



International Journal

For Research and Educational Development

المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي



عدد خاص

بالمؤتمر الدولي الثالث
لتأهيل وتمكين القيادات التربوية
والأكاديمية لتحقيق التميز الشخصي
والمؤسسي في القطاعات التعليمية



المملكة العربية السعودية
جدة - فندق راديسون بلو السلام
18-16 جمادى الأولى 1447هـ
الموافق 7-9 نوفمبر 2025م

ISSN 1658-9580(Print)
ISSN 2961-404X(Online)

المجلة الدولية للبحث
والتطوير التربوي
مجلة دولية علمية محكمة وفق
معايير النشر الدولي (ISI)
للمجلات العلمية المحكمة تعنى
بنشر البحوث والدراسات في مجال
العلوم التربوية وكل ما له صلة
بالعملية التربوية والتعليمية في
التعليم العام والتعليم الجامعي.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تنويه: جميع الآراء المطروحة في البحوث والدراسات المنشورة بالمجلة
تعبر عن آراء أصحابها ولا تعبر عن رأي هيئة تحرير المجلة.



مجلة دورية – علمية – محكمة – ومصنفة دولياً
تُصدر أربعة أعداد في العام (يناير - أبريل - يوليو - أكتوبر)
تنشر المجلة البحوث والدراسات والأوراق العلمية التي لم يسبق نشرها، باللغة العربية أو
الإنجليزية، التي تتميز بالأصالة والابتكار.

ترخيص نشر المجلات والدوريات العلمية رقم (76720)، ترخيص المجلة رقم (111489)

الرؤية:

تعمل المجلة على الرقي بمواصفات النشر العلمي المتميز محلياً ودولياً في مختلف مجالات البحث والتطوير التربوي.

الرسالة:

تسعى المجلة لتأصيل البحث العلمي والرفع من شأنه بحيث تصبح المجلة مرجعاً علمياً للباحثين في مختلف فروع البحث والتطوير التربوي.

الأهداف:

- المساهمة في تطوير البحث التربوي وتطبيقاته من خلال نشر البحوث النظرية والتطبيقية.
- نشر الأبحاث المتميزة التي تتسم بالجودة العالية والأصالة والابتكار وترتبط بالواقع المحلي والعالمي.
- توفير وعاء نشر للباحثين المتميزين والتسويق لأبحاثهم محلياً ودولياً.
- عرض التجارب العالمية وذلك من خلال ما يصدر من كتب وأبحاث تتعلق بالبحث والتطوير التربوي.

جميع الحقوق محفوظة:

لا يسمح بإعادة طبع أي جزء من المجلة أو نسخه دون الحصول على موافقة كتابية من المشرف العام أو رئيس التحرير، علماً بأن جميع المراسلات باسم رئيس التحرير على العنوان التالي:
مركز إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث والنشر العلمي - المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي
ص.ب: 26523 الطائف - المملكة العربية السعودية

هاتف وفاكس: 00966127272778 جوال واتساب: 00966500205551

البريد الإلكتروني: IJERD@kefeac.com

kefeac.pub@gmail.com



هيئة تحرير المجلة

المشرف العام
د. عبد الرحمن محمد الزهراني
الرئيس التنفيذي لمركز إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث والنشر العلمي

رئيس التحرير
أ.د. مرضي غرم الله الزهراني
أستاذ المناهج وطرق التدريس بجامعة أم القرى

مدير التحرير
د. بدور خالد الصقعي
كلية التربية الأساسية - الكويت

أعضاء هيئة التحرير
أ.د. خالد عواض الثبيتي
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

أ.د. منصور بن عوض القحطاني
أستاذ القيادة التربوية والتخطيط بجامعة الملك خالد

أ.د. سامي بن فهد السنيدي
أستاذ المناهج التعليمية بجامعة القصيم

أ.م.د. حسام الدين السيد محمد إبراهيم
أستاذ مشارك باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية - مصر
أستاذ مُشارك بجامعة نزوى بسلطنة عُمان (سابقاً)

أ.د. لبنى حسين راشد العجمي
أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم بكلية التربية - جامعة الملك خالد

د. ماجدة مصطفى عبد الرازق
أستاذ الإدارة التربوية المشارك بكليات الشرق العربي

د. رندة أحمد حريري
دكتورة فلسفة في التربية والجودة في التعليم العالي
أستاذ التربية المُشارك بجامعة دار الحكمة



الهيئة الإستشارية

أ.د. محمد محمد أحمد الحربي
أستاذ القيادة والجودة الشاملة بجامعة طيبة

أ.د. علي ناصر آل زاهر السلاطين
أستاذ إدارة التعليم العالي والتخطيط بجامعة الملك خالد

أ.د. عبد الله محمد علي الزهراني
أستاذ التربية الإسلامية والمقارنة بجامعة الباحة سابقاً

أ.د. ماهر إسماعيل صبري
أستاذ المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم بجامعة بنها
رئيس رابطة التربويين العرب

أ.د. سلطان غالب الديحاني
أستاذ القيادة والسياسيات التربوية بكلية التربية – جامعة الكويت

أ.د. حاكم موسي الحسنوي
أستاذ طرائق التدريس بالكلية التربوية المفتوحة – بغداد - العراق

أ.د. حنان عبد الجليل عبد الغفور نجم الدين
أستاذ المناهج وطرق تدريس الدراسات الاجتماعية بجامعة جدة

د. عبد الله بن صالح البوحنية
أستاذ أصول التربية الإسلامية المساعد بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

د. بدر سالم البدراني
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد بجامعة طيبة

د. خالد صقر الدندني
دكتوراه الفلسفة في القيادة والتعلم المتقدم والخدمة في التعليم العالي
من جامعة كاردينال ستريتش ويسكونسون – الولايات المتحدة الأمريكية



مجالات النشر

الجوانب الفلسفية في البحوث العلمية.

الموهبة والإبداع.

تكنولوجيا وتقنيات التعليم.

التربية الخاصة وصعوبات التعليم.

رياض الأطفال والطفولة المبكرة.

الإعداد الأكاديمي والتطور المهني.

الروبوتات والذكاء الاصطناعي.

التعليم الأهلي والاجنبي
والمسارات الدولية.

مؤشرات أداء المؤسسات التعليمية.

إستراتيجيات تطوير المؤسسات
التربوية والتعليمية.

التميز الفردي والمؤسسي في
القطاعات التعليمية.

قضايا ومشكلات في التربية والتعليم.

النشر العلمي مفهومه ومتطلباته.

الاختراعات والتجارب العلمية.

دراسات علم المستقبل.

تصميم البحوث العلمية النوعية.

النقد والتحكيم العلمي.

المناهج وطرق التدريس.

الإدارة والقيادة التربوية.

القياس والتقويم التربوي.

استراتيجيات التدريس الذكية.

الاختبارات والتصنيفات الدولية.

التوجيه والإرشاد الطلابي.

الإشراف التربوي.

المجلة تقبل نشر جميع الأبحاث والدراسات ذات العلاقة
بالبحث والتطوير التربوي.

أخلاقيات وشروط النشر

تمهيد:

تصدر المجلة إصداراتها المتعددة للبحوث العلمية الأصلية المحكمة وفق معايير النشر الدولي للمجلات العلمية المحكمة (ISI). لذلك يجب أن يكون البحث المراد نشره أصيل، ومكتمل الأركان وفق أسس ومعايير البحث العلمي وضمن مجالات المجلة، ولم يسبق نشره من قبل، أو تم إرساله لمجلة أخرى للنشر حسب المعايير التالية:

أخلاقيات النشر العلمي:

- يهدف النشر العلمي إلى تقديم إضافات جديدة للعلم والمجتمع، وذلك من خلال الدراسات التي يقوم بها الباحثين، ويجب على الباحث العلمي أن يتقيد بأخلاقيات البحث العلمي ومن أهمها:
1. المصادقية: يجب على الباحث أن يقوم بنقل البيانات والمعلومات إلى بحثه بصدق وتجنب السرقة العلمية والأدبية (Plagiarism) وهو أن يقوم الباحث بنقل للمعلومات أو البيانات أو الأفكار من الكتب والمواقع والأبحاث دون ذكر المصدر أو المرجع المأخوذة منه ونسبها لنفسه دون وجه حق، وفي حالة اكتشاف الانتحال في البحث المقدم للنشر فإن لإدارة المجلة حق في اتخاذ الإجراءات المناسبة منها: رفض البحث وإشعار مؤسسة الباحث أو عمادة البحث العلمي التي يتبع لها واحتمال رفض أبحاثه المقدمة مستقبلاً للمجلة.
 2. الالتزام بقواعد الاقتباس والتوثيق وأخلاقيات النشر والدقة في التوثيق والاستدلال بالمراجع ونسب الآراء إلى أصحابها ومؤلفيه.
 3. عدم إعادة تدوير الأبحاث المنشورة مسبقاً دون الاستشهاد والإفصاح المناسب .
 4. عدم تقديم البحث لأكثر من مجلة علمية للنشر ويجب رفعه بعد التأكد من الرغبة في النشر .
 5. الالتزام بالقوانين والأنظمة التي وضعتها المؤسسات المنظمة للأبحاث العلمية خاصة في الأبحاث الممولة من عمادات البحث العلمي بالجامعات .
 6. على الباحث إجراء التعديلات المطلوبة وفقاً نتيجة التحكيم ومقترحات المحكمين، وفي حال عدم موافقته على الأخذ بالتعديلات المطلوبة؛ يجب عليه تقديم مبررات علمية لذلك وفي حالة عدم تقديمها، للمجلة الحق في اتخاذ ما تراه مناسب .
 7. ان يلتزم الباحث بتدقيق البحث لغوياً بعد إجراء التعديلات المطلوبة من المحكمين إن وجدت .
 8. في حالة ثبت الإخلال بأخلاقيات النشر بعد نشر البحث في المجلة فإنه يتم سحبه من الموقع الإلكتروني للمجلة ويطبّع عليه عبارة (تم السحب) .

معايير التحكيم الأولى لقبول النشر في المجلات:

- 1 - أن يتسم البحث بالأصالة والمنهجية العلمية والحدّثة في الموضوع والعرض.
- 2 - ألا يكون قد سبق نشره أو قدم للنشر إلى مجلة أخرى.
- 3 - أن يكون البحث مكتمل العناصر.
- 4 - مراعاة صحة اللغة وسلامة الأسلوب في البحث ويجب مراجعة البحث جيداً قبل إرساله.
- 5 - مطابقة البحث لتنسيقات البحوث المعتمدة في المجلة.
- 6 - أن لا يتجاوز عدد صفحات البحث 20 صفحة.
- 7 - أن يكون البحث بإحدى اللغتين: (العربية، الإنجليزية).

عناصر البحث:

- 1 - العنوان الكامل للبحث باللغة العربية وترجمة له باللغة الإنجليزية.
- 2 - اسم الباحث ودرجته العلمية، والمؤسسة التابع لها، واسم الدولة باللغتين العربية والإنجليزية والبريد الإلكتروني.
- 3 - مستخلص للبحث (عربي، إنجليزي) في حدود (400) كلمة للمستخلصين (لكل مستخلص 200 كلمة) حيث لا يزيد عدد أسطر المستخلص الواحد عن " 10 " أسطر بخط " 12 " Time New Roman للمستخلص العربي و " 12 " Calibri للمستخلص باللغة الإنجليزية.
- 4 - الكلمات المفتاحية من 3 - 6 كلمات باللغتين العربية والإنجليزية.
- 5 - المقدمة ويجب أن تتضمن: مشكلة البحث وأسئلته، وأهدافه، وأهميته وحدوده ومصطلحاته.
- 6 - الاطار النظري والدراسات السابقة.
- 7 - منهج البحث ويجب إيضاح المنهجية العلمية المتبعة في اعداد الدراسة مع ذكر المبررات لاختياره.
- 8 - نتائج البحث ومناقشتها ، التوصيات والمقترحات ، الخاتمة والمراجع.

تنسيقات البحث:

- 1 - ملف البحث يجب أن يكون ملف ميكروسوفت وورد (word.docs,.doc) غير محمي.
- 2 - يجب أن يكون البحث في صفحات مفردة وليست مدمجة بأعمدة في نفس الصفحة.
- 3 - لا تتجاوز عدد صفحات البحث 20 صفحة ولا تقل عن 12 صفحة وأن تكون هوامش الصفحة عادية (أعلى وأسفل 254 سم وأيمن وأيسر 318 سم).
- 4 - تكتب المادة العلمية العربية بخط Time New Roman بحجم (12) والتباعد بين السطور (1.15).
- 5 - تكتب المادة العلمية الإنجليزية بخط Calibri بحجم (12) والتباعد بين السطور (1.15).
- 6 - ترتيب العناوين الرئيسية والفرعية ترتيباً تسلسلياً على التوالي.
- 7 - ترتيب الجداول والأشكال والصور في البحث ترتيباً تسلسلياً على التوالي.
- 8 - يجب استخدام نموذج موحد للمعادلات الرياضية في محتويات البحث.
- 9 - أن يلتزم الباحث باستخدام الأرقام (1،2،3..) سواء في متن البحث، أو في الجداول والأشكال أو في المراجع.
- 10 - يكون الترقيم لصفحات البحث في منتصف أسفل الصفحة، حتى آخر صفحة من صفحات البحث التي تتضمن المراجع.
- 11 - المراجع .

خطوات النشر:

- 1 - استلام البحث العلمي المراد نشره بالمجلة.
- 2 - الفحص الأولي لتنسيقات البحث ومطابقة شروط النشر في المجلة.
- 3 - إخطار الباحث بنتيجة الفحص الأولي خلال (10 أيام عمل) من استلام البحث.
- 4 - إرسال البحث الى المحكمين للتحكيم النهائي.
- 5 - إخطار الباحث بنتيجة التحكيم النهائي.
- 6 - إجراء التعديلات او الملاحظات أن وجدت بناءً على قرار اللجنة العلمية قبل النشر النهائي للبحث.
- 7 - استيفاء رسوم النشر، في حال قبول البحث للنشر.
- 8 - إصدار شهادة قبول نشر البحث في المجلة.
- 9 - نشر البحث في الإصدار القادم للمجلة والأولية في النشر حسب تاريخ الاستلام.

رسوم النشر:

تبلغ رسوم التحكيم والنشر في المجلة 400 دولار وتساوي 1500 ريال سعودي و يتم سداد الرسوم بعد القبول الأولي للبحث.

كلمة هيئة التحرير

تشكل التربية في عالمنا المعاصر ركيزة أساسية للتنمية ؛ إذ تعد الوسيلة الأبرز التي تعتمد عليها المجتمعات لبناء الأفراد وتطوير قدراتهم ، وإعدادهم لمواكبة التغيرات العلمية والتكنولوجية المتسارعة.

فخلف هذا التطور تقف قيادة تربوية واعية، مدعومة بفكر تربوي راقٍ وفلسفة هادفة، تهدف إلى صقل مهارات التفكير الرفيع لدى الأفراد، وبناء مجتمعات متماسكة وفق منظومة مؤسسية متينة، حيث تمثل القيادة التربوية حجر الزاوية لنجاح العملية التعليمية والتربوية.

ويأتي هذا العدد من المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي احتفاءً بالمؤتمر الدولي الثالث تحت عنوان: "تأهيل وتمكين القيادات التربوية والأكاديمية لتحقيق التميز المؤسسي والشخصي في القطاعات التعليمية"، ويضم مجموعة متميزة من الدراسات والبحوث العلمية التي تغطي مختلف مجالات الإدارة التربوية، والتعليم والتمكين ، والتميز المؤسسي، وفق أسس علمية ومعايير دولية رصينة.

وقد بذل الباحثون جهودًا مضيئة في إعداد هذه الأبحاث التي يؤمل أن يكون لها أثر ملموس في تطوير الأداء التربوي ، رفع مستوى التحصيل العلمي لدى الطلاب، وتحسين جودة العملية التعليمية برمتها.

وإيمانًا بهذه الجهود القيمة نتقدم بخالص الشكر والتقدير للباحثين على مساهماتهم العلمية المتميزة، التي تُسهم في الارتقاء بالعملية التعليمية.

كما نتوجه بالشكر إلى هيئة تحرير المجلة، وفريق العمل الإداري والفني، ولجان التحكيم، والقائمين على المؤتمر على جهودهم الكبيرة في مراجعة الأبحاث وتقويمها لتخرج بالصورة المرجوة والمستوى العلمي اللائق.

وتجدد هيئة التحرير دعوتها للباحثين لتقديم أبحاثهم للنشر في المجلة، كما تسعد بتلقي آرائهم ومقترحاتهم التي من شأنها تعزيز تطوير المجلة ، والارتقاء بها.

أ.د. مرضي بن غرم الله الزهراني



فهرس المحتويات

م	الاسم	عنوان البحث	رقم الصفحات
١.	د. نجاة سعيد سالم باوزير	دور القيادة التعليمية في جودة مخرجات التعليم في مدارس المرحلة الابتدائية بجدة: نموذج مقترح.	١٨-١
٢.	د. سليمان حسن النعيري	الذكاء الصناعي في القيادة التعليمية: تمكين الفرق وتعزيز التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي.	٢٧-١٩
٣.	أ. دربالي وهيبه	جديد تقنيات التعليم الذكي للغات في المنظومة التعليمية الجزائرية.	٣٧-٢٨
٤.	أ. ميرفت سعد الرحيمي ^(١) د. منال صالح الشبيلي ^(٢)	علاقة الأمية بالتنمية والمساواة والفقر: مراجعة للأدبيات.	٥٠-٣٨
٥.	أ. هيفاء سلطان الحارثي ^(١) د. ريم رمزي الغامدي ^(٢)	واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارات التفكير الناقد في مادة الأحياء بمدينة الطائف.	٦٩-٥١
٦.	د. لينة عبد الباسط بدر	طرق التدريس التفاعلية وتطبيقها على مناهج العلوم الإنسانية.	٨١-٧٠
٧.	د. ريم بنت ثابت محمد القحطاني ^(١) أ. إيمان بنت عبد الله حسن الحارثي ^(٢) أ. هلا بنت طاهر سعد الزهراني ^(٣)	الاتجاهات الحديثة في استخدام الذكاء الاصطناعي لتطوير الإدارة التعليمية وفق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠م للمملكة العربية السعودية: مراجعة منهجية.	٩٩-٨٢
٨.	أ. شيوخه بنت سعود سائر الشيباني ^(١) د. ريم بنت ثابت محمد القحطاني ^(٢)	اقتصاديات التعليم العالي والعائد من الاستثمار فيه: دراسة نظرية تحليلية في ضوء رؤية السعودية ٢٠٣٠	١١٥-١٠٠
٩.	أ. نهى محمد حمزي	أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.	١٢٦-١١٦
١٠.	د. بدرية سعيد علي جمعان الغامدي	تحديات ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديري إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.	١٤٥-١٢٧
١١.	أ. ولاء على ناضرة	أثر توظيف استراتيجيات التعلم النشط على صناعة محتوى رقمي أصيل لدى طالبات موهبة في الصف الثالث متوسط في مدينة جدة.	١٥٨-١٤٦
١٢.	د. سارة بنت سعدي سعيد السلمي	نواتج التعلم في مدارس المرحلة الابتدائية: التحديات والحلول المقترحة لتحسينها (دراسة حالة لدعم التميز المدرسي).	١٧٨-١٥٩
١٣.	أ. بدرية لبيب الحازمي ^(١) أ. عبير عبد الرحيم الحربي ^(٢)	دور المؤسسات التربوية في الحفاظ على الهوية الثقافية لطلاب وطالبات المرحلة الثانوية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ - مدارس المدينة المنورة أنموذجاً- للعلم الدراسي ١٤٤٧هـ.	١٩٧-١٧٩
١٤.	أ. نسيم بنت سالم بن علي ال مبطي	أثر استخدام الحساب الذهني لطالبات المرحلة الابتدائية.	٢٠٤-١٩٨
١٥.	د. مزنة بنت عبد العزيز بن علي اللحيدان	أخلاقيات العمل ودورها في التمكن الإداري "رؤية ثقافية في ضوء مدونة السلوك الوظيفي"	٢١١-٢٠٥
١٦.	أ. منير أحمد الخالدي	القيادة التربوية في عصر الذكاء الاصطناعي: نموذج تطبيقي نحو التميز المؤسسي والتحول الذكي في التعليم.	٢٢٢-٢١٢
١٧.	أ. محمد بن عبد الله الهندي	تمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي في ضوء نموذج التميز المؤسسي الدولي IHEM	٢٢٩-٢٢٣
١٨.	أ. مريم عبد الله محمد الشبيخي ^(١) أ. ساره سعيد العميري ^(٢) أ. نورا حاتم الغانمي ^(٣) د. ريم بنت ثابت محمد القحطاني ^(٤)	التحليل الوظيفي مدخل لتحديد الاحتياجات التدريبية لدى الإداريات في المدارس الابتدائية بمدينة جدة من وجهة نظر مديرات المدارس في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠	٢٥٠-٢٣٠
١٩.	أ. رزان محمد الغامدي ^(١) أ.د. منى بنت دهيش القرشي ^(٢)	البقطة الاستراتيجية في المجال الاقتصادي من منظور التربية الإسلامية وتطبيقاتها في المجتمع.	٢٦٦-٢٥١

المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal of Educational Research and Development

مجلة علمية - دورية - محكمة - مصنفة دولياً



The Role of Instructional Leadership in the Quality of Educational Outcomes in Primary Schools in Jeddah: A Proposed Model.

Dr. Najat Saeed Salim Bawazir

PhD in Educational Leadership and Administration Educational Consultant at Private Schools - Kingdom of Saudi Arabia.

دور القيادة التعليمية في جودة مخرجات التعليم في مدارس المرحلة الابتدائية بجدة: نموذج مقترح.

د. نجاة سعيد سالم باوزير

دكتوراه في القيادة والإدارة التربوية مستشارة تربوية في مدارس التعليم الأهلي - المملكة العربية السعودية.

Email: nss.bawazir@gmail.com

KEY WORDS:

Instructional Leadership Dimensions, Quality Standards of Outcomes in Primary Education, Path Analysis.

الكلمات المفتاحية:

أبعاد القيادة التعليمية، معايير جودة المخرجات في المرحلة الابتدائية، نموذج تحليل المسار.

ABSTRACT:

The study aimed to clarify the role of instructional leadership in the quality of educational outcomes in primary schools in Jeddah through a proposed model. The study adopted a descriptive research method and utilized a questionnaire as the primary research tool. The study population consisted of all female teachers in primary schools (public, private, and international) within general Administration of Education in Jeddah, from which a representative random sample was selected, totaling 398 teachers. The results of the path analysis revealed that the dimensions of fostering a positive learning climate and formulating and disseminating school goals had a direct impact on attaining quality standards of primary education outcomes, but supervising and evaluating the teaching process did not directly influence the achievement of quality outcome standards but was found to be strongly associated with other dimensions of instructional leadership. The study recommends adopting the proposed model to enhance the quality of educational outcomes in primary schools. It further underscores the need for school leaders to strike a balance in exercising the various dimensions of instructional leadership.

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلى توضيح دور القيادة التعليمية في جودة مخرجات التعليم في مدارس المرحلة الابتدائية بجدة، من خلال نموذج مقترح. وقد اعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي واستخدام الاستبانة أداة للدراسة. أما مجتمع الدراسة فقد شمل جميع معلمات المدارس الابتدائية (الحكومية، والأهلية، والأجنبية) في تعليم جدة، وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة وبلغت (٣٩٨) معلمة. وقد أظهرت نتائج تحليل المسار أن بُعدي (تهيئة المناخ الإيجابي للتعلم) و (وضع ونشر الأهداف المدرسية التي تركز على الإنجاز الأكاديمي والتطور الشخصي للطلبة) لهما التأثير المباشر على تحقيق معايير جودة مخرجات التعليم في المرحلة الابتدائية، بينما (الإشراف على العملية التعليمية وتقويمها) لا يؤثر على تحقيق معايير جودة المخرجات، لكنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأبعاد القيادة التعليمية الأخرى. وتوصي الدراسة بتبني النموذج المقترح للرفع من مستوى جودة مخرجات التعليم العام في مدارس المرحلة الابتدائية، وعلى المديرين تحقيق التوازن عند ممارسة أبعاد القيادة التعليمية، مع التركيز على تهيئة البيئة التعليمية الإيجابية للتعلم باعتبارها أكثر الأبعاد تأثيراً على جودة المخرجات التعليمية.

مقدمة الدراسة:

يُعد الاهتمام بالتعليم العام من أولويات الإصلاح والتطوير في الدول لتأثيره على جودة الحياة في المجتمعات، وتحقيق التنمية الاقتصادية؛ لذلك عُهد إلى اليونسكو بصفتها وكالة الأمم المتحدة المعنية بشؤون التربية والتعليم في العالم، بزيادة وتنسيق جدول أعمال التعليم العام، في الوقت الحالي والمستقبلي حتى عام ٢٠٣٠، وجعلت من أولويات أعمالها، التركيز على التعلم بدلاً من التعليم، وتزويد المتعلمين بمهارات القرن الحادي والعشرين من أجل الحياة والعمل والتنمية المستدامة (اليونسكو، ٢٠٢٣).

وتلحق هذه الأولويات مع جهود المملكة العربية السعودية في برنامج تنمية القدرات البشرية كأحد برامج رؤية السعودية ٢٠٣٠، والذي يركز على تعزيز القيم والسلوكيات والمعارف والمهارات الأساسية ومهارات المستقبل، لضمان جاهزية المواطنين، والتكيف مع احتياجات سوق العمل المستقبلية المتجددة، بدءاً بالتركيز على مراحل التعليم الأساسية، ومعالجة جميع ما تواجهه المؤسسات التعليمية لنجاحها في تنمية القدرات البشرية للمواطنين (خطة تنفيذ برنامج تنمية القدرات البشرية، ٢٠٢١).

وكان من الضروري لنجاح مدارس التعليم العام، البحث عن طرائق إدارية وقيادية على درجة من المهنية لتحقيق الأهداف الوطنية والأولويات العالمية في التعليم العام، وهذا النجاح للمدارس التعليمية يتطلب من المدير توفير بيئة تعليمية محفزة للطلبة، وتحديد اتجاهات المدرسة لتحسين الأداء المدرسي بوجه عام، ونواتج التعلم بوجه خاص، من خلال الرفع من دافعية المتعلمين للتعلم (عبد الغفور وحريري، ٢٠٢١)، فأصبحت من أهم واجبات مدير المدرسة الوظيفية دعم عملية تعليم وتعلم الطلبة، من خلال إدارة المناهج الدراسية وما يرتبط بها من أنشطة تعليمية، والإشراف على المعلمين وتنميتهم مهنيًا بما يحقق التميز والجودة في أداء المتعلمين (إبراهيم والمرزوقي، ٢٠٢١). وتوجهت الدراسات والبحوث مؤخرًا نحو تعزيز دور القادة ومسؤوليتهم عن جودة التعليم والتعلم، وضمان جودة مخرجاتها؛ لأنه يشكل أولوية لدى القائمين على التعليم المدرسي في جميع دول العالم (السعيد، ٢٠٢٠)، وأصبحت جودة المخرجات التعليمية في أوائل اهتمامات وزارات التعليم في كافة الدول، وقد اعتمدت كثير من دول العالم معايير ومؤشرات تقويمية وتطويرية، تسعى من خلالها إلى تحسين أداء مدارس التعليم العام؛ لتطابق بين مخرجات النظام التعليمي واحتياجات المجتمع الذي تتدفق فيه تلك المخرجات، وتعتبر منظمة البنك الدولي أن الاختبارات الدولية للطلاب مثل (TIMSS, PIRLS, PISA) هي مؤشرات مهمة لتحديد مستوى جودة التعليم في الدول العربية (المحمدي، ٢٠٢٢).

وعليه يمكن القول إنه في مناخ اليوم مع الاستخدام المتزايد لآليات الاختبارات والمساءلة الوطنية والدولية، أصبح هناك المزيد من التوقعات تجاه مديري المدارس لتحسين التدريس والتعلم، ولطالما نُظر إلى دور المديرين كقادة تعليميين، واعتبارها وسيلة أساسية لمديري المدارس للتأثير على التعليم والتعلم وتحقيق مخرجات تعليمية عالية الجودة تلبى التوقعات الوطنية والدولية (Zeinabadi et al., 2020).

مشكلة الدراسة:

تسعى وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية إلى التركيز على نواتج التعلم بوصفها التحول الحقيقي لإعداد متعلم يسمو بالمجتمع السعودي، ومن أبرز إسهامات وزارة التعليم في إحداث تحولات في منظومة التعليم، هو التوجه إلى التركيز على نتائج الطلاب في الاختبارات الدولية لطلاب وطالبات التعليم العام في مواد القراءة والرياضيات والعلوم (عبد الغفور وحريري، ٢٠٢١)، إلا أن نتائج طلبة المملكة العربية السعودية في الاختبارات الدولية لم تكن على المستوى المطلوب، فقد أظهرت نتائج تقرير تيمز (TIMSS) أن تحصيل طلبة الصف الرابع في الرياضيات والعلوم بالمملكة العربية السعودية لعام ٢٠١٩ جاء في المركز ٥٣ من بين ٥٨ دولة مشاركة، كما كشف التقرير عن أن العديد من طلبة الصف الرابع في المملكة يفتقرون إلى المعرفة الأساسية في الرياضيات، ولم يُظهر أي من الطلبة المعرفة اللازمة بالرياضيات التي تمكنهم من الوصول إلى المعيار الدولي المتقدم (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢١).

لذلك، تلتزم المملكة العربية السعودية بتجويد مخرجات التعليم الأساسية من خلال السعي إلى رفع متوسط أداء الطلبة وفق المعدلات التالية: رفع متوسط أداء الطلاب في اختبار (TIMSS) الدولي للصف الرابع الابتدائي في الرياضيات والعلوم من درجة (٣٩٨) في الرياضيات، ودرجة (٤٠٢) في العلوم لعام ٢٠١٩، إلى درجة (٤٨٤) في الرياضيات ودرجة (٤٩٤) في العلوم، في سنة الالتزام ٢٠٢٥. وقد وضع برنامج تنمية القدرات البشرية بعض المتطلبات الاستراتيجية لمواجهة التحديات التي تعوق جودة المخرجات التعليمية، ومن أبرزها زيادة جودة وكفاءة قادة المدارس، وارتباط ذلك إيجابياً على جودة نتائج طلابهم.

وعلى الرغم من الجهود المتضافرة في تحسين أداء القيادات المدرسية لتحسين نواتج التعلم، إلا أن هناك مشكلة أخرى تتعلق بجودة المخرجات التعليمية، وفقاً لإحصاءات إدارة تعليم جدة لعام ٢٠٢٤ في نتائج الاختبارات الوطنية (نافس) المحاكية للاختبارات الدولية، فإن مؤشرات أداء الطلاب في تعليم جدة لا تزال دون مستهدف الوزارة بنسبة (١٢,٩٣٪) في مادة القراءة للصف الثالث ابتدائي، وبنسبة (١٧,٠٨٪)

التعليم، بما يتيح لهم الفرصة في تطوير بعض السياسات التي تحسن من أداء المدارس بما يفي بتجويد المخرجات التعليمية. كما نتأمل أن تسهم هذه الدراسة في إثارة اهتمام الباحثين والتربويين، لإجراء المزيد من البحوث التي تدعم القيادة التعليمية من جانب، وجودة مخرجات التعليم العام من جانب آخر.

مصطلحات الدراسة:

مفهوم القيادة التعليمية "Instructional Leadership" قد بينت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأن مصطلح القيادة التعليمية يتشارك مع صيغ أخرى ذات الصلة والتي تركز على التعلم إلى جانب التركيز على القيادة، من تلك المصطلحات: القيادة التربوية، القيادة من أجل التعلم، والقيادة المتمركزة حول المتعلم والتعلم، إلا أن مصطلح القيادة التعليمية متمايز عنها باعتباره مصطلح نوعي تخصصي يركز على بناء بيئات تعلم تجديدية ابتكارية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2016/2013).

وعرّف عبد الرحمن وآخرون (Abdul Rahman et al., 2020) القيادة التعليمية على أنها مبادرات وجهود مديري المدارس بهدف تعزيز تقدم تعلم الطلاب مثل تحديد رؤية وأهداف المدرسة، وتوجيه الموارد اللازمة للتعلم، والإشراف على المعلمين وتقييمهم، وتنظيم برامج تطوير الموظفين، وتحفيز العلاقات والتعاون بين المعلمين، باختصار هي سمة شخصية للقيادة تتضمن السلوك والعمل القيادي إلى جانب فاعليتهم تجاه التدريس والتعلم. ويمكن تعريف القيادة التعليمية إجرائياً بأنها: ممارسات مديرات المدارس الابتدائية في محافظة جدة لأبعاد القيادة التعليمية، والمتمثلة في وضع ونشر أهداف مدرسية تركز على الإنجاز الأكاديمي والتطور الشخصي للطلبة، والإشراف على العملية التعليمية وتقويمها، وتهيئة بيئة إيجابية مناسبة للتعلم.

مفهوم جودة مخرجات التعليم العام:

ذكر الجهني والصيد (٢٠٢٢) بأن جودة المخرجات التعليمية هي تلك العمليات التي تهتم بالتحقق من المعايير العلمية أو الأكاديمية المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية، التي قد تم تحديدها وتعريفها وتحقيقها على النحو الذي يتوافق مع المعايير القومية والعالمية.

ويرى الأشول (2020) أن مفهوم الجودة في المخرجات التعليمية، يرتبط بكون الطالب محوراً لعملية التعليم والتعلم؛ للحصول على مخرجات مناسبة تشمل المعرفة، والمهارات، والانطباعات، والسلوكيات المرتبطة بأهداف التعليم الوطنية، والمشاركة الإيجابية في المجتمع، كمتعلمون أصحاء مستعدون للمشاركة والتعلم، ومدعمون من عائلاتهم ومجتمعهم، في بيئة صحية آمنة، توفر لهم البنية التحتية الملائمة، والموارد اللازمة، ومنهج مناسب يوفر

في مادة الرياضيات لنفس الصف، وبنسبة (٨,٧٩٪) في مادة الرياضيات للصف السادس الابتدائي. كما سجلت النتائج تراجعاً في أداء طلبة الصف السادس في مادة العلوم عام ٢٠٢٤ مقارنة بعام ٢٠٢٣، مع بقاء النسبة دون المستهدف المحدد من الوزارة بنسبة (٦,٥٩٪).

بناءً على ما سبق، يمكن القول بأنه أصبح هناك حاجة ملحة لتطوير ممارسات مديري المدارس بإدارة تعليم جدة، وتوجيههم إلى التركيز على الأدوار التي تتمحور حول أساليب التعليم والتعلم؛ لتحقيق الأهداف الطموحة في جودة المخرجات التعليمية.

أسئلة الدراسة:

تتحدد تساؤلات الدراسة في الأسئلة التالية:

١. ما العلاقة بين أبعاد القيادة التعليمية ومستوى جودة مخرجات التعليم العام في مدارس المرحلة الابتدائية بجدة؟
٢. ما النموذج المقترح الذي يوضح دور أبعاد القيادة التعليمية في تحقيق معايير جودة مخرجات التعليم في مدارس المرحلة الابتدائية بجدة؟

أهداف الدراسة:

في ضوء ما تقدم في مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، فإن أهداف الدراسة تتحدد في الآتي:

١. إيجاد العلاقة بين أبعاد القيادة التعليمية ومستوى جودة مخرجات التعليم العام في مدارس المرحلة الابتدائية بجدة.
٢. بناء نموذج مقترح يوضح دور أبعاد القيادة التعليمية في تحقيق معايير جودة مخرجات التعليم في مدارس المرحلة الابتدائية بجدة.

أهمية الدراسة:

تكمن الجدوى من هذه الدراسة في أهمية دور القيادات المدرسية الفعالة على تخريج مخرجات تعليمية تنسم بالجودة، ومدى مساهمتها في إحداث تنمية اقتصادية مستدامة في الأوطان، ونلخص أهمية الدراسة في إسهاماتها النظرية والتطبيقية كما يلي: فمن الناحية النظرية، تُبرز هذه الدراسة مفهوم القيادة التعليمية في السياق العربي عامة، وفي السياق السعودي خاصة، كتعريب لمصطلح "Instructional Leadership"، ولهذا المفهوم أهمية في توجيه أدوار المديرين ووظائفهم المباشرة وغير المباشرة نحو التعليم والتعلم، للوصول إلى مخرجات تعليمية عالية الجودة وقادرة على التنافس العالمي. كما أنها تعطي مفاهيم نظرية حول جودة مخرجات التعليم قبل الجامعي (التعليم العام)، فمعظم الأبحاث السابقة في السياق العربي كانت تركز على جودة مخرجات التعليم الجامعي.

أما إسهاماتها التطبيقية فإن نتائج هذه الدراسة تساعد في تقديم منهجية مرجعية لتقيد الجهات المسؤولة عن تطوير منسوبي التعليم العام في المملكة وتحسين جودة مخرجاته، مثل هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة، أو وزارة

(Hallinger, 2005)، حيث أظهرت تلك الدراسات أن المدارس الفعالة تتميز بقيادة تعليمية قوية، ومع انتشار المدارس الفعالة بدأ صانعو السياسات ومديرو المناطق ومديرو القيادة، في التركيز على دور المدير في تنسيق التعليم وتطويره والتحكم فيه (MURPHY & HALLINGER, 1986). وفي عام ٢٠٠٦ أشار ميرفي وآخرون (Murphy et al., 2006) أنه من خلال دراستهم لمجموعة متنوعة من الممارسين والأكاديميين وجدوا أن القيادة في المدارس والمناطق التعليمية عالية الأداء مختلفة عن غيرها من أشكال القيادات، فقد كانت تركز على نوعين من القيادات وهي القيادة من أجل التعلم، أو ما يعرف بالقيادة التعليمية، والنوع الآخر وهو القيادة التحولية. **ثالثاً: التوجه للقيادة التحولية (الفترة من ١٩٩٠-١٩٩٩):**

أشار هالينجر (Hallinger, 2005) إلى أن فكرة القيادة التحولية بدأت مع ظهور إعادة هيكلة المدارس في أمريكا الشمالية خلال تسعينيات القرن العشرين، وبدأت في حجب شعبية القيادة التعليمية، ولكن مع التركيز العالمي على معايير الأداء في مراحل التعليم K-12، بدأت الضغوط من السياسات العليا للمدارس في دفع المدارس نحو القيادة التعليمية. وخلال تلك الفترة ظهر التركيز حول: أي الممارسات القيادية (التحولية أم التعليمية) هي التي تساعد على تحسين جودة التدريس وأداء الطلاب؟ وكان منها دراسة ماركس وبرنتي (Marks & Printy, 2003) التي وجدت أن القيادة التحولية ضرورية، ولكنها غير كافية، ولابد من الاعتراف بأهمية القيادة التعليمية.

رابعاً: القيادة التعليمية مدخل للإصلاح (الفترة من ٢٠٠٠ حتى الوقت الحاضر):

في ظل الاهتمام بتحسين الفرص التعليمية للطلبة المتأخرين دراسياً، ومع التوسع في تطبيق سياسات المساواة في القرن الحادي والعشرين التي سنتها الكثير من الدول تجاه تعلم الأطفال، نالت القيادة التعليمية اهتماماً كبيراً من الباحثين والتربويين، وأصبح هناك اتفاقاً بأن تحسن المدارس يتطلب مديري مدارس يمتلكون مهارات وخبرات قوية في القيادة التعليمية (الحارثية وآخرون، ٢٠٢١).

وقد أشار الخُر (٢٠١٧) إلى أن القيادة التعليمية أصبحت تُعد من أشهر أشكال القيادة في مجال القيادة التربوية خلال العقدين الأخيرين، وبوجه خاص في أمريكا الشمالية، وتتل اليوم قسماً وافراً من اهتمام العديد من المدارس بهذا النوع من القيادة على عدة مستويات في المدرسة من أهمها الإدارة المدرسية. وقد صُنِّفت القيادة التعليمية في كتابه "القيادة في مدارس المستقبل" كأحد نظريات القيادة في المدارس.

للطالب المهارات الأساسية في اللغة والحساب ومهارات الحياة.

ويمكن تعريف جودة مخرجات التعليم العام إجرائياً بأنها: مجموعة القيم والمعارف والمهارات التي يجب أن يكتسبها طلبة المرحلة الابتدائية في نهاية دراستهم لمساق دراسي أو برنامج تعليمي محدد، وتتمثل تلك القيم والمعارف والمهارات في مجموعة من المعايير التي تركز على مجالي الإنجاز الأكاديمي والتطور الشخصي للطلبة.

حدود الدراسة:

تتقيد الحدود الموضوعية للدراسة في تركيزها على أبعاد القيادة التعليمية الثلاثة: وضع ونشر أهداف مدرسية تركز على الإنجاز الأكاديمي والتطور الشخصي للطلبة، والإشراف على العملية التعليمية وتقييمها، وتهيئة بيئة إيجابية مناسبة للتعلم، ثم دراسة علاقتها وتأثيرها على تحقيق معايير جودة مخرجات التعليم في المرحلة الابتدائية. واشتملت الحدود البشرية للدراسة على معلمات المدارس الابتدائية (الحكومية، والأهلية، والأجنبية) في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، ويبلغ إجمالي عددهن (١٣٨٢١) معلمة.

الإطار النظري:

نستعرض فيه الإطار المفاهيمي والركائز النظرية للقيادة التعليمية، وجودة مخرجات التعليم العام، على النحو التالي:

الجزور التاريخية للقيادة التعليمية:

كان من الأهمية بمكان تتبع المنظور التاريخي لتطوير فكر الباحثين والتربويين حول القيادة التعليمية في المدارس، وعليه سيتم استعراض تطور القيادة التعليمية عبر العصور على النحو التالي:

أولاً: جذور القيادة التعليمية (الفترة من ١٩٦٠-١٩٧٩):

دور مدير المدرسة كقائد تعليمي منذ بداية الستينيات وحتى نهاية السبعينيات لم يكن بارزاً، حيث ركز الباحثون في تلك الفترة ككولمان (Coleman) على دراسة مدى تأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتي منها المهارات والقيم التي يجلبها الطالب من خلفيته البيئية إلى المدرسة، والتي أظهرت دورها الكبير في إنجاز الطلاب التحصيلي (Scheerens, 2004). وفي نهاية السبعينيات ظهر عدد من الدراسات التي أظهرت دور المدارس في المجتمعات الاقتصادية والاجتماعية من تحقيق مستويات عالية في تعلم الطلبة، ومنها دراسة إدموندز (Edmonds) التي أحدثت تحولاً جديداً يركز على دراسة فاعلية المدرسة والقيادة المدرسية (الحارثية وآخرون، ٢٠٢١).

ثانياً: النماذج الناشئة للقيادة التعليمية (الفترة من ١٩٨٠-١٩٨٩):

ظهرت القيادة التعليمية في أوائل ثمانينيات القرن العشرين نتيجة للدراسات التي بحثت في شكل المدارس الفعالة

نماذج وأبعاد القيادة التعليمية:

في عام ١٩٨٢ تصور بوسيرت وآخرون (Lee & Dwyer & Bossert) أن القيادة التعليمية هي نظام ثنائي الأبعاد يتكون من وظائف القيادة وهو جوهر القيادة التعليمية، وعمليات القيادة، حيث تنقسم وظائف القيادة التعليمية إلى ثمان وظائف وهي: صياغة وإعلان أهداف المدرسة، الإشراف على التدريس وتقييمه، تنسيق المناهج الدراسية، تطوير معايير وتوقعات أكاديمية عالية، مراقبة تقدم الطالب، تعزيز التطوير المهني للمعلمين، حماية وقت التدريس، تطوير الحوافز للطلاب والمعلمين. أما عمليات القيادة التعليمية، فتتمثل في الأنشطة التوجيهية التي يتم من خلالها تنفيذ الوظائف المختلفة، وتشمل: الاتصال، صنع القرار، إدارة النزاعات، العمليات الجماعية، عملية التغيير، التفاعل البيئي (MURPHY & HALLINGER, 1986).

أما ميرفي وآخرون (Murphy et al., 1982) فقد كان تصورهم في ذات العام ١٩٨٢ أن القيادة التعليمية تركز على ثلاث مرتكزات وهي أنشطة، ووظائف، وعمليات، وتشمل الأنشطة ثلاث مجالات رئيسية وهي: السياسات، والممارسات، والسلوكيات. أما وظائف القيادة التعليمية فتشمل: صياغة أهداف وغايات المدرسة، تعزيز وتطوير التوقعات، تعزيز وتطوير المعايير، مراقبة وتقييم أداء الطلاب، حماية الوقت التعليمي، معرفة بالمناهج وطرق تدريسها، تعزيز تنسيق المناهج الدراسية، تعزيز ودعم التحسين التعليمي، الإشراف على التعليمات والتقييمات، خلق بيئة عمل منتجة. أما العمليات فهي تركز على: التواصل، حل النزاعات، العمليات الجماعية، صناعة القرار، عملية التغيير، التفاعل البيئي.

وفي نموذج ويبر (Weber) للقيادة التعليمية عام ١٩٩٦، فإنه تم تحديد خمسة أبعاد في إطار القيادة التعليمية، حيث يركز البعد الأول على تحديد رسالة المدرسة. والبعد الثاني على إدارة المناهج والتعلم بحيث تكون متوافقة مع رسالة المدرسة. أما البعد الثالث فهو يركز على تعزيز مناخ التعلم الإيجابي، من خلال: وضع هدف تحصيلي عالي بين الطلاب ونشره على نطاق واسع، وتحسين ظروف تعليمية منظمة لتحقيق الهدف منها، تحسين التزام المعلمين في إنجاز الهدف. والبعد الرابع يركز على مراقبة جودة التدريس وتحسينه ويتم فيها تبادل أفضل الممارسات والخبرات المناسبة للموقف التعليمي والتي يصعب العثور عليها من القراءات النظرية. أما البعد الأخير فهو يركز على تقييم البرنامج التعليمي ودور القيادات المدرسية في المساهمة في تخطيط وتصميم وإدارة وتحليل فعالية المناهج الدراسية (Bin Hassan et al., 2019).

وقد حدد تان (Tan, 2012) في نموذج للقيادة التعليمية الذي يركز على إنشاء معرفة من خلال دعم البحث العملي في جميع أنحاء المدرسة، حيث يمكن النموذج القادة والمعلمين من تطوير استراتيجيات تعليمية تستجيب لاحتياجات الطلاب والمعلمين ضمن سياق كل مدرسة. ويتبنى النموذج ثلاث أبعاد رئيسية، وهي: تحديد رسالة المدرسة بأن يركزوا القادة على أهداف التعلم والتعليم ويقوموا بتوصيل هذه الأهداف لجميع الأطراف المعنية. ويُعد إدارة البرنامج التعليمي الذي يتطلب توزيع أدوار القيادة التعليمية بين القادة ورؤساء الأقسام والمعلمين لضمان تحقيق أهداف التعلم. وأخيرًا: تعزيز مناخ تعلم إيجابي يتضمن الحفاظ على وقت تعليم فعال وتشجيع المعلمين على الانخراط في بحث عملي لزيادة فعاليتهم التعليمية.

أما نموذج القيادة التعليمية عند سليمان (Suleiman, 2013) فهو يتناول عدة أبعاد تهدف إلى تعزيز قدرة المعلمين وتوجيه الطلاب نحو تحقيق كفاءات عالمية. ويتضمن الأبعاد التالية: تطوير المعلمين كقادة تعليميين ودورهم المهم في تحمل مسؤولية تحسين ممارسات التعليم والتفاعل مع الطلاب بطريقة تدعم التطور الأكاديمي والاجتماعي. تشجيع المعلمين على التفكير النقدي والتحليلي وتطبيق التفكير النقدي في ممارساتهم، مما يساهم في تطوير بيئة تعليمية تشجع على البحث والاستقصاء. التعاون بين المدارس والجامعات لتبادل المعرفة وتزويد المعلمين بالمهارات اللازمة لتطبيق أفضل ممارسات القيادة التعليمية.

نواتج القيادة التعليمية:

للقادة التعليمية نواتج إيجابية داخل المنظومة التعليمية، ووفق الأدبيات والدراسات السابقة يمكن تصنيف أثرها على مستوى مديري المدارس، والمعلمين، والطلبة، ويمكن تفصيلها كالآتي:

أما في تأثيرها الإيجابي على المديرين، فقد أكدت الحارثية وآخرون (2021) أن ممارسة القيادة التعليمية تساعد المديرين على تحسين ممارساتهم المهنية، واتجاهاتهم نحو التغيير في مدارسهم. وقد أفادت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2016/2013) أنه حسب المسوح التي أجريت في أنظمة مدرسية مختلفة فإن القادة التعليميين يكونوا مفتحين وقادرين على التحدي، ويدركون أهمية التقييم الذاتي كجزء من الممارسة والدعم للقيادة التعليمية.

أما في تأثيرها على المعلمين فقد أظهرت الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التعليمية وبين سلوكيات المعلمين، منها: الرضا الوظيفي، والالتزام، والتنوع في استراتيجيات التدريس وممارساتهم داخل الفصول، والتخطيط بعناية أكبر (الحارثية وآخرون، 2021). كما أنها تُتمدج الأداء المهني للمعلمين، فتجعل التعلم المهني قائم على عمليات البحث والاستقصاء والتقييم الذاتي، وقيادة التعلم على مستوى عالٍ

من المعرفة (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2016/2013).

والجدير بالذكر أن جميع النواتج الإيجابية السابقة تجعل الطالب وتعلمه هو الهدف الرئيسي ومحور العملية التعليمية، والدور الإيجابي للقيادة التعليمية في التحصيل الدراسي للطلبة، وفي تكوين بيئات تفضي إلى تعلم جيد. وقد بينت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2016/2013) أن السبب في ذلك التأثير الإيجابي يعود إلى عوامل متعددة منها أن القيادة التعليمية مؤثرة في التوجه والمخرجات، وأنها تركز على التعلم باعتباره الصورة الأساسية والمحورية للأعمال القيادية، وتعتبر التجديد مهماً في إعداد وتصميم بيئات تعليمية جديدة.

تحديات القيادة التعليمية:

يمكن تصنيف تحديات القيادة التعليمية كما حددها عبد الرحمن وآخرون (Abdul Rahman et al., 2020) بأن مديري المدارس كقادة تعليميين يواجهون جانبين من التحديات، وهي: تحديات داخلية وتحديات خارجية، أما التحديات الداخلية، فهي التي تتعلق بشخصية مدير المدرسة وممارساته، ومنها قلة خبرة ومعرفة المدراء حول القيادة التعليمية ومهاراتها، مما يؤدي إلى عزوفهم عن القيام بذلك، وهنا يؤكد ميرفي وآخرون (Murphy et al., 1982) أن القيادة التعليمية باعتبارها نظام معقد يتكون من وظائف وعمليات وأنشطة، فإنها تجعل مديري المدارس يلعبون دوراً تقليدياً، والابتعاد عن مثل هذه الأدوار التعليمية في مدارسهم. ويضيف إبراهيم (2023) إلى التحديات الداخلية، اعتماد مديرو المدارس في عملهم على الإدارة اليومية والتشغيلية لعمليات التعليم والتعلم، وغياب الفكر الاستراتيجي في الرؤى العالية والواضحة التي تركز على الأهداف التعليمية. ومن جانب آخر يشير بن حسان وآخرون (Bin Hassan et al., 2019) أنه بالإضافة إلى كون المديرين قادة تعليميين في المدرسة، فعليهم أيضاً الاهتمام بمهام أخرى مثل الأعمال الإدارية، وهذا ما يجعلهم لا يملكون الوقت الكافي للقيام بواجبهم كقادة تعليميين، والسلطات الاجتماعية والمجتمعية المحلية غالباً ما تجبر قادة المدارس على العديد من المطالب المتعلقة بالتعليم. وهنا تبرز قدرة المديرين ومهاراتهم في مشاركتهم للقيادة التعليمية بصورة فعالة.

أما التحديات الخارجية التي يواجهها مديرو المدارس عند ممارسة القيادة التعليمية، فهي تلك التي تتعلق بعوامل خارجية، ومن أبرزها: أن المعلمين يرفضون التغييرات التي اقترحها قادة المدارس والتي تعزز وظائف القيادة التعليمية، كما أن الأباء غير ملتزمين ولا يراقبون أبنائهم في المنزل (Abdul Rahman et al., 2020)، ويؤيد ذلك إبراهيم (2023) بوجود قنوات غير صحيحة

من بعض المعلمين ترتبط بأدوار مديري المدارس في الإشراف التربوي، وتقويم الأداء الوظيفي، أو في بناء مجتمعات التعلم المهنية، أو إصرارهم على المعلمين في توظيف التكنولوجيا والتحول الرقمي في التعليم. كما تطرق ميرفي وآخرون (Murphy et al., 2006) إلى جانب مهم من تحديات القيادة التعليمية، حيث أكد على أنه لا يزال هناك سلاح آخر لم يتم استثماره بالقدر الكافي على مر التاريخ، بل يمكن القول بأنه تم استخدامه بشكل سلبي بشكل عام، ألا وهو تقييم القيادة التي تركز على التعلم، وتؤكد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2018/2013) بأن أطر سياسة تقييم قائد المدرسة في بعض البلدان مازال لا يركز على القيادة التعليمية بدرجة كافية، الأمر الذي جعل أمام صانعي السياسة تحدياً لضمان تركيز التقييم على الهدف النهائي لتحسين تعليم كل الطلاب وتعلمهم.

أهمية جودة مخرجات التعليم العام:

تكمن أهمية جودة مخرجات التعليم من الأهمية المتنامية لنتائج الطلاب ودورها في تقييم النظام التعليمي للدول، الذي أصبح يعتمد على الاختبارات المقننة وتقويم الطلاب الدولي، وتقييم المدرسة ومساءلتها عن نتائج الطلاب، وهو ما أطلقت عليه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2018/2013) بتحويل التقييم، مما دفع البلدان إلى التأكيد على أهمية المعايير التعليمية لجودة عمل المدارس والعاملين فيها؛ لأن تحديد المعايير الوطنية تجعل نتائج الطلاب أسهل من حيث جودتها وأكثر قابلية للمقارنة، الأمر الذي أدى إلى تطبيق التقييمات الوطنية المقننة. ولتقويم أداء المدارس والنظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، فقد تم إطلاق برنامج "نافس" كأحد المتطلبات الرئيسية للإصلاح التعليمي الشامل، ويتضمن البرنامج اختبارات وطنية للطلاب، وعمليات تقويم مدرسية ذاتية؛ لتحديد أولويات التحسن ومتابعتها (إنجازات رؤية السعودية 2030، 2022).

وهناك جانب آخر لأهمية جودة مخرجات التعليم، فإنه لم يسبق أن كان التعليم أكثر أهمية للأداء الاقتصادي في المستقبل وإتاحة المجال لأداء الأفراد والمشاركة الكاملة في الاقتصاد والمجتمع، والعملية الوحيدة أمام الدول للتقدم الاقتصادي هو تقديم تعليم ذي جودة عالية؛ لضمان أن يكون خريجو المدارس قد أعدوا للمشاركة في الاقتصاد والمجتمع، وأن يكونوا قادرين على التعلم في مستويات أعلى (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2018/2013)، إلا أن الهوة الفاصلة بين مخرجات التعليم وبين متطلبات المجتمع وحاجاته من الخريجين المهرة، هو ما أوجد الثقافة التي تقدر جودة مخرجات التعليم في المحيط الاقتصادي والاجتماعي (حيدر، 2016).

المواد الدراسية، ومن تلك المهارات: مهارات الحوار، ومهارات إدارة الذات، والعمل الجماعي، وصنع القرار وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي والتفكير الناقد.

معايير تقييم جودة مخرجات التعليم العام:

ترتبط معايير وعناصر تقييم جودة المخرجات التعليمية، بأطر مرجعية تهدف إلى قياس جودة الأنظمة التعليمية في كافة جوانبها، بحيث تحدد هذه الأطر جوانب التقييم في العملية التعليمية، وكيفية تفسيرها، بحيث تشارك جهات عدة على المستوى الوطني في تطبيق هذه الأطر، والتي منها قياس جودة المخرجات التعليمية (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، ٢٠٢٢).

ومن الأطر المرجعية لتقييم جودة التعليم ومخرجاته، ما وضعه مركز ستانفورد لسياسة الفرص التعليمية في عام ٢٠١٣، فقد حدد خمس معايير يجب أن تتضمنها أنظمة تقييم التعليم للوصول إلى مخرجات تعليمية عالية الجودة، وهي، أولاً: تقييم المهارات المعرفية العليا التي تسمح للطلاب بنقل ما تعلموه إلى مواقف ومشكلات جديدة. ثانياً: تقييم القدرات المهارية التي سيتم استخدامها في الحياة الواقعية، مثل مهارات التواصل الشفوي والكتابي، والتواصل السمعي البصري، والتعاون، والبحث، والتجريب، واستخدام التقنيات الجديدة. ثالثاً: إجراء تقييمات توازي المعايير الدولية، وذلك من خلال مقارنة التقييمات المحلية للمخرجات التعليمية مع تلك المستخدمة في أفضل دول التعليم، والتي تنتج متعلمين متقدمين عالمياً في مهارات القراءة، والحساب، والعلوم، والحاسب الآلي. رابعاً: التصميم الجيد للاختبارات يجب أن يعكس المفاهيم والمهارات المُتعلّمة، وأن يعطي تفاصيل حول كيفية تفكير الطلاب وما يعرفونه. خامساً: التأكد من أن أدوات تقييم المخرجات تعطي نتائج موثوقة وعادلة، وأن الاختبارات تقيم قدرات الطلاب بدقة، وتقيس المعرفة والمهارات التي تريد قياسها (Darling-Hammond et al., 2013).

وقد وضعت الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج إطاراً مرجعياً في ضوء نظم الجودة العالمية التي تركز على نتائج اختبارات الطلبة سواء كانت العالمية أو المركزية، لضمان جودة المخرجات التعليمية، وهو يركز في جودة مخرجات التعليم العام على المعيارين التاليين، المعيار الأول: إنجاز الطلبة الأكاديمي، ويتم قياسه من خلال: مدى تحقيق الطلبة للمستويات المتوقعة وطنياً ودولياً (الاختبارات المحلية والدولية)، مدى تقدم الطلبة على فترات زمنية مختلفة. والمعيار الثاني: مجال التطور الشخصي للطلبة ومسؤوليتهم الاجتماعية، ويتم قياسه من خلال: السلوك والأخلاقيات الإيجابية، علاقات الطلبة الاجتماعية ومهارات التواصل، الوعي الصحي والبيئي، التمثيل بقيم المواطنة، الانفتاح على الثقافات الأخرى والتعايش معها،

ويمكن أن نلخص أهمية جودة مخرجات التعليم العام في النقاط الآتية:

- أصبح مفهوم جودة المخرجات التعليمية في أوائل اهتمامات وزارات التعليم في كافة الدول، فالحديث عن جودة التعليم، مختلف عن الحديث عن جودة مخرجات التعليم.
- تحسين أداء مدارس التعليم العام بات مرهوناً لتتطابق مخرجات النظام التعليمي مع احتياجات المجتمع الذي تتدفق فيه تلك المخرجات.
- خضوع الطلاب في أنظمة التعليم العام للاختبارات الدولية مثل اختبارات (TIMSS, PIRLS, PISA)، لتحديد مستوى جودة التعليم العام في الدول على المستوى العربي والعالمي.

مجالات المخرجات التعليمية:

تصنف المخرجات التعليمية إلى ثلاث مجالات ذكرها قوقزة والعياصرة (2020) كالتالي: المجال المعرفي، ويشمل العمليات العقلية التي يقوم بها الطالب أثناء عملية التقويم، والمجال المهاري (النفسحركي)، ويشمل السلوكيات والنشاطات الحركية التي يمكن أن يؤديها الطالب بعد انتهاء عملية التعليم، وهناك نوعين من المهارات، وهي: المهارات العامة التي لا تخص برنامج أو تخصص معين مثل مهارات التفكير، أو الاتصال، والنوع الآخر هو المهارات الخاصة والتي ترتبط ببرنامج أو تخصص معين مثل استخدام جهاز معين، أما المجال الثالث فهو المجال الوجداني، ويشمل الاتجاهات والميول والقيم. وهنا أيضاً أشار عمر (2022) إلى أن مجالات المخرجات التعليمية متكاملة غير منفصلة، وهي لا تتحقق على مستوى واحد في وقت واحد إنما تتحقق بشكل متدرج من البسيط إلى المعقد.

ويضيف هدى (2022) إلى هذه المجالات، مجال الخصائص الشخصية لدى الطالب من الجانب الصحي والنفسي والعقلي، بالإضافة إلى مجال تحقيق رضا الطالب كمستفيد أساسي من العملية التعليمية. وفي مجال رضا الطالب، تؤكد دراسة سيودي وآخرون (Suyudi et al., 2022) أن رضا الطلاب وسيلة فعالة لمراقبة جودة مخرجات التعليم والتطوير الأكاديمي؛ لأن رضا الطلاب يؤثر على ثقة الفرد بنفسه، وقدرته على تطوير المهارات، واكتساب المعرفة، والإنجاز، وبناء علاقات جيدة مع الأصدقاء والمعلمين والمجتمع الخارجي.

وقد أضاف العوهلي (2023) المهارات الحياتية في سياق مجالات المخرجات التعليمية، باعتبارها سلوكيات تستخدم بمسؤولية وعلى نحو ملائم في إدارة الشؤون الشخصية، ويرى أنه يجب أن يتقنها المتعلمين لضمان استعدادهم للتعليم والتعلم والابتكار وحل المشكلات والاستخدام الأمثل لجميع وسائل التكنولوجيا الحديثة، على أن يتم معالجتها في محتوى

المزيد من الصلاحيات على اتخاذ القرارات، كما أن هناك مستويات متفاوتة بين الدول العربية في اتباع معايير واضحة ودقيقة لتقييم ودعم المعلمين، وفرض إجراءات جديدة لترخيص مزاولة التعليم ورفع مهنية المعلمين.

القيادة التعليمية وجودة مخرجات التعليم في ضوء البرامج الوطنية:

منذ انطلاق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تسارعت الخطى في جميع قطاعات المملكة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للرؤية وفقاً لمستهدفاتها السنوية، وبرزت تبعاً لذلك مبادرات تستهدف النظام التعليمي في المملكة، وفي هذا السياق نورد أبرز المبادرات والبرامج التي استحدثت في العملية التعليمية، وتركز على دور القيادات المدرسية بهدف تحسين المخرجات التعليمية:

١. برنامج تنمية القدرات البشرية

جاء برنامج تنمية القدرات البشرية ليسلط الضوء على المخرج النهائي وهو إعداد "مواطن منافس عالمياً" من خلال إكسابه مجموعة من القيم والمعارف والمهارات. تتمثل أبرز القيم والسلوكيات في: تعزيز الانتماء الوطني، قيم التسامح والوسطية، المثابرة، الإتقان، الانضباط. وتتحدد المعارف بحسب المراحل الدراسية من خلال المناهج الدراسية، أما جانب المهارات، فهو يركز على المهارات الأساسية ومهارات المستقبل، ومنها: مهارات الحساب، والقراءة والكتابة، والمهارات الرقمية، ومهارات التفكير العليا، والمهارات الاجتماعية والعاطفية، والمهارات العملية والبدنية (خطة تنفيذ برنامج تنمية القدرات البشرية، ٢٠٢١).

٢. برنامج التقويم والاعتماد المدرسي

حسب دليل هيئة تقويم التعليم والتدريب (٢٠٢٣) فإن برنامج التقويم والاعتماد المدرسي يهدف إلى ضمان جودة الأداء المدرسي وتطويره المستمر لتحقيق التميز والاستدامة، وهو يركز على أربع مجالات رئيسية: القيادة المدرسية، التعليم والتعلم، التحصيل التعليمي، البيئة المدرسية. ويعتمد على مجموعة من العمليات والأدوات المنهجية لتقييم أداء المدارس وتحليل العوامل المؤثرة فيه. ويركز على أربع مستويات رئيسية في تصنيف المدارس وهي: "التهيئة" ويكون فيه مستوى أداء المدارس منخفض (متوسط الأداء أقل من 50%)، ويحتاج إلى تدخلات جوهرية للتحسن في معظم مجالات التقويم، "الانطلاق" وفيه مستوى أداء المدارس متوسط (متوسط الأداء بين 50% إلى أقل من 75%)، ويحتاج إلى تحسينات كبيرة في بعض المجالات، "التقدم" وهنا مستوى المدارس مرتفع (متوسط الأداء بين 75% إلى أقل من 90%)، ويحتاج إلى استمرار ومتابعة التحسين والتطوير، "التميز" وفيها يكون

القدرة على التعلم الذاتي، حسن القيادة والابتكار (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، ٢٠٢٢).

كما تهتم مجموعة من المؤسسات الدولية بقياس نوعية التعليم كمقرب محتمل لجودة المخرجات التعليمية، من خلال القيام باختبارات لقياس مهارات الطلاب في مواد دراسية محددة، ومن أبرز أدوات تقييم نوعية التعليم التي تقدمها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، أو الجمعية الدولية لتقييم التحصيل التعليمي (IEA) ما يلي (بنطور، ٢٠١٩): برنامج التقييم الدولي للطلاب PISA، وهو يتناول تقييم أداء الطلاب الذين يبلغون من العمر ١٥ عامًا من خلال الإنجازات في ثلاث مواد رئيسية (الرياضيات، العلوم، القراءة). وبرنامج الاتجاهات في دراسة الرياضيات والعلوم الدولية TIMSS، وهو تقييم يرصد إنجازات الطلاب في الرياضيات والعلوم في الصفين الرابع والثامن، ويتم إجراؤه كل أربع سنوات. وأخيرًا تقييم التقدم في القراءة والكتابة الدولي PIRLS، وهو يرصد الاتجاهات في تحصيل القراءة في الصف الرابع كل خمس سنوات.

تحديات تجويد مخرجات التعليم العام:

عند الحديث عن جودة المخرجات التعليمية، لا بد أولاً من أخذ جاهزية الطالب في الاعتبار، فقد تأثرت جاهزية الطالب التي تُشعره بالأمان عند تلقفه للتعليم ببعض العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في العالم بما فيها الأوطان العربية (الأشول، 2020) ومن التحديات التي تحول دون جودة المخرجات التعليمية على المستوى العالمي، النقص في مهارات المعلمين، إلى جانب ضعف مهارات إدارة المدرسة، كما أن البرامج الزمنية للدراسة غير كافية للإيفاء بالتوقعات العالية من تعلم الطلاب في بعض الدول، بالإضافة إلى نقص الاستثمار في التعليم وفي البنية التحتية المدرسية (Hickey & Hossain, 2019). وقد صرحت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2019) عن بعض الأسباب التي جعلت من جودة المخرجات التعليمية تحديًا للكثير من الدول، منها: عدم تمكن الكثير من الطلاب من مهارات القراءة والكتابة والحساب الأساسي حتى بعد انتهائهم من التعليم الابتدائي، بالإضافة إلى ضعف قدرة المؤسسات التعليمية على التوسع حتى تشمل التنوع الثقافي للمجتمعات، وقصور الفهم المتبادل عن سياسة التعلم مدى الحياة الذي يبني معلمين وقدرات إدارية مختلفة قادرة على التغيير المستمر في مجتمعات سريعة التغيير. وقد ركز الأشول (2020) على التحديات التي واجهت كثير من الدول العربية لتحقيق جودة أداء عالية في المخرجات التعليمية، منها: عدم قدرة الأنظمة على تحويل الأهداف والاستراتيجيات بعيدة المدى إلى مراجع حقيقة وواقعية يتم العمل فيها بخطى ثابتة، بالإضافة إلى تحجيم عنصر القيادة بسبب المركزية وعدم إعطاء قادة المدارس

التعليمية في سد فجوات التحصيل وتحسين أداء المعلمين. وقد اتبعت الدراسة المنهج النوعي، واستخدام المقابلات شبه المنظمة، والاستبيانات المفتوحة، وقوائم الملاحظة للوصول إلى نتائجها. وتكونت العينة من ثمانية من مديري المدارس و(25) معلماً من المدارس الابتدائية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس يستخدمون استراتيجيات مختلفة في: عمليات المراقبة، وملاحظة تقدم أداء الطلاب والمعلمين، وتحديد الأهداف التي تعزز التدريس والتعلم، كما توصلت الدراسة إلى أن الدعم الذي يقدمه المديرون بعد عمليات المراقبة والتقييم، يلعب دوراً هاماً في تحديد الأهداف وتحقيقها. وقد أوصت الدراسة بأهمية استخدام القيادة التشاركية لحل المشكلات وتشجيع المعلمين على أن يصبحوا قادة تعليميين يشاركون في العمليات الإشرافية التي تعزز من تحسين أداء الطلاب والتي تعزز من تطورهم المهني.

وقد هدفت دراسة مالا وآخرون (Mala et al., 2021) إلى معرفة وتحليل تأثير نماذج القيادة التعليمية على تحسين نتائج تعلم الطلاب، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وكانت الاستبانة هي الأداة لجمع البيانات. وتمثلت العينة في معلمي المدارس الإعدادية والثانوية، وكان عددهم (٣٢) معلم ومعلمة. وفي هذه الدراسة ركز نموذج القيادة التعليمية على الأبعاد التالية: تحفيز وتوجيه المعلمين، توفير الموارد اللازمة، الإشراف على عملية التدريس والتعلم، تقييم جودة التدريس والتعلم، خلق بيئة تعليمية إيجابية وداعمة. ومما أسفرت عنه نتائج الدراسة أن هناك تأثير لنموذج القيادة التعليمية على تحسين نشاط تعلم المتعلمين ودافعيتهم للتعلم، وعلى الرفع من جودة نتائج تعلمهم، كما أكدت الدراسة على أن القيادة التعليمية الفعالة والشاملة لديها القدرة على تحسين أداء المدرسة بشكل عام.

ودراسة ناز ورشد (Naz & Rashid, 2021) والتي تهدف إلى البحث في تأثير القيادة التعليمية على المستوى التحفيزي للمعلمين ونتائج تعلم الطلاب في المدرسة الثانوية. تم استخدام المنهج الوصفي لتصميم البحث الكمي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واحتوت الاستبانة على 35 عنصراً تم ترتيبها في ثلاث مجالات: القيادة التعليمية، وتحفيز المعلم، وتعلم الطلاب. أما حجم العينة فقد تألف من 400 معلم من المدارس الثانوية العامة والخاصة في منطقة لاهور في باكستان. وقد أظهرت نتائج البحث أن كلاً من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية والخاصة اتفقوا على أن القادة التعليميين شجعوا العمل الجماعي وطوروا علاقات إيجابية بين أولياء الأمور وموظفي المدرسة، واتفقوا على أن مدير المدرسة حاول تغيير المناخ المدرسي وفقاً للاتجاهات الجديدة. وتوصي الدراسة بأن قادة التعلم عليهم أن ينموا أنفسهم مهنيًا، إذا كانوا يريدون نتائج طلابية

مستوى المدارس مرتفع جداً (متوسط الأداء من 90% فأعلى)، ويتطلب استدامة التميز والابتكار.

٣. النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة

يصب الهدف العام للنموذج الإشرافي في تمكين المدرسة من تنفيذ ممارساتها الإشرافية ومراجعة أدائها ذاتياً وبناء خططها لتطوير التعليم والتعلم وتجويدها، وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية وتحسين نواتج تعلم الطلاب وتحصيلهم العلمي. ويتحقق هذا الهدف من خلال الأهداف التفصيلية، منها: ضبط جودة الأداء المدرسي في ضوء معايير التقييم المدرسي ومؤشراته، تمكين منسوبي المدرسة من تبادل الخبرات والتجارب الناجحة، تحسين تصنيف المدرسة للوصول بها لمستوى التميز واستدامته، توفير متطلبات تطبيق التطوير المهني المستمر الذاتي والتعاوني وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية، تجويد ممارسات التعلم والتعليم وأساليبها (وزارة التعليم، ٢٠٢٤).

الدراسات السابقة:

تم تصنيف الدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم؛ لأن متغيرات الدراسة تتطلب التجديد المستمر بما يتناسب مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، نستعرضها على النحو التالي:

دراسة الوهيبية وآخرون (٢٠٢٣) التي هدفت إلى الكشف عن أفضل ممارسات القيادة التعليمية الداعمة لتحسين التحصيل الدراسي في المدارس الحكومية بسلطنة عمان، وتمثلت عينة الدراسة في اثنين من المدارس الحكومية المتميزة بارتفاع المستوى التحصيلي للطلاب على مستوى محافظة الداخلية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج النوعي، حيث تم جمع البيانات من خلال أداة المقابلة المعتمدة على نموذج هالينجر Hallinger للقيادة التعليمية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن من أفضل ممارسات القيادة التعليمية الداعمة للتحصيل الدراسي هو مشاركة جميع أطراف العملية التعليمية في بناء الأهداف، والزيارات الإشرافية للمعلم، والحفاظ على الوقت التعليمي، وتحفيز المعلمين والطلاب. كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من الفجوات في ممارسات القيادة التعليمية منها: ضعف علاقة القائد التعليمي بعملية تنسيق المنهج وتطويره، وكذلك ندرة استخدام البحث العلمي والإجرائي للمشكلات التي تواجه القيادة التعليمية فيما يخص تحصيل الطلاب. ومن أبرز توصيات الدراسة: تكوين مرجع لتجارب القيادة التعليمية وخبراتها في مختلف مدارس السلطنة في كل ما يتعلق من برامج وأنشطة تهدف إلى رفع المستوى التحصيلي للطلبة، وبناء أسس ومعايير تقييمية من خلاله لتقييم القيادة التعليمية بالمدارس.

وفي دراسة شاه (Shah, 2023) التي تهدف إلى استكشاف وفهم تصورات مديري المدارس والمعلمين حول دور القيادة

والمشاركة فيها من أجل زيادة الإمكانات الذاتية للقادة وأعضائهم.

التعليق على الدراسات السابقة:

هناك اتفاق في معظم الدراسات من حيث الهدف عند تناولها لمتغير القيادة التعليمية وربطه بمخرجات التعليم العام، في أنها تدرس تأثير القيادة التعليمية على تحسين نتائج تعلم الطلاب، بينما دراسة نوردين ونوردianti (Nurdin & Nurdianti, 2019) هدفت إلى ربط القيادة التعليمية بجودة التعليم بصفة عامة، وليس بنواتج التعلم تحديداً، كما أن دراسة سانشيز وواتسون (Sanchez & Watson, 2021) كان لها هدفاً آخر، وهو إيجاد نموذجاً لممارسات مديري المدارس للقيادة التعليمية يمكن أن يؤدي إلى زيادة تحصيل الطلاب، وتتفق الدراسة الحالية في أهدافها مع العديد من الدراسات السابقة. إلى جانب أن معظم الدراسات السابقة قد اتبعت المنهج النوعي في الوصول إلى نتائجها، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Naz & Rashid, 2021) في اتباعها للمنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وأيضاً قد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة شاه (Shah, 2023)، ودراسة مالا وآخرون (Mala et al., 2021)، ودراسة ناز وراشد (Naz & Rashid, 2021)، وكذلك دراسة نوردين ونوردianti (Nurdin & Nurdianti, 2019) في اختيارها للمعلمين مجتمعاً للدراسة. كما نجد أن جميع نتائج الدراسات السابقة تؤكد على أن ممارسات القيادة التعليمية هي مفتاح تحسين نواتج التعلم، وهذا ما يدعم الدراسة الحالية في دراسة علاقة القيادة التعليمية وتأثيراتها على جودة مخرجات التعليم العام.

وقد تتميز الدراسة الحالية في دراستها للعلاقة بين القيادة التعليمية وجودة مخرجات التعليم العام، وليس بجودة التعليم أو تحسين نواتج التعلم، ووضع نموذجاً مقترحاً لدور القيادة التعليمية لمديري المدارس في جودة مخرجات تعليمية تتوافق مع رؤية السعودية ٢٠٣٠ باستخدام تحليل المسار.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف واقع الظاهرة وصفاً دقيقاً، وتفسيرها، وتحليلها كمياً وكيفياً، والكشف عن العلاقات بينها، ومقارنتها ببعضها، والتنبؤ بالمستقبل المبني على فهم طبيعة الظاهرة، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات للوصول إلى نتائج وتعميمات حول دور القيادة التعليمية في جودة مخرجات التعليم العام في المدارس الابتدائية بجدة، وبناء النموذج المقترح وفقاً لذلك.

الخصائص السيكومترية للاستبانة:

تم التأكد من صدق الاستبانة عن طريق صدق المحكمين، بالإضافة إلى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة

متميزة، وهم بحاجة إلى الإيمان بالتعلم مدى الحياة ثم غرس هذا الشعور في معلمهم، وبالتالي سيغرس المعلمون موقف التعلم الذي لا ينتهي في طلابهم، مما سيخلق طلاباً أكثر استباقية وديناميكية في المجتمعات.

كما هدفت دراسة سانشيز وواتسون (Sanchez & Watson, 2021) إلى البحث في العلاقة بين ممارسات القيادة التعليمية لمديري المدارس وتحصيل الطلاب. اعتمدت هذه الدراسة على تصميم البحث النوعي لدراسة الحالة الظاهرية لـ ١٣ مدرسة ابتدائية في وسط كاليفورنيا، تم تحديد العينة بطريقة مقصودة باختيار ١٣ مديراً من أصل ٢٤ مدير في مجتمع الدراسة، وإجراء المقابلات الفردية. وقد حلت الدراسة ممارسات القيادة التعليمية، والتحقيق في سلوكيات وممارسات المناهج الدراسية المحددة لمديري المدارس التي قد تؤدي إلى التحصيل الأكاديمي للطلاب، وأدوات المراقبة المستخدمة من قبل مديري المدارس وتأثيرها على تحصيل الطلاب. وتوصلت نتائج الدراسة إلى نموذجاً لبرنامج ممارسات القيادة التعليمية لمديري المدارس يمكن دمجها في عاداتهم اليومية التي توفر فرصاً للتغييرات التعليمية التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة تحصيل الطلاب، كما أن المديرون ناقشوا خمسة مواضيع خلال المقابلات، وكانت هذه المواضيع هي: (١) القيادة المشتركة، (٢) التوقعات العالية لنواتج التعلم، (٣) الاتصالات القائمة على البيانات، (٤) الرؤية العالية، (٥) النمو المهني. وتوصي الدراسة بأنه للوصول إلى نتائج أكثر دقة، فإنه من الأفضل دراسة تجارب المعلمين فيما يتعلق بممارسات القيادة التعليمية لمديريهم التي تؤثر على زيادة تحصيل الطلاب.

وأخيراً دراسة نوردين ونوردianti (Nurdin & Nurdianti, 2019) التي تهدف إلى التعرف على فعالية القيادة التعليمية في تحسين جودة التعليم على مستوى المدارس الابتدائية. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي في عينة من المدارس الابتدائية في باندونج بإندونيسيا، وقد تم الحصول على البيانات من المديرين والمعلمين وموظفي المدارس الآخرين، من خلال العديد من التقنيات، بما في ذلك المقابلات المتعمقة، وملاحظات الأنشطة المنفذة في المدارس، والوثائق للحصول على معلومات محددة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الجميع يتفقون على أن مفتاح تحسين تحصيل الطلاب هو القيادة التعليمية الجيدة، ولكن لا يزال هناك اختلاف حول ما يعنيه أن تكون قائداً تعليمياً، والتي تكمن في خلق ثقافة مدرسية تجعل تعلم الطلاب الأولوية الرئيسية، وتوفير الموارد اللازمة لدعم جهود المعلمين لتحسين عملية تعلم الطلاب. وتشير توصيات الدراسة إلى أنه من أجل تحسين جودة التعليم في المدارس الابتدائية، تحتاج القيادة التعليمية إلى بذل العديد من الجهود، مثل: تحليل المواقف والظروف، تنفيذ البرامج التدريبية

التعليمية ومستوى جودة مخرجات التعليم العام في مدارس المرحلة الابتدائية بجدة؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت الدراسة معامل الارتباط بيرسون لحساب مدى الارتباط وتحديد اتجاه العلاقة بين أبعاد القيادة التعليمية ومستوى جودة مخرجات التعليم العام في مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة، ثم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتنبؤ بمعايير جودة مخرجات التعليم من خلال أبعاد القيادة التعليمية، وأخيراً بناء نموذج إحصائي باستخدام تحليل المسار لتقدير تأثيرات أبعاد القيادة التعليمية على معايير جودة المخرجات، وتقدير مدى الترابط بين المتغيرات المستقلة، ونوضح طريقة الإجابة على هذا السؤال على النحو التالي:

١. معامل الارتباط بين أبعاد القيادة التعليمية وجودة مخرجات التعليم في مدارس المرحلة الابتدائية

أظهرت النتائج الإحصائية قيم واتجاه العلاقة بين أبعاد القيادة التعليمية الثلاثة ومجالات جودة مخرجات التعليم في المرحلة الابتدائية، وفقاً لجدول (١) الآتي:

جدول (١): معامل الارتباط بين أبعاد القيادة التعليمية وجودة مخرجات التعليم في مدارس المرحلة الابتدائية

الأبعاد/المجالات	الإنجاز الأكاديمي			التطور الشخصي			الدرجة الكلية		
	معامل الارتباط	قيمة P	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	قيمة P	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	قيمة P	مستوى الدلالة
وضع ونشر الأهداف المدرسية	.357	.000	0.01	.564	.000	0.01	.513	.000	0.01
الإشراف على العملية التعليمية وتقييمها	.427	.000	0.01	.590	.000	0.01	.574	.000	0.01
تهيئة المناخ الإيجابي للتعلم	.373	.000	0.01	.589	.000	0.01	.537	.000	0.01
الدرجة الكلية	.421	.000	0.01	.619	.000	0.01	.584	.000	0.01

المرحلة الابتدائية بجدة، والشكل (1) يفسر العلاقة بين أبعاد القيادة التعليمية وجودة مخرجات التعليم العام، حسب معامل ارتباط بيرسون.



شكل (١): العلاقة بين أبعاد القيادة التعليمية وجودة مخرجات التعليم حسب معامل ارتباط بيرسون

من الشكل السابق يعتبر بُعد الإشراف على العملية التعليمية وتقييمها، أكثر الأبعاد ارتباطاً بمستوى جودة مخرجات التعليم العام، ويليه بُعد تهيئة المناخ الإيجابي للتعلم، وأخيراً بُعد المتعلق بوضع ونشر أهداف مدرسية تركز على الإنجاز الأكاديمي والتطور الشخصي للطلبة، كما أن العلاقة بين بُعد الإشراف على العملية التعليمية وتقييمها تُعد أكثر ارتباطاً بمعايير التطور الشخصي مقارنة بمعايير الإنجاز

باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation لكل محور بأبعاده ومعاييرها، وكل عبارة من عبارات الاستبانة. وكذلك قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach على نطاق محاور الاستبانة بأبعادها ومعاييرها، وعلى مستوى الاستبانة ككل.

الأساليب الإحصائية في الدراسة:

استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية؛ للقيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة ومحاورها، ومن أبرزها تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتنبؤ بمعايير جودة مخرجات التعليم العام في المدارس الابتدائية بحافظة جدة من خلال أبعاد القيادة التعليمية، وتحليل المسار Path Analysis في تحديد تأثير العلاقات بين أبعاد القيادة التعليمية ومعايير جودة مخرجات التعليم، وبين أبعاد القيادة التعليمية بعضها مع بعض.

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما العلاقة بين أبعاد القيادة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التعليمية والدرجة الكلية لمجالات جودة المخرجات التعليمية، تساوي (.584)، وهي دالة إحصائياً عند قيمة P تساوي (.000). ومستوى الدلالة (0.01)؛ مما يعكس التأثير المتكامل لجميع أبعاد القيادة التعليمية على جودة مخرجات التعليم العام، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل أبعاد القيادة التعليمية ومعايير جودة مخرجات التعليم في مدارس المرحلة الابتدائية بجدة، والشكل (1) يفسر العلاقة بين أبعاد القيادة التعليمية وجودة مخرجات التعليم العام، حسب معامل ارتباط بيرسون.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التعليمية والدرجة الكلية لمجالات جودة المخرجات التعليمية، تساوي (.584)، وهي دالة إحصائياً عند قيمة P تساوي (.000). ومستوى الدلالة (0.01)؛ مما يعكس التأثير المتكامل لجميع أبعاد القيادة التعليمية على جودة مخرجات التعليم العام، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل أبعاد القيادة التعليمية ومعايير جودة مخرجات التعليم في مدارس

وهو ما يعزز دور مديري المدارس الابتدائية في سنغافورة، حيث يقضون حوالي (50%) من وقت عملهم الرسمي في ممارسة مهامهم التعليمية، ويركزون على تطوير رؤية المدرسة وأهدافها، وخلق مناخ تعليمي جيد، وتطوير وتحسين المناهج الدراسية على مستوى المدرسة، وهذا التركيز هو ما جعل سنغافورة تتمتع بنظام تعليمي عالي الأداء، ويتفوق طلابها في الاختبارات الدولية (Ng, 2019).

٢. التنبؤ بمعايير جودة مخرجات التعليم في المرحلة الابتدائية من خلال أبعاد القيادة التعليمية

لمعرفة إمكانية التنبؤ بمعايير جودة مخرجات التعليم في مدارس المرحلة الابتدائية من خلال أبعاد القيادة التعليمية الثلاثة: (وضع ونشر الأهداف المدرسية، والإشراف على العملية التعليمية وتقويمها، وتهيئة المناخ الإيجابي للتعليم)، تم استخدام الأسلوب الإحصائي (تحليل الانحدار المتعدد)، وجدول (٢) الآتي يوضح النتائج الإحصائية.

جدول (٢): تحليل الانحدار للتنبؤ بمعايير جودة مخرجات التعليم في المرحلة الابتدائية من خلال أبعاد القيادة التعليمية

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل التحديد المصحح	قيمة ف	دلالة ف	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	قيمة ت	قيمة (P)
						المعامل الخطأ المعياري	المعامل الباني B		
الثابت							15.855	5.451	.000
وضع ونشر الأهداف	.587a	.344	.339	67.386	.000	.138	.339	2.460	.014
الإشراف على العملية التعليمية						.149	.070	.466	.641
تهيئة مناخ التعلم						.072	.302	4.219	.000

وقد يفسر أهمية دور القيادة التعليمية في تهيئة المناخ الإيجابي للتعليم، هو ما أكدته العديد من الدراسات على أهمية تعزيز عمليات التعليم والتعلم من خلال تهيئة القادة التعليميين للبيئة المناسبة للتعليم، منها دراسة (Mala et al., 2021) والتي تشير إلى أن القيادة التعليمية تلعب دورًا حاسمًا في تحسين جودة التعلم ونتائج الطلاب من خلال تمكين المعلمين وتوفير البيئة المناسبة للنمو الأكاديمي، وتدريب المعلمين على استخدام استراتيجيات تعليمية فعالة تحت إشراف القيادات التعليمية. وكذلك دراسة (Naz & Rashid, 2021) التي أكدت على ضرورة أن يعمل القادة التعليميين على خلق مناخ مدرسي يتسم بالإيجابية والتعاون بين جميع الأطراف المعنية. كما يُعزى أهمية وضع ونشر الأهداف المدرسية في مساعدة الطلاب للوصول إلى ما ينبغي تحقيقه من مخرجات تعليمية ذات جودة عالية، هو ما أكدته الأدبيات والدراسات السابقة، حيث وضحت دراسة (Sanchez & Watson, 2021) كيف يمكن للممارسات القيادية المؤثرة أن تحسن النتائج الأكاديمية،

الأكاديمي في جودة مخرجات التعليم العام. وتبعًا لهذه النتيجة، يمكن الإشارة إلى ما أكدته الأدبيات والدراسات التي تناولت دور القيادة التعليمية في تحسين مخرجات التعلم، كدراسة الوهيبي وآخرون (2023) والتي أظهرت نتائجها أن المدارس ذات المستوى التحصيلي المرتفع تتميز في الأصل بممارسات قيادات تعليمية عالية المستوى، ودراسة مالا وآخرون (Mala et al., 2021) التي توصلت نتائجها إلى تأثير نموذج القيادة التعليمية على تحسين نشاط تعلم المتعلمين ودافعيتهم للتعلم، وعلى تحسين جودة نتائج تعلمهم. وكما أسفرت نتائج دراسة نوردين ونوردianti & Nurdin, 2019) أنه على الرغم من وجود اختلاف بين مديري المدارس الابتدائية، حول ما يعنيه أن يكون قائداً تعليمياً، والتي تكمن في خلق ثقافة مدرسية تجعل تعلم الطلاب الأولوية الرئيسية، إلا أن مفتاح تحسين تحصيل الطلاب في المرحلة الابتدائية هو في القيادة التعليمية الجيدة.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) قد بلغت (67.386) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (0.587) وهي تشير إلى العلاقة الارتباطية الدالة بين متغيرات الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد (R2) بلغت (0.344)، ما يشير إلى قدرة نموذج الانحدار على تفسير نسبة (34.4%) من التباين في متغير معايير جودة مخرجات التعليم في المرحلة الابتدائية، بناءً على التباين في متغير بُعدين من القيادة التعليمية، كما يتضح من الجدول أن معامل الانحدار لثابت الانحدار ولُبُعد (تهيئة المناخ الإيجابي للتعليم) جاءت معنوية عند مستوى دلالة (0.01) وله تأثير على معايير جودة المخرجات التعليمية، ومعامل الانحدار لُبُعد (وضع ونشر الأهداف المدرسية) جاء دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) وكذلك له تأثير على معايير جودة المخرجات التعليمية، بينما لم يكن لُبُعد (الإشراف على العملية التعليمية وتقويمها) تأثير على معايير جودة المخرجات.

من خلال أبعاد القيادة التعليمية على الصورة الآتية:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

معايير جودة مخرجات التعليم في المرحلة الابتدائية = $10,855 + (339 * \text{وضع ونشر الأهداف المدرسية}) + (302 * \text{تهيئة المناخ الإيجابي للتعلم})$.

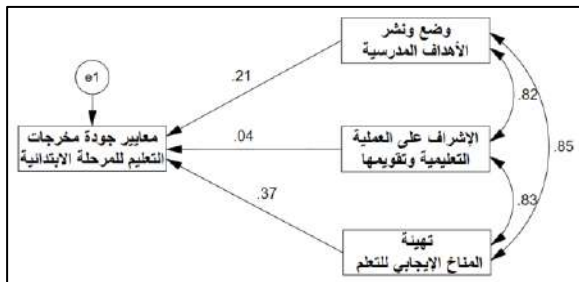
٣. نموذج تحليل المسار

تم حساب معاملات الانحدار المعيارية واللامعيارية، والخطأ المعياري، والقيمة الحرجة التي تعادل قيمة (ت) ودلالاتها، بين الأبعاد الثلاثة للقيادة التعليمية ومعايير جودة مخرجات التعليم في المرحلة الابتدائية؛ بهدف تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً، وتوضيحها من خلال نموذج تحليل المسار، بعد التحقق من توافر الافتراضات الأساسية لتحليل المسار والجدول (٣) الآتي يوضح ذلك:

جدول (٣): معاملات الانحدار المعيارية واللامعيارية بين معايير جودة مخرجات التعليم في المرحلة الابتدائية وأبعاد القيادة التعليمية

المتغير واتجاه التأثير	معامل الانحدار B المعيارية	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	معامل الانحدار المعيارية Beta	مستوى الدلالة
معايير جودة مخرجات التعليم في المرحلة الابتدائية --- وضع ونشر الأهداف المدرسية	.339	.137	2.470	.208	.014
معايير جودة مخرجات التعليم في المرحلة الابتدائية --- الإشراف على العملية التعليمية وتقويمها	.070	.149	.468	.038	.640
معايير جودة مخرجات التعليم في المرحلة الابتدائية --- تهيئة المناخ الإيجابي للتعلم	.302	.071	4.235	.367	***

المسار؛ لفحص قيم المسار، وتفسير العلاقات البينية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والشكل الآتي يوضح ذلك:



شكل ٢: نموذج تحليل المسار

ويمكن تفسير البنية العاملية لنموذج تحليل المسار السابق على النحو التالي: يمثل المتغير التابع (معايير جودة مخرجات التعليم في المرحلة الابتدائية)، والمتغيرات المستقلة هي أبعاد القيادة التعليمية الثلاثة (وضع ونشر أهداف مدرسية تركز على الإنجاز الأكاديمي والتطور الشخصي للطلبة، الإشراف على العملية التعليمية وتقويمها، تهيئة بيئة إيجابية مناسبة للتعلم).

، من خلال وضع توقعات عالية لأداء المعلمين والطلاب، بدءاً من تحديد الأهداف، مع التواصل المبني على البيانات واستخدام البيانات لتحقيق التواصل الفعال حول الأداء الأكاديمي. وجاءت دراسة السعيد (2020) لتوصي بأهمية صياغة أهداف المدرسة وإعلامها لتفعيل القيادة التعليمية بمدارس المرحلة الابتدائية. وعليه يمكن القول، أن أكثر أبعاد القيادة التعليمية تنبؤاً بمعايير جودة مخرجات التعليم في المرحلة الابتدائية، كان من خلال بُعد (تهيئة المناخ الإيجابي للتعلم)، ثم يأتي بُعد (وضع ونشر الأهداف المدرسية)، في التنبؤ بمعايير جودة مخرجات التعليم في المرحلة الابتدائية بجدة، بينما لا يمكن التنبؤ بجودة مخرجات التعليم العام، من خلال بُعد الإشراف على العملية التعليمية وتقويمها. والعلاقة الرياضية (معادلة الانحدار) للتنبؤ بمعايير جودة مخرجات التعليم في المرحلة الابتدائية

يتضح من الجدول السابق أن معاملي الانحدار المعيارية واللامعيارية لبعدي القيادة التعليمية (وضع ونشر الأهداف المدرسية) و(تهيئة المناخ الإيجابي للتعلم) جاءت دالة إحصائياً، وبلغت القيمة الحرجة لبُعد وضع ونشر الأهداف المدرسية (2.470) عند مستوى دلالة (0.14)، بينما بلغت القيم الحرجة لبُعد تهيئة المناخ الإيجابي للتعلم (4.235) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، مما يشير إلى التأثير الموجب والدال إحصائياً لهذين البعدين في تعزيز جودة مخرجات التعليم في المرحلة الابتدائية.

في المقابل لم يظهر لبُعد الإشراف على العملية التعليمية وتقويمها تأثيراً، فقد بلغت قيمتها الحرجة (0.468) عند مستوى (0.640). كما يظهر أن بُعد (تهيئة المناخ الإيجابي للتعلم) هو البعد الأكثر تأثيراً على تحقيق معايير جودة مخرجات التعليم في المرحلة الابتدائية، حيث بلغ معامل الانحدار المعيارية (0.367)، ويليهِ في التأثير بُعد (وضع ونشر الأهداف المدرسية) بمعامل انحدار معياري مقداره (0.208). وحسب النتائج السابقة تم بناء نموذج تحليل

منظومة تعليمية متكاملة تسعى لتحقيق التميز المؤسسي والتنمية المستدامة. وقد تم تطوير هذا النموذج وفقاً لما توصلت إليه نتائج الدراسة، واستخدام منهجية علمية دقيقة اعتمدت على التحليل الإحصائي للعلاقة بين أبعاد القيادة التعليمية ومستوى جودة المخرجات، والأخذ بأراء محكمين متخصصين.

مبررات الحاجة للنموذج المقترح:

تتلخص أبرز المبررات التي دعت إلى تصميم النموذج، في النقاط التالية:

١. الاستجابة لمتطلبات تحسين جودة مخرجات التعليم في ظل التركيز المتزايد على جودة التعليم كمحور أساسي للتنمية، وعليه يقدم النموذج إطاراً عملياً يساهم في تحقيق هذه جودة المخرجات من خلال التركيز على دور القيادات.

٢. أهمية المرحلة الابتدائية، كونها المرحلة التأسيسية، فإن جودة المخرجات فيها تحدد مسار الطالب التعليمي والمهني لاحقاً.

٣. ارتباط مبادرات برنامج تنمية القدرات البشرية في المملكة العربية السعودية بتطوير المهارات القيادية لقادة المدارس وربط أدائهم بنتائج تعلم الطلبة.

٤. دعم إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في رفع مستوى أداء المدارس في التقويم الخارجي لبرنامج التقويم المدرسي، والانتقال من مستوى "التقدم" إلى مستوى "التميز".

مراحل بناء النموذج المقترح:

مرت عملية بناء النموذج المقترح في الدراسة الحالية بمجموعة من المراحل، نوردتها كالاتي:

- جمع البيانات: جُمعت البيانات الكمية باستخدام استبانة إلكترونية لضمان شمولية العينة وعدم وجود بيانات مفقودة.
- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة: من خلال حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة (أبعاد القيادة التعليمية وجودة المخرجات)، واستخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

- تحديد المتغيرات المفسرة: تتحدد البنية العامة للنموذج المقترح في تفسير دور ممارسة مديرات المدارس لأبعاد القيادة التعليمية الثلاثة -محل الدراسة- على تحقيق معايير جودة مخرجات التعليم في المرحلة الابتدائية، وحددت أبعاد القيادة التعليمية كمتغيرات مستقلة، ومعايير جودة المخرجات كمتغير تابع.

- بناء النموذج الإحصائي: بعد التنقيب بمعايير جودة مخرجات التعليم في المرحلة الابتدائية من خلال أبعاد القيادة التعليمية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وبعد حساب معاملات الانحدار المعيارية واللامعيارية، بُني النموذج الإحصائي باستخدام تحليل المسار (Path

Standardized Path) أما قيم المسار المعيارية (Coefficients) فهي التي تحدد قوة واتجاه التأثيرات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، فيتضح أن اتجاه التأثيرات بين أبعاد القيادة التعليمية ومعايير جودة مخرجات التعليم في المرحلة الابتدائية، موجبة، وبتأثير وقدره (0.21) عند وضع ونشر الأهداف المدرسية، وتأثير (0.04) عند الإشراف على العملية التعليمية وتقويمها، وتأثير قدره (0.37) عند تهيئة بيئة إيجابية للتعلم. وعند تفسير العلاقات البينية بين أبعاد القيادة التعليمية، يتضح أن أعلى ارتباط هو بين البُعدين: وضع ونشر الأهداف المدرسية، وتهيئة بيئة التعلم، وقيمتها (0.85)، يليه العلاقة بين البُعدين: الإشراف على العملية التعليمية، وتهيئة مناخ التعلم، وقيمتها (0.83)، وأخيراً العلاقة بين وضع ونشر الأهداف المدرسية وبين الإشراف على العملية التعليمية ونشرها، وقيمتها (0.82). وتشير هذه القيم المرتفعة إلى وجود ترابط قوي بين أبعاد القيادة التعليمية الثلاثة، ما يعكس تكاملها داخل البيئة المدرسية لتحقيق معايير جودة مخرجات التعليم في المرحلة الابتدائية.

وبناءً على ما سبق؛ يمكن القول بأنه حسب نموذج تحليل المسار فإن بُعدي تهيئة المناخ الإيجابي للتعلم، ووضع ونشر الأهداف المدرسية، لهما التأثير المباشر على تحقيق معايير جودة مخرجات التعليم في المرحلة الابتدائية، بينما الإشراف على العملية التعليمية وتقويمها لا يؤثر على تحقيق معايير جودة المخرجات، لكنه يرتبط بأبعاد القيادة التعليمية الأخرى.

وحسب مراجعة الفرضيات النظرية، فالإشراف على العملية التعليمية يُعد من العمليات التمكينية التي تُحسن من أداء المعلم، وجودة العملية التعليمية داخل الصف، ومن خلال البرامج والأنشطة الصفية واللاصفية، ثم متابعة مدى التقدم والتحسين في أداء الطلبة، بالتالي فإن تأثيرها المباشر يكون على المعلم وعمليات التقويم، وليس على المتعلم مباشرة. ويؤكد فولان (2014/2018) أن الإشراف على المعلمين أفراداً هو أمر غير ممكن، خاصة عندما تتضمن الهيئة التعليمية في المدرسة أكثر من عشرين معلماً، والمديرون سنتتهي بهم الأمور إلى إهمال جوانب أخرى من دورهم الرئيس في القيادة التعليمية مثل: تطوير رأس المال المهني للمعلمين كمجموعة، وتحفيزهم للعمل معاً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما النموذج المقترح الذي يوضح دور أبعاد القيادة التعليمية في تحقيق معايير جودة مخرجات التعليم في مدارس المرحلة الابتدائية بمحافضة جدة؟

يأتي النموذج المقترح استجابة لمتطلبات تحسين جودة مخرجات التعليم، وتعزيز تنافسية الطلبة محلياً وعالمياً، ودعم قادة المدارس في أداء أدوارهم المحورية ضمن

الطالبات على إنجازاتهم الأكاديمية وتطورهم الشخصي، والحفاظ على علاقات إيجابية مع منسوبات المدرسة (الكادر الإداري والتعليمي والطلاب)، ومع أولياء الأمور.

٤. معيار جودة مخرجات التعليم في المرحلة الابتدائية، وهي (٦) معايير في مجال الإنجاز الأكاديمي، و(٧) معايير في مجال التطور الشخصي للطلبة، كالآتي:

أ. مجال الإنجاز الأكاديمي للطلبة:

١. يُحقق الطلبة مستويات متقدمة في الاختبارات الوطنية (نافس).

٢. يُحقق الطلبة تقدماً في الاختبارات الوطنية (نافس) يفوق مستوى الأعوام السابقة.

٣. يُحقق الطلبة مستويات متقدمة في الاختبارات الدولية تميز (TIMSS) أو بيرلز (PIRLS).

٤. يُحقق الطلبة مستويات متقدمة في الاختبارات النهائية للمناهج التعليمية.

٥. يُحقق الطلبة تقدماً في الاختبارات النهائية يفوق مستوى الأعوام السابقة.

٦. يحقق الطلبة مستويات متقدمة في المعارف والمهارات المتعلقة بالدروس والأعمال الكتابية.

ب. مجال التطور الشخصي والاجتماعي للطلبة

١. يلتزم الطلبة بالانضباط، والأنظمة، والقوانين، المدرسية.

٢. يُعبر الطلبة عن رأيهم في مختلف المواقف -بأي شكل من أشكال التواصل: الشفهية، الكتابية، الجسدية، التكنولوجية- وبما يتناسب مع المرحلة.

٣. يُحافظ الطلبة على البيئة المدرسية وسلامتها.

٤. يُظهر الطلبة اعتزازاً بهويتهم الوطنية من خلال مساهماتهم في الأنشطة والفعاليات المتنوعة.

٥. تنعكس القيم التي تعززها المدرسة على سلوك وأداء الطلبة.

٦. يندمج الطلبة مع أقرانهم أثناء الأنشطة المدرسية.

٧. يوظف الطلبة مصادر مختلفة من المعرفة في إثراء تعلمهم الذاتي بما يتناسب مع المرحلة.

متطلبات تنفيذ النموذج المقترح:

حتى يُحقق النموذج المقترح أهدافه المرجوة، يلزم توفر مجموعة من المتطلبات منها:

- توفير برامج تدريبية نوعية لقيادة المدارس تركز على تنمية مهاراتهم في القيادة التعليمية.

- تهيئة البيئة المدرسية لتكون محفزة على تطبيق أبعاد القيادة التعليمية.

- تصميم أدوات قياس وتقويم أداء مديري المدارس تبعاً لأبعاد القيادة التعليمية، وربط نتائجها بنواتج التعلم.

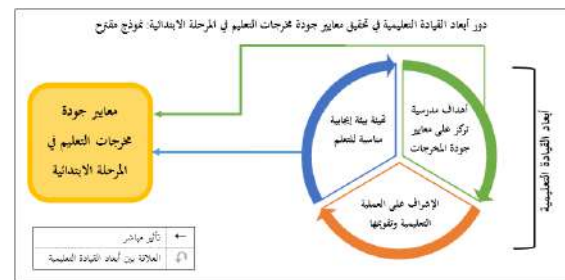
التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:

Analysis) لتوضيح التأثيرات بين أبعاد القيادة التعليمية ومعايير جودة المخرجات، ومدى العلاقات بين أبعاد القيادة التعليمية.

- تفسير النتائج: تُعد هذه المرحلة خطوة حاسمة، باعتبار أن المخرج النهائي للدراسة (النموذج المقترح)، فهو يتأثر بتفسير النتائج الإحصائية لأسئلة الدراسة ومراجعة الفرضيات النظرية والدراسات السابقة للوصول إلى قرارات حول مدى العلاقات والتأثيرات بين متغيرات الدراسة. وفي هذه المرحلة تم تحديد أكثر أبعاد القيادة التعليمية تأثيراً في جودة المخرجات، وقوة العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة التعليمية الثلاثة ببعضها البعض لرسم النموذج المقترح بناءً عليها.

- بناء النموذج المقترح: تم بناء النموذج المقترح في صورته النهائية، حسب ما أظهرته نتائج الدراسة، ويوضح شكل (٣) دور أبعاد القيادة التعليمية -محل الدراسة- في تحقيق معايير جودة مخرجات التعليم في مدارس المرحلة الابتدائية بجدة.



شكل ٣: نموذج مقترح لدور القيادة التعليمية في جودة

مخرجات التعليم العام في مدارس المرحلة الابتدائية بجدة

وفيما يلي تفسير للنموذج المقترح:

١. البُعد الأول- أهداف مدرسية تركز على معايير جودة مخرجات التعليم، أي أن تضع وتنشر مديرة المدرسة (كقائدة تعليمية)، أهدافاً تركز الإنجاز الأكاديمي للطلبة، والتطور الشخصي للطلبة واكسابهم قيم ومهارات متناسبة مع مرحلتهم العمرية.

٢. البُعد الثاني- الإشراف على العملية التعليمية وتقويمها، ويقصد به دور مديرة المدرسة في عمليات الإشراف ومتابعة سير العملية التعليمية وتحسينها، بما يعزز من تحقيق الأهداف التي تركز على الإنجاز الأكاديمي، والتطوير الشخصي للطلبة، وإطلاع الطلبة وأولياء الأمور على مستوى التقدم.

٣. البُعد الثالث- تهيئة بيئة إيجابية مناسبة للتعلم، ويركز هذا البُعد على دور مديرة المدرسة في الحفاظ على وقت التعلم، وتوفير الموارد اللازمة بما يدعم أولويات العملية التعليمية، والتنمية المستمرة الذاتية والمهنية بأشكالها المختلفة والفعالة للكادر التعليمي والإداري في المدرسة، وتحفيز المعلمات على الممارسات التي تعزز معايير جودة مخرجات التعليم (الإنجاز الأكاديمي، التطور الشخصي للطلبة)، وتحفيز

سليمان بن حمدان وحماد، وحيد شاه بور. (٢٠٢١). تأثير القيادة التعليمية للمدير في التعلم المهني والقوة التطويرية للمعلمين في المدارس الحكومية بسلطنة عمان: نموذج بنائي مقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس، مسقط.

الحُر، عبد العزيز محمد. (٢٠١٧). القيادة في مدارس المستقبل. مكتب التربية العربي لدول الخليج.

حيدر، عبد اللطيف حسين. (2016). تجويد التعليم بين التنظير والواقع. مكتب التربية العربي لدول الخليج.

خطة تنفيذ برنامج تنمية القدرات البشرية. (٢٠٢١). برنامج تنمية القدرات البشرية: الوثيقة الإعلامية ٢٠٢١-٢٠٢٥. برامج تحقيق الرؤية السعودية ٢٠٣٠.

السعيد، ثريا راشد. (٢٠٢٠). واقع القيادة التعليمية في المدارس الابتدائية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، ٣(٣)، ٨٢-١٠٨.

عبد الغفور، سناء يحي وحريري، رندة أحمد. (٢٠٢١). دور قائدات المدارس في تحسين نواتج التعلم في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ١٠(١)، ١-٢٧.

عمر، أحمد عبد الرزاق سيد. (٢٠٢٢). نواتج التعلم ومخرجات العملية التعليمية. دار الإبداع الثقافي.

العوهلي، خالد بن ناصر. (٢٠٢٣). الاتجاهات الحديثة في المناهج الدراسية (ط.١). دار الفكر.

فولان. (2018). مدير المدرسة: ثلاثة مفاتيح لتحقيق أقصى فاعلية (ترجمة عبد الله زيد الكيلاني). مكتب التربية العربي لدول الخليج. (نشر العمل الأصلي 2014).

قوقزة، وفاء سعيد والعياصرة، معن محمود. (٢٠٢٠). إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في محافظة جرش وعلاقتها بالمخرجات التعليمية للطلبة من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة جرش، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا.

المحمدي، منصور غازي. (٢٠٢٢). دور المؤشرات التعليمية في قياس جودة مخرجات التعليم العام من وجهة نظر القادة التربويين. مجلة الشرق الأوسط للنشر العلمي، ٥(١)، ٣٤٧-٣٧٠.

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج. (٢٠٢٢). تقييم الأداء المدرسي في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج. الكويت.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (2016). قيادة التعلم في القرن الحادي والعشرين (ترجمة مكتب التربية العربي لدول الخليج). مكتب التربية العربي لدول الخليج. (نشر العمل الأصلي 2013).

- وضع خطط تشغيلية للمدارس الابتدائية، مبنية على معايير جودة المخرجات التعليمية للرفع من مستوى الإنجاز الأكاديمي والتطور الشخصي للطلبة.

- على المديرين تحقيق التوازن عند ممارسة أبعاد القيادة التعليمية، مع التركيز على تهيئة بيئة تعليمية إيجابية ومحفزة للتعلم باعتبارها أكثر الأبعاد تأثيراً على جودة المخرجات التعليمية.

- التركيز على مواد اللغة العربية والرياضيات والعلوم، عند وضع ونشر أهداف مدرسية، ووضع وتنفيذ معايير أكاديمية عالية تتسق مع مستوى الاختبارات الدولية.

المقترحات البحثية:

تقترح الدراسة إجراء المزيد من الدراسات التي تعزز دور القيادة التعليمية في جودة مخرجات التعليم العام، منها:

- إجراء دراسة ميدانية للتعرف على أدوار القيادة التعليمية على جودة مخرجات التعليم في مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية.

- إجراء دراسة ميدانية للتعرف على أدوار القيادة التعليمية على جودة مخرجات التعليم في مدارس ابتدائية في إدارات تعليم أخرى.

المراجع:

إبراهيم، حسام الدين والمرزوقي، أحمد. (٢٠٢١). تطوير القيادة التعليمية في المعايير المهنية للإدارة والقيادة المدرسية بسلطنة عمان في ضوء نماذج بعض الدول العربية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ٧٤-٩٤، (٧٣).

إبراهيم، حسام الدين. (2023). تصور مقترح لتطوير أدوار القيادة التعليمية لدى مديري مدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض النماذج المعاصرة. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، 2(29)، 73-192.

الأشول، شاكراً أحمد. (2020). تجويد التعليم: خبرات تطبيقية ميدانية. مكتب التربية العربي لدول الخليج.

إنجازات رؤية السعودية 2030. (2022). التقرير السنوي لرؤية السعودية 2030 لعام 2022.

بنتور، المصطفى. (٢٠١٩). منهجيات بناء وحساب مؤشرات رأس المال البشري مع الإشارة إلى وضع الدول العربية. صندوق النقد العربي. دولة الإمارات العربية المتحدة.

الجهني، مرزوق سلامة والصيد، سهيل. (٢٠٢٢). دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع. مجلة البحوث التربوية والنوعية، ١٣٣-٨٦، (١٢).

الحارثية، خالصة بنت سالم بن حمد وعماره، إيهاب محمد نجيب والمهدي، ياسر فتحي الهنداوي والفهدي، راشد بن

Abdul Rahman, A., Tahir, L. M., Anis, S. N. M., & Ali, M. F. (2020). Exploring Challenges in Practicing Instructional Leadership: Insights from Senior Secondary Principals. *Universal Journal of Educational Research*, 8(11C), 83–96.

Bin Hassan, R. Bin, Ahmad, J., & Boon, Y. (2019). Instructional Leadership in Malaysia. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(6s3), 537–547.

Darling-Hammond, L., Herman, J., Pellegrino, J. W., Abedi, J., Aber, J. L., Baker, E. L., ... Steele, C. M. (2013). Criteria for high-quality assessment. Stanford Center for Opportunity Policy in Education; Center for Research on Student Standards and Testing; Learning Sciences Research Institute.

Hallinger, P. (2005). Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy that Refuses to Fade Away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 221–239.

Hickey, S., & Hossain, N. (2019). The politics of education in developing countries. In Oxford University Press eBooks.

Mala, Y. P. M., Roesminingsih, E., & Riyanto, Y. (2021). The effect of instructional leadership on student's active and learning outcomes. *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi*, 9(1), 42-48.

Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: an integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370–397.

Murphy, J., Elliott, S. N., Goldring, E., & Porter, A. C. (2006). Learning-Centered leadership: a conceptual foundation. ResearchGate.

Murphy, J., Hallinger, P., Weil, M., & Mitman, A. L. (1982). Instructional Leadership: a conceptual framework. ResearchGate.

هدى، سلام. (2022). معايير جودة المنتج التعليمي في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة بالتعليم الثانوي. *مجلة المحترف*, 9(2)، 1-19.

هيئة تقويم التعليم والتدريب. (٢٠٢٣). معايير التقويم والاعتماد المدرسي: برنامج التقويم والاعتماد المدرسي. وزارة التعليم. (٢٠٢٤). استمرار العمل في النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة.

الوهيبية، آسية بنت محمود والمهدي، ياسر فتحي والحارثي، عائشة بنت سالم. (٢٠٢٣). ممارسات القيادة التعليمية الداعمة لتحسين التحصيل الدراسي للطلبة في المدارس الحكومية بسلطنة عمان: دراسة نوعية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*, ١٢(٢)، ٣٤١-٣٥٦.

اليونسكو. (٢٠٢٣). ورقة إقليمية موجزة للدول العربية: قمة تحويل التعليم-تحليل بيانات الالتزامات الوطنية في المنطقة العربية. مكتب اليونسكو الإقليمي في الدول العربية. بيروت.

- MURPHY, J., & HALLINGER, P. (1986). THE SUPERINTENDENT AS INSTRUCTIONAL LEADER: FINDINGS FROM EFFECTIVE SCHOOL DISTRICTS. *Journal of Educational Administration*, 24(2), 213–236.
- Murphy, J., Elliott, S. N., Goldring, E., & Porter, A. C. (2006). Learning-Centered leadership: a conceptual foundation. Research Gate.
- Naz, F., & Rashid, S. (2021). Effective Instructional Leadership Can Enhance Teachers' Motivation and Improve Students' Learning Outcomes. *Sir Syed Journal of Education & Social Research*, 4(1), 477–485.
- Ng, F. S. David. (2019). Instructional leadership. In *Springer texts in education*, (pp. 1–44).
- Nurdianti, L., & Nurdin, D. (2019). Instructional Leadership in Improving the Quality of Elementary School Education in Bandung. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 400, 348-351.
- OECD. (2019). *Philanthropy and Education - Quality Education for All: Lessons and Future Priorities*. OECD Development Centre.
- Sanchez, J. C., & Watson, J. (2021). Effective instructional leadership practices in high performing elementary schools. *Journal of School Administration Research and Development*, 6(2), 60–70.
- Scheerens, J. (2004). Review of school and instructional effectiveness research: Contribution to chapter 3 of the 2004 EFA Global Monitoring Report.
- Shah, N., Zarna. (2023). Role of School Administrators as Instructional Leaders in Assisting Teachers to Close Achievement Gaps: Administrators' and Teachers' Perception.
- Suleiman, M. (2013). A Global Context for Instructional Leadership: Implications for Teaching and Teacher Preparation. *Journal of Teaching and Teacher Education*, 1(1), 31-44.
- Suyudi, M., Suyatno, & Rahmatullah, A. S., Rachmawati, Y., Hariyati, N. (2022). The effect of instructional leadership and creative teaching on student actualization: student satisfaction as a mediator variable. *International Journal of Instruction*, 15(1), 113–134.
- Tan, C. Y. (2012). Instructional leadership: Toward a contextualized knowledge creation model. *School Leadership & Management*, 32(2), 183-194.
- Zeinabadi, H., Kouhsari, M., & Gurr, D. (2020). Exploring instructional leadership in Iranian primary schools: perspective of successful principals. *International Journal of Leadership in Education*, 26(5), 819–836.

المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal of Educational Research and Development

مجلة علمية - دورية - محكمة - مصنفة دولياً



**Artificial Intelligence in Educational Leadership:
Empowering Teams and Advancing Institutional
Excellence in the Age of Digital Transformation.**

Dr. Suliman Hassan Alnarey

PhD in Educational Leadership Development –
University of Leeds, UK Makkah Education
Directorate – Ministry of Education, Saudi Arabia.

**الذكاء الاصطناعي في القيادة التعليمية: تمكين الفرق
وتعزيز التميز المؤسسي في ظل التحول الرقمي.**

د. سليمان حسن النعيري

دكتوراه في تطوير القيادة التعليمية - جامعة ليدز بريطانيا
إدارة تعليم مكة المكرمة - وزارة التعليم السعودية.

Email: so-hn@hotmail.com

KEY WORDS:

Artificial intelligence, educational leadership,
participatory empowerment, institutional
excellence, Saudi Vision 2030, digital
transformation, ethical governance, digital culture.

الكلمات المفتاحية:

الذكاء الاصطناعي، القيادة التعليمية، التمكين التشاركي،
التميز المؤسسي، رؤية السعودية ٢٠٣٠، التحول الرقمي،
الحوكمة الأخلاقية، الثقافة الرقمية.

ABSTRACT:

As artificial intelligence (AI) continues to reshape educational landscapes, leadership must evolve beyond traditional models to meet the demands of digital transformation. This conceptual paper explores specialized leadership as a strategic response to AI-driven change, emphasizing its role in empowering educational teams and advancing institutional excellence. Drawing on recent literature—including Adams & Thompson (2025), Karakose & Tülübaş (2024), and Sposato (2025)—as well as contextual interpretations from Arab and international settings, the scientific paper presents a theoretical framework linking domain-specific leadership with participatory empowerment and technological integration. The analysis suggests that specialized leaders enhance team readiness for AI adoption through strategic capacity building, collaborative decision-making, and adaptive policy alignment. The paper concludes with theory-informed recommendations for leadership development and institutional reform, aligned with Saudi Vision 2030 and global educational transformation agendas.

مستخلص البحث:

بينما يواصل الذكاء الصناعي إعادة تشكيل المشهد التعليمي، بات من الضروري أن تتجاوز القيادة التربوية النماذج التقليدية لتواكب متطلبات التحول الرقمي. وفي سبيل ذلك تستكشف هذه الورقة المفاهيمية القيادة المتخصصة بوصفها استجابة استراتيجية للتغيرات التي يقودها الذكاء الاصطناعي، مع التركيز على دورها في تمكين الفرق التعليمية وتعزيز التميز المؤسسي. وبلاستناد إلى الأدبيات الحديثة—بما في ذلك أعمال Adams و(2025) Thompson، Karakose وTülübaş و(2024) Sposato، (٢٠٢٥) —إلى جانب تفسيرات سياقية من البيئات العربية والدولية، كما تقدم هذه الورقة العلمية، إطاراً نظرياً يربط القيادة المتخصصة بالتمكين التشاركي والتكامل التقني. حيث تشير التحليلات إلى أن القادة المتخصصين يعززون جاهزية الفرق لتبني الذكاء الاصطناعي من خلال بناء القدرات الاستراتيجية، واتخاذ القرار التشاركي، ومواءمة السياسات بشكل تكيفي. وتُختتم الورقة بتوصيات نظرية لتطوير القيادة والإصلاح المؤسسي، بما يتماشى مع رؤية السعودية ٢٠٣٠ وأجندات التحول التعليمي العالمية.

المقدمة:

شهدت نهاية القرن العشرين ظهور مجموعة من المفاهيم، والنظم الجديدة في مجال إدارة المعرفة ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي، بدأت الحكومات الغربية تولي اهتماماً كبيراً للشركات، والمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة، بمعنى أنها ذات مستوى متميز، ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة، والتعامل معها، وتطبيقها، والاستفادة منها، ومن هنا يبرز دور توليد المعرفة في اكتشاف المعرفة في عقول، وتصرفات البشر، والتقاطها، وتوثيقها من أجل مشاركتها، وتطبيقها في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

ويمكن وصف المعرفة بأنها "مزيج حيوي مكون من الخبرات والقيم والمعلومات المتوفرة والمواقف المنظمة للخبراء" (Rutten, ٢٠١٧). ومن المتعارف عليه أن المعرفة تقوم بدور فعال في المجتمع حيث يعد العاملون الذين يتمتعون بقدر كبير من المعرفة هم الأصول الهامة التي تملكها المؤسسات، وقد أصبح في الوقت الحاضر التركيز على نطاق واسع بتوليد المعرفة، والابتكار، والإبداع على أنها من أهم العوامل التنافسية التي يمكن أن تدعم بشكل كبير، وتعزز تكيف المؤسسة، وبقائها وأدائها المتميز (Sigala & Chalkiti, 2015).

في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده المملكة العربية السعودية، برز الذكاء الاصطناعي كقوة دافعة لإعادة تشكيل الممارسات التعليمية والقيادية داخل المدارس. وقد أسهمت رؤية ٢٠٣٠ في تعزيز تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، مما رفع من سقف التوقعات تجاه القيادة المدرسية؛ فلم تعد تقتصر على الكفاءة التشغيلية، بل باتت تتطلب فهماً عميقاً للتقنيات الناشئة، وتوظيفاً استراتيجياً للبيانات، واستجابة أخلاقية وسياقية لمتطلبات التحول ومع تزايد اعتماد المدارس على تقنيات الذكاء الاصطناعي في التخطيط والتقييم والتطوير المهني، تبرز الحاجة إلى قيادة مدرسية قادرة على توظيف هذه التقنيات بذكاء وفعالية، بما يعزز المرونة المؤسسية، ويدعم المعلمين، ويحسن نواتج التعلم. إن دمج الذكاء الاصطناعي في القيادة المدرسية لا يقتصر على استخدام الأدوات التقنية، بل يتطلب فهماً عميقاً لسياقات التطبيق، واتخاذ قرارات مدروسة تراعي الأبعاد الأخلاقية والثقافية، وتستشرف مستقبل التعليم في ضوء التحولات الوطنية والعالمية.

وتسعى هذه الورقة إلى استكشاف الأسس النظرية، والآثار العملية، والدلالات السياقية لتوظيف الذكاء الاصطناعي ضمن القيادة المدرسية السعودية، بهدف تقديم رؤى بناءة لصناع السياسات، والقادة التربويين، والباحثين المهتمين بمستقبل التعليم.

مشكلة الدراسة:

يثير الواقع الحالي مجموعة من الأسئلة الموضوعية حول نطاق وتيرة هذا التطور تساؤلات حول مسوغات التحول إلى عالم الذكاء الاصطناعي، ومن هذه الأسئلة: ما الفائدة من تعليم القادة في المدارس تقنيات الذكاء الاصطناعي بهذه الطريقة المبتكرة؟

وفي خضم هذا الوضع المربك، تجدر الإشارة إلى أن التطور العلمي والتقني للمؤسسات وتحديثها وتطوير هياكلها أصبح مطلباً إنسانياً، وحضارياً للارتقاء بالفرد، والمجتمع إلى أعلى مستويات الرقي والتنمية؛ ذلك لأن الاحتياجات العامة للناس في كافة أرجاء العالم، في الأونة الأخيرة أصبحت مجالاً للبحث دائماً عن تحديث أساليب وتطبيقات الذكاء الاصطناعي وتطويره، مما يحدث تغييراً في الدور الاجتماعي، والتنموي لهؤلاء الناس من حيث استخدام تلك التقنيات الجديدة؛ لأنها أصبحت مصدراً جديداً للتماسك الاجتماعي، والتضامن بين مختلف مكونات المجتمع.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي: كيف يمكن استثمار توليد المعرفة في برامج الإدارة التربوية من خلال تقنية الذكاء الاصطناعي في مؤسساتنا التعليمية بالمملكة العربية السعودية؟

الأهداف:

تهدف هذه الورقة إلى:

١. تعريف الذكاء الاصطناعي في سياق القيادة التعليمية والإصلاح.
٢. تحليل أبعاده الأساسية: الاستشراف والتفكير الأخلاقي والوعي الثقافي والتفكير المنظومي.
٣. دراسة أثره في تعزيز فعالية القيادة داخل النظم المدرسية المركزية، لا سيما في المملكة العربية السعودية.
٤. استكشاف علاقته بالتميز المؤسسي والتمكين التشاركي والابتكار التربوي.
٥. اقتراح آليات لتضمين الذكاء الاصطناعي في برامج تطوير القيادة بما يتماشى مع رؤية السعودية ٢٠٣٠.

الأسس النظرية ومراجعة الأدبيات:

٣.١ الأسس المفاهيمية

تطوّر مفهوم الذكاء في القيادة التعليمية من التصورات التقليدية التي ركّزت على القدرات المعرفية والكفاءة الإدارية، إلى نماذج أكثر تعقيداً تشمل الاستشراف الاستراتيجي، والذكاء العاطفي، والوعي الرقمي. وتشير نظرية القيادة التحويلية لـ (Bass & Avolio, 1994) إلى أهمية التأثير القائم على الرؤية والاعتبار الفردي، وهي صفات جوهرية لتمكين الفرق وتعزيز التميز المؤسسي. كما وسّع (Spillane, 2006) هذا المفهوم من خلال نموذج القيادة الموزعة الذي يُبرز الشراكة الجماعية للمعلمين في

استخدام الذكاء الاصطناعي على مستوى أرض الواقع، خاصة بعد تنظيم ورشة عمل تطبيقية حول الذكاء الاصطناعي، من قبل الباحثين مارفمينكي وجون مكارثي، حيث كان مشروع بحث صيفي بامتياز في كلية دارتماوث سنة 1956.

ومن هنا تُبرز الأدبيات الحديثة الدور التحويلي - وإن كان محل جدل - للذكاء الاصطناعي في إصلاح التعليم. فيرى (Adams (2025 و Thompson أن الذكاء الاصطناعي لا ينبغي اختزاله بوصفه أداة محايدة، بل يجب فهمه بوصفه فاعلاً علائقياً داخل النظم التعليمية، مما يستدعي دمجاً أخلاقياً وأخلاقياً، وحُسن تقدير بشري، وحساسية سياقية. وهذا الطرح يتحدى السرديات التقنية الوظيفية، ويستدعي قيادة نقدية ذات أساس أخلاقي.

وبالمثل يُقرّ Karakose&Tülübaş (2024) بإمكانات الذكاء الاصطناعي التشغيلية والتربوية، إلا أنهما يؤكدان أن فعاليته تعتمد على وجود قيادة رُؤية واستعداد مؤسسي - وهما شرطان غالباً ما يكونان غير متكافئين بين السياقات التعليمية.

ويُحدّر Selwyn (2019) من تصاعد النزعة التقنية المركزية، حيث تُبسّط التحديات التعليمية المعقدة عبر حلول خوارزمية، مما قد يُهمّش الوكالة الإنسانية ويُضعف العمق التربوي. ويُعمّق Williamson & Eynon (2020) هذا النقد من خلال التحذير من "تدريس مؤتمت بالبيانات"، حيث تُستبدل العلاقات التربوية بمنطق رقمي قائم على المراقبة والتحكم.

وفي المقابل، يدعو Luckin (٢٠١٦) وآخرون إلى دمج الذكاء الاصطناعي ضمن فلسفة تربوية متماسكة، ويقترحون إطار "الذكاء التربوي" الذي يربط الابتكار التقني بالتعلم الهادف والتنمية الإنسانية.

وفي السياق السعودي يُشير Alghamdi (2023) إلى وجود فجوة بين وتيرة تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي وبين تطور الإرشادات الأخلاقية المحلية والتدريب المهني، مما يُثير تساؤلات حرجة حول جاهزية القادة التربويين لتقييم أدوات الذكاء الاصطناعي، وتكييفها، وحوكمتها بطريقة تستجيب للسياق الثقافي وتتماشى مع الأهداف التربوية.

ورغم أن الأدوات الذكية تُعد محفزاً للتطوير، إلا أن غياب الإطار الفلسفي والقيمي يُضعف قدرتها على إحداث تحول تربوي حقيقي. فهل يُمكن للذكاء الاصطناعي أن يُعيد تشكيل التعليم دون أن يُضعف البُعد الإنساني؟ وهل يستطيع القائد التربوي أن يُوجّه هذا التحول دون أن يُصبح مجرد منفذ تقني؟ هذه الأسئلة لا تُجيب عنها التقنية، بل تُجيب عنها القيادة.

تشكيل ثقافة المدرسة وتحقيق نتائجها. وفي السياق السعودي ترتبط القيادة المدرسية بالأطر الثقافية والدينية والمؤسسية. كما يرى (Al-Harbi (2024 أن القيادة الفعالة يجب أن توازن بين الكفاءة التقنية والقيم الأخلاقية الإسلامية، خاصة مع تسارع التحول الرقمي في ظل رؤية السعودية ٢٠٣٠.

٣.٢ الذكاء الاصطناعي في التعليم

يتعلق بقدرة الآلات على محاكاة الذكاء البشري، وبالتالي تمكينها من إظهار القدرات المعرفية الشبيهة بالإنسان وأداء المهام بكفاءة تشبه الإنسان (Jeong, et al., 2022). ويضم الذكاء الاصطناعي مجموعة من المجموعات الفرعية، مع التعلم الآلي (ML)، ومعالجة اللغات الطبيعية (NLP)، ورؤية الحاسوب (CV). تلعب هذه التقنيات الفردية دوراً حاسماً في استيعاب الذكاء الاصطناعي في عالم التحول. لقد استمر مشروع الذكاء الاصطناعي في التطور والتحديث على مر السنوات حتى بلغ مداه في ظل تفشي جائحة كورونا، وما رافقها من أجواء الحجر والإغلاق على المستوى العالمي، حيث حتمت الظروف الاعتماد بشكل كبير على تكنولوجيا الانترنت بحيث بات التعليم، والعمل، والترفيه عن بعد بمثابة الملاذ الآمين، والحصن الحصين، والحل البديل في ظل الحصار، والحجر الصحي، (G. Bansal, et al., 2022).

وليس المجال هنا مجال ذكر لمصطلح الذكاء الاصطناعي، وليس مجالاً لتعداد فوائده، فلا يكفي تحديد مفهوم الذكاء الاصطناعي وبسط مختلف صوره وتطبيقاته لفهم معناه وتحديد مغزاه بشكل كامل وواضح، وإنما يتعين الغوص عميقاً في موضوع الذكاء الاصطناعي ونش تاريخه وبسط أسرارهِ لفهمه جيداً واستيعابه بشكل واضح وجلي، ومعرفة الأسس التي وضع عليها إلى أن تكتمل الصورة عن هذا المجال الغامض والتقني بامتياز (Memon, 2015).

كما تجدر الإشارة في البداية، أن الذكاء الاصطناعي قديم وليس وليد اللحظة، حيث شهد الربع الثاني من القرن التاسع عشر ظهور أولى بذور الذكاء الاصطناعي، على الرغم من أن الحواسيب لم تكن موجودة في تلك الحقبة بعد، إلا أن الذكاء الاصطناعي كمنطق رياضي أوجد لنفسه المكان المناسب وشق طريقه في الوسط العلمي بامتياز، على أساس أن ظهور الحاسب الآلي كان نتيجة لنظريات علمية بزغت في ذات الحقبة.

وترجع أولى إرهاصات بزوغ أصول الذكاء الاصطناعي بشكله الحالي إلى منتصف القرن العشرين، حيث تم اختراع الحاسوب التناظري من قبل البحرية الأمريكية سنة ١٩٣٨، وجهاز الحاسوب الرقمي الذي تلاه سنة ١٩٣٩؛ آلية من الآليات الضرورية في تاريخ الذكاء الاصطناعي، حيث أسهما في تحقيق قفزة قوية في مجال

٣.٣ القيادة التحولية في ظل الذكاء الاصطناعي التوليدي

لا شك أن التكنولوجيا والتقنيات الذكية اكتسبت أهمية كبيرة في تبادل المعلومات والتواصل بين الناس، مما أسهم في الواقع في جعل العالم واسع يبدو كأنه قرية صغيرة، حيث تحقق ذلك بفضل ما حققته التقنيات الحديثة، وذلك من حيث الذكاء الاصطناعي؛ لأنه يقوم على استيعاب ما يمتلكه العقل البشري من قامة الفكر، إلى القدرة على التحليل، والقدرة على التخطيط والكفاءة في التنفيذ، ومزامنة كل ذلك مع التجارب والخبرات السابقة والتجارب المتراكمة، واستخدامها في تحليل البيانات وتقديم أفضل الحلول والنتائج المفيدة من خلال مطابقة الذكاء الذي يتمتع به الإنسان باستخدام برامج الحاسوب الآلي.

تُعد القيادة التحولية إطارًا تأسيسيًا لفهم كيفية توجيه القادة التربويين للتغيير في بيئات تعليمية مدعومة بالذكاء الاصطناعي. وفقًا لنموذج Bass (1994) و Avolio و Avolio، تركز القيادة التحولية على الرؤية والتحفيز والاعتبار الفردي والتأثير المثالي—وهي عناصر جوهرية لتمكين الفرق ودفع الابتكار في سياق الذكاء الاصطناعي، ويتوقع من القادة التحويليين أن يربطوا بين الإمكانيات التقنية والأهداف التربوية، ويحفزوا المعلمين على تبني الأدوات الجديدة بشكل نقدي وهادف.

وقد أدى ظهور أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي مثل ChatGPT و Claude ونماذج اللغة الكبيرة الأخرى إلى فتح إمكانيات تحويلية غير مسبوقة في القيادة التعليمية. تتيح هذه الأدوات للقادة أتمتة المهام الروتينية وإنشاء التقارير ومحاكاة السيناريوهات الاستراتيجية ونمذجة نتائج السياسات في الوقت الفعلي. ومع تطور هذه الأنظمة، فإنها لا توفر فقط كفاءة تشغيلية، بل تقدم أيضًا تعزيزًا استراتيجيًا يمكن القادة من التفاعل مع بيانات اتخاذ القرار المعقدة بشكل أكثر ديناميكية.

وفي السياق نفسه تقدم نظرية Huang (2018) و Rust حول استبدال الوظائف بالذكاء الاصطناعي إطارًا لفهم حدود الأتمتة، حيث يُميزان بين المهام الروتينية المعتمدة على البيانات مثل الجدولة وإعداد التقارير وتخصيص الموارد، وتلك التي تتطلب حكمًا أخلاقيًا وذكاءً عاطفيًا وحسًا سياقيًا. وهذا التمييز يُبرز الدور الذي لا يمكن استبداله للقيادة البشرية في المجالات التي تتطلب الثقة والعلاقات والوعي الثقافي.

كما يوسع Sposato (2025) هذا النقاش من خلال تصنيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي ومبادرات الإنصاف والحوكمة الأخلاقية. ويؤكد أن غياب القيادة المتخصصة قد يحول الذكاء الاصطناعي إلى أداة إدارية تُستخدم لفرض الامتثال والتوحيد، بدلًا من تعزيز الابتكار

والعدالة. وهذا القلق يتماشى مع تحذيرات Selwyn (2019) من صعود "الإدارة المؤتمتة"، حيث تُستبدل البيداغوجيا بالحكم الخوارزمي.

كما يثير دمج الذكاء الاصطناعي في الممارسة القيادية تساؤلات حول الهوية المهنية والوكالة. فمع اعتماد القادة على الرؤى التي تولدها الخوارزميات، هناك خطر من الاعتماد المفرط، حيث تُشكّل القرارات الاستراتيجية بناءً على التنبؤات أكثر من السياق. يُحذر (2020) Williamson & Eynon من أن هذه الاتجاهات قد تقوض الأبعاد التداولية والديمقراطية للقيادة التعليمية، وتُحوّلها إلى نماذج تكنوقراطية تُعلي الكفاءة على حساب الإنصاف.

وفي السياق السعودي تكتسب هذه النقاشات أهمية خاصة. فالرؤية الوطنية تروج للتحول الرقمي كأولوية وطنية، ويُنظر إلى الذكاء الاصطناعي بوصفه محفزًا رئيسًا للإصلاح التعليمي. ومع ذلك كما يشير (2023) Alghamdi Ahmad إلى إن وتيرة التبني التقني قد تجاوزت تطوير أطر القيادة المحلية القادرة على التوسط بين الابتكار والملاءمة الثقافية. وهنا تبرز أهمية القيادة المتخصصة—ليس فقط للدمج التقني، بل أيضًا للحوكمة الأخلاقية والتكيف السياقي.

ولكننا نرى (2025) Adams & Thompson يذكران أن مستقبل القيادة التعليمية يكمن في القدرة على التعايش مع الأنظمة الذكية، مع الحفاظ على الوكالة البشرية والاستفادة من قدرات الآلة. ويتطلب ذلك قادة يتمتعون بالثقافة الرقمية والأسس الفلسفية والقدرة على استجواب الافتراضات المضمنة في أدوات الذكاء الاصطناعي، وضمان توافقها مع القيم التعليمية. وفي النظم المركزية مثل السعودية، حيث توجه السياسات أولويات المؤسسات، تصبح هذه القيادة ضرورية لمنع تحول الذكاء الاصطناعي إلى آلية للضبط بدلًا من كونه محفزًا للتحول.

وأخيرًا يرى الباحث أنه يجب فحص إمكانيات الذكاء الاصطناعي لدعم الإنصاف والشمولية بشكل نقدي. فبينما يمكن للتحليلات التنبؤية أن تُحدد الطلاب المعرضين للخطر وتُخصص التدخلات، يُحذر (2018) Noble من أن التحيز الخوارزمي قد يُعزز أوجه عدم المساواة إذا لم يُدار بعناية. لذا يجب أن يشمل دمج الذكاء الاصطناعي في القيادة التربوية التزامًا بالشفافية الخوارزمية وإشراك أصحاب المصلحة والمراجعة الأخلاقية المستمرة.

وفي النهاية نشير إلى أن الذكاء الاصطناعي يقدم أدوات قوية للقيادة التعليمية، لكن دمجها يتطلب أكثر من الكفاءة التقنية؛ حيث إنه يتطلب إعادة تصور للقيادة نفسها. فيجب على القادة المتخصصين أن ينتقلوا بين الابتكار والأخلاق، والسياسات، لضمان أن يُعزز الذكاء الاصطناعي الحكم البشري بدلًا من أن يستبدله. وتستكشف هذه الدراسة

كيف تُزرع هذه القيادة داخل المدرسة وتُقيّم قدرتها على دفع إصلاح مستدام ومتجاوب ثقافيًا في المدارس السعودية.

٣.٤ التمكين القيادي والتميز المؤسسي

استنادًا إلى الأسس النظرية والمفاهيمية التي تم تناولها في الأقسام السابقة، فإن الباحث يستعرض في هذا الجزء كيفية تمكين القادة - لا سيما في البيئات المدعومة بالذكاء الاصطناعي - القادة التربويين من الفرق التعليمية وتعزيز التميز المؤسسي. والتمكين يُفهم هنا ليس بوصفه مجرد تفويض للمهام، بل بوصفه عملية منظمة لبناء القدرات، وترسيخ الثقة المهنية وتفعيل الوكالة الجماعية داخل الفرق التربوية.

وفي المدارس السعودية حيث تحكم الممارسات القيادية أنظمة مركزية ومعايير ثقافية راسخة، فإن التمكين يتطلب حسًا سياقيًا وتميزًا أخلاقيًا وقدرة تكيفية عالية؛ إذ ينبغي للقادة التربويين أن يُوفّقوا بين التوقعات الهرمية وبين الحاجة إلى بناء ثقافات تعاونية تُعزز صوت المعلم، وتُشجع الابتكار، وتُحفّز النمو المهني المستدام. ويُعد الذكاء العاطفي والذكاء الأخلاقي عنصرين أساسيين في بناء الثقة وتعزيز الشمول والتوسط بين متطلبات السياسات والواقع المحلي.

ويُعد التميز المؤسسي - الذي يُمثل محورًا رئيسيًا في رؤية السعودية ٢٠٣٠، ويُفعّل من خلال مبادرات مثل "تطوير" - هدفًا يُعرّف بالتحسين المستمر والمساءلة والابتكار. ويمكن لأدوات الذكاء الاصطناعي أن تدعم هذا التوجه من خلال تمكين القرارات المبنية على البيانات، وتسهيل العمليات المدرسية، وتخصيص تجارب التعلم. إلا أن أثرها الحقيقي يعتمد على قيادة تربوية تدمج التقنية ضمن إطار تربوي أصيل وسياق ثقافي ملائم.

وقد حدّد (Alnarey (2025) القيادة الموزعة بوصفها أحد أكثر النماذج فعالية لتحقيق التمكين والتميز في السياق السعودي؛ حيث أظهرت دراسته أن القادة الذين تبنّوا ممارسات القيادة الموزعة - مثل إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، وتفويض المسؤوليات الاستراتيجية، وتشكيل فرق قيادية متعددة التخصصات - حققوا تحسينات ملموسة في أداء المدارس ورضا المعلمين وثقافة الابتكار. كما أسهم هذا النموذج في تقليل الاعتماد على القيادة الفردية، وبناء بيئة مدرسية أكثر مرونة واستجابة.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه (Alshehri (2022)، الذي أثبت وجود علاقة قوية بين القيادة الموزعة ورضا المعلمين الوظيفي في المنطقة الشرقية. وقد أكدت دراسته أن الثقافة التنظيمية والرؤية المشتركة تُعدان من أبرز عوامل تمكين القيادة الموزعة، مما يُعزز فكرة أن التمكين هو بنية تنظيمية وعلاقة إنسانية في آنٍ واحد.

وبالمثل، تناولت دراسة (Alduaiji (2022) القيادة الموزعة في مدارس البنين الابتدائية بمدينة الرياض،

ووجدت أن العديد من القادة يتبنون قيم القيادة الموزعة، إلا أن القيود النظامية - مثل ضعف الاستقلالية وهياكل المساءلة الصارمة - تُعيق التطبيق الكامل، وقد خلص إلى أن القيادة الموزعة في المدارس السعودية لا تزال طموحًا تنظيميًا ما لم تُدعم بإصلاحات سياسية وتطوير مهني مستهدف.

وُضيف (AlFahal (2021) بُعدًا إضافيًا للنقاش؛ حيث أشارت إلى أن القيادة الموزعة أكثر حضورًا في المدارس الأهلية مقارنة بالحكومية، نظرًا لمرونتها التنظيمية وانخفاض الرقابة البيروقراطية. وقد كشفت دراساتها في جدة والمدينة المنورة أن ممارسات القيادة الموزعة موجودة، إلا أن عمقها واستدامتها يتأثران بالسياق المؤسسي وتوجيهات وزارة التعليم.

وبناءً عليه تُعد القيادة الموزعة نموذجًا متكاملًا مع أدوات الذكاء الاصطناعي؛ حيث تُتيح للفرق التعليمية تحليل البيانات بشكل جماعي، وتخطيط البرامج، وتقييم الأداء. ويُعزز هذا التكامل قدرة المدرسة على اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة، ويُرسّخ ثقافة مهنية قائمة على التعلم المستمر والتطوير الذاتي. حيث إن الفرق المُمكنة أكثر استعدادًا للممارسة التأملية وتقبّل التغيير والإسهام في إصلاح المدرسة بشكل شمولي. ويُهيئ القادة الاستراتيجيون بيئة التمكين من خلال صياغة رؤية مشتركة، والاستثمار في التطوير المهني، وتفعيل القيادة الموزعة. وهذا يتماشى مع إطار (Spillane (2006) للقيادة الموزعة، ويُعزز أهمية الوكالة الجماعية في تحقيق التميز.

القيادة الموزعة والذكاء الاصطناعي: تكامل أم توتر؟

تشير دراسات (Alnarey (2025)، (Alshehri (2022)، (Alduaiji (2022)، و (AlFahal (2021) إلى أن القيادة الموزعة تُعد من أكثر النماذج فعالية لتحقيق التمكين والتميز في المدارس السعودية. ومع ذلك تُبرز هذه الدراسات أيضًا قيودًا نظامية - مثل ضعف الاستقلالية، والرقابة البيروقراطية، وجمود السياسات، وهي بالتأكيد تُعيق التطبيق الكامل لهذا النموذج.

ورغم هذه التحديات تتكامل القيادة الموزعة بفعالية مع أدوات الذكاء الاصطناعي، حيث تُتيح للفرق التعليمية تحليل البيانات بشكل جماعي، وتخطيط البرامج، وتقييم الأداء. ويُعزز هذا التكامل اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة، ويُرسّخ ثقافة مهنية قائمة على التعلم المستمر والتطوير الذاتي. ومع ذلك، يُحدّر Williamson

(2020) & Eynon من أن الأنظمة الخوارزمية لا ينبغي أن تُستبدل بالحكم البشري أو القيادة العلائقية. فالذكاء الاصطناعي يجب أن يكون أداة للتمكين، لا آلية للتحكم.

إذن أن العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والقيادة ليست تقنية، بل أخلاقية وفلسفية؛ فالقائد المتخصص لا يستخدم التقنية

فقط، بل يُعيد توجيهها نحو أهداف تربوية وإنسانية. وهذا يتطلب قيادة واعية ونقدية مرتبطة بالسياق – لا قيادة انفعالية أو منبهرة بالابتكار.

وفي نهاية المطاف نستطيع القول بأنه لا يُعد التمكين والتميز طموحين متوازيين، بل نتائج مترابطة تنبع من قيادة ذكية وملترمة أخلاقياً، وواعية بالسياق. وفي ظل التحول التعليمي المتسارع في المملكة يُمثّلان ضرورة استراتيجية ومسؤولية أخلاقية نحو تعليم شامل ومرن وجاهز للمستقبل.

٤. القيادة المتخصصة في البيئات المدعومة بالذكاء الاصطناعي.

يمثل هذا القسم تنبيهاً للتسلسل المفاهيمي الذي انطلق من الذكاء الاصطناعي والقيادة التحولية، مروراً بالتمكين المؤسسي، وصولاً إلى تقديم نموذج متقدم للقيادة المتخصصة في البيئات التعليمية المدعومة بالتقنيات الذكية. وتُعرّف القيادة المتخصصة بأنها القدرة الاستراتيجية والأخلاقية على دمج الابتكار التقني مع الغايات التربوية، والحس الثقافي، وتمكين الفرق التعليمية نحو التميز.

ولا تُعد هذه القيادة مجرد استجابة إدارية للتحول الرقمي، بل تمثل نموذجاً تكيفياً يُعيد تعريف دور القائد المدرسي في ظل بيئات تعليمية تتسم بالتعقيد، والتغير السريع، والتنوع الثقافي. فهي قيادة تستند إلى فهم عميق للتقنيات الناشئة، وتوظيفها بما يخدم السياق المحلي، ويعزز العدالة التعليمية، ويحفّز الابتكار الجماعي داخل المدرسة.

وتتطلب القيادة المتخصصة في عصر الذكاء الاصطناعي مهارات متعددة، منها: تحليل البيانات التربوية، وتوظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار، وتقدير الأبعاد الأخلاقية المرتبطة باستخدام التقنية، مثل الخصوصية والإنصاف والشفافية. كما تشمل القدرة على بناء ثقافة مدرسية مرنة، تتقبل التغيير، وتُشجع على التعلم المستمر، وتُحفّز المعلمين على تبني الممارسات الذكية.

وفي السياق السعودي، تكتسب هذه القيادة أهمية خاصة في ظل توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تدعو إلى تطوير التعليم من خلال الابتكار، والتحول الرقمي، والارتقاء بجودة المخرجات. ومن هنا، فإن القائد المدرسي المتخصص في الذكاء الاصطناعي لا يُعد مجرد مستخدم للتقنية، بل هو صانع لاتجاهات، ومُوجّه للفرق، ومُفسّر للبيانات في ضوء الأهداف الوطنية والتربوية.

٤.١ الكفاءات الأساسية للقادة المتخصصين:

تتشكّل فعالية القيادة المتخصصة من خلال خمس كفاءات مترابطة، فصلها فيما يلي:

- **التبصر الاستراتيجي:** ويعني القدرة على استشراف الاتجاهات التقنية وربطها بالأهداف التعليمية، وفي هذا السياق يُبرز (Pietsch&Mah (2025 أهمية "العقلية الرقمية" التي تجمع بين المرونة والتعاطف

والابتكار. ومع ذلك هل يمتلك القادة في الأنظمة المركزية المساحة الكافية لممارسة هذا التبصر؟ وهل يمكن للعقلية الرقمية أن تنمو في بيئات إدارية صارمة؟

- **الثقافة الرقمية:** وهي فهم قدرات الذكاء الاصطناعي وحدوده وانعكاساته التربوية، بما في ذلك التقييم النقدي لدوره في تشكيل بيئات التعلم (٢٠١٨) Schwarzmüller وآخرون، ويتطلب هذا الفهم تدريباً تخصصياً غالباً ما يكون غير متوفر، مما يثير تساؤلات حول قدرة القادة على تقييم أدوات الذكاء الاصطناعي بوعي تربوي لا تقني فقط.

- **التمييز الأخلاقي:** وهو ضمان الاستخدام المسؤول للبيانات إضافة إلى الشفافية والعدالة، وذلك لتجنب النزعة الإدارية التقنية وحماية الوكالة المهنية (٢٠٢٥) Thompson & Adams، وهذا يطرح إشكالات أخلاقية: هل تراعي أدوات الذكاء الاصطناعي السياقات المحلية؟ وهل يستطيع القادة الموازنة بين الامتثال الرقمي والعدالة التربوية؟

- **الذكاء الثقافي:** يعني القدرة على التوسط بين التقنيات العالمية والقيم المحلية، لاسيما في المدارس السعودية حيث تُعد الموازنة مع المبادئ الإسلامية والأولويات الوطنية أمراً جوهرياً. ويتطلب هذا التوسط وعياً نقدياً يُمكن القائد من رفض ما يتعارض مع الهوية دون تعطيل الابتكار.

- **اتجاه التمكين:** وهو بناء قدرات الفرق وتعزيز التعاون وتوزيع القيادة بما يتماشى مع نماذج القيادة الموزعة (٢٠٢٢) Alshehri& Alduaiji ومع ذلك يواجه التمكين تحديات هيكلية في الأنظمة المركزية مثل ضعف الاستقلالية وهياكل المساءلة الصارمة، مما يجعل القيادة الموزعة طموحاً أكثر من كونها ممارسة واقعية.

٤.٢ وظائف القيادة في المدارس المدعومة بالذكاء الاصطناعي:

في البيئات المدرسية المعززة بالذكاء الاصطناعي، تتوسع وظائف القيادة لتشمل أدواراً استراتيجية تتجاوز الإدارة التقنية التقليدية. وتعكس هذه الوظائف تحولاً من الإدارة التفاعلية إلى قيادة استباقية قائمة على القيم، حيث لا يقتصر دور القائد على إدارة العمليات، بل يمتد ليشمل الحوكمة الأخلاقية، الوساطة الثقافية، والهندسة التربوية. وتُجسّد الوظائف التالية هذا التحول:

- **الوساطة التقنية:** يتعين على القادة التربويين اختيار أدوات الذكاء الاصطناعي وتكييفها بما يتناسب مع احتياجات المدرسة وسياقها المحلي. يُشير Döger & Göçen (2025) إلى أن قادة المدارس في عدة دول

التفاعل النقدي مع الأدوات الذكية، لا مجرد استخدامها بشكل تلقائي فقط.

- **إشراك أصحاب المصلحة:** يُعد التواصل الشفاف مع المعلمين وأولياء الأمور والطلاب وصناع السياسات أمراً جوهرياً لبناء الثقة حول دمج الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية. يؤكد (Fullan ٢٠٢٣) وآخرون أن وضوح الهدف والشفافية الأخلاقية عنصران أساسيان لاستدامة الابتكار. وفي المدارس السعودية يجب أن يكون هذا التواصل حساساً وثقافياً ثنائي اللغة وشاملاً، كما أنه يتناول المخاوف المتعلقة بالمراقبة والعدالة ودور المعلم البشري في بيئة تعليمية رقمية متزايدة. كما ينبغي للقادة تسهيل الحوار حول الآثار طويلة المدى للذكاء الاصطناعي على التعلم والهوية وتماسك المجتمع المدرسي.

٤.٣ شروط تطوير القيادة المتخصصة

يتطلب تطوير القيادة المتخصصة في البيئات المدرسية المدعومة بالذكاء الاصطناعي دعماً مؤسسياً ممنهجاً ومستداماً، يأخذ في الاعتبار السياقات الثقافية والتنظيمية. فهذا التطوير لا يُعد تقنياً فقط، بل هو استراتيجي وأخلاقي أيضاً، ويعتمد على تكامل السياسات والتدريب والممارسات المهنية. وتتمثل أبرز الشروط فيما يلي:

- **برامج تدريب قيادي متكاملة:** يجب أن تتضمن برامج إعداد القادة التربويين عناصر جوهريّة مثل أخلاقيات الذكاء الاصطناعي، والتبصر الاستراتيجي، والتكيف الثقافي. يُوصي (Pietsch&Mah 2025) بنموذج القيادة "ثنائية المهارة" الذي يُوازن بين الابتكار والاستقرار، ويُمكن القادة من التعامل مع التعقيد بمرونة ونزاهة. وفي السياق السعودي، ينبغي أن تعكس هذه البرامج القيم الإسلامية واللغة العربية وأولويات المناهج الوطنية، مع تضمين سيناريوهات تطبيقية، وتمارين تحليل السياسات، ومعالجة المعضلات الأخلاقية.
- **أطر سياسات مرنة:** ينبغي أن تسمح السياسات التعليمية الوطنية بالابتكار السياقي ومنح المدارس قدرًا من الاستقلالية، لا سيما في الأنظمة المركزية مثل السعودية. فالمرونة تُتيح للقادة تكييف أدوات الذكاء الاصطناعي ونماذج القيادة بما يتناسب مع واقع المدرسة، مع الحفاظ على الاتساق مع الأهداف الوطنية. ويشمل ذلك إعادة النظر في مؤشرات الأداء، وتطوير آليات المساءلة وتفعيل نماذج القيادة الموزعة. وبدون هذه المرونة، قد يصبح الابتكار سطحيًا أو غير ملائم للسياق المحلي.
- **شراكات بحثية تطبيقية:** يُعد التعاون بين الجامعات والوزارات والمدارس عاملاً حاسماً في دعم اتخاذ

يستخدمون منصات مثل ChatGPT في جدولة المهام، وتحليل الأداء، والتخطيط التعليمي. ورغم أن هذه الدراسة لا تفصل الممارسات السعودية، إلا أن هذه التطبيقات تتماشى مع الاتجاهات القيادية الناشئة في المملكة، لا سيما في ظل رؤية السعودية ٢٠٣٠ التي تُعزز التحول الرقمي في التعليم. وتشمل الوساطة التقنية في السياق السعودي أيضاً مواءمة الأدوات مع القيم الإسلامية، واللغة العربية، والمعايير الوطنية للمناهج.

- **ترجمة السياسات:** يقوم القادة بتفسير التوجيهات الوطنية – مثل مبادرات التعليم ضمن رؤية السعودية ٢٠٣٠، ومشروع تطوير المدارس وإطار التعلم الرقمي – وتحويلها إلى استراتيجيات قابلة للتنفيذ على مستوى المدرسة. ويتطلب ذلك تحقيق التوازن بين الابتكار والامتثال التنظيمي، وضمان أن تبني الذكاء الاصطناعي يدعم الأهداف الوطنية دون الإخلال بالسلامة التربوية أو الخصوصية الثقافية. وفي الأنظمة المركزية لا تُعد هذه الترجمة مجرد إجراء تقني، بل ممارسة قيادية تفسيرية تربط بين نوايا السياسات وواقع الفصول الدراسية.

وفي السياق السعودي فإن مواءمة هذه الوظائف القيادية مع مبادرات التحول الوطني في التعليم، وفي مقدمتها رؤية السعودية ٢٠٣٠، يمكن أن يُسرّع انتقال القيادة المدرسية نحو نماذج أكثر تخصصاً واستجابة، تُعزز الابتكار وتُكرس التميز المؤسسي.

- **الحوكمة الأخلاقية:** فمع تزايد تأثير أنظمة الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار يجب على القادة وضع ضوابط للحد من التحيز الخوارزمي وسوء استخدام البيانات وغموض التحليلات. فيؤكد (Tyson&Sauers 2021) أهمية الرقابة الأخلاقية في حماية الوكالة المهنية وحقوق الطلاب. وفي السياق السعودي تشمل الحوكمة الأخلاقية ضمان احترام الممارسات الرقمية للمعايير الثقافية وتوقعات أولياء الأمور ومتطلبات المساءلة المؤسسية. كما تتضمن تطوير بروتوكولات مدرسية لاستخدام الذكاء الاصطناعي تشمل الموافقة والشفافية، وتكافؤ الفرص.
- **تمكين الفرق:** تتمثل القيادة في البيئات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في بناء مجتمعات تعلم مهنية تُدمج التصميم التعليمي المدعوم بالتقنية، مع الحفاظ على الإرشاد البشري والتوجيه العلائقي. فبينما يُمكن للذكاء الاصطناعي تخصيص التعلم وتسهيل التخطيط، إلا أنه لا يُمكن أن يُستبدل بالذكاء العاطفي والوعي الثقافي والحكم التربوي للمعلمين. لذا يجب على القادة ترسيخ ثقافة "الوكالة المشتركة"، حيث يُمكن المعلمون من

خاتمة:

تُظهر الورقة أن القيادة التعليمية في عصر الذكاء الاصطناعي لم تعد تقتصر على الإدارة التقنية أو الامتثال التنظيمي، بل أصبحت ممارسة استراتيجية تتطلب ذكاءً متعدد الأبعاد، وتمكيناً مؤسسياً، وتكيفاً ثقافياً. ومن خلال نموذج القيادة المتخصصة، يمكن للقادة التربويين أن يوازنوا بين الابتكار التقني والهدف التربوي، ويضمنوا أن يكون الذكاء الاصطناعي عاملاً تمكيناً لا أداة ضبط.

وفي السياق السعودي، تكتسب هذه الرؤية أهمية خاصة، إذ تُعد القيادة المدرسية وسيطاً حيوياً بين السياسات الوطنية والممارسات المحلية. وتُظهر الورقة أن تطوير القيادة المتخصصة يتطلب دعماً مؤسسياً، وتدريباً مهنيًا، وشراكات بحثية، وسياسات مرنة. كما أن دمج الذكاء الاصطناعي في القيادة يجب أن يكون مصحوباً بالالتزام بالحوكمة الأخلاقية، والتمكين التشاركي، والعدالة التعليمية. وبذلك، لا يُعد الذكاء الاصطناعي مجرد تقنية، بل محفزاً لإعادة تصور القيادة المدرسية، وبناء مدارس مرنة وشاملة وجاهزة للمستقبل.

التوصيات:

استناداً إلى نتائج هذه الورقة، تُقترح التوصيات التالية لتعزيز القيادة المتخصصة في البيئات المدرسية السعودية المدعومة بالذكاء الاصطناعي:

١. تطوير برامج تدريب قيادي تدمج بين الذكاء الاصطناعي، والأخلاقيات، والتمكين التربوي، بما يُعزز جاهزية القادة للتعامل مع التحولات التقنية والتربوية.
٢. مراجعة السياسات التعليمية لضمان المرونة وإتاحة الابتكار السياقي على مستوى المدرسة، خاصة في ظل الأنظمة المركزية.
٣. إنشاء شراكات بحثية تطبيقية بين الجامعات والمدارس، لدعم القيادة المبنية على الأدلة وتعزيز التحسين المستمر.
٤. دعم المجتمعات المهنية الرقمية لتبادل الخبرات حول دمج الذكاء الاصطناعي، وتيسير التعلم التشاركي وحل المشكلات.
٥. تعزيز ثقافات تنظيمية تربط الابتكار بالقيم الإسلامية والوطنية، لضمان شرعية الممارسات القيادية واستدامتها المجتمعية.
٦. تصميم أدوات ذكاء اصطناعي تربوية تتسم بالملاءمة المحلية، والالتساق مع الأهداف التعليمية، وتوجيهها من قبل قيادة مدرسية واعية ومؤهلة.
٧. إدراج كفاءات القيادة المتخصصة ضمن أطر تقييم أداء المدارس والقيادات التربوية، لضمان مواءمة الممارسات مع متطلبات التحول الرقمي.

القرار المبني على الأدلة، وتعزيز التحسين المستمر. وتسهم هذه الشراكات في بناء نماذج قيادية تجمع بين الأسس النظرية والجدوى العملية، خاصة في سياقات الذكاء الاصطناعي الناشئة. وفي المملكة العربية السعودية يمكن لهذه الشراكات أن تُجسر الفجوة بين الطموح السياسي والتطبيق المدرسي، وتضمن أن تكون الإصلاحات القيادية مستندة إلى بيانات واقعية وتحديات محلية.

- **شبكات مهنية متخصصة:** تُسهم مجتمعات الممارسة عبر المؤسسات في تعزيز التعلم المهني التشاركي، وتبادل الموارد، وحل المشكلات بشكل جماعي فيما يتعلق بدمج الذكاء الاصطناعي. وتُتيح هذه الشبكات للقادة تبادل الخبرات، والتأمل في التحديات، وتطوير استراتيجيات مشتركة للاستخدام الأخلاقي والفعال للتقنية. وفي السياق السعودي، يمكن أن تُشكل هذه الشبكات منصات للحوار الثقافي، وتغذية السياسات، ونشر الابتكار بين المدارس الحكومية والأهلية والدولية.
 - **العدالة في البنية التحتية والموارد:** لا يمكن للقيادة المتخصصة أن تزدهر دون توفير بنية رقمية متكافئة، وأدوات ذكاء اصطناعي مناسبة، وفرص تدريب مهني عادلة. ويجب إعطاء الأولوية للمدارس في المناطق المحرومة لضمان عدم تفاقم الفجوات التعليمية. كما ينبغي للقادة أن يُنصروا التحول الرقمي الشامل، بما يضمن استفادة جميع الطلاب والمعلمين من بيئات التعلم المدعومة بالذكاء الاصطناعي.
 - **الشرعية الثقافية والثقة المجتمعية:** يجب أن تُنظر إلى نماذج القيادة على أنها مشروعة ثقافياً. وفي السعودية، يعني ذلك مواءمة الممارسات القيادية مع المبادئ الإسلامية، والهوية الوطنية، وتوقعات المجتمع المحلي. ويجب على القادة المتخصصين بناء الثقة من خلال الشفافية والحوكمة الأخلاقية والمشاركة الشاملة، خاصة عند تقديم تقنيات جديدة أو غير مألوفة.
- وفي السياق السعودي الذي تنو إليه هذه الورقة البحثية فإن مواءمة هذه الشروط التمكينية مع إطار تطوير ورؤية المملكة ٢٠٣٠ ومبادراتها التحولية في التعليم، يُمكن أن يُسرّع تطور القيادة المدرسية نحو نماذج أكثر تخصصاً وتكيفاً وارتباطاً بالسياق الثقافي. فمثل هذا التوافق يضمن أن يكون دمج الذكاء الاصطناعي فعالاً تقنياً، ومسؤولاً أخلاقياً، ومستداماً اجتماعياً.

المراجع:

- Adams, C., & Thompson, T. L. (2025). Ethics and agency in AI-mediated educational leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(1), 45–62.
- <https://doi.org/10.1080/15700763.2024.2411295>
- Alshehri, M. (2022). Distributed leadership and teacher empowerment in Saudi schools. *International Journal of Educational Leadership*, 18(2), 101–118.
- Alduaiji, A. (2022). Organizational culture and innovation in Saudi educational institutions. *Journal of Educational Administration*, 60(3), 215–230.
- Alnarey, S. (2025 in press). A Critical Assessment of Recent Senior School Leadership Development Initiatives in Makkah, Saudi Arabia. Manuscript in preparation.
- Berkovich, I., & Hassan, A. (2023). Relational leadership in digital school environments: A conceptual synthesis. *Leadership and Policy in Schools*, 22(1), 1–19.
- Döğər, S., & Göçen, G. (2025). AI in school leadership: A multi-country study on emerging practices. *Journal of Educational Technology and Leadership*, 31(1), 77–94.
- Fullan, M., Quinn, J., & McEachen, J. (2023). Leading in a digitally accelerated world: Building trust and coherence. Routledge.
- Pietsch, M., & Mah, R. (2025). Ambidextrous leadership in AI-enhanced education: Balancing innovation and stability. *TechTrends*, 69(2), 112–128. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11528-025-01039-7>
- Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). Digital transformation and leadership: The role of digital competencies. *Journal of Business Research*, 94, 295–303.
- Selwyn, N. (2019). Should robots replace teachers? AI and the future of education. Polity Press.
- Sposato, M. (2025). Strategic applications of AI in higher education leadership. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 22(1), 1–20. <https://educationaltechnologyjournal.springeropen.com/articles/10.1186/s41239-025-00517-1>
- Tyson, D., & Sauers, N. J. (2021). Ethical leadership in the age of algorithms: Safeguarding transparency in schools. *Journal of School Administration*, 47(4), 289–305.
- Williamson, B., & Eynon, R. (2020). Historical and sociotechnical perspectives on AI in education. *Learning, Media and Technology*, 45(3), 223–235.
- Jeong, H., Yi, Y., & Kim, D. (2022). An innovative e-commerce platform incorporating metaverse commerce. *International Journal of Innovative Computing Information and Control*, 18(1), 221–229.
- Maimone, Sinclair, (2014) “Dancing in the Dark Creativity, Knowledge Generation and Organizational Change” Harvard Law, McKinsey.
- Rutten, R. (2017). Beyond proximities: The socio-spatial dynamics of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 41(2), 159–177.
- Sigala, M., & Chalkiti, K. (2015). Knowledge management, social media, and employee creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 44–58.
- G. Bansal, K. Rajgopal, V. Chamola, Z. Xiong, and D. Niyato, (2022) “Healthcare in metaverse: A survey on current metaverse applications in healthcare,” *IEEE Access*, vol. 10, pp. 119914–119946.

المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal of Educational Research and Development

مجلة علمية – دورية – محكمة – مصنفة دولياً



**New smart language learning technologies
in the Algerian education system.**

Derbali Wahiba

Lecturer at the University of M'sila –
Algeria.

Email: derbali.wahiba91@gmail.com

**جديد تقنيات التعليم الذكي للغات في المنظومة التعليمية
الجزائرية.**

أ. دربالي وهيبية

محاضر بجامعة المسيلة – الجزائر.

KEY WORDS:

Technology, Smart Education, Languages,
Education System, Algeria.

الكلمات المفتاحية:

التكنولوجيا، التعليم الذكي، اللغات، المنظومة التعليمية،
الجزائر.

ABSTRACT:

Artificial intelligence (AI) has been employed in developing educational curricula in Algeria, leveraging modern technological developments in language teaching and overcoming the legacy of traditional curricula.

To utilize smart learning technologies, learners are provided with a range of educational opportunities that promote progress, including the integration of AI into educational tools.

The objectives of this research include highlighting the most important AI applications used in language teaching in Algeria, presenting the advantages of AI education in improving the quality of language teaching, highlighting the extent to which AI enhances the speed of language learning, and exploring new approaches to smart learning in Arabic language learning through innovative applications and platforms that enable quality education.

مستخلص البحث:

حصل توظيف الذكاء الاصطناعي في بناء المناهج التعليمية في الجزائر وذلك بالاستفادة من التطور التكنولوجي الحديث في تعليم اللغات وتجاوز مخلفات المناهج التقليدية ومن أجل استخدام تقنيات التعليم الذكي يتم تزويد المتعلم بمجموعة من الفرص التعليمية، التي تعمل على تحقيق التطور ومنها إدراج الذكاء الاصطناعي ضمن الوسائل التعليمية ومن الأهداف المسطرة في هذا البحث تسليط الضوء على أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في تعليم اللغات في الجزائر وعرض إيجابيات التعليم الذكاء في رفع جودة تعليم اللغات وإبراز مدى تعزيز الذكاء الاصطناعي في سرعة تعلم اللغات والبحث عن جديد التعلم الذكي في تعليم اللغة العربية من خلال تطبيقات ومنصات مبتكرة تتيح جودة التعليم.

مقدمة:

فيتمكنون من الاتصال فيما بينهم (براون، دوجلاس، ١٩٩٤، ص ٢٣)

شكلت اللغة أحد أهم وسائل التواصل الاجتماعي بين البشر واللغة هي نظام من الرموز الصوتية أو اليدوية أو المكتوبة التي يستخدمها البشر للتعبير عن الأفكار والمشاعر، وليتوقف دورها على ذلك، بل يجب تعلمها لتحقيق التواصل الاجتماعي الجيد بين أفراد المجتمع.

٢،١ مفهوم مصطلح التعليم:

يُحيل مفهوم مصطلح التعليم على عملية مكتسبة وتلك العملية «التي يمد فيها المعلم الطالب بالتوجيهات وتحمله مسؤولية إنجازات الطالب لتحقيق الأهداف التعليمية». (محمد، حمدان، ٢٠٠٧، ص ١٢٢)

إن التعليم عملية مكتسبة تتشارك فيها عناصر محورية أساسية وهي المعلم والطلاب، وليشترط في التعليم الحديث أن يكون في مكان ثابت «والتعليم هو التصميم المنظم المقصود للخبر الذي يساعد المتعلم على إنجاز التغيير المرغوب، بإدارة التعلم التي يقودها عضو هيئة التدريس فيه في الأداء وهو عملية مقصودة ومخططة يقوم بها ويشرف عليها المعلم داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها بقصد مساعدة المتعلم على تحقيق أهداف ونواتج التعلم المستهدفة». (بدیع عبد العزيز، القشاعلة، ٢٠٢١، ص ١٤) ومنه فالتعليم هو عبارة عن عملية منظمة هدفها تنمية المهارات والقدرات العقلية والاجتماعية للطلاب ويتم وفق منهجية منظمة.

٣،١ مفهوم مصطلح الذكاء اللغوي اللفظي: linguistic intelligence

الذكاء اللغوي اللفظي هو القدر على استخدام الكلمات بكفاءة شفهياً في رواية الحكايات، والخطابة، وكتابة الشعر التمثيل والصحافة التأليف ويتضمن هذا الذكاء القدرة على معالجة البناء اللغوي». (محمد عبد الهادي حسين، ٢٠٠٧، ص ٤٣١)

يتجلى الذكاء اللغوي اللفظي في القدرة على توظيف الكلمات واستخدام اللغة للتعبير عن المعنى الذي يريده والذكاء اللغوي هو نوع من الذكاء يندرج ضمن نظرية الذكاءات المتعددة، والذكاء عنده هو القدرة على تعلم اللغة واستخدامها ببراعة في التعبير عن الأفكار والكتابة والتعبير وحل المشكلات.

٤،١ مفهوم مصطلح تقنيات التعليم: Instructional Technology

يُقصد بمصطلح تقنيات التعليم «بالتفاعل المنظم بين كل من العنصر البشري المشارك في عملية التعليم والأجهزة والآلات والأدوات التعليمية، والمواد التعليمية بهدف تحقيق الأهداف التعليمية أو حل مشكلات التعليم». (غسان، يوسف قطيط، ٢٠١٥، ص ٦٠)

إن تعلم اللغة هو نشاط هام يقوم به الطالب في المدارس الجزائرية وبفضل التطورات الحديثة الحاصلة في مجال الذكاء الاصطناعي، أصبح من الممكن توظيف وسائل التكنولوجيا لتعليم اللغات بطرق أكثر فعالية وسرعة وهنا برز دور التعلم الذكي في تعليم اللغات وتحسين مستوى التحصيل العلمي لطلاب المدارس ما ساعد على النجاح والتفوق، الذي يحققه الطلاب، وهذا الحديث يقودنا إلى طرح الإشكال الآتي: فيما تمثل جديد تقنيات التعليم الذكي للغات في المنظومة التعليمية الجزائرية؟

ولمعالجة الإشكالية نتبع المنهج الوصفي التحليلي ونوظف آليات المنهج المقارن في المقارنة بين التعليم التقليدي والتقني للغات في الجزائر ويكون ذلك بالاستعانة بالمصادر المتخصصة في هذا المجال.

وتكمن أهمية الموضوع في إظهار نتائج الذكاء الاصطناعي في تعليم اللغات وخصوصاً اللغة العربية وسنبحث عن جديد توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعليم اللغات في الجزائر.

فرضية البحث: ينطلق البحث من فرضية مفادها أن دمج تقنيات التعليم الذكية مع وسائل تعليم اللغات يؤدي لجودة التعليم في المنظومة التعليمية الجزائرية.

الدراسات السابقة:

ومن الدراسات السابقة للموضوع نذكر أبرز الدراسات الجديدة ومنها:

- الوسائط التكنولوجية الحديثة ودورها في تعليم اللغة العربية للباحثة كريمة بوقاعد
- تعليم اللغة الإنجليزية في المدرسة الجزائرية - آفاقها وتحدياتها- الطور الابتدائي أنموذجاً للباحثة سهام بوطغان
- التعليم في الجزائر "أصول وتحديات للدكتور عدنان مهدي
- تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها عبر تطبيقات الجوال الإلكترونية تطبيق "كليلة" أنموذجاً للباحثة حليلة روابحية
- أساليب واستراتيجيات التعلم بديع للباحث عبد العزيز القشاعلة.

وبالرغم من أهمية تلك الدراسات إلا أنها لم تتناول الموضوع بالطريقة التي سنعالجها فيها في هذا البحث.

١. مفاهيم أساسية:

في البداية نتطرق إلى عرض بعض المفاهيم الأساسية للمصطلحات التي شكلت مفاتيح أساسية لموضوع البحث ومنها نذكر:

١،١ مفهوم اللغة:

إن اللغة هي نظام من الرموز الصوتية الاعتباطية تمكن كل الناس في ثقافة معينة أو آخرين درسوا هذه الثقافة، واللغة هي نظام من رموز معينة لغوية يستعملها عدد من الناس

إصلاحات جذرية وتغيير تام للمنظومة الجزائرية الموروثة من الاستعمار الفرنسي الذي رسخ للتجهيل وهذا التغيير والإصلاح لا بد أن يسترجع الهوية والسيادة كاملة غير ناقصة من خلال النظام التربوي الجديد الذي ركز على أهم شيء، وهو تعليم اللغة العربية وتعميمها على المدارس».

