم العام.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• عقد لقاء حوارى مع رؤساء الجمعيات والمؤسسات الأهلية وقادة المجتمع المحلي، والاتفاق على آلية التعاون والشراكة فيما بين المدرسة والمجتمع المحلي.</li> </ul>                                                                     |
| ٢.                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تبنى آليات الشراكة تبعاً لمحاوِر الحوكمة.</li> </ul>                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد المدرسة أولوياتها بالشراكة المجتمعية، وماهي الشراكات التي تناسبها في ظل تطبيق الحوكمة وتبدء بالتنسيق معها لتحقيقه.</li> </ul>                                                                                          |
| ٣.                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تشجيع العاملين بمدارس التعليم العام على المشاركة بأفكارهم ومقترحاتهم لتطوير المدرسة.</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• قيام الإدارة المدرسية بعقد اجتماع لأعضاء الهيئة التدريسية، وفتح حوار ونقاش لما هو مطلوب لتطوير المدرسة على كافة المستويات الفنية والإدارية، وعلى مستوى الوسائل والأنشطة ليتسنى للمعلمين تقديم اقتراحاتهم البناءة.</li> </ul> |
| ❖ سادساً: على صعيد تطوير النظم والتشريعات والمسئوليات والصلاحيات المنوطة بمدارس التعليم العام: |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| ١.                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تفعيل الاستثمارات لزيادة إيرادات مدارس التعليم العام بهدف إيجاد سبل للتمويل بعيداً عن التمويل الحكومي.</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• طرح الإدارات المدرسية عطاءات للمرافق داخل المدرسة مثل المقصف، وأحياناً قد تمتلك المدرسة قاعات تدريب أو ما يسمى بنظام التعليم المستمر لتقديم عروض دورات وتدريبات لجهات خارجية.</li> </ul>                                     |
| ٢.                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تأسيس وحدة لمواجهة الأزمات والمشكلات التي تواجه مدارس التعليم العام.</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تتبنى وزارة التعليم إنشاء وحدة متخصصة لحصر المشكلات والأزمات التي تواجه مدارس التعليم العام، وكذلك فرز ممثل لهذه الوحدة في كل مديرية لتسهيل عملية الاتصال والتواصل.</li> </ul>                                               |
| ٣.                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستفادة من التغذية الراجعة بهدف تصويب الأخطاء.</li> </ul>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تتبنى وزارة التعليم أدوات قياس صادقة ومحكمة لقياس مستوى الأداء لدى العاملين بالمدرسة، وأن يكون هناك تقويم واضح حتى يتلقى العاملين تغذية راجعة في عملهم.</li> </ul>                                                           |
| ❖ سابعاً: على صعيد مواكبة الأهداف الاستراتيجية والخطط المستقبلية لمتطلبات العصر:               |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

|    |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١. | <ul style="list-style-type: none"> <li>مناقشة جادة وفاعلة لميزانية مدارس التعليم العام مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور ومجالس الأمناء لإيجاد بدائل للتمويل.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>عقد لقاء موسع يضم أعضاء المجتمع المحلي وممثلين عن مجلس أولياء الأمور ووضع الموازنة التي أقرت وطرح ماهي أوجه الاستثمار داخل المدرسة وقد يكون المقصف أو قاعات تدريب، وتأسيس وحدة التعليم المستمر لعقد دورات مدفوعة يديرها خبراء متخصصون.</li> </ul> |
| ٢. | <ul style="list-style-type: none"> <li>إشراك كافة الفئات المجتمعية ذات الصلة في تقييم أداء مدارس التعليم العام.</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>طرح انجازات المدرسة ووضعها على صفحة الويب الخاصة بالمدرسة، وتصميم استمارة تقييم إلكترونية يتم إرسالها للجميع.</li> </ul>                                                                                                                          |
| ٣. | <ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم أداء مدارس التعليم العام مركزي ومتفق عليه.</li> </ul>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>العمل علي تصميم أداة قياس محكمة تراعي كل الخصائص السيكميومتري متخصصة في قياس الأداء، تقوم بها الإدارات العليا بالوزارة وبشكل مركزي يضمن الحيادية.</li> </ul>                                                                                      |

### ❖ أهم نتائج البحث:

❖ توفير المتطلبات الداخلية والخارجية للتعليم العام، يعتبر من متطلبات حوكمة التعليم العام، وذلك باعتماد مبادئ الحوكمة في تقييم أداء مدارس التعليم العام، وإطلاع كافة العاملين بمدارس التعليم العام على معايير المساءلة داخل المدارس.

❖ يعتبر تعزيز كلاً من مبدأ الشفافية، والمساءلة، والشفافية، من أهم متطلبات حوكمة التعليم العام وذلك من خلال توضيح مبادئ الشفافية والمساءلة والشفافية الخاصة بمدارس التعليم العام وإعلانها على المجتمع المحلي، وتبنى آليات الشراكة تبعاً لمحاو الحوكمة، وإتاحة الفرصة للمجتمع

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

المحلي والجمعيات الأهلية بالشراكة في رسم السياسات ووضع الأهداف والاستراتيجيات.

❖ من متطلبات حوكمة التعليم العام تطوير النظم والتشريعات والمسئوليات والصلاحيات المنوطة بمدارس التعليم العام، وذلك من خلال تفعيل الاستثمارات لزيادة إيرادات مدارس التعليم العام بهدف إيجاد سبل للتمويل بعيداً عن التمويل الحكومي.

❖ من متطلبات حوكمة التعليم العام مواكبة الأهداف الاستراتيجية والخطط المستقبلية لمتطلبات العصر، وذلك من خلال إشراك كافة الفئات المجتمعية ذات الصلة في تقييم أداء مدارس التعليم العام، وتقييم أداء مدارس التعليم العام مركزي ومتفق عليه.

### ❖ توصيات البحث:

❖ اعتماد أبعاد الحوكمة في التعليم العام ذلك تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة)، بما يساهم في تحسين جودة مخرجات التعليم العام، وتفعيل أدوار الأطراف ذات العلاقة.

❖ تمكين وبناء قدرات مدارس التعليم العام من اتخاذ القرار والمساهمة في التطوير وتوفير برامج تدريبية لبناء قدرات القيادات التعليمية والمشاركين.

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

- ❖ وجود المرجعية التشريعية والتنظيمية كالنظام الأساسي للحكم، وتنظيم وزارة التعليم، واللوائح التنفيذية الخاصة بمجالس التعليم، والتي تمثل قاعدة نظامية داعمة لتفعيل الشراكة ضمن إطار الحوكمة.
- ❖ توفير الاتصال الفعال والشفافية المعلوماتية من خلال إنشاء قنوات تواصل مستمرة تضمن تدفق المعلومات وتشارك الخطط، ونشر نتائج الأداء، لتعزيز ثقة المجتمع في النظام التعليمي.
- ❖ تضمين المناهج الدراسية ببعض المواد والأنشطة المصاحبة والتي تتلاءم مع حاجة المجتمع.
- ❖ توفير نظاماً مرناً وشاملاً يركز على الجودة، المساواة، اللامركزية، والتنوع الثقافي واللغوي.

## المراجع العربية:

1. **ابراهيم، هدوء السيد (2020)**: معوقات تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المنصورة، المجلد (109)، العدد (5).
2. **أبو النصر، مدحت محمد (2015)**: الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
3. **أبو الهيجاء، محمد (2017)**: حوكمة الجامعات وانعكاساتها على الأداء الأكاديمي وجودة المخرجات، المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، في الفترة (2 فبراير-4 فبراير)، اتحاد الجامعات العربية، مصر، ص (53).
4. **أحمد، حافظ فرج (2009)**: مهارات البحث العلمي في الدراسات التربوية والاجتماعية، القاهرة : عالم الكتب، مصر، ص (31).
5. **أسمر، معاذ (2021)**: أثر تطبيق الحوكمة في أداء العاملين في المؤسسات الفعلية الحكومية الفلسطينية، كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ص (38).
6. **البراهيم، هيا بنت عبدالعزيز (2015)**: الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم بالملكة العربية السعودية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد (22)، العدد (96)، ص ص (11-72).

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

7. **بشير، محمد حسن (2019):** الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، غزة، فلسطين، المجلد (3)، العدد (6).
8. **جمال الدين، نادية يوسف وآخرون (2016):** الشراكة المجتمعية وتحقيق الاندماج الاجتماعي في التعليم، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مصر، المجلد (4)، العدد (1).
9. **الحديدي، عماد أمين (2020):** دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم، المجلد (43)، العدد (13)، ص ص (48-84).
10. **الخضر، عبد الله (2018):** واقع الحوكمة الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها في ضوء الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، رسالة غير منشورة، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية.
11. **الخلاوي، نواف (2019):** واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض، رسالة غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
12. **ربابعة، نائل موسى (2019):** الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية نموذج تصوري للحوكمة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، كلية إدارة الأعمال، جامعة جازان، المملكة العربية السعودية، العدد (15)، ص ص (1-23).

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

13. **الزايدي، أحمد بن محمد (2019):** واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، المجلد (11)، العدد (1)، ص ص (1-44).
14. **الزطمة، محمد بديع (2021):** مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظة غزة وسبل تفعيلها، مجلة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الجزائر، الجزائر، المجلد (6)، العدد (1).
15. **طلايع، محمد السعيد (2025):** الحوكمة المؤسسية في التعليم قبل الجامعي (خبرات دولية: دروس مستفادة)، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، المجلد (45)، العدد (1)، ص ص (209-230).
16. **العبيلي، عبير (2019):** دور تطبيق أبعاد الحوكمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم العام في ضوء رؤية المملكة (2030)، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، المجلد (35)، العدد (6).
17. **العريني، منال عبد العزيز (2014):** واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (3)، العدد (12).

## حوكمة التعليم العام المفهوم والمتطلبات

18. **عطوة، محمد والسيد، علي (2012):** حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، المجلد (2)، العدد (79).
19. **العطوي، إبراهيم حمد (2018):** واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك، رسالة غير منشورة، جامعة تبوك، السعودية.
20. **الفر، ماجد محمد (2013):** تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، المؤتمر العربي، جامعة الزيتونية، الأردن.
21. **المحمدي، سميرة دخيل (2019):** درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة (2030)، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد (31)، العدد (2).
22. **مرزوق، فاروق جعفر (2012):** حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
23. **المليجي، رضا ابراهيم (2011):** جودة اعتماد المؤسسات التعليمية آليات لتحقيق وضمان الجودة والحوكمة المؤسسية، القاهرة: طيبة للنشر والتوزيع، مصر.
24. **هلال، حسين مصطفى (2007):** من أجل استراتيجيات وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة والمجتمع والحكم الرشيد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

### المراجع الأجنبية

1. Guy, Roberts & Holmes, Alice (2016): Governance, Accountability and the Datafication of Early Years Education in England, British Education Research Journal, University of College London, Vol. (42)K No. (4). Pp. (115-).
2. Kadir, Abdullahi. N. (2019): Good Governance Issues in Education System and Management of Secondary Schools in Kwara State, Nigeria. Retrieved, November, 13, 2020, from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1234494.pdf>.
3. Kohansal, R. (2013): School District Governance and Classroom Reading Instructional Practices, degree of Doctor , University of California, Berkeley, USA.
4. Koksai, B. (2019): School Principals Technology Leadership Competency and Technology Coordinators hip. Educational Sciences: Theory & Practice, Vol. (11), No. (1), Pp. (213208-).
5. Yirdaw, A. (2016): Quality of Education in Private Higher Institutions in Ethiopia: The Role of Governance: Ethiopia as a Case Study”. SAGE Journal, Vol. (6), No. (1), P. (5).





## خبرات بعض الدول في حوكمة التعليم قبل الجامعي

وآلية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية

بحث مُقدّم ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية  
قسم أصول التربية (تخصص الإدارة التربوية)

### تأليف

أ. د. نجوى يوسف جمال الدين / د. عبير أحمد كاعوه / أ. منال حميد المالكي



## ملخص البحث

هدف البحث الحالي تعرف خبرات بعض الدول (فنلندا، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية) في حوكمة التعليم قبل الجامعي، والاستفادة من هذه الخبرات في المملكة العربية السعودية، واستخدام البحث المنهج الوصفي.

وتوصل البحث إلى أهم النتائج التالية: يمكن الاستفادة من خبرات بعض الدول في حوكمة التعليم قبل الجامعي من خلال التركيز على جودة التعليم وتطويره، والحرص على تقديم تعليم عالي الجودة، وتوفير برامج تدريبية مستمرة للمعلمين بهدف تطوير مهارات المعلمين وضمان مواكبة المعلمين طرق التدريس لأحدث الأساليب التعليمية، وتحفيز الابتكار والإبداع وذلك من خلال تشجيع المبادرات المحلية ومنح مدارس التعليم قبل الجامعي حرية الابتكار في تنفيذ البرامج التعليمية، مما يعزز الإبداع والتجريب في المناهج وأساليب التدريس، وتعزيز التعليم الخاص وذوي الاحتياجات الخاصة، وتعزيز الشفافية والمساءلة والشراكة، وتحسين الرعاية النفسية والاجتماعية وذلك من خلال تقديم دعم نفسي واجتماعي للطلاب من خلال برامج متخصصة داخل المدارس، وكذلك التعاون مع الأهالي والمجتمع وتشجيع إشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في صنع القرار التعليمي، بما يضمن أن تكون السياسات التعليمية متوافقة مع احتياجات المجتمعات المختلفة.

وأوصى البحث باعتماد أبعاد الحوكمة في التعليم قبل الجامعي وذلك بتطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة)، وضرورة الاستفادة من خبرات بعض الدول في حوكمة التعليم قبل الجامعي لتمكين وبناء قدرات مدارس التعليم قبل الجامعي من اتخاذ القرار والمساهمة في التطوير، وتوفير برامج تدريبية لتطوير مهارات المعلمين.

الكلمات المفتاحية: الخبرات، الحوكمة، التعليم قبل الجامعي، حوكمة التعليم قبل الجامعي، آلية الاستفادة.

Title of the Research: (Experiences of Selected Countries in the Governance of Pre-University Education and Their Applicability in the Kingdom of Saudi Arabia).

## Abstract

This study aims to examine the experiences of selected countries Finland, the United Kingdom, and the United States in the governance of pre-university education and explore how these experiences can be leveraged in the Kingdom of Saudi Arabia. Adopting a descriptive methodology, the research identifies key insights that can inform governance practices in Saudi Arabia's pre-university education system.

The findings highlight several best practices from these countries, including a strong emphasis on educational quality and continuous improvement, ensuring the provision of high-quality education, and offering ongoing training programs for teachers to enhance their skills and align teaching methodologies with the latest educational approaches. Furthermore, fostering innovation and creativity is crucial, which can be achieved by encouraging local initiatives and granting pre-university schools the autonomy to implement innovative educational programs, thereby enhancing creativity and experimentation in curricula and teaching methods.

The study also emphasizes the importance of strengthening private education and special needs education, promoting transparency, accountability, and partnership, and improving psychological and social support systems. This includes providing specialized psychological and social support programs within schools and fostering collaboration with parents and the broader community. Encouraging parental and community involvement in educational decision-making ensures that educational policies align with the diverse needs of different communities.

The research recommends integrating governance principles—transparency, accountability, and participation into pre-university education and leveraging the experiences of other countries to empower schools, enhance decision-making capabilities, and contribute to educational development. Additionally, it calls for the implementation of targeted training programs to develop teachers' professional skills and competencies.

Keywords: Experiences, Governance, Pre-University Education, Governance of Pre-University Education, Implementation Mechanisms..

## مقدمة

لقد شهدت السنوات الأخيرة تطورات كبيرة في مختلف مجالات الحياة على اختلاف أنواعها، والتي فرضت الكثير من التحديات على الأفراد والمجتمعات في كل مكان، وتتمثل هذه التطورات في ثورة المعلومات، والعولمة، واتساع المعرفة، والأنظمة الرقمية المتداخلة والمعرفة والمعلومات، بما في ذلك انتشار قيم الديمقراطية بين الأفراد، مما فرض على هذه المجتمعات أن تبحث على نماذج واستراتيجيات للنهوض ببلدانها ومواكبة التطورات المتسارعة، ولن يتأتى هذا إلا بتطوير منظومة الإدارة التعليمية وتحديث أدوارها ووظائفها.

وتعتبر الحوكمة من المداخل الإدارية الحديثة التي تم تداولها في المجال التربوي والتي حاولت المؤسسات التعليمية من خلالها وضع حد للأزمة التي يعاني منها التعليم، والتي تتمثل في الفجوة بين الواقع والمأمول، مما يضعف تطور تلك المؤسسات بسبب أن القرارات يمتلكها مجموعة قليلة من الأطراف، ويضع بقية الأطراف موضع المتلقي للتعليمات (عطوة والسيد، 2012؛ 461).

ويُعد التعليم قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية القطاع المُقدم للخدمة التعليمية في جميع المراحل الدراسية في نظام التعليم بالمملكة، وذلك من الصف الأول الابتدائي، حتى الصف الثاني الثانوي، وعلى أن يكون التعليم قبل الجامعي في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التعليم، وتلك المرحلة إلزامية واجبة على جميع الطلاب في تلك المرحلة العمرية، وتكون مرحلة التعليم قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية بشكل مجاني حتى انتهاء الطالب من الدراسة، وعلى الدولة توفير مدارس في جميع مناطق البلاد لتغطية عدد السكان الموجودين بها.

وتعتبر حوكمة مدارس التعليم قبل الجامعي منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات، والتي تهدف تحقيق جودة المخرجات من خلال اختيار أحدث الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق غايات مدارس التعليم العام في ممارستها لإتاحة الفرصة أمام كافة مؤسسات المجتمع المحلي سواء الحكومية أو الخاصة، وكذلك أولياء الأمور وجميع المستفيدين من خدمات مدارس التعليم العام لإبداء رأيهم، وإمكانية المساهمة والشاركة في صنع القرارات من قبلهم، وإمكانية مساءلة أصحاب القرار في كل ما يتعلق بالمسيرة التعليمية (أخضر، 2023: 18).

ونظراً لزيادة عدد مؤسسات التعليم قبل الجامعي من مدارس ومراكز في المملكة العربية السعودية، ولأهمية هذه المؤسسات التعليمية ودورها في بناء وتكوين رأس المال البشري في المملكة، وما قامت به المملكة من تطوير شامل لمنظومة التعليم، فقد عملت في السنوات الأخيرة على تطوير المناهج الدراسية، كما عمدت على إدراج التعليم الإلكتروني (التعليم عن بُعد)، وتطوير المعلمين، وتحسين البيئة التعليمية، وزيادة صلاحيات مديري التعليم والمدارس بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة؛ فإن إدارات التعليم العام مطالبة ببحث إدارات المدارس وتشجيعهم على ممارسة الحوكمة في إدارة مدارسهم وتيسير أعمالها (وزارة التعليم، 2018: 15).

ولقد برهنت العديد من الدراسات والتجارب في العالم أن الحوكمة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي تعد خطوة ضرورية لتطوير التعليم، وأحد العناصر الأساسية التي تؤدي إلى تحسين المخرجات التعليمية للتعليم قبل الجامعي (أبو الهيجا، 2017: 53).

ويسعى البحث الحالي تعرف خبرات بعض الدول (فنلندا، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية) في حوكمة التعليم قبل الجامعي، والاستفادة من هذه الخبرات في المملكة العربية السعودية.

### ❖ مشكلة البحث وأسئلته:

تعتبر مدارس التعليم قبل الجامعي من أكثر مؤسسات التعليم انتشاراً بالمملكة العربية السعودية، وينتسب إليها معظم طلبة المملكة ليحصل طلبتها على المعارف والمهارات، وكذلك القدوة السليمة تجاه الدين الإسلامي والمجتمع، وحتى تتمكن مدارس التعليم قبل الجامعي من تحقيق أهدافها فهي بحاجة إلى الإدارة الفاعلة التي تسعى دوماً إلى تطوير المجتمع والارتقاء به؛ ورفده بالطاقات البشرية الايجابية التي تعمل على النهوض به.

ومن هنا أتت فكرة البحث تعرف خبرات بعض الدول (فنلندا، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية) في حوكمة التعليم قبل الجامعي، والاستفادة من هذه الخبرات في المملكة العربية السعودية.

### وتحدد مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما الإطار المفاهيمي لحوكمة التعليم؟
2. ما الإطار المفاهيمي للتعليم قبل الجامعي بالمملكة العربية السعودية؟
3. ما خبرات بعض الدول في حوكمة التعليم قبل الجامعي؟
4. ما آلية الاستفادة من خبرات بعض الدول في حوكمة التعليم قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية؟

## ❖ أهداف البحث:

### يهدف البحث الحالي إلي:

1. تعرف الإطار المفاهيمي لحوكمة التعليم.
2. تعرف الإطار المفاهيمي للتعليم قبل الجامعي بالمملكة العربية السعودية
3. تسليط الضوء على خبرات بعض الدول في حوكمة التعليم قبل الجامعي.
4. اقتراح آلية الاستفادة من خبرات بعض الدول في حوكمة التعليم قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية.

## ❖ أهمية البحث:

### تتضح أهمية البحث الحالي من خلال:

- ❖ تناوله خبرات بعض الدول في حوكمة التعليم قبل الجامعي للاستفادة منها في المملكة العربية السعودية.
- ❖ قد يقترح البحث الحالي تطبيق الحوكمة في مدارس التعليم قبل الجامعي بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال إقرار ووضع قواعد وممارسات تقوم على الشفافية والشراكة والمساءلة لأداء مديري ومديرات المدارس والإداريين بها.
- ❖ ربما يساهم البحث الحالي الاتجاهات الحديثة والعالمية في حوكمة التعليم في مدارس التعليم قبل الجامعي بالمملكة العربية السعودية.

❖ من الممكن أن يوفر البحث الحالي مرجعية لحوكمة التعليم تكون عوناً للباحثين وصناع القرار.

#### ❖ حدود البحث:

يتحدد البحث بالحدود التالية:

❖ **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي على خبرات بعض الدول (فنلندا، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية) في حوكمة التعليم قبل الجامعي.

❖ **الحدود المكانية:** أقتصر البحث الحالي على مدارس التعليم قبل الجامعي بالمملكة العربية السعودية.

❖ **الحدود الزمانية:** أجري البحث الحالي في الفصل الدراسي الثاني من العام (2024-2025م).

#### ❖ منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي الذي يعرفه (الجبوري، 2012) بأنه المنهج الذي يُعني ما هو كائن، ويتضمن وصف الظاهرة الراهنة، وتركيبها وعملياتها والظروف السائدة، وهو عبارة عن أسلوب دقيق ومنظم وأسلوب تحليلي للظاهرة أو المشكلة المراد بحثها من خلال منهجية موضوعية وصادقة بما يُحقق أهداف البحث، وباعتباره المنهج الملائم.

## مصطلحات البحث:

تبني البحث الحالي المصطلحات التالية:

### ✓ خبرات بعض الدول:

❖ تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: تجارب بعض الدول المتمثلة في (فلندا، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية) في حوكمة التعليم قبل الجامعي، من حيث خبرتها ومميزات استخدام حوكمة التعليم قبل الجامعي بها.

### ✓ حوكمة التعليم:

تُعرف حوكمة التعليم بأنها مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف مؤسسات التعليم العام (ضحاوي والمليجي، 2011: 69).

### ✓ التعليم قبل الجامعي:

تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: التعليم الإلزامي المجاني والذي تشرف عليه وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، والذي يشمل ثلاثة مراحل تعليمية تتمثل في مرحلة التعليم الأساس وتبدأ من الصف الأول حتى الصف السادس، ومرحلة التعليم المتوسط وتبدأ من الصف السابع حتى الصف التاسع، ومرحلة التعليم الثانوي وتبدأ من الصف العاشر حتى الصف الثاني عشر.

## ٧ حوكمة التعليم قبل الجامعي:

تُعرف حوكمة التعليم قبل الجامعي بأنها مجموعة القوانين والأنظمة والمبادئ المبنية على الشفافية والشراكة والمساءلة والتمكين لرفع مستوى الأداء في مؤسسات التعليم العام من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وتميز (الخضر، 2018: 8).

**وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها:** قدرة مدارس التعليم قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية على تطبيق أبعاد الحوكمة المتمثلة بالشفافية والمساءلة والشراكة، إضافة للكفاءة والفاعلية في إدارة كامل شؤون المدارس التعليمية والإدارية والمهنية.

### ❖ الدراسات السابقة:

تم ترتيب الدراسات السابقة ترتيباً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، وتعرض على النحو التالي:

1. **دراسة محمد طلايع (2025):** هدفت استعراض إطار مفاهيمي للحوكمة المؤسسية ومبادئها ومحدداتها، والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم قبل الجامعي بمصر باستخدام الحوكمة المؤسسية، واستعراض متطلبات التنفيذ، والمعوقات وآليات التغلب على معوقات التنفيذ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستعانة بالمنهج المقارن لوصف، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: نقص وعي أصحاب المصالح بمفهوم وأطر وأبعاد

الحوكمة المؤسسية، وضعف الأطر التشريعية التنظيمية نتيجة التعارض بين اللوائح والنظم الحاكمة، وغياب الإجراءات التنفيذية.

## 2. دراسة خميس أبو صعلوك (2023): هدفت تعرف الحوكمة لدى مديري

المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظره، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة على عينة مكونة من (329) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن تقديرات عينة الدراسة لمستوى الحوكمة لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الحوكمة الإدارية وتقديراتهم على مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

## 3. دراسة إيناس منصور (2022): هدفت تعرف كيفية تطبيق الحوكمة

في مرحلة التعليم الثانوي بمحافظة البحيرة في ضوء التحول الرقمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة على عينة مكونة من (76) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، بالإضافة للمقابلات الشخصية مع عدد من الخبراء التربويين والمتخصصين للخروج بالتصور المقترح، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: جاء محور ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية للحوكمة بمدارس التعليم الثانوي العام في ضوء التحول الرقمي بدرجة متوسطة،

وجاءت (المعوقات المادية) في المرتبة الأولى بين معوقات تطبيق الحوكمة  
بمرحلة التعليم الثانوي العام بدرجة مرتفعة.

#### 4. دراسة عواطف الشراري وحابس حاملة (2022): هدفت تعرف درجة

تطبيق الحوكمة في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر  
المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة المتمثلة  
بالاستبانة على عينة مكونة من (332) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية  
بمحافظة جرش، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة  
تطبيق الحوكمة في المدارس الثانوية بمحافظة جرش من وجهة نظر  
المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية  
حول تطبيق الحوكمة في المدارس الثانوية بمحافظة جرش من وجهة نظر  
المعلمين تعزي لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

#### 5. دراسة أروى أخضر (2020): هدفت تعرف رصد أولويات الإصلاح المدرسي في

ظل مفاهيم الحوكمة كما يراها مديرو التعليم بالمملكة العربية السعودية  
وسبل تحقيقها، وطبقت أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة على عينة مكونة  
من (46) من مديري عموم التعليم في المملكة العربية السعودية، واستخدمت  
الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:  
جاءت أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة بدرجة مرتفعة  
من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من مديري عموم التعليم في المملكة  
العربية السعودية، وجاء بعد مكافحة الفساد في المرتبة الأولى بين الأبعاد،  
بينما جاء بعد الشفافية في المرتبة الأخيرة بين أبعاد الحوكمة.

#### 6. دراسة مطرة الشهراني وخديجة الزهراني (2020): هدفت تعرف درجة

توافر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس محافظة بيشة وعلاقتها بمستوى الأداء المدرسي من وجهة نظر القائدات والمعلمات، وطبقت أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة على عينة مكونة من (64) قائدة، (344) معلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة توافر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس محافظة بيشة جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من القائدات والمعلمات لدرجة توافر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس محافظة بيشة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح القائدات، ولم تظهر فروق تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).

#### 7. دراسة (2019) Koksai): هدفت الكشف عن مدى تطبيق مديري المدارس

بتركيا للإدارة الإلكترونية في أعمالهم الإدارية المختلفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة المتمثلة بمقياس تقييم كفاية المدير الإلكتروني بعد ترجمته إلى التركية على عينة مكونة من (83) مديراً ومديرة للمدارس التركية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مهارات المديرين والمديرات الإلكترونيات جاءت بدرجة متوسطة، ويمارس المديرين والمديرات التطبيقات الإلكترونية في عملهم الإداري بفاعلية وجاءت بدرجة مرتفعة، كذلك يفتقر المديرين والمديرات إلى مهارات الرؤيا المستقبلية في تحسين تطبيق التكنولوجيا في أعمالهم الإدارية.

**8. دراسة محمد بشير (2019):** هدفت تعريف أسس ومبادئ ومتطلبات تطبيق

مبادئ الحوكمة في التعليم العام بالسودان، وتمثلت عينة الدراسة بالوثائق الرسمية والدراسات والمؤلفات الصادرة حول الحوكمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الاستنتاجي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: جاء واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في التعليم بمستوى متوسط، وخاصة مبدأ الشفافية والشراكة والمساءلة والتي تعتبر الأقل تطبيقاً بين مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية.

**9. دراسة عدنان قطييط (2018):** هدفت تناول ومعالجة حوكمة التعليم قبل

الجامعي في مصر مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية، ورصد الملامح وأوجه التشابه والاختلاف بين الخبرة الأمريكية والواقع المصري فيما يتعلق بحوكمة التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود تشابه في الدوافع الأساسية نحو حوكمة التعليم قبل الجامعي في كلا من مصر والولايات المتحدة الأمريكية ولكن دوافع كلا منهما ترتبط بظرف كل منهما الخاصة، وتتفق الخبرة الأمريكية مع الواقع المصري في أهمية دعم حوكمة التعليم.

**10. دراسة (Gay & Holmes 2016):** هدفت تعرف عمليات تطوير نظم المراقبة

وثقافة تطوير الأداء في ظل مبادئ المساءلة والمحاسبة، وتناولت محاولات لفهم عمليات وأثار أنظمة الحوكمة والمساءلة المستندة إلى البيانات الخاصة بقطاع التعليم في السنوات الأولى من مرحلة التعليم، واستخدام بيانات مراكز بحثية (مركز أطفال، مدرسة ابتدائية)، بالإضافة لمقابلات

مع مستشارين في السلطات المحلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: تدني معدلات الربط والتواصل بين المدارس، وغياب رؤية للتحكم بأنظمة المساءلة، واستمرار نظم التفتيش والمحاسبية والرقابة عن طريق السلطة المركزية.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

✓ يتفق البحث الحالي مع العديد من الدراسات السابقة في تناولها لموضوع حوكمة التعليم.

✓ يتفق البحث الحالي مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي.

✓ يتفق البحث الحالي مع دراسة أروى خضر (2020) في مكان إجراء الدراسة وهو المملكة العربية السعودية.

✓ يختلف البحث الحالي مع دراسة كلاً من محمد طلايع (2024)، وخميس أبو صعلوك (2023)، وإيناس منصور (2022)، ومطرة الشهراني وخديجة الزهراني (2020)، Koksai (2019)، وعدنان قطييط (2018) في مكان إجراء الدراسة.

✓ يختلف البحث الحالي مع دراسة كلاً من خميس أبو صعلوك (2023)، وإيناس منصور (2022)، وأروى أخضر (2020)، ومطرة الشهراني وخديجة الزهراني (2020)، في استخدام الاستبانة كأداة دراسة.

## محاور البحث:

يسير البحث الحالي وفقاً للمحاور التالية:

### ❖ المحور الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة التعليم:

ويتمثل الإطار المفاهيمي لحوكمة التعليم في:

#### 1. مفهوم حوكمة التعليم:

تُعرف بأنها عبارة عن مجموعة من المسؤوليات والإجراءات التي تمارسها المؤسسة لتوفير التوجه الاستراتيجي لضمان تحقيق الأهداف التعليمية من خلال الاستخدام الفعال للموارد والمساءلة ومشاركة الناس في صنع القرار (Kadir, 2019: 5). وتُعرف بأنها مجموعة القوانين والأنظمة والمبادئ المبنية على الشفافية والمشاركة والمساءلة والتمكين لرفع مستوى الأداء في المؤسسات التعليمية من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وتميز (الخضر، 2018: 62).

#### 2. أهداف حوكمة التعليم:

تتمثل أهداف حوكمة التعليم كما يذكرها (Cleaver, 2014: 11) فيما يلي:

✓ تنمية الثروة البشرية بالمدارس.

✓ إيجاد حوافز لدى مجلس إدارة المدرسة نحو متابعة تحقيق الأهداف التي تحقق مصلحة المدرسة.

✓ فرض الرقابة الفعالة على المدرسة.

✓ تدعيم النزاهة والكفاءة في النواحي المالية والإدارية والعلمية والأخلاقية.

✓ تحسين درجة جودة إدارة المدرسة، ومساعدة مجلس إدارتها ومديريها على تطوير استراتيجية مدرسية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات ديمقراطية بناء على أسس سليمة.

✓ تعميق الالتزام بالمبادئ والمعايير المتفق عليها، وخلق وإيجاد أنظمة للرقابة الذاتية.

✓ تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.

وتضيف (العريني، 2014؛ 123) للأهداف السابقة ما يلي:

مساعدة إدارة المؤسسة التعليمية على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة تؤدي إلى كفاءة الأداء.

تعزيز فاعلية المؤسسة التعليمية، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية، من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل عن طريق تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة التعليمية.

إيجاد هيكل واضح تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة وسبل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة تحقيقها مع المراجعة المستمرة والتعديل، والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة التعليمية.

ويستخلص البحث الحالي مما سبق بأن الحوكمة في التعليم تهدف إجمالاً إلى أن يتم الأداء وفق ما خطط له، وأن العمليات والإجراءات الإدارية تحقق انضباطاً وتسير نحو تحقيق الأهداف الموضوعية، كما إن القوانين والأنظمة واللوائح يتم تفعيلها وفق ما وضعت من أجله.

### 3. أهمية حوكمة التعليم:

تظهر أهمية حوكمة التعليم كما تذكرها (UNESCO, 2009: 11) من خلال:

✓ مساعدة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.

✓ ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في المجتمع.

✓ تحقيق مبدأ النزاهة والاستقامة لجميع العاملين في المؤسسة التعليمية، بدءاً من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وصولاً إلى أقل مستويات الوظائف، مع تحديد واضح للمهام والمسؤوليات لكل فرد، بما يساهم في تقليل الأخطاء إلى أدنى حد ممكن، ويعزز من كفاءة الأداء المؤسسي.

✓ إيجاد نوع من التوازن بين مسؤوليات المؤسسة الاستراتيجية بعيدة المدى والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى للمؤسسة التعليمية، وتدعيم الثقة والمصادقية بين العاملين في المؤسسة التعليمية.

✓ تعمل على إيجاد بيئة عمل حافزة للعاملين، تساعد على تحقيق التميز المطلوب.

✓ تحقيق الاستفادة القصوى والفعالية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية بالمؤسسة التعليمية.

وترى الباحثة بأن أهمية الحوكمة في التعليم تنبع من التحولات والتغيرات المستمرة التي تتطلب رفع مستوى الأداء لكافة العاملين، وتطوير نوعية العمليات الإدارية المستخدمة، وتحسين المخرجات، وربما تكون حوكمة الأداء في التعليم

هي الحل الأنسب لمواكبة التطورات؛ خاصة وأنها تسعى في مبادئها لتمكين ذوي الكفاءات والمهارات والقدرات من القيام بأدوار تتطلب إمكانات وكفايات وقدرات عالية المستوى تساهم في تجويد العمل.

#### 4. خصائص حوكمة التعليم:

تتمثل خصائص حوكمة التعليم العام كما يذكرها (الكايد، 2003: 33) في:

✓ **الشفافية:** تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول جميع المعنيين بها.

✓ **الشراكة:** تركز على أن الشراكة في صنع القرارات حق للجميع.

✓ **المساواة:** تركز على توفير الفرص للجميع لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها.

✓ **المساءلة:** تركز على مسؤولية متخذي القرارات أمام المستفيدين والمجتمع وأصحاب العلاقة.

✓ **النزاهة:** تركز على تعزيز سلطة القانون.

✓ **الفاعلية:** تركز على الاستخدام الأمثل لكافة الموارد والإمكانات البشرية، والمادية، والتقنية.

#### 5. متطلبات تطبيق مبادئ حوكمة التعليم:

يوجد العديد من متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في التعليم كما يذكرها (بشير، 2019: 35) وهي:

✓ **إصلاح الهياكل الإدارية والرقابية:** وذلك بإعادة هيكلة المؤسسات الإدارية والرقابية، والتي يتمثل دورها في مكافحة الفساد، وذلك من خلال تطوير التشريعات بما يمكنها من ممارسة دورها بشكل كامل ومستقل، ويحقق سرعة المحاسبة والعقاب من أجل التقويم.

✓ **القيادة الإدارية الفعالة:** يصعب نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة دون وجود قيادة إدارية فعالة تتبنى أهداف المؤسسة وتكون قادرة على فهمها وتنفيذها بالشكل الصحيح.

وتضيف (الطائي، 2013: 22) للمتطلبات السابقة ما يلي:

✓ **المتطلبات الخارجية:** وتتمثل في قناعة المسؤولين بجدوى الحوكمة كأداة لجودة انتاج العملية التعليمية، واعتماد مبادئ الحوكمة كأحد عناصر تحسين الأداء لمدارس التعليم العام، وإشراك لجان تدقيق ومراجعة من خارج المدرسة لمراجعة أدائها المالي والإداري، والافصاح عن مؤشر الأداء للإدارة التنفيذية بشكل متكامل وفي الوقت الملائم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام وتنفيذ عملية تحسين الاداء المدرسي، ومناقشة انتقادات المجتمع المحلي لأداء المدرسة، ومتابعة الخطة العامة للوزارة، وإشراك مراكز الخبرة التربوية عند وضع الخطة الاستراتيجية لمدارس التعليم العام.

✓ **المتطلبات الداخلية:** وتتمثل في القدرة على تحليل المشكلات المدرسية، والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة، وإلحاق الإداريين والمعلمين والطلاب بمدارس التعليم العام بدورات تدريبية، ووضوح واستقرار نظم وإجراءات

العمل داخل المدرسة، وتوزيع السلطة بين إدارة المدرسة والهيئة الادارية بالمدارس عن طريق الحوكمة.

## 6. معوقات تطبيق حوكمة التعليم:

✓ أولاً: **المعوقات التنظيمية:** وتشمل جمود الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة التعليمية، وشيوع البيروقراطية، وعدم تحديد الصلاحيات الممنوحة للمديرين والمعلمين على حد سواء، إضافة إلى عدم وضوح قنوات التواصل بين القيادات العليا والقيادات المدرسية، وعدم وضوح خطوط السلطة والتفويض في اتخاذ القرار، وعدم تناغمها مع اللوائح والقوانين وغياب آليات واضحة ومحددة للمساءلة الإدارية للعاملين (Kohansal, 2013: 23).