(مهدي عدنان (١٤٣٩هـ/٢٠١٨م). ص ٣٠)

إنّ تعليم اللغة العربية هو مطلب أساسي لضمان السيادة الوطنية فاللغة العربية أهم مقومات الأمة الجزائرية وتعلمها يخلص الجزائر من المنظومة التعليمية الموروثة من الاستعمار الفرنسي.

- ويمكن تلخيص الفرق بين التعليمين التقليدي وتقنيات التعليم في ظل تقنيات التعليم فيمايلي: *

التعليم التقليدي	تقنيات التعليم
المعلم المصدر الرئيس للمعرفة	المعلم مسير للعملية التعليمية
الكتاب مصدر أساسي	مصادر ووسائل اتصال متنوعة
الحقائق باعتبارها أساساً	الأسئلة المثيرة للتفكير توجه عملية البحث، والتقصي عن الحقائق
المعلومات منظمة وجاهزة من قبل المعلم	المعلومات يتم تقصيها واكتشافها من قبل الطلبة
التركيز على النتائج	التركيز على التفكير
التقويم كمي	التقويم كمياً وكيفياً

* (غسان، يوسف قطيط، (٢٠١٥). ص ٦٢)

ومن خلال قراءة بيانات الجدول نلاحظ العديد من الفروق بين التعليم التقليدي وتقنيات التعليم، ونستطيع تلخيص تلك الفروق من حيث:

✓ **المكان:** التعليم التقليدي يكون في مكان ثابت ومغلق يتم داخل الغرفة، وجهاً لوجه بين المعلم وطلابه، ويكون المعلم محور العملية التعليمية، وبينما الأمر مختلف في تقنيات التعليم، حيث يتجسد التعليم عبر فضاء مفتوح.

✓ **المحتوى:** يعتمد التعليم التقليدي بشكل أساسي على الكتب الورقية والمناهج المطبوعة، بينما في تقنيات التعليم تتعدد مصادر، ويدرس المحتوى عبر منصات رقمية أو شاشات عرض والفيديوهات... الخ

✓ **التفاعل:** يكون التفاعل في التعليم التقليدي مباشراً بين المعلم والطلاب، وأما في تقنيات التعليم الحديثة، فيكون عبر وسائل التواصل المرئي وغيره.

✓ **السرعة والفعالية:** في التعليم التقليدي يُدرج في مواعيد وجدول زمنية صارمة بينما في تقنيات التعليم الحديثة، فهناك مرونة في التنفيذ والاقتصار على الأهم. ومنه إذن فالتعليم الحديث هو أكثر فعالية وسرعة ومرونة من التعليم الكلاسيكي.

٢,٢ أهمية التعلم الذكي للغة:

إنّ منهجية تعليم اللغة تكتسي أهمية كبيرة ولذلك يعد التعلم الذكي للغة باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي أحسن

إن مصطلح "تقنيات التعليم" هو مصطلح مركب من كلمتين فنقول "التكنولوجيا التعليمية" أيضاً، وهو يشير إلى توظيف الأجهزة مع الأدوات التعليمية لحل مشكلات التعليم، وتحقيق أهداف تعليمية محددة

٢. علاقة تعلم اللغة بالذكاء الاصطناعي:

نشأت علاقة جديدة بين تعلم اللغة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، حيث أن الخبراء عمدوا إلى دمج وسائل التكنولوجيا الحديثة مع مناهج تعليم اللغة.

١,٢ مقارنة بين التعليمين الكلاسيكي والتقني:

لمعرفة الفرق بين التعليمين التقليدي والإلكتروني نعقد مقارنة بينهما فيمايلي: عملت الوسائط الحديثة على تطوير البيئة التعليمية من نمطها الكلاسيكي الذي يكون فيه المعلم محوراً أساسياً في العملية التعليمية إلى الطالب الذي يزيد دوره» وتمكن وسائل لتكنولوجيا من تيسير الصعاب التعليمية وربط التواصل بين أفراد العملية التعليمية من قريب ومن بعيد، إذ يجد الأساتذة أريحية تامة، وهم يلغون معارفهم لطلابهم بوساطة أدوات التكنولوجيا التي وفرت كثيراً من وقتهم وجهودهم، ملاحظين الفرق بين جو الدرس التقليدي والدرس بوساطة وسائل التكنولوجيا من زيادة نشاط الطلبة ودافعتهم نحو التعلم متجاوزين العقبات التعليمية التي يمكن أن تواجههم مع زيادة المردودية التعليمية وتطوير مخرجات التعلم».(كريمة، بوقاعد، ٢٠٢١/٢٠٢٢، ص. ١٩٥)

إنّ أهم الملاحظات التي سجلها الخبراء في مجال المقارنة بين التعليمين التقليدي والحديث، هي أن التعليم الكلاسيكي يكون ثابت «حيث يُعامل التعلم إلى حد كبير أنه نظام مغلق يحدث ضمن حدود حيزه في إطار الصف والمدرسة والكتاب وفي المقابل فإن التعليم الإلكتروني يوسع حدود التعلم، حيث يمكن للتعليم أن يحدث في الفصول الدراسية ويسمح المقرر الإلكتروني ذو التصميم الجيد للمتعلمين بأن يصبحوا منخرطين بصورة أكثر

نشاطاً في عمليات تعلمهم، في حين قد يكون المقرر رديء التصميم جامداً، ولا يبعث على التفاعل بما يشبه مقررًا رديئاً يتم تدريسه بطريقة التعليم التقليدي ويعتمد مدى الانتشار والمرونة في التعلم الإلكتروني على كيفية تصميم أنشطة التعلم الإلكتروني».(الخان، ٢٠٠٥م، ص. ٢٠-٢١)

اتضح لنا هنا بأن التعليم الكلاسيكي محصور في مكان محدود ويستخدم وسائل بسيطة وأما التعليم الإلكتروني فامتاز بالاتساع في مناهج التعليم وهو ذو فعالية وامتاز بمرونته في التنفيذ وقصر مدة التعلم فيه بخلاف التعليم الكلاسيكي فيكون في مدة طويلة وفي التعليم الإلكتروني ننقل من مرحلة التلقين إلى الإبداع ويتحقق باستخدام الأشكال والوسائل الإلكترونية ويوظف تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة وفي هذا السياق جرى «البحث عن

للمتعلمين تجارب تعليمية غامرة ومنصة تعليمية شخصية» زكي، أبو النصر البغدادي، ١٤٣٦هـ/٢٠١٥م، ص ١٣٦) إن الاعتماد على الوسائط المتعددة في التعليم سمح بتطوير الوسائل التعليمية التي بدورها أصبحت أكثر فعالية في تعلم اللغة ومنه فالتعلم الذكي هو مسار تعليمي يعتمد على استخدام التكنولوجيا المتقدمة، المتمثلة في تطبيقات الذكاء الاصطناعي مع ضرورة تدريب المتعلمين عليها للوصول إلى المعرفة بطرق سهلة ومرنة.

٣. جديد تقنيات التعلم الذكي للغة العربية في المنظومة التعليمية الجزائرية:

استعانت المنظومة التعليمية في الجزائر بأحدث وسائل التكنولوجيا في تعليم اللغة العربية في المدارس وستعرض لأبرز تقنيات التعلم الذكي للغة العربية في المنظومة التعليمية الجزائرية فيما يأتي:

٣،١ توظيف تقنيات التكنولوجيا الحديثة في تعليم اللغة العربية في التعليم الجامعي:

توفرت أحدث وسائل التكنولوجيا الحديثة لتكون تحت تصرف أستاذ اللغة العربية «لتكون داعمة لعمل الأستاذ مسيرة لجهده دافعة الطالب للإقبال نحو المواد التعليمية مهما كانت طبيعتها، وصعبت مخرجاتها إذ تتعدد هذه الوسائل وتختلف بحسب الغرض من استخدامها فمنها العتاد المادي كالحاسب الآلي والأجهزة اللوحية والهواتف الذكية، والأشرطة المبرمجة وجهاز عرض البيانات ومنها حلقات التواصل عن بعد مثل:

Google meet-zoom وتختلف الوسائط المستخدمة في تعليم اللغة العربية في الجامعات الجزائرية من جامعة إلى أخرى ومن أستاذ إلى آخر، ولكنها لا تخرج في عمومها عن جهاز الحاسب الآلي وجهاز عرض البيانات والصور وشرائح الفيديو والتسجيلات الصوتية والخرائط الذهنية المصورة ومنصات التعليم عن بعد، وهي الأكثر استخداماً في ظل الظروف الوبائية التي يمر بها العالم في الفترة الأخيرة». (كريمة، بوقايد، ٢٠٢١/٢٠٢٢م، ص ١٩٤-١٩٥)

مكّن توظيف التكنولوجيا في التعليم من تحسين طرق تعلم اللغة العربية بالجامعات وإن استخدام منصات التعلم الرقمية وأيضاً يُوجد تداول الطلاب تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأصبحت منصات التعليم عن بعد في الجزائر أهم وسيلة في مجال التعليم حيث أصبح بإمكان الطلاب أخذ المحتوى التعليمي في أي وقت.

2.3 صعوبات تعليم اللغات في المنظومة التعليمية الجزائرية:

يعد التداخل بين اللغة الفرنسية والانجليزية من أكثر العقبات التي تقف أمام متعلم اللغة الإنجليزية في الجزائر «حيث يصعب على المتعلم التمييز بين اللغتين خاصة فيما يتعلق بالأصوات..تتشابه حروف اللغة الفرنسية وحروف الإنجليزية في الرمز والكتابة بينما تختلف في طريق النطق

طريقة فحن ندرس اللغة العربية وحدة متكاملة يمكن فصلها إلى قراءة وقواعد وإملاء وهذا المفهوم لا يتضح، إلا إذا تضمنت أهداف دراسة اللغة العربية بشكل عام». (سعد علي زاير، ١٤٣٥هـ/٢٠١٤م، ص ٥١٥)

تتجلى أهمية التعلم الذكي للغة في تعزيز القدرات التعبيرية للطلاب ويتم استخدام الذكاء الاصطناعي كوسيلة داعمة لتحسين تعلم اللغة العربية ساعد كثيراً على تحسين طرق تعليم اللغة واكتساب مهارات والتعلم الذكي يساعد على تقييم المتعلم من خلال استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة وفي سياق متصل إن الذكاء قد يكون مؤسساً على اللغة وهنا توجد علاقة بين الذكاء والقدرة على تعلم اللغة لدرجة الاندماج بينهما ومنه فالذكاء اللغوي هو نوع من أنواع الذكاء، وتتجلى مظاهر الذكاء اللغوي في مهارة التحدث والكتابة.

٣،٢ دور التكنولوجيا في تعليم اللغة:

أثرت التكنولوجيا في تنظيم تعليم اللغة «واقضى التعليم عن بعد وجود هيكليات مؤسسية تختلف عما هو قائم لدى المؤسسات التعليمية التقليدية، ويضاف إلى ذلك أنه مع تغير التكنولوجيا وتطورها تبرز الحاجة إلى إعادة تنظيم المؤسسات بحيث تشكل رافعة لفوائد التكنولوجيا الجديدة».

(طوني، بيتس، ٢٠٠٧م/١٤٢٨هـ، ص ٥٣)

ساعدت التكنولوجيا في الحصول على التعليم الجيد للغة عن طريق استخدام المنصات الرقمية والتطبيقات والوسائل التفاعلية لتسهيل عملية تعلم اللغات وتم الاعتماد على التكنولوجيا بشكل كبير في الدول المتقدمة أكثر من الدول العربية «وإن الوسائط المتعددة منظومة تعليمية تتكون من مجموعة من المواد التي مع بعضها وتتفاعل وظيفياً في برنامج تعليمي لتحقيق أهدافه وتنظيم هذه الرسالة في ترتيب متتابع محكم يسمح لكل طالب أن يسير في البرنامج التعليمي وفق إمكانياته الخاصة». (زكي، أبو النصر البغدادي، ١٤٣٦هـ/٢٠١٥م، ص ١٣٦)

إن إتباع منظومة الوسائط الحديثة المتعددة في مجال تعليم اللغة العربية أصبح ضرورياً لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال التعليم.

٣،٢ توظيف تكنولوجيا الوسائط المتعددة في تعليم المهارات اللغوية:

إنه من الضروري الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال وتقنيات الحاسوب في تعليم اللغة العربية ومن أجل ذلك «حصل تصميم الكثير من البرمجيات والمواقع التعليمية المعتمدة على تكنولوجيا الوسائط المتعددة في تعليم اللغة العربية، وتستفيد الأنظمة الذكية في التعليم الذكي من تحليل التعرف على الصور وتقنية تشغيل الشاشة لإنشاء بيئات الواقع الافتراضي بالإضافة إلى ذلك، طُوّرت أنظمة ألعاب تعليمية تستخدم الواقع الافتراضي والواقع المعزز، مما يوفر

١,٤ إشكال توظيف التكنولوجيا الحديثة في تعليم اللغة العربية:

مرّ التعليم الحديث في الجامعة الجزائرية بتحولات فرضها الواقع الراهن، ومائعيه من أحداث تستدعي وجود تعامل تقني على مستوى المؤسسات التعليمية لمواصلة مسيرة بناء الطلبة وتوجيههم وذلك بتوظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة كوسيط تعليمي يربط بين الأستاذ والطالب في جميع التخصصات التعليمية إلا أن استغلال الوسائط التكنولوجية الحديثة في تعليم اللغة العربية تتخللها بعض الإشكالات، التي يمكن تحديد بعضها فيما يلي:

- جهل بعض أساتذة اللغة العربية وطلابها بطرائق استخدام الوسائط، وخاصة المتطورة منها
- غياب قاعات خاصة داخل الجامعة تربط طالب اللغة العربية بالأدوات التكنولوجية، وما وجد منها يكون خاصاً بالتخصصات العلمية أو تعليم اللغة الأجنبية.
- الاكتظاظ داخل القاعة الواحدة، وازدحام الطلبة يعرقل عملية استخدام الوسيط، ويحول دون الوصول إلى نتائج إيجابية من استخدامه.

- اعتقاد بعض الأساتذة والمسؤولين بفكرة أن الوسائط التكنولوجية في مجال تعليم اللغة العربية هي مضيعة لوقت الطالب، وجهد الأستاذ لا غير، ومنه عدم اهتمام بعض الجهات المسؤولة بضرورة توفير الوسائط التكنولوجية لطلاب اللغة العربية». (كريمة، بوقاعد، ٢٠٢٢/٢٠٢١م، ص ١٩٨-١٩٩)

تجدر الإشارة إلى أن تلك الأسباب نجدها في حالات خاصة فقط، في مدارس المناطق الريفية ومع توفير دورات تكوينية للأساتذة تراجعت المشاكل التعليمية.

٢,٤ أسباب غياب الوسائط التكنولوجية الحديثة في تعليم اللغة العربية في بعض الجامعة الجزائرية:

تتوفر الجامعة الجزائرية بكل تخصصاتها على بعض الوسائط التكنولوجية الحديثة كالحاسب الآلي وجهاز عرض البيانات وغيرها من الوسائط التي سبق وتطرقنا لها في ورقات البحث السابقة، إلا أنه هناك وسائط متطورة تغيب عن الجامعات الجزائرية وخاصة في مجال تعليم اللغة العربية كالسبورة التفاعلية التي أحدثت ضجة كبيرة وأصبحت وسيلة عرض المحتويات التعليمية والعملية في الدول المتقدمة، وكذا الصور المتحركة والأفلام التعليمية والتي يمكن الاستفادة منها في مجال دارس الأدب العربي، بل هناك من الجامعات الجزائرية من يغيب عنها استخدام أبسط وسائل التكنولوجيا ناهيك عن المتطور منها، لأسباب ترتبط بعضها بنقص التكوين في هذا المجال وبعضها بضخامة المادة العلمية المقدمة مقارنة مع الوقت المخصص لها، وعدم توفير ميزانيات خاصة باقتناء العتاد تكنولوجي. إضافة إلى غياب القيادات والفكر الداعية للتغيير في مجال توظيف التكنولوجيا في تعليم اللغة العربية تخوفاً وتكاسلاً فكل يعتمد على الآخر، فعلى الرغم من إمكانية توظيف

والتهجئة مثل حروف: Z.Y.U.Q.E.A بينما أغلب الأصوات الأخرى متفقة بينها ومن هنا يصعب على التلميذ التمييز بين الأصوات الخاصة بالفرنسية أو الانجليزية». (سهام، بوطغان، ٢٠٢٤، ص ١٥٦-١٥٧)

نتعرض لذكر بعض الصعوبات الموجودة في تعليم اللغات في الجزائر ومنها قلة استخدام الأساليب الحديثة في بعض المدارس والجامعات وضعف دافعية الطلاب لتعلم اللغات الأجنبية، خصوصاً إذا علمنا التشابه بين الحروف في اللغتين الفرنسية والإنجليزية في كتابة الحروف واختلافها في النطق وزيادة على ذلك إشكالية إحلال اللغة الإنجليزية محل الفرنسية لغة أجنبية أولى وخصوصاً إذا علمنا بأن «الطالب الجزائري متشبث باللغة الفرنسية التي يتقنها ومتهلف للسير في ركب التكنولوجيا والتطور من خلال محاولته إتقان اللغة الإنجليزية فمن الصعب على الجزائري أن يختار بين اللغتين وأن يفضل إحداها عن الأخرى أو أن يتخلى عن إحداها كلياً». (سهام، بوطغان، ٢٠٢٤، ص ١٥٣)

تواجه الجزائر اليوم إشكالية إحلال اللغة الإنجليزية محل اللغة الفرنسية في المدارس وهو أحد التحديات الصعبة نظراً لنقص المعلمين المؤهلين لتدريس اللغة الإنجليزية، وإتقان الطلاب اللغة الفرنسية التي يتعلمها منذ مرحلة التعليم الأساسي.

٣,٣ أهمية تعليم اللغة الإنجليزية في الجزائر:

تجدر الإشارة إلى أن تعليم اللغة الإنجليزية مكسباً هاماً للمنظومة التربوية عامة والطفل الجزائري بشكل خاص حيث تمكن اللغة الإنجليزية الطفل من اكتساب القدر على التفكير بلغة عالمية والتحلي بالمرونة في حل المشكلات ومشروع تعليم اللغة الإنجليزية في طور الابتدائي تحديداً من الصف الثالث، بدأ تجسيده فعلياً من عام ٢٠٢٤». (سهام، بوطغان، ٢٠٢٤، ص ١٥٤)

يعد تعلم اللغة الإنجليزية في الجزائر مطلب هام وضروري للتواصل مع دول العالم المتقدم وتنمية المهارات الشخصية حيث أن اللغة الإنجليزية لغة العلم والتكنولوجيا وكما اللغة الفرنسية محدودة «وفي تدريس اللغة الإنجليزية للأغراض خاصة نجد أن القرارات الخاصة بالمحتوى، وطرق التدريس تعتمد أساساً، وبالدرجة الأولى على السبب الكائن وراء عملية التعلم لدى المتعلم ذاته». (مجدي، عزيز إبراهيم، ٢٠٠٩، ص ٢٩٢)

أصبح من المهم أن نعرف بأنه لتعلم اللغة الإنجليزية في الجزائر هو لأغراض نفعية ومنها العيش في الدول الناطقة باللغة الإنجليزية أو فهم المحتوى المكتوب باللغة الإنجليزية.

٤. صعوبات توظيف الوسائط التكنولوجية الحديثة في تعليم اللغة العربية في الجامعة الجزائرية:

برزت العديد من صعوبات توظيف الوسائط التكنولوجية الحديثة في تعليم اللغة العربية نذكر منها:

٥. تطور تقنيات التعليم في الجزائر:

شهدت السنوات الأخيرة تطورات ملحوظة على مستوى منهجية تعليم اللغات في الجزائر سنتعرض لبعض المظاهر الحديثة لذلك:

٥,١ جديد تعليم اللغات عبر المنصات الرقمية:

شهد قطاع التعليم تطوراً ملحوظاً في الجامعات الجزائرية، وكان ذلك باستخدام منصات التعليم الافتراضية «وهي البيئية الافتراضية التي تسمح للمعلمين بخلق فضاء تعليمي عبر الإنترنت، يتم فيها اختيار طرق التدريس، التي تتطلب مهارات الكمبيوتر الخاصة، وتوفر هذه المنصة جميع أدوات الاتصال، وأدوات التقييم، والقدرة على تقديم الوثائق (الويب، ملفات PDF)». (غراب، سعيدة ورمضان الخامسة، ٢٠١٩، ص. ٨٢)

إن التعليم الإلكتروني في الجزائر ليس بجديد بل يعود إلى سنوات خلت، فأغلب مؤسسات التعليمية والجامعات الجزائرية تستخدم أنظمة إدارة التعلم عن بعد مودل Moodle لكن في ظل أزمة كورونا توجهت غالبية الجامعات إلى استخدام تطبيقات المحادثة بالفيديو عبر الإنترنت بتقنية ZOOM - MEET وغيرها من منصات التعلم الافتراضية.

مما تقدم نلاحظ بأن فائدة التعليم الإلكتروني تكمن في إيصال وتلقي المفاهيم والمعلومات عن طريق توظيف طرق حديثة وسريعة من خلال توظيف الوسائل التكنولوجية.

٥,٢ أهداف دمج التكنولوجيا في مناهج تعليم اللغة العربية: من بين أهداف دمج التكنولوجيا في مجال تعليم اللغة العربية في الجامعة الجزائرية مايلي:

- مواكبة العصر وتسهيل آليات تعليم اللغة العربية
- توفير مكتبة إلكترونية خاصة بكتب اللغة العربية ومصادرها المعرفة فيها
- تطوير تعليم اللغة العربية، ما يؤهل تعليمها لمنافسة تعليم اللغات الأجنبية

- المحافظة على تنمية مهارات تعليم اللغة العربية سواء تعلق الأمر بالطلبة الناطقين باللغة العربية أم الناطقين بغيرها

- إنتاج برامج تعليمية أساسها التطبيق للتعريف باللغة العربية على نطاق واسع

- التعريف باللغة العربية ومكانتها وحضاراتها وثقافتها للآخرين، من خلال تقنيات التواصل والتعلم عن بعد

- إعادة بناء منظومة تعليم اللغة العربية وفق مستجدات الفكر التعليمي الحديث القائم على اعتماد التكنولوجيا الحديثة كأساس تعليمي.

توفير بيئة تعليمية تتعدد فيها المصادر، وتتنوع استراتيجيات». (كريمة، بوقاعد ٢٠٢٢/٢٠٢١، ص ١٩٧)

إن الهدف من دمج التكنولوجيا الحديثة في تعليم اللغة العربية هو تعزيز مشاركة الطلاب وإثارة اهتمامهم وتنمية قدراتهم

بعض وسائل التكنولوجيا البسيطة كالبرامج الإلكترونية على مواقع البحث المختلف أو الفيديوهات التعليمية، ومؤتمرات الفيديو التي تعتمد على وسائل التواصل عن بعد، والصور لا تنفهم، إلا أن قيام الأستاذ بمثل هذه الخطوة يحتاج اجتهاد خاصاً، وإرادة قوية وحسن تنظيم محكم وتخطيط مدروس لتحقيق الغايات المطلوبة». (كريمة، بوقاعد ٢٠٢٢/٢٠٢١، ص ١٩٩)

إن التكوين المستمر في مجال التكنولوجيا ساعد على فهم عمل تطبيقات الذكاء الاصطناعي، والاستفادة منها في التعليم وتعددت الوسائط التكنولوجية الحديثة المستخدمة في عملية تعليم اللغة العربية في الجامعة الجزائرية، فاشتملت مثلاً على استخدام أجهزة الحاسب الآلي، وجهاز عرض البيانات، والأجهزة اللوحية وتسجيلات الفيديو، وبرامج الانترنت المتوفرة التي أسهمت في تعزيز عمل الأساتذة وشرحهم للدروس، وتقنيات التحاضر عن بعد، ودروس العروض القصيرة، التي سهلت عملية التعليم الإلكتروني وجعلتها مشوقة، وكان للوسائط التكنولوجية الحديثة السالفة الذكر الدور الكبير في نشر اللغة العربية بين أوساط المتعلمين الجزائريين على اختلاف أعراقهم.

٤,٣ أسباب إعادة بناء منظومة تعليم اللغة العربية في الجامعة الجزائرية:

تحتاج منظومة تعليم اللغة العربية الجامعة الجزائرية إلى إعادة بناء، وتغيير لما يلاحظ على نتائجها من تراجع في كثير من المراحل، فالهيكل التعليمي الحديث المسؤول عن توجيه العملية والمبنى وفق نظام "ل.م.د" ذلك النظام المستوحى من الواقع التعليمي الغربي بعيد الصلة، والشبه عن الواقع التعليمي الجزائري، على الرغم مما فيه من إيجابيات فإن سلبياته أكثر، ويحتاج إلى إعادة برمجة وفق الثقافة والهوية العربية بما يرتبط والواقع الاجتماعي السائد.

ومن أسباب إعادة بناء منظومة تعليم اللغة العربية في الجامعات الجزائرية ضبابية المنهج المسطرة وفقه المنظومة إذ لا تدل نتائجها على جودة التكوين، ولا على جودة التحصيل، ويتجلى واضحاً في ضعف كثير من المتخرجين في المجال اللغوي». (كريمة، بوقاعد ٢٠٢٢/٢٠٢١، ص ٢٠٣)

إن مواكبة التطورات الحديثة في مجال الذكاء الاصطناعي هو أمر ضروري، ويبقى العمل على دمج وسائل التكنولوجيا الحديثة مع الهياكل التعليمية، ومن أسباب إعادة بناء منظومة تعليم اللغة العربية في الجزائر مواجهة تحديات الغزو الثقافي، وتأثيره على اللغة العربية، كما دعت الحاجة لتطوير المناهج التعليمية لتتوافق مع التطورات التكنولوجية والعلمية.

٢,٦ تطبيق Mondly:

يشمل تطبيق Mondly على تمارين لغوية متعددة باللغة العربية، يهدف تنمية المهارات اللغوية (القراءة والكتابة، والاستماع، والتحدث) بالإضافة إلى اشتغال هذا التطبيق على طريقة التعلم من خلال استخدام القواميس». (حليمة، روابحية، ٢٠٢٤ ص ٣٩٠)

يتوفر تطبيق Mondly على دروس يومية ممتعة ومجانية، وهو أشمل من تطبيق Duolingo، فهو يشمل على قواميس متكاملة، مما يساعد على الفهم العميق، وتلقي الدروس بسهولة.

٣,٦ تطبيق Beelinguapp:

يقدم هذا التطبيق في شكل كتاب إلكتروني، حيث يقدم النص المكتوب بأكثر من ١٣ لغة مختلفة، كما يوفر التطبيق النص بصيغة مقروءة صوتيًا، لتمكين المستخدم من الاستماع لتلك النصوص كلما دعت الحاجة». (حليمة، روابحية، ٢٠٢٤ ص ٣٩٠)

صحيح أن تطبيق Beelinguapp أقل شهرة، ولكن له فوائد كثيرة في تعليم اللغة، فهو تطبيق جوال لتعلم اللغات يعمل عن طريق عرض نص للمستخدم بلغتين في آن واحد، مما يسمح له باستخدام لغته الأصلية كما وهذا التطبيق يدعم الصوت، فيستمع المستخدمون إلى تسجيل صوتي لقراءة نص، وفي الوقت نفسه، يعرض الرسوم.

ومما تقدم نلاحظ بأن التطبيقات المذكورة سابقاً هي سهلة التحميل ومجانية، وكما أنها توفر سهولة وسرعة في تعليم اللغات بالنسبة للطلاب في الجزائر، والملاحظ أن تطبيق دوولينجو Duolingo هو الأشهر في الاستخدام بين الطلاب الجزائريين لأنه يثير اهتمامهم، وينصح به في تعليم اللغات، ويزيد من مهارات الطلاب.

٤,٦ نماذج من المنصات الرقمية:

تظهر فائدة منصات التعليم الإلكترونية في أنها تتيح سرعة الوصول إلى المقررات الدراسية، وتساعد على تنمية مهارات الطلبة، وتكون مجانية الاستخدام في الغالب مثل منصة مودل Moodle «وبرنامج مودل Moodle هو نظام إدارة تعلم مفتوح المصدر صُمم على أسس تعليمية ليساعد المدربين على توفير بيئة تعليمية إلكترونية». (حليمة، الزاحي، ٢٠١٢، ص ٩٩)

حصل تصميم منصات رقمية ساعدت على تحسين التعليم في المدارس الجزائرية، وذلك بالاعتماد على شبكة الانترنت في سير عملها، واستخدام أنظمة التعليم عن بعد مثل المودل (Moodle) هو لتسهيل الوصول إلى المحتوى اللغوي، وأيضاً هناك «برنامج دو كيز DOKeos هو نظام إدارة تعلم مفتوح المصدر، يقوم بإدارة التعلم وتفعيل التعاون بين مجموعات أهدافها مختلفة». (الزاحي، حليمة، ٢٠١٢، ص ١٠٠)

اللغوية، وتحقيق الأهداف التعليمية، بالإضافة إلى تكوين طالب متعلم لغوياً ومعلوماتياً.

٣,٥ دور الوسائط التكنولوجية الحديثة في معالجة صعوبات تعليم اللغة العربية للطلبة الجزائريين:

يكمن دور الوسائط التكنولوجية الحديثة في معالجة مشكل استيعاب طلاب الجامعة الجزائرية لعلوم اللغة العربية «شريطة أن تعالج تلك الصعوبات بدءاً من المراحل الأولى من تعليم الطالب (من الابتدائي إلى الجامعة) وأن تكون ملازمة للطلاب متوفرة في واقعه وليست مجرد وسائل ترفيهية لا يراها إلا مرة كل شهر أو كل سنة فتعلم الطالب حلقة مستمرة تتشكل من كل مراحل تعليمه». (كريمة، بوقاعد، ٢٠٢١/٢٠٢٢م، ص ١٩٨)

تزايد الاهتمام في الجزائر باستخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة في تعليم اللغة العربية «ففي تعليم الأصوات مثلاً يمكن استخدام وسائل تكنولوجية متعددة لعرض مخارج الأصوات وشرح معانيها ويمكن استخدام تشرجات للدماغ للتعرف على مناطق إنتاج اللغة، أو الخرائط المفاهيمية المصورة والمتحركة لشرح دروس النحو» (كريمة، بوقاعد، ٢٠٢١/٢٠٢٢م، ص ٢٠٧)

جعلت الوسائط التكنولوجية الحديثة من تعلم دروس قواعد اللغة أمراً مشوقاً، فهي تقدم في قالب جديدة تخرج الطالب من النمطية إلى الحركية والتطبيق الأمر الذي يسهم في تطوير مهارات الطالب اللغوية، ومنه التعامل مع اللغة كلفة متحركة مرنة تتجارب مع التطور التقني الحاصل في العالم. ومنه لقد سهلت الوسائط التكنولوجية الحديثة عملية استيعاب دروس اللغة العربية، ويظهر ذلك في دروس النحو الصرف، التي تعد من أصعب الدروس اللغوية، وعززت من عملية التعلم الجماعي، كما ساهمت في تدريب الطلاب على الكتابة، وإتقان التعبير باللغة العربية.

٦. نماذج عن التطبيقات الإلكترونية لتعليم اللغة العربية، ومنها:

برزت العديد من التطبيقات الإلكترونية في تعليم اللغة العربية، وسنعرض بعض النماذج لتطبيقات تعلم اللغات الحديثة، ومن أشهرها:

٦,١ تطبيق duolingo:

يوفر التطبيق دورات لتعليم اللغة العربية، حيث يتيح للمستخدمين إجراء جملة من المحادثات باللغة العربية لغير أهلها، حيث يتيح للمستخدمين إجراء جمل من المحادثات باللغة العربية الفصحى وفق مستويات مختلفة». (حليمة، روابحية، ٢٠٢٤، ص ٣٩٠)

إن تطبيق دوولينجو Duolingo هو الأشهر في تعليم اللغات المستخدم في الجزائر، وهو تطبيق مجاني، وفي متناول الطلاب، ويجعل من عملية تعليم اللغات سهلة جداً، وهو يعزز قدرات القراءة والاستماع والتعبير، وهو مناسب للمستويات المبتدئة.

٥,٦ نموذج تطبيقي لـ Duolingo لتعلم اللغة الانجليزية، وبرنامج AI Bree لتعلم اللغة العربية لغير الناطقين بها: Duolingo: يعد تطبيق اليوم الذكية من التطبيقات الرائدة في مجال تعليم اللغات، يعطى هذا التطبيق أسئلة تتماشى مع مستوى المتعلم الفكري، بناء على خاصية التخزين السحابي الذي يعتمد، اختارت الباحثة اللغة الانجليزية لتمارسها مع هذا التطبيق، والتي مرت بمرحلتين: المرحلة الأولى: كانت عن طريق طرح Duolingo للغة التي يرغب المتعلم بتعليمها، مع بعض الأسئلة، التي في الطالب من خلالها هذا التطبيق معرفة المرحلة التي تلائم المتعلم مع عبارات تشجيعية تدخل الحماسة والتفاؤل في الطالب وتشجعه على التعلم، وعدم الخوف أو الحرج». (نور الهدى بعطوط، ٢٠٢٤، ص ٢٦٢)

تستخدم بعض الجامعات منصة دوكيز لتوفرها على التعليم المفتوح، وظهرت أهمية المنصات الرقمية في تصميم أنظمة لإدارة التعليم الإلكتروني.



صورة ١: منصة موودل



صورة رقم ١: المرحلة الأولى من التطبيق - (نور الهدى بعطوط، ٢٠٢٤، ص ٢٦٢)



صورة رقم ٢: المرحلة الثانية من التطبيق



الصورة رقم ١ تبين المحادثة الأولى مع التطبيق

فالوسائط التكنولوجية الحديثة عبارة عن معينات يمكنها تحسين عملية تعليم اللغة العربية، وتحقيق أهدافها وتسهم في مجال اللغة العربية بجعل الطالب يتقن لغته نطقًا وكتابةً، ويكون جزءًا فاعلاً في عملية التعليم مما يمكنه من الاستيعاب أكثر، ومنه تحقيق الإثارة والتشويق، وتقديم المعارف بشكل واقعي ملموس، مما يسهم في تنمية تفكير الطالب في مجال تعلمه للغة وتعامله معها، مما يُحقق الإدراك الحسي، ويحسن عملية التعليم والتعلم ومنه توسيع نطاق التعامل باللغة العربية، وتطويرها عالميًا». (كريمة، بوقاعد، ٢٠٢١/٢٠٢٢م، ص ١٩٥-١٩٦)

أحدث الاعتماد على الوسائط الحديثة في تعليم اللغة العربية بالجزائر تقدمًا ملحوظًا، حيث جعلت العملية التعليمية أكثر تفاعلية، وسهلت الوصول للمادة اللغوية، وتعملها بطرق مختلفة.

الخاتمة:

وفي نهاية البحث نشيد بأهمية دور الوسائط التكنولوجية الحديثة في النهوض بمستوى تعليم اللغات في المنظومة التعليمية الجزائرية مع تحديث طرق التدريس، واستخدام التكنولوجيا لتعزيز تعليم اللغات في الجزائر مع الإشادة بضرورة تدريب المعلمين على استخدام الأساليب الحديثة، وتحديث الوسائل التعليمية كالصور وأشرطة الفيديو، واستغلال التكنولوجيا لرفع جودة التعليم، والتركيز على تنمية مهارات التواصل لدى الطلاب، كما أظهرت بعض الدراسات الأكاديمية التحديات، التي تواجه تعليم اللغات في الجزائر.

وأما جديد تقنيات التعليم الذكي للغات في المنظومة التعليمية الجزائرية، فتمثل في توظيف أحدث وسائل التكنولوجيا الحديثة في عرض الدروس والمحاضرات ما ساعد على خلق بيئة تفاعلية في تعلم اللغة وممارستها والإبداع فيها.

التوصيات المقترحة:

ومن التوصيات المقترحة في هذا المجال نذكر:

١. توفير وتسهيل البرامج التقنية الحديثة في تعليم اللغة العربية
٢. تدريب الطلاب على استخدام وسائل التواصل الحديثة
٣. توعية الطلاب بأهمية تعلم اللغات عبر الوسائط الحديثة
٤. ضرورة التنسيق بين الجامعات العربية في موضوع التعليم الذكي للغة العربية.

المرحلة الثانية من التطبيق كانت الدخول في مرحلة التعليم، والتي كانت عبارة عن التعلم عن طريق اللعب وتعليم كلمات جديدة، والدخول في جو دراسة تفاعلية (نور الهدى يعطوط، ٢٠٢٤، ص ٢٦٢)

صورة رقم ٢: المرحلة الثانية من التطبيق

الصورة رقم ٢ تبين المحادثة مع التطبيق

1. أ (alef): <https://vocaroo.com/16mFu8eot3W4>
 2. ب (baa): <https://vocaroo.com/1k6CjViFjXxi>
 3. ت (taa): <https://vocaroo.com/1arGQIOscwix>
 4. ث (thaa): <https://vocaroo.com/131vw1D5Vnm9>
 5. ج (jeem): <https://vocaroo.com/1dyB9tftT3w>
 6. ح (haa): <https://vocaroo.com/1fUHI5TW5d0z>
 7. خ (khaa): <https://vocaroo.com/12zMFQwxN217>
 8. د (daal): <https://vocaroo.com/1fZxspRJ7ky6>
 9. ذ (dhaal): <https://vocaroo.com/19VWitWty6Dq>
 10. ر (raa): <https://vocaroo.com/xls46sJTYB9>
 11. ز (zaay): <https://vocaroo.com/9PktGZyf8ka>
 12. س (seen): <https://vocaroo.com/1IPcG4luiQDa>
 13. ش (sheen): <https://vocaroo.com/1TdPohXieZ>
 14. ص (saad): <https://vocaroo.com/fjw8sMF0X2rD>
 15. ض (daad): <https://vocaroo.com/1JMMXFa5qWkl>
 16. ط (taa): <https://vocaroo.com/1DmPM0LqRL>
 17. ظ (zaa): <https://vocaroo.com/IGoc6Ug6lyl>

صورة رقم ٢: المرحلة الثانية من التطبيق

١,٧ نتائج توظيف الوسائط التكنولوجية الحديثة في تعليم اللغة العربية في بعض الجامعة الجزائرية:

سلكت الجامعة الجزائرية مسارًا لا بأس به إلى الآن في مجال دمج التكنولوجيا في المجال التعليمي، وقامت سياسة التعليم الجامعي في الجزائر في الفترة الأخيرة باعتماد التعليم عن بعد كنظام تعليمي يحاذي التعليم الحضوري.

ويكمن دور الوسائط التكنولوجية الحديثة في تعليم اللغة العربية على المستوى الاتصالي: حققت الوسائط التكنولوجية الحديثة فاعلية التواصل البعدي بين أستاذ اللغة العربية والطلاب الجامعي وتفتح مجال النقاش

والحوار أثناء الدرس إن كان يرتبط بالتعليم عن بعد، أو خارجه إن كان يرتبط بالتعليم الحضوري مما يثري أكثر معلومات الطالب ويسهم في تطوير المفاهيم اللغوية لديه، ويحسن لغة الطالب من خلال خطابه». (كريمة، بوقاعد، ٢٠٢١/٢٠٢٢م، ص ٢٠٦)

مكن استخدام وسائل التعلم الإلكتروني من عرض المحتوى اللغوي بشكل منظم ومنهجي، وتوفير سهولة وصول الطلاب إلى المواد اللغوية، وحصولهم على تعليم فعال مبني على التكنولوجيا الحديثة، وتحفيز الطلاب

على تناول المحتوى اللغوي والتفاعل معه بشكل أحسن.

٢,٧ أثر الوسائط الحديثة في تعليم اللغة العربية في الجزائر: ظهرت النتائج الإيجابية من استخدام الوسائط الحديثة في مايلي:

- النهوض بمستوى تعليم اللغة العربية
- استغلال الطالب لمختلف مصادر المعرفة مع تنوع مشاربها وتجديدها من حين لآخر
- تنويع استراتيجيات التعلم الخاصة بتدريس علوم اللغة العربية والابتعاد عن المألوف

قائمة المصادر والمراجع:

١٤. مجدي عزيز إبراهيم (٢٠٠٩) **معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم**. القاهرة-مصر: ط١. عالم الكتب
١٥. مهدي، عدنان (١٤٣٩هـ/٢٠١٨م). **التعليم في الجزائر "أصول وتحديات"**. الجزائر: ط١. دار المثقف
١٦. نور الهدى، بعطوط (٢٠٢٤) **تطبيقات الذكاء الاصطناعي ودورها في تعليم اللغات لغير الناطقين بها تطبيق Duolingo لتعلم اللغة الانجليزية وتطبيق AI Bree لتعلم اللغة العربية أنموذجاً**. تمناست - الجزائر: مج ١٣. عدد ٤. مجلة إشكالات في اللغة والأدب.

١. بديع عبد العزيز القشاعلة (٢٠٢١). **أساليب واستراتيجيات التعلم**. النقب -فلسطين: دار النشر الالكتروني
٢. حليلة روابحية (٢٠٢٤). **تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها عبر تطبيقات الجوال الإلكترونية تطبيق "كليلة أنموذجاً"**
٣. الخان، بدر الهدى (٢٠٠٥م). **استراتيجيات التعليم الإلكتروني**. ترجمة، علي بن شرف الموسوي وآخرون. حلب - سورية: ط١. شعاع للنشر والعلوم.
٤. دوجلاس، براون (١٩٩٤). **أسس تعلم اللغة وتعليمها**. ترجمة: عبده الراجحي. بيروت-لبنان: دار النهضة العربية، تمناست - الجزائر: مج ١٣، عدد ٣. مجلة إشكالات في اللغة والأدب.
٥. سهام بوطغان (٢٠٢٤). **تعليم اللغة الإنجليزية في المدرسة الجزائرية -أفاقها وتحدياتها**. الطور الابتدائي أنموذجاً". كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي-الجزائر: مج ٨، ع ١، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع
٦. الزاحي، حليلة. (٢٠١١-٢٠١٢) **التعليم الإلكتروني بالجامعة الجزائرية مقومات التجسيد وعوائق التطبيق**. سكيكدة. الجزائر. مذكرة ماستر. جامعة سكيكدة: تخصص علم المكتبات
٧. زكي أبو النصر البغدادي (١٤٣٦هـ/٢٠١٥م). **تعليم اللغة العربية عن بعد "الواقع والمأمول"**. الرياض- المملكة العربية السعودية: ط١، مركز الملك عبد الله بن عبد العزيز الدولي لخدمة اللغة العربية
٨. سعد، علي زاير (١٤٣٥هـ/٢٠١٤). **مناهج اللغة العربية وطرائق تدريسها**. عمان-الأردن: ط١. دار صفاء للنشر والتوزيع
٩. طوني، بيتس (٢٠٠٧م/١٤٢٨هـ). **التكنولوجيا والتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد**. ترجمة: وليدة شحادة الرياض-المملكة العربية السعودية: ط١. دار العبيكان
١٠. غسان يوسف قطيط (٢٠١٥). **تقنيات التعلم والتعليم الحديثة**. عمان -الأردن: ط٢. دار الثقافة للنشر
١١. كريمة بوقاعد (٢٠٢١/٢٠٢٢). **الوسائط التكنولوجية الحديثة ودورها في تعليم اللغة العربية**. الجامعات الجزائرية أنموذجاً-أطروحة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د، التخصص: تعليمية اللغة العربية. قسم اللغة والأدب العربي. ميله-الجزائر: المركز الجامعي. عبد الحفيظ بو الصوف
١٢. محمد، ع بد الهادي حسين (٢٠٠٧). **مبادرة الذكاءات المتعددة ومجتمع التعلم الذكي**. القاهرة- مصر: ط١. دار العلوم للنشر والتوزيع
١٣. محمد، حمدان (٢٠٠٧). **معجم مصطلحات التربية والتعليم**. عمان-الأردن: ط١. دار كنوز المعرفة

المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal of Educational Research and Development

مجلة علمية - دورية - محكمة - مصنفة دولياً



The Relationship of Illiteracy to Development, Equality, and Poverty: A Literature Review.

Merfat Saad Mohammed Al-Rehemi⁽¹⁾

1. PhD Candidate Department of Educational Policies King Saud University.

Dr. Manal Saleh Alshebeili⁽²⁾

2. Assistant Professor in Adult and Continuing Education, Educational Policies. Department, College of Education, King Saud University.

علاقة الأمية بالتنمية والمساواة والفقر: مراجعة للأدبيات

أ. ميرفت سعد محمد الرحيمي^(١)

١. باحثة دكتوراه بقسم السياسات التربوية - جامعة الملك سعود.

د. منال صالح الشيبلي^(٢)

٢. أستاذ تعليم الكبار والتعليم المستمر المساعد، قسم السياسات التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

Email: mervatalrahimi@hotmail.com

KEY WORDS:

illiteracy, development, poverty, equality.

الكلمات المفتاحية:

الأمية، التنمية، الفقر، المساواة.

ABSTRACT:

The current research aims to identify the impact of illiteracy on achieving development in society, reveal its repercussions on equality between individuals and social groups, and demonstrate its impact on rising poverty rates and their sustainability. It also aims to clarify the relationship between poverty and development in light of widespread illiteracy, and propose solutions and policies to reduce it and mitigate its negative effects. The current research adopts a descriptive analytical approach through a review and analysis of previous relevant literature and studies. The results showed that illiteracy has clear negative impacts on development in its health, education, and social dimensions. They also revealed the link between illiteracy and inequality in educational opportunities, the quality of teachers, and educational resources, in addition to unequal social and economic conditions. The results also showed that illiteracy contributes to increasing and perpetuating poverty rates, and that the relationship between illiteracy, development, equality, and poverty is a negative, reciprocal relationship. The study results showed that confronting illiteracy requires a package of solutions and policies, including: developing adult literacy programs linked to work and family, enhancing children's retention in education through incentives and overcoming geographical and social barriers, improving the quality of education through resources, training, and technology, and building a community culture that supports reading and equality, while activating partnerships between schools, families, and society.

مستخلص البحث:

هدفت البحث الحالي إلى التعرف على تأثير الأمية على تحقيق التنمية في المجتمع، والكشف عن انعكاساتها على المساواة بين الأفراد والفئات الاجتماعية، وبيان أثرها على ارتفاع معدلات الفقر واستدامته، فضلاً عن توضيح العلاقة بين الفقر والتنمية في ظل انتشار الأمية، واقتراح حلول وسياسات للحد منها وتقليل أثارها السلبية، اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة. أظهرت النتائج أن للأمية تأثيرات سلبية واضحة على التنمية في أبعادها الصحية والتعليمية والاجتماعية، كما كشفت عن ارتباط الأمية بعدم المساواة في فرص التعليم وجودة المعلمين والموارد التعليمية، إضافة إلى الظروف الاجتماعية والاقتصادية غير المتكافئة، كما بينت النتائج أن الأمية تسهم في زيادة معدلات الفقر واستدامته، وأن العلاقة بين الأمية والتنمية والمساواة والفقر علاقة سلبية متبادلة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مواجهة الأمية تتطلب حزمة من الحلول والسياسات تشمل: تطوير برامج محو أمية الكبار المرتبطة بالعمل والأسرة، وتعزيز بقاء الأطفال في التعليم من خلال الحوافز وتذليل العوائق الجغرافية والاجتماعية، إلى جانب تحسين جودة التعليم عبر الموارد والتدريب والتكنولوجيا، وبناء ثقافة مجتمعية داعمة للقراءة والمساواة، مع تفعيل الشراكة بين المدرسة والأسرة والمجتمع.

المقدمة:

تعد الأمية أحد الموضوعات التي تتركز جميع دول العالم، وتعتبر ظاهرة عالمية تعاني منها معظم الدول، سواء المتقدمة أو النامية، ولكن بدرجات متفاوتة، وعلى الرغم من الجهود المبذولة في العقود الأخيرة للحد من هذه المشكلة، فإنها لا تزال تمثل تحدياً، خاصة في ظل التطورات المتسارعة في العصر الحديث، فالأمية لا تقتصر على عدم القدرة على القراءة والكتابة فقط، بل تمتد إلى أبعاد اجتماعية واقتصادية تؤثر على الفرد والمجتمع، وغالباً ما تكون النساء والفئات المستضعفة الأكثر تأثراً بها، مما يجعل مكافحتها ضرورة لتحقيق العدالة والتقدم المستدام.

والأمية واحدة من الظواهر الاجتماعية السلبية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالفقر، والحرمان، والظلم، والتخلف عن ركب المعرفة والتكنولوجيا. ويؤكد انتشارها في المجتمعات التي تفتقر إلى التطور والتحديث، وقد كشفت أزمة التعليم الإلكتروني خلال جائحة كوفيد-١٩ عن مدى تأثيرها، لا سيما في الدول العربية، حيث تعكس تحدياً حقيقياً في هذا المجال، وعلى الرغم من أن قياس الأمية غالباً ما يعتمد على مدى إجادته القراءة والكتابة، إلا أن هذا المعيار وحده لا يكفي لإدراك تداعياتها السلبية على المجتمع (محمدي، ٢٠٢٢).

يُعد محو الأمية مؤشراً أساسياً لنجاح خطط التنمية، وحقاً من حقوق الإنسان، وأداة مهمة لتعزيز القدرات الشخصية وتحقيق التنمية البشرية والاجتماعية، وإيجاد الفرد المتعلم المستنير الأكثر فهماً واتساقاً مع مجتمعه وعصره والقادر على استخدام التكنولوجيا بشكل سليم ومثمر، والأكثر قدرة على استيعاب المعرفة الإنسانية والاستمتاع بها، والأكثر تفهماً للقضايا العامة في محيط بيئته التي يعيش فيها وفي بلاده. أما في المجال الاقتصادي تمثلت انعكاسات ما من الناحية الاقتصادية، فإن انتشار الأمية يؤدي إلى انخفاض الدخل الفردي وزيادة الأعباء المالية على الدولة بسبب التكاليف الكبيرة التي تُنفق على إعادة تأهيل الأفراد الأميين (فرغلي وآخرون، ٢٠٢١).

في عام ١٩٤٨، تم الاعتراف رسمياً باكتساب مجموعة واسعة من المهارات باعتبارها جانباً أساسياً من حقوق الإنسان وتحقيق الذات وتشمل هذه المهارات القراءة والكتابة والحساب (UNESCO, 2005). وبعد مرور عشر سنوات، في المؤتمر العام لليونسكو في باريس، تم تعريف مصطلح "الأمي" بأنه الشخص الذي لا يستطيع قراءة وكتابة بيان بسيط عن حياته اليومية (Martinez & Fernandez, 2010).

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الأمية ليست مجرد قضية تعليمية بل هي قضية تنموية واجتماعية واقتصادية تؤثر في مسار التنمية من مختلف الجوانب. ومن

ثم، فإن دراسة علاقتها بالتنمية والمساواة والفقر تُعد مدخلاً أساسياً لفهم آثارها العميقة ووضع سياسات فعالة لمحوها، ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية إلى مراجعة الأدبيات ذات الصلة للكشف عن أثر الأمية على التنمية والفقر والمساواة وإبراز سبل المعالجة الممكنة.

مشكلة البحث:

تُعد الأمية من أبرز التحديات والمشكلات التربوية والاجتماعية التي تُعيق التنمية المستدامة في المجتمعات، وتُحد من فرص الأفراد في المشاركة الفاعلة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كما تُفاقم فجوات عدم المساواة بين مختلف الفئات، مُفاغمة بذلك الفقر والبطالة وانخفاض الإنتاجية.

من خلال مراجعة الباحثان للأدبيات التربوية والدراسات السابقة، اتضح وجود ندرة في الدراسات التي تتناول العلاقة التكاملية بين الأمية والتنمية والمساواة والفقر في السياق العربي، إذ ركزت الدراسات السابقة على جوانب محددة من قضية الأمية أو أحد انعكاساتها التنموية البشرية في الجانب الصحي والحضاري والثقافي (الوهبي، ٢٠١٧؛ الخالدي والمبيريك، ٢٠٢٢) وتقويم برنامج المعرفة القرآنية والمهنية للتخفيف من الفقر (الحكيمي، ٢٠٢٢) وواقع برنامج الحملات الصيفية لمحور الأمية (الفيفي، ٢٠٢٢)، وبالتالي لم تتناول بصورة متكاملة العلاقة بين الأمية والتنمية والمساواة والفقر، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسات أكثر شمولاً تربط بين هذه الأبعاد في سياق واحد.

وبناءً على ما سبق، اتضح أن هناك حاجة ملحة لتوضيح أبعاد هذه العلاقة لكشف مدى التأثير المتبادل، وكيفية صياغة سياسات تعليمية واجتماعية تُسهم في الحد من الأمية، وتحقيق التنمية الشاملة، وتعزيز قيم المساواة والعدالة الاجتماعية، والحد من الفقر.

أسئلة البحث:

سعى البحث للإجابة على هذا السؤال الآتي:

١. ما مدى تأثير الأمية على تحقيق التنمية في المجتمع؟
٢. ما مدى تأثير الأمية على المساواة بين الأفراد والفئات الاجتماعية؟
٣. ما مدى تأثير الأمية على ارتفاع معدلات الفقر؟
٤. ما العلاقة بين الفقر والتنمية في ظل انتشار الأمية؟
٥. ما أبرز الحلول والسياسات المقترحة للحد من الأمية وتقليل آثارها السلبية على المجتمع؟

أهداف البحث:

- سعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:
١. التعرف على تأثير الأمية على تحقيق التنمية في المجتمع.
 ٢. الكشف عن أثر الأمية على المساواة بين الأفراد والفئات الاجتماعية.

٣. التعرف على تأثير الأمية على ارتفاع معدلات الفقر واستدامته.

٤. توضيح العلاقة بين الفقر والتنمية في ظل انتشار الأمية.

٥. اقتراح حلول وسياسات للحد من الأمية وتقليل آثارها السلبية على المجتمع.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث الحالي في النقاط الآتية:

- الأهمية النظرية:

١. يساهم البحث الحالي في إثراء الأدبيات التربوية والاجتماعية حول العلاقة بين الأمية والتنمية والمساواة والفقر؛ إذ لم تناول الدراسات السابقة هذه الأبعاد والعلاقة في إطار واحد متكامل.

٢. يثري المعرفة النظرية في توضيح الارتباط بين الأمية ومؤشرات التنمية المستدامة (SDGs) خاصة الهدف الرابع (التعليم الجيد) والهدف الأول (القضاء على الفقر) والهدف الخامس (المساواة بين الجنسين)، مما يعطيه بُعداً عالمياً.

٣. قد يفتح نتائج البحث الحالي آفاق الباحثين لإجراء دراسات لاحقة حول تأثير الأمية على مؤشرات التنمية المستدامة.

- الأهمية التطبيقية

١. يأمل أن يفيد نتائج البحث صانعي السياسات بمعلومات عن حجم تأثير الأمية على التنمية والفقر والمساواة في المجتمع، مما يساعدهم في وضع سياسة للتغلب عليها.

٢. يأمل أن تستفيد المنظمات العربية والدولية المهتمة في محو الأمية تعليم الكبار من البحث في تصميم مبادرات تنموية تركز على محو الأمية كأداة رئيسية للحد من الفقر وتحقيق العدالة الاجتماعية.

٣. قد يفيد الباحث الحكومات في الدول النامية في توظيف الحول المقترحة للتغلب على الأمية وإقامة مشروعات وحملات في محو الأمية بما يساهم في تحقيق مستهدفات التنمية المستدامة.

مصطلحات البحث:

الأمية:

عرّفها الأمم المتحدة (١٩٥٨) بأنها "عدم القدرة على قراءة وكتابة جُمْل بسيطة في أي لغة عن الحياة اليومية". ويختلف تعريف الأمية الأبجدية من دولة إلى أخرى، ففي البلدان العربية يُقصد بها الشخص الذي يبلغ الثانية عشرة من عمره ولم يتعلم مبادئ القراءة والكتابة والحساب بلغة ما، وبالأخص باللغة الوطنية (خيالية، ٢٠١١، ص. ١٠٠) والأمية تعني عدم القدرة على القراءة والكتابة. فالشخص الأمي لا يعرف القراءة والكتابة (AI- (Mahrezi & Al-Mamari, 2023

- المساواة

عرفت اليونسكو مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص التعليمية بأنه "عدم التمييز في إتاحة فرص التعليم على أساس الجنس أو اللغة أو النوع أو المستوى الاقتصادي أو الفروق الاجتماعية أو الإعاقة البدنية (حميدة، ٢٠٢٠).

- الفقر

يعرف الفقر بأنه عدم القدرة على الوصول إلى الحد الأدنى من مستوى المعيشة المقبولة في المجتمع خلال فترة زمنية محددة (عبد الباري وآخرون، ٢٠٢٤).

الدراسات السابقة:

- دراسة الوهبي (٢٠١٧) بعنوان "الأمية وأثرها على التنمية البشرية"، وهدفت إلى تسليط الضوء على مشكلة الأمية وانعكاساتها على التنمية البشرية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة، وجاءت في عدة محاور: تناول المحور الأول مفهوم الأمية وأهمية محوها، والاتجاهات الحديثة في تعليم الكبار مثل التعليم المستمر، التعليم الذاتي، التعليم عن بعد، التعليم بالمراسلة، والجامعة المفتوحة، موضحاً علاقة الأمية بالتنمية. فيما عرض المحور الثاني مفهوم التنمية والتنمية البشرية، والنظريات التربوية المرتبطة بالتنمية مثل النظرية الوظيفية، نظرية التشريع، النظرية التقدمية، ونظرية مراحل النمو عند والت روستو، إضافة إلى الاتجاهات التربوية والتنمية، والعلاقة بين العلم والتكنولوجيا والتنمية، وكذلك العولمة والتنمية العربية. أما المحور الثالث فقد تناول معوقات التنمية البشرية، سواء الخارجية مثل السكان والقوى العاملة والمنظور الثقافي والسياسي والاجتماعي، أو الداخلية مثل كفاءة النظام التعليمي، الإدارة التربوية، السياسة التعليمية، مهنة التعليم، والإنفاق على التعليم. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها ظهور نوع جديد من الأمية يعرف بـ "الأمية الإلكترونية"، التي ترتبط بضعف القدرة على التعامل مع تقنية المعلومات، مع وجود أربعة أبعاد رئيسية لمحوها، من أبرزها التصميم الإلكتروني للدروس.

- دراسة الخالدي والمبيريك (٢٠٢٢) بعنوان "مخاطر الأمية وأثارها السلبية على التنمية وأبعادها الصحية والحضارية والثقافية في المملكة العربية السعودية"، وهدفت إلى استقصاء آثار الأمية وانعكاساتها التنموية والصحية والثقافية والحضارية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الوثائقي من خلال تحليل الأدبيات ذات الصلة، وجاءت في أربعة مباحث: تناول الأول المخاطر التنموية للأمية، فيما تناول الثاني آثارها السلبية على البعد الصحي، أما الثالث فبحث انعكاساتها الحضارية والثقافية، بينما خصص الرابع لعرض الحلول الممكنة لتجاوز مخاطر الأمية وأثارها السلبية على التنمية الشاملة. وتوصلت

الدراسة إلى أن الأمية تشكل عائقاً رئيسياً أمام تحقيق التنمية المستدامة، والتأثر الثقافي والحضاري والصحي للأفراد والمجتمع.

- دراسة الحكيمي (٢٠٢٢) بعنوان "دراسة تقييمية لبرنامج المعرفة القرائية والمهنية للتخفيف من الفقر في اليمن"، وهدفت إلى التعرف على مدى التقدم المحرز في تحقيق أهداف البرنامج ونتائجه وأثره في المحافظات الأربع المستهدفة. اعتمدت الدراسة على أسلوب التقييم الشامل (التجميعي) لتقدير مدى نجاح البرنامج في بلوغ أهدافه، بالإضافة إلى منهجية التحليل الوصفي لتحليل المكونات الستة للبرنامج، ومنهجية البحث السريع بالمشاركة المجتمعية (P.R.A). وقد استخدمت الدراسة عدة أدوات منها: مراجعة قواعد بيانات البرنامج والتقارير ووثيقة المشروع، المقابلات الميدانية مع المستفيدين والشركاء (٩٧٩ فرداً)، والمجموعات البؤرية (٣١ مجموعة بعدد ١٧٢ مشاركاً). أظهرت النتائج أن البرنامج ساهم بشكل مباشر وغير مباشر في التخفيف من الفقر وتعزيز التنمية المحلية.

- دراسة الفيفي (٢٠٢٢) والتي إلى التعرف على واقع برنامج الحملات الصيفية والمعوقات التي تعيق تنفيذ برنامج الحملات الصيفية من وجهة نظر منفذي البرنامج، كما هدفت إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تواجه برنامج الحملات الصيفية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة لها، وطبقت الأداة على مجتمع الدراسة من معلمي ومشرفي الحملات الصيفية والبالغ عددهم (١١١) مدرباً ومشرفاً. وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات واقع برنامج الحملات الصيفية بمتوسط حسابي لجميع عبارات المحور (٤,١٦) من أصل خمسة، وكانت أبرز المعوقات التي تواجه برنامج الحملات الصيفية من وجهة نظر منفذي البرنامج هي (ضعف التحفيز المعنوي المقدم للمنفذين، وعدم اقتناع الدارسين بجدوى المشاركة في برامج الحملات الصيفية، وضعف التحفيز المادي المقدم للمنفذين)، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تواجه برنامج الحملات الصيفية تعزى لمتغير النوع، في حين يوجد فروق تعزى لمتغير الخبرة التعليمية، لصالح مجموعة المعلمين والمشرفين ممن خبرتهم التعليمية أقل من خمس سنوات.

- دراسة سوارجاري (SWARGIARY, 2024) بعنوان "القراءة والكتابة كمحفز للتنمية الاجتماعية والاقتصادية: مراجعة تحليلية لبيانات عام ٢٠٢٤"، وهدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين محو الأمية والتنمية الاجتماعية

والاقتصادية، وتحليل معدلات الأمية وتأثيرها على النمو الاقتصادي، النتائج الصحية، المساواة بين الجنسين، والتماسك الاجتماعي. اعتمدت الدراسة على بيانات من CIA World Review، وWorld Bank، وFactbook، وOur World in Data، حيث تم تحليل معدلات الأمية لعام ٢٠٢٤ ومقارنتها مع مؤشر التنمية البشرية (HDI) للفترة ٢٠١٩-٢٠٢١. أظهرت الدراسة وجود تفاوت واسع في معدلات الأمية عالمياً، حيث تتراوح من ٢٧٪ في تشاد إلى ١٠٠٪ في عدة دول بمتوسط عالمي ٨٣,٤١٪، مع استمرار فجوات بين الجنسين، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ارتفاع معدلات القراءة والكتابة وتحسن مؤشرات التنمية البشرية والاجتماعية والاقتصادية، حيث تتمتع الدول ذات الأمية المنخفضة بمستويات أعلى من التنمية، بينما تسجل الدول ذات الأمية المرتفعة مؤشرات تنمية أقل. وأكدت الدراسة أن محو الأمية يعد عاملاً أساسياً لتحفيز النمو الاقتصادي، وتحسين الصحة العامة، وتعزيز المساواة بين الجنسين.

تعقيب على الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على التكامل بين ثلاثة محاور رئيسية مترابطة هي: التنمية، المساواة، والفقر، في حين تناولت بعض الدراسات السابقة هذه القضايا بصورة متفرقة أو في سياق محلي أو عالمي محدد. ومن ثم تسعى هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة شمولية تربط بين الأمية والفقر والتنمية والمساواة، مع اقتراح سياسات عملية للحد منها وتقليل آثارها السلبية على المجتمع.

منهج البحث:

اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الأمية وعلاقتها بالتنمية والمساواة والفقر، بهدف الوصول إلى فهم أعمق لأبعاد المشكلة، واستخلاص النتائج التي تسهم في بلورة تصور علمي لمعالجتها.

نتائج البحث:

السؤال الأول: ما مدى تأثير الأمية على تحقيق التنمية في المجتمع؟

للإجابة على هذه السؤال، تم بالاستناد إلى الأدبيات التربوية المتعلقة في الامية والتنمية وتم تناول ذلك في المحور الآتي:

المحور الأول: الأمية وعلاقتها بالتنمية

تمثل الأمية أحد أهم العوائق التي تعترض التنمية، حيث تحد من قدرة الأفراد على المشاركة الفعالة في الاقتصاد والمجتمع. وغالباً ما يواجه الأميون صعوبات في تأمين فرص عمل جيدة، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الفقر

أ. فقدان الدخل وضعف القدرة على التوظيف

يختلف تأثير الأمية على الدخل الشخصي من بلد إلى آخر، ولكن من الواضح أنها تحد بشكل كبير من الإمكانات المالية للأفراد. فالأشخاص الأميون يكسبون أقل بنسبة تتراوح بين ٣٠٪ و ٤٢٪ مقارنة بنظرائهم المتعلمين، كما أنهم يفتقرون إلى المهارات الأساسية التي تمكنهم من متابعة التعليم المهني أو التدريب لتحسين فرصهم في كسب دخل أعلى.

وتُظهر إحدى الدراسات أن دخل الشخص ضعيف المهارات القرائية يظل ثابتاً تقريباً طوال حياته المهنية، في حين أن الأفراد الذين يتمتعون بمهارات جيدة في القراءة والحساب يمكنهم مضاعفة دخلهم مرتين إلى ثلاث مرات مقارنة بما كانوا يكسبونه في بداية حياتهم المهنية، كما أن الشباب الذين لا يكملون تعليمهم الابتدائي يواجهون صعوبة في العثور على وظائف جيدة تتيح لهم تجنب الفقر.

ب. انخفاض إنتاجية العمل

تؤدي ضعف مهارات القراءة والكتابة والحساب إلى خسائر كبيرة في إنتاجية وربحية الشركات، وتشمل هذه التكاليف:

- تكلفة تصحيح الطلبات الخاطئة أو معالجة عمليات الاسترداد.
- فقدان العملاء بسبب ضعف التواصل.
- صعوبة وتكلفة إيجاد موظفين مؤهلين بالمهارات المطلوبة.
- حل المشاكل الداخلية الناتجة عن سوء الفهم أو التواصل غير الفعال.

ج. فقدان فرص خلق الثروة للأفراد والشركات

يُعد فقدان فرص خلق الثروة للأفراد حقيقة ملموسة، حيث يواجه العديد من الأشخاص صعوبة في إدارة شؤونهم المالية بسبب ضعف مهارات القراءة والحساب. على سبيل المثال، في الدول المتقدمة، يعتمد معظم الأفراد على القروض العقارية لشراء منازلهم، لكن كثيراً منهم لا يفهمون العقود المصرفية التيوقعونها، مما قد يؤدي إلى مشكلات مالية طويلة الأجل، كما أنهم غير قادرين على وضع خطط مالية شخصية أو تقييم الاستثمارات لتأمين دخل تقاعدي، مما يزيد من عبء الرعاية الاجتماعية على الحكومات من خلال دعم المعاشات.

بالإضافة إلى ذلك، فإن ضعف الثقافة المالية يمنع الأفراد من استخدام القروض الاستثمارية لاكتساب وإدارة الأصول المدرة للدخل، حتى أولئك الذين يمتلكون مهارات جيدة في القراءة والحساب غالباً ما يشعرون بالخوف والقلق عند التعامل مع القرارات المالية، مما يجعل الثقافة المالية تحدياً أكبر يتطلب مهارات أساسية قوية.

وانخفاض الإنتاجية. وفيما يلي توضيح تأثير الأمية على مختلف مجالات التنمية، بما في ذلك الاقتصاد، والصحة، والمجتمع، والتعليم.

١.١- تأثير الأمية على التنمية من الناحية الاقتصادية

تشكل الأمية وانخفاض مستويات القراءة والكتابة عبئاً مالياً كبيراً على الاقتصادات في جميع أنحاء العالم. وفقاً لمؤسسة محو الأمية العالمية (2018)، تُقدّر تكلفة الأمية على الاقتصاد العالمي بحوالي ٨٠٠ مليار جنيه إسترليني سنوياً، World Literacy Foundation, (2018)

ومع تحول الاقتصادات نحو الصناعات القائمة على المعرفة، أصبحت مهارات القراءة والكتابة ضرورية للغاية للأفراد والدول للحفاظ على قدرتها التنافسية. ويؤدي ارتفاع معدل الأمية بين البالغين إلى نقص في القوى العاملة المؤهلة، حيث تظل العديد من الوظائف شاغرة بسبب عدم وجود عدد كافٍ من الأشخاص المؤهلين لشغلها، مما يؤدي إلى تباطؤ النمو الاقتصادي وإجمالي الناتج المحلي على المدى الطويل (Lal, 2015).

علاوة على ذلك، يرتبط محو الأمية بزيادة الدخل الفردي وتحسين فرص العمل. أجرى بساكاروبولوس وباترينوس (Psacharopoulos and Patrinos, 2018) مراجعة شاملة لعائدات الاستثمار في التعليم عبر مناطق مختلفة. وأشارت النتائج التي توصلوا إليها إلى أن كل سنة إضافية من التعليم تزيد من دخل الفرد بنحو ١٠٪، مما يؤكد القيمة الاقتصادية للاستثمار في معرفة القراءة والكتابة والتعليم، وخاصة في البلدان النامية حيث يمكن أن تكون العائدات أكثر وضوحاً.

أشار مارتينيز وفرنانديز (Martinez & Fernandez, 2010) إلى أن الأمية لها آثار على التنمية الاقتصادية في الآتي:

أ. تؤثر الأمية بشكل مباشر على الدخل، حيث توجد علاقة قوية بين التعليم والمستوى الاقتصادي.

ب. الأفراد غير المتعلمين لديهم فرص أقل للحصول على وظائف جيدة تضمن لهم حياة كريمة.

د. التأثير على التوظيف والعمل:

- قلة فرص العمل للأمية بسبب قلة المعرفة والخبرة.
- قبول الأميون عقود عمل غير مستقرة ومنخفضة الجودة بسبب عدم وعيهم بحقوقهم.

ولقد صدر التقرير النهائي عن مؤسسة محو الأمية العالمية بعنوان "التكلفة الاقتصادية والاجتماعية للأمية: لمحة عن الأمية في سياق عالمي"، حيث تناول تأثير الأمية على التنمية الاقتصادية من عدة جوانب رئيسية (World Literacy Foundation, 2022) نلخصها في النقاط الآتية:

- بالأزمات الصحية الأخرى. وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الطلب على الخدمات الطبية وارتفاع معدلات الغياب عن العمل بسبب المرض سواء للأم أو الأطفال
- تأثير الأمية على مستوى الرعاية الصحية: الأفراد المتعلمون يظهرون ممارسات صحية أفضل، ويحصلون على إجراءات وقائية مثل التطعيم والفحوصات الطبية بشكل أكبر، كما يمتلكون معرفة غذائية أفضل لتغذية أسرهم بشكل صحيح.
- تأثير الأمية على الخدمات الصحية: ارتفاع معدلات المرض بسبب الأمية يؤدي إلى زيادة الأعباء على النظام الصحي وزيادة الغياب عن العمل، مما يؤثر على الاقتصاد والإنتاجية (World Literacy Foundation, 2022)

وجد بيركمان وآخرون (Berkman et al., 2004) أن الأشخاص ذوي المستويات المنخفضة من الإلمام بالقراءة والكتابة أكثر عرضة لتجربة نتائج صحية سلبية، ضعف في الوعي الصحي، وسلوكيات صحية غير سليمة. على سبيل المثال، الأشخاص ذوو مستويات منخفضة من الوعي الصحي غالبًا ما يعانون من:

- معدلات أعلى لدخول المستشفيات.
- عدم التفاعل مع الخدمات الصحية مثل فحص السرطان.

- نقص في فهم النصائح الطبية والالتزام بها

أشار مارتينيز وفرنانديز (Martinez & Fernandez, 2010) إلى أن تأثير الأمية على التنمية الصحية تكمن في الآتي:

أ. تحد الأمية من قدرة الأفراد على فهم المعلومات الصحية الضرورية للعناية بأنفسهم.

ب. تؤثر سلبيًا على صحة الأسرة، وخاصة العلاقة بين الأم والطفل، وعلى الممارسات الصحية والتغذية.

علاوة على ذلك، كشفت جائحة كوفيد-١٩ الأخيرة عن الافتقار الكبير في الوعي الصحي على مستوى العالم، خلال هذه الفترة، واجه العديد من الأشخاص صعوبة في فهم وتطبيق المعلومات الصحية المقدمة من قبل المختصين والحكومات وتطبيقها بشكل صحيح (Paakkari & Okan, 2020)

- دور محو الأمية في التنمية الصحية

إن الثقافة الصحية الكافية مهمة لضمان قدرة الناس على فهم المعلومات الصحية وتطبيقها بشكل صحيح للوقاية من الأمراض، والفشل في القيام بذلك يزيد من خطر انتقال المرض.

على سبيل المثال، الأفراد الذين لديهم مستويات محو الأمية الأعلى هم أكثر عرضة لفهم التعليمات الطبية،

- أما بالنسبة للشركات، فإن توظيف أشخاص يفتقرون إلى مهارات الإدارة المالية يؤدي إلى تكاليف إضافية، مثل: • إهدار وقت الموظفين في التعامل مع مشكلاتهم المالية. • ارتفاع معدلات الغياب بسبب الضغط النفسي أو الحاجة لحل أزمات مالية.
 - زيادة الطلب على سلف الرواتب بسبب حالات الطوارئ.
 - انخفاض معدلات العنف والسرقة في أماكن العمل عند تعزيز المهارات المالية.
- أ. انخفاض القدرة على استخدام التكنولوجيا في المستقبل
- لطالما اقتصر تعريف الأمية على القدرة على القراءة والكتابة وإجراء العمليات الحسابية. وبشكل خاص، كان مفهوم القراءة يُشير إلى تحليل النصوص المطبوعة مثل الكتب والصحف.

أما في سوق العمل اليوم، فإن الموظفين مطالبون بإنشاء وتحرير وقراءة العديد من المستندات الرقمية على أجهزة الحاسوب، وكلما كان الفرد أكثر إلمامًا بالقراءة والكتابة، زادت فرصه في شغل وظائف تتطلب استخدام التكنولوجيا، ومع ذلك، فإن معظم المناهج الدراسية لا تدمج محو الأمية التكنولوجية ضمن المفهوم الأوسع لمحو الأمية، رغم أن معظم الشباب يختبرون القراءة والكتابة اليوم على الشاشات الرقمية بدلاً من الكتب الورقية.

بدون مهارات قوية في القراءة والكتابة والحساب، يصبح اكتساب المهارات التكنولوجية أمرًا صعبًا. أما الأفراد الذين يمتلكون كفاءة عالية في القراءة والرياضيات بالإضافة إلى إلمامهم بالتكنولوجيا، فهم يمثلون رأس مال بشري قيمًا لبلدانهم وللاقتصاد العالمي، وبدون هذه المهارات، يصبح من المستحيل المنافسة بفعالية في السوق العالمية (World Literacy Foundation, 2022)

٢-١- تأثير الأمية على التنمية من الناحية الصحية

ولقد ورد في التقرير النهائي عن مؤسسة محو الأمية العالمية بعنوان "التكلفة الاقتصادية والاجتماعية للأمية: لمحة عن الأمية في سياق عالمي"، تأثير الأمية على التنمية الصحية (World Literacy Foundation, 2022) نوردتها في النقاط الآتية:

ب. التأثير الصحي للأمية:

- تأثير الأمية على الوصول إلى المعلومات الصحية: تؤثر الأمية بشكل كبير على قدرة الأفراد في الوصول إلى المعلومات الصحية وفهمها وتطبيقها، مما يؤدي إلى تدهور الصحة الشخصية وصحة الأسرة، بالإضافة إلى سوء التغذية والنظافة.
- تأثير الأمية على التغذية والنظافة: غالبًا ما تتبنى الأمهات الأميات ممارسات غذائية وصحية غير سليمة داخل منازلهن، مما يزيد من احتمالية الإصابة

والالتزام بأنظمة العلاج، والانخراط في سلوكيات صحية وقائية (Berkman et al., 2011).

كما يلعب محو الأمية أيضاً دوراً حاسماً في التنمية الصحية. تعد محو الأمية الصحية، وهي القدرة على فهم واستخدام المعلومات الصحية، أمر ضروري لاتخاذ قرارات صحية مستنيرة وإدارة الصحة الشخصية، وحيث تُظهر الأبحاث أن مستويات محو الأمية الأعلى ترتبط بنتائج صحية أفضل، ومعدلات وفيات أقل، ومتوسط عمر أطول (SWARGIARY, 2024).

٣-١- تأثير الأمية على التنمية من الناحية الاجتماعية

الأفراد ذوو المستويات المنخفضة من الإلمام بالقراءة والكتابة هم أكثر عرضة لمواجهة فرص وظيفية ونتائج عمل ضعيفة ودخل منخفض. ونتيجة لذلك، غالباً ما يواجهون الاعتماد على الرعاية الاجتماعية، تدني احترام الذات، ومستويات أعلى من الجريمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الأشخاص الذين يعانون من انخفاض مستوى الإلمام بالقراءة والكتابة يواجهون صعوبة في اتخاذ قرارات مهمة ومستنيرة في حياتهم اليومية، حيث يعانون من مهام مثل ملء النماذج والتقديمات، فهم السياسات الحكومية، قراءة تعليمات الأدوية أو الملصقات الغذائية، وغير ذلك (WLF, 2018).

■ الجريمة:

إن الصلة بين الأمية والجريمة واضحة، ففي مختلف بلدان العالم، تظهر الدراسات أن غالبية نزلاء السجون لديهم مهارات قراءة وكتابة ضعيفة، كما أن ما يصل إلى ٨٥٪ من الجانحين الأحداث أميون وظيفياً، وفي بلدان مختلفة، تظهر التقديرات أن ٦٠-٨٠٪ من السجناء لديهم مهارات قراءة وكتابة دون المستويات الأساسية.

والأفراد الذين يظلون أميين بعد الإفراج عنهم يكونون أكثر عرضة للعودة إلى الجريمة. هذا يؤدي إلى تكاليف اقتصادية عالية تتعلق بصيانة السجون، وإدارة المحاكم، وتشغيل نظام العدالة.

■ الرعاية الاجتماعية:

الأشخاص الأميون أكثر عرضة للاعتماد على الرعاية الاجتماعية أو الحصول على إعانات البطالة، نظراً لتسربهم من المدرسة أو عدم قدرتهم على العثور على عمل، حيث إن الأشخاص الذين لم يكملوا المدرسة الثانوية هم أكثر عرضة بثلاث مرات للحصول على إعانات الرعاية الاجتماعية مقارنة بخريجي الثانوية العامة.

كما أن انخفاض القدرة على كسب الدخل (الذي نوقش سابقاً) نتيجة للأمية يؤدي إلى زيادة عدد الأشخاص المعتمدين على الرعاية الاجتماعية، مما يشكل عبئاً كبيراً على نظام الضمان الاجتماعي في أي دولة.

وقد أوضح مارتينيز وفرنانديز (Martinez & Fernandez, 2010) إلى أن الأمية لها آثار متعددة على التنمية الاجتماعية في جوانب مختلفة. وفيما يلي استخلاص لتلك الجوانب في النقاط التالية:

أ. يعاني الأميون من قلة الاعتراف الاجتماعي، وانخفاض تقدير الذات، وضعف القدرة على التفكير النقدي.

ب. تقل قدرتهم على معرفة حقوقهم والاستفادة منها، مما يجعلهم أكثر عرضة للاستغلال والخداع.

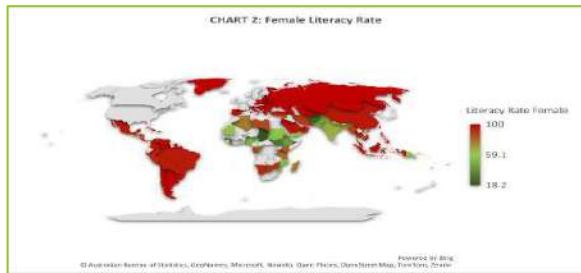
ج. تزيد الأمية بين الكبار من الضعف الاجتماعي والاقتصادي الحالي والمستقبلي، كما تساهم في إعادة إنتاج هذا الضعف من خلال الأطفال.

٤-١- تأثير الأمية على التنمية من الناحية التعليمية

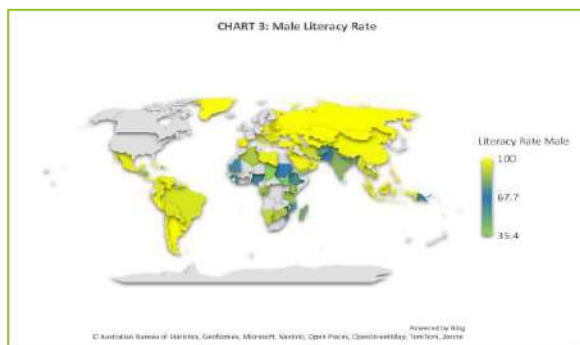
- تأثير الأمية على توقعات التعليم: يميل الآباء الأميون إلى أن تكون لديهم توقعات وطموحات أقل فيما يتعلق بالتعليم لأنفسهم ولأطفالهم مما يؤدي إلى استمرار دائرة الفقر
- الأولوية للعمل على حساب التعليم: غالباً ما تضع الأسر الفقيرة العمل قبل التعليم، وأطفال الآباء الذين لم يكملوا تعليمهم الابتدائي يميلون إلى أن يسيروا على نفس النهج. في البلدان النامية، يُتوقع من الأطفال في سن المدرسة (خاصة الفتيات) المساعدة في الأنشطة المدرسية للدخل أو رعاية الأشقاء الأصغر سناً، مما يمنعهم من الالتحاق بالمدرسة.
- دور مشاركة الأهل في تعليم الأطفال: عندما لا يشارك الآباء في تعليم أطفالهم، يكون الطلاب الصغار أكثر عرضة لظهور مشكلات سلوكية، وضعف الأداء المدرسي، وارتفاع معدل الغياب، وتكرار السنوات الدراسية أو حتى التسرب من المدرسة.
- أثر محو الأمية على الأهل والأبناء: لا يستطيع الآباء الأميون قراءة القصص لأطفالهم أو تشجيعهم على حب التعلم، ولكن عندما يحسن الكبار مهاراتهم في القراءة والكتابة، فإن لذلك تأثيراً إيجابياً مباشراً على مساعدة أطفالهم في أداء الواجبات المنزلية، الحصول على نتائج مدرسية ضعيفة وقراءة الملاحظات والمراسلات التي يرسلها المعلمون، وفهم النظام التعليمي الذي يشارك فيه أطفالهم، وتوجيههم وتشجيعهم
- الفجوة اللغوية بين الطبقات الاجتماعية: الأطفال من الأسر الأكثر فقراً يكونون متأخرين تقريباً بسنة كاملة مقارنة بأقرانهم من الطبقة المتوسطة عند بدء المدرسة. على سبيل المثال، الأطفال الذين ينتمي أبائهم إلى وظائف مهنية قد سمعوا أكثر من ٣٣ مليون كلمة بحلول وقت التحاقهم بالمدرسة، مقارنة بـ ١٠ ملايين كلمة فقط للأطفال من الفئات الأقل حظاً. هذا الفارق له تأثير كبير على نمو المفردات والنتائج في الاختبارات

(Hasbrouck, 2021). وترتبط معدلات الإلمام بالقراءة والكتابة المنخفضة بارتفاع معدلات البطالة، وتدهور النتائج الصحية، وانخفاض المشاركة المدنية (ECD, 2013). وبالتالي، تعمل فجوة الأمية على إدامة التفاوتات الاجتماعية وتعوق الحراك الاجتماعي.

يقدم تقرير مراجعة سكان العالم (٢٠٢٤) نظرة عامة مفصلة على معدلات الإلمام بالقراءة والكتابة على مستوى العالم، مع تسليط الضوء على الاختلافات الكبيرة في التحصيل التعليمي عبر البلدان والجنسين. يؤكد الرسم على التفاوت بين الجنسين في الإلمام بالقراءة والكتابة. تاريخياً، واجهت النساء المزيد من العقبات في الوصول إلى التعليم. على سبيل المثال، في أفغانستان، يبلغ معدل الإلمام بالقراءة والكتابة بين الإناث ٢٢,٦٪ فقط، مقارنة بـ ٥٢,١٪ للذكور، توضح هذه الأرقام كيف حدثت الأعراف الثقافية والتوقعات المجتمعية تاريخياً من فرص التعليم للنساء. ومع ذلك، تحقق بعض المناطق تقدماً في سد هذه الفجوة بين الجنسين من خلال الجهود الرامية إلى تعزيز المساواة بين الجنسين في التعليم (SWARGIARY, 2024).



شكل رقم 1



شكل رقم 2

١-٢. المساواة بين الجنسين ومحو الأمية

إن المساواة بين الجنسين تشكل جانباً بالغ الأهمية من جوانب العلاقة بين محو الأمية والتنمية، يشكل تعليم النساء والفتيات أحد أكثر السبل فعالية لتعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. ويمكن محو الأمية المرأة من المشاركة بشكل أكثر اكتمالاً في الأنشطة الاقتصادية

المعيارية خلال السنوات الأولى World Literacy Foundation. (2022).

ولقد بين مارتينيز وفرنانديز (Martinez & Fernandez, 2010) إلى أن الأمية لها آثار متعددة على التنمية التعليمية في جوانب مختلفة. وفيما يلي استخلاص لتلك الجوانب في النقاط التالية:

أ. يميل الآباء الأميون إلى أن تكون لديهم توقعات وتطلعات تعليمية أقل لأنفسهم ولأطفالهم.

ب. الأطفال الذين ينحدرون من أسر أمية غالباً ما يكررون تجربة آبائهم في ترك المدرسة مبكراً.

ج. هناك علاقة وثيقة بين مستوى تعليم الوالدين ومستوى أداء الأطفال الأكاديمي وسلوكهم.

السؤال الثاني: ما مدى تأثير الأمية على المساواة بين الأفراد والفئات الاجتماعية؟

للإجابة على هذه السؤال، تم الرجوع إلى الأدبيات التربوية المتعلقة بالأمية والمساواة، واستعرض النتائج في المحور الآتي:

المحور الثاني: الأمية والمساواة

عند الحديث عن العدالة والمساواة الاجتماعية، غالباً ما نتبادر إلى الأذهان قضايا مثل حقوق التصويت، والرعاية الصحية، والجوع، والظلم العرقي، والمساواة بين الجنسين، ومع ذلك، هناك قضية لا تقل أهمية: القدرة على القراءة والكتابة، فكل عام، ينضم أكثر من مليون طالب في الصف الرابع إلى قائمة غير القادرين على القراءة في بلدنا.

التعليم حق من حقوق الإنسان لجميع الأطفال، إلا أن العديد من المجموعات المهمشة تُستبعد بشكل غير متناسب من الحصول على التعليم، لقد تحسنت نتائج الالتحاق بالمدارس لكل من الفتيات والفتيان في العقود الأخيرة، ولكن التعلم لا يزال يشكل قضية حرجية، تواجه معدلات التحاق الفتيات بالمدارس، وحضورهن، وتسربهن من التعليم تحديات كبيرة في البلدان منخفضة الدخل والبلدان التي تعاني من الهشاشة، والنزاعات، والعنف (Kattan, Khan & Merchant, 2023).

تؤكد اليونسكو (UNESCO, 2005) على أهمية محو الأمية، حيث تنص على أنها "حق من حقوق الإنسان، وأداة لتمكين الأفراد، ووسيلة للتنمية الاجتماعية والبشرية" (ص 14). ويؤكد هذا المنظور على أن محو الأمية مهارة فردية وعامل رئيسي في معالجة أوجه عدم المساواة المجتمعية.

تؤثر فجوة الإلمام بالقراءة والكتابة (الأمية) بشكل غير متناسب على المجتمعات المهمشة ولها عواقب بعيدة المدى على المساواة الاجتماعية.

وتزداد هذه الفجوة اتساعاً بين أولئك الذين يعيشون في فقر، والأقليات العرقية، والأفراد ذوي الإعاقة (Bain

والاجتماعية، واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن حياتها، والدفاع عن حقوقها (Stromquist, 2006).

٢-٢. عوامل تأثير الأمية على عدم المساواة

تعكس فجوة الإلمام بالقراءة والكتابة أوجه عدم المساواة النظامية الأوسع نطاقاً داخل التعليم والمجتمع، إن معالجة قضايا المساواة هذه أمر بالغ الأهمية لسد فجوة الإلمام بالقراءة والكتابة وتعزيز العدالة الاجتماعية (TeacherGoals, 2023).

وتشمل العوامل التي تساهم في فجوة الإلمام بالقراءة والكتابة عدم المساواة في الوصول إلى تعليم عالي الجودة في مرحلة الطفولة المبكرة، وجودة المعلمين، والموارد التعليمية، والظروف الاجتماعية والاقتصادية (Darling-Hammond, 2010).

ومن خلال فهم هذه العوامل والعمل على التخفيف من تأثيرها، يمكن للمعلمين المساعدة في خلق بيئة تعليمية أكثر عدالة ومساواة وفيما يلي هذه العوامل:

أ. عدم المساواة في الوصول إلى تعليم عالي الجودة في مرحلة الطفولة المبكرة:

إن عدم المساواة في الوصول إلى تعليم الطفولة المبكرة عالي الجودة يؤثر بشكل عميق على تطور معرفة القراءة والكتابة لدى الأطفال. وتُظهر الأبحاث باستمرار أن الأطفال الذين يتمتعون بإمكانية الوصول إلى برامج تعليم الطفولة المبكرة عالية الجودة يُظهرون نتائج أكاديمية أفضل، بما في ذلك مهارات القراءة والكتابة الأقوى (Camilli et al., 2010; Yoshikawa et al., 2013). ومع ذلك، فإن الأطفال من الأسر ذات الدخل المنخفض والمجتمعات المهمشة أقل احتمالاً للوصول إلى مثل هذه البرامج، مما يؤدي إلى تفاوتات في تنمية معرفة القراءة والكتابة التي تستمر طوال فترة دراستهم (Reardon & Portilla, 2016).

إن ضمان حصول جميع الأطفال على تعليم عالي الجودة في مرحلة الطفولة المبكرة أمر ضروري لسد فجوة معرفة القراءة والكتابة وتعزيز المساواة في التعليم.

ب. جودة المعلم:

إن جودة المعلم تشكل عاملاً حاسماً آخر في معالجة قضايا المساواة المرتبطة بمحو الأمية. وتشير الأبحاث إلى أن المعلمين الفعالين لديهم تأثير كبير على التحصيل الأكاديمي للطلاب، وخاصة بالنسبة للطلاب من خلفيات منخفضة الدخل (Clotfelter et al., 2007; Rivkin et al., 2005).

ومع ذلك، غالباً ما تكافح المدارس التي تخدم المجتمعات المهمشة لتجنيد المعلمين ذوي الجودة العالية والاحتفاظ بهم، مما يؤدي إلى تفاقم فجوة الإلمام بالقراءة والكتابة (Ingersoll et al., 2018). ولتعزيز الوصول

العادل إلى تعليم القراءة الفعال، من الضروري الاستثمار في تدريب المعلمين، والتطوير المهني، وأنظمة الدعم التي تمكن المعلمين من تنفيذ الممارسات القائمة على الأدلة والمستندة إلى علم القراءة (TeacherGoals, 2023).

ج. عدم المساواة في الوصول إلى الموارد التعليمية

إن عدم المساواة في الوصول إلى الموارد التعليمية هو عامل آخر يساهم في فجوة معرفة القراءة والكتابة. غالباً ما تفتقر المدارس في المجتمعات ذات الدخل المنخفض إلى التمويل الكافي لتوفير المواد والموارد اللازمة لتدريس القراءة بشكل فعال (Baker et al., 2018).

ويتضمن ذلك الوصول إلى كتب ومواد تعليمية عالية الجودة ومتنوعة ثقافياً تعمل على إشراك الطلاب ودعم تطوير مهارات القراءة لديهم (Boser, 2019).

ولتعزيز المساواة في تعليم القراءة والكتابة، هناك حاجة إلى جهود تعاونية بين المعلمين وصناع السياسات والمنظمات المجتمعية للمساعدة في خلق بيئات داعمة تعزز رفاهية الطلاب ونجاحهم الأكاديمي (TeacherGoals, 2023).

د. الظروف الاجتماعية والاقتصادية:

تلعب الظروف الاجتماعية والاقتصادية أيضاً دوراً مهماً في فجوة معرفة القراءة والكتابة. غالباً ما يواجه الطلاب من خلفيات منخفضة الدخل العديد من التحديات، مثل انعدام الأمن الغذائي، والسكن غير الكافي، والوصول المحدود إلى الرعاية الصحية، مما قد يؤثر سلباً على إنجازاتهم الأكاديمية وتطورهم في معرفة القراءة والكتابة (Duncan & Murnane, 2011). إن معالجة هذه المحددات الاجتماعية الأوسع للنجاح التعليمي أمر ضروري لتعزيز معرفة القراءة والكتابة والعدالة الاجتماعية.

السؤال الثالث: ما مدى تأثير الأمية على ارتفاع معدلات الفقر؟

للإجابة على هذا السؤال، تم الرجوع إلى الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المتعلقة بالأمية والفقر، واستعرضت النتائج في المحور التالي، والذي يوضح كيف تساهم الأمية في زيادة الفقر، وذلك في المحور الآتي

المحور الثالث: الأمية والفقر:

١,٣. ماهية الفقر:

الفقر هو حالة يكون فيها الشخص غير قادر على تلبية احتياجاته الأساسية.

يُثار التساؤل عندما نتحدث عن "الفقر"، حيث يفهمه معظم الناس على أنه عدم القدرة المالية، ولكن الفقر هو مفهوم متعدد الأبعاد، فهو لا يقتصر فقط على نقص الموارد المالية، بل يشمل أيضاً عدم القدرة على المشاركة الفعالة في المجتمع.

٣.٢. أشكال وأبعاد الفقر:

يظهر الفقر في أشكال متعددة، مثل التعليم غير الكافي، أو الدخل المنخفض، أو سوء الصحة، أو انعدام الأمن، أو تدني احترام الذات، أو الشعور بالعجز، أو غياب الحقوق الأساسية مثل حرية التعبير.

أفكار أمارتيا سين حول الفقر فتحت بُعدًا جديدًا لهذا المفهوم، حيث يعرف الفقر على أنه "الحرمان من القدرات". بمعنى آخر، وكما يبدو من تعريفه، لا يتعلق الفقر فقط بنقص المال الناتج عن انخفاض الدخل، بل يشمل أيضًا عدم قدرة الأفراد على عيش حياة ذات معنى، ووفقًا لما طرحه أمارتيا سين، فإن الفقر يعني افتقار الأفراد للقدرات الأساسية، مثل الحصول على التعليم، والرعاية الصحية، والتغذية الكافية، المال، والمشاركة الفعالة في المجتمع (Al-Mahrezi & Al-Mamari, 2023).

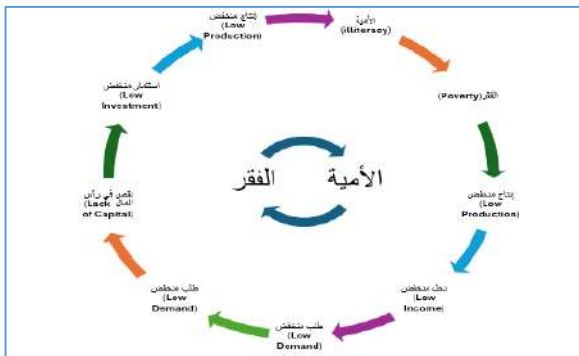
٣.٣. علاقة الأمية والفقر والبطالة (الحلقة المفرغة)

يرتبط الأمية والفقر والبطالة ارتباطًا وثيقًا، حيث يدور كل منها في حلقة مفرغة تؤدي إلى استمرار الآخر، فالفقر يؤدي إلى الأمية، والأمية بدورها تؤدي إلى البطالة وعندما يكون الفرد أُمي يقع في دائرة الفقر، ويصبح الخروج منها أمرًا صعبًا.

تتداخل الأمية والفقر، حيث يُعتبر الفقر أحد أكبر العوائق أمام الحصول على التعليم، فالأطفال الذين ينتمون إلى أسر فقيرة غالبًا ما يكونون أقل حظًا في الالتحاق بالمدارس، والحصول على تعليم جيد، واكتساب مهارات القراءة والكتابة. هذه الظاهرة شائعة بين الأسر التي تعيش في فقر مدقع، وهو وضع اقتصادي تعجز فيه الأسرة أو الفرد عن توفير الاحتياجات الأساسية للحياة، مثل المأوى، والطعام، والملابس. فإذا كانوا غير قادرين على تلبية هذه الضروريات الأساسية، فكيف يمكنهم الحصول على التعليم؟! (Al-Mahrezi & Al-Mamari, 2023).

وفي الوقت نفسه، يمكن للأمية أن توقع الأفراد والأسر في براثن الفقر، وتحد من قدرتهم على الوصول إلى فرص العمل (التي تؤدي في نهاية المطاف إلى البطالة) وخدمات الرعاية الصحية، وغيرها من الموارد. ويمكن للأمية أن تحد من قدرة الفرد على إيجاد عمل والحفاظ عليه، وخاصة في ظل اقتصاد عالمي سريع التغير، أي مجال عمل يحتاج إلى موظفين متعلمين، ولا يستطيع الأميون الالتحاق به. وحتى الزراعة مثال مناسب في هذا الصدد. ففي السابق كانت الزراعة في المناطق الريفية حكرًا على المزارعين، وكان بإمكان الأميين الإنتاج أيضًا، ولكن مع الابتكار العلمي، يحتاج هؤلاء المزارعون إلى معرفة هذه التكنولوجيا وفي هذا الصدد إذا كانوا أميين فكيف يتعاملون مع ذلك!

■ إن الأفراد غير القادرين على القراءة والكتابة غالبًا ما يتم تهيمشهم إلى وظائف منخفضة المهارة ومنخفضة الأجر، مع فرص محدودة للتقدم الوظيفي، وكثيراً ما تؤدي الأمية إلى إدامة التفاوت الاجتماعي، حيث يكون الأفراد من المجتمعات المحرومة، مثل المناطق الريفية أو الأسر ذات الدخل المنخفض، أكثر عرضة للأمية، وهذا من شأنه أن يخلق حلقة مفرغة، حيث تعزز الأمية والفقر بعضهما البعض، مما يؤدي إلى إدامة التفاوت الاجتماعي والحد من الفرص المتاحة لهذه المجتمعات.



الشكل ٣: الحلقة المفرغة للعلاقة بين الأمية والفقر من إعداد وتعديل الباحثة - Mahrezi & Al-Mamari, 2023.

السؤال الرابع: ما العلاقة بين الأمية والتنمية والمساواة والفقر؟

للإجابة على هذا السؤال، ومن خلال مراجعة الأدبيات، تبين أن العلاقة بين الأمية والتنمية والمساواة والفقر علاقة دائرية متشابكة، حيث تؤثر كل منها في الأخرى بشكل متبادل، وتظهر العلاقة أولاً أن الأمية من العوامل الرئيسة التي تؤدي إلى الفقر، حيث يجد الأفراد غير القادرين على القراءة والكتابة صعوبة في الحصول على وظائف جيدة، مما يقلل من دخلهم ويجعلهم أكثر عرضة للفقر. فالعامل غير المتعلم غالبًا ما يحصل على أجور متدنية مقارنة بالعامل المتعلم، الذي يمكنه تطوير مهاراته والوصول إلى فرص عمل ذات رواتب أعلى. ومع ارتفاع معدلات الفقر، يؤدي إلى عدم المساواة بين الأفراد، حيث لا تستطيع الأسر الفقيرة تحمل تكاليف التعليم، مما يحد من قدرة أبنائهم على تحسين ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية، في كثير من الحالات، تضطر هذه الأسر إلى تشغيل أطفالها بدلاً من إرسالهم إلى المدرسة، مما يؤدي إلى استمرار الجهل وتفاقم عدم المساواة الاجتماعية بين الطبقات المختلفة.

وعدم المساواة يؤدي إلى ضعف التنمية، حيث تفقد المجتمعات التي تعاني من فجوة كبيرة بين المتعلمين وغير المتعلمين قدرتها على الابتكار والإنتاج، مما يؤثر سلبًا على التنمية الاقتصادية والاجتماعية. تجد البلدان ذات معدلات

١. استخدام حوافز جذابة للأطفال وأولياء الأمور للتغلب على المواقف السلبية تجاه التعليم. يمكن أن يشمل ذلك دمج مكون مهني في التعليم لتحسين فرص الدخل الأسري.
٢. التغلب على العوائق الجغرافية، خاصة في الدول النامية، عبر بناء المزيد من المدارس، وتوفير وسائل النقل، أو الجمع بين التعليم بالمراسلة والمعلمين المتنقلين.
٣. تنفيذ برامج وحملات موجهة لتعزيز المساواة بين الجنسين في التعليم، خاصة في البلدان النامية والناشئة، بما في ذلك مواجهة المواقف السلبية تجاه تعليم الفتيات وإغفأهن من المهام المنزلية ورعاية أفراد الأسرة.
٤. توفير منح دراسية قائمة على مبدأ تكافؤ الفرص للطلاب الموهوبين الذين يواجهون صعوبات مالية أو جغرافية تمنعهم من إكمال تعليمهم.

ثالثاً: الموارد والتدريب والتكنولوجيا

١. إلحاق البالغين والأطفال ببرامج محو الأمية أو المدارس هو الخطوة الأولى، مع ضمان حصولهم على تعليم عالي الجودة. وهذا يتطلب توفير الكتب المدرسية والموارد وإمكانية الوصول إلى التكنولوجيا، إلى جانب تدريب المعلمين وتحفيزهم لضمان استخدام هذه الموارد بشكل فعال.

٢. تطوير برامج تدريبية وإرشادية للمعلمين لتحسين جودة التعليم، بما في ذلك المتابعة المستمرة والتطوير المهني.
٣. ضمان توفير المدارس والطلاب بالكتب الدراسية والموارد المناسبة باللغة الصحيحة.

٤. ضمان أن يشمل التعليم ومحو الأمية الوصول إلى التكنولوجيا واستخدام أجهزة الحاسوب، حيث إن محو الأمية في العصر الرقمي يتطلب القدرة على استخدام معالج النصوص للقراءة والكتابة.

٥. تطوير برامج دعم تعليمي، ودروس تقوية، وأنشطة للقراءة الممتعة لمساعدة المتعلمين البطيئين على مواكبة زملائهم والتغلب على ضعف التفاعل مع القراءة.

رابعاً: بناء ثقافة محو الأمية والمساواة

- من خلال العمل معاً، يمكن لأصحاب المصلحة تعزيز أهمية محو الأمية، والدعوة إلى الوصول العادل إلى تعليم القراءة عالي الجودة، وتعزيز حب القراءة بين الطلاب.

- إن مبادرات القراءة على مستوى المجتمع هي أحد الأساليب لبناء ثقافة محو الأمية والمساواة، لتعزيز المشاركة في محو الأمية والقراءة، يمكن لهذه المبادرات توحيد أصحاب المصلحة المتنوعين، بما في ذلك المدارس، والمكتبات، والمنظمات المجتمعية، والشركات.

خامساً: بناء شراكة في محو الأمية:

- إن إشراك الأسر في عملية تنمية مهارات القراءة والكتابة يشكل جانباً بالغ الأهمية في بناء ثقافة القراءة

الأمية المرتفعة صعوبة في جذب الاستثمار الأجنبي أو تطوير الصناعات المتقدمة بسبب نقص العمالة الماهرة، كما يساهم ضعف التنمية في استمرار الأمية، حيث يؤدي تدهور البنية الأساسية التعليمية إلى نقص المدارس والمعلمين، مما يجعل التعليم صعب المنال، وخاصة في القرى والمناطق النائية. وبالتالي، تستمر دورة الفقر والامية وعدم المساواة وضعف التنمية في الدوران، مما يتطلب تدخلات قوية لكسر هذه الدورة من خلال تعزيز



شكل ٤: العلاقة بين الأمية والتنمية والمساواة والفقر

السؤال الخامس: ما أبرز الحلول والسياسات المقترحة للحد من الأمية وتقليل أثارها السلبية على المجتمع؟

أولاً: إنشاء برامج لمحو الأمية للبالغين والآباء

١. تطوير برامج لمحو أمية الكبار ترتبط بفرص العمل أو توليد الدخل وإنجاز المهام اليومية ذات الصلة.
٢. تطوير برامج لمحو أمية الكبار تساعد الآباء على تحسين مهاراتهم في القراءة والكتابة، وتوضح لهم كيفية تشجيع أطفالهم على حب القراءة.

٣. تنفيذ حملات توعية ومناصرة للتغلب على المواقف السلبية المرتبطة بالامية، مثل الشعور بالخجل من عدم القدرة على القراءة والكتابة أو التقليل من أهمية التعليم.

٤. يجب أن تركز برامج محو الأمية للبالغين على أكثر من مجرد المهارات الميكانيكية للقراءة والكتابة، بل يجب أن تكون ذات صلة وعملية للغاية بالنسبة للمتعلمين.

ثانياً: استراتيجية تعزيز الحضور والاستمرار في الدراسة يجب أن تترافق جهود إدخال ملايين الأطفال إلى المدارس مع استراتيجية لضمان بقائهم وإكمالهم تعليمهم. لذلك، يجب استخدام مجموعة من الاستراتيجيات للتغلب على جميع العوائق التي تحول دون إكمال التعليم:

قائمة المراجع الأجنبية:

Al-Mahrezi, A., & Al-Mamari, M. (2023). Poverty, illiteracy, and unemployment: Why does education matter? ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/374544242_Poverty_Illiteracy_and_Unemployment_Why_does_Education_Matter

Baker, B. D., Farrie, D., & Sciarra, D. G. (2018). Is school funding fair? A national report card. Education Law Center and Rutgers Graduate School of Education.

Berkman, N. D., DeWalt, D. A., Pignone, M. P., Sheridan, S. L., Lohr, K. N., Sutton, S. F., ... Bonito, A. J. (2004). Literacy and health outcomes: Summary. In AHRQ Evidence Report Summaries. Rockville, MD: Agency for Healthcare Research and Quality (US). Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK11942/>

Berkman, N. D., Sheridan, S. L., Donahue, K. E., Halpern, D. J., & Crotty, K. (2011). Low health literacy and health outcomes: An updated systematic review. *Annals of Internal Medicine*, 155(2), 97-107. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-155-2-201107190-00005>

Boser, U. (2019). Hidden money: The outsized role of parent contributions in school finance. Center for American Progress.

Camilli, G., Vargas, S., Ryan, S., & Barnett, W. S. (2010). Meta-analysis of the effects of early education interventions on cognitive and social development. *Teachers College Record*, 112(3), 579-620.

Clotfelter, C. T., Ladd, H. F., & Vigdor, J. L. (2007). Teacher credentials and student achievement: Longitudinal analysis with student fixed effects. *Economics of Education Review*, 26(6), 673-682. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2007.10.002>

والكتابة والمساواة. وتُظهر الأبحاث أن مشاركة الوالدين في تعليم الأطفال ترتبط بشكل إيجابي بالنجاح الأكاديمي، بما في ذلك نتائج القراءة والكتابة (جينز، ٢٠٠٧).

توصيات البحث:

١. ضرورة اعداد برامج محو الأمية خاصة في المناطق الأكثر ضعفاً في التعليم والصحة والفقر.
٢. ربط محو الأمية بالمهارات لسوق العمل لتعزيز التنمية وتقليل الفقر.
٣. اعتماد سياسات شاملة وشراكات مجتمعية لضمان استدامة محو الأمية.

قائمة المراجع:

الحكمي، عبد السلام أحمد. (٢٠٢٢). دراسة تقييمية لبرنامج المعرفة القرائية والمهنية للتخفيف من الفقر في اليمن. مجلة بحوث جامعة تعز - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية والتطبيقية، (٣٠)، ٦٣-٩٥.

حميدة، صباح صلاح محمود. (٢٠٢٠). السياسة التعليمية ودورها في تحقيق مبدأ المساواة في الفرص التعليمية بجمهورية مصر العربية (دراسة تحليلية)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤ (١٤)، ١٠٦-١٣٧.

الخالدي، فوزية بنت حمدان، والمبيري، هيفاء بنت فهد. (٢٠٢٢). مخاطر الأمية وأثارها السلبية على التنمية وأبعادها الصحية والحضارية والثقافية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦ (٣٥)، ٣٧ - ٥٥. خليلية، وزيدة دالي. (٢٠١٧). الأمية الأبجدية والأمية الإلكترونية بين المصطلح والواقع. مجلة الفكر السياسي - اتحاد الكتاب العرب بدمشق - سوريا، ١٨ (٦٣)، ٩٧-١٢٤. عبدالباري، منى سامي مصطفى، صابر، سلوى فؤاد، السيد، عبير محمود مجاهد، وعبد الوهاب، مرفت محمد. (٢٠٢٤). دور التعليم في مكافحة الفقر في مصر. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، ١١ (٢)، ٩-٤٥.

فرغلي، شيماء أحمد عبدالحفيظ، عبد الخالق، عبير محمد علي، صالح، أشرف صلاح الدين، وراغب، محمد عبد السلام. (٢٠٢١). أثر معدلات محو الأمية على التنمية المستدامة في دول الشرق الأوسط. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ١٢ (٢)، ١-٣٤.

الفيافي، موسى بن يحيى بن سلمان. (٢٠٢٢). واقع برنامج الحملات الصيفية للتوعية ومحو الأمية من وجهة نظر منفعي البرنامج. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، (٩)، ١٨٢-٢٢٣.

محمدي، جميلة. (٢٠٢٢). الأمية والتسرب من التعلم. *مجلة الباحث*، ١٣ (٢)، ٥٤٣-٥٥٨.

الوهبي، حمد بن سليمان. (٢٠١٧). الأمية وأثرها على التنمية البشرية. *مجلة الخدمة الاجتماعية*، ٥ (٥٨)، ٢٣٦-٢٦٦.

- Darling-Hammond, L. (2010). The flat world and education: How America's commitment to equity will determine our future. Teachers College Press.
- Duncan, G. J., & Murnane, R. J. (Eds.). (2011). Whither opportunity? Rising inequality, schools, and children's life chances. Russell Sage Foundation.
- Giroux, H. A. (1987). Introduction: Literacy and the pedagogy of political empowerment. In P. Freire & D. Macedo (Eds.), Literacy: Reading the word and the world (pp. 1-27). Bergin & Garvey.
- Ingersoll, R. M., Merrill, L., Stuckey, D., & Collins, G. (2018). Seven trends: The transformation of the teaching force—updated October 2018. Consortium for Policy Research in Education, CPRE Research Reports.
- Kattan, R. B., Khan, M. M., & Merchant, M. (2023). Achieving gender equality in education: Examining progress and constraints. World Bank Group. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099503011032311205/pdf/IDU09e9110ff0456004aed.pdf>
- Lal, B. S. (2015). The economic and social cost of illiteracy: An overview. International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education, 1(5), 665. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/311562787_The_Economic_and_Social_Cost_of_Illiteracy_An_Overview
- Martinez, R., & Fernandez, A. (2010). The social and economic impact of illiteracy: Analytical model and pilot study.
- Paakkari, L., & Okan, O. (2020). COVID-19: Health literacy is an underestimated problem. The Lancet Public Health, 5(5), e249–e250. [https://doi.org/10.1016/S2468-2667\(20\)30086-4](https://doi.org/10.1016/S2468-2667(20)30086-4)
- Reardon, S. F., & Portilla, X. A. (2016). Recent trends in income, racial, and ethnic school readiness gaps at kindergarten entry. AERA Open, 2(3), 1-18. <https://doi.org/10.1177/2332858416657343>
- Stromquist, N. P. (2006). The political benefits of adult literacy. Background paper prepared for the Education for All Global Monitoring Report 2006: Literacy for Life. Paris: UNESCO.
- SWARGIARY, K. (2024). Literacy as a catalyst for socio-economic development: An analytical review of 2024 global data.
- Teacher Goals. (2023). Literacy as social justice: The crucial role of the science of reading. LinkedIn. Retrieved October [add day], 2023, from <https://www.linkedin.com/pulse/literacy-social-justice-crucial-role-science-reading-teachergoals>
- UNESCO. (2005). Education for all: Literacy for life. EFA Global Monitoring Report 2006. World Literacy Foundation. (2018). The economic & social costs of illiteracy. Retrieved from <https://worldliteracyfoundation.org/wp-content/uploads/2022/08/The-Economic-Social-Cost-of-Illiteracy-2.pdf>
- World Literacy Foundation. (2022). The economic & social cost of illiteracy 2022. Retrieved February 3, 2025, from <https://worldliteracyfoundation.org/wp-content/uploads/2022/08/The-Economic-Social-Cost-of-Illiteracy-2022.pdf>
- Yoshikawa, H., Weiland, C., Brooks-Gunn, J., Burchinal, M. R., Espinosa, L. M., Gormley, W. T., & Zaslow, M. J. (2013). Investing in our future: The evidence base on preschool education. Society for Research in Child Development and Foundation for Child Development
- SWARGIARY, K. (2024). Literacy as a Catalyst for Socio-Economic Development: An Analytical Review of 2024 Global Data.

المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal of Educational Research and Development

مجلة علمية - دورية - محكمة - مصنفة دولياً



The Fact of Using the Portfolios in Developing Critical Thinking Skills in Biology in Taif City.

واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارات التفكير الناقد في مادة الأحياء بمدينة الطائف.

Ms. Haifa Sultan Al-Harthi ⁽¹⁾

1. holds a Master's degree in Education with a specialization in Curriculum and Science Teaching Methods from Taif University.

Dr. Reem Ramzi Al-Ghamdi ⁽²⁾

2. is an Associate Professor of Curriculum and Science Teaching Methods at the College of Education, Taif University.

Email: lhalharthi58@gmail.com

KEY WORDS:

critical thinking -Achievement file -Teaching biology.

الكلمات المفتاحية:

التفكير الناقد - ملف الانجاز - تدريس الاحياء.

ABSTRACT:

The Researcher, Haifaa Sultan Al-Harthi has conducted a study aimed at identifying the fact of using the portfolios in developing critical thinking skills in biology in Taif City. The study followed the descriptive approach, and the tool was represented in a questionnaire distributed to the teachers. The study concluded several results, including that Secondary School Biology Teachers in Taif City have the skills of explanation, deduction and induction, which indicates the importance of portfolios in developing critical thinking skills in Biology. The Researcher has recommended the importance of using the portfolios in improving students' critical thinking skills, and linking the objectives and content of Biology together to achieve the skills of using the portfolios, with the need to harmonize the theoretical and practical aspects of using the portfolios, focus on raising teachers' awareness of the importance of using the portfolios and how to use them. She also suggested the importance of conducting the same study alongside with applying the questionnaire to the students, and then comparing the results concluded with the results of this study accordingly.

مستخلص البحث:

قامت الباحثة هيفاء سلطان الحارثي بعمل دراسة هدفت هذه الدراسة للتعرف بواقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارات التفكير الناقد في مادة الأحياء بمدينة الطائف، واتبعت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة وزعت على المعلمات، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج، منها: امتلاك معلمات الأحياء في المرحلة الثانوية بمدينة الطائف لمهارات التفسير والاستنباط والاستقراء مما يدل على أهمية ملفات الإنجاز في تنمية مهارات التفكير الناقد في مادة الأحياء، وقد أوصت الباحثة بأهمية استخدام ملف الإنجاز في تحسين مهارات التفكير الناقد لدى التلاميذ، وربط أهداف ومحتوي مقرر مادة الأحياء ومحتواه بما يحقق مهارات استخدام ملفات الإنجاز، مع ضرورة الموائمة بين الجوانب النظرية والعملية لاستخدام ملفات الإنجاز، والتركيز على زيادة وعي المعلمين بأهمية استخدام ملفات الإنجاز وطريقة استخدامها، كما قدمت اقتراحاً حول أهمية القيام بنفس الدراسة مع تطبيق الاستبيان على الطالبات، ومن ثم مقارنة ما يتوصل اليه من نتائج مع نتائج هذا الدراسة.

مقدمة الدراسة:

يمثل التقويم التربوي إحدى حلقات المنظومة التعليمية، إلا أنه يكاد يكون أكثر هذه الحلقات أثرًا في المنظومة كلها، فالتقويم التربوي يعكس انعكاسًا مباشرًا صورة النظام التعليمي بما يتضمنه من أهداف وأساليب وممارسات ونتائج، لذلك يعد تطوير التقويم التربوي وأساليبه مدخلًا لتطوير النظام التعليمي بأسره، وعلاجًا لكثير من المشكلات التربوية، فنتائج التقويم التربوي تؤثر في أداء التلميذ الدراسي، وتنمية المسؤولية لديه.

ثم إن التوجهات الحديثة في مجال التقويم التربوي دعت إلى نوع من التقويم يعرف بالتقويم البديل، حيث يعد التقويم البديل بجميع أساليبه والتي من بينها ملف الإنجاز توجهًا جديدًا في الفكر التربوي، وتحولًا جوهريًا في الممارسات السائدة في قياس وتقويم أداء التلاميذ في المراحل التعليمية المختلفة وتقويمهم. (محمود رشاد أبو عالية، ٢٠٢١).

يعد ملف الإنجاز من المفاهيم التي تثير كثيرًا من الإرباك لدى المربين؛ نظرًا لأنه يختلط بمفهوم حوافز أوراق التلاميذ، أو المطويات، كما يسميه البعض حقبة وثائقية أو ملف أعمال، أو ملف تقويم، أو ملف أداء، ويحتفظ البعض بالمسمى الشائع (بورتفوليو)، وعلى الرغم من تعدد المسميات وظهور مجموعة كبيرة من التعريفات لملف الإنجاز إلا أنها تشترك جميعًا في عناصر معينة.

وقد استخدم (البورتفوليو) منذ القدم أنه استعمل من أصحاب حرف معينة، مثل: الرسامين، والمهندسين، والمصورين، وغيرهم، ممن كان لديهم ملكات تظهر أفضل أعمالهم لعرضها على المسؤولين أو المعنيين عندما يتقدمون إلى وظيفة جديدة أو عند الحاجة للتنافس أو المقارنة بغيرهم. وفي نهاية الثمانينيات تطورت الفكرة حتى وصلت إلى المؤسسات التربوية، وصارت من إحدى الوسائل البديلة والمهمة بعملية تقويم التلميذ، حيث انتشرت خلال العقد الأخير في عدد من دول العالم الغربي خاصة في الولايات المتحدة، وبرز في التربية الخاصة والعامة، وقد جاءت تلك الفكرة رد فعل على الطرق التقليدية المألوفة كالاختبارات المبينة وانطباعات المعلم الذاتية، حيث يشعر التلاميذ أن التقويم من قبل المعلم غير منطقي ولا يعكس عملهم. (أبا حسين، ١٤٢٨).

وكان هناك أسباب عديدة أسهمت في ظهوره، منها:

١. كثرة الانتقادات التي وجهت لأدوات القياس الاعتيادية التي تُعنى بقياس الجانب المعرفي للتلميذ.

٢. يسعى إلى مبدأ التكامل بين أدوات القياس، حيث يهتم ملف الإنجاز بقياس جميع جوانب الطالب بأدوات متضمنة في الملف.

٣. مشاركة عدة أطراف في التقويم إلى جانب المعلم كأولياء الأمور والموجهين والأخصائيين الاجتماعيين، والنفسيين، والتلميذ نفسه. (هاشم، ١٤٢٧).

ويعد من أهم أسباب اتجاه التربويين نحو (البورتفوليو) في تقويم الطلاب بدلاً من أسلوب الاختبارات المعتادة:

١- أن الامتحانات المعتادة عاجزة عن كشف أبعاد شخصية التلميذ خارج مجال المعرفة.

٢- أن أساليب القياس القائمة على الامتحانات تولد التوتر لدى الطالب. ومن ثم لا تعطي درجة الاختبار إلى أداء الطالب الحقيقي.

فقد قامت الباحثة في هذه الدراسة بالربط بين ملفات الإنجاز ومهارات التفكير الناقد؛ لتخرج لنا نتيجة أفضل في مجال الأحياء، وتتلخص أهمية التفكير الناقد فيما يلي:

تكمُن أهمية التفكير الناقد في أنه يعتمد على بناء طريقة صحيحة في الحكم على الأشياء من خلال طرح الأسئلة للمساعدة على توضيح الصورة الكلية، ومن ثم عقد المقارنات بين الخيارات المتوفرة عن طريق دراسة جميع الحقائق التي تخص القضية، وتصنيفها لتحديد الاستنتاج الأنسب والأكثر صحة لحل المشكلة، كما يُعد التفكير الناقد ميزة مهمة في مختلف المجالات العلمية، فالقدرة على التفكير بوضوح وتسلسل منطقي تساعد في حل المشكلات حلًا منهجيًا عقلانيًا، مما يشكل إضافة تنافسية في أي مهنة. يعد يساعد التفكير النقدي عاملاً رئيساً في ظل تطور الاقتصاد المعرفي الجديد الذي يعتمد على المعلومات والتكنولوجيا اعتماداً أساسياً، مما يجعل التعامل مع التغيير السريع في مختلف المجالات تعاملًا مرناً فعالاً، بناءً على المهارات الفكرية التي تشمل تحليل المعلومات ودمج مصادر المعرفة المتنوعة في حل المشكلات. كما يساهم التفكير الناقد في تحسين مهارات اللغة والإلقاء، إذ يؤدي التفكير بوضوح ومنهجية إلى تعزيز مهارات التعبير عن الأفكار وتحسين طريقة التفكير، إن تعلم تحليل بنية النصوص بمنطقية وعمق، ينعكس بإيجابية على قدرات الفهم الفردي والتعبير عن الذات. ويساهم التفكير الناقد أيضاً على تعزيز الإبداع والابتكار في حل المشكلات من حيث القدرة على طرح أفكار جديدة متعلقة بقضية البحث واختيار الحلول الأنسب، وتعديلها إن لزم الأمر للوصول إلى المنفعة القصوى. كما يُعد التفكير الناقد وسيلة لتطوير وصقل الذات وصقلها، من خلال توفير أدوات تساهم في تأمل القيم والأفكار، والقرارات الشخصية والاستفادة منها مستقبلاً. كذلك يُعد التفكير النقدي أساساً للعلم والديمقراطية، إذ يعتمد العلم على التحليل والتجريب لتأكيد النظريات وإثباتها أو نفيها، ويساهم التفكير الناقد بتفعيل الديمقراطية من خلال التأكيد على الحكم السليم دون تحيز أو تحامل.

ثانيًا: مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة الحالية من ملاحظة الباحثة بأن هناك نوع من الجمود وعدم التقدم تعاني منه العملية التعليمية، فقد وصفها (أبو الفيحات، ٢٠١١) بقوله: , بأن هناك الكثير من أصوات الشكوى التي تعلو من التأثيرات السلبية للمفهوم السائد في الأوساط التربوية للتقويم لمنظوره الضيق والمنغلق المرادف للامتحانات الاعتيادية والعمليات الاختبارية الروتينية وما ينتج عنها من درجات اعتبارية لا تعبر في كثير من الأحيان عن واقع عملية التعليم، ولا تفيد في التقدم الدراسي للمتعلمين، ومتابعة نموهم، ومن ثم تؤدي إلى جمود العملية التعليمية وإعاقة تطوير العمل التربوي.

فكان هناك في بعض الأحيان بعض الظلم غير المقصود في الاختبارات التي تنفذ من قبل المعلمين قد ينتج هذا الظلم للكثافة أو عدم وعي كافي من المعلم، لذا جاءت هذه الدراسة خاصة في مادة الأحياء لتلقي الضوء على مفهوم ملفات الإنجاز التي استخدمتها الباحثة من أجل تنمية التفكير الناقد لدى معلمات مادة الأحياء، لذا قامت الدراسة الحالية للإجابة على السؤال الأساسي المتمثل في الآتي:

- ١- ما واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارات التفكير الناقد في مادة الأحياء بمدينة الطائف؟
- ٢- ما معوقات استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارات التفكير الناقد في مادة الأحياء بمدينة الطائف؟

ثالثًا: أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارات التفكير الناقد لدى معلمات مادة الأحياء بمدينة الطائف.

رابعًا: أهمية الدراسة:

تكم أهمية الدراسة في أنها من الدراسات النادرة التي تلقي الضوء على استراتيجية ملفات الإنجاز أداة للتعليم والتقويم، كما أنها تفيد المهتمين بهذه الاستراتيجية. وتبرز أهميتها بجانبها النظري والتطبيقي، كما أنها تنمي لدى معلمات مادة الأحياء التفكير الناقد بالاستناد إلى ملفات الإنجاز، وكيفية استخدامها؛ لتطوير العملية التعليمية في مادة الأحياء.

١) الأهمية النظرية

توفر الدراسة إطارًا نظريًا حول إستراتيجية ملف الإنجاز، كإستراتيجية تعلم وتقويم على حد سواء كما أنها تمكن القائمين على العملية التعليمية من الوقوف على هذه الإستراتيجية، وكيفية الاعتماد على تلك الإستراتيجية (ملفات الإنجاز) لمساعدة المعلمات في مادة الأحياء، وتنمية التفكير الناقد لديهم.

٢) الأهمية التطبيقية

- تكمن أهمية الجانب العملي في ماهية واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارات التفكير الناقد في مادة الأحياء بمدينة الطائف.

- تسلط الدراسة الضوء على إستراتيجية ملفات الإنجاز وأثر استخدامها وقدرتها على جعل المعلم يساعد الطالب ليشترك في العملية التعليمية وتقويمه لنفسه.

- تمهد الدراسة الراهنة الطريق لدراسات مستقبلية؛ لتحقيق الأهداف التي تسعى العملية التعليمية لتحقيقها؛ للتقدم في مجال الأحياء.

- تساعد الدراسة الراهنة المعنيين في مجال التربية والتعليم وتوجيه عناية أكثر لكيفية الاستفادة من ملفات الإنجاز وتنمية التفكير الناقد؛ لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة لدى التلاميذ.

- والتي كما تساعد الطلاب على تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة في مادة الأحياء في مدينة الطائف.

- إسهام الدراسة في التعرف على ماهية ملفات الإنجاز.

الإطار النظري:

أولًا: التفكير الناقد:

تمثل تنمية قدرة الطلاب على التفكير أهم أهداف التربية عموماً بل إن البعض (غباري وأبو شعيرة، ٢٠١١) أن التفكير يتميز عن سائر العمليات المعرفية بأنه أكثرها رقيًا وأشدّها تعقيدًا، وأقدرها على النفاذ إلى عمق الأشياء والظواهر والمواقف والإحاطة بها مما يمكنه من معالجة المعلومات وإنتاج وإعادة إنتاج معارف ومعلومات جديدة بموضوعية دقيقة وشاملة مختصرة ومرمّزة (غباري وأبو شعيرة، ٢٠١١: ١١).

وأصبحت مهارات التفكير الناقد موضوعًا رئيسًا في التعليم المعاصر بل يعد متطلبًا مسبقًا للتوافق الشخصي، فامتلاك الفرد القدرات الناقدة ترتبط بسلسلة من المخرجات الإيجابية العقلية، مثل: التذكر، وحل المشكلات، ومعالجة البيانات وتحليلها منطقيًا، واقتراح البدائل، فالقدرة على التفكير الناقد تعد مطلبًا رئيسًا لجميع فئات المجتمع بغض النظر عن فئاتهم العمرية (الحلاق، ٢٠٠٧: ٤٢).

وتنطلق مهارة التفكير الناقد من الفرضية التي مفادها أن التفكير الناقد مهارة يمكن تنميتها وتطويرها لدى كل فرد، ويتم ذلك بإعداد الخبرات والمهارات اللازمة لتحقيق ذلك، ويسهم في إنجاح التدريس: وجود تسهيلات مادية، ووجود مدرس يؤمن بحرية المتعلم ونشاطه وقدرته على النجاح في تحقيق ذلك ولديه مشاعر الديمقراطية لكل فرد (قطامي، ٢٠١٣: ٩٥).

١. تعريف التفكير الناقد:

يرى (إبراهيم، ٢٠٠٥) أن التفكير الناقد هو مهارة التمييز بين الفرضيات والتعميمات وبين الحقائق والادعاءات وبين المعلومات المنقحة وغير المنقحة، وهو بذلك يعني تكوين عادة الامتناع عن إصدار الأحكام إلا إذا

٤. معايير التفكير الناقد:

ثمة عدد من المعايير والمواصفات في التفكير الناقد عند معالجة ظاهرة ما أو موقف معين، وتعد هذه المعايير بمثابة موجّهات للمدرس أو الطالب؛ للتأكد من فعالية التفكير الناقد، وهذه المعايير هي:

أ. **الوضوح: (Clarity)** يجب أن تتميز مهارات التفكير الناقد بدرجة عالية من الوضوح وقابلية الفهم.

ب. **الصحة: (Accuracy)** يجب أن تتميز العبارات التي يستخدمها الفرد بدرجة عالية من الصحة والموثوقية من خلال الأدلة والبراهين والأرقام الداعمة.

ت. **الدقة: (Precision)** يقصد بذلك إيفاء الموضوع حقه من المعالجة والجهد والتعبير عنه بدرجة عالية من الدقة والتحديد.

ث. **الربط: (Relevance)** أن تتميز عناصر المشكلة أو الموقف بدرجة عالية من وضوح الترابط بين العناصر.

ج. **العمق: (Depth)** أي تناسب المعالجة الفكرية مع تعقيدات المشكلة وتشعب الموضوع.

ح. **الاتساع: (Breadth)** يجب أن تؤخذ جميع جوانب المشكلة أو الموقف بشكل شمولي وواسع.

خ. **المنطق: (Logic)** يجب أن يكون التفكير الناقد منطقيًا من خلال تنظيم الأفكار وترابطها بطريقة تؤدي إلى معانٍ واضحة ومحددة (الحلاق، ٢٠٠٧: ٤٩ - ٥٠).

٥. معوقات تنمية مهارات التفكير الناقد:

هناك مجموعة من الصعوبات التي يمكن أن تواجه المعلم عند تطبيق أو تعليم مهارات التفكير الناقد في العملية التعليمية تتمثل في قلة توافر برامج معدة خصيصًا لتعليم التفكير الناقد بمهاراته الخاصة على شكل دروس مشروحة بدقة وموضحة بأمثلة وتمارين؛ لتكسب ممارسها المهارة التي يتدرب عليها. وقلة توافر اختبارات ومقاييس تتمتع بدلالات سيكومترية موثوقة؛ لقياس مهارات التفكير الناقد مستوردة وغير مناسبة لكثير من البيئات. وغياب التأهيل العلمي والتربوي لمعلم مهارات التفكير الناقد، ومن ثم فإن قدرته على تعليم وتعلم مهارات التفكير الناقد وتعلمها ستكون موضع شك. غياب الدافعية لدى المعلم والمتعلم التي تدفعهم للالتزام بالأعمال التي ينبغي عليهما تنفيذها لتعلمي التفكير الناقد. (أوجادو، نوفل، ٢٠١٧م، ٢٥٤).

ثانيًا: ملف الإنجاز (Portfolio):

١. مفهوم ملف الإنجاز

تتكون كلمة (portfolio من مقطعين، هما: (Prot وتعني يحمل، و (Folio بمعنى ورق، وله عدة تعريفات: فهو تجميع الطالب للأعمال التي قام بها، والتي تظهر الجهد والتقدير في مسيرته التعليمية مع تفكير ذاتي للطالب مع تلك الأعمال التي جمعها، فهو تجميع منظم هادف للأعمال. (أبو دقة، ٢٠٠٨م: ١٨١).

اكتملت الأدلة وعدم إصدار الأحكام على أساس من الميل الشخصي أو التحيز لوجهة نظر بعينها. (إبراهيم، ٢٠٠٥، ٣٧٠).

والتفكير الناقد هو تفكير عقلائي ومنطقي وتأملّي وتقويمي فيما يتعلق بما يجب قبوله أو رفضه أو ما يجب الاعتقاد به واتخاذ القرارات المناسبة بشأنه (Quing,et al 2010,1430).

ويعرفه (Mc comas, 2014) بأنه طريقة الفرد التي تعبر عن مشاركته في الحياة من خلال التقويم المنظم وإجراء المجادلات والمناقشات وإعطاء الأدلة التي تؤيد فكرته. (Mc comas, 2014, 27).

٢. أهمية تعليم التفكير الناقد:

الهدف من تعليم التفكير الناقد هو تطوير قدرة المتعلمين على الموضوعية، والالتزام بالموضوع، والدقة، وتكمن أهمية التفكير الناقد في تحسين قدرة المدرسين في مجال التدريس، وإنتاج منجزات عملية قيمة ومسؤولة. يجعل لدى المتعلمين التربية الوطنية المثالية حسًا عاليًا بالمجتمع المحيط، والتفاعل معه، ويمضي لرقبه وتقدمه. يُحسن من تحصيل الطلاب في المواد الدراسية المختلفة. يشجع المتعلمين على ممارسة مجموعته كبيرة من مهارات التفكير، مثل: حل المشكلات، والتفكير المتشعب، والتفكير الإبداعي، والمقارنة الدقيقة، والمناقشة... إلخ. يكسب الطلاب تعليقات صحيحة ومقبولة للمواضيع المطروحة في مدى واسع من مشكلات الحياة اليومية، ويعمل على تحليل الادعاءات الخاطئة (أوجادو ونوفل، ٢٠١٧: ٢٣٩ - ٢٤٠).

٣. مهارات التفكير الناقد:

تنقسم مهارات التفكير الناقد إلى المهارات الآتية:

أ. **التعرف على الافتراضات:** تتمثل في القدرة على فحص درجة صدق معلومات، وعدم صدقها، وفحص الحقيقة والرأي، والغرض من المعلومات المعطاة.

ب. **التفسير:** تشير إلى قدرة تحديد المشكلة، وتتضمن التفسيرات المنطقية، وتقرير فيما إذا كانت التعميمات والنتائج معتمدة على معلومات معينة مقبولة أم لا.

ت. **الاستنباط:** ويشير إلى قدرة الفرد على تحديد بعض النتائج المترتبة على مقدمات أو معلومات سابقة لها.

ث. **الاستنتاج:** ويشير إلى قدرة الفرد على استخلاص نتيجة من حقائق معينة ملاحظة أو مفترضة، ويكون لديه القدرة على إدراك صحة النتيجة أو خطئها في ضوء الحقائق المعطاة.

ج. **تقويم الحجج:** وتعني قدرة الفرد على تقويم الفكرة وقبولها أو رفضها، والتمييز بين المصادر الأساسية والثانوية والحجج القوية والضعيفة (العتوم وآخرون، ٢٠٠٩: ٧٨).

وتحديد عدد مرات أو تكرار جمع الأعمال. وضع خطة مشاركة الطلاب. وتحديد إجراءات تقدير درجات ملف الإنجاز. (هاشم، ٢٠٠٦، ٢٧٥).

٥. محتويات ملف الإنجاز

تحتوي ملفات الإنجاز على مجموعة متنوعة من المواد تعكس الخبرات التعليمية التي تعرض لها التلميذ، مثل: عينات من أوراق العمل، ومفكرات التعلم، والواجبات المنزلية، وأوراق الاختبارات الدورية، وكذلك الصور، والأشرطة السمعية، والعروض التقديمية، وفيما يلي بعض من هذه المحتويات:

أ. عينات من كتاب التلميذ: استخدمت ملفات الإنجاز استخداماً كبيراً في مجالات المهارات اللغوية، وبخاصة مهارة الكتابة؛ وذلك لأهمية هذه المهارة في التواصل، والتعبير اللفظي، وكتابة التقارير والمقالات والملخصات، وغير ذلك، ويمكن أيضاً تضمين مسودات كتابات التلميذ السابقة؛ لكي يتعرف على تقدمه مع مرور الوقت.

ب. قوائم المصادر التي اطلع عليها التلميذ والمواد التي استخدمها: يحتاج التلميذ إلى الاطلاع في المكتبة على مصادر متنوعة؛ لتنمية مهارات التعلم الذاتي لديه، لذلك فإنه من المناسب أن يتضمن ملف أعماله قائمة بهذه المصادر والمواد، كما يمكن أن يكتب الطالب تعليقاً موجزاً عن كل مصدر اطلع عليه.

ت. صحائف التأمل الذاتي: يُعد انعكاس التلميذ أو تأمله لأعماله وتقدمه من المدخلات المهمة في ملفات الأعمال، ويمكن أن يوضح التلميذ ذلك في صحيفة حوارية، وذلك بتدوين أفكاره وتأملاته في جزء من الصفحة؛ لكي يعلق فيه المعلم على هذه الأفكار.

ث. أوراق عمل: تساعد هذه الأوراق الطلبة في ممارسة الكثير من المهارات الضرورية، مثل: استخدام الحقائق، والقوانين، والمعادلات الرياضية، وتعرف الكلمات والمعاني، وغير ذلك، وتشتمل هذه الأوراق على أنشطة حل مشكلات أكثر تعقيداً، حيث يقوم التلميذ بالتدرب عليها منفرداً أو مع أقرانه؛ لذلك فإن هذه الأوراق تعد مدخلاً مناسباً في ملف الأعمال.

ج. مشروعات: هناك أنواع متعددة من المشروعات الفردية والجماعية التي يمكن أن تتضمنها ملفات الإنجاز، مثل: كتابات التلميذ، ومقالاته، والتقارير البحثية، وتقارير حول الرحلات أو الزيارات الميدانية التي قام بها مع أقرانه، والتجارب التي أجراها، وغير ذلك.

ح. حلول مسائل رياضية: تتضمن حلول التلميذ لمسائل رياضية بسيطة أو معقدة، ومحاولاته التي توضح طريقة تفكيره أثناء الحل، وهذه المحاولات يمكن أن يناقشها مع المعلم، ويدون الملاحظات أثناء المناقشة، أو يسجلها باستخدام الأجهزة السمعية أو البصرية.

وهو إحدى أدوات التقويم الحقيقي التي يستخدم في تقويم ما أنجزه الطالب حيث يقوم الطالب بوضع أفضل ما أنجزه، ونستطيع القول بأنه الجمع الهادف لا موثق لأعمال الطالب والذي يظهر مدى جهده، وتقدمه، وتحصيله، وإنجازاته في المقررات الدراسية. (علام، ٢٠١٠م: ١٥٧).

وملف الإنجاز هو " مجموعة من أعمال، وانعكاسات الطالب التي تُظهر نموه على مدار العملية التعليمية تُخزن في أشكال إلكترونية، والفكرة الرئيسة وراء استخدامه هي جعل المتعلم يركز على عملية التعلم أكثر من المنتج، فملف الإنجاز الإلكتروني جزء من عملية التعلم وليس نتيجة له " (Gulbahar, Y, 2006, PP311-312).

٢. أهداف ملف الإنجاز:

ملف الإنجاز عدد من الأهداف تساعد المعلم والتلميذ على الارتقاء بالعملية التعليمية وتحقيق النمو الشامل للتلميذ، ومن تلك الأهداف ما يلي: تعويد التلميذ على ممارسة التقويم الذاتي لأعماله بنفسه. تزويد المعلم بالمعلومات الثرية التي تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بمدى تقدم التلميذ. تزويد التلميذ، وولي الأمر بمعلومات عن مدى تقدم التلميذ ومقدار التحصيل الذي وصل إليه. تطوير مستوى تحصيل التلميذ بالقدر الذي تسمح به إمكانياته. تقويم الأهداف التعليمية الأساسية لدى التلميذ. (زهران، ٢٠٠٨: ٥٦٢)

٣. أسباب ظهور ملف الإنجاز:

لظهور ملفات الإنجاز في التدريس أسباب متعددة، وهي: تحديد وتقويم التلميذ والمعلم وتقويمهما. تشكيل المهام والهياكل الموازية، وذلك بالنظر إلى أهداف التعلم. تمكين التلميذ من الاستفادة مما تعلمه. تشجيع التلميذ على التحدث ومناقشة ما تعلمه. توضيح للتلميذ وشرح لماذا التعليم مهم. تزويد التلميذ بالمساعدة والمعلومات الكافية والمطلوبة خلال الفترة الانتقالية بين المستويات.

٤. مراحل إعداد ملف الإنجاز:

تمر عملية إعداد ملف الإنجاز بثلاث مراحل، هي:

أ. المرحلة الأولى: عمليات أساسية تشمل تحديد الهدف من إعداد ملف الإنجاز، وتحديد معايير الأداء، وإعداد الوثائق الخاصة بملف الإنجاز.

ب. المرحلة الثانية: تعزيز وثائق ملف الإنجاز، وتشمل ربط المعايير بتوثيق ملف الإنجاز، وتدعيم الوثائق، وعرض الوثائق.

ت. المرحلة الثالثة: استخدام ملف الإنجاز، وتشمل التقويم الذاتي للملف، وعرض الملف. (قطيط، ٢٠١٢، ٨٢).

ويتطلب إعداد ملف الإنجاز تخطيطاً جيداً قبل البدء في تكوينه، وهناك مجموعة من الخطوات يمكن اتباعها في مراحل إعداد الملف التعليمي، وهي كما يلي: تحديد الغرض من ملف الإنجاز. وتحديد المحتوى والمهارات المنشودة. وتحديد الفئة المراد تقويمها. وتحديد المواد المراد جمعها.

الدرجات تقدم معلومات عن أداء التلميذ إضافة إلى المعلومات التي يتم الحصول عليها من أساليب التقويم البديل الأخرى. (علام، ٢٠١٠: ٢٠٢)

٦. معايير تقويم ملف الإنجاز

كانت البداية عندما قامت كل طالبة بالاحتفاظ بإنجازاتها الفصلية داخل ملف خاص، ولكل بداية نهاية، ونهاية هذا الملف هو إعطاء الدرجة التي يستحقها، والتي تبرز إبداع صاحبته وابتكاراتها، وحيث يشتمل ملف الإنجاز على مهام ونتائج متنوعة من إنتاج الطالبات، ولتقويم ملف إنجاز الطلاب لا بد من توافر مجموعة من المعايير والمحكات التي من خلالها تم الحكم على جودة هذا الملف من عدمها، فهما كان نوع الملف وأين كان غرضه لا بد من تقويمه، فملف الإنجاز يوثق التعلم عبر الزمن، مما يجعله أداة فعالة للتقويم، كونه يحقق مبدأ التكامل بين أدوات القياس ويأخذ بمبدأ التراكمية. (الخريجي، ٢٠١٠م: ٣٠٠).

٧. المشكلات التي تواجه تطبيق ملف الإنجاز أداة من أدوات التقويم:

على الرغم من المزايا العديدة لاستخدام ملفات الانجاز للتقويم إلا أن هناك عدد من المشكلات التي تحول دون تطبيقه على أرض الواقع بصورة صحيحة، ومن المشكلات التي تواجه تطبيقه، ومن حيث مشكلات متعلقة بتصميم وبناء الملف:

حيث يحتاج إلى وقت طويل وجهداً في تصميم وتطبيق الأنشطة وتطبيقها والمهام المطلوب من المتعلم ادائها، كما يحتاج بناء الملف معلمين مدربين قادرين على تصميمه بصورة تلام طبيعة المتعلم، كما أن التكلفة الاقتصادية العالية حيث يحتاج تصميم الملف لموارد مادية عديدة لإخراجه بالصورة النهائية.

ثالثاً: الكتاب المدرسي:

١. مفهوم الكتاب المدرسي:

الكتاب عنصر مهم في العملية التعليمية، وهو من أكثر الوسائل استخداماً في المدارس، إذ تعتمد عليه المواد الدراسية، وطرق تدريسها المختلفة التي يتضمنها منهج الدراسة، فهو يفسر الخطوط العريضة للمادة الدراسية وطرق تدريسها، ويتضمن أيضاً المعلومات والأفكار والمفاهيم الأساسية في مقرر معين، كما له إمكانيات متعددة في العملية التعليمية، ولذا يجب أن يتوفر للكتاب المدرسي المناخ الملائم الذي يجعل المدرسة تستخدمه في صورة تجتذب التلاميذ في استعمالاته. (مطاوع، ١٩٩٥م: ٢٩٠)

كما يعرف الكتاب على أنه: الوسيلة الأساسية في يد التلميذ والموثوق بها لأن كلماته مطبوعة أو مسجلة، ولأن سلطة عليا هي التي دفعت به إلى الأيدي والأعين. (دبور، ٢٠٠١م: ٤٠)

خ. **تقارير التلاميذ:** تتطلب كتابة هذه التقارير جهداً ملحوظاً، وتوظيف مهارات متعددة من جانب التلميذ. تتضمن هذه التقارير ملخصات بحوث، أو وقائع مؤتمرات، أو غير ذلك.

د. **تقارير عن تجارب مخبرية:** تتضمن قيام التلاميذ بإجراء تجارب مخبرية؛ لتوضيح المفاهيم والمبادئ والقوانين التي تزخر بها المواد العلمية؛ لذلك فإن ملفات الأعمال يمكن أن تشتمل على تقارير عن التجارب التي يقوم بها التلاميذ، وفهمهم للمفاهيم التي تستند إليها هذه التجارب.

ذ. **تقديرات وتقارير حول مشاهدات:** تتطلب بعض النواتج التعليمية مشاهدات مباشرة يقوم بها التلاميذ أو المعلمون، أو تقديرات تتعلق بممارسات التلميذ؛ لذلك فإن تضمين تقارير حول المشاهدات والتقديرات في هذه المجالات وغيرها يمكن أن يوضح قدرة التلميذ أو مهارته في التخطيط، والبحث، وغير ذلك.

ر. **أنشطة جماعية:** فالمهارات والتفاعلات الاجتماعية، والتعلم التعاوني أصبحت من الأمور التي يجب أن تعمل المدرسة على تنميتها لدى التلاميذ من خلال الأنشطة الجماعية التي تتطلب المشاركة، وتوزيع المسؤوليات، والأدوار؛ لذلك فإن تسجيل هذه الأنشطة وتضمينها في ملف أعمال التلميذ يمكن أن يوضح إسهام كل تلميذ في إطار الجماعة.

ز. **تقارير عن مقابلات:** فالمقابلات بين المعلم والتلميذ تساعد في زيادة وعي التلميذ بتعلمه وتقويمه لأدائه، كما تساعد المقابلات التي يقوم بها التلميذ مع أقرانه، أو مع أفراد مدرسة أخرى، أو في التعرف على الممارسات، والآراء، ووجهات النظر المختلفة، وبالطبع تختلف أنواع المقابلات باختلاف الغرض من تلك المقابلات، والأهداف التعليمية التي يمكن أن تحققها.

ش. **الصور الضوئية:** هناك بعض الأعمال التي يصعب تدوينها كتابة؛ لذلك يمكن استخدام التصوير الضوئي في تقديم أدلة تتعلق في هذه الأعمال ونوعيتها، وهذه الصور تناسب بدرجة كبيرة النتاجات المبتكرة التي يكونها الطالب، بحيث يمكن تحديد جودتها استناداً إلى العناصر التي ينبغي توافرها في الناتج، وكيفية تنظيم هذه العناصر، وعلاقة كل منها بالآخر.

س. **مواد سمعية وبصرية:** كثير من الأنشطة التي يقوم بها التلاميذ يمكن تسجيلها باستخدام أجهزة سمعية أو بصرية، مثل: الخطابة، والتمثيل، والعمل الجماعي، والمقابلات، وغير ذلك من الأنشطة التي يمكن تضمينها في ملف أعمال التلميذ.

ص. **درجات الاختبارات التحصيلية:** يتضمن ملف أعمال التلميذ عادة الدرجات التي حصل عليها في الاختبارات التحصيلية المقننة، أو الاختبارات الصفية، وبخاصة إذا كان الغرض من ملف الأعمال مراقبة تقدم التلميذ، وهذه

- مراعاة ميول الطلبة وحاجاتهم.
- استعمال أسلوب التفكير العلمي في حل المشكلات.
- ب. من حيث الوظيفة والأهداف:** تقديم الجديد من المعلومات والمعارف والثقافة ومجالات النشاط اللازمة لبناء شخصية المتعلم. وإكساب المتعلمين بعض القيم والاتجاهات الإيجابية. -وتعديل بعض القيم غير المروبة فيها ما أمكن ذلك. ومساعدة المتعلم على التعلم، وزيادة نموه الفكري واللغوي.
- ت. من حيث المحتوى:** أن تكون شرحًا توضيحيًا وتفسيرًا لما يتضمنه المنهج المقرر. وأن تشبع ما لدي المتعلم رغبته في المعرفة والفهم وتكون لها علاقة بحياته واهتماماته. ومراعاة الفروق الفردية بين الطلاب. أن تتماشى مع مستوى النضج العقلي للمتعلم وفي مستوى قدراته.
- (١) لغة الكتاب:** اللغة أداة المتعلم في اكتساب الخبرات التي تضمنها الكتاب المدرسي، وهي وسيلته التي يتوقف عليها مدى فهمه واستيعابه لما في الكتاب من أفكار ومعلومات، ولهذا يجب العناية بلغة الكتاب كي يحقق الأهداف المنشودة منه، فلا بد من سلامة اللغة وجمالها والتوازن في تقديم الألفاظ أو المصطلحات الجديدة.
- (٢) تنظيم المحتوى:** على أساس من التسلسل والتتابع والترتيب والربط المحكم بين مفاهيمه ليعين المتعلم على سهولة الفهم وعلى التعامل البناء مع الكتاب المدرسي، ولهذا يجب أن توضع المادة العلمية للمتعلم في صورة مناسبة.
- (٣) من حيث تنظيم الكتاب:** في صورة حسنة وشائقة يعين المتعلم على التعامل الناجح مع الكتاب المدرسي، كما أنه يعينه على حسن الاستفادة منه، لهذا فقد حرص التربويون على أن يبدو كتاب الطالب في صورة جذابة ترتيبًا وتنظيمًا وإخراجًا. (الغزوي، ٢٠٠٩م: ٢٨٨-٢٨٩).
- الدراسات السابقة:**
قامت الباحثة بمسح مرجعي للدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من الدراسات - في حدود علمها -، وهي كالآتي:
(١) دراسة شين (Chen, 2006) التي هدفت إلى التحقق من فاعلية استخدام ملف الإنجاز في مادة اللغة الإنجليزية بالمرحلة المتوسطة في تايوان، واستخدم المنهج شبه التجريبي على عينة مكونة من فصلين من مرحلة الصف السابع يحتويان على (٦٧) طالبًا وطالبة، وقد أظهرت النتائج أن ٩٢٪ من التلاميذ أكدوا على أن ان المعلمين باستخدامهم ملف الإنجاز في التقويم أصبحوا أكثر تفاعلاً مع تلاميذهم، وأكثر توضيحاً لأهداف المادة ومهاراتها وأن التلاميذ يفضلون تقويمهم باستخدام ملفات الإنجاز بوصفها أداة جيدة تصلح لقياس خبرات التعلم، كما أظهرت النتائج أن التلميذات حصلن على نسبة أعلى في معدلات التقويم عن الذكور باستخدام ملف الإنجاز، أما فيما يتعلق بنتائج وآراء

فالكاتب المدرسي يعد ترجمة للمناهج الدراسية، وقد تطور في السنوات الأخيرة، وأصبح من الضروري أن يواكب التطور التكنولوجي من حيث المادة والمحتوى وطريقة العرض. ومن حيث الإخراج، مثل: شكل الكتاب، صورته، رسوماته. (الخطيب، ٢٠٠٧: ٤١٢).

٢. أنواع الكتاب المدرسي:

وينقسم الكتاب المدرسي من حيث متطلبات وحاجيات المتعلم (التلميذ) وحاجياته إلى نوعين، هما:
- الكتاب المغلق: هو منوال مبرمج أي يتضمن المعلومات والطريقة والتمارين والتقويم، ويقدم للمتعلم معارف متينة طبق تدرج منتظم (من البسيط إلى المركب، ومن السهل إلى الصعب، ومن المحسوس إلى المجرد)، ولكنه يفيد حريته في ممارسة نشاطات فردية أو جماعية، لكونه يقدم كل المعلومات الجاهزة والكافية التي قد تكون اصطناعية ولا صلة لها بخبرته ولا بواقعه.

- الكتاب المفتوح: هو الذي يحرر المبادئ الذاتية لكل من المعلم والمتعلم اللذان يستعملانه حسب الأوضاع التعليمية المختلفة، ويتيح لكل منهما فرصة إدماج أو إنجاز مشاريعه الشخصية للبحث ويشجع على اكتشاف الحقائق وبناء المعرفة واختيار النشاط المناسب لذلك.

ويمكننا التمييز بين نوعين آخرين من الكتب، وهما:

- الكتاب الإجرائي: وهو الذي يقدم المعارف وكيفية الممارسة، وهو مهيكّل في حدود مضمون البرنامج، إلا أنه لا يتبع تدرجاً صارماً (من البسيط إلى المركب) يفرض على المعلم اتباعه حرفياً، وهو الكتاب الذي يخضع بناءه الداخلي لتركيبة نسقي لكل المحتويات والأنشطة، وفق معايير من قبيل اختيار معلومة بحسب قيمتها وأهميتها العلمية.

- الكتاب التصريحي: إنه موسوعي ويصرح بكل شيء، لكنه لا يقدم للمعلم كيفية الممارسة، ولا يترجم برنامجاً محدداً، كما أنه لا يتبع تدرجاً صارماً، فهو ذلك المتعلق بالكتب المرجعية التي تفرض مجموعة من المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها عند الحاجة. (قريسي، ٢٠٠٧م: ١١٤).

٣. مواصفات الكتاب المدرسي الجيد:

يرى (الغزوي، ٢٠٠٩) أن المواصفات الأساسية للكتاب المدرسي الجيد تتمثل في:

أ. من حيث الفلسفة:

أن يستند الكتاب المدرسي إلى فلسفة محددة واضحة المعالم تستلهم فلسفة المجتمع بنظرتها الموضوعية المتعمقة في خصائصه المميزة ومبادئه وقيمه والي واقعه بإمكاناته وطاقاته وقضايا ومشكلاته، ويمكن إيجاز ملامح فلسفة الكتاب المدرسي في:

- تمشيه مع فلسفة المجتمع فكراً وعقيدة واتجاهاً.
- مواكبه مع الفلسفة التربوية التي ارتضاها المجتمع، كاحترام التراث الثقافي، احترام ذكاء المتعلمين.

الدراسة بضرورة تبني المعلمين لملف الطالب كأداة تعليمية لحل المشكلات التعليمية التي تواجههم.

(٥) وفي دراسة أجراها (ياردابكان وأردوغان ٢٠٠٤) (Yuradabakan & Erdogan) هدفت إلى استقصاء أثر إستراتيجية التقويم بملفات الإنجاز في تنمية مهارات القراءة والكتابة والاستماع لدى طلبة المدارس الثانوية التحضيرية، وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين تم اختيارهم عشوائياً، وأظهرت النتائج أن استخدام إستراتيجية ملف الإنجاز كان له تأثير كبير على مهارات الكتابة لدى الطلبة، ولكن لم يكن لها أثر فيما يتعلق بمهارتي القراءة والاستماع.

(٦) دراسة أجرتها (شنار، ٢٠١٦م) هدفت إلى استقصاء أثر استخدام ملف إنجاز على تحصيل واتجاهات طلبة الصف الخامس الأساسي لمادة اللغة العربية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس واستخدمت الباحثة المنهج شبه التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٤) طالب، و(٢٨) طالبة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اختبار التحصيل البعدي في مادة اللغة العربية لصالح المجموعة التجريبية التي درست باستخدام ملف الإنجاز. ووجود فروق إحصائية بين متوسطي المجموعتين التجريبية والضابطة في مقياس الاتجاه لصالح المجموعة التي درست باستخدام ملف إنجاز.

(٧) وأجرت (الخالص، ٢٠١٦م) دراسة هدفت إلى تقصي فاعلية ملف الإنجاز (البورتفوليو) في تنمية الكفايات التعليمية للطالبات المعلمات في مرحلة الطفولة المبكرة في جامعة القدس. وتكونت عينة الدراسة من الطالبات المعلمات في مساق التربية العملية في جامعة القدس، وقد استخدمت الباحثة الأدوات الآتية: بطاقة الملاحظة، والمقابلة، وتحليل البورتفوليو (، واستخدمت الباحثة التحليل النوعي للبيانات والنظرية المجردة. وبينت النتائج أن) البورتفوليو (يقدم التغذية الراجعة للطالبة المعلمة. وعلى صعيد الكفايات أظهرت النتائج أن أعلى كفاية حازت على أعلى متوسط حسابي هي كفاية التدريس، وكفاية إنتاج الوسائل التعليمية، يليها كفاية تصميم البيئة التعليمية وكفاية التطور المهني، ومن ثم كفاية التخطيط، وأقل متوسط حسابي للتقويم، وتكشف هذه النتيجة عن أهمية البورتفوليو (في تمكين الطالبات المعلمات من الكفايات التعليمية.

(٨) ودراسة (البشير، ٢٠١٦م) التي هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تواجه استخدام الملف التعليمي (Portfolio) في تقويم تلاميذ الحلقة الثالثة لمرحلة التعليم الأساسي (بمحلية أم بدة) ووضع الحلول الملائمة لها، واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من معلمي الحلقة الثالثة بمرحلة التعليم الأساسي (بمحلية أم بدة) والبالغ عددهم (١٦٩٢) معلماً ومن الموجهين وبالبالغ عددهم (١٤١) موجهاً، وخلص البحث إلى وجود معوقات

المعلمين حول استخدام ملفات الإنجاز فقد كشفت الدراسة إلى أن المعلمين يرون أنهم استفادوا في تعزيز الثقة لدى تلاميذهم في تعلم اللغة الإنجليزية عند دمج ملف الإنجاز للمادة بعناصر قائمة علي تدريس اللغة الإنجليزية حسب نظرية الذكاءات المتعددة ومهارات التفكير الناقد والتعلم التعاوني.

(٢) دراسة (لي وآخرون (Lee, et al 2007) هدفت إلى الكشف عن تأثير ملفات الإنجاز على تحصيل الطلبة أثناء تعلمهم الرياضيات، وقد أجريت الدراسة على (٤٨) طالباً من طلبة المدارس الثانوية، وتم اختيارهم من جميع أنحاء العالم، واستخدمت الدراسة أسلوب تعليم الطلبة عن بعد ثم اختبرهم، وأظهرت نتائج الدراسة أن ملفات الإنجاز تؤثر على تحصيل الطلبة ونتائج امتحانات الطلاب أثناء تعلمهم عبر الإنترنت، وبينت عدم وجود دور كبير في التحصيل إذا مُزج التعليم الإلكتروني بأكثر من طريقة، حيث إن التفاعل الصفي يكمل ضرورة التفاعل بشكل صحيح أي إذا تم تتبعها بشكل صحيح بواسطة الطلبة، وضبط طريقة عرض المواد التعليمية في صفحة الويب على أساس ملفات الإنجاز، واستخدام أفضل استراتيجيات التعليم.

(٣) وجاءت نتائج دراسة (بيزيتو مور ٢٠١٠، Buzzetto More, 2010)، والتي هدفت إلى الكشف عن أهمية ملفات الإنجاز الإلكترونية للطلبة والمعلمين، وقد أجريت الدراسة على (٢٥) طالباً من الطلبة الذين استخدموا ملفات الإنجاز الإلكترونية، في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة أسلوب الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن ملفات الإنجاز الإلكترونية أسلوب مجدي لكل من المتعلم والمعلم للمشاركة في نتائج التقويم، وبينت أن ملفات الإنجاز الإلكترونية وسيلة صالحة لتقويم مدى تقدم الطلبة وتشجيعهم على زيادة مشاركتهم في عملية التعلم، وتساهم في توفير وسيلة لتقويم نتائج التعلم والمناهج الدراسية، كما بينت أن ملفات الإنجاز الإلكترونية تشجع الطلبة على الانخراط في التعلم العميق والتفكير الذاتي، وتسهم في فهم أفضل لأهداف التعلم، والتفكير في ما تعلموه والتأمل في المعرفة والمهارات التي اكتسبوها.

(٤) وهدفت دراسة (أيدين (Aydin, 2010) إلى التعرف على مقدار الانتباه الملفت للغة الإنجليزية، والمشكلات المتعلقة بالحفاظ على ملفات إنجاز الطالب في كتابة اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية. كما ركزت الدراسة على معرفة أثر ملفات إنجاز الطلبة في تحسين مهارات الكتابة لديهم. للتوصل إلى نتائج الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن ملفات إنجاز الطلبة تشارك مشاركة كبيرة ومؤثر في تحسين مهارات الكتابة لدى الطلاب، كما أن ملفات الإنجاز تساعد الطلبة على تحسين مخزون المفردات لديهم. وأوصت

وإجراءاتها، وكذلك توضيح ما تم القيام به في الجانب الميداني للدراسة، حيث اشتمل هذا الفصل على توضيح لمجتمع الدراسة، وكذلك لحجم العينة وطريقة تحديدها، ثم قامت الباحثة بدراسة أداة الدراسة وحساب الصدق والثبات لها، كما تناولت الباحثة خلال هذا الفصل طرق جمع البيانات، كما تناولت الباحثة التعريف بمتغيرات الدراسة، وتوضيح أهداف الدراسة وأسئلتها، وتوضيح الأساليب الإحصائية التي سوف تلجأ إليها الباحثة لتحليل البيانات.

منهج الدراسة:

لجأت الباحثة في هذه الدراسة إلى استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الأساليب الإحصائية لعرض العلاقات وتحليلها وتفسيرها العلاقات بين متغيرات الدراسة، وذلك بهدف دراسة سلوك المجتمع، واستكشاف العلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه الأسلوب المستخدم لوصف الظواهر في المجتمع واستخدام الأساليب الإحصائية للربط بين المتغيرات، وذلك بهدف استنباط العلاقات بين متغيرات الدراسة، واستخدام تلك العلاقات من أجل التنبؤ بحدوث تلك الظواهر مستقبلاً.

وتهدف هذه الدراسة إلى بيان واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارات التفكير الناقد في مادة الأحياء بمدينة الطائف.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من معلمات الأحياء بالطائف، وعددهم (٧٠) معلمة.

عينة الدراسة:

استخدمت الباحثة جدول كارجس ومورجان (Krejcie & Morgan) من أجل تحديد حجم العينة، وقد اتضح من جدول كارجس ومورجان أن حجم العينة المناسب للمجتمع البالغ عددهم (٧٠) هو (٥٦) كما يتضح من الجدول رقم (١-٣)، ومن ثم فإن الباحثة قد لجأت لاستخدام عينة حجمها (٥٦) مفردة من أجل التحليل الإحصائي.

تحول دون استخدام الملف التعليمي في تقييم تلاميذ الحلقة الثالثة بمرحلة التعليم الأساسي بمحلية أم بدة، منها: عدم الوعي بالملف التعليمي، وعدم المعرفة بالعمليات الفنية المتعلقة بتطبيقه في عملية التقييم، وضعف تدريب المعلم، وتمسكه بالطرق التقليدية في التقييم.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال عرض الباحثة للدراسات السابقة فقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات ما يلي:

- اختيار المنهج الملائم بما يناسب هدف البحث وطبيعته وهدف وطبيعة البحث.
- اختيار ما يناسب الباحث من أدوات جمع البيانات وطرق ووسائل القياس ووسائله، وما يتلاءم مع طبيعة العينة وفق المتغيرات المختارة.
- اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب لطبيعة البحث.
- تحديد الطريقة المناسبة لعرض البيانات، وتحليلها.
- تحديد كيفية اختيار عينة البحث طبقاً لطبيعة الدراسة الحالية.
- الاستعانة بالدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للبحث الحالي.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في طريقة عرض ومناقشة النتائج ومناقشتها، والوقوف على ما توصلت إليه نتائج هذه الدراسات لتفسير نتائج البحث.

الدراسة الميدانية:

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- إجراءات الدراسة
- الأساليب الإحصائية
- منهجية الدراسة وإجراءاتها**
- مقدمة:**

قامت الباحثة خلال هذا الفصل بتوضيح منهج الدراسة

جدول (١-٣) توزيع كارجس ومورجان (Krejcie & Morgan) لتحديد عدد العينة المناسب بناء على حجم المجتمع

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
التخصص الفرعي	كيمياء	٥٢	٪٢٥.٧
	فيزياء	٦٦	٪٣٢.٧
	أحياء	٤٨	٪٤١.٦
عدد سنوات الخبرة في التدريس	خمس سنوات فأقل	٢١	٪١٠.٤
	من ٦ إلى ١٠ سنوات	١٠٧	٪٥٣.٠
	أكثر من ١٠ سنوات	٧٤	٪٣٦.٦
عدد الدورات التدريبية في التعلم الإلكتروني	لا يوجد دورات	١٤	٪٦.٩
	من ١ إلى ٣ دورات	٦٤	٪٣١.٧
	أكثر من ٣ دورات	١٢٤	٪٦١.٤

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن حجم العينة المقابل لحجم المجتمع (٧٠) هو (٥٦)، ومن ثم فقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان على عدد (٥٦) معلمة من معلمات الأحياء بالطائف.

أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة خلال هذه الدراسة على الاستبيان بغرض جمع البيانات المطلوبة من أجل تحليلها وتحقيق أهداف الدراسة، حيث يعد الاستبيان من أكثر الطرق المستخدمة لجمع البيانات في أغلب البحوث العلمية وبخاصة البحوث الإنسانية والاجتماعية، والدراسات السيكولوجية، وقد لجأت الباحثة للاستعانة بالدراسات السابقة، والتي عُرِضت في الفصل السابق، ثم بعد ذلك عُرِضت على مجموعة من المحكمين لإبداء آرائهم، وفي ضوء التوجيهات والملاحظات التي أبدوها تكونت الاستبانة مما يلي:

- الجزء الأول: ويشمل على البيانات الأساسية، وتشمل على سؤاليين، وهما: سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

- الجزء الثاني: ويحتوي على البيانات الخاصة بمتغير واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة التفسير، ويشتمل على عدد (٤) أسئلة.

- الجزء الثالث: ويحتوي على البيانات الخاصة بمتغير واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستنباط، ويشتمل على عدد (٤) أسئلة.

- الجزء الرابع: ويحتوي على البيانات الخاصة بمتغير واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستقراء، ويشتمل على عدد (٤) أسئلة.

- الجزء الخامس: ويحتوي على البيانات الخاصة بمعوقات استخدام ملفات الإنجاز في تنمية التفكير الناقد في مادة الأحياء، ويشتمل على عدد (٤) أسئلة.

طرق جمع البيانات:

استخدمت الباحثة في هذه الرسالة المنهج الوصفي، وقد اعتمدت الباحثة على نوعين من مصادر البيانات مصادر أولية تمثلت في الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة، ومصادر ثانوية تمثلت في المراجع والدراسات العربية والأجنبية التي اعتمدت عليها الباحثة من أجل تدعيم نتائج الدراسة الميدانية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: المصادر الأولية

تمثلت المصادر الأولية للبيانات في البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، حيث قامت الباحثة بتطوير استبيان معتمداً على الدراسات السابقة والنظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة، والتي أُشير إليها في الفصل السابق، بحيث تتم الإجابة على هذا الاستبيان من خلال مقياس ليكرت خماسي (Likert's Scale)، وذلك بهدف التعرف على درجة توافق مفردات العينة مع متغيرات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وذلك بهدف الحصول على البيانات الثانوية، اللازمة لتدعيم نتائج الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى المساهمة في تحقيق أهداف الدراسة، وقد تم الحصول على تلك البيانات، عن طريق: الكتب، والرسائل العلمية، والبحوث، والدوريات المتوافقة مع موضوع الدراسة سواء الدراسات العربية أو الأجنبية منها.

التحقق من صدق الاستبيان

أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين، وذلك لمعرفة آرائهم، ثم تحليلها من خلال النسب المئوية الذي تحدد نسب قبول كل عبارة تبعاً لآراء السادة المحكمين.

ثانياً: الصدق البنائي:

قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط؛ لمعرفة الصدق البنائي للاستبيان، حيث تمّ حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما يلي:

بحيث يتم تصحيح الاستبيان بناء على المعيار الآتي:

- العبارات التي تحصل على متوسط حسابي (من ١ إلى أقل من ٠,٨)، فإنها تتوافر بدرجة منخفضة جداً.

- العبارات التي تحصل على متوسط حسابي (من ٠,٨ إلى أقل من ٢,٦)، فإنها تتوافر بدرجة منخفضة.

- العبارات التي تحصل على متوسط حسابي (من ٢,٦ إلى أقل من ٤,٣)، فإنها تتوافر بدرجة متوسطة.

- العبارات التي تحصل على متوسط حسابي (من ٤,٣ إلى أقل من ٩,٤)، فإنها تتوافر بدرجة عالية.

- العبارات التي تحصل على متوسط حسابي (من ٩,٤ إلى أقل من ١٤,٧)، فإنها تتوافر بدرجة عالية جداً.

هذا وقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة، وذلك للحصول على البيانات المطلوبة.

ثانياً: المصادر الثانوية

استعانت الباحثة في هذه الرسالة بعدد من الكتب، والرسائل العلمية، والمجلات، والدراسات السابقة،

جدول (٢-٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة التفسير والدرجة الكلية لهذا البعد

العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
يساعد ملف الإنجاز الطلاب تفسير المحتوى المعرفي لمقرر الأحياء.	.659**	0.000
يوضح ملف الإنجاز للطلاب من فهم الأهداف التعليمية لموضوعات مقرر الأحياء.	.709**	0.000
يمكن ملف الإنجاز الطلاب من تفسير المشكلات المختلفة.	.702**	0.000
يستخدم الطلاب ملف الإنجاز في التعبير عن المعنى المطلوب.	.719**	0.000

** دال عند مستوى دلالة ٠,٠١ * دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للبعد الخاص بواقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة التفسير جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (٠,٠٥).

جدول (٣ - ٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستنباط والدرجة الكلية لهذا البعد

العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
يستخدم ملف الإنجاز الطلاب في رصد قيم نتائج عند قراءة التجربة الواحدة وإجراء المقارنات بينهما.	.719**	0.000
يستخدم الطلاب ملف الإنجاز في الوصول إلى معلومات جديدة بناء على المعلومات السابقة.	.711**	0.000
يساعد ملف الإنجاز الطلاب على الانتقال من القاعدة العامة إلى قواعد فرعية.	.688**	0.000
يقدم الطلاب من خلال ملف الإنجاز أدلة على النتائج التي توصلوا إليها.	.677**	0.000

** دال عند مستوى دلالة ٠,٠١ * دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للبعد الخاص بواقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستنباط جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (٠,٠٥).

جدول (٤-٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستقراء والدرجة الكلية لهذا البعد

العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
يمكن ملف الإنجاز الطلاب من التنبؤ بنتائج التجارب من خلال استقراء النتائج الحالية والسابقة.	.730**	0.000
يساعد ملف الإنجاز الطلاب من تقبل آراء زملائهم واستقراء نتائجهم.	.748**	0.000
ينمي ملف الإنجاز لدى الطالبات مهارة الانتقال من الحالات الخاصة إلى القاعدة الكلية.	.733**	0.000
يستخدم الطلاب ملف الإنجاز للوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات.	.712**	0.000

** دال عند مستوى دلالة ٠,٠١ * دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للبعد الخاص بواقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستقراء جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (٠,٠٥).

جدول (٥-٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات معوقات استخدام ملفات الإنجاز في تنمية التفكير الناقد في مادة الأحياء والدرجة الكلية لهذا البعد

العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
وقت الحصة كافٍ لاستخدام ملفات الإنجاز في تدريس مادة الأحياء.	.753**	0.000
تشجع إدارة المدرسة على استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارات التفكير.	.771**	0.000
تتوافق المادة التعليمية في مقرر الأحياء مع استخدام ملفات الإنجاز.	.710**	0.000
يشجع أولياء الأمور الأبناء على توظيف ملفات الإنجاز التعليم ومشاركتها مع الآخرين.	.767**	0.000

** دال عند مستوى دلالة ٠,٠١ * دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يُتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية والعبارات الخاصة بمعوقات استخدام ملفات الإنجاز في تنمية التفكير الناقد في مادة الأحياء جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (٠,٠٥).

ثبات الاستبيان

أولاً: الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach'a Alpha)
تم التأكد من ثبات الاستبيان باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ Cronbach'a Alpha)، وذلك بعد تطبيقها على عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أجزاء الاستبيان.

جدول (٣-٦) قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان

البعد	عدد العبارات	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة التفسير	4	0.643
واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستنباط	4	0.650
واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستقراء	4	0.709
معوقات استخدام ملفات الإنجاز في تنمية التفكير الناقد	4	0.740
إجمالي الاستبيان ككل	16	0.686

يُتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة، حيث كانت قيم ألفا كرونباخ أكبر من ٠,٦، وهي قيمة مقبولة إحصائياً.
ثانياً: الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية لسبيرمان -

استُخدم طريقة طريقه التجزئة النصفية لسبيرمان - براون، وذلك بغرض التأكد من ثبات الاستبيان، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٣-٧) قيم معاملات الثبات حسب طريقة التجزئة النصفية لسبيرمان - براون لأبعاد الاستبيان

البعد	عدد العبارات	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة التفسير	4	0.650
واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستنباط	4	0.695
واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستقراء	4	0.704
معوقات استخدام ملفات الإنجاز في تنمية التفكير الناقد	4	0.745
إجمالي الاستبيان ككل	16	0.699

يُتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة، حيث كانت قيم ألفا كرونباخ أكبر من ٠,٦، وهي قيمة مقبولة إحصائياً.

أداة الدراسة:

تمثلت في الاستبانة المقسمة إلى:
الجزء الأول: البيانات الأساسية، وتشمل سنوات الخبرة، وساعات التدريب.
الجزء الثاني: واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة التفسير.
الجزء الثالث: واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستنباط.
الجزء الرابع: واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستقراء.
الجزء الخامس: معوقات استخدام ملفات الإنجاز في تنمية التفكير الناقد في مادة الأحياء.
ولتحقيق هدف الاستبانة استخدم مقياس ليكرت الخماسي لتحديد آراء عينة البحث من معلمي مادة الأحياء مع الأخذ بعين الاعتبار بأن تدرج المقياس المستخدم في البحث كما يلي (بدرجة كبيرة جداً = ٥، بدرجة كبيرة = ٤، بدرجة متوسطة = ٣، بدرجة قليلة = ٢، بدرجة قليلة جداً = ١) وفيما يلي خطوات بناء الاستبانة قبل أن تظهر في صورتها النهائية ويمكن عرضها فيما يلي:

١- الهدف العام من الاستبانة:

هدفت الاستبانة إلى التعرف على واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارات التفكير الناقد لدى معلمات مادة الأحياء بمدينة الطائف.

٢- بناء عبارات الاستبانة:

تم بناء عبارات الاستبانة معتمداً في بنائها على الأدبيات التي تناولت مجال ملفات الإنجاز في تنمية مهارات التفكير الناقد.

٣- التحقق من صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال علم النفس، وقد بلغ عدد المحكمين (٧) - كما هو موضح في ملحق (١) -، وطلبت الباحثة منهم إبداء آرائهم في الأداة من حيث مناسبة كل فقرة وانتمائها للهدف من الاستبانة، ووضوح صياغتها اللغوية، وإضافة أي اقتراحات يرونها مناسبة من حذف وتعديل أو إضافة، وفي ضوء تلك المقترحات قام الباحثة بإجراء التعديلات، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق. ملحق (٢)

٤- الصورة النهائية للاستبانة:

من خلال آراء المحكمين وفي ضوء التوجيهات والملاحظات التي أبدوها تكونت الاستبانة من (٢٥) مفردة.

٥- تحديد محتوى للاستبانة:

اعتمدت الباحثة قائمة الاستبانة التي سبق إعدادها محتوى للاستبانة التي ستقدم إلى عينة الدراسة.

٦- صدق الاستبانة:

نظرًا لاعتماد الباحثة على قائمة الاستبانة التي سبق التحقق من صدق بنودها عن طريق المحكمين، ونظرًا لأن الاستبانة تتضمن البنود نفسها دون تغيير في صياغتها فإن الباحثة اعتمدت هذا الصدق في الاستبانة.

٧- ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات الاستبانة قامت الباحثة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (١٠) معلمة من معلمات مادة الأحياء، وباستخدام معامل ألفا كرونباخ بلغ معامل الثبات لجميع محاور الاستبانة (...)، وهي قيمة ثبات مرتفعة تدل على أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ومن ثم يمكن الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

الصورة النهائية للاستبانة:

بعد الانتهاء من إجراءات إعداد الاستبانة خلصت إلى صورتها النهائية (ملحق ٢)، وقد احتوت على جزأين أساسيين:

الجزء الأول:

يتضمن معلومات عامة عن عينة الدراسة.

الجزء الثاني:

ويشمل على (٢٥) مفردة.

واستخدمت الباحثة المقياس الخماسي المتدرج (بدرجة كبيرة جدًا = ٥، بدرجة كبيرة = ٤، بدرجة متوسطة = ٣، بدرجة قليلة = ٢، بدرجة قليلة جدًا = ١)

أما تصحيح الاستجابات فكانت كالآتي:

أ - المدى = ٥-١ = ٤

ب- مدى كل مستوى = ٤ على ٥، ٨، ٠

وعلى ضوء الخطوتين السابقتين حُدد المعيار التالي للحكم على درجة التأثير:

- العبارات التي تحصل على متوسط حسابي (من ١ إلى أقل من ٠,٨)، فإنها تتوافر بدرجة منخفضة جدًا.

- العبارات التي تحصل على متوسط حسابي (من ٠,٨ إلى أقل من ٢,٦)، فإنها تتوافر بدرجة منخفضة.

- العبارات التي تحصل على متوسط حسابي (من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٩٤)، فإنها تتوافر بدرجة متوسطة.

- العبارات التي تحصل على متوسط حسابي (من ٣,٩٤ إلى أقل من ٤,٧٤)، فإنها تتوافر بدرجة عالية.

- العبارات التي تحصل على متوسط حسابي (من ٤,٧٤ إلى أقل من ٥,٩٣)، فإنها تتوافر بدرجة عالية جدًا.

خامسًا: تطبيق الاستبانة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وثباتها، والذي طبق كالآتي:

المحور الأول:

ويشمل البيانات الأساسية لعينة الدراسة.

المحور الثاني:

ويشتمل على خمسة ابعاد وهم كالآتي:

البعد الأول: واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة التفسير:

١- يساعد ملف الإنجاز الطلاب تفسير المحتوى المعرفي لمقرر الأحياء.

٢- يوضح ملف الإنجاز للطلاب من فهم الأهداف التعليمية لموضوعات مقرر الأحياء.

٣- يمكن ملف الإنجاز الطلاب من تفسير المشكلات المختلفة.

٤- يستخدم الطلاب ملف الإنجاز في التعبير عن المعنى المطلوب.

البعد الثاني: واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمي مهارة الاستنباط

١- يستخدم ملف الإنجاز الطلاب في رصد قيم النتائج عند قراءة التجربة الواحدة وإجراء المقارنات بينهما.

٢- يستخدم الطلاب ملف الإنجاز في الوصول إلى معلومات جديدة بناء على المعلومات السابقة.

٣- يساعد ملف الإنجاز الطلاب على الانتقال من القاعدة العامة إلى قواعد فرعية.

٤- يقدم الطلاب من خلال ملف الإنجاز أدلة على النتائج التي توصلوا إليها.

البعد الثالث: واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستقراء

١- يمكن ملف الإنجاز الطلاب من التنبؤ بنتائج التجارب من خلال استقراء النتائج الحالية والسابقة.

٢- يساعد ملف الإنجاز الطلاب من تقبل آراء زملائهم، واستقراء نتائجهم.

٣- ينمي ملف الإنجاز لدى الطالبات مهارة الانتقال من الحالات الخاصة إلى القاعدة الكلية.

٤- يستخدم الطلاب ملف الإنجاز للحصول على حلول مبتكرة للمشكلات.

البعد الرابع: معوقات استخدام ملفات الإنجاز في تنمية التفكير الناقد في مادة الأحياء

١- وقت الحصة كافٍ لاستخدام ملفات الإنجاز في تدريس مادة الأحياء.

٢- تشجع إدارة المدرسة على استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارات التفكير.

٣- تتوافق المادة التعليمية في مقرر الأحياء مع استخدام ملفات الإنجاز.

٤- يشجع أولياء الأمور الأبناء على توظيف ملفات الإنجاز في التعليم ومشاركتها مع الآخرين.

محددات الدراسة:

- حدود منهجية: المنهج المستخدم، هو المنهج الوصفي المسحي.
- حدود بشرية: معلمات الأحياء بالطائف، وعددهم (٧٠) معلمة.
- حدود زمنية: الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٢ م.
- حدود مكانية: مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف.
- محددات موضوعية: - وتشتمل على متغيرات الدراسة.
- ملفات الإنجاز: - التفكير الناقد.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) لتحليل البيانات، وهو الأسلوب المناسب لمثل هذه النوعية من الدراسات، واستُعين بعدد من الأساليب الإحصائية، من أهمها:
- معامل ارتباط بيرسون ((Pearson Correlation)، وذلك للتأكد من صدق الاتساق الداخلي.
- اختبار ألفا كرونباخ ((Cronbach's Alpha Scale)، وذلك للتأكد من ثبات الاستبيان.
- معامل سبيرمان - براون (Spearman-Brown Coefficient)، وذلك للتأكد من ثبات الاستبيان.
- التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارة الاستبيان، وكذلك حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد الاستبيان.

عرض نتائج الدراسة:

مقدمة:

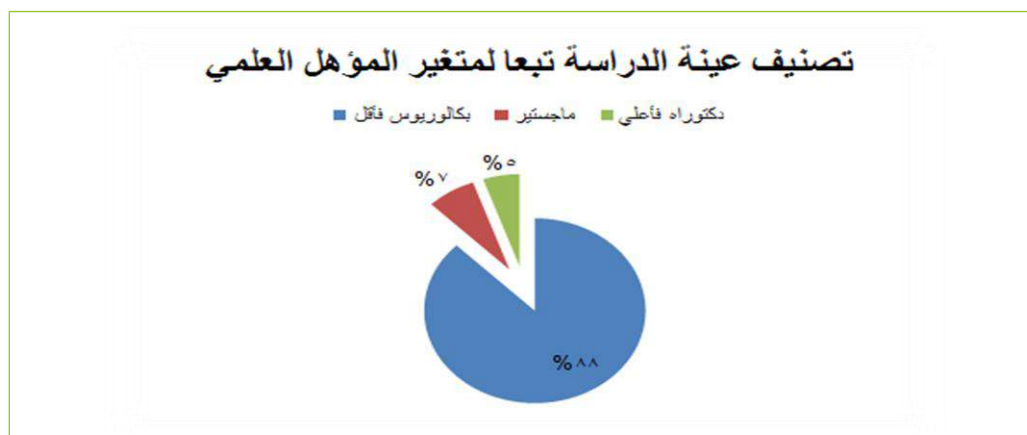
تناولت الباحثة من خلال هذه الدراسة دراسة " واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارات التفكير الناقد في مادة الأحياء بمدينة الطائف، وقد تناول الفصل الثالث منهج الدراسة، وكذلك مجتمع وعينة الدراسة وعينته، كما تناول أيضاً طريقة تحديد عينة الدراسة، كما تناول أيضاً أداة الدراسة والأساليب الإحصائية التي ستستخدم خلال هذا الدراسة، وستتناول الباحثة خلال هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي، وما تم التوصل إليه من نتائج حيث قامت الباحثة خلال هذا الفصل بإجراء التحليل الوصفي لعينة الدراسة، كما تضمن هذا الفصل الإجابة عن أسئلة الدراسة، وأخيراً قامت الباحثة خلال هذا الفصل بدراسة التأثير التفاعلي للمتغيرات الديموغرافية على المتغيرات الخاصة بهذه الدراسة والمتمثلة في (واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة التفكير، واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستنباط، واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية التفكير الناقد)، هذا وقد قامت الباحثة باستخدام برنامج ((SPSS)، وذلك حتى يتسنى لها الوصول إرلى نتائج الدراسة، والتي ستعرض تباعاً خلال هذا الفصل.

التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

قامت الباحثة خلال هذا الجزء بتقسيم عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، حيث قُسمت عينة الدراسة وفقاً للمؤهل إلى (بكالوريوس فأقل، ماجستير، دكتوراه فأعلى)، كما قُسمت عدد سنوات الخبرة إلى (٥ سنوات فأقل، ٦ - ١٠ سنوات، ١١ - ١٥ سنة، ١٦ سنة فأعلى)، وسيعرض ما تم التوصل إليه من نتائج من خلال الجداول الآتية:

جدول (١-٤) تصنيف عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

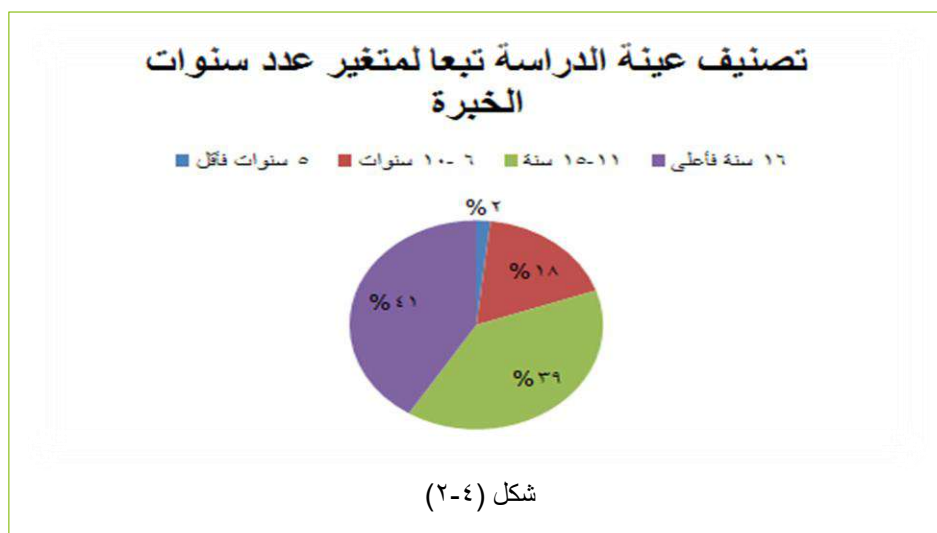
المتغير	المستويات	التكرارات	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	49	87.50%
	ماجستير	4	7.14%
	دكتوراه فأعلى	3	5.36%



شكل (١-٤)

جدول (٢-٤) تصنيف عينة الدراسة تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	المستويات	التكرارات	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	1	178.57%
	٦ - ١٠ سنوات	10	1785.71%
	١١ - ١٥ سنة	22	3928.57%
	١٦ سنة فأعلى	23	4107.14%



السؤال الفرعي الثالث: ما واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستقراء في مادة الأحياء بمدينة الطائف؟

إجابة السؤال الفرعي الأول

وللإجابة عن هذا السؤال، والذي ينص على: "ما واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة التفسير في مادة الأحياء بمدينة الطائف؟" قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ودرجة المشاركة لكل سؤال من الأسئلة الخاصة بواقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة التفسير، كما قامت برسم بياني يمثل قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال والجدول والرسم التاليين يوضحان ما تم الوصول إليه من نتائج.

نتائج أسئلة الدراسة

أولاً: عرض نتائج السؤال الأول

للإجابة عن السؤال الأول، ونصه: "ما واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارات التفكير الناقد في مادة الأحياء بمدينة الطائف؟"

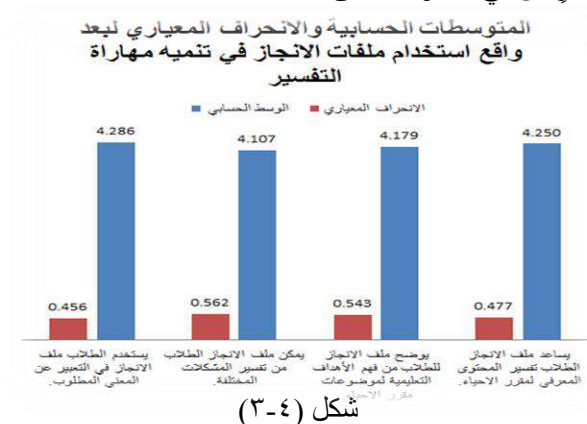
للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتقسيم هذا السؤال إلى ثلاثة أسئلة فرعية تمثلها في السؤال الفرعي الأول: ما واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة التفسير في مادة الأحياء بمدينة الطائف؟

السؤال الفرعي الثاني: ما واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستنباط في مادة الأحياء بمدينة الطائف؟

جدول (٣-٤) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ودرجة المشاركة للأسئلة الخاصة بواقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة التفسير

الترتيب	درجة المشاركة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
2	عالية جدًا	85%	0.477	4.250	يساعد ملف الإنجاز الطلاب تفسير المحتوى المعرفي لمقرر الأحياء
3	عالية جدًا	84%	0.543	4.179	يوضح ملف الإنجاز للطلاب من فهم الأهداف التعليمية لموضوعات مقرر الأحياء
4	عالية جدًا	82%	0.562	4.107	يمكن ملف الإنجاز الطلاب من تفسير المشكلات المختلفة
1	عالية جدًا	86%	0.456	4.286	يستخدم الطلاب ملف الإنجاز في التعبير عن المعنى المطلوب
			0.379	4.205	إجمالي بعد واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة التفسير

ودرجة مشاركة عالية جداً وفقاً لتصنيف ليكرت الخماسي، والذي وُضح في الفصل السابق، والشكل التالي يوضح ما عُرض في الجدول السابق.



إجابة السؤال الفرعي الثاني

وللإجابة عن هذا السؤال، والذي ينص على: ان " ما واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستنباط في مادة الأحياء بمدينة الطائف؟" قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ودرجة المشاركة لكل سؤال من الاسئلة الخاصة ببيد واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستنباط، كما قامت برسم بياني يمثل قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال، والجدول والرسم التاليين يوضحان ما تم الوصول إليه من نتائج.

جدول (٤-٤) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ودرجة المشاركة للأسئلة الخاصة ببيد واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستنباط

الترتيب	درجة المشاركة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
4	عالية جدا	84%	0.543	4.179	يستخدم ملف الإنجاز الطالب في رصد قيم نتائج عند قراءة التجربة الواحدة وإجراء المقارنات بينهما.
3	عالية جدا	84%	0.706	4.214	يستخدم الطالب ملف الإنجاز في الوصول إلى معلومات جديدة بناء على المعلومات السابقة.
1	عالية جدا	85%	0.548	4.250	يساعد ملف الإنجاز الطالب على الانتقال من القاعدة العامة إلى قواعد فرعية.
2	عالية جدا	85%	0.660	4.232	يقدم الطالب من خلال ملف الإنجاز أدلة على النتائج التي توصلوا إليها.
		0.387		4.219	اجمالي بيد واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستنباط

" يقدم الطلاب من خلال ملف الإنجاز أدلة على النتائج التي توصلوا إليها."

بمتوسط حسابي قيمته (٤,٢٣٢) وانحراف معياري قيمته (٠,٦٦٠)، وأهمية تمثل (٨٥٪)، ودرجة مشاركة عالية جداً وفقاً لتصنيف ليكرت الخماسي، والذي وُضح في الفصل السابق، وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة " يستخدم الطالب ملف الإنجاز في الوصول إلى معلومات جديدة بناء على المعلومات السابقة."

بمتوسط حسابي قيمته (٤,٢١٤) وانحراف معياري قيمته (٠,٧٠٦)، وأهمية تمثل (٨٤٪)، ودرجة مشاركة عالية جداً وفقاً لتصنيف ليكرت الخماسي، والذي وُضح في الفصل

يتضح من الجدول (٤-٣) أنَّ متوسطات فقرات بيد واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة التفسير وفق المقياس الخماسي (٤,٢٠٥)، أي أنه وفقاً للمقياس الذي وضحته الباحثة في الفصل السابق فإن بيد واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة التفسير جاء بدرجة عالية جداً، حيث جاء في المرتبة الأولى عبارة " يستخدم الطالب ملف الإنجاز في التعبير عن المعنى المطلوب ". بمتوسط حسابي قيمته (٤,٢٨٦) وانحراف معياري قيمته (٠,٤٥٦)، وأهمية تمثل (٨٦٪)، ودرجة مشاركة عالية جداً وفقاً لتصنيف ليكرت الخماسي، والذي وُضح في الفصل السابق، كما جاء في المرتبة الثانية عبارة " يساعد ملف الإنجاز الطالب تفسير المحتوى المعرفي لمقرر الأحياء ". بمتوسط حسابي قيمته (٤,٢٥٠) وانحراف معياري قيمته (٠,٤٧٧)، وأهمية تمثل (٨٥٪)، ودرجة مشاركة عالية جداً وفقاً لتصنيف ليكرت الخماسي، والذي وُضح في الفصل السابق، وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة " يوضح ملف الإنجاز للطلاب من فهم الأهداف التعليمية لموضوعات مقرر الأحياء ". بمتوسط حسابي قيمته (٤,١٧٩) وانحراف معياري قيمته (٠,٥٤٣)، وأهمية تمثل (٨٤٪)، ودرجة مشاركة عالية جداً وفقاً لتصنيف ليكرت الخماسي، والذي وُضح في الفصل السابق، واخيراً كانت في المرتبة الرابعة والأخيرة عبارة " يمكن ملف الإنجاز الطالب من تفسير المشكلات المختلفة ". بمتوسط حسابي قيمته (٤,١٠٧) وانحراف معياري قيمته (٠,٥٦٢)، وأهمية تمثل (٨٢٪)،

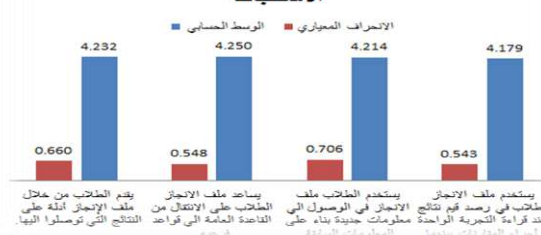
يتضح من الجدول (٤-٤) أنَّ متوسطات فقرات بيد واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستنباط وفق المقياس الخماسي (٤,٢١٩)، أي أنه وفقاً للمقياس الذي وضحته الباحثة في الفصل السابق فإن بيد واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستنباط جاء بدرجة عالية جداً، حيث جاء في المرتبة الأولى عبارة " يساعد ملف الإنجاز الطالب على الانتقال من القاعدة العامة إلى قواعد فرعية ". بمتوسط حسابي قيمته (٤,٢٥٠) وانحراف معياري قيمته (٠,٥٤٨)، وأهمية تمثل (٨٥٪)، ودرجة مشاركة عالية جداً وفقاً لتصنيف ليكرت الخماسي، والذي وُضح في الفصل السابق، كما جاء في المرتبة الثانية عبارة

إجابة السؤال الفرعي الثالث

وللإجابة عن هذا السؤال، والذي ينص على: ان " ما واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستقراء في مادة الأحياء بمدينة الطائف؟" قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ودرجة المشاركة لكل سؤال من الأسئلة الخاصة ببعد واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستقراء، كما قامت برسم بياني يمثل قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال، والجدول والرسم التاليين يوضحان ما تم الوصول إليه من نتائج.

السابق، وأخيراً كانت في المرتبة الرابعة والأخيرة عبارة " يستخدم ملف الإنجاز الطلاب في رصد قيم نتائج عند قراءة التجربة الواحدة وأجراء المقارنات بينهما". بمتوسط حسابي قيمته (٤,١٧٩) وانحراف معياري قيمته (٠,٥٤٣)، وأهمية تمثل (٨٤٪)، ودرجة مشاركة عالية جداً وفقاً لتصنيف ليكرت الخماسي، والذي وُضح في الفصل السابق، والشكل التالي يوضح ما عُرض في الجدول السابق.

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستقراء



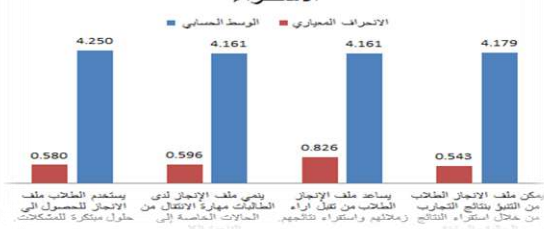
شكل (٤-٤)

جدول (٥-٤) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ودرجة المشاركة للأسئلة الخاصة ببعد واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستقراء،

الترتيب	درجة المشاركة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
2	عالية جداً	84%	0.543	4.179	يمكن ملف الإنجاز الطلاب من التنبؤ بنتائج التجارب من خلال استقراء النتائج الحالية والسابقة.
4	عالية جداً	83%	0.826	4.161	يساعد ملف الإنجاز الطلاب من تقبل آراء زملائهم واستقراء نتائجهم.
3	عالية جداً	83%	0.596	4.161	ينمي ملف الإنجاز لدى الطالبات مهارة الانتقال من الحالات الخاصة إلى القاعدة الكلية.
1	عالية جداً	85%	0.580	4.250	يستخدم الطلاب ملف الإنجاز للحصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات.
			0.527	4.188	اجمالي بعد واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستقراء

(٤,١٦١) وانحراف معياري قيمته (٠,٥٩٦)، وأهمية تمثل (٨٣٪)، ودرجة مشاركة عالية جداً وفقاً لتصنيف ليكرت الخماسي، والذي وُضح في الفصل السابق، وأخيراً كانت في المرتبة الرابعة والأخيرة عبارة " يساعد ملف الإنجاز الطلاب من تقبل آراء زملائهم واستقراء نتائجهم". بمتوسط حسابي قيمته (٤,١٦١) وانحراف معياري قيمته (٠,٨٢٦)، وأهمية تمثل (٨٣٪)، ودرجة مشاركة عالية جداً وفقاً لتصنيف ليكرت الخماسي، والذي وُضح في الفصل السابق، والشكل التالي يوضح ما عُرض في الجدول السابق.

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستقراء



شكل (٥-٤)

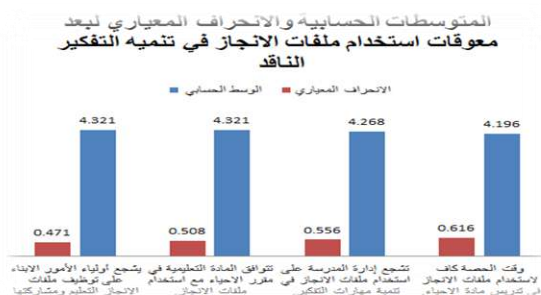
يتضح من الجدول (٥-٤) أنَّ متوسطات فقرات بعد واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستقراء وفق المقياس الخماسي (٤,١٨٨)، أي أنه وفقاً للمقياس الذي وضحته الباحثة في الفصل السابق فإن بعد واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارة الاستقراء جاء بدرجة عالية جداً، حيث جاء في المرتبة الأولى عبارة " يستخدم الطلاب ملف الإنجاز للحصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات". بمتوسط حسابي قيمته (٤,٢٥٠) وانحراف معياري قيمته (٠,٥٨٠)، وأهمية تمثل (٨٥٪)، ودرجة مشاركة عالية جداً وفقاً لتصنيف ليكرت الخماسي، والذي وُضح في الفصل السابق، كما جاء في المرتبة الثانية عبارة " يمكن ملف الإنجاز الطلاب من التنبؤ بنتائج التجارب من خلال استقراء النتائج الحالية والسابقة". بمتوسط حسابي قيمته (٤,١٧٩) وانحراف معياري قيمته (٠,٥٤٣)، وأهمية تمثل (٨٤٪)، ودرجة مشاركة عالية جداً وفقاً لتصنيف ليكرت الخماسي، والذي وُضح في الفصل السابق، وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة " ينمي ملف الإنجاز لدى الطالبات مهارة الانتقال من الحالات الخاصة إلى القاعدة الكلية". بمتوسط حسابي قيمته

ثانياً: عرض نتائج السؤال الثاني

للإجابة عن السؤال الثاني، ونصه: "ما معوقات استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارات التفكير الناقد في مادة الأحياء بمدينة الطائف؟" قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية

جدول (٦-٤)

الترتيب	درجة المشاركة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
4	عالية جداً	84%	0.616	4.196	وقت الحصة كاف لاستخدام ملفات الإنجاز في تدريس مادة الأحياء.
3	عالية جداً	85%	0.556	4.268	تشجع إدارة المدرسة على استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارات التفكير.
2	عالية جداً	86%	0.508	4.321	تتوافق المادة التعليمية في مقرر الأحياء مع استخدام ملفات الإنجاز.
1	عالية جداً	86%	0.471	4.321	يشجع أولياء الأمور الأبناء على توظيف ملفات الإنجاز التعليم ومشاركتها مع الآخرين.
			0.446	4.277	معوقات استخدام ملفات الإنجاز في تنمية التفكير الناقد



شكل (٦-٤)

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات:

أولاً: ملخص النتائج

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارات التفكير الناقد في مادة الأحياء بمدينة الطائف، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة على عينه مكونه من (٢٠٢) معاملة، وقد توصلت الدراسة للنتائج الآتية:

١- تمتلك معلمات الأحياء بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف مهارات التفسير بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢٥٠).

٢- تمتلك معلمات الأحياء بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف مهارات الاستنباط بدرجة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢١٩).

٣- تمتلك معلمات الأحياء بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف مهارات الاستقراء بدرجة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,١٨٨).

التوصيات:

١. العمل على استخدام ملف الإنجاز، وذلك لما له من أثر في تحسين مهارات التفكير الناقد لدى التلاميذ.
٢. حث المعلمات على ربط أهداف ومحتوي مقرر مادة الأحياء ومحتواه بما يحقق مهارات استخدام ملفات الإنجاز.

يتضح من الجدول (٦-٤) أنَّ متوسطات فقرات بعد معوقات استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارات التفكير الناقد وفق المقياس الخماسي (٤,٢٧٧)، أي أنه وفقاً للمقياس الذي وضحته الباحثة في الفصل السابق فإن بعد معوقات استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارات التفكير الناقد جاء بدرجة عالية جداً، حيث جاء في المرتبة الأولى عبارة " يشجع أولياء الأمور الأبناء على توظيف ملفات الإنجاز التعليم ومشاركتها مع الآخرين." بمتوسط حسابي قيمته (٤,٣٢١) وانحراف معياري قيمته (٠,٤٧١)، وأهمية تمثل (٨٦٪)، ودرجة مشاركة عالية جداً وفقاً لتصنيف ليكرت الخماسي، والذي وُضح في الفصل السابق، كما جاء في المرتبة الثانية عبارة " تتوافق المادة التعليمية في مقرر الأحياء مع استخدام ملفات الإنجاز.".

بمتوسط حسابي قيمته (٤,٣٢١) وانحراف معياري قيمته (٠,٥٠٨)، وأهمية تمثل (٨٦٪)، ودرجة مشاركة عالية جداً وفقاً لتصنيف ليكرت الخماسي، والذي وُضح في الفصل السابق، وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة " تشجع إدارة المدرسة على استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارات التفكير." بمتوسط حسابي قيمته (٤,٢٦٨) وانحراف معياري قيمته (٠,٥٥٦)، وأهمية تمثل (٨٥٪)، ودرجة مشاركة عالية جداً وفقاً لتصنيف ليكرت الخماسي، والذي وُضح في الفصل السابق، وأخيراً كانت في المرتبة الرابعة والأخيرة عبارة " وقت الحصة كاف لاستخدام ملفات الإنجاز في تدريس مادة الأحياء." بمتوسط حسابي قيمته (٤,١٩٦) وانحراف معياري قيمته (٠,٦١٦)، وأهمية تمثل (٨٤٪)، ودرجة مشاركة عالية جداً وفقاً لتصنيف ليكرت الخماسي، والذي وُضح في الفصل السابق، والشكل التالي يوضح ما غرض في الجدول السابق.

١٣. قطامي، نادية (٢٠١٣م)، نموذج شوارتز وتعليم التفكير، دار المسيرة، عمان.
١٤. مطاوع، إبراهيم عصمت (١٩٩٥م)، أصول التربية، دار الفكر العربي، القاهرة.
١٥. أبو جادو، صالح محمد علي ومحمد بكر نوفل، (٢٠١٧م): تعليم التفكير النظرية والتطبيق، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان.
١٦. أبو دقة، سناء (٢٠٠٨م)، القياس والتقويم الصفي المفاهيم والإجراءات لتعلم فعال، ط٢، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
١٧. البشير، خالد محمد، والحسن، عصام إدريس (٢٠١٦م): معوقات استخدام الملف التعليمي (Portfolio) في تقويم تلاميذ الحلقة الثالثة بمرحلة التعليم الأساسي (محلية أم بدة)، مجلة الجزيرة للعلوم التربوية والإنسانية، مجلد (١٣) العدد (١)،
١٨. الحلاق، علي سامي علي (٢٠٠٧م)، اللغة والتفكير الناقد، أسس نظرية واستراتيجيات تدريسية، دار المسيرة، عمان.

ثانياً: المراجع العربية:

1. Aydin, Selami. (2010) ، A Qualitative Research on Portfolio Keeping in English as a Foreign Language Writing ،The Qualitative Report ١٥ ،(3) Balikesir University ،Balikesir ، Turkey.
2. Buzzetto-More ،N. (2010). Assessing the Efficacy and Effectiveness of an E-Portfolio Used for Summative Assessment ، Interdisciplinary Journal of E-Learning and Learning Objects ٦ ،: 1-25.
3. Chen،yuh-Mei،(2006). Efl Instruction and assessment withportfolios: ACase study in Tawin. National chung cheng University; Taiwan.
4. Fresman, R. (1990). Improving higher order thinking of middle school geography student by teaching skills directly, Fort lauderd ale, Fl: Nove University, 320-840.
5. Gulbahar, Y. &Tinmaz, H. (2006). Implementing Project-Based Learning And E-Portfolio Assessment in an Undergraduate Course, Journal of Research on Technology in Education, International Society for Technology in Education (ISTE),38, (3), PP309-327.
6. LEE. C.; Yeh ،D.; KUNG ،R.; Hsu ،C. (2007). The Influences.

٣. ضرورة الموائمة بين الجوانب النظرية والعملية لاستخدام ملفات الإنجاز.
٤. ضرورة عقد دورات للمعلمات، وذلك لزيادة مهارة استخدام وتصميم أنشطة مرتبطة بملفات الإنجاز.
٥. وضع معايير واضحة يُرجع إليها فيما يخص تصميم الأنشطة المرتبطة بملفات الإنجاز.
٦. زيادة وعي المعلمين بأهمية استخدام ملفات الإنجاز وطريقة استخدامها.

المقترحات:

١. القيام بنفس الدراسة مع تطبيق الاستبيان على الطالبات، ومن ثم مقارنة ما يتوصل إليه من نتائج مع نتائج هذا الدراسة.
٢. إجراء دراسة حول واقع استخدام ملفات الإنجاز في تنمية مهارات التفكير الإبداعي في مادة الأحياء.

المراجع العربية والاجنبية

أولاً: المراجع العربية:

١. الخالص، بعاد (٢٠١٦م)، فاعلية ملف الإنجاز (البورتفوليو) في تنمية الكفايات التعليمية للطالبات المعلمات في مرحلة الطفولة المبكرة في جامعة القدس، مجلة العلوم التربوية، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، ص-ص ٣١٨-٤١٢.
٢. الخريجي، تهاني (٢٠١٠م)، إثر استخدام الحقيقية التراكمية للتقويم (البورتفوليو) في تنمية الجانب النظري والجانب التطبيقي لمادة الفقه على طالبات الصف الاول الثانوي، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٤(٢)، المملكة العربية السعودية، ص-ص ٢٩٥-٣١٨.
٣. الخطيب، أمل إبراهيم (٢٠٠٧م)، الإدارة المدرسية فلسفتها أهدافها وتطبيقاتها، ط١، دار قنديل، عمان، الأردن.
٤. العتوم، عدنان يوسف وآخرون، (٢٠٠٩)، تنمية مهارات التفكير، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان.
٥. العزاوي، رحيمة يونس (٢٠٠٩م)، المناهج وطرق التدريس، دار دجلة، عمان، الأردن.
٦. دبور، مرشد محمد (٢٠٠١م)، أساليب تدريس الاجتماعيات، الدار العلمية الدولية، الأردن.
٧. زهران، حامد عبد السلام (٢٠٠٨م)، المفاهيم اللغوية عند الأطفال، أسسها، مهاراتها، تدريسها، تقويمها، دار المسيرة، عمان.
٨. شنار، آلاء (٢٠١٦م)، أثر استخدام ملف الإنجاز على تحصيل واتجاهات طلبة الصف الخامس لمادة اللغة العربية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
٩. علام، صلاح الدين (٢٠١٠م)، القياس والتقويم التربوي في العملية التدريسية، ط٣، دار المسيرة، عمان.
١٠. إبراهيم، مجدي عزيز (٢٠٠٥م)، التفكير من منظور تربوي، عالم الكتاب، القاهرة.
١١. غباري، ثائر أحمد وخالد محمد أبو شعيرة (٢٠١١م)، أساسيات في التفكير، مكتبة المجتمع العربي، عمان.
١٢. قريسي، ظريفة (٢٠٠٧م)، اللغة العربية، تكوين المعلمين، مستوى السنة الثانية، مفتشية التربية والتكوين، الجزائر.

المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal of Educational Research and Development

مجلة علمية – دورية – محكمة – مصنفة دولياً



Interactive Teaching Methods and Their Application to Humanities Curricula.

Dr. Lina Abdulbasit Badr

PhD in Islamic Philosophy (“Contemporary Islamic Thought”), Educational Supervisor at the General Administration of Education in Al-Madinah Munawaroh.

Email: linabadr73@gmail.com

طرق التدريس التفاعلية وتطبيقها على مناهج العلوم الإنسانية.

د. لينة عبد الباسط بدر

دكتورة فلسفة إسلامية "فكر إسلامي معاصر"، مشرفة تعليمية بالإدارة العامة للتعليم بالمدينة المنورة.

KEY WORDS:

Curriculum – Academic Subjects – Strategies – Critical Thinking – Interactive Education – Enjoyable Learning.

الكلمات المفتاحية:

منهج – مواد دراسية – استراتيجيات – التفكير الناقد – التعليم التفاعلي- التعلم الممتع.

ABSTRACT:

The academic curricula are divided into three main categories:

1. Scientific and applied subjects, which rely on experimentation, evidence, and results;
2. Theoretical subjects, which focus on the humanities—such as languages, religions, and psychological and social studies;
3. Skill-based subjects, which aim to develop talents and abilities.

The scientific and skill-based fields have received significant attention and development through modern curricula and strategies that make them engaging, enjoyable, and influential in shaping students' thoughts, personalities, and intellects. In contrast, the humanities have remained largely undeveloped in terms of curricula and teaching methods. They neither stimulate critical thinking nor influence students' personalities, as they are still taught through memorization and repetition, leaving little room for innovation. This situation is alarming because the humanities are concerned with religion, language, history, and the intellectual and psychological well-being of society. Therefore, it is essential to focus on developing these subjects and integrating modern teaching methods into their instruction. This study presents an examination of the nature of applied and theoretical curricula and the differences between them. It also provides a comparative analysis of the impact of curricula and subjects before and after development on teachers, learners, and the educational environment. Finally, it introduces three modern teaching methods that can be effectively applied to the humanities. If teachers are trained to use these methods, classroom sessions can become engaging, impactful, and truly transformative—achieving the desired educational outcomes.

مستخلص البحث:

تنقسم المناهج الدراسية إلى ثلاثة أقسام: مواد علمية تطبيقية تعتمد على التجربة والأدلة والنتائج – مواد نظرية تعتني بالعلوم الإنسانية الأدبية من لغات وأديان ودراسات نفسية واجتماعية- قسم مهاري يعتمد على تنمية المواهب حظي القسم العلمي والمهاري بالاهتمام والتطوير في المناهج والاستراتيجيات التي تجعل منهما علوماً شيقة وممتعة لها أثر على أفكار التلاميذ وتنمية شخصياتهم وعقولهم. بينما بقيت العلوم الإنسانية دون تطوير في المناهج أو طرق التعليم ولا تنمي الأفكار ولا تؤثر في شخصيات التلاميذ فهي مواد تعتمد على الحفظ والتكرار ولا مجال للتطوير فيها وهذا أمر خطير لأن العلوم الإنسانية تهتم بالدين واللغة والماضي ومشكلات المجتمع وصحته الفكرية والنفسية لذلك لابد من الاهتمام بها وإدخال الطرق الحديثة في تدريسها وقد قدم البحث دراسة لماهية المناهج التطبيقية والنظرية والفرق بينهما، ثم مقارنة لأثر المناهج والمواد الدراسية قبل التطوير وبعده على المعلم والمتعلم والبيئة الدراسية، ثم قدم ثلاث طرق حديثة للتعليم صالحة للتطبيق على العلوم الإنسانية إذا تدرب عليها المعلمين فسوف تتحول الحصص الدراسية إلى حصص ممتعة ومؤثرة وهذا المرجو والمأمول..

المقدمة:

كرم الله بني آدم وجعلهم خلفاء في الأرض وخطبهم بأولي الألباب ودعاهم إلى التأمل والتفكير وحثهم على السعي للنظر المعرفي بالعقل واستخدام الأدلة وتتبع الأثر حتى يقوم بالمهمة التي استخلف فيها.. (وَيَجْعَلُكُمْ خُلَفَاءَ الْأَرْضِ) (سورة النمل: آية ٦٢) ويقوم بمهمة العمارة في الأرض فتعاقبت الأمم وقامت الحضارات وتنوعت العلوم وصولاً إلى النهضة الحضارية المعاصرة والتي اعتمدت على ثورة معرفية قائمة على العقل وأعلنت عن دوره في التسارع الرقمي والمعرفي من أجل علوم تعتمد على الملاحظة والقياس والتجربة للوصول إلى براهين ثابتة وقوانين راسية. من أجل التطوير المستمر للنهضة الحديثة تتبع القواعد العلمية الثابتة مما جعل العلوم التي تخص الإنسان بفكره وذاته وتاريخه ومستقبله علوم يطلق عليها "العلوم الإنسانية" تعتمد على ما تم تدوينه سابقاً من علم للغويات والأديان وعلم النفس والاجتماع تنهج المنهج النظري القائم على التاريخ والتحليل والمقارنة لا تسيّر بتواز مع نظريتها العلوم العلمية ويطلق عليها "العلوم التطبيقية" مما جعل الاهتمام بها أقل نظراً لتقييدها بقيود من سبق بتدوينها مما حولها إلى علوم جامدة بمناهجها وتطورها انعكس على المجتمع وتأثر به المعلمون والمتعلمون..

هذا التفاوت انتقل إلى المؤسسة الاجتماعية الرسمية وهي "المدرسة" التي تتولى عملية التعليم والتنشئة للأجيال الجديدة، وتعمل على نقل المعارف والقيم والمهارات من خلال المناهج الدراسية المختلفة بدءاً من إعدادها ووصولاً إلى إدراك أهميتها وتفعيلها في سلوك الطالب وممارساته، مروراً بالاستراتيجيات المتبعة في تدريس العلوم سواء النظرية أو التطبيقية ونخص بالذكر العلوم الإنسانية التي ليس معلموها لباس التقليد والإتباع فساقهم إلى الجمود في العطاء ووأد للموهبة والإبداع في العلوم الإنسانية على اختلاف مناهجها وتعدد ميادينها الفكرية والمجتمعية.

تلك الإشكالية كانت جرس إنذار يُقرع على أعتاب القرن الواحد والعشرين لليقظة من الفرق الذي يتسع ويزداد كلما تسارعت النهضة الحديثة في التطور الرقمي والتكنولوجي ليزداد العلم وينخفض معرفة الإنسان بماهيته واحتياجاته الدينية والفكرية والفلسفية وليكون أقل قدرة على حفظ سلوكه من إتباع الحضارة بالعقل دون روح العلم أو تأمل للهدف والغاية.

وفي العالم الإسلامي تشدد الخطورة وتعظم المصيبة لما للعلوم الإنسانية من مكانة عظيمة لتعزيز السلوك الديني والمجتمعي فالعمل الصالح والعلم النافع شرطان للفلاح في الدنيا والنجاة في الآخرة، أدرك ذلك

المسلمون فأشرقتم شمس حضارتهم لتتير للعالم بالخلق الرفيع والفكر السوي والعلم النافع.

إلا أن العلوم الإنسانية ذبلت بعد غياب شمس الحضارة الإسلامية وتجمدت منابع فيضها وعطائها لتصبح حبيسة الكتب تقال ولا تُفعل وتدرس ولا تطبق ففقدت دورها عند الفرد والمجتمع وقل الانتفاع بها أمام منافسيها من العلوم التطبيقية والتكنولوجية مما أيقظ حاملي نيراس العلم ومهمة التعليم للدعوة إلى البحث والدراسة في مناهج العلوم الإنسانية وتجديد مناهجها وطرق تدريسها كون التدريس عملية اجتماعية وتربوية تغيّرت أدواتها وأهدافها وأساليبها عبر العصور. من نقل المعارف بالحفظ والتلقين في المدارس التقليدية، إلى نماذج معاصرة تضع المتعلم في مركز العملية وتوظف تكنولوجيا المعلومات لتلبية للتغيير في النهضة الحضارية المعاصرة. يستعرض هذا البحث تطور أساليب التدريس، يقارن بين القديم والحديث، ويعرض عدداً من استراتيجيات التحول التعليمي وطرق التدريس مع اقتراح توصيات عملية. تفعيل دور العلوم الإنسانية في إصلاح الفرد ونهضة المجتمع لتكون خطوات ثابتة نحو حضارة إسلامية حديثة ترتقي بالإنسانية فكراً وخلقاً وعلماً مصداقاً لقوله تعالى (وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ) سورة فصلت: آية ٣٣)

مشكلة البحث:

لم تعد الطرق التدريسية التقليدية المعتمدة على التلقين والسرديات قدرة على التأثير على المتعلمين وإحداث أثر على سلوكهم كما كانت سابقاً. نتيجة التغيير الحضاري والثورة المعلوماتية وفقدان الشغف والمتعة في تلقي المناهج الدراسية لمواد العلوم الإنسانية خاصة الدراسات الإسلامية والاجتماعية وتحصل اللغة العربية على جزء كبيراً أيضاً في ذلك كون الطرق التدريسية ما زالت تعتمد كثيراً على التلقين والسرديات للمعلومة مع وجود محاولات فردية من بعض المعلمين على الابتكار في تقديم المعلومات ولكنها غير كافية وليست عامة خلافاً للمواد العلمية والعملية التي تعتمد على طرق تدريس واستراتيجيات تقوم على البحث والتقصي والتجربة..

أسئلة البحث:

يطرح البحث مشكلات حاضرة في الواقع المنهجي المدرسي غائبة عن الاهتمام والرعاية من قبل القائمين على وضع المناهج وصولاً إلى المعلمين متأثراً بذلك الطلاب في مختلف المراحل الدراسية مما يجعل المشكلة فكرية واجتماعية لها أثر على غياب الأثر على سلوك الطلاب.. هل لطبيعة المواد الإنسانية علاقة وثيقة مع الطرق التقليدية وبينهم ميثاق لا يمكن حل العقد منه؟؟ أم أن التطور الحضاري والثورة المعلوماتية المعاصرة والإبداع في

التعليم الحديث يستطيع تحويل الحصص من التقليد إلى المتعة وعمق الأثر؟

- لماذا توارت مواد العلوم الإنسانية عن التطور العلمي والتطبيقي في المناهج والاستراتيجيات في التدريس؟
- كيف تدمج الاستراتيجيات للمواد العلمية التطبيقية مع مناهج ومواد العلوم الإنسانية مع اختلاف الماهية والمرجعية؟

محتويات البحث:

- يقوم هذا البحث على مقدمة وثلاث مباحث هي:
المبحث الأول: إشكالية المنهج في العلوم الإنسانية والعلوم التجريبية وماهيتها.
المبحث الثاني: الآثار المترتبة للطرق واستراتيجيات التدريس المعتمدة على المنهج بين القديم والحديث.
المبحث الثالث: الاستراتيجيات التفاعلية لمواد العلوم الإنسانية.

ثم خاتمة وأبرز التوصيات والنتائج مع قائمة لأبرز المصادر والمراجع.

منهج البحث:

اعتمد البحث في منهجية دراسته على المنهج التحليلي والوصفي في دراسة القضية المراد البحث في أسباب نشأتها وكيفية معالجة المشاكل التي نشأت عن وجودها محاولة للوصول إلى بعض الحلول.

المبحث الأول: إشكالية المنهج في العلوم الإنسانية والعلوم التجريبية وماهيتها:
أولاً: إشكالية المنهج.

تنوع المناهج في المراحل الدراسية المختلفة بين علوم نظرية وتطبيقية ومهارية اختلاف في الماهية وتنوع في الطرق التدريسية لكون التعليم المنهج تعليمياً موجهاً قائم على تنمية المعارف والقيم والمهارات لتكوين محصلة ثقافية تجعل من المتعلمين مؤهلين لحياة جامعية ثم ميادين عمل مختلفة.

يتكون المنهج الدراسي من أهداف تعليمية، ومحتوى، وطرق تدريس، وتقويم، بالإضافة إلى ظاهرة المعلم، والمتعلم، والكتاب المدرسي. ويتم بناء المنهج على أسس فلسفية واجتماعية، وثقافية، ونفسية، ومعرفية.

فالمنهج في اللغة مشتق من النهج، وهو الطريق الواضح، والوسيلة المحددة التي توصل إلى غاية معينة. يقول تعالى (لِكَلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا) (سورة المائدة: آية ٤٨) والمنهج بهذا المعنى "وسيلة محددة ومنظمة تساعد في الوصول إلى أهداف او غايات مرغوبة" ^١

وبذلك فإن المنهج بمفهومه التعليمي الحديث «مجموعة من الخبرات التربوية والثقافية والاجتماعية والرياضية والفنية التي تهيئها المدرسة لطلابها من داخل وخارج المدرسة بقصد مساعدتهم على النمو الشامل في جميع النواحي وفقاً لأهدافها» ^٢ وهو بهذا المفهوم يكون قادراً على ترجمة الأهداف التعليمية إلى مواقف، واحتوائه على نشاط الطلاب وخبراتهم. وبالتالي يتأثر المنهج ويؤثر بحياة الطلاب والبيئة المحلية، والمعلم، والثقافة، والمجتمع. ومن تنظيماته الحديثة: المنهج التكاملي، والخفي، والتكنولوجي، والعالمي، والبيئي. كما يمكن إطلاق التعريف بأنه «نشاطات تعليمية وتفاعلية للطلاب معها». وفقاً لنظرية النظم «نشاطات تعليمية مقصودة في مواقف مقصودة تتضمن مشكلات وأشخاص او احداث: وهي عملية تأثير وتأثر ينتج عنها تعديل سلوك المتعلم». ويعرفه اتباع تايلر Taylor بأنه «مخرجات التعلم». كما يراه البعض أنه «الخطة التعليمية التي تركز على تحقيق الأهداف العامة وتشمل التقويم، والتعلم، وتقريب الفجوة بين الغايات والوسائل للحد الأدنى». ويراه البعض أيضاً أنه «أهداف ومحتوى ومعايير لإعداد الطلبة»، وأنه أيضاً «وسائل وغايات» ^٣.

لكن المنهج الدراسي أعطى مفهوماً أضيق من «مجموعة من المقررات الدراسية المقررة على صف من الصفوف الدراسية أو مرحلة دراسية معينة». حيث اشتمل هذا التعريف على سلبيات منها: اقتصار المنهج على الناحية العقلية وتزويد المتعلم بأكبر قدر ممكن من المعلومات، وتركيزه على التلقين فقط، ونقل الخبرة من جيل إلى جيل آخر، فقابله عدم اهتمام في جوانب التفكير، والابتكار، والتأمل، وتوجيه السلوك، وضعف التركيز على النشاط العملي فأصبح المنهج الدراسي في عزلة عن المجتمع وواقعه فما يؤخذ بين جدران الفصول المدرسية معلومات مجردة عن حاجة الطالب السلوكية و المجتمعية رافقه تقييد للنمو المهني للمعلم من خلال استخدام طريقة التلقين والحفظ في تنفيذ المقررات من خلال منهج محدد يسمى المواد الدراسية منفصلة في المسمى والمحتوى، لها أهداف وطرق تدريسية تختلف تارة وتتفق أخرى.

وهنا تبدأ قضية الاختلاف المنهجي بين المنهج عامة والخاص في المواد الدراسية للمراحل التعليمية المختلفة التي يمر بها الطالب عبر السنوات التعليمية تبعاً للمسمى فالدراسات النظرية "الأدبية أو الإنسانية" ونعني بها الدراسات الدينية والمجتمعية والنفسية واللغويات والأدبيات. أما العلوم العلمية "التطبيقية" فهي الرياضيات والهندسة

^٢ د. فريد بن علي الغامدي، ملخص كتاب نظرية المنهج لبوشامب، جامعة الملك عبد العزيز جدة
^٣ المرجع السابق.

^١ ابن منظور، لسان العرب، مادة "نهج" دار صادر - بيروت الطبعة الثالثة - ١٤١٤ هـ

التجربة على المناهج، وتم تعميم أسس المنهج الوضعي لتشمل العلوم الإنسانية مما أدى إلى اختزال الظواهر الإنسانية في جوانبها الحسية والفيزيائية، وإسقاط كل ما هو متجاوز ومتعال وغيبى من هذا الوجود، حتى إنه لم يعد هناك فرق بين الظاهرة الإنسانية والظاهرة الطبيعية. كما تم فصل العلم عن كل قيمة أخلاقية، واكتفى بطرح سؤال الوسائل دون سؤال الأهداف والغايات، ذلك أن الحالة الوضعية تقوم أساساً على اعتبار الظواهر خاضعة للقوانين، وأن مهمة البحث العلمي هي العمل على الكشف عن هذه القوانين أي بيان شروط وجود الظواهر، لا أسبابها الأولى وهو بيان كيف يحدث الشيء؟ لا البحث في لماذا يحدث؟

إن هذه النتائج العكسية لتطبيق أسس المنهج الوضعي، المستمدة من العلوم الطبيعية على الدراسات الإنسانية، دفعت عدداً من العلماء وفلاسفة العلم إلى التنبيه على التباين الحاصل بين فروع هذين العلمين، وإلى وضع حدود فاصلة بينهما، لأن تجاهل ظاهرة الاختلاف و«اللاتجانس» هذه القائمة بين المجالين، لا تؤدي فقط إلى كثرة المفاهيم الخاطئة، وإنما أحياناً، إلى أوهام لا يمكن أن تتحقق بأي حال من الأحوال⁶ لذلك من الضروري صياغة استراتيجيات وطرائق تدريس كلية ومطلقة، للحفاظ على الغاية التي تسعى إليها العلوم الإنسانية، في تكوين الفكر السليم والسلوك الصالح والوعي بالذات من خلال التعلم من الماضي واستشراف المستقبل عن طريق بناء قوانين وقواعد تقريبية واحتمالية، فلا يمكن القول: إن العلوم الإنسانية يمكن أن تصل إلى مختبرات ومعامل مماثلة لتلك التي تصل إليها العلوم التطبيقية والعملية، فحين لا يكون الموضوع قابلاً للدراسة العلمية، تبعاً للماهية وثبات المرجعية وكون المعلومات المجردة عن الرأي فيها كونها قطعية. إضافة إلى الاتفاق على أن كل فرد يتميز بخصوصيات تجعله يختلف عن باقي الأفراد، فالأفراد ليسوا نسخاً متطابقة يمكن صبها في قوالب جاهزة وإخضاعها جميعها للقوالب التفسيرية نفسها، فكل فرد له تميز وخاصة اختلاف، والمتعلم مشروع يتحقق في المستقبل، وعلية الأمل في نهضة أمة⁷.

ثانياً: ماهية المنهج التجريبي:

يستخدم اصطلاح المنهج في الفلسفة كمقابل للوسائل التي تحقق المعرفة، بمعنى أن المنهج طريقة لإعادة الإنتاج

والعلوم وما يتبعهم من اشتقاقات.. غنية بالمعارف، وواضحة في الأهداف محددة في الزمان والمكان وفق تنظيمات إدارية محددة من قبل التوجهات السياسية لكل دولة، وخاضعة لقانون موحد يسمى التنظيم المدرسي يهذب الحضور وفق ضوابط تربوية وأخلاقية.

لكن المنهج الدراسي أجوف من التهذيب السلوكي أو الأثر الأخلاقي إلا من جهود فردية للمعلمين من خلال التوجيه والتأثير والقوة الحسنة دون أهداف واضحة أو طرق علمية وعملية.. ولا يخفى شبه الإجماع بين الباحثين ومؤرخي العلوم على أن العلوم الإنسانية قد نشأت في القرن التاسع عشر حينما بدأت هذه العلوم في الاستقلال عن الاعتقاد بأن الإنسان ذات ولا يمكن معاملته كموضوع، غير أن شبه الإجماع هذا قابله خلاف بين العلماء وفلاسفة العلم حول طبيعة المنهج في هذه العلوم إذا ما استقل عن النظرة السائدة إلى كونه موضوعاً وطبيعة ينطبق عليه ما ينطبق على العلوم الطبيعية. لذلك يمكن القول إن العلوم الإنسانية قد نشأت نشأة غير مكتملة لتباين التعامل مع موضوعها والمنهج المتبع في دراستها لذلك إن استطاعت تحديد موضوعها وحصره، فإنها لم تستطع خلق منهج يلائم طبيعة موضوعها⁴.

إذاً فالإشكال المنهجي في العلوم الإنسانية ليس حديثاً، بل يعود بالأساس إلى القرن الذي كان فيه المنهج الاستنباطي في العلوم الرياضية، والمنهج الاستقرائي في العلوم الطبيعية قد بلغا غايتهم في النضج واستكمال سيطرتهم على كافة الميادين، وهو ما وضع هذه العلوم أمام خيارين:

١. إما أن تجد لنفسها منهجاً يلاءم طبيعتها لا هو استنباطي ولا هو استقرائي.

٢. أن تحاول تبني هذين المنهجين أو أحدهما وتطبيقهما على دراساتها. وفي كلتا الحالتين كانت النتائج مؤلمة، ففي الحالة الأولى تباينت مناهج الدراسات الإنسانية بين المنهج الاستردادي في التاريخ، إلى منهج التحليل النفسي في علم النفس... وهكذا، والنتيجة أننا لسنا أمام منهج واحد.

وفي الثانية حصلت الطامة الكبرى. وهي: تحويل الإنسان إلى مجرد رقم أو عدد أو قضية أولية أو ثانوية مما يمكن من إخضاعه لمنهج استنباطي، أو إحالة الإنسان إلى مادة من مواد الطبيعة في المنهج التجريبي والمنهج الاستقرائي⁵.

سادت القرن التاسع عشر نزعة إلى اعتبار الطبيعة أساس الكون، وخضع مفكرو هذا العصر وفلاسفته لسيطرة

⁶ عبد الوهاب المسيري: "الفلسفة المادية وتفكيك الإنسان"، دار الفكر، دمشق، ط١، ٢٠٠٢م.

⁷ محمد وقيدى: "العلوم الإنسانية والإيديولوجيات"، منشورات عكاظ، المغرب، ط٢، ١٩٨٨م.

⁴ علي عبد المعطي محمد: "رؤية معاصرة في علم المناهج"، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط١٩٨٤م.

⁵ محمد عابد الجابري: "مدخل إلى فلسفة العلوم، دراسات ونصوص في الأبيستمولوجيا المعاصرة"، الجزء الثاني: "المنهج التجريبي وتطور الفكر العلمي"، دار الطليعة، بيروت، ط٢، ١٩٨٢م.

للوصول إلى المعارف والحقائق ووسيلته للتحقق من مدى ثبات وصدق صحة هذه المعارف، فيستلزم تطبيق المنهج العلمي: أن ينتقل الباحث من الأشياء إلى المعاني وأن يلاحظ جميع الظواهر التي يدرسها حتى الاجتماعية منها على أنها أشياء أو مشكلة أو قضية ولا يجوز له أن يصل إلى معرفتها عن طريق الآراء الشائعة أو الأقوال المنقولة دون برهان أو تجارب.

وهنا يطرح السؤال هل يمكن لتلك الطريقة الموضوعية أن تستخدم في وضع المناهج في العلوم الإنسانية؟

تكون الإجابة نعم إذا اعتبرنا أن الظواهر الاجتماعية "أشياء" أو طرحت كقضايا يجب أن تُعالج وتُلاحظ لتكون نقطة بدء الدراسة بدلاً من تلك المعاني العامة أو الأخبار المنقولة التي لم تنشأ بطريقة علمية.

دعا إلى هذه المنهجية ابن خلدون (١٣٣٢-١٤٠٦) عندما جمع المادة العلمية وقدم عللاً وأسباباً لتفسير الحوادث ثم الوصول إلى القوانين العامة. تلك المنهجية هي النواة التي يتم المطالبة بها في وضع المناهج الدراسية في العلوم الإنسانية من حيث التفسير والتعليل واستخدام الملاحظة والاستنباط والاستقراء من أجل الوصول إلى النتائج واستخلاص الحقائق فيثير بذلك الفكر ويتجدد إعمال العقل ولا تكون المناهج خلاصة معلومات تحفظ وتردد دون تفكير أو تحليل أو تحريك دافعية للتعلم. ويتحرك بين الاستنباط والاستقراء وينهمك فيما يعرف بالتفكير التأملية.¹¹ ففي الاستنباط يرى المتعلم أن ما يصدق على الكل يصدق على الجزء، ولذا فهو يحاول أن يبرهن على أن ذلك الجزء يقع منطقياً في إطار الكل ويستخدم لهذا الغرض وسيلة تعرف بالقياس. وقد استخدمه العلماء المسلمين مثل الكندي والفارابي وابن سينا وابن حزم في دراساتهم في الميادين العلمية والجغرافية والفلكية¹²

أما التفكير الاستقرائي فيجمع المتعلم الأدلة التي تساعد على إصدار تعميمات محتملة، ويبدأ تعلمه بملاحظة الجزئيات (وقائع محسوسة) ومن هذا البحث يصدر نتيجة عامة عن كل الفئة التي تنتمي إليها هذه الجزئيات وإذا استطاع أن يصل إلى نتيجة عامة عن طريق الاستقراء فمن الممكن أن يستخدمها كقضية كبرى في استدلال استنباطي مع مراعاة الشروط التي تفرضها طبيعة الحوادث الاجتماعية، من ناحية الأسس العامة ومبادئه وخطواته

الفكري والفعلية المتعلقة بموضوع الدراسة⁸ فيعرفه الفيلسوف عبد الرحمن بدوي على أنه (الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيم على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة ومعلومة)⁹ لذلك يختلف المنهج باختلاف العلم الذي يخدمه وله أنواع أربعة هي:

المنهج الاستدلالي أو الرياضي: وهو الذي نسير فيه من مبدأ إلى قضايا تنتج عنه بالضرورة دون اللجوء إلى التجربة، وهو منهج العلوم الرياضية خصوصاً.

المنهج التجريبي: ويشمل الملاحظة والتجربة معا وهو الذي نبدأ فيه من جزئيات أو مبادئ غير يقينية تماماً حتى نصل إلى قضايا عامة، لاجئين في كل خطوة إلى التجربة كي تضمن لنا صحة الاستنتاج، وهو منهج العلوم الطبيعية على وجه التخصيص.

المنهج الاستردادي أو التاريخي: وهو الذي نقوم فيه باسترداد الماضي تبعاً لما تركه من آثار، أيًا كان نوع هذه الآثار، وهو المنهج المستخدم في العلوم التاريخية والأخلاقية وتبنى عليه العديد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بالعلوم الإنسانية عامة.

المنهج الجدلي: وهو الذي يحدد منهج التناظر والتحاور في الجماعات العلمية أو في المناقشات العلمية على اختلافها، ولا يمكن لهذا المنهج أن يأتي بثمار حقيقة إلا إذا ساعدته المناهج الثلاثة السابقة.¹⁰ كما يعتبر منهجاً قليل الاستعمال في مناهجنا التعليمية الحديثة.

من خلال استعراض الأنواع السابقة يتبين الفرق بين المناهج المبنية على استخدام التجربة والملاحظة وطرح الأسئلة المعرفية للوصول إلى الحقائق والنتائج ويطلق عليها: "المنهج العلمي" ويقابله "المنهج النظري" الذي يعتمد على الحقائق التاريخية وتحليلها أو ربطها بتسلسل زمني ومكاني مما يجعل إعمال العقل فيها خاضعاً لقوانين ثابتة لا مجال للتجربة أو الخلاف عليها بل الاختلاف في ترجيح الأقوال التي تؤيد فكر الباحث فيها أو يضعف ما يريدها أو يقلل من مصداقيتها. لذلك تعتمد العلوم النظرية على النقل أما العلوم الرياضية والعلمية على التجربة والبرهان "إعمال العقل" ومن هنا تبدأ المشكلة ...

فالمنهج العلمي يتميز بتعدد الأدوات التي يستخدمها العالم والمتعلم لتوسيع آفاق معرفته وزيادة ثروته من المعلومات المختبرة والموثوق بها، فهو طريق الباحث

⁸ سلطانية بالقاسم، حسان الجيلالي، محاضرات في المنهج والبحث العلمي، الكتاب الثاني، ط٢، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ٢٠٠٩م.

⁹ عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، ط٣، وكالة المطبوعات، شارع فهد السالم، الكويت، ١٩٧٧م.

¹⁰ د مصطفى حلمي. مناهج البحث في العلوم الإنسانية بين علماء الإسلام وفلاسفة الغرب. دار الكتب العلمية. بيروت. ط٢٠٠٥م.

¹¹ سمير نعيم أحمد، المنهج العلمي في البحوث الاجتماعية، غير وارد مكان النشر، ط٥، ١٩٨٦م.

¹² شبيخة بنت محمد عائش الدوسري، علم القياس الرياضي وتطبيقاته في علوم الحضارة الإسلامية في القرن السادس والثامن الهجري، جامعة الملك عبد العزيز، جدة ٢٢٤م.

المجتمعات مع مراعاة الفطرة الإنسانية، والاهتمام بالإنسان ككل (فطرة الله التي فطر الناس عليها لا تبديل لخلق الله ذلك الدين القيم) (سورة الروم، آية ٣٠)، ومراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين ضرورة ومطلب استناداً لقوله تعالى "لا يكلف الله نفساً إلا وسعها" (سورة البقرة، آية ٢٨٦) مما يجعل استخدام طرق التدريس المناسبة أمر تكليفي وضرورة إنسانية شرعية تربوية تبعاً لاختلاف الجوانب والظروف التي يكون عليها المتعلم أثناء العملية التعليمية فالمعلم يقوم بدور المرشد، والموجه، والقنود¹⁴.

ولكي يقوم المعلم بهذا الدور على الوجه المطلوب لابد من إعداد نفسي وعلمي يواكب متطلبات الجيل والتغيير الحضاري لذلك بات من الضرورة القصوى استخدام طرق وأنشطة تعليمية مصاحبة للمنهج الدراسي بما يخدم أهداف إعداد "الإنسان الصالح" في ضوء أهداف التربية الإسلامية المنشودة.

وبالنظر إلى واقع المناهج الدراسية للعلوم النظرية نجد أن طرق تدريس هذه المناهج تستخدم الأساليب التقليدية المكررة مثل: المحاضرة والنقاش، وبعيدة عن الطرق والوسائل والاستراتيجيات الحديثة التي تعمل على إشراك المتعلم في العملية التعليمية وإعمال العقل والتفكير والتأمل والوصول إلى نتائج وحلول كما في المواد العلمية مما ترتب عليها آثار جعلت من العلوم النظرية مواد جامدة وغير مؤثرة في كثير من المناهج فهي للحفاظ دون العمل والتجربة...

المبحث الثاني: الآثار المترتبة للطرق واستراتيجيات التدريس المعتمدة على المنهج بين القديم والحديث:

أولاً: المنهج القديم "التقليدي"

- آثار متعلقة بالمادة الدراسية: تعد المادة الدراسية هي الغاية في العملية التعليمية. فمن أجلها تفتح المدارس ويؤهل المعلمون، بل إن كل ما يجري في ميدانها وبين فصولها من تنظيمات إدارية وأنشطة تعليمية يجب أن يكون في خدمة التحصيل العلمي من خلال المعلومات التي تشتمل عليها المواد الدراسية. ويتحقق بها ومعها تعليمهم وتهذيبهم وإكسابهم المهارات سواء الفكرية أو اليدوية عن طريق الحفظ لهذه المعلومات والقدرة على ترديدها واجتياز الاختبارات والمعايير التي تحكم بنجاح التلميذ من عدمه والانتقال من مرحلة دراسية إلى أعلى. نتج عن ذلك أن تضخمت المقررات الدراسية نتيجة للحرص على لزيادة المستمرة في المعرفة بشتى جوانبها. واتجه المتخصصون في كل مادة دراسية إلى إدخال إضافات وتضخيم ترتب عليه ازدحام المنهج بالمواد الدراسية وبالمعلومات الكثيرة. وهذا التضخم في المواد الدراسية أدى في الغالب إلى عدم العناية

الأساسية مع الاعتراف بوجود صعوبات تحول دون التطبيق الكامل للمنهج العلمي في العلوم الاجتماعية¹³.

وهذه هي دعوة البحث إلى تبني المنهج التطبيقي في مناهج العلوم الإنسانية في المراحل الدراسية من مع مراعاة الفروق بين العلوم لتقريب المسافة بين العلوم الإنسانية وبين العلوم التطبيقية من أجل هدف واحد وهو اكتمال المنظومة البنائية الفكرية والعلمية للطلاب.

كما يؤكد ابن خلدون على أن الهدف من التعلم هو القدرة على الفهم والبحث والمناقشة وليس مجرد الحفظ والاستظهار، كذلك فقد وجه النظر إلى ضرورة دراسة القائمين على التعليم للجوانب المختلفة لحياة المتعلمين، حتى لا يتسبب الجهل بهذه النواحي في الإضرار بالمتعلمين (التلاميذ)، وخصوصاً عدم مراعاة المعلم للمستوى العقلي للتلميذ، أو استخدام القسوة في معاملتهم مما يترتب عليه الإضرار بالعملية التعليمية. وهذا يؤكد اهتمام ابن خلدون

بمراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ. وقد قال ابن خلدون بعدم تعليم القرآن لحديثي السن لعدم قدرتهم على فهمه واستيعاب معانيه. وقد يكون من المفيد في هذا الموضع أن ننبه إلى: أن البحث والاجتهاد لاستخلاص ملامح نظرية تربوية تستند إلى أسس إسلامية كان وما زال هو الشغل الشاغل لعلماء التربية المسلمين - وخاصة في الوقت الراهن - لتأكيد هويتهم في واقع الحياة، واسترداد ريادتهم للبشر.

هذا الفهم الشامل لوظيفة وهدف التعليم للعلوم الإنسانية بما تحتويه من مناهج للمواد الدراسية وأهداف ومحاور أن لها أهمية كبيرة ودور شرعي وحاجة دينية وحضارية إذ يتوجب من خلال ما سبق الاهتمام بكل النواحي المادية والمعنوية للإنسان المتعلم، في صورة متوازية، ومتناغمة، لتساعده على الائتلاف مع قوانين الكون الذي يعيش فيه، فالمنهج المدرسي يشارك في هدف إعداد "الإنسان الصالح" الذي يقوم بتكاليف الخلافة في الأرض قال تعالى: "وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة" (سورة البقرة، آية ٣٠). فشرط الاستخلاف استغلال الطاقات الممنوحة للإنسان من الله لعمارة الأرض بما هو في صالح البشرية والوصول إلى هدف إعداد "الإنسان الصالح" يتطلب من مناهج العلوم الإنسانية خاصة وباقي العلوم تنوعاً في طرق التعليم والتدريس تبعاً لتنوع الحاجات المادية والمعنوية لتنشئة الإنسان الصالح، والمدرسة هي المؤسسة الاجتماعية التي أنشئت لتقوم بدور ما بعد الأسرة في عملية التربية وتنوع العلوم وتعدد المعارف وتشكيل المهارات واتقان الحرف، وذلك على النحو الذي يرتضيه كل مجتمع ويحقق أهدافه العامة، والتراث الثقافي الذي يميز هذا المجتمع عن غيره من

¹⁴ الحيلة، محمد محمود. تعليم التفكير: مفاهيم وتطبيقات. دار المسيرة، عمان، ٢٠١٠م.

¹³ د. عبود عبد الله العسكري. منهجية البحث في العلوم الإنسانية دار التميز. دمشق. ط١. ٢٠٠٢م.

من درجة تركيز انتباه التلاميذ وانصرافهم عن الدراسة وكرههم للمدرسة وعدم إقبالهم على الدراسة بحماس. ولا يراعى المنهج التقليدي الفروق الفردية بين التلاميذ حيث أن هؤلاء التلاميذ يختلفون فيما بينهم في القدرات العقلية والصفات الجسمانية وقدرتهم اللغوية والرياضية، وأيضاً هناك تفاوت في سمات الشخصية من ناحية الاتزان الانفعالي وحالات التوتر التي يمر بها الفرد وقدرته على التحمل ومدى اعتماده على نفسه. وترجع هذه الفروق إلى عاملين أساسيين هما الوراثة والبيئة حيث تزود الوراثة الفرد بالإمكانات والاستعداد وتأتي البيئة لتقرر ما إذا كانت هذه الامكانيات والاستعدادات ستتحول إلى قدرات فعلية أم لا. والمنهج التقليدي يخاطب هؤلاء التلاميذ بأسلوب واحد والمدرس يوجه شرحه لكل التلاميذ بطريقة واحدة والامتحانات واحدة دون مراعاة لهذه الفروق، والنتيجة ظاهرياً حفظ للمعلومات ولكن الحقيقة هي قيود وأغلال التفت حول العقول وتعتلت عن التفكير والتحليل والاكتشاف. كما ساد اعتقاد أن المعلومات التي يكتسبها التلاميذ من خلال المنهج التقليدي تؤدي إلى تعديل سلوكهم وهذا خطأ. فالمعرفة وحدها ليست كافية لتوجيه السلوك الإنساني. بل يأتي من التدريب والممارسة على السلوك المرغوب فيه بالترغيب والتكرار والتشجيع والتحذير والقوة الصالحة. واعتماد التلميذ على الكتاب المدرسي والمدرس جعلته يعتاد على السلبية وعدم الاعتماد على نفسه. فالمدرس يقوم بشرح وتبسيط المعلومات والربط بينها، وعلى التلميذ أن يستمع وينصت ويستوعب ما يقوله المدرس وما تتضمنه الكتب وأن يحل له المعلم المشكلات التي تقابله. أما هو فلا يستطيع أن يحل أي مشكلات بنفسه وهذا يحرمه من التدريب على أسلوب حل المشكلات وقدرات التفكير العلمي. وأيضاً يحرم التلميذ من التدريب على النقد البناء. وأيضاً ازدحام المنهج المدرسي بمواد دراسية ومعلومات يصعب على التلاميذ استيعاب بعضها أو معضمها. وهذه المقررات والتركيز عليها تشجع التنافس الأناني بين التلاميذ بدلاً من أن تدربهم على التعاون للوصول إلى الأهداف المشتركة. كما أن هذه المقررات تجعل التلاميذ لا يميلون إلى البحث والاطلاع.

- آثار متعلقة بالنشاط المدرسي والحياة المدرسية: تركيز المنهج التقليدي على اكتساب المعلومات وإتقانها أدى إلى إهمال الأنشطة بكافة أنواعها سواء كانت الأنشطة ثقافية أو اجتماعية أو رياضية. فلم تلجأ إليها المدارس إلا للترفيه عن التلاميذ ولم تتح لها الوقت الكافي مع أهميتها البالغة ودورها الفعال في العملية التربوية. وحتى النشاط الذي يقوم به التلاميذ كان يتم في نطاق ضيق في بداية العام الدراسي، ثم يلبث أن يقل تدريجياً حتى ينعدم نهائياً عند اقتراب الامتحانات النهائية. ولم يكن إقبال التلاميذ على النشاط كبيراً

يربط المواد الدراسية بعضها ببعض ولم يعد بينها ترابط أو تكامل فأصبحت المعرفة التي تقدمها للتلاميذ مفككة وهذا أدى إلى تجزئة خبرة التلاميذ وضعف قدرتهم على الاستفادة من المواد الدراسية في الحياة العملية لتصبح المعلومات رهينة الكتاب والفصل المدرسي دون وعي لقيمة ما يدرسه التلاميذ في مدارسهم.

- آثار متعلقة بالمعلم: وظيفة المعلم في ظل هذا المنهج التقليدي هي نقل المعلومات التي وردت في الكتب المدرسية المقررة إلى أذهان التلاميذ فحصر المعلم اهتمامه وسخر إمكاناته في هذه الكتب فقط مما أدى إلى ضيق أفقه وعدم اتساع مداركه. كما أن اهتمام المعلم بأن يتقن التلاميذ المادة الدراسية كهدف أساسي للمدرسة لا يهيئ فرصاً أمام هذا المعلم، لفهم طبيعة أفراد تلاميذه من جميع نواحيها كأساس لتوجيه كل تلميذ التوجيه التربوي اللازم له... أي أن المنهج التقليدي لا يساعد على وجود فرص أمام المعلم يقوم فيها بتوجيه تلاميذه التوجيه الذي يساعد كلاً منهم على النجاح في الحياة كعنصر عامل يفيد في المجتمع. وبما أن حفظ المعلومات هو الغاية فقد أهمل المعلم ربط هذه المعلومات بالحياة العملية للتلاميذ مما أقام حاجزاً بين ما يدرسه التلاميذ في مدرستهم وبين ما يجري في بيئتهم من حرف وصناعات. وتركيز المعلم في ظل المنهج التقليدي على المعلومات فقط جعله يهمل نمو جوانب هامة في التلاميذ مثل قدرتهم على التفكير العلمي واكتسابهم للاتجاهات والميول العلمية وتكوين العادات الإيجابية وغرس القيم في نفوسهم ليصبحوا مواطنين صالحين. وعلى المعلم في ظل هذا المنهج جعل التلاميذ هادئين تماماً في أماكنهم دون أية حركة أو تقديم اقتراحات خاصة تخرج عن المقرر لأنها مضيعة للوقت وفي هذا حرمان للتلاميذ من الابتكارية والتدريب على النقد البناء. وأخيراً فإن أساس الحكم على عمل المدرس ومستوى تدريسه هو ناتج تلاميذه في امتحان المواد الدراسية أكثر من أي شيء آخر.

- آثار متعلقة بالتلاميذ: أول ما يلفت النظر في آثار المدخل التقليدي المتعلقة بالتلاميذ هو نظر المنهج التقليدي إلى التلميذ تلك النظرة السلبية. فالتلميذ في هذا المنهج ينظر إليه على أنه محدود الأفق والخبرة، وأن كل ما عليه هو أن يستقبل ما يقدمه له الكبار وإن الذي يهمه أكثر معرفة ما يمكن أن يفيد في حياته المستقبلية. وعليه أن يحفظ ما يقدم وكأن عقله مخزن للمعلومات. أما أن يفكر التلميذ ويأخذ دوراً إيجابياً ونشطاً في عملية التعلم فهذه أمور لا يركز عليها المنهج. وكذلك لم يعمل المنهج التقليدي على النمو الشامل للتلميذ فيقصد به النمو في كافة الجوانب وإنما اهتم فقط في جانب المعلومات وأهمل بقية الجوانب الأخرى، العقلية والاجتماعية، والنفسية، والجسمية، والفنية والإبداعية. وكذلك إغفال اهتمامات التلاميذ، وعدم مراعاة أن ذلك يقلل

تلاميذه في الاختبارات التحصيلية أثناء العام الدراسي أو في نهايته، بل ينظر إلى عمل المدرس على أساس نمو تلاميذه من جميع النواحي في اتجاه الأهداف التربوية السليمة المرجوة.

- أثر المنهج المدرسي المطور على التلميذ: التلميذ في المنهج التقدمي مكانه في مركز دائرة الاهتمام ويدور حوله كل الجوانب العملية التعليمية. فهو الغاية ونموه الشامل وهو كل ما تسعى إليه التربية. والتلميذ هنا إيجابياً نشيطاً وهو يختار تحت توجيه المعلم ما يناسبه من المادة الدراسية وما يشعر بالحاجة إليه منه. كما يشجع المنهج المدرسي الحديث التلاميذ على التعاون بدلاً من التنافس الأناني ويدربهم على النقد البناء وتحمل المسؤولية والاعتماد على النفس والثقة بها. وينمي عندهم الميل للبحث والاطلاع ويدربهم على الأساليب الديمقراطية السليمة. ويهيئ الفرصة لتنمية روح الابتكار وتنمية أساليب التفكير العلمي السليمة. ويراعى المنهج التقدمي ما بين التلاميذ من فروق فردية فيراعى حاجة وميول وقدرات واستعدادات ومهارات كل تلميذ. وفي أوجه النشاط المختلفة يفهم كل تلميذ طبيعة الدور الذي يقوم به في حياة جماعة بحيث يتحمس للقيام به. كما يفهم العلاقة بين ما يدور في بيئته. وبهذه الطريقة ستنتج المدرسة في المساهمة في نمو التلميذ شاملاً متوازناً متفقاً مع قدراته وميوله واحتياجاته.

- أثر المنهج المدرسي المطور على النشاط المدرسي والحياة المدرسية: يهتم المنهج المطور بالأنشطة بكافة أنواعها ثقافية أو اجتماعية أو رياضية ويتيح لها الوقت الكافي لما لها من أهمية في العملية التربوية. وتسود الحياة المدرسية روح الديمقراطية في علاقات التلاميذ بعضهم ببعض وفي علاقاتهم بالمدرسين وإدارة المدرسة وأوجه النشاط التي يقومون بها في المدرسة وفي خارجها. وهذه الحياة تناسب نمو التلاميذ وترغبهم في المدرسة وأوجه نشاطها فتجعلهم يقبلون عليها إقبالاً كبيراً يساعدهم على الاستفادة منها الإفادة المرجوة.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التفاعلية لمواد العلوم الإنسانية:

مع تطور العلوم التربوية ودراسة الظواهر السلوكية خاصة علم النفس التربوي ظهرت أطر نظرية جديدة مثل: السلوكية التي ركزت على التعزيز والسلوك الظاهر، ثم المعرفية التي اهتمت بالعمليات الذهنية الداخلية، وأخيراً البنائية التي ترى أن المتعلم يبني أفكاره ومهاراته بنفسه من خلال التفاعل والممارسة. هذه التحولات دفعت نحو تقليل الاعتماد على التلقين وزيادة الاهتمام بتصميم أنشطة تعليمية تُشجّع التفكير النقدي وحل المشكلات.

وهنا تظهر مشكلة المواد الدراسية الخاصة بالعلوم الإنسانية في كونها علوم نظرية غير خاضعة للتجربة والقياس بل

وذلك لأنهم كانوا يسعون وراء حفظ المعلومات وإتقان المادة الدراسية حتى يتمكنوا من الحصول على الشهادة التي يسعون إليها. لذلك تحولت الحياة المدرسية في العديد من المجتمعات إلى حياة استبدادية قائمة على الشدة والانضباط الأقرب إلى العسكري فالإرغام على الحفظ المتقن والإرهاب النفسي والعقاب البدني سائد في المدارس التي يعتبرها المجتمع وتؤيدها الأسرة يعتبر صحيحاً بل مثالياً كي يتقن التلاميذ المادة الدراسية ويتهدب سلوكهم ويصبحوا في اعتقادهم- النموذج للإنسان الصالح!

ثانياً: المنهج المطور "الحديث"

من السابق ذكره حول المناهج والطرق التقليدية التي سادت -وما زالت في بعض المجتمعات- يتضح جانب من الأثر الذي نتج عن الاكتفاء بما كان يصلح سابقاً ولم يعد قادراً على تلبية احتياجات الثورة المعلوماتية والتغير الحضاري المعاصر إلا أن اليقظة بدأت في التغيير المنهجي وتعديل بعض المناهج وتدريب المعلمين على مواكبة التطور في محاولة لسد الفجوة السابقة وظهرت بعض الآثار منها:

- أثر المنهج المدرسي المطور على المواد الدراسية: لا ينكر التطور المنهجي ما تستحقه المواد الدراسية من عناية وتقدير ولكنه لا يجعلها غاية في ذاتها، بل يجعلها وسيلة تساعد على نمو التلاميذ نمواً متكاملأً وشاملاً. فيشار فقط إلى الخطوط العريضة لهذه المواد ويختار منها التلاميذ ما يناسبهم من أوجه نشاط يقومون بها. ويجد المدرسون في هذه المواد أيضاً مرشداً يساعدهم على توجيه التلاميذ في هذا النشاط وهذه الخبرات لبلوغ الأهداف التربوية السليمة المنشودة. ولا يضحي المنهج بالتلميذ من أجل المادة الدراسية بل يفضل هذا التلميذ على تلك المادة الدراسية. إذ يسمح بتعديلها كلما دعت الحاجة إلى ذلك لتنمى مع ظروف المدرسة واحتياجات وإمكانيات البيئة. كما أن المواد الدراسية في المنهج الحديث بالنسبة للصفوف الدراسية وحدة، متصلة فما يدرس في موضوع ما يبني على ما سبقه ويعد أساساً لما يليه. ولا تقتصر الدراسة في أي مادة على الكتاب المقرر وحده بل يوجههم المدرس كي يجمع كل منهم ما يحتاج من المعرفة من أكثر من مصدر يناسبه. كما يوجه المعلم تلاميذه ليتعاونوا سوياً على تنظيم الحقائق والمعلومات التي جمعوها واستخلاص النتائج العامة. وكان اهتمام المدخل التقدمي بتكامل المعرفة طريقاً نحو ظهور فكرة الترابط والتكامل في بعض مجالات المنهج.

- أثر المنهج المدرسي المطور على المعلم: يستخدم المدرس في هذا المنهج أكثر من طريقة للتدريس ويبني معظم تدريسه على مواقف ومشكلات لها أهميتها عند التلميذ. ويراعى طبيعتهم وما يفرق بينهم من فروق فردية. كما يراعى المعلم مستوى نمو تلاميذه ويندرج معهم في تدريبهم على أنواع وأنماط الأسلوب العلم في التفكير. كما يعمل على تكوين العادات والاتجاهات الإيجابية لدى التلاميذ. ويشجع المدرس تلاميذه على السؤال والاستفسار عما يشاؤون ويوجههم للحصول على الإجابات من مصادر متنوعة. كما يشجعهم على تقديم المقترحات ولا يحكم على عمل المدرس من نتائج

المواد لأن لكل مادة سمة خاصة أو صفة تختلف عن غيرها من المواد.^{١٥}

ومن المتفق عليه الفوائد التي تعود على التلاميذ من تطبيق الحصص التفاعلية وإن اختلفت المواد الدراسية بكافة تخصصاتها ما يلي:

أولاً: استراتيجيات الكورت في التفكير:

يُعد التفكير من أهم القدرات العقلية التي تميز الإنسان، ولذلك سعى التربويون والعلماء إلى تطوير برامج تُثَمِّي مهارات التفكير الإبداعي والناقد لدى المتعلمين. ومن أبرز هذه البرامج برنامج الكورت (CoRT) الذي صمّمه الدكتور إدوارد دي بونو، وهو من أوائل البرامج التي ركّزت على تعليم التفكير كمهارة مستقلة يمكن تدريبها وتطبيقها في الحياة اليومية.

وكلمة "CoRT" هي اختصار للحروف الأولى من (Trust Research Cognitive) وهي تعني مؤسسة البحث المعرفي وهي المؤسسة التي أنشأها "ديبونو" في كامبردج بالمملكة المتحدة^{١٦} مكونات برنامج الكورت ومهاراته:-

الجزء	العنوان	الهدف
الأول	توسعة مجال الإدراك	النظر إلى الموقف من جميع جوانبه
الثاني	التنظيم	تهتم بالانتباه والتركيز على الموقف بفعالية
الثالث	التفاعل	تعني بمناقشة الأدلة والحجج المنطقية
الرابع	الإبداع	تعرض استراتيجيات توليد الأفكار ومراجعتها
الخامس	المعلومات والمشاعر	تعني بالعوامل الانفعالية المؤثرة على التفكير
السادس	الفعل والتحرك	تعني بتقديم إطار عام لمعالجة المشكلات

آليات استخدام برنامج كورت في تنمية مهارات التفكير الإبداعي:

لطالب الخدمة الاجتماعية: إن تنمية التفكير الإبداعي لدى الطالب وفق أجزاء برنامج الكورت سيتم من خلال المهارات التالية:

- مهارة معالجة الأفكار: وهي أن يعرض على الطالب قضية أو موضوع ما ويقوم كل طالب بالتعرف عليه بشكل عام وتحديد إيجابيات وسلبيات والنقاط المثيرة فيه لفهمه بطريقة أفضل ويتم تحديد هذه الإيجابيات والسلبيات بشكل كتابي.

يحكمها المنهج القديم التقليدي كونها قطاعية تعتمد على النقل من العلوم السابقة ولا يصح أن يجري عليها ما يجري على العلوم العلمية والتطبيقية فأصبحت المواد الدراسية ذات سمتين: مواد علمية تفاعلية ومواد نظرية تلقينية تعتمد على السمع والحفظ تنتهي بانتهاء الحصص الدراسية والتلميذ رهين التكرار لينجح بها دون أثر فكري وامتداد علمي. هذا التقسيم قاد تلك المواد الدراسية إلى العزلة عن التطوير والتأثير فهي مجرد تكرار، ودقائقها تحبس التلاميذ على مقاعد مستمعين، ثم يرددون ويحفظون، ومع انتهاء الحصص تغلق الكتب ويستعد التلاميذ لحصص مشوقة واستراتيجيات عقلية وحركية تجعل دقائق الحصص ممتعة وشيقة يفكر ويتأمل ويحلل ويناقش ويجري التجارب بكل حماس وشوق وينقش في الذاكرة أثر ذلك..

وبذلك تفاقمت المشكلة وكبرت الفجوة بين المواد وبدأت المحاولات في إدخال بعض الاستراتيجيات التي تهون على التلاميذ وطأة الحصص الدراسية للمواد النظرية مثل الكرة الملونة وبطاقات الأسئلة وغيرها من الاستراتيجيات البسيطة التي تدخل الترفيه في التعليم دون إعمال للعقل وإثارة لدافعية التعلم المطلوبة لإحداث أثر للمواد الإنسانية على فكر وسلوك التلاميذ كونها مواد تبني هوية التلاميذ وتربطهم دينياً وثقافياً بمجتمعهم كما تعتني بلغتهم وتضيف لهم لغات جديدة.

إن المشكلة في أسلوب التدريس قائمة مع تغير بعض المناهج كونها تستند للفكر المتوارث عن العلوم النظرية وافتقار الإستراتيجيات للتطبيق الإلزامي بعد تدريب المعلمين وتمكينهم من القيام بها على الوجه الصحيح أسوة بالمعلمين للعلوم التطبيقية وتفتقر إلى الاهتمام النوعي لأساليب التدريس ورد الشبهة عن الجمود الذي لصق بها ومن تلك الأساليب ما سيرد ذكره على سبيل المثال لا الحصر في تدريس المواد النظرية وجعل الحصص تفاعلية تعتمد على العقل والنقل سوياً، مع التأكيد بأن لكل مادة خاصية فلا خلاف على الثوابت في المادة ولكن تعدد الطرق وتنوع الاستراتيجيات تجعل لها عميق الأثر وتفتح باباً للتفكير والاستنتاج وهي دعوة قرآنية تتمثل في قوله تعالى والمشاكل التي ينبغي الحصول على مزيد من الاهتمام المتعلقة بطريقة التدريس. فطريقة التدريس هي طريقة تتضمن إجراءات قياسية للقيام بالأنشطة التعليمية، خاصة أنشطة عرض المادة على الطلاب كيف يتم دراسة خصائص

^{١٦} محمد علي عسيري: الدورة الأساسية في البرنامج العالمي CoRT لتعليم التفكير، المركز العربي للتعلم السريع، المملكة العربية السعودية، في الفترة ١٥-١٣ أبريل ٢٠١٥م.

^{١٥} Muh. Hadiatur Rahman, "Pengaruh Model Pembelajaran dan Gaya Mengajar Guru Terhadap Prestasi Belajar Siswa pada Mata Pelajaran PKN", Jurnal Penelitian dan Pendidikan IPS (GPPI) 10, NO. 3 (2016): 440

متكاملاً ومتربطاً يعبر عن فلسفة العلوم ويبين الغاية من تعليمها وينقلها الى واقع ملموس يطبق فيها العلوم الخمسة السابقة عن طريق تقديم مشروع ينمي مهارات الابتكار والقيادة والاتصال بين هذه المجالات الخمس من خلال إدماجها بشكل بيئي متكامل.¹⁸

يهدف نظام ستيـم STEAM إلى النهوض بالتعليم لتهيئة الطالب للتعامل مع الواقع العملي المعاصر وكيفية التأهيل والاستعداد للمستقبل عن طريق -الاندماج بالتحقيق: يقوم طلبة برنامج (STEAM) بالتحقيق والبحث في القضايا والتحديات والمشكلات العالمية وذلك من خلال:

- طرح تساؤلات لتحديد وتعريف القضايا والتحديات والمشكلات العالمية.
- والقيام بأبحاث لتتقح الأسئلة وتطوير أسئلة جديدة.
- -بالفكر المنطقي: يقوم طلبة برنامج (STEAM) لتمكينهم على إجابة المسائل المعقدة والبحث في القضايا العالمية لتطوير حلول للتحديات والمشكلات العالمية وذلك من خلال:
- استخدام التفكير الناقد، تقييم واختيار وتطبيق أساليب منتظمة ومناسبة
- تطبيق محتوى العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات للخروج بأفكار إبداعية وخلاقة.
- تحليل تأثير القضايا والمشكلات العالمية على المستويات المحلي والإقليمي والقومي والدولي.
- -التعاون والعمل كفريق واحد: يقوم طلبة برنامج (STEAM) بالتعاون كفريق واحد ليكونوا قادرين على إجابة المسائل المعقدة والبحث في القضايا العالمية لتطوير حلول للتحديات والمشكلات العالمية وذلك من خلال:
- تحديد وتحليل وتنفيذ مبحث معين من مباحث (STEAM) الخاصة.
- تشارك الأفكار والعمل بفاعلية مع فريق (STEAM) متعدد التخصصات لتحقيق هدف مشترك.
- -استخدام وتطبيق التكنولوجيا بطرق إبداعية واحترافية.
- يقوم طلبة برنامج (STEAM) بتطبيق التكنولوجيا بطريقة إستراتيجية ليكونوا قادرين على إجابة المسائل المعقدة والبحث في القضايا العالمية لتطوير حلول للتحديات والمشكلات العالمية وذلك من خلال:
- تحديد وفهم التكنولوجيا المطلوبة لتطوير حلول للمشاكل أو إيجاد أسئلة للمسائل المعقدة، تحليل قيود ومخاطر وتأثيرات التكنولوجيا، والانخراط في

- مهارة اعتبار جميع العوامل: وهي تدريب الطالب على تحليل الموضوع أو القضية المطروحة إلى عناصرها التفصيلية حتى يمكن فهم القضية المطروحة من خلالها بشكل أدق ودون إهمال أي جانب من جوانب القضية.

- مهارة القوانين: وهو أن يتدرب الطالب فيها على كيفية تنظيم أفكارهم المطروحة حول القضية وفحص مدى صالحيته بالنسبة للقوانين المتعلقة بها وكذلك فحص هذه القوانين بدقة للخروج بقوانين جديدة.

- مهارة النتائج المنطقية وما يتبعها: وفيها يطرح على الطالب موقف إشكالي ما ويتطلب منهم استنتاج حلول لهذه المشكلة وما سوف يحدث عند تنفيذ تلك الحلول.

- مهارة الأهداف: ويتم في هذه المهارة طرح قضية أو فكرة ما على الطالب ثم يطلب منهم تحديد الأهداف المرتبطة بهذه الفكرة أو القضية وتصنيفها حسب الفكرة النابعة من كل هدف.

- مهارة التخطيط: وهو أن يقوم بطرح أفكار جديدة مرتبطة بالقضية التي تم اختيارها وتحديد خطوات التعامل معها.

- مهارة البدائل والاحتمالات والخيارات: وهي تدريب الطالب على استنباط البدائل والتفسيرات الواضحة بدال من اللجوء إلى ردود أفعال انفعالية وعاطفية سهلة.

- مهارة الأولويات المهمة: وفيها يقوم الطالب بتحديد أولويات التعامل مع القضية الرئيسة لتأثيرها في القضية ا ويتم ترتيب هذه الأولويات والقضايا الفرعية التي تم طرحها.

- مهارة القرارات: وفيها يتدرب الطالب على اتخاذ القرارات بشأن القضية المطروحة وذلك من خلال استخدام المهارات السابقة والقيام بعمليات الربط بين هذه المهارات. - مهارة وجهات نظرا الآخرين: وفي هذه المهارة يقوم الطالب بتحديد الاستنتاجات النهائية لكل الأفكار التي تم تناولها في القضية المطروحة كما يقوموا بفحص ما طرح من أفكار وأخذها بعين الاعتبار، وذلك بصرف النظر عن الوصول لحل لهذه القضية.^{١٧}

ثانياً: نظرية STEAM في التعليم:

هو نظام تعليمي جديد يهدف إلى الجمع بين مواد التعليم الأربعة الأساسية وهي: (الرياضيات- الهندسة- العلوم- التكنولوجيا) ويعمل على المزج بينهم والترابط والتكامل التام. وكلمة STEM هي اختصار لأول كل حرف من الكلمات التالية (Science- Technology- Engineering- Mathematics). بعدها تم دمج العلوم الإنسانية مع مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات ليستكمل الإطار التعليمي ويصبح إطاراً

¹⁸ د. عدنان محمد القاضي. منحنى ستيـم STEAM دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع الخبر. السعودية. ٢٠١٨م.

^{١٧} ثائر حسين: برنامج الكورت واستخداماته في المنهج الدراسي، السعودية، وزارة التربية والتعليم، ٢٥٥٧م

وأخلاقيا فلا قيمة لنهضة علمية وثورة معلوماتية وتكنولوجية بدون علوم تنير ظلام الجهل بالإنسان وماهيته وفكره وتاريخه ضمن إطارات دينية وأخلاقية وسلوكية تنظم الفكر وتهذب العلم وتجعله علما نافعا ترتقي به الأمم وتسمو في سماء الإنسانية الحضارية وما أجدر بهذا السمو والرفي من الأمة الإسلامية لما تختص به من خيرية ومناهج علم وماض حضاري عرف قيمة العلم والفكر وجعل من الدين إطاراً يهذب وخلقاً قال تعالى: (كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ) (سورة آل عمران: آية ١١٠)

التوصيات والمقترحات:

في ضوء ما توصلت إليه هذه الورقة البحثية يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- ١- إن مستقبل العلوم الإنسانية يحدده أمران: الأول: هو قدرة هذه العلوم على فهم وواضح لاحتياجات المجتمع وإسهامها في النهضة العلمية والحضارية. والثاني: استعدادها للتطور والشاركة مع العلوم الأخرى وإعادة تعريف قضايا الإنسان الفكرية والسياسية والبيئية لتتفق مع طرق البحث العلمية المعاصرة.
- ٢- تعتبر العلوم الإنسانية مقارنة بالعلوم الطبيعية حديثة النشأة، أما نتائجها فهي قليلة وغير أكيدة لأن الواقع الحي الذي تحاول الإحاطة به (المجتمعات، العقليات، السلوكيات) هو أكثر غنى وأقل انتظاماً من الظواهر الطبيعية، وبالتالي فإن استخدام العقل في هذه العلوم مطالب بأن يكون حذراً، خاصة في العلوم الدينية فالعقل والنقل قضية فكرية فلسفية قديمة متجددة فالثوابت لا إعمال للعقل فيها بل التجديد حسب المتغيرات والمستجدات من قضايا فقهية وفكرية. كما أن الروح العلمية مطالبة بأن تكون أكثر تطوراً من مثيلتها في العلوم الطبيعية، حيث تكون التجربة محكا مباشرا وحاسما تقل في العلوم الإنسانية.
- ٣- التجديد في المنظومة التعليمية ضرورة حضارية حث عليها الشرع وتفرضها الثورة العلمية التي نشهدها والوقوف على أطلال العلم القديم بمناهج وطرق تقليدية كتل الوقوف أمام رياح عاتية لا نجا منها سوى بالذهوض والسباق معها.
- ٤- تشتت في العالم العربي الحاجة الآن أكبر من أي وقت مضى لإعادة هيكلة هذه العلوم لتحديث برامجها وأدواتها ومنظومتها الإدارية لتقوم بدورها المتوقع في دراسة ما استجد من قضايا ثقافية وفكرية ولغوية تمس صميم الهوية والمواطنة لتلبي احتياجات المجتمع وتخدم مصلحة الوطن الإسلامي والعربي.

الاستخدام المعقول والأخلاقي للتكنولوجي، تحسين وخلق تكنولوجيا جديدة تزيد من القدرات البشرية¹⁹ فمعظم الوظائف حالياً تتطلب كفاءة في المجالات العملية عن طريق استخدام مهارات التفكير النقدي والعمل في إطار جماعي لذلك يهتم نظام ستيم STEAM بالتعامل مع المواقف الواقعية والتعلم الإبداعي القائم على حل المشكلات. ولا يخضع أبداً هذا النظام للتعليم بالحفظ أو التلقين لأن عملية التعلم تتم عن طريق دمج المشكلات بالواقع ومحاولة حلها.

ثالثاً: استراتيجية التعلم القائم على المشكلات:

تعتمد استراتيجية التعلم القائم على المشكلات على تقديم مشكلة أو سيناريو تعليمي صعب وغامض للطلاب، بهدف تحفيز مهارات التفكير العليا، لتعلم الذاتي لديهم من خلال محاولة حل هذه المشكلة، وطريقة تطبيقها تكون كالتالي:

- يقدم المعلم مشكلة ترتبط بموضوع الدرس أو واقع الحياة.
 - يطلب من الطلاب العمل بشكل فردي أو ضمن مجموعات لحل هذه المشكلة.
 - يوجه المعلم الطلاب نحو التفكير المنطقي لاقتراح حلول محتملة.
 - يشجع الطلاب على جمع المعلومات واختبار الحلول.
 - يقيم الطلاب مدى فاعلية الحلول المقترحة.
 - وأخيراً يتم التوصل للحل الأمثل لتلك المشكلة²⁰.
- وهذه الاستراتيجية تساهم في تنشيط العقل وتحفزه على التفكير، وإيجاد حلول فعالة.
- نموذج درس فقه في المرحلة المتوسطة الصف الأول متوسط:**
- العنوان: الطهارة
 - المشكلة: يحتاج المسلم للماء في حياته اليومية وللطهارة والوضوء.
 - المعطيات: أنواع المياه. استخداماتها.
 - المشاريع: مقترحات لتحلية المياه. حلول لنقص المياه في السفر. الاستفادة من بواقي مياه الوضوء
 - آلية التنفيذ: مجسمات، مطويات، لوح إرشادية. دورات ومحاضرات تربوية.

الخاتمة:

يخلص البحث في ختام الحديث عن موضوع المناهج في العلوم الإنسانية بين النظرية والتطبيق الى جعله حجرة تلقى في بحيرة التجدد والذهوض العلمي والحضاري لتعود العلوم الإنسانية الى فاعليتها في رقي الفرد والمجتمع فكريا

²⁰ فهم مصطفى، مهارات التفكير في مراحل التعليم العام"، القاهرة، دار الفكر العربي

¹⁹ AN Artist's Argument for STEAM Education, BY CURT BAILEY From Model D (September 2015)

- محمد عابد الجابري: "مدخل إلى فلسفة العلوم، دراسات ونصوص في الالبيستولوجيا المعاصرة"، الجزء الثاني: "المنهاج التجريبي وتطور الفكر العلمي"، دار الطليعة، بيروت، ط٢، ١٩٨٢م.

- عبد الوهاب المسيري: "الفلسفة المادية وتفكيك الإنسان"، دار الفكر، دمشق، ط١، ٢٠٠٢م.

- محمد وقيدى: "العلوم الإنسانية والإيديولوجيات"، منشورات عكاظ، المغرب، ط٢، ١٩٨٨م.

- سلطانية بالقاسم، حسان الجيلالي، محاضرات في المنهج والبحث العلمي، الكتاب الثاني، ط٢، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ٢٠٠٩م.

- عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، ط٣، وكالة المطبوعات، شارع فهد السالم، الكويت، ١٩٧٧م.

- سمير نعيم أحمد، المنهج العلمي في البحوث الاجتماعية، غير وارد مكان النشر، ط٥، ١٩٨٦م.

- شيخة بنت محمد عائض الدوسري، علم القياس الرياضي وتطبيقاته في علوم الحضارة الإسلامية في القرن السادس والثامن الهجري، جامعة الملك عبد العزيز، جدة ٢٢٤م.

- د. عبود عبد الله العسكري. منهجية البحث في العلوم الإنسانية دار التميز. دمشق. ط١. ٢٠٠٢م.

- فريد بن علي الغامدي، ملخص كتاب نظرية المنهج لبوشامب، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

- فهد مصطفى، مهارات التفكير في مراحل التعليم العام، القاهرة، دار الفكر العربي

- د. مصطفى حلمي. مناهج البحث في العلوم الإنسانية بين علماء الإسلام وفلاسفة الغرب. دار الكتب العلمية. بيروت. ط٥. ٢٠٠١م.

- د. محمد محمد قاسم. المدخل إلى مناهج البحث العلمي. دار النهضة. مصر. ١٩٩٠م.

- د. عدنان محمد القاضي. منحى ستييم STEAM دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع الخبر. السعودية. ٢٠١٨م.

- AN Artist's Argument for STEAM Education, BY CURT BAILEY From- Model D September 2015

- Muh. Hadiatur Rahman, "Pengaruh Model Pembelajaran dan Gaya Mengajar Guru Terhadap Prestasi Belajar Siswa pada Mata Pelajaran PKN", Jurnal Penelitian dan Pendidikan IPS (GPPI) 10, NO. 3 2016

٤- ضرورة دمج برنامج CORT - STEAM والتفكير الناقد في المقررات الدراسية والتركيز على إعداد الطالب وتنمية مهارات التفكير الإبداعي لتنمية ما لديهم من مهارات بصفة عامة قبل خروجهم إلى العمل في الميدان المجتمعي والمهني.

٥- إعداد برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس وورش عمل لتدريبهم على كيفية استخدام البرامج باحترافية تجعل من العلوم النظرية علوماً تفاعلية يشارك بها التلاميذ ويتفاعلون مع أنشطتها لتكون مادة فاعلة تهذب سلوكهم وتنمي الوعي لديهم ولا تبقى رهن الحفظ دون العمل حتى لا نكون ممن قال تعالى عنهم (كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ) (سورة الصف: آية ٣).

٦- إعطاء الطلاب فرصة إبداء رأيهم بحرية ومشاركتهم في العملية التعليمية وتزويدهم بالمعارف والمعلومات التي تتطلبها مهارات التفكير الإبداعي من خلال التدريب على مهارات الملاحظة والقياس والاستنتاج والتصنيف والتنبؤ والتفسير وإيجاد الحلول للمشكلات المجتمعية والدينية والفكرية والابتكار في الحلول وكيفية الاختيار من البدائل أثناء التدريب لكي تنمي التفكير الإبداعي لديهم وبالتالي مواجهة ما يطرأ عليهم من تحديات وعقبات جديدة.

٧- هذا البحث دعوة لكل معلم ومعلمة للمبدأ في إصلاح النفس وتطوير المهارات وابتكار استراتيجيات تعليمية حديثة تقتبس من مناهج المسلمين في عصر الازدهار الحضاري وتستقي من النهضة الحديثة بتفوقها العلمي بما يتفق مع ديننا وعروبنا ويساهم في إصلاح أنفسنا ومجتمعنا لنبدأ أولى الخطوات نحو نهضة فكرية أخلاقية اجتماعية إصلاحية من منظور الدين الإسلامي الحقيقي البعيد عن الإفراط والتفريط جاعلين من قوله تعالى (إِنْ أَرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ) (سورة هود: آية ٨٨)

المصادر والمراجع:

- القرآن الكريم.
- ابن منظور، لسان العرب، مادة "نهج" دار صادر - بيروت الطبعة الثالثة - ١٤١٤ هـ
- ثائر حسين: برنامج الكورت واستخداماته في المنهج الدراسي، السعودية، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٥٧م.
- الحيلة، محمد محمود تعليم التفكير: مفاهيم وتطبيقات. دار المسيرة، عمان، ٢٠١٠م.
- علي عبد المعطي محمد: "رؤية معاصرة في علم المناهج"، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط١٩٨٤م.
- د. محمد علي عسيري: الدورة الأساسية في البرنامج العالمي CORT لتعليم التفكير، المركز العربي للتعليم السريع، المملكة العربية السعودية، في الفترة ١٥- ١٣ أبريل ٢٠١٥م.

المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal of Educational Research and Development

مجلة علمية – دورية – محكمة – مصنفة دولياً



Modern Trends in the Use of Artificial Intelligence (AI) to Educational Administration in Line with Saudi Arabia's Vision 2030: A Systematic Review.

Dr. Reem Thabet Mohammed Al-Qahtani⁽¹⁾

1. Associate Professor of Educational Administration and Planning – Umm Al-Qura University, Makkah, Kingdom of Saudi Arabia.

Ms. Iman Abdullah Hassan Al-Harhi⁽²⁾

Ms. Hala Taher Saad Al-Zahrani⁽³⁾

2. Ph.D. researchers in the Department of Educational Administration, Umm Al-Qura University, Makkah, Kingdom of Saudi Arabia.

Email: rtqahtani@uqu.edu.sa

KEY WORDS:

Modern Trends, Artificial Intelligence, Educational Administration, Vision 2030, Saudi Arabia.

ABSTRACT:

This study aims to examine recent trends in the use of artificial intelligence (AI) to enhance educational administration in the Kingdom of Saudi Arabia, in alignment with the objectives of Vision 2030. Specifically, it seeks to analyze the current state of AI adoption in administrative contexts, identify key areas of application, and propose future research directions that may guide educational decision-makers through a comprehensive, knowledge-based perspective. To achieve these aims, the researchers employed a systematic review approach, conducting a rigorous and structured analysis of both Arabic and international studies addressing the use of AI in education. Relevant studies were selected from the Scopus and Dar Almandumah databases and limited to those published in 2025, yielding a total of 25 research articles.

The findings indicate that Saudi Arabia is pursuing a clear national agenda toward integrating AI into its educational system, supported by institutional and legislative initiatives. However, the literature reveals a noticeable gap between theoretical awareness and practical implementation, particularly within educational work environments. The most prominent areas of AI application include decision-making support, administrative process automation, educational data analysis, content personalization, and classroom environment enhancement. Furthermore, the reviewed studies identify several organizational, ethical, and technical challenges—chief among them are inadequate infrastructure, the absence of comprehensive governance policies, algorithmic bias risks, and data privacy concerns. These ethical challenges represent significant obstacles to ensuring fairness and equity in educational administration.

الاتجاهات الحديثة في استخدام الذكاء الاصطناعي لتطوير الإدارة التعليمية وفق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠م للمملكة العربية السعودية: مراجعة منهجية.

د. ريم بنت ثابت محمد القحطاني^(١)

١. أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك – جامعة أم القرى - مكة – المملكة العربية السعودية.

أ. إيمان بنت عبد الله حسن الحارثي^(٢)

أ. هلا بنت طاهر سعد الزهراني^(٣)

٢. باحثتا دكتوراة بقسم الإدارة التربوية جامعة أم القرى – مكة – المملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية:

الاتجاهات الحديثة، الذكاء الاصطناعي، الإدارة التعليمية، رؤية ٢٠٣٠، المملكة العربية السعودية.

مستخلص البحث:

هدف هذا البحث إلى الكشف عن الاتجاهات الحديثة في استخدام الذكاء الاصطناعي لتطوير الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية، في ضوء مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. وبهدف إلى تحليل واقع توظيف الذكاء الاصطناعي إدارياً، ورصد أبرز مجالات استخدامه، واستقراء التوجهات البحثية المقترحة، بما يدعم صناع القرار التربوي برؤية معرفية متكاملة. ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثون أسلوب المراجعة المنهجية؛ وهي مراجعة علمية ومقتنة للدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الذكاء الاصطناعي في التعليم، والتي نشرت في قواعد البيانات (Scopus ودار المنظومة) خلال عام ٢٠٢٥م فقط، وبلغ عدد الدراسات البحثية (٢٥) دراسة. توصلت نتائج البحث إلى أن المملكة تتبنى توجهًا وطنيًا واضحًا نحو إدماج الذكاء الاصطناعي في المنظومة التعليمية، مدعومًا بمبادرات مؤسسية وتشريعية.

ومع ذلك، كشفت الأدبيات عن فجوة بين مستوى الوعي النظري والتطبيق الفعلي، لا سيما في بيئات العمل التربوي. وتبين أن أبرز مجالات الاستخدام تشمل دعم اتخاذ القرار، وأتمتة العمليات الإدارية، وتحليل البيانات التعليمية، وتخصيص المحتوى، وتحسين البيئة الصفية.

كما أشارت الدراسات إلى تحديات تنظيمية وأخلاقية وتقنية، من أبرزها ضعف البنية التحتية، وغياب السياسات الحاكمة، ومخاطر التحيز الخوارزمي وخصوصية البيانات من أبرز المخاطر الأخلاقية التي تواجه تحقيق الإنصاف والعدالة في الإدارة التعليمية.

مقدمة:

أحدثت الثورة الصناعية الرابعة تحولاً عميقاً أدى إلى تسارع وتيرة التحول الرقمي عالمياً، وبرز الذكاء الاصطناعي كأحد أهم مخرجاتها، إلى جانب تقنيات أخرى مثل إنترنت الأشياء، والتعلم الآلي، والبيانات الضخمة. وفي قطاع التعليم أثبت الذكاء الاصطناعي مكانته بوصفه تقنية واعدة تسهم في تطوير الإدارة التعليمية وتعزيز كفاءتها، وذلك من خلال ما ينتج من أدوات تحليل البيانات، والتنبؤ بالمشكلات، وأتمتة العمليات الإدارية، وهذا ما جعله أحد أبرز أدوات التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية التربوية. (Mohammadi, et al., 2024)

وهذا ما أكدته الحازمي (٢٠٢٤) حيث أشار إلى أن توظيف الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية يسهم في دعم اتخاذ القرار، وتحليل البيانات، وتبسيط الإجراءات، مما يعزز من فاعلية العمليات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية، كما عرّف الذكاء الاصطناعي بأنه أحد فروع علوم الحاسب الآلي، يُعنى بمحاكاة القدرات الذهنية للإنسان كالفهم والتحليل، والتعلم، والاستنتاج، وقد أصبح من الأدوات الرئيسة التي تعتمد عليها المؤسسة الحديثة لتحقيق التحول الرقمي ورفع كفاءة الإدارة التعليمية. وأكد هاشم (٢٠٢٥) أن هذه تقنيات الذكاء الاصطناعي تسهم في تمكين القيادات التربوية من التنبؤ بالمشكلات، واتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة، ما ينعكس إيجاباً على تطوير نظم الإدارة التعليمية في ضوء التوجهات الحديثة عالمياً في مجال التقنية والتحول الرقمي.

وانطلاقاً من هذا التوجه العالمي نحو دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير الأنظمة الإدارية والتعليمية، جاء هذا التوجه متسقاً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠م، التي تستهدف بناء اقتصاد معرفي قائم على الابتكار، وتعزيز التحول الرقمي في مختلف القطاعات، وعلى رأسها قطاع التعليم. إذ حرصت المملكة العربية السعودية على توظيف الذكاء الاصطناعي في تعزيز كفاءة المنظومة التعليمية، ليس فقط على مستوى المحتوى والمناهج، بل أيضاً في الجوانب الإدارية والتنظيمية للمؤسسات التعليمية.

وقد أصدرت وزارة التعليم، بالتعاون مع الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، دليلاً إرشادياً لاستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في التعليم، يهدف إلى تنظيم آليات الاستخدام التربوي والإداري لهذه التقنية (وزارة التعليم، ٢٠٢٥). كما أعلنت الوزارة عن إدراج منهج الذكاء الاصطناعي في مراحل التعليم العام ابتداءً من العام الدراسي ٢٠٢٥-٢٠٢٦، في خطوة تؤكد التزامها بتأهيل الكوادر الوطنية ومواكبة التطورات العالمية. وتبرز هذه الجهود الرسمية أهمية دراسة واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية، والحاجة إلى مراجعة

منهجية ترصد التوجهات البحثية الحديثة في هذا المجال داخل المملكة.

ومع هذا التوسع الملحوظ في تبني الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات التعليمية في المملكة، أتت الحاجة إلى دراسات علمية تحلل واقع هذا التوجه، وتقيم مدى انعكاسه على الإدارة التعليمية تحديداً. ومن هنا ينبع أهمية هذا البحث، إذ يهدف إلى تقديم مراجعة منهجية خلال عام ٢٠٢٥ في النظام التعليمي السعودي. ويمثل هذا البحث إضافة معرفية تسعى إلى سد فجوة في الأدبيات المحلية، وتقديم صورة شاملة حول واقع البحث في هذا المجال، بما يدعم صناع القرار التربوي والباحثين المهتمين.

مشكلة البحث وأسئلته:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال توظيف الذكاء الاصطناعي في الأنظمة التعليمية، لما يمثله من أداة فعالة في دعم العمليات والقرارات الإدارية، ورفع كفاءة الأداء، وتحسين مخرجات التعليم. وجاء هذا التوجه العالمي منسجماً مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي أكدت في مستهدفاتها التعليمية على أهمية تبني الذكاء الاصطناعي لتطوير الإدارة التعليمية، وتعزيز قدرها على مواكبة متطلبات المستقبل. وانطلاقاً من هذا التوجه تتزايد الحاجة إلى دراسات علمية ترصد الاتجاهات الحديثة في استخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية، وتسهم في بناء فهم أعمق لواقعه وتوجهاته في السياق المحلي.

ورغم هذا التوجه العالمي المتسارع، إلا أن الواقع الفعلي لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية لا يزال يواجه عدة تحديات ينبغي الوقوف عندها. فقد دعت دراسة Alasmari, et al., (2025) إلى التعاون مع الجهات الداعمة لوضع سياسات وضوابط لاستعمال الذكاء الاصطناعي في التعليم، بهدف تفعيل استخدامه في تطوير المناهج وإعداد برامج تدريبية متخصصة، وهو ما يكشف عن ضعف في تطبيقات الذكاء الاصطناعي المرتبطة بوظائف التخطيط والتنظيم. كما أشارت دراسة Aldhilan and Rafiq (2025) إلى أن تأهيل المعلمين للتعامل مع أدوات الذكاء الاصطناعي ضرورة، في ضوء محدودية استخدام هذه الأدوات في دعم اتخاذ القرار الإداري.

وهو ما يتفق مع ما أورده دراسة غريب (٢٠٢٥)، والتي أكدت على أهمية الموازنة بين الاستفادة من الابتكار التكنولوجي والحفاظ على القيم التعليمية، مما يدل على فجوة بين التقدم التقني والتطبيق التربوي المسؤول، في حين ركزت اليحسان والصبحي (٢٠٢٥) على نشر ثقافة الاعتماد على التقنيات الحديثة في جميع مجالات التعليم (التدريس، التقويم، الإدارة)، مما يبرز التفاوت في تطبيقات الذكاء الاصطناعي بين الجوانب التعليمية والإدارية.

٣. استكشاف التوجهات البحثية المقترحة في الدراسات الحديثة بشأن استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير الإدارة التعليمية.

٤. دعم صانعي القرار التربوي والباحثين برؤية شاملة ومتكاملة حول آليات توظيف الذكاء الاصطناعي في سياق تطوير الإدارة التعليمية بما ينسجم مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠م.

أهمية البحث:

تتطلب أهمية هذا البحث من ارتباطه بموضوع حيوي ينسجم مع التوجهات الوطنية والمستجدات التقنية العالمية، حيث تنقسم أهميته إلى نظرية وتطبيقية:

الأهمية النظرية:

١. توفير إطار معرفي منظم يساهم في بلورة فهم أعمق لاتجاهات الدراسات الحديثة التي تناولت استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير الإدارة التعليمية، مما يثري الأدبيات التربوية العربية.

٢. تشخيص واقع البحث العلمي في هذا المجال داخل المملكة، ومن خلال تحليل نوعية الدراسات، ومجالاتها، ومنهجياتها، ومدى توافقها مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠م.

٣. رصد التوجهات البحثية المستقبلية في توظيف الذكاء الاصطناعي إدارياً في التعليم، بما يفتح المجال أمام دراسات جديدة تسد الفجوات التي كشفت عنها هذه المراجعة المنهجية.

الأهمية التطبيقية:

١. دعم صناع القرار والمخططين التربويين في استثمار مخرجات هذا البحث لرسم سياسات تعليمية قائمة على الذكاء الاصطناعي، تعزز جودة الإدارة التعليمية في التعليم العام والجامعي.

٢. إبراز التطبيقات الممكنة للذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية بناء على نتائج وتحليلات الأدبيات الحديثة، بما يساهم في تطوير الأداء الإداري داخل المؤسسات التعليمية.

٣. تعزيز جهود المملكة في استخدام الذكاء الاصطناعي ضمن القطاع التعليمي، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠م، من خلال تقديم نتائج تساهم في دعم التوجه نحو تطوير الإدارة التعليمية على مختلف مستوياتها.

حدود البحث:

اقتصرت الدراسة على تحليل الدراسات العربية والإنجليزية المنشورة في عام ٢٠٢٥م، والتي تناولت تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية، ضمن قواعد بيانات محكمة محددة، وهي: دار المنظومة وScopus.

مصطلحات البحث:

الذكاء الاصطناعي:

قدمت العديد من المنظمات تعريفات لمصطلح الذكاء الاصطناعي، ومن أبرزها تعريف اللجنة العالمية

كما شددت دراسة الطهريوي (٢٠٢٥) على أهمية تطوير المناهج وتحسين التقويم من خلال الشراكة بين الإنسان والذكاء الاصطناعي في خلق بيئات تعليمية محفزة، بينما أكدت دراسة بلال وبخيت (٢٠٢٥) على ضرورة إعداد خارطة مؤسسية لتوظيف الذكاء الاصطناعي، وتوسيع التدريب المستمر، مما يعكس قصوراً في تفعيل المنهج لتطبيقاته داخل الإدارة التعليمية.

وفي ذات السياق نبّهت دراسة العتيبي ومدخلي (٢٠٢٥) إلى الحاجة لتعزيز البنية التحتية الرقمية وتوفير البيانات وتدريب القيادات على آليات اتخاذ القرار، واتفقت معها دراسة سلامة (٢٠٢٥) في أهمية تهيئة المعلمين وتدريبهم على أدوات الذكاء الاصطناعي مع الحفاظ على دورهم المهني، مشيرة إلى ضعف في التكامل بين الجانب البشري والتقني في التطبيقات الإدارية للذكاء الاصطناعي. بينما ركزت دراسة هاشم (٢٠٢٥) على أهمية توسيع استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في الجامعات السعودية، في إشارة إلى محدودية التوظيف الفعلي لتطبيقاته المتقدمة.

وعليه تتبلور مشكلة البحث في عدم وجود تصور واضح وشامل لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية بالمملكة العربية السعودية، مما أدى إلى محدودية التوظيف العملي للأدوات الذكية في دعم الوظائف الإدارية المختلفة كالخطيط، والمتابعة، واتخاذ القرار، والتقويم، في ظل تحديات تتعلق بالتدريب، والبنى الرقمية، وتكامل الأدوار، وتباين الرؤى التربوية حول الاستخدام المسؤول.

وتتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي:

ما الاتجاهات الحديثة في استخدام الذكاء الاصطناعي لتطوير الإدارة التعليمية في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م؟

ويقترح من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية؟

٢. ما أبرز مجالات استخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية في ضوء ما تناولته الدراسات الحديثة؟

٣. ما التوجهات البحثية المقترحة في الدراسات الحديثة بشأن استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير الإدارة التعليمية؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

١. تشخيص واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل الدراسات ذات الصلة.

٢. رصد أبرز مجالات توظيف الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية، كما تناولتها الأدبيات العلمية الحديثة.

مكامن القوة التي وهبها الله لهذه الأرض، وهي: العمق العربي والإسلامي، والقوة الاستثمارية، والموقع الاستراتيجي بين ثلاث قارات. وإذ وضعت الرؤية في صميم أولوياتها تمكين المواطنين، وتنويع الاقتصاد، وتعزيز ريادة المملكة العالمية، كانت محاورها الثلاث هي بناء مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر ووطن طموح".

منهجية البحث:

اتبعت الدراسة أسلوب المراجعة المنهجية للأدبيات التي بحثت في مجال تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة. وقد تم اتباع استراتيجيات بحث واضحة ومنهجية، تتضمن معايير التضمن والاستبعاد، والكلمات المفتاحية، وطرق البحث، وتم استخدام نموذج PRISMA لتوضيح خطوات المراجعة المنهجية.

1. استراتيجية البحث:

اعتمد البحث الحالي على قواعد البيانات متاحة في المكتبة السعودية الرقمية، وتم اختيار قاعدة بيانات عربية وهي (دار المنظومة)، بالإضافة إلى قاعدة البيانات الأجنبية: (Scopus). وتم البحث فيها وفقاً لسلاسل البحث الموضحة في جدول (1) في العنوان والملخص والكلمات المفتاحية، وتم تحديد سنوات النشر في عام (٢٠٢٥)، وقد تمت عملية البحث على ثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: تم البحث من خلال عناوين الدراسات، والتأكد من مناسبات موضوع المراجعة المنهجية.
- المرحلة الثانية: تم البحث من خلال قراءة الملخصات؛ لتحديد السياق والعينة ومنهج البحث.
- المرحلة الثالثة: تم البحث من خلال قراءة الدراسة كاملة، والتحقق من جودتها ومطابقتها لاستراتيجية البحث.

جدول (1): استراتيجية البحث

قاعدة البيانات	سلسلة البحث	الاختيار	أوعية النشر
دار المنظومة Scopus	الاتجاهات الحديثة، الذكاء الاصطناعي، الإدارة التعليمية، رؤية ٢٠٣٠، المملكة العربية السعودية. Modern Trends, Artificial Intelligence, Educational Administration, Vision 2030, Saudi Arabia.	الدراسات مفتوحة المصدر	المجلات العلمية

منهجية واضحة وموثقة كما يتضح في الشكل (1).
2. معايير الإدراج والاستبعاد:
تم فحص الدراسات بدقة للتحقق من مطابقتها للمعايير التي تم تصنيفها وفقاً للجدول (٢):

الأخلاقيات المعرفة العلمية والتكنولوجيا التابعة لليونيسكو (COMEST, 2019) عُرف بأنه: "أنظمة تستخدم تقنيات قادرة على إجراء التنبؤات أو إنشاء المحتوى أو تقديم التوصيات أو اتخاذ القرارات مستويات مختلفة من الاستقلالية" (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي [سدايا]، د.ت).

ويعرف الذكاء الاصطناعي إجرائياً بأنها:

مجموعة من التقنيات والأنظمة الرقمية الذكية التي يتم توظيفها لدعم عمليات اتخاذ القرار، وتحليل البيانات، وتنفيذ المهام الإدارية في المؤسسات التعليمية، بهدف تطوير الإدارة التعليمية وتحسين كفاءتها، بما يواكب مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وذلك وفق ما تعكس الاتجاهات الحديثة في الدراسات العلمية التربوية.

الإدارة التعليمية:

عرفتها جبريل (٢٠٢١) بأنها: "عبارة عن عمل منظم ومنسق يتحقق من ورائه الأغراض التربوية في العملية التعليمية عن طريق إدارة المؤسسات التعليمية وتحقق الأهداف الأساسية للتعليم، وفقاً للوائح والقوانين السائدة في الدولة" (ص. ١١٤).

وتعرف الإدارة التعليمية إجرائياً بأنها:

منظومة إدارية وتربوية تُعنى بتنظيم وتطوير العمليات الإدارية والتعليمية داخل المؤسسات التعليمية، بما يسهم في تحسين جودة التعليم ورفع كفاءة الأداء، من خلال توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي، وذلك دعماً لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في قطاع التعليم.

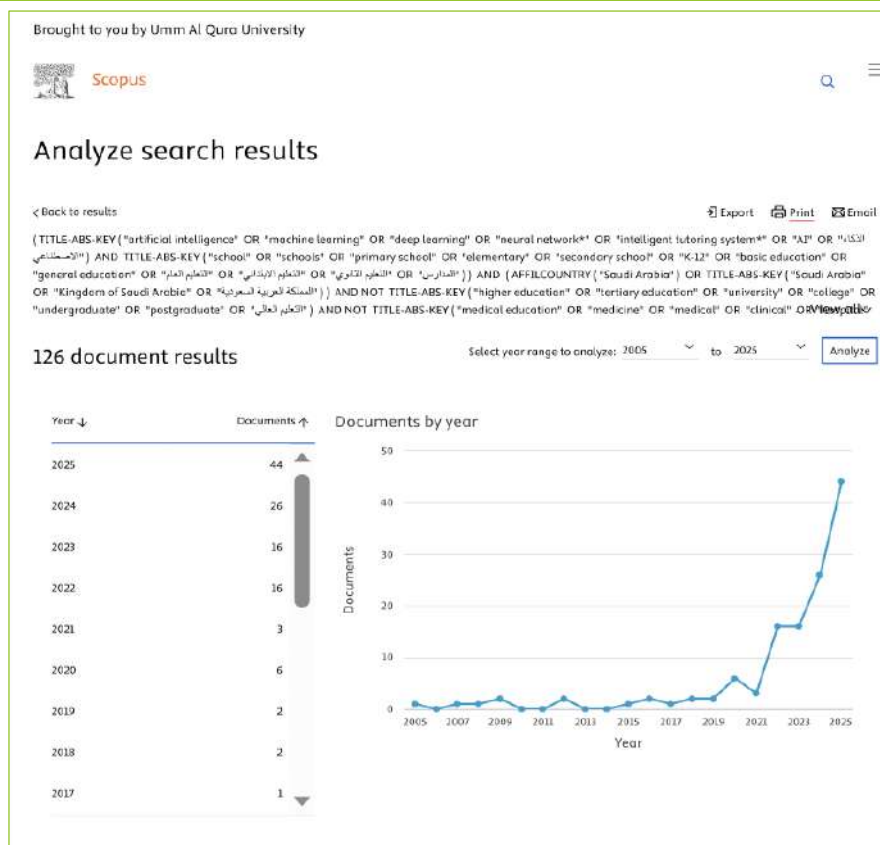
مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠

وفقاً لما ورد في رؤية السعودية ٢٠٣٠م (د، ت) فهي "تمثل رؤية السعودية ٢٠٣٠ خارطة طريق طموحة تركز على

وقد تم استخدام كود بحث محدد في قاعدة بيانات Scopus وفق معايير منهجية دقيقة، بهدف ضمان شمولية النتائج وموثوقيتها. وقد تم التركيز على تحليل قاعدة بيانات Scopus بشكل تفصيلي، وذلك استيفاءً لمعايير نموذج PRISMA الذي يشترط تحليل قاعدة واحدة على الأقل وفق

جدول (2): معايير الإدراج والاستبعاد

معايير الاستبعاد	معايير الإدراج	الشروط
المنشورة قبل عام ٢٠٢٥م	منشورة خلال عام ٢٠٢٥م فقط	فترة النشر
الوصول إليها مقيد	دراسات علمية منشورة في مجلات محكمة	نوع النشر
دراسات لا تتبع منهجية واضحة أو لا تنطبق عليها معايير الشمول	مراجعة منهجية، كمية أو نوعية	نوع الدراسة
لغات أخرى غير اللغتين: العربية والإنجليزية	العربية والإنجليزية	اللغة
غير متاحة أو محجوبة النص الكامل	متاحة	إمكانية الوصول

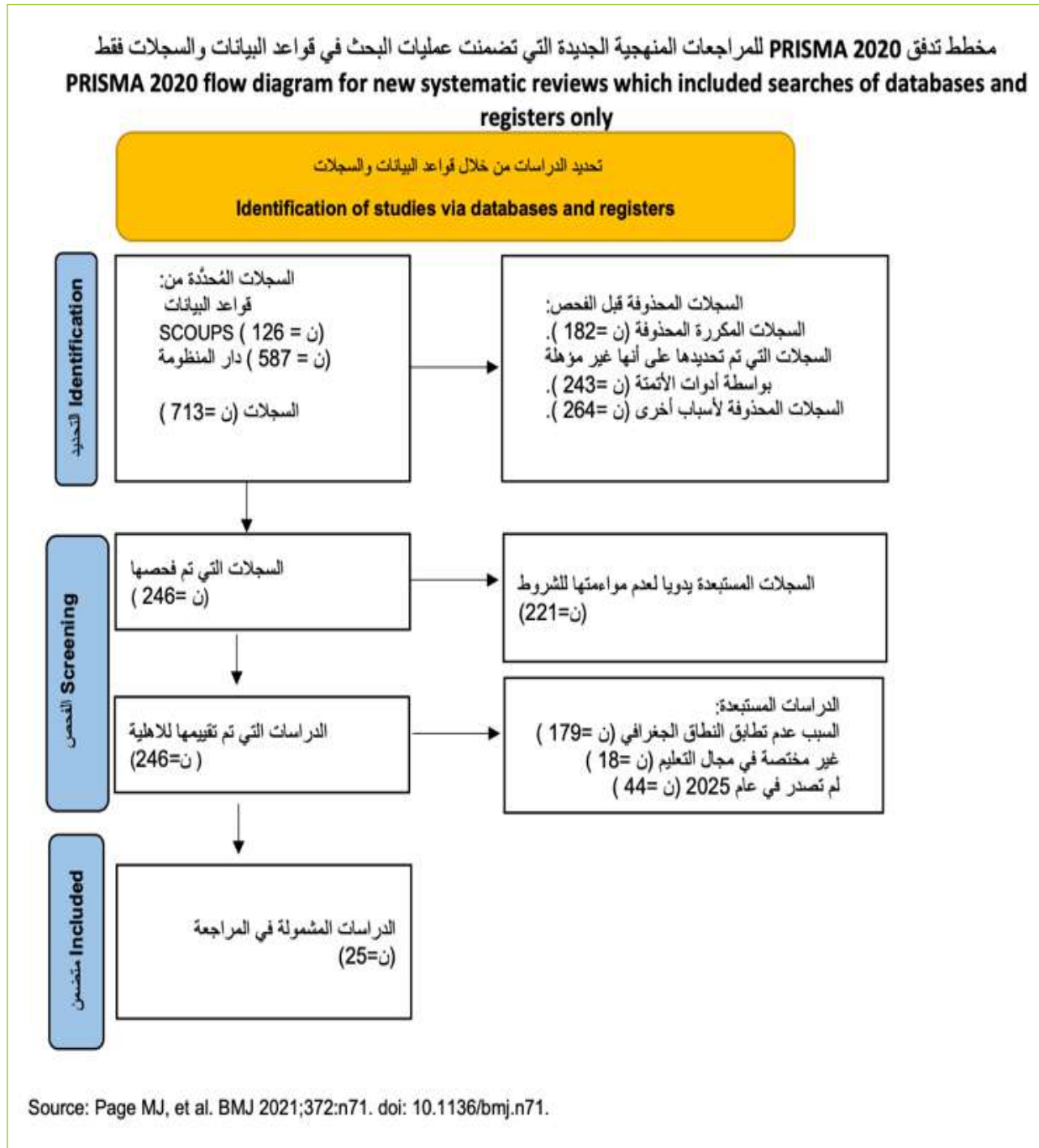


شكل (1): كود البحث في قاعد بيانات Scopus

دعم تطوير الإدارة التعليمية وتحسينها المستمر بمختلف أدوارها. وعلى الرغم من أن نموذج PRISMA يعزز الشفافية في عرض مراحل المراجعة المنهجية، إلا أنه هناك احتمالاً لتحيز غير مباشر، ناتج عن غياب بعض الدراسات غير المنشورة أو التي لم يبلغ عن نتائجها بشكل كافٍ. نظراً للاعتماد البحث على قواعد بيانات محدودة مثل: (Scopus ودار المنظومة)، فإن هناك احتمالية لتحيز في النشر، لا سيما مع قلة التمثيل لبعض الفئات أو وجهات النظر مثل (الإدارات التعليمية أو صناع القرار). وقد تمت مراعاة ذلك في مرحلة تحليل وتفسير النتائج، من خلال تجنب التعميم المطلق، والإشارة إلى أهمية التوسع في إدراج هذه التوجهات في الدراسات المستقبلية، بما يسهم في تعزيز شمولية المعرفة حول توظيف الذكاء الاصطناعي في تطوير الإدارة التعليمية. كما يشار إلى أن توقف البحث في شهر أكتوبر ٢٠٢٥ قد يعد من صور التحيز الزمني، وفقاً لتوصيات نموذج PRISMA، لاحتمال غياب بعض التوجهات البحثية الحديثة التي نشرت بعد هذا التاريخ.

اختيار الدراسات المضمنة:

استخدم البحث نموذج (PRISMA 2020) لتوضيح مراحل جمع وتحليل الدراسات، إذا يعد نموذج PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses) إطاراً معتمداً دولياً يهدف إلى تحسين جودة إعداد وتوثيق المراجعات المنهجية، بما يعزز الشفافية والدقة في عرض الخطوات المنهجية. (PRISMA, 2021). وتسهم المراجعات المنهجية في بناء تصورات معرفية متعلقة حول موضوع معين، مما يساعد في تحديد أولويات البحث المستقبلي، ومعالجة الأسئلة التي يصعب على الدراسات الفردية الإجابة عنها، إضافة إلى تقييم الظواهر أو المشكلات التربوية. وقد أكد (Gurevitch et al., 2018; Gough et al., 2019) إلى أن المراجعات المنهجية تسهم في تطوير النظريات وتوجيه السياسات، إنتاج معرفة موثوقة يمكن أن يستفيد منها الباحثون، وصناع القرار. ويأتي هذا البحث في سياق الإسهام في إثراء الأدبيات المتخصصة في مجال توظيف الذكاء الاصطناعي في التعليم، من خلال تقديم نتائج علمية وعملية من شأنها



شكل (2): نموذج (PRISMA)

والمواد الدراسية أو التخصصات التي تناولتها، وأبرز أدوات وتقنيات الذكاء الاصطناعي التي تم توظيفها (بحسب تكرار ورودها)، إضافة إلى عرض التوصيات التي قدمتها تلك الدراسات؛ وذلك بهدف توفير قراءة منظمة ومتكاملة تساهم في بناء تصور دقيق عن واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية، مع الإشارة إلى أن النطاق الزمني محصور في عام ٢٠٢٥ فقط، والموقع المملكة العربية السعودية.

٤. نتائج اختيار الدراسات:

بعد اختيار (٢٥) دراسة لتضمينها في المراجعة المنهجية، استخرجت البيانات الرئيسة من الدراسات (عنوان الدراسة، اسم الباحث، سنة النشر، الجهة المنسوبة (حسب المصادر)، النتيجة الرئيسية، التوصيات) إذ حرصنا على تضمين النتائج الرئيسية والتوصيات، وذلك بهدف تيسير وصول القارئ إلى المعلومات بشكل منظم وسريع من خلال جداول مرتبة وواضحة تسهل فهم المخرجات البحثية كما هو في الجدول (3)، وتم عمل تحليلات وصفية للتعرف على اتجاهات هذه الدراسات حسب المرحلة التعليمية المستهدفة،

جدول (٣): الدراسات المضمنة في المراجعة

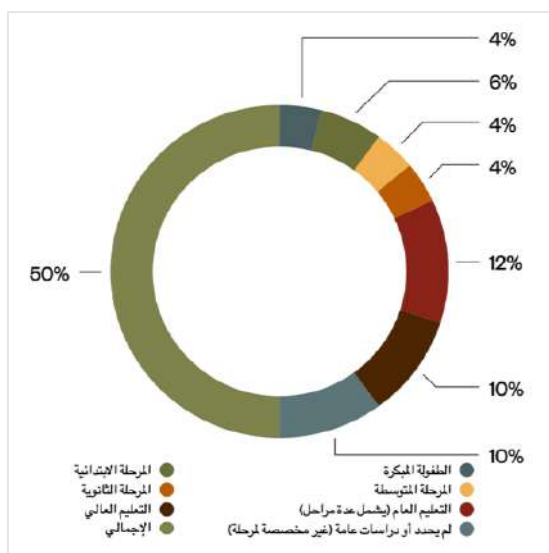
م	عنوان الدراسة	الباحث السنة	المجال	النتيجة الرئيسية	التوصيات
1	Developing Elementary Mathematics Curricula Using Artificial Intelligence Applications from Experts' Perspective. تطوير منهج الرياضيات للمرحلة الابتدائية باستعمال تطبيقات الذكاء الاصطناعي من جهة نظر الخبراء.	(Alasmari, et al., 2025)	تطوير المناهج	الذكاء الاصطناعي أداة واعدة وقوية لتطوير مناهج الرياضيات، ويلعب دوراً مهماً في تخصيص التعليم، وتعزيز الفهم، والتفكير النقدي، وزيادة التفاعل.	- التعاون مع الجهات الداعمة لوضع سياسات وضوابط استعمال الذكاء الاصطناعي في التعليم. إعداد برامج تدريب لتوظيف أدوات الذكاء الاصطناعي بشكل فعال، والتركيز على الحلول الإبداعية لتعزيز تعلم الرياضيات.
2	Deep Learning-Based Draw-a-Person Intelligence Quotient Screening. فحص حاصل الذكاء القائم على التعلم العميق باستخدام اختبار "ارسم شخصاً".	(Shafaat, et al., 2025)	قياس الذكاء – تصنيف المهارات العقلية للطلاب	تتركز النتائج في إثبات إمكانية استخدام التعلم العميق لأتمتة فحص حاصل الذكاء (IQ) بكفاءة عالية، متجاوزة المنهجيات التقليدية. حقق نموذج MobileNet (Transfer Learning) دقة تصنيف بلغت ٩٨,٦٨ %.	تطوير وتحسين النموذج المقترح باستخدام بنى حاسوبية أكثر تقدماً ويهدف الفريق الى دمج النموذج في تطبيق يعمل بنظام أندرويد بحيث يستخدم الصور الملتقطة مباشرة عبر الكاميرا لتنفيذ مهمة تصنيف اختبار DAP-IQ بشكل فوري وآلي.
3	Effects of Robotics Programming on Enhancing Computational Thinking Among Middle School Students in Saudi Arabia. تأثير برمجة الروبوتات على تعزيز التفكير الحاسوبي لدى طالب المرحلة المتوسطة في المملكة العربية السعودية.	(Alalawi, et al., 2025)	تعليم مفاهيم البرمجة	الفعالية الكبيرة لاستخدام برنامج RoboMind ضمن بيئة التعلم القائم على المشاريع (PjBL) في تطوير مهارات الطالب واتجاهاتهم نحو البرمجة.	ضرورة اكتساب المعلمين للمعرفة الجديدة ومشاركة المعلومات والموارد، وأكدت الدراسة على دور RoboMind كأداة تعليمية ناجحة في تعليم مفاهيم البرمجة.
4	Enhancing education quality with hybrid clustering and evolutionary neural networks in a multi phase framework. تعزيز جودة التعليم باستخدام التجميع الهجين والشبكات العصبية التطورية ضمن إطار متعدد المراحل.	(Islam, et al., 2025)	تقييم أداء الطلاب	وفر النهج متعدد المراحل رؤية قائمة على البيانات تساعد المعلمين وصناع القرار. حققت خوارزمية NeuroEvoClass أفضل متوسط دقة تنبؤ (٩٢ %).	يوصى بأن تنتقل المؤسسات التعليمية من الدعم الأكاديمي رد الفعل إلى الدعم الاستباقي من خلال استخدام النموذج لتحديد وتصنيف الطالب المعرضين للخطر.
5	Knowledge and use of AI in education by teachers of students with intellectual disabilities in. معرفة واستخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم من قبل معلمي الطالب ذوي الإعاقة العقلية في برامج التربية الفكرية.	(Elsayed, AL Fawzan, 2025)	تعليم ذوي الاحتياجات	المتوسط العام لدرجات معرفة واستخدام المعلمين لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعليم ذوي الإعاقة العقلية هي درجة متوسطة (Medium) كان أكثر التطبيقات استخداماً هو "الألعاب التعليمية الذكية".	تشجيع المعلمين على مواصلة التدريب على استخدامات الذكاء الاصطناعي. يجب على الإدارات التعليمية توفير التطبيقات المناسبة للذكاء الاصطناعي

6	Perceived effectiveness of artificial intelligent for special-needs students in Saudi Arabian primary schools: A model study. الفعالية المتصورة للذكاء الاصطناعي لطالب ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية: دراسة نموذجية.	Almullah and Adam, 2025)	تعليم ذوي الاحتياجات	الاستفادة المتصورة (Perceived Usefulness) كأقوى عامل مؤثر في دفع المعلمين نحو قبول التقنية. المعلمون سيكونون أكثر انفتاحاً عندما يجدون الذكاء الاصطناعي سهل الوصول والاستخدام.	توفير برامج تدريبية مُستهدفة للمعلمين تركز على الخبرات العملية. يجب على مطوري التكنولوجيا التركيز على تصميم أدوات ذكاء اصطناعي سهلة الاستخدام لزيادة القبول المتصور للتقنية.
7	Revolutionizing Assessment: Leveraging ChatGPT for Automated Item Generation: An AI Driven Exploratory Study with EFL Teachers. تطوير شامل للتقييم: الاستفادة من ChatGPT لتوليد العناصر الآلي: دراسة استكشافية قائمة على الذكاء الاصطناعي مع معلمي اللغة الإنجليزية (EFL) أجنبية	(Alsagoafil, Alomran, 2025)	تعليم اللغة الإنجليزية	معلمو اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية لديهم تصورات متباينة حول استخدام ChatGPT لتوليد أسئلة الاختبارات. رغم تركيز الأسئلة المولدة على التفكير النقدي، فإن الإجماع كان على أن توليد العناصر ليس مؤهلاً بالكامل بعد للتعامل مع جميع جوانب التقييم التعليمي.	توفير برامج تطوير مهني تركز على تصميم الموجهات (Prompts). ضرورة أن يقوم المعلمون بتعديل صعوبة وتعقيد الأسئلة المولدة. دمج أدوات تكميلية واستخدام الإشراف البشري للتغلب على القصور.
8	AI-driven educational transformation in ICT: Improving adaptability, sentiment, and academic performance with advanced machine learning. التحول التعليمي الموجه بالذكاء الاصطناعي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تحسين التكيف، والمزاج/التوجه العاطفي، والأداء الأكاديمي باستخدام التعلم الآلي المتقدم	(Jianqiang Li, Alshammari, 2025)	استراتيجيات التعليم	أكدت النتائج على إمكانات تطبيق الذكاء الاصطناعي في التعليم. النظام المطور يوفر رؤية تساعد المعلمين على تعديل استراتيجياتهم التعليمية بكفاءة أكبر لتلبية احتياجات الطالب الفردية.	يجب على القادة التعليميين استخدام الرؤى المستخلصة من النمذجة بالذكاء الاصطناعي لتطوير وتنفيذ استراتيجيات قائمة على البيانات. يجب دمج تحليل التوجه العاطفي لضمان نهج شامل ومتجاوب يضمن رفاهية الطالب.
9	Auditing AI Literacy Competency in K–12 Education: The Role of Awareness, Ethics, Evaluation, and Use in Human–Machine Cooperation. واقع ثقافة الذكاء الاصطناعي في التعليم العام: دور الوعي والأخلاقيات والتقييم والاستخدام في التعاون بين الإنسان والآلة.	(AlAbdullatif, 2025)	واقع الذكاء الاصطناعي في التعليم	أظهر معلمو التعليم العام في المملكة العربية السعودية مستويات مرتفعة بشكل عام لثقافة الذكاء الاصطناعي عبر جميع الأبعاد وفق الترتيب التالي: الأخلاق (Ethics) الوعي (Awareness) التقييم (Evaluation). الاستخدام (Use)	يشير البحث وجود فجوة متواضعة بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي لأدوات الذكاء الاصطناعي في الفصول الدراسية. سد الفجوة المتمثلة في انخفاض مستوى الاستخدام العملي والتقييم النقدي مقارنة بالوعي والأخلاق. توفير تدريب موجه باستخدام منصات الذكاء الاصطناعي الجاهزة للفصول الدراسية، مثل أنظمة التدريس الذكية، وأدوات التصحيح الآلي، أو برامج التعلم التكيفي.

10	تحويل تعليم الطفولة المبكرة في المملكة العربية السعودية: تأثير الذكاء الاصطناعي على التعرف على المشاعر والتعلم المخصص.	(Aldhilan and Rafiq, 2025)	النمو العاطفي والاجتماعي للطفولة المبكرة	الذكاء الاصطناعي يمتلك إمكانات تحويلية كبيرة لتعزيز تعليم الطفولة المبكرة من خلال تمكين التعلم المخصص والنمو العاطفي والاجتماعي. أثبتت فعاليته في تخصيص تجارب التعلم عبر المسارات المصممة حسب أنماط التعلم الفردية.	تأسيس سياسات صارمة لخصوصية البيانات. وضع المبادئ التوجيهية الأخلاقية، وتدريب وتأهيل المعلمين للتعامل مع أدوات الذكاء الاصطناعي.
11	ChatGPT كاستراتيجية تعلم: دراسة حول مشاركة طالب المدارس الثانوية لتعليم اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية (EFL) في اكتساب اللغة في المملكة العربية السعودية.	(الوهبي، 2025)	تعليم اللغة الانجليزية	يتبنى الطالب مواقف إيجابية للغاية تجاه استخدام ChatGPT كاستراتيجية تعلم. أقروا بدوره في تحسين مهارات الاستماع وإتقان القواعد وتطوير المفردات.	تعزيز تفاعلية الأداة لتصبح أداة صافية فعالة، والنهوض بتطويرها التقني لتناسب سياقات اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية، وزيادة إمكانية الوصول إليها (بما في ذلك توفير الوصول المجاني).
12	استخدام وحدات التعلم الرقمي في المدارس الثانوية في حائل: من وجهات نظر المعلمين.	(جنيدى، 2025)	واقع التعلم الرقمي	المعلمون يُقدرون ويؤيدون أهمية وحدات التعلم الرقمي، لكن الحاجة قائمة لتحسين برامج التدريب والتغلب على قيود التكامل التكنولوجي. أبرز العوائق كانت ضعف المحتوى الرقمي ونقص الاتصال بالإنترنت.	يجب على المؤسسات التعليمية أن تستثمر في توفير الأدوات الرقمية وضمان الاتصال بالإنترنت عالي السرعة. تحسين برامج التدريب والتطوير المهني للمعلمين للتمكن من التغلب على التحديات المتعلقة بدمج التكنولوجيا.
13	Transforming Primary Science Education: Unlocking the Power of Generative AI to Enhance Pupils' Grasp of Scientific Concepts إحداث تحول في تعليم العلوم للمرحلة الابتدائية: إطلاق العنان لقوة الذكاء الاصطناعي التوليدي لتعزيز استيعاب التلميذ للمفاهيم العلمية.	(AlKarasneh, et al., 2025)	الاستيعاب المفاهيمي	الذكاء الاصطناعي التوليدي يساهم في تحويل مساحات التعلم إلى مساحات تفاعلية تحفز التفكير النقدي وتعزز استيعاب المفاهيم العلمية، من خلال التعلم الشخصي والمحاكاة التفاعلية.	ضرورة زيادة التركيز على استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم من خلال التدريب المتخصص للمعلمين على أطر التنفيذ ودمج الذكاء الاصطناعي في الدروس.
14	دور الذكاء الاصطناعي في التعليم.	(الطهريوي، 2025)	دور الذكاء الاصطناعي في التعليم	يخلص البحث إلى أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يكون أداة قوية لتحسين التعليم، ولكن يجب استخدامه بحذر ومسؤولية. كما يبرز قدرته على تحسين عمليات التقويم وتوفير بيانات تعلم مرنة.	تطوير المناهج. تدريب المعلمين، تحسين عملية التقويم. التأكيد على أهمية الشراكة بين الإنسان والذكاء الاصطناعي.
15	الذكاء الاصطناعي في تعليم البرمجة: مراجعة منهجية.	(العتيبي، وآخرون، 2025)	تعليم البرمجة	أدوات الذكاء الاصطناعي في تعليم البرمجة تساهم في توليد الشفرة، واكتشاف وتصحيح الأخطاء، وتقويم الأداء، والتغذية الراجعة الفورية. كان ChatGPT الأداة الأكثر شيوعاً.	تبني استخدام أخلاقي مسؤول يقلل "الاعتماد المفرط" على الذكاء الاصطناعي. توظيف الأدوات لتحقيق الفوائد التعليمية مع حسن الضبط التربوي.

16	اتجاهات مديرات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية نحو تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم: وفق نموذج TAM: دراسة ميدانية	اليحيان، الصباحي، (2025)	الإدارة المدرسية	تتباين مكونات نموذج TAM لدى المديرات، مع مستويات أعلى نسبيًا لتوقع الأداء والتسهيلات المتاحة، وأدنى لالتجاهات/النية السلوكية. يظهر أن الانخراط الاختياري في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي يرتبط باتجاهات أفضل.	نشر ثقافة الاعتماد على التقنيات الحديثة في جميع مجالات التعليم بالمملكة (التدريس، التقويم، الإدارة). تبني الابتكار الرقمي وتكامل الذكاء الاصطناعي في البرامج الأكاديمية.
17	الذكاء الاصطناعي في الفصول الدراسية السعودية: ردم الفجوة بين التكنولوجيا الناشئة والتعلم.	(العماري، (2025)	تصورات الطلاب	يتحدد اتجاه الطلبة نحو أدوات الذكاء الاصطناعي بصورة دالة بخصائصهم التقنية والديموغرافية. تؤكد البيانات الحاجة إلى دعم مؤسسي مؤجه (إرشادات وتدريب) لتمكين تبنّي فعال ومسؤول.	برامج محو أمية رقمية مخصصة للذكاء الاصطناعي تراعي فروق التخصصات. ضرورة وجود حوار مؤسسي مستمر مع إرشادات واضحة للاستخدام المسؤول.
18	درجة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي تنمية مهارات التعلم الذاتي من وجهة نظر طالبات كلية التربية بالدوادمي	(الأكلبي، (2025)	تصورات الطلاب	أظهرت آراء الطالبات تنمية مرتقعة لمهارات التعلم الذاتي بفعل استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي.	التوسع في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي في تدريس الطالبات في الجامعات السعودية لما لها من أثر فعال في تعزيز التعلم الذاتي.
19	اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالمملكة العربية السعودية نحو توظيف الذكاء الاصطناعي في تدريسيهم: جامعة القصيم نموذجا.	(سلامة، (2025)	واقع الذكاء الاصطناعي في التعليم	تُظهر الدراسة أن تبني الذكاء الاصطناعي في التدريس بالجامعة يتحدد بميزان بين المنفعة وسهولة الاستخدام والدعم المؤسسي من جهة، وبين المخاوف الأخلاقية والمعوقات التقنية والبشرية من جهة أخرى.	برامج تدريبية أعضاء هيئة التدريس على أدوات الذكاء الاصطناعي. تحسين البنية التحتية التقنية ودعم الأنظمة والخدمات، وسياسات مؤسسية داعمة للابتكار.
20	The Impact of Artificial Intelligence Applications on Improving the Quality of Accounting Education in Saudi Universities. أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة التعليم المحاسبي في الجامعات السعودية.	(BILAI, Bakhit, 2025)	دمج الذكاء الاصطناعي في التعليم	دمج الذكاء الاصطناعي في تعليم المحاسبة واعدّ ومؤثر. وُجدت تصورات إيجابية لقيمة التطبيقات في رفع تفاعل الطالب والتخصيص.	إعداد خارطة طريق مؤسسية واضحة للتكامل. توسيع التطوير المهني والتدريب أعضاء هيئة التدريس. إنشاء مركز تميز لمتابعة التقدم والتقويم المستمر.
21	توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في توثيق التجارب العملية لمختبر العلوم لتنمية دافعية التعلم لدى طالبات المدرسة الثانوية المتوسطة بصفوى في المملكة العربية السعودية.	(آل داوود، (٢٠٢٥)	تجارب المختبرات العلمية	تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في توثيق التجارب بالعمل العلمي يرفع دافعية التعلم لدى الطالبات بوضوح. حجم الأثر كبير (٥,٧٤).	تعزيز البنية التحتية الرقمية وتوافر البيانات الدقيقة. استقطاب وتطوير الكوادر (خبراء مجال، مهندسو معرفة، محللو بيانات)، وبرامج تدريب مستمرة للقيادات.

دعوة للبحوث المستقبلية أن تعزز متانة نظام ALECS وقابليته للتفسير وإمكانية الوصول إليه، مما يضمن فعاليته في سياقات لغوية وأكاديمية وعملية متنوعة.	الفعالية الملحوظة لنماذج GPT المُعدلة بدقة، عند تدريبها بمئات العينات فقط من مجموعة بيانات ALECS لتحليل الفقرات المعاد صياغتها وكشفها من خلال مراعاة العلاقات بين الجمل وداخلها، مما يُمكن من تحديد النص المعاد صياغته على مستوى الفقرة.	الانتحال	(Saqqaabi, et al., 2025)	A Deep Learning Approach for Paragraph-Level Paraphrase Generation for Plagiarism Detection	22
التطبيق الفوري للاطار المقترح عن طريق دمج النموذج بسلاسة في منصات التعلم عبر الإنترنت أو أنظمة إدارة الطلاب الحالية، مما يتيح التقييم الآلي للمخاطر والتحليل اللازم، مع قدرة النموذج على التكيف والتعميم عبر مختلف المستويات التعليمية.	الإطار المقترح في البحث قابل للتطوير والتكيف للتطبيقات الواقعية في المؤسسات التعليمية، حيث يمكن أن يساعد في استراتيجيات التدخل المبكر للتخفيف من معدلات التسرب.	التنبؤ بتسرب الطلاب	(Jain, et al., 2025)	A PSO weighted ensemble framework with SMOTE balancing for student dropout prediction in smart education systems.	23
يوصى بشدة بضرورة دمج نموذج SWOM في مناهج الطفولة المبكرة، وخاصة ضمن سياقات ما قبل المدرسة والصفوف الابتدائية.	فعالية عالية لنموذج SWOM كإطار عمل تعليمي في تعزيز التفكير التأملي والمهارات التحليلية. أفاد ٩٩% من المشاركين بتحسّن في المشاركة المعرفية والإدراك البصري لدى الأطفال.	التفكير التأملي للقراءة في الطفولة المبكرة	(العلي وآخرون، 2025)	القراءة القائمة على نموذج SWOM كمحفز للتفكير التأملي في مرحلة الطفولة المبكرة.	24
تحسين البنية التحتية والاتصال. تنفيذ برامج تدريب شاملة لتحسين مهارات محو الأمية الرقمية للمعلمين، وتطوير محتوى تعليمي إلكتروني ذي صلة بالسياق المحلي (توطين المحتوى).	التحديد الشامل لمجموعة من التحديات والقضايا الرئيسية التي تعيق التنفيذ الفعال لأساليب التعلم الإلكتروني في المدارس السعودية، مثل مشاكل البنية التحتية والجهوزية التكنولوجية.	مشكلات التعلم الإلكتروني	(بن جمعة، 2025)	تقييم فعالية تطبيق التعلم الإلكتروني في المدارس السعودية باستخدام التعلم الآلي.	25



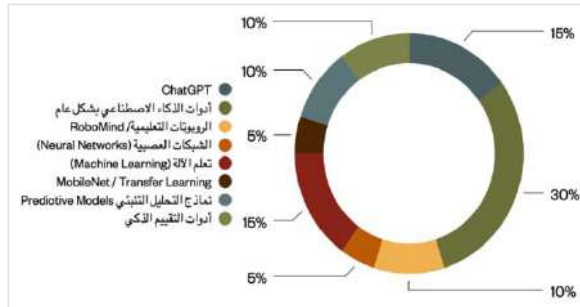
شكل (3): توزيع الدراسات حسب المرحلة التعليمية

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

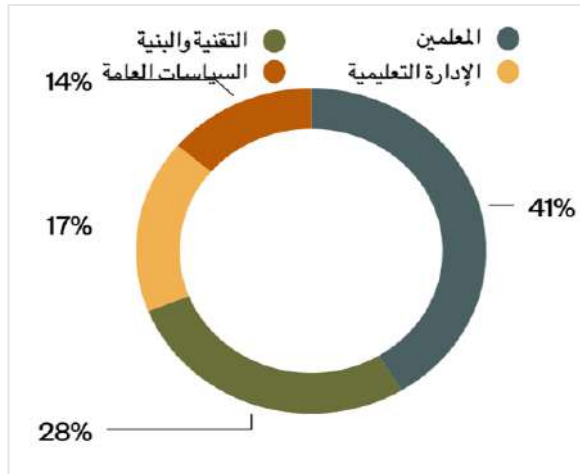
أولاً: الإحصاءات الوصفية لتوزيع الدراسات المراجعة:

تنوعت الدراسات المراجعة التي تناولت مجال الذكاء الاصطناعي في تطوير الإدارة التعليمية، واعتمد البحث في تحليل الأدبيات على استعراض أربعة محاور رئيسية، تمثلت في: المرحلة التعليمية المستهدفة، والمواد الدراسية أو التخصصات التي تناولتها الدراسات، وأبرز أدوات وتقنيات الذكاء الاصطناعي المستخدمة، بالإضافة إلى تصنيف التوصيات الواردة في الدراسات بحسب مجالات العمل المقترحة. وقد تم تقديم النتائج في أشكال توضيحية بهدف إبراز الأنماط العامة وتفسير التباينات في توجيهات الدراسات نحو توظيف الذكاء الاصطناعي في تطوير الإدارة التعليمية.

أدوات ChatGpt وتقنيات تعلم الآلة (Machine Learning) بنسبة متساوية بلغت (١٥٪). كما استخدمت أدوات التقييم الذكي والنماذج التحليل التنبؤي بنسبة (١٠٪). أما الأدوات الأقل توظيفاً فشملت روبوتات RoboMind التعليمية والشبكات العصبية (Neural Networks)، بنسبة (٥٪) لكل منهما، وكذلك أداة MobileNet / Transfer Learning التي استخدمت بنسبة (٥٪).



شكل (5): توزيع الدراسات حسب المواد الدراسية
توزيع الدراسات المراجعة حسب تصنيف التوصيات (بحسب مجالات العمل المقترحة): يوضح الشكل البياني (6) توزيع الدراسات المراجعة بحسب تصنيف التوصيات (بحسب مجالات العمل المقترحة)، إذا أظهرت النتائج أن التوصيات المتعلقة بالمعلمين والتدريب كانت الأعلى تكراراً، نسبتها (٤١٪). والتوصيات المتعلقة بمجال التقنية والبنية التحتية بنسبة (٢٨٪). كما ورد في الدراسات توصيات تتعلق بمجال الإدارة التعليمية بنسبة (١٧٪)، وأخيراً جاءت التوصيات المرتبطة بالسياسات العامة بنسبة (١٤٪).

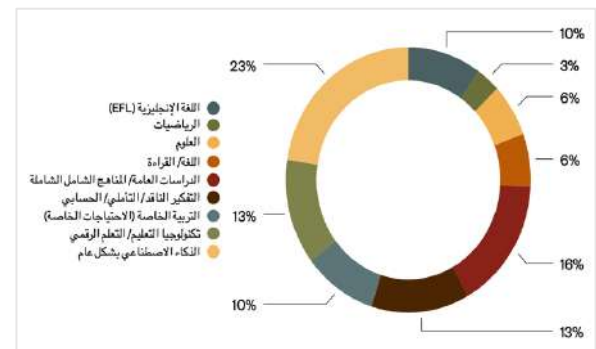


شكل (6): توزيع الدراسات حسب المواد الدراسية
ثانياً: مناقشة النتائج للإجابة عن أسئلة البحث الحالي: تتمحور مناقشة النتائج حول الأسئلة الرئيسة التالية:
السؤال الأول: ما واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية؟
كشفت نتائج المراجع المنهجية إلى أن واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية يشير إلى توجه وطني واضح نحو تبني هذه

١. توزيع الدراسات المراجعة حسب المرحلة التعليمية (الطفولة المبكرة - الابتدائية - المتوسطة - الثانوية - التعليم العام - التعليم العالي - غير مخصصة لمرحلة):
يوضح الشكل البياني (3) السابق توزيع الدراسات المراجعة وفق المرحلة التعليمية المستهدفة. وتبين أن النسبة الأعلى من الدراسات كانت ضمن فئة الدراسات العامة أو غير المخصصة لمرحلة تعليمية محددة، إذا شكلت ٥٠٪ من إجمالي الدراسات، مما يعكس توجهًا بحثيًا نحو معالجة موضوع الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية بشكل شامل وعبر مختلف المراحل التعليمية دون تقييد بمرحلة بعينها. تلتها دراسات مرحلة التعليم العام (التي تشمل عدة مراحل) بنسبة ١٢٪، ثم مرحلة التعليم العالي بنسبة ١٠٪. في حين جاءت المرحلة الابتدائية بنسبة ٦٪، والطفولة المبكرة، والمرحلة المتوسطة، والمرحلة الثانوية بنسب متساوية بلغت ٤٪.

٢. توزيع الدراسات المراجعة حسب المواد الدراسية / التخصصات المستهدفة:

يوضح الشكل البياني (4) توزيع الدراسات المراجعة المادة الدراسية أو التخصص التي تناولتها، حيث جاءت الدراسات التي تناولت الذكاء الاصطناعي بشكل عام في المرتبة الأولى من حيث التكرار بنسبة (٢٣٪) من إجمالي الدراسات. تلتها الدراسات العامة/ المناهج الشاملة بنسبة (١٦٪)، ثم كل من تكنولوجيا التعليم/ التعليم الرقمي والتفكير الناقد/التأملي/الحسابي بنسبة (١٣٪). في حين تناولت اللغة الإنجليزية (EFL) والتربية الخاصة (الاحتياجات الخاصة) جاءت بنسبة (١٠٪). أما كل من اللغة/ القراءة والعلوم فقد تم تناولهما بنسبة (٦٪)، فيما جاءت الرياضيات في المرتبة الأخيرة بنسبة (٣٪).



شكل (٤): توزيع الدراسات حسب المواد الدراسية
٣. توزيع الدراسات المراجعة حسب أبرز التقنيات والأدوات المستخدمة (حسب التكرار):

يوضح الشكل البياني (5) توزيع الدراسات المراجعة بحسب التقنية أو الأداة المستخدمة وتشير نتائج التوزيع إلى أن أدوات الذكاء الاصطناعي بشكل عام كانت الأكثر توظيفاً، حيث وردت بنسبة (٣٠٪) من إجمالي الدراسات. تلتها

الاصطناعي يعكس قدرته على تحسين عمليات اتخاذ القرار الإداري وتوزيع الموارد البشرية بكفاءة. ومن هذا المنطلق يبدو أن ما أشارت إليه هذه الدراسات يتناغم مع هدف الدراسة الحالية في رصد أبرز مجالات توظيف الذكاء الاصطناعي في تطوير الإدارة التعليمية، ليس فقط على مستوى التنفيذ، بل أيضا على مستوى التوجيه الاستراتيجي والإداري المدعوم بالبيانات. ويشار إلى أن توقف البحث في شهر أكتوبر ٢٠٢٥ قد يحد من تضمين الدراسات الاحدث، وهما يعد أحد صور التحيز الزمني وفق نموذج PRISMA، وتم توثيقه ضمن الاعتبارات المنهجية للدراسة.

ثالثاً: التحديات المرتبطة بالتطبيق الفعلي: أظهرت نتائج الدراسات الميدانية فجوات واضحة في التبنّي الفعلي، حيث سلامة (٢٠٢٥) إلى أن ٧٣.٣٪ من أعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم لم يسبق لها استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية، رغم إدراكهم لأهميتها. كما أكدت دراسة اليحيان، الصبحي (٢٠٢٥) الاتجاهات مديرة المدارس المتوسطة كانت ضعيفة اتجاه تبني التقنيات الذكية في الإدارة. وأوضحت دراسة Al-Abdullatif (2025) أن معلمي تعليم العام يمتلكون وعياً عاماً حول الذكاء الاصطناعي، إلى أن مستوياتهم كانت متدنية في الجوانب التطبيقية والنقدية. تبرز هذه الفجوات في التبنّي العملي كإحدى الإشكاليات التي سلطت الدراسة الضوء عليها، خاصة وأنّها تعدّ مؤشراً لضعف تفعيل الإمكانيات التقنية المتاحة، مما ينسجم مع أهداف الدراسة في تحليل واقع الاستخدام من منظور شامل. ويرى البحث أن هذا التفاوت بين الوعي العام والتطبيق العملي قد يشير إلى حاجة ماسة لإعادة النظر في استراتيجيات التدريب والتمكين المهني، لضمان نقل التوجهات الوطنية من إطار التخطيط إلى واقع التنفيذ داخل المؤسسات التعليمية.

رابعاً: تحديات التحيز والبنية التحتية: أشار الأكلبي (٢٠٢٥) إلى أن من أبرز التحديات التي تواجه توظيف الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية ضعف البنية التحتية وغياب السياسات الواضحة. كما حذرت سلامة (٢٠٢٥) من التحيز في الخوارزميات التعليمية، والذي قد يؤثر على العدالة التعليمية ويؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية غير منصفة. واتفق معه الأكلبي (٢٠٢٥) في أحد المخاطر القائمة يتمثل في غياب أطر حوكمة واضحة تحمي خصوصية البيانات وتضبط استخدام الذكاء الاصطناعي، وهو ما يستدعي تنظيمياً عاجلاً. ومن منظور البحث تعد الإشارة إلى مخاطر التحيز ونقص البنية التحتية من العناصر الجوهرية لفهم واقع التوظيف الفعلي، حيث أن استمرار غياب الأطر التنظيمية وضعف البنية التحتية يمثلان عوامل تحد من فرص التوظيف الفعلي للذكاء

التقنيات، مدفوعاً إستراتيجيات التحول الرقمي التي تنسجم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، إلا أن الواقع الفعلي يعكس فجوة في الاستخدام العملي، ووجود عدد من التحديات، خاصة على مستوى الجاهزية المؤسسية والمهنية والقيادية. وفي ضوء ما تقدم، سيتم تناول الإجابة على هذا السؤال من خلال عدد من المحاور التي برصد واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير العملية التعليمية، وذلك وفقاً لما ورد في الدراسات ذات العلاقة، على النحو الآتي:

أولاً: التوجه الوطني والجهود المؤسسية: أشارت وزارة التعليم (Saudi Arabia Ministry of Education, 2021) إلى أن الذكاء الاصطناعي يمثل ركيزة استراتيجية لتحقيق التحول الرقمي في التعليم، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. وقد أكد اليحيان والصبحي (٢٠٢٥) أن الرؤية الوطنية تسعى إلى بناء اقتصاد رقمي معرفي، وتضع التعليم في قلب هذا التحول. كما بينت سدابا (٢٠٢٣) عبر تقاريرها أن إنشاء المركز الوطني للذكاء الاصطناعي يهدف إلى توحيد جهود البحث الابتكار في هذا المجال، وقيادة الأولويات الوطنية فيه، مشيرة إلى أن الذكاء الاصطناعي يسهم في تحقيق ٦٦ هدفاً مباشراً و٩٦ هدفاً غير مباشر من أهداف رؤية ٢٠٣٠. وقد أشار الأكلبي (٢٠٢٥) إلى أهمية هذا التوجه الوطني، وضرورة التكامل المؤسسي لتحقيق الاستفادة القصوى من تقنيات الذكاء الاصطناعي في التعليم. تؤكد هذه المؤشرات الوطنية أن تطوير الإدارة التعليمية في المملكة لم يعد خياراً، بل يمثل مساراً استراتيجياً يعكس التزام الدولة بتوظيف الذكاء الاصطناعي بما يخدم منظومة التعليم بكامل مكوناتها، وهو ما يجعل دراسة هذا الواقع ضرورة بحثية تتسق مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

ثانياً: الاستخدامات الإدارية للذكاء الاصطناعي: أكدت دراسة سلامة (٢٠٢٥) أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يوظف لدعم القرارات الإدارية، وتحسين الكفاءة، وتقليل الأعباء الأكاديمية والإدارية. كما أشار هاشم (٢٠٢٥) إلى أن النظم الخبيرة تسهم في محاكاة أداء الخبراء، مما يعزز من إمكانيات المؤسسات التعليمية في اتخاذ قرارات مبنية على المعرفة والخبرة المتراكمة. وفي ضوء هذه المؤشرات، يلاحظ أن الذكاء الاصطناعي ينظر إليه بوصفه أداة داعمة للإدارة التعليمية أكثر من كونه مجرد تقنية، لما يوفره من إمكانية تحليل ذكي ومعالجة سريعة للمعلومات.

وبين Almasri et al, 2023 أن التحليلات التنبؤية تستخدم للتعرف على الطلاب المعرضين للتسرب، بما يتيح للإدارات التدخل المبكر ومعالجة المشكلات قبل تفاقمها. فيما أوضح Jain et al (2025) فاعلية الشبكات العصبية الاصطناعية في إدارة وتحليل البيانات التعليمية الضخمة لتعزيز كفاءة العمل الإداري والتخطيطي. وقد يتفق بعض الباحثين على أن هذا التنوع في استخدامات الذكاء

الاصطناعي، مما ينتج مع هدف الدراسة في تشخيص واقع الاستخدام الإداري بموضوعية.

السؤال الثاني: ما أبرز مجالات استخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية في ضوء ما تناولته الدراسات الحديثة؟

يعد الذكاء الاصطناعي من الأدوات المؤثرة في دعم القيادات التربوية في اتخاذ قرارات قائمة على البيانات، وهو متفق عليه كل من هاشم (٢٠٢٥) والعماري (٢٠٢٥) في أن الذكاء الاصطناعي أصبح أداة مساعدة للقيادات التربوية في اتخاذ قرارات إدارية قائمة على البيانات. وقت تناولت الدراسات مفحوصة عددًا من المجالات الإدارية التي وظف فيها الذكاء الاصطناعي كما يلي: **أولاً: دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية والقيادة:** أشار هاشم (٢٠٢٥) إلى أن النظم الخبيرة تعد من أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في اتخاذ القرارات التربوية في الجامعات، حيث تهدف إلى حفظ وتوثيق خبرة الأساتذة المتميزين للاستفادة منها عند الحاجة، حتى وإن لم يكونوا متاحين. كما بينت دراسة سلامة (٢٠٢٥) أن الذكاء الاصطناعي يستخدم في تحليل البيانات الضخمة لرصد أنماط الأداء الأكاديمي، والتنبؤ بمستوياته، واقتراح استراتيجيات تعليمية لتحسين النتائج. وأشار Imran et al (2025) إلى أن الذكاء الاصطناعي يقدم دعمًا للقيادة المدرسية من خلال توفير أدوات قائمة على الأدلة لتحسين أداء المدرسة. كما أوضح العماري (٢٠٢٥) أن الذكاء الاصطناعي في الجامعات يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة مثل جودة التعليم والعدالة. ويرى البحث أن هذه التطبيقات تساهم في دعم صناع القرار التربوي إستراتيجيات فعالة تستند إلى بيانات موثوقة، مما ينسجم مع أهداف الدراسة في رسم مجالات التوظيف الفعلي للذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية.