✓ ثانياً: **المعوقات البشرية:** تتمثل في عدم كفاية عدد المعلمين اللازم لتنفيذ عمليتي التعليم والتعلم فيها، ونقص وعيهم بأسس الحوكمة وإجراءات تطبيقها، وضعف الكفايات الإدارية لبعض مديري المدارس، وخوفهم من تحمل المسؤولية، فضلاً عن مقاومتهم للتغيير في المدارس، وعدم رغبة العاملين في المدارس بالانخراط في برامج التنمية المهنية.

✓ ثالثاً: **المعوقات المالية:** ارتفاع تكاليف برامج تطبيق مبادئ الحوكمة، ونقص وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات في المدارس، بما فيها تكنولوجيا التربية، وقلة مصادر التعليم المتاحة لعمليات التطوير المهني للمعلمين والمديرين على حد سواء، ونقص القاعات المجهزة للتدريب، فضلاً عن

عدم ملائمة التصميم المعماري لبعض المدارس لاحتياجات التعليم والتعلم  
(قراوني، 2016: 128).

ويستنتج البحث الحالي مما سبق أن تطبيق الحوكمة في التعليم يواجه العديد من التحديات مثل نقص الشفافية، التحديات المالية، التقاليد التنظيمية، التفاوتات الاجتماعية، والتحديات السياسية، مما يعرقل قدرة النظام التعليمي على تحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال، وللتغلب على هذه المعوقات يجب على الحكومات والمؤسسات التعليمية تعزيز الشفافية والمساءلة، وتعزيز القدرة على مراقبة وتقييم الأداء بشكل دوري.

### ❖ المحور الثاني: التعليم قبل الجامعي بالمملكة العربية السعودية:

ويتمثل التعليم قبل الجامعي بالمملكة العربية السعودية بما يلي:

#### 1. فلسفة نظام التعليم العام بالمملكة العربية السعودية:

تقوم فلسفة النظام التعليمي للمملكة العربية السعودية كما تنص عليها وثيقة سياسة التعليم بالمملكة (وزارة التعليم، 1996: 22) على أن «الخطوط العامة التي تقوم عليها عملية التربية والتعليم هي تعريف الفرد بربه ودينه وإقامة سلوكه على شرعه وتلبية لحاجات المجتمع وتحقيقاً لأهداف الأمة ، والسياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية تنبثق من الإسلام الذي تدين به الأمة عقيدة وعبادة وخلقاً وشرعية وحكماً ونظاماً متكاملًا للحياة ، وهي جزء أساسي من السياسة العامة للدولة».

## 2. بنية النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية:

يبدأ السلم التعليمي بالمملكة العربية السعودية كغيره في الدول بمراحل مختلفة، والتي قد يتفق فيها مع بعض النظم التعليمية في بعض الدول، وقد يختلف مع بعض نظم الدول الأخرى، ويتمثل السلم التعليمي قبل الجامعي بالمملكة العربية السعودية كما تذكره (وزارة التعليم، 2021؛ 28) في المراحل التالية:

✓ **المرحلة الابتدائية:** هي القاعدة التي يركز عليها إعداد الناشئين للمراحل التالية من حياتهم، وهي مرحلة عامة تشمل أبناء الأمة جميعاً، وتزودهم بالأساسيات من العقيدة الصحيحة والاتجاهات السليمة والخبرات والمعلومات والمهارات، ولا شك بأن المرحلة الابتدائية تمثل قاعدة الهرم التعليمي، وتمتد على مدى ست سنوات دراسية يلتحق بها الطالب من سن السادسة.

✓ **المرحلة المتوسطة:** المرحلة المتوسطة هي الحلقة الوسطى من حلقات التعليم العام، ويلتحق بها الطالب بعد اجتياز المرحلة الابتدائية، ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات دراسية، يلتحق الطالب بعدها بالمرحلة الثانوية، وهذه المرحلة مع أنها متميزة بأهدافها ومناهجها، إلا أنها تعتبر امتداد للمرحلة الابتدائية.

✓ **المرحلة الثانوية:** للمرحلة الثانوية طبيعتها الخاصة من حيث سن الطلاب وخصائص نموهم فيها، وتستدعي ألواناً من التوجيه والإعداد، وتضم فروعاً مختلفة يلتحق بها حاملو الشهادة المتوسطة وفق الأنظمة التي

تضعها الجهات المختصة، وهذه المرحلة تشارك غيرها من المراحل في تحقيق الأهداف العامة للتعليم، بالإضافة إلى ما تحققه من أهدافها الخاصة.

### 3. خصائص نظام التعليم بالمملكة العربية السعودية:

يذكرها (فرج، 2008: 18) فيما يلي:

✓ نظام التعليم السعودي نظام مفتوح يؤثر في البيئة ويتأثر بها يستمد منها مدخلاته كالمعلمين والطلاب والأجهزة والميزانية، ويصدر مخرجاته كطالب متعلم أو منتج أو مشروع أو بحث.

✓ نظام التعليم السعودي من تبعاً للظروف التي يعيش فيها كتطوير الأنظمة التعليمية، وتعديل اللوائح، ومنح صلاحيات، وصرف العقوبات، وتغيير الخطط.

✓ نظام التعليم السعودي له بيئة داخلية وخارجية، فالبيئة الخارجية للنظام تمثلها الأنظمة الأخرى كالنظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي والديني، أما البيئة الداخلية تتمثل في وزارة التعليم، وإدارات التعليم، ومراحل التعليم سواء المكمل أو الموازية، والمدارس والجامعات والمعاهد الأهلية والحكومية.

✓ نظام التعليم السعودي نظام منضبط بضوابط معينة كالدين والعادات وتقاليد وثقافة البلد نفسه.

✓ نظام التعليم السعودي نظام له أهداف منبثقة من سياسة الدولة، وكل مرحلة تعليمية أيضاً لها أهدافها الخاصة كأهداف المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية والجامعية أيضاً.

✓ التعليم السعودي نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية كالتدريب والتقويم والتدريس وجميعها متفاعلة ومترابطة.

✓ يتعامل هذا وشريحة النظام مع فئة عريضة في المجتمع فيصعب التحكم بمدخلاته.

✓ نظامه هرمي الهرم يت رأس قمة وزير التعليم.

ويرى البحث الحالي أن السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية حافظت على ركيزة من ركائز المجتمع السعودي، ومبدأ مهم جداً من مبادئها، وهو مبدأ تعزيز الهوية الإسلامية في شخصيات الأفراد، وظهر ذلك بوضوح في محتوى المناهج، ونجحت في تحقيق أهدافها الكمية المتعلقة بتوسيع قاعدة القبول في جميع المراحل التعليمية، ويتسق هذا مع أهداف المجتمع وسياسته العامة.

#### 4. الأهداف الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بالمملكة العربية السعودية:

وتتمثل هذه الأهداف كما تذكرها (وزارة التعليم، 2018: 28) في:

✓ ترسيخ القيم الإيجابية وبناء الشخصية المستقلة للطلاب.

✓ تزويدهم بالمهارات لمواءمة احتياجات سوق العمل المستقبلية.

✓ تنمية مهارات الشباب والاستفادة منها.

- ✓ تحقيق التوازن في الميزانية.
- ✓ التوسع في خصخصة الخدمات الحكومية.
- ✓ إيجاد بيئة جاذبة للمستثمرين وتعزيز ثقتهم باقتصادنا.
- ✓ إتاحة خدمات التعليم لكافة شرائح الطلاب.
- ✓ تحسين استقطاب المعلمين وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم.
- ✓ تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار.
- ✓ تطوير المناهج وأساليب التعليم والتقويم.
- ✓ تعزيز قيم ومهارات الطلبة الأساسية.
- ✓ تعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل.
- ✓ رفع مشاركة القطاع الأهلي والخاص في التعليم.
- ✓ تنويع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم.

##### 5. التحديات التي تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي

##### بالمملكة العربية السعودية:

تذكر (وزارة التعليم، 2018: 33) وجود عدة تحديات تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بالمملكة العربية السعودية، وقد قسمت إلى ثلاثة مجالات، ويمكن توضيح تلك التحديات كما يلي:

✓ **المجال الأول:** الجودة والجاهزية: وذلك بسبب وجود انخفاض مستمر في مستوى الجودة في التعليم العام، وتدني الشراكة المجتمعية، بالإضافة إلى تدني الشراكة في الأنشطة اللامنهجية.

✓ **المجال الثاني:** المساواة وتكافؤ الفرص: وذلك بوجود تدني بالالتحاق برياض الأطفال، ووجود فروقات في نتائج الاختبارات الدولية للرياضيات والعلوم (TIMSS)، بالإضافة إلى محدودية الخدمات المقدمة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة والطلاب الذين يحتاجون للتربية الخاصة.

✓ **المجال الثالث:** الكفاءات والفاعلية: والتي تتمثل في عدم توازن الإنفاق الرأسمالي والتشغيلي للتعليم العام، بالإضافة إلى ضعف كفاءة تكلفة الطالب سنوياً.

ويرى البحث الحالي بأنه يمكن مواجهة هذه التحديات التي تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بالمملكة العربية السعودية من خلال تطبيق حوكمة التعليم العام، والاستفادة من الخبرات العالمية في تطبيق حوكمة التعليم في مدارس التعليم قبل الجامعي بالمملكة العربية السعودية، وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه.

### ❖ المحور الثالث: خبرات بعض الدول في حوكمة التعليم قبل الجامعي:

وتتمثل في خبرات (فنلندا، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية) على النحو التالي:

#### 1. خبرة فنلندا في حوكمة التعليم:

يذكر (المركز العربي، 2022: 35) أن النظام التعليمي في فنلندا يُعرف بجودته العالية وتركيزه على تقديم تعليم شمولي يراعي احتياجات الطالب ويسهم في تعزيز المهارات الأساسية لديه، وتتمتع فنلندا بنظام تعليمي لامركزي وتتمتع السلطات والمؤسسات المحلية باستقلالية كبيرة في تحديد الممارسات ذات الصلة بتوفير الخدمات التعليمية، وعلى المستوى الوطني يحدد البرنامج الحكومي الاستراتيجي الأهداف والنتائج الرئيسية المتوقعة لقطاع التعليم على مدى أربع سنوات، ويقرر البرلمان التشريعات التعليمية، وتتولى وزارة التعليم والثقافة (OKM) مسؤولية إعداد سياسات التعليم وتنفيذها في جميع القطاعات وعلى مختلف المستويات، من التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة إلى تعليم الكبار.

### ✓ مميزات استخدام حوكمة التعليم في فنلندا:

من أهم هذه المميزات كما يذكرها (Incl, 2019: 152) ما يلي:

#### ❖ اللامركزية والاستقلالية:

✓ **الاستقلالية للمدارس:** تمنح حوكمة التعليم في فنلندا المدارس والمعلمين استقلالية واسعة في تحديد طرق التدريس وتنفيذ المناهج، مما يسمح بتكييف التعليم وفقاً لاحتياجات الطلاب.

✓ **المرونة في الإدارة:** تُعطى الإدارات المحلية، مثل البلديات، مسؤولية كبيرة في إدارة المدارس، بما في ذلك تخصيص الموارد والتوظيف، مما يسهل التكيف مع الظروف المحلية واحتياجات المجتمع.

## ✓ جودة التعليم وتطويره:

✓ **التركيز على الجودة بدلاً من الكم:** تحرص حوكمة التعليم في فنلندا على تقديم تعليم عالي الجودة؛ يركز على تطوير مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات لدى الطلاب بدلاً من التركيز على التحصيل الأكاديمي البحت.

✓ **تحسين مستمر:** بفضل نظام الحوكمة، يتم تقييم الأداء التعليمي بشكل دوري وتطوير البرامج التعليمية استناداً إلى البيانات المستمدة من تلك التقييمات.

## ✓ مساواة الفرص التعليمية:

✓ **العدالة والمساواة:** يضمن نظام الحوكمة توفير فرص تعليمية متساوية لجميع الطلاب بغض النظر عن خلفياتهم الاقتصادية أو الاجتماعية، مع توفير دعم إضافي للطلاب الذين يحتاجون إلى مساعدة خاصة.

✓ **تعليم مجاني للجميع:** التعليم مجاني تماماً، بما في ذلك الكتب المدرسية والوجبات، وحتى المواصلات للطلاب الذين يعيشون بعيداً عن المدارس.

## ✓ تحفيز الابتكار والإبداع:

✓ **تشجيع المبادرات المحلية:** تمنح الحوكمة المحلية السلطات التعليمية حرية الابتكار في تنفيذ البرامج التعليمية التي تناسب المجتمع المحلي، مما يعزز الإبداع والتجريب في المناهج وأساليب التدريس.

✓ **دمج التكنولوجيا:** بفضل المرونة التي تمنحها حوكمة التعليم، تم دمج التكنولوجيا بشكل سلس في العملية التعليمية، مما يساعد على تطوير مهارات الطلاب التقنية والعلمية.

من خلال ما سبق فإن حوكمة التعليم في فنلندا توفر إطاراً تعليمياً مرناً، مبتكراً، وعالي الجودة، مما يعزز من استقلالية المدارس ويؤدي إلى تحقيق نتائج تعليمية متميزة على مستوى العالم.

## 2. **خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في حوكمة التعليم:**

يذكر (Yeats, 2014: 13) بأنه يمكن استعراض كيفية التنظيم ومناقشة التأثيرات الفيدرالية والفلسفات التعليمية التي توجه كل هيكل للتعليم بالنظام الأمريكي، والذي تترك فيه حكومات التعليم لسلطات الولايات والمقاطعات الإدارة الفردية والتحكم المحلي، ويتغير هيكل التعليم في كل ولاية بسبب التأثيرات الفيدرالية التي تؤثر على القرارات المتعلقة بالسياسة والفلسفات التعليمية المحلية، وتتمثل إدارة التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية في قيام مجلس التعليم بصياغة السياسة وإدارة الأنظمة، ويمثل مجالس المدارس العامة الأعضاء التنفيذيين بجانب مشرف الدولة، وأمين مكتبة الدولة، كما يتكون مجلس إدارة التعليم من ثلاثة عشر عضواً ينتخبون لفترات مدتها أربع سنوات، والمشرف هو المدير التنفيذي لنظام مجلس إدارة المدارس العامة، ويتمتع المشرف بسلطة تعيين فريق قيادي مؤلف من نائب المشرف والمساعد التنفيذي، وخمس مشرفين على مستوى الولاية يرأسون المكاتب الخمسة التابعة لمكتب المشرف، ويعين المشرف أيضاً خمسة عشر مشرفاً على المنطقة، ويضم مكتب المشرف أيضاً مكتباً لمسألة

الأنظمة، ومكتب الاتصالات، ومكتب الأمتثال للحقوق المدنية، وتهتم العديد من المكاتب المرتبطة بالمشراف والمرافق والموارد البشرية والميزانيات والتكنولوجيا، ويقدم المكتب خدمات في تخطيط وتطوير وتنفيذ وتقييم السياسات والبرامج والمبادئ التوجيهية الإجرائية المتعلقة بالتعليم وخدمات الدعم التعليمي للمدراس العامة.

### ✓ مميزات استخدام حوكمة التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية:

تتميز خبرة الولايات المتحدة في استخدام حوكمة التعليم (Guy & Alice, 2016) بما يلي:

✓ تدار شؤون التعليم وتمويله مجاناً، ولكل ولاية مكتبها الخاص بالتعليم والذي يشرف عليه داخل الولاية.

✓ ينظر إلى التعليم العام الأمريكي كونه شبكة داخل مثلث أضلاعه (الحكومات الفيدرالية، وحكومات الولايات، والحكومات المحلية).

✓ يتسم نظام التعليم الأمريكي بعدة سمات منها (اللامركزية، والتشاركية، والتنوع، والاستقلالية، والتميز، والتنافسية).

✓ نظام التعليم يتم تناوله من خلال مستويين الأول بالتعليم الابتدائي لمدة (6) سنوات، والتعليم الثانوي لمدة (6) سنوات بكل من مدارس التعليم العام والمدارس الخاصة، ويتميز الهيكل التنظيمي للتعليم من مرحلة

الروضة حتى الصف الثاني عشر بالتواصل مع العديد من الهيئات التي لها مسؤوليات متداخلة مثل السلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية.

✓ هناك اتفاق بأن دعم التحولات في الحوكمة له تأثير كبير على معالجة القضايا ودمج أقسام المدارس أو تغيرات واسعة النطاق، بجانب تأثير التدريب على الحوكمة الفعالة لأعضاء مجلس إدارة المدرسة، وتقييم الأداء من خلال الاعتماد التربوي وضمان الجودة.

ويستخلص البحث الحالي من تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في حوكمة التعليم بأنها تتميز باللامركزية والتعاون بين الحكومة الفيدرالية والولايات المحلية، وتتكيف السياسات التعليمية لتلبية احتياجات المجتمعات المختلفة، وأن هناك تركيز على تحقيق العدالة والمساواة، وتشجع الحكومة الفيدرالية الابتكار في التعليم من خلال برامج التمويل وتطوير المعلمين، مع الاهتمام بتحسين نتائج الطلاب عبر التقييمات الوطنية، ويعكس تنوع هذا النظام توازناً بين المرونة المحلية والإشراف الفيدرالي لضمان جودة التعليم وتحقيق المساواة.

### 3. خبرة المملكة المتحدة في حوكمة التعليم؛

يشير السياق التعليمي بالمملكة المتحدة أن وزارة التعليم هي المسؤولة عن التعليم في المملكة المتحدة، وأما في اسكتلندا وويلز وإيرلندا الشمالية فيتم تفويض مسؤولية التعليم إلى الإدارات المحلية، ويشمل التشريع الخاص بالتعليم قوانين تعليمية مختلفة، تستمد صلاحيتها من ميثاق ملكي وقوانين برلمانية، حيث يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم التعليم من قبل المدارس، بينما

القرارات المتعلقة بالتخطيط والهيكل فإنها تتم في الغالب من خلال المستويات الأكثر مركزية من الحكومة، بينما تشترك الجهات في القرارات المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين وتخصيص الموارد واستخدامها، ومن خلال استعراض ثورة إصلاح التعليم على مدار الثلاث عقود الأخيرة، وكيفية تنظيم العلاقة بين الحكومة المركزية والمحليات من خلال التمكين ومشاركة أولياء الأمور، وإتاحة المعلومات بما يضمن حق الاختيار، وتمكين المدارس وتفويضها في حرية الإنفاق في أوجه الصرف ذات الأولوية، والسعي لإعادة هيكلة إدارة التعليم وتشكيل السياسة التعليمية وتنظيمها، والإجراءات اللازمة لتعزيز المساءلة وضمان الثقة لتحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية، كما يتسم نظام التعليم في المملكة المتحدة بالتسلسل الهرمي، ويتضح ذلك من خلال استمرار وجود الملكية الدستورية، بجانب وضع السياسات التعليمية ضمن عملية استراتيجية وتكتيكية (طلايع، 2024: 45).

### ✓ مميزات استخدام حوكمة التعليم في المملكة المتحدة:

تتميز خبرة المملكة المتحدة في استخدام حوكمة التعليم (Gunter, 2011: 35) بما يلي:

### ✓ اللامركزية والتخصص:

❖ **إدارة محلية مرنة:** النظام التعليمي في المملكة المتحدة يتمتع بقدر من اللامركزية، حيث تتمتع السلطات المحلية والمؤسسات التعليمية بسلطة اتخاذ القرارات على المستوى المحلي، هذا يمنح المدارس المرونة في تكييف السياسات التعليمية وفقاً لاحتياجات الطلاب والمجتمع.

❖ **التخصص الإقليمي:** التعليم يتم تنظيمه بشكل مختلف في إنجلترا، اسكتلندا، ويلز، وإيرلندا الشمالية، مما يسمح بتطوير أنظمة تعليمية تلبي احتياجات السكان في كل منطقة.

### ✓ تعزيز الشفافية والمساءلة:

❖ **تقييم المدارس:** يقوم مكتب معايير التعليم (Ofsted) بتقييم المدارس بانتظام لضمان تحقيق المعايير التعليمية، والتقارير العامة له تضمن الشفافية وتجعل المدارس مسؤولة عن جودة التعليم الذي تقدمه.

❖ **التقييم الدوري للمعلمين والطلاب:** توفر اختبارات وطنية مثل (CSE, A-levels) تقارير دورية عن أداء الطلاب، مما يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

### ✓ تحسين جودة التعليم:

✓ **مناهج متطورة:** بفضل الحوكمة الجيدة، يتم تحديث المناهج بشكل دوري لتواكب التطورات العلمية والتكنولوجية، هذه المناهج تركز على تنمية المهارات الأساسية مثل التفكير النقدي وحل المشكلات.

✓ **التركيز على نتائج التعلم:** تضمن الحوكمة توجيه الجهود نحو تحسين نتائج الطلاب بشكل عام، سواء في الأكاديميات أو المهارات العملية.

ويضيف (طاليع، 2024: 45) للمميزات السابقة ما يلي:

## ✓ الابتكار والتكنولوجيا في التعليم:

✓ **دمج التكنولوجيا:** تركز حوكمة التعليم في المملكة المتحدة على استخدام التكنولوجيا لتعزيز العملية التعليمية، ويتم توفير أدوات رقمية ومنصات تعليمية لدعم التعلم عن بعد والتعلم المدمج.

✓ **تشجيع الابتكار:** تعمل الحكومة على دعم الابتكار في التعليم من خلال منح تمويل للمشروعات التعليمية المبتكرة التي تسهم في تحسين التعليم.

## ✓ تحسين الرعاية النفسية والاجتماعية:

✓ **الدعم النفسي والاجتماعي:** بفضل الحوكمة الجيدة، يتم تقديم دعم نفسي واجتماعي للطلاب من خلال برامج متخصصة داخل المدارس، مما يساهم في تعزيز الرفاه النفسي للطلاب ومساعدتهم على التعامل مع التحديات الشخصية والأكاديمية.

✓ **مكافحة التنمر:** تتبنى المملكة المتحدة سياسات صارمة لمكافحة التنمر في المدارس، مما يعزز بيئة تعليمية آمنة وشاملة.

## ✓ إشراك المجتمع:

✓ **التعاون مع الأهالي والمجتمع:** يشجع نظام حوكمة التعليم في المملكة المتحدة على إشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في صنع القرار التعليمي، مما يضمن أن تكون السياسات التعليمية متوافقة مع احتياجات المجتمعات المختلفة.

## ✓ التكيف مع التحديات الجديدة:

✓ **الاستجابة للأزمات:** يوفر نظام الحوكمة إطاراً للتعامل مع التحديات التعليمية مثل الأزمات الصحية خلال جائحة COVID-19)، أو الأزمات الاقتصادية، تم تطبيق استراتيجيات للحفاظ على التعليم عن بعد وضمان استمرارية التعلم.

وتستخلص الباحثة مما سبق أن حوكمة التعليم في المملكة المتحدة تقدم نظاماً متوازناً يجمع بين الشفافية والمساءلة، ويعزز من جودة التعليم والشمولية، من خلال التطوير المستمر للمعلمين، ودعم التعليم الفني والمهني، ودمج التكنولوجيا، وتساهم الحوكمة في تحسين النظام التعليمي وضمان تحقيق نتائج تعليمية أفضل للجميع.

✓ **المحور الرابع:** آلية الاستفادة من خبرات بعض الدول في حوكمة التعليم قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية:

تتمثل أوجه الاستفادة من خبرات بعض الدول في حوكمة التعليم قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية فيما يلي:

1. **التركيز على جودة التعليم وتطويره:** وتتمثل آليات حوكمة التعليم للتركيز على جودة التعليم وتطويره في:

✓ تطبيق معايير وطنية للأداء تشمل المعلمين والمدارس والمناهج.

✓ تعزيز المساءلة التربوية من خلال تقييمات دورية وربط الأداء بالحوافز.

✓ منح المدارس استقلالية إدارية مع وجود رقابة ومتابعة فعالة.

✓ حوكمة تطوير المناهج بمشاركة مجتمعية وربطها بمهارات المستقبل.

✓ التحول الرقمي في المتابعة والتقويم لضمان كفاءة وجودة التنفيذ.

**2. التنمية المهنية للمعلمين :** وتتمثل آليات حوكمة التعليم لتحسين التنمية المهنية للمعلمين في:

✓ وضع إطار وطني للكفايات المهنية يحدد مهارات المعلم المطلوبة في كل مرحلة.

✓ إلزامية التدريب المهني المستمر وربطه بترقية المعلمين وتقييم الأداء.

✓ تصميم خطط تدريب مبنية على الاحتياج الفعلي المستند إلى بيانات الأداء.

✓ إنشاء منصات رقمية للتطوير المهني تتيح فرصاً مرنة ومتخصصة للمعلمين.

✓ تحفيز المعلمين المتميزين للمشاركة كمدرسين وموجهين لزملائهم.

**3. مساواة الفرص التعليمية:** وتتمثل آليات حوكمة التعليم لتحقيق مساواة الفرص التعليمية في:

✓ توزيع الموارد التعليمية بشكل متوازن بين المناطق الحضرية والريفية.

✓ توفير التعليم الداعم للفئات الأقل حظاً (ذوو الإعاقة، الفئات الفقيرة، المناطق النائية).

✓ دعم البرامج التعويضية والإثرائية لضمان تكافؤ المخرجات التعليمية.

✓ تعزيز المشاركة المجتمعية لضمان تمثيل مختلف الفئات في التخطيط التعليمي.

4. **تحفيز الابتكار والإبداع:** وتتمثل آليات حوكمة التعليم لتحفيز الابتكار والإبداع في:

- ✓ تضمين مهارات التفكير الإبداعي والابتكار في المناهج والسياسات التعليمية.
- ✓ تهيئة بيئة مدرسية محفزة عبر توفير تقنيات تعليمية ومصادر تعلم متطورة.
- ✓ تأسيس جوائز وحوافز للمعلمين والطلاب المبدعين على مستوى محلي و وطني.
- ✓ بناء شراكات مع مؤسسات الابتكار مثل (الجامعات، والمراكز البحثية، والقطاع الخاص).

5. **تعزيز التعليم الخاص وذوي الاحتياجات الخاصة:** وتتمثل آليات حوكمة التعليم لتعزيز التعليم الخاص وذوي الاحتياجات الخاصة في:

- ✓ وضع سياسات تشريعية شاملة تضمن حقوق ذوي الاحتياجات في التعليم الجيد.
- ✓ دمج الطلاب ذوي الإعاقة في المدارس العامة مع توفير التسهيلات والدعم اللازم.
- ✓ إعداد وتدريب معلمين متخصصين في التعامل مع فئات التربية الخاصة.
- ✓ إشراك الأسرة والمجتمع المدني في التخطيط والمتابعة لبرامج التعليم الخاص.

✓ استخدام التكنولوجيا المساعدة لتسهيل التعلم والتواصل للطلبة ذوي الإعاقات المختلفة.

6. **مواجهة تحديات التعليم المعاصرة:** وتتمثل آليات حوكمة التعليم لمواجهة تحديات التعليم المعاصرة في:

- ✓ تحديث السياسات التعليمية بشكل دوري وفقاً للمتغيرات العالمية والتقنية.
- ✓ تعزيز التكامل بين التعليم العام والتقني والرقمي لمواكبة متطلبات سوق العمل.
- ✓ تنمية مهارات المستقبل لدى الطلاب كالتحليل، الإبداع، والتعلم الذاتي.
- ✓ رفع كفاءة المعلمين والقادة التربويين لمواجهة التحديات المستجدة بمهارات محدثة.

7. **الاهتمام بالتعليم الفني والتقني:** وتتمثل آليات حوكمة التعليم لتعزيز التعليم الفني والتقني في:

- ✓ مواءمة برامج التعليم التقني مع احتياجات سوق العمل من خلال شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص.
- ✓ تعزيز الوعي المجتمعي بقيمة التعليم الفني وتشجيع الطلاب على الالتحاق به.
- ✓ دعم الابتكار وريادة الأعمال ضمن مسارات التعليم الفني والتقني.

✓ استخدام التكنولوجيا في التدريب وتوفير مسارات تعلم مرنة ومستمرة.

8. **تعزيز الشفافية والمساءلة:** وتتمثل آليات حوكمة التعليم لتعزيز الشفافية والمساءلة في:

✓ إنشاء آليات للتقييم المستقل من قبل هيئات خارجية للتأكد من جودة التعليم.

✓ ربط الحوافز والعقوبات بالأداء على مستوى المدارس والمعلمين لضمان المساءلة.

✓ نشر نتائج التقييمات والاختبارات بطريقة شفافة لجميع المعنيين في العملية التعليمية.

✓ استخدام التكنولوجيا في المتابعة مثل أنظمة تتبع الأداء عبر منصات إلكترونية.

9. **تحسين الرعاية النفسية والاجتماعية:** وتتمثل آليات حوكمة التعليم لتحسين الرعاية النفسية والاجتماعية في:

✓ توفير خدمات الدعم النفسي والاجتماعي في المدارس من خلال مختصين ومعالجين.

✓ إدماج برامج التوعية النفسية والاجتماعية ضمن المناهج الدراسية لتعزيز الصحة النفسية.

✓ تدريب المعلمين على كيفية التعامل مع الحالات النفسية والضغط الاجتماعية للطلاب.

✓ تشجيع بيئة مدرسية داعمة تتيح للطلاب التعبير عن مشاكلهم بحرية وأمان.

✓ تعزيز التعاون مع الجهات الحكومية والمجتمعية لتوفير برامج دعم إضافية للمحتاجين.

10. **إشراك المجتمع المحلي:** وتتمثل آليات حوكمة التعليم لإشراك المجتمع المحلي في:

✓ إنشاء مجالس استشارية محلية تضم ممثلين من المجتمع المحلي وأولياء الأمور.

✓ تشجيع المشاركة المجتمعية في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات التعليم والمناهج والأنشطة المدرسية.

✓ تنظيم فعاليات مجتمعية تعليمية مثل المعارض، الندوات، والورش التي تجمع بين المدارس والمجتمع المحلي.

✓ تفعيل دور الشركات والمؤسسات المحلية في دعم الأنشطة التعليمية والتدريب المهني للطلاب.

✓ استغلال الوسائط المحلية مثل الإعلام المجتمعي لنشر التوعية والتعليم حول أهمية التعليم وأثره.

✓ تعزيز الشراكات بين المدارس والمؤسسات الثقافية والدينية والمجتمعية لدعم التنمية التعليمية.

## ❖ أهم نتائج البحث:

- ✓ من خبرات بعض الدول في حوكمة التعليم قبل الجامعي التركيز على جودة التعليم وتطويره، والحرص على تقديم تعليم عالي الجودة.
- ✓ من خبرات بعض الدول في حوكمة التعليم قبل الجامعي توفير برامج تدريبية مستمرة للمعلمين بهدف تطوير مهارات المعلمين وضمان مواكبة المعلمين طرق التدريس لأحدث الأساليب التعليمية.
- ✓ من خبرات بعض الدول في حوكمة التعليم قبل الجامعي تحفيز الابتكار والإبداع وذلك من خلال تشجيع المبادرات المحلية ومنح مدارس التعليم قبل الجامعي حرية الابتكار في تنفيذ البرامج التعليمية التي تناسب المجتمع المحلي، مما يعزز الإبداع والتجريب في المناهج وأساليب التدريس.
- ✓ من خبرات بعض الدول في حوكمة التعليم قبل الجامعي تعزيز التعليم الخاص وذوي الاحتياجات الخاصة.
- ✓ من خبرات بعض الدول في حوكمة التعليم قبل الجامعي مواجهة تحديات التعليم المعاصرة، وذلك من خلال التركيز على محو الأمية الرقمية، وتعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة.
- ✓ من خبرات بعض الدول في حوكمة التعليم قبل الجامعي تحسين الرعاية النفسية والاجتماعية، وذلك من خلال تقديم دعم نفسي واجتماعي للطلاب من خلال برامج متخصصة داخل المدارس.
- ✓ من خبرات بعض الدول في حوكمة التعليم قبل الجامعي التعاون مع الأهالي والمجتمع وتشجيع إشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في صنع القرار التعليمي، مما يضمن أن تكون السياسات التعليمية متوافقة مع احتياجات المجتمعات المختلفة.

## ❖ توصيات البحث:

- ✓ اعتماد أبعاد الحوكمة في التعليم قبل الجامعي وذلك بتطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة)، بما يساهم في تحسين جودة مخرجات التعليم العام، وتفعيل أدوار الأطراف ذات العلاقة.
- ✓ ضرورة الاستفادة من خبرات بعض الدول في حوكمة التعليم قبل الجامعي لتمكين وبناء قدرات مدارس التعليم قبل الجامعي من اتخاذ القرار والمساهمة في التطوير، وتوفير برامج التنمية المهنية لتطوير مهارات المعلمين.
- ✓ تعزيز التعليم الخاص وذوي الاحتياجات الخاصة.
- ✓ العمل على مواجهة تحديات التعليم المعاصرة وذلك من خلال التركيز على محو الأمية الرقمية، وتعزيز الشفافية والمساءلة والشراكة
- ✓ تضمين المناهج الدراسية ببعض المواد والأنشطة المصاحبة والتي تتلاءم مع حاجة المجتمع.
- ✓ توفير نظاماً مرناً وشاملاً يركز على الجودة، المساواة، اللامركزية، والتنوع الثقافي واللغوي.

## ٧ أولاً: المراجع العربية

1. أبو الهيجاء، محمد (2017): حوكمة الجامعات وانعكاساتها على الأداء الأكاديمي وجودة المخرجات، المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، في الفترة (2 فبراير-4 فبراير)، اتحاد الجامعات العربية، مصر.
2. أبو صعلوك، خميس محمد (2023): الحوكمة لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، أسيوط، جمهورية مصر العربية، المجلد (39)، العدد (3).
3. أخضر، أروى على (2023): أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة كما يراها مديرو التعليم بالمملكة العربية السعودية وسبل تحقيقها، مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، السعودية، المجلد (5)، العدد (1).
4. بشير، محمد حسن (2019): الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، غزة، فلسطين، المجلد (3)، العدد (16)، ص (33).
5. بشير، محمد حسن (2019): الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، غزة، فلسطين، المجلد (3)، العدد (6).

6. الجبوري، محمد جواد (2012): منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
7. الخضر، عبد الله (2018): واقع الحوكمة الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها في ضوء الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، رسالة ماجستير، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية.
8. الشراري، عواطف وحتاملة، حابس (2022): درجة تطبيق الحوكمة في المدارس الثانوية بمحافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، الأردن، المجلد (18)، العدد (1).
9. الشهراني، مطرة والزهراني، خديجة (2020): درجة توافر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس محافظة بيئة وعلاقتها بمستوى الأداء المدرسي، المجلة التربوية لتعليم الكبار، القاهرة، العدد (1).
10. ضحاوي، بيومي والمليجي، ابراهيم (2011): دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب افريقيا وزيمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر، المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (التعليم والتنمية البشرية في دول قارة افريقيا)، من (19-21 أبريل).
11. الطائي، منى (2013): الحكمانية في المنظمات العامة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالعراق، مؤتمر «الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات»، جامعة الدول العربية والمنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر.

12. طلايع، محمد السعيد (2025): الحوكمة المؤسسية في التعليم قبل الجامعي (خبرات دولية: دروس مستفادة)، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، مصر، المجلد (45)، العدد (1).
13. العريني، منال عبد العزيز (2014): واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (3)، العدد (12).
14. عطوة، محمد والسيد، على (2012): حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، المجلد (2)، العدد (79).
15. فرج، عبد اللطيف حسن (2008): نظام التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
16. قراوني، خالد (2016): مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، فلسطين، المجلد (14)، العدد (4).
17. قطيط، عدنان محمد (2018): حوكمة التعليم قبل الجامعي: دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، المجلد (5)، العدد (20)، ص ص (87-154).

18. الكايد، زهير (2003): الحكمانية قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
19. المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج (2022): حوكمة الإدارة التعليمية، الكويت.
20. منصور، إيناس أبو الغيط (2022): متطلبات تطبيق الحوكمة بمرحلة التعليم الثانوي في ضوء التحول الرقمي بمحافظة البحيرة، رسالة غير منشورة، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، مصر.
21. وزارة التعليم (1996): اللجنة العليا لسياسة التعليم، وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية.
22. (2018): 12 تحدي رئيسي يبني استراتيجية إصلاح التعليم (2030)، وزارة التعليم السعودي، المملكة العربية السعودية.
23. (2021): صلاحيات مديري ومديرات المدارس، الإدارة العامة للإشراف التربوي، الرياض، المملكة العربية السعودية.
24. الوكيل، مصطفى مختار (2015): الشراكة المجتمعية وتطوير مدارس التربية والتعليم، القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر.

## ٧ ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Guy, Roberts & Holmes, Alice (2016): Governance, Accountability and the Datafication of Early Years Education in England, British Education Research Journal, University of College London, Vol. (42)K No. (4). Pp. (115-).
2. Cleaver, E, et.al (2014): Teaching and Learning in Higher Education Disciplinary Approached to Education Enquiry SAGE Publication Ltd London. U.K.
3. Gunter, Helen M. (2011). "Governance and Education in England", Italian Journal of Educational Sociology, Publications of the College of Education, University of Manchester, Vol. (3), No. (2), Manchester, UK.
4. Guy, Roberts-Holmes & Alice Bradbury (2016): Governance, Accountability and the Datafication of Early Years Education in England, British Educational Research Journal, UCL Institute of Education, University College London, Vol. (42), No. (4).
5. Incl. bibl (2019): Educational policies for raising student learning: The Finnish approach. Journal of Education Policy, Vol. (22), No. (2).
6. Kadir, Abdullahi. N. (2019): Good Governance Issues in Education System and Management of Secondary Schools in Kwara State ,Nigeria. Retrieved, November, 13, 2020, from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1234494.pdf>.
7. Kaplinsky, D. (2014). The Structure of Social Partnerships in Education. Working Paper Series, No (5), Word Bank, Washington: D.C November.
8. Kohansal, R. (2013): School District Governance and Classroom Reading Instructional Practices, degree of Doctor , University of California, Berkeley, USA.
9. Koksai, B. (2019): School Principals Technology Leadership Competency and Technology Coordinators hip. Educational Sciences: Theory & Practice, Vol. (11), No. (1).

10. UNESCO (2009): Governance in Education :Transparency ,Accountability and Effectiveness, Bangladesh National Commission for UNSCO in cooperation with the Ministry of Education and the Ministry of primary and Mass Education, Institute of Educational Development ,BRAC University ,Bangladesh.
11. Yeats, Jeremy Thompson. (2014). Educational Governance and Structure of Hawai'i Regarding Arts, Music and Physical Education , College of Natural and Health Sciences, School of Sport and Exercise Science, August, U.S.A



متطلبات تحقيق التميز الإداري  
لوكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالملكة  
الحرية السعودية

بحث مُقدّم ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية  
قسم أصول التربية (تخصص الإدارة التربوية)

تأليف

أ.د. نجوى يوسف جمال الدين / د. أمل محمد وجدي عبد الصمد

أ. تركي بن محمد تركي الشهري



### مستخلص البحث

يهدف البحث الحالي تعرف مفهوم التميز الإداري، ومتطلباته لوكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وآليات تنفيذها، وتكونت عينة الدراسة من (30) مديراً عاماً ومديراً في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة بالمقابلة.