ثانيًا: اتمتة المهام التشغيلية وتقييم الأداء: أكدت سلامة (٢٠٢٥) أن الذكاء الاصطناعي يساعد في تخفيف الأعمال الإدارية من خلال أتمتة عمليات التقييم، بما يشمل التصحيح الآلي وتحليل النصوص. كما اتفقه معه الطهريوي (٢٠٢٥) إلى دوره في تحليل الإجابات وتعزيز كفاءة المعلمين. وبين العتيبي وآخرون (٢٠٢٥) أن ChatGPT يمكنه تصحيح واجبات البرمجة بسرعة تفوق أداء المعلم التقليدي. وأكد Imran et al (2025) أن الذكاء الاصطناعي يستخدم للتنبؤ تسرب الطلاب، مما يساعد الإدارة على اتخاذ إجراءات وقائية. كما يساهم في تحليل أداء المعلمين وتحسين جودة التعليم. وأفاد الطهريوي (٢٠٢٥) وسلامة (٢٠٢٥) بدور المساعدات الافتراضية في تقديم إجابات فورية وتوجيه الطلاب، مما يقلل من العبء على الإداريين والمعلمين. ويرى البحث عن اتمتة العمليات الإدارية والتعليمية تساهم في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية وتحرير

الطاقات البشرية نحو مهام أكثر تأثيرًا، مما ينسجم مع أحد أهداف الدراسة.

ثالثًا: إدارة المناهج وتخصيص التعليم: أوضحت Abdullatif (2025) والعجمي وآخرون (٢٠٢٥) أن الذكاء الاصطناعي يستخدم لتخصيص المحتوى وفقًا لقدرات الطلاب الفردية، مما يعزز التحصيل الأكاديمي. وذكرت سلامة (٢٠٢٥) أن الذكاء الاصطناعي يساهم في رقمنة المناهج وتقديم محتوى تفاعلي. كما بينت اليحيان والصبحي (٢٠٢٥) أن الذكاء الاصطناعي يستخدم في تنظيم الجدولة الزمنية وتقليل الأعباء على هيئة التدريس. ويرى البحث عن تخصيص التعليم وإدارة المناهج عبر الذكاء الاصطناعي يساهم في تقديم تعليم منصف ومتوازن، ويدعم التوجهات الحديثة نحو التعلم المرن والمستند إلى احتياجات المتعلمين.

رابعًا: إدارة البيئة الصفية ودعم الطلاب: أشار Aldhilan and Rafiq, (2025) إلى أن الذكاء الاصطناعي يساعد في إدارة السلوك داخل الصف، من خلال مراقبة التفاعلات وكشف المشكلات السلوكية ميكروًا. كما ذكر Almulla and Adam, (2025) أن الذكاء الاصطناعي يستخدم لدعم الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، مثل تحويل النص إلى كلام. وأكد الطهريوي (٢٠٢٥) على دور الذكاء الاصطناعي في توفير أدوات دعم تعليمي شاملة. وبينت اليحيان والصبحي (٢٠٢٥) أن تطبيق تطبيقات الذكاء الاصطناعي تستخدم لمراقبة أمن المدارس عن بعد. ورى البحث أن هذا المجال يعكس قدرة الذكاء الاصطناعي على تقديم دعم مباشر للطلاب والمعلمين في البيئات التعليمية، وهو ما يتوافق مع أهداف الدراسة في رصد مجالات الدعم الذكي في الإدارة التعليمية.

السؤال الثالث: ما التوجهات البحثية المقترحة في الدراسات السابقة بشأن استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير الإدارة التعليمية؟

أظهرت الدراسات الحديثة عددًا من البحثية المهمة التي تسعى إلى تجاوز الفجوة بين الوعي بأهمية الذكاء الاصطناعي وبين التطبيق الفعلي له في السياق التعليمي، مع التركيز على الاستدامة، الأخلاقيات، وفعالية الأثر. وفيما يلي أبرز هذه التوجهات: **أولاً: تطوير الكفاءة المهنية والجاهزية المؤسسية:** تعد جاهزية البشرية والمؤسسية أحد المعوقات الرئيسية في توظيف الذكاء الاصطناعي، ولذا ركزت الدراسات على:

١. فعالية برامج التطوير المهني: أوضحت Abdullatif (2025) أن هناك حاجة ملحة لتصميم برامج تدريبية قائمة على الكفاءة لمعالجة الفجوة بين المعرفة النظرية والقدرة على الاستخدام العملي والتقييم النقدي. كما أكدت على

١. **الأخلاقيات والتحيز:** أشار Aldhilan and Rafiq (2025) والعماري (٢٠٢٥) إلى ضرورة دراسة التحيزات الخوارزمية، وخصوصية البيانات، والتكيف الثقافي للأدوات، لضمان العدالة والملاءمة.

٢. **تطوير أطر التقييم الأخلاقي:** دعا (Bilal and AI Fairness, 2025) Bakhit, إلى اقتراح أدوات مثل 360 لتقييم الوعي الأخلاقي لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وفحص ممارسات الاستخدام.

٣. **الفجوة الرقمية والوصول العادل:** حذر الطهريوي (٢٠٢٥) من خطر تفاقم الفجوة الرقمية، داعيًا إلى دراسات تضمن وصولاً عادلاً لتقنيات الذكاء الاصطناعي لجميع الفئات التعليمية. ويرى البحث أن إدماج الجانب الأخلاقي ضمن عمليات التقييم والتطبيق يمثل ضماناً لاستدامة الاستخدام العادل والمسؤول لتقنيات الذكاء الاصطناعي، وهو ما يتقاطع مع الأبعاد التحليلية والأخلاقية التي تستهدفها هذا البحث.

رابعاً: تقييم الأثر الفعلي وتوسيع نطاق البحث: اقترحت الدراسات مجموعة من التوجهات لتوسيع نطاق الدراسات التطبيقية والتقييمية، من أبرزها:

١. **الدراسات الطولية:** أكد Aldhilan and Rafiq (2025) وImran et al (2025) أهمية الدراسات طويلة المدى لتقييم الأثر المستدام للذكاء الاصطناعي على التحصيل والرفاهية.

٢. **إدراج أصحاب المصلحة كافة:** أوصت سلامة (٢٠٢٥) وAlmulla and Adam, (2025) بتوسيع دائرة البحث لتشمل آراء الطلاب، أولياء الأمور، والمعلمين، بهدف تقديم تصور أكثر شمولية.

٣. **التقنيات الناشئة:** دعت سلامة (٢٠٢٥) إلى دراسة تطبيقات مثل الحوسبة العاطفية، الواقع المعزز، والتقييم النفسي باستخدام الذكاء الاصطناعي.

٤. **التعليم المتخصص:** أشار Almulla and Adam, (2025) إلى أهمية دراسة تجارب معلمي الطلاب ذوي الإعاقة الذهنية في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.

٥. **تطوير الخوارزميات:** شدد Imran et al (2025) على الحاجة لتحسين كفاءة خوارزميات التعلم الآلي للتلاعب مع بيانات التعليم المعقدة. ويرى البحث أن هذه التوصيات تفتح أفقاً مهمة أمام الباحثين لتوسيع نطاق الدراسات وتطوير نماذج تقييمية دقيقة، مما يدعم بناء منظومة تعليمية ذكية أكثر شمولاً واستدامة، بما يتوافق مع أهداف البحث.

خلاصة النتائج:

أظهرت نتائج التحليل أن واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية بالمملكة يعكس توجهًا وطنياً واضحاً نحو التحول الرقمي، مدفوعاً برؤية المملكة ٢٠٣٠ التي وضعت التعليم ضمن أولوياتها الاستراتيجية.

ضرورة أن تراعى هذه البرامج التنوع في احتياجات الفئات الطلابية المختلفة.

٢. **التدريب المستمر للقيادات التعليمية:** أشار العتيبي وآخرون (٢٠٢٥) إلى أهمية دراسة فعالية برامج تدريب القيادات التعليمية والإداريين. كما Almulla and Adam, (2025) بأهمية التنسيق بين الجامعات والجهات المختصة لتأهيل المعلمين بفعالية.

٣. **دراسة تأثير العوامل الديموغرافية والثقافية:** شددت سلامة (٢٠٢٥) والعماري (٢٠٢٥) على ضرورة إجراء أبحاث تستقصي تأثير متغيرات مثل التخصص، الخبرة، والجنس، إضافة إلى القيم الثقافية، على تبني أدوات الذكاء الاصطناعي.

٤. **التدخلات التخصصية:** اقترح العماري (٢٠٢٥) تبني استراتيجيات موجهة لتخصصات معينة مثل طلاب العلوم الإنسانية، عبر تطوير برامج محو أمية الذكاء الاصطناعي بما يتناسب مع طبيعة المحتوى.

ويرى البحث أن معالجة هذه القضايا تعد أساسية لضمان جاهزية المؤسسات التعليمية بكافة مكوناتها البشرية والتخصصية لتطبيق الذكاء الاصطناعي بفعالية.

ثانياً: الأطر الاستراتيجية والتقييم الإداري: أبرزت الدراسات أهمية التحول من المبادرات الفردية إلى تكامل استراتيجي على مستوى المؤسسات، عبر:

١. **وضع خرائط طريق مؤسسية واضحة:** أكد (Bilal and Bakhit, 2025) and سلامة (٢٠٢٥)، والعماري (٢٠٢٥) أهمية وجود استراتيجيات وطنية واضحة وإرشادات رسمية للاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي في التعليم.

٢. **إنشاء مراكز تميز وتقييمها:** اقترح (Bilal and Bakhit, 2025) إنشاء مركز تميز يتولى تكامل المناهج، التدريب، والتقييم، مع ضرورة إجراء دراسات لتقييم أثره على المدى الطويل.

٣. **توظيف النظم الخبيرة:** دعا هاشم (٢٠٢٥) إلى بناء قواعد معرفية جامعية تعتمد على النظم الخبيرة لدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي في الإدارة التعليمية.

٤. **دراسات مقارنة في التبني:** أوصت سلامة (٢٠٢٥) بإجراء دراسات مقارنة بين الجامعات السعودية لرصد الفروقات والاستفادة من التجارب الناجحة. ويرى البحث أن تبني أطر استراتيجية متكاملة من شأنه أن يدعم التطبيق المؤسسي للذكاء الاصطناعي بما يعزز جودة الإدارة التعليمية، ويحد من العشوائية أو التفاوت في ممارسات التبني.

ثالثاً: التحديات الأخلاقية والقانونية طويلة الأمد: تناولت الدراسات التحديات والقانونية التي قد تعيق تبني الذكاء الاصطناعي في التعليم، وأبرزها:

٨. تعزيز الوصول العادل إلى أدوات الذكاء الاصطناعي لضمان الإنصاف التربوي.

قائمة المراجع:

آل داؤود، آسيا. (٢٠٢٥). توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في توثيق التجارب العملية لمختبر العلوم لتنمية دافعية التعلم لدى طالبات المدرسة الثانوية المتوسطة بصفوى في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للتربية النوعية*، (٣٩)، ١٨-١.

الأكلبي، سعود. (٢٠٢٥). درجة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي في تنمية مهارات التعلم الذاتي من وجهة نظر طالبات كلية التربية بالودامي. *دراسات تربوية ونفسية*، (١٤٠)، ٩٥-٤٥.

جبريل، نادية. (٢٠٢١). فاعلية الإدارة التعليمية في تنمية قدرات المعلمين المهنية. *مجلة جامعة بحري للأدب والعلوم الإنسانية*، (١٣)، ١٢٨-١٠٩.

الحازمي، مبارك. (٢٠٢٤). الذكاء الاصطناعي والذكاء الإداري وأثر استخدامهما لتحقيق التميز الشخصي والمؤسسي في التعليم. *المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي*، عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثاني لتأهيل وتمكين القيادات التربوية والأكاديمية لتحقيق التميز الشخصي والمؤسسي في القطاعات التعليمية، ١٨٣-٢٠١.

سلامة، هشام. (٢٠٢٥). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالملكة العربية السعودية نحو توظيف الذكاء الاصطناعي في تدريسهم: جامعة القصيم أنموذجًا. *مجلة كلية التربية*، ٩١ (١)، ٨٩٧-٨٣١.

الطهريوي، مراد. (٢٠٢٥). دور الذكاء الاصطناعي في التعليم. *مجلة التطوير العلمي للدراسات والبحوث*، (٢١)، ٢٥-١٢.

العُمري، عبد الله. (٢٠٢٥). الذكاء الاصطناعي في الفصول الدراسية السعودية: سد الفجوة بين التكنولوجيا الناشئة والتعلم. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز - العلوم التربوية والنفسية*، ٤ (٤)، ٦١١-٦١٠.

مدخلي، هناء؛ الحربي، رنداء؛ العجلان، حياة. (٢٠٢٥). الذكاء الاصطناعي في تعليم البرمجة: مراجعة منهجية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (٤٩)، ٤١٢-٣٨٥.

هاشم، نهلة. (٢٠٢٥). صنع القرارات التربوية باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي. *مجلة الإدارة التربوية*، (٤٦)، ٢٣-١٣.

البيهان، مها؛ الصبحي، وفيه (٢٠٢٥). اتجاهات مديرات مدارس التعليم العام بالملكة العربية السعودية نحو تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم وفق نموذج TAM: دراسة ميدانية. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، (٢٩)، ١٨٣-١٥١.

وقد تمثلت أبرز الصور هذا التوجه في تأسيس مراكز وطنية متخصصة، وتفعيل خطة وطنية للذكاء الاصطناعي، مما يعكس التزاماً على المستوى الكلي بتعزيز الابتكار التقني في المجال التعليمي.

في المقابل أظهرت النتائج فجوة بين مستوى الوعي النظري بتطبيقات الذكاء الاصطناعي وبين التبني العملي لها، خصوصاً على مستوى الميدان التربوي. فقد كشفت الدراسات عن ضعف جاهزية المعلمين والقيادات التربوية في الجوانب التطبيقية والنقدية، ما يشير إلى محدودية تفعيل الفعلي للتقنيات المتاحة رغم توفر القناة بأهميتها. كما اتضح أن التحديات التقنية والتنظيمية، بما في ذلك ضعف البنية التحتية وغياب السياسات الحاكمة، تعيق التوظيف المستدام للذكاء الاصطناعي.

من جهة أخرى، أظهرت الدراسات تنوع مجالات استخدام الذكاء الاصطناعي إدارياً، حيث شملت دعم اتخاذ القرار، وأتمتة المهام، وتخصص التعليم، وتعزيز البيئة الصفية، مما يؤكد على إمكانات الذكاء الاصطناعي في تطوير جودة الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية. ومع ذلك، إشارة النتائج إلى ضرورة توجيه الجهود البحثية المستقبلية نحو تطوير الجاهزية المؤسسية، ومعالجة القضايا الأخلاقية والقانونية، وإنشاء أطر استراتيجية تضمن الاستخدام المنظم والفعال للتقنيات الحديثة.

بناءً عليه، فإن نتائج الدراسة تؤكد أهمية تبني منظور تكاملي يدمج بين البعد الوطني والتنظيمي من جهة، والممارسة الميدانية من جهة أخرى، بما يحقق الاستخدام الأمثل للذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية، ويتمش مع أهداف الدراسة في تحليل الواقع الراهن واستشراف آفاق التطوير المستقبلي.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي بما يلي:

١. تعزيز التدريب المهني والتقني للقيادات التعليمية والمعلمين في تطبيقات الذكاء الاصطناعي.
٢. بناء استراتيجيات مؤسسية واضحة تنظم استخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة التعليمية.
٣. تطوير أطر حوكمة لحماية الخصوصية وتقليل التحيز الخوارزمي في النظم التعليمية.
٤. دعم التجريب الميداني للتقنيات الناشئة في البيئات التعليمية وتقييم أثرها العملي.
٥. إشراك أصحاب المصلحة (المعلمين، الإداريين، الطلاب) في تصميم وتقييم أدوات الذكاء الاصطناعي.
٦. إجراء دراسات مقارنة وطولية لقياس الأثر الحقيقي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على الأداء التعليمي.
٧. دراسة الفروق بين التخصصات والمراحل التعليمية في تبني الذكاء الاصطناعي.

- Alhazmi, M., Alfadda, A., & Alfakhri, A. (2025). Economic viability and environmental benefits of integrating solar photovoltaics in public community buildings. *Energies*, 18(3), 705.
<https://doi.org/10.3390/en18030705>
- Almasri, A., Obaid, T., Abumandil, M. S. S., Eneizan, B., Mahmoud, A. Y., & Abu-Naser, S. S. (2023). Mining Educational data to improve teachers' performance. International Conference on Information Systems and Intelligent Applications.
- Almulla, A. A., & Adam, U. A. (2025). Perceived effectiveness of artificial intelligent for special-needs students in Saudi Arabian primary schools: A model study. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(2), 630–641.
<https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i2.5255>
- Alsagoafi, A. A., & Alomran, H. S. (2025). Revolutionizing assessment: Leveraging ChatGPT for automated item generation: An AI driven exploratory study with EFL teachers. *World Journal of English Language*, 15(6), 385–397.
- Alwehebi, K. A. I. (2025). ChatGPT as a learning strategy: A study on high school EFL students' engagement in language acquisition in Saudi Arabia. *Journal of Language Teaching and Research*, 16(5), 1622–1627.
<https://doi.org/10.17507/jltr.1605.19>
- Bataineh, R. F., Kadhim, A. M., AlAli, R. M., Kanaan, E. M., Al-Barakat, A. A., Abdullatif, A. K. A., Zaher, A. M., & Aboud, Y. Z. (2025). Nurturing young minds: SWOM-based reading as a catalyst for reflective thinking in early childhood. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 24(7), 1000–1019.
<https://doi.org/10.26803/ijlter.24.7.47>
- Bilal, A. O., & Bakhit, M. A. (2025, January). *The impact of artificial intelligence applications on improving the quality of*
- Al Saqaabi, A., Stewart, C., Akrida, E., & Cristea, A. I. (2025). A Deep Learning Approach for Paragraph-Level Paraphrase Generation for Plagiarism Detection. *Neural Processing Letters*, 57(59).
<https://doi.org/10.1007/s11063-025-11771-9>
- Al-Abdullatif, A. M. (2025). Auditing AI Literacy Competency in K–12 Education: The Role of Awareness, Ethics, Evaluation, and Use in Human–Machine Cooperation. *Systems*, 13(6), 490.
<https://doi.org/10.3390/systems13060490>
- Al-Karasneh, S. M., Kanaan, E. M., Al-Barakat, A. A., AlAli, R. M., Zaher, A. M., & Ibrahim, N. A. (2025). Transforming primary science education: Unlocking the power of generative AI to enhance pupils' grasp of scientific concepts. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 24(5), 304–322.
<https://doi.org/10.26803/ijlter.24.5.16>
- Alalawi, W. A., Mohamad Said, M. N. H. B., & Abdul Hanid, M. F. B. (2025). Effects of robotics programming on enhancing computational thinking among middle school students in Saudi Arabia. *Journal of Cases on Information Technology*, 27(1).
<https://doi.org/10.4018/JCIT.371403>
- Alasmari, S. A., Alshehri, S. M., Alshehri, N. A., Alammari, R. Z. N., & Alajmi, M. H. S. (2025). Developing elementary mathematics curricula using artificial intelligence applications from experts' perspective. *Journal of Curriculum and Teaching*, 14(2), 207–224.
<https://doi.org/10.5430/jct.v14n2p207>
- Aldhilan, D., & Rafiq, S. (2025). Transforming early childhood education in Saudi Arabia: AI's impact on emotional recognition and personalized learning. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 14(4), 2473–2486.
<https://doi.org/10.11591/ijere.v14i4.32660>

Junaidi, L. M. S. (2025). The use of digital learning units in secondary schools in Hail: Teachers' perspectives. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 12(5). <https://doi.org/10.21833/ijaas.2025.05.021>

Malik, S., Mahanty, C., Mohanty, J., Vaghela, K., Narmadha, T., Sivaranjani, R., Bhutto, J. K., Islam, S., Khan, A., & Zewdie, A. (2025). Enhancing education quality with hybrid clustering and evolutionary neural networks in a multi-phase framework. *Nature Research*. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-04622-z>

Mohammadi, S. E., Ghasemi, S. A., & Nami, H. A. (2024): The Application of Artificial Intelligence in School Management (Education). *Sociology of Education*, 10(3).

المواقع الإلكترونية:

وزارة التعليم. (٢٠٢٥). وزارة التعليم تصدر دليلاً إرشادياً لاستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في التعليم العام بالمملكة. موقع وزارة التعليم السعودية. تم الاسترجاع بتاريخ ١٢/٤/١٤٤٧هـ على الرابط:

https://moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/news1_24012025.aspx?utm_source=chatgpt.com

الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي [سدايا]. (د، ت). *حول الذكاء الاصطناعي*

https://sdaia.gov.sa/en/SDAIA/about/Pages/AboutAI.aspx?utm_source=chatgpt.com

رؤية السعودية 2030. (د، ت). رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

https://www.vision2030.gov.sa/?utm_source=chatgpt.com

الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا).. (٢٠٢٣). *الاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي* تم الاسترجاع من

<https://sdaia.gov.sa/ar/ai-national-strategy>

COMEST. (2019). Preliminary Study on the Ethics of Artificial Intelligence, UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000367823>

PRISMA. (2021). *PRISMA 2020 statement*. Retrieved October 5, 2025, from <https://www.prismastatement.org/PRISMAStatement>

accounting education in Saudi universities. Journal of Commercial and Environmental Sciences, 14(1), 210–229. Scientific Society for Applied Studies and Research

Elsayed, A. R., & Al Fawzan, S. K. (2025). Knowledge and use of AI in education by teachers of students with intellectual disabilities in intellectual education programmes. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(2), 1864–1874.

<https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i2.5556>

Gough, D; Thomas, J; Oliver, S. (2019). Clarifying differences between reviews within evidence ecosystems. *Syst Rev*;8(170). doi:10.1186/ s13643-019-1089-2

Gurevitch, J; Koricheva, J; Nakagawa, S; Stewart, G. (2018). Meta-analysis and the science of research synthesis. *Nature*; 555:175-82. doi:10.1038/nature25753

<https://doi.org/10.5430/wjel.v15n6p385>

Hussain, S., Ehsan, T., Alhuzali, H., & Al-Laith, A. (2025). Deep Learning-Based Draw-a-Person Intelligence Quotient Screening. *Big Data Cogn. Comput.*, 9(164).

<https://doi.org/10.3390/bdcc9070164>

Imran, A., Li, J., & Alshammari, A. (2025). AI-driven educational transformation in ICT: Improving adaptability, sentiment, and academic performance with advanced machine learning. *PLoS One*, 20(5), e0317519.

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317519>

Jain, A., Dubey, A. K., Khan, S., Panwar, A., Alkhatib, M., & Alshahrani, A. M. (2025). A PSO weighted ensemble framework with SMOTE balancing for student dropout prediction in smart education systems. *Nature Research*.

<https://doi.org/10.1038/s41598-025-97506-1>

المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal of Educational Research and Development

مجلة علمية - دورية - محكمة - مصنفة دولياً



The Economics of Higher Education and its Return on Investment: A Theoretical and Analytical Study in Light of Saudi Vision 2030

Shaikah Saud Sater AL-Shaibani⁽¹⁾

1. Ph.D. Researcher in Educational Administration and Planning – Umm Al-Qura University – Makkah – KSA.

Dr. Reem Thabet Al-Qahtani⁽²⁾

2. Associate Professor of Educational Administration and Planning – Umm Al-Qura University, Makkah, Kingdom of Saudi Arabia.

اقتصاديات التعليم العالي والعائد من الاستثمار فيه: دراسة نظرية تحليلية في ضوء رؤية السعودية ٢٠٣٠

أ. شيوخه بنت سعود ساطر الشيباني^(١)

١. باحثة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط – جامعة أم القرى - مكة – المملكة العربية السعودية.

د. ريم بنت ثابت محمد القحطاني^(٢)

٢. أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك – جامعة أم القرى - مكة – المملكة العربية السعودية.

Email: Sho.9990@hotmail.com

KEY WORDS:

Economics of education, higher education, return on investment, Saudi Vision 2030.

الكلمات المفتاحية:

اقتصاديات التعليم، التعليم العالي، العائد من الاستثمار، رؤية السعودية ٢٠٣٠م.

ABSTRACT:

Higher education is considered one of the most strategic investments in human capital due to its pivotal role in enhancing productivity and achieving sustainable development. This study aims to analyze the economics of higher education in Saudi Arabia and to assess the return on investment, with a particular focus on its alignment with the objectives of Saudi Vision 2030. The study employed a descriptive-analytical approach through a review of relevant literature, previous studies, and official local and international reports, analyzing them in light of the theoretical frameworks of the economics of education, particularly human capital theory, signaling theory, and economic growth models. The findings reveal that the Kingdom has allocated substantial financial resources to higher education, with expenditure reaching nearly 19% of the national budget. This has contributed to the expansion of universities, higher enrollment rates, and improvements in quality indicators and international rankings. However, the social and economic return

on this investment remains below expectations, as graduate unemployment rates remain high, a gap persists between academic outputs and labor market needs, and there is excessive reliance on government funding with weak sustainability of research and innovation.

The study concludes that maximizing the return on investment in higher education requires aligning academic programs with labor market needs, diversifying funding sources, promoting applied research and innovation, and enhancing governance and performance indicators.

مستخلص البحث:

يُعدّ التعليم العالي من أبرز الاستثمارات الإستراتيجية في رأس المال البشري، لما له من دور محوري في رفع الإنتاجية وتحقيق التنمية المستدامة. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل اقتصاديات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وقياس العائد من الاستثمار فيه، مع التركيز على مدى توافقه مع مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠م، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والتقارير الرسمية المحلية والدولية ذات الصلة، وتحليلها في ضوء الأطر النظرية لاقتصاديات التعليم، ولا سيما نظرية رأس المال البشري ونظرية الإشارات ونماذج النمو الاقتصادي.

أظهرت النتائج أن المملكة خصصت موارد مالية ضخمة لقطاع التعليم العالي، حيث بلغ الإنفاق التعليمي ما يقارب ١٩٪ من الميزانية العامة، مما أسهم في توسع الجامعات وزيادة معدلات الالتحاق وتحسن بعض مؤشرات الجودة والتصنيف الدولي. غير أن العائد الاجتماعي والاقتصادي لم يصل بعد إلى المستوى المأمول؛ إذ لا تزال معدلات بطالة الخريجين مرتفعة، والفجوة قائمة بين المخرجات الأكاديمية واحتياجات سوق العمل، إلى جانب الاعتماد المفرط على التمويل الحكومي وضعف استدامة البحث والابتكار.

خلصت الدراسة إلى أن تعظيم العائد من الاستثمار في التعليم العالي يتطلب مواءمة البرامج مع سوق العمل، وتنويع مصادر التمويل، وتعزيز البحث التطبيقي والابتكار، وتطوير الحوكمة ومؤشرات الأداء.

المقدمة:

يُعد التعليم العالي ركيزة أساسية في بناء المجتمعات الحديثة وتنميتها، إذ يمثل استثمارًا استراتيجيًا في رأس المال البشري يسهم في رفع إنتاجية الأفراد وزيادة قدراتهم التنافسية، بما ينعكس إيجابًا على النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية. (Becker, 1964; Schultz, 1961) كما يرتبط التعليم العالي بتحسين الإنتاجية وتحقيق النمو ضمن اقتصاد المعرفة. من منظور عالمي، تشير الدراسات الاقتصادية أن كل سنة إضافية من التعليم يمكن أن ترفع متوسط دخل الفرد بنسبة تقارب ٩٪ سنويًا (Psacharopoulos & Patrinos, 2018)، فضلًا عن إسهام التعليم العالي في تحسين مؤشرات الصحة، وتعزيز الوعي المجتمعي، وتقليل البطالة والجريمة (OECD, 2020; World Bank, 2020).

ومن هذا المنطلق، ظهر مجال اقتصاديات التعليم كأحد الفروع التطبيقية لعلم الاقتصاد، والذي يُعنى بدراسة تكاليف التعليم وعوائده، وتحليل كفاءته الداخلية والخارجية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد التعليمية (آل مهدية، ٢٠٢٥). لقد أكدت نظرية رأس المال البشري منذ أعمال بيكر وشولتز على أن الإنفاق على التعليم ليس استهلاكًا جاريًا، بل هو استثمار يرفع قدرات العمل ويزيد الإنتاجية على المدى البعيد (Becker, 1964; Schultz, 1961). وبناءً على ذلك، أصبح من الضروري إخضاع التعليم لتحليل اقتصادي وقياس عوائده للتأكد من كفاءته الداخلية والخارجية (Psacharopoulos & Patrinos, 2018). على الصعيد المحلي، تولي المملكة العربية السعودية اهتمامًا بالغًا بتطوير التعليم العالي كجزء أساسي من خطط التحول الوطني، وجاء الاهتمام بالتعليم العالي في قلب رؤية المملكة ٢٠٣٠م التي أطلقت عام ٢٠١٦م (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ٢٠١٦)، حيث أولت الدولة هذا القطاع أهمية كبرى باعتباره محركًا رئيسًا للتحول نحو اقتصاد المعرفة وتنويع مصادر الدخل. وقد خُصصت موارد مالية وبشرية ضخمة لدعم الجامعات وتطوير برامجها، بما في ذلك مواءمة التخصصات مع احتياجات سوق العمل المحلي والدولي (الريح، ٢٠٢٤). ورغم ذلك، تظل هناك تحديات ملحوظة ترتبط بمدى تحقق العائد من الاستثمار في التعليم العالي، سواء على المستوى الفردي المتمثل في الدخل والفرص الوظيفية، أو على المستوى الاجتماعي المتمثل في التنمية الاقتصادية المستدامة.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الإنفاق الحكومي السخي على التعليم العالي خلال السنوات الماضية – والذي جعل الإنفاق التعليمي في المملكة مرتفعًا قياسًا بالدول الأخرى (OECD, 2020) - تشير دلائل عدة إلى وجود تحديات

تؤثر على العائد من هذا الاستثمار. على سبيل المثال، تواجه منظومة التعليم العالي تحديات تتعلق بمواءمة المخرجات مع احتياجات سوق العمل (Hanushek & Woessmann, 2020). فقد نبهت دراسات حديثة إلى ضرورة إعادة النظر في مدى توافق تخصصات ومهارات الخريجين مع متطلبات الاقتصاد الوطني (الريح، ٢٠٢٤؛ علي، ٢٠١٧). وبالرغم من الجهود المبذولة لتحسين جودة المخرجات التعليمية، تشير بعض المؤشرات إلى استمرار بطالة الخريجين في مجالات معينة، مما يعني ضياع جزء من العائد المتوقع على المستوى الكلي (GASTAT, 2022).

في ضوء ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحليل نظري عميق لاقتصاديات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وقياس عوائد الاستثمار فيه وتحديد العوامل المؤثرة عليها، مع ربط ذلك بأهداف رؤية ٢٠٣٠م.

أسئلة الدراسة:

١. ما واقع الاستثمار في التعليم العالي والعائد المتحقق منه في المملكة العربية السعودية حاليًا؟
٢. ما التحديات التي تواجه الاستثمار في التعليم العالي والعائد المتحقق منه في المملكة العربية السعودية؟
٣. ما والمقترحات الممكنة لتعزيز العائد من الاستثمار في التعليم العالي في المملكة، في ضوء أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠م؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

١. تحليل واقع الاستثمار في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية وتحديد طبيعة العوائد المتحققة منه على المستويين الفردي والمجتمعي.
٢. الكشف عن أبرز التحديات التي تواجه الاستثمار في التعليم العالي في المملكة، والتي قد تحد من كفاءته أو تقلل من حجم العائد المتحقق منه.
٣. اقتراح السبل والمقترحات العملية لتعزيز العائد من الاستثمار في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، بما يتوافق مع مستهدفات وأولويات رؤية السعودية ٢٠٣٠م.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة باقتصاديات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. كما تستند إلى إطار نظري حديث يجمع بين نظريات رأس المال البشري ونماذج النمو الاقتصادي.

الأهمية العملية: توفير رؤى وتوصيات تساعد صناع القرار على رفع كفاءة الإنفاق على التعليم العالي وتعظيم مردوده. كما يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في إعادة

الإطار النظري:

مدخل إلى اقتصاديات التعليم:

يمثل التعليم أحد الركائز الأساسية في بناء المجتمعات وتطورها، وقد باتت علاقته بالاقتصاد موضع اهتمام متزايد منذ منتصف القرن العشرين، حين بدأ الاقتصاديون ينظرون إلى التعليم ليس فقط باعتباره خدمة اجتماعية، وإنما بوصفه استثمارًا استراتيجيًا في رأس المال البشري. فقد قدم كل من شولتز (١٩٦١) وبيكر (١٩٦٤) الأسس الأولى لما يعرف اليوم باقتصاديات التعليم، مؤكدين أن الإنفاق على التعليم يشبه الاستثمار في رأس المال المادي، إذ يُتوقع أن يعود بعوائد اقتصادية واجتماعية في المستقبل (Becker, 1964; Schultz, 1961).

يركز اقتصاديات التعليم على تحليل العلاقة بين تكاليف العملية التعليمية وعوائدها على المستويين الفردي والمجمعي (Hanushek & Woessmann, 2020). من ناحية التكاليف، يدرس هذا الحقل النفقات المباشرة مثل الرواتب والبنية التحتية والمستلزمات التعليمية، إضافة إلى التكاليف غير المباشرة كتكلفة الفرصة البديلة لدخل الطالب خلال فترة دراسته. أما من ناحية العوائد، فيتطرق إلى المنافع الفردية كالتحسن في مستوى الدخل وفرص التوظيف، والعوائد الاجتماعية كزيادة الإنتاجية الوطنية، وتحسين الصحة العامة، وخفض معدلات الجريمة والفقر. كما تؤكد تقارير OECD أن الاستثمار في التعليم من أكثر الاستثمارات مردودية حكوميًا على المدى الطويل (OECD, 2021). وتبرز مفاهيم الكفاءة الداخلية (الهدر، الرسوب، التسرب) والخارجية (مواومة المخرجات مع السوق) كمحورين لقياس فعالية النظام (Hanushek & Woessmann, 2020).

أظهرت تقارير البنك الدولي (World Bank, 2020) أن كل سنة إضافية من التعليم تسهم في رفع متوسط دخل الفرد بنسبة تقارب ٩٪ عالميًا (Psacharopoulos & Patrinos, 2018)، كما ترتبط بتحسين مؤشرات التنمية البشرية. كذلك، أشارت تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2021) إلى أن الاستثمار في التعليم هو أحد أكثر الاستثمارات مردودية، حيث تسهم مخرجاته في تعزيز النمو الاقتصادي طويل الأمد، وزيادة القدرة التنافسية، ودعم الابتكار.

تتجلى أهمية اقتصاديات التعليم أيضًا في إسهامه في تحليل الكفاءة الداخلية والخارجية للنظم التعليمية. فالكفاءة الداخلية تعكس قدرة المؤسسات التعليمية على إدارة مواردها لتحقيق أعلى معدلات التخرج بأقل معدلات للهدر، بينما ترتبط الكفاءة الخارجية بمدى مواومة المخرجات التعليمية مع متطلبات سوق العمل. وقد بينت دراسات حديثة أن ضعف هذه الكفاءة يؤدي إلى بطالة الخريجين وفجوات

توجيه التمويل نحو برامج وتخصصات أكثر ارتباطًا باحتياجات سوق العمل.

مصطلحات الدراسة:

اقتصاديات التعليم:

فرع من علم الاقتصاد التطبيقي يدرس العملية التعليمية من منظور اقتصادي، من خلال تحليل التكاليف والمنافع المرتبطة بالتعليم، بما في ذلك تمويله وكفائه الداخلية والخارجية (آل مهدي، ٢٠٢٥).

يُقصد به في هذه الدراسة تحليل العلاقة بين حجم الموارد المالية والبشرية المخصصة للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية وبين العوائد الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عنها، مع التركيز على مدى كفاءة تخصيص تلك الموارد.

اقتصاديات التعليم العالي:

أحد فروع اقتصاديات التعليم يهتم بدراسة المرحلة الجامعية على وجه التحديد، من حيث تكاليفها (كلفة الطالب، كلفة البرامج الأكاديمية، كلفة البنية التحتية) وعوائدها (دخل الخريج، فرص العمل، إنتاجية المجتمع) (Psacharopoulos & Patrinos, 2018).

يُقصد به في هذه الدراسة دراسة وتحليل السياسات والإنفاق والنتائج الخاصة بقطاع التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، وربطها بمؤشرات سوق العمل ورؤية السعودية ٢٠٣٠.

العائد من الاستثمار في التعليم العالي:

المنافع الفردية والاجتماعية الناتجة عن الإنفاق على التعليم العالي، مثل زيادة الدخل وتحسين فرص التوظيف ورفع إنتاجية الاقتصاد (Psacharopoulos & Patrinos, 2018).

يُقصد به في هذه الدراسة قياس النتائج المتحققة من الاستثمار في التعليم العالي السعودي من خلال مؤشرات كمية (مثل الدخل والبطالة) ونوعية (مثل توافق المخرجات مع سوق العمل وجودة التعليم).

رؤية السعودية ٢٠٣٠م:

خطة استراتيجية وطنية أطلقتها المملكة العربية السعودية عام ٢٠١٦، تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتعزيز مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر وأمة طموحة (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ٢٠١٦).

يُقصد بها في هذه الدراسة الإطار المرجعي الذي تُقاس في ضوءه كفاءة الاستثمار في التعليم العالي، ومدى توافق العوائد التعليمية مع المستهدفات الوطنية المتعلقة ببناء اقتصاد معرفي وتنمية بشرية مستدامة.

هذا التوجه، حيث أظهرت أن حوالي ٢٣٪ من العائد على التعليم يمكن تفسيره بدور الإشارة، بينما الباقي يعود لتأثير رأس المال البشري. هذه النظرية تكشف عن أن التعليم قد يقوم بدور الفرز الاجتماعي أكثر من كونه تنمية حقيقية للقدرات، خصوصاً في بعض السياقات التي يضعف فيها محتوى التعلم وجودته.

ثالثاً: نظريات النمو الاقتصادي

ضمن إطار نماذج النمو الكلي، اعتُبر التعليم محركاً أساسياً للتنمية. ففي نماذج النمو الداخلي (Lucas, 1990; Change, 1988)، يُعد تراكم رأس المال البشري من خلال التعليم عنصراً جوهرياً يفسر النمو طويل الأجل. فالتعلمون أكثر قدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات التكنولوجية، ما يعزز الإنتاجية الإجمالية للاقتصاد. وقد أكدت دراسات حديثة (Patrinos, 2023) أن نوعية التعليم – لا سيما في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات – (STEM) ترتبط بشكل وثيق بقدرة الدول على الارتقاء إلى اقتصاديات المعرفة.

مما سبق يتضح أن هذه النظريات تتفق على أن التعليم يرتبط بارتفاع العوائد الاقتصادية، لكنها تختلف في تفسير الآلية. فبينما ترى نظرية رأس المال البشري التعليم استثماراً حقيقياً في القدرات، تؤكد نظرية الإشارات على دوره كآلية فرز، وتبرز نماذج النمو الاقتصادي أثره التراكمي في التنمية الكلية. ومن ثم، فإن الجمع بين هذه النظريات يوفر فهماً أعمق لدور التعليم، حيث يجمع بين تنمية القدرات الفردية، وإرسال الإشارات في سوق العمل، والمساهمة في النمو طويل الأمد.

اقتصاديات التعليم العالي: التكاليف والكفاءة والتحديات

يمثل التعليم العالي مرحلة محورية في بناء رأس المال البشري للدول، إلا أنه يعد في الوقت ذاته الأكثر تكلفة بين جميع المراحل التعليمية. تنقسم تكاليف التعليم العالي إلى مباشرة وغير مباشرة. تشمل التكاليف المباشرة النفقات التشغيلية للجامعات من رواتب أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتكاليف البنية التحتية والمختبرات، والمستلزمات الأكاديمية. أما التكاليف غير المباشرة فتتمثل في تكلفة الفرصة البديلة، حيث يحرم الطالب من الدخل الذي كان يمكن أن يكسبه لو التحق بسوق العمل بدلاً من مواصلة دراسته. (OECD, 2021) ويزداد العبء المالي في الدول التي تقدم التعليم العالي مجاًناً أو شبه مجاني، كما هو الحال في المملكة العربية السعودية، حيث تتحمل الدولة معظم النفقات، وهو ما يثير أسئلة حول استدامة التمويل وكفاءته (Ryan, 2023).

إلى جانب التكاليف، يركز اقتصاديات التعليم العالي على مفهوم الكفاءة، التي تقاس من زاويتين أساسيتين. الأولى هي الكفاءة الداخلية، وتشير إلى قدرة الجامعات على

مهارية تحد من قدرة الاقتصاد على الاستفادة من الموارد البشرية المتعلمة (Hanushek & Woessmann, 2020).

إجمالاً، يُمثل اقتصاديات التعليم إطاراً تحليلياً لفهم دور التعليم في التنمية الشاملة، من خلال النظر إليه كعملية استثمارية لها تكاليف وعوائد، ومجالاً يحتاج إلى كفاءة عالية في إدارة الموارد. ومن هنا، يبرز دوره كأداة لصياغة السياسات التعليمية والاقتصادية التي تضمن تحقيق أعلى مردود من رأس المال البشري، وهو ما يجعل هذا الحقل العلمي ركيزة أساسية في بناء استراتيجيات التنمية المستدامة في الدول المعاصرة.

النظريات المفصرة للاستثمار في التعليم

يشكل فهم دوافع الاستثمار في التعليم وعوائده إطاراً نظرياً مهماً لاقتصاديات التعليم. وقد طُرحت عدة نظريات حاولت تفسير العلاقة بين التعليم والاقتصاد، من أبرزها نظرية رأس المال البشري، ونظرية الإشارات، ونماذج النمو الاقتصادي.

أولاً: نظرية رأس المال البشري

تُعد هذه النظرية الأكثر رسوخاً في تفسير العائد من التعليم، إذ صاغها كل من شولتز (1٩٦١) وبيكر (١٩٦٤) مؤكدين أن التعليم استثمار يضيف إلى الفرد "مخزوناً" من المعرفة والمهارات ينعكس في زيادة إنتاجيته. ينظر لهذه المهارات كأصل يولد تدفقات مستقبلية من المنافع الاقتصادية. على المستوى الفردي، يُترجم ذلك إلى ارتفاع الأجور وفرص التوظيف، فيما ينعكس على المستوى المجتمعي بزيادة الإنتاجية والنمو الاقتصادي (Becker, 1964; Schultz, 1961). وتشير الأدبيات الحديثة (Hanushek & Woessmann, 2020) إلى أن استثمارات الدول في التعليم النوعي أسهمت في تعزيز النمو طويل الأمد، كما في تجارب شرق آسيا. ورغم قوة هذه النظرية، وُجهت إليها انتقادات تتعلق بافتراضها أن التعليم دائماً يرفع الإنتاجية، بينما قد يتفاوت تأثيره تبعاً للجودة والملاءمة لسوق العمل (Hanushek & Woessmann, 2020; Patrinos, 2023).

ثانياً: نظرية الإشارات (Signaling Theory)

قدّم مايكل سبنس (Spence, 1978) نظرية الإشارات كردّ على الطرح السابق. تفترض النظرية أن الشهادات التعليمية لا تمثل بالضرورة تراكمًا لمهارات جديدة، بل تعمل كـ "إشارات" لأصحاب العمل تكشف عن خصائص غير مرئية في الفرد، مثل الجدية أو الذكاء. ووفق هذا المنظور، يوافق أصحاب العمل على دفع أجور أعلى لحملة الشهادات، ليس لأن التعليم زاد إنتاجيتهم بشكل مباشر، بل لأن الشهادة تعكس قدرتهم على اجتياز عملية تعليمية صعبة. وتدعم دراسات حديثة (Kaymak, 2025)

إدارة مواردها بكفاءة وتحقيق أعلى معدلات التخرج في الوقت المحدد مع خفض معدلات الرسوب والتسرب. والثانية هي الكفاءة الخارجية، التي تعكس مدى توافق مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل والمجتمع. فارتفاع معدلات البطالة بين الخريجين أو ضعف ارتباط التخصصات باحتياجات الاقتصاد يشير إلى قصور في الكفاءة الخارجية (Hanushek & Woessmann, 2020).

ورغم الاستثمارات الضخمة، تواجه مؤسسات التعليم العالي عالمياً عدة تحديات. من أبرزها الفجوة المهارية، حيث يفتقر الخريجون في بعض الأحيان إلى المهارات العملية التي يتطلبها سوق العمل الحديث، مثل مهارات التفكير النقدي أو الكفاءات الرقمية. كذلك تمثل ضغوط التمويل تحدياً متزايداً مع ارتفاع أعداد الطلاب وتنامي تكلفة البحوث العلمية، مما دفع بعض الأنظمة التعليمية إلى اعتماد نماذج تمويل بديلة كالرسوم الدراسية أو الشراكات مع القطاع الخاص. كما يبرز تحدي جودة المخرجات الأكاديمية في ظل التوسع الكمي للجامعات، إذ قد يؤدي التركيز على زيادة معدلات القبول إلى تراجع في جودة التعليم والبحث. وأخيراً، تواجه الجامعات تحدياً في مجال التنافسية العالمية، حيث تسعى للارتقاء في التصنيفات الدولية عبر تحسين جودة التدريس، وزيادة النشر العلمي، واستقطاب الكفاءات الأكاديمية (OECD, 2021; World Bank, 2020).

ويمكن القول بأن اقتصاديات التعليم العالي تُعنى بتحقيق التوازن بين الإنفاق المرتفع على هذه المرحلة وبين تحقيق كفاءة عالية في المخرجات، مع تجاوز التحديات المرتبطة بالتمويل والجودة وملاءمة التعليم لسوق العمل. ويُعد هذا التوازن شرطاً أساسياً لتعظيم العائد من الاستثمار في التعليم العالي وضمان مساهمته الفعالة في التنمية المستدامة.

العائد من الاستثمار في التعليم العالي:

يُعد العائد من الاستثمار في التعليم العالي أحد أهم محاور اقتصاديات التعليم، إذ يتيح قياس المردودية الاقتصادية والاجتماعية للإنفاق على هذه المرحلة. ينقسم العائد إلى نوعين أساسيين: العائد الخاص الذي يعود على الفرد، والعائد الاجتماعي الذي يعود على المجتمع ككل. على المستوى الفردي، يتجلى العائد في ارتفاع مستوى الدخل، وتحسين فرص الحصول على وظيفة، وزيادة فرص الترقى المهني. أما على المستوى الاجتماعي، فينعكس في صورة ارتفاع الإنتاجية الكلية للاقتصاد، وزيادة الإيرادات الضريبية، وتحسن مؤشرات التنمية البشرية مثل الصحة والتعليم والاندماج الاجتماعي (Hanushek & Woessmann, 2020; World Bank, 2020).

ولقياس هذه العوائد، استخدمت الأدبيات الاقتصادية عدة مناهج، أهمها معدل العائد الداخلي (IRR) الذي يقارن بين تكاليف التعليم والعوائد المستقبلية من حيث الدخل المتوقع، ودالة مينسر التي تربط الأجور بعدد سنوات التعليم والخبرة (Mincer, 1974). وتشير مراجعة عالمية حديثة إلى أن متوسط العائد الخاص للتعليم العالي يبلغ نحو ١٠٪، فيما يكون العائد الاجتماعي أقل بسبب ارتفاع حجم التكاليف العامة (Psacharopoulos & Patrinos, 2018).

كما تؤكد التجارب الدولية أن الاستثمار في التعليم العالي مجدٍ على المدى الطويل. فقد أثبتت بيانات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن خريجي الجامعات يحققون مستويات دخل أعلى بكثير من غيرهم، كما أن مساهمتهم في الابتكار والبحث العلمي تسهم في تعزيز تنافسية الاقتصادات الوطنية (OECD, 2021). وفي السياق العربي، أظهرت دراسات في مصر والأردن أن التعليم الجامعي يوفر عوائد اقتصادية إيجابية رغم التفاوت بين التخصصات (شتيوي والعساف، ٢٠٠٥؛ طنطاوي، ٢٠١٦). أما في المملكة العربية السعودية، فقد وجدت دراسة المالكي وابن عبيد (٢٠٠٦) أن العائد الخاص للتعليم الجامعي يقدر بـ ٦,٧٪، بينما لا يتجاوز العائد الاجتماعي ٢,٨٪، وهو ما يعكس تحديات الكفاءة وارتفاع التكاليف الحكومية.

وباختصار، فإن التعليم العالي لا يقتصر على كونه وسيلة للارتقاء الفردي، بل يمثل أيضاً استثماراً وطنياً استراتيجياً، إذ يسهم في بناء اقتصاد معرفي قادر على المنافسة في ظل التغيرات العالمية السريعة.

التعليم العالي في المملكة العربية السعودية:

شهد التعليم العالي في المملكة العربية السعودية نمواً لافتاً خلال العقود الأخيرة، عكس الاهتمام الاستراتيجي للدولة ببناء رأس المال البشري كأحد مرتكزات التنمية الوطنية. بدأ النظام الجامعي بتأسيس جامعة الملك سعود عام ١٩٥٧، التي مثلت نقطة الانطلاق نحو إنشاء منظومة جامعية متكاملة. ومع مرور العقود، توسع القطاع ليشمل اليوم أكثر من ٢٩ جامعة حكومية و٣٦ مؤسسة أهلية وخاصة موزعة على مختلف مناطق المملكة (وزارة التعليم، ٢٠٢٢). وقد أسهم هذا التوسع في تحقيق العدالة في إتاحة فرص التعليم العالي، وتمكين شريحة واسعة من الشباب والشابات من الالتحاق بالتعليم الجامعي.

من الناحية المالية، يُعد التعليم من أكبر بنود الموازنة العامة للدولة، حيث بلغ الإنفاق عليه ما يقارب 19% من الموازنة العامة لعام ٢٠٢٠، أي ما يعادل ١٩٣ مليار ريال سعودي (Ryan, 2023). وتُظهر هذه الأرقام أن المملكة تستثمر بكثافة في التعليم العالي مقارنة بالمتوسط

المحور الثاني يتمثل في تنوع مصادر التمويل لضمان استدامة التعليم العالي. إذ تسعى الرؤية إلى تقليل الاعتماد على التمويل الحكومي المباشر عبر تشجيع الجامعات على تنمية مواردها الذاتية من خلال الأوقاف الجامعية، والشراكات مع القطاع الخاص، والاستثمار في البحث العلمي التطبيقي (علي، ٢٠١٧). هذا التوجه يعكس إدراك صانعي السياسات لضرورة التعامل مع التعليم العالي بوصفه استثمارًا يحتاج إلى استراتيجيات تمويلية مرنة ومبتكرة.

وأما المحور الثالث فهو تحسين التنافسية العالمية للجامعات السعودية. تستهدف الرؤية دخول خمس جامعات سعودية قائمة أفضل ٢٠٠ جامعة عالميًا بحلول ٢٠٣٠ (Vision 2030, 2016) لتحقيق ذلك، جرى تبني معايير دولية للاعتماد الأكاديمي، وزيادة الدعم للبحث العلمي والابتكار، وتحفيز النشر في المجالات العالمية المرموقة.

يتضح مما سبق أن رؤية السعودية ٢٠٣٠ تعيد صياغة اقتصاديات التعليم العالي من خلال الجمع بين الكفاءة، والتمويل المستدام، والجودة العالمية. وإذا ما تحققت هذه التوجهات، فسيكون التعليم العالي السعودي أكثر قدرة على تعظيم العائد الاجتماعي والاقتصادي، وضمان مساهمته الفعالة في بناء اقتصاد معرفي تنافسي.

منهجية الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بصفته الأنسب لطبيعة موضوعها. يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة كما هي قائمة، ثم تحليلها في ضوء الأطر النظرية والمفاهيم الاقتصادية ذات الصلة (Creswell & Creswell, 2017). وقد تم توظيف هذا المنهج عبر مرحلتين أساسيتين:

١. الوصف: استعراض الأدبيات النظرية والبحوث السابقة المتعلقة باقتصاديات التعليم العالي والعائد من الاستثمار فيه، مع التركيز على السياق السعودي.
٢. التحليل: استخدام أدوات التحليل النقدي والاستنباطي لمقارنة نتائج الدراسات السابقة والتقارير الدولية بواقع التعليم العالي السعودي، بغرض الكشف عن أوجه القوة والقصور.

ثانياً: مجتمع الدراسة

نظرًا للطبيعة النظرية، يتمثل مجتمع الدراسة في النصوص والوثائق والأدبيات ذات الصلة، بما يشمل الدراسات العربية والأجنبية الحديثة، إلى جانب الوثائق الرسمية السعودية ذات العلاقة باقتصاديات التعليم ورؤية ٢٠٣٠م.

العالمي، إذ يعادل الإنفاق نحو ٦-٧٪ من الناتج المحلي الإجمالي، وهي نسبة من الأعلى عالميًا (OECD, 2021). وقد ساهم هذا الدعم في تطوير البنية التحتية الجامعية، وتعزيز برامج الابتعاث الخارجي، وإنشاء مراكز بحثية متقدمة.

وعلى الرغم من هذه النجاحات، يواجه التعليم العالي في السعودية عدة تحديات. من أبرزها الفجوة بين مخرجات الجامعات واحتياجات سوق العمل، حيث لا تزال معدلات البطالة بين الخريجين مرتفعة في بعض التخصصات (GASTAT, 2022)، ما يعكس ضعف المواءمة بين التخصصات الجامعية ومتطلبات الاقتصاد الوطني (علي، ٢٠١٧). كما أن الاعتماد شبه الكامل على التمويل الحكومي يثير تساؤلات حول استدامة النظام المالي، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية وتراجع الاعتماد على النفط. إضافة إلى ذلك، تُعتبر جودة البحث العلمي والتنافسية العالمية للجامعات من أبرز التحديات، إذ تسعى المملكة ضمن رؤية ٢٠٣٠ إلى رفع مستوى جامعاتها بحيث تدخل خمس منها قائمة أفضل ٢٠٠ جامعة عالميًا (Vision 2030, 2016).

وباختصار، يمثل التعليم العالي في السعودية منظومة واسعة مدعومة باستثمارات ضخمة، وقد حققت إنجازات ملحوظة على صعيد التوسع الكمي والإنفاق. إلا أن المرحلة المقبلة تتطلب تركيزًا أكبر على الكفاءة والجودة والمواءمة مع سوق العمل لضمان تعظيم العائد من هذا الاستثمار وتحقيق مستهدفات التنمية المستدامة.

اقتصاديات التعليم العالي في ضوء رؤية السعودية ٢٠٣٠م

أدركت المملكة العربية السعودية، مع إطلاق رؤية ٢٠٣٠م، أن التعليم العالي يشكل أحد أعمدة التحول نحو اقتصاد متنوع قائم على المعرفة. فقد نصت الرؤية بوضوح على ضرورة سد الفجوة بين مخرجات الجامعات واحتياجات سوق العمل، وتحويل الجامعات إلى مؤسسات منتجة للمعرفة والابتكار وليس مجرد مراكز لإصدار الشهادات (Vision 2030, 2016).

من منظور اقتصاديات التعليم، ركزت الرؤية على ثلاثة محاور أساسية. الأول هو رفع الكفاءة الداخلية والخارجية للنظام الجامعي. فالكفاءة الداخلية تعني تحسين جودة التدريس وتقليل معدلات الرسوب والهدر، بينما الكفاءة الخارجية تعكس قدرة الخريجين على الاندماج في سوق العمل. ولهذا أطلقت مبادرات مثل برنامج تنمية القدرات البشرية الذي يهدف إلى مواءمة التخصصات مع متطلبات الاقتصاد الرقمي والقطاعات الواعدة (Ryan, 2023).

ثالثاً: مصادر البيانات

- اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية، وتشمل:
- الأدبيات العلمية المحكمة: كتب متخصصة ومقالات أكاديمية عربية وأجنبية، والتي تقدم تقييماً عالمياً لعوائد التعليم.
- التقارير الرسمية: أبرزها وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتقارير وزارة التعليم السعودية (٢٠٢٢)، والتقارير الإحصائية الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء.
- المؤشرات الدولية: تقارير البنك الدولي (World Bank, 2020)، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التي تناولت كفاءة التعليم وتمويله.

رابعاً: أدوات التحليل

- تم توظيف مجموعة من الأدوات التحليلية:
- التحليل المقارن: لمقارنة نتائج الدراسات الدولية مثل (OECD) بنتائج الدراسات السعودية والعربية.
- التحليل الاستنباطي: لاستخلاص مؤشرات ودلالات نظرية وعملية من خلال ربط المفاهيم الاقتصادية بواقع التعليم العالي السعودي.
- التحليل النقدي: لمراجعة الأدبيات السابقة بشكل منهجي وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها.

خامساً: إجراءات الدراسة

١. جمع الأدبيات والبحوث السابقة المتعلقة باقتصاديات التعليم العالي.
 ٢. مراجعة الوثائق الرسمية مثل وثيقة رؤية ٢٠٣٠م وتقارير وزارة التعليم.
 ٣. تطبيق التحليل المقارن بين السياق السعودي والاتجاهات الدولية.
 ٤. صياغة إطار تحليلي يوضح العلاقة بين الاستثمار في التعليم العالي والعائد الاقتصادي والاجتماعي.
- نتائج الدراسة:

واقع الاستثمار في التعليم العالي والعائد المتحقق منه في المملكة العربية السعودية حالياً

تولي المملكة العربية السعودية الاستثمار في التعليم العالي أولوية استراتيجية كبرى، انطلاقاً من قناعة قيادتها بأنه أساس بناء رأس المال البشري ومحرك للتنمية المستدامة. وقد انعكس ذلك في حجم الإنفاق الحكومي الضخم على هذا القطاع؛ حيث تم تصنيف المملكة في المرتبة الثالثة على مؤشر إجمالي الإنفاق العام على التعليم وفقاً لتقرير التنافسية العالمية لعام ٢٠٢٢، وبلغت الميزانية الإجمالية لوزارة التعليم أكثر من ١٨٥ مليار ريال. ويشكل ذلك ما نسبته ١٩,٤٪ من المخصصات القطاعية في الميزانية العامة للدولة لعام ٢٠٢٢، ويعكس رؤية القيادة الرشيدة في الاهتمام بالتعليم ودوره في بناء الإنسان وتنمية الوطن (وزارة التعليم، ٢٠٢٢). وبحسب تصريحات وزير

التعليم يوسف بنبيان في ٢٠٢٥ يتجاوز الإنفاق الحكومي السنوي على منظومة التعليم حالياً ٢٠٠ مليار ريال، في ظل استثمار غير مسبوق يواكب متطلبات النمو والتطوير (البنیان، ٢٠٢٥).

لم يقتصر الاهتمام على الإنفاق الحكومي، بل برز توجه متزايد لإشراك القطاع الخاص والمستثمرين في التعليم العالي؛ حيث شهدت السنوات الأخيرة ارتفاعاً كبيراً في التراخيص الاستثمارية التعليمية. فعلى سبيل المثال، زاد عدد رخص الاستثمار في قطاع التعليم بنسبة ٨٦٪ خلال الربع الثاني من ٢٠٢٤، ووصل إجمالي التراخيص إلى ١١٢ بنهاية ٢٠٢٣ (بنمو ٤٩٪ عن ٢٠٢٢) (AI- Barakati, 2024). ورغم أن إسهام القطاع الخاص في التعليم لا يزال في حدود ١٧٪ حالياً، إلا أن رؤية المملكة ٢٠٣٠ تستهدف رفعه إلى ٣٠٪ تعزيزاً لاستدامة التمويل وتنويع المصادر (البنیان، ٢٠٢٥). كما بدأت المملكة بجذب الاستثمارات الأجنبية في التعليم، فارتفع تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر بالقطاع بنسبة ٣٣٥٪ في عام ٢٠٢٢ ليصل إلى ١٩١ مليون ريال، مما رفع إجمالي رصيد الـ FDI التعليمي إلى ٩١٧ مليون ريال. وشملت المبادرات النوعية ترخيص فروع لجامعات دولية مرموقة داخل المملكة مثل جامعات من إيرلندا وبريطانيا وأستراليا وأمريكا) لتعزيز جودة التعليم العالي ونقل المعرفة (AI- Barakati, 2024).

وبدأ ينعكس العائد المتحقق من هذا الاستثمار على مؤشرات التنمية البشرية والقدرات الوطنية. فعدد المؤسسات والملتحقين بالتعليم العالي ازداد بشكل كبير خلال العامين الماضيين، مما وسّع فرص الوصول للتعليم الجامعي. تشير إحصاءات البنك الدولي إلى ارتفاع نسبة الالتحاق الإجمالية بالتعليم العالي إلى ٧٠,٦٪ عام ٢٠٢٠ بعد أن كانت نحو ٣٢,٨٪ فقط عالمياً في ٢٠١٣، كما قفز عدد طلبة الجامعات من حوالي مليون في ٢٠١١ إلى ١,٨ مليون طالب في ٢٠١٨ (Ryan, 2023)، مع ارتفاع مطّرد في أعداد الخريجين من الجنسين. كما تحسّنت جودة بعض مخرجات التعليم العالي السعودي على المستوى العالمي؛ إذ نجحت جامعات سعودية في دخول قوائم التصنيف الدولي المتقدم. وتطمح الرؤية ٢٠٣٠م إلى وجود ٥ جامعات سعودية ضمن أفضل ١٠٠ جامعة عالمية بحلول ٢٠٣٠، وقد شهدت التصنيفات بالفعل تحسّناً، فمثلاً صعدت جامعة الملك عبد العزيز إلى المركز ١٤٣ عالمياً وجامعة الملك فهد للبترول إلى ١٨٦ عالمياً في تصنيف QS لعام ٢٠٢١ (بعد أن كانتا ١٨٦ و ٢٠٠ على التوالي في ٢٠٢٠). كذلك ارتفع ترتيب جامعة الملك سعود إلى فئة ١٠١-١٥٠ في تصنيف شنغهاي ٢٠٢١ (Ryan, 2023). هذه النجاحات تعكس تحسّناً نسبياً في جودة التعليم ومخرجاته البحثية، بدعم

العوائد المرجوة ما لم يقترن بتحسين جودة التعليم وفعاليتها (الملحم، ٢٠٢٥). كما تشير نظرية الإشارة إلى أن الشهادة الجامعية قد تكون أحياناً مجرد مؤشر على قدرات حاملها أكثر من كونها دليلاً على مهارات فعلية، إذا لم تكن جودة التعليم عالية (Spence, 1978).

أبرز التحديات التي تواجه الاستثمار في التعليم العالي والعائد المتحقق منه في المملكة العربية السعودية

على الرغم من التقدم الملحوظ في دعم التعليم العالي، برزت عدة تحديات جوهرية تعيق تحقيق العائد الكامل المرجو من هذا الاستثمار في المملكة. أول هذه التحديات يتعلق بمواءمة مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل. فالاقتصاد السعودي يعاني منذ سنوات من فجوة مهارية (Skills Gap) واضحة بين ما يكتسبه الخريجون في الجامعات وما يتطلبه سوق العمل الحديث (AI-). وقد ازداد هذا التحدي حدة مع الطفرة الكمية في أعداد الخريجين، حيث أصبح توفير وظائف مناسبة لجميع حاملي الشهادات العليا أمراً معقداً. تشير الإحصائيات إلى ارتفاع نسب البطالة بين الشباب المتعلم. فقد شكّل الشباب (بين ١٥ و ٣٤ سنة) حوالي ٤٧٪ من إجمالي السعوديين العاطلين عن العمل في ٢٠١٩، وبلغ معدل البطالة الإجمالي قرابة ١١,٥٪ عام ٢٠٢٠ - وهو من أعلى المعدلات مقارنة بدول الـ OECD (Ryan, 2023; GASTAT, 2022)، والأهم أن نسبة كبيرة من هؤلاء العاطلين هم من خريجي الجامعات الذين لم يتم استيعابهم بعد في القطاع الخاص. هذا الوضع يشير إلى خلل في ترجمة الإنفاق التعليمي إلى فرص اقتصادية حقيقية؛ فبدلاً من أن يسهم التعليم العالي تلقائياً في خفض البطالة ورفع الإنتاجية، نرى بطالة مقنعة بين الخريجين في بعض التخصصات. ومن أسباب ذلك اختلال هيكل الاقتصاد وسوق العمل تاريخياً، حيث اعتمدت قطاعات عديدة على العمالة الوافدة الرخيصة في وظائف القطاع الخاص، بينما تتركز تطلعات الخريجين السعوديين نحو الوظائف الحكومية التي لا تنمو بنفس وتيرة أعداد الخريجين. كما أن ثقافة العمل وتفضيلات الخريجين تميل أحياناً لعدم قبول وظائف معينة أو رواتب أقل في القطاع الخاص، مما يفاقم الفجوة (World Bank, 2020).

ثاني التحديات يتمثل في جودة التعليم والتأهيل. فعلى الرغم من توسع الجامعات وازدياد أعدادها (حالياً نحو ٣٠ جامعة حكومية وعشرات الكليات الأهلية)، لا تزال نوعية المخرجات التعليمية متفاوتة. أظهرت تقييمات دولية (مثل اختبارات PISA لمهارات الطلاب قبل الجامعة) أن هناك مجالاً كبيراً لتحسين مهارات الخريجين خاصة في اللغة الإنجليزية والتفكير الناقد والمهارات التقنية (OECD, 2021). كذلك تبرز حاجة لتطوير مهارات

من برامج الابتعاث والشراقات الدولية. وقد أثمرت جهود الابتعاث الخارجي - الذي يعد أحد أضخم استثمارات المملكة في رأس المال البشري - في إكساب آلاف الكفاءات الوطنية تعليماً عالمياً عادوا به لخدمة الاقتصاد الوطني.

على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي الكلي، انعكست استثمارات التعليم في تحسين بعض المؤشرات الوطنية. فقد ارتفع متوسط سنوات الدراسة ومستويات التأهيل العلمي للسكان، وانخفضت أمية الشباب إلى أدنى حد. وتقدّمت المملكة خمس مراتب في مؤشر التنمية البشرية (HDI) لعام ٢٠٢٢ (وزارة التعليم، ٢٠٢٢). ويُعزى ذلك جزئياً إلى التحسن في مؤشرات التعليم والصحة. ويؤكد نموذج رأس المال البشري أن هذه المكاسب التعليمية يفترض أن تترجم إلى رفع إنتاجية الأفراد والنمو الاقتصادي طويل المدى (Becker, 1964). وبالفعل، هناك عائد خاص مرتفع للتعليم في المملكة، يتمثل في ارتفاع معدلات توظيف حملة الشهادات ورواتبهم مقارنة بغيرهم. فالشهادات الجامعية طالما كانت مفتاحاً للحصول على وظائف حكومية مستقرة ورواتب أعلى نسبياً، مما يعني أن الأفراد الذين يستثمرون في التعليم العالي يحققون عائداً مادياً ومعنوياً في حياتهم المهنية. ويظهر تحليل سوق العمل السعودي استمرار وجود فجوة أجور لصالح حملة المؤهلات العليا مقابل العمالة الأقل مهارة، ما يدل على قيمة الشهادة الجامعية في سوق العمل من منظور إشاري (Signal Theory).

مع ذلك، يجب النظر للعائد بشكل نقدي شامل؛ فعلى المستوى الكلي لم يتحقق حتى الآن الأثر الاقتصادي المنشود بالكامل. إذ رغم حجم الاستثمار الضخم، أظهرت دراسة قياسية حديثة (Hamdan et al., 2020) عدم وجود علاقة سببية ذات دلالة إحصائية بين الإنفاق على التعليم العالي والنمو الاقتصادي في المملكة خلال العقود الماضية، مما يشير إلى أن العوائد الاقتصادية للتعليم العالي لم تتبلور بوضوح في الماضي، ربما بسبب اعتماد الاقتصاد لفترة طويلة على العوائد النفطية أكثر من المعرفة، أو بسبب تحديات في مواءمة مخرجات التعليم مع سوق العمل. ويعلّق خبراء اقتصاديات التعليم أن الإنفاق وحده لا يكفي لتحقيق العوائد المرجوة ما لم يقترن بتحسين جودة التعليم وفعاليتها (الملحم، ٢٠٢٥) في ضوء نظرية الإشارة (Spence, 1978).

مع ذلك، ينبغي النظر إلى العائد الكلي للاستثمار التعليمي بشكل نقدي؛ إذ رغم حجم الاستثمار الضخم، أظهرت دراسة قياسية حديثة عدم وجود علاقة سببية بين الإنفاق على التعليم العالي والنمو الاقتصادي في المملكة خلال العقود الماضية (Hamdan et al., 2020). ويعلّق خبراء اقتصاديات التعليم أن الإنفاق وحده لا يكفي لتحقيق

ريادة الأعمال والابتكار لدى الطلاب. وتغزو تقارير دولية جانباً من مشكلة البطالة بين الخريجين إلى عدم امتلاكهم الخبرات العملية والمهارات الوظيفية الملائمة. كما أن العديد من أصحاب العمل في القطاع الخاص يشكون من فجوة بين ما يُدرّس في الجامعات وما تتطلبه بيئة العمل الحديثة، ويمتد هذا التحدي ليشمل ضعفاً في برامج التدريب التعاوني والعملية، حيث أن الربط بين الجامعات وأرباب العمل لا يزال بحاجة إلى تعزيز (Hanushek & Woessmann, 2020). كما أن البحث العلمي والابتكار في الجامعات السعودية رغم تحسنه، لم يصل بعد إلى مرحلة التأثير الاقتصادي الملموس. فنسبة الإنفاق على البحث والتطوير كنسبة من الناتج المحلي ما زالت متدنية (حوالي ٠,٨٪ فقط في السنوات الأخيرة، مقارنة بـ ٢-٤٪ في الدول المتقدمة)، مما يحدّ من إسهام الجامعات في الاقتصاد المعرفي وتوليد براءات الاختراع والشركات الناشئة التقنية (UNESCO Institute for Statistics, 2023).

ثالثاً: تحديات التمويل والاستدامة. اعتمد تمويل التعليم العالي في المملكة تاريخياً على الموازنة الحكومية بشكل شبه كامل، مع مجانية التعليم الجامعي الحكومي ومنح مكافآت للطلاب. هذا النموذج، وإن كان فعالاً في مرحلة بناء القدرات، يفرض عبئاً مالياً ضخماً على الدولة وقد يؤثر على استدامة التمويل مستقبلاً في ظل التقلّبات الاقتصادية. تظهر الحاجة إلى تنويع مصادر تمويل التعليم العالي كأحد أبرز التحديات؛ سواء عبر تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار (ببناء جامعات وكليات أهلية جديدة أو الدخول في شراكات مع الجامعات القائمة) أو استحداث موارد ذاتية للجامعات (مثل إنشاء أوقاف جامعية، وحدات استشارية مدرة للدخل، ورسوم برامج الدراسات العليا الموجهة للموظفين... إلخ) (OECD, 2021). ورغم صدور أنظمة جديدة (كنظام الجامعات الجديد ٢٠١٩) الذي يمنح الجامعات مرونة أكبر في إدارة مواردها وتنمية إيراداتها، لا تزال مساهمة الإيرادات الذاتية محدودة. تشير بيانات وزارة التعليم إلى أن مساهمة القطاع غير الحكومي (الخاص وغير الربحي) في التعليم حوالي ١٧٪ فقط (البيان، ٢٠٢٥)، مما يعني أن أكثر من أربعة أخماس الإنفاق يأتي من الخزينة العامة. أيضاً البنية التحتية المالية للبحث العلمي تواجه تحدياً، حيث التمويل التنافسي للأبحاث والابتكار لا يزال في طور التطوير (رغم إنشاء هيئة خاصة للبحث والتطوير والابتكار مؤخراً). يُضاف إلى ذلك تحديات تتعلق بآليات الحوكمة والشفافية في الصرف وقياس العائد؛ إذ أن غياب نظم صارمة لمساءلة المؤسسات التعليمية عن مخرجاتها قد يؤدي لهدر الموارد أو توجيهها لبرامج ذات عائد منخفض.

رابعاً: التحديات الاجتماعية والثقافية والتخصصية. من جانب، هناك تركيز تقليدي على تخصصات نظرية

(كالتربية والدراسات الإنسانية) لدى شريحة واسعة من الطلاب، مقابل عزوف سابق عن بعض التخصصات التقنية أو المهنية. هذا الخلل التخصصي أدى إلى فائض في خريجي تخصصات أقل طلباً في السوق المحلي، مقابل نقص في تخصصات نوعية تحتاجها خطط التنويع الاقتصادي (مثل التقنيات الحديثة والسياحة وإدارة الأعمال التطبيقية وغيرها). ورغم الجهود المبذولة لتشجيع الالتحاق بتخصصات STEM (علوم، تقنية، هندسة، رياضيات)، إلا أن التوزيع غير المتكافئ للتخصصات يظل تحدياً (OECD, 2025). من جانب آخر، مشاركة المرأة في قوة العمل رغم ارتفاعها مؤخراً لا تزال دون مستوى مشاركة الذكور، مما يعني أن الاستثمار الكبير في تعليم المرأة السعودية (وهو يشكل نسبة عالية من خريجي الجامعات) لم ينعكس بالكامل بعد على مساهمتها الاقتصادية. وقد كانت رؤية ٢٠٣٠ صريحة في استهداف رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل (من ٢٢٪ وقت إطلاق الرؤية إلى ٣٠٪ بحلول ٢٠٣٠)، وحققت المملكة تقدماً جيداً في هذا الهدف خلال السنوات الأخيرة (World Bank, 2020). بيد أن استمرار أي معوقات اجتماعية أو هيكلية تحدّ من توظيف الخريجات سيقلل من العائد المجتمعي لاستثمار تعليمهن (Ryan, 2023).

إضافة لذلك، التحديات الإدارية والتنظيمية لا يمكن إغفالها. فعلى الرغم من دمج وزارتي التربية والتعليم العالي في كيان واحد (وزارة التعليم) لتعزيز التكامل، لا تزال هناك حاجة لتطوير إدارة الجامعات وتعزيز استقلاليتها الأكاديمية والمالية بما يحقق كفاءة أعلى في الإنفاق. كما أن البيروقراطية في اعتماد البرامج الأكاديمية الجديدة أو تحديث المناهج قد تؤخر تكيف الجامعات مع المتغيرات السريعة. وأشارت وثائق البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أن حوكمة قطاع التعليم وتمكين المؤسسات من اتخاذ قرارات مرنة عامل مهم لتحسين مخرجاتها. أيضاً نظم ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي تواجه تحدي ضمان الالتزام الصارم بالمعايير في ظل التوسع الكمي السريع؛ فلا بد من التأكد أن كل كلية وجامعة تلتزم بمستوى جودة مناسب وإلا فإن التفاوت الكبير سيزر بسمعة الشهادة الجامعية ويضعف ثقة أرباب العمل بها.

خلاصة القول، التحديات التي تواجه الاستثمار في التعليم العالي بالمملكة تتوزع بين اقتصادية وبنوية وفنية. ويمكن تلخيص أبرزها في (١) صعوبة تحويل الكم إلى نوع، أي ضمان أن تؤدي الزيادة الكبيرة في الإنفاق والمؤسسات إلى تحسّن نوعي في المهارات والمعرفة وليس مجرد زيادة أعداد الخريجين؛ (٢) ضعف المواءمة مع سوق العمل مما يخلق بطالة وفجوة مهارات؛ (٣) عدم كفاية

مخرجات كل تخصص مع الكفايات المطلوبة وظيفيًا. كما تسعى وزارة الموارد البشرية بالتنسيق مع التعليم عبر برامج مثل تمهير (للتدريب على رأس العمل للخريجين) ونطاقات (لسعودة الوظائف) إلى زيادة استيعاب الخريجين في القطاع الخاص. إن تضيق فجوة المهارات عبر هذه الجهود سيسهم مباشرة في رفع العائد الاقتصادي للتعليم العالي من خلال تخفيض بطالة الخريجين ورفع إنتاجيتهم منذ السنوات الأولى للعمل.

ثانياً: تعزيز جودة التعليم العالي والابتكار في طرق التدريس والتقييم

لا يمكن تحقيق عائد حقيقي من الاستثمار التعليمي دون جودة نوعية في العملية التعليمية نفسها. من هنا، تقترح الرؤية إصلاحات شاملة لرفع جودة التدريس والبحث. التركيز على تطوير أعضاء هيئة التدريس هو مدخل أساسي، عبر برامج تدريبية مستمرة للمدرسين لإتقان أساليب التعليم الحديثة والتقنيات الرقمية في التدريس. وقد أكد وزير التعليم مؤخرًا أن المعلم وأستاذ الجامعة هما الركيزة الأساسية للتحويل التعليمي، وكشف عن آليات تطويرية جديدة لاختيار وإعداد المعلمين بدءًا من عام ٢٠٢٤م لضمان أعلى معايير الجودة. كذلك توسيع استخدام التقنيات التعليمية (كمنصات التعليم الإلكتروني، والمحاكاة الافتراضية في التخصصات العلمية، وتحليلات التعلم) يمكن أن يحسن من مخرجات التعلم ويوفر بيئة تفاعلية تزيد من اكتساب الطالب للمعارف والمهارات. وللمملكة تجربة رائدة خلال جائحة كورونا في منصة "مدرستي" للتعليم العام والتعليم عن بعد حازت إشادات دولية، ويمكن نقل بعض أفضل الممارسات إلى التعليم الجامعي عبر مبادرات التحول الرقمي ومشاريع الجامعة الذكية. كما أن تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي بصرامة لكل البرامج، ومتابعة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للجامعات بصورة دورية ضمن نظام حوكمة شفاف، يضمن أن يتم اكتشاف وتحسين جوانب القصور سريعًا. وقد أطلقت هيئة تقويم التعليم والتدريب إطارًا مطورًا للاعتماد المؤسسي والبرامجي يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية ويضع تركيزًا على نواتج التعلم الفعلية. هذه الخطوات تعزز ثقة سوق العمل في الخريجين وفي جودة تكوينهم العلمي، ما يرفع من قابلية توظيفهم ومن إنتاجيتهم المهنية مستقبلاً. ومن المقترحات أيضًا إدراج مهارات ريادة الأعمال والابتكار ضمن برامج التعليم العالي، سواء عبر مقررات دراسية أو حاضنات أعمال جامعية، بغرض تخريج جيل قادر على خلق الفرص لا فقط البحث عنها. هذا التوجه تدعمه شواهد عالمية بأن الاقتصادات الأكثر ديناميكية هي التي تربط بين البحث العلمي وريادة الأعمال داخل الجامعات.

التنوع في التمويل مما يهدد الاستدامة المالية ويحدّ من الابتكار في الموارد؛ (٤) تحديات الجودة في التعليم والتدريب حيث تحتاج المناهج وطرق التدريس والتدريب العملي إلى تطوير مستمر؛ (٥) عوائق تنظيمية وثقافية تؤثر على كفاءة استثمار التعليم (مثل توجيه الطلاب لتخصصات معينة، أو محدودية مشاركة المرأة في بعض القطاعات). إن إدراك هذه التحديات بوضوح هو الخطوة الأولى لمعالجتها، وقد بدأت بالفعل عدة مبادرات إصلاحية لمواجهةها في ضوء رؤية ٢٠٣٠م كما سنناقش.

السياسات والمقترحات الممكنة لتعزيز العائد من الاستثمار في التعليم العالي في المملكة، في ضوء أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠م

في إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠م التي جعلت من "اقتصاد المعرفة" هدفًا محوريًا، تبلورت مجموعة من المقترحات والمبادرات الهادفة إلى تعظيم العائد من الاستثمار الهائل في التعليم العالي. تنطلق هذه المقترحات من منهجية شمولية تربط بين تطوير سياسات التعليم العالي وتحقيق مستهدفات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمملكة. وفيما يلي أبرز السبل الممكنة لتعزيز عائد الاستثمار التعليمي بما يتوافق مع توجهات الرؤية:

أولاً: موازنة برامج التعليم العالي مع احتياجات سوق العمل الحاضر والمستقبلي

تشدد رؤية ٢٠٣٠م على سد الفجوة المهارية بين مخرجات التعليم ومتطلبات الاقتصاد الحديث. ولتحقيق ذلك، من الضروري إعادة هيكلة المناهج والخطط الدراسية في الجامعات لتكون أكثر ارتباطاً بمتطلبات القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية (مثل التقنيات الرقمية، والذكاء الاصطناعي، والطاقة المتجددة، والسياحة، والخدمات المالية وغيرها من القطاعات المستهدفة في الرؤية). ويتضمن هذا إشراك أرباب العمل والصناعة في تصميم المناهج وفي المجالس الاستشارية للأقسام الأكاديمية، لضمان أن المحتوى التعليمي يواكب المهارات العملية المطلوبة. كما يجب تعزيز التعليم التطبيقي عبر توسيع التدريب التعاوني والإجباري ضمن كل برنامج جامعي، بحيث يقضي الطالب فترة تدريب ميداني مكثفة في جهة عمل كجزء من متطلبات تخرجه. هذا النموذج (الشبيهة بأنظمة التعليم التعاوني في ألمانيا وغيرها) يكسب الخريج خبرة عملية ويخلق صلات مباشرة بينه وبين المشغلين المحتملين. إلى جانب ذلك، أصبح تحديث أساليب التعليم لتشمل تنمية المهارات الناعمة (كالتفكير النقدي، وحل المشكلات، والتواصل، والعمل الجماعي) ضرورة ملحة لتعزيز قابلية توظيف الخريجين. وتعمل وزارة التعليم ضمن برامجها التنفيذية على مشروع "موازنة مؤهلات التعليم مع إطار المؤهلات الوطني واحتياجات السوق" لضمان توافق

ثالثاً: تعزيز البحث العلمي وربط التعليم العالي بالتنمية الاقتصادية (نحو جامعات منتجة للمعرفة)

لرفع العائد الاقتصادي للتعليم العالي، من المهم تحويل الجامعات إلى مراكز إنتاج معرفي ومساهم رئيس في الابتكار. رؤية ٢٠٣٠م تضمنت مستهدفات واضحة للبحث والتطوير (R&D) وزيادة الإنفاق عليه، وأنشئت هيئة تنمية البحث والتطوير والابتكار (RDI) لتكون جسراً بين القطاع الأكاديمي والقطاعات الاقتصادية ذات الأولوية. وتعمل هذه الهيئة على توجيه جهود البحث العلمي نحو الأولويات الوطنية في مجالات مثل الطاقة المتجددة، والذكاء الاصطناعي، والصحة، والبيئة، بحيث تتحول نتائج الأبحاث إلى قيمة اقتصادية ملموسة تسهم في التنوع الاقتصادي. ومن السبل المقترحة تحفيز الجامعات على البحث التطبيقي من خلال تمويل تنافسي لمشروعات بحثية مشتركة بين الجامعات والصناعة، وتأسيس مراكز تميز بحثية مدعومة حكومياً في الجامعات تركز على المشاكل والتقنيات ذات الصلة بأهداف الرؤية. وقد بدأت المملكة خطوات في هذا الاتجاه، مثل إنشاء مراكز أودية التقنية (Techno Valleys) في بعض الجامعات لتحويل الأبحاث إلى منتجات وشركات ناشئة، ومنها وادي الظهران التقني بجامعة البترول ووادي مكة بجامعة أم القرى. هذه البيئات الحاضنة تدعم الطلاب والباحثين لتحويل مشاريع تخرجهم وأبحاثهم إلى ابتكارات تجارية، وبالتالي تحقيق عائد اقتصادي مباشر من المعرفة. أيضاً الشراكات البحثية الدولية تعتبر رافداً مهماً لتعزيز جودة الأبحاث المحلية وربطها بالاقتصاد؛ وقد شهدت الفترة الأخيرة استقطاب فروع لجامعات ومراكز أبحاث عالمية في المملكة، وتوقيع الجامعات السعودية اتفاقيات تعاون دولية في مجالات استراتيجية. الهدف هو رفع تصنيف الجامعات عالمياً، وزيادة النشر العلمي وبراءات الاختراع المخرجة من الجامعات السعودية، وبالتالي رفع مساهمة التعليم العالي في الناتج المحلي عبر الابتكار. وتشير الدراسات إلى أن الدول التي توجه استثماراتها نحو التعليم القائم على التقنية والبحث تحقق معدلات أعلى في التنافسية والنمو؛ وكوريا الجنوبية وسنغافورة أمثلة بارزة حيث أدى الاستثمار النوعي في التعليم والبحث إلى نشوء صناعات تكنولوجية متقدمة وزيادة هائلة في الإنتاجية الوطنية.

رابعاً: تنويع وتمكين مصادر التمويل والشراكات (نموذج الاستثمار المستدام في التعليم)

من المقترحات المحورية لتعظيم العائد، تبني نماذج تمويل جديدة ومبتكرة تضمن استدامة الموارد وتحقيق الكفاءة. لقد شدد منتدى التعليم العالمي ٢٠٢٥م في لندن على خطورة الفجوة التمويلية العالمية في التعليم ودعا إلى تبني أدوات تمويل مبتكرة مثل التمويل المختلط (blended

finance) والاستثمار المؤثر (impact investing) وآليات مبادلة الديون لتمويل التعليم. وبالنسبة للسعودية، يعني ذلك تشجيع الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPP) في المشاريع التعليمية، سواء في بناء وتشغيل المرافق الجامعية أو تمويل الأبحاث أو تقديم الخدمات الطلابية. وقد أعلنت وزارة التعليم خلال ملتقى الاستثمار في التعليم ٢٠٢٥م عن طرح فرص استثمارية بقيمة ٥٠ مليار ريال للشراكة الاستراتيجية في القطاع التعليمي، تشمل مجالات مثل إنشاء وتشغيل المباني الجامعية والمجمعات التقنية، وتطوير المحتوى التعليمي، والخدمات الداعمة كالنقل والتقنية. أيضاً تم التأكيد على تمكين القطاع غير الربحي في التعليم، عبر تسهيل إجراءات الترخيص للجمعيات التعليمية غير الربحية أو الوقف الجامعي، بما يضيف قناة دعم مجتمعي للتعليم. وثمة تجربة قائمة يُمكن تعزيزها هي صندوق التعليم العالي الجامعي الذي يعمل على استثمار أموال الوقف والتبرعات لتنمية مصادر دخل الجامعات. كذلك تطبيق نموذج "الجامعة المنتجة"، أي تشجيع كل جامعة على توليد نسبة من دخلها عبر برامج التعليم المستمر والاستشارات والخدمات البحثية المدفوعة للشركات، مما يرفع كفاءة الإنفاق ويجعل الجامعات أكثر مرونة مالية. مثل هذه الإصلاحات المالية تخفف العبء عن الموازنة العامة وتزيد المساهمة؛ فعندما تصبح للجامعات مواردها الخاصة ستكون أكثر حرصاً على تحقيق نتائج ملموسة لجذب الطلبة والشركاء، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم ومخرجاته. وتبرز أيضاً أهمية رفع كفاءة الإنفاق نفسه داخل الجامعات، عبر تبني منهجيات الإدارة الحديثة وترشيد المصروفات غير المؤثرة أكاديمياً، وإعطاء أولوية للاستثمارات التي تعزز جودة التعليم (مثل تطوير المعامل والمكتبات والبنية الرقمية) على حساب بنود أخرى أقل أولوية. إجمالاً، يهدف كل ذلك إلى تحويل التعليم العالي إلى مجال جاذب للاستثمار وليس مجرد مستهلك للميزانية، بحيث يرى صانعو السياسات والمجتمع عوائد واضحة على كل ريال يُنفق في هذا القطاع.

خامساً: تعزيز سياسات الحوكمة والمتابعة وتقييم العائد (المساءلة وضمان تحقيق الأهداف)

لضمان ترجمة الإصلاحات إلى نتائج، لا بد من إطار حوكمة ومتابعة صارم. تقترح رؤية ٢٠٣٠م تطوير نظام لمؤشرات الأداء الوطنية للتعليم العالي، بحيث يتم قياس العائد بمختلف أبعاده: معدل توظيف الخريجين خلال سنة من التخرج، متوسط دخلهم، نسبة مساهمة الخريجين في القطاعات غير النفطية، عدد الشركات الناشئة التي أسسها خريجو الجامعات، عدد الأبحاث القابلة للتطبيق الصناعي، ترتيب الجامعات عالمياً... إلى آخره من المؤشرات. ويتم مراجعة هذه المؤشرات سنوياً ضمن تقارير أداء علنية، مما

للتعليم عبر تطويل أمد الاستفادة منه، فبدلاً من أن ينقطع الشخص عن الجامعة عند التخرج، يستطيع الرجوع لتحديث معارفه بشكل دوري، وتبقى الجامعات شريكاً في تطوير الكفاءات على المدى الطويل.

بالإضافة إلى ما سبق، يجب توفير البيئة الممكنة للابتكار التعليمي يعتبر بعداً مشتركاً لكل المقترحات. ونعني به مرونة في التشريعات تسمح بتجريب حلول جديدة. فعلى سبيل المثال، يمكن إطلاق مبادرات "جامعات مبتكرة" تمنح جامعات مختارة صلاحيات إضافية لاستحداث برامج أكاديمية غير تقليدية بالتعاون مع شركات كبرى (كإطلاق تخصصات في الواقع الافتراضي أو علوم الفضاء بالتعاون مع شركات تقنية رائدة). أيضاً استقطاب الكفاءات الدولية من أكاديميين وباحثين متميزين للعمل في الجامعات السعودية، سيشكل رافداً مهماً لنقل الخبرات ورفع جودة المخرجات البحثية والتعليمية، وقد بدأت المملكة فعلياً في ذلك عبر تسهيل إجراءات التعاقد مع خبراء عالميين ضمن برامج مثل استقطاب الباحثين المتميزين. ويتكامل هذا مع جهود تدويل التعليم من خلال زيادة التوأمة مع الجامعات العالمية المرموقة وبرامج التبادل الطلابي والأساتذة، ما يرفع من قدرة الخريجين التنافسية عالمياً ويجعل البيئة التعليمية أكثر ثراءً وانفتاحاً.

تتلخص سبل تعزيز العائد من الاستثمار في التعليم العالي ضمن رؤية ٢٠٣٠م في رفع الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي من جهة، ورفع ملائمة مخرجاته لاحتياجات التنمية من جهة أخرى. فداخلياً، تحسين الجودة وتنويع مصادر التمويل وتحديث المناهج وأساليب التدريس سيضمن أن كل ريال يُستثمر يعطي أقصى مردود تعليمي. وخارجياً، تقوية الارتباط بسوق العمل والاقتصاد عبر الشراكات والمواطنة والتدريب التطبيقي سيحول المخرجات التعليمية إلى قوة منتجة تدفع عجلة الاقتصاد. وكما قالت د. طريفة الملحم: "التعليم، في جوهره، هو البنية التحتية الخفية التي تحدد موقع الأمم على خريطة الاقتصاد العالمي... من يراه مجرد كلفة سيظل أسيراً للتحديات، أما من يعامله كأصل استثماري استراتيجي فسيمتلك أدوات المستقبل ويصوغ اقتصاداً قادراً على الاستدامة والنمو (الملحم، ٢٠٢٥). ومن خلال تبني المقترحات المذكورة ضمن إطار رؤية ٢٠٣٠م، تمضي المملكة قدماً لتحول التعليم العالي إلى رافعة تنمية حقيقية تعزز التنافسية الوطنية وتضمن مستقبلاً اقتصادياً مزدهراً مبنياً على المعرفة والابتكار.

يخلق حافزاً للمنافسة بين الجامعات للتحسين المستمر. كما أن تبني الشفافية في نشر البيانات وإشراك المجتمع الأكاديمي في تقييم السياسات يساهم في تصحيح المسار بشكل أسرع. وقد أكدت آراء محللين محليين أن العبرة ليست بحجم الموارد المرصودة، بل بكفاءة التنفيذ والحوكمة الصارمة لضمان تحويل الخطط إلى ممارسات ذات أثر. فالتجارب الدولية تبين أن كثيراً من الدول أنفقت بسخاء على التعليم دون مردود ملحوظ بسبب ضعف الإدارة أو فساد التسير، بينما دول أخرى حققت قفزات نوعية بموارد أقل عبر الإدارة الفاعلة والتركيز الاستراتيجي. لذا من المقترح إنشاء وحدة مستقلة لتقييم العائد على الاستثمار في التعليم (ROI Unit) تقوم بتحليل التكلفة والعائد لكل مبادرة أو برنامج تعليمي رئيسي، وترفع توصيات بإعادة توجيه الاستثمارات نحو البرامج الأكثر أثراً. هذه العقلية الاستثمارية في إدارة التعليم – والتي تنظر إلى العملية التعليمية بمنظور العائد والمردود – تتسجم مع ما تدعو إليه رؤية ٢٠٣٠م من التحول نحو كفاءة الإنفاق الحكومي في كافة القطاعات.

سادساً: تمكين الخريجين وتشجيع ريادة الأعمال والتعلم مدى الحياة

لا ينتهي دور منظومة التعليم العالي عند منح الشهادة، بل يمتد إلى تمكين الخريج من دخول سوق العمل بكفاءة أو إنشاء عمله الخاص. لذلك من السبل المهمة تعزيز الإرشاد الوظيفي وريادة الأعمال في الجامعات. يمكن إنشاء مراكز لريادة الأعمال والابتكار في كل جامعة سعودية بدعم حكومي وخاص، لتقديم التدريب والدعم الفني والمالي للمشاريع الطلابية المبتكرة، وربط رواد الأعمال الشباب بالمستثمرين. هذه المراكز من شأنها تحويل نسبة من الخريجين إلى أصحاب أعمال يوفرون وظائف للآخرين بدلاً من البحث عن وظيفة بأنفسهم، وبذلك يتحقق عائد اقتصادي مضاعف للاستثمار التعليمي. وفي السياق نفسه، تشجع الرؤية على مفهوم التعلم مدى الحياة لضمان استمرارية تحديث مهارات الخريجين على امتداد مسيرتهم المهنية. لذا فإن تبني برامج التعلم المستمر والتدريب القصير (Micro-credentials) ضمن الجامعات السعودية يعد توجهاً واعداً، فهذه البرامج المرنة – كدورات احترافية في تحليل البيانات أو الذكاء الاصطناعي أو إدارة المشاريع – تمكن العاملين من اكتساب مهارات جديدة بسرعة وفق متطلبات السوق المتجددة، مما يعزز إنتاجيتهم ويضمن بقاء رأس المال البشري مواكباً للتطور التقني. وقد بدأت بعض الجامعات تقديم شهادات مهنية مصغرة بالتعاون مع منصات عالمية. المقترح هو توسيع نطاق هذه الشهادات واعتمادها رسمياً ضمن إطار المؤهلات، لتصبح جزءاً من منظومة التعليم العالي. هذا سيساهم في رفع القيمة المضافة

مناقشة النتائج:

تؤكد نتائج هذه الدراسة أن التعليم العالي في المملكة العربية السعودية يمثل ركيزة أساسية لتحقيق التحول الوطني المنشود ضمن رؤية ٢٠٣٠، حيث واصلت الدولة الاستثمار بكثافة في هذا القطاع، حتى بلغت حصة التعليم نحو ١٦-١٩٪ من الإنفاق الحكومي في السنوات الأخيرة (وزارة التعليم، ٢٠٢٢). وينسجم ذلك مع نظرية رأس المال البشري التي تؤكد أن التعليم ليس إنفاقاً استهلاكياً، بل استثمار يرفع الإنتاجية ويحقق عوائد طويلة المدى (Becker, 1964; Schultz, 1961). أسهم هذا التوجه في توسع الجامعات وارتفاع معدل الالتحاق بالتعليم العالي إلى أكثر من ٧٠٪ بحلول ٢٠٢٠ (World Bank, 2020)، وارتفاع بعض الجامعات السعودية إلى مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية (Ryan, 2023).

ورغم هذه الإنجازات الكمية، تشير الأدلة إلى أن العائد الاجتماعي من الاستثمار لا يزال متواضعاً مقارنة بالعائد الخاص للأفراد. فقد بينت دراسة (Esmail, 2020) أن الإنفاق التعليمي في السعودية يسهم في النمو الاقتصادي، لكنه يواجه تحديات مرتبطة بالكفاءة في استخدام الموارد. كما أكدت دراسة (Hamdan et al., 2020) عدم وجود علاقة سببية قوية في بعض الفترات بين زيادة الإنفاق على التعليم العالي والنمو الاقتصادي، مما يعني أن الأثر يعتمد بدرجة كبيرة على جودة المخرجات ومدى توظيفها الفعلي في السوق. هذا يتسق مع ما خلصت إليه الأدبيات الدولية من أن التعليم لا ينعكس تلقائياً على النمو إلا إذا كان عالي الجودة ومواكباً لمتطلبات الاقتصاد (Hanushek & Woessmann, 2020; World Bank, 2020).

إن من أبرز ما كشفته نتائج هذه الدراسة أن البطالة بين الخريجين تظل مرتفعة رغم التوسع في الجامعات؛ فقد بلغت نسبة بطالة الشباب ١١,٥٪ عام ٢٠٢٠ (GASTAT, 2022). ويعكس هذا الواقع يعكس فجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، وهو ما وصفته تقارير محلية ودولية بفجوة المهارات (Ryan, 2023). ويؤكد ذلك أن الجامعات، رغم توسعها الكمي، لم تحقق بعد الكفاءة الخارجية المرجوة، أي المواءمة الفعلية مع سوق العمل. وهذه النتيجة تتفق مع الدراسات التي حذرت من الخلل التخصصي حيث يدرس أقل من نصف الطلاب السعوديين في تخصصات مطلوبة مثل الهندسة وتقانة المعلومات، بينما يتركز كثير منهم في تخصصات أقل طلباً (مؤسسة مسك الخيرية، ٢٠٢٠).

إلى جانب فجوة المهارات، تبرز تحديات أخرى مثل الاعتماد المفرط على التمويل الحكومي. ورغم صدور نظام الجامعات الجديد عام ٢٠١٩ الذي يمنح المؤسسات مزيداً من الاستقلالية، إلا أن تنويع التمويل لا يزال محدوداً.

توصلت دراسة (Moeed, 2023) إلى أن استدامة تمويل التعليم العالي في السعودية تتطلب زيادة مساهمة القطاع الخاص والأوقاف الجامعية والشراكات العامة-الخاصة (PPP)، إذ أن الاعتماد الأحادي على الموازنة الحكومية لا يضمن الكفاءة على المدى الطويل. كما أشارت دراسة (Banaamah, 2025) إلى أن الاستثمار في الجامعات بوصفها مؤسسات إنتاجية يمكن أن يشكل آلية لتحقيق الرضا المالي والاستقرار الاقتصادي، ما يعني ضرورة تحول الجامعات من مؤسسات مستهلكة للموارد إلى كيانات قادرة على توليد دخل ذاتي.

أما على مستوى جودة التعليم والبحث، فرغم التقدم في التصنيفات العالمية، ما زالت مساهمة البحث العلمي والابتكار في الاقتصاد الوطني محدودة. فقد أوضحت دراسة (Wajid, 2025) أن مواءمة الجامعات السعودية لأهداف التنمية المستدامة لا تزال في مراحلها الأولى، وأن هناك حاجة إلى ربط استراتيجيات البحث بالاقتصاد الوطني بشكل أوثق. هذا يتماشى مع تقارير اليونسكو التي أكدت أن ضعف الاستثمار في البحث والتطوير (أقل من ١٪ من الناتج المحلي) يعيق مساهمة الجامعات في بناء اقتصاد المعرفة (UNESCO Institute for Statistics, 2021).

من زاوية السياسات التعليمية، تُبرز النتائج أن الإصلاحات الجارية في السعودية تسير في الاتجاه الصحيح. إذ تعمل برامج مثل تنمية القدرات البشرية على تعزيز المهارات الرقمية والمهنية للطلاب بما يتماشى مع سوق العمل. كما أن تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص يسهم في تقليص الفجوة بين التعليم والعمل. وهذا يتسق مع توصيات الأدبيات التي شددت على ضرورة دمج أصحاب العمل في تصميم المناهج وتوسيع التدريب العملي (Ryan, 2017; Tayan, 2023). كذلك فإن الاتجاه نحو تنويع مصادر التمويل عبر الأوقاف والبرامج المدفوعة ينسجم مع ما أكدته (Moeed, 2023) من أن الجامعات المستقلة مالياً أكثر قدرة على الابتكار وضمان الجودة.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن الدراسة الحالية تتفق مع الأدبيات العالمية والإقليمية في أن السعودية حققت تقدماً ملموساً في الاستثمار في التعليم العالي، لكن تحويل هذا الاستثمار إلى عائد اقتصادي واجتماعي متكامل يتطلب معالجة تحديات جوهرية تتعلق بالمواءمة، التمويل، والبحث العلمي. كما تضيف الدراسة قيمة خاصة من خلال ربط النتائج بالسياق الوطني لرؤية ٢٠٣٠، التي وضعت أهدافاً محددة لرفع ترتيب الجامعات السعودية عالمياً، وتقليص البطالة بين الخريجين، وزيادة مساهمة البحث العلمي في الاقتصاد، ومن ثم فإن تعظيم العائد من الاستثمار في التعليم العالي في السعودية مرهون بالتغيرات الحالية على تحقيق توازن بين الكفاءة الداخلية (رفع جودة المخرجات) والكفاءة

الخارجية (مواءمة هذه المخرجات مع سوق العمل والتنمية الاقتصادية).

التوصيات:

١. تأكيد مواءمة المخرجات مع سوق العمل
 - مراجعة البرامج والمناهج الجامعية بصورة دورية بمشاركة ممثلين من قطاعات الأعمال والصناعة، لضمان توافقها مع متطلبات سوق العمل المحلي والعالمي.
 - التوسع في التخصصات العلمية والتقنية والهندسية (STEM) وربطها بمشاريع وطنية استراتيجية ضمن رؤية ٢٠٣٠م.
 - إلزام الجامعات ببرامج تدريب تعاوني وميداني مكثف لجميع الطلبة قبل التخرج لتقليل الفجوة المهارية.
٢. تنويع مصادر تمويل التعليم العالي
 - تعزيز إنشاء الأوقاف الجامعية والصناديق الاستثمارية لدعم الاستقرار المالي للجامعات.
 - تشجيع الشراكات مع القطاع الخاص (PPP) في مجالات البنية التحتية، البحث التطبيقي، وتطوير المحتوى التعليمي.
 - استحداث برامج تعليم مستمر مدفوعة (شهادات مهنية قصيرة) تُمكن الجامعات من توليد دخل إضافي وتلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة.
٣. تحسين جودة التعليم والبحث العلمي
 - تطوير معايير الاعتماد الأكاديمي وربطها بمخرجات قابلة للقياس مثل نسب التوظيف ومتوسط دخل الخريجين.
 - استقطاب كفاءات أكاديمية عالمية ودعم برامج التبادل البحثي، لرفع تصنيف الجامعات وتوسيع إنتاجها البحثي.
 - زيادة التمويل الموجه للبحث التطبيقي المرتبط بأولويات التنمية الوطنية مثل الطاقة المتجددة، الذكاء الاصطناعي، والصحة.
٤. تطوير الحوكمة والشفافية
 - إنشاء وحدة وطنية مستقلة لقياس العائد على الاستثمار في التعليم (ROI Unit) تكون مسؤولة عن جمع البيانات وتحليلها ونشر تقارير دورية.
 - اعتماد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس كفاءة الجامعات مثل: معدلات التوظيف خلال عام من التخرج، متوسط الدخل، عدد الشركات الناشئة المنبثقة عن الجامعات، عدد براءات الاختراع المسجلة.
 - العمل على نشر تقارير أداء سنوية للجامعات متاحة للجمهور.

٥. تمكين الطلبة والخريجين

- إنشاء مراكز جامعية لريادة الأعمال والابتكار لدعم تحويل مشاريع الطلبة إلى منتجات وشركات ناشئة.
- تقديم برامج إرشاد مهني شاملة للطلبة منذ سنوات الدراسة الأولى، تشمل التوجيه الأكاديمي والمهني.
- تفعيل مبادرات التعلم مدى الحياة وتبني الشهادات المصغرة كجزء من منظومة التعليم العالي.

الخاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى أن التعليم العالي في المملكة العربية السعودية يدعم الاستثمار الاستراتيجي في رأس المال البشري، ويشكل أحد ركائز التحول نحو اقتصاد المعرفة ضمن رؤية ٢٠٣٠م. فقد حققت المملكة تقدماً كمياً بارزاً في التوسع الجامعي وزيادة معدلات الالتحاق، إلى جانب تحسن نسبي في التصنيفات العالمية وجودة بعض البرامج الأكاديمية. غير أن النتائج أوضحت أن العائد التنموي والاقتصادي من هذا الاستثمار لم يصل بعد إلى مستوى الطموحات المأمولة، إذ لا تزال معدلات بطالة الخريجين مرتفعة، والفجوة قائمة بين التخصصات المطروحة واحتياجات سوق العمل، كما أن الاعتماد الكبير على التمويل الحكومي يحد من استدامة الموارد البشرية والمادية ويؤثر على الكفاءة.

بناءً على ذلك، فإن تعظيم العائد يتطلب إعادة هيكلة شاملة للمنظومة الجامعية، تركز على مواءمة المخرجات مع سوق العمل، وتنويع مصادر التمويل عبر الأوقاف والشراكات، وتعزيز البحث التطبيقي والابتكار وربطه بالاقتصاد الوطني. كما أن تطوير الحوكمة، واعتماد مؤشرات أداء دقيقة لقياس العائد، وتفعيل برامج ريادة الأعمال والتعلم مدى الحياة، تعد جميعها خطوات ضرورية لضمان استدامة العائد التعليمي.

إن نجاح هذه الجهود سيحول الجامعات السعودية إلى جامعات متفردة ريادياً لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويضمن أن يصبح الاستثمار في التعليم العالي وسيلة فاعلة لتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠م.

المراجع الأجنبية:

- Al-Barakati, M. (2024, August 23). Saudi education sector sees 86% annual rise in investment licenses. Arab News.
- Al-Rashaidan, E. & Thwaini, T. (2021). Bridging the gap between higher education and the labour market needs in Saudi Arabia: The role of high education institutes. Multicultural Education 7(8), 1-10.
- Banaamah, F. A. R. (2025). Investment in universities as a mechanism for achieving financial satisfaction: A Focus on Saudi Arabia. Port Said Journal of Educational Research, 4(2), 93-128.
- Becker, G. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. University of Chicago Press.
- Change, E. T. (1990). Endogenous technological change. Journal of Political Economy, 98(5), 2.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications.
- Esmail, H. A. H. (2020). The contribution of education expenditure in Saudi universities to achieve economic development. International Education Studies, 13(3), 90-99.
- GASTAT. (2020). Saudi Labor Market Indicators. Riyadh: General Authority for Statistics
- Hamdan, A., Sarea, A., Khamis, R., & Anasweh, M. (2020). A causality analysis of the link between higher education and economic development: Empirical evidence from Saudi Arabia. Heliyon, 6(6).
- Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2020). The economic impacts of learning losses. OECD Education Working Papers, No. 225. Paris: OECD Publishing.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- البنیان، یوسف. (٢٠٢٥، ٢٥ فبراير). ملتقى الاستثمار في التعليم ٢٠٢٥.. المملكة تنفق ٢٠٠ مليار ريال سنوياً لدعم القطاع. مجلة رواد الأعمال. تم الاسترجاع في ٢ أكتوبر ٢٠٢٥.
- الريخ، عبد الله أحمد التهامي (٢٠٢٤). رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في سياسة التعليم العام والعالی. مجلة كلية دلنا العلوم والتكنولوجيا، ٢٠، ١٥٣-١٦٦.
- شتيوي، موسى والعساف، علي. (٢٠٠٥). العائد الاقتصادي على التعليم في الأردن ١٩٩٩-٢٠١٢. عمان: المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأردني.
- طنطاوي، نسمة (٢٠١٦). قياس العائد الاقتصادي للاستثمار في التعليم الجامعي بالتطبيق على محافظة الشرقية. مجلة البحوث التربوية، ٣٨(٢)، ٣٧٥-٤٠٦.
- علي، عبد المحسن أحمد محمد (٢٠١٧). الاستثمار في التعليم العالي وتحسين مخرجاته بما يحقق أهداف رؤية ٢٠٣٠. مؤتمر الجامعات السعودية وتفعيل الرؤية، جامعة القصيم، ٦٧٧-٧٣٥.
- المالكي، عبد الله بن محمد، وابن عبيد، أحمد بن سليمان. (٢٠٠٦). العائد الاقتصادي للاستثمار في التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية. مجلة بحوث اقتصادية عربية، ١٥(٣٦-٣٧)، ٩٥-١١٧.
- مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية (٢٠١٦). رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. الرياض.
- مؤسسة مسك الخيرية. (٢٠٢٠). تقرير التعليم والتوظيف. الرياض: مؤسسة مسك الخيرية.
- الملحم، طريفة بنت صالح. (٥ سبتمبر ٢٠٢٥). الاستثمار في التعليم: من كلفة آنية إلى محرك للنمو المستدام. صحيفة عكاظ.
- آل مهدي، إبراهيم محمد الحسين. (٢٠٢٥). اقتصاديات التعليم وأثره على المؤسسات التعليمية لإيجاد بدائل مقترحة لتمويل التعليم. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ٤٦، ١٦٤-١٩٣.
- وزارة التعليم (المملكة العربية السعودية). (٢٠٢٢، ١٠ ديسمبر). تقدم التعليم العام في مؤشرات الأداء العالمية في ٢٠٢٢. وزارة التعليم - المركز الإعلامي.

- Kaymak, B. (2025). Quantifying the signaling role of education. Federal Reserve Bank of Cleveland Working Paper, 25(02).
- Lucas, R. E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 22(1), 3–42.
- Mincer, J. (1974). Schooling, experience, and earnings. *National Bureau of Economic Research*.
- Moeed, A. (2023). Financing of higher education in Saudi Arabia: An ARDL model. *European Economic Letters (EEL)*, 13(5), 1161-1168.
- OECD. (2020). *Education in Saudi Arabia: Reviews of National Policies for Education*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2021). *Education at a glance 2021: OECD indicators*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2025). *Skills outlook: Addressing skill mismatches in higher education*. Paris: OECD Publishing.
- Patrinos, H. A. (2023, May 3). 50 years after landmark study, returns to education remain strong. *World Bank Blogs*.
- Psacharopoulos, G., & Patrinos, H. A. (2018). Returns to investment in education: A decennial review of the global literature. *Education Economics*, 26(5), 445–458.
- Ryan, M. (2023). Higher education in Saudi Arabia: Challenges, opportunities, and future directions. *Research in Higher Education Journal*, 43, 1–15.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Spence, M. (1978). Job market signaling. In *Uncertainty in economics* (pp. 281-306). Academic Press.
- Tayan, B. M. (2017). *The Saudi Tatweer education reforms: Implications of neoliberal thought to Saudi education policy*. *International education studies*, 10(5), 61-71.
- UNESCO Institute for Statistics. (2021). *Education statistics*. UNESCO. Retrieved from <http://uis.unesco.org>
- UNESCO Institute for Statistics. (2023). *R&D expenditure data*. Montreal: UNESCO.
- Vision 2030 (Kingdom of Saudi Arabia). (2016). *Saudi Vision 2030*. Riyadh: Council of Economic and Development Affairs.
- Wajid, H. A. (2025). The role of Saudi Arabian higher education institutions in sustainable development: Participation, framework alignment, and strategic insights. *Sustainability*, 17(6), 2530.
- World Bank. (2020). *The World Development Report: Education overview*. Washington, DC: World Bank.

المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal of Educational Research and Development

مجلة علمية – دورية – محكمة – مصنفة دولياً



The Impact of Developing Future Leaders on Enhancing Institutional Excellence at the Technical and Vocational Training Corporation (TVTC).

Noha Mohammed Hamzi

Senior Trainer at the Technical and Vocational Training Corporation (TVTC) General Directorate of Technical Training – Jazan Region.

أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

أ. نهى محمد حمزي

مدرّب أول بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني الإدارة العامة للتدريب التقني بمنطقة جازان.

Email: Nhamzi@tvtc.gov.sa

KEY WORDS:

Keywords: Future Leaders – Institutional Excellence – Technical and Vocational Training.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المستقبل- التميز المؤسسي - التدريب التقني والمهني.

ABSTRACT:

Effective leadership is one of the fundamental pillars for achieving institutional excellence within educational and training institutions. It plays a crucial role in directing human resources and developing capabilities that align with the rapid transformations in today's work environment.

In the KSA, TVTC attaches great importance to developing future leaders in line with the objectives of Saudi Vision 2030, which aims to build a generation of leaders capable of fostering innovation, increasing productivity, and ensuring institutional sustainability.

Recent studies (Al-Ghofaily, 2025; Altassan, 2025) indicate that investing in leadership development programs significantly contributes to enhancing performance efficiency, achieving institutional excellence, and maintaining a sustainable competitive advantage.

The objectives of this research are to:

1. Examine the extent to which future leadership development programs are implemented at the Technical and Vocational Training Corporation.
2. Assess the impact of leadership development on the key elements of institutional excellence.
3. Provide practical recommendations to improve leadership development strategies in a manner that strengthens institutional excellence.

مستخلص البحث:

تعد القيادة الفاعلة من الركائز الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية والتدريبية، حيث تسهم في توجيه الموارد البشرية وتطوير القدرات بما يتناسب مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل. وفي المملكة العربية السعودية، تولي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني أهمية كبيرة لإعداد قادة المستقبل، انسجاماً مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ الرامية إلى بناء جيل قيادي قادر على تعزيز الابتكار والإنتاجية ودعم استدامة المؤسسات. وتشير الدراسات الحديثة (Al-Ghofaily, 2025) ، (Altassan, 2025) إلى أن الاستثمار في برامج إعداد القادة يسهم في رفع كفاءة الأداء، وتحقيق التميز المؤسسي، وضمان استدامة الميزة التنافسية.

ويهدف البحث إلى:

١. التعرف على مستوى تطبيق برامج إعداد قادة المستقبل بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.
٢. قياس أثر إعداد القادة على عناصر التميز المؤسسي.
٣. تقديم توصيات عملية لتحسين استراتيجيات إعداد القادة بما يعزز التميز المؤسسي

المقدمة:

تعد القيادة الفاعلة من الركائز الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية والتدريبية، حيث تسهم في توجيه الموارد البشرية وتطوير القدرات بما يتناسب مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل. وفي المملكة العربية السعودية، تولي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني أهمية كبيرة لإعداد قادة المستقبل، انسجاماً مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ الرامية إلى بناء جيل قيادي قادر على تعزيز الابتكار والإنتاجية ودعم استدامة المؤسسات. وتشير الدراسات الحديثة (Al-Ghofaily, 2025) (Altassan, 2025) إلى أن الاستثمار في برامج إعداد القادة يسهم في رفع كفاءة الأداء، وتحقيق التميز المؤسسي، وضمان استدامة الميزة التنافسية. وسوف يتناول هذا البحث أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز لمؤسسي بالتطبيق على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في تطوير القيادات، إلا أن هناك تساؤلات حول مدى فاعلية تلك الجهود في تحقيق التميز المؤسسي. فهل تسهم برامج إعداد القادة فعلياً في تعزيز الأداء المؤسسي؟ وما مدى انعكاسها على نشر ثقافة الجودة والابتكار والالتزام بالمعايير العالمية؟ ومن هنا تنبع مشكلة البحث في الحاجة إلى دراسة أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

أسئلة البحث:

١. ما مستوى تطبيق برامج إعداد قادة المستقبل في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني؟
٢. ما مستوى التميز المؤسسي بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني؟
٣. ما أثر برامج إعداد القادة على عناصر التميز المؤسسي (الجودة، الابتكار، الكفاءة التنظيمية) في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني؟

أهمية البحث:

أهمية نظرية: يثري الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة والتميز المؤسسي في السياق السعودي، ويسهم في سد الفجوة البحثية حول العلاقة بين إعداد القادة والتميز في المؤسسات التدريبية.

أهمية تطبيقية: يقدم نتائج عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في تحسين برامج إعداد القادة وتطوير السياسات التي تدعم التميز المؤسسي.

أهداف البحث:

١. التعرف على مستوى تطبيق برامج إعداد قادة المستقبل بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

٢. التعرف على مستوى التميز المؤسسي بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

٣. قياس أثر إعداد القادة على عناصر التميز المؤسسي.

٤. تقديم توصيات عملية لتحسين استراتيجيات إعداد القادة بما يعزز التميز المؤسسي.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث في دراسة أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي.

الحدود المكانية: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

الحدود البشرية: القيادات في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

الحدود الزمانية: عام ٢٠٢٥م.

الإطار العام للبحث

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (جمعة، ٢٠١٨) إلى معرفة أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، واستخدمات المنهج التحليلي الوصفي، وتمثلت أداة القياس في الاستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى الجامعات المصرية موضع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإعداد قادة المستقبل على دعم التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بإعداد قادة المستقبل لما له من أثر إيجابي في دعم التميز المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية.

كما هدفت دراسة (صالح، وآخرون، ٢٠٢٢) إلى التعرف على مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في تنمية وإعداد قادة المستقبل بالتطبيق على قطاع شركات البترول في مصر، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتنمية وإعداد قادة المستقبل، كما توصلت إلى وجود أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي في تنمية وإعداد قادة المستقبل لدى شركات البترول بجمهورية مصر العربية.

بينما هدفت دراسة (Alshammari & Almutairi, 2024) إلى استكشاف الوضع الحالي للتخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي وعلاقة الارتباط والتأثير بينها في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات للتأكد من صحتها وموثوقيتها. تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من ١٠١ عضو هيئة تدريس في جامعة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية. وجدت الدراسة أنه على الرغم من الواقع المعتدل لكل من التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعة، إلا أن النتائج أظهرت وجود علاقة إيجابية قوية بين هذه المتغيرات عند مستوى دلالة ٠,٠١، وكان لثلاثة من الأبعاد الأربعة للتخطيط الاستراتيجي تأثير كبير على التميز المؤسسي.

في حين هدفت الدراسة (Majdalawy & Attari, 2024) إلى تحديد درجة ممارسة المعلمين للأدوار القيادية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في مدارس الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين القادة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال تطبيق مقياسين كميين (مقياس الأدوار القيادية للمعلمين ومقياس التميز المؤسسي) على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٣٩٧) معلماً ومعلمة من القادة. أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المشاركين لدرجة ممارسة المعلمين للأدوار القيادية والتميز المؤسسي جاءت بدرجة عالية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة المعلمين للأدوار القيادية في مدارس الخط الأخضر وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المشاركين. أوصى الباحثون بالتأكيد على الأدوار القيادية للمعلمين والتدريب المستمر للقائمين على العملية التعليمية، بمن فيهم المديرون والمعلمون، من أجل رفع كفاءاتهم القيادية.

بينما هدفت دراسة (بدران، وآخرون، ٢٠٢٥) إلى التعرف على أهم أبعاد تنمية القدرات الابتكارية في الجامعات المصرية، ومدى الاهتمام بدعم وتوفير تلك الأبعاد، والتعرف على أهم أبعاد إعداد قادة المستقبل في الجامعات المصرية، ومدى الاهتمام بدعم وتوفير تلك الأبعاد، وتحليل أثر العلاقة لتنمية القدرات الابتكارية على إعداد قادة المستقبل في الجامعات المصرية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين تنمية القدرات الابتكارية وإعداد قادة المستقبل، وكذلك وجود أثر إيجابي لتنمية القدرات الابتكارية على إعداد قادة المستقبل بالجامعات المصرية، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتوفير البرامج التدريبية اللازمة لتنمية وتحسين القدرات الابتكارية للعاملين بحيث ينبغي الحرص على تنفيذ خطة متكاملة لتدريب وتنمية قدرات العاملين تساهم بشكل أساسي في زيادة المهارات الوظيفية والفكرية لأداء الأعمال بالشكل الأفضل، والعمل بالشكل الملائم على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها بحيث يتم التركيز على إجراء التحليل المبكر اللازم لمتابعة ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل والاستجابة السريعة للتطورات والتغيرات المختلفة المحيطة.

هدفت دراسة (الرويلي، وبن ظفرة، ٢٠٢٥) إلى بحث العلاقة المباشرة بين القيادة التحولية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، حيث وُزعت على عينة الدراسة المكونة من (٨١٠) أفراد من العاملين في المؤسسات غير الهادفة للربح، اختيرت بالطريقة العشوائية الملائمة، وقد بلغ عدد الاستبيانات المستردة القابلة للتحليل (٤٣٠). وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة كلٍ من التميز

المؤسسي والقيادة التحولية قد جاء بمستوى مرتفع. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة مباشرة بين القيادة التحولية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الملهم، الاستشارة الفكرية، الاهتمام بالأفراد) والتميز المؤسسي بأبعاده (التركيز على المستفيد، والابتكار المستمر، والالتزام الوظيفي) في المؤسسات غير الهادفة للربح بمعامل تأثير (0.814) β . وأوصت الدراسة بضرورة سعي المؤسسات غير الهادفة للربح إلى النظر نحو التميز المؤسسي كممارسة تنظيمية وأداة استراتيجية وليس كهدف للحصول على الجوائز؛ وضرورة اعتماد واستقطاب القادة التحوليين الملهمين والمحفزين والقادرين على التأثير والإسهام في تعزيز الابتكار المستمر وجعل الأفراد ذوي التزام عالٍ للمؤسسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت دراسة جمعة (٢٠١٨) مع دراسة الرويلي وبن ظفرة (٢٠٢٥) في تأكيد أهمية الدور القيادي في تحقيق التميز المؤسسي، إذ أظهرتا وجود علاقة إيجابية بين القيادة الفاعلة ورفع الأداء التنظيمي، مع اختلاف السياق بين الجامعات المصرية والمؤسسات غير الربحية في المملكة.

كما اتفقت دراسة صالح وآخرون (٢٠٢٢) مع بدران وآخرون (٢٠٢٥) في أن تطوير القدرات الذهنية والابتكارية يمثل مدخلا رئيسا لإعداد القادة، حيث ركزت الأولى على الذكاء الاستراتيجي، والثانية على القدرات الابتكارية كعاملين مؤثرين في تحقيق التميز المؤسسي.

واتفقت دراسة (Alshammari & Almutairi, 2024) مع (Majdalawy & Attari, 2024) في أن القيادة الواعية والممارسات الاستراتيجية تمثلان ركائز أساسية للتميز المؤسسي، مع اختلاف البيانات التطبيقية بين الجامعات السعودية ومدارس الخط الأخضر.

وفي المقابل، اختلفت دراسة جمعة (٢٠١٨) عن بدران وآخرون (٢٠٢٥) من حيث تركيز الأولى على الجانب الإداري في إعداد القادة، بينما تناولت الثانية البعد الابتكاري والمعرفي. كما اختلفت صالح وآخرون (٢٠٢٢) عن الرويلي وبن ظفرة (٢٠٢٥) في المتغير الوسيط؛ إذ اعتمدت الأولى على الذكاء الاستراتيجي، في حين ركزت الثانية على القيادة التحولية.

ويتضح أن الدراسات السابقة أجمعت على وجود علاقة إيجابية بين إعداد القادة والتميز المؤسسي، مع تباين البيانات التطبيقية والمتغيرات الوسيطة. ولم تتناول أي من الدراسات السابقة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية، مما يبرز فجوة بحثية تسعى الدراسة الحالية إلى سدها من خلال تحليل أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي بالمؤسسة، بما يعزز الجانب التطبيقي المحلي ويثري الأدبيات العلمية الحديثة في هذا المجال.

الإطار المفاهيمي للبحث:

إعداد قادة المستقبل:

مفهوم إعداد قادة المستقبل:

أختلف الباحثون حول تعريف إعداد قادة المستقبل، حيث عرف (صالح، وآخرون، ٢٠٢٢) إعداد قادة المستقبل بأنها عبارة عن عملية إعداد الأفراد لشغل الوظائف التي تتفق مع قدراتهم وتخصصاتهم من خلال تدريبهم وترقيتهم في المناصب القيادية وفق برنامج مخطط لجميع القوى العاملة. بينما عرفه (أبو النصر، ٢٠١٥) بأنه عبارة عن برامج مخططة لتحسين الأداء على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة من خلال إحداث تغيرات قابلة للقياس في المعارف والمهارات والسلوك الاجتماعي.

وأشار (بدران، وآخرون، ٢٠٢٥) إلى أن إعداد القادة يمثل عملية استراتيجية تهدف إلى تنمية وتطوير قدرات الأفراد لتمكينهم من تولي أدوار قيادية فعالة. ويتضمن هذا الإعداد تنمية: المهارات الإدارية، مهارات التواصل الفعال، القدرات التحليلية واتخاذ القرار، المبادئ الأخلاقية والمهنية للقيادة الرشيدة.

كما يرتبط الإعداد القيادي بتوفير بيئة تعليمية وتدريبية داعمة تستثمر في إمكانات الأفراد وتؤهلهم لتحمل المسؤوليات القيادية في مؤسساتهم.

سمات قادة المستقبل

أشار (جمعة، ٢٠١٨) إلى أن أهم سمات قادة المستقبل تتمثل فيما يلي:

- أن يكون لديهم الإدراك الكافي لأهمية حاجتهم للتغيير دون خوف.
- التأكيد على إمكانية الوصول إلى المرؤوسين.
- أن يكون لديهم أساس قوى ومحدد الأهداف وصورة المنظمة مستقبلاً وباستمرار.
- القادة الأذكياء يولدون الثقة في الآخرين.
- لديهم نزاعات إيجابية تجاه الفعل والممارسة والتصرف.
- لا يقتصر إبداع القادة في إطار الصورة المحددة للمنظمة ولكن يجب أن يكون للصورة مغزى ومعنى.
- أن يكون القائد إيجابياً وراضياً عن التكنولوجيا المتقدمة ويعتقد في حدوث التغيير التكنولوجي والأهمية.
- القادة يفعلون الكثير إذا كانوا صغاراً في السن ويفعلون القليل إذا كانوا كباراً.
- والقادة يصنعون الاتحادات المنظمة لشركائهم.

خصائص عملية إعداد قادة المستقبل:

أكد (بدران، وآخرون، ٢٠٢٥)، (صالح، وآخرون، ٢٠٢٢) على أن عملية إعداد قادة المستقبل تتصف بعدة خصائص ونوضحها فيما يلي:

عملية مخططة: إن إعداد قادة المستقبل يتطلب عملية مخططة كونها تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمالية

والمادية بأفضل صورة ممكنة وبطريقة عملية تستهدف تلبية احتياجات كلا من المنظمة والعاملين فيها.

عملية مستمرة: فهي عملية ذات طبيعة متصلة ومستمرة كونها ترتبط بعمليات التغيير المطلوب مواكبتها في ظروف العمل وفي البيئة المحيطة بها.

عملية شاملة: فهي تشمل جميع الأفراد المرشحين لتولي المناصب القيادية في المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية وشمولها لجميع التخصصات والمجالات داخل المنظمة كما أنها تهتم بالعمل على إحداث تغير شامل في الفرد سواء من الناحية المعرفية أو المادية أو النفسية.

عملية إعداد قيادات المستقبل تجمع بين ثلاثة جوانب: الجانب العلمي، يتعلق بزيادة المعارف والمعلومات النظرية، والجانب العملي، يتصل باكتساب المهارات وطرق العمل، والجانب النفسي، يتمثل في تهذيب السلوك في مجال العمل بالإضافة إلى تنمية القدرة على مواجهة المصاعب وتحليل المشكلات والمفاضلة بين الحلول المقترحة لها.

التميز المؤسسي:

مفهوم التميز المؤسسي:

يُعدّ التميز المؤسسي أحد المفاهيم الحديثة في إدارة الأداء التنظيمي، ويرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق نتائج استثنائية تفوق توقعات المستفيدين من خلال تحسين العمليات، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار والجودة والاستدامة. ويُعرفه (EFQM, 2020) بأنه تحقيق نتائج متميزة في الأداء المؤسسي من خلال القيادة، والاستراتيجية، والأفراد، والشراكات، والموارد، والعمليات.

ويرى (Talib, et al, 2024) أن التميز المؤسسي يمثل منهجاً استراتيجياً يهدف إلى تحسين الأداء الشامل للمؤسسة عبر التكامل بين القيادة الفاعلة والابتكار والتحسين المستمر. كما يشير (Al Kahtani et al, 2023) إلى أن التميز المؤسسي لا يتحقق إلا من خلال بناء ثقافة تنظيمية محفزة على التعلم والابتكار، واعتماد نظم تقييم أداء مرنة ومتطورة تتواءم مع المتغيرات البيئية والتقنية.

أهمية التميز المؤسسي:

تنبع أهمية التميز المؤسسي من دوره المحوري في رفع كفاءة المؤسسات وتمكينها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بصورة مستدامة. حيث يؤكد (Shraim, 2023) أن المؤسسات التي تتبنى منهجيات التميز المؤسسي قادرة على مواجهة التحديات التنافسية وتحقيق رضا المستفيدين. كما

يوضح (Alrashidi & Ahmad, 2022) أن التميز المؤسسي يسهم في تعزيز سمعة المؤسسة، وتحقيق الحوكمة، ورفع مستوى الأداء الوظيفي للقيادات والعاملين.

التميز المعرفي:

يُعتبر التميز المعرفي بعدا استراتيجيا في بناء القدرات التنظيمية للمؤسسة، إذ يعكس مدى قدرتها على إدارة المعرفة وتوظيفها في اتخاذ القرار والتحسين المستمر. وفقا لـ (Nafei, 2021)، فإن التميز المعرفي يتجلى في قدرة المؤسسة على تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية تسهم في الابتكار المؤسسي. كما يؤكد (Al-Dhaen & Al-Tarawneh, 2022) أن المؤسسات التي تتبنى إدارة المعرفة تحقق ميزة تنافسية من خلال استثمار رأس المال الفكري وتعزيز التعلم التنظيمي.

وفي سياق التعليم والتدريب، يشير (Al-Khater & Al-Kahtani, 2024) إلى أن التميز المعرفي يدعم تطوير مناهج التدريب وتحسين الأداء المؤسسي عبر تحليل البيانات واتخاذ قرارات مبنية على المعرفة. ويرى (EFQM, 2020) أن إدارة المعرفة هي من الركائز الأساسية في تحقيق القيمة المستدامة ضمن نموذج التميز الأوروبي.

الدراسة التطبيقية:

منهجية البحث:

يتبع الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لطبيعة البحث القائم، ولقدرته على وصف وتفسير متغيرات البحث وإبراز الأثر. كما تمثلت أدائه الدراسة في الاستبيان، وقد تم استخدامه كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، كما تم تصميم قائمة الاستبيان في ضوء أهداف الدراسة.

مجتمع وعينة البحث:

يُعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أي جميع الأشياء والأفراد المكونة لمشكلة البحث، وعلى ذلك يتكون مجتمع البحث من القيادات في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. وبعد أن قام الباحث بتحديد مجتمع البحث، قام الباحث بسحب عينة ميسرة قدرها ٤٠ مفردة، وسوف تتمثل وحدات المعاينة في القيادات في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

الدراسة التطبيقية:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، فتم توزيع الاستبانة على عينة البحث، البالغ عددها (٤٠) مفردة من القيادات في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وتم استردادها بالكامل وتبين أن جميع الاستبانات صالحة للتحليل الإحصائي. تم الاعتماد على برنامج تحليل البيانات (spss) لتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة، وذلك للوصول إلى نتائج تسهم في الوصول إلى إجابات منطقية على أسئلة البحث، وبالتالي نصل إلى توصيات تسهم في دعم التميز المؤسسي وتعزيزه.

وفي سياق المؤسسات التعليمية والتدريبية، يبرز التميز المؤسسي كأداة لتحسين جودة المخرجات التعليمية والتدريبية وضمان مواءمتها مع احتياجات سوق العمل (Abu Snaineh, et al, 2023). كما أنه يعزز من القدرة على الابتكار واستدامة التطوير التنظيمي في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تؤكد على التميز كمبدأ إداري محوري لتحقيق الكفاءة والفاعلية في القطاع العام (Saudi Vision 2030, 2021).

أبعاد التميز المؤسسي:

تتمثل أبعاد التميز المؤسسي فيما يلي: -

التميز القيادي:

يُعد التميز القيادي أحد أهم مرتكزات التميز المؤسسي، إذ يُمثل القيادة الفاعلة التي تمتلك رؤية استراتيجية، وتعمل على تمكين العاملين، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر. يشير (Al Kahtani et al, 2023) إلى أن القيادة المتميزة هي القوة الدافعة لتحقيق الأداء المؤسسي المستدام من خلال توجيه الموارد البشرية وتحفيزها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما يرى (Alshammari & Almutairi, 2024) أن القيادة الفاعلة تُعدّ عاملا أساسيا في نشر ثقافة الجودة والابتكار وتعزيز الالتزام التنظيمي بين الموظفين. ويربط (Shraim, 2023) بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، حيث نتج هذه القيادة بيئة عمل مرنة تدعم التطوير والابتكار، مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء المؤسسي. وفي السياق السعودي، يؤكد (Alrashidi & Ahmad, 2022) أن فعالية القيادة في القطاع العام تُعد من أبرز محددات تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ في مجال التميز المؤسسي.

التميز الخدماتي:

يمثل التميز الخدماتي أحد الأبعاد الجوهرية في تحقيق التميز المؤسسي، ويرتبط بقدرة المؤسسة على تقديم خدمات عالية الجودة تفوق توقعات المستفيدين. يُعرف (Talib, et al, 2024) التميز الخدماتي بأنه التزام المؤسسة بالتحسين المستمر لجودة الخدمات عبر استثمار الموارد التقنية والبشرية لتلبية احتياجات العملاء بكفاءة.

كما يشير (Alotaibi, et al. 2023) إلى أن التميز في الخدمات التعليمية والتدريبية يعتمد على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتبني ثقافة الابتكار في تصميم الخدمات. وفي دراسة حديثة، يوضح (Abu Snaineh et al. 2023) أن المؤسسات التي تركز على التميز الخدماتي تحقق مستويات أعلى من رضا المستفيدين وتعزز سمعتها المؤسسية.

ويضيف (EFQM, 2020) أن التميز الخدماتي هو مؤشر جوهري في نماذج التميز العالمية، حيث يُقاس من خلال رضا العملاء، وكفاءة تقديم الخدمة، واستدامة علاقات المؤسسة مع المستفيدين.

خصائص عينة البحث:

١. الجنس

جدول (١) خصائص عينة البحث وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	٢٧	٪٦٧,٥
أنثى	١٣	٪٣٢,٥
المجموع	٤٠	٪١٠٠

يشير الجدول رقم (١) إلى أن عينة البحث يغلب عليها الذكور بنسبة ٪٦٧,٥، في حين تتمتع الإناث بنسبة ٪٣٢,٥ من العينة.

٢. العمر

جدول (٢) خصائص عينة البحث وفقاً لمتغير العمر

العمر	العدد	النسبة
أقل من ٣٠ سنة	٣	٪٧,٥
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٥	٪٣٧,٥
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	١٥	٪٣٧,٥
٥٠ عام فأكثر	٧	٪١٧,٥
المجموع	٤٠	٪١٠٠

بنسبة ٪٣٧,٥ لكل فئة، يليها نسبة ٪١٧,٥ لمن تزيد أعمارهم عن ٥٠ سنة، وفي المركز الأخير يأتي من تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة بنسبة ٪٧,٥ من عينة البحث.

يشير الجدول رقم (٢) والذي يوضح خصائص عينة البحث وفقاً لمتغير العمر إلى أن العينة يغلب عليها من تتراوح أعمارهم من ٤٠ - ٥٠ سنة ومن ٣٠ - ٤٠ سنة بالتساوي

٣. عدد سنوات الخبرة

جدول (٣) خصائص عينة البحث وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٣	٪٧,٥
من ٥ - ١٠ سنوات	١٥	٪٣٧,٥
من ١١ - ١٥ سنة	١٥	٪٣٧,٥
١٥ سنة فأكثر	٧	٪١٧,٥
المجموع	٤٠	٪١٠٠

لمن تزيد خبراتهم عن ١٥ سنة، وفي المركز الأخير من تقل خبراتهم عن ٥ سنوات بنسبة ٪٧,٥ من عينة البحث.

يشير الجدول رقم (٣) إلى أن العينة يغلب عليها من تتراوح خبراتهم من ١١ - ١٥ سنة ومن ٥ - ١٠ سنوات بالتساوي بنسبة ٪٣٧,٥ لكل فئة، يليها نسبة ٪١٧,٥

الإحصاء الوصفي للمتغيرات:

إعداد قادة المستقبل:

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على مقياس إعداد قادة المستقبل

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١ توفر المؤسسة برامج تدريبية لإعداد القادة.	٤,١٣	٠,٩٣٩	أوافق
٢ البرامج القيادية تركز على تطوير مهارات اتخاذ القرار.	٣,٧٥	١,٠٣٢	أوافق
٣ يوجد نظام mentoring فعال لدعم القادة الجدد.	٤,١٥	١,٠٠١	أوافق
٤ البرامج القيادية تتماشى مع متطلبات رؤية ٢٠٣٠.	٤,٢٠	٠,٨٥٣	أوافق بشدة
٥ المؤسسة تستثمر في بناء قادة قادرين على الابتكار.	٣,٩٥	١,٠٦١	أوافق
المتوسط الحسابي العام لإعداد قادة المستقبل	٤,٠٣	٠,٨٧٩	أوافق

يظهر من إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (إعداد قادة المستقبل) والتي تظهر نتائجها في الجدول رقم (٤) أن المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني تتمتع بمستوى جيد من تطبيق برامج تدريب إعداد قادة المستقبل، وهذا يظهر واضحاً في إجابات المبحوثين على فقرات المقياس والتي تمتعت بالموافقة على جميع الفقرات بمتوسط حسابي عام بلغ (٤,٠٣).

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات هذا المقياس بين (٣,٧٥ - ٤,٢٠)، وقد احتلت الفقرة

التميز المؤسسي

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على فقرات التميز المؤسسي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
أوافق	٠,٨٧٤	٤,١٨	المؤسسة تلتزم بمعايير الجودة في عملياتها.
أوافق	٠,٩٧١	٣,٩٢	يتم تشجيع ثقافة الابتكار داخل المؤسسة.
أوافق	١,٠٥٦	٣,٧٥	الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة واضحة ومعلنة.
أوافق	١,١٢١	٣,٧٧	المؤسسة تسعى لتحسين الكفاءة التنظيمية باستمرار.
أوافق	١,٢٤٠	٣,٥٣	يتم تعزيز روح العمل الجماعي لتحقيق الجودة.
أوافق	٠,٨٤٧	٣,٨٣	المتوسط العام للتميز المؤسسي

بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٨)، بما يشير إلى التزام المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمعايير الجودة في عملياتها وتمتعها بمستوى مميز من الجودة في العمليات. في حين احتلت الفقرة الخامسة المركز الأخير بين فقرات المقياس بمتوسط (٣,٥٣) وتمتعت بالموافقة، بما قد يشير إلى حاجة المؤسسة إلى تعزيز روح العمل الجماعي بشكل أكبر من أجل تحقيق الجودة.

يظهر من إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (التميز المؤسسي) والتي تظهر نتائجها في الجدول رقم (٥) أن المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني تتمتع بمستوى جيد من التميز المؤسسي، حيث اتسمت إجابات المبحوثين بالموافقة على جميع فقرات المقياس.

تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات المقياس بين (٣,٥٣ - ٤,١٨)، وقد احتلت الفقرة الأولى المركز الأول

١. العلاقة بين برامج إعداد قادة المستقبل وعناصر

التميز المؤسسي

جدول (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات

العلاقة بين إعداد قادة المستقبل والتميز المؤسسي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
أوافق	١,٠٨٦	٣,٧٣	إعداد القادة يرفع مستوى الأداء المؤسسي.
أوافق	١,١١٤	٣,٧٠	إعداد القادة يدعم استدامة الميزة التنافسية.
أوافق	١,٠٢٣	٣,٩٢	البرامج القيادية تحفز بيئة عمل إبداعية.
أوافق	١,٠٨٣	٣,٨٢	إعداد القادة يعزز الالتزام بالمعايير العالمية.
أوافق بشدة	٠,٨٦٢	٤,٢٣	القيادة الفعالة تساهم في تطوير قدرات العاملين.
أوافق	٠,٨٦٨	٣,٨٨	المتوسط العام للعلاقة بين برامج إعداد قادة المستقبل وعناصر التميز المؤسسي

المركز الأخير بين فقرات المقياس ولكن بالموافقة بمتوسط (٣,٧٠)، بما يشير إلى أن إعداد القادة يدعم استدامة الميزة التنافسية.

أثر برامج إعداد قادة المستقبل على عناصر التميز المؤسسي

من أجل الوصول إلى تحديد أثر برامج إعداد القادة على دعم عناصر التميز المؤسسي (الجودة، الابتكار، الكفاءة التنظيمية) في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، تم اختبار تحليل الانحدار بين المتغيرات، حيث يلخص الجدول رقم (٧) نتائجه، كما يلي:

جدول (٧) تحليل الانحدار بين متغيرات البحث

النموذج	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	١	٢١,٣٢٧	٢١,٣٢٧	١٢٠,٦٥١	٠,٠٠٠
البواقي	٣٨	٦,٧١٧	٠,١٧٧		
المجموع	٣٩	٢٨,٠٤٤			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية		الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب Beta	المعلمية الإحصائية t المحسوبة	
ثابت الانحدار	٠,٤٣٦	٠,٣١٦		١,٣٨١	٠,١٧٥
إعداد قادة المستقبل	٠,٨٤١	٠,٠٧٧	٠,٨٧٢	١٠,٩٨٤	٠,٠٠٠
معاملات الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُصحح Adjusted R Square	الانحراف المعياري Std.Error		
٠,٨٧٢	٠,٧٦٠	٠,٧٥٤	٠,٤٢٠٤٣		

نتائج وتوصيات البحث

نتائج البحث:

توصل البحث إلى عدد من النتائج، يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. تتمتع المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمستوى جيد من تطبيق برامج تدريب إعداد قادة المستقبل.
٢. تتمتع المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمستوى جيد من التميز المؤسسي.
٣. يوجد علاقة ارتباط قوية بين برامج إعداد قادة المستقبل وعناصر التميز المؤسسي بقيمة ارتباط بلغت (٠,٨٧٢).
٤. يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (برامج إعداد قادة المستقبل) على المتغير التابع (عناصر التميز المؤسسي).
٥. كلما زادت كفاءة برامج إعداد قادة المستقبل بمقدار ١٪ أدى ذلك إلى تحسين عناصر التميز المؤسسي بمقدار ٨٤,١٪.
٦. تتماشى البرامج القيادية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بشدة مع متطلبات رؤية ٢٠٣٠ بما يضمن لها ميزة تنافسية في مجال إعداد قادة المستقبل.
٧. البرامج القيادية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني قد تحتاج إلى إضافات ودعم لتسهم في تطوير مهارات اتخاذ القرار عند قادة المستقبل.

يظهر من إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (العلاقة بين إعداد قادة المستقبل والتميز المؤسسي) والتي تظهر نتائجها في الجدول رقم (٦) أنه يوجد علاقة بين إعداد قادة المستقبل والتميز المؤسسي، ويظهر ذلك من إجابات المبحوثين على فقرات المقياس والتي تمتعت بالموافقة بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٨٨).

تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (٣,٧٠ - ٤,٢٣)، وقد احتلت الفقرة الخامسة المركز الأول بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٣)، بما يشير إلى أن القيادة الفعالة تسهم في تطوير قدرات العاملين حيث تمتعت تلك الفقرة بموافقة المبحوثين بشدة، في حين احتلت الفقرة الثانية

من خلال النتائج التي يظهرها الجدول السابق رقم (٧) يتضح وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (برامج إعداد قادة المستقبل) على المتغير التابع (عناصر التميز المؤسسي) بقيمة ارتباط طردية قوية تبلغ (٠,٨٧٢) وبدلالة إحصائية بلغت (٠,٠٠) أي أنها أقل من ٠,٠٥، حيث تتمثل عناصر التميز المؤسسي في (الجودة، الابتكار، الكفاءة التنظيمية). كما تشير النتائج إلى أن معامل التحديد (R^2) يساوي (٠,٧٦٠)، أي أن نسبة ٧٦٪ من التغير الذي يحدث في عناصر التميز المؤسسي يرجع سببه إلى التغير الحادث في برامج إعداد قادة المستقبل.

كما أفادت النتائج أن قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (برامج إعداد قادة المستقبل) Sig تساوي ٠,٠٠٠ أقل من (٠,٠٥)، وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي (١٠,٩٨٤) وهي أكبر من ١,٩٦، بما يشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية ببرامج إعداد قادة المستقبل على دعم عناصر التميز المؤسسي (الجودة، الابتكار، الكفاءة التنظيمية).

كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (برامج إعداد قادة المستقبل) تساوي ٠,٨٤١، ويشير ذلك إلى أنه كلما زادت كفاءة برامج إعداد قادة المستقبل بمقدار ١٪ أدى ذلك إلى تحسين عناصر التميز المؤسسي بمقدار ٨٤,١٪.

استدامة الميزة التنافسية لدى المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

التوصيات:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج فقد تم التوصل إلى بعض التوصيات التي يمكن إيجازها فيما يلي:

١. يوصي الباحث بضرورة الحفاظ على المستوى الجيد الذي تتمتع به المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من جودة برامج إعداد قادة المستقبل ومحاولة الارتقاء بهذا المستوى إلى وضع التميز، وذلك بالحفاظ على تماشي البرامج التدريبية مع متطلبات رؤية ٢٠٣٠، من خلال التحديث المستمر للبرامج مع تطورات ومتطلبات الرؤية، حيث يجب تشكيل لجنة استشارية من كبار قادة التدريب بالمؤسسة تختص بتطوير البرامج التدريبية بشكل دوري بما يتماشى ورؤية ٢٠٣٠.

٢. يوصي الباحث بضرورة الحفاظ على المستوى الجيد الذي تتمتع به المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني من التميز المؤسسي، وذلك بأن تتبنى إدارة المؤسسة مشروعاً تحفيزياً يدعم ثقافة الابتكار من خلال إطلاق مسابقة للأفكار الإبداعية الجديدة في مجال التدريب، على أن تتضمن تلك المسابقة لجنة استشارية مختصة لتحديد الأفكار الفائزة ويتم التحفيز بجوائز قيمة تحفز المشاركين على توليد الأفكار الإبداعية المبتكرة.

٣. يوصي الباحث بأن يتم تحديث البرامج القيادية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني والتي قد تحتاج إلى إضافات ودعم لتسهم في تطوير مهارات اتخاذ القرار عند قادة المستقبل، وذلك بدمج كل ما يمكن أن يؤدي إلى تعزيز مهارات اتخاذ القرار عند القادة، من خلال إطلاق البرامج التدريبية التفاعلية التي تسهم في تعزيز مهارات اتخاذ القرار من خلال دراسة الحالات السابقة والتجارب السابقة ومحاولة الوصول إلى حلول أفضل مما وصلت إليه تلك الحالات.

٤. يوصي الباحث بأن تتبنى الإدارة مشروعاً لدعم روح العمل الجماعي بشكل أكبر بين العاملين، وذلك من خلال إطلاق نظام المكافآت الجماعية واعتماده نظاماً للتحفيز بالمؤسسة، وذلك بما يضمن دعم روح العمل الجماعي حيث يتم إلغاء المكافآت الفردية بشكل تدريجي أو يتم تطبيقها في أضيق الحدود، ونشر ثقافة المكافآت الجماعية قدر الإمكان.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- ابو النصر، مدحت محمد (٢٠١٥). " قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة"، الطبعة الرابعة، القاهرة، المجموعة العربية للنشر، ص ١٤٣.

- بدران، آية مرسي حسنين، وذكي، احمد عزمي ذكي، والياز، مصطفى. (٢٠٢٥). أثر تنمية القدرات الابتكارية على إعداد قادة المستقبل دراسة ميدانية على الجامعات

٨. تتمتع المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمستوى متميز من الالتزام بمعايير الجودة في عملياتها.

٩. قد تحتاج المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني إلى تعزيز روح العمل الجماعي بشكل أكبر من أجل تحقيق الجودة.

١٠. تسهم القيادة الفعالة في تطوير قدرات العاملين.

١١. تسهم برامج إعداد القادة في دعم استدامة الميزة التنافسية.

مناقشة النتائج:

قدمت نتائج البحث إجابات منطقية على أسئلة البحث، وذلك على النحو التالي:

السؤال الأول للبحث: ما مستوى تطبيق برامج إعداد قادة المستقبل في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني؟

حيث تقاطعت إجابة هذا السؤال مع النتائج التي أفادت بتمتع المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمستوى جيد من تطبيق برامج تدريب إعداد قادة المستقبل، والتي ظهرت في إجابة المبحوثين على فقرات المقياس، والتي أفادت أيضاً أن البرامج القيادية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني تتماشى بشدة مع متطلبات رؤية ٢٠٣٠ بما يضمن لها ميزة تنافسية في مجال إعداد قادة المستقبل.

السؤال الثاني للبحث: ما مستوى التميز المؤسسي بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني؟

حيث تقاطعت إجابة هذا السؤال مع النتائج التي أفادت بتمتع المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمستوى جيد من التميز المؤسسي.

كما تقاطعت أيضاً مع النتائج التي أفادت بالترام المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمعايير الجودة في عملياتها وتمتعها بمستوى مميز من الجودة في العمليات.

السؤال الثالث للبحث: ما أثر برامج إعداد القادة على دعم عناصر التميز المؤسسي (الجودة، الابتكار، الكفاءة التنظيمية) في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني؟

تقاطعت إجابة هذا السؤال مع نتائج تحليل الانحدار ونتائج اختبار ANOVA التي أفادت بوجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (برامج إعداد قادة المستقبل) على المتغير التابع (عناصر التميز المؤسسي)، كما تقاطعت أيضاً مع النتائج التي أفادت بوجود علاقة ارتباط قوية بين برامج إعداد قادة المستقبل وعناصر التميز المؤسسي بقيمة ارتباط بلغت (٠,٨٧٢).

كما تقاطعت إجابة السؤال مع النتائج التي أفادت أنه كلما زادت كفاءة برامج إعداد قادة المستقبل بمقدار ١٪ أدى ذلك إلى تحسين عناصر التميز المؤسسي بمقدار ٨٤,١٪.

كذلك تقاطعت إجابة السؤال أيضاً مع النتائج التي تفيد بأن القيادة الفعالة تسهم في تطوير قدرات العاملين، كما تقاطعت مع النتائج التي تفيد بأن برامج إعداد القادة تسهم في دعم

المراجع الأجنبية:

Abu Snaineh, A., Alqrainy, F., & Alhassan, M. (2023). The impact of institutional excellence on higher education performance: A Jordanian perspective. *International Journal of Educational Management*, 37(8), 1453–1472.

<https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2023-0185>

Al Kahtani, N., Alghamdi, S., & Alqarni, M. (2023). Linking leadership and organizational excellence: A Saudi public sector perspective. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2245127.

<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2245127>

Al-Dhaen, H., & Al-Tarawneh, H. (2022). Knowledge management and organizational performance excellence: A systematic review. *Journal of Intellectual Capital*, 23(4), 788–809.

<https://doi.org/10.1108/JIC-11-2021-0301>

Al-Ghofaily, L. R. A. (2025). Empowering Future Leaders: Evaluating the Impact of a Leadership Enhancement Program on Female Students' Communication, Strategic Thinking, Problem-Solving and Team Collaboration Skills. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*, 47(4), 952-993.

Al-Khater, R., & Al-Kahtani, N. (2024). Knowledge management excellence and innovation capability in Saudi educational institutions. *Journal of Knowledge Management*, 28(3), 611–630.

<https://doi.org/10.1108/JKM-10-2023-0456>

Alotaibi, F., Alshahrani, M., & Bukhari, M. (2023). Service excellence and quality management practices in Saudi higher education. *Quality Assurance in Education*, 31(2), 182–199.

المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. ١٦(٣)، ٢١٥٩-٢١٧٧.

- جمعة، نجلاء حسن. (٢٠١٨). أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي دراسة ميدانية-بالتطبيق على الجامعات المصرية. *مجلة البحوث المالية والتجارية* (١٩)، العدد الثالث-الجزء الأول)، ١٦٣-٢٢٠.

- الرويلي، شذى سالم، وبن ظفيرة، فايز. (٢٠٢٥). العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*. ١٦٧-١٨٢.

- صالح، فاطمة محمد الشريف، وعبد العزيز، عزمي زكي، وجمعة، نجلاء حسن. (٢٠٢٢). الذكاء الاستراتيجي ودوره في تنمية وإعداد قادة المستقبل. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٣(٣)، ٥٠٦-٥٢٧.

<https://doi.org/10.1108/QAE-09-2022-0168>

Alrashidi, Y., & Ahmad, N. (2022). Institutional excellence and performance sustainability in public organizations: Evidence from Saudi Arabia. *Public Organization Review*, 22(4), 839–857.

<https://doi.org/10.1007/s11115-022-00625-9>

Alshammari, A. A., & Almutairi, H. A. (2024). Strategic Planning and Institutional Excellence in Educational Institutions: Reality, Correlation, and Impact.

Management Research & Practice, 16(2).

Altassan, M. A. (2025). Enhancing leadership effectiveness through technology in educational institutions. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2544983.

EFQM. (2020). EFQM Model 2020: The European Foundation for Quality Management Excellence Model. Brussels: EFQM Publications. <https://efqm.org/>

Majdalawy, H. S., & Attari, A. T. (2024). The Degree to which Teachers Exercise Leadership Roles and their Relationship to Institutional Excellence in Schools within the Green Line. *Jordanian Educational Journal*, 9(3), 1-25.

Nafei, W. (2021). Knowledge management and organizational excellence: A mediating model. *The Learning Organization*, 28(1), 45–63.

<https://doi.org/10.1108/TLO-04-2020-0079>

Saudi Vision 2030. (2021). Kingdom of Saudi Arabia Vision 2030 Report. Riyadh: Government of Saudi Arabia.

Shraim, K. (2023). Driving organizational excellence through transformational

leadership and digital innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(6), 1512–1530.

<https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2022-0553>

Talib, F., Alarifi, G., & Singh, R. (2024). Quality management and organizational excellence: An integrated framework for sustainable performance. *The TQM Journal*, 36(2), 327–345.

<https://doi.org/10.1108/TQM-08-2023-0209>

المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal of Educational Research and Development

مجلة علمية - دورية - محكمة - مصنفة دولياً



Challenges of Practicing Organizational Agility Among Directors of Education Departments in the Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Badriyah Saeed Ali Jamaan Al-Ghamdi

General Administration of Education in Jeddah.

تحديات ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

د. بدرية سعيد علي جمعان الغامدي
إدارة التعليم العامة بمدينة جدة.

Email: dr.badriyah@hotmail.com

KEY WORDS:

Challenges, Organizational Agility, Directors of Education Departments.

الكلمات المفتاحية:

التحديات، الرشاقة التنظيمية، مديري إدارات التعليم.

ABSTRACT:

This study aimed to identify the challenges of practicing organizational agility among education department directors in Saudi Arabia from the perspective of education directors, their assistants, and sub-department directors. The study employed a descriptive survey methodology and was applied to a sample of 245 individuals from five educational regions (Riyadh, Makkah, Eastern Province, Tabuk, Al-Baha). Data was collected using a questionnaire consisting of four dimensions: anticipating changes and responding to them, building trust in employees and beneficiaries, freedom of thinking, and decision-making.

The results revealed high challenges in three dimensions and moderate challenges in the decision-making dimension. The top challenges included: lack of training programs for modern technologies, weak incentive systems, poor culture of creative planning, and inadequate modern technologies for decision-making. The study recommended developing training programs, establishing specialized units for change management, improving incentive systems, and promoting a culture of creativity in education departments.

The findings contribute to understanding the current state of organizational agility implementation in Saudi education departments and provide practical recommendations for enhancing agile practices. This research supports Saudi Arabia's Vision 2030 goals for educational excellence and administrative development in the education sector.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحديات ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري إدارات التعليم ومساعدتهم ومديري الإدارات الفرعية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت على عينة مكونة من (٢٤٥) فرداً من خمس مناطق تعليمية (الرياض، مكة المكرمة، المنطقة الشرقية، تبوك، الباحة). تم جمع البيانات باستخدام استبانة مكونة من أربعة أبعاد: توقع التغيرات والاستجابة لها، تنمية الثقة في العاملين والمستفيدين، حرية التفكير، واتخاذ القرار.

أظهرت النتائج وجود تحديات عالية في ثلاثة أبعاد وتحديات متوسطة في بُعد اتخاذ القرار. تصدرت التحديات: قلة البرامج التدريبية للتقنيات الحديثة، وضعف أنظمة الحوافز، وضعف ثقافة التخطيط الإبداعي، وضعف التقنيات الحديثة لاتخاذ القرار. أوصت الدراسة بتطوير البرامج التدريبية، وإنشاء وحدات متخصصة للتغيير، وتطوير أنظمة الحوافز، ونشر ثقافة الإبداع في إدارات التعليم.

مقدمة:

يعيش العالم تغيرات متسارعة، انعكست آثارها على قطاع التعليم، والذي تعمل مؤسساته على مواكبة تلك التغيرات، واستيعاب الكم المعرفي الهائل الذي يتنامى يوماً بعد يوم، بالإضافة إلى اهتمام مؤسسات التعليم المتعددة بالتجديد في الأنظمة، والسياسات، والاستراتيجيات، والرؤى، بما يؤدي إلى تحسين مخرجات التعليم.

وتولي المملكة العربية السعودية أهمية كبيرة لتطوير التعليم في جميع جوانبه، حيث يُمثّل منطلقاً رئيساً في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، والتي تطمح من خلال أهدافها، وبرامجها، ومبادراتها لمستقبل واعد في كافة المجالات؛ لذلك وضعت الرؤية عدداً من الأهداف والبرامج التي يشارك قطاع التعليم في تنفيذها؛ كبرنامج تحسين جودة الحياة، وبرنامج التحول الوطني الذي أُطلق لأجل بناء القدرات والإمكانات اللازمة لتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ويُمثّل تحقيق التميز في الأداء الحكومي بعداً رئيساً فيه، حيث يعتبر تحسين استقطاب الكوادر، وإعدادهم، وتأهيلهم، وتطويرهم من الأهداف الاستراتيجية للتعليم لتحقيق محور وطن طموح في الرؤية؛ لذلك يلتزم التعليم بتأهيل وتدريب القيادات التربوية، ويعمل على مضاعفة الجهد والاستمرارية في ذلك لزيادة فاعلية الأداء، كما أشار لذلك (موقع رؤية المملكة، ٢٠٣٠م).

وتسعى وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من خلال رؤيتها إلى بناء مجتمع معرفي منافس عالمياً، لتطوير النظام التعليمي، وإعداد أجيال مؤهلة لتحقيق النظرة المستقبلية للمملكة، وتعتمد في جانب كبير من ذلك على مديري إدارات التعليم العام في كافة المناطق للقيام بهذا الدور بجدارة واقتدار من خلال أدائهم الإداري، فنجاح النظام التعليمي في بلوغ أهدافه يتحقق من خلال فاعلية أداء مديري إدارات التعليم في القيام بالمهام والأدوار المنوطة بهم، الأمر الذي يتطلب تطوير وتحسين مستوى أداء مديري الإدارات (ككتاب، ٢٠١٧م، ص ١٣٥).

وتُعد القيادات في المؤسسات التربوية الركيزة الأساسية في أي إصلاح أو تطوير إداري منشود للمنظمة، وبذلك تزداد الحاجة إلى أداء مهامهم بدرجة عالية من التميز والإبداع (اللمسي، ٢٠٢١م). ونظراً لأهمية المهام الموكلة لمديري إدارات التعليم، ودورهم الكبير في أداء إدارات التعليم، وللحاجة الملحة لمواكبة المتغيرات العالمية والمحلية، والحاجة لممارسات وأساليب حديثة تتيح للمدير استشعار التغير وتوقعه، والاستجابة السريعة والمناسبة، لتقديم نتائج تتفق مع الأهداف العامة للمنظمة التعليمية؛ فإن تطوير الأداء يُعد من أولويات الوزارة؛ كون مديري إدارات التعليم حلقة الوصل الرئيسة بين القيادات العليا للنظام التعليمي، والقيادات التنفيذية بالميدان التعليمي.

ويُعد مدخل الرقابة التنظيمية من المداخل الإدارية الحديثة المناسبة لنجاح قيادة المنظمات التعليمية المعاصرة؛ إذ يساعد على زيادة قدرة القيادات على الاستشعار والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، والتكيف معها بما يحقق الأهداف الحالية والمستقبلية، وهو كفاءة أساسية وميزة تنافسية، وتمايز يتطلب تفكيراً استراتيجياً، وعقلية مبتكرة وفقاً لدراسة دعاء عمر (٢٠٢٠م). وقد أشارت بعض الدراسات كدراسة منار منصور (٢٠٢٠م) إلى أن تطبيق مدخل الرقابة التنظيمية، سيسهم في تحسين مستوى أداء المديرين، ويساعدهم في استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، ويمنحهم سرعة وفاعلية الاستجابة لها والتعامل معها بابتكار وكفاءة تمكنهم من الاستفادة من تلك التغيرات في اكتشاف الفرص، وتحويلها لميزة تنافسية لمنظماتهم. وأكد معهد الرقابة (SAI) في الولايات المتحدة الأمريكية أنه عند تطبيق مدخل الرقابة التنظيمية يصبح الأفراد أكثر قدرة على الإحساس بالتغيرات والاستجابة لها بفاعلية، مما يجعل أداءهم أفضل وأكثر قدرة على مواجهة الصعوبات (SAI, 2021).

مشكلة الدراسة:

تكمن المشكلة البحثية في الحاجة الملحة لتطوير أداء مديري إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، ليتسم بالمرونة والسرعة والرقابة والقدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في الواقع، وذلك في ظل ضعف الأداء الحالي ووجود صعوبات تواجههم. تُظهر الدراسات السابقة ضعفاً في مبدأ المشاركة واتخاذ القرار المركزي (الشمراي، ٢٠١٤م)، وضعفاً في تحفيز العاملين وتبني الأفكار الإبداعية (المطيري، ٢٠١٦م، ص ١٧٢-١٧٦)، ونقصاً في المرونة لمعالجة قضايا العمل (الرميح، ٢٠٢١م). كما تشير تقارير وزارة التعليم إلى أن معظم إدارات التعليم تقع ضمن مستويي الأداء المتوسط والضعيف، مع تحديات في فهم العمل والتعامل السريع مع المتغيرات (هند الصعدي، ٢٠١٨م).

يُعد مدخل الرقابة التنظيمية حلاً واعداً لمعالجة هذه المشكلات، حيث يسهم في تحقيق توجهات رؤية ٢٠٣٠ نحو التميز في الأداء من خلال تعزيز المرونة وتقليص المركزية وتطوير المهارات الأساسية (أمين وعيد، ٢٠٢١م). وعلى الرغم من أهمية هذا المدخل، إلا أن تطبيقه لا يزال ضعيفاً في التعليم العام بالمملكة (منى الذبياني، ٢٠٢٠م)، مع وجود توصيات سابقة بضرورة إجراء دراسات للاستفادة منه (أمل الحمدان، ٢٠١٩م، ص ٢٢٧).

لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى بناء وتقديم تصور مقترح لتطوير أداء مديري إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، من

أهمية الدراسة:

● الأهمية النظرية:

١. مواكبة هذه الدراسة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ تطبيقاً لرفع كفاءة أداء الموارد البشرية، وتطوير مهام التعليم والقائمين عليه.
٢. بيان أهمية مدخل الرقابة التنظيمية في تطوير أداء مديري إدارات التعليم لمواكبة مستجدات العصر والتغيرات المتلاحقة.
٣. تعد هذه الدراسة هي الأولى - على حد علم الباحثة - التي تناولت تطوير أداء مديري إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية.
٤. ربما تسهم هذه الدراسة في إضافة للمكتبة العربية والإدارية بالتجارب المختلفة لتطبيق مدخل الرقابة التنظيمية.

● الأهمية العملية:

١. من المؤمل أن تساعد هذه الدراسة المسؤولين ومتخذي القرار في معرفة واقع أداء مديري إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية.
٢. من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تطوير أداء مديري إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية عن الوقوف على تحديات ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديري إدارة التعليم بالمملكة العربية السعودية للرقابة التنظيمية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة موضوع تطوير أداء مديري إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، بالتعرف على تحديات أداء مديري إدارات التعليم في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، ممثلة في أبعاد الرقابة التنظيمية (توقع التغيرات والاستجابة لها- تنمية الثقة في العاملين والمستفيدين- حرية التفكير- اتخاذ القرار).

الحدود المكانية: طُبِّقت هذه الدراسة في إدارات التعليم بالمناطق الإدارية (منطقة الرياض، منطقة مكة المكرمة، المنطقة الشرقية، منطقة تبوك، منطقة الباحة)، حيث تم اختيار خمس مناطق تمثل النطاق الجغرافي للمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: طُبِّقت الدراسة في العام الدراسي ١٤٤٥هـ.

الرقابة التنظيمية:

عرفت أمل الحمدان (٢٠٢٠م) الرقابة التنظيمية على أنها: مجموعة من الصفات التنظيمية التي تظهر في سرعة الاستجابة للتغيرات الحالية، والتنبؤ بالمستقبلية منها، والقدرة على التحرك بخفة في التوقيت المناسب، من خلال مجموعة من الممارسات التنظيمية المتمثلة في توقع التغيرات والاستجابة السريعة لها، وبناء الثقة في العاملين

خلال التعرف على واقع أدائهم، والصعوبات التي تواجههم، ومتطلبات التطوير، والاستفادة من الخبرات العالمية.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:
ما تحديات ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديري إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري إدارات التعليم ومساعدتهم ومديري الإدارات الفرعية؟
ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما تحديات ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديري إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بتوقع التغيرات والاستجابة لها من وجهة نظر مديري إدارات التعليم ومساعدتهم ومديري الإدارات الفرعية؟
 ٢. ما تحديات ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديري إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بتنمية الثقة في العاملين والمستفيدين من وجهة نظر مديري إدارات التعليم ومساعدتهم ومديري الإدارات الفرعية؟
 ٣. ما تحديات ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديري إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بحرية التفكير من وجهة نظر مديري إدارات التعليم ومساعدتهم ومديري الإدارات الفرعية؟
 ٤. ما تحديات ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديري إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق باتخاذ القرار من وجهة نظر مديري إدارات التعليم ومساعدتهم ومديري الإدارات الفرعية؟
- #### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

١. التعرف على تحديات ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديري إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بتوقع التغيرات والاستجابة لها من وجهة نظر مديري إدارات التعليم ومساعدتهم ومديري الإدارات الفرعية.
٢. التعرف على تحديات ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديري إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بتنمية الثقة في العاملين والمستفيدين من وجهة نظر مديري إدارات التعليم ومساعدتهم ومديري الإدارات الفرعية.
٣. التعرف على تحديات ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديري إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بحرية التفكير من وجهة نظر مديري إدارات التعليم ومساعدتهم ومديري الإدارات الفرعية.
٤. التعرف على تحديات ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديري إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق باتخاذ القرار من وجهة نظر مديري إدارات التعليم ومساعدتهم ومديري الإدارات الفرعية.

والمستفيدين، وتشجيع حرية التفكير، والتركيز على تقويم النتائج (ص ٤٥).

وعرفها أبو عابد (٢٠٢٠ م) أنها: تتمثل في القدرة على الاستعداد للتعامل مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بشكل فعال وسريع (ص ٤٣).

وعرفت الدراسة الحالية الرشاقة التنظيمية إجرائياً على أنها: حالة التكيف المتميز الناتج من توقع التغيرات، والاستجابة السريعة والصحيحة لها، وتنمية الثقة في المستفيدين، وتطوير التفكير والابتكار، وفرق العمل والإمكانات المتاحة، واتخاذ القرارات المناسبة، لتحقيق الأهداف المرجوة، والتي يُؤمل أن يتسم بها أداء مديري إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ظل التغيرات السريعة والظروف التي تؤثر فيها.

أدبيات الدراسة

مفهوم الرشاقة التنظيمية:

تُعد الرشاقة التنظيمية مفهوماً إدارياً حديثاً يركز على السرعة والمرونة والخفة في الاستجابة للتغيرات، وهي سمة أساسية للمنظمات المعاصرة (أبو عابد، ٢٠٢٠م، ص ٤١). لغوياً، تشير الرشاقة إلى الخفة والسرعة، بينما التنظيمية تعني الترتيب والتأليف (المعجم الوسيط، ٢٠١٩م، ص ٣٤٧).

تعددت تعريفات الرشاقة التنظيمية في مجالات مختلفة كالصناعة وإدارة الأعمال والإدارة التربوية. في السياق التربوي، تُعرف بأنها القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية وتحويلها إلى فرص للتقدم والازدهار بسرعة ومرونة، بالاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية (رغد الحنيطي، ٢٠١٩م، ص ٣٩). كما تُعرف بأنها القدرة على تلبية طلبات المستفيدين وتقديم المنتجات الجديدة بسرعة (فهدة سعيد، ٢٠٢٠م، ص ٢١)، أو القدرة على استشعار التغيرات والاستجابة لها بفاعلية ومرونة واستغلال الفرص (منار منصور، ٢٠٢٠م). ويرى أبو هلال (٢٠٢١م، ص ١٥) أنها الاستجابة للمتغيرات المفاجئة واتخاذ القرارات بمرونة وسرعة لتحقيق الأهداف والاستدامة. وتعرفها منى الذبياني (٢٠٢٠م) بدور القيادات التربوية في تحقيق أبعاد الرشاقة (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة) من خلال العمليات الإدارية لتحسين الأداء. وتُعرف أيضاً بقدرة العاملين على التعامل مع التغيرات المفاجئة والاستجابة لمتطلبات الأعمال بفاعلية (منيرة الداود، ٢٠٢٠م). وتعتبرها مها الزامل وهيا الدوسري (٢٠٢١م) وسيلة للتكيف مع الظروف المتغيرة وتحقيق أداء متميز. وتتمثل الرشاقة في قدرة المدير على التكيف السريع مع التغيرات المحيطة بأساليب إنتاجية وفعالة، وتحقيق الاستدامة في النتائج مع الاستفادة المثلى من الموارد البشرية (كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، ٢٠٢١م، ص ٤).

حدد هولاسابل ولي (Holasapple & Li, 2018) عناصر الرشاقة التنظيمية في: التوقيت (إيصال القيمة في الوقت المناسب)، المرونة (تنوع الطرق المتاحة للنجاح وإدارة المخاطر)، الملاءمة (التغلب على العقبات)، وتحمل التكاليف (تعزيز القدرة التنافسية). وترى أمل الحمدان (٢٠١٩م، ص ٢٧) أن الرشاقة التنظيمية هي حالة مرغوبة للمحافظة على التوازن والاستمرارية في بيئة سريعة التغير. ولخص عبد الله وبلال (٢٠٢١م) عناصرها في السرعة، المرونة، الاستجابة للتغيرات، استغلال الفرص، التفاعل مع القضايا الاجتماعية والبيئية، وتقديم خدمات عالية الجودة باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

يتضح أن الرشاقة التنظيمية تتضمن قدرات إدارية مثل التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، وتلبية متطلبات المستفيدين، وتتطلب استجابة سريعة وصحيحة لبيئة متغيرة ومعقدة، مع الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية. يجب أن تكون الرشاقة التنظيمية فكراً وأسلوب عمل دائماً وليس وضعاً مؤقتاً، مما يؤكد أهميتها لتطوير أداء مديري إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

أهمية الرشاقة التنظيمية:

تكمن أهمية الرشاقة التنظيمية في قدرتها على توليد الأفكار الإبداعية والابتكارية، مما يخلق بيئة تنافسية قائمة على إدارة التغيير، وتطوير المهارات العليا للمديرين لاستباق التوجهات الحديثة وتحقيق الرؤى المستقبلية (لميس المحاسنة، ٢٠١٧م). كما تساهم في القدرة على التكيف، والتوافق، والمسؤولية، والعمل الجماعي لمواجهة التحديات، وتساعد المدير على اتخاذ القرارات السريعة، مما يزيد من الإنتاجية والإبداع (الصباح، ٢٠١٨م، ص ٩).

في ظل المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية، تُعد الرشاقة التنظيمية الحل الأمثل لإدارة المنظمات واستدامتها، وتمكين المدير من تحسين الخطط وتعزيز التنافسية (عبد السلام، ٢٠٢٠م، ص ٦٩). ولها أهمية كبيرة في تطوير المنظمات العامة، ورفع قدرتها التنافسية، وزيادة الكفاءة، والاستجابة الفعالة للتغيير، وتعزيز القدرات البشرية والتقنية، وتحسين سرعة وجودة الأداء (أمل الحمدان، ٢٠٢٠م، ص ٦١). وتوفر الرشاقة بدائل متعددة للمدير، وتحسن قاعدة المعلومات والبيانات (فهدة بنت سعيد، ٢٠٢٠م، ص ٢٩-٣١).

يتفق أبو عابد (٢٠٢٠م، ص ٤٥) وفهدة بنت سعيد (٢٠٢٠م، ص ٣١) على أن الرشاقة التنظيمية عامل نجاح استراتيجي للمدير في مواجهة التغيرات والتطورات، وتأتي الحاجة إليها من التطلع المستمر للنجاح والتميز، وحدة التنافسية، وكثرة الفرص المتاحة. ويوضح مينونز وسورش (Menones & Suresh, 2020) أنها تساهم في تحسين القدرة على التكيف مع التطورات العلمية وتعزيز جودة

ثانياً: بعد تنمية الثقة بالعاملين والمستفيدين: يتطلب تحقيق الرقابة التنظيمية أدواراً لجميع العاملين، بدءاً من القيادات العليا وصولاً إلى المستفيدين. يتحقق ذلك ببناء الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف، مما يعزز التواصل والمواظبة بين الأهداف، ويسرع إنجاز الأعمال. بناء الثقة يعني قدرة المدير على تعزيز التواصل مع المستفيدين وأصحاب المصلحة، والمواظبة بين رؤية المنظمة وأهدافها، وبناء المسؤولية المشتركة (الريشي، ٢٠٢١م). يُعد رضا المستفيد والاهتمام بحاجاته مهماً لجودة الأداء، والتركيز على العاملين يوفر بيئة عمل ملائمة تلبي احتياجاتهم وتهتم بأرائهم، وتمنحهم الثقة بقدرتهم على الإنجاز بكفاءة (الريشي، ٢٠٢١م). من الأمور المهمة لزيادة الثقة بالعاملين تمكينهم إدارياً ومنحهم الصلاحيات المناسبة، حيث يُعرف التمكين الإداري بأنه منح العاملين حرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات والاستقلالية في أداء المهام (Al-Qahtani, et al, 2020). ترجع أهمية هذا البعد إلى كونه أسلوباً إدارياً لتطوير أداء العاملين من خلال إعداد وتطوير الموارد البشرية القادرة على مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات، وتوفير ثقافة تنظيمية تمنح العاملين كفاءة عالية وقدرة على اتخاذ القرارات (سارة الرشيد، ٢٠٢٠م). كما يساهم في تحسين مستوى الدافعية الداخلية للعاملين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية وزيادة دافعيتهم نحو الإنجاز. (Wahid, et al, 2020)

ثالثاً: يُعد حرية التفكير: يعني تهيئة المناخ والظروف للحلول المبتكرة الجديدة، من خلال تمكين وتشجيع الموظفين على الابتكار، وتقبل الأفكار الجديدة من أصحاب المصلحة، والتركيز على خدمة المستفيد. تتمثل حرية التفكير والابتكار في قدرة المدير على المبادرة بطرح أفكار مبتكرة، وتشجيعها ودعمها لتحويلها إلى واقع ملموس، كاستخدام طرق وأساليب عمل مبتكرة، أو إنتاج وتقديم خدمات مبدعة، وابتكار فرص جديدة لكسب مزايا تنافسية (أمل الحمدان، ٢٠١٩م، ص ٣٦). تكمن أهمية ممارسة حرية التفكير في كونها أداة مهمة للنجاح الاستراتيجي للمؤسسة، حيث تمثل منظومة متكاملة من المهارات المعرفية التي تساعد على تحديد التأثيرات والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، واستغلالها كفرص أو التعامل معها كمهددات (شعت، ٢٠٢٠م، ص ٣٦). كما يساعد هذا البعد على تطوير أداء المؤسسة التعليمية، وتحسين كفاءة العمل، وزيادة تطور الخدمات والأنشطة، ووضع تصور متكامل للرؤية الاستراتيجية، والنظر في القضايا الاقتصادية والتعليمية والاجتماعية، وتطوير مهام العمل للعاملين (علي، ٢٠١٨م). ويعد الاهتمام بحرية التفكير وتطبيقه في المؤسسات التعليمية مهماً لأنه يساهم في تحسين أداء العاملين، وتطوير قدراتهم على استشعار الفرص واغتنامها

الأداء. كما أنها وسيلة لإدارة الأزمات والمخاطر، وتمنح القدرة على الاستجابة السريعة والتنبؤ بالتغيرات البيئية الخارجية. (Wijayanti, et al, 2021) ويضيف هلل (٢٠٢١م) أن المنظمات التي لا تطبق الرقابة التنظيمية ستعاني من ضعف استراتيجي وتهديد لقدرتها على الاستمرار والمنافسة.

من خلال ما سبق، تتضح أهمية تطبيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية؛ فهي تساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وتساعد على سرعة الاستجابة للتطورات المتسارعة، مما يضمن بقاء واستمرارية ونجاح المؤسسات التعليمية، ويكسبها ميزة تنافسية، ويحسن من أداء العاملين، ويحقق الجودة والتميز.

أبعاد الرقابة التنظيمية:

تتباين الدراسات في تحديد أبعاد الرقابة التنظيمية، ولكن هذه الدراسة تحدد الأبعاد الملائمة لموضوعها بناءً على الأدبيات المرتبطة مثل أمل الحمدان (٢٠٢٠م، ص ٦١-٨٨)، والهنداوي (٢٠٢٢م، ص ٨٦)، وفهدة سعيد (٢٠٢١م، ص ٣٧-٤٢)، ودراسات سابقة كأبو هلال (٢٠٢١م، ص ٢٧)، وهورني وأوشيه & Horney (O'Shea, 2015)، ومنى السمان (٢٠٢٢م). وقد حددت الأبعاد في هذه الدراسة كالتالي:

أولاً: بعد توقع التغيرات والاستجابة لها (رقابة الاستشعار): يعني القدرة على استشعار والنقاط التغيرات البيئية الداخلية والخارجية في الوقت المناسب، مثل تفضيلات أولياء الأمور والطلاب والمعلمين، وتحركات المنافسين، والتقنيات الجديدة (أمل الحمدان، ٢٠٢٠م، ص ٦١). يشمل هذا البعد الرؤية والاستشعار، والتفكير السريع، ووضع إجراءات للتكيف مع البيئة المتغيرة، وتقليل المخاطر، والاستفادة من الفرص بدقة. الاستجابة هي النتيجة العملية لتوقع التغيرات، ويجب أن تكون داخلية (تحويل البيانات لمعلومات مفيدة) وخارجية (مواكبة التغيرات للمستفيدين والوفاء). المدير الرشيق يتنبأ بالتغيرات، ويستجيب بسرعة ونجاح، ويشرك العاملين في صنع القرارات، ويشجع الإبداع والابتكار (الريشي، ٢٠٢١م). ويساعد هذا البعد على إدراك التغيرات البيئية، وفهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، وتطوير الأداء باستمرار، وابتكار أساليب عمل جديدة (أبو الريش، ٢٠٢٣م). كما يساهم في سرعة الاستجابة للتغيرات المتسارعة، حيث تلعب نظم المعلومات دوراً محورياً في توفير المعلومات الدقيقة والكافية (Eghbal & Hoveida, 2021) وأوصت دراسة دينا النشيلي (٢٠٢٠م) بضرورة اهتمام الإدارات والمديرين بنشر ثقافة الرقابة التنظيمية والسرعة والاستجابة للتكيف مع التغيرات الديناميكية.

واكتشاف التهديدات وتجنبها، وتوسيع دائرة فهمهم لبيئة العمل الداخلية، مما يساعدهم على اتخاذ القرارات السليمة المبنية على أسس علمية. (Douglas, 2021) وللتفكير دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية من خلال توفير الفرص التي تعزز نجاح العمل، حيث يعتبر التفكير السليم مطلباً أساسياً لنجاح القيادات التعليمية، ويساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وتنمية وتأهيل القيادات الإدارية على ممارسة التفكير الإبداعي، ومعرفة التغيرات والتطورات، وتوظيف التقنيات الحديثة، وتشكيل الخيارات الاستراتيجية، وصياغة الخطط والإجراءات التي تساعد على التكيف مع التغيير (الدوري والحاكم، ٢٠٢٠م، ص ٦). رابعاً: بعد اتخاذ القرار يعني القدرة على جمع وخرن وهيكلة وتقسيم كافة المعلومات ذات الصلة بعمل المنظمة من مصادرهما المتنوعة، بهدف ترجمة الآثار المترتبة على الأحداث المرتبطة بالأعمال دون تأخير، ومعرفة الفرص والتهديدات، ثم وضع قرارات جريئة ومدرسة مع فريق العمل لمواجهة الاضطرابات والتغيرات وقيادة الفريق نحو النجاح الجماعي. رشاقة اتخاذ القرار ليست فقط القدرة على جمع وتحليل البيانات، بل القدرة على الحصول على المعلومات لاتخاذ القرار الصحيح وتحديد الفرص والتهديدات ومن ثم وضع الخطط لإعادة تكوين الموارد ومواكبة التغيير في الوقت المناسب (الريشي، ٢٠٢١م). إن تطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية يُعد الركيزة الأساسية في دعم وتعزيز عملية اتخاذ القرارات الرشيدة، حيث تساعد على التنبؤ بالتحديات المستقبلية وإيجاد الحلول لها قبل حدوثها. (Altalhi, 2018) تكمن أهمية هذا البعد في كونه من المهام الرئيسة للقائد الإداري في المؤسسات التعليمية، وهو من المتطلبات الأساسية لنجاحه، ويتوقف نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية على كفاءة القادة وقدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة (فراح، ٢٠٢٠م، ص ١٧). واتخاذ القرارات من الأبعاد المهمة لتطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية كونه يدخل في جميع مجالات الإدارة، ويساعد على توليد أكبر عدد من البدائل التي تدعم وتعزز عملية صنع القرارات الإبداعية الرشيدة، مما يساعد على التنبؤ بالتحديات المستقبلية ووضع الحلول لها بسرعة مناسبة (حياة جاسم، ٢٠٢٣م). وتبرز أهمية هذا البعد في كونه يدعم توسيع مشاركة العاملين في صنع القرارات وتنفيذها، مما يساعد القادة الإداريين في التعرف على اتجاهات وأفكار العاملين، ويسهم في تطوير السلوك الاجتماعي وزيادة التعاون في إنجاز العمل (مها الزيايدي، ٢٠٢٣م، ص ٩٨). يتضح من خلال استعراض الأبعاد السابقة وجود اتفاق في الأدبيات على كثير من أبعاد الرشاقة التنظيمية، خاصة بُعد توقع واستشعار التغيير والاستجابة السريعة له، الذي يُعتبر

الأهم. على الرغم من استبعاد بعض الأدبيات لأبعاد مثل حرية التفكير، إلا أن هذه الأبعاد متداخلة ومتكاملة، لذا يُفضل تطبيق جميع الأبعاد في المؤسسات التعليمية لتحقيق أكبر عائد إيجابي، مع توعية وتأهيل العاملين على أهم الممارسات التي تحقق أهداف تطبيق الرشاقة التنظيمية. وترى الدراسة الحالية أن تأثير تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في أداء مديري إدارات التعليم سينعكس على أداء إداراتهم، مما يساعد على الانتقال من الأداء التقليدي إلى الأداء الرشيق على مستوى الأفراد والمؤسسة.

صعوبات تطبيق مديري إدارات التعليم لمدخل الرشاقة التنظيمية:

على الرغم من الفوائد الكبيرة لتطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، إلا أن هناك صعوبات تواجه تطبيقها، كما ورد في دراسات فهد بن سعيد (٢٠٢١م، ص ١٠٤-١٠٧)، وأمل الحمدان (٢٠٢٠م، ص ١١١-١١٦)، وأحمد (٢٠١٦م). تشمل هذه الصعوبات: صعوبة تقنين الرشاقة التنظيمية بسبب حداثة المفهوم في مجال التربية والتعليم، والأنظمة البيروقراطية وجمود الأنظمة التي تعيق اتخاذ القرارات السريعة، والتكلفة المرتفعة نسبياً لنشر ثقافة الرشاقة التنظيمية وتهيئة فرق العمل وتوفير التقنيات الحديثة. كما أن تزايد وتيرة التحديات والتغيرات التقنية والاقتصادية المتسارعة يضع المدير في مواقف صعبة، خاصة مع مقاومة التغيير والتكيف الثقافي، حيث أن فكرة التحول لمنظمة رشيقة وما تتطلبه من إعادة تشكيل فرق العمل وتقنيات مخصصة غالباً ما يصحبها مقاومة. وتواجه المنظمات أيضاً معايير قد لا تتناسب مع ثقافتها وبيئتها، مما يتطلب من القادة إدراك متى يتم التكيف ومتى يتم التجاوز بشكل مقنع.

كما تواجه المؤسسات التعليمية، والمدير على وجه الخصوص، صعوبات في تقبل التغيير والتكيف مع الأنظمة القانونية والتعليمية والعملية والاقتصادية الحديثة، مما قد يؤثر على التفاعل والتواصل وبناء الثقة بين العاملين. وتُعد القدرة على التكيف في العمل مع التغيرات جزءاً من التحدي، خاصة عند تطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسة التعليمية، مما يتوجب على القيادات الإدارية إدراك الأساليب التي تساعدهم على التكيف ودمج القواعد أو الممارسات الحديثة (أبو الريش، ٢٠٢٣م).

ومن الصعوبات أيضاً الحاجة إلى تطوير العمليات الداخلية والخارجية في المؤسسات التعليمية، مما يتطلب تكاليف عالية تعتمد على حسن إدارة المؤسسة لرفع مستوى الكفاءة والمرونة، واتخاذ إجراءات استباقية فعالة في الوقت المناسب لتتوافق مع متطلبات البيئة المعقدة سريعة التغير (Eghbal & Hoveida, 2021). كما أن وجود هيكل تنظيمي غير مرن في المؤسسات التعليمية يُعد من

والتنوع والشمولية في تكوين الفرق، والحرص على تطوير الآخرين (الحموري والملكوي، ٢٠٢٠م، ص ١٥٦-١٥٧).

اتفقت دراسة (Alsarayrah, 2021) ودراسة دعاء عمر (٢٠٢٠م) على بعض المتطلبات السابقة بالإضافة إلى متطلبات أخرى تسهم في تطبيق الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم، منها: اتخاذ الإجراءات المناسبة لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات، توفير أنظمة حديثة للحصول على المعلومات وتوظيفها بسرعة، وتحديد الموارد المالية والبشرية المناسبة والاستفادة منها لمواجهة التحديات. كما تتطلب توافر قيادات متميزة مدركة لأهمية تطبيق الرقابة التنظيمية، وتشجيع العمل التعاوني بين العاملين وجميع إدارات المنظمة، والتقليل من المنافسات والصراعات الفردية. ونشر الثقافة التنظيمية بين العاملين والمستفيدين، وتشجيعهم على الإبداع والتميز، وتشجيع المشاركة في تبادل المعرفة وتوليد الأفكار الجديدة، وتنظيم المعارف، وإيجاد نظام حديث لإدارة الموارد البشرية. والقدرة على توفير هيكل تنظيمي مرن يلبي احتياجات التغيرات، ويزيد من الثقة بين العاملين والشركاء، مما يحقق للمؤسسة القدرة على المشاركة في المعرفة وصنع القرارات السليمة، وتمكين المؤسسات التعليمية من التعامل مع التطورات برشاقة ومرونة بدلاً من الجمود. وتمكين المؤسسة من الاستجابة للتطورات والمتغيرات، واتخاذ الإجراءات المناسبة لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات من خلال الاعتماد على المرونة التنظيمية.

توجد عدة متطلبات أخرى يمكنها تعزيز نجاح تطبيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، منها (Naghavi, Azar, and Asadi, 2023): البشرية (توافر القدرات البشرية المتميزة القادرة على تحديد الإجراءات التنظيمية المناسبة)، توافر التكنولوجيا الحديثة (لتنفيذ الأنشطة بسرعة وإتقان وإيجاد شراكات متعددة)، التوسع في تقديم الخدمات (إضافة أو إلغاء خدمات حسب الإمكانيات)، والتكامل بالعمل (وجود تناسل وتكامل بين جميع العاملين لربط مهام العمل بأهدافها المنشودة).

يتضح من خلال هذا البحث أن الرقابة التنظيمية من المداخل الإدارية الحديثة في المنظمات التربوية التي يمكن الاعتماد عليها لمواجهة التغيرات المتقلبة والمتسارعة. وقد يواجه تطبيقها بعض الصعوبات التي تستدعي إجراء بعض التغييرات وتوفير بعض المتطلبات التي تشمل كافة جوانب المنظمة الثقافية والمادية والبشرية، حتى يتم تطوير أداء مدير المنظمة في ضوءها وبالتالي الانفتاح على الأحداث الجديدة، والانتقال بمنظمتها لتحقيق أهدافها، والمضي قدماً نحو التميز. وهذا ما تسعى الدراسة الحالية لمعالجته من خلال "التصور المقترح".

الصعوبات التي تحد من تطبيق الرقابة التنظيمية، حيث تؤدي الهياكل التنظيمية التقليدية الهرمية إلى صعوبات في تنفيذ الأدوار والمهام، بينما تتطلب الرقابة التنظيمية هياكل مرنة تمكن المؤسسات من تطوير وتحديث مهام وأدوار العاملين وتوفير الحرية في أداء العمل.

يتضح مما سبق وجود صعوبات متعددة تحد من تطبيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية؛ منها ما يتعلق بقدرة المؤسسة على تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية لتشمل جميع العمليات الإدارية الداخلية والخارجية، مما يعكس على أداء العاملين وتنمية قدراتهم وتمكينهم من سرعة الاستجابة للمتغيرات والتطورات المتلاحقة، خاصة في مجال استخدام التقنيات التكنولوجية المناسبة. ومنها ما يتعلق بأداء مديري هذه المؤسسات وقدرتهم على تطبيق الرقابة التنظيمية؛ حيث أن عدم وجود الثقافة الكافية لمفهوم الرقابة التنظيمية ودورها في تسهيل إجراءات العمل يفقد المدير والمؤسسات التعليمية فرص التنافسية والتميز وملاحقة التسارع المعرفي والتقني والاقتصادي.

متطلبات تطبيق مديري إدارات التعليم لمدخل الرقابة التنظيمية:

لكي يتمكن المدير من إدارة بيئة العمل في ضوء الرقابة التنظيمية، فإنه بحاجة لمجموعة من المتطلبات التي يجب تلبيتها. يتفق كل من الهنداوي (٢٠٢٢م، ص ٨٨-٨٩)، وفهدة سعيد (٢٠٢٠م، ص ٣٢-٣٣)، وهالة مغاوري (٢٠١٦م، ص ١٥٤-١٥٨)، وأبو عابد (٢٠٢٠م، ص ٤٥-٤٦)، ومنى السمحان (٢٠٢٢م، ص ٣٨٥-٣٨٦) على أن نجاح تطبيق الرقابة التنظيمية يتطلب توفير متطلبات يمكن تلخيص بعضها فيما يلي:

توفر التكنولوجيا المتطورة لترتيب الأعمال والأنشطة، ووجود الشريك الاستراتيجي المختار بناءً على المتطلبات التكنولوجية لتحقيق رضا المستفيدين، مع توفر علاقات تعاونية بين فريق العمل ووجود قادة متمكنين بينهم تكامل في الأدوار والأعمال على كافة المستويات الإدارية. يتطلب ذلك امتلاك قاعدة معلومات قوية تمكن المنظمة من تنويع مصادر أنظمة المعلومات، وضرورة توفر مناخ تنظيمي يشجع على التميز والإبداع وخفة الحركة، وثقافة تنظيمية داعمة تتسم بالمرونة، في وجود هيكل تنظيمي مرن يتسم بسرعة الاتصال والتواصل بين كافة المستويات، مع التخلي عن النمط المركزي في العمل. كما يجب أن يتسم القائد بالقدرة على تحديد القدرات والجدارات الأساسية للمنظمة (بشرية أو مادية).

يجب أن يكون المدير قادراً على تحقيق النتائج المستهدفة، وهذا يتطلب التحلي بالشفافية، والإحساس بالمسؤولية، وحسن المبادرة، والتركيز على المستقبل، والقدرة على إشراك الفريق في العمل، والذكاء الاجتماعي،

الدراسات السابقة:

استهدفت دراسة أمل الحمدان (٢٠١٩م) التعرف على مستوى تطبيق محركات الرشاقة التنظيمية في الجامعات السعودية ومدى إسهامها في تحقيق التميز التنظيمي، بالإضافة إلى تحديد المعوقات التي تحد من تطبيقها، وقد كشفت نتائجها عن مستوى ضعيف لتطبيق هذه المحركات رغم إسهامها الكبير في التميز، مع وجود معوقات كبيرة. بينما سعت دراسة مها الزامل وهيا الدوسري (٢٠٢١م) إلى التعرف على واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وسبل تحسينها، ووجدت أن الواقع كان مرتفعاً، لكن أبرز المعوقات تمثلت في جهل بعض الوحدات بآليات صنع القرار وعدم التكيف مع المتغيرات البيئية، مما يؤكد على أهمية الوعي الإداري. وفي سياق متصل بتقييم واقع الرشاقة التنظيمية، هدفت دراسة حصة الحربي (٢٠٢١م) إلى الوقوف على درجة توافر الرشاقة التنظيمية في الأقسام الأكاديمية بجامعة حفر الباطن، حيث توصلت إلى درجة توافر مرتفعة بشكل عام، خاصة في رشاقة اتخاذ القرار والممارسة، بينما كانت رشاقة الاستشعار متوسطة، وأشارت إلى أن المعوقات المادية والإدارية والبشرية والتقنية كانت متوسطة. وعلى نحو مشابه، اهتمت دراسة الريشي (٢٠٢١م) بدراسة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية ببنع، وأظهرت أن القادة يمارسون أبعاد الرشاقة بدرجة عالية، خاصة رشاقة التطبيق واتخاذ القرار والاستشعار، مما يؤكد على أهمية هذه الأبعاد في الميدان التربوي.

تأكيداً على التباين في مستويات تطبيق الرشاقة التنظيمية، توصلت دراسة منى السمحان (٢٠٢٢م) إلى أن واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود يتحقق بدرجة متوسطة. وفي سياق متصل بتقييم الواقع وتقديم الحلول، هدفت دراسة التويجري والبكر وأبو ثنين والعصيمي (٢٠٢٢م) إلى التعرف على واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية في الرياض لأبعاد الرشاقة التنظيمية ومعوقات تطبيقها، وكشفت عن موافقة عالية على تطبيق القائدات لأبعاد الرشاقة، لكنها أشارت أيضاً إلى وجود معوقات تتراوح بين المتوسطة والعالية، مثل المركزية في اتخاذ القرار والروتين والبيروقراطية، مما يسلط الضوء على التحديات الهيكلية.

وبالانتقال إلى دراسات تناولت الرشاقة التنظيمية في سياقات إدارية أخرى، سعت دراسة عبير المداوي وعبير العمري (٢٠٢٤م) إلى التعرف على واقع أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية، ووجدت أن أداء العينة جاء بمستوى متوسط، وقدمت نموذجاً مقترحاً لتطوير هذا

الأداء. وفي سياق دولي، هدفت دراسة يونج (Young, 2013) إلى تحديد تأثير ممارسات القيادة في الرشاقة التنظيمية، وتوصلت إلى أن توجهات القيادة وأنماطها تختلف باختلاف متطلبات المنظمة، وأن تبني التركيز والتخطيط طويل المدى وممارسة السلوكيات القيادية الرشيدة يعزز الرشاقة التنظيمية.

وبالتركيز على دور الأكاديميات في تطوير القيادات، سعت دراسة سشاتز (Schatz, 2018) إلى التعرف على دور أكاديمية القيادة النمساوية في تطوير القيادة التربوية للعاملين في المناطق التعليمية، وأبرزت أهمية هذه الأكاديمية في تنمية المهارات القيادية والتخطيطية وحل المشكلات واتخاذ القرارات. وفي دراسة أخرى تناولت العلاقة بين الرشاقة والتطوير، كانت دراسة الطلحي (Altalhi, 2018) تهدف إلى التعرف على العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وتطوير الكليات والمعاهد في منطقة بنع، ووجدت أن مستوى الرشاقة التنظيمية كان متوسطاً، مع وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية وعمليات التطوير.

وفي محاولة لتقديم نماذج مفاهيمية، اهتمت دراسة دكسنز وزيتكني (Deksnyš & Zitkiene, 2018) بالرشاقة التنظيمية وتعريفها ومفهومها الموحد، وتوصلت إلى تعريف الرشاقة التنظيمية بأنها القدرة على التعرف على التغييرات غير المتوقعة والاستجابة لها بفعالية وسرعة. وفي سياق تقديم نماذج مقترحة، هدفت دراسة رشدي وآخرين (Rashidi, et al, 2019) إلى تقديم نموذج مقترح لتطوير الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الباكستانية، وتوصلت إلى أن مستوى الرشاقة التنظيمية كان متوسطاً، وقدمت نموذجاً يركز على تطوير الموارد البشرية وتحسين العمليات التنظيمية وتوظيف التكنولوجيا الحديثة.

وبالنظر إلى الرشاقة الاستراتيجية، سعت دراسة أبو الوفا وشعلان ولمياء دراج (٢٠١٩م) إلى الكشف عن الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، وأظهرت أن هناك ثلاث قدرات أساسية تحتاجها المؤسسات للحفاظ على الاستمرار والنمو: الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، والالتزام الجماعي. وفي دراسة تناولت تصورات الطلاب، هدفت دراسة أيسون وتشانغ (Aysun & Chang, 2019) إلى التعرف على دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي والإبداع من وجهة نظر طلبة الجامعات التركية، وأظهرت وجود علاقة إيجابية بين الرشاقة التنظيمية وتحقيق التميز التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على الطلاب وإعدادهم لسوق العمل.

وفيما يتعلق بنماذج التطوير المهني، حاولت دراسة كانليس (Canales, 2020) تحديد أفضل نماذج

التطوير المهني للقيادة التربوية الفاعلة من وجهة نظر مديري التعليم في تكساس، وتوصلت إلى أن استخدام نموذج التطوير الشامل لتحسين العملية الإدارية كان أكثر فاعلية. وفي سياق المرونة الاستراتيجية، هدفت دراسة جوزفين وراجيندران (Josephine & Rajendran, 2020) إلى تحديد دور المرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي وإدارة المخاطر في مؤسسات التعليم الخاصة في ماليزيا، وتوصلت إلى أن المرونة الاستراتيجية لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي وإدارة المخاطر.

وبالعودة إلى واقع الرقابة التنظيمية في التعليم العالي، سعت دراسة مينون وسوريش (Menon & Suresh, 2021) إلى تحديد واقع الرقابة التنظيمية والعوامل المؤثرة عليها في التعليم العالي في الهند، وتوصلت إلى أن هناك رقابة تنظيمية بدرجة متوسطة، لكنها تحتاج لمزيد من التحسين. وفي دراسة أخرى تناولت تأثير الرقابة على الخطط الاستراتيجية، هدفت دراسة جويس وجورج (Joyce and George, 2021) إلى تقييم تأثير تطبيق الرقابة التنظيمية على نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الكينية، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي.

وفيما يخص متطلبات تطبيق الرقابة، حاولت دراسة هلال (٢٠٢١م) تحديد متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر، وتوصلت إلى مجموعة من المتطلبات لتحقيق القيم الرشيدة والاستباقية والهياكل المرنة والبراعة التنظيمية. وفي دراسة ركزت على أهمية التطبيق، هدفت دراسة يجايانتي وآخرين (Wijayanti, et al, 2021) إلى التعرف على أهمية تطبيق الرقابة التنظيمية على التميز في المدرسة الثانوية في إندونيسيا، وتوصلت إلى أن تطبيق الرقابة التنظيمية ساهم في تميز المدرسة في التحصيل الدراسي وتطوير العمليات وبناء العلاقات الإيجابية.

وفي سياق العلاقة بين الرقابة وأداء القيادات، سعت دراسة شيرين عبد العال (٢٠٢٢م) إلى التعرف على درجة ممارسة الرقابة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، وأظهرت أن درجة الممارسة كانت قليلة، وأن مستوى أداء رؤساء الأقسام كان متوسطاً، مع وجود علاقة إيجابية بين الرقابة التنظيمية ومستوى الأداء. وفي دراسة حديثة تناولت تأثير مصدر المعرفة، هدفت دراسة مهدي (Mahdi, 2023) إلى التعرف على تأثير مصدر المعرفة على تطوير الكفايات المهنية لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم في محافظة النجف العراقية في ضوء الرقابة التنظيمية، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي لمصدر المعرفة على تطوير الكفايات التفكيرية والإبداعية وحل المشكلات.

وأخيراً، هدفت دراسة نقوي وعازار وأسدي (Naghavi, Azar, and Asadi, 2023) إلى تقديم تصور مقترح لتعزيز تطبيق الرقابة التنظيمية في الجامعات الهندية، وأظهرت وجود أثر إيجابي لتطبيق الرقابة التنظيمية، وقدمت تصوراً يركز على سبعة عوامل رئيسية. وفي دراسة أخرى قدمت تصوراً مقترحاً، هدفت دراسة أبو الريش (٢٠٢٣م) إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الإعدادي بمصر على ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، وتوصلت إلى اقتراح تصور يساهم في تطوير الأداء التنظيمي وزيادة سرعة الاستجابة وتحقيق التعاون والتكامل بين الأفراد.

٣- التطبيق على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة، يمكن توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث منهج الدراسة، وأدواتها، وعينتها على النحو التالي:

ثانياً: الدراسات التي تناولت الرقابة التنظيمية:

من حيث منهج الدراسة:

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي المسحي كدراسة حصة الحربي (٢٠٢١م) والريش (٢٠٢١م) ودراسة منى السمحان (٢٠٢٢م) والتويجري والبكر وأبو ثنين والعصيمي (٢٠٢٢م)، ودراسة مينون وسوريش (٢٠٢١م) ودراسة هلال (٢٠٢١م)، كما تتفق مع دراسات أخرى في استخدام الأسلوب الوثائقي كدراسة مها الزامل، وهيا الدوسري (٢٠٢١م) ودراسة شرانتر (٢٠١٨م)، ودراسة دكسنز وزيتكني (٢٠١٨م)، ودراسة كانليس (٢٠٢٠م)، ودراسة أبو الوفا وشعلان (٢٠١٩م)، ومهدي (٢٠٢٣م)، ودراسة الداوي والعمرى (٢٠٢٤م).

وتختلف مع دراسات أخرى في المنهج كدراسة شيرين عبد العال (٢٠٢٢م) التي استخدمت المنهج الارتباطي، ودراسة يونق Yong (٢٠١٣م) التي استخدمت المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة.

من حيث أداة الدراسة:

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة لجمع البيانات كدراسة حصة الحربي (٢٠٢١م) والريش (٢٠٢١م) ودراسة منى السمحان (٢٠٢٢م) والتويجري والبكر وأبو ثنين والعصيمي (٢٠٢٢م) ودراسة مينون وسوريش (٢٠٢١م) ودراسة هلال (٢٠٢١م) ومهدي (٢٠٢٣م) ودراسة شيرين عبد العال (٢٠٢٢م)، وكذلك تتفق مع دراسة شرانتر (٢٠١٨م) ودراسة مها الزامل، وهيا الدوسري (٢٠٢١م) ودراسة دكسنز وزيتكني (٢٠١٨م) ودراسة كانليس

لإدارات التعليم في المناطق (وزارة التعليم، ١٤٤٠م، ص ٤) من: مديري إدارات التعليم العامة في المملكة العربية السعودية في المناطق الإدارية الأساسية (١٦) مديراً عاماً، ومساعد مدير التعليم للشؤون التعليمية (بنين، بنات)، والمساعدين للشؤون المدرسية، ومساعد الخدمات المساندة، وعددهم (٦٤) فرداً، ومديري الإدارات الفرعية وعددهم (٤٤) في كل إدارة، وبذلك بلغ عدد أفراد المجتمع الكلي (٧٨٤) قائداً.

عينة الدراسة :

طبقت الدراسة على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة مكونة من مديري إدارات التعليم العامة، ومساعدتهم وبلغ عددهم (٢٥) فرداً، موزعين على خمس مناطق تعليمية في المملكة العربية السعودية، تم اختيارها عينة ممثلة لمجتمع الدراسة جغرافياً، وهي: (منطقة الرياض، منطقة مكة المكرمة، منطقة تبوك، المنطقة الشرقية، منطقة الباحة) على النحو التالي: (٥ مديريين)، و(٢٠) مساعداً ومساعدة، واختير (٢٢٠) مديراً ومديرة لإدارة فرعية ورئيس قسم في تلك المناطق كعينة عشوائية ممثلة، فأصبح عدد أفراد الدراسة (٢٤٥) فرداً. وفيما يلي وصف لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية:

جدول (١) خصائص عينة الدراسة

الخاصية	الفئة	عدد العينة	نسبة العينة
المؤهل العلمي	دبلوم	١٤	٥,٧٪
	بكالوريوس	١٢٠	٤٩٪
	دراسات عليا (ماجستير ودكتوراة)	١١١	٤٥,٣٪
عدد سنوات الخدمة في إدارة التعليم	أقل من ثلاث سنوات	٢٨	١١,٤٪
	٣ سنوات إلى أقل من ٧ سنوات	٤٠	١٦,٣٪
	سبع سنوات فأكثر	١٧٧	٧٢,٣٪
المنطقة التعليمية	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض	٥٨	٢٣,٧٪
	الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية	٤٤	١٨,٠٪
	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة	٤١	١٦,٧٪
	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك	٣٦	١٤,٧٪
	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الباحة	٦٦	٢٦,٩٪
	المجموع	٢٤٥	١٠٠

تُظهر خصائص عينة الدراسة، التي بلغ مجموع أفرادها ٢٤٥، توزيعاً متنوعاً يعكس مستويات تعليمية وخبرات عملية ومواقع جغرافية مختلفة. فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، يتضح أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملون مؤهلات جامعية وعليا، حيث يمثل حملة البكالوريوس النسبة الأكبر بـ ٤٩٪، يليهم بفارق بسيط حملة الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) بنسبة ٤٥,٣٪. في المقابل، يشكل حملة الدبلوم

(٢٠٢٠م) في استخدام الوثائق. بينما تختلف مع دراسة يونج (2013) Young في استخدام المقابلة بالإضافة للاستبانة. من حيث عينة الدراسة:

تختلف عينة الدراسة الحالية المتمثلة في (مديري إدارات التعليم في خمس مناطق تعليمية في المملكة العربية السعودية (منطقة الرياض، مكة المكرمة، المنطقة الشرقية، منطقة تبوك، منطقة الباحة) ومساعدتهم ومديري الإدارات الفرعية بالمناطق الخمس السابقة. عن بعض الدراسات السابقة مثل دراسة شرانز (٢٠١٨م)، ودراسة ميناو وسوريش (٢٠٢١م) وهلل (٢٠٢١م) ومها الزامل، وهيا الدوسري (٢٠٢١م)، وحصة الحربي (٢٠٢١م)، والريش (٢٠٢١م)، ومنى السحان (٢٠٢٢م)، ويونج Young (٢٠١٣م) والتوجيري والبكر وأبو ثنين والعصيمي (٢٠٢٢م)، حيث تنوعت عينة هذه الدراسات ما بين موظفي وموظفات وقادة بعض الجامعات وأعضاء هيئات التدريس وقادة ومعلمات المدارس ومدربي القيادات التربوية في المناطق التعليمية. واتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات كدراسة كانليس (٢٠٢٠م)، ودراسة مهدي (٢٠٢٣م).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الباحثة للدراسات السابقة فقد تمت الاستفادة منها في عدة جوانب كبناء محاور الإطار المفاهيمي للدراسة (محور تطوير أداء مديري إدارات التعليم، محور الرقابة التنظيمية، محور الخبرات العالمية في الرقابة التنظيمية)، كما تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة واختيار عينتها، وبناء أدواتها (الاستبانة)، وكذلك في ربط وتحليل نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة عند الإجابة عن أسئلة الدراسة.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتفرد الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تناولت تطوير أداء مديري التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء الرقابة التنظيمية، وكذلك تتميز الدراسة الحالية باستعراضها لممارسات وخبرات عالمية للرقابة التنظيمية، كما قدمت تصوراً مقترحاً لتطوير أداء مديري إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء الرقابة التنظيمية مستفيدة من الأدب النظري ونتائج الدراسة الميدانية والخبرات العالمية.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، للكشف عن درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديري إدارة التعليم بالمملكة العربية السعودية للرقابة التنظيمية

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة -أثناء الدراسة الميدانية -ووفقاً للهيكل التنظيمي المعمول به في حينه والمرفق في الدليل التنظيمي

إجماع (٨٥٪ فأكثر) من المحكمين على صلاحية العبارات ومناسبتها لتضمينها في الاستبانة.

- تم تعديل الاستبانة بما يتفق مع آراء المحكمين، وإخراجها بصورتها النهائية (ملحق ٢)، لتطبيقها على أفراد الدراسة.

وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين، هما:

- الجزء الأول: البيانات الأولية لأفراد الدراسة، واشتملت على المتغيرات التالية: المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في إدارة التعليم، المنطقة التعليمية.

- الجزء الثاني: يتعلق بمحاور الاستبانة، عن تحديات ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديري إدارة التعليم بالمملكة العربية السعودية للرقابة التنظيمية: وتكون من الأبعاد التالية: البعد الأول: توقع التغيرات والاستجابة لها، وتكون من (٤) عبارات، البعد الثاني: تنمية الثقة في المستفيدين، وتكون من (٤) عبارات، البعد الثالث: حرية التفكير، وتكون من (٤) عبارات، البعد الرابع: اتخاذ القرار، وتكون من (٤) عبارات.

صدق الاستبانة: تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال القيام بالإجراءات التالية:

أولاً: صدق المحكمين:

بعد الانتهاء من بناء الاستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وبلغ عددهم (٣٣) محكماً، للتأكد من صلاحية الاستبانة للتطبيق، وسلامة الصياغة اللغوية، ووضوح معانيها، ومدى انتماء العبارات للبعد الذي وضعت فيه، مع وضع التعديلات والاقتراحات المناسبة التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

ثانياً: صدق البناء الداخلي (الاتساق الداخلي):

بعد التأكد من الصدق الظاهري (المحكمين) للاستبانة، تم تطبيقها على أفراد الدراسة، وبعد جمع البيانات تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة. والجدول رقم (٢) يوضح نتائج صدق البناء على تحديات ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديري إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري إدارات التعليم ومساعدتهم ومديري الإدارات الفرعية، وجميع أبعاده.

النسبة الأقل بـ ٥,٧٪. يشير هذا التوزيع إلى أن عينة الدراسة تتميز بمستوى تعليمي عالٍ، مما يعزز من موثوقية البيانات والآراء التي يمكن استخلاصها منهم، خاصة فيما يتعلق بالقضايا التعليمية والإدارية.

أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة في إدارة التعليم، فتبرز البيانات أن النسبة الساقية من أفراد العينة لديهم خبرة طويلة في هذا المجال. يمثل من لديهم سبع سنوات فأكثر النسبة الأكبر بـ ٢٢,٣٪، مما يؤكد أن معظم أفراد الدراسة من ذوي الخبرة العملية الطويلة. تليها فئة من ٣ سنوات إلى أقل من ٧ سنوات بنسبة ١٦,٣٪، بينما تشكل فئة أقل من ثلاث سنوات النسبة الأقل بـ ١١,٤٪. يعكس هذا التوزيع أن أفراد العينة يمتلكون معرفة عميقة وواسعة بواقع العمل في إدارات التعليم، مما يجعلهم قادرين على تقديم رؤى دقيقة وتقييمات شاملة لأداء المديرين وتحديد الصعوبات والمتطلبات بشكل أفضل.

وأخيراً، يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنطقة التعليمية تغطية جغرافية واسعة. كانت الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الباحة هي الأكثر تمثيلاً بنسبة ٢٦,٩٪، تليها الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض بنسبة ٢٣,٧٪. ثم الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية بنسبة ١٨,٠٪، والإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة بنسبة ١٦,٧٪، وأخيراً الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك بنسبة ١٤,٧٪. يشير هذا التوزيع إلى أن عينة الدراسة تغطي مناطق جغرافية متعددة، مما يساهم في تعميم النتائج وزيادة شمولية الدراسة، ويقلل من التحيز المحتمل لتمثيل منطقة واحدة، وبالتالي يعزز من قوة الدراسة وموثوقية النتائج التي يمكن استخلاصها من تحليل بياناتهم.

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية، ووجهت لمديري إدارات التعليم العامة، ومساعدتهم، ومديري ومديرات الإدارات الفرعية، ورؤساء الأقسام في خمس مناطق في المملكة العربية السعودية (منطقة الرياض، منطقة مكة المكرمة، منطقة تبوك، المنطقة الشرقية، منطقة الباحة)، وقد استندت الباحثة في بنائها على أهداف الدراسة الحالية، ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بتطبيق مدخل الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم، وكذلك مراجعة الاستبانات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، للاستفادة منها في بناء محاور وأبعاد الاستبانة، وتحديد العبارات في كل بعد.

- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين بالإدارة التربوية في الجامعات السعودية، ووزارة التعليم لاقتراح طرق تحسينها، وذلك بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة بما يروونه مناسباً، وتم اعتماد

الجدول (٢) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية على تحديات ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديري إدارة التعليم بالمملكة العربية السعودية للرقابة التنظيمية

العبارة	التحديات المتعلقة باتخاذ القرار	التحديات المتعلقة بحرية التفكير	التحديات المتعلقة بتنمية الثقة في المستفيدين	التحديات المتعلقة بتوقع التغيرات والاستجابة لها
١	*٠,٥٣٢	**٠,٦٢٤	**٠,٧٣٤	**٠,٧٣٤
٢	**٠,٧٥٤	*٠,٥٠٦	**٠,٦٨١	**٠,٧١٠
٣	**٠,٧٠٣	**٠,٦٦٢	**٠,٧٢٧	**٠,٧٠٨
٤	**٠,٦٩٩	*٠,٥١٠	**٠,٦٧٦	**٠,٧٣٦
الكلية	٠,٦٥٨	٠,٥٨٨	٠,٦٩٣	٠,٧٢١

ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة لجميع محاور وأبعاد الاستبانة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، بعد أن تم تطبيقها على أفراد الدراسة، والجدول رقم (٣) يوضح معاملات الثبات للاستبانة على جميع محاورها:

يتضح من نتائج الجدول (٢) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية على جميع أبعاد تحديات ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديري إدارة التعليم بالمملكة العربية السعودية للرقابة التنظيمية، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥).

جدول (٣) قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لجميع محاور وأبعاد أداة الدراسة

ألفا كرونباخ	محاور الاستبانة
٠,٨٤	بعد التحديات المتعلقة بتوقع التغيرات والاستجابة لها
٠,٨٣	بعد التحديات المتعلقة بتنمية الثقة في المستفيدين
٠,٨٢	بعد التحديات المتعلقة بحرية التفكير
٠,٨٤	بعد التحديات المتعلقة باتخاذ القرار
٠,٨٥	الدرجة الكلية (الثبات العام)

لا أوافق مطلقاً "منخفضة جداً"، والدرجة (٢) لا أوافق، "منخفضة"، والدرجة (٣) لا "متوسطة"، والدرجة (٤) لا أوافق إلى حد ما "عالية"، والدرجة (٥) لا أوافق بشدة "عالية جداً". وقد تم رصد الاستجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة على عبارات كل محور من محاور الاستبانة، كما هو موضح في الجدول (٣).

تشير نتائج الجدول (٣) إلى أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة، كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي، حيث بلغت معاملات الثبات على جميع أبعاد درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديري إدارة التعليم بالمملكة العربية السعودية للرقابة التنظيمية (٠,٨٥)

درجات مقياس الاستبانة:

يوجد لكل عبارة خمسة مستويات بحيث تعطى الدرجة (١)

جدول (٤) درجة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الرقم	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	تفسير متوسط الموافقة على العبارة
١	لا أوافق مطلقاً	من ١ إلى ١,٨٠	منخفضة جداً
٢	لا أوافق	من ١,٨١ إلى ٢,٦٠	منخفضة
٣	متوسط	من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠	متوسطة
٤	أوافق إلى حد ما	من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠	عالية
٥	أوافق بشدة	من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠	عالية جداً

ثانياً: للتأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية تم استخدام:

- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation؛ للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

- معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach؛ للتأكد من ثبات الاستبانة.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في الدراسة الحالية تم اعتماد عدد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS كما يلي:

أولاً: استخدام التكرارات Frequencies، والنسب المئوية Percents، والمتوسطات الحسابية Means، والانحرافات المعيارية Std. Deviations؛ لتحديد درجة موافقة أفراد الدراسة حول درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديري إدارة التعليم بالمملكة العربية السعودية للرقابة التنظيمية

نتائج الدراسة:

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:
ما تحديات ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديري إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بتوقع التغيرات والاستجابة لها من وجهة نظر مديري إدارات التعليم ومساعدتهم ومديري الإدارات الفرعية؟

لتحديد تحديات ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديري إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بتوقع التغيرات والاستجابة لها من وجهة نظر مديري إدارات التعليم ومساعدتهم ومديري الإدارات الفرعية؛ تم حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لجميع أبعاد هذا المحور، كما هي موضحة في الجدول رقم (٤):

جدول (٥) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على التحديات التي تواجه مديري إدارات التعليم في بعد توقع التغيرات والاستجابة لها

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٤	قلة البرامج التدريبية التي تساعد على توظيف التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية.	٤,٠٢	١,١٢	١	عالية
٣	عدم وجود وحدة إدارية بإدارات التعليم تعنى بالتنبؤ بالتغيير والتعامل معه.	٣,٥٩	١,١٢	٢	عالية
٤	التكلفة المرتفعة المطلوبة لنشر ثقافة الرقابة التنظيمية	٣,٣١	١,١٩	٣	متوسطة
١	انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية بالمنظمة الداعمة لتطبيق الرقابة التنظيمية.	٣,٢٢	١,١٥	٤	متوسطة
المتوسط الحسابي العام		الانحراف المعياري			

لتحديد التحديات التي تواجه مديري إدارات التعليم في بعد توقع التغيرات والاستجابة لها، تم حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لجميع عبارات هذا البعد، كما هو موضح أعلاه بالجدول رقم (٥).

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات التحديات التي تواجه مديري إدارات التعليم في توقع التغيرات والاستجابة لها، وعددها (٤) عبارات بلغ (٣,٥١)، وانحراف معياري (١,١٦)، أي أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على بعد الصعوبات التي تواجه مديري إدارات التعليم في بعد توقع التغيرات والاستجابة لها، وتبين من الجدول السابق حصول صعوبتين على درجة موافقة (عالية)، بينما حصلت صعوبتان على درجة موافقة (متوسطة).

ويمكن تفسير نتيجة وجود عدد من الصعوبات التي تواجه أداء مديري إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في بعد توقع التغيرات والاستجابة لها، بأن ذلك يحتاج إلى خبرة وتوافر القدرات المتميزة، بالإضافة إلى تدريب وتأهيل، وتطوير للمهارات والقدرات من خلال إشراكهم في البرامج التدريبية التي تساعد على توظيف التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية وهذا ربما لا يتوفر بالشكل المأمول، أيضاً عدم وجود وحدة إدارية بإدارات

التعليم تعنى بالتنبؤ بالتغيير والتعامل معه، وتشكيل فرق العمل الرشيدة القادرة على تيسير العمل السريع، لذا جاء هذا البعد من الصعوبات التي تواجه مديري إدارات التعليم بدرجة عالية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو عاصي (٢٠٢١م) التي توصلت إلى وجود معوقات بدرجة عالية تواجه تطبيق القيادات المدرسية لمدخل الرقابة التنظيمية.

وجاءت في المرتبة الأولى من الصعوبات التي تواجه مديري إدارات التعليم في بعد توقع التغيرات والاستجابة لها، الصعوبة: "قلة البرامج التدريبية التي تساعد على توظيف التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية"، بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٤,٠٢)، من أصل (٥,٠٠)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن التدريب على توظيف التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية، ربما لا يظال مديري التعليم ومساعدتهم، ويُخصص للإداريين ومن يقومون بأعمال السكرتارية، وتجاهل أهمية التدريب في تحسين الممارسات الإدارية، وخاصة فيما يتعلق بتطبيق الممارسات الإدارية الحديثة، لذا فإن قلة البرامج التدريبية التي تساعد على توظيف التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية تعد من الصعوبات العالية التي تحد من تطبيق توقع التغيرات والاستجابة لها، لذا جاءت هذه الصعوبة بدرجة عالية وبالترتيب الأول في هذا البعد.

والإجراءات التثقيفية؛ لذا فهي لا تشكل صعوبة عالية أمام تطبيق بعد توقع التغيرات والاستجابة لها، ويمكن التغلب عليها.

ثانيًا: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:
ما تحديات ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديري إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بتنمية الثقة في العاملين والمستفيدين لها من وجهة نظر مديري إدارات التعليم ومساعدتهم ومديري الإدارات الفرعية؟

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة من الصعوبات التي تواجه مديري إدارات التعليم في بعد توقع التغيرات والاستجابة لها، الصعوبة: "انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية بالمنظمة الداعمة لتطبيق الرقابة التنظيمية"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٢٢)، من أصل (٥,٠٠)، وربما يعود سبب هذه النتيجة إلى أن نشر الوعي بين العاملين في إدارات التعليم حول الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الرقابة التنظيمية يحتاج إلى مزيد من الوقت

جدول (٦) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على بعد الصعوبات التي تواجه مديري إدارات التعليم في بعد تنمية الثقة في المستفيدين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	قلة وجود نظام حوافز فعال لتطبيق الرقابة التنظيمية	٣,٨٠	١,١٨	١	عالية
٢	الاختلاف بين أهداف إدارات التعليم والمستفيدين.	٣,٧٨	١,١٥	٢	عالية
٤	قلة مشاركة المستفيدين في المشاريع الجديدة خوفاً من أخطاء العمل.	٣,٤٨	١,١٩	٣	عالية
٣	صعوبة التواصل وتبادل المعلومات بين مديري التعليم والمستفيدين.	٣,٠٠	١,١٧	٤	متوسطة
المتوسط الحسابي العام		الانحراف المعياري			

مع توقعات وأهداف المستفيدين من خدماتها، إضافة إلى وضع آليات وإجراءات تحفز المستفيدين للمشاركة في المشاريع الجديدة التي تقوم بها إدارات التعليم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو عاصي (٢٠٢١م) التي توصلت إلى وجود معوقات بدرجة عالية تواجه تطبيق القيادات المدرسية لمدخل الرقابة التنظيمية، ومع نتيجة دراسة مها الزامل، وهيا الدوسري (٢٠٢١م) التي أظهرت وجود معوقات عالية تواجه جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وقائداتها في تطبيق الرقابة التنظيمية في بعد تنمية الثقة في المستفيدين.

وجاءت في المرتبة الأولى من الصعوبات التي تواجه مديري إدارات التعليم في بعد تنمية الثقة في المستفيدين: "قلة وجود نظام حوافز فعال لتطبيق الرقابة التنظيمية"، بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٨٠)، من أصل (٥,٠٠)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى نظام الحوافز المعمول به في إدارات التعليم يخضع لقوانين وزارة التعليم، لذا فإن إيجاد نظام حوافز فعال ومرن لتطبيق الرقابة التنظيمية في إدارات التعليم يحتاج إلى تشريعات وإجراءات خاصة، وهذا يحتاج إلى مزيد من الوقت لذا جاءت هذه الصعوبة بدرجة موافقة عالية في هذا البعد.

لتحديد الصعوبات التي تواجه مديري إدارات التعليم في بعد تنمية الثقة في المستفيدين، تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لجميع عبارات هذا البعد، كما هو موضح أعلاه بالجدول رقم (٦).

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الصعوبات التي تواجه مديري إدارات التعليم في بعد تنمية الثقة في المستفيدين، وعددها (٤) عبارات بلغ (٣,٤٢)، وبانحراف معياري (١,١٨)، أي أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على بعد الصعوبات التي تواجه مديري إدارات التعليم في بعد تنمية الثقة في المستفيدين، وتبين من الجدول السابق حصول (٣) صعوبات على درجة موافقة (عالية)، بينما حصلت صعوبة واحدة على درجة موافقة (متوسطة).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تطبيق مديري إدارات التعليم لبعد تنمية الثقة في المستفيدين يواجه بعض الصعوبات التي جاءت بدرجة عالية، والتي يجب إيجاد الحلول المناسبة لها من خلال التدريب والتأهيل، وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من تنمية الثقة في المستفيدين، بحيث يتم وضع نظام حوافز فعال لتطبيق الرقابة التنظيمية في إدارات التعليم، ووضع الخطط والأهداف التي تنقق

ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:
ما تحديات ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديري إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بحرية التفكير من وجهة نظر مديري إدارات التعليم ومساعديهم ومديري الإدارات الفرعية؟

لتحديد الصعوبات التي تواجه مديري إدارات التعليم في بعد حرية التفكير، تم حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لجميع عبارات هذا البعد، كما هو موضح بالجدول رقم (٧).

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة من الصعوبات التي تواجه مديري إدارات التعليم في بعد تنمية الثقة في المستفيدين: "صعوبة التواصل وتبادل المعلومات بين مديري التعليم والمستفيدين"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٠٠)، من أصل (٥,٠٠)، وربما يعزى سبب هذه النتيجة إلى أن هذه الصعوبة لا تشكل عائقاً أمام تطبيق بعد تنمية الثقة في المستفيدين، لأنه يمكن التغلب على أي صعوبات قد تواجه عملية التواصل وتبادل المعلومات بين مديري التعليم والمستفيدين لتوافر قنوات التواصل في إدارات التعليم، لذا جاءت هذه الصعوبة بأقل درجة موافقة في هذا البعد.

جدول (٧) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على الصعوبات التي تواجه مديري إدارات التعليم في بعد حرية التفكير

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	ضعف انتشار ثقافة التخطيط الإبداعي في العمل الإداري.	٤,٤١	١,٢٤	١	عالية جداً
٤	كثرة الإجراءات الإدارية اللازمة لتنفيذ المبادرات.	٣,٧٩	١,١٩	٢	عالية
٢	صعوبة إيجاد آلية واضحة لمعرفة احتياجات المستفيدين.	٣,٦٦	١,٢٧	٣	عالية
٣	قلة منح الصلاحيات التي تساعد مدير التعليم على الإبداع.	٢,٤٩	١,٢٦	٤	ضعيفة
المتوسط الحسابي العام		٣,٥٨			
الانحراف المعياري		١,٢١			

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو عاصي (٢٠٢١م) التي توصلت إلى وجود معوقات بدرجة عالية تواجه تطبيق القيادات المدرسية لمدخل الرقابة التنظيمية، ومع دراسة مها الزامل، وهيا الدوسري (٢٠٢١م) التي توصلت إلى وجود معوقات عالية تواجه جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وقائدها في تطبيق الرقابة التنظيمية في بعد حرية التفكير.

وجاءت في المرتبة الأولى من الصعوبات التي تواجه مديري إدارات التعليم في بعد حرية التفكير: "ضعف انتشار ثقافة التخطيط الإبداعي في العمل الإداري"، بدرجة (عالية جداً)، وبمتوسط حسابي قدره (٤,٤١)، من أصل (٥,٠٠)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى التخطيط الإبداعي في العمل الإداري يحتاج إلى منهجية تعتمد على الإبداع، وأفراد مبدعين للقيام بالتخطيط الإبداعي؛ ونظراً لقلة توافر مثل هؤلاء الأفراد في إدارات التعليم جاءت هذه الصعوبة بدرجة موافقة (عالية جداً) في هذا البعد.

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات الصعوبات التي تواجه مديري إدارات التعليم في بعد حرية التفكير، وعددها (٤) عبارات بلغ (٣,٥٨)، وانحراف معياري (١,٢١)، أي أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على الصعوبات التي تواجه مديري إدارات التعليم في بعد حرية التفكير، وتبين من الجدول السابق حصول صعوبتين على درجة موافقة (عالية)، وصعوبة على درجة موافقة (عالية جداً)، بينما حصلت صعوبة على درجة موافقة (منخفضة). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تطبيق بعد حرية التفكير يواجه بعض الصعوبات التي يجب العمل على إيجاد الحلول لها، وترى الباحثة أن يُعد حرية التفكير يقوم على دعم الابتكار، والتركيز على توقعات المستفيدين واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية، كما يقوم على تبني المدير وإدارته لمجموعة من الأفكار ووجهات النظر من جميع المستويات، وتجريب الأفكار وتقييمها، وهذا لا يتضح كثيراً في بعض الممارسات الواقعية لمديري إدارات التعليم، لذلك يحتاج بعد حرية التفكير لدى مدير إدارات التعليم ومساعديهم لتدريب وتأهيل، ووضع الإجراءات المناسبة لتعزيزها في إدارات التعليم، من خلال زيادة الوعي بثقافة التخطيط الإبداعي في العمل الإداري، وتحسين الإجراءات الإدارية اللازمة لتنفيذ المبادرات الإبداعية في إدارات التعليم، والعمل على إيجاد آليات واضحة لمعرفة احتياجات المستفيدين، وتحديد الأولويات لتلبيتها.

رابعاً عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما تحديات ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديري إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق باتخاذ القرار من وجهة نظر مديري إدارات التعليم ومساعدتهم ومديري الإدارات الفرعية؟

لتحديد الصعوبات التي تواجه مديري إدارات التعليم في بعد اتخاذ القرار، تم حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لجميع عبارات هذا البعد، كما هو موضح بالجدول رقم (٨).

جدول (٨) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على الصعوبات التي تواجه مديري إدارات التعليم في بعد اتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٤	ضعف التقنيات الحديثة اللازمة لاتخاذ القرار.	٣,٧٨	١,٠٩	١	عالية
٣	طول إجراءات العمليات الإدارية اللازمة لاتخاذ القرار.	٣,٧٣	١,٠٩	٢	عالية
٢	قلة مشاركة المستفيدين في صنع القرار.	٣,٠٠	١,١٣	٣	متوسطة
١	عدم كفاية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.	٢,٩٨	١,١٦	٤	متوسطة
المتوسط الحسابي العام		٣,٣٦			
الانحراف المعياري		١,١١			

وجود معوقات عالية تواجه جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وقائدها في تطبيق الرقابة التنظيمية في بعد اتخاذ القرارات، تتمثل في جهل بعض الوحدات الإدارية بآليات صنع القرار.

وجاءت في المرتبة الأولى من الصعوبات التي تواجه مديري إدارات التعليم في بعد اتخاذ القرار: "ضعف التقنيات الحديثة اللازمة لاتخاذ القرار"، بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٧٨)، من أصل (٥,٠٠)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود ضعف في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، والتقنيات الحديثة في اتخاذ القرارات في إدارات التعليم؛ لأنها من الأساليب الحديثة التي تحتاج إلى التدريب على استخدام تلك التقنيات، لذا جاءت هذه الصعوبات بدرجة موافقة عالية.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة من الصعوبات التي تواجه مديري إدارات التعليم في بعد اتخاذ القرار: "عدم كفاية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (٢,٩٨)، من أصل (٥,٠٠)، وربما يعزى سبب هذه النتيجة إلى أن إدارات التعليم توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة للفريق المختص باتخاذ القرارات؛ لذا فإن هذه الصعوبة لا تشكل عائقاً أمام مديري إدارات التعليم في بعد اتخاذ القرار.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة من الصعوبات التي تواجه مديري إدارات التعليم في بعد حرية التفكير: "قلة منح الصلاحيات التي تساعد مدير التعليم على الإبداع"، بدرجة موافقة (منخفضة)، وبمتوسط حسابي قدره (٢,٤٩)، من أصل (٥,٠٠)، وربما يعزى سبب هذه النتيجة إلى أن الصلاحيات الممنوحة لمديري التعليم تساعد على الإبداع، وأن هذه الصعوبة لا تشكل عائقاً أمام مديري التعليم على ممارسة الإبداع الإداري؛ لأن مستوى الصلاحيات المقدمة لهم مناسب.

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي العام لعبارة الصعوبات التي تواجه مديري إدارات التعليم في بعد اتخاذ القرار، وعددها (٤) عبارات بلغ (٣,٣٦)، وبانحراف معياري (١,١١)، أي أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على الصعوبات التي تواجه مديري إدارات التعليم في بعد اتخاذ القرار، وتبين من الجدول السابق حصول صعوبتين على درجة موافقة (عالية)، وصعوبتين على درجة موافقة (متوسطة)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن بعد اتخاذ القرار في إدارات التعليم يواجه بعض الصعوبات التي يسهل إيجاد الحلول لها، وأن اتخاذ القرارات في إدارات التعليم يسير بطريقة سليمة، وهذا ما أكدت عليه نتيجة السؤال الأول، والتي توصلت إلى أن واقع ممارسة اتخاذ القرار في إدارات التعليم جاء بدرجة موافقة عالية، إلا أنه يجب العمل على إيجاد حلول تحد من الصعوبات التي جاءت بدرجة عالية في هذا البعد، حيث يجب العمل على توظيف التقنيات الحديثة اللازمة لاتخاذ القرار، وتحسين سرعة إنجاز إجراءات العمليات الإدارية اللازمة لاتخاذ القرار.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو عاصي (٢٠٢١م) التي توصلت إلى وجود معوقات بدرجة عالية تواجه تطبيق القيادات المدرسية لمدخل الرقابة التنظيمية، ومع نتيجة دراسة مها الزامل، وهيا الدوسري (٢٠٢١م) التي توصلت إلى

توصيات الدراسة:

١. تطوير البرامج التدريبية: تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة لمديري إدارات التعليم ومساعدتهم في مجال توظيف التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي في العمليات الإدارية واتخاذ القرارات.
٢. إنشاء وحدات إدارية متخصصة: تأسيس وحدات إدارية متخصصة في إدارات التعليم تُعنى بالتنبؤ بالتغيير والتعامل معه، وتشكيل فرق عمل رشيقة قادرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات.
٣. تطوير أنظمة الحوافز: وضع نظام حوافز فعال ومرن يدعم تطبيق الرقابة التنظيمية، مع تطوير آليات تحفز المستفيدين للمشاركة في المشاريع والمبادرات الجديدة.
٤. نشر ثقافة الإبداع: تعزيز ثقافة التخطيط الإبداعي في العمل الإداري من خلال ورش عمل متخصصة وتحسين الإجراءات الإدارية اللازمة لتنفيذ المبادرات الإبداعية والابتكارية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو الريش، مصطفى. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الإعدادي بمصر على ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، ١(١١٢)، ٤٧٨-٥١٥.
- أبو الوفاء، جمال وشعلان، عبد الحميد ودارج، لمياء (٢٠١٩). الرقابة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية، *مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية*، ٧(١٤)، ٦٨-١٢٣.
- أبو عابد، محمد عقل. (٢٠٢٠). الرقابة التنظيمية والتميز الوظيفي. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- أبو عاصي، عبد العزيز. (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، ٨(٨٨)، ٨٩٩-٩٥٠.
- أبو هلال، رمزي (٢٠٢١). أثر الرقابة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية-المحافظات الجنوبية. رسالة دكتوراه، جامعة الأقصى، فلسطين.
- أمين، مصطفى أحمد، وعبد محمود عمر أحمد (٢٠٢١). تحقيق الرقابة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر القيادات الجامعية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٣(٢٢)، ٤٥-٧٥.
- التوبجري فاطمة، البكر، لمياء، أبو ثنين، عهود & العصيمي، وردة (٢٠٢٢). تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة

الرياض. *المجلة السعودية للعلوم التربوية*، ١(٨)، ٣٩-٦٠.

جاسم، حياة. (٢٠٢٣). القرارات الإبداعية وعلاقتها بالتقييمات الذاتية لدى المشرفين الاختصاصيين. *مجلة مركز البحوث النفسية*، ٣٤(٣)، ١٩٥-٢٣٢.

الحربي، حصة مزعل عوض (٢٠٢١). الرقابة التنظيمية ومعوقات تطبيقها في الأقسام الأكاديمية بجامعة حفر الباطن، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة حفر الباطن.

الحمدان، أمل بنت راشد. (٢٠١٩). الرقابة التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات السعودية (نموذج مقترح). رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

الحمدان، أمل بنت راشد. (٢٠٢٠). الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي "الجامعات السعودية أنموذجاً". مكتبة الرشد، ط١.

الحنيطي، رغد إبراهيم. (٢٠١٩). أثر الذكاء العاطفي على الرقابة التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في مجموعة المناصير الأردنية. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.

الداود، منيرة. (٢٠٢٠). درجة ممارسة الرقابة التنظيمية في إدارة الأزمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية*، ١(٨)، ٦٠١-٦٣٣.

الدوري، علي، والحاكم، علي. (٢٠٢٠). أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ٢١(٢)، ١-١٥.

الذبياني، منى سليمان. (٢٠٢٠). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، ٣(١١٠)، ٣٢-٨٤.

الرشيد، سارة توفيق. (٢٠٢٠). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة*، ٢٤(٤)، ٨٤-١١٢.

الرميح، محمد عبد الرحمن فهد (٢٠٢١). الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بالقصيم في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط*، مجلد ٣٧، العدد العاشر، ٦٧٥-٧٠٦.

الريشي، نايف غازي حسين. (٢٠٢١). درجة ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع. *مجلة وادي النيل*

عبد الله، كفاية محمد طه. (٢٠١٧م). الإطار العام لبناء المنظمة الرشيقة والمؤشرات الدالة على التحسين المستمر. جامعة الدول العربية، القاهرة.

عمر، دعاء محمد. (٢٠٢٠م). تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بالغردقة، ٣(١)، ٤٠-٨٧.

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية (٢٠٢١م). الرشاقة المؤسسية في الإدارة الحكومية. الإمارات.

المسي، عادل حلمي أمين. (٢٠٢١م). الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٤٥، الجزء الرابع.

الحاسنة، لميس. (٢٠١٧م). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

المدواي، عبير محفوظ، والعمرى، عبير سعيد غرمان (٢٠٢٤م). تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء الرشاقة التنظيمية. نموذج مقترح. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد ٣٦.

مغاوري، هالة أمين. (٢٠١٦م). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - مصر، ٣(١٠)، ١٣٣-١٧٤.

منصور، منار. (٢٠٢٠م). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة البحث العلمي في التربية، ٤(٢١)، ١-٤٥.

موقع معهد الرشاقة الاستراتيجية SAI (٢٠٢١م). ماهي الرشاقة؟ مسترجع بتاريخ ١٢/٩/٢٠٢٤ م من:

<https://businessagility.institute>

موقع معهد الرشاقة العالمية (٢٠٢٤م).

<https://businessagility.institute>

النشيلي، دينا حلمي. (٢٠٢٠م). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، ٤٠(٣)، ١٦٣-١٨٢.

هلال، شعبان أحمد. (٢٠٢١م). متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٥(٩)، ٥٤٠-٤٨٩.

الهنداوي، عادل صالح. (٢٠٢٢م). الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. عمان: إيصار ناشرون وموزعون.

للدراستات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، ١(١) ٧٦٠-٧٨٦.

الزامل، مها عثمان، والدوسري، هيا بخيت. (٢٠٢١م). الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ٢٥(٩)، ٧٦٠-٧٨٥.

الزيادي، مها. (٢٠٢٣م). أثر الذكاء الثقافي وصوت العاملين على الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، ٤٣(٤)، ٩٥-١٢٠.

سعيد، فهد عبد الرحمن. (٢٠٢٠م). الرشاقة التنظيمية: رؤية عصرية لتحسين العمل الإداري. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

السحان، منى (٢٠٢٢م). تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية ٥(٢) ٣٩٥-٣٤٣.

شعت، مصعب. (٢٠٢٠م). أثر التفكير الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى.

الشمراني، عبد الله علي. (٢٠١٤م). تطوير الأداء الإداري لمديري مكاتب التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الجودة الشاملة: دراسة وصفية. مجلة البحث العلمي في التربية، ج ٣(١٥)، ٥٣٩-٥٥٨.

الصباح، فيصل خليفة جاسم. (٢٠١٨م). أثر رشاقة القوى في الخفة الاستراتيجية في شركات الاتصالات العاملة في الكويت. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

الصعدي، هند أحمد. (٢٠١٨م). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. مجلة التربية، جامعة الأزهر، ١(١٧٨)، ٢٢٨-٣١٥.

عبد السلام، بكر بن حسين (٢٠٢٠م). الرشاقة التنظيمية والاستثمارية في قطاع الفعاليات. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية (حقوق الطباعة والنشر محفوظة للمؤلف).

عبد العال، شيرين محمد (٢٠٢٢م). الرشاقة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.

عبد الله، عبد العزيز يعقوب وبلال، محمد خميس إسحاق (٢٠٢١م). أبعاد الرشاقة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة على شركة الاتصالات العاملة بمدينة الجبينة. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية ٣(٢)، ٢٣١-٢٦٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Qahtani, M, Alkhateeb. T, Haider. M, Orchid, M and Thikkryat Q. (2020). The Role of the Academic and Political Empowerment of Women in Economic, Social and Managerial Empowerment: The Case of Saudi Arabia. *Journals Economies* Volume 8 Issue 2. P114-135.
- Altalhi. H. (2018). A study of measuring the level of organizational agility In colleges and institutes in Yanbu in the Kingdom of Saudi Arabia. *Asia Pacific Institute of Advanced Research (APIAR)*. DOI: 10.25275/ apjabss, 252- 262.
- Aysun, C and Chang, Z. (2019). Organizational Culture Type in Turkish Universities using OCAI: Perceptions of Students. *Journal of Education Culture and Society*. No. 2. 270- 292.
- Canales, P, (2020),"Professional Development Models: Impact on School Leadership Competencies as Identified by Superintendents in Education Service Center, Region 20, Texas".
- Douglas, K. (2021). Policy lensing of future-oriented strategic intelligence: An experiment connecting foresight with decision making contexts. *Technological Forecasting and Social Change*. International journal of arts and commerce, Volume 169, No. 3, PP: 124- 136.
- Eghbal. F and Hoveida, R. (2021). Organizational agility in public and private schools. *International Journal of Education and Applied Sciences*. Volume 2, Number 2, 25-30.
- Josephine. I, and Rajendran, M. (2020). Vital organizational capabilities for strategic agility: an empirical study. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. Vol. 12 No. 3/4, pp. 223-236.
- Joyce, W, Esther. W and George O. (2021). Evaluating effect of organizational culture on strategy implementation in private chartered universities in Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Sciences* 10 (2), 123-133.
- Li, X., & Holsapple, C. W. (2018). Entrepreneurial Work Design for Organization Agility. *Journal of Management Policy & Practice*, 19(3).
- Mahdi. Mohammed. (2023). The impact of the competencies of knowledge resources on Achieving organizational agility: an exploration A study on a selected sample of workers Najaf Directorate of Education. *World Bulletin of Social Sciences (WBSS)*, Available Online at: <https://www.scholarexpress.net>. Vol. 19, February, 2023 . ISSN: 2749-361X. 31-47.
- Menon, S, & Suresh, M. (2021). Factors influencing organizational agility in higher education. *Benchmarking*, 28(1), 307–33..
- Menones, S, and Suresh, M. (2020). Organizational agility Assessment for Higher Education Institution. *The Journal of Research on the Lepidoptera* Volume 51 (1): 561-573.
- Naghavi. S, Azar. A, and Asadi, M. (2023). Prioritizing factors enabling organizational agility in universities and centers of higher education in Yazd. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, Vol. 6, No. 2, 67- 81..
- Rashidi. M, Cherabin. M, Akbari A, and Maghool. A. (2019). Explaining an Organizational Agility Development Model. *Journal of System Management*, (1), Issue 2, pp. 211-224.
- Wahid. F, Jaffri. and Khan. M. (2020). Economic Empowerment of Women in Socio-Cultural Perspectives in Federally Administrative Tribal Area (Pakistan): A Case Study of Kurram Agency. *Review of Economics and Development Studies* vol. 6 no. 2. P1-42.
- Wijayanti. L, Purba. J, Hariandja., E, and Sijabat., R. (2021). Organizational Agility in Educational Setting: A Case Study of Sekolah Murid Merdeka. *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, Vol. 4, No. 3, 649- 661.
- Young, A. G. (2013). Identifying the impact of leadership practices on organizational agility (Doctoral dissertation, Pepperdine University).

المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal of Educational Research and Development

مجلة علمية - دورية - محكمة - مصنفة دولياً



Impact of Active Learning Strategies on Producing Authentic Digital Content among Gifted Female Students in the Third Intermediate Grade in Jeddah.

Walaa Ali Nadhrah

General Administration of Education in Jeddah Governorate.

Email: walaanadhrah@gmail.com

أثر توظيف استراتيجيات التعلم النشط على صناعة محتوى رقمي أصيل لدى طالبات موهبة في الصف الثالث متوسط في مدينة جدة.

أ. ولاء علي ناضرة

الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة

KEY WORDS:

Authentic Digital Content – Active Learning – Reflective Thinking – Reflective Writing – Gifted Students – Digital Production

الكلمات المفتاحية:

المحتوى الرقمي الأصيل – التعلم النشط – التفكير التأملي – الموهوبات – الإنتاج الرقمي – المجلات الرقمية.

ABSTRACT:

In the context of rapid digital transformation in education and the growing integration of artificial intelligence tools, learners have become more capable of accessing and producing knowledge. However, such technological competence does not necessarily translate into authenticity in production. Many students' digital outputs rely heavily on imitation or adaptation of existing online materials, limiting originality, creativity, and expressive depth.

This study aimed to **investigate the impact of employing active learning strategies**—specifically *Artifact*, *Inside-Outside Circle*, and *3R (Retell-Relate-Reflect)*—on developing **reflective and creative thinking skills** among gifted female students in the third intermediate grade in Jeddah, Saudi Arabia, and to enable them to **produce original digital content** that combines intellectual authenticity with technical creativity.

The researcher adopted a **mixed-methods design**, integrating a **quasi-experimental one-group pretest-posttest design**, **qualitative analysis** of reflections and products, and a **descriptive-analytical approach** to examine linguistic, cognitive, and creative development within a **longitudinal educational case study** conducted over one academic year. Data collection tools included pre- and post-writing tests, story analysis rubrics, reflective thinking checklists, open-ended questionnaires, individual interviews, and digital product evaluation rubrics (for e-magazines, 2D/3D animations, and MANGA artworks).

Findings revealed that **the integration of active learning and reflective thinking strategies significantly enhanced students' expressive ability, idea organization, and reflective writing skills.**

مستخلص البحث:

يشهد التعليم المعاصر تحولاً نوعياً مع تسارع التحول الرقمي وتوسع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، مما جعل المتعلمين أكثر قدرة على الوصول إلى المعرفة وإنتاجها. غير أن هذا التمكّن التقني لا يعني بالضرورة وجود أصالة في الإنتاج، إذ يُلاحظ أن كثيراً من النماذج الرقمية للمتعلمين تعتمد على الاقتباس أو إعادة التوظيف لمحتويات جاهزة من الإنترنت، وهو ما يحد من بروز الأصالة الإبداعية والقدرة التعبيرية.

من هذا المنطلق، هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر توظيف استراتيجيات التعلم النشط – تحديدًا *Artifact*، *Inside-Outside Circle*، و *3R (Retell-Relate-Reflect)* – في تنمية مهارات التفكير التأملي والإبداعي لدى طالبات موهبة في الصف الثالث المتوسط بمدينة جدة، وتمكينهن من إنتاج محتوى رقمي أصيل يجمع بين الأصالة الفكرية والإبداع التقني.

اتبعت الباحثة منهجية مختلطة (*Mixed Methods*) جمعت بين المنهج شبه التجريبي (بتصميم قبلي-بعدي لمجموعة واحدة)، والمنهج النوعي (تحليل التأملات والمنتجات)، والمنهج الوصفي التحليلي (تحليل النصوص والمنتجات الرقمية)، ضمن دراسة حالة تعليمية ممتدة استمرت عامًا دراسيًا كاملاً.

وشملت أدوات البحث: اختباراً قبلياً وبعدياً لمهارات الكتابة، وبطاقات تحليل للقصص والانفعالات التأملية، ومقابلات فردية واستبيانات مفتوحة، إضافة إلى أدوات لتقييم جودة المنتجات الرقمية (المجلات الإلكترونية، الرسوم المتحركة ثنائية وثلاثية الأبعاد، والمانغا).

أظهرت النتائج أن توظيف استراتيجيات التعلم النشط والتفكير التأملي أسهم بفاعلية في تطوير مهارات التعبير الذاتي، وتنظيم الأفكار، والقدرة على الكتابة الانعكاسية لدى الطالبات.

المقدمة:

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن والاه، أما بعد،،

يشهد التعليم المعاصر تحولاً جذرياً في ظل التحول الرقمي المتسارع، إذ لم تعد تقنيات التعليم تقتصر على عرض المحتوى أو تسهيل التعلم، بل أصبحت أداة تمكينية للمتعلمين لإنتاج المعرفة وتوظيفها بطرق إبداعية. ومع هذا التحول، برزت أهمية التعلم النشط كمدخل تربوي يضع المتعلم في مركز العملية التعليمية، ويعزز قدرته على التفكير النقدي، وحل المشكلات، والإبداع، والعمل التعاوني، وهي مهارات محورية في القرن الحادي والعشرين.

وفي هذا السياق، تتزايد الحاجة إلى دمج الاستراتيجيات التعليمية الحديثة مع الأدوات التقنية لإثراء بيئات التعلم وجعلها أكثر فاعلية وتحفيزاً للمتعلمين. ويُعد هذا الدمج فرصة لتطوير مهارات الكتابة الأصلية والتفكير التأملّي، خصوصاً لدى فئة الطالبات الموهوبات اللاتي يحتجن إلى بيئات تعلم محفزة تتيج لهن التعبير عن أفكارهن بطرق ابتكارية.

ومن خلال خبرة الباحثة في تدريس فئة الموهوبات، لاحظت أن العديد من الطالبات يواجهن صعوبة في تحويل أفكارهن إلى نصوص مكتوبة أصلية، كما تفقر أعمالهن إلى التنظيم الفكري العميق والربط بين الفكرة والمغزى القيمي، رغم تمكنهن من توظيف التقنية في إنتاج محتوى، ولكن غالباً يقتصر ذلك على الاستخدام السطحي للوسائط دون إنتاج محتوى معرفي قيميّ رقميّ أصيل، نابع من الطالبات أنفسهن.

من هذا المنطلق، صُمّمت هذه الدراسة لتطبيق تجربة صافية ميدانية على طالبات الصف الثالث متوسط بمدرسة الموهوبات في جدة، بهدف توظيف استراتيجيات تعلم نشط متكاملة تجمع بين: (Artifact، R³، Inside-Outside Circle) من أجل تمكين الطالبات من تحويل خبراتهن الواقعية إلى معرفة مكتوبة أصلية ثم إلى منتج رقميّ إبداعي.

وتهدف هذه التجربة إلى توظيف استراتيجيات التعلم النشط في تحفيز كل طالبة على كتابة قصة واقعية وفق شروط محددة، ثم تحويلها إلى محتوى رقميّ أصيل يعكس تفكيرها النقدي وقدرتها على التعبير الذاتي والإبداع الفني.

وبذلك تسعى الباحثة إلى تقديم نموذج تربوي تطبيقي يُسهم في تعزيز التعلم الذاتي والتعاوني، وتنمية مهارات الكتابة والتفكير البنائي والتأملّي، من خلال توظيف استراتيجيات التعلم النشط في بناء المعرفة الأصلية وإخراجها بشكل رقميّ باستخدام التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي. وفي ختام البحث، تُعرض نتائج التجربة الميدانية التي توضح أثر

هذه الممارسات في تطوير قدرات الطالبات الإبداعية وتحسين جودة المحتوى الرقمي المنتج.
مشكلة البحث:

على الرغم من التحول الرقمي الكبير الذي يشهده قطاع التعليم، وما أتاحه من أدوات تفاعلية وتقنيات حديثة، ما تزال الكتابة الأصلية والتفكير التأملّي من المهارات التي لم تحظ بالعناية الكافية في الممارسات الصفية اليومية، إذ يقتصر استخدام التقنية غالباً على عرض المحتوى التعليمي، دون توظيفها كوسيلة لإنتاج المعرفة أو التعبير الإبداعي. وخلال الملاحظة الميدانية التي أجرتها الباحثة لطالبات الصف الثالث متوسط بمدرسة الموهوبات، تبين وجود ضعف واضح في مهارات التعبير الكتابي، حيث تميل أغلب الطالبات إلى السرد الوصفي البسيط دون عمق فكري أو تحليل تأملّي للمواقف، كما تعاني الطالبات من قصور في الربط بين المشاعر والتجربة والقيم المستخلصة منها، وهو ما يُضعف جودة النتاج الكتابي ويحد من قدرة الطالبة على التفكير البنائي.

إضافة إلى ذلك، لوحظ غياب المحتوى الرقمي الأصيل الذي تنتجه الطالبات بأنفسهن؛ فمعظم المشاريع الرقمية تعتمد على إعادة عرض محتوى جاهز أو منقول من الإنترنت، دون توظيف الأدوات التقنية في تحويل المعرفة الشخصية إلى منتج رقميّ مبتكر نابع من تجربة المتعلمة نفسها. تتنبع المشكلة إذن من وجود فجوة تربوية وتقنية تتمثل في ضعف مهارات الكتابة الأصلية والتفكير التأملّي من جهة، وضعف القدرة على توظيف التقنيات الرقمية لإنتاج محتوى معرفي أصيل من جهة أخرى.

ومن هنا، برزت الحاجة إلى تجربة ميدانية توظف استراتيجيات تعلم نشط متكاملة (Artifact، R³، Inside-Outside Circle) لتمكين الطالبات من ممارسة الكتابة التأملية، وتطوير مهارات التفكير البنائي، وإنتاج محتوى رقميّ إبداعي يعكس أصالة التجربة وعمق الفهم. بناءً على ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر توظيف استراتيجيات التعلم النشط

(3R، Artifact، Inside-Outside Circle) في تطوير مهارات التعبير الكتابي والتفكير التأملّي، وتعزيز إنتاج محتوى رقميّ أصيل

لدى طالبات الصف الثالث متوسط فئة الموهوبات؟

أسئلة البحث:

- ما أثر توظيف استراتيجيات التعلم النشط (Inside 3R - Artifact - Outside Circle) في:

- تطوير مهارات التفكير العليا (مهارات التفكير البنائي)؟
- تعزيز التعلم الذاتي والتعاوني؟

ويكسب البحث أهميته من عدة أبعاد (النظري - التطبيقي) في سياق التعليم الحديث وهي كالتالي: ١. الأهمية النظرية:

- إثراء الإطار النظري التربوي حول العلاقة بين التعلم النشط والتفكير التأملي والإنتاج المعرفي، من خلال دمج ثلاث استراتيجيات تعليمية (Artifact، 3R، Inside-Outside Circle) في نموذج واحد متكامل، لم يتم تناوله بهذه الصورة في الدراسات العربية السابقة.

- إضافة بُعد جديد للبحوث التربوية المعاصرة يتمثل في الربط بين الكتابة الأصلية والمنتج الرقمي كامتداد طبيعي لعمليات التفكير العميق والتعبير الذاتي.

- يساهم البحث في تطوير فهم علمي أوسع لمفهوم المحتوى الرقمي الأصيل بوصفه نتاجاً معرفياً شخصياً ينبثق من تجربة المتعلم نفسه وليس من إعادة إنتاج محتوى جاهز.

- تقدم الدراسة إطاراً يمكن الاستفادة منه في بحوث لاحقة حول تعليم الكتابة التأملية أو تطوير مهارات الإبداع الرقمي باستخدام استراتيجيات تعلم نشط متقدمة.

٢. الأهمية التطبيقية:

- يوفر البحث نموذجاً تطبيقياً قابلاً للتنفيذ في الصفوف الدراسية يمكن للمعلمين والمعلمات توظيفه لتطوير مهارات الكتابة والتفكير التأملي لدى الطلاب، مع ربطها بمنتجات رقمية حقيقية.

- يدعم توجه وزارة التعليم ورؤية السعودية ٢٠٣٠ في تعزيز مهارات التفكير النقدي والإبداعي، واستخدام التقنية في بناء المحتوى كمنتج، بدلاً من استهلاكه.

- يقدم نتائج عملية تساعد في تصميم برامج تدريبية لمعلمي اللغة العربية والمناهج الرقمية حول كيفية تفعيل استراتيجيات التعلم النشط في الميدان.

- يساهم في رفع دافعية الطلاب الموهوبين نحو التعلم الذاتي والتعاوني من خلال بيئة تعلم تدمج بين الجانب اللغوي والجانب التقني، وتمنح المتعلمة دور المنتج والمفكر لا المتلقي.

- يقدم نموذجاً واقعياً لتطبيق الذكاء الاصطناعي في التعليم عبر استخدام أدوات رقمية إبداعية في إخراج القصص والمنتجات، مما يعزز الكفايات الرقمية والاتصالية للمتعلّمت.

أبعاد الأهمية التطبيقية:

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال انعكاس أثرها على ثلاثة مستويات متكاملة:

١. بالنسبة للطالبة:

يساعد البحث الطالبة على تنمية مهارات التفكير التأملي والإبداعي، ويمنحها فرصاً للتعبير عن الذات من خلال الكتابة

- تشجيع المتعلم على إنتاج المعرفة وتمثيلها بصورة رقمية؟

- ما نوع ومستوى عناصر التفكير التأملي التي تظهر في القصص المنتجة بعد التدريب؟

- ما هي أنواع المحتوى الرقمي وصيغته المتعددة التي تستخدم تقنيات حديثة مثل تطبيقات الذكاء الاصطناعي؟

- ما مدى تأثير توظيف استراتيجيات التعلم النشط على جودة المحتوى ثم إخراجها رقمياً بطريقة إبداعية باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي؟

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من سعيه إلى الجمع بين استراتيجيات التعلم النشط وأساليب التفكير التأملي والإنتاج الرقمي ضمن بيئة تعليمية تستهدف تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى الطالبات الموهوبات. ويكتسب البحث قيمته من كونه يقدم نموذجاً تربوياً حديثاً يربط بين الجانب المعرفي المتمثل في الكتابة والتفكير، والجانب التقني المتمثل في الإنتاج الرقمي، في سياق تعلم أصيل يعزز بناء المعرفة الذاتية ويحفّز الإبداع.

ويساهم هذا البحث في إثراء المجال التربوي من خلال توضيح أثر توظيف استراتيجيات التعلم النشط على إنتاج محتوى رقمي أصيل، كما تكتسب الدراسة أهميتها من تقديمها نموذجاً تطبيقياً فعالاً يعزز توظيف استراتيجيات التعلم النشط في تنمية مهارات التفكير الإبداعي والتأملي لدى الطالبات الموهوبات.

وقد أثمرت هذه التجربة عن كتابة قصة أصيلة بتدريب منظم مرتبط بخبرة الطالبة البيئية والشخصية، مما أسهم في تفعيل دور المتعلّمت كمنتجات للمحتوى الرقمي الأصيل باستخدام تقنيات حديثة، في سياق تعليمي يستجيب لمتطلبات العصر الرقمي.

ويمثل هذا البحث استجابة عملية لمتطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، حيث يُعد إنتاج محتوى رقمي احترافي وهادف مهارة أساسية في بناء مجتمع منتج للمعرفة. كما يبرز البحث القيمة التربوية للمخرجات التعليمية من خلال التحفيز المستمر لإصدار كتاب إلكتروني ثم كتاب ورقي مطبوع بأسماء الطالبات كمؤلفات للمحتوى، وبذلك يحقق أحد مرتكزات رؤية وزارة التعليم السعودية المتمثلة في:

" متعلم معزز بدينه، منتمي لوطنه، منتج للمعرفة، منافس عالمياً "

كما يدمج البحث تقنيات التصميم الرقمي (2D-3D) (MANGA) في دعم نواتج التعلم الإبداعية، مما يقدم إطاراً تطبيقياً قابلاً للتعميم في برامج رعاية الموهوبين والتعليم العام، ويساهم في تطوير بيئات تعلم رقمية أصيلة قادرة على تمكين المتعلمين من إنتاج المعرفة لا استهلاكها.

مصطلحات البحث:

- استراتيجيات التعلم النشط:

- استراتيجيات التفكير التأملي
- استراتيجيات كتابة الانعكاس
- صناعة المحتوى الأصيل، (كتاب مطبوع)
- المحتوى الرقمي:

- الكتابي (كتاب الكتروني)
- الرسومي (2D-3D-MANGA)
- أولاً: استراتيجيات التعلم النشط:

• استراتيجيات التفكير التأملي:

استراتيجيات التفكير التأملي (Reflective Thinking Strategies) هي مجموعة من الأساليب المنهجية التي يستعين بها الفرد للتفكير بوعي في تجاربه، وأفكاره، وأفعاله، وتحليلها بصورة ناقدة من أجل استخلاص الدروس، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتطوير استجابة أفضل للمستقبل. بمعنى آخر، إنها أدوات تساعد على الانتقال من مجرد تجربة أو فعل إلى وعي أعمق بمعناه وتأثيره وتحسين الأداء المعرفي أو المهاري لاحقاً.

هذا المفهوم مستند إلى نظريات مثل فكر جون ديوي في كيف نفكر (How We Think)، الذي يرى أن التأمل هو "تفكير نشط، مستمر، حذر في المعتقدات أو أشكال المعرفة المفترضة في ضوء الأسس التي تدعمها وما هي النتائج التي تقود إليها". (Dewey, 1933)، Hawaii (University, 2023)، (MasterClass, 2021)

• استراتيجيات كتابة الانعكاس:

يقصد بها في هذه الدراسة مجموعة من الأطر والنماذج المنهجية التي تستهدف تنمية قدرة المتعلم أو الكاتب على تحليل خبراته الشخصية أو التعليمية بصورة واعية ومنظمة، من خلال الانتقال بمراحل متتابعة تبدأ ب الوصف الموضوعي للتجربة، ثم التأمل في المشاعر والأفكار المصاحبة لها، يلي ذلك التحليل النقدي لأسبابها ودلالاتها، وصولاً إلى استخلاص الدروس والتعلم المستقبلي الذي يمكن تطبيقه لتطوير الأداء أو تعديل السلوك.

وتُعد هذه الاستراتيجيات من الأدوات الفاعلة في تعزيز مهارات التفكير النقدي، والتعلم الذاتي، والوعي المهني، حيث تتيح للكاتب تحويل التجربة إلى معرفة قابلة للتطبيق ومن أبرز النماذج التي تدرج تحتها:

- نموذج 3R (Report-Reflect-Re-evaluate) الذي يركز على التوصيف وإعادة التقييم

- نموذج 5R (Reporting-Responding-Relating-Reconstructing) الذي يربط بين

التجربة والتحليل والاستنتاج
- دورة Gibbs التأملية (1988) التي تجمع بين المشاعر والتحليل وخطط العمل المستقبلية

الأصيلة وإنتاج محتوى رقمي يعكس هويتها وفكرها. كما يعزز قدرتها على استخدام التقنية كأداة تعلم وبحث وإنتاج معرفي، مما يزيد من ثقتها بذاتها ويؤهلها لمهارات القرن الحادي والعشرين.

٢. بالنسبة للمجتمع التربوي:

يوفر البحث نموذجاً عملياً للمعلمين والمُشرفين لتفعيل استراتيجيات التعلم النشط داخل الصفوف الدراسية، ويساعد في تطوير أساليب التقويم والكتابة الإبداعية، ويعزز الاتجاه نحو توظيف التقنية كوسيلة تعلم لا مجرد أداة عرض، مما يسهم في رفع جودة الممارسات التربوية.

٣. بالنسبة للمجتمع المحلي:

يسهم في إعداد جيل من الطالبات الموهوبات القادرات على إنتاج محتوى رقمي عربي أصيل يخدم قضايا المجتمع، وينشر القيم الإيجابية من خلال المنصات الرقمية. كما يعزز ثقافة الإبداع والمسؤولية الاجتماعية لدى المتعلمين، ويدعم جهود مؤسسات التعليم في بناء اقتصاد معرفي وطني متكامل.

وبالنظر إلى الدور المهم الذي تشكله (استراتيجيات التعلم النشط) في (إنتاج محتوى رقمي إبداعي) في المجال (التربوي)، فلقد وجدت الباحثة ضرورة البدء في هذه الدراسة والاستعانة بالتقنيات الحديثة لتنفيذ خطة البحث.

أهداف البحث:

- تحليل أثر توظيف استراتيجيات التعلم النشط (Inside Outside Cercle-Artifact-3R) في:

- تطوير مهارات التفكير العليا (مهارات التفكير البنائي) لدى الطالبات الموهوبات -الطالمت متوسط
- تعزيز التعلم الذاتي والتعاوني داخل بيئة صفية رقمية قائمة على الممارسة والتأمل
- تشجيع المتعلم على إنتاج المعرفة وتمثيلها بصورة رقمية، تعبر عن هويتها وتجربتها الشخصية
- تحليل عناصر التفكير التأملي التي تظهر في القصص المنتجة بعد التدريب، وتحديد مستوياتها المعرفية
- وصف أنواع المحتوى الرقمي وصيغته المتعددة التي توظف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إخراج المنتجات التعليمية

- تقييم أثر توظيف استراتيجيات التعلم النشط على جودة المحتوى الرقمي وإخراجه بطريقة إبداعية باستخدام تطبيق المجلة الالكترونية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي والتصميم الرقمي (2D-3D-MANGA)

حدود البحث:

الحدود الزمانية: العام الدراسي ١٤٤٦ هـ

الحدود المكانية: جدة، متوسطة الموهوبات

الحدود الموضوعية: استراتيجيات التعلم النشط، المحتوى الرقمي باستخدام الذكاء الاصطناعي، مهارات الطلاب الموهوبين

٢. إجمالي حجم المحتوى الرقمي العربي مقابل العالمي

- دراسة الإسكوا تناول "صناعة المحتوى الرقمي العربي في المنطقة" وتستعرض التوزع بين المحتوى الحكومي، التجاري، الاجتماعي، إلخ. لكن الدراسة لا تعطي بالضرورة نسبة صريحة لـ (المحتوى الأصلي مقابل المقتبس/المترجم) UNESCWA
- موقع Jornews يشير إلى أن النسبة التقديرية للمحتوى العربي من إجمالي المحتوى العالمي تتراوح بين ١٪ - ٣٪ Jor News

٣. القضايا النوعية (الترجمة، النسخ، المحتوى المقتبس)

- في الإعلام الرقمي، كثير من المحتوى العربي المنشور يعتمد على الترجمة أو إعادة نشر المصادر الأجنبية أو الاعتماد على (المحتوى المعاد صياغته)، بدلاً من إنشاء محتوى أصيل بالكامل (ملاحظة تحليلية)
- دراسات في مجال الأخبار الرقمية تشير إلى انتشار الأخبار المقتبسة أو إعادة النشر كجزء من الممارسة الإعلامية، لكن ليس كمقياس دقيق لنسبة الأصل إلى المقتبس. مثلاً، ورقة Machine Generation and Detection of Arabic Manipulated and Fake News تناقش قضايا التلاعب والمحتوى المزيف كأحد تحديات المحتوى الرقمي العربي (Nagoudi, Elmadany, Abdul-Mageed,) الموقع Cornell (Alhindi & Cavusoglu, 2020) University, arxiv

ثالثاً: المحتوى الرقمي:

المحتوى الرقمي هو أي مادة معلوماتية أو إبداعية تُنتج أو تُعرض في شكل رقمي (بصيغة بيانات رقمية)، وتشمل النصوص، الصور، الرسوم، الفيديو، الرسوم المتحركة، والوسائط المتعددة، والتي تُوزع أو تُعرض عبر قنوات إلكترونية مثل المنصات الرقمية أو التطبيقات أو الإنترنت. في سياق هذه الدراسة، يقتصر المحتوى الكتابي الرقمي على المجالات الرقمية أو الكتب الإلكترونية، بينما يندرج المحتوى الرسومي الرقمي ضمن الرسوم المتحركة ثنائية الأبعاد (2D)، وثلاثية الأبعاد (3D)، ومحتوى المانغا (MANGA).

منهجية البحث:

تقديم:

يهدف هذا البحث إلى تنمية مهارات كتابة الانعكاس (3R) لدى الطالبات من خلال استخدام استراتيجيات التفكير التأملي ضمن بيئة تعلم نشط، وقياس أثر هذه الاستراتيجيات على جودة الكتابة، مع دعم العملية التعليمية بإنتاج محتوى رقمي إبداعي أصيل يعتمد على القصص التي يكتبها الطالبات.

- نموذج What? So what? Now what? الذي يُقدّم مدخلاً مختصراً للتأمل عبر ثلاث مراحل أساسية.

وتتفق هذه النماذج على أن الكتابة التأملية عملية معرفية وتربوية تسعى إلى دمج الخبرة بالتفكير النقدي لإنتاج تعلم ذي معنى يساهم في بناء الوعي الذاتي وتنمية الممارسة المهنية.

مع ملاحظة أن الباحثة استخدمت نموذج 3R وتعني: Reflect – Relate – Retel (رواية – ارتباط – انعكاس) وهذا المعنى الذي تم تقديمه إلى الفئة المستهدفة في التجربة بغرض التبسيط

ثانياً: صناعة المحتوى الأصلي

المحتوى الرقمي الأصلي هو نتاج معرفي أو إبداعي يُنشأ استقلالاً (غير منسوخ) ويتضمن قدرًا أدنى من الإبداع، ويُقدّم في صيغة رقمية مع الحفاظ على خصائص السجل الموثوق: الأصالة (Authenticity)، الاعتمادية (Reliability)، السلامة / السلامة البنوية (Integrity)، والقابلية للاستخدام (Usability)، مع توثيق واضح لنسبته (Provenance) وسياقه وحقوق صاحبه. هذا التعريف يجمع بين معيار (الأصالة) في قانون / معايير حقوق المؤلف ومعايير إدارة السجلات وحفظها رقمياً. (WIPO, 2023)، (U.S. Copyright Office, 2021)، (NARA, 2022)، (ISO, 2016)

وهنا أثّر هذا السؤال في ذهن الباحثة أثناء التجربة: ما هي الإحصائيات التي تقيس نسبة إنتاج المحتوى الأصلي في العالم العربي بحسب التعريف السابق؟

ولم تتمكن من العثور على إحصائيات تُقدّم نسبة دقيقة تُعبر عن «إنتاج المحتوى الأصلي» في العالم العربي (أي المحتوى غير المترجم أو المقتبس)، ولكن هناك مؤشرات ذات صلة يمكن عرضها في سطور:

١. نسبة المحتوى العربي مقارنة بالمحتوى العالمي

- وفقاً لدراسة لمنظمة الإسكوا، يُقدّر أن المحتوى الرقمي العربي يشكل حوالي 3٪ من المحتوى العالمي على الإنترنت، رغم أن الدول العربية تشكل حوالي ٥,١٪ من سكان العالم (UN ESCWA, 2023) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا
- مواقع عربية تُشير إلى أن المحتوى العربي يشكل أقل من ١٪ من المحتوى الكلي على الإنترنت، بينما المحتوى باللغة الإنجليزية يحتل نحو ٥٨٪ من المحتوى العالمي الموقع ROKKEY – الموقع الجزيرة – موقع مؤشر المحتوى العربي الرقمي
- في ورقة علمية حول تصميم المواقع العربية يذكر المؤلفون أن «المواقع العربية تشكل ١٪ من محتوى الويب» تقريباً (Namoun & Alkhodre, 2020) الموقع Cornell University, arxiv

- تحليل مستوى التفكير التأملية داخل النصوص (أسئلة ذاتية، عمق الدروس، الربط بين التجربة والذات).
- رصد تجربة الطالبات الذاتية أثناء الكتابة والإنتاج من خلال:

- ✓ مقابلات فردية
 - ✓ استبيانات مفتوحة
 - ✓ ملاحظات الباحثة أثناء سير التدريب والمناقشة
- ثالثاً: المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical)
- تم توظيف هذا المنهج لتحليل نواتج التعلم المحسوسة، وقياس التحسن النوعي واللغوي والإبداعي، من خلال:

- ج. المنهج الوصفي التحليلي
- تحليل نتائج اختبار مهارات الكتابة واللغة (قبلي-بعدي).
- تحليل السمات الأسلوبية، اللغوية، والهيكلية للنصوص.
- تحليل بطاقات تقييم التفكير التأملية داخل القصص.
- تقييم المنتجات الرقمية (مجلة رقمية، إنتاج بصري ثنائي/ثلاثي الأبعاد، رسوم مانغا) باستخدام أدوات تقويم فنية وتربوية.
- ركّز التحليل على جودة التعبير، عمق البناء، التنظيم البصري، والقدرة على تحويل النص إلى منتج رقمي.

رابعاً: دراسة حالة تعليمية (Longitudinal Case Study)

- نظراً لاستمرار التجربة لأكثر من فصل دراسي، واتساع أثرها ليشمل الأسرة والمعلمات والمجتمع المدرسي، اعتبرت هذه التجربة دراسة حالة تعليمية طويلة الأمد، هدفها:
- د. دراسة حالة:
 - توثيق تجربة متكاملة تجمع بين الكتابة التأملية والإنتاج الرقمي في بيئة تعلم نشط.
 - تحليل تفاعل الطالبات المستمر مع المواقف والأفكار والمعايير التربوية.
 - رصد تحولات مجتمعية مصاحبة مثل تحسن التواصل بين الطالبات والمعلمات، ودعم أولياء الأمور، وظهور التفاعل الجماعي التحفيزي.

- وبذلك، مثلت هذه المنهجية الشاملة إطاراً علمياً يسمح بتفسير الظاهرة من زوايا متعددة: كمية، كيفية، تحليلية، وسياقية، مما يضمن عمقاً تربوياً وتفسيرياً دقيقاً لأثر التجربة على نمو الطالبة فكرياً وتقنياً وتنظيمياً

كما يسعى البحث إلى استقصاء تجربة الطالبات الذاتية في الكتابة التأملية وتحويل القصص إلى منتجات رقمية باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي.

منهج البحث:

بناءً على طبيعة أهداف الدراسة، وطول مدة تطبيق التجربة، وتعدد الأبعاد التي شملها التأثير التربوي والتقني، اعتمدت الباحثة منهجية البحث المزدجي التتابعي التفسيري Explanatory Sequential Mixed Methods Design، التي تجمع بين المنهج شبه التجريبي والتحليل النوعي الوصفي لفهم أثر تطبيق استراتيجيات التعلم النشط (Artifact، 3R، Inside-Outside Circle) على تطوير مهارات التفكير التأملية والإنتاج الرقمي لدى طالبات موهبة.

أولاً: المنهج شبه التجريبي (Quasi-Experimental Design)

تم اعتماد تصميم قبلي-بعدي لمجموعة واحدة (One Group Pretest-Posttest Design) لقياس أثر استخدام استراتيجيات التفكير التأملية في تنمية مهارات كتابة القصة لدى الطالبات.

وقد تم تطبيق اختبار قبلي لقياس المهارات الكتابية قبل البدء في البرنامج، ثم أعيد التطبيق بعد انتهاء التدريب. امتد التطبيق على مدار عام دراسي كامل، وتم ضمن خطة تعليم نشط منظمة، شملت مناقشات فردية، تدريباً كتابياً، وتحليلاً تأملياً منهجياً

أ. المنهج شبه التجريبي

- تطبيق اختبار قبلي: استخدمت الباحثة تصميم قبلي - بعدي لمجموعة واحدة لقياس أثر التدريب باستخدام استراتيجيات التفكير التأملية (3R) على تنمية مهارات كتابة الانعكاس.
- تم تطبيق اختبار قبلي قبل البدء بالتدريب واختبار بعدي بعد الانتهاء منه.

ثانياً: المنهج النوعي (Qualitative Design)

اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي لتحليل عدد من الجوانب المعرفية والسلوكية والتقنية، وقد شمل التحليل النوعي تتبع مظاهر النمو الشخصي، التنظيم الذاتي، والتمكين التقني والبصري في بيئة تعلم محفزة من خلال:

ب. المنهج النوعي (الكيفي)

- تحليل محتوى القصص المنتجة من قبل الطالبات (مضامين، شخصيات، حبكة، قيمة) مع وجود ٣ فقرات أساسية هي جوهر الطريقة المُعمّدة (3R) وهي: Retell – Relate – Reflect وقد ترجمتها الباحثة لتوضيح مفهومها لدى الطالبات بـ (رواية – ارتباط – انعكاس).

مببرات اعتماد المنهج المختلط (Mixed Methods):

١. طبيعة الظاهرة متعددة الأبعاد:

موضوع البحث لا يقتصر على قياس تحسن مهارة واحدة، بل يتناول ظاهرة تعليمية مركبة تجمع بين التعلم النشط، التفكير التأملي، والإنتاج الرقمي، وهي تتضمن أبعاداً معرفية وسلوكية وتقنية.

لذلك فإن استخدام منهج واحد (كمي أو نوعي فقط) لا يمكن أن يفسر الظاهرة تفسيراً شاملاً. المنهج المختلط يتيح فهم التأثير التربوي (كمياً) مع تفسير التغير السلوكي والمعرفي (نوعياً) في آن واحد.

٢. الحاجة إلى قياس الأثر والتحليل التفسيري معاً:

التجربة تضمنت تدريباً على الكتابة التأملية وإنتاج محتوى رقمي؛ ومن ثم كان من الضروري قياس التحسن العددي في المهارات (من خلال التصميم القبلي-البعدي)، وفي الوقت نفسه تحليل عمق التفكير التأملي وجودة النتائج الفني، هذا التكامل بين القياس الكمي والتحليل النوعي هو ما يجعل المنهج المختلط الأنسب لرصد الأثر الحقيقي للتجربة.

٣. تعزيز الصدق والموثوقية من خلال تقاطع الأدلة (Triangulation):

الجمع بين الأدوات الكمية (اختبارات، بطاقات تقييم) والنوعية (مقابلات، ملاحظات، تحليل قصص ومنتجات) يحقق تثليث البيانات، وهو معيار أساسي في الأبحاث الحديثة لتعزيز صدق النتائج وثباتها. هذا التقاطع بين مصادر البيانات يرفع من القيمة التفسيرية للبحث ويقنع القراء بأن النتائج ناتجة عن أدلة متنوعة ومتسقة.

٤. الاستجابة لتوجهات البحث العلمي الحديثة:

الاتجاهات الحديثة في البحث التربوي - كما ورد في دراسات Creswell & Plano Clark (2018) و Johnson & Onwuegbuzie (2004) تشجع على الدمج بين المناهج عند دراسة الممارسات التعليمية المعقدة. وهذا ينسجم مع التحول نحو المنهجية البنائية الاجتماعية (Constructivist-Pragmatic Paradigm) التي ترى أن فهم الظواهر التربوية يستدعي دمج الأسلوب التجريبي مع التحليل التأويلي.

٥. ملائمة المنهج لطبيعة الفئتين المستهدفتين (الموهوبات):
الفئة محل الدراسة تمتاز بخصائص معرفية وإبداعية متقدمة، وهو ما يتطلب أدوات بحثية متنوعة تكشف عن التحولات الكمية في الأداء اللغوي والنوعية في التفكير والتعبير الذاتي. المنهج المختلط يتيح التقاط هذه الفروق الدقيقة التي قد لا تظهرها الأرقام وحدها.

٦. تفسير التحول من القصة إلى المنتج الرقمي:

هذه العملية ليست مجرد تدريب تقني، بل رحلة معرفية وجدانية تمر بمراحل من التفكير، والتعبير، والإبداع. لذا

فالتحليل النوعي يفسر كيف حدث التحول في وعي الطالبة وسلوكها الإبداعي، بينما التحليل الكمي يثبت مدى الأثر والتغير الفعلي في مهاراتها الكتابية.

تصميم البحث وإجراءاته

تم تطبيق البحث على (٣) طالبة من الصف الثالث متوسط في متوسطة الموهوبات بمدينة جدة خلال العام الدراسي ١٤٤٦ هـ / ٢٠٢٤ م، وفق المراحل التالية:

١. المرحلة الأولى: القياس القبلي (البيانات الكمية)

- أُجري اختبار قبلي-بعدي كتابي لقياس مهارات اللغة العربية والتعبير الكتابي (سلامة اللغة، عمق الفكرة، الإبداع، القيم التربوية) ملحق ١- اختبار - قبلي بعد.
- استخدمت بطاقة تقييم معيارية (Rubric) ملحق ٢- روبريك من جزأين:

A. مهارات لغوية.

B. مهارات التفكير والتعبير التأملي.

- تم تحليل النتائج لتحديد مستوى الطالبات الأولي في مهارات الكتابة الأصلية.

٢. المرحلة الثانية: تطبيق البرنامج التدريبي (ورشة- بيدي أكتب) ملحق ٣- الورشة

- نُفذ برنامج تدريبي قائم على استراتيجيات التعلم النشط عبر ورشتي عمل:

○ الورشة الأولى (٥ أكتوبر ٢٠٢٤): تدريب الطالبات على الكتابة عن المحسوس وفق استراتيجية (Artifact) لتوليد الأفكار من خبرات واقعية.

○ الورشة الثانية (١٢ أكتوبر ٢٠٢٤): الانتقال إلى كتابة الرواية المجردة باستخدام استراتيجية 3R (Retell) (Relate-Reflect) لتفعيل التفكير التأملي.

- خلال الورش، تم تقديم تغذية راجعة فورية ومتابعة فردية من الباحثة، مع استخدام بطاقات مراجعة لغوية وفكرية لتصحيح الأخطاء وتعزيز الوعي التأملي، واستمرت المتابعة للتأكد من سلامة الكتابة وتحقيق هدف الاستراتيجية بفصل الرواية عن الارتباط عن الانعكاس، وذلك بأن تُعيد الطالبة الكتابة لكل جزء منفرد بإصدار ثاني وثالث حتى تتقن الفكرة وبالتالي تتقن تطوير المهارات اللغوية من ناحية (الأسلوب اللغوي وتنوع المفردات) وتطوير طريقة عرض الفكرة وتعميقها وتحسينها.

- المرحلة الثانية بدأت مع سابقتها في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٤٦ هـ، وانتهت بكتابة المذكرات ورفعها إلكترونياً، ثم البدء بكتابة جزء الرواية فقط من استراتيجية 3R.

٣. المرحلة الثالثة: التحليل النوعي (البيانات النوعية)

- بعد انتهاء التدريب، تم جمع بيانات نوعية ملحق ٤- تاملات فكرية عبر:

- (نوعية) - بطاقة تقييم القصص: لرصد عناصر 3R وتقديم التغذية الراجعة بشكل مستمر
- الهدف: تحليل جودة التفكير التأملية باتباع الاستراتيجية ومدى الارتباط بالقيم التربوية
- (نوعية) - مقابلات فردية وبطاقات التغذية الراجعة: لاستقصاء تجربة الطالبات
- الهدف: تتبع تحولات التفكير والوعي الذاتي
- (كمية / نوعية) - سلم التقييم:
 - معيار تقييم المهارات اللغوية
 - معيار تقييم مهارات التفكير التأملية
- استبيانات مفتوحة: لتوثيق رأي أولياء الأمور
- (كمية / نوعية) - بطاقة تحليل المنتجات الرقمية لرصد عناصر الإبداع والتميز في المنتج النهائي.
 - نوع المنتج الرقمي
 - عناصر تصميم الكتاب الإلكتروني
 - عناصر تصميم السيناريو
- (نوعية) - مذكرات باحثة:
 - الهدف: رصد السياق التربوي والظواهر السلوكية خلال التدريب

إجراءات جمع البيانات وتحليلها:

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات وتحليلها على منهجية البحث المزجي التتبعي التفسيري (Sequential Explanatory Design)، التي تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، بهدف الوصول إلى فهم شامل لأثر توظيف استراتيجيات التعلم النشط (Inside-Outside Circle، Artifact، 3R) في تطوير مهارات الكتابة الأصلية والتفكير التأملية لدى الطالبات الموهوبات.

وقد تمت الإجراءات البحثية عبر ثلاث مراحل رئيسية: قبلية، وأثناء التطبيق، وبعدي، وفق الآتي:

أولاً: المرحلة قبلية (الإعداد وجمع البيانات الأساسية)

١. اختيار العينة: تمثل عينة البحث (٤٣) طالبة من الصف الثالث متوسط مدرسة الموهوبات في مدينة جدة، ممن اجتزن برنامج موهبة الوطني، وتشكل العينة مجتمعاً متجانساً من حيث القدرات العليا في الكتابة والتفكير.

٢. الاختبار القبلي: أجري اختبار قبلي لقياس مهارات الكتابة باللغة العربية قبل بدء البرنامج التدريبي، بهدف تحديد المستوى الأولي للطالبات في الجوانب الآتية:

- سلامة اللغة من النواحي الإملائية والنحوية.
- وضوح الأفكار وتسلسلها المنطقي.
- الأصالة والإبداع في الطرح.
- القيم التربوية والاتجاهات الإيجابية في الكتابة.

٢. أداة القياس: استخدمت الباحثة بطاقة تقييم معيارية (Rubric) أعدت خصيصاً لهذا الغرض، تضمنت محورين: المهارات اللغوية ومهارات التفكير التأملية على

- بطاقات المراجعة التأملية (Individual Reflection Cards)
- المقابلات الفردية والأسئلة الموجهة أثناء جلسات التغذية الراجعة.
- مذكرات الباحثة التي وثقت ملاحظات سلوكية ولغوية (انفعالات، تطور لغوي، عمق تأملي).
- تم تحليل النصوص باستخدام منهج تحليل المحتوى الموضوعي (Thematic Content Analysis) للكشف عن تحولات التفكير، والوعي الذاتي، والقدرة على الفصل بين الحدث والمشاعر.
- المرحلة الثالثة بدأت مع نهاية الفصل الدراسي الأول (بكتابة جزء الرواية) واستمرت كامل الفصل الدراسي الثاني من عام ١٤٤٦ هـ بتقديم التغذية الراجعة للطالبات واستكمال جزء (الارتباط - الانعكاس)
- تم تقسيم الطالبات إلى ٦ مجموعات وكل مجموعة وضعت الخطوط الرئيسية لتصميم الكتاب الإلكتروني بحسب التعليمات الواردة في تعليمات التصميم ملحق٥- تعليمات التصميم

٤. المرحلة الرابعة: التطبيق البعدي والمنتج الرقمي النهائي

- بعد اكتمال التدريب، أعدت الطالبات ملفات الكترونية بصيغة word تضمنت كتاباتهن التأملية، ورفعها على الرابط المخصص
- تمت المراجعة الإلكترونية وتجميع ملفات الطالبات في ملف واحد بصيغة word و PDF ثم إرساله للمجموعات لتطبيق التصميم عليه وإنتاجه في صورة كتاب رقمي.
- تختار كل مجموعة قصة بعد التصويت على القصص التي تتناسب لإنتاجها في مشروع جماعي في صورة رسوم رقمية بصيغ (2D - 3D - MANGA) ملحق٦- الروايات المختارة.
- تم إجراء تحليل بعدي لقياس التطور في مهارات الكتابة والتفكير التأملية باستخدام الأداة ذاتها (Rubric)، ومقارنة نتائج الاختبار القبلي والبعدي.
- نشر استبانة لأولياء الأمور لقياس مدى رضاهم عن كتابات الطالبات ملحق٧- أولياء الأمور.

مجتمع البحث وعينته:

طالبات الصف الثالث متوسط - فئة الموهوبات - (٤٣) طالبة، تم استهداف جميع طالبات المرحلة من خلال البرنامج الإثرائي لخصص المهارات الرقمية.

أدوات البحث:

- (كمية) - اختبار مهارات الكتابة: قبلي - بعدي

الهدف: قياس التحسن في سلامة اللغة والتعبير والأصالة

- الاتساق اللغوي والتنظيم الفكري.
- تطور عمق الفكرة.
- الوعي بالمشاعر أثناء الكتابة.
- القيم الأخلاقية في النصوص.

ثالثاً: المرحلة البعدية (تقييم الأثر وتحليل المنتجات الرقمية)

١. الاختبار البعدي:
عقب البرنامج التدريبي، أُجري اختبار بعدي بالأداة نفسها لتحديد مقدار التحسن في الأداء الكتابي والتألمي. وقد أظهرت النتائج تحسناً في مستوى الطالبات من 28% إلى ٧٢% ضمن فئة “جيد جداً فأعلى”، ما يعكس أثر البرنامج التدريبي.

٢. تحليل المنتجات الرقمية:

- تم تكليف المجموعات الـ (٦) بتطبيق التصميم الخاص بالكتاب الإلكتروني والمتفق عليه وإخراجه
- تم تكليف الطالبات بتحويل (٦ قصص) تم اختيارها بالانتخاب إلى منتجات رقمية جماعية، على هيئة رسوم D٣، D٢، (MANGA).
- وتم تقييم هذه المنتجات وفق بطاقة تحليل تناولت الأصالة والترابط البنائي والإبداع الفني.

مرفق نموذج مخرجات الكتاب الرقمي ملحق ٨- نموذج منتخب

رابعاً: آلية تحليل البيانات

١. التحليل الكمي: أُجري باستخدام المقارنة بين متوسطي نتائج الاختبارين القبلي والبعدي لتحديد نسب التحسن في المهارات اللغوية والتألمية.

٢. التحليل النوعي: اعتمد على تحليل المضمون الموضوعي، وتم ترميز البيانات النوعية الناتجة عن المقابلات والنصوص ضمن خمس فئات رئيسية:

- التحول في الوعي التألمي.
- نمو مهارة النقد البناء.
- تحسن التنظيم اللغوي والفكري.
- تفاعل المجتمع التعليمي.
- تحقق الأثر التربوي الممتد.

مقياس خماسي (1-5) ، وتم تحليل نتائج الاختبار لتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين تمهيداً لتصميم البرنامج التدريبي .

مرفق ملحق ١- اختبار - قبلي بعدي، ملحق ٢- روبريك

ثانياً: المرحلة أثناء التطبيق (تنفيذ البرنامج وجمع البيانات النوعية)

١. الورش التدريبية:

- الورشة الأولى (٥ أكتوبر ٢٠٢٤): تدريب الطالبات على الكتابة عن المحسوس باستخدام استراتيجية *Artifact*؛ إذ عيّرت كل طالبة عن شيء مادي ذي أثر وقيمة في حياتها. وكتبت (مذكرة) وتم رفعها إلكترونياً من قبل الطالبات ومراجعتها من ناحية اللغة من قبل معلمة اللغة العربية، ومراجعة الفكرة وتطبيق الاستراتيجية من قبل الباحثة وفق (سلم التقدير) ملحق ٢- روبريك.

- الورشة الثانية (١٢ أكتوبر ٢٠٢٤): الانتقال إلى كتابة المجرد عبر استراتيجية *3R (Retell-Relate-Reflect)*، حيث كتبت الطالبات روايات حقيقية تبدأ بوصف الحدث ثم ارتباط المشاعر والفكر، وصولاً إلى التأمل في المعنى المستفاد. الهدف منها الانتقال في الكتابة إلى المجرد، بكتابة موقف حدث مع الطالبة في بيئة المدرسة مع زميلات الصف أو مع معلمة، أو بيئة العائلة مع الأسرة القريبة أو الممتدة ملحق ٣- الورشة.

٢. جمع البيانات النوعية:

- استخدمت الباحثة بطاقات مراجعة لغوية وفكرية لتحليل كتابات الطالبات وفق عناصر الاستراتيجية.
- أجرت مقابلات فردية قصيرة لتقديم التغذية الراجعة ورصد تطور التفكير التألمي.
- دوّنت ملاحظات ميدانية وتأملات مهنية حول استجابات الطالبات وتطور أدائهن أثناء التدريب.

٣. تحليل البيانات المرحلية: تم تحليل النصوص وفق منهج التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لاستخراج الأنماط والفئات، التي تمثلت في:

١. دمج النتائج (Integration): تم الربط بين نتائج التحليلين الكمي والنوعي في مرحلة التفسير النهائية، كما في الجدول: (1)

فئة التحليل	الدليل الكمي	الدليل النوعي	التفسير
تحسن مهارات الكتابة	ارتفاع متوسط الدرجات بنسبة ٤٤%	اتساق النصوص ووضوح الحبكة	التدريب والتغذية الراجعة عززا التنظيم اللغوي
نمو التفكير التألمي	زيادة الطالبات ذوات العمق التحليلي	انعكاسات متوازنة بين الحدث والمشاعر	تطبيق ٣ R أسهم في إدراك العلاقة بين التجربة والمعنى
الإبداع والأصالة	تنوع المنتجات الرقمية	ظهور أساليب تعبيرية جديدة	التعلم النشط حفّز الأصالة والإبداع
الأثر القيمي	إدراج قيم تربوية في ٧٨% من النصوص	وعي الطالبات بالمسؤولية الاجتماعية	الكتابة التألمية دمجت المعرفة بالقيم

خامساً: التحقق من صدق وثبات الأدوات

- **الصدق الداخلي:** تحقق من خلال عرض الأدوات على خبراء في المناهج وطرائق التدريس للتحقق من ملائمتها لأهداف البحث.
- **الثبات:** تحقق بإعادة تقييم عينات من النصوص مرتين من قبل المقيمين، وبلغت نسبة الاتفاق أكثر من ٨٥٪.
- **التثليث (Triangulation):** من خلال دمج نتائج الاختبارات، المقابلات، وتحليل المنتجات الرقمية لضمان الموثوقية والتكامل بين مصادر البيانات.

النتيجة التحليلية العامة

أظهرت النتائج أن توظيف استراتيجيات التعلم النشط في بيئة تعلم تأملية أدى إلى تحسن واضح في مهارات الكتابة الأصلية والتفكير العميق، وأسهم في تمكين الطالبات من تحويل خبراتهن الواقعية إلى منتجات رقمية إبداعية تعبر عن وعي تربوي وقيمي عالٍ.

التعامل مع أدوات وبيانات البحث:

حرصت الباحثة على توثيق جميع أدوات البحث الأصلية وإرفاقها في الملاحق النهائية، وتشمل: نموذج الاختبار القبلي، بطاقة تحليل الكتابة، بطاقة التأمل والمقابلة. كما أرفقت عينات محدودة من إنتاج الطالبات لتوضيح آلية تطبيق الأدوات دون الإخلال بسرية بياناتهن أو هوياتهن الشخصية، التزاماً بأخلاقيات البحث العلمي. أما البيانات الخام الكاملة (مثل استجابات الطالبات التفصيلية)، فقد احتفظ بها لدى الباحثة للاطلاع عند الحاجة، دون تضمينها في التقرير المرفوع للجنة الأكاديمية.

نتائج البحث:

أظهرت نتائج الدراسة بعد تطبيق برنامج (بيدي أكتب) القائم على استراتيجيات التعلم النشط والتفكير التأملي 3R و Inside Outside Circle و Artifact على مدار عام دراسي كامل - تحسناً واضحاً في مهارات الكتابة والتفكير الانعكاسي لدى طالبات الصف الثالث المتوسط من فئة الموهوبات بمدينة جدة.

أولاً: النتائج الكمية

أشارت مقارنة نتائج الاختبار القبلي والبعدي إلى ارتفاع ملحوظ في أداء الطالبات في مجالات: وضوح الفكرة، ترابط الجمل، سلامة اللغة، والتعبير عن الذات، بنسبة تحسن تراوحت بين 28% و 46% كما ارتفعت نسبة الطالبات اللاتي حصلن على مستوى (جيد جداً فأعلى) من 18% إلى 72%، مما يعكس أثر الممارسة المنتظمة والتغذية الراجعة الفردية في رفع مستوى الكفاءة الكتابية.

ثانياً: النتائج النوعية

من خلال تحليل الانعكاسات الكتابية والمقابلات واستجابات أولياء الأمور والمعلمات، برزت 5 نتائج نوعية:

١. **تحول في الوعي التأملي:** حيث أصبحت الطالبات قادرات على فصل الحدث عن المشاعر الشخصية، وكتابة انعكاسات أكثر اتزاناً وموضوعية.
 ٢. **نمو مهارة النقد البناء:** إذ أظهرت الطالبات قدرة على تحليل المواقف من زوايا متعددة بدلاً من التفاعل العاطفي الأحادي.
 ٣. **تحسن التعبير اللغوي وتنظيم الأفكار:** نتيجة التدريب على إعادة الصياغة والاستفادة من التغذية الراجعة المستمرة.
 ٤. **تفاعل بيئة التعلم والمجتمع:** حيث عبّر أولياء الأمور والمعلمات عن تقديرهم لجودة القصص المنشورة في الكتاب الرقمي، كما اعتبروها تجارب ناضجة تعبر عن تطور فكري وقيمي في شخصية الطالبة.
 ٥. **تحقق الأثر التربوي الممتد:** إذ تجاوزت التجربة حدود الصف لتؤثر في ثقافة المدرسة والمجتمع المحلي، وأصبحت القصص محفزاً للحوار التربوي والوعي القيمي.
- ثالثاً: أثر التكامل بين التقنية والتأمل**
- بيّنت التجربة أن الدمج بين التقنيات الرقمية وأدوات الذكاء الاصطناعي من خلال تطبيق برنامج (Kalima- TECH) مع الكتابة التأملية عزّز من قدرة الطالبات على تنظيم النصوص دون المساس بأصالتها، مما أسهم في بناء نموذج (الكاتب الرقمي الواعي) الذي يستخدم التقنية كأداة تعلم لا كبديل للإبداع.
- مناقشة النتائج في ضوء أسئلة البحث:**
- السؤال الأول:** ما أثر توظيف استراتيجيات التعلم النشط (Inside Outside Circle – Artifact 3R) في تطوير مهارات التفكير العليا (مهارات التفكير البنائي)؟
- **التحليل:**
 - أظهرت نتائج التحليل الكمي للاختبارين القبلي والبعدي تحسناً واضحاً في أداء الطالبات في معايير التفكير البنائي مثل الربط بين الأسباب والنتائج، وتنظيم الأفكار، وتوليد فرضيات بديلة.
 - بيّنت المقابلات التأملية أن الطالبات بدأن يستخدمن أسلوب التساؤل الذاتي (Self-questioning) أثناء الكتابة، وهو من مؤشرات التفكير البنائي.
 - كما كشفت ملاحظات الورش أن تكرار عملية "رواية الحدث - الارتباط - الانعكاس" في استراتيجية 3R، أتاح للطالبات تدريباً عملياً على تحليل الموقف من زوايا متعددة، مما عمّق قدرتهم على بناء المعرفة بأنفسهم.
 - **النتيجة:** يتضح أن استراتيجيات التعلم النشط أسهمت في تفعيل العمليات العقلية العليا (التحليل - التركيب - التقويم) من خلال أنشطة الكتابة التأملية والمراجعة الذاتية، مما أدى إلى تطور ملموس في التفكير البنائي.

السؤال الثاني: ما أثر الاستراتيجيات في تعزيز التعلم الذاتي والتعاوني؟

○ **التحليل:**

- لاحظت الباحثة أثناء الورش تزايد استقلالية الطالبات في تحديد موضوعات الكتابة، وإصرارهن على تحسين أعمالهن بعد التغذية الراجعة دون توجيه مباشر، وهو ما يعكس تعلمًا ذاتيًا فعليًا.
- في المرحلة الجماعية (تصميم الكتب الرقمية)، أظهرت المجموعات الست تعاونًا منظمًا في توزيع المهام، ومشاركة في اتخاذ القرار بشأن تصميم الغلاف، الفهرس، وتقييم الأعمال، وهو مؤشر على التعلم التعاوني الناضج.

• كما عززت استراتيجية (Inside Outside Circle) مهارات التواصل والمشاركة، إذ تبادلت الطالبات الأفكار في دوائر حوارية متكررة قبل الكتابة النهائية للمذكرة

■ **النتيجة:** عززت استراتيجيات التعلم النشط مهارات التنظيم الذاتي والتعاون، إذ تحولت بيئة التعلم من معلمة موجهة إلى مجتمع تعلم متفاعل يعتمد على الممارسة الجماعية والمساءلة الذاتية.

السؤال الثالث: ما أثر الاستراتيجيات في تشجيع المتعلم على إنتاج المعرفة وتمثيلها بصورة رقمية؟

○ **التحليل:**

- عند تحويل النصوص إلى منتجات رقمية: كتب إلكترونية ورسوم كرتونية MANGA - 3D - 2D، أظهرت الطالبات قدرة على تحويل الفكرة إلى شكل رقمي معبر.

• نتج عن ذلك انتقال في دور الطالبة من "مستهلكة للمعلومة" إلى "منتجة للمعرفة"

• كما استخدمت بعض الطالبات أدوات الذكاء الاصطناعي في تصميم الأغلفة أو المعالجة البصرية للنصوص، وهو تمثيل فعلي للمعرفة بصورة رقمية مبتكرة.

■ **النتيجة:** أظهرت نتائج البحث أن التعلم النشط مكّن الطالبات من الانتقال من الحفظ والاستقبال إلى إنتاج المعرفة رقمياً بطرق أصيلة ومبدعة، تعكس فهماً عميقاً للمحتوى.

السؤال الرابع: ما نوع ومستوى عناصر التفكير التأملية التي تظهر في القصص المنتجة بعد التدريب؟

○ **التحليل:**

- بتحليل القصص النهائية، تبين ظهور مستويات التفكير التأملية الخمسة (الوصفي - التفسيري - المقارن - النقدي - التحويلي).

- في مرحلة ما بعد الورشة، ارتفعت نسبة النصوص التي تحتوي على انعكاس نقدي من ١٨٪ إلى ٦٧٪، ما يدل على انتقال الطالبات إلى مستويات تفكير أعمق.

• تضمنت النصوص جملاً تشير إلى الوعي الذاتي واتخاذ القرار، مثل "أدركت أن غضبي لم يكن في مكانه" أو "تعلمت أن أراقب أفكاري قبل ردي"، وهي عبارات تمثل تفكيراً تأملياً تحويلياً.

■ **النتيجة:** تُظهر منتجات الطالبات تطوراً نوعياً في عمق التفكير التأملية من مجرد وصف الحدث إلى تحليل معانيه وربطه بالقيم الشخصية والتجارب السابقة.

السؤال الخامس: ما أنواع المحتوى الرقمي وصيغته التي تستخدم تقنيات حديثة مثل تطبيقات الذكاء الاصطناعي؟

○ **التحليل:**

- أنتجت المجموعات الست أنماطاً متعددة من المحتوى الرقمي: كتب إلكترونية تفاعلية، رسوم 2D، نماذج 3D، ومشاهد MANGA تعليمية.

• استخدمت الطالبات تطبيقات مثل: Magic Studio - DALL·E - FlippingBook - Heyzine - Canva لتصميم الغلاف والعناصر البصرية.

• دمج بعضهن الذكاء الاصطناعي في توليد الخلفيات أو تحسين الألوان، مما يدل على توظيف حقيقي للتقنية الحديثة في التعلم والإنتاج.

■ **النتيجة:** تنوع المحتوى الرقمي بين نصي وبصري وتفاعلي، بما يعكس دمج التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي في عمليات التفكير والإبداع لدى المتعلمات.

السؤال السادس: ما مدى تأثير توظيف الاستراتيجيات على جودة المحتوى وإخراجه الرقمي بطريقة إبداعية؟

○ **التحليل:**

- أظهر التحليل النوعي للمنتجات أن النصوص أصبحت أكثر اتساقاً لغوياً وعمقاً فكرياً بعد التدريب.

• تحسّن استخدام القيم التربوية واللغة السردية بنسبة كبيرة مقارنة بالمرحلة القبلية.

• على مستوى الإخراج الرقمي، برزت ملامح الأصالة والإبداع في التصميمات النهائية للكتب والرسوم، مع انسجام بين المحتوى النصي والمشهد البصري.

• المخرجات الرقمية جسدت تزاوجاً بين التفكير النقدي والإبداعي، وهو ما تسعى إليه استراتيجيات التعلم النشط.

■ **النتيجة:** أدى توظيف استراتيجيات التعلم النشط إلى تحسين جودة المحتوى المكتوب والمرئي من حيث الاتساق، العمق، والأصالة، كما حفّز الإبداع في توظيف التقنية لإنتاج محتوى رقمي تربوي متكامل.

توصيات البحث:

- استنادًا إلى النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:
١. توسيع نطاق التجربة لتشمل المراحل الثانوية والجامعية، للتحقق من فاعلية استراتيجيات التفكير التأملية في تنمية الكتابة الإبداعية عبر مراحل النمو المختلفة.
- دمج استراتيجيات التفكير التأملية والتعلم النشط في المناهج الدراسية ضمن مقررات اللغة العربية ومهارات الحياة، بما يعزز التفكير النقدي والتعبير الذاتي.
- تصميم برامج تدريبية موجهة للمعلمين والمعلمات حول توظيف التغذية الراجعة التأملية في الكتابة الإبداعية، مع تطوير أدلة إجرائية تطبيقية.
- تطوير منصات رقمية تربوية تشجع إنتاج ونشر المحتوى الرقمي الأصيل من قبل الطلاب، مع ضمان حقوق النشر والتوثيق التربوي للمنتجات الإبداعية.
- تعزيز الاستخدام الواعي للذكاء الاصطناعي بوصفه أداة داعمة لتنمية مهارات الكتابة والتفكير، مع توجيه الطلاب نحو الحفاظ على الأصالة الفكرية.
- تفعيل التكامل بين التقنية والقيم التربوية عبر إنتاج محتوى رقمي يعكس مواقف تربوية واقعية وقصص تعلم ذات مغزى إنساني ومجتمعي.

مقترحات:

- إجراء دراسة مقارنة لفاعلية نماذج التفكير التأملية 3R و 5R و Gibbs في تنمية مهارات الكتابة الانعكاسية لدى طالبات الموهبة في المرحلة الثانوية.
- دراسة الأثر طويل المدى لاستخدام استراتيجيات التغذية الراجعة التأملية في بناء الهوية الكتابية والإبداعية لدى المتعلمين في التعليم العام.
- تحليل العلاقة بين استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي ChatGPT من خلال إعادة تطبيق برنامج Kalima-TECH مع قياس الأثر على جودة الأصالة في الكتابة الرقمية لدى الطلاب الموهوبين.
- تطوير نموذج مفاهيمي يوضح آليات الدمج بين التفكير التأملية والإنتاج الرقمي في إطار تعليم الموهوبين.
- تصميم مقياس معياري وطني لقياس (مؤشر الأصالة الرقمية) في المنتجات التعليمية للطلاب الموهوبين وكذلك طلاب التعليم العام، بحيث يمكن اعتماده ضمن أدوات التقويم التربوي.
- دراسة الأثر النفسي والتربوي لتوظيف الكتابة التأملية على تقدير الذات والوعي الوجداني لدى الطالبات الموهوبات وطالبات التعليم العام.

الخاتمة:

تؤكد تجربة (من القصة إلى المنتج الرقمي) أن الأصالة في المحتوى لا تتحقق بالتقنية وحدها، بل بالتفكير التأملية الذي يمنح الفكرة عمقها والمنتج الرقمي معناه.

لقد برهنت الدراسة أن توظيف استراتيجيات التعلم النشط والتأمل الواعي في بيئة رقمية قادرة على تحويل التعلم من عملية نقل معرفة إلى عملية بناء معنى، حيث يعبر المتعلم عن ذاته، ويعيد تشكيل خبراته ضمن سياق قيمى وتربوي متزن.

كشفت النتائج أن الموهبة حين تُوجّه بوعي تربوي ومنهجي مدروس، تنتقل من الإقناع التقني إلى الإبداع الأصيل، وأن الكتابة الانعكاسية قادرة على تنمية الوعي الذاتي والقدرة النقدية لدى المتعلمين. كما برز الأثر الإيجابي للتفاعل المجتمعي (المعلمات، أولياء الأمور، والزميلات) في تعزيز الدافعية، مما جعل من التجربة نموذجًا تطبيقيًا لتكامل المدرسة والأسرة في دعم الإبداع.

تُقدّم هذه الدراسة إسهامًا علميًا واضحًا في الأدب التربوي المعاصر من خلال الربط بين التفكير التأملية، التعلم النشط، والإنتاج الرقمي، بما ينسجم مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ نحو تعزيز مهارات الإبداع، والابتكار، والهوية الوطنية الرقمية الأصيلة وكذلك رؤية وزارة التعليم في أن يكون المتعلم منتج للمعرفة.

وتفتح هذه التجربة المجال أمام الباحثين لاستكشاف أطر جديدة لتعليم الكتابة الإبداعية في العصر الرقمي، حيث تصبح القصة وسيلة لبناء الذات، والمنتج الرقمي تجسيدًا للتفكير والتعبير في آن واحد.

تتمثل الإضافة العلمية للدراسة في تقديم نموذج تربوي تطبيقي يدمج بين استراتيجيات التعلم النشط والتفكير التأملية لإنتاج محتوى رقمي أصيل مما يساهم في سد الفجوة البحثية بين مهارات الكتابة التقليدية والإنتاج الرقمي في بيئات التعليم.

المراجع:

1. Dewey, J. (1933). How We Think: A Restatement of the Relation of Reflective Thinking to the Educative Process. Boston: D. C. Heath and Company.
2. Hawaii University. (2023). Reflective Thinking — University of Hawaii Resource. Retrieved from <https://www.hawaii.edu/intlrel/pols382/Reflective%20Thinking%20-%20UH/reflection.html>
3. MasterClass. (2021). Reflective Thinking: How to Practice Reflective Thinking. Retrieved from <https://www.masterclass.com/articles/reflective-thinking>

4. **Open University. (2019).** Session 2: What is Reflective Thinking? Open Learn. Retrieved from https://www.open.edu/openlearn/mod/ou_content/view.php?id=51386§ion=2
5. **PMC (2023).** Reflective Practices in Education: A Primer for Practitioners. Journal of Education and Health Promotion, 12(112). Available from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10228263/>
6. **Wikipedia. (2024).** Video-based Reflection. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Video-based_reflection
7. **UN ESCWA (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب (آسيا) (2023).** إثراء المحتوى الرقمي العربي: دراسة. حول التحديات والفرص بيروت: الأمم المتحدة. من <https://www.unescwa.org/ar/news/-اثرءاء-المحتوى-الرقمي-العربي>
8. **UN ESCWA. (2022).** Status of the Digital Arabic Content Industry in the Region. Beirut: United Nations Economic and Social Commission for Western Asia. Retrieved from <https://www.unescwa.org/publications/status-digital-arabic-content-industry-region>
9. **World Intellectual Property Organization (WIPO). (2023).** Understanding Copyright and Originality. Geneva: WIPO. Retrieved from <https://www.wipo.int>
10. **U.S. Copyright Office. (2021).** Copyright Basics: Circular 1. Washington, DC: U.S. Library of Congress. Retrieved from <https://copyright.gov/circs/circ01.pdf>
11. **International Organization for Standardization (ISO). (2016).** ISO 15489-1:2016 Information and Documentation — Records Management — Part 1: Concepts and Principles. Geneva: ISO.
12. **National Archives and Records Administration (NARA). (2022).** Guidance on Trustworthy Digital Records: Authenticity, Reliability, Integrity, and Usability. Washington, DC: U.S. National Archives.
13. **Consultative Committee for Space Data Systems (CCSDS). (2012).** Reference Model for an Open Archival Information System (OAIS) — ISO 14721:2012. Washington, DC: NASA & CCSDS.
14. **UNESCO. (2019).** PERSIST Guidelines for the Preservation of Digital Heritage. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000370237>
15. **ArXiv. (2020).** Design of Arabic Websites and the Status of Arabic Content on the Internet. arXiv:2011.02933. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/2011.02933>
16. **ArXiv. (2020).** Machine Generation and Detection of Arabic Manipulated and Fake News. arXiv:2011.03092. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/2011.03092>
17. **Koiso-Kanttila, S. (2004).** Digital content and digital products are conceptualized as bit-based objects distributed through electronic channels.
18. **Rowley, J. (2008).** Digital content is defined as “bit-based objects distributed through electronic channels.”

المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal of Educational Research and Development

مجلة علمية - دورية - محكمة - مصنفة دولياً



Learning Outcomes in Elementary Schools: Challenges and Proposed Solutions for Improvement (A Case Study to Support School Excellence).

Dr. Sarah Saadi Saeed AL. Sulami

Ph.D. in Education (Foundations of Education),
Microsoft Global Expert 2025, Educational
Supervisor at the General Directorate of Education
in Jeddah Governorate.

نواتج التعلم في مدارس المرحلة الابتدائية: التحديات والحلول المقترحة لتحسينها (دراسة حالة لدعم التميز المدرسي).

د. سارة بنت سعيدي سعيد السلمي

دكتورة الفلسفة في التربية (أصول تربوية)، خبير
مايكروسوفت عالمي ٢٠٢٥، مشرفة تربوية في الإدارة العامة
للتعليم بمحافظة جدة.

Email: saraal-su@hotmail.com

KEY WORDS:

Learning Outcomes – School Excellence Support – Improvement of Learning Outcomes.

الكلمات المفتاحية:

نواتج التعلم – دعم التميز المدرسي – تحسين نواتج التعلم.

ABSTRACT:

The study aimed to identify the causes of weak learning outcomes and propose solutions for schools that require support to achieve educational excellence. It sought to determine the reasons behind weak learning outcomes from the perspectives of teachers in these schools and to explore, through field observations, the real factors contributing to low performance among teachers of core subjects. The study also aimed to identify the most significant causes of weak learning outcomes and to suggest potential solutions to enhance them.

The study employed the descriptive method using a case study approach, applied to an elementary school identified as needing supervisory support for school excellence. Interviews were conducted with teachers of the targeted subjects (Mathematics, Science, and Arabic "My Language"), and observations were made of 6 female- teachers within the school to determine the underlying causes of poor learning outcomes.

The results of both quantitative and qualitative analyses revealed a clear complementarity in explaining the phenomenon of weak learning outcomes in schools requiring excellence support. The quantitative data obtained from observation checklists indicated that aspects related to planning, goal organization, and administrative documentation were rated high, whereas practical instructional practices directly linked to the teaching-learning process—such as the use of technology, data analysis, and activation of student activities—were rated from moderate to low. The field interviews supported these findings.

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب ضعف نواتج التعلم والحلول المقترحة للمدارس التي تحتاج دعم التميز المدرسي، من خلال تحديد أسباب ضعف نواتج التعلم من وجهة نظر معلمات هذه المدارس، والكشف عن واقع أسباب ضعف نواتج التعلم للمدارس التي تحتاج دعم التميز المدرسي من خلال الملاحظة الميدانية لممارسات معلمات المواد المستهدفة، وتحديد أهم أسباب ضعف نواتج التعلم، ووضع الحلول المقترحة لتحسين نواتج التعلم لهذه المدارس، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة، من خلال التطبيق على مدرسة ابتدائية مصنفة بالحاجة إلى وجود مشرفة لدعم التميز المدرسي، حيث تم عمل مقابلات مع معلمات المواد المستهدفة (الرياضيات – العلوم – لغتي)، كما تم عمل ملاحظة لعدد (٦) معلمات داخل المدرسة، لتحديد أسباب ضعف نواتج التعلم، وأظهرت نتائج التحليل الكمي والكيفي تكاملاً واضحاً في تفسير ظاهرة ضعف نواتج التعلم في المدارس التي تحتاج دعم التميز المدرسي، إذ أكدت البيانات الكمية المستخلصة من بطاقات الملاحظة أن جوانب الممارسة المرتبطة بالتخطيط وتنظيم الأهداف والتوثيق الإداري جاءت بدرجة مرتفعة، في حين أن الممارسات التطبيقية التي تمس جوهر العملية التعليمية مثل : توظيف التقنية، وتحليل النتائج، وتفعيل النشاط الطلابي جاءت بدرجات متوسطة إلى منخفضة، وقد دعمت المقابلات الميدانية هذا الاتجاه.

مقدمة:

يواجه النظام التعليمي على المستوى العالمي العديد من التحديات الناتجة عن الحداثة والتطور التكنولوجي المتلاحق، وتسعى الدول إلى تقديم مخرجات تعليمية على قدر مرتفع من التميز لمواكبة التحديات السائدة، وتُعد نواتج التعلم من أهم مؤشرات المخرجات التعليمية، إذ تحظى باهتمام الطلاب وأولياء الأمور وقادة المدارس، فهي إحدى الأساسيات التي تكشف عن شفافية التعليم، ومستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب، كما يساهم رفع نواتج التعلم في تحقيق بعض الجوانب الإنسانية كتحقيق العدالة التعليمية بين الطلاب من خلال تقليل الفجوات التعليمية بينهم.

وتولي المملكة العربية السعودية، الأهمية للتحصيل الدراسي والعمل على رفع نواتج التعلم، والوقوف على أسباب تدني نواتج التعلم والعمل على معالجتها، خاصة في المرحلة الابتدائية التي تُعتبر الأساس للمراحل التعليمية اللاحقة، حيث تُعدُّ المرحلة الابتدائية من أهم المراحل التعليمية، حيث تؤدي دوراً حاسماً في بناء أسس قوية للتعلم، والنمو الشامل للأطفال. فهي تمثل المرحلة الأولى في مسيرة التعليم وتؤدي دوراً حاسماً في تنمية قدرات الطلاب وتطوير مهاراتهم الأساسية.

لذا تسعى وزارة التعليم إلى تحسين نواتج التعلم من خلال حث المدارس على إقامة المسابقات والبرامج المتخصصة كبرنامج "نافس"، التي تستهدف مجالات القراءة والرياضيات والعلوم بالمدارس الابتدائية والمتوسطة بمدارس المملكة (الزهراني والعجمي، ٢٠٢٥).

كما تقوم وزارة التعليم بدور رائد وأساسي في العمل على تحسين نواتج التعلم ورفع مستوى التحصيل الدراسي من خلال عقد لقاءات وملتقيات ودورات تدريبية موجهة إلى قيادات المدارس (الهملان، وآخرون، ٢٠٢٥).

كما يُعد تدني نواتج التعلم أحد الصعوبات التي تواجه المدارس، في ضوء نتائج برنامج التقييم المدرسي الذي نفذته هيئة تقويم التعليم والتدريب (الحربي، ٢٠٢٤).

وقد قامت بعض الدراسات بتقديم بعض المقترحات للحد من تدني نواتج التعلم كدراسة الشمري (٢٠٢٣) التي توصلت إلى فاعلية الأنشطة الإلكترونية التفاعلية في تحسين نواتج التعلم في مقرر الرياضيات، ودراسة السلمي وآخرون (٢٠٢٣) التي توصلت إلى فاعلية المنصات الرقمية في تحسين نواتج التعلم.

ومن القرارات التي يتم التركيز فيها على قياس نواتج التعلم من عدة منظمات محلية ودولية، قرارات هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية، والهيئة الدولية لتقييم التحصيل التربوي (IEA) والممثلة باختبارات الاتجاهات الدولية لدراسة العلوم والرياضيات Trend in international mathematics and science study

(TIMSS)، والبرنامج الدولي لتقييم الطلاب programme for Study International Student assessment (PISA) لما تتضمنه من تطبيقات متنوعة، كما تُعد من المقومات الأساسية لفروع العلوم المختلفة، وتبرز أهميتها بالمملكة العربية السعودية من خلال التركيز على إيجابية المتعلم ومراعاة الفروق الفردية من خلال الأنشطة (السريحي وآخرون، ٢٠٢٥).

كما تُعدُّ مادة العلوم من المواد الدراسية ذات الأهمية نظراً لدورها في بناء شخصية الطالب من خلال تنمية المهارات العلمية والتفكير النقدي لديه، وربط المعرفة العلمية بحياته اليومية والمجتمع (الزهراني والعجمي، ٢٠٢٥).

وتُعدُّ مادة اللغة العربية من المواد الدراسية المستهدفة بتحسين نواتج التعلم، إذ تُعد اللغة العربية لغة الدين الإسلامي واللغة الأم للمملكة العربية السعودية. ومن هنا تبرز أهمية الكشف عن أسباب تدني نواتج التعلم بالمواد الدراسية الثلاث في المرحلة الابتدائية بالمدارس التي تحتاج لدعم التميز المدرسي، والتي تنقصر إلى العديد من المزايا التي تدعم تفوق الطلاب، كتنادي البنية التحتية للمدرسة، وعدم وجود معامل، وكثرة أعداد الطلبة في الفصول الدراسية، وعدم إسناد المواد المستهدفة لمعلمات التخصص.

مشكلة الدراسة:

تتبع مشكلة الدراسة من اهتمام المملكة بتحسين النظام التعليمي، خاصة المرحلة الابتدائية التي يحدد من خلالها فاعلية النظام التعليمي بالدول، وتسعى المملكة إلى سد الفجوة الواضحة بين نتائج الطلاب باختبارات المملكة مع نتائج الاختبارات الدولية، لذا يجب التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى تدني نواتج التعلم لدى طلاب المرحلة الابتدائية، بالمدارس التي تحتاج إلى دعم التميز المدرسي، والتي يصعب نجاحها في مهامها التعليمية من دون الحصول على الدعم المجتمعي الكامل.

ومن خلال عمل الباحثة مشرفة تربوية ومقدمة دعم للتميز المدرسي، رصدت الباحثة بعض المقابلات مع معلمات المواد المستهدفة (الرياضيات والعلوم واللغة العربية)، واتضح لها بعض نقاط القصور التي تؤدي إلى تدني نواتج التعلم بمدارس المرحلة الابتدائية، والتي تحتاج لدعم التميز المدرسي، وبعد التحليل الكيفي لهذه المقابلات تبين أن أسباب تدني نواتج التعلم جاءت نتيجة ما يلي:

الضعف القرائي والكتابي- الغياب المتكرر- ضعف تركيز الطلاب- كثرة المهارات بالدرس الواحد- عدم متابعة الأسرة للطلاب- كثرة المعلومات بالدرس الواحد.

ومن خلال ما سبق تحدت مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

ضعف نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمات، ومن وجهة نظر المشرف المقيم في المدرسة مما يسهم في تحسين نواتج التعلم.

٤. قد تفتح الدراسة الحالية مجالاً جديداً أمام الباحثين لعمل المزيد من الدراسات البحثية، ودراسات الحالة في المراحل الدراسية (المتوسطة، والثانوية) مما يعزز ثقافة البحث الإجرائي ودوره في تحسين وضبط جودة مخرجات التعليم. ٥. قد تسهم الدراسة في دعم صناع القرار والمسؤولين عن مجال التميز المدرسي في وزارة التعليم، والإدارات التعليمية، للاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها للوصول إلى نتائج مستقبلية تكشف الواقع، وتستشرف المستقبل.

٦. قد يستفيد القارئ على التدريب والتطوير من الدراسة الحالية في تحديد الاحتياج الفعلي لإقامة الدورات التدريبية في مجال نواتج التعلم، النشاط الطلابي، التوجيه الطلابي، طرق التدريس، وتميز الأداء المدرسي.

مصطلحات الدراسة:

١. نواتج التعلم: Learning outcomes

هي المهارات والمعارف والاتجاهات التي يتوقع أن يكتسبها الطالب بنهاية المرحلة الدراسية، من خلال البيئة التعليمية (Purwanto, 2016).

التعريف الإجرائي لنواتج التعلم: كل ما يتوقع أن يكتسبه الطلاب من مهارات ومعارف من خلال ما تقدمه المدرسة من خدمات تعليمية.

٢. التميز المدرسي: School Excellence

هو مجموعة الأنشطة التي تنظمها القيادة المدرسية بالتعاون مع مواردها البشرية من أجل تحقيق درجة مرتفعة من إتقان العمل وتميز الأداء، وتحقيق مخرجات تعليمية متميزة (الصبحي وباداود، ٢٠٢٢).

التعريف الإجرائي للتميز المدرسي:

الأنشطة التي تُقدّم من قِبَلِ قيادات المدرسة والمعلمات للطلاب في العملية التعليمية والأنشطة الصفّية، بهدف تحقيق نواتج تعلّم مُرتفعة.

دعم التميز المدرسي: Supporting School Excellence

توفير الدعم المادي والتعليمي والفني اللازم للمدارس لتحقيق أداء متميز. (عبد الرحمن وآخرون، ٢٠٢١).

التعريف الإجرائي لدعم التميز المدرسي:

مجموعة من العمليات والاستشارات التربوية التي تهدف إلى مساعدة المدرسة في تحقيق غايات التعليم وأهدافه، مما يسهم في تحسين نواتج التعلم ودعم الممارسات المتميزة في المجتمع المدرسي.

ما أسباب ضعف نواتج التعلم والحلول المقترحة للمدارس التي تحتاج دعم التميز المدرسي؟

وينتفع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

١. ما أسباب ضعف نواتج التعلم للمدارس التي تحتاج دعم التميز المدرسي من وجهة نظر معلمات المدرسة؟
٢. ما واقع أسباب ضعف نواتج التعلم للمدارس التي تحتاج دعم التميز المدرسي؟
٣. ما الحلول المقترحة لتحسين نواتج التعلم للمدارس التي تحتاج دعم التميز المدرسي؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. أسباب ضعف نواتج التعلم للمدارس التي تحتاج دعم التميز المدرسي من وجهة نظر معلمات المدرسة.
٢. واقع أسباب ضعف نواتج التعلم للمدارس التي تحتاج دعم التميز المدرسي.
٣. الحلول المقترحة لتحسين نواتج التعلم للمدارس التي تحتاج دعم التميز المدرسي.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الجوانب الآتية:

أ. الأهمية النظرية:

١. تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوع نواتج التعلم، الذي يتفق مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ مما يدعم تجويد العملية التعليمية.
٢. من المتوقع أن تساهم الدراسة في سد الفجوة البحثية نظراً لقلّة البحوث والدراسات التي تناولت أهمية دعم مدارس المرحلة الابتدائية بممارسات التميز المدرسي التي تعمل على تحسين جودة نواتج التعلم وتحسين ممارسات العملية التعليمية، وتطوير الأفكار والمهارات، مما يسهم في ضمان الجودة.

٣. تأمل الباحثة إثراء مكتبة إدارة أداء التعليم معرفياً بشكل عام، ومكتبة قسم الاشراف التربوي بشكل خاص في مجال الدراسات التقييمية عن تحديات نواتج التعلم والحلول المقترحة لتحسينها مما يسهم في تحسين نواتج التعلم، ودعم التميز المدرسي.

ب. الأهمية التطبيقية:

١. قد تسهم الدراسة في استفادة المسؤولين وصناع القرار في تحسين نواتج التعلم.
٢. قد تُفيد الدراسة في دعم صناع القرار والمسؤولين عن مجال التميز المدرسي في الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة.

٣. من المتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة (مقدمي خدمات دعم التميز المدرسي، الإدارات المدرسية، المعلمون والمعلمات) من خلال التركيز على أسباب

حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية: نواتج التعلم والتميز المدرسي، وطلاب المرحلة الابتدائية بالمدارس التي تحتاج لدعم التميز المدرسي.
٢. الحدود البشرية: طبقت أداة الدراسة على معلمات المواد المستهدفة (الرياضيات والعلوم واللغة العربية).
٣. الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٤٧هـ.
٤. الحدود المكانية: مدرسة التوسكين الأول وهي مدرسة ابتدائية.

الأدب النظري والدراسات السابقة:

أولاً- نواتج التعلم:

تُعرف نواتج التعلم بأنها " مخرجات التعلم التي تحدد ما هو متوقع من المتعلم معرفته ويستطيع القيام به وفي مجال التعلم وما يمثل في سلوكه، ويقصد بها المحصلة النهائية لعملية التعلم والتي يجب أن تكون قابلة للقياس في ضوء أدوات تقويم تتوافق مع المستوى المقترن بالمؤهل (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢٠).

كما تُعرف بأنها مجموعة المعارف والاتجاهات والقيم التي يكتسبها الطلاب نتيجة مرورهم بخبرة تربوية من خلال دراسة منهج محدد (عبد العزيز، ٢٠١٧).

وبضيف الفقي (٢٠١٦) أن نواتج التعلم مجموعة المعارف والمعلومات والقدرات التي يحققها الطالب، ويكون قادراً على أدائها، وذلك نتيجة اكتسابه الخبرات التعليمية عقب انتهائه من نهاية مقرر أو عام دراسي أو مرحلة دراسية، تحدث تغيُّراً كميّاً ونوعيّاً في تحصيله الدراسي واتجاهاته.

كما يؤكد Misqa et al (2024) على إمكانية تحسين نواتج التعلم من خلال ممارسة الأنشطة الصفية واللاصفية باستخدام مصادر معرفة متنوعة.

وتُعد نواتج التعلم من العوامل ذات الأهمية بالنسبة للمعلم والمتعلم والمؤسسة التعليمية، وتبرز من خلال الإسهام في تحديد الأهداف التعليمية، وتقييم أداء الطلاب كميّاً، كما تساعد في تحديد المجالات ذات القصور أو الضعف والعمل على تحسين جودتها، كما تبرز أهميتها للمتعلّم من خلال تحفيزه على التعليم الذاتي، بالإضافة إلى أهميتها بالنسبة للمؤسسة التعليمية من خلال قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات (Harefa, 2023).

وقد صنف التربويون نواتج التعلم إلى ثلاث مجالات رئيسية، ويتضمن كل مجال جانباً من جوانب الشخصية التي تسعى النظم التعليمية إلى تكوينها وبناءها لدى المتعلمين كما يلي:

١. المجال المعرفي: وهو المجال المعني بمدى قدرة الطالب على الحفظ والاستدعاء للمعلومات، ومدى استعداده للفهم والتحليل والتطبيق.

٢. المجال المهاري: وهو المجال الذي يتم من خلاله التعرف على مدى مقدرة الطالب على استخدام الأجهزة والوسائط في عملية التعلم، ومدى إتقانه للمهارات اليدوية.
٣. المجال الوجداني: وهو المجال الذي يهتم بقدرة المتعلم على الاستشعار بالقيم والمشاعر الإنسانية، ومدى مقدرة على إظهار الحب والتقدير، ومدى تمتعه بحب الاستطلاع (الحربي، ٢٠٢٤)، ويوضح الشكل رقم (١) مجالات نواتج التعلم.



شكل (١) مجالات نواتج التعلم (إعداد الباحثة)

ويرى عمر (٢٠١٨) أن مدارس المملكة العربية السعودية تواجه بعض التحديات التي تؤثر سلباً على نواتج التعلم، كقلة عدد المعلمين في بعض المناطق، وقصور تدريب وتأهيل بعض المعلمين على أساليب التعلم الحديثة، كما تفتقر بعض المدارس للتجهيزات بالتقنيات الحديثة والوسائط التعليمية، كما تُعد الفروق الفردية بين الطلاب أحد التحديات التي تواجه المدرسة لعدم القدرة على توفير برامج تلائم هذه الفروق بين الطلاب، كما يُعد عدم وجود تفاعل حقيقي بين المدرسة والأسرة ومتابعة الأسرة للطلاب أحد العوامل التي تؤثر على نواتج التعلم.

وهناك أسباب تؤدي إلى تدني نواتج التعلم بالمرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية، كعدم تعود الطالب القراءة بالتدريج في الروضة أو المنزل، فرط الحركة والانشغال باللعب وعدم الإصغاء لشرح المدرس، عدم التنوع في طريقة التدريس والوسائل التعليمية المستخدمة، اعتماد الطالب اعتماداً كلياً على المعلم في حل جميع الأسئلة، عدم مصداقية التقارير الوصفية، ضعف التواصل بين المدرسة والمنزل، عدم الاستقرار الأسري، الوضع الصحي للطلاب (الهملان، ٢٠٢٥).

ثانياً- التميز المدرسي:

يُعرف التميز المدرسي بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تتحقق من خلاله مستويات مرتفعة من الأداء، مما ينتج عنه نتائج متميزة تفوق نتائج المنافسين من المدارس الأخرى (خليلة وبني هاني، ٢٠٢٣).

كما ترى الرشيد وآخرون (٢٠١٨) أن التميز المدرسي هو حالة الإبداع والتفوق التي تظهر بأداء المدرسة من حيث الممارسات التي تتفوق بها على المدارس المنافسة، عبر وضع سياسات مشتركة مع المجتمع.

ويرى (Mustoip et al., 2023) أن هناك عدة معايير يجب أن تطبق بالمدرسة لتحقيق التميز المدرسي، وتتمثل فيما يلي:

- الرؤية والرسالة الواضحة: وضع رؤية ورسالة واضحة لأهداف المدرسة يشترك في تنفيذها الطلاب والمعلمون والقادة والإداريون بالمجتمع المدرسي.

- القيادة الفعالة: بناء خطط عمل تعاونية بين أفراد المجتمع المدرسي.

- المشاركة المجتمعية: بناء علاقات إيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي.

- التطوير المستمر: العمل على تطوير الموارد البشرية والمادية والتقنية في البيئة التعليمية.

- التقييم المستمر: تقييم الأداء المدرسي ككل ووضع خطط لتحسينه.

- ويُعد التميز المدرسي مكوناً أساسياً في بناء نظام تعليمي فعال يهدف إلى تحسين نواتج التعلم. فوفقاً لتقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2025)، فإن المدارس المتميزة تُظهر مستويات أعلى من التحصيل الأكاديمي، ومهارات التفكير النقدي، والمشاركة الطلابية، نتيجة وجود قيادة تعليمية قوية وثقافة مؤسسية داعمة للتطوير المهني المستمر للمعلمين. ويؤكد التقرير أن الاستثمار في جودة القيادة والممارسات التعليمية هو المفتاح لتحقيق نواتج تعلم عالية الجودة تسهم في استدامة تحسين التعليم على المستوى الوطني.

وتُشير دراسة Al-Mutairi and Bennour (2022) إلى أن العوامل المؤسسية مثل الانضباط المدرسي، جودة البيئة التعليمية، والإدارة الفعالة للصفوف تُعد من أبرز محددات جودة نواتج التعلم في المدارس السعودية. فقد أظهر التحليل متعدد المستويات لبيانات TIMSS أن المدارس التي تتبنى نهج التميز المدرسي من خلال بيئة تعليمية داعمة وإدارة فعالة تحقق مستويات أعلى من الأداء الأكاديمي، ما يعكس العلاقة الوثيقة بين ممارسات التميز وجودة المخرجات التعليمية.

وفي دراسة حديثة حول التعليم المستدام في الجامعات السعودية، وجدت (Yousif 2022) أن التميز في طرائق التدريس مثل التعلم النشط، والتعلم القائم على المشروعات، يُسهم في تطوير فهم أعمق للمفاهيم الأكاديمية ويزيد من دافعية الطلاب للتعلم، مما يؤدي إلى نواتج تعلم أكثر جودة. وتؤكد الدراسة أن التحول نحو ممارسات تدريس متميزة لا يُحسن فقط أداء الطلاب، بل يعزز أيضاً من جودة مخرجات التعليم الوطني بشكل عام.

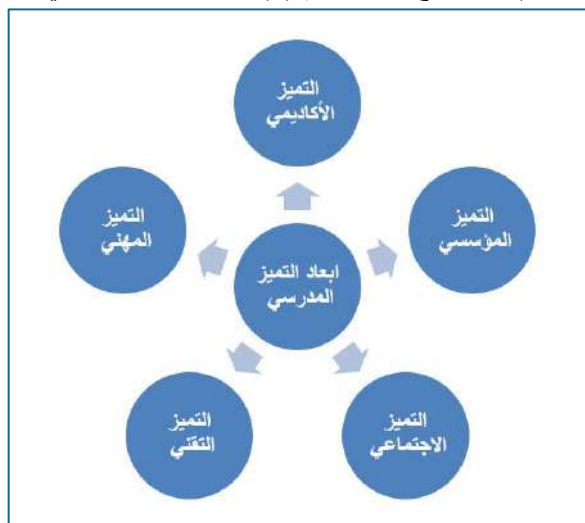
ويضيف كشوب (٢٠٢٣) أن التميز المدرسي هو ما يتوقف على تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والابتكار كتحسين نتائج الطلاب وتطوير بيئة التعلم.

ويرى كلٌّ من (سمارة وآخرون، ٢٠٢٠؛ وقوطة، ٢٠٢١) أن أهمية التميز المدرسي تبرز من خلال تحقيق العديد من المنافع للمدرسة، كدخول المدرسة حيز البحث المستمر ومن ثم نظل طور التطور المستمر، من خلال أهداف استراتيجية، كما تبرز أهميته في التمكين من المنافسة الطلابية من خلال المشاركات في المسابقات والمبادرات، كما يساعد التميز المدرسي على تحقيق معايير الجودة، وتقديم الخدمات بطريقة مبتكرة.

فالمدرسة أمام متغيرات العصر الحالي أصبحت بيئة تعليمية نشطة، تتطلب إدارة فعالة، تعمل على تطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية من الطلاب والمعلمين (الحربي، ٢٠٢٠).

ويتضمن التميز المدرسي عدة أبعاد تتمثل في الآتي:

- التميز الأكاديمي: وهو الشق الذي يهتم بالطلاب، وتطوير مهاراتهم الإبداعية، ومدى تحقيقهم للنتائج المتميزة.
- التميز المؤسسي: وهو الشق الذي يهتم بكفاءة الإدارة المدرسية، والبيئة التعليمية المتطورة.
- التميز الاجتماعي: وهو الشق الذي يتعلق بتنمية المهارات الاجتماعية للطلاب والقدرة على بناء علاقات إيجابية مع أفراد المجتمع المدرسي.
- التميز التقني: وهو الشق الذي يهتم بتوافر الوسائل التعليمية المتطورة، والتقنيات الحديثة في العملية التعليمية واستخدامها بفاعلية.
- التميز المهني: وهو الشق الذي يعتني بالتطوير المستمر لمهارات المعلمين، والعمل على تحسين أدائهم (المالكي، ٢٠٢٤)، ويوضح الشكل رقم (٢) أبعاد التميز المدرسي.



شكل رقم (٢) أبعاد التميز المدرسي (إعداد الباحثة).

دراسات سابقة:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت نواتج التعلم:

دراسة الشمري (٢٠٢٣)، والتي هدفت إلى البحث في تأثير ممارسة الاستراتيجيات التدريسية المختلطة القائمة على الأدلة في تعليم الرياضيات وتحسن نواتج التعلم للطلبة ذوي صعوبات التعلم بالصف الخامس بمدارس الكويت، اتبعت الدراسة المنهج شبه التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من (١٦) طالباً من ذوي صعوبات التعلم بالصف الخامس في الكويت، حيث وزعت بشكل قصدي إلى مجموعتين بالتساوي باستخدام المنهج شبه التجريبي أثناء تطبيق الدراسة خلال فترة تدريس وحدة جمع وطرح الكسور لمنهج الرياضيات الوطني للصف الخامس بمدارس التعليم العام، وتوصلت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية بين درجات الطلبة ذوي صعوبات التعلم في المجموعتين التجريبية والضابطة لصالح المجموعة التجريبية التي استخدمت بها الاستراتيجيات التدريسية المختلطة القائمة على الأدلة.

دراسة الجعيد والعجمي (٢٠٢٣)، والتي هدفت إلى قياس مستوى مدى وعي معلمي المرحلة الثانوية بأهمية استخدام الروبوتات التعليمية لتحقيق نتائج تعلم العلوم، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت على عينة قوامها (٢٧٤) من معلمي ومعلمات العلوم بالمرحلة الثانوية، ومن الأدوات تم استخدام الاستبانة، وأظهرت النتائج أن مستوى معرفة واستخدام المعلمين للروبوتات التعليمية كان متوسطاً، وأن هناك اتجاهاً كبيراً نحو استخدام الروبوتات التعليمية لتحقيق نواتج تعلم العلوم. ولا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى وعي المعلمين بأهمية استخدام الروبوتات، تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي أو عدد سنوات الخبرة، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لعدد سنوات الخبرة في محور اتجاه المعلمين نحو استخدام الروبوتات التعليمية، خاصة لصالح ذوي الخبرة (١-٥ سنوات) و (٦-١٠ سنوات).

دراسة (Harefa et al., 2023)، وتستهدف التحري عن وجود علاقة بين الاهتمام بالتعلم ونتائج تعلم العلوم الطبيعية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، طبقت على عينة قوامها (٦٥) طالباً في مدرسة SMP Negeri 4 Maniamolo، ومن الأدوات تم استخدام استبانة مغلقة، واختبار للطلاب بمادة العلوم الطبيعية، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ومهمة بين الاهتمام بالتعلم ونتائج تعلم العلوم، وهناك أيضاً تأثير بين الاهتمام بالتعلم ونتائج تعلم العلوم الطبيعية.

دراسة (Harefa, 2023)، وقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين اهتمام الطلاب بالتعلم ونتائج تعلمهم للرياضيات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، طبقت الدراسة على عينة قوامها (٦٥) من طلاب الصف الثامن في مدرسة

SMP Negeri 1 Toma، ومن الأدوات تم استخدام استبانات مغلقة واختبار للرياضيات، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين اهتمام الطلاب بالتعلم ونتائج تعلمهم للرياضيات، كما أن هناك تأثيراً لاهتمام الطلاب بالتعلم على نتائج تعلمهم للرياضيات.

دراسة المهدي وآخرون (٢٠٢٤)، وهدفت إلى التعرف على أسباب تدني نتائج طلاب وطالبات المرحلتين الابتدائية والمتوسطة في الاختبارات الوطنية "نافس" من وجهة نظر المعلمات، واقتراح الحلول لمعالجة أسباب تدني نتائج الطلاب والطالبات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (٦٧) من معلمات المرحلتين، قسمت إلى (٤٣) من معلمات الصفين الثالث والسادس الابتدائي، و(٢٤) معلمة من معلمات الصف الثالث المتوسط، ومن الأدوات تم تطبيق الاستبانة، وتوصلت النتائج إلى أن أهم العوامل المؤثرة في انخفاض المستوى في اختبار "نافس" للصف الثالث المتوسط كان انخفاض مستوى الجدية في التعامل مع الاختبار، وقلة وجود اختبارات محاكية للاختبارات الوطنية، واختلاف أسئلة الاختبار عن النمط المعتاد للطلبة، بينما تبين أن أهم العوامل المؤثرة في انخفاض المستوى في اختبار نافس للصفين الثالث والسادس الابتدائي كانت الظروف الأسرية والاجتماعية للطلاب، وقلة وجود اختبارات محاكية للاختبارات الوطنية.

دراسة العطوي (٢٠٢٤)، وتستهدف تنمية المهارات التدريسية لدى معلمي العلوم للمرحلة الابتدائية بمنطقة تبوك والتحصيل الدراسي لتلاميذهم وذلك ببناء برنامج تدريبي قائم على نواتج التعلم المستهدفة في اختبارات نافس وبيان مدى فاعليته، اتبعت الدراسة المنهج شبه التجريبي، طبقت الدراسة على عينة قوامها (٣٠) معلماً، مقسمين إلى مجموعتين (تجريبية وضابطة)، كل مجموعة قوامها (١٥) معلماً، ومن الأدوات تم بناء بطاقة ملاحظة المهارات التدريسية، واختبار تحصيلي للعلوم، كما تم تطبيق الاختبار التحصيلي على عينة بلغت (٣٠٠) طالب، بالصف السادس الابتدائي، مقسمين إلى مجموعتين، إحداها تجريبية، والأخرى ضابطة، كل مجموعة قوامها (١٥٠) طالباً، وهم طلاب المعلمين الثلاثين، وتوصلت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات معلمي المجموعتين التجريبية والضابطة في التطبيق البعدي لبطاقة ملاحظة المهارات التدريسية، وكانت الفروق لصالح المجموعة التجريبية، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات طلاب المجموعتين التجريبية والضابطة في التطبيق البعدي لاختبار التحصيل الدراسي لصالح طلاب المجموعة التجريبية.

معمل الحاسبة البنائية لحل نظام من معادلتين خطيتين) منخفضة.

دراسة (Yang et al., 2025)، وهدفت إلى تحديد سلسلة التأثير، بدءًا من الكفاءة المهنية لمعلمي الرياضيات في المرحلة الثانوية، مرورًا بجودة التدريس، وصولًا إلى نتائج تعلم الطلاب العاطفية في الرياضيات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، طبقت الدراسة على عينة قوامها (١١٧) معلمًا من معلمي الرياضيات بالمرحلة الإعدادية من الصين، بخبرات تدريسية متفاوتة، وطلابهم (٣٤٧١) طالب، ومن الأدوات تم قياس التأثير باستخدام الاختبارات في الرياضيات (TEDS-M)، وتوصلت النتائج إلى عدم وجود أي تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية للكفاءة المهنية للمعلمين على نتائج التعلم العاطفي للطلاب وجودة التدريس المطبق، بينما تم تحديد تأثيرات غير مباشرة ضعيفة ناتجة عن جودة التعليم، مما يبرز الحاجة إلى مزيد من البحث حول نتائج التعلم العاطفي لدى الطلاب، مع مراعاة العوامل الثقافية، من بين أمور أخرى.

دراسة الزيودي (٢٠٢٥)، وهدفت إلى قياس درجة معرفة المعلمين بنظرية الذكاءات المتعددة، وتحديد مستوى نواتج تعلم اللغة العربية لدى الطلبة الموهوبين، والكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين الممارسات التربوية القائمة على النظرية ونواتج تعلم هؤلاء الطلبة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، على عينة مكونة من (٤٧) معلمًا ومعلمة للغة العربية في المدارس الحكومية بإمارة دبي، ومن الأدوات تم استخدام استبانة إلكترونية، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة توظيف الممارسات التربوية القائمة على نظرية الذكاءات المتعددة ونواتج تعلم اللغة العربية لدى الطلبة الموهوبين، مما يعكس أثر هذه الممارسات في تحسين تعلمهم وتطوير قدراتهم اللغوية والمعرفية.

دراسة ميشيطة (٢٠٢٥)، وهدفت إلى تنفيذ نموذج تعلم "Bamboo Dancing" لترقية نشاط الطلاب في اللغة العربية، وتنفيذ نموذج التعلم "Bamboo Dancing" لترقية نواتج تعلم الطلاب في مادة اللغة العربية، اتبعت الدراسة منهج كورت لوين، وطبقت على (٣١) طالبًا وطالبة من الصف الخامس بمدرسة بستان الطالبين بإندونيسيا، ومن الأدوات تم استخدام المقابلات وبطاقة الملاحظة، وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق نموذج تعلم "Bamboo Dancing" في فصول اللغة العربية أدى إلى زيادة مشاركة التعلم لدى طلاب الصف الخامس، وقد بلغت مشاركة الطلاب في المرحلة الأولى ٨٠٪ من ٣١ طالبًا، وفي المرحلة الثانية، زادت هذه النسبة إلى ٩١٪ من ٣١ طالبًا، وهو ما يمثل زيادة قدرها ١١٪. كما أدى تطبيق نموذج تعلم "Bamboo Dancing" في فصول اللغة العربية إلى تحسين نتائج التعلم

دراسة (Misqa et al., 2024)، وهدفت إلى تحسين نتائج تعلم الطلاب في تعلم الرياضيات من خلال تطبيق نهج التدريس والتعلم السياقي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت على عينة قوامها (٤٩) طالبًا من طلاب الصف الخامس والثالث في مدينة باندا آتشيه، ومن الأدوات تم استخدام الملاحظة والاختبار، وتوصلت النتائج إلى أن نشاط المعلم في الدورة الأولى زاد إلى ٧٥٪ في الفئة الجيدة، بينما بلغ في الدورة الثانية، ٨٤،٣٧٪ في الفئة الجيدة جدًا، وزاد مرة أخرى في الدورة الثالثة، إلى ٩٤،٧٩٪ في الفئة الجيدة جدًا. في غضون ذلك، بلغ نشاط الطلاب في الدورة الأولى ٧١،٨٧٪ في المستوى الجيد، وارتفع في الدورة الثانية إلى ٨٢،٢٩٪ في المستوى الجيد جدًا، ثم ارتفع مجددًا في الدورة الثالثة إلى ٩٢،٧٠٪ في المستوى الجيد جدًا. بلغت الزيادة في نتائج التعلم في الدورة الأولى ٦٥،٣٪ في المستوى الكافي. ثم ارتفعت في الدورة الثانية إلى ٨١،٦٣٪ في المستوى الجيد جدًا، ثم ارتفعت مجددًا في الدورة الثالثة إلى ٩٣،٨٧٪ في المستوى الجيد جدًا. لذا، يمكن الاستنتاج أن تطبيق نهج التعليم والتعلم السياقي يمكن أن يزيد من نشاط المعلم والطلاب ونتائج تعلمهم في الصف الخامس (MIN 7) بمدينة باندا آتشيه.