وتوصل البحث لأهم النتائج التالية: متطلبات التميز الإداري لوكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وآليات تنفيذها تتمثل في: قدرة الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم على توافق الوصف الوظيفي والتوصيف لكل وظيفة داخل الهيكل التنظيمي، وسعى موظفي وكالة الموارد البشرية على تعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين بالوزارة، والتنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة المتعددة بوزارة التعليم، وتبنى موظفي وكالة الموارد البشرية معايير عالمية لقياس أثر برامج التنمية المهنية في رفع مستوى المهارات المطلوبة للعاملين بوزارة التعليم، ومواكبة موظفي وكالة الموارد البشرية التقنيات الحديثة في كافة برامجها، وقيام موظفي وكالة الموارد البشرية بالربط بين الاحتياجات البشرية والاحتياجات المادية والإدارية بوزارة التعليم، تصميم موظفي وكالة الموارد البشرية لأدوات مبتكرة لقياس رضا العاملين عن العمليات الإدارية المستخدمة في العمل.

وأوصى البحث بضرورة تطوير الهيكل التنظيمي لوكالة الموارد البشرية بما يحقق مرونة أكبر في اتخاذ القرار ويعزز من كفاءة الأداء، مع مراعاة مواءمته لمعايير التميز الإداري، وضرورة تنمية مهارات القيادات الإدارية في الوكالة في مجالات القيادة التحويلية، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة التغيير، من خلال برامج تدريبية مكثفة ومتخصصة.

الكلمات المفتاحية: التميز الإداري، وكالة الموارد البشرية، وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، المفهوم، المتطلبات.

## Abstract

This study aims to identify the concept of administrative excellence, its requirements within the Human Resources Agency at the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia, and the mechanisms for its implementation. The study sample consisted of ٣٠ general directors and directors at the Ministry of Education. The research adopted the descriptive methodology, and the data collection tool used was the interview.

These include: the ability of the Ministry's organizational structure to align job descriptions with the actual roles within the structure; efforts by HR staff to enhance employees' self-monitoring and accountability; coordination among the various administrative units within the Ministry; the adoption of international standards by HR personnel to assess the impact of professional development programs on improving employees' skills; keeping pace with modern technologies in all HR programs; integrating human resource needs with material and administrative requirements within the Ministry; and the design of innovative tools by HR staff to measure employee satisfaction with administrative processes.

The study recommended the development of the organizational structure of the Human Resources Agency to ensure greater flexibility in decision-making and to enhance performance efficiency, while aligning with the standards of administrative excellence. It also emphasized the importance of developing leadership competencies within the agency, particularly in the areas of transformational leadership, total quality management, and change management, through intensive and specialized training programs.

Keywords: Administrative Excellence, Human Resources Agency, Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia, Concept, Requirements.

## مقدمة

يتميز العصر الحديث بتحولات كبيرة حيث أصبحت الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية داخل المؤسسات، لأن المورد البشري داخل المؤسسة التعليمية إذا تم أعداده بشكل جيد ومتميز، وفق خطة علمية ومنهجية سليمة، سيصبح طاقة بشرية مؤهلة تستطيع تنفيذ المهام المنوطة بها داخل المؤسسة التعليمية بدقة واثقان.

وتتطلب وكالة الموارد البشرية تخطيطاً شاملاً على المدى القريب والبعيد وفقاً لأسس علمية منظمة، والغاية الأساسية من ذلك هي توفير القوى التي تؤدي الأعمال المطلوبة بالعدد والمهارات المناسبة وفي المكان والوقت المناسب (رشيد، 2014: 33).

وجدير بالذكر أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية ليست وليدة اللحظة، وإنما جاءت نتيجة مجموعة من التغيرات المتداخلة التي أسهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة تهتم بشؤون العاملين في المؤسسات التعليمية، وتسعي جاهدة لتوفير أنجح الآليات لإدارة العنصر البشري داخل المؤسسة التعليمية بشكل فاعل، بهدف زيادة إنتاجية العاملين للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

وتؤدي وكالة الموارد البشرية العديد من الأنشطة تتضمن الوظائف والمهام والممارسات المختلفة، وتضم هذه الأنشطة والممارسات عدداً كبيراً من الوظائف والمهام تشتمل على أبعاد تتمثل في: تقدير احتياجات المؤسسة، والعمل على

## متطلبات تحقيق التميز الإداري لوكالة الموارد البشرية

تدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وتهيئة مناخ عمل تنظيمي ومادي واجتماعي ملائم، كما تشتمل نشاطات وكالة الموارد البشرية على أبعاد أخرى تتمثل في: تحفيز الموارد البشرية وتحقيق أهدافها وتطلعاتها وحل مشكلاتها، وزرع حب العمل والولاء والانتماء لديها اتجاه المؤسسة، كما تضم نشاطات وكالة الموارد البشرية توفير السلامة والصحة في مكان العمل، وتوفير الأمان والاستقرار الوظيفي لها (عقيلي، 2015: 18).

ويعتبر التميز الإداري أحد المداخل الإدارية الحديثة والشاملة التي تجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرة عالية لمواجهة المتغيرات الطارئة، كما توفر للمؤسسة القدرة على تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها واستثمار قدرتها؛ مما ينعكس بدوره على تطوير العملية التعليمية بكافة جوانبها، وتحقيق الفوائد والمنافع للعاملين والطلبة والمجتمع ككل.

وتؤكد دراسة رضا المليجي وصالح الدين توفيق (2012) أن التميز الإداري يتطلب أحداث تغييراً جذرياً في المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، ووجود هياكل تنظيمية مرنة تناسب متطلبات الأداء المتميز، وكذلك دراسة كلاً من عبد الله الدخيل (2015)، وحنان العمري (2015)، وطارق الزائدي (2013)، والتي أجريت في المملكة العربية السعودية، والتي أوصت بضرورة تطبيق معايير التميز الإداري على كافة مستويات المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

ويمكن القول بأن وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لكي تصل للتميز الإداري، فمن الضروري توافر مجموعة من المهارات الإبداعية لدى القيادات التربوية بها، تظهر التميز الواضح في عملها الإداري، وتسهم في تكوين بيئة متميزة تظهر العدالة بين جميع العاملين، ووجود هيكل تنظيمي مرن ومحدد للمهام والصلاحيات المنوطة بكل وكالة من وكالات الوزارة، وذلك لضمان عدم التداخل في المهام والصلاحيات فيما بينها.

لذا جاء هذه البحث والذي يسعى الباحث من خلاله التعرف على مفهوم التميز الإداري، ومتطلباته لوكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وآليات تنفيذها.

### ❖ مشكلة البحث:

تبلورت مشكلة البحث الحالي من خلال مسح الباحث للأدب التربوي الخاص بموضوع الدراسة الحالية، ومن خلال خبرة الباحث من خلال عمله في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، يستخلص وجود تغير مستمر غير منظم للهيكل التنظيمي بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، بما يخلق عدم استقرار في البنية الإدارية للوزارة، ووجود تداخل في المهام بين وكالة الشؤون المدرسية ووكالة الموارد البشرية، وتداخل بين الإدارة العامة للإيفاد والابتعاث ووكالة الموارد البشرية، في مهام متماثلة مثل التدريب.

وكذلك لدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي المتمثلة في: دراسة كلاً من عبد الله الدخيل (2015)، حنان العمري (2015)، طارق الزائدي

(2013)، والتي أجريت في المملكة العربية السعودية، والتي أوصت بضرورة تطبيق معايير التميز الإداري على كافة مستويات المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

### تحدد مشكلة البحث في الإجابة عن الاسئلة التالية:

1. ما متطلبات التميز الإداري لوكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما آليات تنفيذ متطلبات التميز الإداري لوكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

### ❖ أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلي:

1. تسليط الضوء على متطلبات التميز الإداري لوكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
2. اقتراح آليات تنفيذ متطلبات التميز الإداري لوكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

### ❖ أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث الحالي من خلال:

✓ قد تتجلى أهمية البحث الحالي بدراسة التميز الإداري لوكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وهو من المواضيع المهمة والمالحة لتطوير الوزارة والنهوض بها لتحقيق أهدافها المرجوة.

✓ قد يقدم البحث الحالي أبرز متطلبات التميز الإداري لوكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

✓ ربما يسلط البحث الحالي الضوء على آليات تنفيذ متطلبات التميز الإداري لوكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

✓ قد يقدم البحث الحالي متطلبات التميز الإداري لوكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية تساهم في التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع.

✓ ربما يساهم البحث الحالي الاتجاهات الحديثة والعالمية في التميز الإداري في المؤسسات التعليمية.

#### ❖ حدود البحث:

يحدد البحث بالحدود التالية:

❖ **الحدود الموضوعية:** أقتصر البحث الحالي على متطلبات التميز الإداري.

❖ **الحدود البشرية:** أقتصر البحث الحالي على العاملين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

❖ **الحدود المكانية:** أقتصر البحث الحالي على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

❖ **الحدود الزمانية:** أجري البحث الحالي في الفصل الدراسي الثاني من العام (2024-2025م).

#### ❖ مصطلحات البحث:

تبني البحث الحالي المصطلحات التالية:

#### ✓ التميز الإداري:

**التميز الإداري لغة:** مصطلح التميز في اللغة مشتق من الفعل ميز، ويقال تميز القوم أي انفردوا، وقوة التميز: بمعنى قوة الحكم الفاصل والميزات الرفيعة (العطية، 2018: 66). ويعرف التميز الإداري اصطلاحاً بأنه القدرة على توفيق وتنسيق عناصر الإدارات التعليمية المختلفة بوزارة التعليم، وتشغيلها في تكامل وترابط، لتحقيق أعلى معدلات الكفاءة والفاعلية، وصولاً إلى مخرجات تحقق رغبات وتوقعات العاملين بوزارة التعليم (Peterson, 2003: 7). ويعرف بأنه

أسلوب إداري حديث تسعى المؤسسات على اختلاف أنواعها لتحقيقه عن طريق الارتقاء بجودة خدماتها إلى مستوى أداء فعال يفوق التوقعات، ويحقق قيمة مضافة لكافة أطراف العلاقة بالمؤسسة وعناصرها، بحيث تصل إلى أفضل الانجازات التي تحقق رغباتهم وطموحاتهم وتوقعاتهم، تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة (الهالات، 2014: 22).

**ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه:** أحد الأطر الإدارية الفكرية المعاصرة التي تسعى وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية للوصول إليها، من خلال تنمية وصقل المهارات والقدرات لدى القيادات الإدارية العاملة بها، لتحقيق الإبداع الإداري المنشود لكافة العاملين من خلال مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإدارية والفنية بها

### ✓ وكالة الموارد البشرية:

تعرف بأنها الجهة المسؤولة عن مجموعة من المهام الإدارية المتمثلة في استقطاب الكفاءات الداخلية والخارجية، وتعيين وترقية العاملين، والعمل على تحفيزهم وتدريبهم وصقل مهاراتهم، لتحقيق الأهداف المنشودة (وزارة التعليم، 2024).

**ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها:** أحد إدارات وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية والمناطق بها تطوير الكفاءات البشرية بتحديث امكانياتها، ورفع مستوى أدائها من خلال قيادة فاعلة مؤهلة، قادرة على نقل خبراتها الإدارية

والفنية لإعداد القيادة المستقبلية من خلال التعاقب الوظيفي، وتحسين الهيكل التنظيمي للوزارة سعياً لضمان البنية الإدارية بها.

### ✓ وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية:

تعرفها (وزارة التعليم، 2024) بأنها وزارة سعودية مسؤولة عن التعليم العام والتعليم العالي، تأسست عام (1373هـ) تحت مسمى وزارة المعارف، ثم وزارة التربية والتعليم في عام (1423هـ)، ثم دُمجت وزارة التعليم العالي مع وزارة التربية والتعليم لتصبح وزارة التعليم وذلك في عام (1436هـ).

### ✓ المتطلبات:

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: الاحتياجات اللازمة لوكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية (التنظيمية، الإدارية، والفنية) لتحقيق التميز الإداري بها، للارتقاء بها لتحقيق أهدافها المرجوة.

### ❖ الدراسات السابقة:

تم ترتيب الدراسات السابقة ترتيباً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، وتعرض على النحو التالي:

1. **دراسة هدى معوض (2024) بعنوان:** «تخطيط التعاقب الوظيفي ودوره في تجويد الكفاءات المهنية للموارد البشرية في المؤسسات التربوية (دراسة ميدانية على موظفين/ات إدارة تعليم منطقة ينبع)».

هدفت الدراسة إلى صياغة مقترح لتخطيط التعاقب الوظيفي ودوره في تجويد الكفاءات المهنية وتحسينها من قبل إدارة الموارد البشرية، وتكونت عينة الدراسة من (520) من موظفي/ات إدارة ينبع التعليمية بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إدراك موظفي/ات إدارة ينبع التعليمية بالمملكة العربية السعودية لأهمية التعاقب الوظيفي واستهدافه للمستقبل ومساهمته ودوره في ديمومة العمل التربوي والمؤسسي، وكذلك ضرورة خلق صف ثان من القادة يتولون المناصب القيادية المستقبلية.

2. **دراسة سيحان الزهراني (2023) بعنوان: «تطوير الأداء الإداري لقيادات المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية لتحقيق رؤية (2030)».**

هدفت إلى تطوير الأداء الإداري لقيادات المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية لتحقيق رؤية (2030)، وتكونت عينة الدراسة من (149) من عمداء الكليات التقنية للبنين والبنات بالمملكة العربية السعودية ومديري العموم بديوان المؤسسة والمناطق الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن قيادات المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني تسعى إلى تطوير الأداء الإداري داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك حرص المؤسسة على دعم التطور والنجاح في أعمالها.

3. **دراسة محمد العربي ومحمد عبد العال (2023) بعنوان: «إعادة بناء جدارات المورد البشري الحكومي بالمحليات من منظور سياسات التحول الرقمي: دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية».**

هدفت الدراسة تقديم إطار مقترح يصف التغير في هياكل جدارات والمهارات المرتبطة بأداء الموارد البشرية الحكومية في أجهزة الخدمة المدنية في كل من جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية خاصة في ظل سياسات التحول الرقمي التي تتبناها الدولتين في إطار مقارن، مع السعي لتحليل نقاط التغير الحاكمة لقيم الخدمات العامة وأنماطها وكذا هياكل الجدارات من منظور الأدبيات والمسوح الغربية، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة إلى اقتراح عدد (5) أنماط أساسية من الجدارات (جدارات قيادية، جدارات عامة، جدارات فنية ووظيفية، جدارات معلوماتية هندسية فنية، جدارات العمل عن بعد)، وتم ربطها بعدد (5) مجموعات وظيفية تم تصورها على النحو التالي (الوظائف القيادية، الإشرافية الوسطى، الهندسة والمعلوماتية، الإدارية العادية، والخدمات العامة) تماشياً مع التحول الرقمي بالقطاع الحكومي وانعكاساته على طبيعة الخدمات الحكومية المقدمة.

4. **دراسة هاني الكريمين (2023): «درجة توافر معايير التميز الإداري لدى مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين».**

هدفت الدراسة تعرف درجة توافر معايير التميز الإداري لدى مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفيلة الأردنية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (283) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة من إعداد الباحث، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة توافر معايير التميز الإداري لدى مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفيلة الأردنية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وقد حصل معيار أخلاقيات المهنة على أعلى متوسط، بينما حصل معيار المبادرات الإبداعية على أقل درجة بين المعايير الخمسة.

5. **دراسة مصلحة البارقي (2021) بعنوان: «تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية (نموذج مقترح)».**

هدفت الدراسة تعرف واقع تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، والكشف عن الصعوبات التي تواجه أداء إدارات التعليم لتحقيق الميزة التنافسية والتعرف على متطلبات تطويرها، وتكونت عينة الدراسة من (215) من رؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية (الرياض، حائل، الأحساء، مكة المكرمة، جيزان) بالمملكة العربية السعودية، إضافة إلى (10) من مديري التعليم ومساعدتهم بنفس الإدارات التعليمية الخمس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة بالاستبانة إضافة إلى المقابلة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن واقع تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية جاء بدرجة متوسطة، وأن

الصعوبات التي تواجه أداء إدارات التعليم لتحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة متوسطة.

6. **دراسة فاطمة الشهري وسلوى شحبل (2020) بعنوان: «واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية».**

هدفت الدراسة تعرف واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين والموظفات بها، وتعرف درجة ممارسة تخطيط الموارد البشرية والمعوقات التي تعترضها ومن ثم تقديم مقترحات للتطوير وتحسين تخطيط الموارد البشرية بالوزارة، وتكونت عينة الدراسة من (201) موظفاً وموظفة بوزارة التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن معوقات تخطيط الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة وكان من أبرزها قلة الخبرة لمسؤولي تخطيط الموارد البشرية، والتغيير المستمر في الهياكل التنظيمية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

7. **دراسة بشاير الرحيمي (2020) بعنوان: «معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض».**

هدفت الدراسة كشف المعوقات (التنظيمية، الفنية، المادية) لتطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفات الإداريات، وتكونت عينة الدراسة من (775) موظفة إدارية بمكاتب

التعليم للبنات بمدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المعوقات المادية جاءت في المركز الأول بين معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض وبدرجة عالية، بينما جاءت المعوقات التنظيمية في المركز الأخير وبدرجة عالية.

8. **دراسة على الزهراني (2019) بعنوان: «درجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين».**

هدفت الدراسة كشف درجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (341) معلماً ومعلمة من منطقة الباحة بالملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أدوات الدراسة بالاستبانة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة تحقق قادة مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة للتميز الإداري من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة كبيرة، وكذلك وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومعايير التميز الإداري في جميع مجالاته.

9. **دراسة فاطمة التويجري وآخرون (2019) بعنوان: «دور إدارة المسار الوظيفي لوكالة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي بوزارة التعليم».**

هدفت الدراسة تعرف واقع المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على واقع التميز التنظيمي، وكذلك الكشف عن دور إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في تحقيق التميز الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (83) من مديري الإدارات ومساعدتهم في جهاز التعليم بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: واقع إدارة المسار الوظيفي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري الإدارات ومساعدتهم جاء بدرجة منخفضة، بينما جاء التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الإدارات ومساعدتهم بدرجة متوسطة.

10. **دراسة هند الصعيدي (2018) بعنوان: «واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية»**

هدفت الدراسة كشف واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (46)، ومساعدتهم في المناطق التعليمية والبالغ عددهم (143)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: درجة ممارسة معايير التميز الإداري لدى قيادات إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مساعدتهم

جاءت بدرجة متوسطة، وأن الصعوبات التي تحد من تطوير أداء قيادات إدارات التعليم جاءت بدرجة كبيرة.

11. **دراسة (2019) (Al-Khlewí & et al) بعنوان: «دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري».**

هدفت الدراسة تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (195) من معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى التميز الإداري في المدارس الابتدائية جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري.

12. **دراسة (2017) (Khalil & et al) بعنوان: «رضا المعلمين الفنيين عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في لاهور».**

هدفت الدراسة معرفة مدى رضا المعلمين الفنيين عن ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث ممارسات الاختيار والتوظيف والتطوير والمكافآت، وتكونت عينة الدراسة من (208) من المعلمين التقنيين من المؤسسات الفنية الخاصة والعامة في لاهور، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة بثلاثة ممارسات أساسية لإدارة الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى رضا المعلمين الفنيين في المؤسسات العامة أكبر من المعلمين

الذين في المؤسسات الخاصة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا المعلمين التقنيين فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية.

13. **دراسة (2017) (Sack & Jalloun) بعنوان: «دمج وفصل وزارتي التعليم العام والعالي بماليزيا».**

هدفت الدراسة تقديم رؤية منهجية مستنيرة عن دمج وزارتي التعليم العام بماليزيا، كما هدفت إلى تقديم رؤى عن كيفية توقع وإدارة التحولات الناشئة عن عملية الدمج، وتطرح الدراسة أربعة من السيناريوهات الافتراضية لهيكل الدمج، واستخدمت الدراسة منهجاً يجمع بين الوصف والتحليل الوثائقي ومراجعة الانتاج الفكري والمصادر المرجعية بشأن موضوعات الدمج، ثم إجراء دراسات حول تجارب إعادة الهيكلة في بعض الدول الإسلامية وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن من أسباب دمج وزارتي التعليم العام والعالي هو تحفيز تحويل النظام التعليمي ليتوافق مع المواصفات والمعايير الدولية عام (2020م)، والطموح للوصول لجهاز إداري واحد لنظام التعليم ككل.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

✓ يكتسب موضوع التميز الإداري في التعليم أهمية بالغة، نظراً لما يحققه من ارتقاء بالمسيرة التعليمية في كافة جوانبها، سواء داخل الوزارة أو إداراتها بالمناطق التعليمية والمدارس.

✓ يوجد ندرة في الأبحاث الأكاديمية سواء على الصعيد السعودي المحلي أو العربي في موضوع التميز الإداري للمؤسسات التعليمية.

✓ تتفق غالبية الدراسات السابقة على تبني المنهج الوصفي كمنهج للدراسة.

✓ تتفق غالبية الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

✓ تقدم الدراسة الحالية إضافة جديدة لم تتطرق لها الدراسات السابقة (بحد علم الباحث)، وهو السعي نحو التميز الإداري لوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.

✓ تم الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة سواء المحلية منها أو العربية أو الأجنبية في بناء هدف الدراسة، ووضع متغيراته سواء المتغير المستقل أو المتغير التابع، كذلك التعرف على المنهج المناسب للدراسة وأدواتها، واختيار عينتها.

## مباحث البحث:

يسير البحث وفقاً للمباحث التالية:

### ❖ المحور الأول: التميز الإداري في التعليم:

#### 1. مفهوم التميز الإداري:

يعرف التميز الإداري بأنه القدرة على توفير وتنسيق عناصر الإدارات التعليمية المختلفة بوزارة التعليم، وتشغيلها في تكامل وترابط، لتحقيق أعلى معدلات الكفاءة والفاعلية، وصولاً إلى مخرجات تحقق رغبات وتوقعات العاملين بوزارة التعليم (الرحيمي، 2020: 1188). ويعرف بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي الذي يهدف إلى تحقيق مستويات عالية، وغير عادية من التميز في الأداء وتنفيذ العمليات الإدارية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات ترضى عنها الفئة المستهدفة (Angelo, 2013: 128). يعرف بأنه قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بإتقان وجودة وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (أبو النصر، 2012: 18).

ويرى الباحث من خلال التعريفات السابقة للتميز الإداري أنها جميعاً تشترك في أنها حالة من الإبداع الإداري داخل المؤسسة والتفرد عن باقي المؤسسات، والسعي إلى تحقيق الأهداف في ظل قيادات تعليمية متميزة، واستثمار القوى العاملة واستغلال الإمكانيات وفق خطة استراتيجية، وكذلك تشكيل إطار من الثقافة التنظيمية الإيجابية؛ لتحقيق الأهداف المنشودة.

## 2. أهداف التميز الإداري:

تتمثل أهم أهداف التميز الإداري كما يذكرها (الكريمين، 2023: 11) بما يلي:

- ❖ تحسين الأداء وتشجيع التنافس والتعاون الإيجابي ونشر ثقافة التميز والإبداع.
  - ❖ تحقيق مبدأ التوازن بين الأنشطة والنتائج.
  - ❖ استثمار كافة الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية.
  - ❖ تطوير الممارسات الإدارية والتربوية والارتقاء بمستوى الأداء.
  - ❖ تحديد مؤشرات واضحة لقياس الأداء.
  - ❖ التحسين المستمر في الوسائل والأساليب وأنشطة التقويم.
- ويضيف (Zarandi, 2015: 58) إلى الأهداف السابقة ما يلي:
- ❖ زيادة القدرة على مواجهة التغير، وتحسين نظام التعليم وكفاءته.
  - ❖ تحقيق التواصل مع المجتمع المحلي، وتوظيف استخدام التكنولوجيا.
  - ❖ إدماج المؤسسة في البيئة الداخلية، وتنمية الاحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.

ويرى الباحث أن التوجه نحو التميز الإداري في التعليم يهدف إلى تحقيق جودة تعليمية عالية وتطوير مستدام، ويسعى إلى تحسين أداء المدارس واستخدام الموارد بشكل فعال، بالإضافة إلى تعزيز قدرات القيادة الإدارية وبناء بيئة

تعليمية محفزة، ويشجع على التجديد والابتكار في تنظيم وإدارة المؤسسات التعليمية.

### 3. أهمية التميز الإداري:

تتمثل أهمية التميز الإداري كما يذكرها (Maleh, 2015: 55) بما يلي:

- ❖ تحفيز الميدان التربوي نحو الأداء المتميز عن طريق ضبط جودة المدخلات والعمليات لتحسين كفاءة المخرجات وفعاليتها.
  - ❖ توطيد العلاقات والعمل على تشجيع الممارسات الإيجابية، والانتقال بالعملية التعليمية من الوضع التقليدي في الممارسات ومنهجية الضبط إلى حالة إبداعية قائمة على التشاركية.
  - ❖ الالتزام الذاتي المستند إلى قيم المؤسسة ومبادئها للوصول إلى حالة من تعميم القيم الإيجابية، ونشرها في المؤسسة، والحد من السلبيات، والعمل على تخطي مرحلة مواكبة المستجدات إلى مرحلة توظيف نتائجها.
  - ❖ توليد معارف جديدة أخرى تحمل في طياتها الاستمرارية والتمكين.
- وتضيف (العجمي، 2017: 345) للأهمية ما يلي:
- ❖ مراعاة اقتصاديات التعليم من جهة التمويل والإنفاق، وترتيب الأولويات التربوية.
  - ❖ تحديد مؤشرات لأداء الطالب والمعلم والمدرسة.

❖ ربط التعليم بالواقع العملي لتعزيز القدرة التنافسية في ظل معطيات الثورة العلمية والتكنولوجية.

وتستنتج الدراسة بأن أهمية الالتزام بمعايير التميز الإداري تتزايد عندما يمس قطاعاً فاعلاً ومهماً في المجتمع؛ ألا وهو قطاع التعليم وممارسات قادة المدارس؛ لأنهم الأقدر على التنبؤ بالمشكلات وحلها وتحديد مساراتها، وتحقيق الأهداف، وهم قادة التغيير بما يملكون من قدرات ومهارات وقيم ومعارف، وهم المسؤولون عن تنفيذ السياسات والبرامج، واستغلال الإمكانيات المتوفرة، واستثمار كل ما يمكن عمله بكل الوسائل المتاحة، واستثمار العلاقات الرسمية وغير الرسمية.

#### 4. فلسفة التميز الإداري:

تنبثق فلسفة التميز الإداري كما تذكرها (أحمد، 2018؛ 186) بأنها:

- ❖ إعطاء أهمية كبيرة للمستقبل وعدم الانحصر في الحاضر والماضي.
- ❖ استيعاب المسلمات الموروثة عن علم الإدارة وفن ممارسته؛ والتهيؤ لقبول المفاهيم الجديدة.
- ❖ تكريس الاعتقاد بقيمة الموارد البشرية التي تُعد الثروة الأهم في نجاح الإدارة المدرسية.
- ❖ الاهتمام الأمثل لكافة الموارد والطاقات المتوفرة الفردية والجماعية.
- ❖ توطين التقنيات الجديدة واستيعابها واستثمارها؛ بما يتوافق مع متطلبات العمل.

- ❖ الإقرار بواقع التنافس وضرورته والسعي لتحقيق السبق من خلال التميز.
- ❖ سيادة إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ الاندماج في إطار عمل الفريق وروح الجماعة؛ والتخلي عن منطق الفردية والعزلة.

ويستخلص الباحث مما سبق أن فلسفة التميز الإداري تتمثل في الجهود التنظيمية التي تعمل على تكامل كافة عناصر الأداء بالمؤسسة التعليمية، والتنسيق فيما بينها من خلال تحقيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة التعليمية من المنافسة العربية والعالمية وتقديم خدمات تفوق التوقعات الحالية والمستقبلية لكافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية.

#### 5. الأسباب التي تحتم ضرورة التوجه نحو التميز الإداري؛

تتوجه المؤسسات عمومًا والتعليمية على وجه الخصوص إلى تحقيق التميز الإداري كما يذكر كلاً من (سليمان، 2017: 359)، (الشربيني وغبور، 2013: 43) للأسباب التالية:

- ❖ ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية والإقليمية يتطلب استثمار جوانب القوة الداخلية والفرص الخارجية للمؤسسات والتخطيط السليم؛ لضمان بقائها واستمرارها في ظل التنافس المؤسسي الدولي الذي يتسم بكثير من التحديات.
- ❖ تحقيق التميز الإداري يكفل للمؤسسات العمل وفقاً لفلسفة الجودة الشاملة التي تُعتبر من متطلبات المؤسسات الناجحة.

❖ التحول النوعي في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف مؤسسات المجتمع بحيث أصبحوا يتمتعون بطاقات ذهنية وفكرية وإمكانات للإبداع والابتكار؛ والتي تجعل مساهماتهم في العمل هي الأكثر أهمية وتأثيراً فيما تحقّقه المؤسسات من مخرجات.

❖ الثورة المعرفية والتكنولوجية التي أدت إلى تجاوز الحواجز الجغرافية والسياسية والثقافية والتواصل السريع بين الأفراد والشعوب؛ وسهولة حركة المعلومات والمعارف الإنسانية وسهولة مشاركتها؛ مما أدى لضرورة تعزيز القدرة التنافسية الدولية؛ والتي تتطلب بدورها تميز للمؤسسات.

❖ عدم ملائمة الحلول الإدارية التقليدية التي لازالت تتبعها أغلب المؤسسات التعليمية في العالم العربي للظروف الحالية.

❖ حاجة المؤسسة التعليمية إلى أنظمة فعالة ومنطقية لحل المشكلات؛ وكذلك الحاجة إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات ودعم تمويل المشروعات؛ والحاجة إلى تعزيز ثقافة مؤيدة للتطوير والتغيير للأفضل.

ويستخلص الباحث مما سبق أن تحقيق التميز الإداري هو رد فعل طبيعية لما تواجهه المؤسسات التعليمية من تحديات دولية ومحلية تحتم عليها مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع الذي يشهده العصر الحالي، إضافة لضرورة التكيف والتطور والإصلاح من أجل الحفاظ على البقاء والاستمرارية وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات التعليمية، وبما يضمن لها القدرة على التنافس على المستوى العربي والدولي؛ بل وهو ضرورة أساسية لنجاح تلك المؤسسات التعليمية وتطوير أدائها على النحو المرغوب.

## 6. مداخل التميز الإداري:

يوجد أربعة مداخل أساسية لاقت للتميز يذكرها (عامر، 2013: 21) والمتمثلة في:

- ❖ **الإدارة الاستراتيجية:** هي إدارة فكرية تتصف بالحدثة، وتعرف بأنها طريقة في التفكير، والتطبيق تؤدي إلى بيان الاتجاه العام للمؤسسة، وتصور الرؤية المستقبلية لها، وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بين المؤسسة وبين البيئة لمعرفة الفرص، والتهديدات، ونقاط القوة والضعف.
- ❖ **إدارة الجودة الشاملة:** مدخل فكري عصري لتأمين الجودة للمؤسسة في مراحلها كافة، تعتمد على مشاركة الجميع في عملية التطوير والتحسين المستمرة.
- ❖ **إعادة الهندسة:** مدخل جديد يهدف إلى التغيير من أجل عملية التطوير، فهي تعني البدء من الصفر والتخلي التام عن الأساليب والنهج القديم والبدء بصورة جديدة.
- ❖ **القياس المقارن بالأفضل:** عملية مستمرة للقياس والمقارنة بين الممارسات في المؤسسة مع أداء مؤسسة أخرى.

❖ المحور الثاني: وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية:

1. نشأة وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية:

كان ظهور أول نظام للتعليم في المملكة العربية السعودية إنشاء مديرية المعارف عام (1343هـ)، وكانت بمثابة إرساء حجر الأساس لنظام التعليم للبنين، وفي عام (1346هـ) صدر قرار تشكيل أول مجلس للمعارف والهدف منه وضع نظام تعليمي يشرف على التعليم في منطقة الحجاز، وكان أول نظام للمدارس عام (1347هـ) وتمت المصادقة عليه بالقرار رقم (146) وتاريخ (13 رجب 1347هـ)، ومع قيام المملكة العربية السعودية اتسعت صلاحيات مديرية المعارف ولم تعد وظيفتها قاصرة على الإشراف على التعليم في الحجاز بل شملت الإشراف على جميع شؤون التعليم في المملكة كلها، وكانت تضم (323) مدرسة، حيث بدأت بأربع مدارس، وفي عام (1373هـ) تم إنشاء وزارة المعارف في عهد الملك سعود بن عبد العزيز آل سعود، وكانت امتداداً وتطوراً لمديرية المعارف، وقد أسند إليها التخطيط والإشراف على التعليم العام للبنين في مرحلته الثلاث (الابتدائي - المتوسط - الثانوي)، وكان الملك فهد هو أول وزير لها، وفي عام (1380هـ) تم إنشاء الرئاسة العامة لتعليم البنات في عهد الملك فيصل بن عبد العزيز آل سعود، ومع تطور التعليم صدر المرسوم الملكي بضم الرئاسة العامة لتعليم البنات إلى وزارة المعارف عام (1423هـ) وتم تعيين الدكتور خضر القرشي نائباً لوزير المعارف لتعليم البنات. وفي عام (1424هـ) تم تحويل مسمى وزارة المعارف إلى وزارة التربية والتعليم، وفي (9 ربيع ثاني 1436هـ) الموافق (29 يناير 2015)، صدر أمر ملكي بدمجها مع وزارة التعليم العالي في وزارة واحدة باسم وزارة التعليم، وتعيين

الدكتور عزام الدخيل وزيراً لها، وكان الأمير خالد الفيصل هو آخر وزير لوزارة التربية والتعليم قبل دمجها (وزارة التعليم، 2024: 17).

## 2. الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية:

يمثل الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية الإطار الأساسي الذي ينظم العمل داخل الوزارة، ويحدد المسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الإدارات والأقسام، ومن خلال الهيكل التنظيمي تتضح كيفية توزيع المهام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة، وهي توفير تعليم عالي الجودة، والمساهمة في تنمية المجتمع، وتعزيز الابتكار والتطوير.

وأبرز ملامح الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية يتمثل في:

1. **القيادة العليا:** وتتمثل في وزير التعليم، والذي يتولى الإشراف العام على الوزارة، ونواب الوزير المسؤولين عن القطاعات المختلفة في الوزارة.

2. **إدارات عامة:** تشمل إدارات مركزية مثل وكالة التخطيط الاستراتيجي، وكالة الشؤون المالية، ووكالة تقنية المعلومات، والتي تقدم الدعم الفني والإداري لمختلف قطاعات الوزارة، بالإضافة إلى وكالة الموارد البشرية التي تمثل ركن أساس في عمل الوزارة.

3. **إدارات نوعية:** تتضمن إدارات متخصصة مثل إدارة التعليم العالي، التعليم العام، التدريب المهني والتقني، والبحث والابتكار، والتي تركز على تطوير وتحسين الأداء التعليمي في مختلف المستويات.

4. **الهيئات واللجان:** تعمل الوزارة من خلال العديد من الهيئات واللجان، مثل لجنة الاعتماد الأكاديمي والهيئة السعودية للتخصصات الصحية، لضمان الجودة والمعايير العالية في التعليم.

5. **المكاتب والملحقات الإقليمية:** لضمان التواصل الفعال والتنفيذ الدقيق لسياسات الوزارة، توجد مكاتب إقليمية في مختلف مناطق المملكة، تسهم في تنفيذ الخطط التعليمية على المستوى المحلي (وزارة التعليم، 2024: 33).

وتعتبر وكالة الموارد البشرية جزء رئيس من الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية نظراً لما تمثله من أهمية داخل الوزارة، والتي تأسست مع تأسيس الوزارة، وتعتبر إحدى أهم مكونات الوزارة، ويشرف عليها وزير التعليم مباشرة من خلال مساعد الوزير، لذا سيقوم الباحث بالتطرق إلى وكالة الموارد البشرية بالتفصيل.

### 3. ماهية وكالة الموارد البشرية:

هي تلك الإدارة التي تهتم بالحصول على الموارد البشرية الفعالة في المؤسسات التعليمية لتنميتها وتطوير أدائها وصيانتها والمحافظة عليها ومن ثم فعاليتها من خلال ما تشمل عليه العمليات من تخطيط واستقطاب وتعيين وتقويم الأداء والتنمية المهنية للعاملين في القطاع التعليمي (المهدي وآخرون، 2015: ).

**ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها:** أحد إدارات وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية والمناطق بها تطوير الكفاءات البشرية بتحديث امكانياتها، ورفع مستوى أدائها من خلال قيادة فاعلة مؤهلة، قادرة على نقل خبراتها الإدارية

والضنية لإعداد القيادة المستقبلية من خلال التعاقب الوظيفي، وتحسين الهيكل التنظيمي للوزارة سعياً لضمان البنية الإدارية بها.

#### 4. موقع وكالة الموارد البشرية داخل وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية:

إن وكالة الموارد البشرية جزء من كل، ومسؤوليتها داخل الوزارة، وهي مسؤولية مشتركة مع الإدارات الأخرى، فالكل مسئول عن تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف الوزارة، وانطلاقاً من هذه المسؤولية المشتركة وجب التفاعل الكامل والتام بين وكالة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وهذا التفاعل كما يذكره (Getha، 175: 2010) يتمثل في:

- ❖ رسم واضح لسياسة دمج الموارد البشرية في الوزارة، وهذا الدمج يساعد في إطلاع العنصر البشري على توجهات الوزارة المستقبلية، وإشراكه في عملية اتخاذ القرار مما يولد لديه الانتماء والولاء للوزارة.
- ❖ مساعدة الإدارات في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية.
- ❖ العمل على توفير حاجات الإدارات من الموارد البشرية في الوقت المطلوب ومن نوعيات ومواصفات متميزة.
- ❖ تقييم نظام لتقييم الأداء ليستخدمه المديرون والرؤساء في تقييم أداء مرؤوسيهم، وتدريبهم على استخدامه.
- ❖ تقديم المساعدة للمديرين ليتمكنوا من قياس الرضا الوظيفي في إدارتهم وتحليل نتائجه.