دراسة الزهراني والعجمي (٢٠٢٥)، وهدفت إلى الكشف عن فاعلية نموذج مارزانو لأبعاد التعلم في مقرر العلوم في تحسين نواتج تعلم الاختبارات الوطنية نافس، اتبعت الدراسة المنهج شبه التجريبي، وطبقت على عينة قوامها (٩٣) طالبة من طالبات الصف السادس بمنطقة الباحة، قسمت إلى (٤٦) طالبة كمجموعة تجريبية، و(٤٧) طالبة كمجموعة ضابطة، ومن الأدوات تم استخدام البرنامج واختبار قبلي وبعدي، وتوصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة في اختبار نافس في مجالات (علم الأرض والفلك، علوم الحياة، العلوم الفيزيائية والكيميائية) لصالح المجموعة التجريبية، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الطالبات في التطبيق البعدي.

دراسة السريحي وآخرون (٢٠٢٥)، وهدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الممارسات التدريسية لدى معلمي الرياضيات في ضوء نواتج التعلم للاختبار الوطني نافس، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٢٢) معلمًا من معلمي الرياضيات بمحافظة ينبع، ومن الأدوات تم تطبيق بطاقة ملاحظة، وتوصلت النتائج إلى أن الممارسات التدريسية لدى معلمي الرياضيات في ضوء نواتج التعلم للاختبار الوطني "نافس" جاءت بشكل عام متوسطة، وكانت ممارسة (يوجه المعلم الطلاب لاستخدام المطويات لتساعددهم في تنظيم ملاحظاتهم حول الدوال الخطية والتربيعية) منخفضة، وممارسة (يوظف المعلم

الأكاديمي على مستوى المدارس الثانوية بباكستان، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، طبقت الدراسة على عينة قوامها (٥٤٠) معلماً، ومن الأدوات تم استخدام مقياس أنماط القيادة المتنوعة (القيادة الاستراتيجية والثقافية والتربوية والحفاظ على التميز الأكاديمي) وتوصلت النتائج إلى أن معظم المعلمين يفضلون القيادة الاستراتيجية، ثم القيادة التربوية، وأخيراً القيادة الثقافية في تدريبهم للحفاظ على التميز الأكاديمي، كما تبين وجود علاقة إيجابية قوية إحصائياً بين تنوع أساليب القيادة في التدريس واستدامة التميز الأكاديمي بقيمة ($r = 0.752$).

دراسة خلالية (٢٠٢٤)، وهدفت إلى التحري عن الدور القيادي لمديري المدارس وعلاقته بمستوى التميز المدرسي داخل الخط الأخضر، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، طبقت الدراسة على عينة قوامها (٤٥٠) معلماً ومعلمة، ومن الأدوات تم استخدام استبانة الدور القيادي لمديري المدارس، واستبانة التميز المدرسي، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الدور القيادي لمديري المدارس ومستوى التميز المدرسي حصلاً على تقدير متوسط، فضلاً عن ذلك، كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية كبيرة طردية ودالة إحصائياً بين مستوى الدور القيادي لمديري المدارس والتميز المدرسي المؤسسي.

دراسة المالك (٢٠٢٤)، وهدفت إلى استكشاف تأثير تطبيق نظريات الإدارة المدرسية الحديثة، مثل إدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير والقيادة التربوية الحديثة، على تحسين جودة التعليم وتحقيق التميز المدرسي في مدارس منطقة عسير التعليمية من وجهة نظر المعلمين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (٦٧) من المعلمين بمنطقة عسير، ومن الأدوات تم استخدام الاستبانة، وتوصلت النتائج إلى أن هناك توافقاً إيجابياً بين المعلمين حول تأثير نظريات الإدارة المدرسية الحديثة في تحسين الأداء الأكاديمي والتميز المدرسي، وكانت أكثر المحاور تأثيراً هي إدارة التغيير والقيادة التربوية الحديثة، حيث سجلت هذه المحاور متوسطات حسابية مرتفعة، مما يشير إلى دورها الكبير في تحقيق تحسينات ملموسة في العملية التعليمية، كما تبين وجود بعض التحديات التي تواجه تطبيق هذه النظريات في المدارس، من بينها نقص الموارد المالية والتقنية، ومقاومة التغيير، وقلة التدريب والتأهيل.

دراسة محمد (٢٠٢٤)، وهدفت إلى وضع تصور مقترح لتحقيق التميز المدرسي في المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء بعض النماذج المعاصرة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (٥٠٠) من شيوخ المعاهد والمعلمين والعاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية في محافظات قنا، والقاهرة، والبحيرة، والمنوفية، ومن الأدوات تم استخدام الاستبانة، وتوصلت

لدى طلاب الصف الخامس، بناءً على نتائج تعلم الطلاب في المرحلة الأولى، شارك ٧٣٪ من أصل ٣١ طالباً، وفي المرحلة الثانية، ارتفعت هذه النسبة إلى ١٠٠٪ من أصل ٣١ طالباً، أي بزيادة قدرها ٢٧٪.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت دعم التميز المدرسي:

دراسة البرعمي (٢٠٢٣)، وهدفت إلى معرفة مستوى تحقق التميز المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، طبقت على عينة قوامها (٢٦٢) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية بمحافظة ظفار، ومن الأدوات تم استخدام الاستبانة، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى التميز المدرسي بمحافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً بمتوسط (٣,٩٧)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التميز المدرسي في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين ومتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التميز المدرسي في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات سنوات الخبرة الثلاثة (٥ سنوات فأقل، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر) على محور التميز المدرسي، وذلك لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأكثر من ١٠ سنوات.

دراسة كشوب (٢٠٢٣)، وهدفت إلى التعرف على مستويات التميز المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين، وإن كانت هناك فروق دالة إحصائية تبعاً للمتغيرات (النوع والخبرة والمؤهل)، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة قوامها (٤١٥) معلماً ومعلمة بنسبة، ومن الأدوات تم استخدام الاستبانة، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى التميز المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار كان مرتفعاً تبعاً للمتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة البالغ (٣,٨٧) بانحراف معياري قدره (٠,٧٤)، وقد جاء بُعد الخدمات المقدمة للمجتمع في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٠)، يليه بُعد الموارد البشرية بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، وأخيراً بُعد القيادة المتميزة بمتوسط حسابي (٣,٨٥). وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة لأبعاد التميز المدرسي لدى مديري المدارس في محافظة ظفار تبعاً للمتغيرين (سنوات الخبرة العملية، والمؤهل العلمي)؛ في حين كان هناك فروقاً وفق متغير النوع وكانت الفروق لصالح الذكور.

دراسة (Maqbool, 2023)، وهدفت إلى التعرف على أهمية أنماط القيادة المتنوعة في التدريس للحفاظ على التميز

النتائج إلى أن هناك محورين لتحقيق التميز المدرسي في المعاهد الثانوية الأزهرية وهما المحور الأول: جوانب التميز المدرسي في المعاهد الثانوية الأزهرية بمصر (القيادة- التخطيط الاستراتيجي، الخدمات المقدمة للمجتمع، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، إدارة العمليات والمنتجات والخدمات، استخدام أنظمة التكنولوجيا الرقمية، الفاعلية التعليمية)، أما المحور الثاني وهو معوقات تحقيق التميز المدرسي وتتمثل في (المعوقات الإدارية والتنظيمية، المعوقات البشرية، المعوقات المالية).

الخامس بين طبيعة العمل المختلفة، وكانت قيمة البائية (أقل من ٠,٠٥). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الخبرة، أو التدريب، وكانت القيم البائية (أكبر من ٠,٠٥). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في المؤشر السادس بين طبيعة العمل المختلفة، وكانت قيمة البائية (أقل من ٠,٠٥)، وبلغت مستويات الخبرة المختلفة بقيم بائية (أقل من ٠,٠٥)، وبلغت القيم البائية (أكبر من ٠,٠٥) بالنسبة لمستويات التدريب المختلفة. - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المؤشر السابع بين طبيعة العمل والخبرات والتدريب بقيمة البائية (أقل من ٠,٠٥). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في المؤشر الثامن بين طبيعة العمل المختلفة بقيمة البائية (أقل من ٠,٠٥). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للخبرات المختلفة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف التدريب بين المشاركين بقيم بائية (أقل من ٠,٠٥). - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المؤشر التاسع لاختلاف طبيعة العمل والخبرة، بقيمة البائية (أقل من ٠,٠٥)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمستويات التدريب، وبلغت القيمة البائية (أكبر من ٠,٠٥). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للمؤشر العاشر بين طبيعة العمل المختلفة، بقيمة بائية (أقل من ٠,٠٥)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الخبرة، والتدريب، وكانت القيمة البائية (أكبر من ٠,٠٥).

دراسة دوشي وآخرون (٢٠٢٥)، وهدفت إلى التعرف على دور النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي في مجالاته المختلفة، والتي تشمل جودة التدريس، نواتج التعلم، دعم الأنشطة والإرشاد الطلابي، التطوير المهني للمعلمين، وإدارة التميز المدرسي والتحسين المستمر، بالإضافة إلى تحديد التحديات التي تواجه هذا النموذج، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (٢٥٧) مديرة من مكاتب التعليم في مدينة الرياض، ومن الأدوات تم استخدام الاستبانة، وتوصلت النتائج إلى أن دور النموذج الإشرافي في تحقيق التميز المدرسي جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، حيث حصل مجال جودة التدريس على أعلى درجة، يليه نواتج التعلم، التطوير المهني، الأنشطة والإرشاد الطلابي، ثم إدارة التميز المدرسي. كما كشفت النتائج عن وجود تحديات تؤثر على تطبيق النموذج الإشرافي المحدث، أبرزها ضعف التحفيز لدى الكوادر التعليمية، ضغوط العمل الزائدة، غياب الدعم التقني، والتفاوت في الإمكانيات بين المدارس. ولم يكن هناك تأثير كبير لنقص الوعي بأهداف النموذج، نظراً لجهود وزارة التعليم في التوعية والتدريب.

دراسة إبراهيم (٢٠٢٥)، وهدفت إلى التعرف على مستوى دور مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في تطبيق مفهوم المدرسة المجتمعية ومستوى التميز المدرسي

دراسة كنان (٢٠٢٤)، وهدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق مؤشرات نواتج التعلم في مدارس التعليم العام بإدارة تعليم محافظة صبييا، ومعرفة الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات يمكن أن تُعزى إلى متغيرات البحث التصنيفية: (طبيعة العمل، الجنس، مستوى الخدمة في العمل الحالي، الدورات التدريبية في مجال العمل)، وكيفية تحقيق مؤشرات نواتج التعلم، بما يحقق التميز المدرسي بمدارس التعليم العام بإدارة تعليم محافظة صبييا، ووضع الحلول والمقترحات لتطبيق مؤشرات نواتج التعلم؛ لتحقيق التميز المدرسي بمدارس إدارة تعليم محافظة صبييا. ولتحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة له، وتكونت في صورتها النهائية من (٥٦) عبارة، توزعت على عشرة مؤشرات لنواتج التعلم، وقد طبقت على عينة تكونت من (٧٢٢) مشرفاً ومشرفة ومديراً ومديرة، ويمثلون ما نسبته (٦٢,١٪) من حجم مجتمع البحث، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. ثم عالجت الباحثة البيانات إحصائياً بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت إلى النتائج التالية: - فقد أظهرت أغلب نتائج مؤشرات نواتج التعلم فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المجموعات المختلفة في (طبيعة العمل، والخبرة، والتدريب) بقيم البائية (أقل من ٠,٠٥). - عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية في المؤشر الأول بين طبيعة العمل المختلفة، ولم تظهر كافة أسئلة المؤشر الأول فروقاً ذات دلالة إحصائية بالنسبة لتحليل التباين الخاص بالخبرة، أو التدريب. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في المؤشر الثاني في طبيعة العمل المختلفة، فقد بلغت القيمة البائية (أقل من ٠,٠٥)، ولم تظهر أية فرق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمستويات الخبرة، أو التدريب أو الجنس. - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المؤشر الثالث بين طبيعة العمل المختلفة والتدريب، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للخبرات، أو التدريب. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في المؤشر الرابع بين طبيعة العمل المختلفة، وكانت قيمة البائية لهم (أقل من ٠,٠٥). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للخبرات، أو التدريب. - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المؤشر

لدى الطلبة الموهوبين، أما دراسة المهيدلي وآخرون (٢٠٢٤) فقد سعت إلى التعرف على أسباب تدني نتائج طلاب وطالبات المرحلتين الابتدائية والمتوسطة في الاختبارات الوطنية "نافس".

من خلال الاطلاع وعرض الدراسات السابقة التي اهتمت بالتميز المدرسي تبين للباحثة ما يلي:

- تبين الدراسات السابقة في تناول موضوع التميز المدرسي، حيث اهتمت بعض الدراسات بالتحري عن مستوى تحقيق التميز المدرسي كدراسات البرعمي (٢٠٢٣) وكشوب (٢٠٢٣) وخلاية (٢٠٢٤)، وإبراهيم (٢٠٢٥)، بينما اهتمت دراسة دوخي وآخرون، (٢٠٢٥) بالتعرف على دور النموذج الإشرافي في تحقيق التميز المدرسي، أما دراسة المالكي (٢٠٢٤) فقد سعت إلى استكشاف تأثير تطبيق نظريات الإدارة المدرسية الحديثة، مثل إدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير والقيادة التربوية الحديثة، على تحسين جودة التعليم وتحقيق التميز المدرسي، في حين اهتمت دراسة (Maqbool, 2023) بالتعرف على أهمية أنماط القيادة المتنوعة في التدريس للحفاظ على التميز الأكاديمي، كما سعت دراسة محمد (٢٠٢٤) إلى وضع تصور مقترح لتحقيق التميز المدرسي في المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء بعض النماذج المعاصرة.

- وتتفرد الدراسة الحالية بالتعرف على أسباب تدني نواتج التعلم لطلاب المدارس الابتدائية التي تحتاج لدعم التميز المدرسي.

إجراءات الدراسة:

أولاً- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة، حيث تم التطبيق على مدرسة ابتدائية تقيم فيها الباحثة كمشرفة دعم للتميز المدرسي؛ للتعرف على أسباب ضعف نواتج التعلم داخلها.

ثانياً- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع البحث من كل المعلمات بالمدرسة الابتدائية بجدة، وعددهن (٣٥) معلمة، والمدرسة مصنفة أنها من المدارس التي تحتاج دعم التميز المدرسي.

ثالثاً- عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٦) معلمات بالمدرسة الابتدائية التي تُقيم فيها المشرفة بجدة، تم اختيارهن بطريقة قصدية، وهن جميع معلمات المواد التي يدرسن المواد المستهدفة: (مادة العلوم، مادة الرياضيات، مادة لغتي) في المدرسة، وفق الجدول رقم (١) والذي يوضح بيانات أفراد الدراسة.

في تلك المدارس، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين تطبيق مفهوم المدرسة المجتمعية والتميز المؤسسي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، طبقت الدراسة على عينة قوامها (٢٠٠) معلم ومعلمة بالأردن، ومن الأدوات تم استخدام الاستبانة، أظهرت النتائج أن مستوى دور مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في تطبيق مفهوم المدرسة المجتمعية جاء مرتفعاً، وأن مستوى التميز المدرسي في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر جاء مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين تطبيق مفهوم المدرسة المجتمعية والتميز المؤسسي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت نواتج التعلم تبين للباحثة ما يلي:

- تبين الدراسات السابقة في تناول موضوع نواتج التعلم، حيث اهتمت بعض الدراسات بالبحث في العوامل المؤثرة على تحسين نواتج التعلم، كدراسة الشمري (٢٠٢٣) التي اهتمت بالاستراتيجيات التدريسية، بينما اهتمت دراستي (Harefa et al., 2023) و (Harefa, 2023) بطرق التعلم، أما دراسة (Misqa et al., 2024) فاهتمت بتطبيق نهج التدريس والتعلم السياقي، كما اهتمت دراسة العجمي والزهراني (٢٠٢٥) بالتعرف على فاعلية نموذج مارزانو لأبعاد التعلم في مقرر العلوم في تحسين نواتج تعلم الاختبارات الوطنية نافس، وهدفت دراسة Yang et al., (2025) إلى تحديد سلسلة التأثير، بدءاً من الكفاءة المهنية لمعلمي الرياضيات في المرحلة الثانوية، مروراً بجودة التدريس، وصولاً إلى نتائج تعلم الطلاب العاطفية في الرياضيات، ودراسة ميشيطة (٢٠٢٥) التي اهتمت بتنفيذ نموذج تعلم "Bamboo Dancing" لترقية نشاط الطلاب في اللغة العربية، وتنفيذ نموذج التعلم "Bamboo Dancing" لترقية نواتج تعلم الطلاب في اللغة العربية، بينما بحثت بعض الدراسات السابقة في العلاقة بين المعلم ونتائج التعلم كدراسة الجعيد والعجمي (٢٠٢٣) التي هدفت إلى قياس مستوى مدى وعي معلمي المرحلة الثانوية بأهمية استخدام الروبوتات التعليمية لتحقيق نتائج تعلم العلوم، ودراسة العطوي (٢٠٢٤) التي هدفت إلى تنمية المهارات التدريسية لدى معلمي العلوم للمرحلة الابتدائية بمنطقة تبوك والتحصيل الدراسي لتلاميذهم وذلك ببناء برنامج تدريبي قائم على نواتج التعلم المستهدفة، أما دراسة السريحي وآخرون (٢٠٢٥) فقد هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الممارسات التدريسية لدى معلمي الرياضيات في ضوء نواتج التعلم للاختبار الوطني نافس، كما قامت دراسة الزيودي (٢٠٢٥) بقياس درجة معرفة المعلمين بنظرية الذكاءات المتعددة، وتحديد مستوى نواتج تعلم اللغة العربية

جدول (١) بيانات أفراد العينة وفق متغيرات الدراسة

عدد المعلومات	المؤهل العلمي	التخصص	مواد التدريس	الصف
٢	بكالوريوس	علوم	مادة العلوم	السادس الابتدائي
٢	بكالوريوس	رياضيات	مادة الرياضيات	السادس الابتدائي
٢	بكالوريوس	اللغة العربية	مادة لغتي	السادس الابتدائي
٦ معلمات للمواد المستهدفة				
الإجمالي				

رابعاً- أدوات الدراسة:

قامت الباحثة بعمل مقابلات مفتوحة مع المعلمات حول أسباب ضعف نواتج التعلم والحلول المقترحة من وجهة نظر المعلمات، كما قامت ببناء بطاقة ملاحظة في ضوء مجالات العمل داخل المدرسة (نواتج التعلم - التدريس - التوجيه الطلابي - النشاط الطلابي)، ووضع مؤشرات لها، وطبقها على عينة الدراسة. كما قامت الباحثة بحساب الصدق والثبات للأداة كالتالي:

حساب صدق أداة المقابلة، وبطاقة الملاحظة: للتأكد من صدق المقابلة وبطاقة الملاحظة استخدمت الباحثة أنواع الصدق التالية:

الصدق الظاهري: ويقصد بالصدق الظاهري مدى مناسبة أسئلة المقابلة وبطاقة الملاحظة ظاهرياً للغرض التي وضعت من أجله، من خلال الفحص المبدئي لمحتوى المقابلة، وبطاقة الملاحظة (١)، وقد راعت الباحثة ما يلي:

١. وضوح تعليمات المقابلة.
٢. وضوح تعليمات بطاقة الملاحظة.
٣. صلاحية العبارات التي تهدف بطاقة الملاحظة لقياسها.
٤. إمكانية طباعة بطاقة الملاحظة وتطبيقها وتصحيحها وتفسير نتائجها بسهولة ويسر.

صدق المحكمين: حيث عرضت الباحثة المقابلة، وبطاقة الملاحظة على مجموعة من المحكمين المتخصصين (١) من أساتذة علم القياس والتقويم التربوي، بهدف التأكد من صدقها،

وقد أشار السادة المحكمين إلى بعض الملاحظات والتي تم تعديلها في ضوء آرائهم، والتي كان من أهمها تعديل بعض الصياغات، هذا وقد اتفق المحكمون على أن المقابلة، وعبارات بطاقة الملاحظة مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه (الكشف عن واقع أسباب ضعف نواتج التعلم للمدارس التي تحتاج دعم التميز المدرسي لممارسات معلمات المواد المستهدفة)، هذا وقد استبقت الباحثة على كل عبارات بطاقة الملاحظة، حيث اتفق المحكمون على صلاحيتها بنسبة ١٠٠٪، دون إضافة أو حذف.

ثبات بطاقة الملاحظة:

الثبات الداخلي (معامل الاتفاق بين الملاحظين): تم حساب معامل الثبات من خلال الارتباط بين نتائج التطبيق الأول والتطبيق الثاني (معامل ارتباط بيرسون بلغ ٠,٩٨٠) وهو معامل ثبات مرتفع للبطاقة.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة بالدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي جُمعت؛ أُستُخدمت حزمة البرامج الإحصائية (SPSS) بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

- ١- التكرارات (Frequencies)
- ٢- المتوسطات الحسابية (Means)
- ٣- الانحرافات المعيارية (Std. Deviations)
- ٤- أسلوب التحليل الكيفي بأسلوب مشاركة الملاحظ.

قامت الباحثة بتحليل بطاقة الملاحظة بعد تطبيقها على المعلمات، وقد كانت نتائج التحليل كما يلي:

أولاً: مجال نواتج التعلم: يوضحه الجدول التالي:

جدول (٢) نتائج تحليل مجال نواتج التعلم

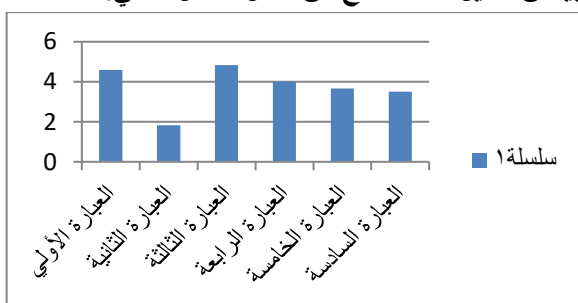
المجالات والمؤشرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
وضوح الأهداف التعليمية للطلاب في المواد الأساسية	٤,٦	٠,٥١٦	كبيرة جداً
توافق أداء الطلاب مع المستويات المستهدفة في مؤشرات التقويم المدرسي الخارجي	١,٨٣	٠,٤٠٨	صغيرة جداً
توفر بيانات دقيقة ومحدثة عن مستوى التحصيل لكل مادة	٤,٨٣	٠,٤٠٨	كبيرة جداً
استخدام نتائج التقويم لتحسين الخطط التدريسية	٤,٠٠	٠,٦٣٢	كبيرة
وجود فجوات واضحة بين المستويات المستهدفة والفعلية للطلاب	٣,٦٧	١,٣٣٦	كبيرة
تستهدف المواد الدراسية تنمية مهارات التفكير الناقد والإبداعي في العملية التعليمية	٣,٥	٠,٥٤٧	متوسطة

أما استهداف المواد الدراسية تنمية مهارات التفكير الناقد والإبداعي فجاءت متوسطة (٣,٥) بدرجة متوسطة، وهو ما يعكس ضعفاً نسبياً في تطبيق استراتيجيات التعليم العليا التي تركز على التحليل وحل المشكلات، واعتماد التعليم على النمط التقليدي أكثر من التفاعلي.

ويُستنتج من ذلك أن الميدان التعليمي يركز على وضوح الأهداف وجمع البيانات، لكنه لا يترجم ذلك فعلياً إلى تحقيق نواتج تعلم عالية الجودة أو متسقة مع معايير التميز، وينبغي العمل على تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والمستهدف من خلال تطوير أدوات التقويم، ودعم المعلمين بأساليب تطبيقية لتنمية التفكير الناقد والإبداعي.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسات الزهراني والعجمي (٢٠٢٥) - والعطوي (٢٠٢٤) - والحربي (٢٠٢٤) - والمهيدلي وآخرون (٢٠٢٤)، وHarefa et al. (2023) التي أكدت جميعها على أن تحسين النواتج يتطلب تطبيقاً فعلياً للأهداف عبر الممارسات التدريسية والبرامج التحفيزية، وترتبط النتائج بالدافعية والاهتمام، كما أن الدراسة الحالية أضافت بُعدي ضعف المتابعة الأسرية وكثافة الفصول كأسباب مباشرة لضعف النواتج، وهي زاوية لم تُبرزها الدراسات السابقة بوضوح.

ويمكن تمثيل هذه النتائج من خلال الشكل التالي:



شكل (٣) مجال نواتج التعلم
ثانياً: مجال التدريس: يوضحه الجدول التالي:

جدول (٣) نتائج تحليل مجال التدريس

المجالات والمؤشرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
تنوع استراتيجيات التعليم المستخدمة بما يلائم الفروق الفردية	٣,٨٣	٠,٧٥٢	كبيرة
كفاءة المعلمين في توظيف التقويم البنائي لتحسين نواتج التعلم	٤,٠٠	٠,٠٠٠	كبيرة
استخدام أدوات ووسائل تعليمية محفزة للطلاب	٢,٨٣	٠,٧٥٢	متوسطة
متابعة المشرفين والمعلمين لتحليل نتائج الاختبارات الدورية	٢,٦٧	٠,٨١٦	صغيرة
ضعف مخرجات الطلاب ناتج عن ضعف تخطيط الدروس أو الإعداد القبلي	٣,٠٠	٠,٦٣٢	متوسطة
توظف المعلومات المهارات الرقمية في العملية التعليمية	٢,٨٣	٠,٧٥٢	متوسطة
تفعل المعلومات التعلم الإلكتروني لتلبية احتياجات المتعلمين ودعم تعلمهم	٣,٦٧	١,٠٣٢	كبيرة
توفر المعلومات أساليب تعلم تنمي مهارات التفكير العليا لدى المتعلمين	٣,٨٣	٠,٩٨٣	كبيرة

تشير نتائج الجدول إلى أن وضوح الأهداف التعليمية للطلاب في المواد الأساسية جاء بدرجة ممارسة كبيرة جداً (٤,٦)، مما يعكس وعي المعلمين بأهمية صياغة الأهداف التعليمية وتوضيحها للطلاب قبل الشروع في تنفيذ الدروس. كما يدل على أن الخطط التعليمية تتضمن أهدافاً محددة ومفهومة تسهم في توجيه العملية التعليمية نحو تحقيق مخرجات واضحة.

في المقابل، أظهرت النتائج انخفاضاً حاداً في مؤشر توافق أداء الطلاب مع المستويات المستهدفة في مؤشرات التقويم المدرسي الخارجي حيث جاء (١,٨٣) بدرجة صغيرة جداً، وهو ما يدل على وجود فجوة واضحة بين الأداء الفعلي للطلاب والمستوى المتوقع وفق معايير التميز المدرسي. ويُعزى ذلك إلى ضعف التأسيس الأكاديمي، وتعدد الفروق الفردية، وغياب المتابعة المستمرة من الأسرة، إضافة إلى محدودية توظيف التقويم البنائي بشكل فعال.

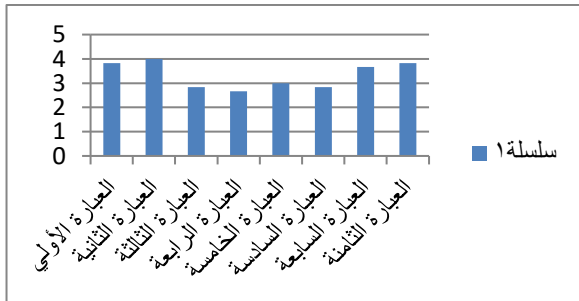
أما المؤشر المتعلق بـ توفر بيانات دقيقة ومحدثة عن مستوى التحصيل لكل مادة فقد حاز على (٤,٨٣) بدرجة كبيرة جداً، مما يعكس انتظام المدارس في جمع بيانات التحصيل الدراسي، واستخدامها لأغراض التوثيق أو المتابعة الإدارية، وإن كان استخدامها لتحسين الممارسات التدريسية ما زال متوسطاً (٤,٠٠).

كذلك جاء المؤشر الخاص بـ وجود فجوات بين المستويات المستهدفة والفعلية للطلاب متوسطاً (٣,٦٧) بدرجة كبيرة، مما يعزز ما سبق الإشارة إليه من وجود ضعف ملموس في تحقيق نواتج التعلم المستهدفة، خاصة في المواد القرائية والعلمية.

ولذلك يوصى بتكثيف التدريب الميداني حول استخدام المنصات التعليمية، وتفعيل التقويم القائم على الأدلة، وتوفير الدعم الفني للمعلمات لتوظيف التكنولوجيا بما يعزز نواتج التعلم.

حيث تتفق الدراسة الحالية مع دراسات السريحي وآخرون (٢٠٢٥) – الشمري (٢٠٢٣) – Misqa et al. (2024) – Rahmah & Lubis (2024) – Yang et al. (2025) في أن استخدام الاستراتيجيات النشطة والتقنيات الحديثة يرفع نواتج التعلم، وأن قصور توظيفها يضعف التحصيل، كما أضافت الدراسة الحالية جانب ضعف التنسيق الإشرافي، وغياب التدريب المستمر كأحد معوقات تطوير التدريس.

ويمكن تمثيل هذه النتائج من خلال الشكل التالي:



شكل (٤) مجال نواتج التدريس
ثالثاً: مجال التوجيه الطلابي: يوضحه الجدول التالي:

جدول (٤) نتائج تحليل مجال التوجيه الطلابي

المجالات والمؤشرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
وجود برامج إرشادية لمعالجة ضعف التحصيل الدراسي	٤,١٦	٠,٤٠٨	كبيرة
متابعة الطلاب المتأخرين دراسياً بشكل منتظم من المرشد الطلابي	٤,٠٠	٠,٦٣٢	كبيرة
تفعيل الشراكة بين المعلمين والمرشد في متابعة الحالات الأكاديمية	٣,١٧	١,١٦٩	متوسطة
برامج تعزيز الدافعية والاتجاهات الإيجابية نحو التعلم	٣,٥٠	٠,٨٣٦	متوسطة

البرامج التحفيزية التي ترفع من انخراط الطالبات في التعلم، وتحد من ضعف الدافعية.

ويُستنتج أن الجهود الإرشادية في المدارس قائمة ولكنها غير متكاملة، حيث يغلب عليها الطابع العلاجي بعد حدوث الضعف، وليس الوقائي أو التحفيزي المسبق، وعليه، توصي الباحثة بتطوير خطة إرشادية متكاملة تبدأ من التحفيز والدعم النفسي الوقائي، وتعزز التواصل المنهجي بين المرشد والمعلمين وأولياء الأمور.

حيث اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات المهدي وآخرون (٢٠٢٤) – الحربي (٢٠٢٤) – Harefa (2023) – الزيودي (٢٠٢٥) في أن الدعم النفسي والإرشادي والدافعية للتعلم من أهم محددات النجاح الأكاديمي، بينما أبرزت الدراسة الحالية ضعف تكامل الأدوار بين المعلمين والمرشدين، وأثر ذلك على استدامة المتابعة الأكاديمية. ويمكن تمثيل هذه البيانات من خلال الشكل التالي:

أظهرت النتائج أن هذا المجال حقق درجات ممارسة تتراوح بين المتوسطة والكبيرة، حيث بلغ المتوسط العام ما بين (٢,٨٣ إلى ٤,٠٠).

فقد حاز مؤشر كفاءة المعلمين في توظيف التقويم البنائي لتحسين نواتج التعلم على أعلى درجة (متوسط = ٤,٠٠، كبيرة)، مما يشير إلى وجود وعي بأهمية التقويم البنائي كأداة لتحسين الأداء.

بينما جاء مؤشر استخدام أدوات ووسائل تعليمية محفزة للطلاب بمتوسط (٢,٨٣) بدرجة متوسطة، وهو ما يدل على قصور في توظيف الوسائل التعليمية الحديثة والرقمية، الأمر الذي يحد من تفاعل الطالبات مع المحتوى الدراسي.

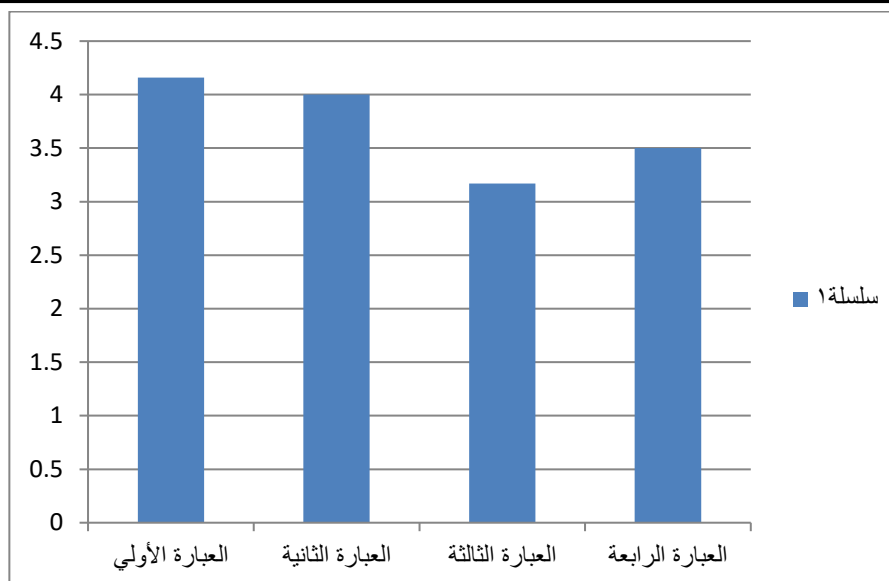
أما متابعة المشرفين والمعلمين لتحليل نتائج الاختبارات الدورية فقد كانت الأقل (متوسط = ٢,٦٧، صغيرة)، مما يعكس ضعف منظومة المتابعة والتحليل المستمر للأداء الأكاديمي، وهي من أهم العوامل التي تؤثر في جودة الخطط العلاجية.

كما ظهر ضعف نسبي في توظيف المهارات الرقمية والتعلم الإلكتروني (متوسط ٢,٨٣ و ٣,٦٧ على التوالي)، وهو ما يشير إلى أن التحول الرقمي لم يترسخ بعد في ممارسات المعلمات اليومية.

ويُفهم من هذه النتائج أن التدريس يسير في الاتجاه الصحيح من حيث تنوع الاستراتيجيات وجودة الإعداد، لكنه يفتقر إلى التكامل مع أدوات التقويم الحديثة والتقنيات الرقمية،

جاء هذا المجال بمستوى مرتفع نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات بين (٣,١٧ إلى ٤,١٦)، فقد حقق مؤشر وجود برامج إرشادية لمعالجة ضعف التحصيل الدراسي متوسط (٤,١٦) بدرجة كبيرة، مما يعكس اهتمام المدرسة بالجانب الإرشادي في مساندة الطالبات الضعيفات. كما أظهر مؤشر متابعة الطلاب المتأخرين دراسياً بشكل منتظم من المرشد الطلابي متوسط (٤,٠٠)، ما يدل على وجود متابعة فعلية ومستمرة.

إلا أن مؤشر تفعيل الشراكة بين المعلمين والمرشد في متابعة الحالات الأكاديمية جاء بمتوسط منخفض نسبياً (٣,١٧، متوسطة)، مما يدل على أن التواصل بين الجهتين ما زال محدوداً وغير منظم، وغالباً يعتمد على المبادرات الفردية أكثر من الخطط المؤسسية، أما برامج تعزيز الدافعية والاتجاهات الإيجابية نحو التعلم فجاءت بدرجة متوسطة (٣,٥٠)، وهو مؤشر على الحاجة إلى مزيد من



شكل (٥) مجال التوجيه الطلابي

رابعاً: مجال النشاط الطلابي: يوضحه الجدول التالي:

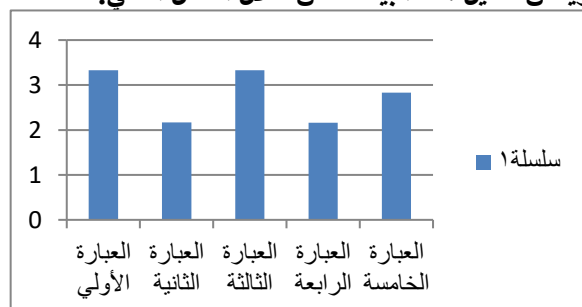
جدول (٥) نتائج تحليل النشاط الطلابي

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	المجالات والمؤشرات
متوسطة	٠,٨١٦	٣,٣٣	توظيف الأنشطة التعليمية لتعزيز الفهم والتطبيق العملي للمحتوى.
صغيرة	٠,٤٠٨	٢,١٧	مشاركة الطلاب في مسابقات ومشروعات علمية أو لغوية
متوسطة	٠,٥١٦	٣,٣٣	ربط النشاط الطلابي بالأهداف التعليمية للمناهج
صغيرة	٠,٤٠٨	٢,١٦	ضعف المشاركة الطلابية في النشاط نتيجة قلة التحفيز أو التنوع
متوسطة	٠,٤٠٨	٢,٨٣	ربط الأنشطة الصفية واللاصفية التطبيقية بحياة وواقع المتعلمين

وعليه، توصي الباحثة بإعادة توجيه الأنشطة المدرسية لتكون تعليمية تطبيقية، مرتبطة بالمنهج، وقائمة على التعلم القائم على المشروع، مع توفير حوافز وجوائز تشجيعية للطلاب لزيادة المشاركة والانخراط.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسات ميثيطة (٢٠٢٥) – الجعيد والعجمي (٢٠٢٣) Rahmah & Lubis (2024) – (٢٠٢٤) الحربي (٢٠٢٤)، التي أكدت أن الأنشطة الصفية التفاعلية (مثل التعلم بالمشروعات أو الأنشطة الرقمية) تحسن نواتج التعلم، كما أضافت الدراسة الحالية تحديد العزوف الطلابي وقلة الحوافز كأسباب مباشرة لانخفاض المشاركة، مع توصية بتحويل النشاط إلى تعلم تطبيقي.

ويمكن تمثيل هذه البيانات من خلال الشكل التالي:



شكل (٦) مجال النشاط الطلابي

أظهرت النتائج أن هذا المجال هو **الأضعف بين المجالات الأربعة**، حيث تراوحت المتوسطات بين (٢,١٦ إلى ٣,٣٣) بدرجات ممارسة متوسطة أو صغيرة، حيث جاء مؤشر **توظيف الأنشطة التعليمية لتعزيز الفهم والتطبيق العملي للمحتوى** بمتوسط (٣,٣٣، متوسطة)، مما يشير إلى محاولات جزئية لربط الأنشطة بالمحتوى الدراسي.

أما **مشاركة الطلاب في مسابقات ومشروعات علمية أو لغوية** فكانت منخفضة جداً (٢,١٧)، مما يعكس ضعف التنوع والتحفيز في الأنشطة المقدمة، وعدم دمجها في الخطط التعليمية، كما أظهر مؤشر **ضعف المشاركة الطلابية نتيجة قلة التحفيز أو التنوع** متوسطاً منخفضاً (٢,١٦)، وهو ما يؤكد أن البيئة المدرسية لا تزال بحاجة إلى تفعيل أدوار الأنشطة كأداة لترسيخ المهارات التطبيقية والتعاون بين الطلاب، بينما بلغ مؤشر **ربط الأنشطة الصفية واللاصفية بحياة المتعلمين** متوسطاً (٢,٨٣، متوسطة)، مما يدل على ضعف التوظيف الواقعي للأنشطة التعليمية. وتدل هذه النتائج على أن **النشاط الطلابي يُمارس في المدارس بصورة شكلية أكثر من كونه أداة تربوية مؤثرة في تحقيق نواتج التعلم**.

ثانياً: التحليل الكيفي لبطاقة الملاحظة والمقابلات:

قامت الباحثة بتطبيق بطاقة المقابلة و بطاقة الملاحظة على المعلمات داخل المدرسة، حيث تم أولاً عمل ملاحظة لكل معلمة داخل فصلها، ثم عمل المقابلة معها، وبعد ذلك قامت الباحثة بتحليل المقابلات والملاحظات وفق المجالات الأربعة، وهي:

- نواتج التعلم

- التدريس

- التوجيه الطلابي

- النشاط الطلابي

وفي كل مجال قامت الباحثة بتحليل ما ورد من ملاحظات ومقابلات المعلمين في مختلف التخصصات (اللغة العربية - الرياضيات - العلوم) لاستخلاص الأسباب المباشرة لضعف نواتج التعلم والمقترحات العملية المرتبطة. أولاً: مجال نواتج التعلم:

التحليل العام:

أظهرت المقابلات و بطاقات الملاحظة أن أغلب المواد (العربية، الرياضيات، العلوم) تعاني من فجوات واضحة بين المستويات المستهدفة والفعلية، وقد يرجع ذلك إلى ضعف التأسيس في الصفوف المبكرة، كثرة الغياب، وقلة المتابعة الأسرية، كما تبين عدم وضوح في الأهداف التعليمية لدى الطالبات، وضعف إدراكهم لأهمية المرحلة الدراسية في مستقبلهم.

حسب التخصص:

١. اللغة العربية: ضعف القراءة والإملاء والكتابة هو أبرز مظاهر انخفاض النواتج. ضعف الفهم القرآني في المراحل الأولى أدى إلى تراكم الضعف لاحقاً. كما أن كثرة الطالبات و غياب المتابعة الأسرية فاقم المشكلة.

٢. الرياضيات: تشير الملاحظات إلى ضعف في المهارات الأساسية الناتج عن غياب الطالبة في يوم واحد يفقدها مهارات مترابطة. كما أن كثرة المهارات في المنهج وعدم وجود وقت كافٍ لإتقانها من أبرز الأسباب.

٣. العلوم: تعاني الطالبات من ضعف الفهم المفاهيمي للمحتوى، حيث تُقدم المعلومات بصورة نظرية (حشو معلوماتي)، مما يقلل من ترسيخ المفهوم العلمي.

الأسباب المستخلصة:

١. ضعف التأسيس في مرحلة الطفولة المبكرة.
٢. غياب الوعي الأسري بأهمية المتابعة.
٣. ارتفاع أعداد الطالبات في الفصول.
٤. كثرة المهارات المطلوبة في المنهج وضيق الوقت.
٥. ضعف الدافعية الداخلية للتعلم بسبب غياب الحوافز.

المقترحات:

١. بناء خطط علاجية مبكرة للصفوف الأولى.
٢. إشراك الأسرة في المتابعة الدورية لنواتج التعلم.
٣. تقليص عدد المهارات أو توزيعها بشكل متدرج.
٤. تنفيذ اختبارات معيارية دورية لقياس التقدم الفعلي.

ثانياً: مجال التدريس:

التحليل العام:

من خلال الملاحظات، تبين أن تنوع الاستراتيجيات موجود لكن دون عمق في التطبيق، كما أن توظيف المهارات الرقمية ضعيف جداً في أغلب التخصصات، مع غياب فعالية التعليم الإلكتروني كداعم للتعلم الذاتي.

حسب التخصص:

١. اللغة العربية: بعض المعلمات يستخدمن استراتيجيات متنوعة مثل (القراءة اليومية - السطر الإملائي - المكتبة المتنقلة)، لكنها غير كافية لمعالجة الفجوات القرائية العميقة.
٢. الرياضيات: توجد محاولات لاستخدام استراتيجيات تفاعلية (المسابقات - الفصل المقلوب)، لكن ضعف الإدارة الزمنية للحصة وكثرة الأهداف تحد من فاعليتها.
٣. العلوم: تُستخدم الطرق التقليدية أكثر من التجريبية، بالإضافة إلى قلة الوسائل، وعدم ربط المفهوم العلمي بالواقع، مما يؤثر على الفهم التطبيقي.

المقترحات:

١. تدريب المعلمين على توظيف التعليم الإلكتروني والمنصات التفاعلية.
٢. إعادة هيكلة التخطيط اليومي ليعتمد على تحليل نواتج التقويم البنائي.
٣. تفعيل دور مساعد المعلم أو الدعم الفني داخل الصفوف المكتظة.
٤. استثمار حصص النشاط لتقوية المهارات التطبيقية.

ثالثاً: مجال التوجيه الطلابي:

التحليل العام:

يتضح من المقابلات والملاحظات أن ضعف التواصل بين المرشد الطلابي والمعلمين يؤدي إلى تأخر في التدخل العلاجي. كما أن غياب المتابعة الأسرية للحالات المتعثرة، وعدم وجود تقارير صحية دقيقة لبعض الطالبات يؤثر على الخدمات الإرشادية المقدمة.

حسب التخصص:

١. في الرياضيات والعلوم، تم الإشارة إلى وجود حالات صحية أو نفسية لدى بعض الطالبات لم تُشخص بدقة بسبب رفض أولياء الأمور التعاون.
٢. في اللغة العربية، عدم متابعة المرشد الطلابي للحالات الضعيفة بشكل دوري، وقلة البرامج التحفيزية، جعل المعلمة تتحمل العبء وحدها.

الأسباب المستخلصة:

١. ضعف الشراكة بين المرشد والمعلمين.
٢. غياب المتابعة المنتظمة للحالات المتأخرة دراسياً.
٣. رفض بعض أولياء الأمور التعاون أو الاعتراف بمشكلات بناتهم.
٤. نقص البرامج الإرشادية الموجهة لتحفيز الطالبات.

المقترحات:

١. تصميم برامج إرشادية علاجية قصيرة الأمد للحالات الضعيفة.
٢. تفعيل الشراكة بين المرشد والمعلمين عبر اجتماعات أسبوعية.
٣. عقد لقاءات توعوية للأسر لتصحيح المفاهيم حول الضعف الدراسي.
٤. إدخال مؤشرات متابعة أكاديمية دورية للمرشد ضمن خطة المدرسة.

رابعاً: مجال النشاط الطلابي:

التحليل العام:

تشير البيانات إلى أن النشاط الطلابي لا يُستثمر بفاعلية في دعم نواتج التعلم، حيث يتركز الاهتمام على الأنشطة الشكلية أكثر من المهارية. ضعف التحفيز والتنوع في الأنشطة يؤدي إلى عزوف الطالبات.

حسب التخصص:

١. اللغة العربية: هناك محاولات لربط النشاط بالقراءة (مثل مبادرة المكتبة المتنقلة وتحدي القراءة).

جدول (٧) الأسباب الرئيسية لضعف نواتج التعلم

المجال	الأسباب الرئيسية المستخلصة	الحلول المقترحة
نواتج التعلم	ضعف التأسيس، الغياب، غياب الوعي الأسري، كثرة المهارات	خطط علاجية مبكرة، إشراك الأسرة، اختبارات معيارية
التدريس	ضعف الإعداد القبلي، ضعف التقنية، كثافة الفصول	تدريب المعلمين، دعم تقني، إعادة توزيع المنهج
التوجيه الطلابي	ضعف التواصل مع المرشد، غياب المتابعة للحالات، ضعف الوعي الأسري	برامج علاجية مشتركة، لقاءات أسرية توعوية
النشاط الطلابي	ضعف الربط بالمناهج، قلة التنوع، ضعف التحفيز	أنشطة تطبيقية، تحفيز الطالبات، تكامل النشاط مع التعلم

نتائج البحث:

أظهرت نتائج التحليل الكمي والكيفي تكاملاً واضحاً في تفسير ظاهرة ضعف نواتج التعلم في المدارس التي تحتاج دعم التميز المدرسي، إذ أكدت البيانات الكمية المستخلصة من بطاقات الملاحظة أن جوانب الممارسة المرتبطة بالتخطيط وتنظيم الأهداف والتوثيق الإداري جاءت بدرجة مرتفعة، في حين أن الممارسات التطبيقية التي تمس جوهر العملية التعليمية – مثل توظيف التقنية، وتحليل النتائج، وتفعيل النشاط الطلابي – جاءت بدرجات متوسطة إلى منخفضة، وقد دعمت المقابلات الميدانية هذا الاتجاه، حيث اتفقت أقوال المعلمات والمشرف على أن ضعف التأسيس في المراحل المبكرة، وغياب المتابعة الأسرية، وكثرة الأعباء التعليمية، وكثافة الفصول هي الأسباب الجوهرية وراء تدني الأداء الفعلي للمتعلمين رغم وضوح الخطط والأهداف.

كما أوضحت المقابلات أن غياب التكامل بين عناصر المنظومة المدرسية (المعلم – المرشد – الأسرة) أدى إلى فجوة بين التخطيط والتنفيذ، وهو ما انعكس على

٢. العلوم: لم يُوظف النشاط في التجارب أو المشروعات العلمية التطبيقية.

٣. الرياضيات: المسابقات غير منتظمة ولا ترتبط دائماً بالأهداف التعليمية.

الأسباب المستخلصة:

١. ضعف التنسيق بين مشرفي النشاط والمعلمين في بناء الأنشطة المرتبطة بالمحتوى.
٢. محدودية التنوع في الأنشطة المقدمة للطالبات.
٣. غياب التحفيز المادي أو المعنوي للمشاركة.

المقترحات:

١. تصميم أنشطة صفية مرتبطة بالمحتوى مثل (تحدي المهارة – مشروع مصغر).
٢. تفعيل الأنشطة التطبيقية التي تربط التعلم بالواقع.
٣. ربط الأنشطة بخطط الدعم العلاجي للطالبات ذوات الأداء المنخفض.
٤. مكافأة الطالبات المشاركات ببرامج تحفيزية دورية.

ويمكن الخروج بالملخص العام (استخلاص الأسباب الرئيسية لضعف نواتج التعلم) من خلال ما أظهرته المقابلات وبطاقة الملاحظة كما يلي:

نتائج التحليل الكمي التي أظهرت انخفاض مؤشرات التوجيه الطلابي والنشاط التعليمي مقارنة ببقية المجالات. وبناءً عليه يمكن القول: إن المعطيات الكيفية دعمت بوضوح نتائج التحليل الإحصائي، مؤكدة أن تحسين نواتج التعلم لا يتطلب فقط وضوح الأهداف أو توافر البيانات، بل يحتاج إلى تحسين نوعية الممارسات التربوية، وتكامل الأدوار، وتفعيل المشاركة المجتمعية بما يضمن نقل الخطط من حيز الورق إلى واقع التطبيق الفعلي في الميدان المدرسي.

وفي ضوء ما تم عرضه من تحليل كمي وكيفي لبطاقة الملاحظة والمقابلات يمكن عرض نتائج الدراسة كما يلي:

١. أظهرت النتائج أن أعلى مجالات الممارسة هو مجال نواتج التعلم من حيث وضوح الأهداف وتوفر البيانات، يليه التدريس بمستوى جيد، ثم التوجيه الطلابي بمستوى متوسط مرتفع، وأخيراً النشاط الطلابي بمستوى منخفض.
٢. ويُستنتج أن أغلب الجهود تتركز في الجوانب التنظيمية والتقويمية (صياغة أهداف، جمع بيانات)، بينما الجوانب التطبيقية التي تُحدث فرقاً في تعلم الطالبات (النشاط، التفكير الناقد، التعلم الإلكتروني) ما زالت محدودة الفاعلية.

٢. تعزيز استخدام نتائج التقويم البنائي في تحسين الخطط التدريسية، من خلال تدريب المعلمين على تحليل بيانات الأداء الفصلي وتوجيه التدريس بناءً عليها بالمدارس التي تحتاج لدعم التميز المدرسي.

٣. إطلاق برامج تدريبية مكثفة للمعلمين في توظيف المهارات الرقمية والمنصات التعليمية في التعليم والتقويم، بما يواكب متطلبات التحول الرقمي في التعليم بالمدارس التي تحتاج لدعم التميز المدرسي.

٤. إعادة هيكلة الخطط الدراسية، بحيث تُوزع المهارات على فترات زمنية مناسبة وتُقلل من الحشو المعرفي، مع التركيز على العمق والفهم بدل الكم والكمية بالمدارس التي تحتاج لدعم التميز المدرسي.

٥. تفعيل منظومة المتابعة الإشرافية المنتظمة بين قادة المدارس والمُدرِّسين التربويين؛ لمراجعة نتائج الاختبارات الدورية، وتحديد نقاط الضعف في الأداء الطلابي بالمدارس التي تحتاج لدعم التميز المدرسي.

٦. بناء شراكة تكاملية بين المعلمين والمرشد الطلابي، من خلال اجتماعات دورية وفرق عمل لمتابعة الحالات المتعثرة أكاديميًا وسلوكيًا، ووضع خطط دعم فردية لها.

٧. تطوير البرامج الإرشادية لتشمل جوانب وقائية وتحفيزية، مثل تعزيز الدافعية للتعلم، وتنمية الثقة بالنفس، وتحفيز الاتجاهات الإيجابية نحو المدرسة التي تحتاج لدعم التميز المدرسي.

٨. إعادة توجيه النشاط الطلابي ليكون تعليميًا تطبيقيًا، عبر إدماج الأنشطة الصفية واللاصفية ضمن المنهج، وربطها بحياة الطلاب اليومية ومهارات القرن الحادي والعشرين بالمدارس التي تحتاج لدعم التميز المدرسي.

٩. تعزيز التواصل مع أولياء الأمور، من خلال لقاءات توعوية ودورات قصيرة توضح أهمية المتابعة المنزلية ودورها في رفع نواتج التعلم ودعم المدرسة التي تحتاج لدعم التميز المدرسي.

١٠. توفير بيئة تعليمية محفزة وداعمة للتميز المدرسي، تتضمن خفض كثافة الفصول، وتزويد المدارس بوسائل تعليمية حديثة، وبرامج تحفيزية للمعلمين والطلاب على حد سواء بالمدارس التي تحتاج لدعم التميز المدرسي.

قائمة المراجع:

- البرعمي، سميرة بنت سعيد (٢٠٢٣). مستوى التميز المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة ظفار في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٣١(٣)، ٤٨٣-٥٠٥.
- إبراهيم، رفعت سعود (٢٠٢٥). دور مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في تطبيق مفهوم المدرسة المجتمعية وعلاقته بالتميز المدرسي، المجلة التربوية الأردنية، ٣٩٠، ١٠-٤١٢.

٣. وتدل النتائج على وجود فجوة بين الممارسات النظرية والإجرائية داخل المدارس، مما يتطلب تطويرًا مستمرًا لمهارات المعلمين والمُدرِّسين في توظيف أدوات التعليم الحديثة وربطها بمخرجات التميز المدرسي.

٤. تحقق وضوح الأهداف التعليمية بدرجة كبيرة جدًا لدى المعلمين في مختلف التخصصات، مما يدل على إدراكهم لأهمية صياغة أهداف التعلم وتوجيه الدروس نحوها، إلا أن هذا الوضوح لم ينعكس بالقدر الكافي على أداء الطلاب ومستوى نواتج التعلم الفعلية.

٥. وجود فجوة واضحة بين المستويات المستهدفة والفعلية لأداء الطلاب في أغلب المواد، خاصة في اللغة العربية والرياضيات، وهو ما يؤكد قصور المخرجات التعليمية عن تحقيق معايير التميز المدرسي.

٦. توافر بيانات دقيقة ومحدثة عن التحصيل الدراسي بدرجة عالية جدًا، مما يدل على اهتمام إداري بتوثيق النتائج، لكن استخدامها لتحسين الممارسات التدريسية ما زال محدودًا.

٧. تنوع استراتيجيات التدريس بدرجة جيدة، إلا أن تطبيقها غالبًا يكون نظريًا دون عمق في توظيفها أو ربطها بالواقع والمواقف الحياتية للطلاب، خاصة في المواد العلمية.

٨. ضعف توظيف الوسائل التعليمية والتقنيات الرقمية داخل الصفوف الدراسية، حيث ما زال التعليم الإلكتروني غير مفعل بصورة منهجية، وتُعد هذه من أبرز التحديات في الميدان.

٩. قصور في متابعة المُدرِّسين والمعلمين لتحليل نتائج الاختبارات الدورية، مما يقلل من فرص المعالجة المبكرة للضعف الأكاديمي ويؤخر التدخل العلاجي الفعال.

١٠. وجود جهود إرشادية قائمة في المدارس، من خلال برامج موجهة للطلاب المتأخرين دراسيًا، لكنها تركز على الجانب العلاجي أكثر من الجانب الوقائي أو التحفيزي.

١١. ضعف مستوى الشراكة بين المعلمين والمرشد الطلابي، حيث يغلب عليها الطابع الفردي غير المنظم، مع نقص في التواصل والتكامل في متابعة الحالات الأكاديمية.

١٢. النشاط الطلابي يمثل الحلقة الأضعف في دعم نواتج التعلم، إذ يغلب عليه الطابع الشكلي وقلة التنوع، وضعف الربط بين الأنشطة والمحتوى الدراسي الفعلي.

١٣. تتمثل أبرز العوامل المسببة لضعف نواتج التعلم في ضعف التأسيس في الصفوف المبكرة، وغياب المتابعة الأسرية، وكثافة الفصول الدراسية، وضعف الدافعية للتعلم، وقلة الحوافز التعليمية والأنشطة التطبيقية.

توصيات الدراسة:

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

١. تصميم خطط علاجية مبكرة ومنهجية للصفوف الأولية تركز على مهارات القراءة والكتابة والحساب، لضمان بناء قاعدة تأسيسية قوية لنواتج التعلم المستقبلية بالمدارس التي تحتاج لدعم التميز المدرسي.

- الجعيد، سائر بنيه؛ والعجمي، لبنى حسين (٢٠٢٣). "مستوى وعي معلمي المرحلة الثانوية بأهمية استخدام الريبوت التعليمي في تحقيق نواتج تعلم العلوم"، المجلة العربية للنشر العلمي، ٦(٦٢)، ١٧٩-٢٠٩.
- الحربي، سلمى بنت عيد (٢٠٢٤). تحسين نواتج التعلم: مداخل تطبيقية وأدوات عملية في ضوء الخبرات العالمية، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ١٨، ٢٦-٣٥.
- خلالية، إحسان أحمد، وبنى هاني، محمد صالح (٢٠٢٤). الدور القيادي لمديري المدارس وعلاقته بمستوى التميز المدرسي داخل الخط الأحمر، المجلة التربوية الأردنية، ٩، ١٢٢-١٩٨.
- دوخي، تهاني راشد؛ والغانم، منيرة حمد (٢٠٢٥). دور النموذج الإشرافي المحدث في تحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٩(٤٨)، ١٣٤-١٧٢.
- الرشدي، سعاد؛ وجوهر، يوسف؛ وعلي، عبير (٢٠١٨). نماذج التميز المؤسسي في إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٠(٣)، ١-٥٤.
- الزهراني، إيمان حسن؛ والعجمي، لبنى، بنت حسين راشد (٢٠٢٥). فاعلية نموذج مارزانو لأبعاد التعلم في تحسين نواتج تعلم الاختبارات الوطنية نافس في مقرر العلوم لدى طالبات الصف السادس الابتدائي، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ١٨١، ٤٦-٢٢٦.
- الزيودي، إيمان محمد (٢٠٢٥). الممارسات التربوية القائمة على نظرية الذكاءات المتعددة وعلاقتها بتحسين نواتج تعلم اللغة العربية لدى الطلبة الموهوبين في الصف العاشر بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير منشورة، كلية التعليم الإلكتروني.
- السريحي، أحمد حمدان؛ والغامدي، أحمد سعيد؛ وابن محسنة، عبد الرحمن سعيد (٢٠٢٥). تصور مقترح لتطوير الممارسات التدريسية لدى معلمي الرياضيات في ضوء نواتج التعلم للاختبار الوطني "نافس"، مجلة التربية، جامعة سوهاج، ١٣٧، ١٠٣٧-١٠٧٤.
- السلمي، عبد الرحمن عزيز؛ والشيخ، أمين صالح؛ والقرني، علي محمد (٢٠٢٣). واقع توظيف منصات التعلم الرقمية وفق النظرية الاتصالية على تعزيز نواتج التعلم لدى طلاب المرحلة الثانوية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١٤٦(١)، ٨٩-١٠٨.
- سمارة، يوسف؛ والزبون محمد؛ والمعلوف، لينا (٢٠٢٠). دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى طلبة المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية ن ٣٤(٥)، ١-٢٤.
- الشمري، شيخة بنت رجعان (٢٠٢٣). فاعلية استخدام الأنشطة الإلكترونية التفاعلية في تحقيق نواتج التعلم في مقرر الرياضيات لدى طالبات الصف الثاني بالمتوسطة ١١٩ بمدينة الرياض، المجلة العربية للتربية النوعية، ١٧٥، ٢٧-١٨٩.
- الصبحي، ملاك؛ وباداود، عمر (٢٠٢٢). درجة ملائمة تطبيق معايير التقويم والتميز المدرسي في المدارس الثانوية للبنات بمكة المكرمة، من وجهة نظر القائدات والمعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦(٤)، ١-٢٩.
- عبد الرحمن، عزة سالم؛ وأبو سعدة، وضيفة محمد؛ ودباي، مهري أمين (٢٠٢١). متطلبات تحقيق التميز في مدارس التعليم العام، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٣، ١١٩-١٤٨.
- عبد العزيز، جيهان عبد العزيز (٢٠١٧). أثر نواتج التعلم على أداء طلاب الجامعة لمواكبة سوق العمل من وجهة نظرهم وأصحاب التوظيف، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٧٢(١)، ٤٩٧-٥٤٤.
- العطوي، عطا الله بن عودة (٢٠٢٤). فاعلية برنامج تدريبي قائم على نواتج التعلم المستهدفة في اختبارات نافس في تنمية المهارات التدريسية لدى معلمي العلوم للمرحلة الابتدائية والتحصيل الدراسي لتلاميذهم بمنطقة تبوك، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٣(٤)، ١٨١-٢٣١.
- عمر، حسن حامد (٢٠١٨). فرضية حق التعلم في القانون السعودي والمصري مقارنة بالشرعية الإسلامية، مجلة كلية الشريعة والقانون، ٢٠(٦)، ٤١٩٥-٤٢٢٤.
- الفقي، إسماعيل (٢٠١٦). التقويم والقياس النفسي والتربوي. الرياض: مكتبة الرشد ناشرون.
- قوطة، مروة (٢٠٢١). تصور مقترح لتحقيق التميز المدرسي في ضوء مدخل الإدارة التشاركية، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، ٣٦(١)، ٦٧-١١٦.
- كشوب، سعيد بن سالم (٢٠٢٣). التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٣١(٣)، ٣٤١-٣٧٣.
- كناني، محمد بن مريع (٢٠٢٤). واقع تطبيق مؤشرات نواتج التعلم لتحقيق التميز المدرسي في مدارس التعليم العام بإدارة تعليم محافظة صيبا، دراسة ماجستير في التربية، جامعة جازان.

- المالكي، عبيد أحمد (٢٠٢٤). تأثير نظريات الإدارة المدرسية الحديثة على تحسين جودة التعليم وتحقيق التميز المدرسي من وجهة نظر معلمي الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي، عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثاني لتأهيل وتمكين القيادات التربوية والأكاديمية لتحقيق التميز الشخصي والمؤسسي في القطاعات التعليمية ٢٧-٢٩.
- محمد، مختار رمضان (٢٠٢٤). تحقيق التميز المدرسي في المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، ٤٨٩، ٦١-٥٥٢.
- المهيدلي، ريم؛ واليامي، هادية؛ والخلف، البندري؛ والرشيدي، بدرية؛ والمطيري، انصاف (٢٠٢٤). أسباب تدني نتائج طلاب وطالبات المرحلتين الابتدائية والمتوسطة في الاختبارات الوطنية (نافس) من وجهة نظر المعلمات، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ١٥١، ١٠٧-١٧٥.
- ميشيطة، نيندي ألفيا (٢٠٢٥). تنفيذ نموذج التعليم " Bamboo Dancing " لترقية نتائج تعلم اللغة العربية لطلاب الصف الخامس في مدرس بستان الطالبين الابتدائية تولونج أغونج، تم الاسترجاع من <https://www.researchgate.net>
- الهملان، رنا فرحان (٢٠٢٥). رفع نواتج التعلم في مدارس التعليم الابتدائي بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الخبرات العالمية، مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٧١، ٢٨٣-١٠٣.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب (٢٠٢٠). قياس نواتج التعلم في البرامج والمقررات الأكاديمية، تم الاسترجاع من <https://acpd.etec.gov.sa/Home>
- Al-Mutairi, M., & Bennour, K. (2022). A multilevel analysis of Saudi Arabian student 8th grade mathematics achievement: TIMSS 2011. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2203.01815>
- Harefa, D., Sarumaha M., Telaumbanua, K., Telaumbanua, T., Laia, B., Hulu, F. (2023) Relationship Student Learning Interest to the Learning Outcomes of Natural Sciences, International Journal of Educational Research & Social Sciences. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org>
- Harefa, D. (2023). The relationship between students' interest in learning and mathematics learning outcomes, Jurnal Pendidikan Matematika, 2(2),1-11.
- Maqboo, S., Zafeer, H., Zeng, P., Mohammad, T., Khassawneh., O, & Wu, L. (2023). The role of diverse leadership styles in teaching to sustain academic excellence at secondary level. Retrieved from <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov>.
- Misqa, L., Oviana, W., Hayati, Z., & Jannah,M. (2024). Improving Student Learning Outcomes in Mathematics Learning through a Contextual Teaching and Learning Approach in Elementary Schools, Journal of Indonesian Primary School, 1 (2), 19 – 26.
- Mustoip, S., Imam Tabroni., Sulaiman Sulaiman., & Lina Marliani. (2023). Promoting Equity and Excellence in Elementary Education: A Global Approach to School Management and Leadership, International Journal of Bunga Bangsa Cirebon, 2(2), 210-217.

- OECD. (2025). Unlocking high-quality teaching. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- https://www.oecd.org/en/publications/unlocking-high-quality-teaching_f5b82176-en.html
- Purwanto, Purwanto (2016) Manajemen pembelajaran program akselerasi: Studi Multi Situs di MAN 1 dan MAN 2 Tulungagung. Doctoral thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Yang, X., Li, X., Chen, X., König, J., & Kaiser, G. (2024). The impact of Chinesemathematics teachers' competence on students' affective learning outcomes and the mediating role of instructional quality, the international journal on mathematics education, doi:10.1007/s11858-025-01738-4
- Yousif, T. M. O. (2022). The effect of using the active learning strategy on students' achievement and attitudes toward science in Saudi primary schools. Journal of Curriculum and Teaching Methodology, 1(9), 70–88.
- <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R16032>

2

المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal of Educational Research and Development

مجلة علمية - دورية - محكمة - مصنفة دولياً



The role of educational institutions in preserving the cultural identity of secondary school students in light of Vision 2030 - Madinah schools as a model -for the academic year 1447 AH

BADRIAH LABIB ALHAZMI⁽¹⁾

ABEER ABDALRHEEM ALHARBI⁽²⁾

the General Administration of Education
in Al-Madinah.

دور المؤسسات التربوية في الحفاظ على الهوية الثقافية لطلاب وطالبات المرحلة الثانوية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ - مدارس المدينة المنورة أنموذجاً - للعام الدراسي ١٤٤٧ هـ

أ. بدرية ليبي الحازمي^(١)

أ. عبير عبد الرحيم الحربي^(٢)

الإدارة العامة للتعليم بالمدينة المنورة.

Email: Badryah000@hotmail.com

KEY WORDS:

The role - educational institutions - Cultural identity - Vision 2030

الكلمات المفتاحية:

الدور - المؤسسات التربوية - الهوية الثقافية - رؤية ٢٠٣٠

ABSTRACT:

This research aims to examine the role of educational institutions in preserving the cultural identity of high school students in the Madinah region in light of Saudi Vision 2030.

The study addressed several main themes, including the contemporary challenges facing cultural identity, the role of educational institutions in strengthening it, and the framework of Vision 2030 in supporting national identity.

A questionnaire was distributed to a sample of male and female high school students. The results revealed a relative awareness of the challenges facing cultural identity, particularly among female students. The findings also indicated a strong appreciation for the role of educational institutions in promoting national belonging, emphasizing the need to enhance cooperation between schools and families. Moreover, the study showed that Vision 2030 serves as a supportive framework for developing cultural identity; however, there is a need to implement its goals more effectively within schools.

The analysis further revealed differences between male and female responses, with females demonstrating greater awareness and engagement with the study's themes. The research concluded with practical recommendations to strengthen cultural identity in schools through curriculum development, building partnerships with families, teacher training, and integrating Vision 2030 into educational life as a daily lifestyle.

مستخلص البحث:

يهدف هذا البحث الى دراسة دور المؤسسات التربوية في الحفاظ على الهوية الثقافية لطلاب وطالبات المرحلة الثانوية في منطقة المدينة المنورة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وقد تناول البحث عدة محاور رئيسية: التحديات المعاصرة التي تواجه الهوية الثقافية، دور المؤسسات التربوية في تأصيل الهوية، ورؤية المملكة ٢٠٣٠ في دعم الهوية الوطنية.

تم توزيع الاستبيان على عينه من الطلاب وطالبات المرحلة الثانوية حيث كشفت النتائج عن وعي نسبي بالتحديات التي تواجه الهوية الثقافية وخاصة لدى فئة الطالبات.

كما اشارت النتائج الى تقدير كبير لدور المؤسسات التربوية في تعزيز الانتماء الوطني مع ضرورة تعزيز التعامل بين المدرسة والأسرة، وظهرت أن رؤية ٢٠٣٠ تمثل اطاراً داعماً لتطوير الهوية الثقافية لكن هناك حاجة لتفعيل اهدافها بشكل أكثر فعالية داخل المدارس. كما بين التحليل وجود فروق بين الذكور والاناث في استجاباتهم حيث كانت الاناث أكثر وعياً وتفاعلاً مع محاور البحث، وقدم البحث توصيات عملية لتعزيز الهوية الثقافية في المدارس من خلال تطوير المناهج، وبناء شركات مع الأسرة، تدريب المعلمين، ودمج رؤية ٢٠٣٠ في الحياة التعليمية وجعلها اسلوب حياة يومي.

المقدمة:

تشكل الهوية الثقافية ركيزة أساسية في حياة الأفراد والمجتمعات حيث تلعب دورا كبيرا في ترسيخ المبادئ والقيم وتحديد الثوابت التاريخية والاجتماعية والدينية، ومن هنا فإن قضية تأمين الهوية الثقافية والمحافظة عليها مسؤولية عظيمة في ظل ما يشهده الواقع من تطورات متسارعة تشكل تحديات جسيمة للمجتمعات التي هي في أمس الحاجة لتجنب الذوبان الثقافي ومواجهة الانفتاح العالمي والثورة التقنية الهائلة.

وتعتبر المؤسسات التربوية حجر الزاوية الأساسي في الحفاظ على الهوية الثقافية وتلعب دورا محوريا في بناء شخصيات الأفراد وتشكيل الوعي الثقافي والاجتماعي من خلال المناهج الدراسية والأنشطة اللامنهجية والبرامج المتعددة التي تسهم في تعزيز اللغة الأم وترسيخ الجذور التاريخية والحضارية مما يجعل منها شريكا أساسيا في خلق الانتماء الثقافي لدى طلابها في مختلف المراحل الدراسية. ولا شك أن المرحلة الثانوية من أهم المراحل التربوية التي تشكل الملامح المستقبلية للطلاب والتي يزداد فيها الانفتاح على العالم المحيط بما يحمله من مؤثرات وثقافات متعددة، مما يجعله أكثر عرضة للتأثر بالثقافات الأخرى أو الانبهار بالأفكار الدخيلة التي تؤثر سلبا على هويته الثقافية وثبات قيمه ومبادئه نظرا لما تحمله هذه المرحلة من خصائص نفسية وفسيولوجية.

وإذا كانت سمات تلك الهوية بكل أبعادها الدينية والاجتماعية والتاريخية تغرس في نفوس الناشئة منذ الصغر فإنها تتجذر بشكل أعمق في المرحلة الثانوية وتظهر نتائجها في الوعي والاعتزاز وبناء فكر متزن يوجه الاختيارات المستقبلية ويدعم المسؤولية الوطنية.

ومن هنا تزداد الحاجة إلى تكثيف الجهود لمحاربة السلوكيات والاتجاهات التي تصدر من الطلاب والتي تشير إلى وجود فجوة ثقافية أو ضعف في المسؤولية المجتمعية أو تأثر مفرط بالحضارات الوافدة أو الانشغال بمحتوى إعلامي لا يعكس قيم وثقافة المجتمع.

ولذلك تسعى المؤسسات التربوية جاهدة إلى تحصين طلابها وحمايتهم من الاغتراب الفكري بتكثيف الوعي بأهمية الانتماء الثقافي وبناء برامج وأنشطة وفعاليات تعرّف بالمكتسبات وتدعو للمشاركة المجتمعية والتفاعل مع المناسبات الوطنية والتاريخية.

وقد تبنت المملكة العربية السعودية رؤية ثابتة تمثلت في رؤية (٢٠٣٠) وجعلت من أولوياتها المحافظة على الهوية الوطنية وإبرازها والتعريف بها ونقلها للأجيال القادمة من خلال ما نصت عليه وثيقة الرؤية، حيث أكدت على تعزيز الانتماء الوطني ورفع مستوى الوعي بتاريخ المملكة وحضارتها وإنجازاتها على كافة الأصعدة. وتعزيز الاهتمام باللغة العربية كركن أساسي من أركان الهوية

الوطنية ودعم جميع المبادرات التي تعزز استخدام اللغة العربية الفصحى.

كما ركز مفهوم المجتمع الحيوي على الاعتزاز بالهوية الإسلامية بوصفها مرجعا دينيا وحضاريا وكذلك المشاركة المجتمعية التي تسهم في تعزيز الثقافة المحلية، وإبراز التراث المادي للمملكة.

وخلال الخمس سنوات الأولى استطاعت الرؤية أن تضع حجر الأساس للعديد من المشاريع المؤسسية والتي تبنتها وزارة التعليم وحققت إنجازات متعددة في مجال تطوير المناهج الدراسية وإطلاق نظام المسارات والتوسع في مجال الموهبة والابتكار والمسابقات الدولية وهي خطوات استراتيجية مدروسة نحو بناء جيل معزز بهويته قادر على تمثيل وطنه دون أن يؤثر ذلك على أصالته ووثابته.

ومن هذا المنطلق أولت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية أهمية كبرى لرسم خطط وبرامج تتناغم مع توجهات الرؤية وأهدافها حيث تطلب ذلك جهودا مركزة من قبل المؤسسات التربوية لخلق بيئة تعليمية تحقق متطلبات الرؤية في الحفاظ على الهوية الثقافية ومواجهة التحديات العالمية ومخاطر العولمة، مما يؤكد على الدور الفعال الذي تقوم به المؤسسات التربوية في المملكة للوصول إلى مخرجات جيدة لمكتسبات رؤية ٢٠٣٠

وقد جاء هذا البحث ليكشف عن مدى تمكن المؤسسات التربوية من تحقيق أهداف الرؤية للحفاظ على الهوية الثقافية لدى طلاب وطالبات المرحلة الثانوية في مدارس المدينة المنورة انطلاقا من مسؤوليتها العظيمة ودورها البارز في ترجمة ما تحمله الرؤية من تطلعات وأهداف تعزز الانتماء للدين والوطن واللغة.

كما تسلط الضوء على أبرز العوائق والتحديات التي تواجه المؤسسات التربوية للقيام بدورها على أكمل وجه

مشكلة الدراسة:

إن الدراسة البحثية لدور المؤسسات التربوية يعتبر من الموضوعات الحيوية لمعرفة الأثر الفعال الذي تحدثه هذه المؤسسات سعيا للحفاظ على الهوية الثقافية لاسيما في زمن العولمة والتقلبات المتسارعة التي تواجهها المجتمعات.

وقد أكدت البحوث والدراسات على أهمية المرحلة الثانوية في تشكيل الهوية الثقافية والاتجاهات الفكرية وتعزيز الانتماء الوطني حيث يواجه الطلاب العديد من عوامل التغريب والانجذاب الفكري للثقافات الخارجية مما يضعف هويتهم الأم ويؤثر سلبا على ميولهم واتجاهاتهم.

ومن هنا تبنت المؤسسات التربوية في المملكة العربية السعودية تحقيق رؤية ٢٠٣٠ للقيام بواجباتها في بناء الشخصية الوطنية وترسيخ الثوابت والسمات الثقافية.

٣. إثراء الأبحاث والدراسات الإجرائية في المجال التعليمي.

٤. تطوير البرامج والأنشطة اللاصفية وفق متطلبات الرؤية.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها اعتمدت الدراسة الحالية على منهج البحث الوصفي التحليلي حيث يهتم بالبحث والوصف لدور المؤسسات التربوية ونشاطاتها المختلفة بهدف الكشف عن جهودها في المحافظة على الهوية الثقافية لدى طلاب المرحلة الثانوية.

وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها واستخلاص النتائج ووضع التوصيات.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على رصد واقع دور المؤسسات التربوية في المحافظة على الهوية الثقافية في ظل رؤية ٢٠٣٠ لدى طلاب وطالبات المرحلة الثانوية.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الاستبانة في الفصل الدراسي الأول ١٤٤٧هـ

الحدود المكانية: المدارس الثانوية بالمدينة المنورة (طلاب - طالبات)

الحدود البشرية: الطالبات والطلاب في المدارس الثانوية

عينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية من مدارس للبنين والبنات بالمدينة المنورة، بلغ عدد المشاركين في الاستبيان ١١٠ مما يوفر تمثيلاً جيداً للواقع الدراسي.

ادوات الدراسة:

تم استخدام استبانة من إعداد الباحثين لرصد واقع دور المؤسسات التربوية للمحافظة على الهوية الثقافية.

تضمن الاستبيان (٢٩) سؤالاً قسمت على عدة محاور رئيسية وهي:

١. دور المعلم/المعلمة في تعزيز الهوية الوطنية والقيم الدينية والاجتماعية.

٢. المناهج الدراسية ومدى تضمينها للإنجازات الحضارية والثقافية وربطها بالحياة اليومية.

٣. الأنشطة والبرامج المدرسية في تعزيز المشاركة الوطنية والتفاعل مع التراث والثقافة.

٤. تأثير وسائل الإعلام الحديثة وشبكات التواصل الاجتماعي على القيم والثقافة الوطنية.

٥. دور المدرسة في تعزيز اللغة العربية الفصحى وتشجيع الخدمة المجتمعية والمشاركة التطوعية.

وتم تصميم الأسئلة بصيغة مقياس (ليكرت) ذات ٥ درجات (١ = أوافق بشدة، ٢ = أوافق ٣ - أحياناً ٤ - لا أوافق ٥ = لا أوافق بشدة)، لضمان دقة القياس وسهولة التحليل.

وفي ضوء المعطيات السابقة جاءت الدراسة للكشف عن واقع دور المؤسسات التربوية في تعزيز الهوية الثقافية في ظل رؤية ٢٠٣٠ من خلال التساؤلات التالية:

ما دور المؤسسات التربوية في المحافظة على الهوية الثقافية لطلاب المرحلة الثانوية؟

ما أهم التحديات المعاصرة التي تواجه طلاب المرحلة الثانوية للحفاظ على الهوية الثقافية؟

الى أي مدى حققت رؤية ٢٠٣٠ أهدافها في الحفاظ على الهوية الثقافية لدى طلاب المرحلة الثانوية؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن دور المؤسسات التربوية في الحفاظ على الهوية الثقافية.
- التعرف على أهم التحديات المعاصرة التي تؤثر على الهوية الثقافية لدى طلاب المرحلة الثانوية.
- تسليط الضوء على مكتسبات رؤية ٢٠٣٠ في المحافظة على الهوية الثقافية لدى طلاب المرحلة الثانوية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

الأهمية النظرية:

- نشأت أهمية الدراسة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت دور المؤسسات التربوية في الحفاظ على الهوية الثقافية وتطبيق رؤية ٢٠٣٠ على أرض الواقع..
- التحديات التي تواجه المجتمعات في ظل العولمة والمواطنة الرقمية.
- أهمية تشكيل الهوية الثقافية السليمة وفق منهج وقيم المجتمع.
- إبراز دور المؤسسات التربوية في الحفاظ على الهوية الثقافية ومواجهة التحديات والتغيرات وما يتوجب عليها من تنمية الشعور بالهوية الثقافية والاعتزاز بالثوابت الدينية والاجتماعية والوطنية.
- تأصيل مفهوم الهوية الثقافية التي أكدت عليها وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية والتي تهدف إلى بناء دولة ذات تعليم واعى مواكب للتطورات المستقبلية.

الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العلمية في:

١. الجهات التي تستفيد من هذه الدراسة ومنها: (أ) وزارة التعليم، وزارة الثقافة، هيئة القياس والتقييم.
- (ب) الباحثون والأكاديميون والمهتمون بالشأن التعليمي من المشرفين وأخصائيين التقييم الذاتي.
٢. التوصيات التي تقدمها الدراسة للمؤسسات التربوية للحفاظ على الهوية الثقافية في ظل رؤية ٢٠٣٠

طريقة تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة حيث شملت:

١. حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل سؤال ولك محور.

٢. تحليل الفروق بين الجنسين باستخدام المتوسطات.

٣. تفسير النتائج بما يتوافق مع الأهداف النظرية للبحث وربطها بالمراجع والدراسات السابقة.

مصطلحات الدراسة:

تتبنى الدراسة التعريفات الآتية:

• الدور: يعرف الدور " بأنه مجموعة الأنشطة المقصودة الهادفة المحددة في ضوء معايير علمية يمكن ملاحظتها وقياسها وهو مجموعة من الأنشطة السلوكية التي يتوقع أن يقوم بها الفرد الذي يشغل مكانه اجتماعية معينة في المجتمع " (سامي العلوان، عبد السلام العوامرة ٢٠١٩، ص ٦٥٦)

المؤسسات التربوية: عرفها (أبو عراد، ١٤٢٤) بأنها: تلك البيئات أو الأوساط التي تساعد الانسان على النمو الشامل لمختلف جوانب شخصيته، والتفاعل مع من حوله من الكائنات، والتكيف مع من حوله من مكونات. (أبو عراد صالح بن علي، ١٤٢٤، ص ٤)

وهو ما يعرف لدينا بمدارس التعليم العام الحكومي والخاص تحت اشراف وزارة التعليم.

• الهوية: ولها تعريفان:

• التعريف اللغوي:

" هي حقيقة الشيء أو الشخص التي تميزه عن غيره " (المعجم الوسيط، ١٩٧٢م، ص ٩٩٨)

• التعريف الاصطلاحي:

• جاء مصطلح الهوية في اللغة العربية من كلمة هو وهي مجمل السمات التي تميز شيئاً عن غيره او شخصاً عن غيره او مجموعه عن غيرها. كما ان الهوية تعبر عن حقيقة الشيء المطلقة المشتملة على صفاته الجوهرية التي تميزه عن غيره. (عبيد رضوان، ٢٠١٢، ص ٨٥)

• الثقافة ولها تعريفان:

التعريف اللغوي:

• "تَقَفٌ تَقْفًا صار حاذقاً فطناً فهو تَقِفٌ. (الثقافة) العلوم والمعارف والفنون التي يُطلب الحذق فيها " (المعجم الوسيط، ١٩٧٢م، ص ٩٨)

التعريف الاصطلاحي:

هي مجموعه من السمات المركبة التي يتميز بها مجتمع من المجتمعات -او ايه جماعه اجتماعيه - من جميع الجوانب الروحية والمادية والفكرية والعاطفية، وهي لا تشمل الفنون والآداب وحدها ولكن تشمل ايضا اساليب

الحياة وحقوق البشر الأساسية وموازين القيم والتقاليد والعادات والمعتقدات. (محمد عطية، ٢٠٢٤، ص ١٧)

• الهوية الثقافية: تعرف بانها القدر الثابت والجوهري والمشارك من القسمات والسمات التي تميز حضارة هذه الامه عن غيرها من الحضارات والتي تجعل للشخصية الوطنية او القومية طابعاً يتميز به عن الشخصيات الوطنية والقومية الأخرى. (التوحيدي، ١٩٩٧، ص ١٥)

• رؤية ٢٠٣٠: هي رؤية مستقبلية للمملكة العربية السعودية هدفها أن تكون المملكة نموذجاً ناجحاً ورائداً في العلم على كافة الأصعدة، واعتمدت فيها ثلاثة محاور وهي: المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح (دليل الرؤية ٢٠٣٠) ويمثل المحور الأول أساساً لتحقيق الرؤية، ألا وهو المجتمع الحيوي القائم على المبادئ الإسلامية ومنهج الوسطية والاعتدال، والاعتزاز بالهوية الوطنية والفخر بالآرث الثقافي العريق. (رؤية ٢٠٣٠)

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

• الهوية الثقافية والتعليم في المجتمع المصري د. ثناء هاشم محمد / جامعة بني سويف / كلية التربية / عدد يناير الجزء الأول ٢٠١٩

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية الهوية الثقافية والكشف عن تداعيات تنوع أنظمة التعليم على الهوية الثقافية في المدارس المصرية، مستخدمة المنهج الوصفي في بعده التحليلي والنقدي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثيرات سلبية على الهوية الثقافية المصرية جراء تعدد أنظمة التعليم تمثلت في إفساح المجال للهيمنة والتبعية الثقافية وإضعاف مقومات الهوية الثقافية للمجتمع. كما أدت إلى اختلال النسق القيمي للأجيال الناشئة.

• دور معلم المرحلة الثانوية في مواجهة مخاطر العولمة الثقافية / دراسة ميدانية بمحافظة الوادي الجديد / شيماء حسين / ١٤٤١ - ٢٠٢٠ / المجلة العلمية بكلية التربية. هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الإطار المفاهيمي للعولمة الثقافية والتعرف على دور معلم المرحلة الثانوية في مواجهة مخاطر العولمة، وأهم المعوقات التي تواجهه.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت على الطلاب والمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الوادي الجديد.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المتعلقة بكل محور من محاور البحث ومن أبرزها:

١. خلصت الدراسة إلى أن المناهج الدراسية لم تمنح القضايا الفكرية المعاصرة مثل العولمة الفكرية التركيز الكافي.

- الهوية الثقافية لدى طلاب وطالبات المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية / دراسة تحليلية وصفية / منى صالح البليهد / الفصل الدراسي الثاني/١٤٢٧- ١٤٢٨

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم ملامح الهوية الثقافية من الناحية الفكرية والسلوكية لدى طلاب وطالبات المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية بأبعادها المختلفة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الأداة على عينة عشوائية تتكون من (٩٨٥) طالباً و (١١٥٧) طالبة.

١. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها:
٢. يشكل البعد السياسي أعلى متوسط على مستوى الأبعاد النفسية والاجتماعية والسياسية والدينية.
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح طلاب جدة في البعد الديني والسياسي.
٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للتخصص الدراسي لصالح درجة إدراك الطلاب للهوية الثقافية بالنظر للتخصص لصالح العلوم الطبيعية.
- وجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للتخصص الدراسي لصالح درجة إدراك الطالبات للهوية الثقافية بالنظر للتخصص لصالح القسم الأدبي.
- وبالنسبة لمصادر التشكيل فقد توصلت الدراسة إلى أن نسبة (٦,٥) من العينة يرون أن المدرسة تشكل دوراً بارزاً في الهوية الثقافية. وقد أوصت الدراسة بالإفادة من التقنيات الحديثة في دعم الهوية الثقافية.

- دور المدرسة في الحفاظ على الهوية الثقافية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة تبوك / عالية عبد الله محمد عسيري / المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية / المجلد الثاني عشر / العدد الأول ٧٢:٨٧
- هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المدرسة في الحفاظ على الهوية الثقافية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة تبوك، والتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).
- وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وبلغت العينة (٣٠٦) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة تبوك، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تكونت من ثلاثة محاور رئيسية وهي: محور المعلمة، محور المنهج، محور الأنشطة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

١. أن المتوسط الحسابي لمحاور دور المدرسة في الحفاظ على الهوية الثقافية بلغ (٤,٣٣) وبدرجة مرتفعة جداً، وجاء

٢. قلة احتواء المناهج الدراسية على موضوعات تساهم في التوعية بمخاطر العولمة الثقافية،
٣. أكدت الدراسة على تركيز أنظمة التعليم في المدارس المصرية على الأدوار التربوية فقط.

وقد أوصت الدراسة بـ

١. رفع كفاءة معلمي المرحلة الثانوية للتصدي لمخاطر العولمة.

٢. عقد شراكة مع المؤسسات المجتمعية لتقديم الدعم المادي للمعلمين لمساعدتهم في تقديم الندوات والبرامج والمؤتمرات المناسبة التي تساهم في رفع المستوى الفكري للطلاب.

- دور معلمي المدارس الأردنية في تنمية الهوية الثقافية من وجهة نظر أولياء الأمور / سامي عبد الرحمن علوان / محمد سليم الزبون / وزارة التربية والتعليم / كلية العلوم التربوية / قسم الإدارة التربوية والأصول / الجامعة الأردنية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور معلمي المدارس الأردنية في تنمية الهوية الثقافية لدى الطلبة من وجهة نظر أولياء الأمور، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عدد أفرادها (١٠٦) من أولياء الأمور، وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، والتي أظهرت عدداً من النتائج منها:

١. أن دور معلمي المدارس الأردنية في تنمية الهوية الثقافية جاء متوسطاً.
٢. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيري الجنس والمؤهل العلمي لأولياء الأمور.
- وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على دور المعلمين في تنمية الهوية الثقافية كونهم المؤثرين في طلابهم من خلال تنويع استراتيجيات التدريس المختلفة.

ثانياً: الدراسات المحلية

- أثر تعزيز الهوية الوطنية وفقاً لرؤية ٢٠٣٠ في تحقيق الأمن النفسي لطفل الروضة السعودي/ د. سها الحارثي وآخرون / مجلة بحوث التربية النوعية / عدد يوليو ٢٠٢٠

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تحقيق الأمن النفسي لطفل الروضة في المملكة العربية السعودية من خلال تعزيز الهوية الوطنية لديه. وقد استخدم البحث المنهج التجريبي وتم تطبيقه على عينة من أطفال الروضة بلغت ١٤ طفلاً. ودلت النتائج على وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات الأطفال في المجموعة التجريبية على مقياس الأمن النفسي في جميع الأبعاد التي ركزت عليها الدراسة (التقبل، الطمأنينة، والانتماء)

وأن تعزيز الهوية الوطنية لدى الطفل له دور إيجابي في الأمن النفسي.

طلاب وطالبات المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة في ضوء رؤية ٢٠٣٠.

٢. مجتمع وعينة الدراسة: تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من طلاب وطالبات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة. جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها ما يلي:

- ١- بناء الإطار النظري للدراسة
- ٢- اختيار وإعداد أدوات الدراسة
- ٣- اختيار المنهج المناسب للدراسة
- ٤- تحديد مشكلة الدراسة والإحاطة بجوانبها المختلفة.
- ٥- مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة والاستفادة من ذلك في تحليل النتائج ووضع التوصيات.

الإطار النظري المفاهيمي
الفصل الأول: التحديات المعاصرة التي تواجه طلاب المرحلة الثانوية للحفاظ على الهوية الثقافية
المبحث الأول مفهوم الهوية الثقافية

تُعَدُّ الهوية الثقافية أحد المفاهيم المركزية في الفكر التربوي والاجتماعي، حيث تشكل الإطار المرجعي الذي يُحدد انتماء الفرد إلى جماعته، ويمنحه الخصوصية والتميز عن غيره. فهي ليست مجرد انتماء شكلي، بل منظومة متكاملة من القيم، والمعتقدات، والعادات، واللغة، والتاريخ، الرموز المشتركة التي يتم توارثها.

يرى الناقه، وسعيد بأنها مجموعة الخصائص والمميزات العقائدية اللغوية والمفاهيمية والأخلاقية والثقافية والعرقية والتاريخية، والعادات والتقاليد والسلوكيات التي تطبع شخصية الفرد والجماعة والأمة بطابع معين ينفرد به عن الآخرين حيث تشكل مرجعيته المعبرة عن ثقافته ودينه وحضارته". (محمود الناقه، سعيد السعيد، ٢٠٠٨، ص ١٢٨).

ويذهب طه عبد الرحمن (٢٠٠٦، ص ٨٦) إلى أن الهوية الثقافية ليست موروثاً جامداً، بل "طاقة متجددة تحفظ للأمة أصالتها وتمكّنها في الوقت نفسه من التفاعل مع العصر".

من هنا يكمن القول إن الهوية الثقافية تمثل "روح الأمة" و"بصمتها الحضارية" وهي التي تحدد موقعها بين الأمم وتضمن بقاءها واستمرارها عبر التاريخ.

في هذا المبحث يتضح ان الهوية الثقافية ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي منظومة تفاعلية تجمع بين ثوابت ثقافيه يتم فيها التأكيد على الاصل والانتماء، وبين عناصر قابلة للتجدد بما يحفظ تجذر الهوية وتميزها، أنها تعمل كإطار مرجعي يضبط السلوك والتفكير ويغذي الشعور بالانتماء الجماعي، وهي بالتالي أداة مفتاحية في التعليم والتنشئة الثقافية.

ترتيب المحاور وفق متوسطها الحسابي كما يلي: محور المعلمة جاء بالترتيب الأول وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٠) وبدرجة مرتفعة جداً، ثم محور المنهج الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٨) وبدرجة مرتفعة جداً، وحل في الترتيب الثالث محور الأنشطة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١) وبدرجة مرتفعة. بناء على نتائج الدراسة قدمت عدة توصيات، منها:

٢. الاهتمام بوسائل التنشئة الاجتماعية المحافظة على الهوية الثقافية ومن أهمها المدرسة، غرس القيم النبيلة والاتجاهات الإيجابية نحو تفعيل دور المدرسة للمحافظة على الهوية الثقافية. الكلمات المفتاحية: الدور، المدرسة، الهوية الثقافية، معلمات المرحلة الثانوية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المدرسة في الحفاظ على الهوية الثقافية من وجهة نظر المعلمات
التعقيب على الدراسات السابقة:

١. اتفقت الدراسات السابقة على أهمية دور المؤسسات التربوية في الحفاظ على الهوية الثقافية.
٢. أكدت الدراسات السابقة أن مواجهة مخاطر العولمة الثقافية يشكل مطلباً أساسياً لدى المجتمعات العربية.
٣. خلصت الدراسات السابقة إلى وجود تفاوت نسبي في معدل الاستجابة لدى عينات البحث لصالح (الجنس - التخصص- نظام التعليم)
٤. أوصت الدراسات السابقة بالإفادة من التقنية الحديثة في تأصيل الهوية الثقافية لدى الناشء.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
١. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية المحافظة على المقومات الدينية والتاريخية والاجتماعية والتي تعبر عن النسق القيمي للأجيال من خلال التركيز على دور المعلم في تعزيز الهوية الثقافية.

٢. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أثر التطور التكنولوجي والتقني على غرس الهوية الثقافية لدى الطلاب والطالبات.

٣. اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة لصالح الجنس.

٤. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في وجود فجوة ثقافية ذات نسبة محدودة بين أفراد العينة.

٥. اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الآتي:

١. الهدف: حيث تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور المؤسسات التربوية في المحافظة على الهوية الثقافية لدى

المبحث الثاني: أبعاد الهوية الثقافية:

تعرف اللجنة العلمية بكلية الملك خالد: "أبعاد الهوية الثقافية هي: الثوابت الجغرافية: الأرض والوطن، التأكيد الثقافي للذات: الالتصاق باللغة والتراث، التراث الروحي: شعور الفرد بأنه جزء من مكون روحي، الانتماء للثقافة (شعور الوجود ضمن إطارها والتوحد معها)، المشاركة والاندماج في الثقافة، التماسك الاجتماعي (التمسك بالقيم والمعايير والأعراف ومقاومة التأثير الخارجي)، التطور والإبداع مع الحفاظ على المكونات الثقافية الخاصة". (موقع الكتروني. جامعة الملك خالد، ص ١٥)

لذلك فإن الهوية الثقافية ليست عنصراً واحداً، بل هي منظومة أبعاد متكاملة، يعمل كل بعد منها على تعزيز الآخر وصيانة البنية العامة للهوية ومن أبرز هذه الأبعاد:

البعد الديني:

الدين هو الذي يحدد للأمة فلسفتها في الحياة وغاية وجودها، لما له من تأثير هام وأساسي في تعميق الهوية الثقافية وإبرازها، وله دور أيضاً في توجيه أفراد المجتمع لشموله جوانب الحياة الفكرية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها من جوانب الحياة، كما حدد إطاراً عاماً يشمل معظم الحياة المادية والاجتماعية والثقافية، لتكون مصدراً لهويتهم الثقافية وقد رسخ الدين الهوية الثقافية وأبرزها عن طريق تنظيم عدداً من العلاقات الاجتماعية كالتكافل، والتعاون والإحسان، والتركيز على المثل الأخلاقية الإيجابية ونبذ السلبية منها، والتي تعمل على تقوية المجتمع وتوجيهه نحو الصلاح والاستقرار. (هدى سويلم، ٢٠١٧ ص ٣٢).

حيث أن الدين يمثل الإطار العقدي والروحي الذي يوجه سلوك الفرد والمجتمع. فالهوية الإسلامية على سبيل المثال تشكل المرجعية العليا للقيام والمعايير التي تحدد السلوك وتضبط العلاقات الاجتماعية. (الغزالي، ١٩٩٤، ص. ٧٢).

حيث أن الدين يمثل الإطار العقدي والروحي الذي يوجه سلوك الفرد والمجتمع. فالهوية الإسلامية، على سبيل المثال، تشكل المرجعية العليا للقيم والمعايير التي تحدد السلوك وتضبط العلاقات

البعد اللغوي:

تعتبر اللغة هي أهم أداة لنقل ثقافة الأمة إلى أبنائها، لذا حرصت كل الأمم على أن يتم التعليم فيها بلغتها القومية (سعيد إسماعيل، ٢٠١٤، ص ٦٦).

تعد اللغة العربية أحد الثوابت الثقافية في الهوية الثقافية العربية، فهي لغة القرآن الكريم، وذاكرة الأمة العربية (محمد إبراهيم، ٢٠٠١، ص ١٢١).

فاللغة هي وعاء الثقافة ووسيلة التعبير عن الفكر، ليست أداة للتواصل فقط، وإنما هي هوية الأمة وحصنها المنيع، فلا بد من التأكيد على أهميتها.

البعد التاريخي:

يعد التاريخ بمثابة ذاكرة الأمة – إذا كانت اللغة روح الأمة ومحور قوميتها وعمودها الفقري – فلا تكون الأمة شخصيتها إلا بواسطة تاريخها الخاص. وإذا كانت لكل أمة هويتها أو نظامها الذي ينمو ويتطور بفعل ظروف الزمان والمكان جميعاً أو بفعل جملة الأحداث التي يمر بها الفرد والمجتمع على حد سواء، فإن التاريخ يشكل الروابط القائمة بين أفراد المجتمع الواحد من جابن وبين المجتمع من جانب آخر. (محمد عطية، ٢٠٢٤، ص ٤٢)

فالتاريخ يمثل ذاكرة الأمة الجماعية، وهنا تكمن مسؤولية المؤسسات التربوية في إحياء وإبراز تراث الأمة وهويتها الثقافية بين الماضي والحاضر.

البعد الاجتماعي:

أن توحيد أمة من الأمم يتوقف بالضرورة على وحدة نظامها الاجتماعي المكون من القيم والعادات والتقاليد وكل ما يتعلق المسائل الاجتماعية من علاقات الأفراد داخل الأسرة وخارجها، ولا شك أن الحياة القائمة على عوامل المحبة والألفة والوحدة الاجتماعية تؤدي إلى التعاطف والتماسك الاجتماعي وتنمية السلوك الاجتماعي السوي، ومن هنا كان للبعد الاجتماعي دور هام في تدعيم الهوية الثقافية.

كذلك فإن التزام المجتمع بتوفير مقومات الحياة الأساسية كالصحة والتعليم والأسكان والمرافق وفرص العمل وغيرها، يساعد الفرد على اتساع بصيرته وإدراكه لظروف مجتمعه وحرصه على تحمل المسؤولية الاجتماعية، الأمر الذي يعمق انتماء وولاء الفرد لمجتمعه. (محمد عطية، ٢٠٢٤، ص ٣٣-٤٤)

هناك العديد من الأبعاد كالبعد الاقتصادي والجغرافي وغيرها التي تؤثر على منطلق الهوية الثقافية ولكن ذكرنا الأبعاد الأساسية ذات الطابع المؤثر القوي فيها هنا، حيث إن تفاعل هذه الأبعاد وتكاملها هو ما يمنح الهوية الثقافية قوتها ومرونتها، فهي قادرة على التكيف مع المتغيرات دون التفريط في جوهرها.

المبحث الثالث: التحديات المعاصرة:

في ظل التحولات العالمية المتسارعة تواجه الهوية الثقافية العديد من التحديات التي تهدد تماسكها باستمراريتها خاصة لدى طلاب المرحلة الثانوية الذين يمرون بمرحلة عمرية حرجية ومن أبرز هذه التحديات

في ظل التحولات العالمية المتسارعة، تواجه الهوية الثقافية العديد من التحديات التي تهدد تماسكها

رابعاً: الفساد الأخلاقي

ومن هنا اتضح مقدار ما تحمله التكنولوجيا الحديثة بوسائلها المختلفة من مخاطر ثقافية واجتماعية وأخلاقية وفكرية واقتصادية من شأنها أن تؤثر سلباً على الفرد والمجتمع ومن ثم ينبغي على المعلم – المؤسسات التربوية - اكساب طلابه الوعي الكافي بإيجابيات وسلبيات الوسائل التكنولوجية وتدريبهم على الاستفادة منها في الارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم العلمية. (شيماء حسين، ٢٠٢٠، ص ١٦-١٧)

فالشباب اليوم يعيشون صراعاً بين الانفتاح عن الخبرات العالمية والتمسك بجذورهم المحلية. فالتحدي الأكبر هو كيفية الجمع بين الأصالة والمعاصرة دون فقدان الهوية.

المبحث الرابع: خصائص طلاب المرحلة الثانوية وتشكيل الشخصية:

تعد المرحلة الثانوية مرحلة انتقالية حرجية في حياة الفرد، حيث يتشكل فيها وعيه بالذات وبالآخر، وتتبلور معالم هويته الثقافية. وتتميز هذه المرحلة بعدة خصائص تربوية ونفسية واجتماعية عديدة.

أولاً: خاصية الهوية في طلاب المرحلة الثانوية:

من خلال المراهقة يكتشف الفرد ذاته الحقيقية الواقعية وتتحدد فلسفة حياته المستقبلية ويتحمل مسؤولية المواطنة الكاملة ، حيث يشهد نمو فسيولوجي يؤثر على نفسيته منها تبني أنماط سلوكية جيدة وغير جيدة كالشعور بالوحدة والعدوانية ، فإذا ذكرنا كمثال الحياة الانفعالية للمراهق تشمل أنماطاً سلوكية متعددة كالصراعات النفسية والقلق والتناقض الانفعالي وتقلب الأفكار، حيث يميل المراهق إلى البحث عن ذاته وإثبات استقلاله عن الأسرة ، فهو في حاجة ماسة إلى التشجيع وتدعيم خبرات النجاح مهما كانت ضئيلة من قبل الكبار وهم في حاجة إلى التغيير والاعتراف بهم وبدورهم .

ثانياً: تشكيل الشخصية:

هذا وتجدر الإشارة هنا إلى أن حياة المراهق بجميع مظاهرها تتأثر سلباً وإيجاباً بالإطار الاجتماعي والثقافي الذي يعيش فيه فالأسرة المتمزجة التقليدية القاسية قد تزيد من معاناة المراهق وصعوبة اجتيازه لهذه المرحلة بينما قد يلقي مراهق الأسرة المعتدلة الديمقراطية يد العون والمساعدة على حل مشكلاته وتسهيل اجتيازه للصراعات النفسية والمشاكل، ولا يقتصر تعامل المراهق على الأسرة فقط بل يتعداه إلى جميع المؤسسات الاجتماعية كالمدرسة والرفاق والنادي ووسائل التثقيف والعالم وغيرهم ممن يحثك ويتفاعل معهم المراهق، وهؤلاء قد يجعلون المراهقة مرحلة نمو عادية سلسة وسعيدة وقد يحولونها إلى جحيم يطال سعيه الجميع.

نرى أن هذه المرحلة تشكل نقطة الانعطاف التي تحدد مسار الهوية في المستقبل فهي المرحلة التي تتبلور

واستمراريتها، خاصة لدى طلاب المرحلة الثانوية الذين يمرون بمرحلة عمرية حرجية. ومن أبرز هذه التحديات:

أولاً: العولمة الثقافية:

يأتي اختراق الهوية الثقافية والعمل على تشويه كافة مقوماتها على رأس مخاطر العولمة الثقافية ذلك لأن الهوية الثقافية تتعارض في مضمونها مع الأهداف الرئيسية التي ترمي إليها العولمة الثقافية ، كما أنها تمثل الحصن الحصين لأي مجتمع وعنوان سيادته واستقراره ، وبالتالي اختراقها يعد اختراقاً للمجتمع ويعرضه للانحيار والتصدع ، ولقد أشار (خالد القاسم) إلى أن العولمة الثقافية تعمل على اختراق الهوية الثقافية من خلال التأثيرات السلبية على المقومات الرئيسية لها وأنها تحمل خطراً للدين واللغة والهويات والأخلاق .(خالد القاسم، ٢٠٠٤، ص ٤٤٠)

من ذلك نلاحظ إن العولمة الثقافية تعمل على فرض نموذج ثقافي عالمي تغلب عليه القيم الغربية، مما يؤدي إلى تآكل الخصوصيات المحلية وتأثر النشأ بالقيم الوافدة والمظاهر المستحدثة.

ثانياً: تراجع اللغة العربية:

حيث شهد في ظل عصر العولمة انسحاب اللغة العربية الفصحى من الحياة اليومية والخطابات الشفهية والمكتوبة، وفي الخطابات الرسمية، وفي أجهزة الإعلام الرسمية وغير الرسمية والسماح باستخدام اللهجات العامية المحلية في تلك الأجهزة.

ونتيجة لذلك أصبحت لغة التداول اليومي مع عصر العولمة الثقافية، في الوقت الذي تم استخدام اللغة الفصحى بشكل استثنائي، وما يعنيه هذا في الفصل بين النشأ وبين المفاهيم الأصلية التي تحتوي عليها فصحى اللغة، والتي تمثل التراث الثقافي للهوية الثقافية داخل المجتمع. (شيماء حسين – هبه عديل، ٢٠٢٠، ص ١٢)

ومن ذلك نلاحظ أيضاً التقليل من قيمة اللغة العربية واعتماد اللغة الإنجليزية كلغة عالمية فأصبح النشأ يستخدم الكثير من المصطلحات الأجنبية فهنا يكمن دور المؤسسات التربوية لترسيخ القيمة الخاصة باللغة العربية الا يكفي أنها لغة القرآن الكريم.

ثالثاً: التكنولوجيا الرقمية والإعلام الحديث:

تعد وسائل التكنولوجيا الحديثة من أهم وأخطر الأشياء التي غزت جميع المنازل وصار اقتنائها ضروري وقد حملت معها العديد من المخاطر منها ضعف التواصل الاجتماعي حيث ما انتشر مؤخراً من استخدام دائم لوسائل الاتصال والاعلام من قبل معظم الافراد وبقاء الفرد لساعات طويلة أمامها، كان له دور مؤثر في جعل الفرد يعيش حياة منفردة بمعزل عن أقرانه وذويه وبالتالي يتعمق لديه الشعور بالعزلة الاجتماعية ويفقد قدرته تدريجياً على التواصل مع مجتمعه.

الشامل لمختلف جوانب شخصيته والتفاعل مع من حوله من الكائنات والتكيف مع من حوله من مكونات.

ومن ذلك نجد أن المؤسسات تنقسم الى قسمين: المؤسسات التربوية الرسمية:

هي التربية التي تحكمها قواعد وبرامج ولوائح وقوانين وقرارات وتتم في مؤسسات حكومية على وجه الخصوص وتخضع لإشراف الدولة وتكون مسؤوله عنها تخطيطاً وإداره وتمويلًا وميداناً. هذه التربية هي رياض الاطفال ومدارس التربية والتعليم. (قزال، ٢٠١٣، ص ٤٣) **المؤسسات التربوية غير الرسمية:**

هي ما يتعرض له الإنسان وما يكتسبه من القوى والمؤثرات التربوية والتربية طوال حياته بدءاً من الأسرة الى الحي والعمل والأقران والأصدقاء، قنوات الإعلام المختلفة وأجهزة الثقافة والأسفار وقراءه الكتب. (شحاته النجار، ٢٠٠٣ ص ١١٣)

ونحن هنا في بحثنا بصدد المؤسسات التربوية لتوضيح دورها في ارساخ الهوية الثقافية، حيث تبرز هذه التعريفات البعد الاستراتيجي للمؤسسات التربوية في حماية الهوية الثقافية من عوامل الاضمحلال أو الذوبان في ظل التغيرات العالمية.

المبحث الثاني: دور المؤسسات التربوية في تأصيل الهوية الثقافية:

توجيه المؤسسات التربوية إلى أهمية الاحترام بتطوير مجالات الهوية لدى الطلبة ودعم البرامج والأنشطة التي تتضمن تنمية الهوية وتطويرها بواسطة موضوعات الإرشاد المدرسي والأنشطة اللاصفية مثل المسؤولية، الصداقات، التعبير عن الذات، توظيف وقت الفراغ، دعم الإنجاز، تحفيز الطلبة نحو المشاركة والإنتاج، وتعزيز فكرة العمل الجماعي على اعتبار أن برامج الأنشطة من المحفزات المهمة للنهوض بإمكانيات المراهقين واستثمار طاقاتهم وتوجيهاتهم وأهدافهم بالأوجه البناء. (أمانى، ٢٠١٥، ص ٥٤٢)

التأكيد على دور المؤسسات التربوية في إدراج البرامج التربوية والإرشادية التي تهتم برعاية الطلبة ومساعدتهم التربوية في فهم أدوارهم وتطويرهم، وهويتهم وتشكيلها بالأطر المناسبة والصحية. (أمانى، ٢٠١٥، ص ٥٤١-٥٤٢)

أولاً: دور المدرسة

تلعب المدرسة دوراً يكاد يكون أهم واشمل وأخطر الأدوار في تنشئة الفرد عموماً وتأصيل هويته على وجه الخصوص فهي المسؤولة عن اعداد الاجيال من خلال المحتوى وما يتضمنه منه ايولوجية تقدم للتلاميذ، كما انها تحدد بدورها نوعيه الافكار والمعتقدات والمفاهيم التي يكتسبها التلاميذ باعتبارها ذا تأثير هام على اتجاهاتهم ومعلوماتهم وطريقه تفكيرهم وتكوين مستقبلهم.

فيها ملامح هذه الشخصية وتأخذ فيها معالمها طابع الثبات النسبي حتى تقدم لنا مع نهايتها مواطناً ناضجاً راشداً يتحمل وزر نفسه ويكون مستعداً لدخول مرحلة الحياة الحقيقة وما تحمله معها من أعباء أسرية واجتماعية. (محمد أبو جعفر، ٢٠١٤، ص ١١٤-١٢٢)

ثالثاً: الأهداف التربوية للمرحلة الثانوية:

يوضح الدليل الاجرائي لخصائص النمو أهمية هذه الفئة العمرية وكيفية التعامل معها، ونذكر منها هنا تبصير المرشدين الطلابيين ومنسوبي المدرسة وأولياء الأمور والطلبة بخصائص النمو وحاجاتها في كل مرحلة دراسية، إكساب المرشدين الطلابيين والمنسوبيين بالمدرسة مهارات التعامل مع الطلبة وفق خصائص النمو، وتزويد الطلبة لمهارات التكيف مع خصائص نموهم المختلفة.

كما يوضح المشكلات التي تواجههم ومن أبرزها ازمة الهوية فهي شعور المراهق بأنه ليس لديه شخصية محدده تميزه عن الآخرين نتيجة التغيرات المتسارعة في نموه مما يؤثر على قيامه بدوره المألوف نفسياً واجتماعياً. وعليه تم وضع التدخلات التربوية ومنها تدريبه على مهارات السلوك التوكيدي، عدم اقتران العقوبات المدرسية بالإهانة، تكليفه بمسؤوليات وفق الامكانيات والمهارات التي يمتلكها، إعطائه استقلالية في اتخاذ القرار، التدريب على مهارات الحوار والاتصال الفعال، التحفيز والمكافأة على الانجاز وتقبله كما هو مهما كانت سلوكياته السلبية. (عبد الله العتيبي، يسرى اليافعي، ١٤٣٨، ص ٨-١٠)

من خلال ذلك نجد ان المرحلة الثانوية تعد مرحلة حرجه لتشكيل الهوية، حيث يكون الطلاب أكثر عرضة للتأثيرات الخارجية، وأكثر حاجة الى توجيه المؤسسات التربوية. ومن هنا، يصبح الاهتمام بالهوية الثقافية في هذه المرحلة مسؤولية مشتركة بين الأسرة، المدرسة، والمجتمع، لضمان بناء جيل متمثل قادر على الجمع بين الأصالة والمعاصرة.

الفصل الثاني: دور المؤسسات التربوية في المحافظة على الهوية الثقافية

المبحث الأول: مفهوم المؤسسات التربوية:

تعد المؤسسات التربوية من اهم ادوات المجتمع في بناء الانسان وصيانة قيمه الثقافية والاجتماعية. وهي ليست مجرد عطر تنظيميه لتقديم المعرفة، بل هي منظومات اجتماعيه وفكريه تهدف إلى تنشئة الافراد وفق معايير وقيم المجتمع الذين ينتمون اليه. وقد اتفق المفكرون على أن التربية لا تمارس بالمدرسة وحدها، وانما تبدأ في الأسرة وتمتد إلى المسجد ووسائل الاعلام، والمجتمع المحلي لتشكّل جميعها شبكه متكاملة من المؤسسات ذات التأثير العميق في بناء الهوية.

يعرف (أبو عراد، ١٤٢٤) المؤسسات التربوية بانها تلك البيئات أو الأوساط التي تساعد الإنسان على النمو

المشاركة الإيجابية في مجتمع قائم في الأساس على المعرفة.
(حسن البيلالي، ٢٠٠٦، ص ١٣٦-١٥٩)
المناهج الدراسية:

يكتسب المنهج الدراسي أهمية كبيرة في العملية التربوية، فهو الوعاء الخبري الذي ينهل منه المتعلمون، وهو مجال نشاط المعلمين الذين به يتواصلون مع طلابهم، وهو الميدان الذي يجمع في ساحاته كلا من المعلمين والمعلمين والمديرين والموجهين ومختلف العاملين في المدرسة. فهؤلاء جميعاً تتكامل جهودهم في تطبيق المنهج الدراسي وتقويمه ومتابعته وتطويره، لكي يظل مواكباً لتحقيق الأهداف المرجوة في عالم سريع التغير، وهو الإطار الذي يجمع المدرسة والمجتمع.

ويصبح الكثير من التساؤلات التي تدور في أذهان مخططي المناهج صعبة الإجابة، فماذا يأخذون من مجالات الخبرات وماذا يدعون؟ وكثيرة هي العوامل التي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار عند تنفيذها.

حيث لم يعد المعنيون بالتعليم يتساءلون عن حاجات الفرد والمجتمع في اليوم، ولكنهم يتساءلون عن حاجات الفرد والمجتمع في القريب العاجل والبعيد الأجل، ومن هنا ينطلقون إلى اختيار الخبرات التربوية.

ومن بين ما يمكن أن تتصدى له المناهج في هذا الصدد تنمية طرق التفكير العلمي، وأسلوب حل المشكلات، ودراسة الاحتمالات، ولكن الأهم من الجميع هو وجود الدراسات المستقبلية في المناهج الدراسية.

فقد ظهر نوع من المناهج حديثاً يمكن تسميته "منهج المستقبل" ينبع من خيارات حرة في عالم المستقبل تعتمد على دراسة الاتجاهات الحالية، وتقدير الآثار الاجتماعية المترتبة عليها، ومحاولة تحقيق مستقبل جيد بناء عليها، ويرى بعض المؤيدين لهذا المنهج أنه ينبغي "تخطيط المستقبل" وليس "التخطيط للمستقبل" هذا، يسهم في تمكين العالم الإسلامي من أن يدرك ركب التقدم المعاصر، بحول الله.

كان مجال الدراسة دائماً ولا يزال من أهم مصادر خبرات المناهج الدراسية. بل إن المتتبع لتطور الفكر في هذه المناهج، يجد أن مجال الدراسة كان حيناً من الدهر هو المصدر الوحيد لخبراتها، وذلك فيما يعرف في تاريخ تنظيمات المناهج بمنهج المادة الدراسية.

كانت وظيفة المدرسة هي -بالدرجة الأولى- نقل التراث الإنساني من جيل إلى جيل. وذلك على اعتبار أن تراكم الخبرات الإنسانية من جيل إلى جيل كفيلاً بأن يوفر للمتعلم زاداً يمد بهما يحتاج إليه في مسيرة حياته، ومع أن الأمر اختلف بعد أن دخل كل من المتعلم والمجتمع في دائرة اهتمام المناهج الدراسية، فإن مجال الدراسة لا يزال يبتوأ مكاناً خاصاً بين مصادر خبرات المناهج الدراسية. (محمود شوق، ٢٠٠١، ص ٢١١-٣٢٥).

حيث تأتي المدرسة على رأس الوسائط التربوية - التربوية - بوصفها نظام اجتماعي انشأه المجتمع لبناء شخصيات ابنائه بصورة تمكنهم من تحقيق غاياته، كما تعد المدرسة من المؤسسات التي اقامها المجتمع للحفاظ على ثقافته ونقل عناصرها من جيل إلى جيل، لذا تلعب المدرسة دوراً هاماً في تنشئة الفرد وتأصيل هويته (محمد عبد الرؤوف عطية، ٢٠٠٩، ص ١٥١-١٥٢)

وتستطيع المدرسة القيام بدورها في تشكيل الهوية الثقافية للأفراد من خلال نقل المعارف والمفاهيم وغرس القيم وتنميتها، مع تعزيز السلوكيات المقبولة اجتماعياً والتخلص من السلوكيات المرفوضة، بالإضافة إلى تنمية المهارات والقدرات التي تجعل من الفرد عضواً فعالاً في المجتمع. (سعيد إسماعيل، ٢٠٠٨، ص ٨٤)

وحتى تقوم المدرسة بدورها في تشكيل الهوية الثقافية فإن ذلك يتطلب: التركيز على المناهج الدراسية التي ترسي قيم الهوية الثقافية وتعززها في نفوس الطلاب، مع ضرورة تبني برامج وطنية خاصة لتشكيل الهوية الثقافية - وهذا ما نلاحظه الآن في رؤية ٢٠٣٠ بالمجتمع السعودي.

المعلم:

يمكننا القول إن المعلم الفعال هو الذي يجعل ما يدرسه تلاميذه ذا معنى له، ويمكنهم من أن يروا جدوى ما يحصلون عليه من معارف ومعلومات ومهارات، ويدركون فائدته متجذرة في حياتهم، فضلاً عن كونه يهتم برعاية تلاميذه ويجعل تعليمهم ممتعاً.

كما أنه يظهر حماساً وإخلاصاً وطاقة تكشف لتلاميذه عن اعتقاد راسخ لديه بأن ما يقوم على تدريسه يستحق ما يبذل فيه من جهد وما ينفق فيه من وقت فتراه ينقل حماسه لتلاميذه، فضلاً عن كفايته التقنية تجده يستخدم حوافز وحيل متعددة ومتنوعة ليستثير الدافعية الداخلية للتلاميذ ويخلق مواقف تعليمية حافزة للتعليم ويستخدم أساليب تدريس ذكية تجعل تلاميذه يريدون تعلم ما يقدمه لهم.

ومن الضروري أن يكون للمعلم رؤيته الخاصة للتعليم، رؤية تعبر عن فلسفته التي توجه عمله بما فيها من أهداف ووسائل، وموقفه مما درس من علوم التربية، والخبرات التي تتراكم لديه فيثبت بعضها ويحذف البعض الآخر الذي لا يتفق مع الواقع.

وبهذا يضمن المعلم لنفسه تحقيق الكفاية والفعالية في التعليم لا باعتبارهما مفهومين مقننين على معايير ثابتة جامدة ولكن باعتبارهما مدخلين للتغير والنمو، ومركزات لتحقيق جوده الأداء، في سياق الواقع من ناحية وفي إطار تراكم خبراتهم من ناحية أخرى.

حيث أن ثمة ارتباط إيجابي قوي بين درجه فعالية أي مجتمع في المستقبل ودرجه نجاحه في إتاحة فرص تعليمية عالية الجودة معتدلة الكلفة لجميع ابنائه وذلك بهدف مساعدتهم على اكتساب القدرات والمهارات التي تمكنهم من

ثانياً: بناء الهوية الشخصية:

حين نتحدث عن الهوية الشخصية فإن عملية تكوين الهوية عملية مستمرة استمرار الحياة ذاتها، إلا أن مشكلته تكوين الهوية تصل ذروتها في المراهقة – المرحلة الثانوية - ففي هذا الوقت تحدث تغيرات داخلية كثيرة وكثير منها في ضوء الالتزام بالمستقبل تكون في حاله سابق.

كما أن بناء الهوية واكتساب الاحساس بها هو سبيل الشباب للوصول الى الصحة النفسية ومن ثم الوصول الى حاله من الرضا والامن والتوازن النفسي والاجتماعي، واضطراب الهوية يعوق الشباب عن اداء دوره في المجتمع ويعوق توافقه النفس والاجتماعي، مما يؤكد الحاجة لمساعدة الشباب في مشكلات بطريقه سوية.

وفيما يخص بناء العقل والفكر والثقافة – الهوية الثقافية - فهي ركيزة اساسيه في بناء هويه ذاتيه.

تعد الهوية الشخصية مكملاً لبناء الهوية الثقافية لدى طلاب المرحلة الثانوية ومن خلالها يتم تحديد رؤية واضحة واهداف خاصة لهم ولمجتمعهم. (اماني عبد المقصود، ٢٠١٥، ص ٥٣٧)

تعتبر الهوية الشخصية ذات علاقه وثيقه بالمحيط ، شان في ذلك شان اللغة والثقافة – وهذا ما نتحدث عنه هنا - حيث ما يرسم هويه الانسان ويحدد شكلها ما يرد اليه من خارجه ، فهي جزء من فهي جزء من هويه مجتمعه ، او تحمل على الاقل بعض ملامح هذا المجتمع حاضرا وماضيا اي المجتمع التاريخي او تاريخ الجماعة التي ينتمي اليها ، والتاريخ كل مركب فيه العلوم والمعارف والمواقف والذكريات والمشاعر افراحا واطرارحا والتجارب ايجابيا وسلبا ، فذلك كله يسهم في تشكيل هوية الفرد كما يسهم بالقدر نفسه في تشكيل هويه الجماعة كلها .(محمود السيد، ٢٠١٣، ص ١٧)

المبحث الثالث: أهمية العناية بتشكيل الهوية الثقافية والحفاظ عليها:

ضرورة الحفاظ على هويتنا والدفاع عنها وهو المسعى الأصلي الذي نهدف إليه، والحفاظ يتم من خلال وسائل عديدة، إما بتطوير وسائل التعليم ومناهجه، أو تطوير وسائل الدعوة وطرقها، قبل أن يفرض علينا التطوير من الخارج، وقد بدأ بالفعل يحدث ذلك. ينبغي ألا تكون الحداثة التي نسعى إليها على حساب أصالتنا، فالحداثة لا تتنافى مطلقاً مع أي مكون من مكونات هويتنا. بل إن العمل على إيجاد السبل العلمية الكفيلة بالحفاظ على أصالتنا هو في ذاته مظهر من مظاهر الحداثة، فلتكن الحداثة هي وعينا بذاتنا وبالأخر معاً، وليكن الحافظ المحرك لنا هو المستقبل.

هذا لا يعني أن الأمر بسيط وسنصل إلى النتيجة بسهولة أو أن ندفع الضرر بسهولة أيضاً، ذلك أننا فعلاً في مأزق، وأن هويتنا في مأزق، لقد تحدث بعض أنصار العولمة عندنا عن مأزق الهوية في ظل العولمة. (عبد الله العشي، ٢٠٠٤، ص ٣٧)

ونحن نتفق معه، لأنه من الصعب الخروج من المواجهة دون خسائر أبداً. فهويتنا لا تملك وسائل الحفاظ على ذاتها، فكيف بالموجهة؟

المبحث الرابع: التحديات التي تواجه المؤسسات التربوية في تشكيل الهوية الثقافية:

أن التحديات التي تواجه ميدان التربية والتعليم متعددة ومتنوعة ومتفاوتة الاثر والضرر، حتى أوصلها بعضهم الى ١٠ تحديات (التعامل مع الاحداث، العولمة، التواصل الثقافي، التغيير القيمي، مكانه المرأة، تعليم التقنية، توطين المعرفة، البحث العلمي، المعلوماتية، الأمية. (حارب، ٢٠٠٣، ص ١٧)

والجدير بالذكر هنا من وجهة نظر الباحثتان: التحديات الثقافية التي تواجه الهوية:

حيث تتمتع الملك المملكة العربية السعودية بخصايه فريدة تميزها عن غيرها فهي جزيرة العرب واراض الحرمين الشريفين وقيله المسلمين، وبالتالي فالهوية الوطنية السعودية، ليست منفصلة عن الهويتين العربية والإسلامية، وما ينطبق عليها هو بالضرورة ينطبق عليهما. (شلاش الضبعان، ٢٠١٦، ص ٧٩١)

مما يوضح خطورة التحديات الثقافية على النظام التربوي والتعليمي ان التحديات المتزايدة والمتسارعة تأخذ مسارين المسار الاول: تفكيكي، حيث نجحت التقنيات المعاصرة بمختلف اشكالها ومسمياتها في احداث عملية اختراق لكثير من ثقافات الامم والشعوب، وتمكنت من زلزلة جل ثوابتهم، وغيرت كثيرا من القنوات المتجذرة في النفوس، وأحدث انقلاب نوعياً في كثير من المفاهيم لدى تلك الشعوب التي وصلت إليهم.

وبذلك تكون هذه التقنية بهذا الثوران المكتسح قد نجحت في تحديها، وذلك عن طريق تمكنها من فك بعض الثوابت الراسخة، وبالتالي تغيير النسيج الاجتماعي. المسار الثاني: تركيبي، ويقوم هذا المسار على ملئ الفراغ الذي تحقق من المسار الأول، فيما يتم ترحيل أنماط فكرية وثقافية وتربوية واجتماعيه وأخلاقية بدالية، مع الترويج والدعاية لها عبر الاعلام، والدعاية لها من اجل ان يتقبلها المبهرون بنفس المستوى الذي تنازلوا فيه عن ثوابتهم السابقة. (الحارثي، ١٤٢٢، ص ٤٦- ٤٧)

رغم أهمية المؤسسات التربوية، إلا أنها تواجه تحديات معاصرة تعيق قيامها بدورها على الوجه الأكمل، من أبرزها: ضعف التكامل بين مؤسسات التنشئة، تأثير الإعلام الحديث، المناهج الدراسية، نقص الكفاءات التربوية، تأثير العولمة، وهذا ما تلاحظه الباحثتان حيث ترى أن المؤسسات التربوية هي خط الدفاع الأول عن الهوية، من خلال المناهج والمعلمين والأسرة والأنشطة، لكنها تواجه تحديات تجعل دورها بحاجة إلى تجديد وتطوير لمواكبة التحولات.

الفصل الثالث: رؤية المملكة ٢٠٣٠ والهوية الثقافية

المبحث الأول: النظام التعليمي وتشكيل الهوية في المملكة العربية السعودية:

التعليم في السعودية، هو عملية معرفية متكاملة تستهدف -بحسب النظام الأساسي للحكم- غرس العقيدة الإسلامية في نفوس النشء، وإكسابهم المعارف والمهارات، وتهيئتهم ليكونوا أعضاء نافعين في بناء مجتمعهم، محبين لوطنهم، معترزين بتاريخه، وبعد التعليم في المملكة العربية السعودية مجاناً وإلزامياً للمواطنين والمقيمين في المدارس الحكومية، وتشرف على النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية وزارة التعليم، التي تشرف على شؤون المدارس للبنين والبنات والتعليم الجامعي والعالي، وتختص المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، بالتدريب التقني والمهني.

(الموسوعة السعودية الرقمية، ٢٠٢٤، سعوديبيديا)

أولاً: ومن المنجزات التي حققتها السعودية في مجال التعليم :

- تصدر السعودية في عام ٢٠٢٢م، قائمة الدول العربية في عدد الأبحاث المنشورة، وحصولها على المرتبة الأولى عربياً، والـ ٣٠ عالمياً في مؤشر "نيتشر" لجودة الأبحاث العلمية.

- تقدم السعودية في ١٦ مؤشراً من مؤشرات التنافسية العالمية في قطاع التعليم وفق الكتاب السنوي للتنافسية العالمية ٢٠٢٢.

- تحقيق السعودية المركز الأول عربياً في عدد براءات الاختراع المسجلة لعام ٢٠٢٢م.

- تحقيق السعودية المركز ٢٦ في مؤشر حقوق الملكية الفكرية خلال ٢٠٢٢ مقارنة بالمركز ٣٠ لعام ٢٠٢٢م.

- حصول تعليم السعودية على شهادتي تميز في القمة العالمية لمجتمع المعلومات WSIS 2022 التي ينظمها الاتحاد الدولي للاتصالات بمدينة جنيف بسويسرا، تحت شعار: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل الرفاه والشمول والمرونة، لمشروع (نظام اختبار بمنصة مدرستي) المقدم من وزارة التعليم عن فئة الوصول إلى المعلومات والمعرفة، ومشروع (مركز دعم تطوير الأعمال) المقدم من جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن عن فئة العلوم الإلكترونية.

- قفز مركز السعودية إلى المركز ٢٤ في تقرير الكتاب السنوي للتنافسية العالمي ٢٠٢٢، والصادرة عن مركز التنافسية العالمي التابع للمعهد الدولي للتنمية الإدارية IMD، مقارنةً بـ ٣٢ عام ٢٠٢١م.

- حصول طلبة السعودية على ٨٨ جائزة وميدالية في الأولمبياد والمسابقات الدولية في عام ٢٠٢٢م.

- تحقيق تعليم السعودية نتائج متقدمة في مؤشرات التعليم والبحث والابتكار ضمن مؤشرات التنافسية العالمية، حيث صعدت تسعة مراكز في مؤشر إنجازات التعليم الجامعي لتتقدم إلى المركز ٢٨ خلال عام ٢٠٢٢ مقارنة بـ ٣٧ العام الذي سبقه.

- حصول السعودية على أكثر من ٦٠٠ جائزة عالمية وإقليمية ضمن مشاركة الطلبة في المحافل الخارجية في عام ٢٠٢١م.

- بلغ عدد براءات الاختراع التي حققتها الجامعات السعودية ١٨٧١ براءة اختراع، المسجلة من ٢٠١٥م إلى ٢٠٢١م، وبنسبة ٨١٪ تم تسجيلها في الولايات المتحدة الأمريكية.

- تفوق السعودية في ثلاثة مؤشرات فرعية من مؤشر الابتكار العالمي لعام ٢٠٢١، حيث تقدمت على ١٠٥ دول في مؤشر البحث والتطوير العام محققة المرتبة ٢٦ بين ١٣١ دولة.

والكثير غير ذلك وهذا يوضح أهمية الاهتمام بالنظام التعليمي من الدراسة الى البحث والابتكار الذي يشكل افراد لديهم هوية ثقافية واضحة واعتزاز وافتخار بما وصلوا له في هذا المجال، من خلال المناهج المتخصصة والعالمية والدولية والمهنية والتقنية والتفاعلية والرقمية والأنشطة اللاصفية. (سعوديبيديا، ٢٠٢٤)

تعتبر هذه قفزة رائعة في مجال النظام التعليمي من تشكيل الهوية السعودية وثبات ذلك من خلال المنجزات الواضحة، حيث يعتبر سياسة جديده ومعتمدة على تحقيق رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية.

ثانياً: إبراز الشخصية السعودية في مناهج التعليم

ساهمت المؤسسات التربوية في تعزيز مفهوم الهوية الوطنية وتعويد النشء منذ وقت مبكر على المواطنة، بدءاً من المنزل والتربية الأسرية ثم المدرسة من خلال المناهج التربوية، حيث صنعت جيلاً يعي أهمية السلوك الصحيح وقت الأزمات التي يتعرض لها الوطن، ويتصدى لأي محاولات للنيل من استقراره، ويتعمق لديه الإحساس بالمسؤولية تجاه بلاده ومجتمعه.

ومن هذا المنطلق كان ترسيخ المواطنة وما يرتبط بها من قيم ومفاهيم على قائمة أولويات مسؤولي التعليم منذ إنشاء مديرية المعارف عام ١٣٤٤هـ ووصولاً إلى رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي جاءت مواكبةً لرسالة التعليم وداعمةً لمسيرته في بناء مجتمع معرفي منافس عالمياً.

وقد سعت وزارة التعليم لتطوير المنظومة التربوية بجميع عناصرها ومفرداتها، وكانت أولى الخطوات التطويرية هي بناء فلسفة المناهج وسياساتها، وتفعيلها لتوائم الاحتياجات الوطنية وتواكب التطورات المتسارعة محلياً وعالمياً، من خلال مشاريع ومبادرات وطنية تهدف إلى تطوير المقررات وفق أحدث النظريات والأساليب بالتعاون مع بيوت الخبرة والمؤسسات الأكاديمية والتربوية، وعقد الشراكات مع الجهات المعنية بالعملية التربوية محلياً، حيث تم التنسيق مع هيئة تقويم التعليم لبناء معايير وطنية لمناهج التعليم العام تحدد ما يجب أن يتعلمه الطالب ويفهمه، ويستطيع أدائه في مجال التعلم المستهدف حسب المستويات والصفوف الدراسية.

وتم إعداد مضامين تركز على الدين الإسلامي والعناية باللغة العربية، والمواطنة المسؤولة، وغرس قيم الولاء والانتماء الوطني وإبراز الشخصية السعودية، وتعزيز قيم الوسطية، والتسامح، وثقافة العمل الجاد، والإيجابية، وتنمية الاقتصاد الرقمي ودعم ثقافة الابتكار وريادة الأعمال.

كما تم تكليف دارة الملك عبدالعزيز بتحديث مواد (الدراسات الاجتماعية والمواطنة) وتصميمها بشكل ابتكاري وعصري يعتمد على التغذية البصرية والتفاعلية بين الطالب والمقرر، مع التركيز على الهوية الوطنية السعودية وتعميق الانتماء الوطني بهدف تعزيز شخصية الطالب وبناء كفاءته بإكسابه المعارف والمهارات وتعليمه القيم والمبادئ التي يقوم عليها وطننا ومساعدة الطلاب على تطوير مهارات التفكير العليا مثل الفهم والتطبيق والتحليل والتفويض والإبداع وتنمية القدرات من أجل المشاركة في المجتمع بكفاءة وفاعلية، كما بدأت الدراسة بهذه المقررات في جميع مراحل التعليم للعام الدراسي ١٤٤٠ / ١٤٤١ هـ. وتُعنَى المقررات الدراسية في المملكة بتمكين الطلاب من المهارات الحياتية ليكونوا مواطنين منتجين وفاعلين وبما يتماشى مع المتطلبات التنموية والاقتصادية للقرن الحادي والعشرين مثل مهارات: التفكير الناقد، حل المشكلات، اتخاذ القرار، مهارات التواصل الاجتماعي، المسؤولية الفردية، ضبط النفس وغيرها مما تسعى الوزارة لتحقيقه ضمن أهدافها في برنامج تنمية القدرات البشرية وهو أحد برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠، ويهدف إلى تحسين مخرجات منظومة التعليم والتدريب في جميع مراحلها من التعليم المبكر وحتى التعليم والتدريب المستمر مدى الحياة للوصول إلى المستويات العالمية. (موقع وزارة التعليم ، ١٤٤١)

تولي رؤية المملكة ٢٠٣٠ أهمية كبيرة للنظام التعليمي بوصفه أداة رئيسية لتشكيل شخصية المواطن وتعزيز انتمائه الوطني، إلى جانب دوره في بناء جيل قادر على مواجهة التحديات المستقبلية. وتعتبر الهوية الثقافية أحد المرتكزات الجوهرية لهذه الرؤية، حيث ركزت على تطوير المناهج، وتنمية المهارات، ودعم القيم الوطنية والإسلامية. المبحث الثاني: رؤية المملكة والهوية الثقافية:

أولاً: وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

تهدف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م إلى بناء مجتمع حيوي ذي قيم راسخة، من أجل تحقيق اقتصاد مزدهر لوطن طموح. وتسعى الرؤية لتحقيق ذلك عن طريق تنمية قدرات أبنائها ليسهموا في نهضة مجتمعهم ووطنهم. وخطت الرؤية لتحديد ثلاثة مستويات من الأهداف، ويأتي هدف "تعزيز الهوية الوطنية" على رأس أهداف المستوى الأول للمحور الأول "مجتمع حيوي"

وينبثق عنه ثلاثة أهداف علي المستوى الثاني، ومنها هدف "تعزيز الهوية الوطنية"، والذي يتفرع منه ثلاثة أهداف على المستوى الثالث، هي (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦):

١. غرس المبادئ والقيم الوطنية وتعزيز الانتماء الوطني
٢. المحافظة على تراث المملكة الإسلامي والعربي والوطني والتعريف به.
٣. العناية باللغة العربية.

ومنذ أن تم إعلان رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ أصبح لزاماً على جميع مؤسسات الدولة التكاتف في تحقيقها، من خلال مراجعة خططها، وبرامجها بما يحقق الأهداف المنشودة. (نورة الهليل، تعزيز الهوية السعودية ٢٠٢٢، ص ١٦٥٠-١٦٥١)

ثانياً: الهوية الوطنية في أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

للمحافظة على الهوية الوطنية السعودية في المجتمع السعودي جاءت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ لتؤكد أن الثروة الحقيقية للوطن تكمن في المجتمع بأفراده الممثلين للهوية الوطنية بعمقها الإسلامي العربي الحضاري، وقيمها الراسخة، ولتؤكد على أننا نفخر بإرثنا الثقافي، وتاريخنا السعودي، العربي والإسلامي، ندرك أهمية المحافظة عليه لتعزيز الوحدة الوطنية، ترسيخ القيم العربية والإسلامية الأصيلة (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦م). ويمكن بيان أهم عناصر تربية الهوية الوطنية في أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في الآتي: (رؤية المملكة العربية السعودية، ٢٠٣٠، ٢٠١٦م، ص ١٣):

١. بناء مجتمع حيوي يعيش أبنائه وفق المبادئ الإسلامية ومنهج الوسطية والاعتدال.
٢. ترسيخ القيم الإيجابية لبناء الوطن الطموح والمواطن المسؤول.
٣. تكوين شخصية مستقلة لأبناء الوطن الطموح والمواطن المسؤول.
٤. تكوين شخصية مستقلة لأبناء الوطن تسهم في ارتقاء المجتمع وازدهاره.
٥. تزويد المواطنين بالمعارف والمهارات اللازمة لمواكبة احتياجات سوق العمل المستقبلية.

ولتحقيق هذه الرؤية كان لابد للمناهج الدراسية جميعها، أن تتضافر بمتخلف تخصصاتها لخدمة الوطن، ولتحقيق الهوية السعودية بما تحمله من روح الانتماء والولاء، وبأشكال متجددة من خدمة تطوعية، ميدانية، واجتماعية متعددة تبرز في خدمة الوطن.. (نورة الهليل، تعزيز الهوية السعودية ٢٠٢٢، ص ١٦٥٢)

أوصت الرؤية بإعادة صياغة المناهج لتكون قادرة على غرس قيم الانتماء والاعتزاز بالهوية، مع تنقيتها من المضامين غير الملائمة، وتوجيهها نحو الجمع بين

أدوات لترسيخ الهوية وتعزيز الانتماء، فهي تعتبر أسلوب حياة.

نجد أن انشاء وزارة الثقافة كخطوة استراتيجيه في إطار الرؤية، بهدف تفعيل دور الثقافة في بناء الهوية الوطنية، وتنظيم الأنشطة التراثية والفنية، ودعم الصناعات الثقافية المحلية. ويشير طه عبد الرحمن (٢٠٠٦، ص ٣) إلى أن "الهوية تترسخ عندما تصبح الثقافة جزءاً من الحياة اليومية وليست مجرد خطاب فكري".

تؤكد رؤية المملكة ٢٠٣٠ على أن الحفاظ على الهوية الثقافية ليس خياراً ثانوياً. بل هو أساس لبناء مجتمع متماسك ومبدع. فهي توازن بين الأصالة والمعاصرة، عبر تطوير المناهج، تمكين المعلمين، إشراك الأسرة دعم الثقافة، حماية التراث، وتفعيل دور المؤسسات الثقافية. ومن هنا فإن النظام التعليمي والمؤسسات التربوية والثقافية معاً يشكلون البنية الأساسية التي تضمن بقاء الهوية متماسكة في مواجهة تحديات العولمة.

يبرز الإطار النظري أن الهوية الثقافية تمثل مرتكزاً أساسياً في بناء شخصية الطلاب والطالبات بالمرحلة الثانوية، وأنها تواجه تحديات متزايدة بفعل العولمة، الإعلام، والتغيرات المجتمعية. كما يوضح أن المؤسسات التربوية -وفي مقدمتها المدرسة والأسرة- تلعب دوراً حاسماً في حماية هذه الهوية من التفكك عبر المناهج والمعلمين والأنشطة التربوية ويبيّن أن رؤية المملكة ٢٠٣٠ قد جعلت من الهوية الثقافية محوراً استراتيجياً في خططها التنموية، معتبرة إياها أساساً للتماسك الاجتماعي، وركيزة للتنمية المستدامة، وجسراً يوازن بين الأصالة والمعاصرة. وعليه، فإن المحافظة على الهوية الثقافية للطلاب والطالبات في المرحلة الثانوية تمثل مسؤوليه مشتركة تتكامل فيها جهود المؤسسات التربوية، المجتمع، والأسرة تحت مظلة رؤية وطنية شاملة، تضمن بقاء الهوية متماسكة وفاعلة في الحاضر والمستقبل.

نتائج الدراسة:

أولاً:

١. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث أن:

الخيار	القيمة
غير موافق بشدة	١
غير موافق	٢
أحياناً	٣
موافق	٤
موافق بشدة	٥

٢. أما بالنسبة لتفسير المتوسط الحسابي فإنه تم على النحو التالي:

المتوسط الحسابي	التفسير
١,٠٠ - ١,٨٠	منخفض جداً (رفض شديد)
١,٨٠ - ٢,٦٠	منخفض
٢,٦٠ - ٣,٤٠	متوسط محايد (أحياناً)
٣,٤٠ - ٤,٢٠	مرتفع (موافق)
٤,٢٠ - ٥	مرتفع جداً (موافق بشدة)

الأصالة والمعاصرة. فالمناهج لا تُعد مجرد محتوى معرفي، وإنما هي وسيلة لغرس القيم وتعزيز الهوية (شحاتة، ٢٠٠٤، ص. ٦٥).

ثالثاً: أهمية الثقافة في تحقيق رؤية ٢٠٣٠:

ليس من قبيل المبالغة القول بأن تأثير الثقافة والفنون له نصيب الأسد في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. إذ أن هذا التأثير يشمل معظم برامجها التنفيذية وأهدافها الاستراتيجية على جميع المستويات. حيث أنها تسهم بشكل فعال في محاورها الرئيسية: مجتمع حيوي، اقتصاد مزدهر، وطن طموح.

فعل الصعيدي الاقتصادي -مثلاً - سيتم خلق وظائف كثيرة في الكثير من القطاعات مثل الترفيهي والإعلامي والسينمائي، والذي بدوره سيؤدي الى تقليص معدلات البطالة بشكل ملحوظ. ومن جانب آخر، فيعد تعزيز الثقافة والفنون عامل جذاب سياحي داخلياً وخارجياً. ومن المعلوم أن السياحة رافد من روافد الاقتصاد المحلي ومعزز للنتائج والدخل القومي. ويتضح من ذلك بأن الثقافة والفنون ستصبح من ركائز الاقتصاد السعودي الجديد.

ومن ناحيه اخرى فلا يخفى مدى اسهام الثقافة والبنون في تنمية القدرات البشرية، ويتمثل ذلك في العديد من مبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تعزيز البنية التحتية والمشاركة في المسابقات الثقافية والفنية والمحلية والدولية في المدارس، وتنفيذ حصص فنية للطلبة والطالبات، وتطوير طرق مبتكرة للقراءة في المدارس وانشاء حاضنات للفنون في الجامعات السعودية وتأسيس الجمعيات الثقافية، بما يسهم في تغيير الوعي المجتمعي حول الفنون والثقافة لخلق أجيال مؤهلة للمنافسة الإقليمية والعالمية في كل ما يتعلق بالفنون والثقافة.

ومن ناحية الأثر الاجتماعي، فإن الثقافة والفنون لها بالغ الأثر في رفع مستوى جوده الحياة. حيث تشير خدمات مبادرات الثقافة والفنون على تقديم خيارات من التمتع بنمط حياة مفعم بالحيوية لسكان المملكة بشكل فعال لتوفير اعلى مستوى من جودة الحياة لهم. ويتمثل تطوير الأنشطة الثقافية في تعزيز القطاع السينمائي، وبناء المدينة الإعلامية وانشاء أكاديمية سعودية للأفلام الوثائقية، وانشاء مراكز للفنون والفنون المتخصصة. (نواف العفيسي، ٢٠١٩)

ومن ذلك نلاحظ ان رؤية المملكة ٢٠٣٠ تشدد على ان الهوية الثقافية ليست مجرد موروث، وانما هي ركيزة اساسية في بناء الوطن وتنميته. فهي توازن بين الأصالة والمعاصرة من خلال الحفاظ على القيم الإسلامية والوطنية مع الانفتاح على العالم.

حيث ترى الرؤية أن الثقافة يجب أن تكون ممارسة يومية، وليست مجرد مناسبات موسمية. فالفنون، والأدب، والأنشطة المجتمعية، والفعاليات الوطنية، كلها

ثانياً: ١. عرض نتائج الفقرات بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى لكل عبارة:

ت	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٥	أسهمت دروس التاريخ والتربية الوطنية في زيادة معرفتي بالرموز الوطنية	٤,١٠	١,٠٢	مرتفع
٢	٦	يرسخ المنهج الدراسي قيمة اللغة العربية كجزء من الهوية الثقافية	٣,٩٩	١,٧	مرتفع
٣	٧	يعرض المنهج الدراسي إنجازات المملكة الحضارية والثقافية	٤,٢٤	٠,٦٩	مرتفع جداً
٤	٨	يشجني المعلم على الاعتزاز بالهوية الوطنية	٤,٢٩	٠,٦٣	مرتفع جداً
٥	٩	يمثل المعلم قدوة في التمسك بالمبادئ والقيم الثابتة	٤,١٠	٠,٦٦	مرتفع
٦	١٠	يوضح المعلم أهمية الحفاظ على التراث الوطني	٤,٠٨	٠,٧٠	مرتفع
٧	١١	يربط المعلم موضوعات الدروس بحياتنا اليومية وقيمنا الإسلامية	٤,١٧	٠,٧١	مرتفع
٨	١٢	يوجهنا المعلم للمشاركة في الأنشطة الوطنية والثقافية	٤,١٤	٠,٧٢	مرتفع
٩	١٣	تشجني الأنشطة المدرسية على التفاعل مع التراث التاريخي والثقافي بالمملكة العربية السعودية	٤,١٠	٠,٧٦	مرتفع
١٠	١٤	تسهم الأنشطة في تعزيز شعوري بالانتماء الوطني	٤,٢٦	٠,٦٥	مرتفع جداً
١١	١٥	تنظم المدرسة زيارات ورحلات لتعريف بآثار المملكة وتاريخها	٢,٨١	١,٢١	متوسط
١٢	١٦	توفر الأنشطة المدرسية فرصاً للتعبير عن الفخر بالهوية الوطنية	٣,٩٥	٠,٧٩	مرتفع
١٣	١٧	ترتبط الأنشطة المدرسية بمتطلبات الحياة المعاصرة وفق رؤية ٢٠٣٠	٣,٨٩	٠,٨٢	مرتفع
١٤	١٨	تؤثر وسائل الإعلام الحديثة في تغيير القيم والمبادئ المجتمعية	٣,٧١	٠,٩١	مرتفع
١٥	١٩	تؤثر شبكات التواصل الاجتماعي على ثبات ثقافة المجتمع وقيمته الوطنية	٣,٧١	٠,٩٠	مرتفع
١٦	٢٠	استخدم مفردات اجنبية بكثرة في الحياة اليومية	٣,١٧	١,٠٠	متوسط
١٧	٢١	أواجه صعوبة في التوازن بين الانفتاح على الثقافات الأخرى والمحافظة على هويتي	٢,٤٤	١,١٧	منخفض
١٨	٢٢	أسهمت رؤية المملكة ٢٠٣٠ في زيادة وعي بالهوية الثقافية	٤,٢٨	٠,٦٥	مرتفع جداً
١٩	٢٣	رؤية ٢٠٣٠ جعلت الثقافة جزءاً من حياتنا اليومية	٤,٦٢	٠,٦٣	مرتفع جداً
٢٠	٢٤	الرؤية تشجع على المشاركة الفاعلة في الفعاليات الوطنية والثقافية	٤,٢٥	٠,٦١	مرتفع جداً
ت	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٢١	٢٥	رؤية ٢٠٣٠ تربط بين الهوية الثقافية والتنمية المستقبلية للمملكة	٤,٤٤	٠,٥٠	مرتفع جداً
٢٢	٢٦	تتضمن المناهج الدراسية مواقف حياتية حول قيم المجتمع وثوابته	٤,٠٣	٠,٧٥	مرتفع
٢٣	٢٧	تحرص المدرسة على الالتزام باللغة العربية الفصحى في الدورات والبرامج داخل المدرسة وخارجها	٣,٧١	٠,٨٩	مرتفع
٢٤	٢٨	تعرض المدرسة المسابقات الثقافية الوزارية بصورة مشوقة ومحسنة للمشاركة:	٣,٧٤	٠,٩٢	مرتفع
٢٥	٢٩	يؤكد المعلم أثناء الحصص الدراسية على أهمية مبدأ التسامح واحترام الثقافات الأخرى:	٤,٠٤	٠,٧٢	مرتفع
٢٦	٣٠	تشجني المدرسة على خدمة المجتمع والمشاركة في الأعمال التطوعية	٤,٠٥	٠,٧٧	مرتفع
٢٧	٣١	تعزز مناهج اللغة العربية الافتخار باللغة الأم (اللغة العربية الفصحى)	٤,٠٦	٠,٧١	مرتفع
٢٨	٣٢	تتضمن أنشطة المدرسة برامج حول القيم الدينية والاجتماعية	٤,٠٤	٠,٧٦	مرتفع
٢٩	٣٣	يعزز المعلم في الحصص الدراسية القيم الدينية الثابتة (الأمانة، الصدق، التعاون)	٤,١٦	٠,٧٨	مرتفع

١. دور المعلم/المعلمة في تعزيز الهوية الوطنية والقيم الدينية والاجتماعية.
٢. المناهج الدراسية ومدى تضمينها للإنجازات الحضارية والثقافية وربطها بالحياة اليومية.
٣. الأنشطة والبرامج المدرسية في تعزيز المشاركة الوطنية والتفاعل مع التراث والثقافة.
٤. تأثير وسائل الإعلام الحديثة وشبكات التواصل الاجتماعي على القيم والثقافة الوطنية.
٥. دور المدرسة في تعزيز اللغة العربية الفصحى وتشجيع الخدمة المجتمعية والمشاركة التطوعية.

نلاحظ من الجدول السابق تفاوت يعتبر متوسط الى ضئيل قليلاً ولكن في استجابة مرتفعة الى مرتفعة جداً في بعض العبارات مما يدل على الوعي الكافي لدى طلاب وطالبات المرحلة الثانوية ونلاحظ انخفاض في العبارة رقم (١٥) وهي تنظم المدرسة زيارات ورحلات لتعريف بآثار المملكة وتاريخها حيث بلغ المتوسط ٢,٨١ والانحراف المعياري له ١,٢١ وهذا يدل على وجود مشكلة أو ضعف في تنظيم الزيارات الميدانية.

٢. سيتم توضيح النتائج من خلال المحاور الرئيسية للأسئلة وهي خمس محاور كالتالي:

ت	المحور	ارقام العبارات	المتوسط الحسابي للفقرة	متوسط الحسابي للمحور
١	دور المعلم/المعلمة في تعزيز الهوية الوطنية والقيم الدينية والاجتماعية.	٨	٤,٢٩	٤,١٧
		٩	٤,١٤	
		١٠	٤,١٢	
		١١	٤,١٧	
		١٢	٤,١٨	
		٢٩	٤,١٤	
		٣٣	٤,١٦	
٢	المناهج الدراسية ومدى تضمينها للإنجازات الحضارية والثقافية وربطها بالحياة اليومية	٧	٤,٢٨	٤,١٩
		٢٦	٤,١٤	
		٣١	٤,١٤	
٣	الأنشطة والبرامج المدرسية في تعزيز المشاركة الوطنية والتفاعل مع التراث والثقافة.	١٣	٤,٩	٣,٨٩
		١٤	٤,٢٥	
		١٥	٢,٧٦	
		١٦	٣,٩٥	
		١٧	٣,٨٨	
		٢٤	٤,٢٥	
		٢٨	٣,٧٤	
		٣٠	٤,٠٦	
		٣٢	٤,٠٢	
٤	الأنشطة والبرامج المدرسية في تعزيز المشاركة الوطنية والتفاعل مع التراث والثقافة.	١٣	٤,٩	٣,٨٩
		١٤	٤,٢٥	
		١٥	٢,٧٦	
		١٦	٣,٩٥	
		١٧	٣,٨٨	
		٢٤	٤,٢٥	
		٢٨	٣,٧٤	
		٣٠	٤,٠٦	
		٣٢	٤,٠٢	
٥	تأثير وسائل الإعلام الحديثة وشبكات التواصل الاجتماعي على القيم والثقافة الوطنية.	١٨	٣,٧٠	٣,٢٤
		١٩	٣,٧٠	
		٢٠	٣,١٣	
		٢١	٢,٤٢	
٦	دور المدرسة في تعزيز اللغة العربية الفصحى وتشجيع الخدمة المجتمعية والمشاركة التطوعية.	٥	٤,١٠	٤,١٣
		٦	٣,٩٩	
		٢٢	٤,٢٧	
		٢٣	٤,٢٧	
		٢٥	٤,٤٤	
		٢٧	٣,٧١	

المحور الثاني:

المناهج الدراسية ومدى تضمينها للإنجازات الحضارية والثقافية وربطها بالحياة اليومية، حصل على ٤,١٩ من ٥ وهذا المتوسط يعكس أن المناهج الدراسية الحالية خاصة مواد مثل: التاريخ، التربية الوطنية، واللغة العربية تحتوي على موضوعات تعزز الهوية الوطنية والانتماء الثقافي، وهو يدل من جهة أخرى على وجود توافق كبير بين أهداف المنهج والمحتوى المتعلق بالهوية وجهود وزاره التعليم في موازنة المناهج مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

نجد أن المحور الأول:

دور المعلم/المعلمة في تعزيز الهوية والقيم حصل على متوسط ٤,١٧ من ٥ تشير هذه النتيجة المرتفعة أن غالبية الطلاب يرون أن المعلم يؤدي دوراً محورياً في غرس الهوية الوطنية والقيم الدينية والاجتماعية، وهذا يدل على وعي تربوي واضح لدى المتعلمين بأهمية ربط التعليم بالقيم الوطنية والدينية وممارسه فعلياً لهذا الدور داخل البيئة الصفية من خلال الأنشطة والتوجيهات والسلوك الشخصي للمعلم.

المحور الثالث:

الأنشطة والبرامج المدرسية في تعزيز المشاركة الوطنية والتفاعل مع التراث والثقافة، حصل على ٣,٨٩ من ٥ يشير هذا المتوسط الى تقييم جيد ولكنها اقل مقارنة بالمحورين السابقين.

وعلى الرغم ان الطلاب يشعرون بأثر الأنشطة على هويتهم الا ان هناك تفاوتاً ملحوظاً رغم وجود انشطه مدرسيه ايجابيه في بعض المدارس ولكنها قد تقتصر الى الاتساق والعمق في تعزيز الهوية، حيث أن بعض الفقرات مثل "الرحلات بالتعريف بأثار المملكة" جاءت بتقييم منخفض ما قد يشير الى قلة التطبيق الواقعي لهذه الأنشطة.

المحور الرابع:

تأثير وسائل الإعلام الحديثة وشبكات التواصل الاجتماعي على القيم والثقافة الوطنية، قد حصل على ٣,٢٤ من ٥ ويعتبر هذا هو المحور الأقل من حيث المتوسط ويعكس وجود تأثير ملحوظ وغير إيجابي لوسائل الإعلام والتواصل على ثبات القيم والهوية الوطنية، مما يعني أن الطلاب يدركون أن هناك تغيرات مجتمعية بسبب الانفتاح الاعلامي والثقافي وهنا تكمن الحاجة لتعزيز الوعي الاعلامي لدى الطلاب لمواجهة التأثيرات السلبية لوسائل الاعلام الحديثة وتعزيز الانتماء للهوية الثقافية.

المحور الخامس:

دور المدرسة في تعزيز اللغة العربية الفصحى وتشجيع الخدمة المجتمعية والمشاركة التطوعية، قد حصل على ٤,١٣ من ٥ مما يدل هذا المتوسط العالي على ان الطلاب يشعرون بانها رؤية المملكة ٢٠٣٠ لعبت دورا بارزا في دمج الهوية الوطنية والثقافية في حياتهم اليومية وأن هناك اهتمام باللغة العربية وخدمه المجتمع.

وهذا يدل على نجاح مبادرات الرؤية في جعل الهوية الثقافية محورا للتنمية الوطنية ووجود برامج مدرسيه تعزز من اللغة العربية وخدمه المجتمع كالمبادرات التطوعية ومسابقة المهارات الثقافية بالتعاون مع وزاره الثقافة.

٣. تحليل النتائج بناء على محاور الدراسة

أولاً: تحليل محور التحديات المعاصرة التي تواجه الهوية الثقافية لدى طلاب المرحلة الثانوية:

أظهرت نتائج هذا المحور أن هناك إدراكاً مرتفعاً نسبياً بين الطلاب والطالبات لطبيعة التحديات التي تواجههم للحفاظ على هويتهم الثقافية. وتتركز هذه التحديات في عدة جوانب:

وسائل التواصل الاجتماعي تعد من أبرز التحديات، حيث أشار عدد كبير من الطلاب إلى تأثيرها في ترويج ثقافات وافدة تختلف عن القيم الوطنية.

الانبهار بثقافات أجنبية برز أيضاً كعامل مهدد، خاصة في ظل قلة المبادرات المدرسية التي تقدم بديلاً ثقافياً وطنياً جذاباً.

هناك قصور في ربط المناهج الدراسية بالهوية الثقافية، حيث عبر عدد من المشاركين عن ضعف إشارات المناهج إلى التراث، واللغة، والتاريخ الوطني، يتضح من ذلك أن الطالب يعيش في فضاء ثقافي متعدد المصادر، ويحتاج إلى خطاب تعليمي مدروس يحصنه فكرياً وقيماً دون أن يعزله عن العالم.

ثانياً: تحليل محور دور المؤسسات التربوية في تأسيس الهوية الثقافية:

سجل هذا المحور أعلى متوسط استجابة، مما يعكس نظرة إيجابية من قبل الطلاب تجاه الدور الحالي الذي تقوم به المدارس، لكن مع ملاحظات مهمة:

أعرب كثير من المشاركين عن اعتزازهم بالأنشطة المدرسية التي تعزز حب الوطن، خاصة في المناسبات الوطنية والدينية.

أشار الطلاب إلى دور المعلمين والمعلمات كقوة ثقافية، وهو مؤشر إيجابي يشير إلى التأثير الشخصي للعاملين في المدرسة في تشكيل الانتماء، في المقابل، لوحظ وجود تفاوت في تفعيل التعاون بين المدرسة والأسرة، مما يضعف استمرارية الرسائل الثقافية التي يتلقاها الطالب في محيطه الاجتماعي.

هذا يعني أن هناك بنية جاهزة في المدرسة يمكن تعزيزها وتوسيعها لتكون أكثر تأثيراً واستدامة في تشكيل الهوية.

أشار الطلاب الى دور المعلمين والمعلمات كغوده ثقافيه، وهو مؤشر ايجابي يشير الى التأثير الشخصي للعاملين في المدرسة في تشكيل الانتماء. في المقابل، لوحظ وجود تفاوت في تفعيل التعاون بين المدرسة والأسرة، مما يضعف استمراريه الرسائل الثقافية التي يتلقاها الطالب في محيطه الاجتماعي.

هذا يعني أن هناك بنية جاهزة في المدرسة يمكن تعزيزها وتوسيعها لتكون أكثر تأثيراً واستدامه في تشكيل الهوية.

ثالثاً: تحليل محور رؤية المملكة ٢٠٣٠ والهوية الثقافية جاء هذا المحور بنسبة رائعة تعد مؤشراً جيداً نسبياً يدل على:

وعي الطلاب بمضامين رؤية ٢٠٣٠ وخاصة ما يتعلق بالجانب الثقافي والتعليمي منها بشكل عام أكثر من كونه مفصلاً.

أشاد المشاركون بعدة مبادرات تعليمية وثقافية ضمن برامج الرؤية، مثل تعزيز اللغة العربية، والفعاليات الوطنية، والمسابقات ذات الطابع التراثي، رغم ذلك لا يزال هناك الحاجة لبذل المزيد من الجهود لربط رؤية ٢٠٣٠ بالحياة المدرسية اليومية، وجعل اهداف الرؤية جزءاً من

المدارس، تجعل الطلاب يشعرون بأنهم جزءاً من رؤية وطنيه مستقبليه.

- الاهتمام بالتدريب المستمر للمعلمين والمعلمات: تدريب الكادر التعليمي على اساليب تعزيز الهوية الوطنية والوعي الثقافي، مع تمكينهم من استخدام اساليب تربوية حديثة تحفز الطلاب على الانتماء والاعتزاز بالهوية
- توفير بيئة مدرسية محفزة وجذابة ثقافياً: تنظيم فعاليات وانشطه دوريه مثل الايام التراثية، والمسابقات الثقافية، والمعارض التي تشجع الطلاب على التعبير عن هويتهم والانفتاح الثقافي المتوازن
- تطبيق اليات متابعه وتقييم مستمرة: انشاء نظام دوري لمتابعه أثر البرامج والأنشطة في تعزيز الهوية الثقافية لدى الطلاب، مع استخدام استبيانات دوريه لجمع البيانات وتحليلها لتحسين الاداء

المراجع:

- أبو جعفر، محمد عبد الله العابد (٢٠١٤). علم النفس النمو، مركز المناهج التعليمية والبحوث، ليبيا، ص ١١٤-١٢٢
- أبو عراد صالح بن علي (١٤٢٤). مقدمة في التربة الإسلامية، الرياض: دار الصولتية للتربية، ص ٤
- البيلالي واخرون، حسن حسين (٢٠٠٦). الجودة الشاملة في التعليم، دار المسيرة للنشر، ١٣٦-١٥٩
- التويجري، عبد العزيز (١٩٩٧) الهوية والعولمة من منظور حق التنوع الثقافي، منشورات الإيسيكو
- الحارثي، صلاح بن ردود حامد (١٤٢٢). دور التربية الإسلامية في مواجهة التحديات الثقافية للعولمة (رسالة ماجستير - جامعة ام القرى)، ص ٤٦-٤٧
- السعيد، سعيد - الناقة، محمود (٢٠٠٨). مناهج التعليم والهوية الثقافية، المؤتمر العلمي العشرون: التعليم والهوية، القاهرة، دار الضيافة.
- السيد، محمود احمد (٢٠١٣). الهوية ولغة التعلم في البلاد العربية، ص ١٧
- الصالحي، هدى محمد سويلم (٢٠١٧). واقع التعليم الأجنبي وتداعياته على الهوية للطلاب: دراسة ميدانية بمنطقة القصيم، رسالة ماجستير، جامعة القصيم.
- الضبعان، شلاش مقل (٢٠١٦). مستوى وعي القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية بالتحديات الثقافية التي تواجه مؤسسات التعليم.
- العبد الكريم، فوزية. الدور التربوي للمؤسسات التربوية الرسمية وغير رسميه لمواجهة المشكلات المجتمعية، جامعه الامام محمد بن سعود الإسلامية، ص ٤٤

التجربة التربوية الفعلية في التعليم، وهذا يتطلب اعاده تصميم بيئة المدرسة لتكون منصة تطبيقية لرؤية ٢٠٣٠ في مجال تعزيز الهوية والانتماء.

رابعاً: والجدير بالذكر أن هناك فروقات بين الذكور والإناث في استجابات الاستبيان، فقد أظهرت نتائج تحليل متوسط استجابات طلاب وطالبات المرحلة الثانوية وفقاً لجنسهم فروقاً في بعض المحاور الثلاثة الأساسية التي تمثل دور المؤسسات التربوية في الحفاظ على الهوية الثقافية:

في محور التحديات المعاصرة، جاءت استجابات الإناث بمتوسط أعلى قليلاً مقارنة بالذكور، فذلك يشير إلى أن الطالبات أكثر وعياً أو احساساً بالتحديات التي تواجه الهوية الثقافية في ظل المتغيرات الحديثة والانفتاح الثقافي اما بالنسبة لمحور تأصيل الهوية الثقافية ايضاً سجلت الإناث متوسط أعلى من الذكور وذلك يعكس تقدير الإناث للجهود التربوية وربما يعود إلى طبيعتهم في التفاعل الاجتماعي في المرحلة الثانوية.

وفي محور الرؤية والهوية كانت الفروق أقل وضوحاً بين الجنسين مع متوسطات متقاربة لكل منهما، وذلك يدل على مدى وعي وفهم الطلاب والطالبات لدور الرؤية في دعم الهوية الوطنية.

بشكل عام تدعم هذه الفروقات النتائج التي تؤكد على أهمية تخصيص برامج تربوية وتهدف إلى زيادة الوعي بالهوية الثقافية، مع الأخذ في الاعتبار الفروقات بين الجنسين في الاهتمامات والتفاعل مه محتوى الهوية.

توصيات بناءً على نتائج البحث:

- تعزيز البرامج التربوية الخاصة بالهوية الثقافية: ينبغي على المؤسسات التربوية تصميم برامج وانشطه تثقيفيه متنوعة تراعي الفروق بين الطلاب والطالبات، وتركز على توعية الشباب بالتحديات المعاصرة التي تهدد الهوية الوطنية مثل تأثير وسائل التواصل الاجتماعي والثقافات الأجنبية.
- تطوير المناهج الدراسية وربطها بالهوية الوطنية: ينصح بتكثيف الأنشطة المعززة للهوية بشكل أكثر عمقاً وشمولاً، مع ادراج مواد وافكار تعكس التراث الوطني والقيم الأصيلة بطريقه تفاعليه وجذابه.
- تعزيز دور الأسرة بالتعاون مع المدارس: ضرورة بناء شراكة قوية بين المدرسة والأسرة لضمان استمراريه الرسائل الثقافية، من خلال تنظيم ورش عمل ومبادرات مشتركة تعنى بالتربية الثقافية والتوعية..
- دمج اهداف رؤية ٢٠٣٠ في الحياة المدرسية اليومية: من المهم ان تترجم اهداف رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالهوية الثقافية الى برامج تعليميه وتربويه عمليه داخل

- العتيبي، عبد الله - الياضي، يسرى (١٤٣٨). الدليل الإجرائي لخصائص النمو في المرحلتين المتوسطة والثانوية وتطبيقاتها التربوية، ص ٨-٩٠
- العشي، عبد الله (٢٠٠٤). ثقافة العولمة بوصفها خطاباً متطرفاً، اللجنة العلمية للمؤتمر العالمي عن موقف الإسلام من الإرهاب، ص ٣٧
- العلوان، سامي عبد الرحمن - العوامرة، عبد السلام فهد (٢٠١٩). دور الحوار في تنمي المنظومة القيمية لدى طلبة المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية
- العلوان، سامي عبد الرحمن- الزبون، محمد سليم (٢٠١٨). دور معلمي المدارس الأردنية في تنمي الهوية الثقافية لدى الطلبة من وجهة نظر أولياء الأمور- الجامعة الأردنية، ص ٦٩٦
- العوفيسي، نواف (٢٠١٩). موقع وزارة الثقافة، أهمية الثقافة والفنون ودورها في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠
- الغزالي، محمد (١٩٩٤). من معالم الحق، القاهرة: دار الشروق
- القاسم، خالد بن عبد الله (٢٠٠٤). العولمة الثقافية وأثرها على الهوية، مجلة كلية الآداب عدد ١٢، ص ٤٤٠
- موقع جامعة الملك خالد. "أبعاد الهوية الثقافية"، اللجنة العلمية، ص ١٥.
- موقع الموسوعة السعودية الرقمية، ٢٠٢٤، سعودي يديا
- الهليل، نورة بنت عبد الرحمن بن عثمان (٢٠٢٢). جامعة المنصورة، كلية التربية العدد ١١٨
- حسين، شيماء - عديل، هبة (٢٠٢٠). دور معلم الثانوية في مواجهة مخاطر العولمة، ص ١٢
- دراسة تحليلية كمية - مجلة كلية التربية جامعة الازهر العدد ١٦٩ الجزء الثالث، ص ٧٩١
- شحاته، حسن، النجار، زينب (٢٠٠٣) معجم المصطلحات النفسية والتربوية الدار اللبنانية المصرية: القاهرة
- شوق، محمود أحمد (٢٠٠١). الاتجاهات الحديثة في تخطيط المناهج الدراسية في ظل التوجهات الإسلامية، دار الفكر العربي، ص ٤٦٥
- طعمية، رشدي أحمد (٢٠٠٦). الجودة الشاملة في التعليم
- طه، عبد الرحمن (٢٠٠٦). روح الدين: من ضيق العلمانية إلى سعة الانتمائية، الدار البيضاء: المركز الثقافي العربي.
- عبد الله، حارب سعيد (٢٠٠٣). التحديات التي تواجه التربية في ضوء المتغيرات
- عبد الوهاب، امانى عبد المقصود (٢٠١٥). الدور التربوي والاجتماعي للمؤسسات التربوية في مواجهة الأخطار التي تهدد الهوية لدى الشباب الجامعي، المجلة العلمية لكلية التربية العلمية، العدد ٣، الجزء الأول
- عطية، محمد عبد الرؤف (٢٠٢٤). التعليم وأزمة الهوية الثقافية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ص ١٧-٤٢-٤٤-١٢٨
- علي، سعيد اسماعيل (٢٠٠٨). التربية السياسية للأطفال، القاهرة، دار السلام، ص ٨٤
- على، سعيد إسماعيل (٢٠٠٤). واقع التعلم الأجنبي ومشكلاته في الدول الإسلامية وأثره على الهوية، مجلة الجامعة الإسلامية
- عيد، محمد إبراهيم (٢٠٠١). الهوية الثقافية العربية في عالم متغير، مجلة الطفولة والتنمية مج (١)، ع (٣)، ص ١٠٩ - ١٢٦
- قزامل، علي- هانم، سونيا (٢٠١٣) المعجم العصري في التربية، القاهرة: مكتبة عالم الكتب
- موقع وزارة التعليم (١٤٤١). إبراز الشخصية السعودية في مناهج التعليم.

المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal of Educational Research and Development

مجلة علمية - دورية - محكمة - مصنفة دولياً



The effect of using mental arithmetic for primary school students.

Naseem Bent Salem Ben Ali Aal-Mebti
Najran Education Administration- KSA

أثر استخدام الحساب الذهني لطالبات المرحلة الابتدائية

أ. نسيم بنت سالم بن علي ال مبتي
إدارة تعليم نجران - المملكة العربية السعودية.

Email: nasam2234@gmail.com

KEY WORDS:

Mental Arithmetic - Arithmetic Operations - Primary Stage.

الكلمات المفتاحية:

الحساب الذهني - العمليات الحسابية - المرحلة الابتدائية.

ABSTRACT:

The study aimed to identify the effect of using mental arithmetic in improving the arithmetic operations (addition and subtraction) for primary school female students. The researcher used the quasi-experimental approach based on a single-group design with a test (pre- and post-test). The study sample consisted of 30 female students from the fourth grade of primary school. The study tool was an achievement test for mental arithmetic in the operations of addition and subtraction, consisting of 20 paragraphs. The results showed statistically significant differences in the pre-test and post-test, as the post-test results showed the speed of the students' performance and exceeding the specified speed time in solving the test. The researcher recommended the necessity of using mental arithmetic in government schools and not limiting it to private schools and training mathematics teachers in the primary stage on it and allocating a period of one period per week, as the impact of the mental arithmetic program was positive.

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر استخدام الحساب الذهني في تحسين العمليات الحسابية (الجمع والطرح) لطالبات المرحلة الابتدائية وقد استخدمت الباحثة المنهج شبه التجريبي القائم على تصميم المجموعة الواحدة ذات الاختبار (القبلي والبعدي) وتكونت عينة الدراسة من ٣٠ طالبة من طالبات الصف الرابع الابتدائي ، وكانت أداة الدراسة اختبار تحصيلي للحساب الذهني في عمليتي الجمع والطرح وتكون من ٢٠ فقرة حيث تصميمه من قبل الباحثة باعتباري مدربة معتمدة برنامج الحساب الذهني ، وحيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاختبار القبلي والبعدي حيث ظهر في نتائج الاختبار البعدي سرعة أداء الطالبات وتجاوز وقت السرعة المحدد في حل الاختبار ، وأوصت الباحثة بضرورة استخدام الحساب الذهني في المدارس الحكومية وعدم اختصاره في المدارس الأهلية وتدريب المعلمات الرياضيات في المرحلة الابتدائية عليه ويتم تخصيص حصة بمعدل حصة واحدة أسبوعياً لما كان الأثر إيجابياً من برنامج الحساب الذهني .