- ❖ تقديم المساعدة للمديرين ليتمكنوا من تحديد المرشحين للترقية من الموارد البشرية العاملة في إدارتهم.
- ❖ تدريب المديرين والرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز مرؤوسيهم، وكيف يكونوا رواداً في تحقيق المعاملة الإنسانية لهم.
- ❖ مساعدة المديرين وتمكينهم من الأسلوب الفعال في تدريب مرؤوسيهم أثناء العمل.
- ❖ تصميم برامج التدريب والتنمية للموارد البشرية في الإدارات.
- ❖ مساعدة المديرين والرؤساء في تكوين فرق العمل لتحقيق عمل جماعي تعاوني فعال.
- ❖ توعية المديرين والرؤساء بأهمية العنصر البشري في العمل.

#### 5. أهداف وكالة الموارد البشرية:

إن الهدف العام لوكالة الموارد البشرية هو ضمان قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح من خلال كافة العاملين بها واستمرارية أدائها بكفاءة وفاعلية، ويمكن تلخيص أهم الأهداف لإدارة الموارد البشرية كما تذكرها (وزارة التعليم، 2024؛ 39) فيما يلي:

- ❖ تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ❖ إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ❖ تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع العاملين.

- ❖ تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- ❖ توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج.
- ❖ اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- ❖ رعاية العاملين بالمؤسسة وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.

ويرى الباحث أن الهدف العام لوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية يتعلق بإدارة وتنظيم الموارد البشرية داخل الوزارة بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وضمان استخدام كافة العاملين بطريقة فعالة وفعالة، ودعم وإدارة عمليات التغيير داخلها، والتأكد من تكييف الموظفين معها، وتحليل بيانات الموارد البشرية لاتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة، والتأكد من توافر القوى العاملة المطلوبة وفقاً لاحتياجات الوزارة المستقبلية.

#### 6. أهمية وكالة الموارد البشرية:

تكمن أهمية وكالة الموارد البشرية كما يذكرها (المهدي وآخرون، 2015) بأنها:

- ❖ أن وجود خبرات متخصصة قادرة ومؤهلة على استقطاب الكفاءات لملء الوظائف الشاغرة سيرفع من إنتاجية المؤسسة.

- ❖ أن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية يساهم في تحفيز الموظفين، ورضاهم الوظيفي في بذل المزيد من القدرات، وزيادة العطاء والإنتاجية ومن ثم فاعليتها.
- ❖ أن المعالجة الفورية لمشكلات محتمل حدوثها في مجال الاختيار والتعيين، وتقويم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف ناجمة عن سرعة دوران العمل، أو زيادة معدلات الغياب وانخفاض الإنتاجية.
- ❖ أن وجود إدارة ناجحة للموارد البشرية قد يلجأ إليها الموظفون في قضايا قانونية، وخاصة في حالات الفصل، وعدم منح العلاوة والتجاوز في الترقيات و.... الخ، مما يوفر على المؤسسة التكاليف الباهظة في ذلك.
- ❖ ضرورة العمل على حسن الاستفادة من الموارد البشرية.

#### 7. وظائف وكالة الموارد البشرية:

تساهم وظائف وكالة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث توفر وتلبي حاجة الإدارات الأخرى المرتبطة بها من الموارد البشرية المؤهلة، من خلال برامج تدريبية وسياسات تعليمية، لرفع وتنمية قدراتها، كما يذكر كلاً من (علاقي، 2016)، (ابراهيم، 2014)، وذلك من خلال:

- ❖ **تحليل وتوصيف الوظائف (Job Description and Analysis):** بهدف تحديد الواجبات لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.
- ❖ **تخطيط الموارد البشرية (Human Resource Planning):** من الاحتياجات خلال فترة زمنية، في كافة المجالات بالمنظمة كما ونوعاً، ومقارنة هذه الحاجة مع القوى العاملة الحالية.

- ❖ **الاستقطاب والاختيار (Recruitment and Selection):** للمرشحين لشغل الوظائف سواء من داخل وخارج المنظمة، ثم يتم اختبارهم وتعيينهم في المكان المناسب.
- ❖ **تدريب وتنمية الموارد البشرية (Training and Development):** هي من الوظائف الهامة والضرورية للموظفين الجدد والقدامى، حيث يتم اكساب الموظفين الجدد المهارات المختلفة لجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم، كذلك تطوير وتنمية قدرات العاملين القدامى على أداء أعمالهم.
- ❖ **تقييم أداء العاملين (Performance Appraisal):** وبشكل دوري، وتحليل وتقييم أدائهم لعملهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، مع الأخذ في الاعتبار كلاً من الأداء الحالي لهم وقدراتهم المستقبلية.
- ❖ **الأجور والحوافز (Wages and Incentives):** ووضعها بما يحقق الأمن والأمان الوظيفي، والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم.
- ❖ **النقل والترقية (Movement and Promotion):** وتطوير المسار الوظيفي، وهي تعد بمثابة العمل الرئيس والحاسم في جذب أو طرد الكفاءات البشرية إلى ومن المنظمة، لذا يجب العمل على أدائها على مستوى عال من الكفاءة.
- ❖ **تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية (Human Maintenance):** والتي تهدف إلى تحسين وتطوير بيئة العمل، سواء المادية أو الاجتماعية، أو الصحية أو النفسية، وتطوير نوعية حياة العمل فضلاً عن توفير الأمن والسلامة للعاملين.

واستناداً لما سبق يرى الباحث أن وكالة الموارد البشرية تمتلك مفاتيح نجاح المؤسسات التعليمية، لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز من مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية، وحتى تتمكن إدارة المؤسسة التعليمية من تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية، فلا بد لها بأن تقوم بعدة وظائف متناسقة ومتكاملة لا يمكن الاستغناء عنها في أي منظمة تعليمية من التخطيط والاستقطاب، والاختيار والتدريب للعاملين بها على اختلاف وظائفهم، وتقييم الأداء للموارد البشرية مع تحفيزها وتطوير مسارها الوظيفي لاستمرار بقائها بشكل مستمر.

❖ **المحور الثالث:** متطلبات التميز الإداري لوكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وآليات تنفيذها؛

يمكن استعراض متطلبات التميز الإداري لوكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وآليات تنفيذها كما يوضحها الجدول التالي:

## متطلبات تحقيق التميز الإداري

### لوكالة الموارد البشرية

#### جدول (١)

### متطلبات التميز الإداري لوكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وآليات تنفيذها

| ٠٣                  | المتطلب                                                                                                                                                                                    | آلية تنفيذه                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| على الصعيد التنظيمي | <ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم للتوصيف الوظيفي الذي يحدد المؤهلات اللازمة للفرد والمؤهلات المتوفرة بالموظف لشغل الوظيفة باقتدار.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل الوظائف والتقييم المهني.</li> <li>- بناء قاعدة بيانات للمهارات والمؤهلات</li> <li>- مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي.</li> <li>- عقد ورش العمل واجتماعات استراتيجية.</li> </ul>                                                                                                                   |
|                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• قدرة الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم على توافق الوصف الوظيفي والتوصيف لكل وظيفة داخل الهيكل التنظيمي.</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد وتحليل التوصيف الوظيفي.</li> <li>- مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي دورياً.</li> <li>- تطوير أنظمة إلكترونية لإدارة الموارد البشرية.</li> <li>- وضع آليات رقابة وتقييم الأداء.</li> <li>- تعزيز الحوكمة والشفافية.</li> </ul>                                                                     |
|                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تضمين الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم الوصف الوظيفي الذي يحدد المهام والمسؤوليات لكل وظيفة على حدة.</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد وتحليل التوصيف الوظيفي.</li> <li>- مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي.</li> <li>- التدريب والتأهيل المستمر.</li> <li>- وضع آليات رقابة وتقييم الأداء.</li> <li>- تعزيز الحوكمة والشفافية في الهيكل التنظيمي.</li> </ul>                                                                             |
|                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• سعى موظفي وكالة الموارد البشرية على تعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين بالوزارة.</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد أدلة إرشادية ومعايير واضحة للرقابة الذاتية.</li> <li>- تنفيذ برامج تدريبية وتوعوية.</li> <li>- تطوير أنظمة إلكترونية للرقابة الذاتية.</li> <li>- تعزيز بيئة عمل قائمة على الشفافية والمساءلة.</li> <li>- إجراء تقييمات ومتابعات دورية.</li> </ul>                                              |
|                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة المتعددة بوزارة التعليم.</li> </ul>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- إنشاء آليات اتصال وتواصل فعّالة.</li> <li>- عقد اجتماعات دورية بين الوحدات الإدارية.</li> <li>- توحيد السياسات والإجراءات التنظيمية.</li> <li>- تطوير أنظمة إلكترونية لإدارة العمل التكاملية.</li> <li>- تنظيم مشاريع مشتركة بين الإدارات المختلفة.</li> <li>- تعزيز ثقافة العمل الجماعي.</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تبنى موظفي وكالة الموارد البشرية معايير عالمية لقياس أثر برامج التنمية المهنية في رفع مستوى المهارات المطلوبة للعاملين بوزارة التعليم.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- عقد ورش العمل والتدريب المتخصص.</li> <li>- عقد المؤتمرات والندوات.</li> <li>- تبادل الخبرات والزيارات الميدانية.</li> <li>- إجراء دراسات وأبحاث تطبيقية.</li> <li>- تحفيز الابتكار في قياس الأثر.</li> </ul>                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تزويد موظفي وكالة الموارد البشرية القيادات الإدارية بأفكار إبداعية لمواجهة التحديات التي تواجه عمل وزارة التعليم.</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- بناء بيئة عمل تحفز الابتكار.</li> <li>- تنفيذ ورش عمل وتدريب إبداعية.</li> <li>- تبني التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي.</li> <li>- تنفيذ الشراكات والتعاون مع الخبراء.</li> <li>- تحفيز الموظفين والقيادات الإدارية على الإبداع.</li> <li>- تبني منهجية التحسين المستمر.</li> </ul>                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• رصد موظفي وكالة الموارد البشرية التحديات التي مرت بها وزارة التعليم حتى تكفل التعامل معها.</li> </ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- جلسات العصف الذهني وتحليل المشكلات.</li> <li>- الاستفادة من البيانات والتقارير السابقة.</li> <li>- الاجتماعات مع القيادات الإدارية.</li> <li>- الاستفادة من التجارب الدولية.</li> <li>- جلسات محاكاة وسيناريوهات الأزمات.</li> <li>- تشكيل فرق عمل متخصصة لرصد التحديات.</li> <li>- إعداد وتطبيق استبيانات واستطلاعات رأي.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تخصص موظفي وكالة الموارد البشرية لأشخاص بعينهم للإشراف على كل وحدة من وحدات الوزارة بشكل مستقل مع ضمان التنسيق.</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- إنشاء نظام إشرافي وهيكل تنظيمي واضح.</li> <li>- عقد ورش عمل تدريبية للمشرفين.</li> <li>- استخدام أنظمة تقنية لدعم الإشراف والتنسيق.</li> <li>- إنشاء فرق دعم لكل مشرف.</li> <li>- تطوير مؤشرات أداء للمشرفين.</li> <li>- بناء آلية تصعيد واضحة للمشكلات.</li> </ul>                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• مواكبة موظفي وكالة الموارد البشرية التقنيات الحديثة في كافة برامجها.</li> </ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تنفيذ البرامج التدريبية وورش العمل التقنية.</li> <li>- عقد الملتقيات والندوات التقنية.</li> <li>- المجتمعات المهنية الرقمية.</li> <li>- برامج التحفيز والابتكار.</li> </ul>                                                                                                                                                           |

على الصعيد الإداري

## متطلبات تحقيق التميز الإداري

### وكالة الموارد البشرية

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                       |                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- نشر نتائج البحوث الإجرائية وتعميمها .</li> <li>- ورش عمل لعرض ومناقشة نتائج البحوث.</li> <li>- جلسات تطبيقية لتحويل النتائج إلى مبادرات تحسين.</li> <li>- تضمين نتائج البحوث في الخطط التشغيلية.</li> <li>- مسابقات وأفكار تحسين مستندة إلى البحوث.</li> <li>- إدماج نتائج البحوث في برامج التدريب.</li> </ul>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استفادة موظفي وكالة الموارد البشرية من نتائج البحوث الإجرائية في تحسين أداء العاملين.</li> </ul>                             | على الصعيد الفني |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- عقد ورش عمل لتحليل الاحتياجات المتكاملة.</li> <li>- تشكيل لجان تنسيقية مشتركة.</li> <li>- استخدام أدوات التخطيط المتكامل.</li> <li>- برامج تأهيل وتدريب موجهة.</li> <li>- إعداد تقارير دورية متكاملة.</li> <li>- استخدام مؤشرات الأداء للربط بين الجوانب البشرية والمادية.</li> </ul>                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• قيام موظفي وكالة الموارد البشرية بالربط بين الاحتياجات البشرية والاحتياجات المادية والإدارية بوزارة التعليم.</li> </ul>      |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- برامج تدريب وتأهيل قيادي متخصصة.</li> <li>- عقد ملتقيات ومؤتمرات القيادات المستقبلية.</li> <li>- مبادرات الابتكار المؤسسي.</li> <li>- إنشاء أكاديمية داخلية للقيادات التعليمية المستقبلية.</li> <li>- تطوير حقائب معرفية رقمية.</li> <li>- برامج إرشاد وتوجيه للقيادات الناشئة.</li> <li>- تحفيز ثقافة التفكير الاستراتيجي داخل الوكالة.</li> <li>- تقييم أثر البرامج ومتابعة التطوير.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• سعى موظفي وكالة الموارد البشرية لتعزيز مهارات التخطيط الاستراتيجي ومهارات الابتكار للقيادات التعليمية المستقبلية.</li> </ul> |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- إجراء دراسة ميدانية تحليلية للعمليات الإدارية.</li> <li>- تصميم نماذج استطلاع رقمية تفاعلية.</li> <li>- تنظيم مجموعات تركيز (Focus Groups).</li> <li>- تصميم لوحة متابعة تفاعلية لنتائج رضا العاملين.</li> <li>- تنفيذ تجارب أولية لاختبار الأدوات الجديدة.</li> <li>- إشراك الجهات الإدارية في تحليل النتائج وصياغة التوصيات.</li> <li>- إصدار تقرير سنوي شامل عن رضا العاملين.</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تصميم موظفي وكالة الموارد البشرية لأدوات مبتكرة لقياس رضا العاملين عن العمليات الإدارية المستخدمة في العمل.</li> </ul>       |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير نظام إدارة الكفاءات البشرية.</li> <li>- برامج التطوير المهني المستمر.</li> <li>- تقييم الأداء وربط النتائج بالكفاءات.</li> <li>- إنشاء برامج تدريب تخصصية حسب الاحتياج.</li> <li>- إنشاء شبكة معرفية بين الموظفين.</li> <li>- تحفيز الابتكار في تطوير الكفاءات.</li> <li>- التعاون مع مؤسسات التعليم العالي لتطوير الكفاءات.</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق موظفي وكالة الموارد البشرية الاستفادة القصوى من الكفايات البشرية المتاحة بوزارة التعليم.</li> </ul>                    |                  |

### إجراءات البحث:

سارت خطوات البحث وفق الخطوات التالية:

### منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي الذي يعرفه (الجبوري، 2012) بأنه المنهج الذي يُعني ما هو كائن، ويتضمن وصف الظاهرة الراهنة، وتركيبها وعملياتها والظروف السائدة، وهو عبارة عن أسلوب دقيق ومنظم وأسلوب تحليلي للظاهرة أو المشكلة المراد بحثها من خلال منهجية موضوعية وصادقة بما يُحقق أهداف البحث.

### مجتمع البحث:

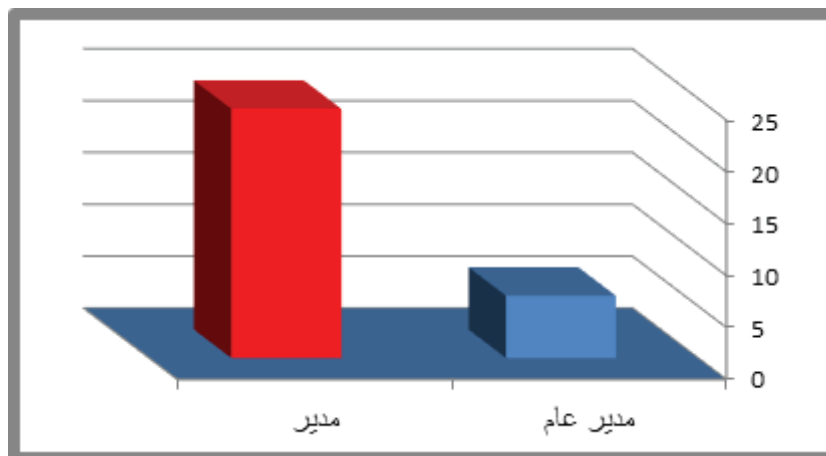
يشتمل مجتمع البحث على المدراء العامون والمدراء بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، ويبلغ عددهم (267) طبقاً لإحصائيات وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية للعام الدراسي (2024-2025م)، والجدول التالي يوضح ذلك:

## جدول (2)

### مجتمع البحث حسب المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي | مدير عام | مدير | الإجمالي |
|----------------|----------|------|----------|
| العدد          | ٥٥       | ٢١٢  | ٢٦٧      |

## شكل (1)



### مجتمع البحث حسب المسمى الوظيفي

#### عينة البحث:

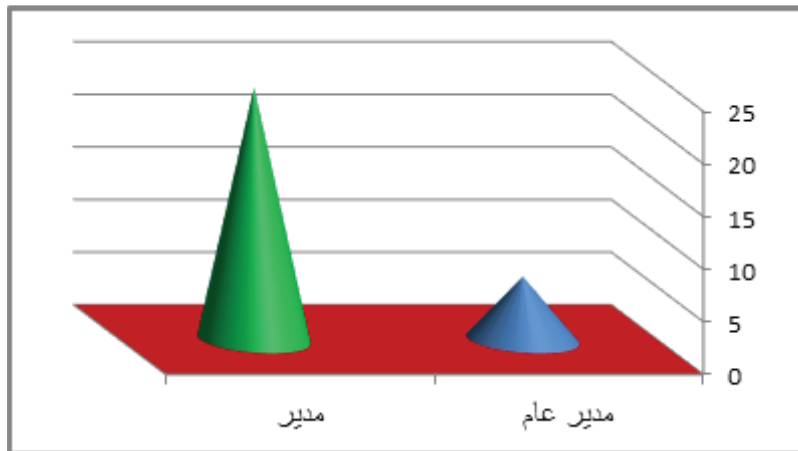
تكونت عينة البحث من (30) من المدراء العامون والمدراء بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، وتمثل عينة الدراسة الفعلية (11%) من مجتمع الدراسة الأصلي، تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية، والجدول التالي يوضح عينة البحث حسب المسمى الوظيفي:

### جدول (3)

#### عينة البحث حسب المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي | مدير عام | مدير | الإجمالي |
|----------------|----------|------|----------|
| العدد          | ٦        | ٢٤   | ٣٠       |

### شكل (2)



عينة البحث حسب المسمى الوظيفي

#### ✓ أداة البحث:

تمثلت أداة البحث بالمقابلة.

#### ❖ أهم نتائج البحث:

توصل البحث من خلال المقابلة مع القيادات الإدارية بوزارة التعليم

لأهم النتائج التالية:

## متطلبات تحقيق التميز الإداري لوكالة الموارد البشرية

### جدول (4)

متطلبات التميز الإداري لوكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

| م. | المحور              | المتطلب                                                                                                                                            |
|----|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١. | على الصعيد التنظيمي | ✓ قدرة الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم على توافق الوصف الوظيفي والتوصيف لكل وظيفة داخل الهيكل التنظيمي.                                             |
|    |                     | ✓ سعى موظفي وكالة الموارد البشرية على تعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين بالوزارة، والتنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة المتعددة بوزارة التعليم. |
| ٢. | على الصعيد الإداري  | ✓ تبنى موظفي وكالة الموارد البشرية معايير عالمية لقياس أثر برامج التنمية المهنية في رفع مستوى المهارات المطلوبة للعاملين بوزارة التعليم.           |
|    |                     | ✓ مواكبة موظفي وكالة الموارد البشرية التقنيات الحديثة في كافة برامجها.                                                                             |
| ٣. | على الصعيد الفني    | ✓ قيام موظفي وكالة الموارد البشرية بالربط بين الاحتياجات البشرية والاحتياجات المادية والإدارية بوزارة التعليم.                                     |
|    |                     | ✓ تصميم موظفي وكالة الموارد البشرية لأدوات مبتكرة لقياس رضا العاملين عن العمليات الإدارية المستخدمة في العمل.                                      |

### ❖ توصيات البحث:

❖ تطوير الهيكل التنظيمي لوكالة الموارد البشرية بما يحقق مرونة أكبر في اتخاذ القرار ويعزز من كفاءة الأداء، مع مراعاة مواءمته لمعايير التميز الإداري.

- ❖ بناء خطة استراتيجية متكاملة تستند إلى نموذج التميز الإداري، وتُربط بالأهداف المرحلية والتشغيلية لوكالة الموارد البشرية بما يضمن توجيه الجهود نحو التحسين المستمر.
- ❖ تنمية مهارات القيادات الإدارية في الوكالة في مجالات القيادة التحويلية، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة التغيير، من خلال برامج تدريبية مكثفة ومتخصصة.
- ❖ تعزيز ثقافة التميز المؤسسي داخل بيئة العمل من خلال ورش عمل مستمرة، ومبادرات داخلية تعزز الانتماء والتحفيز، وتكرس مفهوم «الموظف الشريك في التطوير».
- ❖ تعزيز التحول إلى الأنظمة الرقمية في إدارة الموارد البشرية، وتبني منصات ذكية تساعد في متابعة الأداء وتحقيق الشفافية في مختلف العمليات الإدارية.
- ❖ تطبيق نظام حوافز مبني على الأداء يرتبط بتحقيق مؤشرات التميز، ويعزز من سلوكيات العمل الإبداعي والمبادرات التطويرية.
- ❖ تفعيل آليات قياس الأداء المؤسسي والفردى بانتظام، وربط نتائجها بالخطط الاستراتيجية والبرامج التطويرية، مع نشر تقارير دورية حول التقدم المحرز.
- ❖ تعزيز الشراكات مع جهات التميز المؤسسي المحلية والإقليمية للاستفادة من خبراتها، ومواكبة أفضل الممارسات العالمية في المجال.

### المراجع العربية

1. ابراهيم، السعيد مبروك (2014): **إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة**، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر.
2. أبو النصر، مدحت (2012): **الأداء الإداري المتميز**، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
3. أحمد، دنيا على (2018): **متطلبات تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية**، جامعة كفر الشيخ، كفر الشيخ، المجلد (18)، العدد (2)، ص ص (155-236).
4. البارقي، مصلحة حسين (2021): **تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية (نموذج مقترح)**، **مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع**، الإمارات العربية المتحدة، المجلد (30)، ص ص (28-56).
5. الجبوري، محمد جواد (2012): **منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
6. الدخيل، عبد الله محمد (2015): **دور جائزة التربية والتعليم السعودية للتميز في صقل مهارات الإدارة المدرسية والمدرسة المتميزة من وجهة نظر مدراء المدارس، جمعية الثقافة من أجل التنمية**، القاهرة، المجلد (97)، العدد (16)، ص ص (29-74).
7. الرحيمي، بشاير عزام (2020): **معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية**، جامعة سوهاج، سوهاج، العدد (5)، ص ص (1172-1217).

8. رشيد، مازن (2014): **إدارة الموارد البشرية**، الرياض: مكتبة العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية.
9. الزائدي، طارق عوض (2013): **مدى اسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة الطائف**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
10. الزهراني، سيحان بن سالم (2023): **تطوير الأداء الإداري لقيادات المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية لتحقيق رؤية (2030)**، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.
11. الزهراني، على خميس (2019): **درجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين**، **مجلة كلية التربية**، جامعة أسيوط، أسيوط، المجلد (35)، العدد (8)، ص ص (169-197).
12. سليمان، حنان (2017): **التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصر سيناريوهات بديلة**، **مجلة العلوم التربوية**، القاهرة، المجلد (25)، العدد (3)، ص ص (346-410).
13. الشرييني، الهاللي وغبور، أماني (2013): **مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة**، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد (20)، العدد (20)، ص ص (11-142).
14. الشهري، فاطمة وشحبل، سلوى (2020): **واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية**، **المجلة التربوية**، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، العدد (73)، ص ص (1243-1273).

15. الصعيدي، هند أحمد (2018): واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، **مجلة البحث العلمي في التربية**، جامعة عين شمس، القاهرة، المجلد (4)، العدد (19)، ص ص (155-225).
16. عامر، سامح (2013): **التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين**، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
17. العجمي، كروز تراحيب (2017): تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز، **مجلة البحث العلمي في التربية**، كلية البنات جامعة عين شمس، القاهرة، المجلد (18)، العدد (3)، ص ص (338-373).
18. العربي، محمد وعبد العال، محمد (2023): إعادة بناء جدارات المورد البشري الحكومي بالمحليات من منظور سياسات التحول الرقمي: دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية، **مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، المجلد (24)، ص ص (264-304).
19. العطية، مروان (2018): **المعجم الجامع**، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن.
20. عقيلي، عمرو وصفي (2015): **إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
21. علاقي، مدني عبد القادر (2020): **إدارة الموارد البشرية**، الرياض: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية.
22. العمري، حنان (2015): درجة تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

23. الكريمين، هاني أحمد (2023): درجة توافر معايير التميز الإداري لدى مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المركز القومي للبحوث، غزة، المجلد (7)، العدد (18)، ص ص (1-24).
24. معوض، هدى سالم (2024): تخطيط التعاقب الوظيفي ودوره في تجويد الكفاءات المهنية للموارد البشرية في المؤسسات التربوية (دراسة ميدانية على موظفين/ات إدارة تعليم منطقة ينبع)، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، باريس، فرنسا، المجلد (8)، العدد (5)، ص ص (37-56).
25. المليجي، رضا ابراهيم وتوفيق، صلاح الدين محمد (2012): إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، **مجلة كلية التربية**، جامعة بنها، بنها، المجلد (90)، العدد (23)، ص ص (334-386).
26. المهدي، ياسر وآخرون (2015): **إدارة وتنمية الموارد البشرية في التعليم: أصول نظرية وتطبيقات عملية**، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
27. الهلالات، صالح (2014): **إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
28. وزارة التعليم بالملكة العربية السعودية (2024): **الدليل التنظيمي لوزارة التعليم** (دليل الأهداف والمهام)، المملكة العربية السعودية.

### المراجع الأجنبية

١. Al-Khlew, L & et al (٢٠١٩): Strategic planning of the school principals in downtown Riyadh and its relation to the level of administrative excellence. Journal of Educational and Psychological Sciences. Vol (٣), No. (٢٦), Pp. (٣١-١٨).
٢. Angelo, Jon & et al, (٢٠١٣): Characteristics of Postgraduate Year Two Pharmacy Residency Programs with a Secondary Emphasis on Academia, American Journal of Pharmaceutical Education, Vol. (٢٢), Pp. (١٣٨-١٢٤).
٣. Getha, Taylor (٢٠١٠): Public Administration Review, Vol. (٧٠), Pp. (١٨٢-١٧٠).
٤. Khalil, A. et.al, (٢٠١٧): Teachers' Satisfaction regarding Human Resource Management Practices in Technical Institutions of Lahore. Bulletin of Education and Research, Vol. (٢), No. (٣٩), Pp. (١٠٥-٩٥).
٥. Maleh Alenizi, F. (٢٠١٥): An inspired leadership as an approach to develop performance and achieve the performance excellence. quality Science Proceedings, Vol. (٣), No. (٣٧), Pp. (٤١-٢٣).
٦. Peterson, G. ,et.al , (٢٠٠٣) Assessing future ecosystem services: a case study of the Northern Highland Lake District, Wisconsin, Conservation Ecology, Vol. (٧), No.(٣), Pp (١٥-١).
٧. Zarandi, I, & Fard, M. (٢٠١٥): The Investigation The Situation of Employees performance Assessment system in Based on Organizational Excellence Model (EFQM) Cas study: The Medical and Training Center of Imam Hussein, International journal in Commerce IT. & Social Science, Vol. (٢), No. (١) pp. (٥٦-٦٥).
- Sack, R., & Jalloun, O. (٢٠١٧): Merging and Demerging Education Ministries in Malaysia. International Higher Education, No. (٨٨), Pp. (٢٠٣٤).





# الحاسبية التعليمية كمدخل لتطوير العملية التعليمية

إعداد

عزلا صالح بسيس الغامدي

إشراف

د. هبة أحمد كاسوه

مدرس بقسم أصول التربية  
كلية الدراسات العليا للتربية  
جامعة القاهرة

أ.د. هيثم محمد الطوخي

أستاذ بقسم أصول التربية  
كلية الدراسات العليا للتربية  
جامعة القاهرة



### الملخص

تُعتبر المحاسبية التعليمية أداة أساسية في تعزيز كفاءة وفعالية المؤسسات التعليمية. من خلال تطبيق نظم محاسبية فعّالة، يمكن للمؤسسات التعليمية تحقيق تحسينات ملموسة في الأداء الأكاديمي والإداري. تبدأ المحاسبية التعليمية بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء الأكاديمي والإداري، يليها جمع البيانات المتعلقة بالأداء وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية وتقنيات تحليلية لتحديد الاتجاهات والأنماط. يسمح هذا التحليل باتخاذ قرارات مستنيرة تهدف إلى تحسين الأداء الأكاديمي والمؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، تُساهم المحاسبية التعليمية في تعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسات التعليمية، مما يؤدي إلى نتائج أفضل على المدى الطويل.

تُعزز المحاسبية التعليمية جودة التعليم من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة. يتم ذلك عبر نشر تقارير دورية توضح أداء المؤسسات التعليمية، وإشراك أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار، وتعزيز المساءلة المهنية للمعلمين والإداريين. تُساهم هذه الإجراءات في بناء وتعزيز الثقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.

## Abstract

Educational accountability plays a crucial role in improving and developing the educational process by enhancing accountability, transparency, and developing evaluation and control mechanisms. This research aims to analyze how educational accountability contributes to improving academic and institutional performance, enhancing the quality of education, and achieving transparency.

Educational accountability is considered a fundamental tool in enhancing the efficiency and effectiveness of educational institutions. By implementing effective accountability systems, educational institutions can achieve tangible improvements in academic and administrative performance. Educational accountability begins with setting clear goals and standards for academic and administrative performance, followed by collecting performance-related data and analyzing it using statistical tools and analytical techniques to identify trends and patterns. This analysis allows for informed decisions aimed at improving academic and institutional performance. Additionally, educational accountability contributes to fostering a culture of continuous improvement within educational institutions, leading to better long-term results.

Educational accountability enhances the quality of education by promoting transparency and accountability. This is achieved through publishing periodic reports that clarify the performance of educational institutions, involving stakeholders in the decision-making process, and enhancing the professional accountability of teachers and administrators. These measures contribute to building and strengthening trust between educational institutions and the community.

## مقدمة

يعتبر التعليم الجيد مرآة تعكس مدى تقدم الأمم والشعوب، وهو يمثل نقلة حضارية لكل من الفرد والمجتمع. كما يُعد المصدر الأساسي لتنمية الثروة البشرية، حيث لا يمكن تحقيق تنمية بشرية حقيقية دون وجود تعليم عالي الجودة. إن رأس المال البشري لا يمكن أن يُعتبر رصيـداً قومياً إلا من خلال تعليم يتمتع بمستوى عالٍ من الجودة. لذا، يُعتبر الاهتمام بجودة التعليم أحد أبرز معايير تقدم الأمم. ومن هنا، تسعى الدول والحكومات إلى تعزيز قدرة أنظمتها التعليمية ومؤسساتها التعليمية على تلبية احتياجات التنمية من قوى بشرية متعلمة بشكل جيد، وقادرة على المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي، وهذا لا يتحقق إلا من خلال تحسين جودة التعليم والارتقاء بمستواه (1).

مع دخول العالم إلى الألفية الثالثة وعصر تكنولوجيا المعلومات، وجدت جميع الدول نفسها أمام مجموعة من التحديات التي تتطلب مهارات جديدة لضمان فعالية واستمرارية العملية التعليمية بأعلى مستوى. لذا، برزت الحاجة إلى تحقيق جودة عالية في التعليم قبل الجامعي، تضمن سير العملية التعليمية بطريقة تحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها المؤسسات التعليمية. وبالتالي، تتطلب المرحلة المقبلة، بتغييراتها السريعة والجديدة، أفراداً يتمتعون بمواصفات معينة تمكنهم من استيعاب هذه التغيرات والتعامل معها بفاعلية. وتحمل المؤسسات التعليمية مسؤولية إعداد هؤلاء الأفراد ليكونوا قادرين على الانخراط بكفاءة وفاعلية في المنظومة العالمية الجديدة. (2).

بفضل جودة الخدمة التعليمية المقدمة والاعتراف بأدائها المتميز، أصبح الاعتماد اتجاهًا عالمياً يسعى إلى تحسين وتطوير التعليم. كما أصبح هذا الاتجاه قوياً أيضاً في منطقتنا العربية التي ننتمي إليها. (3).

تؤدي المحاسبية التعليمية دوراً يعتمد على الرقابة التي تتطلب المعرفة وتوافر المعلومات بشكل فوري، مما يمكن المحاسبية من ممارسة دورها بشكل كامل. وبالتالي، يمكنها تحقيق مستوى عالٍ من تحسين الأداء، مما ينعكس إيجاباً على مخرجات التعليم من حيث الإعداد والجودة، وملاءمتها لتحقيق الأهداف المرجوة وتهيئتها لسوق العمل. (عبدالرحمن 2015).

### مفهوم المحاسبية

تُعرّف المحاسبية بأنها عملية تقوم من خلالها الإدارة العليا بمساءلة المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية عن الأعمال التي تم تكليفهم بها، مع إبلاغهم بمستوى أدائهم (صائغ، 2005، 49). وتعتبر هذه المسؤولية مضاعفة، حيث يتحمل المسؤولون الإداريون أيضاً مسؤولية أعمال مرؤوسيهـم، وتكون طبيعة هذه المسؤولية تراكمية، حيث تتزايد من المستويات الأدنى إلى الأعلى. (دويري، 2002، 55).

ويعرف ساندروز (Saunders, 2007: 20) المحاسبية تعني الاستعداد لتحمل المسؤولية والمساءلة أمام الأطراف المعنية بالمؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى تقديم الأدلة والشواهد المناسبة التي تدعم تحقيق مستوى الإنجاز في الأداء وفقاً للمعايير المعتمدة.

## المحاسبية التعليمية كمدخل لتطوير العملية التعليمية

تُعرّف المحاسبية بأنها الطريقة المنهجية التي تتيح للأفراد والمنظمات تحمل مسؤولية أدائهم، مما يعزز ثقة المتعاملين معهم. كما تؤكد على أن الأنشطة الإدارية تسير نحو تحقيق المصلحة العامة وفق الأهداف المحددة. (Hammond, 1999, p14).

المحاسبية، بمعناها الواسع، تعبر عن الالتزام بتوضيح كيفية تنفيذ الأفراد المسؤولين لمهامهم. لذا، يُتوقع من الإدارات والأقسام القيام بما يلي:

1. عرض النتائج ومقارنة بينها وبين الأهداف المحددة.
2. تقديم توضيح شامل حول أي فروقات بين النتائج والأهداف.

كما يعرف (الدسوقي والباسل، 2008، 12) تُعرّف المحاسبية بأنها عملية ذات اتجاهين: الأول يتعلق بالمسؤولية الموكلة إلى شخص معين، والثاني يتعلق بمحاسبة هذا الشخص عن أدائه في ما كُلف به. يتماشى هذا التعريف مع مفهوم الجمال، حيث تشير المحاسبية إلى ضرورة أن يكون الفرد مسؤولاً عن شيء ما أمام الآخرين. وبالتالي، يتطلب الأمر وجود محاسب مخول له صلاحية منح المكافآت أو فرض العقوبات على الأفراد بناءً على مستوى أدائهم أو إنجازاتهم في المهام الموكلة إليهم. (الجمال، 2008، 22).

تم تعريف المحاسبية أيضاً بأنها المسؤولية المرتكزة على تحقيق الأداء وإنجازه بشكل شامل من خلال العمل بكفاءة. وبعبارة أخرى، تعكس المحاسبية الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء، كما تشير إلى المصداقية أو الثقة التامة. وهذا يعني السعي نحو تحقيق أهداف المعلومات المتعلقة بالأنشطة المقررة في وقت محدد. (العمرى 2004، 3)، يتوافق هذا التعريف مع ما قدمه (أحمد) في عام 2006، حيث أشار إلى أنه يمثل الآلية التي تتيح للمنظمة إظهار ارتباطها بالجماهير

التي تخدمها، وذلك لدعم متطلباتهم من الميزانية العامة. وهذا يعني أنها تعمل كمدقق، وتتطلب دائماً نتائج تتعلق بتكاليف الأهداف. في القطاع العام، لا توجد علاقة مباشرة مع المستهلكين، على عكس القطاع التعليمي الذي يتفاعل بشكل مباشر مع المستفيدين، أي الطلاب، من خلال مراعاة توقعاتهم واحتياجاتهم، حيث إنهم يمثلون مصدراً مهماً للمحاسبية..

### مفهوم المحاسبية التعليمية

ظهر مصطلح المحاسبية في مجال إدارة الأعمال، ثم انتقل إلى مجال التربية، حيث بدأ الاهتمام بالمحاسبية التعليمية، وبالتحديد في المجال التعليمي، في أواخر الستينات في الولايات المتحدة الأمريكية. بعد ذلك، انتقلت إلى بريطانيا عقب خطاب رئيس الوزراء جيمس كلاجن في جامعة أكسفورد عام 1976. تُعتبر المحاسبية نوعاً من الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة التعليمية، حيث تنطلق من فكرة أساسية مفادها أن النقطة الجوهرية في أي نظام محاسبي تتعلق بوجود توافق عام حول الأهداف المنشودة من التعليم، وتحقيق الأهداف أو عدم تحقيقها يعتمد على مؤشرات ومعايير محاسبية محددة، مما يستلزم التزام جميع العاملين في المؤسسة التعليمية بتحقيق الأهداف المنشودة. وقد زاد الاهتمام بتطبيق المحاسبة التعليمية نتيجة للضغوط المتزايدة لتحسين إنتاجية المؤسسات التعليمية. ومن بين هذه الضغوط، تبرز القيود والاتجاهات الاقتصادية الجديدة التي تشير إلى أن زيادة الإنفاق المالي لا تضمن بالضرورة تحقيق نتائج أفضل من قبل المؤسسات التعليمية. كما أن الممارسات الفعالة في

هذه المؤسسات قد تتطلب زيادة بسيطة في النفقات، أو قد لا تحتاج إلى أي زيادة على الإطلاق. (Blank, 1993).