مقدمة الدراسة:

تُعد مناهج الرياضيات ركناً أساسياً في جميع مراحل التعليم المختلفة؛ إذ لها الأثر الأكبر في إنشاء جيل مُلْمَّ بعوامل التقدم الحديثة، حيث عملت الكثير من الدول على تطويرها وتحسينها لتواكب معطيات القرن الحادي والعشرين، وذلك من خلال اهتمام هذه المناهج بتقديم موضوعات تكون أكثر ارتباطاً ببيئة الطلبة، والحساب هو أقدم فروع الرياضيات وأكثر ارتباطاً بدراسة الأعداد والطرق الحسابية.

وقد أشار (الظاهر، ٢٠١٠) لاهتمام علم الحساب في حل المشكلات والمسائل باستخدام الأعداد ويتضمن ذلك العمليات الحسابية الأربع: الجمع، الطرح، الضرب، القسمة مع تطبيق هذه العمليات في مسائل الحياة العامة فقد بادرت العديد من المدارس العربية السعودية إلى دمجها ضمن الخطط الدراسية بهدف تجهيز الطالبات للمشاركة في المسابقات الدولية، حيث تساعد مهارات الحساب الذهني في رفع المستوى التحصيلي لدى الطالبات في مادة الرياضيات (العمرى والحارثي، ٢٠٢٥). وحيث أشارت دراسة ليو وآخرون (Liu et al.;2024) أن المجموعة التجريبية التي أجريت عليها استخدام الحساب الذهني حققت نتائج في السرعة والدقة والثبات أكثر من المجموعة الضابطة. ويساعد على تنمية قدرة التخيل والتفكير الإبداعي والتأملي، والقدرة على المرونة والتحكم في اتخاذ القرارات. وأكدت ذلك من خلال نتائج دراسة (عصر ومحمد، ٢٠٢٤) أن الحساب الذهني أدى لوجود الأثر الإيجابي في تنمية الذاكرة التي تعد عنصراً مهماً في العمليات الحسابية وشعور الطلبة بالثقة بأنفسهم والتغلب على الصعوبات التي تواجههم والمرحلة الابتدائية من المراحل التي بدايتها تأسيس في العمليات الحسابية وإذا اقتنتها الطالبة من خلال استراتيجيات الحساب بطريقة أسرع وحيث يؤكد ما أشارت إليه دراسة (سالم، ٢٠٢٢) أن استراتيجيات الحساب الذهني ساهمت في تنمية الحس العددي لدى طالبات المرحلة الابتدائية.

مشكلة الدراسة :

يُعد تدريس الحساب ذو أهمية في جميع مراحل التعليم؛ نظراً لدورها الفعّال في إكساب الطالبات العديد من المهارات كالدقة والسرعة والتنبؤ والثبات وتنمية التفكير الإبداعي والتأملي والقدرة على حل المشكلات ، وعلى الرغم من حدوث كثير من التطورات والتغيرات في علم الحساب وطرائق تدريسه؛ إلا أنه من أكثر فروع الرياضيات التي تواجه تدريسه العديد من الصعوبات في المراحل الابتدائية مما أثر ذلك سلباً على تحصيلهم الدراسي وذلك من خلال الاختبارات المركزية واختبارات نأفس في مادة الرياضيات وعدم قدرة الطالبات على جمع وطرح وضرب الأعداد الكبيرة ، وهذا ما أكدت عليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (العمرى والحارثي، ٢٠٢٥) وجود تدني في مستوى الطالبات في الحساب الذهني بسبب اعتماد الطالبات

على استخدام الحاسبات في المرحلة الابتدائية والاعتماد على نوع واحد من أنواع الحلول وعدم تشجيعهم على الابتكار والبحث على طرق وحلول أخرى بينما أشارت دراسة ليو وآخرون (Liu et al.;2024) أنّ كثيراً من الطلاب يعتمدون على الحساب الذهني في تكرار الخطوات الحساب ذهنيًا، وهو أسلوب محدود لا يسهم بفاعلية في تطوير القدرة العددية أو تعزيز الكفاءة في طريقة الحساب الذهني. وقد أشارت دراسة (الربيعي ومهدي، ٢٠٢٣) وجود ضعف الطلبة في العمليات الحسابية ذهنيًا قبل تطبيق الحساب الذهني وعند تطبيقه ظهرت نتائجها إلى وجود ضعف أيضاً في مهارات الحساب الذهني وعدم ارتقاؤه إلى المستوى المطلوب.

وبناءً على ذلك أوصت دراسة (شقور، ٢٠٢٥) بتوعية المعلمين في مادة الرياضيات بتنويع في استراتيجيات التدريس ومنها استراتيجية الحساب الذهني وتدريب الطلبة عليها في جميع مراحل المرحلة الابتدائية. وقد أجرت الباحثة اختباراً قبلياً في مهارات العمليات الحسابية (الجمع والطرح) لدى عينة من الطالبات المرحلة الابتدائية حيث واجهت الطالبات صعوبة في الحساب بطريقة سريعة والاعتماد على استخدام طرق تقليدية في الحساب ذهنيًا. وبناءً على ذلك تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر استخدام استراتيجية الحساب الذهني في تحسين مهارات العمليات الحسابية لدى طالبات المرحلة الابتدائية؟
أسئلة الدراسة:

سعى البحث الحالي إلى الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما أثر استخدام استراتيجية الحساب الذهني في تحسين مهارات العمليات الحسابية لدى طالبات المرحلة الابتدائية بمنطقة نجران؟

أهداف الدراسة:

التعرف على أهمية استخدام الحساب الذهني في تحسين مهارات العمليات الحسابية لدى طالبات المرحلة الابتدائية بمنطقة نجران.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- توجيه معلمات الرياضيات في التعليم العام وبشكل خاص لمعلمات المرحلة الابتدائية إلى الاهتمام بتطبيق الحساب الذهني في تدريس الرياضيات أثناء إعدادهن لموضوعات الحساب وتدريبها للطالبات.
- قد تفتح أمام الباحثين مجالاً لبحوث ودراسات مستقبلية في مجال استخدام الحساب الذهني في تدريس الرياضيات لمرحل دراسية أخرى .
- قد تسهم هذه الدراسة في مساعدة طالبات المرحلة الابتدائية في التغلب على صعوبات تعلم الحساب ، ومحاولته في الكشف عن الدور الذي تلعبه طريقة التدريس باستخدام "الحساب الذهني"

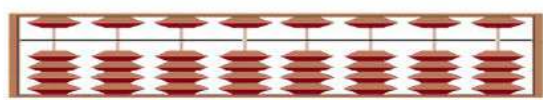
يملكون المهارة لحل مسائل رياضية بدقة وسرعة (عصر ومحمد ٢٠٢٤). حيث عرفه هادي (٢٠٠٥) الحساب الذهني على أنه التوصل إلى ناتج عملية حسابية بطريقة ذهنية دون استخدام الكتابة، فيما عرف الناطور (٢٠١١) مهارات الحساب الذهني هي إجراءات يتبعها الطالب لإيجاد ناتج مسألة حسابية عديدة كانت أو لفظية دون استخدام أدوات خارجية مثل القلم والورقة أو الآلة الحاسبة.

نبذة تاريخية عن الحساب الذهني:

يرجع أصول الحساب الذهني الى الصين واليابان، فمنذ ما يقرب من السبعة قرون حيث عجز الترقيم العددي آنذاك عن تلبية احتياجاتهم، والمعاناة من ندرة مواد الكتابة الأساسية، ومن ٩ ضرورة إجراء العمليات الحسابية بشكل سليم وسريع، هنا كانت بداية نشأة المعداد في الصين، كما يسمى الأباخس (Abacus)، ويحتوي على خرزتان في أعلى المعداد، قيمة كل خرزة منها (٥)، ويحتوي أيضاً على خمس خرزات بالأسفل قيمة كل منها (١) أما الموروبان (Soroban) في اليابانية، ويحتوي على خرزة واحدة في أعلى المعداد قيمتها (٥)، ويحتوي أيضاً على أربع خرزات بالأسفل قيمة كل منها (١)، ويستخدم المعداد للقيام بالعمليات الحسابية بالية معينة، ووفق استراتيجيات خاصة بكل معداد.

مكونات الحساب الذهني:

الإطار الخارجي وظيفته الإحاطة بالمعداد من الخارج ويمسك بكل الأعمدة والعارضة. الأعمدة وظيفتها حمل الخرزات العلوية والسفلية. الخرزات العلوية هي خماسية تمثل الرقم خمسة الخرزات العلوية في الإطار قيمتها خمسة وفي العشرات قيمتها خمسين.. إلخ عند تحريكها تجاه العارضة. العارضة وظيفتها تفصل بين الخرزات العلوية والسفلية النقاط العشرية أو الفاصلة وتعمل عمل العلامة العشرية في حساب الورقة والقلم.



كيفية العمل على العداد

يحتاج العمل على العداد إلى استخدام كلتا اليدين في آن واحد فاليد اليسرى تستعمل لتثبيت العداد وعند تحريكه على الطاولة أو انزلاقه أما اليد اليمنى فتستعمل لتحريك الخرزات على العداد سواء للكتابة أو إجراء عمليات الجمع أو الطرح أو غير ذلك وليس كل الأصابع تستخدم لتحريك الخرزات بل إصبعين فقط (السبابة والوسطى) ويستخدم البعض ثلاثة السبابة والوسطى والإبهام



• تعتبر أول دراسة بحثية في منطقة نجران ؛ باعتبار الحساب الذهني مطبق في المدارس الأهلية ولم يتم تطبيقه باي مدرسة حكومية رغم أهميته.

• في تدريس العمليات الأربع الحسابية اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

□ الحدود الموضوعية: تم تطبيق هذه البحث في استخدام الحساب الذهني في تنمية مهارات العمليات الحسابية

□ الحدود البشرية: عيّنة من طالبات المرحلة الابتدائية (الصف الرابع الابتدائي)

□ الحدود المكانية: مدرسة الابتدائية العاشرة ، وهي إحدى مدارس التعليم الحكومي بمدينة نجران.

□ الحدود الزمنية: طبقت تجربة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني – الثالث من العام الدراسي ١٤٤٦هـ، الموافق ٢٠٢٥م.

مصطلحات الدراسة:

تم التركيز على المصطلحات الآتية:

الأثر:

يعرّفها شحاتة والنجار (٢٠٠٣) بأنها "مدى الأثر الذي يمكن أن تحدثه المعالجة التجريبية باعتبارها متغيراً مستقلاً في أحد المتغيرات التابعة" (ص ٢٣٠).

التعريف الإجرائي:

هي الأثر الذي يتركه الحساب الذهني في التحصيل لدى طالبة المرحلة الابتدائية نتيجة لعملية التعلم التي تمرّ بها باستعمال مراحل.

الحساب الذهني:

هي مجموعة من العمليات الذهنية التي يتم من خلالها إجراء عمليات حسابية بشكل أسرع بدون استخدام أدوات أو وسائل مساعدة مثل الورقة والقلم أو استخدام الآلة الحاسبة، تعتمد على قدرات الطالب في التخيل والتصور الذهني للأرقام والعمليات الحسابية (القرني، ٢٠٢٢).

التعريف الإجرائي:

تعرفه الباحثة إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: هو ما تكتسبه طالبة المرحلة الابتدائية في قدرتها على تعلم الحساب ذهنياً للعمليات الأربع الضرب والجمع والطرح والقسمة وحلها بشكل أسرع .

الإطار النظري:

في هذا المبحث سيتم عرض الأدبيات الخاصة بمتغيرات الدراسة، ومن ثم إيجاد العلاقة بين هذه المتغيرات، حيث يتضمن هذا الجزء دراسة إحدى الظواهر الشائعة في الدراسات والبحوث التربوية والمتمثلة في: (مهارات العمليات الحسابية)، حيث يتم تنميته باستخدام أهم الاستراتيجيات التدريسية في الحساب الذهني وذلك في ضوء المحاور الآتية

الحساب الذهني:

يعتبر الحساب من فروع الرياضيات الأساسية، حيث يعتبر مهارة حياتية تساعد على تنمية الثقة لدى المتعلمين وتجعلهم

الدراسة من (٢٧) طالبة من طالبات الصف الثاني ثانوي في محافظة الطائف، قامت الباحثتان بأعداد أداة البحث الاختبار التحصيلي وقد تم تطبيق الاختبار التحصيلي القبلي والبعدي على الطالبات الصف الثاني ثانوي أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (....) بين متوسط درجات الطالبات في الاختبارين القبلي والبعدي، لصالح التطبيق البعدي. كما كشفت النتائج أن استخدام الفيديو التفاعلي كان له تأثير كبير في تنمية مهارات الحساب الذهني لدى طالبات المجموعة التجريبية، حيث بلغ حجم الأثر الكلي (٠٠٨٦٨) وهو ما يشير إلى تأثيرا كبير وفعال لاستخدام الفيديو التفاعلي في تحسين مهارات الحساب الذهني، طبقا لذلك أوصت الدراسة بتدريب معلمي ومعلمات الرياضيات في المرحلة الثانوية على استخدام الفيديو التفاعلي في تنمية مهارات الحساب الذهني للمرحلة الثانوية.

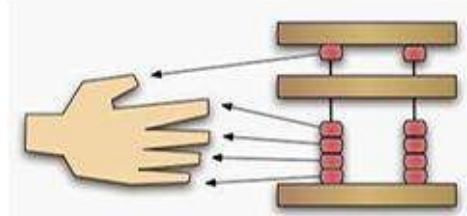
دراسة (عصر ومحمد، ٢٠٢٤).

هدف البحث إلى التعرف على فاعلية استراتيجية التخيل الموجه في تدريس الرياضيات لتنمية مهارات الحساب الذهني لتلاميذ الصف الرابع الابتدائي وتكونت عينة البحث من (٧٨) تلميذا تم تقسيمهم الي مجموعتين: مجموعة تجريبية عددها (٣٩) تلميذا درسوا استراتيجية التخيل الموجه بالتوازي مع دراستهم لوحدة عمليتا الضرب والقسمة الحساب والعلاقات المقرر علي الصف الرابع الابتدائي ومجموعة اخرج ضابطة عددها (٣٩) تلميذا درسوا وحدة عمليتا الضرب والقسمة الحساب والعلاقات بالطريقة المعتادة، وتم إجراء اختباري مهارات الحساب الذهني قبلي وبعدي علي المجموعتين، وأظهرت النتائج فاعلية استراتيجية التخيل الموجه في تدريس الرياضيات لتنمية تلك المهارة ، وفي ضوء ما استقرت عنه نتائج البحث، تم تقديم مجموعة من التوصيات كانمن أبرزها ضرورة الاهتمام بمعلمي الرياضيات، وعمل دليل معلم لتدريبهم على استخدام استراتيجية التخيل الموجه في تدريس الرياضيات.

دراسة ليو وآخرون (Liu et al, 2024).

هدفت إلى تحسين مهارات الحساب الذهني لدى طلاب المرحلة الابتدائية باستخدام طريقة التدريس القائم على المخططات (Schema Teaching Method) ، استخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي بتصميم المجموعتين؛ حيث ضمت المجموعة التجريبية (٥٢) طالبا تلقوا تدريباً باستخدام طريقة التدريس بالمخططات لمدة ١٤ يوماً، بينما ضمت المجموعة الضابطة (٥٢) طالبا من الصف الثالث الابتدائي في إحدى مدارس مدينة جين غشان. اعتمدت الدراسة على اختبار مهارات الحساب الذهني الذي طبق على المجموعتين بعدياً. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي، بالإضافة إلى استخدام منهج السمات

طرق العمل والحساب على العداد ثم بعد ذلك يعمل الطلاب على عدادات مستقلة لكل طالب مستقل ويتعلم الطلاب من خلال المراقبة والممارسة فهو يتمحور حول الطالب ويقدم المعلم الإرشاد كلما اقتضت الحاجة غالبا ما يعمل الأطفال في أزواج وتقوم المجموعات بعكس الدور كمدرسين لذلك فهي تعاونية تعتمد على النظريات البنائية لتطوير التفكير في مستوياته العليا (Kaltura, ٢٠٢٤) ويكون استخدام أصابع اليدين كعداد ولكن من واحد و حتى تسعة وتسعون فقط فتستخدم اليد اليمن كالأحاد فالإصبع بواحد واليد اليسرى كالعشرات فأخراج أصبع واحد في اليد اليمنى واصبع باليد اليسرى يعني الرقم (١١) ما عدا الابهام فهو يعادل الخرزة الخماسية في العداد في اليد اليمنى بخمسة وفي اليد اليسرى بخمسين



ج. استراتيجيات جمع وطرح الأعداد الطبيعية باستخدام المعداد الياباني (استراتيجية الجمع والطرح البسيط

دور المعلمة في الحساب الذهني

أشار الربيعي (٢٠٢٣) هناك أمور يجب على المعلمة مراعاتها من أجل تنمية قدرة الطالبات على الحساب الذهني وأهمها:

- *مراعاة صعوبة التمارين المقدمة للطالبات فلا تكون مرتفعة الصعوبة فتجعل عملية التعلم صعبة ولا متناهية السهولة لا يستفاد منها.
- إعطاء الطالبات الحرية في اختيار استراتيجيات المناسبة للحل والوقت الكافي لحل التمارين*
- *تفعيل دور المعلمة في توجيه الطالبات وتقديم المساعدة بطريقة لا تعيق تقدم الطالبات وتوجيهن إلى الطريقة المناسبة لتعلم.
- *تمكين الطالبات وتدريبهن على أساليب التفكير المنطقي الصحيح يشعر الطالبات بمتعة الاكتشاف.

الدراسات السابقة:

-دراسة (العمرى والحارثي، ٢٠٢٥).

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الفيديو التفاعلي عبر منصة إيد بزل Ed puzzle في تحسين مهارات الحساب الذهني لدى طالبات الصف الثاني ثانوي في محافظة الطائف. وقد استخدمت الباحثتان المنهج شبه تجريبي القائم على المجموعة الواحدة ذا الاختبار القبلي والبعدي. وتكونت عينة

حيث تم تطبيق أداة الدراسة قَبْلًا على المجموعة قبل التجربة، ثم تتعرض المجموعة بعداً فقط (الحساب الذهني).
متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: برنامج الحساب الذهني.
المتغيرات التابعة مهارات (العمليات الحسابية الأربع وتم استخدام عمليتي الجمع والطرح في هذا البحث)
مجتمع الدراسة وعينته:

مجتمع الدراسة تم اختيار مجتمع الدراسة بصورة قصدية وذلك لتعاون إدارة المدرسة مع الباحثة لتطبيق التجربة، ولقد تكون مجتمع الدراسة من طالبات المرحلة الابتدائية للفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٤-٢٠٢٥م، وعينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (٣٠) طالبة من طالبات المرحلة الابتدائية

جدول التصميم التجريبي للدراس:

جدول (١) توزيع عينة الدراسة وفق مجموعة الدراسة

المجموع ٣٠ طالبة من طالبات الصف الرابع للمرحلة الابتدائية	المجموعة التجريبية	
	الصف	عدد الطالبات
	الرابع	٣٠

برنامج الحساب الذهني:

تم تصميم وبناء البرنامج وفق الخطوات الآتية

1. تحديد الهدف من البرنامج .
2. تحديد مكونات الحقيقة التدريبية للبرنامج

تحديد الهدف من البرنامج

أ. تحديد الهدف العام من البرنامج يهدف البرنامج الحالي إلى تنمية مهارات الحساب الذهني لدى طالبات المرحلة الابتدائية، من خلال عمليات الحساب (الجمع، الطرح على الأعداد الطبيعية ضمن الأعداد ٩٩).

ب. تحديد الأهداف الخاصة (مخرجات التعلم للبرنامج: يُتوقع من الطالبة بعد الانتهاء من البرنامج
أ جمع وطرح الأعداد الطبيعية ضمن العدد ٩٩ باستخدام العداد.

ب جمع وطرح الأعداد الطبيعية ضمن العدد ٩٩ ذهنياً.
ج استخدام استراتيجيات الحساب الذهني المناسبة لكل حالة من حالات (جمع، طرح) الأعداد الطبيعية ضمن العدد ٩٩ والخاصة باستراتيجيات العداد.

تحديد مكونات الحقيقة التدريبية للبرنامج لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة الحالية، وذلك من خلال الحقيقة التدريبية للمرب من قبل أكاديمية الإبداع تم توفيرها لكل مدرسة للحساب الذهني، وبالرجوع للأدبيات والدراسات والبحوث السابقة والكتب التي تناولت استراتيجيات الحساب الذهني عامة، واستراتيجيات الحساب باستخدام العداد، وتم الاستفادة من الحقيقة التدريبية في أعداد اختبار تحصيلي مكون من ٢٠ فقرة وبما يتناسب مع المستوى العقلي لطالبات

الطرق المتعددة (MTMM) ، أن المجموعة التجريبية حققت تحسناً ملحوظاً في السرعة، والدقة، والثبات في عمليات الجمع والطرح الذهني مقارنة بالمجموعة الضابطة.
دراسة (محمد وآخرون، ٢٠٢٣).

يهدف البحث إلى تحسين مهارة إدارة الذات لدى أطفال الروضة ذوي صعوبات التعلم الاجتماعية من خلال استخدام أفكار الحساب الذهني، وقد تكونت عينة البحث من (١٠) طفلاً وطفلة من أطفال الروضة ذوي صعوبات التعلم الاجتماعية، وتم اختيار العينة بطريقة عمدية تبعاً لطبيعة متغيرات البحث من أطفال روضة مدرسة ابن خلدون الرسمية المتميزة المعتمدة للغات بمحافظة بورسعيد، وقد استخدمت الباحثة الأدوات الآتية : اختبار القدرة العقلية (أوتيس-لينون) من (٥-٧) سنوات إعداد مصطفى محمد كامل (٢٠٠٩)، بطاقة ملاحظة مهارة إدارة الذات لأطفال الروضة ذوي صعوبات التعلم الاجتماعية (إعداد الباحثة)، برنامج الحساب الذهني في إكساب مهارة إدارة الذات لأطفال الروضة ذوي صعوبات التعلم الاجتماعية (إعداد الباحثة). وقد أوضحت نتائج البحث أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب أطفال المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي لبطاقة ملاحظة إدارة الذات لصالح القياس البعدي، كما أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط رتب درجات أطفال المجموعة التجريبية في القياسين البعدي والتتبع على مقياس مهارة إدارة الذات لدى أطفال الروضة ذوي صعوبات التعلم الاجتماعية، كما حققت النتائج فعالية استخدام أفكار الحساب الذهني في إكساب مهارة إدراة الذات لأطفال الروضة ذوي صعوبات الت علم الاجتماعية والحفاظ على هذا التحسن بمرور فترة زمنية.

ما اختلفت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يلي:
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام الحساب الذهني في مهارة العمليات الحسابية (الجمع والطرح) وقد اختلفت عن الدراسات السابقة وباعتباره أول بحث إجرائي في مكان إجراء الدراسة وهو (مدينة نجران).

منهج الدراسة:

وفقاً للهدف من الدراسة الحالية تم استخدام المنهج شبه التجريبي، في التحقق من فروض الدراسة والإجابة عن أسئلتها، فالمنهج شبه التجريبي Quasi Experimental Design هو الأنسب لهذه الدراسة؛ لأن التصميمات شبه التجريبية تُطبق بغرض تحقيق هدف واحد يركز حول معرفة ما إذا كان للمتغير المستقل (السبب) أثرٌ على المتغير التابع (النتيجة) (الحربي، ٢٠٠٧، ص٧٧).

واعتمدت الباحثة على المنهج شبه التجريبي والقائم على تصميم المجموعة الواحدة ذات الاختبارين القبلي والبعدي،

المرحلة الابتدائية، حيث تكونت من الآتي

١. أداة المعداد وهي الأداة المستخدمة للحساب عليها ويُطلق عليها المعداد الياباني (السبور وبان)

٢. كتاب الطالبة وهو الكتاب الذي يحتوي على تمارين حسابية، تم تريبها وفقاً لتسلسلات استراتيجيات خاصة بإجراء العمليات الحسابية بواسطة المعداد، حيث تم تصميم الكتاب على هيئة دروس متتابعة كل درس يمثل استراتيجية معينة.

٣. على المعداد، بالإضافة إلى بطائق مشوقة لربط المعداد بالبيئة المحيطة بالطالبة ككتابة أرقام ساعة حائط بأرقام ممثلة بطريقة المعداد.

٤. قلم رصاص ومساحة (محاة): يستخدم القلم للكتابة عليه عند الإجابة على تمارين الكتاب أثناء عملية التدريب، كما تستخدم المساحة لمحي الخطأ إن وجد.

أدوات الدراسة وخطوات بنائها:

لتحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة بمعرفة أثر استخدام برنامج الحساب الذهني كاستراتيجية تدريسية على تنمية مهارات الحساب الذهني لدى طالبات المرحلة الابتدائية، كان لابد من توفير وبناء أدوات الدراسة والمكونة من الآتي:

اختبار لقياس مهارات الحساب الذهني

وفيما يلي عرض تفصيلي لخطوات عملية بناء كل اختبار على حده، كما يلي اختبار مهارات الحساب الذهني مرت عملية إعداد الاختبار بالخطوات التالية:

١. تحديد الهدف من الاختبار استهدف الاختبار قياس مستوى التحصيل لدى طالبات المرحلة الابتدائية في مهارات الحساب الذهني بالنسبة للدقة والسرعة.

٢. تحديد نوع الاختبار تبعاً للهدف المراد قياسه من هذا الاختبار، فإن الباحثة قامت ببناء فقرات الاختبار كمسائل حسابية مباشرة، تتضمن عمليتي جمع وطرح الأعداد الطبيعية ضمن العدد ٩٩، ولم تختار الباحثة طريقة الاختبار من متعدد لتجنب عملية التخمين لدى التلاميذ وللحصول على نتائج أدق في قياس دقة وسرعة الطالبات في الاختبار

٣. إعداد جدول المواصفات وبناء فقرات الاختبار تم إعداد جدول مواصفات للاختبار، حتى تتمكن الباحثة من بناء فقرات الاختبار على أساس سليم، حيث بني الجدول على أساس (٢٠) فقرة، موزعة تبعاً للوزن النسبي بين استراتيجيات عمليتي الجمع والطرح على المعداد والأهداف (القواعد) الخاصة لكل استراتيجية.

٤. وضع تعليمات الاختبار التي كان من أهمها ما يلي-

نبذه مختصرة لكيفية الإجابة على الأسئلة.

التنبية على ضرورة الحساب ذهنياً دون استخدام الورقة والقلم لذلك أو الآلة الحاسبة. عدم ترك أي فقرة دون إجابة.

تدوين زمن الانتهاء من الاختبار.

يتم التوضيح بأن درجة الاختبار ليس لها علاقة بدرجات

الطالبة المدرسية.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الرئيس للدراسة. ما أثر استخدام الحساب الذهني في

تحسين العمليات الحسابية (الجمع والطرح)؟

وللإجابة على السؤال الرئيس للدراسة، قامت الباحثة بمناقشة الفرضيات المتعلقة بالأسئلة الفرعية الخاصة بالسؤال الرئيس للدراسة والمتمثل بالآتي:

اختبار الفرضية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطي درجات تلامذة الصف الرابع في الاختبارين القبلي والبعدي لقياس مهارات الحساب الذهني بالنسبة للعمليات الحسابية (الجمع، الطرح على الأعداد الطبيعية).

ومناقشة هذه الفرضية، تمت من خلال وصف زمن استغراق الطالبات لإجراء الاختبار، ومن ثم وصف النتائج المتعلقة باختبار الفرضية

١- الوصف الإحصائي لزمن الاختبار:

الوصف الإحصائي " حيث أن مهارات الحساب الذهني تتطلب الدقة والسرعة، فقد أخذت الباحثة زمن الأداء بالحسبان أثناء جمع بيانات التجربة، وفيما يلي عرض المتوسط الزمن المستغرق في الإنجاز لكل من الاختبار القبلي والبعدي

جدول متوسط زمن إنجاز الطالبات لاختبار مهارات الحساب الذهني بالدقائق قبل التدريب وبعده تلاحظ من الجدول انخفاض متوسط زمن أداء الطالبات للاختبار مهارات الحساب الذهني في الاختبار البعدي والذي قدر بـ (١٥:١٦) دقيقة، بعد أن كان متوسط أدائهن في القبلي (٣٩:٣٠) دقيقة، وهو مؤشر إيجابي لصالح البرنامج.

٢- اختبار الفرضية: " الإحصاء الاستدلالي" ثم استخدام اختبار (١) لعينة واحدة، حيث كانت النتائج بحسب الفرضية كالتالي:

جدول نتائج المجموعة التجريبية الواحدة في الاختبار

التحصلي لحساب الذهني في عمليتي الجمع والطرح

للاختبار القبلي والبعدي

مستوى الدلالة	ت	القبلي	البعدي	القبلي	البعدي
1.60	1.076	14.5	23.2	القبلي	الاختبار
		15.5	38.7	البعدي	التحصلي

تبين من الجدولين السابقين إنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الطالبات عينة البحث في الحساب الذهني في التطبيق القبلي والبعدي لعمليتي الجمع

من مرحلة التعليم الأساسي، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية ٢٠ (٣) : ٥٢٠-٥٤٢

القرني، محمد (٢٠٢٢) فاعلية استراتيجية الحساب الذهني في تطوير مهارات الحساب لدى طلاب الصف الأول الثانوي

ذوي صعوبات التعلم في الرياضيات، مجلة التعليم الأساسي، (٣٦) ٢٢٥-٢١٢

الظاهر، قحطان (٢٠١٠) صعوبات التعلم ط ٣ عمان دار وائل للنشر والتوزيع.

شحاتة، حسن؛ والنجار، زينب (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. القاهرة: الدر المصرية اللبنانية.

عصر، رضا، محمد، محمد (٢٠٢٤). تنمية مهارات الحساب الذهني لدى تلاميذ الصف الرابع الابتدائي باستخدام استراتيجية التخيّل الموجّه. مجلة كلية التربية (٣٩)، ٨-٥٠.

سالم أحمد. (٢٠٢٢). أثر استخدام استراتيجيات الحساب الذهني في تنمية الحس العددي لطلاب الصف الثالث في مادة الرياضيات في دولة قطر. المراجع الأجنبية:

Martin, S. S., Aday, A. W., Almarzooq, Z. I., Anderson, C. A., Arora, P., Avery, C. L., ... & American Heart Association Council on Epidemiology and Prevention Statistics Committee and Stroke Statistics Subcommittee. (2024). 2024 heart disease and stroke statistics: a report of US and global data from the American Heart Association. *Circulation*, 149(8), e347-e913.

Dayal, D., Pandey, A., Gupta, P. K., & Kalura, P. (2024). Investigating the utility of satellite-based precipitation products for simulating extreme discharge events: an exhaustive model-driven approach for a tropical river basin in India. *Environmental Monitoring and Assessment*, 196(7), 608.

والطرح مما يثبت فاعلية برنامج الحساب الذهني في تنمية التخيّل الذهني وعلاج صعوبات تعلم الرياضيات لدى طالبات المرحلة الابتدائية وهذا يتفق مع دراسة (الربيعي وهدي، ٢٠٢٣).

التوصيات والمقترحات:

في ضوء النتائج التي أظهرت فاعلية البرنامج الحساب الذهني يمكن تقديم التوصيات والمقترحات الآتية:

١- تضمين برامج إعداد المعلمات لمثل هذه الاستراتيجيات، لما لها من آثار إيجابية في الرفع من مستوى أداء المعلمة وأثرها الإيجابي على طالباتهم..

٢. تعميم برنامج الحساب الذهني وبإشراف من وزارة التربية والتعليم كمادة إضافية بمتوسط حصة أسبوعياً.

٣- عقد دورات تدريبية لمعلمي الرياضيات للمراحل التعليمية المختلفة، وذلك لتوعيتهم بأهمية برنامج الحساب الذهني، وتدريبهم عليه.

٤. دعم مناهج الرياضيات بعمليات حسابية تعتمد على استراتيجيات الحساب العقلي كنشاط ملحق بمحتوى الدرس، والحث من خلاله على أهمية الدقة والسرعة أثناء الحسابات وبصورة ذهنية.

المراجع العربية:

إبراهيم، مجدي (٢٠٠٩). معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.

م السي، يسرى، وأمين، أماني، محمود، منار (٢٠٢٤). استخدام أفكار الحساب الذهني في إكساب مهارة إدارة الذات لأطفال الروضة ذوي صعوبات التعلم. *المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة ببورسعيد-850* , 32(2) , 921.

شقور، كافيّة. (٢٠٢٥). فاعلية استراتيجية الحساب الذهني على سعة الذاكرة العاملة لدى طلبة ذوي صعوبات تعلم الحساب في محافظة رام الله والبيرة. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*. 16(47) ,

العمرى، حسن، غايّة، الحارثي، شيخة. (٢٠٢٣). التشارك المعرفي لتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في إدارة الإشراف التربوي بمدينة جدة. *مجلة كلية التربية. جامعة طنطا*. 183-142 , 89(4) ,

المغربى، عبد المنعم، نصار، وليد، الظاهرKشيماء. (2010)دراسة تحليلية للتكاليف الإنتاجية والعائد الصافي لمحصولي الكفاة لا اقتصادية القمح والأرز بمحافظة الدقهلية *Journal of Agricultural Economics and Social Sciences*, 1(11), 1185-118

الربيعي، أماني عبده، والمحرزي، عبد الله عباس (٢٠٢٣). أثر استخدام برنامج المعاد على تنمية مهارات الحساب الذهني والذكاء البصري المكاني لدى تلامذة الحلقة الثانية

المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal of Educational Research and Development

مجلة علمية - دورية - محكمة - مصنفة دولياً



Work Ethics and Their Role in Administrative Competence: A Cultural Perspective in Light of the Code of Conduct.

DR. MEZNAH, ABD AL-AZIZ, ALLUHAYDAN

The General Presidency for the Affairs of the Grand Mosque and the Prophet's Mosque Acting Director of the Women's Affairs Department, Higher Section the Prophet's Mosque.

أخلاقيات العمل ودورها في التمكن الإداري "رؤية ثقافية في ضوء مدونة السلوك الوظيفي".

د. مزنة بنت عبد العزيز بن علي اللحيدان

الهيئة العامة للعناية بالمسجد الحرام والمسجد النبوي مدير إدارة الشؤون النسائية المكلفة بالقسم العالي بالمسجد النبوي.

Email: gmazna5000@gmail.com

KEY WORDS:

Ethics – Behavior – Work – Administration.

الكلمات المفتاحية:

الأخلاق - السلوك - العمل - الإدارة.

ABSTRACT:

Praise be to Allah the lord of all the worlds, and may the peace and blessings be upon the Messenger of Allah, his family, and all his companions. After that, This research, entitled "Work Ethics and Their Role in Administrative Competence: A Cultural Perspective in Light of the Code of Conduct", is based on several methodologies, the most important of which are the foundational and deductive approaches. The study is organized into an introduction, 2 main chapters, and a conclusion. The introduction presents the objectives, significance, methodology, scope, and structure of the research.

The first chapter discusses the concept of work ethics, while the second chapter explores the relationship between work ethics and administrative competence. The conclusion summarizes the main findings and recommendations. The research concludes that ethics constitute a fundamental pillar of administrative competence, enhancing the effectiveness of decision-making and the smoothness of implementation. Moreover, the effective application of the Code of Conduct improves productivity, strengthens institutional loyalty, elevates reputation, and reduces legal and financial risks. It also demonstrates that grounding the Code in Islamic principles reinforces intrinsic commitment and harmonizes religious identity with global standards without conflict. Accordingly, I recommend the inclusion of mandatory training on work ethics as part of the preparation for available job positions, and the grounding of the Code's provisions in Islamic values by referencing evidence from the Holy Qur'an and the Sunnah to enrich understanding and strengthen self-accountability.

مستخلص البحث:

الحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الله، وعلى آله وصحبه ومن والاه، وبعد
فهذه ورقة بعنوان: أخلاقيات العمل ودورها في التمكن الإداري: رؤية ثقافية في ضوء مدونة السلوك الوظيفي، اعتمد في بنائه على عدة مناهج، أهمها المنهجان التأصيلي والاستنباطي. وقد جاءت الورقة في مقدمة ومبحثين وخاتمة. تناولت المقدمة بيان أهداف الورقة وأهميتها ومنهجها وحدودها وخطتها، وجاء المبحث الأول ليتناول مفهوم أخلاقيات العمل، أما المبحث الثاني فتناول دراسة العلاقة بين أخلاقيات العمل والتمكن الإداري، في حين اشتملت الخاتمة على نتائج الورقة وتوصياته.
وخلصت الورقة إلى أن الأخلاق تُعدُّ ركناً جوهرياً في التمكن الإداري، مما يعزّز فعالية القرارات وسلاسة التنفيذ، وأن التطبيق الفعال لمدونة السلوك يحسّن الإنتاجية ويعزّز الولاء المؤسسي، ويرفع السمعة، ويقلّل المخاطر القانونية والمالية، كما بيّنت أن التأصيل الشرعي للمدونة يرسّخ الالتزام الذاتي، ويوائم بين الهوية الشرعية والمعايير الإدارية دون تعارض.

وعليه أوصي بضرورة إدراج تدريب إلزامي على أخلاقيات العمل ضمن الاستعداد للوظائف المتاحة، وتأصيل بنود المدونة في ضوء القيم الإسلامية باستحضار أدلة القرآن الكريم والسنة النبوية وفهم السلف الصالح لإثراء المعنى وترسيخ الرقابة الذاتية، إلى جانب إجراء تقييم سنوي لفعالية المدونة ومؤشرات الأداء المرتبطة بها.

المقدمة:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد...

فإن للأخلاق مكانةً عليا في دين الإسلام، يقول النبي ﷺ: «إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ صَالِحَ الْأَخْلَاقِ»^(١)؛ كما مدح الله نبيه ﷺ على سمو أخلاقه فقال: (وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ) [القلم: ٤]، وقد بلغت آيات الأخلاق في القرآن الكريم ١٥٠٤ آية، حيث تمثل ما يقارب ربع آيات القرآن الكريم^(٢)؛ ومن ميادين الأخلاق التي تحتل أهمية خاصة مجال العمل والإدارة؛ حيث يواجه الواقع الإداري اليوم تحديات أخلاقية متجددة في ظل تطور الأعمال وتعدد التنظيمات الحديثة، ولهذا فلا غرو أن تعدّ أساساً لكل عامل وقائد وصاحب عمل، وبوابة لتحقيق الثقة والريادة والنجاح المؤسسي، ومن هنا فقد غدت الحاجة ماسة لتأصيل أخلاقيات العمل، وإن مما منه الله تعالى على القيادة الرشيدة اعتماد مدونة السلوك الوظيفي المنطلقة من تعاليم الشريعة الإسلامية، كأداة حاكمة لسلوكيات الموظفين، بهدف تعزيز الأخلاق المهنية وضبط التصرفات بما يتوافق مع معايير النزاهة والعدالة والشفافية ومن هنا جاءت فكرة هذه الورقة العلمية: أخلاقيات العمل ودورها في التمكن الإداري: رؤية ثقافية في ضوء مدونة السلوك الوظيفي.

أهداف الورقة:

- التعرف على أخلاقيات العمل
- بيان التأصيل الشرعي لأخلاقيات العمل.
- توضيح علاقة أخلاقيات العمل بالتمكن الإداري.

أهمية الورقة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في بحث العلاقة بين أخلاقيات العمل وبين التمكن الإداري من منظور ثقافي تأصيلي.

حدود الورقة:

تقتصر الورقة على الحدود الموضوعية في بيان أخلاقيات العمل ودورها في التمكن الإداري: رؤية ثقافية في ضوء مدونة السلوك الوظيفي.

خطة الورقة وإطارها:

تستند الورقة على المنهج التأصيلي التحليلي الذي يقوم على بيان أخلاقيات العمل ودورها في التمكن الإداري: رؤية ثقافية في ضوء مدونة السلوك الوظيفي، حيث

اشتملت على مقدمة ومبحثين وخاتمة، المقدمة: وفيها: أهمية الورقة، وأهداف الورقة، وخطة الورقة، وإطارها.

المبحث الأول: مفهوم أخلاقيات العمل ومكانتها في الإسلام

المبحث الثاني: أخلاقيات العمل ودورها في التمكن الإداري.

الخاتمة: وتتضمن: أبرز النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: مفهوم أخلاقيات العمل ومكانتها في الإسلام
مفهوم الأخلاق: التقوى مقام عظيم دعا إليه الإسلام فأمر به وحث عليه، وحتى يتجلى قدره، وتتضح حقيقته، لا بد من بيان معناه عند أهل اللغة والاصطلاح، إذ الحكم على الشيء فرع عن تصوره.

الأخلاق في اللغة: "الذِّين والطبع والسجية، وحقيقته أنه وصف لصورة الإنسان الباطنة، وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها، ولهما أوصاف حسنة وقيحة"^(٣).

والخلق اصطلاحاً: "هيئة في النفس راسخة، عنها تصدر الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية، فإن كانت الهيئة بحيث تصدر عنها الأفعال الجميلة المحمودة عقلاً وشرعاً سميت تلك الهيئة خلقاً حسناً، وإن كان الصادر عنها الأفعال القبيحة سميت الهيئة التي هي المصدر خلقاً سيئاً"^(٤).

ولما كانت الأخلاق هيئة في النفس راسخة في الطبيعة البشرية لزم التعرف على أنواعها لتوظيف التوظيف الأمثل في بيئة العمل:

النوع الأول: أخلاق جبلية: وهي التي يفطر الإنسان عليها وتكون من خلقه دون تكلف أو مجاهدة، يشهد لها قول رسول الله صلى الله عليه وسلم للأشج أشج عبد القيس رضي الله عنه: "إِنَّ فِيكَ خَصَلَتَيْنِ يُحِبُّهُمَا اللَّهُ: الْحِلْمُ، وَالْأَنَاةُ"^(٥)، وفي رواية: "قال: يا رسول الله، أنا أَتَخَلَّقُ بهما أم الله جبلني عليهما؟ قال: "بَلِ اللَّهُ جَبَلَكُ عليهما"، قال: الحمد لله الذي جَبَلَنِي عَلَى خَلَّتَيْنِ يُحِبُّهُمَا اللَّهُ وَرَسُولُهُ"^(٦).

النوع الثاني: أخلاق مكتسبة: وهي التي لا يجبل المرء عليها وإنما يكتسبها بالتدرب والمران، فعن أبي الدرداء رضي الله عنه قال: "إِنَّمَا الْعِلْمُ بِالْعَلْمِ، وَإِنَّمَا الْحِلْمُ بِالْحِلْمِ، مَنْ يَتَحَرَّى الْخَيْرَ يَعْطُهُ، وَمَنْ يَتَّقِ الشَّرَّ يَوْفُهُ"^(٧).

ومن هنا فإن الأخلاق في الإسلام ليست تعبيراً خيالياً وإنما هي منهج واقعي يستمد قيمه من صميم واقع الإنسان بحسبانه أحد أفراد المجتمع، وهي تظهر في مستويين فردي واجتماعي، مؤكدة حرية الإنسان وإرادته في الاختيار

(٤) إحياء علوم الدين للغزالي، (٥٣/٣).

(٥) أخرجه مسلم في صحيحه، ح (١٧)، كتاب الإيمان، باب الأمر بالإيمان بالله ورسوله، وشرائع الدين، والدعاء إليه، (٤٨/١).

(٦) أخرجه أبو داود، ح (٥٢٢٥)، كتاب الأدب، باب في قبلة الرجل، (٥١٢/٧). صححه الألباني.

(٧) المعجم الأوسط، للطبراني، (١١٨/٣).

(١) أخرجه أحمد في مسنده، ح (٨٩٥٢)، مسند المكثرين من الصحابة، مسند أبي هريرة س. (٥١٣/١٤). صححه الألباني في سلسلة الأحاديث الصحيحة، ح (٤٥)، (١١٢/١).

(٢) ينظر: العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي للغفيلي، (ص: ٤).

(٣) لسان العرب لابن منظور، مادة: "خلق"، (٨٦/١٠).

وتحمل المسؤولية، فالفرد مسؤول عن عمله واع لشخصيته محقق للنفع العام لمجتمعه بأسره^(٨).

وعليه يمكن تعريف أخلاقيات العمل بأنها: " مجموعة من القواعد والآداب السلوكية التي يجب أن يتحلى بها الإنسان في مهنته تجاه عمله، وتجاه المجتمع ككل، وتجاه نفسه وذاته"^(٩)، وهذا التعريف يتسق مع ما جاء به الفكر الإداري الحديث من ضرورة وجود مدونات سلوك مهني تحدد إطاراً أخلاقياً للعمل، حيث تعد مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة في المملكة العربية السعودية مثلاً واضحاً على سعي المؤسسات إلى تأطير أخلاقيات العمل وفق مرجعية قيمية إسلامية صريحة، والتي تعرف بأنها: "سلوك الموظف العام النزيه والأمين الموضوعي الذي يجري في سياق سعيه لأداء واجباته الوظيفية لتحقيق أهداف جهة عمله، ضمن الصلاحيات المخول بها"^(١٠).

وتسري أحكام هذه المدونة على جميع الموظفين المدنيين العاملين في الدولة بمن فيهم موظفو المؤسسات والهيئات العامة وكذلك المستخدمون والعاملون على البنود المختلفة، ويستثنى من ذلك من تصدر لهم مدونات سلوك وظيفية خاصة وفقاً للأنظمة ذات الصلة^(١١)، وتهدف إلى ما يأتي^(١٢):

- ١- تنمية روح المسؤولية لدى الموظف العام.
- ٢- نشر القيم والمبادئ الأخلاقية المهنية لدى الموظف العام وتعزيزها والالتزام بها.
- ٣- تعزيز ثقة المواطن بالخدمات التي تقدمها الدولة، ومكافحة الفساد بكل صوره.
- ٤- تنمية ثقافة الموظف العام بأهمية الدور الذي يضطلع به، والأطر الأخلاقية التي يعمل في سياقها.
- ٥- تعزيز القيم المهنية والأخلاقية في علاقة الموظف العام مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه ومتلقي الخدمة.

التأصيل الشرعي لأخلاقيات العمل

نظر الإسلام إلى العمل نظرة تكريم للإنسان وعمارة للأرض؛ فالعمل في الإسلام عبادة ما دام مقترناً بالنية الصالحة وأداء الحقوق، قال تعالى: **(هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا)** [هود: ٦١]، أي: استخلفكم في الأرض^(١٣)، و"أمركم بعمارة ما تحتاجون إليه فيها"^(١٤)، وقد عُرِفَت الحاجة بل الضرورة في هذه الأوقات إلى

استنباط المنافع وترقية الصنائع إلى ما لا حد له، وقد ظهر في هذا العصر من موادها وعناصرها أمور فيها فوائد عظيمة للخلق، ومن القواعد المقررة أنّ ما لا تتم الأمور المطلوبة إلا به فهو مطلوب، وهذا يدل على أنّ تعلم الصنائع والمخترعات الحادثة من الأمور المطلوبة شرعاً، كما هي مطلوبة لازمة عقلاً^(١٥).

ومن هذا المنطلق، ترتبط أخلاقيات العمل بعقيدة المسلم ارتباطاً وثيقاً؛ فالمسلم يؤمن بأن عمله مراقب من الله ومكتوب في صحيفته، ولن يغادر هذه الدنيا إلا وسيحاسب على أمانته في عمله، قال تعالى: **(فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ . وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ)** [الزلزلة: ٧-٨]، وهذا الميزان الإلهي يدفع المؤمن إلى التحري الشديد في أداء عمله بإحسان، خوفاً من الله ورجاءً لثوابه.

وليس هناك أي قانون من قوانين البشر يستطيع أن يجعل سلوك الإنسان سوياً مستقيماً كما يصنعه اعتقاد دقيق مراقبته جل في علاه، والإحساس بثقل التبعة، وعظم الأمانة، التي تحمّلها الإنسان وأشفت منها السماوات والأرض والجبال، فكل كبيرة وصغيرة مسؤول عنها، ومجازى عليها، إن خيراً فخير، وإن شراً فشر^(١٦).

فأخلاقيات العمل إن ابتغي بها وجه الله تعالى تدخل في معنى الإحسان، قال تعالى: **(إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ)** [النحل: ٩٠]، فالى حقيقة الإحسان ترجع أصول وفروع آداب المعاشرة كلها في العائلة والصحبة والعمل^(١٧)، ويمكن إجمال أهم الأخلاقيات التي حرصت عليها الشريعة في ميدان العمل والإدارة ما يأتي:

الإخلاص والإتقان:

بحث القرآن الكريم على إتقان العمل وبذل الجهد بإخلاص ابتغاء مرضاة الله، أصل الأعمال كلها^(١٨)، يقول تعالى: **(وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ)** [التوبة: ١٠٥]، في هذه الآية توجيه صريح للعمل وبشارة بأن الله مطلع على أعمال العباد، كما أن الإتقان في العمل عبادة، قال الإمام سهل بن عبد الله: "اجتهد أهل العلم والمعرفة في ترك الإثم في سرهم وعلانيتهم، فأدخل الله عليهم الضراء والنفع والنصب، فأسلموا الأمر إلى الله تعالى، فاستغنوا بالله عن سواه"^(١٩).

(١٤) النكت والعيون للماوردي، (٤/٢٩٧).

(١٥) ينظر: القواعد الحسان لتفسير القرآن لابن سعدي، (ص: ٧١).

(١٦) ينظر: أشرط الساعة للوايل، (ص: ٢٨-٣٠).

(١٧) التحرير والتنوير لابن عاشور، (٤/٢٥٦).

(١٨) ينظر: حلية الأولياء للأصبهاني، (٨/٩٥).

(١٩) شعب الإيمان للبيهقي، (٩/١٨٨).

(٥) ينظر: العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي للغبيلي، (ص: ٤).

(٩) الدليل الإسترشادي لقواعد أخلاقيات العمل، (ص: ٩).

(١٠) مدونة قواعد السلوك الوظيفي، (ص: ٤).

(١١) مدونة قواعد السلوك الوظيفي، (ص: ٥).

(١٢) مدونة قواعد السلوك الوظيفي، (ص: ٧).

(١٣) ينظر: تفسير القرآن العظيم لابن أبي حاتم، (٦/٢٠٤٨).

الأمانة وحفظ الحقوق:

تعتبر الأمانة من أعظم الأخلاق التي أكد عليها الإسلام، يقول تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا﴾ [النساء: ٥٨]، وحسبك من رفع شأن الأمانة: أن كان صاحبها حقيقاً بولاية أمر المسلمين؛ لأن ولاية أمر المسلمين، أمانة لهم ونصح^(٢٠)، حيث تشمل الأمانة حفظ أسرار العمل، وصون أموال المؤسسة وممتلكاتها، وعدم استغلال الوقت أو الموارد فيما لا يخص العمل، وفي الحديث: "أَيُّ الْأَمَانَةِ إِلَى مَنْ ائْتَمَنَكَ، وَلَا تَخُنْ مَنْ خَاتَكَ"^(٢١)، والموظف الأمين هو الذي يؤدي واجبه مهتماً بمصالح مؤسسته كما يهتم بماله الخاص فبالأمانة يقوم الاقتصاد ويزدهر يقول الله تعالى عن نبيه الحكيم الأمين: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ . قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ [يوسف: ٥٤-٥٥]؛ ذلك أن "الأمانة تستدعي الحكمة والعدالة؛ إذ بالحكمة يؤثر الأفعال الصالحة ويترك الشهوات الباطلة، وبالعدالة يوصل الحقوق إلى أهلها"^(٢٢)؛ وبذلك يبني الإصلاح المؤسسي وتزدهر الأمة وتحفظ مدخراتها.

الصدق:

الصدق أساس التعامل الإسلامي، وهو يشمل الصدق في القول والفعل وأداء الواجب، قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ﴾ [التوبة: ١١٩]، فإن نبل المرء وشفافيته بورثه سموً في ذاته وترفعاً عما انكشف له من مهانة أهوائه، فلا ينطوي باطنه على غل ولا حسد، مستغني بالفتاة عن الضراعة إلا إلى الله تعالى، ومحبة فعل الخير لوجه الله لا للسمعة والرياء، فيكون وهو في حياته في معية خالقه ومعبوده، وبقربه وتحت عنايته ورعايته، فيكون راسخ الرأي سليم خاطر نقي الوجدان غير متذبذب ولا حيران^(٢٣)، أما الغش والخداع فمذمومان شرعاً، فالموظف الذي يغش شركته أو عملاءها هو في الحقيقة يرتكب إثماً ويخون رسالته المهنية قبل أن يضر مؤسسته، وبالتالي؛ مدونة السلوك حين تشدد على النزاهة والصدق فإنما تطبق أمراً شرعياً بالغ الوضوح.

العدل وعدم الظلم:

تأمر الشريعة بالعدل حتى مع وجود دواعي الهوى أو المصلحة الشخصية، قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۚ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾ [المائدة: ٨]، وفي بيئة العمل، يتجلى العدل في عدم التمييز بين الموظفين أو العملاء

على أي أساس غير موضوعي، وإعطاء كل ذي حق حقه، والتقييم النزيه للأداء، ومعاينة المخطئ ومكافأة المجتهد بدون محاباة، الظلم في نطاق الشركة قد يأخذ أشكالاً عدة: كتجاهل شكاوى الموظفين، أو الاستئثار بالترقيات بناءً على قرابة أو محسوبية، أو تحميل بعض الأفراد أعباء فوق طاقتهم دون الآخرين، يقول الإمام الماوردي: "الفضائل هيئات متوسطة بين فضيلتين ناقصتين، كما أن الخير توسط بين رذيلتين، فما جاوز التوسط خرج عن حد الفضيلة، وعليه، فإن قواعد السلوك التي تمنع إساءة استعمال السلطة أو تفرض مبدأ المساواة تركز على هذا الأصل المتين.

وفاء العقود والعهود:

قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾ [المائدة: ١]، عقد العمل بين الموظف وشركته من العقود الملزمة، وبالتالي الوفاء به واجب شرعاً، وهذا يعني أن يؤدي الموظف العمل المتفق عليه بأمانة وكفاءة، وفي المقابل تلتزم الشركة بحقوق الموظف كاملة من أجر ومعاملة حسنة، وهذا يبني الثقة التنظيمية بين الإدارة والموظفين وبين المؤسسة وجمهورها، بينما خيانة العهود ترزع تلك الثقة وتخالف أمر الله الصريح بالوفاء.

المسؤولية والمساءلة:

قول النبي ﷺ: "أَلَا كَلُمْتُ رَاعٍ وَكَلُمْتُ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ"^(٢٤)، فهذا الحديث يضع مبدأ المسؤولية الشخصية في كل دور يتولاه الإنسان، فكل قائد فريق هو راعٍ لمن تحته وسيُسأل أمام الله عنهم – هل أدى الأمانة تجاههم؟ هل حمى حقوقهم وسعى لمصلحتهم؟ وكذلك كل موظف مسؤول عن مهامه وموارده التي تحت يده، هذا يستدعي شعوراً جدياً بالمسؤولية والابتعاد عن الإهمال والتقصير، لأن المسؤولية أمانة سبحانه عليها العبد في الدنيا والآخرة.

وهو بذلك لا تُقصر مسؤوليته على نطاق البشر فحسب، بل يمتد إلى الكون وما فيه من مخلوقات، كما في القول المشهور عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه: "لو ماتت شاة على شط الفرات ضائعة لظننت أن الله تعالى سائلي عنها يوم القيامة"^(٢٥)، وعلى هذا فإن هناك فرقاً وبنواً شاسعاً بين سلوك المؤمن بالله وبين سلوك آخر لا يؤمن بالله ولا يصدق ما جاء به، فالأول: له سلوك فريد في الحياة فيه الاستقامة والاعتدال، وسعة التصور، وعظيم التحمل وقوة الإيمان، والتوازن في تقدير المنافع والمضار، وتقديم دار القرار على ما مصيره الزوال والوبار، بينما الآخر: يحاول جاهداً أن يحقق مآربه في الحياة الدنيا، لاهناً وراء مُتَعَمِّها، متكالِّباً على جمعها، متاعاً للخير أن يصل الناس عن طريقه،

(٢٤) متفق عليه: أخرجه البخاري في صحيحه، ح (٧١٣٨)، كتاب الأحكام، (٦٢/٩). ومسلم، ح (١٨٢٩)، كتاب الإمارة، باب فضيلة الإمام العادل، وعقوبة الجائر، والحث على الرفق بالرعية، والنهي عن إدخال المشقة عليهم، (١٤٥٩/٣).
(٢٥) حلية الأولياء للأصبهاني، (٥٣/١).

(٢٠) ينظر: التحرير والتنوير لابن عاشور، (٣٢٣/٩).

(٢١) أخرجه أبو داود في سننه، ح (٣٥٣٥)، أول كتاب البيوع، باب في الرجل يأخذ حقه من تحت يده، (٣٩٥/٥). والترمذي في سننه، ح (١٢٦٤)، أبواب البيوع، (٥٥٥/٢)، صححه الألباني في سلسلة الأحاديث الصحيحة، ح (٤٢٣)، (٧٨٣/١).

(٢٢) التحرير والتنوير لابن عاشور، (٨/١٣).

(٢٣) التحرير والتنوير لابن عاشور، (٢٤١/٥).

مما سبق يتبين لنا أن أخلاقيات العمل تستمد شرعيتها وقوتها من جذور راسخة في الشريعة، وهذا التأصيل مهم لسببين:

الأول: ليعلم أصحاب الأعمال والموظفون على حد سواء أن الامتثال لأخلاقيات العمل ومدونة السلوك الوظيفي ليس مجرد انصياع لتعليمات إدارية جافة، بل هو في حقيقته جزء من الامتثال لأوامر الدين وسعينا لنيل رضا الله في أعمالنا الدنيوية.

والثاني: لتكثيف المدونات الحديثة على نحو يلائم بينتنا الثقافية والدينية، مما يجعل تقبل الموظفين لها أكبر والتزامهم بها أعمق.

المبحث الثاني: أخلاقيات العمل ودورها في التمكن الإداري
أخلاقيات العمل تعد ركيزة أساس في بناء الثقافة التنظيمية القوية، فحين تتبنى المؤسسة خلق الأمانة والعدل والإخلاص كجزء من هويتها التنظيمية، يتحول ذلك إلى سلوك جماعي يجعل المنظمة أكثر رسوخاً وإنتاجية، وقد أشار الدليل الإستراتيجي لقواعد أخلاقيات العمل إلى أن بلورة قواعد السلوك وأخلاقيات العمل تنشئ بيئة عمل جذابة وتنتج عنها كفاءة مهنية لتحقيق الأمان الوظيفي والاستقرار المجتمعي^(٢٧)، أي أن وجود ميثاق أخلاقي واضح يحسن مؤشرات الأداء المؤسسي ويدعم الأمن الوظيفي، وهو ما يصب في حقيقة التمكن الإداري، وتأثير الأخلاق على فعالية الإدارة يمكن إجماله في الآتي:

الأمانة والنزاهة:

تعتبر الأمانة العمود الفقري لأي إدارة ناجحة، يقول النبي صلى الله عليه وسلم: "لَا إِيمَانَ لِمَنْ لَا أَمَانَةَ لَهُ، وَلَا دِينَ لِمَنْ لَا عَهْدَ لَهُ"^(٢٨)، فالموظف الأمين يكسب ثقة الجميع - مرؤوسين ورؤساء وجهات عليا - مما يمنحه قوة معنوية وقدرة على التوجيه، وبالعكس فإن أدنى شبهات فساد أو خيانة تزعزع تلك الثقة، فيكون حريص على النزاهة المطلقة في جميع أموره، وتنص المدونة على تجنب إساءة استعمال السلطة أو قبول الرشوة أو المحسوبية^(٢٩).

الصدق والشفافية والإخلاص:

إن إخلاص النية لله تعالى في العمل يثمر ولاءً عالياً لدى الموظف والمؤسسة ككل؛ وأهم دعائم النجاح، قال صلى الله عليه وسلم: "مَنْ تَمَسَّ رِضَاءَ اللَّهِ بِسَخَطِ النَّاسِ كَفَّاهُ اللَّهُ مُؤْنَةَ النَّاسِ"^(٣٠)، ومعنى ذلك أن من أخلص عمله لله، أرضاه الله وأغناه به عن الناس^(٣١)، فالموظف المخلص الصادق يشعر بأنه يؤدي رسالة يبتغي بها رضا الله تعالى، وكلما ازداد الإخلاص والصدق في بيئة العمل، ازدادت

قد جعل الدنيا أكبر همه، ومبلغ علمه، فهو يقيس الأمور بمنفعته الخاصة، لا يهمه غيره، ولا يلتفت إلى بني جنسه، إلا في حدود ما يحقق النفع له في هذه الحياة القصيرة المحدودة، فهو من أشد الناس على الحياة، وبها تنتهي آماله ومآلاته؛ ولهذا إذا وجدها تربو متاعها وآلامها على ما يأمل من لذات عاجلة، لم يكن لديه أي مانع من الإقدام على الموت، دون تقدير مسؤولية في حياة أبدية أخرى^(٣٢)!

عدم استغلال المنصب:

نهى رسول الله ﷺ من استغلال المناصب لتحقيق مصالح شخصية، ففي حديث أبي حميد الساعدي أن النبي استعمل رجلاً على الصدقات فجاء وقال: "هَذَا لَكُمْ وَهَذَا أَهْدِي إِلَيَّ"، فقال ﷺ مستكراً: "فَهَلَّا جَلَسْتُ فِي بَيْتِ أَبِيكَ وَبَيْتِ أُمِّكَ حَتَّى تَأْتِيَكَ هَدِيَّتُكَ إِنْ كُنْتَ صَادِقًا"، فالرسول ﷺ يبين أن ما يحصل عليه العامل بحكم منصبه هو حق لعامة الناس وليس له، فمن غير المقبول أن يأخذ الموظف هدية لولا منصبه لما حصل عليها، وهذا أصل لما نسميه اليوم تضارب المصالح ومنع الهدايا للموظفين، وهكذا شرعت السنة مبدأ عدم استغلال الوظيفة والكسب غير المشروع منها.

الرفق بالمرؤوسين وحسن التعامل:

كان النبي ﷺ خير قدوة في حسن معاملته لخدمه ومعاونيه، حيث قال خادمه أنس بن مالك رضي الله عنه: "خَدِمْتُ رَسُولَ اللَّهِ عَشْرَ سَنِينَ، فَمَا قَالَ لِي أَفْتُ قَطُّ، وَلَا قَالَ لَشَيْءٍ فَعَلْتُهُ: لَمْ فَعَلْتُهُ، وَلَا لَشَيْءٍ لَمْ أَفْعَلْهُ: أَلَا فَعَلْتُ كَذَا"، وهذه الأخلاق العظيمة ينبغي أن يتحلى بها كل رئيس أو مدير: الصبر، والتعليم بدل التعنيف، والتجاوز عن الأخطاء غير المقصودة، وفي المقابل حرص النبي ﷺ على نصح العاملين لديه وتوجيههم للخير، فقال لمعاد بن جبل حين أرسله عاملاً إلى اليمن: "اتَّقِ دَعْوَةَ الْمَظْلُومِ فَإِنَّهُ لَيْسَ بَيْنَهَا وَبَيْنَ اللَّهِ حِجَابٌ" فهذه وصية للمسؤولين بالقسط والعدل لأن ظلم المرؤوسين أو الرعية جرم عظيم.

إعطاء الأجير حقه وعدم تأخير:

في الحديث: "أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَ عَرْقُهُ" وهو نهى عن المماطلة في دفع حقوق العمال، وهذا يعني أن على صاحب العمل صرف الرواتب والمستحقات في وقتها دون تأخير، وتأمين مكافآت نهاية الخدمة والحقوق التعاقدية كاملة، فهذه ليست مجرد التزام قانوني بل واجب شرعي وأخلاقي أيضاً، كما أن إعطاء كل صاحب حق حقه يعزز الولاء والرضا الوظيفي ويمنع انتشار الضغائن والشعور بالظلم.

(٢٦) ينظر: أشراف الساعة للوايل، (ص: ٢٨-٣٢).

(٢٧) الدليل الإستراتيجي لقواعد أخلاقيات العمل، (ص: ٩).

(٢٨) أخرجه أحمد في مسنده، ح (١٢٣٨٣)، مسند المكثرين من الصحابة ﷺ، مسند أنس بن مالك رضي الله تعالى عنه، (٣٧٦/١٩). صححه الألباني في صحيح الجامع الصغير وزيدته، ح (٧١٧٩)، (١٢٠٥/٢).

(٢٩) مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، (ص: ٨).

(٣٠) أخرجه الترمذي في السنن، ح (٢٤١٤)، أبواب الزهد، باب منه، (٦٠٩/٤). صححه الألباني ح (٢٢٥٠). ينظر: الألباني، صحيح الترغيب والترهيب، (٢٧١/٢).

(٣١) ينظر: تحفة الأحوذ بشرح جامع الترمذي للمباركفوري، (٨٢/٧).

القيادة بالقوة الحسنة:

القيادة أمانة عظيمة، ومسؤولية كبيرة في الإسلام، قال الله تعالى في كتابه الكريم: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ [النساء: ٥٨]. هذه الأمانة تتطلب من القائد العدل والرؤية الثاقبة، وهي أساس نجاح الأمة وتقدمها، والقائد لابد أن يكون قدوة قبل أن يكون أمراً، ولذا فإن القيادة بالقوة هي قمة التمكن الإداري؛ لأنها تلهم الآخرين وتقنعهم باتباع القائد طوعاً لا جبراً، ولنا في الخلفاء الراشدين أسوة؛ فالصديق وعمر وعثمان وعلى - رضي الله عنهم - كانوا زاهدين في مباحج المنصب، يتقدمون الناس عند الشدة ويتأخرون عنهم عند العطاء، ولهذا كانت إدارتهم قوية ودولتهم مترابطة رغم قلة الموارد حينها، بسبب قوة تأثير أخلاقهم على من حولهم.

ومن هنا يتبين دور أخلاقيات العمل في ازدهار المجتمعات وتحقيق الريادة في المؤسسات، يقول أحد خبراء الإدارة المعاصرين: "الأخلاق تقع في صميم القيادة الناجحة، إذ توفر إطاراً متيناً يقوم على الثقة والنزاهة والمساءلة"^(٣٦)، ذلك إن النجاح لا يُقاس بالأرباح وحدها، بل بقدرة المؤسسة على كسب ثقة العاملين واستدامة ذلك النجاح.

وبناء عليه فإن المدونة تسهم في الارتقاء بمستوى جودة الخدمة والأداء داخل المؤسسة، عبر ضبط التصرفات ومنع التجاوزات قبل وقوعها، فهي بمثابة ميثاق أخلاقي يجمع بين المؤسسة وموظفيها، ويحدد حدود الصلاحيات والمسؤوليات والسلوكيات المتوقعة، ليتضح في ضوءها أن أخلاقيات العمل ركيزة أساسية للتمكن الإداري الفعال والمستدام؛ فالإدارة التي تتسلح بقيم النزاهة والعدل والأمانة والإخلاص هي إدارة مؤهلة لقيادة منظمة ناجحة وقادرة على مواجهة التحديات بثبات وهذا هو الوضع الملائم للازدهار والتمكين.

الخاتمة:

بحمد الله تم الانتهاء من هذه الورقة والتي اتضح من خلالها أن الأخلاق أساس في نجاح الإدارة وفعاليتها متى ما أحسن تفعيلها، ومن ثم يمكن الخروج بالنتائج والتوصيات الآتية:

النتائج:

- أن الأخلاق ركنٌ جوهري في التمكن الإداري، مما يعزز فعالية القرارات وسلاسة التنفيذ
- التطبيق الفعال للمدونة يحسن الإنتاجية والولاء، يعزز السمعة، ويقلل المخاطر القانونية والمالية.
- التأصيل الشرعي للمدونة يرسخ الالتزام الذاتي، وبوأنه بين الهوية الدينية والمعايير العالمية بلا تعارض.

فعالية الإدارة، لأن الجميع يعمل لهدف ساهم ابتغاء وجهه سبحانه وليس لمصالح وأهواء شخصية، فيصالح إدارته بأي خلل، ولا يخفي معلومات مهمة، ويسعى في تصحيح الأوضاع.

العدل في القرارات والتنظيم:

حرص الإسلام على العدل المطلق حتى مع المخالف أو العدو: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ وَلَا تَغْلِبُوا﴾ [المائدة: ٨]، فإذا ما شعر الموظفون بأن القرارات تصدر منصفة وشفافة^(٣٧)، فإنهم يمتثلون لها عن رضا، مما يقلل من المقاومة الداخلية ويضمن تنفيذ السياسات بكفاءة، كمثل ما يتعلق بسياسات التقييم والترقية وتوزيع العمل والأعباء، وفي الاستماع إلى شكاوى الموظفين وإنصاف المظلوم، وتؤكد المدونة على ضرورة التعامل العادل مع الجمهور والزملاء دون تمييز ركن قوي لزيادة الإنتاج، وهذا تماماً هو التمكن الإداري - أن يستطيع الموظف تحقيق أهدافه الإنتاجية وسط جو من الاستقرار والرضا الوظيفي، يقول شيخ الإسلام ابن تيمية - رحمه الله - "إن الله يقيم الدولة العادلة وإن كانت كافرة؛ ولا يقيم الظالمة وإن كانت مسلمة، ويقال: الدنيا تدوم مع العدل والكفر ولا تدوم مع الظلم والإسلام"^(٣٨)؛ فالمؤسسات والشركات والدول أيضاً تبقى ما دام العدل منهجها؛ لأنه ضمان لبقاء روح العمل الجماعي والثقة المتبادلة.

تحمل المسؤولية والمساءلة:

الإدارة الفعالة هي التي يكون واضحاً فيها تحديد المسؤوليات مع وجود نظام للمساءلة عند التقصير، وهو من مجاهدة النفس وحملها على المكرمات؛ سبيل التوفيق والنجاة، ودأب الصالحين التقاة، وسبب أصيل في الوصول إلى الرضا؛ لأن من حمل نفسه على طاعة لا يبغي بها غير وجه الله كان حقاً على الله أن يهديه إليها، قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ﴾ [العنكبوت: ٦٩]، قال الإمام القرطبي في قوله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا﴾ "أي: في طلب مرضاتنا"^(٣٩)، ﴿لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا﴾ "أي: الطريق الموصل إلينا"^(٤٠)، فالمسلم يعمل وهو يعلم أنه مسؤول أمام الله عن عمله كيف أداه، ومسؤول أمام الناس عن أية أضرار تسبب بها، وهذا يوجد داخله وزعاً رقابياً أقوى من أي رقابة خارجية، وهذا ما يسمى بنظم الحوكمة، فالموظف المسلم الملتمزم يستبقي الرقابة الرسمية بالرقابة الذاتية، فلا يخفي معلومة ولا يتخذ قراراً في الظلام، لأنه يعلم أن الله شديد العقاب، وبالتالي يتمكن الموظف من أداء أدوارهم دون عوائق، لأن الحقائق واضحة والمحاسبة موجودة، وبالتالي يقل الفساد ويشيع الانضباط.

(٣٧) مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، (ص: ١٠).

(٣٨) مجموع الفتاوى لابن تيمية، (٢٨/ ١٤٦).

(٣٩) الجامع لأحكام القرآن للقرطبي، (٣٦٤/ ١٣).

(٤٠) فتح القدير للشوكاني، (٤/ ٢٤٥).

(٣٦) مقال بعنوان: أخلاقيات القيادة وتأثيرها على الثقة والمسؤولية، رابط المقال: <https://2u.pw/w1IWskD>

التوصيات:

- ضرورة إدراج تدريب إلزامي على أخلاقيات العمل ضمن برامج المسرّعات وحاضنات الأعمال، وربط التمويل أو الاعتماد باستكمالها.
 - ضرورة تفعيل دور الوَعظ والإرشاد الديني أو التوجيه المعنوي في المؤسسات - حيثما وجدت - لتنظيم لقاءات دورية تتناول قيمة أخلاقية معينة وأثرها الوظيفي
 - تأصيل بنود المدونة مع القيم الإسلامية باستحضار أدلة القرآن والسنة لإثراء المعنى وترسيخ الرقابة الذاتية.
 - تقييم سنوي لفعالية المدونة ومؤشرات الأداء المرتبطة بها، مع تعديل البنود وفق نمو المؤسسات وتحدياتها.
 - تشجيع الجامعات والمنشآت على دراسات تقيس أثر المدونة على الإنتاجية والسمعة والاستدامة لدعم تبنيها على نطاق أوسع.
 - أوصي الجهات الأكاديمية ومراكز الأبحاث بتشجيع دراسات ميدانية أكثر حول تأثيرات أخلاقيات العمل على الأداء المؤسسي والاقتصادي في البلدان الإسلامية.
- نسأل الله تعالى أن يوفق القادة والمدراء لغرس أخلاقيات العمل، وأن يهيئ في أمتنا جيلاً يمزج العلم بالأخلاق، لنتال الخيرية التي نفخر بها بين الأمم باعتبارنا خير أمة أخرجت للناس، قال تعالى: ﴿كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِنْهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ﴾، [آل عمران: ١١٠]، فتستعيد أمتنا تألقها وريادتها كما كانت في عصور الازدهار؛ وكما قيل: "إنما الأمم الأخلاق ما بقيت، فإن هم ذهبت أخلاقهم ذهبوا".
- ## فهرس المراجع والمصادر
- ابن تيمية، أحمد بن عبد الحليم، (١٤١٦هـ-١٩٩٥م)، مجموع الفتاوى، تحقيق: ابن قاسم، عبد الرحمن بن محمد، ط١، (المدينة المنورة: مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف).
 - ابن سعدي، عبد الرحمن بن ناصر، (١٤٢٠هـ-١٩٩٩م)، القواعد الحسان لتفسير القرآن، ط١، (الرياض: مكتبة الرشد).
 - ابن عاشور، محمد الطاهر بن محمد، (١٤٠٤هـ-١٩٨٤م)، التحرير والتتوير، (تونس: الدار التونسية للنشر).
 - ابن عثيمين، محمد بن صالح، (١٤١٧هـ-١٩٩٦م)، مكارم الأخلاق، ط١، (الرياض: دار الوطن).
 - ابن ماجه، محمد بن يزيد، (١٣٧١هـ-١٩٥٢م). سنن ابن ماجه، تحقيق: عبد الباقي، محمد فؤاد، د.ط، (القاهرة: دار إحياء الكتب العربية).
 - ابن منظور، محمد بن مكرم، (١٤١٤هـ-١٩٩٤م)، لسان العرب، ط٣، (بيروت: دار صادر).

- أبي داود، سليمان بن الأشعث، سنن أبي داود، تحقيق: عبد الحميد، محمد محيي الدين، د.ط، (بيروت: المكتبة العصرية، د.ت).
- الأصبهاني، أحمد بن عبد الله، (١٤١٦هـ-١٩٩٦م)، حلية الأولياء وطبقات الأصفياء، (بيروت: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع).
- بار، محمد علي؛ وآخرون، (٢٠١٢م)، موسوعة أخلاقيات مهنة الطب، جدة، المركز الإسلامي لأخلاقيات الطب.
- البخاري، محمد بن إسماعيل، (١٤٢٢هـ-٢٠٠١م)، الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله صلى الله عليه وسلم، وسننه وأيامه، تحقيق: الناصر، محمد زهير، ط١، (بيروت: دار طوق النجاة).
- البيهقي، أحمد بن الحسين، (١٤٢٣هـ-٢٠٠٣م)، شعب الإيمان، تحقيق: حامد، عبد العلي عبد الحميد، ط١، (الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع).
- الترمذي، محمد بن عيسى، (١٣٩٥هـ-١٩٧٥م)، سنن الترمذي، تحقيق: شاكر، أحمد محمد؛ عبد الباقي، محمد فؤاد؛ عوض، إبراهيم عطوة، ط٢، (مصر: مكتبة مصطفى البابي الحلبي).
- الشوكاني، محمد بن علي، (١٤١٤هـ-١٩٩٤م)، فتح القدير، ط١، (دمشق: دار ابن كثير - بيروت: دار الكلم الطيب).
- القرطبي، محمد بن أحمد، (١٣٨٤هـ-١٩٦٤م)، الجامع لأحكام القرآن، تحقيق: البردوني، أحمد؛ أطفيش، إبراهيم، ط٢، (القاهرة: دار الكتب المصرية).
- الماوردي، علي بن محمد، (١٤٠٦هـ-١٩٨٦م)، أدب الدنيا والدين، د.ط، (دم: دار مكتبة الحياة).
- الماوردي، علي بن محمد، النكت والعيون، تحقيق: عبد الرحيم، السيد عبد المقصود، د.ط، (بيروت: دار الكتب العلمية العربي، د.ت).
- مسلم، مسلم بن الحجاج، (١٣٧٤هـ-١٩٥٤م)، المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم، تحقيق: عبد الباقي، محمد فؤاد، د.ط، (بيروت: دار إحياء التراث العربي).
- المملكة العربية السعودية (١٤٣٧هـ/٢٠١٦م)، مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة.
- مؤسسة النقد العربي السعودي، (٢٠١٦م)، مبادئ السلوك وأخلاقيات العمل في المؤسسات المالية.
- الوابل، يوسف بن عبد الله، (١٤٢١هـ-٢٠٠٠م)، أشراف الساعة، ط١٤، (المملكة العربية السعودية: دار ابن الجوزي).
- وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية، (٢٠١٧م)، الدليل الإسترشادي لقواعد أخلاقيات العمل.

المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal of Educational Research and Development

مجلة علمية - دورية - محكمة - مصنفة دولياً



Educational Leadership in the Age of Artificial Intelligence: An Applied Model for Institutional Excellence and Smart Transformation in Education.

Muneer A. Alkhalidi

Master of Teaching Methods -Central
Warrington University - USA

القيادة التربوية في عصر الذكاء الاصطناعي: نموذج تطبيقي نحو التميز المؤسسي والتحول الذكي في التعليم

أ. منير أحمد الخالدي

ماجستير أساليب تدريس - جامعة سنترال وارينغتون -
الولايات المتحدة الأمريكية.

Email: m_alkhalidi100@hotmail.com

KEY WORDS:

Educational leadership, Artificial Intelligence, Institutional excellence, Mastery Map, Smart transformation.

الكلمات المفتاحية:

القيادة التربوية - الذكاء الاصطناعي - التميز المؤسسي -
خريطة الإتقان - التحول الذكي.

ABSTRACT:

This research aims to explore the role of Artificial Intelligence (AI) in enhancing educational leadership, achieving institutional excellence, and driving smart transformation in education, while drawing attention to its broader pedagogical and organizational impact.

The study adopts an applied analytical methodology that combines a systematic review of previous literature with a practical modeling approach. It presents an analytical and hypothetical application across two different educational environments: a public school that employed smart analysis in a performance-based assessment and applied the *Mastery Map* model to evaluate both educational and administrative performance, and a private school that utilized AI tools to manage institutional operations and analyze indicators of satisfaction, discipline, and efficiency.

The research relies on comparative and interpretive analysis of digital data extracted from smart dashboards, employing pattern and correlation analysis to identify relationships among key variables affecting educational and financial performance. The findings reveal that AI-based leadership enhances decision quality, optimizes resource allocation, and promotes educational equity through continuous diagnosis of skill gaps.

Moreover, AI empowers educational leaders to identify strengths and weaknesses early, take evidence-based proactive actions, and achieve higher satisfaction and retention rates.

يهدف هذا البحث إلى استكشاف دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز القيادة التربوية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية والتحول الذكي في التعليم ولفت النظر إلى أثر ذلك. تتبنى الدراسة منهجاً تطبيقياً تحليلياً يجمع بين المراجعة المنهجية للدراسات السابقة والنمذجة العملية وذلك بدراسة تطبيقية تحليلية افتراضية لبنتين مختلفتين: مدرسة حكومية اعتمدت التحليل الذكي في اختبار تحصيلي، وتطبيق نموذج «خريطة الإتقان» (Mastery Map) لتحليل الأداء التعليمي والإداري للمؤسسات. ومدرسة أهلية استخدمت أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة الأداء المؤسسي وتحليل مؤشرات الرضا والانضباط.

اعتمد البحث على منهج التحليل المقارن والتفسيري لبيانات رقمية مستخرجة من لوحات قيادة ذكية، مع توظيف تقنيات تحليل الأنماط والارتباطات لتحديد العلاقات بين المتغيرات المؤثرة في الأداء المدرسي والمالي.

أظهرت النتائج أن تطبيق الذكاء الاصطناعي يُظهر النتائج الأولية أن القيادة الذكية القائمة على البيانات ترفع جودة القرار التربوي، وتدعم تخصيص الموارد بفاعلية، وتُعزز العدالة التعليمية من خلال التشخيص المستمر لفجوات المهارات. كما مكن القائد التربوي من اكتشاف نقاط القوة والضعف في وقت مبكر، واتخاذ قرارات استباقية مبنية على الأدلة، مما انعكس على تحسن نسب التحصيل والرضا وتقليل الانسحاب في المدارس الأهلية.

أكد البحث أن القيادة الذكية القائمة على البيانات تمثل الاتجاه المستقبلي في تطوير التعليم، حيث يتحول القائد من إدارة تقليدية إلى قيادة استراتيجية تعتمد على التحليل التنبؤي والرؤية الشمولية. وتكشف أن دور القائد في عصر الذكاء الاصطناعي لم يعد تنفيذياً فحسب، بل أصبح موجهاً استراتيجياً ومبتكراً أخلاقياً قادراً على الموازنة بين التقنية والإنسان.

المقدمة:

الحمد لله رب العالمين الذي علم الإنسان ما لم يعلم والصلاة والسلام على سيد المرربين وإمام المعلمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. يشهد التعليم العالمي تحولات متسارعة بفعل التطور الكبير في تقنيات الذكاء الاصطناعي، الذي أصبح داعماً لكثير من المشاريع والأفكار والابتكار. فسواء في التحليل أو اتخاذ القرارات وحل المشكلات أو في توليد اقتراحات جديدة وفتح آفاقاً واسعة. ولم يكن أثره في التعليم بعيد عن ذلك. فالقطاع التربوي التعليمي يشهد تحولات جذرية بفعل الثورة الرقمية وتنامي الذكاء الاصطناعي مما يجعل من الضروري إعادة النظر في أساليب القيادة التربوية. والتي لا شك لها أكبر الأثر في سير وتطور المؤسسات التعليمية، فلم يعد القائد التربوي مجرد منفذ للسياسات، بل أصبح عقلاً استراتيجياً يترجم البيانات إلى قرارات واقعية ويقود المدرسة أو المؤسسة نحو التميز والتحول الذكي.

تتبع أهمية هذا البحث من الحاجة إلى وضع إطار عملي واضح يربط بين مفاهيم القيادة التربوية الحديثة وأدوات الذكاء الاصطناعي، بحيث تتحول المؤسسة التعليمية إلى نظام متكامل يتعلم من بياناته ويطور نفسه ذاتياً باستمرار. ولا يتحقق هذا إلا بقيادة واعية لأهمية المتابعة والاستفادة من التطور العلمي وخاصة من الذكاء الاصطناعي الذي أضحت تطبيقاته تباشر بشكل أساسي في رفع المستوى التعليمي للمؤسسات التعليمية وأجهزتها المختلفة.

في هذا السياق، تؤكد الدراسات الحديثة أن القيادة التربوية في عصر الذكاء الاصطناعي لم تعد تقتصر على المهارات الإدارية التقليدية، بل أصبحت تتطلب قدرات تحليلية واستشرافية توظف تقنيات تحليل البيانات في التخطيط والتقييم واتخاذ القرار. فقد أوضح التوجيهي والنوح (٢٠٢٢) (أن دمج الذكاء الاصطناعي في بيئات العمل التربوي يساهم في تعزيز كفاءة القرارات الإدارية وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية) ومن جهة أخرى، أوضح Popenici & Kerr وDavenport & Ronanki (2018) (2017) (أن القيادة التربوية الفاعلة في البيانات الذكية تعتمد على تحليل البيانات والتعلم الآلي كوسائل لتعزيز جودة القرارات وتحقيق الكفاءة المؤسسية). كما أكدت (2023) UNESCO وOECD ((2019) (أن التحول نحو القيادة القائمة على البيانات يُعدّ أحد أهم مقومات بناء أنظمة تعليمية مرنة ومنتجة).

وفي ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي جعلت التحول الرقمي والتعليم الذكي من أهم ركائز التنمية الوطنية، أصبحت المؤسسات التعليمية مطالبة ببناء نموذج

قيادي تطبيقي يوظف الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات لتحقيق التميز المؤسسي والتحول الذكي في التعليم، وضمان جودة المخرجات التعليمية.

ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث في استكشاف دور القيادة التربوية في عصر الذكاء الاصطناعي، من خلال تطوير نموذج تطبيقي يساهم في الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي في التعليم، من خلال فرض مثاليين افتراضيين - حيث لم يجد الباحث مؤسسة تعليمية تطبق ذلك عملياً - أحدهما متعلق بتحليل اختبار الطلاب واستخدام خريطة الاتقان والآخر مرتبط بمؤسسة تعليمية أهلية عانت من مشكلة تسرب طلابها.

مشكلة الدراسة:

رغم التقدم التقني المتسارع ودخول الذكاء الاصطناعي في مجالات متعددة من التعليم، إلا أن القيادة التربوية في المؤسسات التعليمية السعودية ما زالت تواجه تحديات في توظيف هذه التقنيات توظيفاً فعالاً ومؤسسياً. تشير دراسات حديثة إلى وجود فجوة واضحة بين الإمكانيات التقنية المتاحة وبين قدرة القادة التربويين على استثمارها في التخطيط واتخاذ القرار. فقد أوضحت التوجيهي والنوح (٢٠٢٢) (أن ضعف الوعي المهني والمهارات التقنية لدى القيادات الإدارية يُعد من أبرز معوقات تطبيق الذكاء الاصطناعي في دعم القرار التربوي). كما أظهرت دراسة Alamari (2024) (أن التكامل بين الذكاء الاصطناعي والقيادة التربوية في التعليم السعودي لا يزال في مراحله الأولى بسبب غياب الأطر التنظيمية الواضحة)، فيما أكدت Almoresh (2024) (أهمية الدور القيادي في توجيه استخدام هذه التقنيات بما يخدم استقلالية المتعلمين ويعزز من جودة العملية التعليمية)، وأشارت Alsohaimi وآخرون (٢٠٢٥) (إلى أن معظم المبادرات التقنية في التعليم تواجه تحديات تتعلق بالحوكمة، وأخلاقيات الاستخدام، والبنية التحتية الرقمية، مما يستدعي قيادة تربوية ذكية تمتلك الرؤية والقدرة على إدارة التحول التقني بفعالية).

ومن جهة أخرى، تؤكد التقارير الدولية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD (2019)، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة UNESCO (2023) (أن بناء قيادة قائمة على البيانات يمثل مدخلاً رئيساً لتحقيق التميز المؤسسي في التعليم).

فمما سبق يظهر ضعف التكامل بين القيادة التربوية والتقنيات الذكية، ما أدى إلى بطء التحول المؤسسي المتميز في المدارس والجامعات، وغياب رؤية استراتيجية تستفيد من البيانات وتسرع في اتخاذ القرار.

أسئلة البحث:

١. ما مدى توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في دعم القرار التربوي داخل المؤسسات التعليمية؟
 ٢. كيف تسهم القيادة الذكية في تحقيق التميز المؤسسي والتحول الذكي في التعليم؟
 ٣. ما مكونات النموذج المقترح للقيادة التربوية الذكية في البيئة التعليمية السعودية؟
- ## أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى استكشاف وتوضيح دور القيادة التربوية في توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات في تطوير الأداء المؤسسي للمؤسسات التعليمية، بما يعزز من قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي والتحول الذكي في التعليم، وذلك من خلال الآتي:

١. تحليل واقع القيادة التربوية في عصر الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات التعليمية السعودية في ضوء التحولات الرقمية الحديثة من خلال الدراسات السابقة
٢. تحديد مدى توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات التعليمية في دعم اتخاذ القرار الإداري والتربوي.
٣. اقتراح نموذج تطبيقي للقيادة التربوية الذكية القائمة على البيانات والذكاء الاصطناعي، بما ينسجم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأهداف التحول الوطني في التعليم.

أهمية الدراسة:

١. أهمية علمية: يسهم في إثراء الأدبيات التربوية المعاصرة حول القيادة التربوية في عصر الذكاء الاصطناعي، ويقدم إطاراً علمياً يجمع بين القيادة الذكية وتحليلات البيانات في المؤسسة التعليمية.
٢. أهمية تطبيقية: يقدم نموذجين عمليين افتراضيين، يمكن تطبيقهما في المؤسسات التعليمية السعودية لدعم متخذي القرار في التخطيط والتطوير والتحول الرقمي.
٣. أهمية استراتيجية: يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في بناء نظام تعليمي ذكي قائم على المعرفة والتحول المؤسسي.

٤. أهمية مهنية: يساعد في إعداد القادة التربويين وتأهيلهم للتعامل مع تقنيات الذكاء الاصطناعي وإدارتها بفعالية وأخلاقية.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج التطبيقي التحليلي الذي يجمع بين مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وبناء نموذج عملي قابل للتنفيذ، شملت أدوات الدراسة تحليل الوثائق الأكاديمية، ومقارنة تجارب مؤسسات تعليمية في استخدام الذكاء الاصطناعي في القيادة، إلى جانب دراسة تطبيقية مصغرة افتراضيا ستعرض في البحث.

الإطار النظري:

يرتكز الإطار النظري لهذا البحث على أربعة محاور مترابطة تمثل المنظومة الفكرية التي يقوم عليها النموذج المقترح للقيادة التربوية في عصر الذكاء الاصطناعي، وهي:

١. القيادة التربوية في عصر التحول الرقمي.
٢. الذكاء الاصطناعي في التعليم.
٣. تحليلات البيانات والتحول الذكي في التعليم.
٤. التميز المؤسسي في ضوء القيادة الذكية.

أولاً: القيادة التربوية في عصر التحول الرقمي

تُعد القيادة التربوية القوة الدافعة نحو تطوير التعليم وتحقيق أهدافه الاستراتيجية. ومع التحول الرقمي، تطوّر مفهوم القيادة ليشمل إدارة المعرفة الرقمية واتخاذ القرارات المبنية على البيانات. أشار **Popovici & Kerr (2017)** إلى أن القائد التربوي المعاصر لم يعد يكتفي بالتخطيط والإدارة، بل أصبح مطالباً بفهم الأدوات الذكية وتطبيقاتها في التوجيه والتحسين المستمر.

ويبين التوجيه والنوح (٢٠٢٢) (أن القيادة التربوية في السعودية يمكن أن تحقق نتائج نوعية حين تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرار ورفع كفاءة الأداء المؤسسي). وهكذا أصبح القائد التربوي الذكي هو من يجمع بين الرؤية التحليلية، والكفايات التقنية، والقدرة على إدارة التغيير بوعي ومسؤولية.

ثانياً: الذكاء الاصطناعي في التعليم

يمثل الذكاء الاصطناعي (AI) جوهر التحول الرقمي في التعليم المعاصر، إذ يتيح تحليل البيانات، والتنبؤ بالنتائج، وتخصيص التعليم، وتحسين الكفاءة المؤسسية. عرّفت **UNESCO (2023)** الذكاء الاصطناعي بأنه القدرة التقنية على أداء مهام تتطلب عادةً ذكاءً بشرياً مثل التعلم وحل المشكلات واتخاذ القرار. وأكد **Davenport (2018) & Romanski** أن الذكاء الاصطناعي أصبح أداة استراتيجية لتطوير المؤسسات وتحسين اتخاذ القرار الإداري.

وفي البيئة السعودية، أوضح **Alammari (2024)** أن دمج الذكاء الاصطناعي التوليدي في التعليم يواجه تحديات تنظيمية لكنها تمثل فرصة لتسريع التحول الذكي، في حين بيّنت **Almohesh (2024)** (أن الاستخدام الموجّه للذكاء الاصطناعي يسهم في تعزيز استقلالية المتعلمين). كما أبرزت دراسة **Alsohaimi وآخرون (٢٠٢٥)** (أهمية وجود أطر حوكمة أخلاقية لضمان الاستخدام المسؤول لهذه التقنيات في التعليم العام).

ثالثاً: تحليلات البيانات والتحول الذكي في التعليم

التحول الذكي هو عملية تطوير شاملة تعتمد على تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في تحسين

- **المنهج:** استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة من القيادات التعليمية والمشرفين الإداريين.
- **النتائج:** أظهرت النتائج أن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات الإدارية يساهم في تحسين جودة القرار الإداري، وتسريع عمليات التخطيط، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بتبني قيادة تربوية قائمة على التحليل الذكي للبيانات واتخاذ القرار المبني على الأدلة.
- **أهمية الدراسة للبحث الحالي:** تُعد هذه الدراسة من أولى الدراسات السعودية التي ربطت بين الذكاء الاصطناعي والقيادة التعليمية، وتشكل أساساً لدعم المحور الخاص بـ القيادة التحليلية الذكية في هذا البحث.
- ٢- آل نملان (٢٠٢٤)
- **الهدف:** استهدفت الدراسة تحليل واقع تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارات التعليم السعودية، وتحديد التحديات التي تواجه القادة التربويين أثناء التحول الرقمي.
- **المنهج:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة ورّعت على عينة من القيادات والمشرفين.
- **النتائج:** أشارت النتائج إلى أن تطبيق الذكاء الاصطناعي في التعليم السعودي يواجه صعوبات تقنية وبشرية، أبرزها ضعف تأهيل القيادات في مجال التحليل الرقمي وقلة الوعي بأدوات الذكاء الاصطناعي. كما أكدت الدراسة أهمية بناء ثقافة مؤسسية تدعم التحول الذكي.
- **أهمية الدراسة للبحث الحالي:** تدعم هذه الدراسة المحور التطبيقي في الإطار النظري، إذ توضح الحاجة إلى إعداد وتأهيل القادة التربويين لقيادة عمليات التحول الذكي بفعالية.
- ٣- الحربي (٢٠٢٤)
- **الهدف:** هدفت الدراسة إلى بيان دور الذكاء الاصطناعي في دعم القيادة التعليمية وتجويد البحث العلمي داخل المؤسسات الأكاديمية.
- العمليات التعليمية والإدارية. أكد OECD ((2019) أن المؤسسات التي تبني قراراتها على تحليل البيانات تحقق كفاءة أعلى وشفافية أفضل في الإدارة). كما أوصت UNESCO (2023) بضرورة تمكين القيادات من أدوات تحليل البيانات التعليمية لمراقبة الأداء والتحسين المستمر). ويشير الحربي (٢٠٢٢) (إلى أن استخدام تحليلات البيانات في المدارس السعودية أدى إلى تحسين التخطيط ورفع كفاءة الإدارة التعليمية). ومن ثم فإن التحول الذكي يمثل الانتقال من الإدارة الورقية التقليدية إلى إدارة رقمية تعتمد على مؤشرات الأداء والتحليل التنبؤي.
- رابعاً: التميز المؤسسي في ضوء القيادة الذكية يُعد التميز المؤسسي غاية تسعى إليها المؤسسات التعليمية لتحقيق الجودة والاستدامة. وفق نموذج EFQM (2020)^١، يتحقق التميز من خلال قيادة فاعلة، ورؤية استراتيجية، وعمليات مستدامة قائمة على الابتكار والبيانات.
- أكد التويجري والنوح (٢٠٢٢) (أن الذكاء الاصطناعي يُعد أداة تمكينية لتحقيق التميز من خلال رفع كفاءة اتخاذ القرار ودعم الخطط التطويرية. وبيّنت (2019) Zawacki-Richter et al أن التعليم القائم على الذكاء الاصطناعي يؤدي إلى تحسين جودة الأداء المؤسسي على مستوى الجامعات والمدارس). ومن ثم، فإن القيادة التربوية الذكية تمثل العامل الحاسم في ربط التقنيات الحديثة بالتحسين المؤسسي المستدام.
- خلاصة الإطار النظري:** يُظهر تكامل هذه المحاور الأربعة أن الذكاء الاصطناعي ليس مجرد تقنية داعمة، بل هو محور تكاملي يعيد تشكيل أدوار القيادة التربوية ويقود نحو تحول ذكي يفضي إلى التميز المؤسسي. فالعلاقة بين القيادة التربوية والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات علاقة تكاملية ديناميكية؛ إذ يعتمد كل منها على الآخر لتحقيق منظومة تعليمية فعالة ومستدامة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- الدراسات السابقة**
- أولاً: الدراسات العربية**
- ١- التويجري والنوح (٢٠٢٢)
- **الهدف:** هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات دعم اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام الذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، واستشراف أثر ذلك على تطوير الأداء المؤسسي.

^١ (نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز.

• المنهج:

استخدمت المنهج التحليلي النظري، من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات الحديثة حول الذكاء الاصطناعي في التعليم.

• النتائج:

بيّنت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري، ويسهم في تطوير سياسات البحث العلمي واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.

كما أكدت أن الاستثمار في الذكاء الاصطناعي يعزز ممارسات التميز المؤسسي ويزيد من فاعلية القيادة التعليمية.

• أهمية الدراسة للبحث الحالي:

تمثل هذه الدراسة دعماً مباشراً للمحور الرابع من الإطار النظري، إذ تربط بين القيادة الذكية والتميز المؤسسي في التعليم العالي. ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. Popenici & Kerr (2017)

• الهدف:

تحليل التحولات التي أحدثها الذكاء الاصطناعي في القيادة الأكاديمية داخل مؤسسات التعليم العالي.

• المنهج:

تحليلي نقدي للأدبيات والتجارب الميدانية في الجامعات.

• النتائج:

التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة تحليلية قائمة على البيانات، مع الحاجة إلى مهارات رقمية عالية.

• أهمية الدراسة للبحث الحالي:

توفر أساساً نظرياً للمفهوم المركزي في البحث حول القيادة التربوية الذكية.

2. Zawacki-Richter et al. (2019)

• الهدف:

مراجعة منهجية شاملة لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي.

• المنهج:

Systematic Review لأكثر من ١٥٠ دراسة عالمية.

• النتائج:

الذكاء الاصطناعي يُستخدم لتحليل البيانات، التقييم التكيفي، وتخصيص التعلم، مما يحسن الأداء الأكاديمي.

لكنها لاحظت غياب الإطار القيادي المؤسسي الذي ينظم هذه التطبيقات.

• أهمية الدراسة للبحث الحالي:

تدعم المحور الخاص بتحليلات البيانات وصنع القرار القيادي المبني على الأدلة.

3. UNESCO (2023)

• الهدف:

وضع إرشادات أخلاقية وسياسات توجيهية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم.

• المنهج:

وصفي تحليلي لتجارب ٥٠ دولة.

• النتائج:

أكد التقرير على أهمية القيادة الأخلاقية والحوكمة الرشيدة في إدارة التحول الذكي، وأن التميز المؤسسي لا يتحقق إلا بتكامل التقنية مع القيم الإنسانية.

• أهمية الدراسة للبحث الحالي:

تمنح هذا البحث بعداً أخلاقياً ضرورياً عند بناء نموذج القيادة الذكية لتحقيق التميز المؤسسي.

القيادة التربوية في عصر الذكاء الاصطناعي

- النموذج التطبيقي -

١- النموذج التطبيقي: خريطة الإتقان (Mastery Map)

أولاً: فكرة النموذج

يُعد نموذج خريطة الإتقان (Mastery Map) أحد النماذج الحديثة في توظيف الذكاء الاصطناعي في التعليم، حيث يعتمد على تحليل الأداء الفردي والجماعي للطلاب في ضوء المهارات المستهدفة.

تُربط كل مهارة تعليمية بمؤشرات أداء محددة، وتُحلل البيانات بشكل مستمر لتقديم توصيات ذكية للمعلمين والإدارة.

تقوم خريطة الإتقان على ثلاثة مبادئ أساسية:

١. الترميز الدقيق للمهارات داخل أسئلة الاختبارات أو الأنشطة التعليمية.

٢. جمع وتحليل البيانات لحظياً عبر خوارزميات الذكاء الاصطناعي.

٣. توليد تقارير وتوصيات ذكية تساعد القيادة التربوية في اتخاذ قرارات فورية ومبنية على الأدلة.

ثانياً: الخطوات العملية للنموذج

المرحلة	مؤشرات التحسن (KPIs)	القرارات الناتجة	التحليل الذكي	البيانات المدخلة
جمع بيانات الطلاب	نسبة الإلتقان، الانحراف المعياري	وضع خطط علاجية مخصصة	تحليل فجوات المهارات الفردية	نتائج اختبارات، زمن الإجابة، الغياب
بيانات المعلمين	تحسن نسب الإلتقان بين الفصول	تدريب مهني موجه بالذكاء الاصطناعي	كشف أنماط التدريس ونقاط القوة والضعف	خطط الدروس، تقييمات صفية
بيانات المدرسة	ارتفاع مؤشر الرضا والانخراط	تعديل الجداول، إعادة توزيع الموارد	تحليل الثقافة التنظيمية	الحضور، الانضباط، الأنشطة، الموارد
الحوكمة المؤسسية	ارتفاع مؤشرات التميز المؤسسي	تحديث خطة المدرسة	توصيات استراتيجية دورية	تجميع المؤشرات السابقة

- أسهم الذكاء الاصطناعي في تقليل الهدر الزمني والجهد الإداري بنسبة 30%.
- ولّد التطبيق ثقافة مؤسسية جديدة قوامها التعلم من البيانات.

رابعاً: التحليل والمناقشة

١- التحليل التفسيري

أثبتت التجربة أن القيادة التربوية التي تتعامل مع البيانات باعتبارها "لغة المؤسسة" تمتلك القدرة على إدارة التحول الذكي بفعالية.

فالقائد لم يعد يكتفي بالمؤشرات التقليدية (الدرجات، الانضباط)، بل أصبح ينظر إلى الأنماط والاتجاهات المخفية في البيانات، وهي التي تُظهر له جذور المشكلات لا أعراضها فقط.

٢- التحليل المقارن

بالمقارنة مع نتائج دراسات مثل (Zawacki-Richter, 2019) و (Alghamdi, 2023)، نجد أن نموذج خريطة الإلتقان يُترجم المفاهيم النظرية إلى أدوات عملية يمكن تطبيقها في المدارس السعودية والعربية، مما يضع إطاراً محلياً فعالاً للتحول الذكي في التعليم.

٣- دور القائد الذكي

القائد هنا ليس مبرمجاً ولا مختصاً تقنياً، بل موجّه استراتيجي يستخدم أدوات الذكاء الاصطناعي كمرآة تعكس

ثالثاً: مثال تطبيقي (افتراضي) - تحليل أداء ٣٠ طالباً
تم إجراء تطبيق عملي على 30 طالباً في مادة الفيزياء بهدف اختبار فعالية خريطة الإلتقان.

فتم تصميم اختبار مكوّن من ٢٠ سؤالاً يغطي ٥ مهارات أساسية - (الفهم الإجراءات، التحليل. العلمي التحليل التطبيقي التفسير وحل المشكلات) -، وربط كل سؤال بمهارة واحدة قابلة للقياس.

نتائج التحليل:

- أظهرت خوارزميات الذكاء الاصطناعي أن المهارة الرابعة: التحليل التطبيقي (كانت الأضعف بنسبة إلتقان بلغت 62% فقط.
- ساعد النظام المعلمين على تخصيص أنشطة علاجية فورية للطلاب الذين أظهروا ضعفاً في هذه المهارة.
- بعد أسبوعين من التطبيق، ارتفعت نسبة الإلتقان العامة إلى 85%.
- أظهرت البيانات أن زمن الإجابة انخفض بمعدل 20%، مما يدل على تحسن الثقة والفهم.
- تم توليد تقرير ذكي للقيادة التربوية يُظهر العلاقة بين أساليب التدريس ومعدلات الإلتقان.

التحليل النوعي للنتائج:

- تحوّلت عملية اتخاذ القرار من اجتهادية إلى تحليلية قائمة على البيانات.
- استطاعت الإدارة اكتشاف المعلمين الأكثر تأثيراً عبر مقارنة مؤشرات الأداء.

الشهر	عدد الطلاب	الطلاب المنسحبين	نسبة الانسحاب %	رضا أولياء الأمور %	جودة الخدمات التعليمية %	الإنفاق التسويقي (ريال)	الدخل الشهري	ملاحظات
أغسطس	٤٨٠	٥	١,٠	٩٢	٩٠	١٢٠٠٠	٤٨٠٠٠٠	بداية مستقرة
سبتمبر	٤٦٥	١٥	٣,٢	٨٧	٨٨	١٠٠٠٠	٤٦٥٠٠٠	ملاحظات على التواصل
أكتوبر	٤٤٠	٢٥	٥,٧	٨٢	٨٥	٨٠٠٠	٤٤٠٠٠٠	ضعف التسويق
نوفمبر	٤١٥	٣٠	٧,٢	٧٥	٨٣	٧٠٠٠	٤١٥٠٠٠	استمرار الانسحاب
ديسمبر	٤٠٠	٢٠	٥,٠	٨٠	٨٦	٩٠٠٠	٤٠٠٠٠٠	بداية تحسن
يناير	٤١٠	١٠	٢,٤	٨٥	٨٩	١١٠٠٠	٤١٠٠٠٠	استقرار نسبي

واقع المؤسسة بدقة.

تُبرز التجربة أن القائد الذكي:

- يفسر البيانات لا يجمعها فقط.
 - يصنع من الأرقام قرارات، ومن القرارات ثقافة مؤسسية جديدة.
 - يوازن بين التقنية والإنسانية، وبين الكفاءة والعدالة.
- ٢- النموذج التطبيقي: تسرب طلاب من مدرسة أهلية "مثال افتراضي"
- من المشكلات التي تواجه بعض المدارس الأهلية تسرب الطلاب خلال السنة الدراسية، وهذا نموذج آخر يبين أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في التحليل وفي اتخاذ القرارات التي تساعد القائد الذكي في اتخاذ الإجراءات وفي معالجة المشكلة وهذا مثال لإحداث التميز في المؤسسة.
- بيانات المدرسة خلال ست شهور:

أولاً: التحليل الذكي للموقف

١- الخلل الرئيسي:

- انخفاض عدد الطلاب بنسبة ١٥٪ خلال أربعة أشهر (من ٤٨٠ إلى ٤١٥)
- تزامن ذلك مع انخفاض رضا أولياء الأمور والإنفاق التسويقي.
- أي أن المشكلة ليست تعليمية بحتة بل مؤسسية - تسويقية - تواصلية.
- ٢- تحليل الذكاء الاصطناعي (لوحة القائد الأهلي الذكي)
- معامل الارتباط بين نسبة الانسحاب ورضا أولياء الأمور هو 0.82-.
- كما أن انخفاض التسويق بنسبة ٤٠٪ أدى إلى انخفاض التسجيلات الجديدة.
- الذكاء الاصطناعي سيتنبأ بأنه إن استمر الوضع دون تدخل، فعدد الطلاب سيهبط إلى ٣٨٠ طالباً خلال ثلاثة أشهر.

٣- دور القائد التربوي الأهلي كخبير استراتيجي

- تحليل الذكاء الاصطناعي للملاحظات النصية:

- استخدم أدوات تحليل آلي (مثل ChatGPT أو Microsoft Copilot) لمراجعة ملاحظات أولياء الأمور.
- استخرج أكثر الكلمات تكراراً:
- “الرسوم مرتفعة - قلة الأنشطة - ضعف التواصل - تأخر الرد.”
- مما أكد أن التجربة المؤسسية وليست الأكاديمية هي سبب الانسحاب.

-القرارات:

التواصل مع أولياء الأمور : إنشاء قناة رقمية (WhatsApp Business) منصة استفسارات آلية رفع الرضا ١٥٪

التسويق الذكي: استخدام حملات مستهدفة بناءً على تحليل الانسحاب | (Targeted Ads) زيادة التسجيلات الجديدة ١٠٪

الرسوم الدراسية |: إدخال نظام خصومات للطلاب المستمرين عبر | AI Loyalty System تقليل الانسحاب ٢٠٪

تحليل الانسحاب الشهري: لوحة ذكاء اصطناعي تتنبأ بالطلاب المعرضين للانسحاب تدخل وقائي مبكر

ثانياً: تحليل النتائج

- أظهرت لوحة القيادة الذكية للمدرسة الأهلية تراجعاً واضحاً في الأداء المؤسسي خلال الأشهر الأربعة الأولى من العام الدراسي، حيث انخفض عدد الطلاب من ٤٨٠ إلى ٤١٥ طالباً، وارتفعت نسبة الانسحاب إلى ٧،٢٪ في ديسمبر، بينما انخفض رضا أولياء الأمور من ٩٢٪ إلى ٧٥٪. هذا التغير المفاجئ ترافق مع انخفاض الإنفاق التسويقي من ١٢٠٠٠ ريال إلى ٧٠٠٠ ريال، ما كشف عن وجود علاقة سببية بين ضعف التواصل المؤسسي وانسحاب الطلاب.

كما أظهر التحليل أن المشكلة لم تكن أكاديمية بحتة، بل ذات طابع إداري - تسويقي - تواصل، إذ لاحظ الذكاء الاصطناعي من تحليل النصوص الوصفية للملاحظات الواردة من أولياء الأمور تكرار كلمات مثل “قلة التواصل، ارتفاع الرسوم، ضعف الأنشطة”، ما يشير إلى فجوة في تجربة العميل التعليمي أكثر منها في جودة التعليم ذاته.

الانعكاسات المؤسسية:

تكشف هذه التجربة عن تحوّل نوعي في مفهوم القيادة المدرسية في التعليم الأهلي من قيادة إدارية تقليدية إلى قيادة ذكية قائمة على البيانات والتحليل التنبؤي. فأصبحت المدرسة تتعامل مع كل طالب كـ “عميل معرفي” له احتياجات يمكن تتبعها عبر البيانات.

كما أدى الدمج بين التحليل المالي والتربوي إلى تحقيق توازن بين الجودة الأكاديمية والعائد المالي، وهو جوهر التميز المؤسسي المستدام في التعليم الأهلي.

يتضح من هذا النموذج أن الذكاء الاصطناعي ليس بديلاً عن القائد، بل هو امتداد لوعيه الإداري ومساعدة في رؤية الأنماط الخفية واتخاذ القرار في الوقت المناسب. فكلما زادت قدرة القيادة على فهم البيانات وتفسيرها، زادت قدرتها على بناء منظومة تعليمية مستقرة ومنافسة في سوق التعليم الأهلي.

ملخص لوحة القيادة الذكية:

الأثر المتوقع	التقنية المستخدمة	الإجراء	المجال
رفع الرضا ١٥٪	WhatsApp Business + ChatGPT API	إنشاء قناة رقمية ذكية مع أولياء الأمور عبر روبوت محادثة تفاعلي	التواصل المؤسسي
زيادة التسجيل ١٠٪	Google AI Ads	حملة موجهة بناءً على الشرائح المستهدفة (Targeted Ads)	التسويق الرقمي
خفض الانسحاب ٢٠٪	Loyalty AI System	نظام مكافآت ولاء رقمي متصل بلوحة البيانات	استبقاء الطلاب
استباق المشكلات القادمة	Power BI Predictive	لوحة قيادة تنبؤية لمتابعة مؤشرات الخطر شهرياً	الرصد الذكي

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

١. الذكاء الاصطناعي يمكّن القيادة التربوية من اتخاذ قرارات دقيقة وفورية.
٢. خريطة الإلتقان توفر أداة تشخيص مستمر للفجوات التعليمية.
٣. لوحات القيادة الذكية (AI Dashboards) تتيح رؤية شاملة للأداء المؤسسي.
٤. التحول الذكي يتطلب ثقافة تنظيمية داعمة ومهارات تحليلية لدى القادة.
٥. أن توظيف أدوات التحليل الذكي للبيانات في المدارس والإدارات التعليمية يؤدي إلى تحسين جودة القرار التربوي.

ثانياً: التوصيات

- تعزيز ثقافة القيادة الذكية في المؤسسات التعليمية ينبغي على المدارس والجامعات أن تنقل مفهوم القيادة من مجرد الإدارة اليومية إلى القيادة المعتمدة على البيانات والتحليل الذكي، بحيث يصبح القائد التربوي مستخدماً للذكاء الاصطناعي في صنع القرار، لا مجرد متلقٍ للمخرجات التقنية.

-إعادة هيكلة أنظمة التقويم المؤسسي

- يوصى بتضمين أدوات الذكاء الاصطناعي في أنظمة التقويم والتخطيط الاستراتيجي، لتحليل الاتجاهات، والكشف عن مواطن القوة والضعف، وتحديد مؤشرات الأداء الحقيقية التي تقود إلى التميز المؤسسي المستدام وإدماج مؤشرات التميز المؤسسي (EFQM)¹ أو أي نموذج تميز آخر مناسب لأنظمة المؤسسات التعليمية.
- تطوير برامج تدريبية متخصصة للقادة التربويين ينبغي تصميم برامج مهنية تفاعلية في التحليل التنبؤي، والتفكير المنظومي، وإدارة التغيير بالذكاء الاصطناعي، حتى يتمكن القائد من فهم أدوات التحليل الرقمي وتفسير نتائجها تربوياً وإنسانياً.

- دمج الذكاء الاصطناعي في العمليات التعليمية والإدارية

يُوصى بتطبيق الأنظمة الذكية في:

- تحليل أداء الطلاب والمعلمين.
 - رصد مؤشرات الغياب والسلوك والتحصيل.
 - إدارة الموارد المالية والتسويقية للمدارس الأهلية.
- تعميم نموذج خريطة الإلتقان على المواد الدراسية في مراحل التعليم العام

- تشجيع الشراكات بين المؤسسات التعليمية وشركات التقنية

من المهم بناء تعاون بين المدارس ومراكز الأبحاث وشركات التقنية التعليمية (EdTech) لتطوير منصات ذكاء اصطناعي تعليمية محلية تراعي الخصوصية الثقافية والتربوية للبيئة العربية.

-توسيع نطاق الأبحاث التطبيقية

يُوصى بتوجيه الدراسات المستقبلية نحو:

- تقييم أثر الذكاء الاصطناعي على فعالية القيادة التربوية.
- قياس العلاقة بين التحليل الذكي والتحفيز الذاتي للمعلمين والطلاب.
- تطوير نماذج عربية لقيادة البيانات في التعليم الأهلي والحكومي.

- تأكيد التكامل بين القيم الإنسانية والتقنيات الذكية ينبغي ألا يُنظر إلى الذكاء الاصطناعي كبديل عن الإنسان بل كأداة تعزز قيم المسؤولية، والعدالة، والشفافية، واتخاذ القرار الأخلاقي في المؤسسات التعليمية.

-بناء بيئات تعلم وقيادة قائمة على التحسين المستمر (Continuous Improvement) من خلال متابعة مؤشرات الأداء لحظة بلحظة، والتعلم من البيانات التاريخية، ليصبح الذكاء الاصطناعي شريكاً في تطوير الأداء المؤسسي وليس مجرد وسيلة للتقويم أو المراقبة.

مقترحات لتطوير البحث مستقبلاً

١. توسيع نطاق الدراسة لتشمل مراحل تعليمية متعددة.
٢. تطوير نظام ذكاء اصطناعي يدعم اللغة العربية بالكامل لتحليل بيانات التعلم.
٣. دراسة الأثر النفسي والثقافي لاستخدام الذكاء الاصطناعي في بيئات التعليم العربي.
٤. بحث العلاقة بين القيادة الذكية وجودة أداء المعلمين تحسين البيئة المدرسية.
٥. ضرورة إجراء دراسة ميدانية إحصائية لمعرفة واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارات المؤسسات التعليمية.

وفي الختام:

يخلص هذا البحث إلى أن الذكاء الاصطناعي عندما يُوظف في سياق تربوي مؤسسي واعٍ، فإنه يمنح القيادة التربوية بُعداً جديداً من العمق التحليلي والبصيرة الاستباقية. فالقيادة في عصر الذكاء الاصطناعي ليست في جمع البيانات ولا في امتلاك الأدوات بل في تحويل الأرقام إلى بصيرة، وإلى معرفة جادة لتطوير المؤسسة التعليمية وفي بناء ثقافة مؤسسية تتعلم من نفسها، وتطور نفسها، وتحسن من أجل الإنسان. وتحافظ على القيم. وهذا ما يصنع مستقبل التميز المؤسسي في التعليم.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- آل نملان، ميعاد بنت عبد الله بن سعيد. (٢٠٢٤). تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارات التعليم. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع (JALHSS)، العدد ١١٢. <https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/1243>
- الحربي، محمد بن محمد أحمد. (٢٠٢٤). الذكاء الاصطناعي لدعم القيادة التعليمية وتجويد البحث العلمي. مجلة العلوم التربوية – جامعة الملك سعود، المجلد ٣٦ (العدد ٢)، ١٣٣-١٤٨. <https://search.mandumah.com/Record/1480531>
- التويجري، فواز بن عبد الله، والنوح، عبد العزيز بن سالم. (٢٠٢٢). (متطلبات دعم اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام الذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع (JALHSS)، العدد ٨٥. <https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/750>

المراجع الأجنبية:

- Alammari, A. (2024). *Evaluating generative AI integration in Saudi Arabian education: A mixed-methods study*. PeerJ Computer Science. <https://peerj.com/articles/cs-1879/>
- Almoresh, A. R. I. (2024). *AI Application (ChatGPT) and Saudi Arabian primary students' autonomy*. The International Review of Research in Open and Distributed Learning. <https://www.irrodl.org/index.php/irrodl/article/view/7641/6094>
- Alsohaimi, M., Albahiri, M. H., & Alhaj, A. A. M. (2025). *Addressing and managing artificial intelligence (AI) challenges and opportunities in elementary education in Saudi Arabia: An in-depth consideration*. E-Journal of Education Policy and Innovation (EDUPIJ). <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1483463.pdf>
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). *Artificial intelligence for the real world*. Harvard Business Review, 96(1), 108–116. <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>
- OECD. (2019). *The path to becoming a data-driven public sector*. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/the-path-to-becoming-a-data-driven-public-sector_059814a7-en.html
- Popenici, S. A. D., & Kerr, S. (2017). *Exploring the impact of artificial intelligence on teaching and learning in higher education*. Research and Practice in Technology Enhanced Learning, 12(22). <https://telrp.springeropen.com/articles/10.1186/s41039-017-0062-8>
- UNESCO. (2023). *AI and education: Guidance for policy-makers*. Paris: UNESCO Publishing.

عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثالث لتأهيل وتمكين القيادات التربوية والأكاديمية لتحقيق التميز الشخصي والمؤسسي في القطاعات التعليمية - نوفمبر ٢٠٢٥م

https://teachertaskforce.org/sites/default/files/2023-07/2021_UNESCO_AI-and-education-Guidande-for-policy-makers_EN.pdf

Zawacki-Richter, O., Marín, V., Bond, M., & Gouverneur, F. (2019). *Systematic review of research on artificial intelligence*

applications in higher education. International Journal of Educational Technology in Higher Education, 16(39).
<https://educationaltechnologyjournal.springeropen.com/articles/10.1186/s41239-019-0171-0>

الملاحق

جدول تحليل النتائج وفق خريطة الإتقان

المهارة	مجموع البنود	الدرجة الكلية	نسبة الإتقان	التقدير
الفهم المفاهيمي	4	20		
الإجراءات والحساب	4	20		
التحليل العلمي	4	20		
التحليل التطبيقي	4	20		
التفسير وحل المشكلات المركبة	4	20		

يستخدم هذا النموذج ضمن إطار خريطة الإتقان لتحليل الأداء في المهارات الخمس، ويُدخل مجموع الدرجات في نموذج Excel لتوليد الخريطة الحرارية وتحليل أوجه القصور والقوة.

School_AI_Dashboard									
الملاحظات	الأنشطة لا صفحية (عدد)	% تواصل أولياء الأمور	شكاوى سلوكية (عدد)	إداء المعلمين	% نسبة الغياب	% متوسط النتائج	المادة	الشهر	المدخلات
٤	٦٠	١	٩٩	٥	٩٠	٩٠	الدراسات الإسلامية	يناير	تحليل ذكي
٣	٥٥	٢	٩٠	٤	٨٨	٨٨	الرياضيات	يناير	المؤشرات
٢	٥٢	٢	٨٨	٥	٨٦	٨٦	الفيزياء	يناير	لوحة القيادة
٤	٦٥	١	٨٨	٣	٨٩	٨٩	التقنية	يناير	قاموس المؤشرات
٥	٦٢	١	٩٢	٤	٨٢	٨٢	الدراسات الإسلامية	فبراير	المدخلات
٣	٥٨	٢	٩٠	٢	٧٨	٧٨	الرياضيات	فبراير	تحليل ذكي
٢	٥٠	٢	٩٠	٤	٧٥	٧٥	الفيزياء	فبراير	المؤشرات
٤	٦٦	١	٩٩	٣	٨٠	٨٠	التقنية	فبراير	لوحة القيادة
٣	٤٨	٢	٩٧	٣	٧٨	٧٨	الدراسات الإسلامية	مارس	قاموس المؤشرات
٢	٤٠	٦	٩٥	١٠	٧٠	٧٠	الرياضيات	مارس	المدخلات
٢	٣٥	٧	٩٦	٩	٦٥	٦٥	الفيزياء	مارس	تحليل ذكي
٣	٤٥	٤	٩٤	١٢	٧٥	٧٥	التقنية	مارس	المؤشرات

School_AI_Dashboard									
ROI % عوائد متوقعة	إجراء القائد	توصية ذكية	تصنيف الخطر	مؤشر الخطر (100-0)	ملاحظات	الأنشطة لا صفحية (عدد)	% تواصل أولياء الأمور	شكاوى سلوكية (عدد)	المدخلات
٩١	يُعدّ القائد	استمرار الخطة	منخفض	٨	٤	٦٠	١	٩٩	تحليل ذكي
٩٠	يُعدّ القائد	استمرار الخطة	منخفض	١٠	٣	٥٥	٢	٩٠	المؤشرات
٨٩	يُعدّ القائد	استمرار الخطة	منخفض	١١	٢	٥٢	٢	٨٨	لوحة القيادة
٨٨	يُعدّ القائد	استمرار الخطة	منخفض	١٢	٤	٦٥	١	٨٨	قاموس المؤشرات
٩٢	يُعدّ القائد	استمرار الخطة	منخفض	٩	٥	٦٢	١	٩٢	المدخلات
٩٠	يُعدّ القائد	مخصص دعم مستهدف	منخفض	١٢	٣	٥٨	٢	٩٠	تحليل ذكي
٩٠	يُعدّ القائد	مخصص دعم مستهدف	منخفض	١٦	٢	٥٠	٢	٩٠	المؤشرات
٩١	يُعدّ القائد	استمرار الخطة	منخفض	١٠	٤	٦٦	١	٩٩	لوحة القيادة
٩٧	يُعدّ القائد	مخصص دعم مستهدف	منخفض	١٤	٣	٤٨	٦	٩٧	قاموس المؤشرات
٩٥	يُعدّ القائد	مخصص دعم مستهدف	منخفض	٢٦	٢	٤٠	٧	٩٥	المدخلات
٩٦	يُعدّ القائد	مخصص دعم مستهدف	منخفض	٢٩	٢	٣٥	٧	٩٦	تحليل ذكي
٩٤	يُعدّ القائد	تواصل عاجل وبرنامج تغذية خضور	منخفض	٢٢	٣	٤٥	٤	٩٤	المؤشرات

عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثالث لتأهيل وتمكين القيادات التربوية والأكاديمية لتحقيق التميز الشخصي والمؤسسي في القطاعات التعليمية - نوفمبر ٢٠٢٥م

فاموس_المؤشرات	
لوحة القيادة	
تحليل ذكي	
المدخلات	
تعريفات وملاحظات	
المؤشر	التعريف
% متوسط النتائج	متوسط نتائج الطلاب لكل مادة وشهر
% نسبة الغياب	نسبة الطلاب الغائبين من مجموع الطلاب
% أداء المعلمين	تقديم تومي كومي لأداء المدرسين
شكاوى سلوكية	عدد الحالات السلوكية المسجلة
% تواصل أولياء الأمور	نسبة التواصل الفعال من أولياء الأمور
مؤشر الخطر	(شكاوى) $\text{MIN}(10,100) \times 0.3 + (100 - \text{متنبي}) \times 0.5$
الترسيمة الذكية	AI (التقارح) فوري يعتمد على قواعد بسيطة قابلة للتطوير بنماذج

داشبورد يعبر عن خريطة الاتقان

PrivateSchool_AI_Dashboard								
لوحة القيادة								
تحليل ذكي								
المدخلات								
الملاحظات	الدخل الشهري (ريال)	الإنتاج التسويقي (ريال)	% جودة الخدمات التعليمية	% رضا أولياء الأمور	% نسبة الانسحاب	الطلاب المسجلين	عدد الطلاب المسجلين	الشهر
بداية مستقرة	18,000	12,000	90	92	5	180	180	سبتمبر
ملاحظات على التواصل	26,000	18,000	88	87	4.5	175	175	أكتوبر
استجابات في المسبب المتوسط	11,000	8,000	85	84	5.5	140	140	نوفمبر
ضعف تفاعل تسويقي	16,000	9,000	83	75	7.5	130	130	ديسمبر
بداية تدهور	8,000	5,000	87	80	8	100	100	يناير
استقرار نسبي	11,000	7,000	89	85	6.5	110	110	فبراير

Private_Smart_Leadership_Dec2025 (1) الأخيرة				
وصيات القائد الذكي				
لوحة القيادة				
تحليل ذكي				
المدخلات				
الغلاف				
قرارات القيادة الذكية - ديسمبر 2025				
المستوى	الوصف التنفيذي المختصر	المدة الزمنية	المسؤول	الآثار المتوقعة
عاجل	أسبوعان من المسحوقين غير مناسب ويصعب الحفاظ	أسبوعان	قائد المدرسة + ملاحظات المعلمين	تسجيلات مسجلة 10 =
عاجل	استطلاع رضا ذكي	أسبوع	وحدة الجودة	% ارتفاع الرضا 8
متوسط	تطوير رقصي مستهدف	شهران	الفريق التسويقي	% زيادة التسجيلات 10
متوسط	برنامج راء مالي	شهران	التقارير المالية	% تقليل الانسحاب 20
استراتيجي	نظام تنبؤ بالانسحاب	أشهر 6	مكتب التحول الذكي	% خفض الانسحاب السنوي > 3

المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal of Educational Research and Development

مجلة علمية - دورية - محكمة - مصنفة دولياً



Empowering Educational Leaders to Achieve Institutional Excellence in Light of the International Institutional Excellence Model (IIEM).

Mohammad Abdoullah Alhindi

Educational Supervisor, Director of the Excellence Center – Former Director of Quality and Performance Measurement Department – Director of the School Development Program, Eastern Province Education Directorate.

Email: medorjs@gmail.com

تمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي في ضوء نموذج التميز المؤسسي الدولي IIEM

أ. محمد بن عبد الله الهندي

مشرف تربوي، مدير مركز التميز – مدير إدارة الجودة وقياس الأداء سابقاً – مدير برنامج تطوير المدارس بتعليم الشرقية.

KEY WORDS:

Empowering Educational Leaders - IIEM Model - Institutional Excellence

الكلمات المفتاحية:

تمكين القيادات التربوية- نموذج IIEM - التميز المؤسسي.

ABSTRACT:

This scientific paper aims to highlight the role of educational and administrative leaders in achieving institutional excellence by employing the International Institutional Excellence Model (IIEM), a modern applied framework that enhances the efficiency and strategic goals of educational institutions. The paper explores the author's field experience in leading excellence initiatives— from implementing the School Development Program, establishing the Center of Excellence, to launching the School Accreditation Initiative. It presents a comprehensive analysis of the IIEM criteria, the Excellence Compass tool, and the model's seven core standards, distributed between enablers and results. The descriptive-analytical methodology was used alongside a case study to document the model's impact on institutional performance. The paper concludes with practical recommendations to empower educational leaders and sustain excellence.

مستخلص البحث:

تهدف هذه الورقة العلمية إلى إبراز دور القيادات التربوية والإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال توظيف معايير نموذج التميز المؤسسي الدولي (IIEM)، والذي يُعد إطاراً تطبيقياً حديثاً يساهم في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. تستعرض الورقة تجربة المؤلف العملية في قيادة مبادرات التميز، بدءاً من تطبيق برنامج تطوير المدارس، مروراً بإدارة مركز التميز، وصولاً إلى تنفيذ مبادرة الاعتماد المدرسي. كما تقدم تحليلاً لمعايير نموذج IIEM، وأداة "كشاف التميز"، وتسلط الضوء على معايير التقييم السبعة الموزعة بين الممكنات والنتائج. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مدعوماً بالدراسة التطبيقية لتوثيق الأثر الإيجابي للنموذج في تطوير الأداء المؤسسي. وتخلص الورقة إلى توصيات عملية لتمكين القادة التربويين وتعزيز فاعلية التميز المستدام.

أولاً: المقدمة

تسعى المؤسسات التعليمية الحديثة إلى تحقيق أداء متميز يتجاوز حدود الإنجاز التقليدي إلى آفاق الاستدامة والابتكار والتحسين المستمر. وتُعد القيادة الفاعلة الركيزة الأساس التي تُحدث هذا التحول النوعي، لاسيما في ظل التحولات التي تشهدها المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠، والتي تركز على جودة التعليم، وتحقيق الأثر، ورفع الكفاءة المؤسسية.

في هذا السياق، ظهرت الحاجة إلى نماذج حديثة في التميز المؤسسي تراعي خصوصية البيئة التعليمية، وتقدم أدوات قياس فاعلة تسهم في تشخيص الواقع ووضع خطط تحسين قابلة للتنفيذ. ويأتي نموذج التميز المؤسسي الدولي IIEM كمحاولة علمية ومهنية لتجسيد هذا التوجه، حيث صُمم ليتواءم مع بيئات العمل التربوية والإدارية، ويُعد أحد النماذج الرائدة المعتمدة من مؤسسة الجودة والتميز الدولية في المملكة.

تهدف هذه الورقة إلى تقديم عرض علمي موسّع لهذا النموذج، وتطبيقاته، مع تسليط الضوء على تجربة حقيقية ناجحة في مجال تطوير المدارس، وقيادة مركز التميز، وتفعيل الاعتماد المدرسي، في إدارة تعليم الشرقية، كنموذج تطبيقي يعكس فاعلية هذا الإطار في تمكين القيادات وتحقيق التميز.

ثانياً: أهداف الورقة

١. إبراز أهمية نموذج التميز المؤسسي الدولي IIEM ودوره في تحسين الأداء المؤسسي.
٢. شرح معايير النموذج وأدواته التحليلية.
٣. عرض تجربة تطبيقية ناجحة لتفعيل النموذج في بيئة تعليمية.
٤. تقديم توصيات لتمكين القادة التربويين من تطبيق التميز المؤسسي بكفاءة.

ثالثاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

على الرغم من تعدد النماذج العالمية للتميز المؤسسي، إلا أن كثيراً منها لا يراعي خصوصية السياق التربوي المحلي، مما يترك فجوة بين النظرية والتطبيق. من هنا، تنبع إشكالية الورقة في السؤال الآتي:

كيف يمكن لنموذج IIEM أن يساهم في تمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي؟
ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

- ما أبرز معايير نموذج التميز المؤسسي الدولي IIEM؟
- ما الآليات التي يوفرها لقياس الأداء والتحسين؟
- كيف يمكن توظيف النموذج في الميدان التربوي من خلال تجربة عملية؟

رابعاً: المنهجية المستخدمة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة معايير النموذج وأدواته، إضافة إلى عرض حالة تطبيقية واقعية ضمن بيئة تعليمية محلية. كما تم تحليل "كشاف التميز" كمؤشر تشخيصي، وربط نتائجه بالتخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر.

خامساً: فلسفة نموذج التميز المؤسسي الدولي (IIEM):

يُعد نموذج IIEM إطاراً مؤسسياً مبتكراً يعكس فهماً عميقاً لطبيعة البيئة التعليمية والإدارية في العالم العربي، ويمتاز بما يلي:

- تبنيه لمنهجية التقييم الذاتي كمنطلق للتطوير.
- اتساقه مع متطلبات الحوكمة والتحول المؤسسي.
- مرونته في التطبيق على المؤسسات الصغيرة والكبيرة.
- تقديمه لأداة تشخيصية عملية "كشاف التميز".
- تركيزه على العلاقة بين الممكنات والنتائج.

سادساً: معايير نموذج IIEM

تمثل المعايير السبعة لنموذج IIEM الإطار الحاكم لتقييم أداء المؤسسات، وتنقسم إلى:

(١): الممكنات (٥ معايير)

١. القيادة الإدارية جودة صنع القرار، وفاعلية القيادة في بناء ثقافة التميز.
٢. التوجه الاستراتيجي وضوح الرؤية، وجودة الخطط، واتساق الأهداف مع الأولويات الوطنية.
٣. إدارة الموارد البشرية استقطاب وتحفيز وتطوير الكوادر، وبناء بيئة عمل محفزة.
٤. إدارة العمليات والمنتجات كفاءة الإجراءات، تحسين الجودة، والابتكار في الخدمات.
٥. إدارة الموارد والشراكات توظيف الموارد بفعالية، وتوسيع الشراكات المجتمعية.

(٢): النتائج (٢ معيار)

- نتائج المعنيين رضا المستفيدين، ولاء الفئات ذات العلاقة، وتحقيق تطلعاتهم.
- النتائج الرئيسية مؤشرات أداء عالية، استدامة التميز، والجاهزية للتطوير المستمر.

سابقاً: الشكل العام للنموذج



كل معيار فرعي ضم العديد من المعايير التفصيلية والدقيقة والإرشادية

مجموع المعايير الرئيسية: (7) معايير
مجموع المعايير الفرعية: (36) معيار



المعايير الفرعية التفصيلية والدقيقة والإرشادية

١. القيادة الإدارية:

تُعد القيادة الإدارية حجر الزاوية في رحلة التميز المؤسسي. فالمؤسسات لا ترتقي إلا بتميز قادتها، ولا تنجح في تحقيق أهدافها إلا حينما تكون قياداتها مؤهلة، خبيرة، وقادرة على صنع القرار وتوجيه الجهود نحو الرؤية المنشودة. وفي نموذج التميز المؤسسي IEM، يُعنى هذا المعيار بتقييم قدرة القيادة على وضع التوجهات العامة، وتبني القيم المؤسسية، وبناء ثقافة التمكين، والقدرة على تحفيز العاملين، وضمان استمرارية الأداء المتميز.

■ القيادة التربوية وتمكين المدرسة: رؤية وزارة التعليم نحو التميز المؤسسي

يعتمد تميز المؤسسات التعليمية على تميز قياداتها الإدارية، إذ لا يمكن تحقيق التميز المؤسسي الحقيقي دون قيادة واعية ومؤثرة. القادة هم من يمتلكون الصلاحيات والمسؤوليات، وهم القوة التي يقتدي بها العاملون داخل المؤسسة التعليمية وخارجها. وكلما كانت القيادة أكثر وعياً، وتحملاً للمسؤولية، وتمكناً من أدوات التغيير؛ كانت المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة وتحقيق النتائج.

من هذا المنطلق، تبنت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية توجهًا استراتيجيًا واضحًا يتمثل في تمكين المدرسة، وتعزيز دور قائد المدرسة كقائد تطوير وفاعل في قيادة التحول داخل البيئة التعليمية. ويأتي هذا التوجه منسجمًا مع متطلبات النموذج الدولي IEM، حيث يُتوقع من القيادة أن:

- تضع التوجه الاستراتيجي والأهداف بعيدة المدى.
- تحسن قراءة الواقع وتحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- تستشرف المستقبل وتحسن استثمار الفرص وتقليل المخاطر.
- تُرسخ المبادئ والقيم والأنظمة التي تصنع ثقافة مؤسسية إيجابية.

إن تمكين القيادة التربوية لا يعني فقط منح الصلاحيات، بل يتطلب بناء قدرات القادة، وتحفيزهم على المبادرة، ودعمهم بالموارد، وتقدير جهودهم وفق معايير واضحة للتميز.

٢. التوجه الاستراتيجي:

التميز لا يتحقق عشوائيًا، بل هو نتاج لرؤية واضحة وخطط استراتيجية واعية. ويقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على صياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها بعيدة المدى، ومدى انساق خططها التشغيلية مع طموحاتها المؤسسية. في المؤسسات التعليمية، يمثل التوجه الاستراتيجي البوصلة التي توجه جميع الجهود نحو تحسين نواتج التعلم وتعزيز جودة التعليم. وتعتمد جودة هذا التوجه على:

- مدى توافقه مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- ارتباطه بمحاور تطوير التعليم: كفاءة المعلم، البيئة المدرسية، المناهج، التحول الرقمي.

- مدى تفعيله من خلال خطط تنفيذية قابلة للقياس والمتابعة.
- استخدام أدوات تحليل بيئي ك SWOT أو PESTLE في قراءة التحديات والفرص.

ومن خلال تجربتنا في مركز التميز بتعليم الشرقية، وقيادتنا لبرنامج ومبادرة الاعتماد المدرسي، ظهر جليًا كيف أن بناء استراتيجيات على أسس علمية واستباقية يمكن أن يصنع الفرق في جاهزية المدارس للتميز المؤسسي، بل ويُسرّع من تحقيقها للجوائز الإقليمية كجائزة حمدان بن راشد.

٣. إدارة الموارد البشرية:

العنصر البشري هو محرك التميز، بل هو الوقود الذي تنطلق به المؤسسات نحو التطوير والتحول. ويُعنى هذا المعيار بقياس مدى فاعلية إدارة المؤسسة لرأس مالها البشري، من خلال:

- الاستقطاب والتعيين المبني على الكفاءة.
- بناء المسارات المهنية وتطوير الكوادر.
- خلق بيئة عمل محفزة تقوم على التمكين والتقدير والعدالة.
- الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر.
- وقد أصبحت وزارة التعليم أكثر وعياً بهذه المتطلبات، من خلال إطلاق الرخصة المهنية، ومبادرات التدريب النوعي داخل إدارات التعليم. كما مثلت مجتمعات التعلم المهنية أداة فاعلة في تحويل المعلم من متلقٍ للتطوير إلى مشارك في صناعة التغيير.

وتجربتنا في برنامج تطوير المدارس عززت هذا الجانب من خلال تدريب القادة والمعلمين على أدوات التحليل المؤسسي، والوقوف على فجوات الأداء بطرق تشاركية ممنهجة.

٤. إدارة العمليات والمنتجات:

هذا المعيار يركّز على جودة إدارة العمليات التشغيلية داخل المؤسسة التعليمية، بما في ذلك:

- بناء الإجراءات والسياسات التنظيمية.
 - تصميم وتقييم الخدمات والمنتجات التعليمية.
 - تطبيق أدوات تحسين العمليات (مثل: خرائط التدفق، تحليل السبب الجذري، وغيرها).
 - تحقيق التحسين المستمر والابتكار في تقديم الخدمات.
- وتُعد المدرسة في هذا السياق وحدة إنتاج معرفية وخدمية في آنٍ معاً، لذلك فإن تحسين عملياتها الداخلية ينعكس على مستوى الأداء العام، ويزيد من رضا المعنيين. وفي تجربتنا في إدارة الجودة وقياس الأداء، برزت أهمية توحيد النماذج والإجراءات بين المدارس، وربطها بالمؤشرات الرقمية، مما مكّن من بناء لوحات مؤشرات ذكية تُسهّل اتخاذ القرار وتوجيه الدعم.

٥. إدارة الموارد والشرائط:

لا يمكن لمؤسسة تعليمية أن تعمل في عزلة، أو تنجح دون موارد مستدامة. هذا المعيار يتناول:

٣. النتائج الرئيسية (Key Results)

يُعد هذا المعيار التتويج النهائي لكل ممارسات المؤسسة، إذ يُقاس فيه:

- مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- مؤشرات الأداء المؤسسي (KPIs).
- النتائج التشغيلية، المالية، التربوية، التنظيمية.
- الاتجاهات والتحسينات على مدى زمني.
- في المؤسسات التعليمية، تشمل هذه النتائج:
- نتائج نواتج التعلم: نسب النجاح، التحصيل العلمي، نتائج الاختبارات الوطنية والدولية.
- نتائج الأداء المؤسسي: الانضباط، الانتظام، تنفيذ الخطط، مدى فاعلية البرامج والمبادرات.
- نتائج الابتكار والتطوير: عدد المبادرات المحققة، التحسينات الموثقة، نسب الإنجاز مقارنة بالمستهدفات.
- وترتبط هذه النتائج بمستويات متقدمة من التحليل، مثل:
- المقارنة المرجعية (Benchmarking) داخليًا وخارجيًا.

- الاتجاهات التحليلية (Trends).
- مدى التقدم في كل مؤشر على حدة.
- في مشروع الاعتماد المدرسي الذي أشرفت عليه، تم توظيف هذه النتائج ببراعة لتحديد مدى جاهزية المدرسة، وتحديد الأولويات التحسينية، وربطها مباشرة بخطة التطوير المهني والتخطيط المالي.
- تشكل نتائج المعنيين والنتائج الرئيسية البوصلة التي تقود المؤسسة نحو التحسين المستمر. فالممكنات هي الأفعال، والنتائج هي الأقوال التي تُثبت مصداقية تلك الأفعال.
- ويُعد نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق هذه النتائج مؤشراً على:

- جودة الإدارة وعمق ثقافة التميز.
- وضوح الرؤية وتكامل الجهود.
- نضج أدوات التخطيط، والقياس، والتحسين.

ثامناً: أداة "كشاف التميز"

(٣): كشاف التميز المؤسسي

المفهوم:

يُعد كشاف التميز أداة تحليل نوعية وكمية ابتكرتها مؤسسة الجودة والتميز الدولية IIEM لقياس نضج المؤسسات في تطبيق معايير التميز المؤسسي. ويشبه إلى حد ما "رادار الأداء"، حيث يعرض بشكل بصري مدى تحقق كل معيار من معايير النموذج السبعة، مما يتيح للمؤسسة فهم مواضع القوة وفرص التحسين.

- كفاءة إدارة الموارد المالية والمادية والتقنية.
- تنمية الشراكات المجتمعية والاستراتيجية.
- استثمار الدعم المحلي والدولي لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تعزيز الشفافية والحوكمة المالية.
- وتعكس رؤية وزارة التعليم أهمية الشراكة المجتمعية في مبادرات كـ "المدرسة المجتمعية"، و"المؤسسة الراحية"، والبوابات الإلكترونية التي تعزز التعاون بين المنزل والمدرسة.
- أما إدارتنا - مركز التميز، فقد رسّخ مبدأ أن الشراكات ليست فقط في الدعم المالي، بل في تبادل المعرفة، وبناء الصورة الذهنية، وتحقيق الأثر. وقد ظهر ذلك من خلال التعاون مع الجهات الدولية، واستضافة الجوائز الكبرى والشراكة مع مؤسسة الشيخ عبد الله فؤاد وإطلاق جائزة الشيخ عبد الله فؤاد لتعزيز القيم

(٢): النتائج

٢. نتائج المعنيين (Stakeholders Results)

- يركز هذا المعيار على قياس مدى رضا وتوقعات المعنيين بالمؤسسة، وهم جميع الأطراف ذات العلاقة التي تؤثر أو تتأثر بها، مثل: الطلاب، أولياء الأمور، المعلمون، القادة، المجتمع، والجهات الداعمة.
- يتم تقييم النتائج من خلال:
- استبانات الرضا والارتباط.
- أدوات قياس الانطباعات والصورة الذهنية.
- نتائج ملاحظات المعنيين (Feedback Systems).
- مؤشرات الولاء والاستدامة والاندماج.
- في المؤسسات التعليمية، تشمل هذه النتائج:
- رضا الطلاب عن بيئة التعلم، الأنشطة، الدعم، العلاقة مع المعلم.
- رضا أولياء الأمور عن جودة التعليم، الأمن المدرسي، التواصل.
- رضا العاملين عن القيادة، العدالة، التحفيز، بيئة العمل.
- رضا المجتمع عن أثر المؤسسة، مشاركتها، تعاونها المجتمعي.
- وقد أصبحت وزارة التعليم تركز على هذه الجوانب بشكل أكبر، عبر أدوات مثل استبانة رضا المستفيدين السنوية، وتطبيقات التغذية الراجعة، وربط النتائج بمؤشرات أداء المدارس.
- في تجربتنا داخل مركز التميز بتعليم الشرقية، تم بناء قوالب خاصة لتوثيق هذه النتائج، وتصميم أدوات قياس متقدمة، مما سهّل توظيفها في ملفات التميز المؤسسي، وحسّن من استجابة الجهات الداعمة والمجتمعية.



تاسعاً: التجربة التطبيقية

من خلال ما يلي:

١. قيادة برنامج تطوير المدارس – تعليم الشرقية.
٢. قيادة مركز التميز وتحقيق منجزات وطنية وإقليمية.
٣. مبادرة الاعتماد المدرسي ضمن إدارة الجودة وقياس الأداء.

عاشراً: التجربة التطبيقية: تمكين التميز من الواقع إلى الريادة

١. قيادة برنامج تطوير المدارس: من التمكين إلى التحول المؤسسي

عُيِّنَت مديراً للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في إدارة تعليم الشرقية، ضمن مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز - رحمه الله - لتطوير التعليم. مثلت هذه المرحلة نقطة تحول في مفهوم القيادة المدرسية من الإدارة التشغيلية إلى التمكين المؤسسي، من خلال ما يلي:

- القيادة الإدارية: تم تمكين القيادات المدرسية من بناء رؤية استراتيجية خاصة بالمدارس، وتشكيل فرق قيادة داخلية.
- التوجه الاستراتيجي: صُمِّمَت الخطط المدرسية بناءً على تحليل الواقع، وربطت بمؤشرات أداء واضحة، ومحاور رؤية ٢٠٣٠.
- إدارة الموارد البشرية: بُنِّدَت برامج تدريبية نوعية لقيادة المدارس والمعلمين، مع تفعيل مجتمعات التعلم المهنية.
- إدارة العمليات والمنتجات: أُعيد تصميم العمليات التربوية والتعليمية داخل المدارس، وتبني آليات تقييم وتحسين مستمر.
- إدارة الموارد والشراكات: تم ربط المدارس بشراكات مع مؤسسات المجتمع، مما عزَّز التكامل بين المدرسة والبيئة المحيطة.
- نتائج المعنيين: رُصدت زيادة في رضا أولياء الأمور والمعلمين، وارتفاع مؤشرات الانضباط والحضور.
- النتائج الرئيسية: ارتفعت نواتج التعلم، وتحسنت مؤشرات جودة الأداء المدرسي، وتم تطبيق النموذج في مدارس أخرى (التوأمة المهنية)

أثر التجربة: بُنيت منهجية تطوير قابلة للتكرار، وكانت بداية لصياغة رؤية مؤسسية نحو التميز داخل الميدان.

٢. إدارة مركز التميز: صناعة الريادة المؤسسية

بعد النجاحات المتحققة، تم تكليف إدارة مركز التميز بتعليم الشرقية، ليكون حاضنة للتميز والإبداع المؤسسي في المنطقة.

■ القيادة الإدارية: وُضعت رؤية للمركز تنطلق من تمكين المدارس والمعلمين والإدارات من المنافسة الوطنية والدولية.

■ التوجه الاستراتيجي: وُضعت خطة تشغيلية محكمة، تركز على معايير الجوائز (مثل حمدان، ووزارة التعليم، الشيخ عبد الله فؤاد لتعزيز القيم).

■ إدارة الموارد البشرية: تكوين فريق منسقين ومنسقات للتميز على مستوى مكاتب التعليم والمدارس.

■ إدارة العمليات: إطلاق مسارات للتميز (تميز المعلم، المدرسة، الطالب، القيادة)، مع بناء دليل لحوكمة الجوائز والمسابقات بتعليم الشرقية.

■ إدارة الشراكات: عقد شراكات مع الجامعات ومراكز التدريب ومؤسسات المجتمع المدني.

■ نتائج المعنيين: حصول مدارس ومعلمين على جوائز إقليمية، وزيادة عدد المرشحين المؤهلين للجوائز.

■ النتائج الرئيسية: حصد تعليم الشرقية المركز الأول في جائزة حمدان، ووزارة التعليم، وحقت المدارس نسبة اعتماد مرتفعة

■ أثر التجربة: أصبح المركز نموذجاً يُحتذى به، واستُضيفت وفود من إدارات أخرى للاطلاع على التجربة.

٣. مبادرة الاعتماد المدرسي: بناء منهجية مستدامة للجودة بصفتي مديراً لإدارة الجودة وقياس الأداء، أطلقت مبادرة الاعتماد المدرسي لأول مرة في تعليم الشرقية، وفق منهجية تتسجم مع نموذج IIEM.

■ القيادة الإدارية: تعزيز ثقافة الاعتماد داخل المجتمع التعليمي، وتأهيل القيادات المدرسية لتكون مقيمة على مدارسها.

■ التوجه الاستراتيجي: تصميم وثيقة معايير محلية مبنية على النماذج العالمية ومواءمتها مع IIEM.

■ إدارة الموارد البشرية: بناء فرق تقييم داخلي، وتدريب أكثر من ١٠٠ قائد وقائدة ومشرف ومشرفة على أدوات التقييم.

■ إدارة العمليات: تطوير أدوات تشخيص دقيقة، منها: أداة كشاف التميز، نماذج مؤشرات الأداء، وتقارير التقييم الذاتي.

■ إدارة الشراكات: التعاون مع الجامعات والمراكز البحثية في تحليل النتائج وإعداد التقارير النهائية.

■ نتائج المعنيين: حصول أكثر من ١٠ مدارس على الاعتماد المدرسي في دورته الأولى، وتحفيز المدارس الأخرى للتأهيل.

• النتائج الرئيسية: ترسيخ مفهوم التحسين المستمر، وتأسيس ثقافة قائمة على البيانات والتحليل وصناعة القرار.

أثر التجربة: تحوّل الاعتماد من مشروع مؤقت إلى سياسة مؤسسية متبناة في التعليم العام بالمنطقة.

تُظهر هذه التجارب التطبيقية أن نموذج IIEM ليس مجرد إطار نظري، بل هو أداة عملية فعالة تُسهم في تمكين القادة التربويين من قيادة التحول المؤسسي بكفاءة. وعند ربط معاييرهم بالميدان الواقعي، فإن أثره يمتد إلى تعزيز الرضا، رفع نواتج التعلم، وتحقيق التميز المستدام.

الحادي عشر: التوصيات والمقترحات

في ضوء ما سبق من تحليل نظري وتجربة تطبيقية لنموذج التميز المؤسسي الدولي (IIEM)، تبرز التوصيات الآتية:

١. تعزيز دور القيادة التربوية في تبني نماذج التميز المؤسسي، وتدريبهم على أدواته وتطبيقاته.

٢. نشر ثقافة التميز المؤسسي في بيئات التعليم من خلال بناء شراكات بين الإدارات التعليمية والمراكز البحثية.

٣. الاستفادة من نموذج IIEM كنموذج مرجعي لتقييم أداء المؤسسات التعليمية في ضوء رؤية ٢٠٣٠.

٤. بناء برامج تأهيل داخلية للمقيمين في الإدارات التعليمية، لضمان تطبيق النموذج بشكل مهني ومستدام.

٥. التوسع في استخدام أدوات كشف التميز لتشخيص واقع الأداء وصناعة قرارات مبنية على البيانات.

٦. تبني مبادرات تأهيل إدارات التعليم على نموذج التميز المؤسسي

٧. الاستفادة من التجارب الرائدة في التعليم العام (كما في تعليم الشرقية) وتعميمها على المستوى الوطني.

وتبقى التوصية الأهم: أن يكون التميز المؤسسي رحلة دائمة، لا غاية مؤقتة، تُستمد قوتها من الإيمان بقيادة التغيير من الداخل.

الثاني عشر: المراجع

١. وثيقة نموذج التميز المؤسسي الدولي – (IIEM)

مؤسسة الجودة والتميز الدولية

٢. حقبة "تأهيل المقيم الداخلي الدولي المعتمد" – مؤسسة الجودة والتميز المؤسسي

٣. تقرير الأداء المؤسسي – إدارة تعليم الشرقية – مركز التميز – ١٤٤٣هـ.

٤. وثيقة منهجية الاعتماد المدرسي – إدارة الجودة وقياس الأداء – تعليم الشرقية – ١٤٤٣هـ.

٥. كتاب: من مبادئ الجودة إلى معايير التميز المؤسسي – المؤلف: أ. محمد الهندي – دار تكوين – ٢٠٢٥.

٦. وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠ – وزارة الاقتصاد والتخطيط – ٢٠١٦.

المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal of Educational Research and Development

مجلة علمية – دورية – محكمة – مصنفة دولياً



Job analysis is an introduction to determining the training needs of administrators in primary schools in Jeddah from the perspective of school principals in light of the Kingdom's Vision 2030

Ms. Maryam Abdullah Al-Shaikh⁽¹⁾

Ms. SARAH SAEED ALOMAYRI⁽²⁾

Ms. Nura hatim alghanmi⁽³⁾

Master's Researchers, Department of Educational Administration and Planning – College of Education – Umm Al-Qura University

Dr. Reem Thabet Mohammed Al-Qahtani⁽⁴⁾

Associate Professor of Educational Administration and Planning – Umm Al-Qura University, Makkah, Kingdom of Saudi Arabia.

Email: maraimabdullh@gmail.com

التحليل الوظيفي مدخل لتحديد الاحتياجات التدريبية لدى الإداريات في المدارس الابتدائية بمدينة جدة من وجهة نظر مديرات المدارس في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

أ. مريم عبد الله محمد الشاخي^(١)

أ. ساره سعيد العميري^(٢)

أ. نورا حاتم الغانمي^(٣)

باحثات ماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط - كلية التربية - جامعة أم القرى

د. ريم بنت ثابت محمد القحطاني^(٤)

٢. أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك - جامعة أم القرى - مكة - المملكة العربية السعودية.

KEY WORDS:

Keywords: Job Analysis – Training Needs.

الكلمات المفتاحية:

التحليل الوظيفي - الاحتياجات التدريبية.

ABSTRACT:

The study aimed to identify job analysis as an approach to determining the training needs of administrative staff in primary schools in Jeddah from the perspective of school principals in light of Saudi Vision 2030. To achieve this objective, the descriptive survey method was employed, and a questionnaire was used to collect data from a population of (225) principals.

The study concluded that the degree to which principals practice all indicators and dimensions of job analysis for identifying the training needs of administrative staff in Jeddah's primary schools, from their perspective and in light of Vision 2030, was very high, with an overall mean score of (4.47 out of 5.00), corresponding to "strongly agree" on the study scale. The results showed that the "preparations" dimension ranked first with a mean score of (4.49), followed by the "human resources" dimension in second place with a mean score of (4.48), and the "tasks and duties" dimension in third place with a mean score of (4.48).

It was also found that there were no statistically significant differences at the (0.05) significance level between the mean responses of the participants regarding job analysis as an approach to determining training needs based on the variable of academic qualification.

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحليل الوظيفي كمدخل لتحديد الاحتياجات التدريبية لدى الإداريات في المدارس الابتدائية بمدينة جدة من وجهة نظر مديرات المدارس في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. ولتحقيق هذا الهدف استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٢٢٥) مديرة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يتبين أن درجة ممارسة مديرات المدارس لجميع مؤشرات وأبعاد التحليل الوظيفي لتحديد الاحتياجات التدريبية لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية من وجهة نظرهم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ جاءت بدرجة كبيرة جداً، متوسط حسابي عام بلغ (٤,٤٧ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يشير إلى (موافق بشدة) في أداة الدراسة. كما جاءت درجة ممارسة مديرات المدارس للتحليل الوظيفي لتحديد الاحتياجات التدريبية في المرتبة (الأولى) بمتوسط مقداره (٤,٤٩ من ٥,٠٠)، في حين جاءت درجة ممارسة مديرات المدارس للموارد البشرية في المرتبة (الثانية) بمتوسط مقداره (٤,٤٨ من ٥,٠٠)، وجاءت درجة ممارسة مديرات المدارس للمهام والواجبات في المرتبة (الثالثة) بمتوسط مقداره (٤,٤٨ من ٥,٠٠). ويتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول التحليل الوظيفي كمدخل لتحديد الاحتياجات التدريبية باختلاف متغير المؤهل العلمي.

مقدمة:

يشهد عالم الإدارة تقدماً علمياً، ولمواكبة هذا التقدم المتسارع، ولملاحقة التطورات في مجال الإدارة كان لابد من التنمية المستمرة للعنصر البشري في كافة المجالات، وخصوصاً مجال الإدارة التربوية الذي يعد من المجالات الهامة وأكثرها تأثراً بالتغيرات في مجال التقنية، ومن هنا تقع المسؤولية على القيادات التربوية لمواجهة التغيرات والعمل بكل جهد لتحسين أداء الإداريين في إدارة التعليم عن طريق التدريب المستمر.

وبناء عليه يجب أن يواكب نظام التدريب الإداري هذه التغيرات ليكون مرناً متكيفاً مع التغيرات وملبياً لاحتياجات الكادر الإداري التي تقابل هذه الاتجاهات الجديدة، حيث تعد الاحتياجات التدريبية من أهم عناصر العملية التدريبية للكادر الإداري والتي ينظر إليها كأساس للتدريب الناجح الفعال وتحقيق الأهداف الأساسية للعملية التدريبية، وخاصة في ظل التحولات الحديثة بالعلوم التربوية والإدارية والتوجه إلى تحقيق متطلبات العصر والفكر الإداري (إبراهيم، ٢٠٢١).

كون التدريب مدخلاً أساسياً من مداخل تنمية القوى البشرية فإن المؤسسات التربوية تعد من الاستثمارات المهمة لديها والذي يساعدها في تنفيذ خططها وبرامجها التي تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف ورفع الكفاءة الانتاجية، وتتخلص رؤية المؤسسات التربوية في تقديم الخدمات الوظيفية للكادر الإداري وتنفيذ البرامج التدريبية الداخلية والخارجية لتنمية مهاراتهم وقدراتهم العملية مستندة بذلك على مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية، وذلك لتحقيق التقدم الوظيفي وتوفير بيئة عمل محفزة وجاذبة للقوى العاملة المتميزة التي تسهم بدورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم (الخليفة، ٢٠٢١).

ويعد التدريب عملية لإكساب الإداريين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المؤسسات التعليمية مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية في الحاضر والمستقبل وبما يصب في مصلحة تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى كونه عبارة عن إجراءات منظمة ومخطط لها لتعمل على مساعدة الإداريين في التخلص من أي سلوك أو تصرف يؤدي إلى سوء أو بطء في الأداء (معوض ومصطفى، ٢٠٢١).

في عام ٢٠١٦ أعلنت المملكة العربية السعودية عن رؤية ٢٠٣٠، الأمر الذي جعل المملكة تشهد حراكاً اقتصادياً واجتماعياً، مواصلة الاهتمام في استثمار رأس المال البشري، حيث تشير البيانات إلى استمرار الارتفاع ليصل الانفاق الحكومي على التعليم والصحة إلى ٣٥,٥٪ من ميزانية الدولة في العام ٢٠١٨ (وزارة المالية).

وتحقيقاً لبرنامج تنمية الموارد البشرية الذي تم انشاؤه ضمن مجموعة من البرامج المدرجة تحت رؤية ٢٠٣٠، الذي يتمحور حول الاستثمار في رأس المال البشري من خلال بناء رحلة تعليمية متكاملة للمواطن، لاستغلال طاقاته

وقدراته الذهنية، من خلال الدعم الشامل والمستمر للموظفين، وتطوير مهاراتهم، وتطوير التدريب المهني ليتوافق مع احتياجاتهم التدريبية (رؤية ٢٠٣٠).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يعد التدريب قبل الخدمة أو أثناءها مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاءتهم أو تطوير أداء العمل، وزيادة الإنتاجية، لذا يعد التدريب إنفاقاً استثمارياً يحقق عائداً ملموساً يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي، فضلاً عن كونه وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي، وتزداد أهمية التدريب أثناء الخدمة في العصر الحديث حتى أصبح ضرورة ملحة نظراً للتطور السريع في المجالات المهنية كافة، مما يستلزم مواكبة الأفراد لهذا التطور المتسارع (الخطيب، ٢٠٠٩، ص. ٢).

ولقد اشارت العديد من الدراسات الى وجود احتياج تدريبي لدى الإداريات في مدارس التعليم العام بالمملكة، ومنها دراسة بن رشيد (٢٠١٨) حيث اكدت على وجود احتياج تدريبي لدى الإداريات في مدارس التعليم العام في مجال استخدام التقنية، كما أكدت دراسة الحميد والجريفاني (٢٠٢٤) على وجود احتياج تدريبي لدى الإداريات في مدارس التعليم العام في مجال الكفايات الإدارية والفنية والكفايات التكنولوجية وكفايات الاتصال.

تعد وظيفة تحليل وتقييم الوظائف واحدة من أهم وظائف ادارة الموارد البشرية والتي تؤدي دوراً في تحسين أداء العاملين، إذ يساعد التحليل في اكتشاف وفهم الاحتياجات التدريبية للأفراد التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة، كما يعتمد القيام بعملية تقييم الوظائف بصفة أساسية على المعلومات التي يوفرها تحليل وتوصيف الوظائف والتي تتمثل في المعلومات الخاصة بكل من وصف الوظيفة، ومواصفات شاغل هذه الوظيفة (رمضان، ٢٠١٩).

وذكرت ديب واخرون (٢٠٢٢) ان هناك انخفاض في مستوى الاعتماد على تحليل الوظائف الادارية في المؤسسات التعليمية، كما اكدت دراسة على (٢٠١٨) على ان ابعاد التحليل الوظيفي موجودة بصورة شكلية فقط في الجامعة.

انطلاقاً من أهمية التخطيط للبرامج التدريبية للإداريين كان من المهم تحليل الوظائف الإدارية في مدارس التعليم العام عبر الابعاد التالية (مهام وواجبات الوظيفة، المتطلبات البشرية، التجهيزات، علاقات العمل) كمدخل لتحديد الاحتياجات التدريبية (إدارية وفنية، رقمية، الاتصال).

في ضوء ما سبق من دراسات جاءت أهمية دراسة التحليل الوظيفي كمدخل لتحديد الاحتياجات التدريبية في مدارس جدة الابتدائية من وجهة نظر مديرات المدارس في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وعلى هذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

وتلخيصها وتقديمها على شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها ومسؤولياتها وصلحياتها والمناخ المادي والاجتماعي الذي تؤدي فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها (ص. ١٨٥)

ويعرف إجرائياً: بأنه عملية تحليل وظيفة المساعدة الإدارية وجمع أهم البيانات المتعلقة بالمهام والواجبات الوظيفية، والمتطلبات البشرية، والتجهيزات، وعلاقات العمل التي تساعد على انجاز المهام الإدارية بفعالية داخل المدرسة الابتدائية في مدينة جدة.

ثانياً: الاحتياجات التدريبية:

عرفها جرادات (٢٠١٢) على انها مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها لدى المتدربين ومهاراتهم وسلوكهم، ويتوقف نجاح التدريب في تحقيقه للأهداف العامة في تطوير وتحسين الإنتاجية على دقة تحديد هذه الاحتياجات، بما يعكس بشكل إيجابي على مستوى الإنتاجية والأداء (ص. ١٣)

وتعرف إجرائياً: بأنها مجموعة المهارات (إدارية وفنية، رقمية، الاتصال) التي تساعد الإدارية على أداء عملها بكفاءة في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة جدة.

ثالثاً: الإداريات:

من تم توظيفهن بمسمى مساعدة إدارية أو تعمل عمل إداري من غير شاغلات الوظائف التعليمية في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة جدة.

رابعاً: مديرات المدارس:

من تم اختيارها من المعلمات للعمل في التشكيلات المدرسية (مديرة-وكيلة) في مدارس التعليم العام، بعد تحقيقها متطلبات العمل الإداري وترشيحها من مكتب التعليم وتم منحها الصلاحيات عبر قرار إداري من مدير التعليم في مدينة جدة وذلك لإدارة المدرسة الابتدائية للبنات. خامساً: رؤية المملكة ٢٠٣٠:

"رؤية تبنتها المملكة العربية السعودية لتكون منهجاً وخارطة طريق للعمل الاقتصادي والتنموي في المملكة وقد رسمت الرؤية التوجهات والسياسات العامة للمملكة، والأهداف والالتزامات الخاصة بها، لتكون المملكة نموذجاً رائداً على كافة المستويات، واشتملت الرؤية على عدد من الأهداف الاستراتيجية، والمستهدفات ومؤشرات لقياس النتائج، والالتزامات الخاصة بعدد من المحاور والتي يشترك في تحقيقها كل من القطاع العام والخاص وغير الربحي، بهدف ترجمة الرؤية إلى برامج تنفيذية متعددة يحقق كل منها جزءاً من الأهداف الاستراتيجية والتوجهات العامة للرؤية من خلال اعتمادها على آليات عمل جديدة تتناسب مع متطلبات كل برنامج ومستهدفاته محددة زمنياً، وستطلق هذه البرامج تباعاً وفق المتطلبات اللازمة وصولاً للأهداف" (العويد، ٢٠١٧، ص. ٧٤).

- ما درجة ممارسة مديرات المدارس للتحليل الوظيفي لتحديد الاحتياجات التدريبية لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية من وجهة نظرهم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠؟
- ما درجة الاحتياجات التدريبية لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية من وجهة نظر مديرات المدارس؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول التحليل الوظيفي كمدخل لتحديد الاحتياجات التدريبية تبعاً لمتغيرات الدراسة الميدانية (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

تحددت أهداف الدراسة في تحقيق الجوانب الآتية:

- التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس لعملية التحليل الوظيفي لتحديد الاحتياجات التدريبية في مدارس جدة الابتدائية من وجهة نظرهم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

- معرفة الاحتياجات التدريبية لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية من وجهة نظر مديرات المدارس.

- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تجاه التحليل الوظيفي كمدخل لتحديد الاحتياجات التدريبية تبعاً لمتغيرات الدراسة الميدانية (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة)

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

١. إنها تأتي استجابة لتوجه وزارة التعليم في مساهمة المتغيرات العالمية لتحسين العمل الإداري لدى إدارة المدارس السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٢. حداثة الربط بين التحليل الوظيفي وتحديد الاحتياجات التدريبية في مجال الإدارة التربوية مما يجعل هذه الدراسة في خدمة الباحثين والباحثات مستقبلاً.

٣. إبراز أهمية العمل الإداري في المدارس السعودية.

٤. يؤمل أن يستفيد القائمون على تطوير إدارة المدارس من نتائج الدراسة في معرفة الجوانب التي تحتاج الى تحسين عبر وضع الخطط العلاجية لبرامج التدريب.

٥. يعتقد الباحث بأن هذه الدراسة ستكشف للمسؤولين عن الاحتياجات التدريبية للكادر الإداري في مدارس التعليم العام.

مصطلحات الدراسة:

أولاً: التحليل الوظيفي:

عرفه ارمسترونق على انه عملية جمع وتحليل وإعداد المعلومات عن محتوى الوظائف بهدف توفير أساس لوصف الوظائف وتقديم بيانات لعمليات التوظيف والتدريب وتقييم الوظائف وإدارة الأداء، إذ يركز تحليل الوظائف على ما هو متوقع أن يقوم به شاغلوا الوظائف (Armstrong, 2009, p444)

وعرفه عقيلي (٢٠٠٩) على انه عملية جمع معلومات وحقائق واقعية فعلية عن طبيعة وظائف المنظمة وتحليلها

منهج الدراسة وأجراءاتها:

سيستخدم في الدراسة المنهج الوصفي المسحي وذلك لاتساقه مع طبيعة الدراسة الحاضرة وأهدافها. ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التحليل الوظيفي والاحتياجات التدريبية وتم استخلاص منهج المناسب للدراسة الحالية حيث تعتمد الدراسة على هذا المنهج في وصف مفهوم التحليل الوظيفي وماهي أبعاده والتوصل الى تحديد الاحتياجات التدريبية (إدارية وفنية، رقمية، الاتصال) للإداريات في مدارس جدة الابتدائية.

أداة الدراسة:

لجمع البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية وتحقيقها للأهداف التي تسعى إليها تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من الأفراد عينة الدراسة الحالية وهم (مديرات المدارس الابتدائية بمدينة جدة). ستعتمد الباحثة في دراسة موضوع التحليل الوظيفي على المصادر الأولية والثانوية، أما بالنسبة لأداة الدراسة فستقوم الباحثة بإعداد استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، يتناول الجزء الأول معلومات شخصية (ديموغرافية) للمستجيب بينما يتم في الجزء الثاني التعرف على أهمية التحليل الوظيفي بأبعاده (مهام وواجبات الوظيفة، المتطلبات البشرية، التجهيزات، علاقات العمل) وفي الجزء الثالث يتم التعرف على الاحتياجات التدريبية (إدارية وفنية، رقمية، الاتصال) لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية وذلك بالاعتماد على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع للاستفادة من هذه الدراسات في تطوير منهجية الدراسة وإعداد أدواتها.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تمثلت في التعرف على (المتغير المستقل) التحليل الوظيفي (مهام وواجبات الوظيفة، المتطلبات البشرية، التجهيزات، علاقات العمل) كمدخل لتحديد (المتغير التابع) الاحتياجات التدريبية بأبعادها (إدارية وفنية، رقمية، الاتصال) في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ عبر برنامج تنمية القدرات البشرية.
- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على مديرات المدارس من الحاصلين على درجة البكالوريوس والمؤهلات العليا وبلغ عددهم (٢٢٥)
- الحدود المكانية: المدارس الابتدائية بمدينة جدة.
- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال العام (١٤٤٧ - ٢٠٢٥)

الإطار النظري:

المبحث الأول: تحليل الوظائف:

١. مفهوم تحليل الوظائف:

يعد تحليل الوظيفة العملية الرئيسة التي تشكل اساساً لأنشطة الموارد البشرية فهي في مفهومها المبسط، فقد عرفها

برنوطي (٢٠٠١) انها "عملية دراسة الوظائف الحالية في المنظمة وتحليلها لحصر المهام التي يقوم بها كل شاغل وظيفة ومؤهلاته ومسؤولياته وتحليل الوظائف هو عملية فنية معقدة، إلا إنها ضرورية لإعداد قائمة الوظائف والوصف الوظيفي بشكل علمي؛ فإعداد هاتين الوثيقتين بشكل سليم يكون باستخدام المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف" (ص. ١٤٢)

وعرفها عقيلي (٢٠٠٥) انها " العملية المنتظمة لجمع وتوثيق تتضمن العملية تحديد خصائص كل وظيفة، وذلك من خلال توضيح جوهرها وواجباتها ومسؤولياتها، وتقييم مستوى الخبرة المعرفة اللازمة، وتحديد المهارات اللازمة للفرد الذي يقوم بها، وفحص طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها من أجل الحصول على وصف شامل لها" (ص. ١٨٥).

عرفها رشيد (٢٠٠٩) انها " وصف المهام الرئيسية لكل وظيفة وتحديد المواصفات المطلوب توافرها في شاغليها ثم تصنيف الوظائف بتجميعها في فئات وفقاً لمعايير معينة " (ص. ٤٠).

استناداً إلى التعريفات السابقة لمفهوم تحليل الوظائف، يمكننا أن نستنتج أنه يتضمن تحديداً دقيقاً للأنشطة التي تشكل المهام المرتبطة بالوظيفة، بالإضافة إلى جمع المعلومات المتعلقة بالشخص الذي يشغل هذه الوظيفة، مع الأخذ في الاعتبار الظروف المحيطة بالعمل. كما يشمل تحليل الوظيفة دراسة شاملة وتنظيم العوامل الخارجية المرتبطة بالوظيفة لتحديد المسؤوليات والخصائص المحددة التي تشكل الوظيفة وبيئة العمل. ويتضمن ذلك الأدوات والمعدات والآلات المستخدمة في أداء المهام، بالإضافة إلى الصفات والخصائص الإنسانية التي يجب أن يتحلى بها الفرد ليتمكن من أداء عمله بكفاءة.

٢. أهمية تحليل وتوصيف الوظائف في المؤسسات التربوية:

أوضح النوري وعموش (٢٠٢٠) أن تحقيق أهداف الأعمال يتطلب تحسين ممارسات الموارد البشرية من حيث الإجراءات والأنظمة، وتنفيذها وفقاً للاحتياجات التنظيمية. يحدث ذلك عندما تتبنى المؤسسة رؤية استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، حيث تشكل هذه الرؤية نقطة التقاء بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية. ويكتسب تحليل الوظائف أهمية كبيرة تتجلى في النقاط التالية:

تحقيق التوافق بين الأدوار والمهارات: يسهم في ضمان تعيين الأفراد المناسبين في المناصب الملائمة وفقاً لمؤهلاتهم وخبراتهم.

تحسين جودة التعليم: من خلال إجراء تحليل دقيق للوظائف التعليمية، يحصل الموظفون على فهم واضح لمسؤولياتهم وأدوارهم، مما يعزز الأداء وجودة التعليم.

• يعتقد بعض الأشخاص أن هذه الطريقة قد تؤدي إلى نتائج غير مرضية، ويتأثر هذا الاعتقاد بشكل كبير بفكرة أن الحصول على معلومات دقيقة يعد أمراً صعباً.

• هناك تباين في الآراء والأفكار والاقتراحات بين الأفراد، لذا من المهم الاعتراف بأي أخطاء قد تحدث خلال هذه العملية وقبولها.