كما تُعرف (الجمال، 2008، 28) المحاسبية هي العملية التي تشمل السياسات والأهداف المعلنة والمعايير المتفق عليها القابلة للتحقيق. وهي توجه العمل التعليمي نحو تحقيق هذه السياسات وإنجاز الأهداف. كما تتم هذه العملية بناءً على نتائج اختيار الطلاب وما يحققونه من نجاحات. لذلك، تشير المحاسبية إلى ممارسة أو آلية لإنشاء نظم تعليمية واستعداد الطلاب.

يعتقد البعض أن المحاسبية التعليمية تتعلق بشكل عام بتقييم المؤسسة التعليمية بناءً على مخرجاتها، وكذلك بتحليل العلاقة بين النفقات المالية والنتائج المرجوة. ومن المفترض أن تسهم المحاسبية التعليمية في تحسين استخدام الأموال العامة، ليس فقط من خلال ترشيد الإنفاق، بل أيضاً من خلال رفع مستوى التعليم لدى الطلاب وتعزيز التزامهم بالنظام والعادات السليمة. (عطية، 2008).

تُعتبر المحاسبية أداة لتقييم الأداء، حيث تُقدم تقارير دورية تعكس التقدم الذي يحرزه النظام التعليمي. تعتمد هذه التقارير على نتائج الأداء المتعلقة بالتمويل، أو أداء الطلاب، أو أداء أعضاء هيئة التدريس. ترتبط المحاسبية التعليمية بمراقبة الأداء داخل المؤسسة التعليمية، حيث تهدف إلى التأكد من توافق القرارات والأنشطة المختلفة مع النتائج المرجوة. تشمل هذه العملية تحديد المعايير الرقابية، قياس الأداء الفعلي، وتصحيح الانحرافات ومعالجتها.

### تطوير حركة المحاسبة التعليمية:

يري كثير أن بلوتارخ Plutarch اليوناني من أوائل من وضعوا حجر الأساس لنظام المحاسبة عبر التاريخ، حيث كان يحث الأباء ليكونوا مسئولين عن تعليم أبنائهم، وتبعه بعد ذلك بعض المربين المسلمين، وكذلك فرانسيس هسو F Hsu عالم الأنثروبولوجيا الأمريكي، الذي أشار إلى أن الأمريكيين خلال الثلاثمائة سنة الأخيرة كانوا يقومون بمراقبة مؤسساتهم العامة، ومنها المؤسسات التعليمية عندما يشعرون بأنها لا تلبي احتياجات المواطن الأمريكي (Allen, 2011).

في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، نتيجة لبعض التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وعلى رأسها حركة التقدم الصناعي، بالإضافة إلى تعليم أبناء الأسر الفقيرة ليصبحوا عمالاً مهرة، وحرص طبقة العمال على تعليم أبنائهم كوسيلة لتحسين وضعهم الاقتصادي والاجتماعي، ظهرت حركة الدفع بالنتيجة كنموذج من نماذج المحاسبة التعليمية. وقد شملت هذه الحركة إجراء امتحانات لتلاميذ المرحلة الابتدائية من خلال اختبارات عامة على مستوى المقاطعة أو الولاية، تحت إشراف متخصصين في التعليم. وبناءً على متوسط درجات كل مدرسة، يتم تحديد قيمة المكافأة أو المنحة السنوية المخصصة لها. (الزعبي، 2003، 64).

ظهرت حركة كفاية التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن العشرين في ظروف مشابهة إلى حد ما لتلك التي أدت إلى انتشار حركة الدفع بالنتائج في بريطانيا. فقد ساهم التقدم التكنولوجي والمدنية في تغيير طبيعة المجتمع الأمريكي بشكل كبير، كما أن تطوير نظم الإدارة العامة جعل المسؤولين

عن التعليم يعتقدون أنه يمكن استخدام هذه النظم لتحسين جودة التعليم وتقليل التكاليف. بالإضافة إلى ذلك، كانت هناك ظاهرة التسرب بين التلاميذ والفجوة الكبيرة في التحصيل الدراسي بين الطلاب في نفس السنة الدراسية والفئة العمرية، والتي نتجت عن زيادة أعداد أبناء المهاجرين الجدد في المجتمع الأمريكي. (الشخبي، 1988).

لقد أصبحت الحركة المحاسبية في مجال التعليم تكتسب مكانتها خلال تلك الفترة بفضل مجموعة من العوامل، منها: (الشخبي، 2005) :

1. الضغوط الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها العديد من المجتمعات، لا سيما المظاهرات الطلابية ومجموعات الأقليات.

2. التطور التكنولوجي الكبير الذي شهدته مجالات الحياة المتنوعة أصبح الآن يُستخدم بشكل فعال لتحسين العملية التعليمية.

3. ارتفع متوسط مستوى التعليم بين أفراد الأسرة الواحدة بالتزامن مع زيادة الضرائب التي تدفعها الأسرة سنوياً، حيث يُخصص جزء كبير من هذه الضرائب للإنفاق على التعليم. وقد أسفر ذلك عن زيادة الوعي بين دافعي الضرائب، الذين بدأوا يطالبون بأن يتمشى الإنفاق على التعليم مع ما يتم دفعه من ضرائب. وقد تبنى أنصار الاتجاه المحافظ هذا المبدأ، مؤكدين أنه إذا كانت المدارس تتطلب نفقات كبيرة، فإنه من الضروري أن تقدم نتائج أفضل وقابلة للقياس.

4. تواجه المدارس ضغوطاً كبيرة من جماعات الأقليات وبعض أولياء الأمور، بالإضافة إلى المجالس المحلية وأنصار الاتجاه الليبرالي، الذين يطالبون بتغيير نظام التعليم التقليدي لأنه لم يعد قادراً على تلبية احتياجاتهم.

5. لم يتمكن عدد كبير من خريجي المدارس والجامعات من تلبية متطلبات سوق العمل في مجالات متنوعة، مما أسفر عن ارتفاع معدلات البطالة بينهم.

تبرز مبررات المحاسبية التعليمية وتطبيقها في النظام التعليمي من النقاط التالية: (الشبول، 2006).

1. ارتفاع التكاليف المالية للنظام التعليمي في ظل شح الموارد وتناقصها..
2. ازدياد الوعي بأهمية المحاسبة في تحقيق الجودة وكفاءة الأداء الجيد.
3. تزايد اهتمام أولياء الأمور بمستوى بتعلم أبنائهم ومدى مشاركتهم.
4. تزايد الوعي بفوائد تطبيق نظام المحاسبة وتأثيره الإيجابي على تطور الأنظمة الأخرى في مجالات العمل والصناعة.
5. تحقيق نتائج إيجابية من تطبيق نظام المحاسبة في الأنظمة التعليمية في الدول المتقدمة.
6. الضغوط المتزايدة من القوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تستدعي التركيز على قضايا التعلم، وضرورة التصدي لهذه الضغوط.

7. تعقيدات النظام التعليمي وزيادة أهميته في مختلف المجتمعات، بغض النظر عن مستوى تقدمها.

### أهداف المحاسبية التعليمية:

إن المحاسبية التعليمية ليست غاية بحد ذاتها، بل هي أداة تهدف إلى تصحيح الأخطاء وتفاذي تكرارها، وتحسين العملية التعليمية التي تسهم بدورها في رفع مستوى الأداء من حيث الكمية والنوعية. تهدف هذه المحاسبية إلى التخلص من العوائق الإدارية والأداء القائم على المحسوبية، وتعزيز إدارة قائمة على النزاهة والثبات في العمل وفقاً لمبادئ الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص. كما تركز على أهمية المدخلات والممارسات، بالإضافة إلى قياس المخرجات بدقة.

أن الأهداف المحاسبية تتضمن ثلاث أهداف رئيسية:

1. تعتبر المحاسبية وسيلة فعالة للرقابة والتحكم، حيث تُستخدم كآلية لضبط الأداء من خلال الرقابة المسبقة على العمليات المحاسبية. تهدف هذه الرقابة إلى ضمان الاستخدام السليم للموارد ومنع استغلال السلطة، وذلك من خلال وضع التعليمات اللازمة ومراقبة المدخلات والعمليات. تُعتبر هذه الإجراءات أدوات لتحقيق توافق السلوك مع القوانين وتعليمات الإدارة العليا، مما يساهم في تقليل حرية التصرف والاختيار في المستويات الأدنى من الهيكل الإداري، وبالتالي تقليل احتمالية حدوث الأخطاء في التنفيذ.

2. المحاسبية كوسيلة للضمان: تُعتبر المحاسبية أداة لضمان حقوق الأفراد والمشرعين والقادة، حيث تساهم في تعزيز تصرفات الممارسين للسلطة العامة

في مجال الخدمة العامة وفقاً للقانون، مع مراعاة الأولويات في استخدام الموارد، بغض النظر عن كيفية توزيع المسؤوليات.

3. المحاسبة كعملية للتحسين المستمر: إذا تمكنت المحاسبة من تحقيق الأهداف السابقة، فإنها تصبح وسيلة لتقليل السلبيات في الأداء والعمل، مما يهيئ العاملين لتجنب الأخطاء المحتملة. بعد ذلك، يتجاوز مفهوم المحاسبة الإطار التقليدي الذي يركز على المساءلة والعقوبات، ليتوسع إلى مفهوم أعم يشمل شرح وتوضيح آلية أداء العمل والسلوك المطلوب للوصول إلى الأهداف المرجوة وتحقيق نتائج مرضية، مع تقديم أسباب موضوعية مقنعة. (بيتراكين، 2010).

يرى بيلتز (Blitz, 2019) لا يقتصر دور المحاسبة التعليمية على تحسين أداء النظام التربوي فحسب، بل يتعدى ذلك ليشمل الكشف عن نقاط الضعف لدى المسؤولين ومساءلتهم. كما يتضمن أيضاً تشخيص هذه الجوانب والعمل على معالجتها بهدف تحسين المدخلات والعمليات، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق مخرجات مرضية تسهم في تحسين النظام التربوي.

### أهمية المحاسبة التعليمية

تسعى المجتمعات والأفراد إلى تعزيز ديناميكية النظام الإداري، ويطالبون بضرورة محاسبته وتقييمه. يتجلى ذلك بوضوح من خلال المطالب المستمرة والتوجيهات الحديثة التي تدعو إلى تقليص حجم إنفاق القطاع العام، بالإضافة إلى المطالب المتعلقة بالنزاهة والشفافية في الأداء وآليات العمل. وبالتالي، يمكن

## المحاسبية التعليمية كمدخل لتطوير العملية التعليمية

القول إن تكرار استخدام مصطلح «المحاسبية» يعكس أهميته في تصحيح حالات القصور التي يلاحظها أفراد المجتمع. (السعيد، 2019).

وترى الحسيكي (2021) تتجلى أهمية المحاسبية التعليمية من خلال تنظيم العمل وتوزيع المهام على الأفراد وفقاً لما تم تكليفهم به، وذلك وفقاً للأنظمة واللوائح المعمول بها. وتتميز المحاسبية بالعدالة في التعامل، حيث يُعامل جميع الأفراد بشكل متساوٍ دون أي تمييز أو تحيز. كما تمثل المحاسبية مصدراً لتقييم مستوى أداء العاملين وقياس كفاءتهم بشفافية ونزاهة، مما يساهم في الحفاظ على جودة العملية التعليمية.

تتجلى الأهمية المحاسبية في السياق القيمي العام من خلال ارتباطها بقيم الديمقراطية والشفافية، والسعي المستمر لتحقيق جودة الخدمات العامة، وزيادة فعالية وكفاءة الإدارة. كما تساهم في ضمان الالتزام بتنفيذ السياسات العامة بشكل سليم، وتعتبر سبباً مباشراً لضرورة وجود معايير تُستخدم في تقييم الأداء. بالإضافة إلى ذلك، تُعد المحاسبية وسيلة لضبط سلوك العاملين من خلال تعزيز استعدادهم لتحمل مسؤولياتهم تجاه نتائج أعمالهم. كما تساهم المحاسبية في تحسين المناخ العام للمؤسسة، وتوفير بيئة إدارية وثقافية تسودها الثقة بين الأطراف. علاوة على ذلك، تُعتبر المحاسبية مدخلاً وعاملاً لدعم وتحسين السياسات العامة، وضمان انسجامها مع أهدافها وتطبيق البرامج والمشاريع بشكل فعال. (السعيد، 2019).

**أساليب المحاسبية التعليمية:**

تُعتبر المحاسبية التعليمية من منظور إيجابي عملية إدارية تهدف إلى تقييم الإنجازات، حيث تُستخدم كوسيلة لتحقيق تغيير إيجابي في الأداء والسلوك، ولا تقتصر فقط على جوانب المحاسبة والعقاب، ويوضح ذلك (Blitz, 2019) و (بيتركيون (2010) بأن المحاسبية يمكن أن تكون بأحد الأساليب الآتية:

أ. الأسلوب الإيجابي يهدف إلى تعزيز الرغبة وتنمية استعداد الموظفين للالتزام بالتعليمات وقواعد المؤسسة. يقوم المدير بتوجيه المكافآت والثناء للموظفين الذين يتوافق سلوكهم مع القواعد المحددة.

ب. الأسلوب السلبي يعتمد على تنظيم النظام والالتزام بقواعده، حيث يُجبر العاملون على اتباع هذه القواعد بدافع الخوف من العقوبات، مما يجعلهم يتذكرون العقوبات بشكل دائم.

ج. المبررات التي أدت إلى الأخذ بالمحاسبية التعليمية:

لم يكن الاهتمام بالمحاسبية التعليمية وليد الصدفة، بل جاء نتيجة للزيادة الملحوظة في القرن الحادي والعشرين في تطبيق النظم المحاسبية التعليمية، وسياساتها، ونماذجها، في نظام التعليم العام في العديد من الدول المتقدمة.

**من هذه المبررات ما يأتي (السعيد، 2019):**

1. تتزايد التغيرات السكانية والاقتصادية، مما يؤدي إلى ارتفاع مستمر في الطلب الاجتماعي على التعليم.

2. تدرك الحكومات أهمية التعليم كأحد أبرز الاستثمارات في الموارد البشرية على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي. ومع ذلك، هناك تناقض تدريجي في النسبة المخصصة للتعليم من الميزانية العامة في العديد من الدول.
3. يعتمد التعليم في كثير من الأحيان على نتائج تعليمية مشوهة نتيجة هيمنة الكتب المقررة، مما يعزز أسلوب الحفظ والتلقين، ويبعد الطلاب عن اكتساب مهارات التفكير النقدي والبحث العلمي.
4. تواجه بعض المؤسسات التعليمية الحكومية في الدول العربية تحديات تتعلق بانخفاض المستوى المهني والعلمي. يعتمد الأسلوب التقليدي في برامج التطوير والتنمية والتدريب لأعضاء الهيئة التعليمية على المحاضرات والندوات فقط، مما يحد من فعالية دورات إعداد المعلم، ويغفل التدريب على الوسائل التقنية الحديثة.
5. كما تعاني هذه المؤسسات من ضعف قدرتها على مواجهة المنافسة من المؤسسات التعليمية الخاصة والأجنبية، التي تتمتع بمرونة أكبر وسرعة في التكيف مع متطلبات سوق العمل وتطورات تقنيات التعليم.
6. تفتقر المؤسسات التعليمية الحكومية إلى آليات ونظم فعالة لتقييم أدائها، حيث لا تتأثر هذه المؤسسات بعوامل السوق أو آراء المستفيدين فيما يتعلق بالموارد التي يمكن أن تحصل عليها. وبالتالي، توفر الدولة الدعم لها دون النظر إلى قيمة أو جدوى استجابتها. كما أن عمليات التقييم تقتصر على آليات داخلية، مما يجعلها قريبة من التقييم الذي لا يأخذ بعين الاعتبار آراء المستفيدين.

### معوقات تحقيق المحاسبية التعليمية:

تشير المعوقات المحاسبية إلى انتشار المشكلات الإدارية مثل الوساطة والمحسوبية والمحابة، بالإضافة إلى التعقيد والازدواجية ونقص الانضباط. تحمل معالجة هذه المعوقات دلالات مهمة، حيث تعكس عدم رضا القيادات السياسية أو الإدارية عن أداء الجهاز الإداري من حيث الكفاءة والفعالية. على الرغم من أهمية الإدارة التربوية وإيجابياتها، إلا أنها تلعب دوراً سلبياً في إدارة الشؤون التعليمية. ويؤكد ذلك أن إخضاع الجهاز الإداري للمساءلة يعد ضماناً لتحقيق الأهداف المنشودة. (علي، 2018).

وقد بين رضوان (2010) مجموعة من المعوقات المحاسبية يمكن اجمالها على النحو الآتي:

1. إن غياب مفهوم المحاسبية لدى المعنيين بالمحاسبة التعليمية يشكل عائقاً يمنع إدارة التعليم من تحقيق أهدافها.
2. تسبب تعدد أجهزة الرقابة التعليمية على المستوى اللامركزي في تكرار الاختصاصات والمسؤوليات بين أعضائها، مما يؤدي إلى حدوث تضارب بينها، وهذا يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف.
3. يُعتبر التوجيه أحد أدوات المحاسبة التي تواجه بعض التحديات، مما يسبب انزعاج المعلمين أو الإداريين، حيث يعتقدون أنه يُستخدم كوسيلة للبحث عن الأخطاء بدلاً من تصحيحها. كما يُنظر إليه على أنه عملية شكلية وروتينية تفتقر إلى الثناء والنقد البناء، وتركز على الجوانب السلبية دون تسليط الضوء على الإيجابيات.

4. غموض وتضارب وازدواج في المسؤوليات، واختصاصات العاملين في نظام المحاسبية التعليمية، يؤدي الى عدم وضوحها بل، وتكرارها، وبالتالي ضياعها بين هؤلاء العاملين.
5. تعتبر التقارير إحدى وسائل المحاسبة التي تفتقر إلى الموضوعية، إذ تتأثر بالاعتبارات الشخصية وتُعد في المكاتب دون الحاجة إلى النزول إلى الميدان، مما يجعلها تعتمد على العلاقات الشخصية.
6. الافتقار إلى ما يسمى بثقافة المحاسبية والجودة.
7. صعوبة اختيار القائمين بالمحاسبية.
8. قلة حجم الإشراف بما لا يتناسب مع حجم النظام التربوي.
9. قصور البرامج التدريبية للعاملين بالمحاسبية.

### دور المحاسبية التعليمية في تطوير الإدارة المدرسية:

تتداخل المحاسبية التعليمية مع العديد من القيم المجتمعية مثل المسؤولية، والشفافية، والفعالية الإدارية، والالتزام الأخلاقي، والديمقراطية، وغيرها من القيم التي تشكل أساس البناء الاجتماعي وتعزز تماسكه. يمكن معالجة المشكلة التعليمية في إطارها الثقافي بهدف تطوير الإدارة المدرسية، وذلك من خلال تقديم هذا الموضوع بإيجاز كما يلي:

1. المحاسبة والشفافية الإدارية: تلعب الشفافية دوراً هاماً في تعزيز ثقافة المحاسبة التعليمية بين القيادات الإدارية، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

❖ يعتبر من الوسائل الفعالة لمكافحة الفساد الإداري بجميع أنواعه، بهدف الحد من الانحرافات.

تحفز المؤسسة التعليمية أفرادها وتعزز من حماسهم من خلال الشفافية وتوضيح المعلومات والتعليمات المتعلقة بالعمل، بهدف التغلب على العوائق البيروقراطية والروتينية. كما تسعى لتبسيط الإجراءات وتعزيز اللامركزية، مما يسهل عملية نقل المعلومات من القيادات العليا إلى الإدارة التنفيذية. تعزيز الرقابة الذاتية وخلق بيئة إبداعية تعتمد على الأنظمة المحاسبية التي تدعم ممارسات الأفراد والإدارات التعليمية.

تعزيز الرقابة الخارجية للمستفيدين من الخدمة التعليمية، والتي تربطهم بالمؤسسات التعليمية بعلاقة تبادلية، يساهم في زيادة دافعيتهم نحو تطوير وتحسين المؤسسة التعليمية، فضلاً عن تعزيز الثقة في الإدارة المدرسية (المفيز، 2014).

المحاسبية والمسؤولية: تشير المحاسبية في العديد من التعريفات إلى مفهوم المسؤولية، سواء كانت فردية أو جماعية تتعلق المحاسبية بالتحمل الداخلي أو الخارجي للمسؤوليات، مما يعني مدى قدرة الفرد على تحمل المسؤولية وما يكلف به من واجبات وأعمال، بالإضافة إلى المهام التي تتطلبها هذه المسؤولية، وفقاً للتعليمات والقوانين المعمول بها (هلال، 2010).

وترى منى العريزي (2020) عند اتخاذ قرارات تعليمية مسؤولة وإعداد دراسة شاملة، فإن التخطيط الجيد قبل اتخاذ القرارات يساهم في تحسين الأداء الإداري والفني في جميع مراحله. يتطلب ذلك تعديل الاتجاهات بشكل مستمر من خلال المتابعة الفعالة والرقابة العلاجية على جميع عمليات وإجراءات

## المحاسبية التعليمية كمدخل لتطوير العملية التعليمية

تنفيذ القرارات. يهدف ذلك إلى الاستفادة من التغذية الراجعة وتجنب النتائج السلبية، بالإضافة إلى معالجة المشكلات فور ظهورها لمنع التأثيرات السلبية التي قد تؤثر على الأهداف وتقلل من فعاليتها. وهذا يعزز من ثقافة تنظيمية تدعم قيم تحمل المسؤولية وتفويض السلطة، مما يساهم في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية.

### المحاسبية والانضباط التعليمي:

عند اتخاذ قرارات تعليمية مدروسة وإجراء دراسة شاملة، يلعب التخطيط الجيد دوراً حاسماً في تعزيز الأداء الإداري والفني في جميع مراحله. يتطلب ذلك تعديل الاتجاهات بشكل مستمر من خلال المتابعة الفعالة والرقابة العلاجية على جميع عمليات وإجراءات تنفيذ القرارات. يهدف هذا إلى الاستفادة من التغذية الراجعة وتضادي النتائج السلبية، بالإضافة إلى معالجة المشكلات فور ظهورها لمنع التأثيرات السلبية التي قد تؤثر على الأهداف وتقلل من فعاليتها. وهذا يعزز من ثقافة تنظيمية تدعم قيم تحمل المسؤولية وتفويض السلطة، مما يساهم في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية ويعتمد على أمران هما:

❖ الاتفاق على معايير الأداء وربطها بالمعاملات المعنوية والأدبية التي تربط الأفراد بالمؤسسات وكذلك المعاملات المالية.

❖ تحديد مسؤولية كل فرد من أفراد المؤسسة عن هذا الأداء (العريزي، 2020).

تسعى العديد من دول العالم المتقدم إلى تحسين العملية التعليمية من خلال تطوير الإدارة المدرسية، التي تُعتبر المسؤولة عن تنفيذ البرامج التعليمية

وتحقيق التغيير في مخرجات التعليم. يتطلب ذلك تطبيق أساليب المحاسبة في النظم التربوية في الدول النامية، بهدف الوصول إلى أفضل الطرق وأكثرها نجاحاً في العملية التعليمية، لتحقيق تطلعات وآمال المواطنين. يجب أن تكون التربية أداة فعالة وإيجابية في بناء المجتمع المنشود، وأن تسهم في تشكيل الإنسان الصالح الذي تطمح إليه هذه المجتمعات. (ابو حشيش، 2010).

الإدارة هي عملية تنسيق بين عناصر الإنتاج المادية والبشرية من خلال استخدام وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والرقابة، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة بأقل وقت وجهد وبأعلى كفاءة ممكنة. (عضيبات، 2019). الإدارة التربوية هي عملية تركز على نظام تحت قيادة رشيدة تقوم بوضع الأهداف التربوية والسياسات التي تتماشى مع أعراف وعادات وتقاليد كل مجتمع (الباشا، 2018).

### دور المحاسبية التعليمية في تطوير العملية التعليمية

تُعتبر المحاسبية التعليمية عنصراً أساسياً في تعزيز وتطوير العملية التعليمية، حيث تسهم في تعزيز المساءلة والشفافية وتطوير آليات التقييم والرقابة. يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل شامل حول كيفية تأثير المحاسبية التعليمية على تحسين الأداء الأكاديمي والمؤسسي، وتعزيز جودة التعليم، وتحقيق الشفافية، بالإضافة إلى تطوير أساليب التقييم والرقابة. (السلي، 2019)

### تحسين الأداء الأكاديمي والمؤسسي

تُعد المحاسبية التعليمية وسيلة حيوية لتعزيز كفاءة وفاعلية المؤسسات التعليمية. من خلال تنفيذ نظم محاسبية فعالة، تستطيع هذه المؤسسات

تحقيق تحسينات ملحوظة في الأداء الأكاديمي والإداري. يتطلب ذلك تحديد أهداف ومعايير واضحة.

### تحديد الأهداف والمعايير الواضحة.

تبدأ المحاسبية التعليمية بتحديد أهداف ومعايير دقيقة للأداء الأكاديمي والإداري. تشكل هذه الأهداف الأساس الذي يُعتمد عليه في تقييم الأداء وقياس مدى تحقيق المؤسسات التعليمية لمهامها. على سبيل المثال، يمكن وضع معايير لنجاح الطلاب تشمل نسب النجاح، مستويات التحصيل العلمي، ومعدلات التخرج. كما يمكن تحديد معايير لأداء المعلمين تتعلق بجودة التدريس، والتطوير المهني المستمر، والمشاركة في الأنشطة المدرسية. (الشديفات، 2020)

### جمع البيانات وتحليلها

بعد وضع الأهداف والمعايير، تأتي مرحلة جمع البيانات المتعلقة بالأداء الأكاديمي والإداري. تتضمن هذه البيانات نتائج الطلاب في الاختبارات، ملاحظات المشرفين، تقييمات المعلمين، ومعلومات أخرى ذات صلة. يتم تحليل هذه البيانات باستخدام أدوات إحصائية وتقنيات تحليلية لتحديد الاتجاهات والأنماط. يساعد هذا التحليل في فهم نقاط القوة والضعف في النظام التعليمي، مما يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء. (الزامل، 2017)

### اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات

يمكن أن يساهم التحليل المتعمق للبيانات في اتخاذ قرارات مدروسة تهدف إلى تعزيز الأداء الأكاديمي والمؤسسي. على سبيل المثال، إذا كشفت البيانات عن وجود

ضعف في مهارات القراءة لدى الطلاب في مرحلة معينة، يمكن للإدارة تصميم برامج دعم مخصصة لتحسين هذه المهارات. علاوة على ذلك، يمكن الاستفادة من البيانات لتحديد المعلمين الذين يحتاجون إلى مزيد من التطوير المهني أو لتوزيع الموارد بشكل أكثر كفاءة. (الجمال، 2008)

### تعزيز ثقافة التحسين المستمر

تساهم المحاسبية التعليمية في تعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسات التعليمية. عندما يكون الجميع على دراية بالأهداف والمعايير والبيانات المتعلقة بالأداء، يصبح التحسين جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية. يشجع هذا الأسلوب المعلمين والإداريين والطلاب على السعي الدائم نحو التحسين والتطور، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل على المدى الطويل.

### تعزيز الثقة والمصداقية

عندما تظهر المؤسسات التعليمية التزاماً بالمحاسبية والشفافية، فإنها تعزز الثقة والمصداقية مع المجتمع وأصحاب المصلحة. يُدرك أولياء الأمور والطلاب والمجتمع بشكل عام أن المؤسسة ملتزمة بتحقيق أعلى مستويات الجودة والمسؤولية، مما يزيد من الدعم والتعاون.

### تعزيز جودة التعليم وتحقيق الشفافية

تُعد الشفافية والمساءلة من العناصر الأساسية التي تستند إليها المحاسبية التعليمية في تحسين جودة التعليم. من خلال تقديم معلومات واضحة ودقيقة

عن الأداء التعليمي، تستطيع المؤسسات التعليمية تعزيز الثقة مع المجتمع وأصحاب المصلحة. (عسيري، 2019)

### نشر التقارير الدورية عن الأداء

تُساهم المحاسبية التعليمية في تعزيز الشفافية من خلال نشر تقارير دورية توضح أداء المؤسسات التعليمية. تتضمن هذه التقارير معلومات حول نتائج الطلاب، وتقييمات المعلمين، ومستوى تحقيق الأهداف التعليمية. يُمكن لأولياء الأمور، والطلاب، والمجتمع الاطلاع على هذه التقارير لفهم مستوى الجودة في المؤسسة التعليمية. على سبيل المثال، أظهرت دراسة أن نشر التقارير الدورية يزيد من وعي المجتمع بأداء المدارس ويُحفز على المشاركة في تحسين العملية التعليمية. (هلال، 2010).

### إشراك أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار

تُعزز المحاسبية التعليمية جودة التعليم من خلال إشراك أصحاب المصلحة، مثل أولياء الأمور والمجتمع المحلي، في عملية صنع القرار. يُمكن تحقيق ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية، واستطلاعات الرأي، ولجان استشارية. يُساهم هذا النهج في ضمان أن تكون القرارات التعليمية متوافقة مع احتياجات وتوقعات المجتمع. على سبيل المثال، أظهرت دراسة أن إشراك المجتمع في عملية صنع القرار يُحسن من جودة التعليم ويزيد من رضا أولياء الأمور. (عسيري، 2019)

### تعزيز المساءلة المهنية للمعلمين والإداريين

تُسهم المحاسبية التعليمية في تعزيز جودة التعليم من خلال تعزيز المساءلة المهنية للمعلمين والإداريين. يتم ذلك عبر وضع معايير أداء واضحة وتقييم دوري لأداء المعلمين والإداريين. يُحفز هذا النهج العاملين في المجال التعليمي على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم باستمرار. على سبيل المثال، أظهرت دراسة أن تطبيق نظم المحاسبية التعليمية يزيد من التزام المعلمين بتحسين أدائهم ويعزز من جودة التعليم.

### تعزيز الثقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع

تُساهم الشفافية والمساءلة في بناء وتعزيز الثقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع. عندما تكون المعلومات المتعلقة بالأداء متاحة للجميع، يشعر المجتمع بالثقة في قدرة المؤسسات التعليمية على تقديم تعليم عالي الجودة. على سبيل المثال، أظهرت دراسة أن الشفافية في نشر نتائج الأداء تُعزز من ثقة المجتمع في المؤسسات التعليمية وتزيد من دعمهم لها. (عسيري، 2019)

## الخاتمة:

### أولاً: النتائج:

1. تطبيق المحاسبية التعليمية يسهم في رفع كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري للمؤسسات التعليمية. من خلال تحديد أهداف ومعايير واضحة، وجمع البيانات المتعلقة بالأداء، وتحليلها، يمكن للمؤسسات تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الأداء.
2. تساهم المحاسبية التعليمية في ضمان جودة عمليات إدارة الموارد البشرية في المدارس، مما يؤدي إلى تحسين مخرجات التعليم وتلبية احتياجات السوق.
3. تطبيق نظم المحاسبية يعزز من مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات التعليمية، مما يؤدي إلى بناء الثقة بين المجتمع والمؤسسات التعليمية.
4. تساهم المحاسبية التعليمية في تطوير أدوات التقييم والرقابة، مثل الاختبارات القياسية وتقارير الأداء، مما يساعد في تقديم تغذية راجعة دقيقة تسهم في تحسين العملية التعليمية.
5. ثانياً: التوصيات:
6. يجب نشر ثقافة المحاسبية بين جميع أفراد المؤسسة التعليمية، من معلمين وإداريين وطلاب، والتأكيد على أهمية الشفافية والمساءلة في تحسين جودة التعليم.

7. ينبغي تطوير وتطبيق نظم محاسبية شاملة ومتكاملة تراعي خصوصية كل مؤسسة تعليمية، وتستند إلى معايير وأهداف واضحة، مع توفير الأدوات والتقنيات اللازمة لجمع وتحليل البيانات.
8. توفير برامج تدريبية مستمرة للمعلمين والإداريين حول أهمية المحاسبية وآليات تطبيقها، لضمان فهمهم الكامل لدورهم في هذا النظام وتحقيق الأهداف المرجوة.
9. تعزيز التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، وإشراكهم في عملية المحاسبية، لضمان تحقيق الشفافية وبناء الثقة المتبادلة.
10. الاستفادة من التقنيات الحديثة في جمع وتحليل البيانات، وتطوير منصات إلكترونية تسهل عمليات التقييم والرقابة، مما يزيد من كفاءة وفعالية نظم المحاسبية.

### المصادر والمراجع:

- بسام أبو حشيش، (2010)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، 18.
- بيتر اكيون؛ وراليف هنترمان، (2010)، التحليل المنطقي للمحاسبة من أجل الأداء في إصلاح الخدمة التعليمية، المجلة الدولية للعلوم الإدارية.
- خوله بنت عبد الله المفيز، (2012) تطبيق المحاسبة في إدارة جامعة الملك سعود - تصوير مقترح أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- رانيا عبد المعز الجمال، (2008)، دراسة مقارنة لنظم المحاسبية التعليمية في كل من استراليا وإنجلترا ونيوزلندا وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية، ع23 مج11، ص15 - 83.
- زاهد دويري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- عبد الرحمن صائغ، ورقة عمل عن: النموذج العشري لتطوير مؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية، الملتقى العربي الثاني للتربية والتعليم - التعليم العالي: رؤى مستقبلية، بيروت.
- علي إبراهيم الدسوقي، (2008)، ميادة محمد الباسل، المحاسبية وعلاقتها بإصلاح مؤسسات تربية الطفل في مصر، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، مصر.
- علي السيد الشخبي، (1998)، المحاسبية التعليمية وإمكانية تطبيقها في مصر، دراسات تربوية، مج3، ج11.
- علي عسيري، (2019)، تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية، المتجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية.

- مبروك إبراهيم السعيد، (2019)، المحاسبية التعليمية وعلاقتها بإصلاح المتمركز حول المدرسة، القاهرة، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية.
- محمد الباشا (2018)، دور الإدارة المدرسية في تطوير العمل التعليمي بالمرحلة الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، دراسة تطبيقية بمحلية مدنى الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الجزيرة، ولاية الجزيرة، السودان.
- محمد الزامل، (2017)، سياسة المحاسبية التعليمية، ونشر ثقافتها في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 6، 213.
- محمد الغني هلال، (2010)، مهارات مقاومة مواجهة الفساد، دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية.
- محمود عطية، (2008)، ركائز الجودة في التعليم الثانوية، المؤتمر في وزارة التعليم في الأردن: دراسة تحليلية تطويرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- منذر قاسم الشبول، (2006)، المساءلة في النظام التربوية، رسالة المعلم، الأردن، مج44، ع23.
- منصور السلمي، (2019)، مدى إمكانية تطبيق المحاسبة التعليمية في المدارس الابتدائية بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها، مستقبل التربية العربية، 26.
- منى العيزي (2020)، تطوير أداء قيادات الإدارة الإشرافية في ضوء مدخل المحاسبة التعليمية، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، 112.
- منيرة الشديفات، (2020)، واقع الاستفادة من وحدة جودة التعليم والمساءلة في العملية التربوية من وجهة نظر مديري مدارس قصبة المفرق بالأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4.

## المحاسبة التعليمية كمدخل لتطوير العملية التعليمية

مها سعد عبدالرحمن، (2015)، المحاسبة التعليمية مدخل لضمان جودة عمليات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة بمصر، مجلية البحث العلمي في التربية، 16، 5. ميسون طلاع الزعبي، (2003)، درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومعوقات تطبيقها رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة عمان العربية؛ عمان، الأردن.

وائل توفيق رضوان، (2010)، المحاسبة التعليمية مدخل لتحقيق الاعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر، مجلة القراءة والمعرفة، 103. ولاء عضيبات، (2019)، خصائص الإدارة، موقع العربي تاريخ نشر المقالة، 2021.

Allen, L. Phelps (2011), Education Alignment And Accountability In An Era Of Convergence: policy Insights From States With Individual Learning Plans And Policies, Arizona State University, Education Policy Analysis Archives, Volume 19 pp 261285-.

Blitz, M. (2019). Market based and Authorizer based Accountability Demands and the Implications for charter School Leadership. Journal of School Choice, (5), 357396-.

Hammond, Linda (1999), Developing Professional Model Of Accountability for our Schools, N,Y: Stanford University.

Saunders, V, (2007), Dose of accreditation Process Affect Program Quality? A Qualitative Study of Perception of the Higher Education Accountability System on Learning, D dissertation, The Temple University Graduate Board.





خبرات بعض الدول  
في مجال المحاسبة التعليمية

وأوجه الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية

إعداد

عزلا صالح بسيس الغامدي

إشراف

د. حبيب أحمد كاصوه

مدرس بقسم أصول التربية

كلية الدراسات العليا للتربية

جامعة القاهرة

أ.د. هشام محمد الطوشي

أستاذ بقسم أصول التربية

كلية الدراسات العليا للتربية

جامعة القاهرة



### الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور المحاسبة التعليمية في تحسين النظام التعليمي وضمان جودته. تعتبر المحاسبة التعليمية من الأدوات الأساسية التي تسهم في رفع كفاءة العملية التعليمية من خلال توفير تقارير دقيقة وموضوعية حول أداء المعلمين والطلاب، وتقييم نتائج التعليم. كما تركز الرسالة على كيفية استخدام المحاسبة التعليمية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وكذلك كيفية تطبيق أساليب وتقنيات مبتكرة لتطوير الأداء.

يستعرض البحث التعريفات المختلفة للمحاسبة التعليمية وأنواعها، بالإضافة إلى المبررات التي تدعو إلى تطبيقها في المؤسسات التعليمية، خاصة في ظل التحديات المعاصرة التي يوجهها النظام التعليمي. وتشير الرسالة إلى أن المحاسبة التعليمية تسهم بشكل كبير في تحسين بيئة التعليم من خلال تقييم الأنشطة التعليمية، قياس مستوى الطلاب، وتقييم أداء المعلمين والإداريين.

ويؤكد البحث على أن محاسبة الأداء تتطلب استخدام أدوات تقييم شاملة مثل الاختبارات، الاستبيانات، والتقارير التفصيلية، بهدف ضمان تحقيق الأهداف التعليمية. بالإضافة إلى ذلك، تركز الرسالة على أهمية المحاسبة التعليمية في دعم اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة، مما يساهم في رفع مستوى التعليم وضمان جودة النتائج.

### Abstract

This research aims to study the role of educational accountability in improving the educational system and ensuring its quality. Educational accountability is considered one of the fundamental tools that contribute to enhancing the efficiency of the educational process by providing accurate and objective reports on the performance of teachers and students, as well as evaluating learning outcomes. The study also focuses on how educational accountability can be used to identify areas that need improvement and how innovative methods and techniques can be applied to enhance performance.

The research explores the various definitions and types of educational accountability, along with the justifications for its implementation in educational institutions, especially in light of the contemporary challenges facing the educational system. The study highlights that educational accountability significantly contributes to improving the learning environment by assessing educational activities, measuring student performance, and evaluating the effectiveness of teachers and administrators.

Furthermore, the study emphasizes that performance accountability requires the use of comprehensive assessment tools such as tests, surveys, and detailed reports to ensure the achievement of educational objectives. Additionally, the research underscores the importance of educational accountability in supporting decision-making based on accurate information, ultimately contributing to the enhancement of educational standards and ensuring the quality of outcomes.

## مقدمة

يعتبر التعليم الجيد مرآة تعكس مدى تقدم الأمم والشعوب، وهو يمثل نقلة حضارية لكل من الفرد والمجتمع. كما أنه يعد المصدر الأساسي لتنمية البشرية، حيث لا يمكن تحقيق تنمية بشرية حقيقية دون وجود تعليم عالي الجودة. فالرأس مال البشري لا يمكن أن يتوفر كرصيد قومي إلا من خلال تعليم يتمتع بمستوى عالٍ من الجودة. إن التركيز على جودة التعلم يعد من أهم معايير تقدم الأمم، لتلبية احتياجات التنمية من قوة بشرية متعلمة بشكل جيد وقادرة على المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي، وهذا لا يتحقق إلا من خلال تحسين جودة التعليم والارتقاء بمستواه. (عطيه، 2008، 67).

أكد تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الصادر عام 2002 أن التحدي الرئيسي الذي يواجه التعليم المعاصر لا يقتصر على توفير التعليم لجميع الأفراد، بل يتطلب أيضاً التأكيد على ضرورة أن يكون التعليم ذا جودة عالية. كما أشار مؤتمر جوميتان عام 1990 إلى أهمية جودة التعليم في إعلانه العالمي حول التعلم للجميع. (احمد إبراهيم احمد، 2011، 38).

لقد حظيت عملية إصلاح المدارس والاعتماد على معايير ومؤشرات جودة التعليم باهتمام عالمي كبير، كما هو الحال في اليابان وكندا والمملكة المتحدة واسكتلندا. يهدف هذا الاهتمام إلى تقييم مدى نجاح الأنظمة التعليمية في تحقيق أهدافها وتفاعل جوانبها المختلفة وبرامجها. كما أصبح التعليم خاضعاً لمزيد من التدقيق والمراقبة، حيث يُحاسب أمام المجتمع الذي يقدمه. في هذا السياق، أولت دول الاتحاد الأوروبي أهمية كبيرة لقضية المحاسبة التعليمية،

حيث وضعت استراتيجيات تعليمية تهدف إلى تعزيز قدرتها على المنافسة على المستوى الدولي. وقد بدأ تطبيق نظام المحاسبة التعليمية في معظم دول العالم تزامناً مع حركة الإصلاح التعليمي والاتجاه نحو لامركزية التعليم، من خلال تفويض الجزء الأكبر من السلطة والمسؤولية عن التعليم إلى المجتمعات المحلية، ومنح المدارس نوعاً من الاستقلال والحكم الذي حيث أصبحت وحدة تنظيمية قائمة بذاتها تحت مسمى الإدارة الذاتية للمدرسة أو الإدارة المتمركزة حول المدرسة بحيث يحق للمدرسة ان تتصرف بحرية تامة في أمورها الإدارية والتمويلية ومن ثم وضعها تحت نظام فعال للمحاسبة في حال إخفاقها في تحقيق الأهداف المباشرة. (احمد إبراهيم احمد، 2011، 38).

### المحاسبة التعليمية من حيث التعريف والاهداف

#### مفهوم المحاسبة التعليمية:

ولقد عرفها (حسن شحاته، زينب النجار، 2003، 258) بأن «المحاسبة التعليمية أنها تقوم على» إجراء يتخذ تحديد مسؤولية القائمين على التعليم لمعرفة تحقيقهم لأهداف التربوية المحددة لهم» ويقدم يسلد ايكي وزملاؤه (Ysseldyke, J. et al) تعريفها شاملاً بقوله أنها طريقة منظمة وهادفة لطمأنه ذوي العلاقة بالنظام التربوي بأن المدارس تحقق النتائج المرغوبة، وهي تشتمل على عناصر عامة كالأهداف والمؤشرات على التقدم نحو تحقيق الأهداف والمقاييس وطرق تحليل المعلومات وتقديمها، والعواقب المترتبة عليها (Mcpherson, 1996).

### أهمية المحاسبة التعليمية

تتضح المحاسبة أهمية تطبيق المحاسبة في التعليم قبل الجامعي والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

1. معالجة جوانب القصور والضعف في العملية التعليمية والسعي نحو تحسينها وتطويرها..
2. زيادة كفاءة وفاعلية النظم التعليمية.
3. المساهمة في تحقيق أقصى ما يمكن من الممارسات والنشاطات التربوية.
4. زيادة كفاءة وفاعلية النظم التعليمية.
5. معالجة جوانب القصور والضعف في العملية التعليمية والسعي نحو تحسينها وتطويرها.
6. أن تساهم المحاسبة التعليمية في تحقيق أقصى ما يمكن من الممارسات والنشاطات التربوية (محمد وآخرون، 2014م، ص (47).
7. وضع نظام للمعلومات الإدارية يوفر بيانات بشأن مخرجات تحصيل الطلاب على مستوى الخدمة المقدمة وجودة الأداء ودرجة رضا المستفيدين من خلال استطلاعات الآراء ومتابعة ومراجعة الأداء.
8. إعداد تقرير سنوي يتيح للمجتمع المدرسي معلومات بشأن إنجاز الأهداف.

### المحاسبة التعليمية نظريتها وأنواعها

يعتقد المنظور الفني أن المدرسة لا يمكن أن تتطور إلا إذا كانت ممارسات التعليم والتعلم والقيادة فيها قائمة على معرفة عملية دقيقة. ويتطلب إصلاح وتطوير هذه الممارسات تدفقاً مستمراً وثابئاً للمعرفة والمعلومات، بالإضافة إلى آليات تنفيذ فعالة وتعديلات هيكلية منتظمة في الأدوار والعلاقات والنضوذ. لذا، فإن تحقيق المحاسبة يتطلب وضوح الأهداف وتحديد مؤشرات الأداء، مما يستدعي جمع معلومات موضوعية حول الأداء واستخدامها كنقطة انطلاق للإصلاح. ويتمشى هذا المنظور مع ما تقدمه النظم المركزية من سيطرة على جودة التعليم تحت مسميات المحاسبة، التي تعتمد على النتائج والمعايير والمحاسبة الخارجية. (Mcpherson, R, J, S, 1996)

يعتقد المنظور الثاني، الذي يركز على أصحاب المصلحة، أن تحسين المدارس يتطلب أن تكون المحاسبة بيد أفراد المجتمع المحلي، مثل الطلاب والآباء والمؤسسات وغيرها. إذ تتحمل المدرسة مسؤولية مباشرة تجاه هؤلاء الأفراد في تلبية احتياجاتهم واحتياجات أبنائهم. يمكن لهؤلاء الأفراد المشاركة في عمليات التقييم والتعديل والتطوير، وكذلك الضغط على المدرسة لتحسين أدائها وفقاً لمتطلباتهم. سيكون اختيار المدرسة من قبل أصحاب المصلحة مبنياً على تقييمهم لقدرتها التنافسية وجودة التعليم المقدم. في هذه الحالة، تتحقق المحاسبة من خلال آليات إدارية وسياسية، بالإضافة إلى تفاعل العرض والطلب، والتنافس، وتوجيه أصحاب المصلحة للسياسات المدرسية، وكذلك من خلال لجان تقييم خارجية تدير المدرسة، مع التركيز على إدارة وتنمية مواردها البشرية والمادية والفنية بشكل جيد.

## خبرات بعض الدول في مجال المحاسبة التعليمية

يرى المنظور المهني الثالث أن تحسين أداء المدرسة يعتمد بشكل أساسي على معلميها والقادة التربويين. فهم الأكثر دراية بطبيعة العملية التعليمية، حيث يعيشون تفاصيلها الدقيقة، مما يجعلهم أكثر قدرة على وضع المعايير وجمع المعلومات حول أداء الطلاب، بالإضافة إلى تشخيص أسباب القصور ووضع الخطط اللازمة للعلاج. لذا، من الضروري منحهم الفرصة للسيطرة على عملهم دون تدخل من الآخرين، وأن يتولوا تقييم أدائهم وأداء طلابهم، والإشراف على تطوير مهاراتهم كمهنيين. هذا المنظور يشكك في فعالية المحاسبة الخارجية التي تعتمد على آراء السياسيين والإداريين غير المتخصصين، ويدعو إلى أن يقوم المعلمون والتربويون بتحديد المعايير والمؤشرات للأداء داخلياً، مع ضرورة إعادة النظر في هيكل العمل في المدرسة بشكل جذري من خلال التعاون المشترك والتعليم التعاوني.

من خلال النظريات الثلاث المتعلقة بالمحاسبة التعليمية، نجد أن المنظور الأول يتماشى مع النظم المركزية في التعليم، حيث يُعتبر أن المحاسبة يجب أن تأتي من جهات خارجية، مما يعني محاسبة المدارس والعاملين فيها على التزامهم بالقواعد والقوانين. في هذه الحالة، تُعرف المحاسبة التعليمية بالبيروقراطية أو الخارجية، أو كمحاسبة تعليمية تركز على الالتزام بالتعليمات. أما المنظور الثاني، فيتوافق مع ما تقدمه أشكال الإدارة الشعبية التي شهدت توسعاً في التسعينات، مثل إدارة الجودة الشاملة، حيث تؤكد على أهمية الاستجابة لمطالب الجماعات الخارجية والتركيز على رضا المواطنين. كما تبرز أهمية الرقابة المجتمعية التي تستند إلى تنفيذ القانون، وفي هذه الحالة تُسمى المحاسبة التعليمية بالسياسية أو المحاسبة التعليمية القائمة على الاختيار أو السوقية.

فيما يتعلق بالمنظور الثالث، فإنه يتمشى مع النظم اللامركزية في التعليم، حيث يُعتبر أن المحاسبة يجب أن تمارس من قبل المؤسسات المهنية المتخصصة، وفي هذه الحالة تُعرف المحاسبة التعليمية بالمهنية. (Green, Jane, 2013)

### المحاسبة التعليمية لضمان جودة التعليم

شهد مفهوم الجودة اهتماماً متزايداً من قبل العديد من المؤسسات في السنوات الأخيرة، ويعود هذا الاهتمام إلى رغبة هذه المؤسسات في تحسين أدائها والحفاظ على ميزتها التنافسية. نشأ هذا المفهوم في مجالات الصناعة والتجارة، وسرعان ما انتقل إلى مجال التعليم، حيث وجدت العديد من المؤسسات التعليمية في هذا المفهوم ما تحتاجه، خاصة في ظل تدهور الأوضاع داخل العديد من هذه المؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، فإن تأثير هذه المؤسسات يمتد ليشمل جميع أنواع المؤسسات الأخرى، مما يجعلها في مقدمة الجهات التي ينبغي عليها تطبيق معايير الجودة. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم، 2008).

أصبح التركيز على جودة التعليم ضرورة ملحة، وتعتبر المحاسبة التعليمية من أبرز الوسائل التي يمكن أن تسهم في تحقيق هذه الجودة. وقد أكدت وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد للمؤسسات التعليمية قبل الجامعية، الصادرة في عام 2008، على أهمية وضع مجالات ومعايير ومؤشرات ومقاييس للتقييم لضمان جودة التعليم والاعتماد. ويعتمد بناء هذه المعايير على مجموعة من المرتكزات الأساسية، حيث ترتبط المستويات المعيارية لمنظومة التعليم قبل الجامعي ارتباطاً وثيقاً بالمحاسبة والمساءلة، من خلال تحديد نواتج التعليم

## خبرات بعض الدول في مجال المحاسبة التعليمية

والتعلم ومؤشرات الأداء في المدارس. (الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، 2008، 10-16).

بهذا فإن تطبيق المحاسبة التعليمية يمكن أن يساعد على مواجهة كثير من المشكلات التي تؤثر بدورها على جودة العملية التعليمية، ويمكن أن نرى ذلك في النقاط التالية:

يساعد تطبيق المحاسبة التعليمية على أن تدار العملية التعليمية في المدارس بطريقة أفضل وهو ما يعمل على تحريك الأداء المدرسي وزيادة فاعلية النظام التعليمي.

ساهم في معالجة قضية التمويل من خلال مقارنة العائد التعليمي بالتكاليف والنفقات المخصصة لفترة معينة. كما يساعد ذلك في إبلاغ دافعي الضرائب والآباء والجهات الحكومية بالعائد التعليمي في المدارس، خاصة وأن هذا يُعتبر حقاً من حقوقهم.

تعالج قضية انخفاض الوضع المالي للمعلم، فطبقاً لسياسة المحاسبة التعليمية، في حالة الأداء الجيد للمعلم والمتمثل في ارتفاع نسب نجاح الطلاب وأدائهم التحصيلي، فإنه يحصل على دخل أكبر، وهو ما يحسن الوضع المالي للمعلم، ويحسن ظروف معيشته. (Barrert Angeline, 2005)

تساعد على الحد من ظاهرة الدروس الخصوصية، والنتائج أيضاً عن تحسين الوضع المالي للمعلم فالمعلوم لدى الجميع أن التعليم أصبح منزلياً وليس مدرسياً، ولكن في ظل المحاسبة التعليمية وبتحسين الأحوال المالية للمعلمين، يتم تجاوز

الفجوة بين الاحتياجات المعيشية ومستوى دخولهم، وهذا يدفع المعلم لبذل جهد أكبر في المدارس، والاهتمام بالطلاب وتحسين نتائجهم للحصول على أعلى المكافآت، الأمر الذي بدوره يحسن العملية التعليمية بالمدارس، ومن ثم تتحسن الجودة (الحبشي، 2003).

تساعد على توفير الضمان الكافي بأن السلطة الممنوحة لأفراد المجتمع المدرسي، ولاستخدامهم الموارد المدرسية، يتم بطرق مشروعة متفق عليها مسبقا. تساعد المحاسبة التعليمية على خلق مناخ يساعد على توفير درجة من الثقة لأفراد المجتمع المدرسي للتصرف بحرية، مما يؤدي إلى تطوير الأهداف المدرسية. (قنديل وآخرون، 1990)

توفر وسيلة للتحسين المستمر على أساس أن المحاسبة التعليمية جزء من إعادة صياغة السلوك الإداري في المؤسسات التعليمية، كضرورة لإحداث الابتكار والإبداع (عطيه، 2006).

ضمان استمرارية وثبات جودة الخدمات التعليمية وبالتالي إرضاء أولياء الأمور والطلاب.

رفع مستوى الوعي لدى أولياء الأمور والطلاب والمجتمع تجاه المؤسسة التعليمية. تأكيد السمعة الجيدة للمؤسسة التعليمية محليا وإقليميا وعالميا (ناصر، 2018).

## أنواع المحاسبة التعليمية:

وتتعدد أنواع المحاسبة لتشمل الأنواع التالية:

1. المحاسبة الديمقراطية: فإن الجميع مسئول أمام الآخر؛ فالمعلم يسأل من قبل الطلاب ومن المعلم الأول، ويسأل المعلم الأول من المدير، والمدير يسأل أمام الجهات العليا المختصة.
2. توجد مجموعة من المعايير والقوانين التي وضعتها المؤسسة التعليمية، ويتم محاسبة الجميع وفقاً لها.
3. المحاسبة الإدارية: تركز على تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية والمفيدة التي تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط ورقابة عمليات الوحدة الاقتصادية المعنية، بما يساهم في تحقيق أهداف هذه الوحدة. وتعرف أحياناً بالمساءلة المحاسبية.
4. المحاسبة المهنية وتركز على الممارسات التعليمية، وتطالب دائماً باتباع أفضل الممارسات استناداً إلى نتائج البحوث العلمية، وهذا يقتضي توفير تدريب جيد للعاملين وتحديث معارفهم، وتعزيز انتمائهم الشخصي للمؤسسة التعليمية وتعميق مسؤولياتهم أمام تلاميذهم في المقام الأول.
5. المحاسبة السياسية في المؤسسات التربوية تعد جزءاً أساسياً من المجتمع الديمقراطي، حيث تتحمل هذه المؤسسات مسؤولية تنفيذ السياسات العامة وعرضها على المجتمع والهيئات التشريعية لضمان تحقيق التنفيذ الفعلي. وتتم هذه المحاسبة من قبل المشرعين وأعضاء مجالس الإدارات ومؤسسات المجتمع المحلي.

6. تتحمل المؤسسات التربوية مسؤوليات قانونية محددة في مجال المحاسبة، ويحق للمواطنين تقديم دعاوى قضائية ضد هذه المؤسسات واللجوء إلى القضاء في قضايا متنوعة، مثل: عدم توفر فرص متكافئة، أو حدوث تمييز، أو مشكلات تتعلق بالتعليم الخاص.

### مبررات استخدام المحاسبة في النظام التعليمي

تحدث العديد من التطورات والتغيرات في المدارس بشكل يومي، مما يستدعي تطبيق نظم محاسبية تتناسب مع هذه التغيرات. من الضروري أيضاً فهم تأثير هذه التغيرات على الأداء المدرسي. ومن أبرز المبررات لذلك ما يلي: (أبو الوفا وآخرون، 2014، 205)؛

1. تطبيق اللامركزية في المدارس، وتشجيع الإبداع والابتكار، والمشاركة لجميع العاملين في المدارس.

2. تطبيق المدرسة لمبدأ الإدارة الذاتية، وبالتالي التقويم الذاتي.

3. ضرورة التحسين والتطوير المستمر للمدرسة لمواكبة التغيرات التي تحدث باستمرار.

4. نتيجة وجود مجموعة من التغيرات الاجتماعية والتعليمية؛ سعت المؤسسات التعليمية إلى تطبيق نظام المحاسبة التعليمية من أجل الوصول إلى مدارس المستقبل.

### أسس ومبادئ المحاسبة التعليمية

تسير المحاسبة التعليمية وفق مجموعة من الأسس والمبادئ التي يجب مراعاتها لضمان محاسبية فعالة وهي كالاتي (المليجي، ندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، 2005م)؛

1. أن يعرف كل عضو في النظام التعليمي أهداف المحاسبة التعليمية والأساليب المتبعة في تطبيقها.

2. أن يسبق عملية تطبيق المحاسبة التعليمية فترة إعداد وتخطيط للنشاطات والممارسات التربوية لمصادر التمويل وكيفية توزيعها توزيعاً عادلاً.

3. يجب وضع مجموعة من الأحكام والضوابط واتخاذ القرارات التي يمكن تنفيذها بسهولة ودقة عند تطبيق المحاسبة التعليمية.

4. ضرورة تطبيق سياسات جديدة لتعزيز جودة العملية التعليمية وتحسين أداء المدارس.

هناك أيضاً مجموعة أخرى من المبادئ التي يمكن استخدامها لتنفيذ القواعد والمعايير التي تحكم السياسات التعليمية. من بين هذه المبادئ: الشفافية، الالتزام، الشمولية، المشاركة، الكفاءة، الفاعلية، والتقييم، والتي سيتم عرضها فيما يلي:

1. الشفافية: تُعتبر أداة فعالة للحصول على نتائج دقيقة وواقعية للإجراءات المتبعة، وتنقسم إلى نوعين: الشفافية الإجرائية والشفافية المالية. تُعد

الشفافية عنصراً أساسياً في عملية التنمية، حيث لا تقتصر على الإشراف والمحاسبة المتعلقة بالنفقات العامة فحسب، بل تشمل أيضاً ضمان عقلانية هذه النفقات للحد من هدر المال العام والثروات الوطنية. في غياب الشفافية، يصبح من الصعب على الحكومة والدولة بشكل عام تحقيق أي تقدم، خاصة فيما يتعلق بالمحاسبة الصارمة. وقد أثبتت التجارب في العديد من الدول أن الالتزام بالشفافية يقلل من حدوث الأزمات الاقتصادية، كما يساهم بشكل كبير في معالجة القضايا عند ظهورها وقبل تفاقمها. (Jacques Hallak and Muriei, 2006, p.44)

2. الالتزام يعكس مدى تفاني المؤسسات وأعضائها في الوفاء بالتعهدات التي التزمت بها من أجل تحقيق أهدافها. يتم ذلك من خلال مراقبة جودة جميع الخدمات المقدمة للطلاب، بالإضافة إلى التزام المعلمين بتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم العلمية. كما تتيح المحاسبة التعليمية للقائمين على المؤسسة التعليمية تعزيز مجموعة من القيم مثل المشاركة والتعاون والشعور بالمسؤولية. (الزهيري، 00، 313)

3. الشمولية تعني أن المحاسبة التعليمية تشمل جميع الأنشطة والعمليات والنتائج المهمة، سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، والتي تؤثر بشكل فعال على نتائج أعمال المنظمة. كما يتضمن مبدأ الشمولية المحاسبية ضرورة تغطية جميع الأحداث داخل المؤسسة، مع التركيز على الجوانب الرئيسية التي تؤثر بشكل كبير على الأهداف الأساسية للمنظمة.

4. التقييم: يمكن أن يتخذ التقييم عدة أشكال، منها التقييم الذاتي الذي يقوم به خبراء ميدانيون بناءً على توجيهات من الإدارة، أو التقييم المستقل الخارجي

## خبرات بعض الدول في مجال المحاسبة التعليمية

الذي ينفذه خبراء خارجيون لمراقبة الأعمال، بالإضافة إلى التقييم الداخلي الذي يتم من خلال مكاتب التدقيق أو إدارات التوجيه أو التفتيش.

### آليات المحاسبة التعليمية:

يوجد العديد من الآليات التي يتم على أساسها تطبيق عمليات المحاسبة في المدارس والمؤسسات التعليمية، ويقصد بالآليات التقنيات المستخدمة لتطبيق المحاسبة، حيث تتحدد فترة زمنية معينة لتطبيقها ويمكن فيما بعد تكرارها وتوثيقها (رضوان، 2010م، 142)، ومن بين هذه الآليات ما يلي:

البيانات المعلنة والتقارير: تعتبر التقارير وسيلة مهمة، حيث توفر للأفراد معلومات حول الأنشطة المدرسية، كما أنها تمثل أداة ملموسة يمكن الرجوع إليها بسهولة.

تُعتبر آليات تقييم الأداء والتقويم من الأدوات الفعالة في تسهيل المحاسبة. تُستخدم هذه الأدوات للتمييز بين التقييمات الداخلية والخارجية، مما يساعد العاملين في المدرسة على أداء مهامهم بشكل أفضل، حيث تتيح لهم التعرف على نقاط الضعف في تخطيط العمليات.

(Schedler D &Diamond J, 2001, p.42)

الاختبارات وهي من الآليات شائعة الاستخدام في المحاسبة التعليمية والإصلاح التعليمي، وذلك لعدة أسباب منها ما يلي:

- ❖ الاختبارات غير مكلفة مادياً.
- ❖ نتائج الاختبارات تكون موضوعية تعلن أمام الجميع.

❖ التغيرات التي تحدث في الاختبارات يمكن تطبيقها سريعاً.

خطوات تطبيق المحاسبة التعليمية حتى تكون المحاسبة التعليمية فعالة،  
وتحقق الأهداف تحقيقاً مؤكداً يجب أن تمر بالمراحل الآتية:

1. تحديد الأهداف ووضع الطرق المثلى لتنفيذها، وذلك في صورة جداول  
تفصيلية زمنية، هذا مع التأكد من توافر مستلزمات التنفيذ في الوقت أو  
المكان المناسبين منعاً لحدوث أية مشكلة.
2. تحديد المعايير الرقابية، وهي تتضمن تحديد العلاقات بين الجهد المبذول  
والنتائج التي تعبر عن الأداء الجيد، أي وجود مجموعة من المعايير التي  
تمثل الأهداف المخططة، وتعتبر أداة قياس للأداء الفعلي.
3. متابعة الأعمال من خلال التوجيه والإشراف للتأكد من أنها انجزت طبقاً  
للخطط المرسومة وفي ضوء المعايير الموضوعية، وذلك بقصد اكتشاف كل  
انحراف عن المخطط في كل خطوة من خطواته فور حدوثه بقدر الإمكان  
مع تحديد نوعه وكميته، أي توافر نظاماً فرعياً لمتابعة الأداء الفعلي أولاً  
بأول.
4. تحليل الانحرافات عن المعايير الموضوعية بقصد الوصول إلى أدق الظروف  
التي أدت إلى حدوثها ومسبباتها، حتى يمكن الحكم على كفاءة التنفيذ  
ومدى النجاح في وضع الخطط وتنفيذها.
5. القيام بالإجراءات التصحيحية السريعة لمعالجة الظروف القائمة للانحراف  
السالب ثم اقتراح في ضوء التجربة ما يلزم لمنع تكراره أو حدوثه في  
المستقبل، سواء كان يمس المنهج ذاته أو ظروف العمل.

## متطلبات نظام المحاسبة المدرسية الفعالة

حتى يتحقق نظام المحاسبة التعليمية أهدافها يجب توافر المتطلبات الآتية:

1. وجود جهاز إداري فعال: تُعتبر الإدارة المدرسية الجهة المسؤولة عن تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال بشكل مثالي. يتطلب ذلك الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، بالإضافة إلى تلبية الاحتياجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها. يجب بذل جهود إدارية كبيرة لتحقيق هذه الأهداف، مما يستلزم إدارة حكيمة تمتلك معرفة شاملة بأسس وظائفها، ومن أبرزها المحاسبة والرقابة، لضمان الوصول إلى الأهداف المحددة بدقة وكفاءة. (عبد المنعم، 1998، 74).
2. توفير كوادر بشرية مدربة يعد أمراً أساسياً، حيث يمكن لكل من يمثل إدارة المدرسة من هذه الكوادر تحويل النظام المعتمد إلى أهداف وخطط وإجراءات حيوية وفعالة. فبدون هذه الكوادر المدربة وذوي الخبرة، يصبح التنفيذ ضعيفاً ويؤدي إلى إهدار الوقت والموارد. لذا، يلعب العنصر البشري دوراً مهماً في مجال المحاسبة، خاصة إذا اهتمت المدرسة باختياره وتدريبه وتوفير وسائل التشجيع والحوافز المناسبة له. (المهدي، ..، 21).
3. تطوير آليات فعّالة للتعامل مع البيانات: من الضروري اعتماد الأساليب الحديثة في تسجيل البيانات وتصنيفها واستخراج النتائج، حيث توفر هذه الأساليب مزايا متعددة، أبرزها سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة وضمان تنظيمها. تُعتبر هذه العوامل أساسية في مجالات المتابعة والتقييم، مما يبرز أهمية استخدام الوسائل الآلية في المحاسبة المدرسية.

4. تتضمن الطرق المستخدمة في المحاسبة التعليمية مجموعة من الأساليب التي يعتمد عليها الجهاز الإداري والموظفون في تنفيذ إجراءات المحاسبة والمتابعة. ويعتمد اختيار هذه الأساليب على طبيعة كل خطوة من خطوات تطبيق خطط واستراتيجيات الإصلاح المدرسي الشامل، بالإضافة إلى الظروف المحيطة بها. (الأحمدي، 2014).

5. تقديم دعم شامل لتطبيق نظم المحاسبة التعليمية وإعداد التقارير السنوية التي تعكس أداء المدرسة بشكل عام، مع تضمين تقييمات المدرسة التي تمثل آراء المفتشين.

6. توفير المحاور الأساسية للمحاسبة التعليمية، والتي تشمل على: الأهداف ومؤشرات للأداء، وتصميم القرار في ضوء البيانات والمعلومات، والتغذية الراجعة، وتقديم الدعم لتكوين نظام فعال للمحاسبة التعليمية.

سلبيات نظام المحاسبة التعليمية على الرغم من تعدد إيجابيات المساءلة التعليمية إلا أن البعض يرى أن لها بعض الآثار السلبية فتواجهها بالرفض والسخط عليها، إذ يرى فيها تهديداً لأمن النظام التعليمي وانتقاصاً لكرامته، ومن سلبياتها كما يشير بوفنيس.

1. تجعل المعلمين قلقين على طريقة تقييمهم من قبل إدارة المدرسة.

2. تزيد الضغط النفسي على المعلمين لتحسين مستوى الطلبة، لأن هناك تقارير ترفع إلى الوزارة عن مستوى أداء الطلبة وأداء المدرسة ككل.

3. تشعر المعلمين بأن عليهم النجاح مع كل طالب، مع أن هناك عوامل كثيرة تؤثر في كفاءة الطلبة لا يمكن التحكم فيه، كما أن هناك فروق فردية بينهم واختلاف مستويات الذكاء.

4. يوجد رفض لدى بعض المعلمين لنظم المساءلة والمحاسبة التعليمية لشعورهم بأنهم دائماً تحت المجهر واحساسهم الدائم بالمراقبة طوال الوقت، وخاضعين للمساءلة.

5. عدم وجود معايير وقواعد حاکمة للمحاسبة التعليمية متفق عليها، وبالتالي صعوبة قياس المخرجات التربوية. (ثابت، وآخرون، 2014).

6. أن المسألة التربوية يمكن أن تفشل أحياناً إذا لم يتم التعامل مع أوضاع تكون فيها الأدوار والتوقعات واضحة، وتكون التغذية العكسية فيها متوفرة ومتصلة، وتكون فيها أنظمة المساءلة ذاتها خاضعة للمراجعة والتدقيق (بطاح، 2006م، ص 24).

### اتجاهات عالمية في تطبيق المحاسبة التعليمية

تعتبر المساءلة والمحاسبة في التعليم من أبرز الاتجاهات العالمية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الحالة في أيرلندا. فقد شهدت هذه المساءلة وجوداً متقلّباً في النظام التعليمي الأيرلندي. على سبيل المثال، منذ القرن التاسع عشر وحتى تأسيس الدولة الأيرلندية المستقلة في عام 1922، كانت عمليات التفتيش والمحاسبة للمعلمين ومساءلة المدارس تتم من خلال تقييم أداء الطلاب وإدارة المدرسة بشكل عام. كما كان تصنيف المعلمين في المدارس الابتدائية والمراحل اللاحقة من قبل المفتشين، بالإضافة إلى نتائج امتحانات المدارس بعد المرحلة

الابتدائية، وسيلة هامة لمحاسبة المعلمين أمام المدرسة والدولة عن مستوى أداء الطلاب.

(mara et J. O'Hara ٢٠١٦, P. ٣٥٩ Martin Brown, Gerry Mcna)

يتم إجراء التفتيش ومساءلة المدارس على المستوى الوطني بشكل عام، حيث تم تطوير برنامج جديد ومبتكر لتقييم ومحاسبة المدارس يُعرف باسم «التفتيش على المدارس». يُطبق هذا البرنامج بدءاً من المرحلة الابتدائية والمراحل المرتبطة بها، ويتضمن وضع معايير تقييم تحدد مستويات متخصصة من الأداء. وقد تم تطبيق هذه المعايير على حوالي 35 مدرسة.

(claude paire, ٢٠٠٦, ١١٧)

نتيجة لاهتمام أيرلندا بعمليات التفتيش وتقييم المعلمين، تم التركيز على تدريب المعلمين وتحسين مستواهم المهني والأكاديمي، خاصةً معلمي المرحلة الثانوية. حيث كان يتم اختيارهم بناءً على حصولهم على درجة الماجستير أثناء ممارستهم لمهامهم التعليمية.

في اسكتلندا تتم عملية تقويم المدارس على المستوى الوطني، حيث تهدف محاسبة المدارس إلى تقديم المشورة للوزراء وتوفير المعلومات للجهات المعنية. يتم إعداد تقارير حول جودة التعليم والتدريب، تُنشر وتُوزع على الجميع، تليها أنظمة لمتابعة نتائج التفتيش المنشورة. وقد كان للمفتش دور بارز وتاريخ طويل من النفوذ في تشكيل السياسات داخل الإدارة المركزية المسؤولة عن التعليم وخارجها.

## خبرات بعض الدول في مجال المحاسبة التعليمية

في ألمانيا؛ وقد تختلف محاسبة المدرسة فيها من مقاطعة إلى أخرى، لكن عادة التقويم والتفتيش تعتبر أقل جزء من المهام العديدة والمتنوعة التي يقوم بها موظفي مكتب التفتيش والإشراف على المدارس، أما على مستوى التعليم الثانوي فتوجد آليه تسمى تنظيم التفتيش محددة للتفتيش على المدارس بطريقة منظمة لتقويمها.

(John Clarke & Jenny Ozga, op. cit, p. ٥)

### أوجه الاستفادة للملكة العربية السعودية من المحاسبة التعليمية

#### 1. تعزيز الشفافية والمساءلة؛

الدول مثل سنغافورة وفنلندا تطبق أنظمة محاسبية تعليمية شفافة حيث يتم نشر نتائج الأداء بشكل دوري ويُتاح للمجتمع متابعة التقدم والنتائج. يمكن للسعودية أن تستفيد من هذا النموذج بنشر مؤشرات الأداء المدرسي على المستوى الوطني والمحلي، مما يزيد من الرقابة المجتمعية ويحفز المدارس لتحسين نتائج الطلاب.

#### 2. التقييم المستمر والمبني على الأداء؛

في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، هناك أنظمة تقييم شاملة تعتمد على الاختبارات الموحدة وتربطها بالمساءلة وتخصيص الموارد. السعودية يمكن أن تطوير نظام تقييم موحد يربط بين نتائج الطلاب والأداء المدرسي ويؤدي إلى تخصيص الدعم للمدارس المحتاجة.

#### 3. التطوير المهني للمعلمين؛

**اليابان** تعتمد على برامج تدريب مهني مستمر للمعلمين لضمان تحسين الجودة التعليمية. يمكن للسعودية تبني برامج تدريب مهني دورية ومتابعة أداء المعلمين لضمان تطوير مهاراتهم في استخدام طرق تدريس مبتكرة والتفاعل مع الطلاب بفعالية.

#### 4. تحفيز الأداء المدرسي:

**في السويد والولايات المتحدة الأمريكية**، يتم منح حوافز مالية ودعم إضافي للمدارس التي تحقق تقدماً في الأداء الأكاديمي. يمكن للسعودية تبني نظام حوافز للمدارس المتميزة في كل من الأداء الأكاديمي والإداري، مما سيحفز المدارس على تحسين الأداء والابتكار.

#### 5. استخدام التكنولوجيا في المحاسبة التعليمية:

**أستراليا وكوريا الجنوبية** تتبنى التكنولوجيا مثل الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات الطلاب واكتشاف نقاط الضعف في وقت مبكر. يمكن للمملكة أن تستفيد من هذه التجربة عبر تحليل بيانات الطلاب باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لتقديم حلول مخصصة تلائم احتياجاتهم التعليمية.

#### 6. التعليم الشامل للمجتمع:

**بعض الدول، مثل ألمانيا**، تعتمد على إشراك المجتمع في محاسبة التعليم من خلال مجالس تربوية تضم المعلمين، أولياء الأمور، والمجتمع المحلي. يمكن للسعودية تعميق التفاعل المجتمعي في تطوير السياسات التعليمية ومتابعة تنفيذها.

#### 7. استقلالية المدارس وتحسين الإدارة؛

**السويد وبلجيكا** سمحت للمدارس بمزيد من الاستقلالية في اتخاذ قراراتها، مما مكنها من تنفيذ برامج تعليمية مبتكرة. يمكن للسعودية منح المدارس مزيداً من الحرية في اتخاذ القرارات التعليمية والتربوية، مع ضمان المساءلة والمتابعة.

#### أوجه الاستفادة في السعودية؛

1. تحقيق الشفافية في النتائج وفتح المجال للمجتمع لمراقبة الأداء.
2. مراجعة وتحديث نظام التقييم بما يشمل التقييم الشامل للطلاب والمعلمين.
3. دعم المعلمين من خلال برامج تدريب متجددة لتعزيز جودة التدريس.
4. تخصيص الحوافز للمدارس المتميزة لتحفيز الجودة في الأداء.
5. تكامل التكنولوجيا لتحسين المتابعة وتخصيص المناهج والاختبارات.
6. تشجيع المشاركة المجتمعية في تحسين الأداء التعليمي.

## الخاتمة

### النتائج

1. **تحسين جودة التعليم:** أظهرت الدراسة أن تطبيق المحاسبة التعليمية يساهم في تحسين جودة التعليم من خلال مراقبة الأداء وتحديد نقاط الضعف والقوة في النظام التعليمي.
2. **رفع كفاءة المعلمين والإداريين:** تبين أن المحاسبة التعليمية تساعد في تعزيز أداء المعلمين والإداريين عبر التقييم المستمر وتقديم التغذية الراجعة البناءة.
3. **تحقيق العدالة والمساواة:** أكدت النتائج أن تطبيق المحاسبة التعليمية يساهم في تحقيق العدالة بين الطلاب من خلال تقييمهم بناءً على معايير واضحة وموضوعية.
4. **تحسين مخرجات التعليم:** تبين أن وجود محاسبة فعالة ينعكس إيجابياً على مستوى الطلاب الأكاديمي ويزيد من قدرتهم على تحقيق نتائج تعليمية أفضل.
5. **تعزيز اتخاذ القرارات المبنيّة على البيانات:** أظهرت الدراسة أن المحاسبة التعليمية توفر بيانات دقيقة تساعد في صنع قرارات تربوية وإدارية قائمة على أسس علمية.
6. **مواجهة التحديات التعليمية:** كشفت الدراسة أن غياب المحاسبة قد يؤدي إلى ضعف الأداء التعليمي وتأخير عملية التطوير في المؤسسات التعليمية.

## التوصيات

1. **تعزيز ثقافة المحاسبة التعليمية:** ضرورة نشر الوعي بأهمية المحاسبة التعليمية بين المعلمين والإداريين لضمان تطبيقها بفعالية.
2. **استخدام أدوات تقييم حديثة:** يوصى باستخدام أدوات تقييم متقدمة مثل التحليلات الرقمية والاستبيانات التفاعلية للحصول على بيانات أكثر دقة.
3. **تطوير برامج تدريبية للمعلمين والإداريين:** يجب توفير برامج تدريبية متخصصة لتعزيز مهارات التقييم والتحليل لمساعدة المعلمين والإداريين على فهم آليات المحاسبة التعليمية.
4. **تحسين آليات القياس والتقييم:** من الضروري تطوير معايير تقييم واضحة ومحددة تتناسب مع الأهداف التعليمية لضمان تحقيق العدالة والجودة.
5. **الربط بين المحاسبة التعليمية واتخاذ القرار:** ينبغي توظيف نتائج المحاسبة في رسم السياسات التعليمية وتوجيه القرارات نحو تحسين الأداء التعليمي.
6. **تحفيز الابتكار في التعليم:** تشجيع تطبيق أساليب تعليمية حديثة تعتمد على نتائج المحاسبة، مثل التعليم القائم على المشاريع والتعلم التفاعلي.
7. **متابعة وتقييم تنفيذ المحاسبة:** يوصى بإنشاء لجان متخصصة لمتابعة مدى تطبيق المحاسبة التعليمية وتقديم تقارير دورية عن مدى فعاليتها في تحسين العملية التعليمية.

### المصادر والمراجع

- ❖ أحمد إبراهيم أحمد، بعض مظاهر القصور الإداري في المدارس الثانوية العامة، دراسة من بحوث المؤتمر العربي السادس نحو تعليم عربي متميز لمواجهة تحديات متعددة، المنعقدة بجامعة حلوان، القاهرة، كلية التربية جامعة حلوان 1998.
- ❖ أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- ❖ أماني قنديل وآخرون، تقويم السياسات العامة، القاهرة، مركز البحوث والدراسات السياسية، 1990.
- ❖ أمل رجاء الأحمد، تغريد عبدالفتاح الرحيلي، نظم التعليم في الولايات المتحدة والمملكة العربية السعودية دراسة مقارنة مجلة كلية التربية، السعودية، مج (18)، ع (4)، أكتوبر 2012م.
- ❖ ثابت حمدي ثابت وآخرون، تصور مقترح لنظم المحاسبة التعليمية في التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية، ج (30) - ع (4) جامعة أسيوط - كلية التربية، 2014م.
- ❖ حسن شحاته، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2003.

## خبرات بعض الدول في مجال المحاسبة التعليمية

- ❖ سعيد سعد محمد عبد الحميد، دراسة مقارنة للنظم المحاسبية التعليمية في الجامعات المصرية وجامعات بعض الدول الأجنبية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس.
- ❖ عبد الخالق فؤاد محمد: آليات مقترحة لتفعيل مدخل المحاسبة التعليمية الشاملة بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء توجهات الإدارة التربوية الفعالة، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، الإمارات العربية المتحدة، العدد (31)، 2012.
- ❖ محمد إسماعيل حجي: تطوير نظام إعداد المعلم في مصر رؤية مغادرة، آفاق الإصلاح التربوي في مصر، المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية بالمنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، المنصورة الفترة من 2 - 3 أكتوبر، 2004.
- ❖ محمد حسن الحبشي، الدور التربوي للمدرسة كوحدة تدريبية وقومية في ضوء الأهداف الموضوعية وخبرات بعض الدول الأجنبية المتقدمة، دراسة تقويمية، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 2003.
- ❖ محمود عطيه، ركائز الجودة في التعليم الثانوي، المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي، الجزء الأول، القاهرة، مايو 2008.
- ❖ محمود، عطيه، ركائز الجودة في التعليم الثانوي، المؤتمر القومي لتطوير التعليم وسياسات القبول بالتعليم العالي، الجزء الأول، القاهرة، 2008، ص 67.

- ❖ مها سعد عبدالرحمن، المحاسبة التعليمية مدخل لضمان جودة عمليا إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية العدد السادس عشر، القاهرة، 2015م.
- ❖ ميرفت صالح ناصف، التخطيط لتنمية المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة في الرئيسي لاتحاد طلاب المدارس في الفترة من 18 الي 20 مايو القاهرة، 2003.
- ❖ ميرفت صالح ناصف، التخطيط لتنمية المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدرسة الثانوية العامة في الرئيسي لاتحاد طلاب المدارس في الفترة من -18 20 مايو 2003.
- ❖ الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، دليل (1) إصدار جديد القاهرة، 2008، ص 10 – 16.
- ❖ الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، وثيقة معايير ضمان الجودة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، دليل 1، إصدار جديد، القاهرة، 2008، 10-16.
- ❖ وائل توفيق رضوان، المحاسبة التعليمية مدخل لتحقيق الاعتماد بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر، مجلة القراءة والمعرفة، ع(103)، جامعة عين شمس – كلية التربية، 2010.

Alnoor Ebrahim, "Accountability In Practice: Mechanisms for NGOS", Journal of World Development, Vol.(31), No.(5)2003.

Barrert Angeline, M Teacher Accountability in Context. Tanzanian primary School Teachers, perceptions of Local Community and School Administration, Compare, Vol (35) No (1), 2005, pp. 43 – 44.

Claude Paire ,levajuation des ,systemes Educatifs,Bookings institution press,Washington,2006.

Green, Jane: Education, Professional and the Quest for Accountability, Routledge, 2013, Available at: [routledge.com](http://routledge.com) Accessed at: 52013/3/.

John Clarke,Jenny Ozga,Governing by Inspection? Comparing school inspection in Scotland and England,Paper for Social Policy Association conference ,University of Lincoln6 - 4 , July 2011.

Martin Brown ,Gerry Mcnamara et J. O'Hara ,Teacher Accountability in Education: The Irish Experiment ,Essays in the History of Irish Education, Palgrave Macmillan UK,,January 2016.

Mcpherson, R, J, S: Educative Accountability Policy Research: Methodology and Epistemology, Educational Management Quarterly, Vol, 32, No 1, 1996, p. 200.

Ysseldyke, J. Et al. "NCEO Framework for Educational Accountability", Op\_cit. (26) Mcpherson, R, J, S: Educative Accountability Policy Research: Methodology and Epistemology, Educational Management Quarterly, Vol, 32, No 1, 1996, p. 200.





## معايير التميز الإداري بالملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات الدولية

### تأليف

أ.د. نجوى يوسف جمال الدين / د. أمل محمد وجدي عبد الصمد

أ. تركي بن محمد تركي الشهري



## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

### مستخلص البحث:

هدف البحث اقتراح معايير التميز الإداري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات الدولية للتميز الإداري في المؤسسات التعليمية مثل: (النموذج الأوروبي للجودة والتميز، النموذج الأمريكي للتميز، النموذج السنغافوري للتميز الإداري)، وتكونت عينة الدراسة من (20) من القيادات الإدارية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، واستخدم البحث المنهج الوصفي.

وتوصل البحث إلى أفضل الممارسات والمعايير استناداً للخبرات الدولية للتميز الإداري لوضع معايير للتميز الإداري بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتتمثل في: تعزيز القيادة الفعالة التي تدعم رؤية وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وتوجهاتها الاستراتيجية من خلال التزام القيادة بالتميز، وضع توجهات استراتيجية واضحة تدعم تحسين الأداء المؤسسي داخل وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من خلال تحديد رؤية ورسالة الوزارة، وتعزيز الاستفادة القصوى من الموظفين داخل وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق التميز من خلال تطوير المهارات والكفاءات لكافة العاملين بالوزارة، وإدارة الموارد والشراكات مع كافة مؤسسات المجتمع المحلي على اختلاف أنواعها بفعالية لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة من خلال بناء شراكات فعالة ومستدامة مع كافة مؤسسات المجتمع المحلي على اختلاف أنواعها، وتحسين العمليات المؤسسية لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق أفضل النتائج من خلال تصميم العمليات داخل الوزارة لضمان الجودة الشاملة،

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

وقياس وتحليل نتائج الأداء لتحقيق التميز المستدام من خلال رضا العاملين وتحفيزهم ونتائج ومخرجات التعليم، وكذلك تعزيز الابتكار في كافة جوانب العمل المؤسسي بالمملكة العربية السعودية من خلال تشجيع الأفكار الجديدة والمبتكرة.

وأوصى البحث بضرورة الاستفادة من الخبرات الدولية للتميز الإداري بكافة الوزارات والمؤسسات بالمملكة العربية السعودية، بما يساهم في تحسين جودة المخرجات، وتفعيل أدوار الأطراف ذات العلاقة.

**الكلمات المفتاحية:** المعايير، التميز الإداري، معايير التميز الإداري، وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، الخبرات الدولية.

## Administrative Excellence Standards in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia in Light of International Experiences

### Abstract:

The aim of the study is to propose administrative excellence standards for the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia in light of international experiences in administrative excellence within educational institutions, such as the European Excellence Model (EFQM), the American Excellence Model (Baldrige), and the Singapore Excellence Model. The study sample consisted of 20 administrative leaders from the Ministry of Education in Saudi Arabia. The descriptive method was employed in conducting the research.

The study identified the best practices and standards based on international experiences in administrative excellence to establish a framework for excellence in the Saudi Ministry of Education. It emphasizes the need for an effective governance system within the Ministry, which supports strategic leadership through the commitment of leadership to quality, formulating clear strategic directions that support the Ministry's institutional performance, and enhancing the internal capabilities of Ministry employees in Saudi Arabia.

Excellence is achieved through the development of skills and competencies of all employees in planning, management of human resources, and partnerships with all segments of local society to build effective and sustainable movements that support the strategic objectives of the Ministry. It also includes designing institutional processes to ensure quality outcomes, improving the types of outputs from educational institutions in the Kingdom of Saudi Arabia, and analyz-

ing performance results to achieve sustainable excellence through evaluating the performance of employees, outputs, and graduates. Additionally, it aims to enhance innovation across all work aspects within the Ministry through encouraging the generation of new and innovative ideas.

The research recommends the necessity of benefiting from international experiences in administrative excellence across all departments and institutions in the Kingdom of Saudi Arabia, contributing to improvement in outputs quality and activating the roles of all stakeholders in this relationship.

**Keywords:**

Administrative excellence standards, Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia, international experiences.

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

### مقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة والتطورات التي تشهدها ميادين الحياة المختلفة في جميع دول العالم، أصبح الميدان الإداري التربوي يتأثر كغيره من الميادين في تنفيذ خطط التنمية المستدامة للمجتمع، مما ألقى على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية أدواراً جديدة لتقف أمام هذه التحديات.

ويعتبر مدخل التميز الإداري أحد المداخل الحديثة التي تسعى لتحسين كفاءة المؤسسات التعليمية وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات العالمية المستمرة، وذلك من خلال إدارة متميزة قادرة على اكتشاف الفرص واستغلالها، والتقليل من المخاطر والتهديدات بحنكة ومهارات في التصرف، وإعداد الاستراتيجيات الملائمة بهدف ضمان التفوق والتحسين المستمر في الأداء (داوود، 2011: 23).

والتميز الإداري يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها قدرة عالية لمواجهة المتغيرات الطارئة، كما توفر للمؤسسة القدرة على تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها واستثمار قدرتها؛ مما ينعكس بدوره على تطوير العملية التعليمية بكافة جوانبها، وتحقيق الفوائد والمنافع للعاملين والطلبة والمجتمع ككل.

وتؤكد الدراسات السابقة ومنها دراسة رضا المليجي وصالح الدين توفيق (2012) أن التميز الإداري يتطلب أحداث تغييراً جذرياً في المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، ووجود هياكل تنظيمية مرنة تناسب متطلبات الأداء المتميز.

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

ومع تعدد مهمات مدراء المؤسسات التعليمية وتنوع الأهداف الواجب عليهم إنجازها، واختلاف الفئات التي يتفاعلون معها داخل المؤسسة وخارجها؛ ظهرت سمة التميز الإداري عند بعض المدراء الذين حققوا تميزاً في داخل دوائريهم وأحدثوا فناً في إدارة الأزمات والتعامل مع المشكلات والمعوقات التي تواجههم في عملهم، كما أن للمدير المتميز دوافع تجعله يسعى إلى تحقيق التميز الإداري في مؤسسته للحصول على أفضل النتائج، ومن أهم هذه الدوافع معدل التغيير والتطور السريع في البيئة المحيطة، والذي يؤثر بشكل كبير على نشاطاته وقراراته، بالإضافة إلى تنامي شعور المدير بالجودة وتحقيق الأفضل في جميع جوانب المؤسسة (جمال، 2017: 33).

ويمكن القول بأن وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لكي تصل للتميز الإداري، فمن الضروري توافر مجموعة من المهارات الإبداعية لدى القيادات التربوية بها، تظهر التميز الواضح في عملها الإداري، وتسهم في تكوين بيئة متميزة تظهر العدالة بين جميع العاملين، ووجود هيكل تنظيمي مرن ومحدد للمهام والصلاحيات المنوطة بكل وكالة من وكالات الوزارة، وذلك لضمان عدم التداخل في المهام والصلاحيات فيما بينها.

وظهرت في الساحة العالمية تنظيمات رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز، وذلك بوضع نماذج دولية تكون بمثابة دليل عملي لتلك المؤسسات، وتعتبر هذه النماذج عن التميز الإداري بمجموعة من المعايير المحددة بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به، وتقدم هذه النماذج

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

الدولية في إطار التحفيز على التميز جوائز تختلف قيمتها باختلاف مستويات الأداء المحققة (القيسي، 2005).

ويستخلص الباحث أن التميز الإداري حظي باهتمام واسع على الصعيد الدولي، حيث سعت العديد من الدول إلى تبني نماذج وأساليب إدارية متطورة بهدف رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، واتجهت الدول المتقدمة إلى تطبيق مفاهيم التميز الإداري من خلال تبني معايير عالمية وتفعيل ممارسات الحوكمة، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار.

ويرى الباحث أن الخبرات الدولية تمثل مرجعية مهمة يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، بما يساهم في تحقيق تطلعات المجتمع السعودي وتحسين جودة الحياة.

لذا جاء البحث الحالي والذي يسعى الباحث من خلاله اقتراح معايير التميز الإداري في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات الدولية للتميز الإداري في المؤسسات التعليمية مثل: (النموذج الأوروبي للجودة والتميز، النموذج الأمريكي للتميز، النموذج السنغافوري للتميز الإداري).

### ❖ مشكلة البحث:

تبلورت مشكلة البحث الحالي من خلال مسح الباحث للأدب التربوي الخاص بموضوع الدراسة الحالية، ومن خلال خبرة الباحث من خلال عمله في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، يستخلص محدودية وضوح أسس

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

لاختيار القيادات المستقبلية بوزارة التعليم، وعدم حرص الوزارة على ابقاء القادة المؤهلين وذوي الكفاءة في الوزارة والسماح لهم بالعمل في جهات أخرى، كذلك الاستعانة بخبرات من خارج الوزارة لتولى مناصب قيادية، وعدم الحرص على اعداد خبرات من داخل الوزارة، وكذلك لدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي المتمثلة في:

١. دراسة كلاً من عبد الله الدخيل (٢٠١٥)، حنان العمري (٢٠١٥)، طارق الزائدي (٢٠١٣)، والتي أجريت في المملكة العربية السعودية، والتي أوصت بضرورة تطبيق معايير التميز الإداري على كافة مستويات المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.
٢. دراسة فاطمة الشهري وسلوى شحبل (٢٠٢٠)، والتي أجريت في المملكة العربية السعودية، وأظهرت وجود معوقات تتعلق بالتغير المستمر غير المنظم للهيكل التنظيمي بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، بما يخلق عدم استقرار في البنية الإدارية للوزارة، متمثلاً في:
  - وجود تداخل بين وكالة الشؤون المدرسية ووكالة الموارد البشرية، في مهام متماثلة مثل عمليات الموارد والتخطيط للموارد وإدارة الأداء والتعاقب الوظيفي.
  - وجود تداخل بين الإدارة العامة للإيفاد والابتعاث ووكالة الموارد البشرية، في مهام متماثلة مثل التدريب.
٣. ورقة عمل تغريد الدخيل (٢٠١٨)، والتي قدمت إلى مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية،

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

وأكدت وجود معوقات تعرقل إدارة الموارد البشرية النسائية بوزارة التعليم تتمثل في نقص فرص التوظيف، وضعف التخطيط الاستراتيجي، وضعف المسار الوظيفي، وضعف تعاقب القيادات بالوزارة.

### ❖ أسئلة البحث:

تتمثل الأسئلة التالية في:

١. ما أبرز الخبرات الدولية للتميز الإداري في المؤسسات التعليمية؟
٢. ما معايير التميز الإداري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات الدولية للتميز الإداري في المؤسسات التعليمية؟

### ❖ أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى ما يلي:

- رصد أبرز الخبرات الدولية للتميز الإداري في المؤسسات التعليمية.
- تسليط الضوء على معايير التميز الإداري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات الدولية للتميز الإداري في المؤسسات التعليمية.

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

### ❖ أهمية البحث:

#### تتضح أهمية البحث الحالي من خلال:

- قد تتجلى أهمية البحث الحالي بدراسة التميز الإداري في المؤسسات التعليمية، وهو من المواضيع المهمة والملحة لتطوير هذه المؤسسات والنهوض بها لتحقيق أهدافها.
- قد يقدم البحث الحالي أبرز الخبرات الدولية للتميز الإداري في المؤسسات التعليمية.
- ربما يوفر البحث الحالي أوجه الاستفادة الممكنة في وزارة التعليم بالملكة العربية السعودية من الخبرات الدولية للتميز الإداري في المؤسسات التعليمية.
- قد يقدم البحث الحالي معايير التميز الإداري في وزارة التعليم بالملكة العربية السعودية تساهم في التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع.
- ربما يساهم البحث الحالي في الاتجاهات الحديثة والعالمية في التميز الإداري في المؤسسات التعليمية.
- من الممكن أن يوفر البحث الحالي مرجعية للتميز الإداري تكون عوناً للباحثين وصناع القرار.

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

### ❖ حدود البحث:

#### يتحدد البحث بالحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي على الخبرات الدولية للتميز الإداري (النموذج الأوروبي للجودة والتميز، النموذج الأمريكي للتميز، النموذج السنغافوري للتميز الإداري).
- **الحدود الشرية:** اقتصر البحث الحالي على القيادات الإدارية في وزارة التعليم (وكلاء وزارة، مدراء عامون، مدراء إدارات).
- **الحدود المكانية:** وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** أجري البحث الحالي في الفصل الدراسي الثاني من العام (٢٠٢٤-٢٠٢٥م).

### ❖ مصطلحات البحث:

#### تبني البحث الحالي المصطلحات التالية:

##### • المعايير:

**يعرفها الباحث إجرائياً بأنها:** مجموعة من المؤشرات والممارسات الإدارية المستندة إلى أفضل الممارسات والمعايير من النماذج الأوروبية، الأمريكية، والسنغافورية، والتي تهدف إلى تعزيز الكفاءة لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتحقيق الجودة والابتكار، وتحسين الأداء والحوكمة لتحقيق أهداف الوزارة المرجوة.

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

### • التميز الإداري:

**التميز الإداري لغة:** مصطلح التميز في اللغة مشتق من الفعل ميز، ويقال تميز القوم أي انفردوا، وقوة التميز: بمعنى قوة الحكم الفاصل والميزات الرفيعة (العطية، 2018: 66). ويعرف التميز الإداري بأنه القدرة على توفيق وتنسيق عناصر الإدارات التعليمية المختلفة بوزارة التعليم، وتشغيلها في تكامل وترابط، لتحقيق أعلى معدلات الكفاءة والفاعلية، وصولاً إلى مخرجات تحقق رغبات وتوقعات العاملين بوزارة التعليم (Peterson, 2003: 7). ويعرف بأنه أسلوب إداري حديث تسعى المؤسسات على اختلاف أنواعها لتحقيقه عن طريق الارتقاء بجودة خدماتها إلى مستوى أداء فعال يفوق التوقعات، ويحقق قيمة مضافة لكافة أطراف العلاقة بالمؤسسة وعناصرها، بحيث تصل إلى أفضل الانجازات التي تحقق رغباتهم وطموحاتهم وتوقعاتهم، تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة (الهالات، 2014: 22).

**ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه:** أحد الأطر الإدارية الفكرية المعاصرة التي تسعى وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية للوصول إليها، من خلال تنمية وصقل المهارات والقدرات لدى القيادات الإدارية العاملة بها، لتحقيق الإبداع الإداري المنشود لكافة العاملين من خلال مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإدارية والفنية بها.

### • وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية:

تعرفها (وزارة التعليم، ٢٠٢٤) بأنها وزارة سعودية مسؤولة عن التعليم

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

العام والتعليم العالي، تأسست عام (١٣٧٣هـ) تحت مسمى وزارة المعارف، ثم وزارة التربية والتعليم في عام (١٤٢٣هـ)، ثم دُمجت وزارة التعليم العالي مع وزارة التربية والتعليم لتصبح وزارة التعليم وذلك في عام (١٤٣٦هـ).

### ❖ الدراسات السابقة:

تم ترتيب الدراسات السابقة ترتيباً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، وتعرض على النحو التالي:

1. دراسة هاني الكريمين (2023) بعنوان: «درجة توافر معايير التميز الإداري لدى مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين».

هدفت الدراسة تعرف درجة توافر معايير التميز الإداري لدى مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفيلة الأردنية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (283) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة من إعداد الباحث، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة توافر معايير التميز الإداري لدى مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفيلة الأردنية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وقد حصل معيار أخلاقيات المهنة على أعلى متوسط، بينما حصل معيار المبادرات الإبداعية على أقل درجة بين المعايير الخمسة.

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

2. **دراسة سعداء القرني (2022) بعنوان: «واقع الأداء الوظيفي للقيادات التربوية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية وفقاً لأبعاد نموذج الأداء المتوازن».**

هدفت الدراسة كشف واقع أداء القيادات التربوية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وفقاً لأبعاد نموذج الأداء المتوازن، وتكونت عينة الدراسة من (432) من القيادات التربوية في الإدارة العامة للإشراف التربوي في جهاز وزارة التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: حصول بعد إدارة التعليم والنمو المهني على درجة متوسطة، وكذلك حصول بعد إدارة العمليات الداخلية للقيادات التربوية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية على درجة متوسطة.

3. **دراسة سعيد رضوى (2022) بعنوان: «درجة ممارسة المرونة الإدارية وعلاقتها بإدارة التميز لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين في مدارس محافظة واسط».**

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة المرونة الإدارية وعلاقتها بإدارة التميز لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة من إعداد الباحث، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية جاءت

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية للمرونة الإدارية ومتوسطات درجة تقدير أفراد العينة لمستوى إدارة التميز.

4. **دراسة مصلحة البارقي (2021) بعنوان:** «تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية (نموذج مقترح)».

هدفت الدراسة تعرف واقع تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، والكشف عن الصعوبات التي تواجه أداء إدارات التعليم لتحقيق الميزة التنافسية والتعرف على متطلبات تطويرها، وتكونت عينة الدراسة من (215) من رؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية (الرياض، حائل، الأحساء، مكة المكرمة، جيزان) بالمملكة العربية السعودية، إضافة إلى (10) من مديري التعليم ومساعدتهم بنفس الإدارات التعليمية الخمس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة بالاستبانة إضافة إلى المقابلة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن واقع تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية جاء بدرجة متوسطة، وأن الصعوبات التي تواجه أداء إدارات التعليم لتحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة متوسطة.

5. **دراسة جنان كامل (2019) بعنوان:** «واقع الأداء الإداري وفق معيار هالينجر وعلاقته بالتميز الإداري لمديري المدارس الثانوية».

هدفت الدراسة تعرف درجة واقع الأداء الإداري وفقا لمعيار هالينجر، والتميز

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

الإداري والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم، وطبقت الدراسة على عينة من معاوني مديري المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية بغداد بلغت (٦٠) معاوناً ومعاونة، مناصفة بين الذكور والإناث، منهم (٢٩) من التخصص العلمي، و(٣١) من التخصص الإنساني، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة بمقياس التميز الإداري، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن هناك (٨) أبعاد متحققة من مجموع (١١) بعداً من أبعاد مقياس الأداء الإداري وفقاً لمعيار هالينجر، وأن العلاقة بين عناصر الأداء الإداري والتميز الإداري كانت ضعيفة، ما عدا في عنصرين وهما (متابعة تحصيل الطلبة، والمتابعة المستمرة لشؤون المدرسة)، فقد كانت العلاقة بينهما وبين التميز الإداري دالة متوسطة.

6. **دراسة على الزهراني (2019) بعنوان: «درجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين».**

هدفت الدراسة كشف درجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (341) معلماً ومعلمة من منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أدوات الدراسة بالاستبانة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة تحقق قادة مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة للتميز الإداري من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة كبيرة، وكذلك وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

إحصائية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومعايير التميز الإداري في جميع مجالاته.

7. **دراسة فاطمة التويجري وآخرون (2019) بعنوان: «دور إدارة المسار الوظيفي لوكالة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي بوزارة التعليم».**

هدفت الدراسة تعرف واقع المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على واقع التميز التنظيمي، وكذلك الكشف عن دور إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في تحقيق التميز الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (83) من مديري الإدارات ومساعدتهم في جهاز التعليم بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: واقع إدارة المسار الوظيفي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري الإدارات ومساعدتهم جاء بدرجة منخفضة، بينما جاء التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الإدارات ومساعدتهم بدرجة متوسطة.

8. **دراسة (Al-Khlew & et al) (2019) بعنوان: «دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري».**

هدفت الدراسة تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٥) من معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة،

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى التميز الإداري في المدارس الابتدائية جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري.

9. **دراسة هند الصعدي (2018) بعنوان: «واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية».**

هدفت الدراسة كشف واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٤٦)، ومساعدتهم في المناطق التعليمية والبالغ عددهم (١٤٣)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: درجة ممارسة معايير التميز الإداري لدى قيادات إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مساعدتهم جاءت بدرجة متوسطة، وأن الصعوبات التي تحد من تطوير أداء قيادات إدارات التعليم جاءت بدرجة كبيرة.

10. **دراسة (Shibru & et al) (2017) بعنوان: «تقييم العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي- دراسة حالة جامعة وليتا سوده في أثيوبيا».**

هدفت الدراسة إلى اكتشاف العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي لجامعة وليتا سوده الأثيوبية، وتمثلت عينة الدراسة بجميع رؤساء الأقسام في (٨) كليات

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

بالجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن تجربة ممارسة القيادة لدى رؤساء الأقسام بالكلية المختلفة بالجامعة بحرية كان أعلى احتمال لوجود أداء مميز، كما أن التنفيذ الجيد للسياسات والإجراءات المعمول بها كان له دور كبير في تحسين الأداء بكلية الجامعة.

11. **دراسة (Cibulskaitė & Petrauskas) (2017) بعنوان: «التميز الإداري ضمن منهج مديري المدارس العامة».**

هدفت الدراسة تعرف التميز الإداري لرؤساء المدارس داخل المدارس الحكومية من حيث مناهج خبراء تقييم الكفاءات والرؤساء والاختلافات في مواقفهم، وكذلك الكشف عن مواقف رؤساء وخبراء المدارس من أهمية الكفاءات الإدارية وتنميتها، وتكونت عينة الدراسة من (٧٤) من مديري المدارس من (٣٥) بلدية في ليتوانيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن رؤساء المدارس يؤكدون بشكل أكبر على أهمية الاتصالات والمعلومات، وكذلك وجود اختلافات في مواقف رؤساء وخبراء المدارس العامة تجاه الكفاءات العامة للمعلمين.

### التعليق على الدراسات السابقة:

- يكتسب موضوع التميز الإداري في التعليم أهمية بالغة، نظراً لما يحققه من ارتقاء بالمسيرة التعليمية في كافة جوانبها، سواء داخل الوزارة أو إداراتها بالمناطق التعليمية والمدارس.

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

- تتفق العديد من الدراسات السابقة على الدور الفاعل للتميز الإداري في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.
- تتفق غالبية الدراسات السابقة على تبني المنهج الوصفي كمنهج للدراسة.
- يختلف البحث الحالي عن غالبية الدراسات السابقة والتي استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.
- يُقدم البحث الحالي إضافة جديدة (بحد علم الباحث)، وهو السعي نحو وضع معايير للتميز الإداري بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية استناداً إلى الخبرات الدولية.
- تم الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة سواء المحلية منها أو العربية أو الأجنبية في بناء هدف الدراسة، ووضع متغيراته سواء المتغير المستقل أو المتغير التابع، كذلك التعرف على المنهج المناسب للدراسة وأدواتها، واختيار عينتها.

## محاوَر البحث:

يسير البحث وفقاً للمحاوَر التالية:

❖ المحوَر الأول: التميز الإداري في التعليم:

### 1. مفهوم التميز الإداري:

يعرف التميز الإداري بأنه القدرة على توفير وتنسيق عناصر الإدارات التعليمية المختلفة بوزارة التعليم، وتشغيلها في تكامل وترابط، لتحقيق أعلى معدلات الكفاءة والفاعلية، وصولاً إلى مخرجات تحقق رغبات وتوقعات العاملين بوزارة التعليم (الرحيمي، ٢٠٢٠: ١١٨٨). ويعرف بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي الذي يهدف إلى تحقيق مستويات عالية، وغير عادية من التميز في الأداء وتنفيذ العمليات الإدارية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات ترضى عنها الفئة المستهدفة (Angelo, 2013: 128). يعرف بأنه قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بإتقان وجودة وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (أبو النصر، ٢٠١٢: ١٨).

ويرى الباحث من خلال التعريفات السابقة للتميز الإداري أنها جميعاً تشترك في عدة عوامل هي:

- حالة من الإبداع الإداري داخل المؤسسة والتفرد عن باقي المؤسسات.
- السعي إلى تحقيق الأهداف في ظل قيادات تعليمية متميزة.
- الاهتمام بتغيير الهياكل التنظيمية وتطوير الأنظمة ومرونتها

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

وحداتها.

- استثمار القوى العاملة واستغلال الإمكانيات وفق خطة استراتيجية.
- تشكيل إطار من الثقافة التنظيمية الإيجابية؛ لتحقيق الأهداف المنشودة.

### 2. أهداف التميز الإداري:

تتمثل أهم أهداف التميز الإداري كما يذكرها (الكريمين، ٢٠٢٣: ١١) بما يلي:

- تحسين الأداء وتشجيع التنافس والتعاون الإيجابي ونشر ثقافة التميز والإبداع.
- تحقيق مبدأ التوازن بين الأنشطة والنتائج.
- استثمار كافة الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية.
- تطوير الممارسات الإدارية والتربوية والارتقاء بمستوى الأداء.
- تحديد مؤشرات واضحة لقياس الأداء.
- التحسين المستمر في الوسائل والأساليب وأنشطة التقويم.

ويضيف (Zarandi, 2015: 58) إلى الأهداف السابقة ما يلي:

- زيادة القدرة على مواجهة التغير، وتحسين نظام التعليم وكفاءته.
- تحقيق التواصل مع المجتمع المحلي، وتوظيف استخدام التكنولوجيا.
- إدماج المؤسسة في البيئة الداخلية، وتنمية الاحساس بالمسئولية الاجتماعية لدى العاملين.

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

ويرى الباحث أن التوجه نحو التميز الإداري في التعليم يهدف إلى تحقيق جودة تعليمية عالية وتطوير مستدام، ويسعى إلى تحسين أداء المدارس واستخدام الموارد بشكل فعال، بالإضافة إلى تعزيز قدرات القيادة الإدارية وبناء بيئة تعليمية محفزة، ويشجع على التجديد والابتكار في تنظيم وإدارة المؤسسات التعليمية.

### 3. أهمية التميز الإداري:

تتمثل أهمية التميز الإداري كما يذكرها (Maleh, 2015: 55) بما يلي:

- تحفيز الميدان التربوي نحو الأداء المتميز عن طريق ضبط جودة المدخلات والعمليات لتحسين كفاءة المخرجات وفعاليتها.
  - توطيد العلاقات والعمل على تشجيع الممارسات الإيجابية، والانتقال بالعملية التعليمية من الوضع التقليدي في الممارسات ومنهجية الضبط إلى حالة إبداعية قائمة على التشاركية.
  - الالتزام الذاتي المستند إلى قيم المؤسسة ومبادئها للوصول إلى حالة من تعميم القيم الإيجابية، ونشرها في المؤسسة، والحد من السلبيات، والعمل على تخطي مرحلة مواكبة المستجدات إلى مرحلة توظيف نتائجها.
  - توليد معارف جديدة أخرى تحمل في طياتها الاستمرارية والتمكين.
- وتضيف (العجمي، ٢٠١٧: ٣٤٥) للأهمية ما يلي:
- مراعاة اقتصاديات التعليم من جهة التمويل والإنفاق، وترتيب

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

الأولويات التربوية.

- تحديد مؤشرات لأداء الطالب والمعلم والمدرسة.
- ربط التعليم بالواقع العملي لتعزيز القدرة التنافسية في ظل معطيات الثورة العلمية والتكنولوجية.

وتستنتج الدراسة بأن أهمية الالتزام بمعايير التميز الإداري تتزايد عندما يمس قطاعاً فاعلاً ومهماً في المجتمع؛ ألا وهو قطاع التعليم وممارسات قادة المدارس؛ لأنهم الأقدر على التنبؤ بالمشكلات وحلها وتحديد مساراتها، وتحقيق الأهداف، وهم قادة التغيير بما يملكون من قدرات ومهارات وقيم ومعارف، وهم المسؤولون عن تنفيذ السياسات والبرامج، واستغلال الإمكانيات المتوفرة، واستثمار كل ما يمكن عمله بكل الوسائل المتاحة، واستثمار العلاقات الرسمية وغير الرسمية.

### 4. خصائص التميز الإداري؛

وهناك جملة من خصائص التميز الإداري يذكرها (أحمد، ٢٠١٨: ١٧١)

تتمثل في:

- تحفيز مدراء المدارس للخروج عن نمط الإدارة البيروقراطية، والانتقال إلى التحيز للعمل والعاملين بالمدرسة.
- تنمية العلاقات الإنسانية الحميمة مع العاملين بالمدرسة من خلال الأخذ باقتراحاتهم.
- منح الثقة والمشاركة الفاعلة.

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

- السماح لكافة العاملين بالمدرسة إنجاز عملهم باستقلالية مما يعزز انتمائهم لعملهم وتنمية قيم المدرسة.

وتضيف (ناصر وهاشم، ٢٠١٠: ٢٢) لخصائص التميز الإداري ما يلي:

- حرص المدير على الطاقات الإبداعية والديناميكية والاهتمام والتمسك بهاء.
- استقطاب الموارد البشرية المحفزة والمطورة للإبداع.
- توفير المناخ المناسب والداعم للابتكار بما يتناسب وبيئة العمل.

ويرى الباحث أن التميز الإداري يتحقق عندما تتكامل العلاقة بين مدير المدرسة وكافة العاملين بها من معلمين وإداريين وفنيين وعمال، فحين يقوم كل منهما بعمله وإنجاز مهامه على أكمل وجه، وتجمعهم علاقات إنسانية ودّية، وإيمانهم بالعمل الجماعي ضمن فريق، يصبح أمامهم هدف واحد يأملون تحقيقه في مدرستهم للوصول بها إلى أعلى درجات التميز الإداري.

### 5. الأسباب التي تحتم ضرورة التوجه نحو التميز الإداري:

تتوجه المؤسسات عمومًا والتعليمية على وجه الخصوص إلى تحقيق التميز الإداري كما يذكر كلاً من (سليمان، ٢٠١٧: ٣٥٩)، (الشريبي وغبور، ٢٠١٣: ٤٣) للأسباب التالية:

- ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية والإقليمية يتطلب استثمار جوانب القوة الداخلية والفرص الخارجية للمؤسسات والتخطيط

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

السليم؛ لضمان بقائها واستمرارها في ظل التنافس المؤسسي الدولي الذي يتسم بكثير من التحديات.

- تحقيق التميز الإداري يكفل للمؤسسات العمل وفقاً لفلسفة الجودة الشاملة التي تُعتبر من متطلبات المؤسسات الناجحة.
- التحول النوعي في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف مؤسسات المجتمع بحيث أصبحوا يتمتعون بطاقات ذهنية وفكرية وإمكانات للإبداع والابتكار؛ والتي تجعل مساهماتهم في العمل هي الأكثر أهمية وتأثيراً فيما تحقّقه المؤسسات من مخرجات.
- الثورة المعرفية والتكنولوجية التي أدت إلى تجاوز الحواجز الجغرافية والسياسية والثقافية والتواصل السريع بين الأفراد والشعوب؛ وسهولة حركة المعلومات والمعارف الإنسانية وسهولة مشاركتها؛ مما أدى لضرورة تعزيز القدرة التنافسية الدولية؛ والتي تتطلب بدورها تميز للمؤسسات.
- عدم ملائمة الحلول الإدارية التقليدية التي لازالت تتبعها أغلب المؤسسات التعليمية في العالم العربي للظروف الحالية.
- حاجة المؤسسة التعليمية إلى أنظمة فعالة ومنطقية لحل المشكلات؛ وكذلك الحاجة إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات ودعم تمويل المشروعات؛ والحاجة إلى تعزيز ثقافة مؤيدة للتطوير والتغيير للأفضل.

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

ويستخلص الباحث مما سبق أن تحقيق التميز الإداري هو رد فعل طبيعية لما تواجهه المؤسسات التعليمية من تحديات دولية ومحلية تحتم عليها مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع الذي يشهده العصر الحالي، إضافة لضرورة التكيف والتطور والإصلاح من أجل الحفاظ على البقاء والاستمرارية وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات التعليمية، وبما يضمن لها القدرة على التنافس على المستوى العربي والدولي؛ بل وهو ضرورة أساسية لنجاح تلك المؤسسات التعليمية وتطوير أدائها على النحو المرغوب.

### 6. مداخل التميز الإداري؛

يوجد أربعة مداخل أساسية لاقت للتميز يذكرها (عامر، ٢٠١٣: ٢١) والمتمثلة في:

- **الإدارة الاستراتيجية؛** هي إدارة فكرية تتصف بالحدثة، وتعرف بأنها طريقة في التفكير، والتطبيق تؤدي إلى بيان الاتجاه العام للمؤسسة، وتصور الرؤية المستقبلية لها، وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بين المؤسسة وبين البيئة لمعرفة الفرص، والتهديدات، ونقاط القوة والضعف.
- **إدارة الجودة الشاملة؛** مدخل فكري عصري لتأمين الجودة للمؤسسة في مراحلها كافة، تعتمد على مشاركة الجميع في عملية التطوير والتحسين المستمرة.

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

- **عادة الهندسة:** مدخل جديد يهدف إلى التغيير من أجل عملية التطوير، فهي تعني البدء من الصفر والتخلي التام عن الأساليب والنهج القديم والبدء بصورة جديدة.
- **القياس المقارن بالأفضل:** عملية مستمرة للقياس والمقارنة بين الممارسات في المؤسسة مع أداء مؤسسة أخرى.

### ❖ المحور الثاني: وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية:

#### 1. نشأة وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية:

كان ظهور أول نظام للتعليم في المملكة العربية السعودية إنشاء مديرية المعارف عام (١٣٤٣هـ)، وكانت بمثابة إرساء حجر الأساس لنظام التعليم للبنين، وفي عام (١٣٤٦هـ) صدر قرار تشكيل أول مجلس للمعارف والهدف منه وضع نظام تعليمي يشرف على التعليم في منطقة الحجاز، وكان أول نظام للمدارس عام (١٣٤٧هـ) وتمت المصادقة عليه بالقرار رقم (١٤٦) وتاريخ (١٣ رجب ١٣٤٧هـ)، ومع قيام المملكة العربية السعودية اتسعت صلاحيات مديرية المعارف ولم تعد وظيفتها قاصرة على الإشراف على التعليم في الحجاز بل شملت الإشراف على جميع شؤون التعليم في المملكة كلها، وكانت تضم (٣٢٣) مدرسة، حيث بدأت بأربع مدارس، وفي عام (١٣٧٣هـ) تم إنشاء وزارة المعارف في عهد الملك سعود بن عبد العزيز آل سعود، وكانت امتداداً وتطويراً لمديرية المعارف، وقد أسند إليها التخطيط والإشراف على التعليم العام للبنين في مراحل الثلاث (الابتدائي - المتوسط - الثانوي)، وكان الملك فهد هو أول وزير لها، وفي عام (١٣٨٠هـ) تم إنشاء الرئاسة العامة لتعليم البنات في عهد الملك فيصل بن عبد العزيز آل سعود،

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

ومع تطور التعليم صدر المرسوم الملكي بضم الرئاسة العامة لتعليم البنات إلى وزارة المعارف عام (١٤٢٣هـ) وتم تعيين الدكتور خضر القرشي نائبا لوزير المعارف لتعليم البنات. وفي عام (١٤٢٤هـ) تم تحويل مسمى وزارة المعارف إلى وزارة التربية والتعليم، وفي (٩ ربيع ثاني ١٤٣٦هـ) الموافق (٢٩ يناير ٢٠١٥)، صدر أمر ملكي بدمجها مع وزارة التعليم العالي في وزارة واحدة باسم وزارة التعليم، وتعيين الدكتور عزام الدخيل وزيرا لها، وكان الأمير خالد الفيصل هو آخر وزير لوزارة التربية والتعليم قبل دمجها (وزارة التعليم، ٢٠٢٤: ١٧).

### 2. متطلبات تطوير العمل الإداري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية:

حتى نتمكن من تحقيق استراتيجيات التطوير الإداري والنهوض بالمنظومة الإدارية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، فإن الباحث يعرض مجموعة من مقترحات لتطوير العمل الإداري كما تذكرها (وزارة التعليم، ٢٠٢٤: ٣٣) والمتمثلة في:

- الالتزام بالتعاون والمشاركة بين كافة الوحدات الإدارية الموجودة داخل الوزارة حيث أنه من الضروري القيام بالعمل المطلوب وتنفيذه بالوقت المحدد.
- لا ينهض أي عمل يشعر الموظف فيه بالقهر والضعف.
- يجب الاستماع لجميع آراء الموظفين وما يقدموه من مقترحات لتطوير العمل الإداري وعدم إرهابهم من القيام بذلك لتنفيذ أفضل الأفكار التي تساعد في تطوير العمل.

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

- دراسة وضع البيئة المحيطة والوسائل المتاحة للعمل لضمان تحقيق أغلب الأهداف المطلوبة مما يساعد في تطوير العمل الإداري بشكل كبير.
- لا بد من السعي دائماً وراء تطوير كافة وسائل وأساليب العمل الإداري، حيث أنه يتوفر العديد من المهارات المهمة التي تساعد الموظفين في إتمام وإنجاز أعمالهم.
- يجب احترام من هم يمتلكون خبرات كبيرة وضرورة من الموظفين والحفاظ عليهم والاهتمام بهم وذلك تقديراً على ما يخدموا به العمل الإداري وتطوره.

### 3. نماذج التميز الإداري بالمملكة العربية السعودية:

- أولاً: على صعيد كافة الوزارات؛
- النموذج الوطني للتميز الإداري؛

يتطلب تطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها تحقيق التميز الإداري في الأداء، فالتميز الإداري هو المدخل الذي تستطيع من خلاله المؤسسات أن تحقق الأداء المتميز عن طريق استثمار قدراتها الداخلية، التي تتمثل في العناصر البشرية والمادية والتكنولوجية، وتحسينها بشكل مستمر في ظل وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ويتكون النموذج الوطني للتميز المؤسسي من عدة معايير تذكرها (المملكة العربية السعودية، ٢٠٢٢) وتتمثل في:

- القيادة بالإلهام والقُدوة الحسنة: تخصص المؤسسات الكثير من الوقت والجهد من أجل التفكير والتخطيط لمستقبل المؤسسة، وتحديد

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

أفضل وأسرع التغيرات المؤسسية والتنظيمية والتشغيلية اللازمة لتحقيق الرؤية والتوجهات الاستراتيجية التي وضعتها المؤسسة.

- **الاهتمام بالموارد البشرية:** يدرك كافة العاملين بالمؤسسات على اختلاف أنواعها أن نجاحها مرهون باهتمامها بتطوير وتمكين مواردها البشرية، لأنهم بمثابة الروح للجسد، لذا فإن المؤسسات المتميزة تحرص على الاهتمام بالموارد البشرية وتحقيق التميز في تجربة الموظف حتى قبل التحاقهم بها من خلال بناء الهياكل التنظيمية الملائمة وتوصيف الوظائف، وتهيئة بيئة العمل الجاذبة من أجل تمكينهم وتعزيز الولاء المؤسسي لديهم، وتحفيزهم لتقديم مستويات أداء متفوقة.

- **الإدارة بالعمليات:** تعمل المؤسسات على تطبيق أنظمة فعالة لإدارة عملياتها الرئيسية والمساندة والتي هي بمثابة العمود الفقري الذي يتم من خلاله تقديم الخدمات والأنشطة لكافة المعنيين، لذا تسعى المؤسسة إلى تحديد وتصميم وتنفيذ وتحسين عملياتها وبناء هياكلها التنظيمية بصورة تضمن سلاسة ومرونة وسرعة الإجراءات الإدارية.

- **تطوير الشراكات الناجحة:** تدرك الشركات على اختلاف أنواعها أهمية الشراكات في عالمنا اليوم والذي يمتلئ بالتحديات ومحدودية الموارد المتاحة، مما يحتم التوجه إلى تنفيذ الأنشطة الرئيسية والمشاريع الكبيرة من خلال بناء وتعزيز العلاقة مع الشركاء الرئيسيين للمؤسسة، وتبادل المعارف وأفضل الممارسات معهم لتتمكن

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

- الوزارة من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف.
- **التعلم والتحسين المستمر:** تتبنى المؤسسات على اختلاف أنواعها التعلم والتحسين المستمر كثقافة مؤسسية إيماناً منها أنها تمثل ركناً أساسياً من أركان التميز المؤسسي، لذا فهي تسعى لإشراك العاملين في برامج تدريبية وتطبيقية مخصصة لهذا الغرض، وتطبيق الدروس المستفادة.
- **تعزيز الإبداع وتسخير الابتكار:** تسعى المؤسسات على اختلاف أنواعها إلى امتلاك القدرة على الإبداع والابتكار للوصول إلى العالمية، لذا تسعى إلى تعزيز وغرس مفاهيم وبرامج الإبداع والابتكار ضمن سياساتها وأنظمتها وعملياتها المختلفة، وتشجيع كافة العاملين على طرح الأفكار والمقترحات الهادفة إلى التحسين المستمر للوزارة.
- **المساهمة في التنمية المستدامة:** حيث تؤمن المؤسسات على اختلاف أنواعها بأنها جزء من المجتمع وأن عليها واجبات ومسؤوليات لدعم وتنمية المجتمع لتحقيق التوازن في إحداث الأثر الإيجابي بيئياً واقتصادياً واجتماعياً، باعتبار أن هذا المجتمع يشكل محيطها الواسع الذي تستمد منه طاقتها ومواردها البشرية.
- **تحقيق نتائج متفوقة ومستدامة:** تسعى المؤسسات على اختلاف أنواعها إلى تحقيق نتائج متفوقة ومستدامة تتميز بالشمولية والإيجابية، ويأتي ذلك نتيجة طبيعية للسياسات والأنظمة والممارسات المتميزة التي تطبقها بانتظام في كافة قطاعات المؤسسة.

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

### • ثانياً: على صعيد كافة الوزارات:

#### 1. برامج القيادات الواعدة:

- ✓ **الهدف من البرنامج:** بناء الصف الثاني من موظفي الوزارة.
- ✓ **الفئة المستهدفة:** جميع موظفي وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية أياً كان مسماه الوظيفي.
- ✓ **شروط الالتحاق:**
  - أن يكون على الكادر الإداري أو التعليمي.
  - أن لا يزيد العمر عن (٤٥) سنة.
  - أن تكون خبرة الرشح لا تزيد عن (١٥) سنة خبرة مهنية.
  - أن يكون حاصلاً على أداء وظيفي ممتاز خلال العامين السابقين.
- ✓ **مراحل البرنامج:**
  - **المرحلة الأولى:** ويخضع فيها جميع المتقدمين من موظفي الوزارة لثلاثة أنواع من الاختبارات:
    - اختبارات سيكومترية؛ والتي من خلالها يتم تقييم السمات الشخصية للموظف، والمهارات والقدرة على التحصيل والإنجاز والتواصل.
    - اختبار لغة؛ والذي من خلاله يتم قياس مدى امتلاكه للغة الإنجليزية.
    - اختبار إدارة وقيادة؛ والذي من خلاله يتم التعرف على مدى معرفته بالإدارة ومدى امتلاكه للمهارات الإدارية والقيادية.

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

وفي حالة اجتياز الموظف لهذه الاختبارات ينتقل إلى:

- **المرحلة الثانية:** ويخضع فيها الموظف لبرامج ودورات متدرجة فيما يخص التأهيل والتطوير لمدة (٤٠) يوم من خلال معهد الإدارة لبناء الصف الثاني من موظفي الوزارة.

### 2. برامج القيادات الواعدة:

- ✓ **الهدف من البرنامج:** تبني القيادات وبناء قيادات واعدة.
- ✓ **الفئة المستهدفة:** جميع القيادات الحالية للترشيح إلى المناصب القيادية الأعلى من مدراء التعليم، مساعدي مديري التعليم، الملحقيات الثقافية، مدراء العموم.
- ✓ **شروط الالتحاق:**

- أن لا يزيد العمر عن (٤٥) سنة.
- أن يكون حاصلاً على أداء وظيفي ممتاز خلال العامين السابقين.
- أن تكون خبرة الرشح لا تزيد عن (١٥) سنة خبرة مهنية.

وفي إطار برنامج القيادات الواعدة وسعياً من الوزارة إلى استثمار الكفاءات في قطاع التعليم بشكل أمثل، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في استقطاب واختيار الكفاءات الوطنية للمناصب القيادية في وزارة التعليم، وتم إنشاء منصة قادة المستقبل، والتي تهدف إلى:

- الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري بمنظومة التعليم والمحافظة على الكفاءات.

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في استقطاب واختيار الكفاءات الوطنية للمناصب القيادية في وزارة التعليم وتعزيز الشفافية.
- التعرف على القيادات الواعدة وتنميتها وإعدادها كصف ثانٍ من القيادات.
- إتاحة الفرصة للراغبين بالترشح على الفرص القيادية من خارج منظومة التعليم.

### ❖ المحور الثالث: أبرز الخبرات الدولية للتميز الإداري في المؤسسات التعليمية والدروس المستفادة:

ظهرت في الساحة العالمية تنظيمات رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز، وذلك بوضع نماذج تكون بمثابة دليل عملي لتلك المؤسسات، وتعتبر هذه النماذج عن التميز الإداري بمجموعة من المعايير المحددة بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به، وتُقدم هذه النماذج في إطار التحفيز على التميز جوائز تختلف قيمتها باختلاف مستويات الأداء المحققة، ومن هذه النماذج كما تذكرها (القيسي، ٢٠٠٥: ٣٣) ما يلي:

#### 1. النموذج الأوروبي للجودة والتميز (EFQM) : (tnemeganaM)

تم بناء هذا النموذج عام (١٩٩٠م)، وهو صادر عن المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز (EFQM) ويشكل أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية، كما يُعد أداة مهمة لتقييم واقع إدارة المؤسسات ومدى تقدمها وقوتها، ويتضمن تسعة عناصر، تنقسم إلى قسمين:

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

- **الممكنات:** والمتمثلة في (القيادة، الموارد البشرية، السياسات والاستراتيجيات، الشراكات، الموارد، والعمليات).
- **النتائج:** والمتمثلة في (رضا العاملين والفئة المستهدفة، خدمة المجتمع، ونتائج ومؤشرات الأداء).

ويمكن تطبيق النموذج الأوروبي في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها أو هيكلها أو القطاع الذي تنتمي له، ويمثل النموذج مرجعية عالمية في مجال تقييم التميز، ويمكن تقديمه بطرق متعددة منها:

- أداة للتقييم الذاتي في المؤسسات المناظرة كمعيار نوعي.
- دليل لتعرف المناطق التي تحتاج إلى تحسين في المؤسسة.
- قاعدة لمفردات مشتركة وطريقة تفكير.
- هيكل لنظام إدارة المؤسسة.

ويُعد النموذج الأوروبي منهجية شاملة للتطوير وتحديد المسؤوليات، والقضاء على الازدواجية، وتحقيق الشراكة الفعالة مع جميع المعنيين، وهو عملية منهجية ديناميكية تعطى باستمرار نوعاً من التبصر في جميع الجوانب اللازمة للتحسين وقيادة المؤسسة نحو التنافسية.

وهناك العديد من الفوائد التي تعود على المؤسسات من تطبيق النموذج الأوروبي للتميز ومنها المؤسسات التعليمية، حيث أن هذا النموذج صمم ليلائم طبيعة التعليم، حيث يتصف بالشمولية في إدارة المؤسسات التعليمية، كونه يغطي جميع العمليات التعليمية والخدمية التي يجري فيها، ولما يوفره من مؤشرات تهتم بمجال تنمية الموارد البشرية بهدف ضمان ديمومة التطوير، فضلاً عن تقليل

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

التعقيدات الإدارية، وتلبية حاجات المستفيدين من النظام التعليمي ورغباتهم، كل ذلك من أجل تجاوز تردي جودة التعليم ومخرجاته التي تنعكس بالتالي على عدة عوامل من أهمها: الانتاجية وقلة العائد الاقتصادي والاجتماعي للتعليم، وتفشي البطالة بين المتعلمين، مما يؤكد على ضرورة الإصلاح والتطوير للتعليم (المزين والغامدي، ٢٠١٦).

### ١. النموذج الأمريكي للتميز (American Malcolm National Quality):

يسمى نموذج (مالكوم بالدريج) للتميز (MBNQ) وهو أحد رواد الجودة الشاملة الأمريكية، وقد خصصت الحكومة الأمريكية نموذجاً باسمه يصدر جائزة تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في مستوى الجودة باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط (١٠٠٠) نقطة، وتتنوع هذه النقاط على سبعة مجالات رئيسية، وهي: (القيادة، تحليل المعلومات، التخطيط الاستراتيجي، استخدام الموارد البشرية، تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات، نتائج الجودة، ورضا العميل)، واستطاع برنامج الجودة القومي لبالدريج أن يخصص نموذجاً يتناسب مع الجودة في النظام التربوي ويسمى هذا النموذج (محكات التربية من أجل الامتياز في الأداء) (زايد، ٢٠٠٣).

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

ويستند النموذج الأمريكي على مجموعة من المفاهيم الرئيسة والتي تعبر عن قيم التميز والفعالية، يذكرها (باشيورة والبرواري، ٢٠٠٩: ١٢١) وتتمثل في:

- أهمية العناية بتنمية علاقات المؤسسة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها.
- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.
- ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تُعد الأساس في تحريك طاقات المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.
- تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساساً في تخطيط العمليات.
- تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى الحقائق، وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.
- إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة ومسئولياتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه.

### ١. النموذج السنغافوري للتميز الإداري:

ويتكون النموذج من عدة معايير للجودة، تستطيع المؤسسات التعليمية من خلالها أن تتميز إدارياً، ويذكرها (Singapore Ministry of Education, 2014) والمتمثلة في:

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

- القيادة (Leadership): تتعلق بالكيفية التي تعزز بها نظام قيادة المؤسسة التعليمية القيم المرتبطة بتميز الأداء وكيف تتحمل المؤسسة مسؤولياتها تجاه المجتمع.
- التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning): يتعلق بكيفية وضع المؤسسة التعليمية لتوجهات استراتيجية واضحة، وتطور خطط إجرائية لدعم توجهاتها ونشر الخطط وتحديد مسار الأداء.
- إدارة العاملين ((Staff Management): والتي تتعلق بكيفية الحصول على أقصى استفادة من العاملين داخل المؤسسة للوصول للتميز.
- الموارد (Resources): والمتعلقة بالكيفية التي تدبر بها المؤسسة التعليمية مواردها الداخلية وشراكاتها بفاعلية وكفاءة لتدعيم تخطيطها الاستراتيجي.
- النتائج العملية والإدارية - Administrative & Operational Results: تتمثل فيما تحقّقه المؤسسة التعليمية من نتائج وتكون لها علاقة بفاعليتها وكفاءتها.
- نتائج العاملين (Staff Results): تتمثل ما تحقّقه المؤسسة التعليمية ويكون له علاقة بالتدريب والتنمية المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين بهما وأخلاقيات العمل.

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

- الشراكة ونتائج المجتمع (Partnership and Society Results): يتعلق بما تحقّقه المؤسسة التعليمية من نتائج لها علاقة بشركائها والمجتمع على مستوى أكبر

- نتائج الأداء المهمة (Key Performance Results): والمتعلقة بالتطوير الحقيقي الذي تحقّقه المؤسسة التعليمية للعاملين بها ورفع روحهم المعنوية وما تحقّقه من المخرجات المطلوبة من التعليم للمجتمع.

وتستخدم المؤسسات التعليمية نموذج التميز كإطار للتنمية الشاملة والإدارة، بدلاً من مجرد استخدامه لعمل تقييم ذاتي لقياس مدى جودة أداء المؤسسة التعليمية، وهو يساعد على تحديد مجالات التحسين ونقاط القوة ومن ثم التركيز على الابتكار، ويقوم فريق من وزارة التربية والتعليم بالتحقق من نتائج التقييم الذاتي الذي تجريه المؤسسة التعليمية باستخدام نفس المعايير تقريباً مرة واحدة كل خمس سنوات (Tee, 2003: 29).

**والجدول التالي يوضح النماذج السابقة:**

# معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

## جدول (١)

### نماذج عالمية لتحقيق التميز الإداري في المؤسسات التعليمية

| م. | النموذج                                | الأهداف                                                                                             | المجالات                                                                                                                                                                                                                                                        | الفوائد والتطبيقات                                                                                                                                                                                                                     |
|----|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١. | النموذج الأوروبي للجودة والتميز (EFQM) | تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات التعليمية وتقييم واقع إدارة المؤسسات التعليمية ومدى تقدمها وقوتها. | <ul style="list-style-type: none"> <li>الممكنات: (القيادة، الموارد البشرية، السياسات والاستراتيجيات، الشراكات، الموارد، العمليات).</li> <li>النتائج: (رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء).</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>أداة للتقييم الذاتي.</li> <li>دليل لتحسين المؤسسة.</li> <li>قاعدة لمفردات مشتركة.</li> <li>هيكل لنظام إدارة المؤسسة.</li> <li>تقليل التعقيدات الإدارية.</li> <li>تحسين جودة التعليم.</li> </ul> |
| ٢. | النموذج الأمريكي للتميز (MBNQ)         | تحسين الجودة الشاملة باستخدام معايير محددة لتقييم الأداء وتقديم جوائز للمؤسسات المتفوقة.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>القيادة.</li> <li>تحليل المعلومات.</li> <li>التخطيط الاستراتيجي.</li> <li>استخدام الموارد البشرية.</li> <li>تأكيد الجودة.</li> <li>نتائج الجودة.</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>تعزيز العلاقات مع الأطراف المختلفة.</li> <li>تحسين القيادة التنظيمية.</li> <li>تطوير مستمر للأداء.</li> <li>التركيز على الجودة ومنع الأخطاء.</li> <li>تعزيز التوجه الاستراتيجي.</li> </ul>      |
| ٣. | النموذج السنغافوري للتميز الإداري      | تقديم معايير جودة لمساعدة المؤسسات التعليمية على التميز الإداري والتخطيط الاستراتيجي الفعال.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>القيادة.</li> <li>التخطيط الاستراتيجي.</li> <li>إدارة العاملين.</li> <li>الموارد.</li> <li>النتائج العملية والإدارية.</li> <li>نتائج العاملين.</li> <li>الشراكة ونتائج المجتمع.</li> <li>نتائج الأداء المهمة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد مجالات التحسين والابتكار.</li> <li>تعزيز الروح المعنوية للعاملين.</li> <li>تطبيق التقييم الذاتي.</li> <li>تحقيق مخرجات تعليمية عالية الجودة.</li> </ul>                                   |

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

**وتأسيساً لما سبق نستخلص أوجه الإفادة التالية:**

اتفقت الدول أن الهدف المشترك للتميز الإداري داخل المؤسسات التعليمية هو تحسين أداء المؤسسة التعليمية وزيادة كفاءتها وفاعليتها، ومن الأهمية بمكان الاستفادة من هذه النماذج العالمية كمدخل لإدارة التغيير في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية من أجل تطويرها ورفع كفاءة العاملين بها، وزيادة فاعلية الإدارة وتحسين عمليات الاتصال والتواصل الإداري، وتحسين مناخ العمل، وحل المشكلات وتبني سياسات إدارية جديدة داخل المؤسسة التعليمية، وأن تحقيق التغيير في إجراءات العمل من قبل العاملين، وفي الهيكل التنظيمي، مما يساعد وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية على تطوير الأداء الإداري للقيادات التعليمية ولكافة العاملين بها.

❖ **المحور الرابع: معايير التميز الإداري في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية:**

استناداً إلى الخبرات الدولية للتميز الإداري في المؤسسات التعليمية، يمكن لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية الاستفادة من أفضل الممارسات والمعايير من التجارب السابقة لوضع معايير للتميز الإداري بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، كما يوضحها الجدول التالي، والمتمثلة في:

# معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

## جدول (٢)

### معايير للتميز الإداري بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

| م.م | المحور                                                        | الدور                                                                                                                     | المعايير                                                                                                                                                                                                                        |
|-----|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١.  | القيادة (Leadership)                                          | تعزيز القيادة الفعالة التي تدعم رؤية وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وتوجهاتها الاستراتيجية.                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التزام القيادة بالتميز.</li> <li>✓ المسؤولية تجاه المجتمع.</li> <li>✓ الشفافية في الإدارة.</li> <li>✓ التحفيز والإلهام لتحقيق أهداف الوزارة.</li> </ul>                                |
| ٢.  | التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)                      | وضع توجهات استراتيجية واضحة تدعم تحسين الأداء المؤسسي داخل وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تحديد رؤية ورسالة الوزارة.</li> <li>✓ تطوير خطط تنفيذية فعالة.</li> <li>✓ ربط الأهداف الاستراتيجية للوزارة بالموارد المتاحة.</li> </ul>                                                |
| ٣.  | إدارة الموارد البشرية - Human Resource Management             | <b>الدور:</b> تعزيز الاستفادة القصوى من الموظفين داخل وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق التميز.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تطوير المهارات والكفاءات لكافة العاملين بالوزارة.</li> <li>✓ تحفيز العاملين بالوزارة ورفع روحهم المعنوية.</li> <li>✓ تعزيز التعلم التنظيمي والتطوير المستمر.</li> </ul>                |
| ٤.  | إدارة الموارد والشراكات - Resource and Partnership Management | إدارة الموارد والشراكات مع كافة مؤسسات المجتمع المحلي على اختلاف أنواعها بفعالية لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ استخدام الموارد المتاحة بكفاءة.</li> <li>✓ بناء شراكات فعالة ومستدامة مع كافة مؤسسات المجتمع المحلي على اختلاف أنواعها.</li> <li>✓ إدارة التكاليف وتحقيق الاستدامة المالية.</li> </ul> |
| ٥.  | إدارة العمليات (Process Management)                           | تحسين العمليات المؤسسية لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق أفضل النتائج.                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تصميم العمليات داخل الوزارة لضمان الجودة.</li> <li>✓ قياس وتقييم الأداء بشكل دوري.</li> <li>✓ تحسين العمليات داخل الوزارة باستمرار لتحقيق الابتكار.</li> </ul>                         |

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

|    |                                                                      |                                                  |                                                                                                                            |
|----|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٦. | نتائج الأداء<br>(Performance Results)                                | قياس وتحليل نتائج الأداء لتحقيق التميز المستدام. | ✓ رضا الطلاب وأولياء الأمور.<br>✓ رضا العاملين وتحفيزهم.<br>✓ نتائج ومخرجات التعليم.<br>✓ المساهمة المجتمعية.              |
| ٧. | الابتكار والتحسين المستمر<br>(Innovation and Continuous Improvement) | تعزيز الابتكار في كافة جوانب العمل المؤسسي.      | ✓ تشجيع الأفكار الجديدة والمبتكرة.<br>✓ تنفيذ مبادرات التحسين المستمر.<br>✓ رصد التغيرات في البيئة التعليمية والتكيف معها. |

### ❖ إجراءات البحث:

سارت خطوات البحث وفق الخطوات التالية:

#### • منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي الذي يعرفه (الجبوري، ٢٠١٢) بأنه المنهج الذي يُعني ما هو كائن، ويتضمن وصف الظاهرة الراهنة، وتركيبها وعملياتها والظروف السائدة، وهو عبارة عن أسلوب دقيق ومنظم وأسلوب تحليلي للظاهرة أو المشكلة المراد بحثها من خلال منهجية موضوعية وصادقة بما يُحقق أهداف البحث.

#### • مجتمع البحث:

يشتمل مجتمع البحث على جميع القيادات الإدارية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من (وكلاء وزارة، مدراء عامون، مدراء إدارات)، ويبلغ عددهم (٢٨١) قائداً إدارياً طبقاً لإحصائيات وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية للعام الدراسي (٢٠٢٤-٢٠٢٥م)، والجدول التالي يوضح ذلك:

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

### جدول (٣)

#### مجتمع البحث حسب المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي | وكيل وزارة | مدير عام | مدير | الإجمالي |
|----------------|------------|----------|------|----------|
| العدد          | ١٢         | ٥٥       | ٢١٢  | ٢٨١      |

### شكل (١)

#### مجتمع البحث حسب المسمى الوظيفي

#### ❖ عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (٢٠) قائداً إدارياً بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية (وكلاء وزارة، مدراء عامون، مدراء إدارات)، وتمثل عينة الدراسة الفعلية (٧٠٪) من مجتمع الدراسة الأصلي، تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية، والجدول التالي يوضح عينة البحث حسب المسمى الوظيفي:

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

### جدول (٤)

#### عينة البحث حسب المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي | وكيل وزارة | مدير عام | مدير | الإجمالي |
|----------------|------------|----------|------|----------|
| العدد          | ١          | ٤        | ١٥   | ٢٠       |

### شكل (٢)

#### عينة البحث حسب المسمى الوظيفي

#### ❖ أداة البحث:

تمثلت أداة البحث بالمقابلة.

#### ❖ أهم نتائج البحث:

- توصل البحث من خلال المقابلة مع القيادات الإدارية بوزارة التعليم إلى أهم أوجه الاستفادة من الخبرات الدولية للتميز بالمملكة العربية السعودية وهي:
- تعزيز القيادة الفعالة التي تدعم رؤية وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وتوجهاتها الاستراتيجية من خلال التزام القيادة بالتميز.
  - وضع توجهات استراتيجية واضحة تدعم تحسين الأداء المؤسسي داخل وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من خلال تحديد رؤية ورسالة الوزارة.
  - تعزيز الاستفادة القصوى من الموظفين داخل وزارة التعليم بالمملكة

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

العربية السعودية لتحقيق التميز من خلال تطوير المهارات والكفاءات لكافة العاملين بالوزارة.

- إدارة الموارد والشراكات مع كافة مؤسسات المجتمع المحلي على اختلاف أنواعها بفعالية لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة من خلال بناء شراكات فعالة ومستدامة مع كافة مؤسسات المجتمع المحلي على اختلاف أنواعها.
- تحسين العمليات المؤسسية لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق أفضل النتائج من خلال تصميم العمليات داخل الوزارة لضمان الجودة الشاملة.
- تعزيز الابتكار في كافة جوانب العمل المؤسسي بالمملكة العربية السعودية من خلال تشجيع الأفكار الجديدة والمبتكرة.

### ❖ توصيات البحث:

- الاستفادة من الخبرات الدولية للتميز الإداري بكافة الوزارات والمؤسسات بالمملكة العربية السعودية، بما يساهم في تحسين جودة المخرجات، وتفعيل أدوار الأطراف ذات العلاقة.
- ضرورة الاستثمار في برامج تدريبية مستمرة لضمان تحديث مهارات الموظفين بالمملكة العربية السعودية في مجالات التميز الإداري والتكنولوجيا.
- العمل على إكساب العاملين بالمملكة العربية السعودية مهارات تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات إلى جانب الارتقاء بالمهارات السلوكية الخاصة بهم.
- إجراء دراسات جديدة ترتبط بالتجارب العربية للتميز الإداري.

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

### ❖ المراجع العربية:

١. أبو النصر، مدحت (٢٠١٢): **الأداء الإداري المتميز**، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٢. أحمد، دنيا على (٢٠١٨): متطلبات تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام دراسة ميدانية، **مجلة كلية التربية**، جامعة كفر الشيخ، كفر الشيخ، المجلد (١٨)، العدد (٢)، ص ص (١٥٥-٢٣٦).
٣. البارقي، مصلحة حسين (٢٠٢١): تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية (نموذج مقترح)، **مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع**، الإمارات العربية المتحدة، المجلد (٣٠)، ص ص (٢٨-٥٦).
٤. باشيوة، حسن والبرواري، نزار (٢٠٠٩): نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحوليات العالمية (دراسة مقارنة)، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا، البحرين، العدد (٣)، ص ص (١١٢-١٣٣).
٥. الجبوري، محمد جواد (2012): **منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
٦. جمال، لينا (٢٠١٧): **إدارة التميز والإبداع الإداري**، مكة المكرمة: دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، السعودية.
٧. داوود، عبد العزيز أحمد (٢٠١١): **إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم**، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

٨. الدخيل، تغريد (2018): إدارة الموارد البشرية النسائية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء التجربة الأمريكية، **ورقة مقدمة إلى مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية**، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٩. الدخيل، عبد الله محمد (٢٠١٥): دور جائزة التربية والتعليم السعودية للتميز في صقل مهارات الإدارة المدرسية والمدرسة المتميزة من وجهة نظر مدراء المدارس، **جمعية الثقافة من أجل التنمية**، القاهرة، المجلد (٩٧)، العدد (١٦)، ص ص (٢٩-٧٤).
١٠. الرحيمي، بشاير عزام (٢٠٢٠): معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، **مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية**، جامعة سوهاج، سوهاج، العدد (٥)، ص ص (١١٧٢-١٢١٧).
١١. رضوى، سعيد نعيم (٢٠٢٢): درجة ممارسة المرونة الإدارية وعلاقتها بإدارة التميز لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر المدرسين في مدارس محافظة واسط، **مجلة جيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، لبنان، العدد (٨٣)، ص ص (١١٧-١٢٩).
١٢. زايد، عادل محمد (٢٠٠٣): **الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز**، القاهرة: مكتبة كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
١٣. الزائدي، طارق عوض (٢٠١٣): مدى اسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة الطائف،

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

١٤. الزهراني، على خميس (٢٠١٩): درجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، **مجلة كلية التربية**، جامعة أسيوط، أسيوط، المجلد (٣٥)، العدد (٨)، ص ص (١٦٩-١٩٧).

١٥. سليمان، دينا (٢٠١٦): أثر كفاءة عملية تخطيط الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، العدد (٧)، ص ص (٨٢٧-٨٥٥).

١٦. الشرييني، الهاللي وغبور، أماني (٢٠١٣): مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد (٢٠)، العدد (٢٠)، ص ص (١١-١٤٢).

١٧. الشهري، فاطمة وشحبل، سوسن (٢٠٢٠): واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، **المجلة التربوية**، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، العدد (٧٣)، ص ص (١٢٤٣-١٢٧٣).

١٨. الصعيد، هند أحمد (٢٠١٨): واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، **مجلة البحث العلمي في التربية**، جامعة عين شمس، القاهرة، المجلد (٤)، العدد (١٩)، ص ص (١٥٥-٢٢٥).

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

١٩. عامر، سامح (2013): **التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين**، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
٢٠. العجمي، كروز تراحيب (٢٠١٧): تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز، **مجلة البحث العلمي في التربية**، كلية البنات جامعة عين شمس، القاهرة، المجلد (١٨)، العدد (٣)، ص ص (٣٧٣-٣٣٨).
٢١. العطية، مروان (٢٠١٨): **المعجم الجامع**، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن.
٢٢. العمري، حنان (2015): درجة تطبيق إدارة التميز في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٢٣. القرني، سعداء فرحان (٢٠٢٢): واقع الأداء الوظيفي للقيادات التربوية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية وفقاً لأبعاد نموذج الأداء المتوازن، **مجلة التربية**، جامعة الأزهر، القاهرة، المجلد (١)، العدد (١٩٤)، ص ص (٥٢٥-٤٨٧).
٢٤. القيسي، هناء محمود (٢٠٠٥): **إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم**، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
٢٥. كامل، جنان حاتم (٢٠١٩): واقع الأداء الإداري وفق معيار هالينجر

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

وعلاقته بالتميز الإداري لمديري المدارس الثانوية، **مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، جامعة بغداد، العراق، عدد خاص، المجلد (٥٩)، ص ص (٣٩-٧٤).

٢٦. الكريمين، هاني أحمد (٢٠٢٣): درجة توافر معايير التميز الإداري لدى مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المركز القومي للبحوث، غزة، المجلد (٧)، العدد (١٨)، ص ص (٢٤-١).

٢٧. المزين، إحسان والغامدي، رافع (2016): النموذج الأوربي للتميز فوائده ومعايير، **الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)**، اللقاء السنوي الخامس عشر، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

٢٨. المليجي، رضا ابراهيم وتوفيق، صلاح الدين محمد (٢٠١٢): إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، **مجلة كلية التربية**، جامعة بنها، بنها، المجلد (٩٠)، العدد (٢٣)، ص ص (٣٣٤-٣٨٦).

٢٩. المملكة العربية السعودية (٢٠٢٢): النموذج الوطني للتميز المؤسسي، جائزة الملك عبد العزيز للجودة، الرياض.

٣٠. ناصف، ميرفت وهاشم، نهلة (٢٠١٠): رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، **مجلة دراسات تربوية اجتماعية**، القاهرة، مصر، المجلد (١٦)، العدد (٣)، ص ص (٢٥-٢٠).

٣١. هاشم، نهلة عبد القادر (٢٠٢٢): تطوير الأداء المؤسسي للمناطق

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

- التعليمية بدولة الكويت في ضوء نموذج التميز الأوربي (EFGM) دراسة تحليلية، **مجلة الإدارة التربوية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، العدد (٣٣)، ص ص (١٣-٧٦).
٣٢. هناء محمود القيسي (٢٠٠٥): **إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم**، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
٣٣. الهلالات، صالح (٢٠١٤): **إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
٣٤. وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية (٢٠٢٤): **الدليل التنظيمي لوزارة التعليم (دليل الأهداف والمهام)**، المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية:

1. Al-Khlew, L & et al (2019): Strategic planning of the school principals in downtown Riyadh and its relation to the level of administrative excellence. Journal of Educational and Psychological Sciences. Vol (3), No. (26), Pp. (18-31).
2. Shibru, S. & et al (2017): Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The Case of Wolaita Sodo University. Journal of Education and Practice, Vol. (7), No. (8), Pp. (60-66).
3. Cibulskaitė, N. & Petrauskas, E. (2017): Administrative Excellence Within Public School Heads' Approach. The International conference on Education and Educational Psychology. The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences. Porto, Portugal. EpSBS. Future Academy ISSN: 2357-1330.
4. Peterson, G. ,et.al , (2003) Assessing future ecosystem services: a case study of the Northern Highland Lake District, Wisconsin, Conservation Ecology, Vol. (7), No.(3), Pp (1-15).
5. Angelo, Jon & et al, (2013): Characteristics of Postgraduate Year Two Pharmacy Residency Programs with a Secondary Emphasis on Academia, American Journal of Pharmaceutical Education, Vol. (22), Pp. (124-138).
6. Zarandi, I, & Fard, M. (2015): The Investigation The Situation of Employees performance Assessment system in Based on Organizational Excellence Model (EFQM) Cas study: The Medical and Training Center of Imam Hussein, International journal in Commerce IT. & Social Science, Vol. (2), No. (1) pp. (56- 65).
7. Maleh Alenizi, F. (2015): An inspired leadership as an approach to develop performance and achieve the performance excellence. quality Science Proceedings, No. (3), Pp (121-42).
8. Singapore Ministry of Education (2014): Building a National Edu-

## معايير التميز الإداري في ضوء الخبرات الدولية

**cation System for the 21st century: The Singapore Experience- Building Blocks for Education: Whole\_System Reform (3).**

**9. Tee, Ng Pak (2003): The Singapore School and the School Excellence Model, Educational Research for Policy and Practice, No. (2) , P. (29).**



## السادة والسيدات القراء الأعزاء السادة الباحثين والسيدات الباحثات

السادة المهتمين والمهتمات بالدراسات التربوية والدراسات الإنسانية بشكل عام. ومتميزة لكل المهتمين بالنشر والقراءة والاستفادة من إمكانات مجلتنا التربوية المتخصصة. إن بحوثنا المنشورة في مجلتنا تخطط لشروط علمية صارمة - حتى تظهر في أحسن صورة منهجية من خلال مراجعتها من قبل لجنة دولية من كثير من الباحثين المتميزين عربياً ودولياً. إن الفريق الذي يعمل من أجل أن يقدم خدمة متميزة وإضافة علمية متميزة حريص كل الحرص على نشر البحوث والدراسات الجديدة بالنشر بعد أن تستوفي معايير النشر، ولا تقتصر اللجنة العلمية أو مستشارو المجلة في إعطاء النصائح للباحثين الراغبين في نشر بحوثهم حتى تظهر في أفضل صورة ممكنة. ومن أجل مصداقيتنا فقد حرصنا قبل إصدار المجلة على استيفاء جميع التصاريح والترقيم الدولي. ويسعدنا أن نتلقى البحوث والدراسات وفقاً للشروط المحددة من قبل المجلة. ويرجو فريق المجلة من خلال تضافر الجهود أن تتبوا مكانة مرموقة من خلال عمل جاد حريص كل الحرص على جودة المواد المنشورة. إن المجلة جهة نشر وتحكيم وصاحب البحث هو المسؤول عن محتوى بحثه أو دراسته، وتجتهد المجلة في تقييم العمل ولكن يبقى المحتوى ملكاً لصاحبه دون أدنى مسؤولية على المجلة. جميع شروط النشر والمواصفات تجدونها على موقع المجلة.

والله ولي التوفيق ،،

مع تحيات فريق دار الإبداع

المدير المسؤول

فايز الشهي