• قد تظهر التناقضات نتيجة للتغيرات في الأدوار الوظيفية، أو شألي الوظائف، أو تقنيات العمل والنهج المتبعة. لذلك، من الضروري تقييم الإجراءات التحليلية بشكل دوري ومستمر، مما يمكن الإدارة من تصحيح أي انحرافات قد تظهر. كما أن التطور المستمر للتكنولوجيا وطرق التدريس يتطلب إجراء مراجعات دورية لوصف الوظائف، مما يشكل تحدياً للمؤسسات في مواكبة هذه التطورات.

٥. استراتيجيات عملية تحليل الوظائف في المؤسسات التربوية:

ذكر جبار (٢٠٢١) أن تحليل الوظائف يُعد من العناصر الأساسية في الإدارة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية. يمكن تطبيق استراتيجيات محددة لتحليل الوظائف في المؤسسات التعليمية بالملكة العربية السعودية بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التعليمية. وفيما يلي بعض الاستراتيجيات العملية المرتبطة بتحليل الوظائف:

١- تحديد الهدف

يعتبر التأكد من الأهداف المحددة التي يجب تحقيقها من خلال عملية تحليل الوظائف من الاحتياجات الأساسية لمديري الموارد البشرية. من الضروري تحديد هذه العوامل بدقة ووضوح، بحيث تسهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف المتنوعة للمنظمة.

وصف الهدف الوظيفي: يجب أن تكون الخطوة الأولى في تحليل الوظائف هي تحديد الأهداف العامة والخاصة لكل وظيفة داخل المؤسسة التعليمية، سواء كانت تتعلق بتحسين الأداء التعليمي أو التنظيمي.

مراعاة الرؤية والأهداف المؤسسية: ينبغي أن ترتبط عملية تحليل الوظائف بأهداف المؤسسة التعليمية بشكل أوسع، بما في ذلك رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تحسين النظام التعليمي.

٣- شرح عملية التحليل للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم

من الضروري إبلاغ العاملين في المنظمة بمعلومات حول الجهة المسؤولة عن إجراء التحليل، والهدف من هذا التحليل، بالإضافة إلى تحديد الموظفين أو الأفراد الذين سيتم التواصل معهم عند الحاجة إلى البيانات والمعلومات اللازمة للتحليل.

٤- تطبيق تقنيات جمع البيانات المناسبة

• **المقابلات الشخصية:** إجراء مقابلات مع العاملين في المؤسسة التعليمية، مثل المعلمين والإداريين والمشرفين،

زيادة الكفاءة التنظيمية: يساعد تحليل الوظائف في تقليل التداخل بين الأدوار والمسؤوليات، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة العامة للمؤسسة.

دعم اتخاذ القرارات الإدارية: عندما يكون تحليل الوظائف واضحاً، يصبح من السهل على الإدارة اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التعيينات والترقيات وحتى إنهاء الخدمات.

التخطيط للتدريب والتطوير: يمكن أن يساعد تحليل الوظائف المؤسسات التعليمية في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير أو تدريب إضافي للموظفين، مما يساهم في رفع مستوى الأداء العام.

٣. فوائد تحليل الوظائف:

أشار رشيد (٢٠٠٩) إلى وجود العديد من المزايا التي تدعم الإدارة والموظفين في مجالات متعددة، ومن أبرزها: تُستخدم نتائج التحليل لتأكيد أهمية الوظيفة ضمن الهيكل التنظيمي، حيث يتم إنشاء الروابط التي تربط بينهما وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية. وتتمثل فوائد تحليل الوظائف فيما يلي:

• **تحديد الاحتياجات الوظيفية:** يساهم في فهم الفجوات في الكفاءات والمهارات المطلوبة، مما يساعد على تحديد احتياجات التوظيف المستقبلية.

• **إدارة الأداء:** من خلال التحليل الدقيق للوظائف، يمكن وضع معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين، مما يضمن تحقيق العدالة والشفافية.

• **تعزيز التوازن بين العمل والحياة:** يساعد في توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين، مما يساهم في تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

• **تحقيق الرضا الوظيفي:** عندما يكون الموظفون على دراية كاملة بتوقعاتهم، يقل الغموض والضغط، مما يزيد من رضاهم عن العمل.

• **الامتثال للأنظمة والقوانين:** من خلال تحليل الوظائف، يمكن للمؤسسات التعليمية التأكد من التزامها بالقوانين واللوائح الحكومية، مثل تلك المتعلقة بمعدلات الرواتب وظروف العمل.

٤. معوقات التحليل الوظيفي:

أشار عقيلي (٢٠٠٥) إلى أن عملية تحليل الوظائف تواجه مجموعة من التحديات والعقبات التي قد تؤثر على فعاليتها وتحقيق أهدافها المرجوة. ويمكن تلخيص هذه القضايا بشكل مختصر كما يلي:

• في بعض المؤسسات التعليمية، قد يفتقر القادة التربويون إلى الوعي بأهمية تحليل الوظائف، مما يؤدي إلى عدم توفير الاهتمام الكافي لهذه العملية. وقد يشعر الأفراد في هذه المجموعة بمشاعر سلبية تؤثر على رغبتهم في التعاون، مما يعيق عملية التحليل. لذا، من الضروري أن يكون الأفراد مستعدين بشكل جيد لهذه العملية، مع توضيح أهدافها وجوانبها لتفادي أي غموض أو سوء فهم.

التدريبية ومنها (التخطيط، والتصميم، والتقويم) والجدير بالذكر انها متغيرة ومتنوعة وتتأثر بالظروف المحيطة بالمؤسسة.

حيث يمكن تقسيمها الى نوعين هما:

- احتياجات تدريبية طويلة المدى:

حيث توضح الفرق بين درجة الأداء المطلوب ودرجة الأداء المرجو في المستقبل.

- احتياجات تدريبية قصيرة المدى:

حيث توضح الفرق بين درجة الأداء المرجوة ودرجة الأداء الفعلية.

٤. أساليب التعرف على الاحتياجات التدريبية:

يوجد أنواع كثيرة للكشف عن الاحتياجات التدريبية حيث يمكن للقائمين على عملية التدريب اللجوء اليها كما ذكر حجازي (٢٠١٠) ومن هذه الأساليب ما يلي:

أ. المقابلة: وهي عبارة عن لقاء شخصي بين الأفراد العاملين وبين من يقوم بعملية التدريب سواء كان الرئيس أو المسؤول عن التدريب؛ وذلك من أجل الكشف عن الاحتياجات التدريبية لهم.

ب. صحيفة الاستقصاء: يقوم الرئيس أو مسئول التدريب بإعداد استمارات بها عددت أسئلة ويطلب من العاملين الإجابة عليها؛ وذلك لهدف معرفة الاحتياجات التدريبية لهم.

ج. الاختبارات: تكون عن طريق أسئلة والاجابات تكون اما كتابية او شفوية ومن خلال تلك الإجابات يتم تحديد الاحتياجات التدريبية.

د- تحليل المشاكل: حيث ان تحليل المشاكل السابقة توضح لنا نقطة الضعف أو المشكلة التي تحتاج الى علاج ومن هنا يكون تحديد الاحتياجات التدريبية لحل تلك المشكلة، ويعد من أهم الوسائل.

هـ- مراجعة الأداء على واجبات الوظائف: من خلال تلك المراجعات التي تتم بشكل دوري يتضح لنا الأعمال التي لم تنجز وما هيا الأسباب التي أدت الى عدم إنجازها ومن هنا قد يظهر لنا ما ينقص العاملين لكي ننشئ برامج تدريبية لهم.

المبحث الثالث: رؤية المملكة ٢٠٣٠ في مجال تنمية

القدرات البشرية (وثيقة الرؤية ٩: ٦٠)

١- مفهوم تنمية القدرات البشرية

عرفته منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية (OECD) "مجموعة من المعارف والمهارات والكفايات والقيم الكامنة في الفرد تمكنه من بناء كيانه الشخصي، والاجتماعي، والاقتصادي".

كما عرفته منظمة الأمم المتحدة للطفولة (Unicef) "لتنمية الطفل هناك حاجة إلى نظام يحتوي على معارف، مهارات، سمات، وقيم"،

وعرفه البنك الدولي " تتكون من المعرفة والمهارات والصحة التي يراكمها الناس خلال سنوات حياتهم، تمكنهم من تحقيق إمكاناتهم وتطلعاتهم كأعضاء منتجين في المجتمع".

بههدف الحصول على فهم شامل لمهامهم اليومية ومسؤولياتهم.

• **الاستبيانات:** توزيع استبيانات على الموظفين لجمع معلومات حول أدوارهم ومسؤولياتهم والتحديات التي تقابلهم. يمكن تخصيص هذه الاستبيانات لجمع بيانات حول المهام التي يعتبرها الموظفون ضرورية لأداء وظائفهم.

• **الملاحظة المباشرة:** مراقبة الموظفين أثناء أدائهم لواجباتهم يمكن أن توفر معلومات دقيقة حول العمليات التي يقومون بها وكيفية تنفيذ المهام.

(٩-١) المبحث الثاني: الاحتياجات التدريبية:

١. مفهوم الاحتياجات التدريبية:

تتعدد المفاهيم الخاصة بالاحتياجات التدريبية حيث أن لكل مهنة احتياجاتها التدريبية خاصة بها وستتطرق لبعض المفاهيم منها:

حيث عرفها مصطفى والمبارك (٢٠١٠) بأنها "هي مجموعة التغييرات الواجب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه ومهاراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لكي يتمكن من أداء وظيفته الحالية بكفاءة أكبر أو لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى" (ص.٦٩).

وعرفها حجازي (٢٠١٠) بأنها "تحديد نواحي الضعف والقصور في إمكانيات العامل وكفاءته التي تحول دون التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العامل بحيث يمكن عن طريق اكتسابه لهذه التغييرات تحسين مستوى أداء العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية" (ص.٦٧).

وعرفها أبو النصر (٢٠٠٨) بأنها "المعرفة أو المهارة التي يجيب أن يتعلمها أو يكتسبها الفرد للنجاح في أداء الأعمال المطلوبة منه" (ص.٦٩).

ويمكن القول من خلال ما سبق أنه تحديد الفجوات أو النقص في المهارات، والمعرفة، والقدرات التي يحتاج الأفراد أو الموظفون إلى تطويرها، أو تحسينها، من أجل تحقيق أداء فعال ومناسب في أدوارهم الوظيفية أو مهامهم الحالية والمستقبلية.

٢. أهمية الاحتياجات التدريبية كما ذكرها مصطفى

ومبارك (٢٠١٠) بأنها:

- تعد الدليل الذي يرشد التدريب إلى الاتجاه المناسب.
- تعد الركيزة التي يعتمد عليها أي نشاط تدريبي.
- أي نشاط تدريبي يقام لابد وأن يسبقه تحديد الاحتياجات التدريبية.

- تعتبر العنصر الرئيسي في إرشاد القدرات المتوفرة نحو المسار السليم في التدريب.

٣. أنواع الاحتياجات التدريبية:

كما ذكر مصطفى ومبارك (٢٠١٠) ان هناك أنواع من الاحتياجات التدريبية:

ان عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي عملية دائمة ومستمرة وتقوم بتأثير كبير ومباشر في جودة المراحل

٢- أهداف برنامج تنمية القدرات البشرية

يسعى هذا البرنامج إلى التنمية المتكاملة والتي تمثلها رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، والتي كانت من أهم مرتكزاتها الأساسية تنمية القدرات البشرية، وهدفت إلى بناء مستقبل طموح ومضيء للمملكة، وتمثل ذلك في ثلاثة محاور أساسية وهي: مجتمع حيوي، واقتصاد مزهر، ووطن طموح.

وتبنت رؤية ٢٠٣٠ الأهداف الاستراتيجية التي صممت لتحقيق تكامل البرامج فيما بينها، ودفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال تنفيذ المبادرات التحولية. وحرص هذا البرنامج على المواطن وتمكينه من المنافسة عالمياً من خلال تطوير مهارته الأساسية ومهارات المستقبل، كما أسهم إعداد تعليم إيساسي متين يعزز القيم منذ الصغر ويدعم فرصة التعلم مدى الحياة، وبناء مرتكزات لتطوير الممكّنات والسياسات التي تعزز ريادة المملكة.

٣- مراحل تنمية القدرات البشرية:

- **التعليم العام:** هذه المرحلة تعتبر ضرورية وجوهرية في رسم خارطة تنمية القدرات ومسار الأفراد على كافة المستويات المتوسطة والبعيدة، ولذا فإن التحديات التي تواجهها يكون لها الأثر الأكبر على المراحل الأخرى.
- **التعليم العالي والتدريب التقني والمهني:** وتعتمد هذه المرحلة على الحضير لبدء الحياة المهنية بشكل أساسي للانخراط في سوق العمل، من خلال تأسيس الأعمال أو التوظيف وحتى من خلال العمل الحر.
- **التعلم مدى الحياة:** وفي هذه المرحلة يتم التركيز على الموظفين من خارج منظومة العمل أو التعليم أو التدريب؛ وذلك من خلال تمكينهم من الحصول على فرص وظيفية تعمل على تطوير مهاراتهم، بالإضافة للعاملين؛ لضمان استمرار تطويرهم لمواكبة سوق العمل.

٤- أهم مكونات تنمية القدرات لبشرية

- **المجتمع:** ويقصد به جميع شرائح المجتمع على اختلاف الحالة الاجتماعية والاقتصادية وكذلك القدرات، وموقعها الجغرافي.
- **منظومة القدرات البشرية:** وهي مساهمة الجهات المختلفة لتنمية القدرات البشرية ومن أمثلتها: التعليم العام والقطاع الخاص والمجتمع بالإضافة إلى الأسرة ومؤسسات القطاع غير الربحي.
- **ممكّنات تنمية القدرات البشرية:** وهي تعزيز البحث والتطوير، تطوير القيم والاهتمام باللغة العربية، مشاركة القطاع الخاص، توفير البيانات الأساسية ومن هذا المنطلق نرى أن رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تدعم التعلم المستمر وتحقق غاية التدريب والتعلم المستمر لجميع الفئات ومن ضمنها فئة الإداريات في المدارس الابتدائية في مدينة جدة وجميع مدن المملكة بلا استثناء.

الدراسات السابقة والتعليق عليها:

فيما يأتي عرض لبعض الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم تربيتها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، بدءاً بالدراسات العربية التي درست مفهوم التحليل الوظيفي ثم مفهوم الاحتياجات التدريبية، بالإضافة إلى الدراسات التي ربطت متغيرات الدراسة برؤية المملكة ٢٠٣٠ وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية:

١- التحليل الوظيفي

- أجرت رمضان (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى التعرف على وظيفتي تحليل وتقييم الوظائف باعتبارهما من الوظائف الهامة في إدارة الموارد البشرية ومدى دورهما في تحسين أداء العاملين في شركة هندسة الكهرباء والغاز بنقرة - ورقلة - تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأعتمدنا على أداة الاستبيان كأداة لجمع بيانات البحث حيث تم توزيع (٧٠) استبيان على عينة شركة هندسة الكهرباء والغاز بنقرة - ورقلة - ، وتم استخدام برنامج spss في إدخال وتحليل بيانات البحث؛ توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك مستوى متوسط لتطبيق تحليل وتقييم الوظائف في المؤسسة محل الدراسة، ووجود أثر لتحليل وتقييم الوظائف على أداء العاملين وعلى قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها واستمرارها في العمل.
- كما أجرى كلا من لعريبي وبن شني (٢٠٢١) دراسة بهدف تبيان دور ومسؤولية إدارة الموارد البشرية في اختيار الفرد المناسب بالوظيفة مهما كان نوعها من خلال عملية تحليل، توصيف وتصميم الوظيفة برسم معالمها وسماتها ومتطلباتها بغرض وضع الفرد المناسب في المكان المناسب طبقاً لمهارته ومعارفه وقدراته ومستواه العلمي والعملية والمعرفية وتحقيق ذلك يعد ترجمة لكفاءة ونجاعة هذه الوظيفة على مستوى إدارة الموارد البشرية وهذا يصب في قالب الدور الفاعل لوظيفة تحليل الوظائف؛ وتم دراسة عينة مكونة من ٣٥ فرد واستخدم العديد من الأساليب الإحصائية من بينها معامل بيرسون للإثبات صحة الفرضيات المتبناة لإجابة عن الإشكالية الفرعية وكانت أهم النتائج: أن الباحث لوظيفة تحليل الوظيفة يدرك جيداً مدى أهميتها في تطوير الموارد البشرية للمؤسسة، ومن هذا المنطلق وجب على المؤسسة إعداد ذلك بشكل أمثل يضمن لها مورد بشري مناسب ويتم ذلك من خلال بلورة العديد من مضامين والأجزاء بشكل معقد ومدقق ومفصل لمكونات هذه الوظيفة وما تحمله من رسم ومشخص لمعالم ومواصفات الوظيفة وشروطها ومتطلباتها وما الجدوى من وجودها وحتى تفاوت لدرجة أهميتها.

٢- الاحتياجات التدريبية

- قامت بن رشيد (٢٠١٨) بدراسة هدفت الى الكشف عن أهم الاحتياجات التدريبية للموظفات الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض في ضوء الإدارة الإلكترونية والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول أهم الاحتياجات التدريبية للإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، والتي يمكن أن تعزى إلى أي من متغيرات المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد البرامج التدريبية التي تم الالتحاق بها أثناء الخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية). ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، وتطوير استبيان وزع إلكترونياً على مجتمع الدراسة المكون من (٦٠٢) إدارية من إداريات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، وقد كان عدد الاستجابات (٧٤) استجابة تشكل نسبة ١٢ ٪ من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض موافقات على أهمية الاحتياجات التدريبية في ضوء الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية. أن أهم الاحتياجات التدريبية للإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض: تتمثل في التعامل مع شبكة الإنترنت أن أقل الاحتياجات التدريبية للإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، تتمثل في معرفة أساليب تشفير المعلومات. وبناءً على نتائج الدراسة تمت التوصية بما يلي: العمل على رفع كفاءة الإداريات على رأس العمل واختيار أفضل البرامج التدريبية في مهارات الإدارة الإلكترونية. ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للمشكلات المتواجدة والتحديات الناشئة، حسب أهميتها بالنسبة للإداريات. وضع معايير لقياس أثر التدريب على الإداريات المتدربات. ربط تطوير المهارات المكتسبة بتقييم الأداء الوظيفي. استحداث برامج تدريبية مناسبة لاحتياجات الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة.
- كما أجرى العتيبي (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب، من خلال التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات مدارس التعليم العام في مجالات (القيادة المدرسية - التطوير المدرسي والمهني - قيادة التعليم والتعلم - تحسين البيئة المدرسية - القيم والأنظمة المهنية والشاركة مع الأسرة والمجتمع، وتحديد الفروق بين متوسطات أفراد العينة حول الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات مدارس التعليم العام تعزى لمتغير (الجنس، وعدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية)، ولتحقيق تلك الأهداف

- كما أجرت كلا من موسى وزاوي (٢٠٢١) دراسة هدفت الى محاولة تحديد أهمية التحليل الوظيفي لكل من عملية التوظيف والتدريب وتخطيط احتياجات الموارد البشرية بالنسبة لموظفي الوكالات البنكية المدروسة بولاية بسكرة، وقد ركزت على التحليل الوظيفي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة الدراسة فهو يساعد دراسة الموضوع من جانبه النظري والتطبيقي بشكل دقيق واعتمدت على استبانة تم توزيعها على موظفي كل من الوكالة البنكية السلام ووكالة بنك التابعة لولاية بسكرة (٣١) (موظف) وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين (ANOVA)، و توصلت الى مجموعة من النتائج الميدانية اهمها: تولي الوكالات البنكية محل اهتماما مرتفعا بالتحليل الوظيفي في إدارة الموارد البشرية وتعتمد على نتائجه في مختلف عمليات ادارة الموارد البشرية؛ و أنه لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول اهمية التحليل الوظيفي في ادارة الموارد البشرية توظيف - تدريب- تخطيط احتياجات الموارد البشرية تعزى لكل الجنس والسن والخبرة في البنوك محل الدراسة بولاية بسكرة حسب وجهة نظر موظفيها عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بالمائة. في حين كان هناك فروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.
- كما أجرت ديب وآخرون (٢٠٢٢) بحث هدف الى دراسة العلاقة بين تحليل الوظيفة من جهة، والتدوير الوظيفي من جهة أخرى، حيث تم تناول تحليل الوظيفة من خلال أبعاده الخمسة (الواجبات والمسؤوليات، المتطلبات البشرية البيئة، علاقات العمل، الأدوات)، في حين تم تناول التدوير الوظيفي كمتغير تابع كيعد واحد، وتم توزيع ٢٢١ استبانة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين الإداريين في المعاهد التقنية في جامعة تشرين. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وأسلوب التحليل الإحصائي، حيث تم استخدام اختبار الفروق لعينة واحدة، والارتباط الخطي البسيط، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss بالإصدار ٢٠. توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها: انخفاض مستوى الاعتماد على عملية التدوير الوظيفي في المعاهد التقنية وجود علاقة معنوية قوية بين تحديد الواجبات والتدوير الوظيفي من جهة أخرى. وجود علاقة معنوية متوسطة بين كل من تحديد الأدوات وتحديد المتطلبات البشرية من جهة والتدوير الوظيفي من جهة أخرى في البيئة المدروسة. وجود علاقة معنوية ضعيفة بين البيئة وعلاقات العمل والتدوير الوظيفي في المعاهد التقنية.

تم اختيار عينة عشوائية من مديري ومديرات مدارس التعليم العام بالدوادمي بلغ عددها (١٧٣) مديراً ومديرة. واستخدمت الاستبانة التي تكونت من (٣١) فقرة لجمع البيانات الكمية، واستخدام المقابلة المفتوحة مع عينة قصدية عددها (٦) من أفراد العينة العشوائية لجمع البيانات النوعية؛ حيث تم استخدام المنهج المختلط، وذلك عبر التصميم التتابعي التفسيري، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات مدارس التعليم العام في جميع المجالات جاءت بدرجة موافقة عالية. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وعلى جميع محاور الاستبانة، كما وجد فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية على محور الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات مدارس التعليم العام في مجال القيادة المدرسية، بينما تبين عدم وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية على باقي الأبعاد الأخرى.

كما قام العبدالعزیز وآخرون (٢٠٢٤) بدراسة هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لدى مديري مدارس الدمج من وجهة نظرهم، وعلاقتها ببعض المتغيرات. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. حيث تم تطبيق استبانة على عينة تكونت من (٥٩) مديراً من مديري مدارس الدمج والمدارس الملحقة بها برامج التربية الخاصة التابعة لإدارة تعليم منطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية أظهرت نتائج الدراسة أن الاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة عالية في الجوانب المعرفية والمهارية. حيث تمثلت الاحتياجات التدريبية المعرفية معرفة سبل التعاون، وتطوير وتنفيذ الدمج، ومسؤوليات وأدوار المديرين، والتوجهات والقضايا الحديثة في مجال التربية الخاصة، والتشريعات المحلية المتعلقة بحقوق الطلبة من ذوي الإعاقة، وفئات وتصنيفات ذوي الإعاقة والقوانين واللوائح التي تتناول الدمج، وأنواع التقييمات لتحديد الأهلية للتعليم الخاص. في حين تمثلت الاحتياجات التدريبية المهارية في مهارات التواصل ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، ومهارات القدرة على تقديم ملاحظات للمعلمين، ومهارة إعداد ميزانية المدرسة بما يتلاءم مع برامج التربية الخاصة، ومهارة تقييم أداء المعلمين، ومهارة بناء العلاقات. كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية. في حين أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية لصالح المرحلة الابتدائية والثانوية، وعدد الدورات

التدريبية المتعلقة بمجال الدمج الصالح الذين لم يحضروا أي دورة تتعلق بالدمج.

وقامت كلا من الحميد والجرياني (٢٠٢٤) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة الاحتياجات التدريبية للكادر الإداري بالتعليم العام بمدينة بريدة، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي) والاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة عشوائية بلغ عددها (٣٣١) موظفة وتوصلت الدراسة إلى أن الاحتياج للتدريب جاء بدرجة كبيرة، وجاءت الأبعاد بدرجة كبيرة أيضاً، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول جميع أبعاد الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية لصالح المرحلة الثانوية، ماعدا بعد الكفايات الإدراكية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول جميع الأبعاد تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدورات التدريبية ماعدا بعدي (الكفايات الإدارية والفنية، والكفايات التكنولوجية وهناك فروق حول تحديد الاحتياجات التدريبية للكفايات الإدارية والفنية لصالح الحاصلين على من ١٥ دورات تدريبية بينما كانت الفروق حول تحديد الاحتياجات التدريبية للكفايات التكنولوجية لصالح الحاصلين على أكثر من ١٠ دورات تدريبية. وأوصت الدراسة بأهمية تبني الجهات المعنية التدريب على الاحتياجات التدريبية التي توصلت إليها هذه الدراسة وقياس أثر التدريب عليها.

رؤية المملكة ٢٠٣٠

أجرى المخلفي (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. وتكونت عينة الدراسة من ٧٢ من عمداء الكليات ووكلائها في جامعة القصيم، وتم تطبيق استبانة تكونت من ٤٣ فقرة موزعة على خمسة مجالات. وأظهرت نتائج الدراسة: أن تقديرات أفراد الدراسة لجميع الاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة مرتفعة للمجالات وفق الترتيب الآتي: التخطيط الاستراتيجي، والقيادة الإدارية الفاعلة، والتمكين المهني، والعلاقات الإنسانية، وأخيراً الأنشطة المرافقة للتعليم، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند جميع المجالات ككل، تعزى لمتغير الرتبة العلمية ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديراتهم تعزى لمتغير الكلية، وذلك لصالح تقديرات العمادة المساندة، وأن هناك

ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م لصالح ذوي سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) في جميع المجالات، وبناءً على نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات.

- كما أجرت العنزي (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى التعرف على الجدارات الوظيفية اللازمة لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، فتكونت عينة الدراسة من (١٠١) قائدة اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي فقد أعدت استبانة فتننت وطبقت على أفراد الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وضع خريطة للجدارات الوظيفية لقيادات التعليم العام والتي يمكن أن تسهم بشكل فاعل في نجاح مدارس التعليم العام في تحقيق الرؤية ٢٠٣٠، وتقديم مقترحات لعلاج فجوات الجدارات لدى القادة والتي تؤثر في أداء كل منسوبي التعليم، كما تسهم في عملية الاختيار والتعيين للعناصر المتميزة المبنية على الجدارات الوظيفية ضماناً للشفافية وتحقيق العدالة ورسم المسارات الوظيفية القائمة على الكفاءة للجميع، وإعداد خطط للتعاقد الوظيفي القائم على النجاح والاجتهاد، وجاءت أهم التوصيات في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة وخطط إعادة الهيكلة بما يتفق مع رؤية الوطن العظيم.

التعليق على الدراسات السابقة:

- الدراسات السابقة تناولت بعض متغيرات الدراسة كل على حدة، إلا أنها لم تشير إلى التحليل الوظيفي كمدخل لتحديد الاحتياجات التدريبية وهنا تكمن القيمة المضافة التي تحاول الدراسة الوصول إليها. حيث اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يلي:
- اختلاف البيئة التي أجريت فيها مختلف الدراسات السابقة.
- اختلاف الفترة الزمنية مع الدراسات السابقة.
- لم تركز الدراسات السابقة على التحليل الوظيفي في الإدارة التربوية.

كما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تدرس العلاقة بين التحليل الوظيفي والاحتياجات التدريبية للإداريات في مدارس جدة وهذا الجانب لم تتم مناقشته في أي من الدراسات السابقة، وهذا على حد علم الباحثة. أما مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، يمكن إيضاح أهمها فيما يلي:

- أ. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة.
- ب. استفادت الدراسة من دراسة لعريبي وبن شني (٢٠٢١) ودراسة ديب وآخرون (٢٠٢٢) في تحديد أبعاد التحليل الوظيفي.
- ج. استفادت الدراسة من بن رشيد (٢٠١٨) ودراسة الحميد والجريفي (٢٠٢٤) في تحديد أبعاد الاحتياجات التدريبية.

فروقاً دالة إحصائياً بين متوسطات تقديراتهم تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، وذلك لصالح تقديرات ذوي الخبرة الإدارية أقل من ٣ سنوات، ومن ٣-٦ سنوات. وكان من أبرز توصيات الدراسة إعطاء الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ووكلائها وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ الدعم الكافي ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة.

- قامت البليهد (٢٠٢٠) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى إجابة الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ لبعض المهارات المطلوبة للعمل، والكشف عن المشكلات التي تواجه تطوير أدائهم، وتحديد الدورات التدريبية المقترحة لتحسين أدائهم. وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٨٨) موظفة إدارية، تم اختيارهن بطريقة المعاينة العشوائية، وقامت الباحثة بإعداد استبانة لجمع البيانات. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط العام لمستوى إجابة الهيئة الإدارية لبعض المهارات المطلوبة للعمل كان متوسطاً، كما كان المتوسط العام للمشكلات التي تواجه تطوير أداء الهيئة الإدارية متوسطاً، كما أن المتوسط العام لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الدورات التدريبية المقترحة لتحسين أداء الهيئة الإدارية كان مرتفعاً، وجاء في مقدمة الدورات التدريبية المقترحة مهارات الحاسب، والبرامج الإدارية، واللغة الإنجليزية، وأعمال السكرتارية، وفن التعامل مع الآخرين، وإدارة الصراع. وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج تم صياغة بعض التوصيات والمقترحات.

- أجرت أبو جامع (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، باستخدام البحث المنهج الوصفي، أما العينة فقد بلغت (٤٣٤) من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية، وتمثل نسبة (١٠,٧٩٪) من مجتمع البحث، منهم (٢٢٨) معلماً، و (٢٠٦) معلمة، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، حسب متغير الجنس، وحسب متغير سنوات الخبرة، والكشف عن الفروق التي تعزى إلى متغيرات البحث، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن واقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م جاء إجمالاً بدرجة متوسطة، وأن ترتيب مجالات البحث جاءت على النحو التالي: في المرتبة الأولى: قيادة عمليات التعليم والتعلم بدرجة كبيرة، وحصلت في المرتبة الثانية على درجة متوسطة، قيادة الشراكة المجتمعية، وفي المرتبة الأخيرة: قيادة مجتمعات التعلم المهنية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a ٠,٠٥) حول ممارسة قادة المدارس الحكومية للكفايات الفنية في

يتضح من الجدول السابق أن (٣٨٪)، من عينة الدراسة من ذوات الخبرة أقل من ٥ سنوات، وهن الفئة الأكبر في أفراد الدراسة، في حين أن (٢٧٪) من عينة الدراسة سنوات خبرتهن أكثر من ١٠ سنوات، وهن الفئة الأقل في عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

يقصد بأداة الدراسة أو أداة جمع البيانات "الوسيلة التي تتّم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف اختبار فرضيات الدراسة، أو الإجابة على تساؤلاتها" (القحطاني، والعامري، وآل مذهب، والعمر، ٢٠٠٤م: ص٢٨٧).

وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، والتي تعرف بأنّها "وسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد عن طريق إجابتهن عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين دون مساعدة الباحث لهن أو حضوره أثناء إجابتهن عنها" (القحطاني، والعامري، وآل مذهب، والعمر، ٢٠٠٤م: ص٢٨٨).

خطوات بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وما احتوته من إطار نظري واستبيانات ومقابلات، ومن ذلك دراسة (علي، ٢٠٢٢)، ودراسة (مكاوي وآخرون، ٢٠٢١) وقد تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولى كأداة لجمع البيانات اللازمة عن الدراسة.

وقد اعتمدت الباحثة في إعدادها الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل عبارة.

صدق الأداة:

قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولى تم عرضها على نخبة من المحكمين داخل جامعات المملكة العربية السعودية، لإبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وصحة صياغتها، وقد بلغ عدد المحكمين (٥) من أساتذة الجامعات السعودية؛ وقد تم تعديل الاستبانة بناءً على ملاحظاتهم وضعت الاستبانة في صورتها النهائية وأصبحت صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة بالمحور الذي تنتمي إليه الفقرة وكذلك معامل الارتباط بين كل فقرة والاستبانة ككل، وهو ما يوضحه الجداول التالية:

د. ساعدت بعض الدراسات مثل دراسة أبو جامع (٢٠٢١) ودراسة العنزي (٢٠٢٢) على الاهتمام إلى بعض المصادر المعرفية المهمة للدراسة الحالية فيما يخص علاقة رؤية المملكة ٢٠٣٠ بالاحتياجات التدريبية.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث يمثل المنهج العلمي الأكثر مناسبة لطبيعة الدراسة، ولقد عرفه العساف (٢٠١٢) بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً" (ص.١١).

مجتمع الدراسة:

يشير عبيدات، وآخرون (٢٠٠٧م) إلى أن مجتمع الدراسة هو "جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث" (ص٩٩).

ويتكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع مديرات المدارس بتعليم بجدة بالمرحلة الابتدائية، والبالغ عددهم (٢٢٥) مديرة (هنا يكتب المصدر).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، حيث قامت الباحثة بإرسال الاستبانة الإلكترونية حتى حصلت على عدد (١٠٠) من الردود الإلكترونية، وفيما يلي خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الوظيفية.

جدول رقم (١)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريوس	٦٦	٦٦,٠
ماجستير	٢٢	٢٢,٠
دكتوراه	١٢	١٢,٠
المجموع	١٠٠	١٠٠٪

يتضح من الجدول السابق أن (٦٦٪)، من عينة الدراسة من حملة مؤهل البكالوريوس، وهن الفئة الأكبر في أفراد الدراسة، في حين أن (١٢٪) من عينة الدراسة يحملن مؤهل الدكتوراه، وهن الفئة الأقل في عينة الدراسة.

جدول رقم (٢)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٣٨	٣٨,٠
من ٥ إلى ١٠ سنوات	٣٥	٣٥,٠
أكثر من ١٠ سنوات	٢٧	٢٧,٠
المجموع	١٠٠	١٠٠٪

جدول رقم (٣)

معاملات ارتباط بنود المحور الأول بالبعد الذي تنتمي إليه الفقرة وكذلك بالدرجة الكلية للمحور

م	فقرات المحور الأول	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
البعد الأول			
١	توضح الأهداف التي تسعى الموظفة لتحقيقها	**٠,٧٢٤	**٠,٦٠٩
٢	تحدد المهام المكونة للوظيفة الإدارية	**٠,٩٣٨	**٠,٦٧٧
٣	تحدد كيفية تنفيذ المهام	**٠,٩٥٧	**٠,٦٩١
٤	تحدد المعايير الوظيفية للإداريات	**٠,٩٧٤	**٠,٧٧٦
البعد الثاني			
١	تحدد الخبرات المطلوب توفرها في الإدارية	**٠,٩٧٦	**٠,٧٧٥
٢	توضح السمات الشخصية والجسمانية الواجب توفرها	**٠,٩٢٥	**٠,٧٧٧
٣	تصف المهارات التقنية الواجب توفرها في الإدارية	**٠,٩٦٢	**٠,٨٠٥
٤	تحدد المؤهلات العلمية التي يجب أن تمتلكها الإدارية	**٠,٧٢٣	**٠,٤٣٠
البعد الثالث			
١	تحدد بيئة العمل المناسبة لعمل الإدارية (الإضاءة، المقعد، الأجهزة)	**٠,٩١٤	**٠,٧٥١
٢	تساهم الأجهزة اللازمة في قيام الإدارية بمهامها	**٠,٩٤٣	**٠,٦٦٢
٣	توفر الأدوات والآلات والقرطاسية اللازمة لممارسة العمل	**٠,٩٥٠	**٠,٧٧٠

** عبارات دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل.

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى ٠,٠١، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكونة للاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

جدول رقم (٤)

معاملات ارتباط بنود المحور الثاني بالبعد الذي تنتمي إليه الفقرة وكذلك بالدرجة الكلية للمحور

م	فقرات المحور الثاني	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
البعد الأول			
١	تستخدم الأساليب الحديثة في الإدارة	**٠,٩٤٢	**٠,٦٠٩
٢	تشخص المشكلات الإدارية بفاعلية	**٠,٨٠٠	**٠,٦٧٧
٣	تطبق معايير الجودة في العمل الإداري	**٠,٩٧٢	**٠,٦٩١
٤	تمتلك حس المبادرة في حل المشكلات	**٠,٩٥٩	**٠,٧٧٦
البعد الثاني			
١	توظف شبكة المعلومات في العملية الإدارية	**٠,٩٥٨	**٠,٧٧٥
٢	توظف التطبيقات الرقمية لإنجاز المهام (كالماح الضوئي)	**٠,٨٣١	**٠,٧٧٧
٣	تمتلك المهارات الأساسية للتعامل مع أنظمة تشغيل الحاسوب	**٠,٩٠٩	**٠,٨٠٥
٤	تتعامل مع برامج مايكروسوفت أوفيس باحترافية	**٠,٨٦٧	**٠,٤٣٠
البعد الثالث			
١	تمتلك مهارات الاتصال الرسمي	**٠,٩٣٧	**٠,٧٥١
٢	تتقن مهارات الاتصال غير الرسمي	**٠,٦٥٨	**٠,٦٦٢
٣	تتقن مهارات التعامل مع الآخرين	**٠,٧١٢	**٠,٧٧٠
٤	تستطيع التفاوض والإقناع	**٠,٩٢٣	**٠,٨٠١

** عبارات دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل.

أساليب تحليل البيانات:

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية للتعرف على خصائص أفراد الدراسة وحساب صدق وثبات الأدوات والإجابة على تساؤلات الدراسة:

✓ التكرارات والنسبة المئوية، للتعرف على خصائص عينة البحث.

✓ المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، وكذلك لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

✓ الانحراف المعياري (Standard Deviation) وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، حيث يوضح الانحراف المعياري تشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقياس، وكذلك لترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.

✓ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاستخراج ثبات أدوات البحث.

✓ حساب قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

✓ تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis)، لمعرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيري المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديرات المدارس للتحليل الوظيفي لتحديد الاحتياجات التدريبية لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية من وجهة نظرهم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

للتعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس للتحليل الوظيفي لتحديد الاحتياجات التدريبية لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية من وجهة نظرهم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور درجة ممارسة مديرات المدارس للتحليل الوظيفي لتحديد الاحتياجات التدريبية لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية من وجهة نظرهم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وجاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالية:

أولاً: درجة ممارسة مديرات المدارس للمهام والواجبات

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكوّنة للاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

ثبات الاستبانة:

للتحقق من الثبات لمفردات محاور الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٥) معاملات ثبات ألفا كرونباخ

محاور الدراسة	عدد البنود	معامل الثبات ألفا كرونباخ
البعد الأول	٤	٠,٨٧٠
البعد الثاني	٤	٠,٨٣٨
البعد الثالث	٣	٠,٨٣٩
معامل ثبات المحور الأول	١١	٠,٩٠١
البعد الأول	٤	٠,٨٨٨
البعد الثاني	٤	٠,٧٩١
البعد الثالث	٤	٠,٨١٥
معامل ثبات المحور الثاني	١٢	٠,٩٢٦
معامل الثبات الكلي	٢٣	٠,٩٣٧

من الجدول السابق يتضح أن ثبات محور الدراسة مرتفع، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة ما بين (٠,٧٩١ إلى ٠,٨٨٨)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (٠,٩٣٧)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

تصحيح أداة الدراسة:

لتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثة الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل الموضحة في الجدول التالي ليتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

جدول رقم (٦) تصحيح أداة الدراسة

درجة الموافقة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (5 - 1) \div 5 = 0,8$$

لنحصل على التصنيف التالي:

جدول (٧) توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم

في أداة الدراسة

الدرجة	الحكم
من ١,٨٠ - ١,٠٠	لا أوافق بشدة
أكبر من ١,٨٠ - ٢,٦٠	لا أوافق
أكبر من ٢,٦٠ - ٣,٤٠	أوافق إلى حد ما
أكبر من ٣,٤٠ - ٤,٢٠	أوافق
أكبر من ٤,٢٠ - ٥,٠٠	أوافق بشدة

جدول رقم (٨): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد درجة ممارسة مديرات المدارس

للمهام والواجبات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٣	تحدد كيفية تنفيذ المهام	٤,٥٩	٠,٦٨٣	أوافق بشدة	١
١	توضح الأهداف التي تسعى الموظفة لتحقيقها	٤,٥٤	٠,٨٤٦	أوافق بشدة	٢
٤	تحدد المعايير الوظيفية للإداريات	٤,٣٨	١,٠٥٢	أوافق بشدة	٣
٢	تحدد المهام المكونة للوظيفة الإدارية	٤,٣٣	١,١٢٩	أوافق بشدة	٤
المتوسط العام		٤,٥٦	٠,٨٠٨	أوافق بشدة	

*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

وقد قامت الباحثة بترتيب هذه العبارات حسب متوسطات الموافقة على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (٣) وهي (تحدد كيفية تنفيذ المهام)، في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة عليها بمتوسط مقداره (٤,٥٩ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (١) وهي (توضح الأهداف التي تسعى الموظفة لتحقيقها)، في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة عليها بمتوسط مقداره (٤,٥٤ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٤) وهي (تحدد المعايير الوظيفية للإداريات)، في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة عليها بمتوسط مقداره (٤,٣٨ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٢) وهي (تحدد المهام المكونة للوظيفة الإدارية)، في المرتبة (الرابعة) من حيث الموافقة عليها بمتوسط مقداره (٤,٣٣ من ٥,٠٠).

ثانياً: درجة ممارسة مديرات المدارس للموارد البشرية

جدول رقم (٩): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد درجة ممارسة مديرات المدارس للموارد

البشرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تحدد الخبرات المطلوب توفرها في الإدارية	٤,٥٧	٠,٨٠٧	أوافق بشدة	١
٣	تصف المهارات التقنية الواجب توفرها في الإدارية	٤,٥١	٠,٨٤٧	أوافق بشدة	٢
٤	تحدد المؤهلات العلمية التي يجب أن تمتلكها الإدارية	٤,٤٣	٠,٩٠٢	أوافق بشدة	٣
٢	توضح السمات الشخصية والجسمانية الواجب توفرها	٤,٣٩	٠,٩٦٣	أوافق بشدة	٤
المتوسط العام		٤,٤٨	٠,٤٤٦	أوافق بشدة	

*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

المقياس الخماسي، والتي توضح أن الاستجابة على عبارات بعد درجة ممارسة مديرات المدارس للموارد البشرية تشير جميعها إلى (موافق بشدة) على التوالي، وقد قامت الباحثة بترتيب هذه العبارات حسب متوسطات الموافقة على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (١) وهي (تحدد الخبرات المطلوب توفرها في الإدارية)، في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة عليها بمتوسط مقداره (٤,٥٧ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٣) وهي (تصف المهارات التقنية الواجب توفرها في الإدارية)، في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة عليها بمتوسط مقداره (٤,٥١ من ٥,٠٠).

من الجدول السابق يتبين أن درجة ممارسة مديرات المدارس للمهام والواجبات كأحد ممارسات التحليل الوظيفي لتحديد الاحتياجات التدريبية لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية من وجهة نظرهم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ جاءت بدرجة كبيرة جداً، متوسط حسابي بلغ (٤,٥٦ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق بشدة) في أداة الدراسة.

كما يتبين من الجدول السابق أن هناك توافقاً في آراء عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مديرات المدارس للمهام والواجبات، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٤,٣٣ إلى ٤,٥٩)، وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي، والتي توضح أن الاستجابة على عبارات بعد درجة ممارسة مديرات المدارس للمهام والواجبات تشير جميعها إلى (موافق بشدة) على التوالي،

من الجدول السابق يتبين أن درجة ممارسة مديرات المدارس للموارد البشرية كأحد ممارسات التحليل الوظيفي لتحديد الاحتياجات التدريبية لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية من وجهة نظرهم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ جاءت بدرجة كبيرة جداً، متوسط حسابي بلغ (٤,٤٨ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق بشدة) في أداة الدراسة.

كما يتبين من الجدول السابق أن هناك توافقاً في آراء عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مديرات المدارس للموارد البشرية، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٤,٣٩ إلى ٤,٥٧)، وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة من فئات

جاءت العبارة رقم (٤) وهي (تحدد المؤهلات العلمية التي يجب أن تمتلكها الإدارية)، في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة عليها بمتوسط مقداره (٤,٤٣ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٢) وهي (توضح السمات الشخصية والجسمانية الواجب توفرها)، في المرتبة (الرابعة) من حيث الموافقة عليها بمتوسط مقداره (٤,٣٩ من ٥,٠٠).

ثالثاً: درجة ممارسة مديرات المدارس للتجهيزات

جدول رقم (١٠): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد درجة ممارسة مديرات المدارس

للتجهيزات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٣	توفر الأدوات والآلات والقرطاسية اللازمة لممارسة العمل	٤,٥٦	٠,٨٠٨	أوافق بشدة	١
١	تحدد بيئة العمل المناسبة لعمل الإدارية (الإضاءة، المقعد، الأجهزة)	٤,٤٦	٠,٧٥٨	أوافق بشدة	٢
٢	تساهم الأجهزة اللازمة في قيام الإدارية بمهامها	٤,٤٤	٠,٩٢٥	أوافق بشدة	٣
المتوسط العام		٤,٤٩	٠,٤٣٨	أوافق بشدة	

*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

درجة ممارسة مديرات المدارس للتجهيزات تشير جميعها إلى (موافق بشدة) على التوالي، وقد قامت الباحثة بترتيب هذه العبارات حسب متوسطات الموافقة على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (٣) وهي (توفر الأدوات والآلات والقرطاسية اللازمة لممارسة العمل)، في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة عليها بمتوسط مقداره (٤,٥٦ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (١) وهي (تحدد بيئة العمل المناسبة لعمل الإدارية (الإضاءة، المقعد، الأجهزة))، في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة عليها بمتوسط مقداره (٤,٤٦ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٢) وهي (تساهم الأجهزة اللازمة في قيام الإدارية بمهامها)، في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة عليها بمتوسط مقداره (٤,٤٤ من ٥,٠٠).

وفيما يلي ترتيب جميع هذه الأبعاد على النحو التالي:

من الجدول السابق يتبين أن درجة ممارسة مديرات المدارس للتجهيزات كأحد ممارسات التحليل الوظيفي لتحديد الاحتياجات التدريبية لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية من وجهة نظرهم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ جاءت بدرجة كبيرة جداً، متوسط حسابي بلغ (٤,٤٩ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق بشدة) في أداة الدراسة.

كما يتبين من الجدول السابق أن هناك توافقاً في آراء عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مديرات المدارس للتجهيزات، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٤,٤٤ إلى ٤,٥٦)، وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي، والتي توضح أن الاستجابة على عبارات بعد

جدول رقم (١١): استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد التحليل الوظيفي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	درجة ممارسة مديرات المدارس للمهام والواجبات	٤,٤٦	٠,٤٨٠	أوافق بشدة	٣
٢	درجة ممارسة مديرات المدارس للموارد البشرية	٤,٤٨	٠,٤٤٦	أوافق بشدة	٢
٣	درجة ممارسة مديرات المدارس للتجهيزات	٤,٤٩	٠,٤٣٨	أوافق بشدة	١
المتوسط العام		٤,٤٧	٠,٢٥٢	أوافق بشدة	

*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

من حيث الموافقة عليها بمتوسط مقداره (٤,٤٨ من ٥,٠٠)، وجاءت درجة ممارسة مديرات المدارس للمهام والواجبات في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة عليها بمتوسط مقداره (٤,٤٨ من ٥,٠٠).

وتفسر الباحثة تلك النتيجة بأهمية التحليل الوظيفي في تحديد ما الذي تحتاجه الإدارية فعلياً على أرض الواقع من البرامج التدريبية اللازمة لهن، كما يمكن من خلال ممارسات المديرات لمهارات التحليل الوظيفي اكتشاف أن الحاجة الفعلية للإدارات فيما يتعلق بالبرامج التدريبية يختلف عن ما تعتقده المديرات، كما يسهم التحليل الوظيفي في تحسين كفاءة وفعالية البرامج التدريبية المقدمة للإداريات،

من الجدول السابق يتبين أن درجة ممارسة مديرات المدارس لجميع مؤشرات وأبعاد التحليل الوظيفي لتحديد الاحتياجات التدريبية لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية من وجهة نظرهم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ جاءت بدرجة كبيرة جداً، متوسط حسابي عام بلغ (٤,٤٧ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق بشدة) في أداة الدراسة.

كما جاءت درجة ممارسة مديرات المدارس للتجهيزات في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة عليها بمتوسط مقداره (٤,٤٩ من ٥,٠٠)، في حين درجة ممارسة مديرات المدارس للموارد البشرية في المرتبة (الثانية)

واختلفت تلك النتيجة مع دراسة رمضان (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن هناك مستوى متوسط لتطبيق تحليل وتقييم الوظائف في المؤسسة محل الدراسة.

إجابة السؤال الثاني: ما درجة الاحتياجات التدريبية لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية من وجهة نظر مديرات المدارس؟

للتعرف على درجة الاحتياجات التدريبية لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية من وجهة نظر مديرات المدارس، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور درجة الاحتياجات التدريبية لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية من وجهة نظر مديرات المدارس، وجاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالية:

أولاً: الاحتياجات الإدارية والفنية

جدول رقم (١٢): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الاحتياجات الإدارية والفنية

مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٤	تمتلك حس المبادرة في حل المشكلات	٤,٦٨	٠,٦١٨	أوافق بشدة	١
٣	تطبق معايير الجودة في العمل الإداري	٤,٥٥	٠,٧٤٤	أوافق بشدة	٢
٢	تشخص المشكلات الإدارية بفاعلية	٤,٥٠	٠,٨٧٠	أوافق بشدة	٣
١	تستخدم الأساليب الحديثة في الإدارة	٤,٤٢	٠,٩٣٤	أوافق بشدة	٤
المتوسط العام		٤,٥٤	٠,٤١٥	أوافق بشدة	

*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٤) وهي (تمتلك حس المبادرة في حل المشكلات)، في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة عليها بمتوسط مقداره (٤,٦٨ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٣) وهي (تطبق معايير الجودة في العمل الإداري)، في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة عليها بمتوسط مقداره (٤,٥٥ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٢) وهي (تشخص المشكلات الإدارية بفاعلية)، في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة عليها بمتوسط مقداره (٤,٥٠ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (١) وهي (تستخدم الأساليب الحديثة في الإدارة)، في المرتبة (الرابعة) من حيث الموافقة عليها بمتوسط مقداره (٤,٤٢ من ٥,٠٠).

ثانياً: الاحتياجات الرقمية

نظراً لأنه عندما تُبنى البرامج التدريبية على نتائج التحليل الوظيفي، تصبح أكثر ملاءمة لواقع العمل، وأكثر تأثيراً في تطوير الأداء، وكذلك يسهم التحليل الوظيفي في ربط التدريب بالأداء الفعلي للإداريات، كما يسهم التحليل الوظيفي في جعل التدريب موجّهاً نحو تحسين أداء الإداريات الوظيفي وليس مجرد تطوير عام، مما يسهل قياس أثر التدريب على أداء الإداريات، ومن خلال التحليل الوظيفي الذي يمارسه المديرات يمكن معرفة من يحتاج التدريب فعلياً من الإداريات، وبذلك تُوجّه الموارد التدريبية بعدالة وفعالية لجميع الإداريات وفق احتياج كل منهن.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة موسى وزاوي (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن الوكالات البنكية تولي اهتماماً مرتفعاً بالتحليل الوظيفي في إدارة الموارد البشرية وتعتمد على نتائجه في مختلف عمليات إدارة الموارد البشرية.

من الجدول السابق يتبين أن درجة أهمية الاحتياجات الإدارية والفنية كأحد الاحتياجات التدريبية لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية جاءت بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديرات المدارس، متوسط حسابي بلغ (٤,٥٤ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق بشدة) في أداة الدراسة.

كما يتبين من الجدول السابق أن هناك توافقاً في آراء عينة الدراسة نحو درجة أهمية الاحتياجات الإدارية والفنية، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٤,٤٢ إلى ٤,٦٨)، وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي، والتي توضح أن الاستجابة على عبارات بعد درجة أهمية الاحتياجات الإدارية والفنية تشير جميعها إلى (موافق بشدة) على التوالي، وقد قامت الباحثة بترتيب هذه العبارات حسب متوسطات الموافقة على النحو التالي:

جدول رقم (١٣): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الاحتياجات الرقمية

مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٣	تمتلك المهارات الأساسية للتعامل مع أنظمة تشغيل الحاسوب	٤,٥١	٠,٨٤٧	أوافق بشدة	١
١	توظف شبكة المعلومات في العملية الإدارية	٤,٥٠	٠,٨١٠	أوافق بشدة	٢
٢	توظف التطبيقات الرقمية لإنجاز المهام (كالماسح الضوئي)	٤,٤٧	٠,٨٧٠	أوافق بشدة	٣
٤	تتعامل مع برامج مايكروسوفت أوفيس باحترافية	٤,٣٤	٠,٩٥٦	أوافق بشدة	٤
المتوسط العام		٤,٤٦	٠,٤٠٧	أوافق بشدة	

*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

من الجدول السابق يتبين أن درجة أهمية الاحتياجات الرقمية كأحد الاحتياجات التدريبية لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية جاءت بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديرات المدارس، متوسط حسابي بلغ (٤,٤٦ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق بشدة) في أداة الدراسة. كما يتبين من الجدول السابق أن هناك توافقاً في آراء عينة الدراسة نحو درجة أهمية الاحتياجات الرقمية، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٤,٣٤ إلى ٤,٥١)، وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي، والتي توضح أن الاستجابة على عبارات بعد درجة أهمية الاحتياجات الرقمية تشير جميعها إلى (موافق بشدة) على التوالي، وقد قامت الباحثة بترتيب هذه العبارات حسب متوسطات الموافقة على النحو التالي:

جدول رقم (١٤): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد احتياجات الاتصال

مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٣	تتقن مهارات التعامل مع الآخرين	٤,٥٨	٠,٧٩٤	أوافق بشدة	١
١	تمتلك مهارات الاتصال الرسمي	٤,٥٦	٠,٨٦٨	أوافق بشدة	٢
٤	تستطيع التفاوض والإقناع	٤,٥٤	٠,٨٥٨	أوافق بشدة	٣
٢	تتقن مهارات الاتصال غير الرسمي	٤,٣٢	١,١٢٧	أوافق بشدة	٤
المتوسط العام		٤,٥٠	٠,٤٩٧	أوافق بشدة	

*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٣) وهي (تتقن مهارات التعامل مع الآخرين)، في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة عليها بمتوسط مقداره (٤,٥٨ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (١) وهي (تمتلك مهارات الاتصال الرسمي)، في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة عليها بمتوسط مقداره (٤,٥٦ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٤) وهي (تستطيع التفاوض والإقناع)، في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة عليها بمتوسط مقداره (٤,٥٤ من ٥,٠٠).

جاءت العبارة رقم (٢) وهي (تتقن مهارات الاتصال غير الرسمي)، في المرتبة (الرابعة) من حيث الموافقة عليها بمتوسط مقداره (٤,٣٢ من ٥,٠٠).

وفيما يلي ترتيب جميع هذه الأبعاد على النحو التالي:

جدول رقم (١٥): استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد الاحتياجات التدريبية

لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	الاحتياجات الإدارية والفنية	٤,٥٤	٠,٤١٥	أوافق بشدة	١
٢	الاحتياجات الرقمية	٤,٤٦	٠,٤٠٧	أوافق بشدة	٣
٣	احتياجات الاتصال	٤,٥٠	٠,٤٩٧	أوافق بشدة	٢
المتوسط العام		٤,٥٠	٠,٢٤٦	أوافق بشدة	

*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

كما اتفقت مع دراسة العتيبي (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات مدارس التعليم العام في جميع المجالات جاءت بدرجة موافقة عالية.

وكذلك اتفقت مع دراسة العبد العزيز، وآخرون (٢٠٢٤) التي توصلت إلى أن الاحتياجات التدريبية المعرفية تمثلت في معرفة سبل التعاون، وتطوير وتنفيذ الدمج، ومسؤوليات وأدوار المديرين، والتوجهات والقضايا الحديثة في مجال التربية الخاصة، والتشريعات المحلية المتعلقة بحقوق الطلبة من ذوي الإعاقة، وفئات وتصنيفات ذوي الإعاقة والقوانين واللوائح التي تتناول الدمج، وأنواع التقييمات لتحديد الأهلية للتعليم الخاص. في حين تمثلت الاحتياجات التدريبية للمهارية في مهارات التواصل ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، ومهارات القدرة على تقديم ملاحظات للمعلمين، ومهارة إعداد ميزانية المدرسة بما يتلاءم مع برامج التربية الخاصة، ومهارة تقييم أداء المعلمين، ومهارة بناء العلاقات.

وكذلك اتفقت مع دراسة الحميد والجريفاني (٢٠٢٤) التي توصلت إلى أن الاحتياج للتدريب جاء بدرجة كبيرة، وجاءت الأبعاد بدرجة كبيرة أيضاً.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول التحليل الوظيفي كمدخل لتحديد الاحتياجات التدريبية تبعاً لمتغيرات الدراسة الميدانية (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي: للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول التحليل الوظيفي كمدخل لتحديد الاحتياجات التدريبية باختلاف متغير المؤهل العلمي، استخدمت الباحثة اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

من الجدول السابق يتبين أن درجة أهمية جميع الاحتياجات التدريبية لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية جاءت بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديرات المدارس، متوسط حسابي بلغ (٤,٥٠ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق بشدة) في أداة الدراسة.

كما تبين أن الاحتياجات الإدارية والفنية جاءت في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة عليها بمتوسط مقداره (٤,٥٤ من ٥,٠٠)، وجاءت احتياجات الاتصال في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة عليها بمتوسط مقداره (٤,٥٠ من ٥,٠٠)، في حين جاءت الاحتياجات الرقمية في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة عليها بمتوسط مقداره (٤,٤٦ من ٥,٠٠).

وتفسر الباحثة تلك النتيجة بأهمية الاحتياجات التدريبية في زيادة مستوى كفاءة الأداء الإداري، حيث أن التدريب يساعد الإداريات في اكتساب مهارات وظيفية جديدة، الأمر الذي يساعد في زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء الإدارية اليومية التي يمكن أن تصدر خلال العمل، كما أن هذه الاحتياجات لها أهمية بدرجة كبيرة في تحسين جودة البيئة المدرسية، فعندما تكون الإداريات مؤهلات في التواصل، إدارة الملفات، وخدمة أولياء الأمور، ينعكس ذلك إيجاباً على سمعة المدرسة ومستوى رضا المستفيدين، بالإضافة إلى أن هذه الاحتياجات التدريبية تسهم في دعم القيادة المدرسية، وتحقيق العدالة في توزيع المهام، فمن خلال تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن معرفة نقاط القوة والضعف لكل إدارية، وبالتالي توجيهها للمهام التي تتناسب مع قدراتها. واتفقت تلك النتيجة مع دراسة بن رشيد (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض موافقات على أهمية الاحتياجات التدريبية في ضوء الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية.

الجدول رقم (١٦): نتيجة اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) للفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي

أبعاد ومحاور الدراسة	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	درجة الحرية	مستوى الدلالة
درجة ممارسة مديرات المدارس للمهام والواجبات	بكالوريوس	٦٦	٥١,٣٤	٠,٧٤٤	٢	٠,٦٨٩ غير دالة
	ماجستير	٢٢	٥١,٥٩			
	دكتوراه	١٢	٤٣,٨٨			
درجة ممارسة مديرات المدارس للموارد البشرية	بكالوريوس	٦٦	٤٧,٨٩	١,٦٨٨	٢	٠,٤٣٠ غير دالة
	ماجستير	٢٢	٥٦,٢٥			
	دكتوراه	١٢	٥٤,٣٣			

درجة ممارسة مديرات المدارس للتجهيزات	بكالوريوس	٦٦	٤٩,٦٥	٢	٠,٦٧١
	ماجستير	٢٢	٥٤,٥٩		
	دكتوراه	١٢	٤٧,٦٧		
درجة ممارسة مديرات المدارس لجميع أبعاد التحليل الوظيفي	بكالوريوس	٦٦	٥٠,٠٥	٢	١,٣٨٤
	ماجستير	٢٢	٥٥,٥٩		
	دكتوراه	١٢	٤٣,٦٣		
الاحتياجات الإدارية والفنية	بكالوريوس	٦٦	٤٨,٨٣	٢	٠,٩٦٩
	ماجستير	٢٢	٥١,٨٤		
	دكتوراه	١٢	٥٧,٢٥		
الاحتياجات الرقمية	بكالوريوس	٦٦	٥١,٨٨	٢	١,٥٥٥
	ماجستير	٢٢	٥١,٥٩		
	دكتوراه	١٢	٤٠,٩٢		
احتياجات الاتصال	بكالوريوس	٦٦	٥٠,٥٨	٢	٠,٠٢٠
	ماجستير	٢٢	٥٠,٨٤		
	دكتوراه	١٢	٤٩,٤٦		
جميع الاحتياجات التدريبية لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية	بكالوريوس	٦٦	٥٠,٦٣	٢	٠,٠١٦
	ماجستير	٢٢	٥٠,٦٦		
	دكتوراه	١٢	٤٩,٥٠		

واختلفت تلك النتيجة مع دراسة موسى وزاوي (٢٠٢١) التي توصلت إلى وجود فروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة:

للتعرّف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول التحليل الوظيفي كمدخل لتحديد الاحتياجات التدريبية باختلاف متغير سنوات الخدمة، استخدمت الباحثة اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول التحليل الوظيفي كمدخل لتحديد الاحتياجات التدريبية باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث أن جميع قيم مستويات الدلالة أكبر من (٠,٠٥)، وبالتالي غير دالة إحصائياً مما يوضح عدم وجود تأثير دال إحصائياً لمتغير المؤهل العلمي نحو التحليل الوظيفي كمدخل لتحديد الاحتياجات التدريبية.

الجدول رقم (١٧): نتيجة اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) للفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير سنوات الخدمة

أبعاد ومجالات الدراسة	سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	درجة الحرية	مستوى الدلالة
درجة ممارسة مديرات المدارس للمهام والواجبات	أقل من ٥ سنوات	٣٨	٥٣,٦٢	١,٧٩١	٢	٠,٤٠٨ غير دالة
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٣٥	٤٥,٣٤			
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٧	٥٢,٨٠			
درجة ممارسة مديرات المدارس للموارد البشرية	أقل من ٥ سنوات	٣٨	٥١,٣٣	٠,٠٥٧	٢	٠,٩٧٢ غير دالة
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٣٥	٥٠,٢١			
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٧	٤٩,٧٠			
درجة ممارسة مديرات المدارس للتجهيزات	أقل من ٥ سنوات	٣٨	٥٠,١٨	٣,٠٨٥	٢	٠,٢١٤ غير دالة
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٣٥	٥٦,١٠			
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٧	٤٣,٦٩			
درجة ممارسة مديرات المدارس لجميع أبعاد التحليل الوظيفي	أقل من ٥ سنوات	٣٨	٥٢,١٧	٠,٣٤٠	٢	٠,٨٤٤ غير دالة
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٣٥	٤٨,٣٠			
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٧	٥١,٠٠			
الاحتياجات الإدارية والفنية	أقل من ٥ سنوات	٣٨	٤٨,٠٩	١,٠١٢	٢	٠,٦٠٣ غير دالة
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٣٥	٥٤,٣٤			
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٧	٤٨,٩١			
الاحتياجات الرقمية	أقل من ٥ سنوات	٣٨	٥٢,٥٣	٠,٤٦٦	٢	٠,٧٩٢ غير دالة
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٣٥	٥٠,٥٠			
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٧	٤٧,٦٥			
احتياجات الاتصال	أقل من ٥ سنوات	٣٨	٥٢,٧٩	١,١١٥	٢	٠,٥٧٣ غير دالة
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٣٥	٤٦,٤١			
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٧	٥٢,٥٧			
جميع الاحتياجات التدريبية لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية	أقل من ٥ سنوات	٣٨	٥١,٦٢	٠,٣٠١	٢	٠,٨٦٠ غير دالة
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٣٥	٥١,٢٩			
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٧	٤٧,٩١			

قائمة المراجع:

- البليهد، نورة. (٢٠٢٠). الاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج. (٧٤)، ٧٦٧-٨٠٠.
- الحמיד، نورة والجريفاني، شهد. (٢٠٢٤). الاحتياجات التدريبية للكادر الإداري في مدارس التعليم العام بمدينة بريدة. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، ٤ (١٢)، ٢٤٥-٢٧٧.
- الخطيب، بلال. (٢٠٠٩). استخدام تحليل الوظائف في تحديد الاحتياجات التدريبية: دراسة ميدانية لملاك التمريض في مستشفيات إقليم الشمال في الأردن. رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة ال البيت
- الخليفة، نهلة. (٢٠٢١) أهمية الاحتياجات التدريبية لقيادات الكلية التقنية للبنات في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في ضوء برنامج التحول الوطني. المجلة السعودية للتدريب التقني والمهني، ١ (٣)، ٤٥-٧٦.
- العالمية لتدريب قيادات المدارس الريفية. مجلة كلية التربية، ١٨ (١٠٠)، ٤٧٤-٥١٢.
- العبد العزيز، عمر وآل طالب، مها وفلاته، زينب والمسعودي، سليم (٢٠٢٤). الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس الدمج في التعليم العام. المجلة السعودية للتربية الخاصة، ٣١ (٣)، ١١٩ - ١٤٥.
- العتيبي، فهد. (٢٠٢٢). الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم والتدريب. مجلة العلوم التربوية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، ٣٣ (٣)، ٢٠٧-٢٦٢.
- العنزي، أمل. (٢٠٢٢). الجدارات الوظيفية اللازمة لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. رماح للبحوث والدراسات، (٦٢)، ٢٤٩-٢٨٤.
- المخلفي، تركي. (٢٠١٩). الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مجلة العلوم التربوية، ٣١ (٢)، ٣١٣ - ٣٣٧.
- النوري، عبد السلام وعموش مثني (٢٠٢٠). الفلسفة النظرية في دراسة ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإداري، ١٢ (١٣) الوثيقة الإعلامية برنامج تنمية القدرات البشرية (٢٠٢١-٢٠٢٥)
- عبيدات، ذوقان، وعبد الحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن (٢٠١٤م)، البحث العلمي: مفهومه. أدواته. أساليبه. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان.
- القحطاني، سالم سعيد؛ والعامري، أحمد سليمان؛ وآل مذهب، معدي محمد؛ العمر، بدران عبد الرحمن، (٢٠٠٤م) منهج البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض.

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول التحليل الوظيفي كمدخل لتحديد الاحتياجات التدريبية باختلاف متغير سنوات الخدمة، حيث أن جميع قيم مستويات الدلالة أكبر من (٠,٠٥)، وبالتالي غير دالة إحصائياً مما يوضح عدم وجود تأثير دال إحصائياً لمتغير سنوات الخدمة نحو التحليل الوظيفي كمدخل لتحديد الاحتياجات التدريبية.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة موسى وزاوي (٢٠٢١) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول أهمية التحليل الوظيفي في ادارة الموارد البشرية توظيف - تدريب- تخطيط احتياجات الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة.

كما اتفقت مع دراسة العبد العزيز، وآخرون (٢٠٢٤) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية. وكذلك اتفقت مع دراسة الحמיד والجريفاني (٢٠٢٤) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول جميع الأبعاد تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

واختلفت تلك النتيجة مع دراسة العتيبي (٢٠٢٢) التي توصلت إلى وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية على محور الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات مدارس التعليم العام في مجال القيادة المدرسية.

توصيات الدراسة:

أوضحت نتائج الدراسة أن هناك العديد من الاحتياجات التدريبية لدى الإداريات في مدارس جدة الابتدائية من وجهة نظر مديرات المدارس، وعليه توصي الباحثة بما يلي:

- تكثيف برامج التدريب في مجال مهارات حل المشكلات وطرق اختيار الحلول الملائمة.
- ضرورة الاهتمام بتطبيق معايير الجودة في العمل الإداري
- تشجيع الإداريات على بحث المشكلات الإدارية بفاعلية وتشجيعها بشكل واقعي ومحدد.
- ضرورة استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة وخاصة الأساليب التي ثبتت فاعليتها في تجويد مخرجات العمل التربوي.
- تشجيع الإداريات على تطوير مهارتهن التقنية والتعامل مع أنظمة تشغيل الحاسوب والتقنيات الحديثة.
- ضرورة توفير شبكة الإنترنت ذات السرعات العالية التي تخدم بيئة العمل.
- تبني برامج التحفيز المادية اللازمة للإداريات بما يسهم في زيادة دافعيتهن نحو ممارسات التحليل الوظيفي.
- إقامة الندوات العلمية واللقاءات وورش العمل في مجال الاحتياجات التدريبية اللازمة للإداريات.

لعريبي، الزهراء وبن شني، عبد القادر. (٢٠٢١). كفاءة تحليل الوظائف في انتقاء وتعيين المورد البشري في الموقع المؤسسي. مجلة مجاميع المعرفة. ٧ (١)، ٥٩٤-٥٧٨
مصطفى، الطيب عبد الوهاب والمبارك، عبد الصادق عبد العزيز. (٢٠١٠). "كيف يكون التدريب ممتعاً؟" الكتب العربي للمعارف.
معوض، فاطمة ومصطفى، هشام (٢٠٢١). إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية. الكويت: مكتبة الرشد موسي، سهام وزاوي، صورية. (٢٠٢١). أهمية التحليل الوظيفي في إدارة الموارد البشرية التوظيف التدريب وتخطيط وزارة المالية السعودية

<https://www.mof.gov.sa/Pages/default.aspx>

المراجع الأجنبية:

Armstrong, M (2009). Armstrong's Handbook of Human Resource Management. 11th Edition. Kogan Page. Philadelphia: USA.

ملحم، سامي محمد (٢٠٠٢م): مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
العساف، صالح بن حمد (١٤٣٣هـ) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض.
أبو جامع، إبراهيم. (٢٠٢١). ممارسة قادة المدارس الحكومية للكفايات الفنية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، ٦ (٢)، ٣٣٢-٢٩١
إبراهيم، ياسر. (٢٠٢١) الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء بعض النماذج برنوطي، سعاد نائف. (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع.
بن رشيد، حصة. (٢٠١٨). الاحتياجات التدريبية للموظفات الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض في ضوء الإدارة الإلكترونية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٩٩ (١)، ١٨٣-٢٠٩
جبار، دعاء (٢٠٢١). دور براعة إدارة المواد البشرية في تعزيز الابداع التقني. مجلة الادارة والاقتصاد، (١٢٧).
جرادات، خلود. (٢٠١٤). الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في الأردن في ضوء مشروع التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفة. مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم وتكنولوجيا التعليم، ١٢ (٥)، ٤٣-١
حجازي، وجدي حامد. (٢٠١٠). التدريب في القرن الحادي والعشرين. دار التعليم الجامعي.
ديب، كندة وفياض، لينا وحسن، لينا. (٢٠٢٢). دور تحليل الوظيفة في تحسين عملية التدوير الوظيفي دراسة ميدانية في المعاهد التقانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ٤٤ (٣).
رشيد مازن فارس (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية. مكتبة العبيكان.
رمضان، حنان. (٢٠١٩). دور تحليل وتقييم الوظائف في تحسين أداء العاملين دراسة حالة شركة هندسة الكهرباء والغاز "وحدة تقرت". رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح
رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠
https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbxn/saudi_vision2030_ar.pdf
عقيلي عمر وصفي (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع.
علي، نتاليا. (٢٠١٨). التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة حالة في جامعة الكوفة. مجلة مركز دراسات الكوفة، (٤٩)، ٢٩١ -
عويد، نورة. (٢٠١٧). وظائف التعليم الجامعي السعودي والمساهمة في تحقيق أهداف برنامج التحول الوطني لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. أبحاث مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، جامعة القصيم ٣٣٥

المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal of Educational Research and Development

مجلة علمية - دورية - محكمة - مصنفة دولياً



Strategic Vigilance in the Economic Field from the Perspective of Islamic Education and Its Applications in Society

Razan mohamed alghamdi ⁽¹⁾

Master's Degree in Foundations of Islamic Education, Department of Educational Leadership and Policy – Jeddah University .

Prof. Mona dahish alqurashi ⁽²⁾

Professor, Department of Educational Leadership and Policy – University of Jeddah.

Email: Razanalghamdi20@ghmai.com

اليقظة الاستراتيجية في المجال الاقتصادي من منظور التربية الإسلامية وتطبيقاتها في المجتمع.

أ. رزان محمد الغامدي ^(١)

ماجستير أصول التربية الإسلامية قسم قيادة وسياسات تربوية من جامعة جدة - المملكة العربية السعودية.

أ.د. منى بنت دهيش القرشي ^(٢)

٢. الأستاذ الدكتور بقسم القيادات والسياسات التربوية بجامعة جدة.

KEY WORDS:

Vigilance, Strategy, Strategic Vigilance, Islamic Education.

الكلمات المفتاحية:

اليقظة، الإستراتيجية، اليقظة الإستراتيجية، التربية الإسلامية.

ABSTRACT:

The main objective of this research is to identify the concept of strategic vigilance in the economic field from the perspective of Islamic education and then propose some educational applications of strategic vigilance in the economic field from the perspective of Islamic education in society. The research relied on the descriptive approach.

It reached several results, including Strategic vigilance in the economic field has roots in Islamic education. Strategic vigilance in the economic field from the perspective of Islamic education is achieved by applying the rules of the Islamic economic system, including: the rule of ownership, the rule of spending, and the rule of saving.

The research also proposed a set of educational applications of strategic vigilance in the economic field in society (family and school).

مستخلص البحث:

الهدف الرئيس من هذا البحث هو التعرف على مفهوم اليقظة الاستراتيجية في المجال الاقتصادي من منظور التربية الإسلامية، ومن ثم اقتراح بعض التطبيقات التربوية لليقظة الاستراتيجية في المجال الاقتصادي من منظور التربية الإسلامية في المجتمع، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي. وتوصل إلى عدة نتائج منها: أن اليقظة الاستراتيجية في المجال الاقتصادي لها أصول في التربية الإسلامية. كما أن اليقظة الاستراتيجية في المجال الاقتصادي من منظور التربية الإسلامية تتحقق بتطبيق قواعد النظام الاقتصادي الإسلامي والتي منها: قاعدة الملكية، قاعدة الانفاق، قاعدة الادخار. كما اقترح البحث مجموعة من التطبيقات التربوية لليقظة الاستراتيجية في المجال الاقتصادي في المجتمع (الأسرة والمدرسة).

المقدمة:

اليقظة الاستراتيجية مصطلح حديث النشأة في مجال الإدارة والاقتصاد، ولكن جذوره موجودة في الفكر التربوي الإسلامي، فالمتأمل في توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة يجد الكثير من المواضع التي يدع الله فيها عبادة لأن يكونوا متيقظين لما يجري حولهم في بيئتهم أو أنفسهم من تغيرات وتطورات. وبمراجعة أدبيات البحث لم تجد الباحثة -على حد علمها- من تطرق لدراسة مفهوم اليقظة الاستراتيجية في المجال الاقتصادي من منظور تربوي إسلامي، ونظراً لأهمية الموضوع جاء هذا البحث لسد هذه الفجوة البحثية.

مشكلة البحث:

أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية اليقظة الاستراتيجية بالنسبة للمنظمات والمؤسسات التربوية منها (الجمال، ٢٠٢٢؛ زوين وعبد دهم، ٢٠٢٣؛ مقدادي، ٢٠٢٣؛ عارف، ٢٠١٩؛ قاسم، ٢٠٢٢) فاليقظة الاستراتيجية تعزز عملية التخطيط، وتساهم في صياغة الاستراتيجيات وتحديد الأهداف وإعداد البرامج، كما تساعد اليقظة الاستراتيجية المنظمة على الابتكار.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة وجد أن اليقظة الاستراتيجية تم دراستها في بعض الجامعات في المملكة العربية السعودية وهي: جامعة الباحة (الزهراني، ٢٠٢٤)، وجامعة الملك عبد العزيز (أبو رعيان، ٢٠٢٤)؛ وكليات عنيزة الاهلية (الشلاش و عبدالله، ٢٠٢٤)، وجامعة الملك خالد (الحربي، ٢٠٢٣؛ الشهراني وحويح، ٢٠٢٤)، وجامعة حائل (المطلق، ٢٠٢٣)، وجامعة أم القرى (الجهني، ٢٠٢٣)، وجامعة حائل (بني هاني، ٢٠٢٣)، وجامعة الإمام محمد بن سعود (الأحمري، ٢٠٢٢)، وجامعة القصيم (الضويان والحجي، ٢٠٢٢)، وجامعة شقراء (الأكلبي، ٢٠١٩)، وجامعة الطائف (العتيبي والفحطاني، ٢٠١٥). وحسب علم الباحثة لا توجد أي دراسة عن اليقظة الاستراتيجية تمت في جامعة جدة، وبالتالي هناك فجوة بحثية لدراسة اليقظة الاستراتيجية في جامعة جدة.

وقد أوصت دراسة (ال عثيمين وعبودي، ٢٠٢١) المشتغلين بالبحث العلمي وطلاب الدراسات العليا بضرورة دراسة المفاهيم الإدارية في ضوء القرآن الكريم والسنة النبوية. من هذا المنطلق، وبحسب علم الباحثة لا توجد دراسات تناولت دراسة اليقظة الاستراتيجية في المجال الاقتصادي من منظور التربية الإسلامية وتطبيقاتها في المجتمع، لذلك جاء هذا البحث لسد هذه الفجوة البحثية والإجابة على التساؤل الرئيس التالي ما هي اليقظة الاستراتيجية في المجال الاقتصادي من منظور التربية الإسلامية وما هي تطبيقاتها في المجتمع؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى ما يلي: -

١. بيان اليقظة الاستراتيجية في المجال الاقتصادي من منظور التربية الإسلامية.
٢. إبراز التطبيقات التربوية لليقظة الاستراتيجية في المجال الاقتصادي من منظور التربية الإسلامية.

أهمية البحث:

تتعرض أهمية هذا البحث في الجوانب التالية:

الأهمية العلمية: نظراً لقلة الدراسات السابقة التي تناولت اليقظة الاستراتيجية في المجال الاقتصادي لذلك جاءت هذه البحث لسد هذه الفجوة البحثية، ولتوجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الأبحاث في مجالات اليقظة الاستراتيجية الأخرى.

الأهمية العملية: يساهم هذا البحث في تقديم تطبيقات تربوية لليقظة الاستراتيجية في المجال الاقتصادي من منظور التربية الإسلامية للمجتمع، مع إمكانية أن يستفيد من هذه البحث القائمون على العملية التربوية، والتعليمية في المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال رسم المناهج والاستراتيجيات التربوية التي تعزز اليقظة الاستراتيجية في المجال الاقتصادي.

منهج البحث: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي. الذي يعرفه المحمودي (٢٠١٩، ص٤٦) بأنه "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو ظاهرة ما للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها".

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على المجال الاقتصادي من مجالات اليقظة الاستراتيجية، كما اقتصرت التطبيقات التربوية في المجتمع على الأسرة والمدرسة.
- الحدود الزمانية: أجريت بحث في عامي ١٤٤٥ و١٤٤٦هـ.

مصطلحات البحث:

- الاستراتيجية هي: "اتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة نحو تحقيق الأهداف". عبد الفتاح (٢٠١١، ص١٢).
- اليقظة الاستراتيجية هي: "عمل منظم يتم من خلاله جمع المعلومات الدقيقة عن البيئة المحيطة، وتحليلها باستغلال نقاط القوة والتخلص من نقاط الضعف، واستغلال الفرص والابتعاد عن التهديدات، من أجل اتخاذ قرارات سليمة تساهم بنجاح منظمات الاعمال" (الصرايرة، ٢٠٢٤، ص٩٤).
- التربية الإسلامية: هي "مجموعة من المفاهيم والقواعد المستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية، وهذه

- تحفز اليقظة الإستراتيجية المنظمة على الابتكار وتقديم منتجات جديدة ذات قيمة عالية، مما يدعم موقعها التنافسي وزيادة حصتها السوقية.
- تقدم اليقظة الإستراتيجية لمتخذي القرارات في المنظمة تقديرات دقيقة مبنية على معلومات تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.
- تسمح اليقظة الإستراتيجية المنظمة بالتنبؤ بالمستقبل وما يتضمنه من فرص يجب استغلالها المخاطر يجب مواجهتها.

ومن المنظور التربوي الإسلامي ترى الباحثة أن أهمية اليقظة الاستراتيجية لا تنحصر في أهميتها على المنظمات، بل تتعدى ذلك لتشمل المجتمع، تنعكس أهمية اليقظة الاستراتيجية بالنسبة للمجتمع فيما يأتي (الخطيب، ٢٠١٧):

- تعزيز الاكتشافات والاختراعات وتطويرها، فتح المجال أمام المبتكرين والترحيب بالأفكار غير المعتادة بالتالي التطور السريع غير المعهود.
- تجعل المجتمع ذو رؤية واضحة؛ لأنه باليقظة الاستراتيجية يكون المجتمع في موضع متيقظ واعي لكل دخيل من الأفكار والاتجاهات وغيرها، مما يجعله في صدد عن كل ما يتعارض مع الشريعة الإسلامية.
- تجعل المجتمع يعمل على تحقيق أهداف محددة وواضحة؛ لأن اليقظة الاستراتيجية تعمل على أهداف بعيدة المدى مع الأخذ في الاعتبار اغتنام الفرص ومواجهة التحديات واستشراف المستقبل.
- امتلاك المجتمع لليقظة الاستراتيجية يعني أن يكون أكثر قدرة لمواجهة الغزو الفكري والانصهار في الثقافات الأخرى التي لا تتلاءم مع العقيدة الإسلامية.
- تنمي الوعي المجتمعي بالوقائع الحادثة سواء اقتصادية أو تربوية أو سياسية ومسبباتها والمشكلات التي قد يواجهها المجتمع مستقبلاً.
- اليقظة الاستراتيجية تجعل من المجتمع كيان راسخ وشخصية متميزة لا يقبل كل ما يعرض عليه من الأفكار وغيره من دون تمحيص.
- تعمل على إعداد وتأهيل ما تحتاجه خطط وبرامج التنمية من قوة بشرية مدربة ومتخصصة في مختلف مجالات المعرفة وعلى مختلف المستويات والدرجات، حاضراً ومستقبلاً.

مجالات اليقظة الإستراتيجية:

تباينت وجهات نظر الباحثين والكتاب في تحديد مجالات اليقظة الاستراتيجية، نظراً لاختلاف اتجاهاتهم الفكرية. والجدول رقم (١) يوضح مجالات اليقظة الاستراتيجية من وجهة نظر بعض الكتاب.

- المفاهيم القواعد تنسم بالاتساق والتكامل فيما بينها، حيث تقوم على تشكيل السلوكيات الفردية والجماعية؛ بغية تحقيق العبودية لله تعالى في الدنيا، والفوز بالآخرة" (الزعيبي والشريري، ٢٠٢٠، ص ٣٨)
- منظور التربية الإسلامية هو: "إعداد الفرد لحياته في الدنيا والآخرة في إطار فكري واحد يستند إلى المبادئ والقيم الإسلامية" (السيد، ٢٠١٠، ص ١٧).

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ينقسم الإطار النظري إلى جزئين:

الجزء الأول: اليقظة الاستراتيجية

مفهوم اليقظة الاستراتيجية: عرف الصرايرة (٢٠٢٤، ص ٩٤) اليقظة الاستراتيجية بأنها "عمل منظم يتم من خلاله جمع المعلومات الدقيقة عن البيئة المحيطة، وتحليلها باستغلال نقاط القوة والتخلص من نقاط الضعف، واستغلال الفرص والابتعاد عن التهديدات، من أجل اتخاذ قرارات سليمة تساهم بنجاح منظمات الأعمال". كما عرفها هنداي (٢٠٢٣، ص ٣٣٦) بأنها "عملية جماعية مستمرة يقوم من خلالها فريق مكون من الأفراد بتعقب المعلومات ذات الطبيعة التنبؤية بطريقة طوعية، والتي ترتبط بالمتغيرات التي من الممكن أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، ويستخدموا في خلق فرص أعمال والتقليل من المخاطر وفي تقليل نسبة عدم التأكد بصفة عامة". وذكر عيسى (٢٠٢٣، ص ٤٠٧) في تعريف اليقظة الاستراتيجية أنها "عملية مستمرة تقوم بها المؤسسة من خلال جمع، تحليل، تخزين، وتوزيع المعلومات الاستراتيجية والتي تتعلق بالتغيرات المحتملة في المحيط الخارجي للمؤسسات ويستخدمونها في خلق فرص أعمال وتقليل المخاطر أو مواجهة التهديدات". بناءً على ما سبق فإن الباحثة تعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها "عملية دائمة ومستمرة من البحث والجمع والمعالجة للمعلومات، المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتقديمها للجهات المختلفة لاتخاذ القرار المناسب باغتنام فرصة أو تجنب تهديد بما يحقق للمنظمة ميزة تنافسية".

أهمية اليقظة الاستراتيجية: لليقظة الاستراتيجية أهمية بالنسبة للمنظمات (زوين ودهام، ٢٠٢٣؛ مقدادي، ٢٠٢٣) يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- اليقظة الإستراتيجية تعزز عملية التخطيط بجميع أنواعه (طويل الأجل، متوسط الأجل، وقصير الأجل).
- اليقظة الإستراتيجية تمكن المنظمة من سرعة التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية العامة (التكنولوجية، والسياسية، والقانونية، والاجتماعية، والاقتصادية، والطبيعية)، وبيئتها الخارجية الخاصة (المنافسون، والعملاء، والموردين، والموزعين)،

جدول رقم (١): مجالات اليقظة الاستراتيجية من وجهة بعض الكتاب

م	اسم الباحث	المجالات	اليقظة الاجتماعية	اليقظة الاقتصادية	اليقظة السياسية	اليقظة التكنولوجية	اليقظة البيئية	اليقظة التنافسية	اليقظة التسويقية	اليقظة القانونية
١	عبدالنواب (٢٠٢٤)		*	*		*	*	*	*	*
٢	عيسى (٢٠٢٣)					*	*	*	*	
٣	الحربي، (٢٠٢٣)		*			*	*	*		
٤	الجهني (٢٠٢٣)					*	*	*		
٥	الشريبي وعبدالله (٢٠٢٢)		*			*	*	*	*	*
٦	الزهيري والعجري (٢٠٢٢)		*	*	*	*	*	*	*	*
٧	بن خليفة وآخرون (٢٠٢٢)		*		*	*	*	*	*	*

كما وجد الجهني (٢٠٢٣) أن مستوى اليقظة الاستراتيجية في الجامعات السعودية مرتفعاً. وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة المطلق (٢٠٢٣) حيث وجد أن مستوى واقع اليقظة الاستراتيجية بالجامعات السعودية مرتفعاً جداً. وفي دراسة مماثلة أجري الضويان والحجي (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى اليقظة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم جاء متحقق بدرجة كبيرة جداً. كما وجد العتيبي والقحطاني (٢٠١٥) أن اليقظة الاستراتيجية تمارس بدرجة عالية بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. كما قام الشمري وقطب (٢٠٢٤) بإجراء دراسة تهدف إلى بناء تصور مقترح لتطبيق مبادئ اليقظة الاستراتيجية البيئية والوقائية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين بالمؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، ومن نتائج البحث ارتفاع ممارسة اليقظة الاستراتيجية في المجال الوقائي عن المجال البيئي. وفي نفس السياق قام الحربي (٢٠٢٣) بالتوصل إلى رؤية مقترحة لتنمية اليقظة الاستراتيجية بجامعة الملك خالد. كما قام الشهراني وحويح (٢٠٢٤) بإجراء دراسة تهدف إلى تقديم آليات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات بمراحلها (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التنافسية، والتسويقية)، وقد توصلت الدراسة إلى أن الاستجابات حول الآليات المقترحة لتطوير إدارة المراحل (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة) جاءت بدرجة "موافق بشدة".

وفيما يتعلق بمدى وجود علاقة وتأثير بين اليقظة الاستراتيجية وغيرها من المتغيرات وجد الشلاش وعبد القادر (٢٠٢٤) أن عمليات إدارة المعرفة لها تأثير على اليقظة الاستراتيجية.

وفي هذا البحث سوف يتم التطرق إلى اليقظة الاستراتيجية في المجال الاقتصادي من منظور التربية الإسلامية.

ثانياً: - الدراسات السابقة

تنقسم الدراسات السابقة إلى جزئين هما

الجزء الأول: الدراسات السابقة التي تناولت اليقظة الاستراتيجية

نظراً لكثرة الدراسات السابقة التي تناولت اليقظة الاستراتيجية، فإن الباحثة تناولت الدراسات السابقة في هذا المجال وفقاً لمعيارين هما: -

الدراسات السابقة العربية والتي تمت على الجامعات في المملكة العربية السعودية.

الدراسات الحديثة والتي نشرت من عام ٢٠١٥ إلى عام ٢٠٢٤.

بمراجعة الدراسات السابقة عن اليقظة الاستراتيجية وجد أن هناك مجموعة من الدراسات تمت في بعض الجامعات في المملكة العربية السعودية، حيث أجرى الزهراني (٢٠٢٤) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي، وتحديد دور اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها توافر اليقظة الاستراتيجية بدرجة متوسطة في الجامعات السعودية، كما توجد علاقة إيجابية طردية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر. كما قام أبو رعيان (٢٠٢٤) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى بعض القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز كانت بدرجة متوسطة. ونفس النتيجة توصل إليها الاحمري (٢٠٢٢) حيث وجد أن مستوى اليقظة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة.

شخصيته أبعاد القيادة التحولية بشكل تام دون نقص إلا رسول الثقلين عليه الصلاة والسلام، ولا توجد القيادة التحولية بهذا المسمى في القرآن والسنة، لكن وجدت معانيها وتطبيقاتها وممارساتها التي تدل عليها وفق تعاريف علماء القيادة لها. كما أشار الشايع (٢٠١٦) إلى أن المعايير الأساسية لاختيار مدير المدرسة كقائد تتحدد من منظور التربية الإسلامية في القوة والأمانة، وقد جمعها الله في قوله تعالى؛ (إن خير من استأجرت القوي الأمين).

■ **الجودة:** ذكر السليمان (٢٠٢٣) أن انطلاق جودة الحياة في مكة المكرمة يتسم بعمق تاريخي تربوي قديم، حيث ظهر ذلك في دعاء إبراهيم عليه السلام، وهي أقدم من الدراسات العلمية التي أظهرت الجودة كمصطلح عصري وليس كحقيقة تربوية إسلامية أصيلة. كما ذكر العياشي وغادة (٢٠١٩) أن مفاهيم الجودة الشاملة وأسسها تضمنتها التربية الإسلامية في نصوصها الشرعية. وقد أشار الشمري (٢٠١٥) إلى أن جميع مبادئ الجودة في الفكر الغربي قد سبق إليها الإسلام وكانت نهجا واضحا في تعليماته وتوجيهاته وتطبيقاته، بل تميز المنهج الإسلامي ببرانية هذه المبادئ واتساعها وشمولها.

■ **التحفيز:** ذكر السالم (٢٠٢٤) أن الإسلام سبق النظريات الحديثة في الدعوة إلى ممارسة التحفيز مع العاملين لخلق بيئة عمل إيجابية من خلال الحث على المثابرة، والإخلاص في العمل، وتجويده، وتعزيز روح التعاون بين العاملين. كما أشار ال كاظم وبطور (٢٠٢١) أن الشريعة الإسلامية احتوت من التعاليم السمحة التي يمكن وضع تصور منهجية لنظام تحفيز العاملين ودفعهم نحو مضاعفة العمل ومن ثم الإنتاج. وقد ذكر الرحيلي (٢٠١٧) أن نظام الحوافز في التربية الإسلامية، يسعى إلى تنشيط الدوافع الكامنة في الإنسان. وأن المنهج التربوي الإسلامي لم يقف في معالجته لموضوع الحوافز عند وضع الأسس والمنطلقات النظرية فحسب، بل حول هذه الأسس والمبادئ إلى واقع عملي وسلوك تطبيقي في نماذج مارست الحوافز وتطبيقاتها. كما ذكر محمد وآخرون (٢٠١٧) أن منظومة التحفيز الإسلامي فريدة من نوعها نظراً لشمولها واستيعابها لأفضل ما جاءت به النظريات الحديثة في التحفيز.

■ **الشفافية:** أشار مير حمد (٢٠٢٣) إلى القرآن الكريم اعتنى بمبدأ الشفافية في إدارة جميع المعاملات. وأن الشريعة الإسلامية قد وضعت مجموعة من الوسائل لتحقيق الشفافية في إدارة الأمور العامة.

كما وجد بني هاني (٢٠٢٣) أن هناك دوراً أساسياً لليقظة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية. كما وجد الكلبي (٢٠١٩) أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين اليقظة الاستراتيجية، وحوكمة الجامعات. كما وجد العنبي والقحطاني (٢٠١٥) أن اليقظة الاستراتيجية لها أثر على الأداء المؤسسي.

الجزء الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات الإدارية من منظور التربية الإسلامية

نظراً لكثرة الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات الإدارية من منظور التربية الإسلامية، فإن الباحثة تناولت الدراسات الحديثة في هذا المجال والتي نشرت من بين عامي ٢٠١٥ و ٢٠٢٤. وقد تم تصنيف المتغيرات الإدارية التي تم تناولها في هذه الدراسات على النحو التالي:

■ **الإدارة:** ذكر أبو غوري وأبو رحمة (٢٠٢٤) أن القرآن الكريم اهتم بمقومات النهضة الإدارية لإحداث الجودة الشاملة، كما أن النهضة الإدارية في القرآن الكريم راعت القيم الإنسانية. كما أشار الحربي وكامري (٢٠١٨) أن المنهج الإسلامي أسهم في تأسيس مدرسة إدارية متميزة، وأن المدرسة الإسلامية في الإدارة تستمد تميزها من التوجيهات القرآنية والنبوية ذات الصلة بالإدارة. وهذا النتيجة تتفق مع السحيمي (٢٠١٥) والذي ذكر إلى أن القرآن الكريم مصدر أساسيا للمعرفة الإدارية.

■ **التخطيط:** أشار آل عثيمين وعبودي (٢٠٢١) أن التخطيط الإداري الذي يعده أهل الاختصاص من وظائف الإدارة، من الأمور التي ندب إليها الشرع. كما ذكر على (٢٠٢١) أن سورة يوسف الكريمة تتضمن نماذج عديدة من التخطيط تشتمل على كافة مراحله. كما أجري الحربي وآخرون (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى تسليط الضوء على المبادئ الإدارية والتخطيطية من منظور إسلامي، وقد توصلت الدراسة إلى أن المنهج الإسلامي أسهم في تأسيس مدرسة إدارية متميزة، وأن المدرسة الإسلامية في الإدارة تستمد تميزها من التوجيهات القرآنية والنبوية ذات الصلة بالإدارة.

■ **القيادة:** فيما يتعلق بالقيادة قام أبو رعيان (٢٠٢٤) بأجراء دراسة هدفت إلى تقصي ماهية الإنسان ومكوناته العقلية والروحية، التي تجعل منه قائدا وفق منظور التربية الإسلامية، وقد توصلن الدراسة إلى أن قائد التربية الإسلامية هو: الفرد الذي يجمع بين الفطرة السوية التي فطر عليها، والوراثة القيادية التي ورثها من أسلافه والعلم الذي تعلمه في حياته بإرادته بعد مثابرة وجهد وعناء. وفيما يتعلق بالقيادة التحولية ذكر الشهراني (٢٠١٩) أن لا يوجد قائداً تحويلياً اكتملت في

■ **التمكين:** فيما يتعلق بالتمكين الاجتماعي للمرأة السعودية من منظور التربية الإسلامية، ذكر قليوبي (٢٠٢٣) أن التربية الإسلامية مرتكزة على مبادئ قوية في التمكين الاجتماعي للمرأة. وفيما يتعلق بالتمكين الاقتصادي للمرأة السعودية من منظور التربوي الإسلامي، أشار عتيبة (٢٠٢٠) أن للمرأة في رحاب التربية الإسلامية الحق الكامل في التعلم والعمل والمشاركة المجتمعية بشتى مجالاتها؛ بما يحقق ذاتها وينفع مجتمعا ويعكس سماحة الدين الإسلامي الحنيف.

التعليق على الدراسات السابقة

أولاً- الدراسات التي تناولت اليقظة الاستراتيجية:

١. بعض الدراسات السابقة تناولت اليقظة الاستراتيجية كمتغير مستقل (الكلبي، ٢٠١٩؛ بني هاني، ٢٠٢٣؛ الجهني، ٢٠٢٣؛ الشهراني وحويح، ٢٠٢٤؛ العتيبي والقحطاني، ٢٠١٥؛ المطلق، ٢٠٢٣) كما توجد دراسة واحدة تناولت اليقظة الاستراتيجية كمتغير تابع (الشلاش و عبدالله، ٢٠٢٤)، ودراسة واحدة تناولت اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط (الزهراني، ٢٠٢٤).

٢. بعض الدراسات وجدت أن واقع اليقظة الاستراتيجية في الجامعات السعودية كان مرتفعاً (الجهني، ٢٠٢٣؛ الضويان والحجي، ٢٠٢٢؛ العتيبي والقحطاني، ٢٠١٥؛ المطلق، ٢٠٢٣)، وبعضها وجد أن واقع اليقظة الاستراتيجية في الجامعات السعودية كان متوسطاً (أبو رعيان، ٢٠٢٤؛ الاحمري، ٢٠٢٢؛ الزهراني، ٢٠٢٤).

٣. جميع الدراسات السابقة التي تناولت اليقظة الاستراتيجية استخدمت المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث.

ثانياً- الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات الإدارية من منظور التربية الإسلامية

بمراجعة الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات الإدارية من منظور التربية الإسلامية تم ملاحظة ما يلي: -

١. اختلفت الدراسات السابقة في المفاهيم الإدارية التي تناولتها من منظور التربية الإسلامية فمن هذه المفاهيم الإدارية: الإدارة (أبو غوري وأبو رحمة، ٢٠٢٤؛ الباش والقرني، ٢٠٢٣؛ الحربي وكامري، ٢٠١٨؛ السحيمي، ٢٠١٥)، التخطيط (آل عثيمين وعبودي، ٢٠٢١؛ على، ٢٠٢١)، القيادة (الشايح، ٢٠١٦؛ الشهراني، ٢٠١٩؛ العريني، ٢٠٢٤)، الجودة (السليمان، ٢٠٢٣؛ الشمري، ٢٠١٥؛ العياشي وغادة، ٢٠١٩؛ فياله، 2016)، التحفيز (الكاظم وبطور، ٢٠٢١؛ الرحيلي، ٢٠١٧؛ السالم، ٢٠٢٤؛ محمد وآخرون، ٢٠١٧)، الشفافية (ميرحم، ٢٠٢٣)، التمكين (عتيبة، ٢٠٢٠؛ قليوبي، ٢٠٢٣).

٢. الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات الإدارية من منظور التربية الإسلامية اختلفت في المنهج البحثي المستخدم، فهناك دراسات استخدمت المنهج الوصفي (أبو غوري وأبو رحمة، ٢٠٢٤؛ آل عثيمين وعبودي، ٢٠٢١؛ الشايح، ٢٠١٦؛ الشمري، ٢٠١٥؛ فياله، ٢٠١٦؛ ميرحم، ٢٠٢٣)، ودراسات استخدمت المنهج التاريخي (السحيمي، ٢٠١٥؛ الشهراني، ٢٠١٩)، ودراسات استخدمت المنهج الوصفي والمنهج الاستنباطي (الرحيلي، ٢٠١٧؛ محمد وآخرون، ٢٠١٧)، وغيرها من المناهج البحثية.

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

١. بصفة عامة استخدمت الدراسة الحالية المنهج الكيفي في حين أغلب الدراسات التي تناولت اليقظة الاستراتيجية استخدمت المنهج الكمي، وأغلب الدراسات التي تناولت المتغيرات الإدارية من منظور التربية الإسلامية استخدمت المنهج الكيفي.

٢. الدراسات السابقة (التي تناولت اليقظة الاستراتيجية) اختلفت فيما بينها فيما يتعلق بالهدف من الدراسة فهناك دراسات تناولت واقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية في بعض المؤسسات المبحوثة، وهناك دراسات، تناولت اليقظة الاستراتيجية كمتغير مستقل، وهناك دراسات تناولت اليقظة الاستراتيجية كمتغير تابع، وهناك دراسات تناولت اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط، في حين أن الدراسة الحالية تناولت اليقظة الاستراتيجية من منظور التربية الإسلامية وتطبيقاته في المجتمع.

٣. الدراسات السابقة تناولت الإدارة، والتخطيط، والقيادة، والجودة، والتحفيز، والشفافية، والتمكين من منظور التربية الإسلامية، في حين أن الدراسة الحالية تناولت اليقظة الاستراتيجية من منظور التربية الإسلامية.

٤. فيما يتعلق بالتطبيق اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تناولت اليقظة الاستراتيجية، حيث أن الدراسة الحالية تناولت اليقظة الاستراتيجية وتطبيقاتها التربوية على المجتمع (الأسرة، والمدرسة) بينما اقتصرت الدراسات السابقة التي (تناولت اليقظة الاستراتيجية) في تطبيقاتها على المنظمات.

اليقظة الاستراتيجية في المجال الاقتصادي من منظور التربية الإسلامية

تتحقق اليقظة الاستراتيجية في المجال الاقتصادي من منظور التربية الإسلامية بتطبيق القواعد التي يقوم عليها النظام الاقتصادي الإسلامي وهي: قاعدة الملكية، وقاعدة الانفاق، وقاعدة الادخار ولصيق المقام سوف تقتصر الباحثة على التطبيقات التربوية لليقظة الاستراتيجية في المجال الاقتصادي من منظور التربية الإسلامية.

الجدول رقم (٢) يوضح التطبيقات التربوية، لليقظة الاستراتيجية المتعلقة بقاعدة الملكية، في المجتمع (الأسرة والمدرسة).

قاعدة الملكية		
المثال التطبيقي	المؤسسة المجتمعية	الأسلوب التربوي
• حث الأبناء على الحفاظ على أغراضهم الخاصة التي يملكونها وحمايتها. • حث الأبناء على احترام ملكية الآخرين. • توضيح الأباء معنى الفساد لأبنائهم وبيان مفهومه، وكيفية مكافحته. • ينبغي على الوالدين إرشاد أبنائهم على أن الملكية الخاصة في الإسلام مقيدة بضوابط الحلال والحرام. • إرشاد الأبناء بمصادر الكسب المشروعة من قبل الوالدين، مثل: (البيع)، وغير المشروعة، مثل: (الربا)، قال الله (تعالى): {وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا} [سورة البقرة: ٢٧٥].	الأسرة	أسلوب الوعظ والإرشاد
• ينبغي على إدارة المدرسة والمعلمين نصح الطلاب بأن يحافظوا على الممتلكات العامة والخاصة في البيت والمدرسة والمجتمع.	المدرسة	أسلوب القدوة
• على الإباء والامهات ان يكونوا قدوة لأبنائهم في المحافظة على ممتلكات المنزل والممتلكات الخاصة والممتلكات العامة وممتلكات الدولة.	الأسرة	
• على ادارة المدرسة والمعلمين ان يكونوا قدوة للطلاب في المحافظة على ممتلكات المدرسة والممتلكات العامة.	المدرسة	أسلوب التربية العملية
• حث الأبناء بأن يحافظوا على أغراضهم الشخصية بالممارسة، ومثال ذلك: مشاركة الأبناء في ترتيب خزان ملابسه بشكل دوري، ووضع أغراضهم الشخصية في أماكنها المخصصة، وفي حال ضياع ممتلكاتهم يتحملوا المسؤولية الكاملة عن البحث عنها، ومن المناسب تذكير الوالدين لأبنائهم بأهمية إرجاع أغراضهم الشخصية لأماكنها المخصصة فور الانتهاء من استخدامها.	الأسرة	
• أن تقيم المدرسة مبادرة، مثل: "الحفاظ على ممتلكات مدرستي" تتضمن هذه المبادرة بأن يحافظوا على ممتلكات المدرسة، والحفاظ على إبقاء الساحات نظيفة، والفصول مرتبة، ويكون هناك تعزيز من إدارة المدرسة لذلك.	المدرسة	طريقة التفكير باليقظة الاستراتيجية
• على الأباء حماية مال اليتيم، ومنع السفهاء منهم بأن يتصرفوا بأموالهم التصرف المطلق، وإن كانت ملكهم؛ لأن في ذلك مصلحة لهم ولغيرهم من الناس، وعليهم استثمار أموال اليتامى وإصلاحها، والعمل على عدم انخفاض مقدارها أو قيمتها؛ وذلك عن طريق استثمارها والاتجار فيها. • على الوالدين محاربة الترف والبدخ والإسراف؛ لما له من آثار وخيمة تسبب في سلب النعم وإزالتها، فعز النعمة وحسن جوارها وإكرامها ينجي من المهالك، ومن سخط الله، وغيرها، قال تعالى: {إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ} [سورة الإسراء: ٢٧].	الأسرة	
• أن تتضمن مناهج التربية المدنية مقارنه للتفريق بين الممتلكات العامة والخاصة والدولة، وكيفية المحافظة عليها، فالهدف الأساسي لمنهج التربية المدنية تنمية الإحساس بالمصلحة العامة.	المدرسة	أسلوب الثواب والعقاب
• أن يعاقب الوالدان الأبناء في حال تخريب ممتلكات المنزل، أو إتلاف ممتلكات عامة؛ لردع التصرفات الغير لائقة، وفي المقابل الثناء والمدح في حال لاحظ الوالدان اهتمام وحرص أبنائهم على الممتلكات سواء في المنزل أو ممتلكات عامة.	الأسرة	
• ينبغي على إدارة المدرسة والمعلمين معاقبة الطلاب الذين يتلفون ممتلكات المدرسة بإنقاص درجات المواظبة والسلوك، وتشجيع الطلاب الذين يحافظون على ممتلكاتها بوضع أسمائهم في لوحات الشرف المخصصة لذلك.	المدرسة	أسلوب القصة
• أن تحكي الأم قبل النوم قصة لأبنائها عن قيام طفل بتخريب المنزل والرسم على الجدران؛ مما أدى إلى انزعاج والدته فقررت عقابه بعدم التحدث معه؛ مما أساء الطفل كثيرًا، ومن ثم قرر أن يصلح ما أفسده فكانت الأم سعيدة بذلك الفعل.	الأسرة	
• إدراج قصص تربوية ضمن الخطة الدراسية تتضمن قيام الشخصيات المذكورة في القصص بالمحافظة على الممتلكات الخاصة والعامة وملكية الدولة، مما ترتب على ذلك من آثار إيجابية تعود على الفرد والمجتمع.	المدرسة	

التطبيقات التربوية، لليقظة الاستراتيجية المتعلقة بقاعدة الإنفاق، في الأسرة والمدرسة
الجدول رقم (٣) يوضح التطبيقات التربوية، لليقظة الاستراتيجية، في المجال الاقتصادي المتعلقة
بقاعدة الإنفاق، في المجتمع (الأسرة والمدرسة).

قاعدة الإنفاق		
الأسلوب التربوي	المؤسسة المجتمعية	المثال التطبيقي
أسلوب القدوة	الأسرة	• أن يعتدل الوالدين في الإنفاق، لأن القدوة في التربية هي من أنجح الوسائل المؤثرة في إعداد الابن خلقياً، وتكوينه نفسياً واجتماعياً (التركاوي، ٢٠١٠). • على الوالدين اتجاه أبنائهم أن يكونوا قدوة في احترام المال على أنه وسيلة للعيش الكريم المنضبط بالضوابط الشرعية، وليس غاية للاكتناز من أجل جمع الثروة والتعالي على الناس (التركاوي، ٢٠١٦)
	المدرسة	• أن تعتدل الإدارة المدرسية في إنفاقها من ميزانية المدرسة على الفعاليات والحفلات التي تقام في المناسبات في المدرسة؛ لما له من انعكاس إيجابي على الطلاب بروية القدوة المعتدلة في الإنفاق.
طريقة التفكير باليقظة الاستراتيجية	الأسرة	• يقظة الوالدين أن لا يكون إنفاق أبنائهم على التقليد والبدع المخالفة لشرع الله. • يقظة الوالدين أن لا يكون إنفاق أبنائهم على الشراء من أعداء الوطن (الدوسري، ٢٠٢١). • يقظة الوالدين في أن يكون لديهم دراية باقتصاديات الأسرة ومواردها البشرية والمالية والتخطيط السليم للإنفاق؛ لأن ذلك يؤثر إيجابياً بدوره على الاقتصاد الوطني (الرماني، ١٤٣٩).
	المدرسة	• رفع مستوى وعي الطلاب حول عمليات النصب والاحتيال المالي حيث يجب زيادة الوعي حول أنواع عمليات الاحتيال المالي المختلفة وتوفير المعلومات والتدريب حول كيفية التعرف عليها وتجنبها. ويمكن تنظيم حملات توعية ونشر موارد تعليمية لتمكين الطلاب من حماية أنفسهم (محمد ٢٠٢٤). • أن ينبه المعلم طلابه على التفريق بين الحاجات الأساسية والكماليات، وأن الأساسيات أولى بالإنفاق. • إصدار القوانين والتعليمات والتعديلات من الجهات الحكومية المعنية بالتربية والتعليم بإقرار مناهج ومقررات التربية الانفاقية في الإسلام، حتى تأخذ الصفة الإلزامية (الدوسري، ٢٠٢١). • تعليم الطلاب ترتيب أولويات الإنفاق طبقاً لسلم الأولويات الإسلامية التي وضعها الفقهاء وهي: الضروريات فالحاجيات فالتحسينات (شحاتة ٢٠٠٩، ٥٠).

التطبيقات التربوية، لليقظة الاستراتيجية المتعلقة بالادخار، في المجتمع
الجدول رقم (٤) يوضح التطبيقات التربوية لليقظة الاستراتيجية المتعلقة بالادخار،
في المجتمع (الأسرة والمدرسة).

قاعدة الادخار		
الأسلوب التربوي	المؤسسة المجتمعية	المثال التطبيقي
أسلوب الوعظ والإرشاد	الأسرة	• حث وإرشاد الوالدين لأبنائهم وتوجيههم لحسن التعامل مع أموالهم، وترشيد الاستهلاك وادخار جزء من مصروفهم للظروف المستقبلية. مثل شراء هدية لأصدقائهم في مناسباتهم السعيدة.
	المدرسة	• حث الإدارة المدرسية للطلاب في الإذاعة الصباحية على حسن حفظ مصروفهم المدرسي، وادخار الجزء الزائد منه فلا يصرفوا فوق احتياجاتهم، مع ذكر إيجابيات الادخار.
أسلوب القدوة	الأسرة	• أن يكون الوالدين قدوة لأبنائهم في عدم الاسراف والتبذير، وان يكون لديهم برنامج واضح ومحدد للادخار، بحيث يشاركون أبنائهم خطط الادخار الشهرية.
	المدرسة	• أن تدخر الإدارة المدرسية جزء من ميزانية المدرسة للتحسينات التي تحتاجها المدرسة وذكر ذلك للطلاب أنه بفضل هذا الإدخار استطعنا عمل ذلك التحسين؛ مما يعزز قيمة الإدخار في نفوس الطلاب بروية قادتهم محسنين التعامل مع المال بالإدخار.

• كأسلوب تربية عملية يمكن تطبيق ذلك بحسب الفئة العمرية للأطفال، فالأبناء الذين تتجاوز أعمارهم ١٨ عام: • فتح حسابات توفير كحساب توفير للأفراد الذين تتجاوز أعمارهم ١٨ عاماً. • والأبناء الأصغر عمراً: شراء حصة نقدية للأطفال الصغار بهدف حثهم على الادخار (مزيان، ٢٠٢١). • تطبيق برنامج "حسالتني": تم إنشاء هذا البرنامج من قبل لجنة التنمية الاجتماعية الأهلية بعرة في مدينة الرياض بهدف تعلم فن الادخار والانفاق الحكيم وتشجيع الابناء على التبرع للفقراء وكان شعار البرنامج "أدخر مالي لبناء مستقبلتي" وقد تم توزيع ٣٥ جائزة للأكثر ادخاراً متمثلة في جوائز وقسائم شرائية (الخويطر، ٢٠١٦).	الأسرة	أسلوب التربية العملية
• استغلال الأحداث الاقتصادية المعاصرة لترغيب الطلاب على الادخار للمستقبل. • تنظيم زيارات لصناديق الادخار في البنوك حتى يشعر الطلاب بأهمية الادخار، باعتباره من السلوكيات الضرورية التي تضمن نجاح الفرد في المجتمع. • تبني مبادرة «أدخر اليوم.. وانعم في المستقبل»، حيث يتم تشجيع الطلاب منذ بدء العام الدراسي على هذا التصرف، وفي نهاية العام يتم تشجيع ومكافأة الطالب الذي يقوم بادخار أكبر مبلغ من مصروفه الشخصي. • التسجيل والمشاركة في برنامج "ريالي" للوعي المالي والادخار والذي أطلقته وزارة التعليم وتم تطبيقه في المدارس عبر التسجيل في المنصة: (Riyali.com)، ويهدف البرنامج لإكساب الطلاب والطالبات المهارات المالية اللازمة، وتعزيز ثقافة الادخار والاستثمار وريادة الأعمال؛ تحقيقاً للأهداف الإستراتيجية للتعليم لتعزيز مهارات الوعي المالي والادخار وتشجيع استثمار التقنيات الحديثة الآمنة في المجالات المالية وتحفيز روح المبادرة والطموح وتشجيع الطلبة على فتح حساب بنكي ادخاري (ال عامر، ٢٠٢٤).	المدرسة	
• يقظة الوالدين لأهمية التربية المالية السليمة لأطفالهم منذ الصغر، ويكون ذلك في تنشئتهم على أنه ليس كل ما نرغب به نوفره، فهناك ما نصرفه وما ندخره، وتحديد الخيارات الشرائية للأطفال بمبلغ مالي معين يتكيفون عليه، مما يجعل الأبناء يفرقون بين الضروري والتحسيني، ولتلك التربية المالية اليقظة آثار إيجابية بعيدة المدى على الأبناء؛ تظهر في حسن تصرف الأبناء مع المال مستقبلاً.	الأسرة	التفكير باليقظة الاستراتيجية
• تضمين المناهج التعليمية مواضيع اقتصادية توضح الآثار الإيجابية للادخار. • بيان الآيات القرآنية والأحاديث النبوية التي تحث على الادخار؛ لما له من الآثار التأسيسية في نفوس الطلاب وذلك بربط التربية المالية في ديننا الحنيف. • ضرورة بناء برامج تثقيفية وتربوية وتدريبية للوالدين تساعد على ممارسة ادوارهم بكفاءة وفاعلية من خلال تدريبهم على الأساليب والطرق والمهارات والكيفيات المختلفة لإكساب أطفالهم ثقافة الادخار (البازغي و الخضر، ٢٠٢٠).	المدرسة	
• أن تذكر الأم قصة ما قبل النوم لأبنائها عن نبي الله يوسف عليه السلام مع الادخار، مع الحرص على توضيح أهمية أن ذلك الإدخار كان سبباً في وقاية الله لهم من السنين العجاف.	الأسرة	أسلوب القصة
• أن يذكر المعلم لطلابه قصة تكون أحداثها -عن طالب قد ادخر جزء من مصروفه المدرسي وفي نهاية العام الدراسي قد جمع ما يمكنه من شراء الجهاز الإلكتروني الذي كان يتمنى الحصول عليه - مما يعزز قيمة الإدخار في نفوس الطلاب.	المدرسة	

نتائج البحث:

١. أن البقطة الاستراتيجية في المجال الاقتصادي لها أصول في التربية الإسلامية.
٢. تتحقق البقطة الاستراتيجية في المجال الاقتصادي من منظور التربية الإسلامية بتطبيق القواعد التي يقوم عليها النظام الاقتصادي الإسلامي وهي: قاعدة الملكية، وقاعدة الإنفاق، وقاعدة الادخار.
٣. أن التربية الإسلامية تشمل الكثير من التطبيقات التربوية في المجتمع للبقطة الاستراتيجية في المجال الاقتصادي.

توصيات البحث:

- ينبغي الأخذ بالبقطة الاستراتيجية في المجال الاقتصادي والمتمثلة في قاعدة -الملكية، والإنفاق، والادخار- كما يُنظر إليها من منظور التربية الإسلامية، لأنه يترتب عليها فوائد عديدة.
- تدريب الطلاب والأبناء وأفراد المجتمع عامة على البقطة الاستراتيجية -الاقتصادية- والمتمثلة في القواعد الثلاث الملكية والإنفاق والادخار.
- العمل على إيجاد المزيد من التطبيقات التربوية للبقطة الاستراتيجية في المجالات -السياسي، الاجتماعي- في مؤسسات الإعلام والأندية والمراكز ودور العبادة كالمساجد وغيرها من الوسائط التربوية.

قائمة المراجع:

- ال كاظم، سعيد جعفر وبطور، محمد. (٢٠٢١). دور التحفيز في تحسين الأداء من منظور إسلامي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المؤسسة العربية ونشر الأبحاث (AISRP)، مج ٥، ع ١٨، ٢٤-١. مسترجع من: <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/4095>
- ابن الملقن، سراج الدين أبو حفص عمر بن علي بن أحمد الأنصاري الشافعي. (٢٠٠٨). التوضيح لشرح الجامع الصحيح. ط١. تحقيق دار الفلاح للبحث العلمي وتحقيق التراث. دمشق: دار النوادر. كتاب الكتروني، المكتبة الشاملة. مسترجع من:

<https://shamela.ws/book/13252/11757>

- ابن حبان، محمد التميمي البستي. (٢٠١٢). صحيح ابن حبان المسند الصحيح على التقاسيم والأنواع، بيروت: دار ابن حزم. كتاب إلكتروني، المكتبة الشاملة، مسترجع من:

<https://shamela.ws/book/537>

- أبو جراد، محمد طارق محمد. (٢٠٢٠). البقطة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية في شركات تزويد الانترنت في قطاع غزة (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين). تم الاسترجاع من:

<https://search.mandumah.com/>

أبو رعيان، سحر عبد الله. (٢٠٢٤). مستوى ممارسة البقطة الاستراتيجية لدى بعض القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، كلية الامارات للعلوم التربوية والنفسية، ع ٣٥، ٢٦٤-٢٨٥. مسترجع من:

<https://jeahs.com/index.php/jeahs/article/view/500>

أبو غوري، عماد محمد وأبو رحمة، محمد حسن. (٢٠٢٤). مقومات النهضة الإدارية في القرآن الكريم، وتطبيقاتها التربوية على الهيكل الإداري والتنظيم للتعليم العالي. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، مج ٤، ع ٢٤، ١٩٤-١٨٤. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1476422>

الأحمري، عبد الله بن مشيب بن عبد الله. (٢٠٢٢). البقطة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، مج ٢٣، ع ٩، ١-٤. مسترجع من:

https://jsre.journals.ekb.eg/article_279951.html

الأكلبي، عائض شافي. (٢٠١٩). العلاقة بين البقطة الاستراتيجية وحكومة الجامعات السعودية وفق مضامين رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، دراسة تطبيقية على جامعة شقراء. مجلة جامعة شقراء، ع ١٢، ١-٣٦. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/995652>

آل عثيمين، خالد. (٢٠٢٠). أساليب التنشئة الاجتماعية المعاصرة في ضوء العمالة المنزلية بالأسرة السعودية: دراسة تحليلية. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، مج ١٤٤، ٣٥-٥٨. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1058668>

آل عثيمين، سعد بن محمد وعبودي، مبارك محمد منصور. (٢٠٢١). تأصيل مفهوم التخطيط الإداري وأنواعه، ومراحلها في ضوء آيات القرآن الكريم. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، عمادة البحث العلمي، ع ٥٨، ٣٠٩-٣٩٠. مسترجع من:

<https://imamjournals.org/index.php/jshs/article/view/1378>

السعدي، عبد الرحمن بن ناصر بن عبد الله بن ناصر بن حمد. (٢٠٠٠). تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان. بيروت: مؤسسة الرسالة.

الباش، مشاعل بنت عبد الله والقرني، سعداء بنت فرحان. (٢٠٢٣). أخلاقيات الإدارة التربوية من المنظور الإسلامي والفكر الإداري التربوي الحديث والإفادة منها في مؤسسات التعليم العالي: دراسة مقارنة. مجلة التربية (الزهر)، ع ٢٠٠، ٥١٠ - ٥٥٠. مسترجع من:

<http://demo.mandumah.com/Record/1443493/Details>

البخاري، محمد بن إسماعيل. (١٤٢٢). صحيح البخاري. تحقيق: جماعة من العلماء، بيروت: دار طوق النجاة، كتاب الكتروني، المكتبة الشاملة، من موقع:

<https://shamela.ws/book/1681>

بطوك، نهى. (٢٠٢٤). دور الیقظة الإستراتيجية في تعزيز التحالفات الاستراتيجية. مجلة دراسات اقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلد ١١، عدد ١، ٩٧-٧١. مسترجع من:

<http://demo.mandumah.com/Record/1478120>

بن خليفة، احمد ومحمد، سليمة مسعى و يقاط، حنان. (٢٠٢٢). دور الیقظة الاستراتيجية غي تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الصناعية دهانات الزهرة- كوين- الوادي. مجلة العوم الإنسانية، جامعة محمد خضي بسكرة، مج ٢٢، ع ٢، ١٠٦٩-١٠٨٨. مسترجع من:

<http://demo.mandumah.com/Record/1333504/Details>

بن عمر، سامية. (٢٠١٧). الضبط الاجتماعي للمراهق في المدرسة القرآنية. مجلة تاريخ العلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة، ع ٨، ١٤٤ - ١٥٨. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1020068>

بني هاني، سلفيا إسماعيل. (٢٠٢٣). دور الیقظة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية. مجلة العلوم التربوية

جبالي، سهام. (٢٠١٩). التربية ومؤسسات التنشئة الاجتماعية. مجلة آفاق للعلوم، ع ١٥، ٣٠٥-٣١٤. مسترجع من:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/82536>

الجمال، سمير سليمان. (٢٠٢٠). الیقظة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الأكاديميين فيها. دفاتر البحوث العلمية، مج ٨، ع ٢، ٣٣-١. مسترجع من:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/139205>

<https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=3716158>

الحربي، جميلة أبو رشيد حسين، والسلطان، فهد بن سلطان. (٢٠٢١). التطوع كوسيلة لتحقيق الضبط الاجتماعي: دراسة تطبيقية على طلاب وطالبات جامعة أم القرى. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع ٢٣، ١١٣-١٤٩. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1178959>

الحربي، مصلح بن ناهي ولوبيس، اسموليددي، وكامري، نور عزة. (٢٠١٨). الإدارة والتخطيط من المنظور الإسلامي. مجلة الدراسات الإسلامية والفكر للبحوث التخصصية، مج ٤، ع ٤، ١-٢٠. مسترجع من:

<https://jistsr.misd.tech/040401>

الحربي، ندى. (٢٠٢٣). رؤية مقترحة لتنمية الیقظة الاستراتيجية بجامعة الملك خالد. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ع ١٥، ٢١٥-٢٤٨. مسترجع من:

<http://demo.mandumah.com/Record/1399939>

حليم، رانيا رمزي، وعبد التواب، ايمان الشحات. (٢٠٢٣). دور مؤسسات التنشئة الاجتماعية في التربية على المواطنة "دراسة ميدانية على طلاب المرحلة الثانوية". مجلة كلية الآداب، جامعة بني سويف. ع ٦٧، ٣٣٩-٤٩٤. مسترجع من:

https://journals.ekb.eg/article_318518.html

الحمدة، احمد بن فهد محمد. (٢٠٢٤). إثر التغير الاجتماعي على الأساليب الوالدية في التنشئة الاجتماعية للأبناء "دراسة مطبقة على عينة من طلاب المدارس الثانوية بالرياض". مجلة الخدمة الاجتماعية، مج ٨٠، ع ١، ١١٦-١٧١. مسترجع من:

<http://demo.mandumah.com/Record/1501182>

الخصاونة، رفد صافي جميل. (٢٠٢٠). أثر الیقظة الإستراتيجية في القدرات التنافسية في شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن). تم الاسترجاع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1217305>

التربوية المثالية: دراسة مقارنة. إربد للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة إربد الأهلية - عمادة البحث العلمي، مج ٢٢، ١٤، ٧١-١١٣. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1127989>

زقروق، محمود محمد. (٢٠١٤). هوامش على أزمة الفكر الإسلامي المعاصر (نظرة نقدية). القاهرة: الأزهر الشريف.

زهران، عائشة فتحي عبد العزيز احمد. (٢٠١٧). دور المؤسسات التربوية في عملية الضبط الاجتماعي. مجلة تطوير الأداء الجامعي، مج ٥، ٤، ١٦٧-١٨٠. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1122964>

الزهراني، رانيا (٢٠١٩) تحديات التنشئة الاجتماعية: نظرة سريعة، الأرشيف العربي العلمي. مسترجع من:

<https://osf.io/preprints/arabxiv/98v6d>

تم الاطلاع بتاريخ ٢٠٢٣/١٢/١٢

الزهراني، عبد الواحد بن سعود سعيد. (٢٠٢٤). الإدارة الاستراتيجية بالجامعات السعودية كمتغير وسيط بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر. مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، مج ٣٢، ١٤، ٣١٦-٣٦٨. مسترجع من:

<http://demo.mandumah.com/Record/1466145>

الزهيري، اميرة احمد، والعجري، دينا فاروق. (٢٠٢٢). الدور المعدل للحيات التنظيمية في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد-١٩ بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ١٣، ٣، ٩٤١-٩٨٥. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1336192/Description>

زوين، عمار عبد الأمير على وعبد دهام، على طالب. (٢٠٢٣). تعزيز الأداء التكيفي من خلال اليقظة الاستراتيجية دراسة تحليلية في مديرية شرطة محافظة واسط. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد، مج ١٩، ١٥٥، ٢-١٧٨. مسترجع من:

<http://demo.mandumah.com/Record/1468955>

السالم، أحمدنا محمد محمود اعمر. (٢٠٢٤). أساليب التحفيز من منظور إسلامي ودورها في تحسين أداء العاملين

الخطيب، محمد شحات ومتولى، مصطفى محمد وعبد الجواد، نور الدين والغبان، محروس إبراهيم، والفزاني، فتحيه محمد. (٢٠١٧). أصول التربية الإسلامية، ط ٤. الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع.

الخلايلة، زكي عبداللطيف خلف. (٢٠٢٠). أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على شركات الألبان في الأردن. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ٧٢، ١٣٣-١٩٦.

الخمشي، زيد. (٢٠٢٣، ١٤ مارس). إصلاحات رؤية ٢٠٣٠ ونمو الاقتصاد يقودان تقدم السعودية في مؤشر الابتكار العالمي. صحيفة سبق الإلكترونية، مسترجع من:

https://sabq.org/saudia/65prebtqjy#google_vignette

بتاريخ ١٧ أكتوبر ٢٠٢٤.

الرازي، محمد بن عمر بن الحسن بن الحسين التيمي. (١٤٢٠). التفسير الكبير. ط ٣. بيروت: دار إحياء التراث العربي.

راضي، فاطمة الزهراء علي امين. (٢٠٢٢). اليات الحراك الاجتماعي المساعد لدى الفقراء: دراسة سوسولوجيا الزحف المادي. مجلة كلية الآداب، جامعة الفيوم، مج ١٤، ٢٤، ١٦٠٥-١٦٨٩. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1294467>

الرحيلي، محمد بن سليم الله بن رجاء الله. (٢٠١٧). الحوافز من منظور التربية الإسلامية " دراسة تأصيلية". مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، مج ١٠، ١٨، ٣٢٣-٣٦٢. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/942712>

رضوان، بواب. (٢٠١٩). الجامعة والتنشئة الاجتماعية بين النمطية والتغيير. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، ع ٣٤، ١٣٧-١٤٦. مسترجع من:

<http://demo.mandumah.com/Record/1084565>

رضوان، رضا احمد حماد. (٢٠٢٠). متطلبات اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على الكليات المتوسطة في المحافظات الجنوبية بفلسطين (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين). تم الاسترجاع من:

<http://demo.mandumah.com/Record/1354500>

الزعيبي، محمد أحمد والشرابي، سوزان نبيل عبد الحميد. (٢٠٢٠). الغيب في النظرية التربوية الإسلامية والنظرية

المصرية: الإبداع الإداري كمتغير وسيط. مجلة كلية السياحة والفنادق، مج ٦، ع ٢، ١-٢٣. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1335931/Description>

الشلال، عبد الرحمن وعبد الله، بكر محمد. (2024). تأثير عمليات إدارة المعرفة على اليقظة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، مج ٢١، ع ٢، ٦٧-١١٤. مسترجع من:

<http://demo.mandumah.com/Record/1495891>

الشماس، عيسى. (٢٠٢٢). التنشئة الاجتماعية والنوع الاجتماعي. المعرفة، س ٦١، ع ٧٠٥، ٧٠٤، ٩٢-١٠٣. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1328240>

الشمري، عادل بن عايد. (٢٠١٥). الجودة الشاملة بين المنظور الاسلامي والرؤية الغربية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مج ٨، ع ١٩٤، ٤٧-٦٣. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/625577>

الشمري، منيف خضير الضوي وقطب، ايمان محمد. (2024). مقترح لتطبيق مبادئ اليقظة الإستراتيجية للبعد البيئي والوقائي في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشري. مجلة جامعة المدينة العالمية للعلوم التربوية والنفسية، ع ١٣، ٢٧٥-٣٤٠. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1502301>

الشهراني، رحمة محمد علي ثواب. (٢٠١٩). القيادة التحولية من منظور إسلامي. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، ع ١٧، ٢٢٩-٢٦١. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1145520>

الشهراني، سلوى مبارك، وحويح، محمد أحمد غريب السيد. (٢٠٢٤). تطوير إدارة الأزمات لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (آليات مقترحة)، مجلة القراءة والمعرفة، مج ٢٤، ع ٢٧١٤، ١٥-٥٢. مسترجع من:

<http://demo.mandumah.com/Record/1460909>

صبيحة، كيم. (٢٠٢٢). مقياس الحراك المهني والاجتماعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحميد ابن ابيديس، ولاية مستغانم، الجزائر. الصرايرة، وائل عبد الفتاح محمود. (٢٠٢٤). أثر اليقظة الإستراتيجية في تكامل سلاسل التوريد في شركات الأدوية

في المؤسسات التربوية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ع ٣٦، ٤٢٢-٤٤١. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1448812>

السحيمي، زينب عبد الرحمن. (٢٠١٥). المعرفة الإدارية في القرآن: منهجية شمولية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مج ٢٩، ع ١، ٩٥-١٢٦. مسترجع من:

<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-701073>

السدلان، صالح غانم عبد الله سليمان. (١٩٩٧). وجوب تطبيق الشريعة الإسلامية في كل عصر. الرياض: دار بلنسية للنشر والتوزيع. كتاب الكتروني. المكتبة الشاملة. مسترجع من: <https://shamela.ws/book/16985> بتاريخ ٢٠٢٤ / ١ / ١٥

السليمان، خيرية جميل ياسين. (٢٠٢٣). مفهوم جودة الحياة وأبعادها من منظور التربية الإسلامية: دراسة مقارنة بين مكة المكرمة وبعض المدن السعودية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع ١٤٧، ٢٣-٥٦. مسترجع من:

<http://demo.mandumah.com/Record/1395951>

سماقه بي، أيوب أنور حمد. (٢٠٢٢). فلسفة العلاقة بين الادخار والعنف الاقتصادي المستدام - كوردنسان العرق نموذجاً دراسة نظرية فلسفية. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد ٧٣، ٢٣-٣٧. مسترجع من:

<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1380941>

سيبوك، إسماعيل وجناحي، نجلاء. (٢٠١٩). أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الإنسانية. مقاليد، مج ٦، ع ٨، ٤٣-٥٤. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1053575>

السيد، عاطف. (٢٠١٠). التربية الإسلامية أصولها ومنهجها ومعلمها. كتاب الكتروني. المكتبة الشاملة. مسترجع من:

<https://shamela.ws/book/11731/14>

بتاريخ ٢٠٢٤ / ٤ / ٢٥

الشابع، علي بن صالح. (٢٠١٦). معايير اختيار القيادات المدرسية من منظور التربية الإسلامية ومدى توافرها في مديري المدارس الثانوية بمنطقة القصيم. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، جامعة الملك خالد - كلية التربية - مركز البحوث التربوية، مج ٣، ع ١٤٠، ٢٦٨-٢٤٠. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/879273>

الشربيني، محمد زيدان محمد. (٢٠٢٢). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي لشركات السياحة

<https://search.mandumah.com/Record/1460767/Details>

عبد الجليل، احمد نضير واحمد شهناز فاضل. (٢٠٢٣). انعكاس اليقظة الاستراتيجية في التوجه الريادي دراسة تطبيقية في شركة ما بين النهرين. مجلة الإدارة والاقتصاد، لجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد، ع ١٢٥، ٢٢-٣٩. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1118048>

عبد الفتاح، محمد. (٢٠١١). التسويق الاستراتيجي. القاهرة: المكتب العربي للمعارف.

عبد القادر، فريد محمد هادي. (١٩٩١). الوسطية في الإسلام: مفهومها وضوابطها وتطبيقاتها (رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية. تم الاسترجاع من:

<https://search.mandumah.com/>

عبد اللطيف، عبد الشافي محمد. (١٤٢٨). السيرة النبوية والتاريخ الإسلامي. القاهرة: دار السلام. مسترجع من:

<https://shamela.ws/book/9899>

بتاريخ ٢٠٢٤/٧/١٨.

عبدالله، حسنية حسين عبد الرحمن عويس. (٢٠٢١). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز البحثي بالجامعات المصرية والأسترالية والصينية (دراسة مقارنة). مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس، ع ٤٥، ١١٧-٣١٦. مسترجع من:

<http://demo.mandumah.com/Record/1199132>

العنبي، تركي بن كديميس والقحطاني، غادة بنت فهد بن عبد الله. (٢٠١٥). اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الأداء في مؤسسات التعليم العالي. دراسات عربية وإسلامية، مج ٦، ع ١٣، ٧٥-٢٤٢. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/676431>

عقبي، أسماء. (٢٠١٥). أساليب الضبط في المؤسسة التربوية ودورها في تحقيق الانضباط لدى التلاميذ دراسة ميدانية (رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، ولاية المسيلة، الجزائر). تم الاسترجاع من:

<https://dspace.univ-msila.dz/server/api/core/bitstreams/d6a546f7-8ae4-4b37-95a4-d0ebaa028e46/content>

علي، فائز أحمد. (٢٠٢١). نماذج من التخطيط الاستراتيجي والتقليدي في القرآن الكريم سورة يوسف أنموذجاً. مجلة الدراسات العليا، جامعة الزعيم الأزهري - كلية الدراسات العليا، ع ٥، ٨٠-٦٣. مسترجع من:

الأردنية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، ع ١٠، ١٠٩-٩٠. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1448530>

الضويان، حصة عبد المحسن، والحجي، آلاء إبراهيم. (٢٠٢١). اليقظة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج ١١، ع ١، ٢٠٤ - ٢٤٢. مسترجع من:

<http://demo.mandumah.com/Record/1225056>

الطبري، أبو جعفر محمد بن جرير. (٢٠٠١). تفسير الطبري = جامع البيان عن تأويل آي القرآن. القاهرة: دار هجر للطباعة، والنشر، والتوزيع، والإعلان.

قليوبي، أماني محمد بن محمد. (٢٠٢٣). التمكين الاجتماعي للمرأة السعودية من منظور التربية الإسلامية. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٣٩، ع ١١، ٤٢-١. عتبية، أمال محمد حسن. (٢٠٢٠). التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية من المنظور التربوي الإسلامي. مجلة الجامعة الإسلامية: للعلوم التربوية والاجتماعية، مج ٢٠٢٠، ع ٤، ٣٢٥-٤٠٥.

العابدين، بشيري زين وحسين، بن سليم. (٢٠١٣). النص الديني والضبط الاجتماعي مقارنة في النظام التربوي. مجلة الدراسات الإسلامية، ع ٣٠٢-٣٢٣. مسترجع من:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/130377>

عارف، محمد عارف عبده. (٢٠١٩). أثر تميز الاداء للقيادات الأكاديمية كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على جامعة بور سعيد. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع ٤٤، ١٥٠ - ١٩٥. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1090300>

العازمي، سارة بنت مرزوف والقحطاني، نورة بنت سعد. (٢٠٢٢). أساليب مهم المعلم في تعزيز الضبط الاجتماعي لدى طلبة المرحلة المتوسطة في دولة الكويت. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، مج ٧، ع ٣٢، ٢٦٨-٢٩٠. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1356870>

عبد التواب، فاطمة عمر. (٢٠٢٤). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الريادة بالجامعات المصرية آليات مقترحة. مجلة التربية، جامعة سوهاج، مج ٢١، ع ١٢٠، ٤٥١-٤٨٦. مسترجع من:

دراسات، مج ١٠، ع ١، ٢٦-٣٨. مسترجع من:
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/144032>
 المحجان، أنوار. (٢٠٢٢). دور الأسرة كأحد مؤسسات الضبط الاجتماعي في الحد من ظاهرة الغش لدى الطلاب أثناء تعلمهم عن بعد. المجلة العربية للعلوم التربوية النفسية، مج، ع، ٤٨-٧٨. مسترجع من:

https://jasep.journals.ekb.eg/article_212110.html

محمد. (٢٠٢٤) أهمية الثقافة المالية في المدارس ودورها في إعداد جيل مثقف اقتصادياً. مسترجع من:
<https://shadiiochallenge.com>

بتاريخ ٢٨/٦/٢٠٢٤.

محمد، أماني مختار عوض الله. (٢٠٢٣). دور مدير المدرسة الثانوية في تحقيق الضبط الاجتماعي من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحلية كرري. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مج، ع ٣١، ٦١-٨٨. مسترجع من:

<http://demo.mandumah.com/Record/1348398>

محمد، حسين محمد. (٢٠٢٠). مؤشرات الحراك الاجتماعي في المجتمع الكردي دراسة ميدانية في مدينة أربيل. مجلة آداب المستنصرية، مج ٤٤، ع ٩١، ٣٨٢-٤١٥. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1218024>

محمد، عبد الحميد محمد والعصيمي، خالد محمد حمدان وبرعي، ناهد إبراهيم فولي. (٢٠١٧). التحفيز من منظور إسلامي ودوره في جودة الأداء. مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية بجامعة الأزهر فرع كفر الشيخ، مج ١، ع ٢، ١٣-٥٨. مسترجع من:

https://fica.journals.ekb.eg/article_7695.html
 المحمودي، محمد. (٢٠١٩). مناهج البحث العلمي. ط٢. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

مختارة، جيانا محمد علي. (٢٠١٧). التأصيل الإسلامي للضبط الاجتماعي. المجلة العربية للدراسات الأمنية، مج ٣٢، ع ٦٩، ١٠٧-١٤١. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/865384>

المري، علي سالم صالح الحمير. (٢٠٢٠). أثر اليقظة الاستراتيجية في التحسين المستمر: الدور المعدل للقيم الثقافية في المؤسسات التعليمية الخاصة في دولة الكويت (رسالة دكتوراة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن). تم الاسترجاع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1216499/Details>

<https://search.mandumah.com/Record/1275485>

العياشي، زرار وكريمة، غياد. (٢٠١٩). إدارة الجودة الشاملة في التعليم: تأطير مفاهيمي من منظور إسلامي، المجلة العربية للدراسات الإسلامية والشرعية، لمؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع ٧، ٢١٥-٢٣٢. مسترجع من:

<http://demo.mandumah.com/Record/953144>
 العبيد، سعيد ناصر سعيد محمد. (٢٠٢٠). أثر سلوكيات القيادة البارعة في التميز التنظيمي: الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على مؤسسة أسباير زون في دولة قطر (شهادة دكتوراة، جامعة مؤتة، محافظة الكرك، الأردن). تم الاسترجاع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1278228/Details>

عيسى، نبوية. (٢٠٢٣). يقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة لمؤسسة الاتصالات "موبيليس بتلمسان". مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مج ٩، ع ١٤، ٤٠٤-٤٢٢. مسترجع من:

<http://demo.mandumah.com/Record/1379178>

الفنجرى، محمد شوقي. (٢٠١٠). إسلام والتوازن الاقتصادي بين الأفراد والدول. وزارة الأوقاف. كتاب الكتروني. المكتبة الشاملة. مسترجع من

<https://shamela.ws/book/11527/70>

قاسم، هناء خليل إبراهيم. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير دور الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية في تنمية مهارات العاملين في ضوء متطلبات اليقظة الاستراتيجية (رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة، غزة، فلسطين). تم الاسترجاع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1360717>

قحيف، امان محمد عبد المؤمن. (٢٠٠٩). ساحتنا الأدبية وغياب الحراك الثقافي، الوعي الإسلامي، ع ٥٣٢، ٤٢-٤٣. مسترجع من:

<http://demo.mandumah.com/Record/446280>
 القرشي، عائدة مخلف مهدي. (٢٠١٨). اساليب تنشئة الطفل الاسرية والاجتماعية. مجلة الآداب، جامعة بغداد - كلية الآداب، ملحق، ٣٨٥-٤٠٦. مسترجع من:
<https://search.mandumah.com/Record/942099>

لغرس، سوهيله. (٢٠٢١). الاتصال الاسري والتنشئة الاجتماعية: مقارنة نظرية حول المفاهيم والعلاقة. مجلة

ظل التحولات السوسيو ثقافية في المجتمع الجزائري، ٧٢-
١٢٩. مسترجع من:

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=108237>

وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية بالمملكة المغربية.
(٢٠١٩). السيرة النبوية: تجارة الرسول صلى الله عليه
وسلم بمال خديجة رضي الله عنها وزواجه منها. مسترجع
من: <https://www.habous.gov.ma/index.php>
بتاريخ ٢٠٢٤ / ٦ / ١٧

_____ . (٢٠١٩ب). فضل الرحلة في طلب العلم: كتاب
الحديث من رياض الصالحين للإمام النووي. مسترجع من:
<https://www.habous.gov.ma/index.php> بتاريخ
٢٠٢٤ / ٦ / ١٧.

وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية (٢٠٢٢). قادة
المستقبل " لاختيار القيادات التعليمية ممن هم على رأس
العمل، مسترجع من:

<https://moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/fl-1442-983.aspx>
بتاريخ ٢٠٢٤ / ٧ / ١٩

(٢٠٢٢ب). قواعد السلوك والمواظبة لطلاب وطالبات
التعليم العام، مسترجع من:

<https://albayan.edu.sa/imgweb/file44/71%20%D8%AA%D8%A7%D8%A8%D8%B9%20%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D9%82%D9%88%D8%A7%D8%B9%D8%AF%20%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%84%D9%88%D9%83%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B8%D8%A8%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%AF%D8%AB%D8%A9.pdf>

تم الاطلاع بتاريخ ٢٠٢٤ / ٧ / ١٦
وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. (١٤٤٢). النشاط
البدني للطلاب. مسترجع من:

<https://www.moh.gov.sa/HealthAwareness/EducationalContent/Miscellaneous/Pages/018.asp> ،

بتاريخ ٧ يوليو ٢٠٢٤.
وكالة الانباء السعودية. (٢٠١١). تعليم مكة المكرمة ي دشّن
أعمال أول جلسة لمجلس الشورى الطلابي، مسترجع من:
<https://www.spa.gov.sa/956336>

بتاريخ ٢٠٢٢ / ٧ / ١١

المسكري، عيسى. (٢٠١٩، ١٦ أغسطس). استراتيجيات
لبناء علاقة إيجابية مع ابنك. الامارات اليوم، أبو ظبي،
مسترجع من:

<https://www.emaratalyom.com/local-section/other/2019-08-16-1.1242519>
المشهداني، حذيفة قصي حميد. (٢٠٢٠). أثر اليقظة
الاستراتيجية في الذكاء المنظمي في البنوك الإسلامية
الأردنية (رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان،
الأردن).

مصطفى، عيسى مصطفى محمد. (٢٠١٩). أثر وسائل
التواصل الاجتماعي على الحراك الاجتماعي في السودان:
دراسة طلاب جامعة النيلين- كلية الدراسات الاقتصادية
والاجتماعية بولاية الخرطوم خلال الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩
(رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان). تم الاسترجاع
من:

<https://search.mandumah.com/Record/1137163>

المطلق، تهاني علي. (٢٠٢٣). دور اليقظة الاستراتيجية في
دعم الأداء الريادي للجامعات السعودية الناشئة من وجهة
نظر القيادات الأكاديمية. مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية
التربية، ع ٢٠٠، ١٥٥-١٩٦. مسترجع من:

https://jsrep.journals.ekb.eg/article_322541.html

المعابطة، سحر زعل فارس. (٢٠١٩). الضبط الاجتماعي
وعلاقته بالجريمة في المجتمع الأردني (رسالة ماجستير،
جامعة مؤتة، محافظة الكرك، الأردن). تم الاسترجاع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1056179>

مقدادي، إبراهيم عبد الرحيم إبراهيم. (٢٠٢٣). أثر اليقظة
الاستراتيجية في فاعلية صنع القرار في الجامعات الخاصة
في إقليم الشمال في الأردن (رسالة ماجستير، جامعة جرش،
جرش، الأردن). تم الاسترجاع من:

<https://search.mandumah.com/Record/1454528/Description>

ميرحم، فرمان محمد. (٢٠٢٣). مبدأ الشفافية في المنظور
القرآني والقوانين الإدارية. مجلة الدراسات المستدامة، مج
٥، ع ٢٤، ١٣٢٠-١٣٤٨. مسترجع من:

<https://www.joss-iq.org/2023/05/26/>
هنداوي، محفوظ. (٢٠٢٣). اليقظة الاستراتيجية ودورها
في نمو المشاريع الريادية. مجلة الباحث الاقتصادي،
مج ١١، ع ١٤، ٣٣٤-٣٥٠. مسترجع من:

<http://demo.mandumah.com/Record/1398148>

وريدة، خوني. (٢٠١٤). دور المدرسة في تنمية قيم الانتماء
الوطني، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٥ خاص
الملتقى العلمي الأول حول الهوية والمجالات الاجتماعية في

المصقات العلمية

فهرس الملصقات

م	الاسم	عنوان الملصق العلمي	رقم الصفحات
١.	د. تهناني عبد الله الظبي	منهجية الإتقان: الإرشاد الأكاديمي لتمكين أعضاء هيئة التدريس الجدد.	٢٦٧
٢.	د. اسماء جمعة جاسم خضيره	الهدية التعليمية.	٢٦٨
٣.	د. مها طالب الزهراني أ. سجي علي أشقر	دور البرنامج التدريبي في فن توليف الخامات في زيادة العائد الاقتصادي للسيدات الأرامل.	٢٦٩
٤.	أ. منيرة سالم البيشي أريم محمد القرشي	مبادرة كنوز مدرستي التعليمية.	٢٧٠
٥.	أ. علا علي عمر البارقي	السفر نحو رؤية ٢٠٣٠	٢٧١
٦.	أ. نوال محمد شنان العمري	مبادرة تعليمية رقمية لتسهيل الترجيح بين أقوال النقاد في الجرح والتعديل.	٢٧٢
٧.	أ. فاطمة مقبل نجا المطيري	سمات القيادة التربوية في العملية التعليمية كفاءات وأساليب ونتائج.	٢٧٣
٨.	أ. نادية غالب ناصر الجودي	تعليم اللغة الإنجليزية من الصفر – نحو تمكين لغوي شامل للمتعلمين.	٢٧٤
٩.	أ. كوثر سعد الرشيد	منصة توجيه: حلٌ ذكي للتوجيه والتأهيل للأشخاص ذوي الإعاقة.	٢٧٥
١٠.	أ. عفت بنت حامد بن محمد الظاهري	نافس من الاستعداد الى التطبيق (من أجل وطني سأنافس).	٢٧٦
١١.	أ. نادية محمد الزايدي	تطبيق مُتعلّم.	٢٧٧
١٢.	أ. بيبى عبدرب الرسول الدخلان	مبادرة المكتبة الرقمية لمادة لغتي لطالبات صعوبات التعلم.	٢٧٨



الملصقات العلمية المشاركة في المؤتمر



منهجية الإتقان: الإرشاد الأكاديمي لتمكين أعضاء هيئة التدريس الجدد

د. تهاني عبد الله الظبي - جامعة طيبة - البريد الإلكتروني: t22a22h22@gmail.com

المقدمة:

تواجه الجامعات تحديًا متكررًا عند استقبال عضو هيئة تدريس جديد أو عائد من الابتعاث، حيث يفتقد غالبًا إلى المعرفة الدقيقة بالأنظمة الأكاديمية والإدارية الحديثة. هذا يؤدي إلى بطء في التكيف، تكرار الأسئلة، واحتمالية تداول معلومات غير دقيقة. من هنا جاءت مبادرة الإرشاد الأكاديمي التي تهدف إلى ربط الأعضاء الجدد بذوي الخبرة من نفس القسم والتخصص، لتسريع الاندماج ورفع جودة الأداء.

المنهجية: آلية التنفيذ:

- اختيار مرشد أكاديمي كفء من القسم، لديه خبرة عملية ومعرفة مستجدة بالأنظمة.
- تعيين المرشد رسميًا من رئيس القسم لكل عضو جديد أو عائد من الابتعاث.
- خطة إرشاد منظمة تشمل:
- التعريف بالأنظمة واللوائح الجامعية.
- التدريب العملي على إعداد الأسئلة ورصد الدرجات والإرشاد الأكاديمي للطلبة، والمهام المُسندة لأعضاء هيئة التدريس
- التوجيه في كتابة التقارير والالتزام بالمعايير الأكاديمية.
- متابعة دورية بين المرشد وعضو هيئة التدريس الجديد لقياس مستوى التقدم.

الأهداف:

1. تسريع عملية تأهيل الأعضاء الجدد والعائدين من الابتعاث.
2. ضمان جودة تنفيذ الأعمال الأكاديمية: إعداد أسئلة - رصد الدرجات - إعداد التقارير - التعامل مع النظام والإرشاد الأكاديمي، المهام المُسندة لأعضاء هيئة التدريس.
3. نقل الخبرات المتراكمة من الأعضاء الأكفاء إلى الجدد بشكل منظم.
4. تقليل الأخطاء الإدارية والأكاديمية.
5. بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التوجيه والإتقان.

المسؤولية المشتركة:

- الأخطاء الناتجة عن إهمال العضو الجديد رغم التوجيه تسجل على العضو نفسه.
- الأخطاء الناتجة عن غياب الإرشاد أو التقصير في التوجيه يتحملها المرشد.

التقييم الدوري:

رئيس القسم يقيم أداء العضو الجديد مقترنًا بتقرير المرشد، للتأكد من أن عملية الإرشاد فعالة.

الحوافز:

تخصيص مكافآت أو شهادات شكر للمرشدين المتميزين الذين نجحوا بتوفيق الله في رفع كفاءة الأعضاء الجدد.

النتائج المتوقعة:

- رفع كفاءة الأعضاء الجدد منذ بداية مباشرتهم.
- توفير الوقت والجهد على الأقسام في الرد المتكرر على الاستفسارات.
- تقليل الأخطاء الناتجة عن نقص الخبرة أو تداول المعلومات القديمة.
- تعزيز جودة العمل الأكاديمي وسرعة إنجازه.
- إيجاد بيئة عمل أكاديمية قائمة على الدعم والتكامل.

التوصيات:

- تبني هذه المبادرة على مستوى جميع الأقسام والكليات.
- تخصيص حوافز تشجيعية للمرشدين الأكاديميين المتميزين.
- توثيق التجربة ومشاركتها كممارسة مؤسسية ناجحة في مؤتمرات الجودة الجامعية.



الهدية التعليمية

خطة تعليمية متكاملة

د. أسماء جمعة جاسم خضيره - معهد الحامدين العالي للتدريب - المدينة المنورة

asmakhoderah@hotmail.com



وبعد الانتهاء من كتاب الهدية بجزأيه ، يتوسع الطالب في تعلم المناهج التالية.





جامعة جدة
University of Jeddah

المؤتمر الدولي الثالث لتأهيل وتمكين القيادات التربوية والأكاديمية لتحقيق التميز الشخصي والمؤسسي في القطاعات التعليمية

المملكة العربية السعودية - جدة - فندق راديسون بلو السلام
خلال الفترة 16 - 18 جمادى الأولى 1447 هـ الموافق 7-9 نوفمبر 2025 م



دور البرنامج التدريبي في فن توليف الخامات في زيادة العائد الاقتصادي للسيدات الأرامل

الباحثان:

أ. سجي علي أشقر SASHGAR.stu@uj.edu.sa د. مها طالب الزهراني SASHGAR.stu@uj.edu.sa

كلية التصميم والفنون
قسم تصميم الأزياء

تري الباحثتان أن الحروب والكوارث والحوادث تُخلف العديد من الأزمات،
منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو نفسي، إذ يترتب عليها فقدان ركيزة أساسية
في الأسرة وهي الأب، فالأسرة تقوم على وجود الوالدين معاً في بيت واحد، وفقد

مقدمة الدراسة : Introduction

أحدهما يُعد سبباً كافياً لاهتزاز استقرارها. وبغياب الزوج أو الأب تظهر آثار ذلك في مجالات مختلفة، أبرزها الجانب المادي، حيث تجد الأرامل أنفسهن أمام
تحديات اقتصادية تحول دون تلبية احتياجاتهن واحتياجات أطفالهن.
يشهد العالم في هذه الفترة اهتماماً بالبرامج التدريبية، لما له من أهمية كبيرة، فمنه يمكن للمتدربين الحصول على معارف جديدة حيث يساعدهم على
الاستعداد للحياة العملية كسوق العمل. (فتحي، 2004) وتؤكد الباحثتان أن البرامج التدريبية تمثل إحدى الوسائل العلاجية للمشكلات التي تتناولها
البحوث العلمية، إذ تُتيح فرصة لاكتساب تقنيات جديدة وتطوير مهارات مختلفة تُسهم في تحقيق الاستقرار النفسي عبر استثمار أوقات الفراغ فيما
هو نافع، والاستقرار المادي من خلال البدء في مشروعات صغيرة كالأسر المنتجة. غير أن كثيراً من الأرامل، وبسبب ما يعانينه من صدمات نفسية،
يضعن حواجز أمام أنفسهن متأثرات بنظرة المجتمع لهن، مما يولد خوفاً من خوض التجارب الجديدة.

مصطلحات الدراسة : Terminology

معنى ارامل في المعجم Widows :
ارامل و اراملة هو انسان ارملة فقير، لا من يعوله
ويطعمه، لا أهل له
التعريف الاجرائي للأرامل:
هم السيدات اللاتي توفي أزواجهن في حرب او
حادث وليس لهم مصدر دخل يسد احتياجات
معيشتهم سواء لديهم اطفال او لم يكن
لديهم.

معنى توليف في المعجم Combination :
ولف بين الشيئين: أَلَفَ بينهما، وجمعهما في
تناسق وانسجام
التعريف الاجرائي للتوليف:
مصطلح يشير الى استخدام الخامات بطريقة
مختلفة عن العادة.

برنامج تدريبي Training Program :
هو خبرة تحقق اهداف عن طريق أنشطة متنوعة
تساعد في تنمية الفرد بحيث يستطيع تلبية
احتياجاته وحل مشكلاته.
(عبد الوهاب، 2008)
تعريف الاجرائي للبرنامج تدريبي:
عبارة عن خبرات منقولة من المدرب للمتدربين
من الفئة المستهدفة لحل مشكلات معينة.

فروض الدراسة : Hypotheses

توجد علاقة دالة احصائياً بين فن توليف
الخامات وبين زيادة العائد الاقتصادي للأرامل

منهج الدراسة : Methodology

المنهج الوصفي: يتبع البحث المنهج الوصفي
عن طريق وصف حالة الأسرة ودخلهم.
المنهج التجريبي: يتبع البحث المنهج التجريبي
عن طريق تطبيق البرنامج وقياس فاعليته.

أدوات الدراسة : Tools

الاستبيان ● البرنامج التدريبي

حدود الدراسة : Delimitations

حدود مكانية: منطقة مكة المكرمة.
حدود بشرية: الأرامل.

مجتمع الدراسة وعينته :

العينة المقصودة في البحث هي عينة قصدية
الأرامل من أكثر من 3 سنوات ذوي مستوى
دخل متدني (عينة استطلاعية).

ومما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

- ما مستوى دخل السيدات الأرامل؟
- ما الأنشطة التي يمكن ان تستفيد منها الأرامل
في وقت الفراغ؟
- ما مدى الاستفادة من فن توليف الخامات
كدخل لأسر السيدات الأرامل؟

أهداف الدراسة : Research Objectives

- معرفة مستوى دخل السيدات الأرامل.
- قياس فاعلية الاستفادة من وقت الفراغ.
- قياس فاعلية البرنامج التدريبي بتنفيذ فن
توليف الخامات كمصدر دخل للأسرة.

أهمية الدراسة : Importance of Research

- فتح مشاريع صغيرة عبر مواقع التواصل
الاجتماعي.
- استغلال وقت الفراغ فيما يعطي قيمة مهارية
واطلاق عنان للإبداع.



وزارة التعليم
Ministry of Education

المؤتمر الدولي الثالث لتأهيل وتمكين القيادات التربوية والأكاديمية لتحقيق التميز الشخصي والمؤسسي في القطاعات التعليمية

المملكة العربية السعودية - جدة - فندق راديسون بلو السلام
خلال الفترة 16 - 18 جمادى الأولى 1447 هـ الموافق 7 - 9 نوفمبر 2025 م



مبادرة كنوز مدرستي التعليمية

أ. ريم محمد القرشي
إدارة الطفولة المبكرة قسم رياض الأطفال
إدارة تعليم الرياض
Rgurashi6409@moe.gov.sa



فكرة المبادرة:

أ. منيرة سالم البيشي
إدارة الاشراف التربوي
إدارة تعليم الرياض
mss.bishi@gmail.com

مبادرة تستهدف طلاب وطالبات المرحلة الابتدائية بمكتب الملز، وتركز على تحفيز استخدام منصة "مدرستي" عبر تنظيم وتوظيف المصادر التعليمية الرقمية بشكل فعال، بما ينعكس على جودة الممارسات التدريسية وتحسين نواتج التعلم.

الأهداف:

1. رفع مستوى الإتقان في المهارات الأساسية (الرياضيات، العلوم، اللغة العربية).
2. رفع معايير الاختبارات الوطنية "نافس". تقليص الفجوة في استثمار الموارد التعليمية الرقمية.
3. تعزيز ربط المهارات المعرفية بالواقع العملي.

المخرجات المتوقعة:

- تعلم رقمي أكثر فعالية وشمولية.
- تعزيز جودة التعليم وتحسين نواتجه.
- رفع جاهزية الطلاب أكاديمياً، وزيادة إسهام المعلمين في التحول الرقمي التعليمي.



متطلبات النجاح:

- أجهزة حاسب وشبكات إنترنت فاعلة.
- حسابات مفعلة في منصة "مدرستي".
- دعم فني متواصل للمنصة.
- الاستفادة من خبرات المعلمين والكوادر الميدانية.
- تعاون اللجان المساندة لتوفير الموارد وضمان استمرارية التنفيذ.

المؤشرات:

- ارتفاع نسبة الطلاب المتقنين للمهارات في "نافس".
- زيادة توظيف المصادر التعليمية عبر منصة "مدرستي".
- تحسن جودة الممارسات التدريسية الرقمية.

آليات التنفيذ:

- تصميم محتوى تعليمي داعم لمهارات التفكير العليا.
- تنويع الوسائط التعليمية (قصص تربوية، مقاطع مرئية وصوتية، ألعاب وأنشطة تفاعلية).
- تقديم حقائب تعليمية متكاملة للمعلمين.
- تنظيم فعاليات تدريبية ومجتمعات تعلم (ورش عمل - لقاءات - تكريم المدارس المتميزة).

السفر نحو رؤية ٢٠٣٠ Travelling to vision 2030

أ. علا علي عمر البارقي - بكالوريوس لغة إنجليزية
تعليم منطقة مكة المكرمة - محافظة القنفذة
aola04745@gmail.com

المقدمة:



الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وبعد:
فإن من آياته سبحانه وبحمده اختلاف ألسنتكم وألوانكم، ومن ذلك اختلاف اللغات واللهجات التي يتحدث بها البشر بين الشعوب، وإن من أهم تلك اللغات اللغة الإنجليزية والتي تعد من أهم لغات العالم وأكثرها أهمية في عصرنا الحاضر، وهي لغة الحاسب الآلي والطب والهندسة وغيرها من العلوم والفنون، وقد حرصت رؤية المملكة 2030 على تمكين الأجيال من تعلم اللغات الاستراتيجية الهامة في العالم.
وإنه من دواعي سروري أن أسهم في هذا المجال بهذه المبادرة المتواضعة وأضع بين يدي القارئ الكريم ما نمتلك من خبرات وتجارب علمية وعملية وتعليمية وتربوية تخدم هذا الجيل الصاعد بحول الله تعالى ليكون لبنة صالحة في المجتمع، وأود أن أهدي هذا العمل المتواضع لكل محبي العلم والمعرفة والتطوير، وكل محبي اللغات عامة واللغة الإنجليزية خاصة، سائلين الله تعالى العون والتوفيق والسداد.

متطلبات المشروع:



- الالتزام باللوائح والأنظمة الصفية والسلوكية داخل الفصل وخارجه من خلال احترام المعلمة وكذلك الاحترام المتبادل بين الطلاب والطالبات.
- التفوق العلمي في المادة من حيث الحصول على الدرجات الكاملة في القراءة والكتابة والحضور والمشاركة الفاعلة والاختبارات القصيرة وغيرها.
- الحصول على ختم المعلمة داخل جواز الانضباط المدرسي للفصل الدراسي الواحد والتكريم للطلاب الفائزين.
- التهجئة السليمة والطلاقة فيها.
- فرز الفائزين من قبل المعلمة.
- اعتماد كلمات المنهج الحالي والماضي.
- التوثيق الإعلامي ونشره في الوسائل المتاحة.
- التغذية الراجعة لإنهاء التقييم.
- الحصول على جواز الانضباط المدرسي.

الرؤية:



التميز والإتقان لمهارة ممارسة اللغة الإنجليزية في مرحلة الطفولة المبكرة، لتحقيق تطلعات رؤية 2030 من خلال تعزيز إدارة الذات، وإتقان مهارات التحدث والقراءة والكتابة.

الرسالة:



مشروع علمي عملي تربوي نسهم من خلاله لرفع مستوى مخرجات وجودة التعليم للغة الإنجليزية بمرحلة الطفولة المبكرة، لإعداد جيل طموح يواكب تطور العالم، من خلال احترام البيئة التعليمية ومتطلباتها.

نتائج المشروع:



- تحقق أهداف المبادرة بنسبة 95%.
- اكتساب الطلاب مهارة الكتابة والقراءة في اللغة الإنجليزية بطلاقة في سن مبكرة.
- حب الطلاب لمادة اللغة الإنجليزية والرغبة في تعلمها.

التوصيات:



- أوصي زملائي المعلمين والمعلمات بتبني مثل هذه المبادرات وتطويرها ونشرها للاستفادة منها ورفع مستوى أبنائنا الطلاب والطالبات في جميع مراحل التعليم لضرورة اللغة الإنجليزية وضرورة إجادتها كونها اللغة العالمية.

أهداف المبادرة:



- خلق بيئة تعليمية جذابة ومحفزة للطلاب، لتحقيق واكتساب المهارات اللازمة بجودة عالية.
- تعزيز الثقة في نفوس المتعلمين.
- بث روح الحماس في نفوس الطلاب لتحقيق أكبر قدر ممكن من المادة العلمية لمقرر اللغة الإنجليزية في مرحلة الطفولة المبكرة.

مشاركة الكتيب والشواهد



word pals



Traveling
to Vision 2030

مبادرة تعليمية رقمية لتسهيل الترجيح بين أقوال النقاد في الجرح والتعديل

الاسم: نوال بنت محمد بن شنان العُمري
طالبة دكتوراه بجامعة أم القرى، بقسم الكتاب والسنة، الحديث وعلومه
المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: nawalomari2-22@hotmail.com

■ الشريحة المستهدفة:

المهتمون بالعلوم الشرعية عموماً، والباحثون
في علم الحديث خصوصاً.

■ أهمية المبادرة:

تكمن أهمية المبادرة في أنها تعالج تشتت
الباحث في ضبط المعلومات الواردة في
الجرح والتعديل، وتسهّل استحضار ضوابط
الترجيح أثناء التطبيق العملي، وذلك من خلال
أداة تعليمية رقمية تُساعد على التنظيم، والتنبيه
والاستحضار لأدق التفاصيل المساعدة على
الترجيح.

■ الهدف من المبادرة:

- توفير أداة تعليمية حديثة، تعزز جودة
البحوث الأكاديمية في علم الحديث.
- تيسير التطبيق العملي لضوابط الترجيح
بين أقوال النقاد في الجرح والتعديل.
- تسهيل وصول الباحث إلى أحكام دقيقة.

■ المخرجات المتوقعة:

- 1- حل مشكلة تشتت الباحث أثناء التطبيق
العملي في الترجيح بين أقوال النقاد.
- 2- تسهيل الوصول إلى الضوابط الترجيحية
لأقوال الجرح والتعديل.
- 3- إنشاء نسخة رقمية تفاعلية ترافق الباحث
في دراسته.
- 4- تحسين جودة المخرجات العلمية.

■ شرح الفكرة، وعلاقتها بالتحسين:

مبادرة تعليمية تُوظف التقنية الرقمية؛ لتنظيم
أقوال أئمة الجرح والتعديل عبر تطبيق رقمي
تفاعلي بقوالب منظّمة، لإدراج المعلومات
المساعدة للترجيح، مع إضافة قاعدة بيانات
لضوابط الترجيح بين أقوال النقاد في الجرح
والتعديل بصورة سؤال وجواب؛ ليكون
الباحث مستحضراً، ومتنبهاً لأهميتها أثناء
حكمه، مما يُعزز التفكير النقدي لدى
الباحث، والخروج بحكم دقيق.

■ آلية تنفيذ المبادرة:

- 1- تصميم قوالب لإدراج أهم المعلومات
المُساعدة على الترجيح بين الأقوال.
- 2- جمع ضوابط الترجيح بين الأقوال في
الجرح والتعديل، وتصنيفها لما يلي:
 - الضوابط المتعلقة بالراوي.
 - الضوابط المتعلقة بالنقاد.
 - الضوابط المتعلقة بالناقل.
 - الضوابط المتعلقة بثبوت النص.
 - الضوابط المتعلقة بسلامة النص من
الأخطاء.
 - الضوابط المتعلقة بمدلول النص.
- 3- صياغة الضوابط على صورة سؤال
وجواب، مع إدراجها إلى التطبيق الرقمي،
وإظهارها بطريقة تفاعلية.
- 4- اختبار المبادرة مع الباحثين، وتحديثها
وفق يضمن فاعلية التطبيق ودقّة نتائجه.

سمات القيادة التربوية في العملية التعليمية كفاءات وأساليب ونتائج

فاطمة مقبل نجا المطيري [asdfkk444@gmail.com] ماجستير جامعة الملك فيصل



مقدمة:

في سياق السعي نحو تحسين الأداء المدرسي، وتعزيز جودة التعلم، برز مفهوم القيادة التربوية باعتباره أحد المفاتيح المحورية في تطوير الأنظمة التعليمية. حيث اتجهت الدراسات والأبحاث المتخصصة إلى التأكيد أن القيادة الفعالة ليست فقط أداة لتدبير الشأن المدرسي، بل هي قوة محركة للتحويل الإيجابي في البيئة التربوية.

مفهوم القيادة التربوية:

- تعني القدرة على توجيه وإلهام الأفراد داخل المؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف المشتركة وتشمل القيادة التربوية جوانب متعددة من التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتقييم، ويهدف القائد التربوي إلى خلق بيئة تعليمية إيجابية تساعد على نمو وتطور الطلاب والمعلمين على حد سواء

أدوار القائد التربوي:

- بناء رؤية واضحة: يقود القائد التربوي المؤسسة برؤية تربوية مشتركة، مستندة إلى حاجات المتعلمين وسياقاتهم.
- تحفيز وتطوير الموارد البشرية: يشجع على التكوين المستمر، ويخلق مناخاً إيجابياً للتمهين والتجريب.
- ضبط العلاقات التربوية والتنظيمية: يضمن احترام الأدوار وتكاملها بين المعلمين، والمتعلمين، والأسر.
- تدبير التغيير: يتعامل مع التغيير كممارسة ضرورية، ويعمل على قيادته بدل مقاومته..
- تتبع النتائج والتقييم التربوي: يُشرف على تحليل نتائج المتعلمين، وتطوير استراتيجيات الدعم، وتحقيق جودة الأداء.

أساليب القائد الناجح:

- التحكم: أو إعطاء التعليمات: وهو أسلوب تحديد ما يجب عمله من قبل الفريق والانغماس في المهمة والإشراف على تنفيذها.
- التوجيه: أو التأثير، وهو أسلوب التواصل والأخذ والرد مع الفريق لإرشاده وإقناعه بفكرة ما مع المشاركة في إنجاز المهمة.
- الدعم أو التعاون، وهو أسلوب المشاركة في القرار مع الفريق وتوفير الدعم والمساعدة، ولكن بدون الانغماس في المهمة.
- التفويض: توزيع المهام بين الفريق بناءً على كفاءاتهم وقدراتهم.

النتائج:

- تساهم القيادة التربوية الفعالة في رفع مستوى تحصيل الطلاب الأكاديمي من خلال توفير بيئة تعليمية جيدة.
- يوفر القائد التربوي الفعال بيئة تعليمية داعمة للإبداع وتشجع الطلاب على التساؤل والاكتشاف.
- يخلق القائد التربوي جو آمناً ومريحاً وعادلاً بين أركان العملية التعليمية (المعلمون - الطلاب - المتابعون).
- تعزز القيادة التربوية السليمة المسؤولية المجتمعية لدى المعلمين والطلاب وتزود درجة التقارب بين المدرسة والمجتمع المحلي.

خاتمة:

- تعتبر القيادة التربوية ركيزة أساسية في بناء وتطوير المؤسسات التعليمية.
- القائد التربوي الناجح هو الذي يمتلك الرؤية والمهارات والكفاءات التي تمكنه من تحقيق الأهداف وقيادة الفريق نحو التميز. من خلال فهم الخصائص والكفاءات المطلوبة.

المراجع:

- سليمان صالح، نظريات القيادة الأسس العلمية لإعداد قادة المستقبل، 2019م.
- محمد أحمد عقله بني مصطفى، القيادة التربوية في الفكر الإسلامي، علم سلوك موقوف، 2014م، عمان الأردن.
- أحمد بطاح، القيادة التربوية فعاليتها وقضاياها وتحدياتها، 2021م، الطبعة الأولى، عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.





المؤتمر الدولي الثالث لتأهيل وتمكين القيادات التربوية والأكاديمية
لتحقيق التميز الشخصي والمؤسسي في القطاعات التعليمية
المملكة العربية السعودية - جدة - فندق راديسون بلو السلام
خلال الفترة 16 - 18 جمادى الأولى 1447 هـ الموافق 9-7 نوفمبر 2025م

تعليم اللغة الإنجليزية من الصفر نحو تمكين لغوي شامل للمتعلمين

الأستاذة / نادية غالب ناصر الجودي

Nadoshah2016@gmail.com

رئيسة شعبة اللغة الإنجليزية بمكتب تعليم غرب الطائف سابقاً - إدارة التعليم بمحافظة الطائف - مدرسة معتمدة

فكرة المبادرة:

تهدف المبادرة إلى تمكين المتعلمين من اكتساب مهارات اللغة الإنجليزية الأساسية بطريقة تفاعلية تبدأ من الصفر، مستهدفة فئة المتعلمين الذين لم يسبق لهم التعامل مع اللغة. تم تصميم المبادرة لتكون مدخلاً سلساً وبنّاءً نحو تطوير مهارات التواصل، الاستماع، المحادثة، القراءة، والكتابة، بطريقة تحفز الثقة وتكسر حاجز الخوف من تعلم اللغة الأجنبية.

تمكين المشاركين من استخدام اللغة الإنجليزية في مواقف الحياة الواقعية.

رفع كفاءة المتعلمين في المهارات الأساسية للغة الإنجليزية بنسبة لا تقل عن 70%.

الأهداف

نشر ثقافة التعلم الذاتي المستمر في اللغات.

بناء الثقة اللغوية وتعزيز القدرة على المحادثة اليومية.

المساهمة في تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030 في تمكين رأس المال البشري وتعزيز المهارات العالمية.

آلية التنفيذ:

1

إعداد خطة تدريبية من أربع مراحل تبدأ من الحروف إلى المحادثة العملية.

2

استخدام أساليب تعليمية حديثة: التعليم بالموقف، الألعاب اللغوية، العصف الذهني، والتكرار السمعي البصري.

3

تنفيذ حصص تدريبية أسبوعية (حضورية / عن بُعد) مدتها 90 دقيقة لكل لقاء.

4

دمج التقنية عبر تطبيقات تفاعلية مثل Quizizz و Google Classroom لتثبيت المفردات.

5

تقديم تقييم تشخيصي في البداية، وتقييم نهائي لقياس مدى التطور.

6

متابعة شخصية للمشاركين وتحفيزهم بالإنجازات المرحلية وشهادات التقدير.

النتائج والمؤشرات

1. تحسن مستوى المتدربين بنسبة تجاوزت 80% في مهارات المحادثة والاستماع.
2. مشاركة فاعلة من المتدربين وثقة متزايدة في استخدام اللغة داخل وخارج القاعة التدريبية.
3. انخراط المتدربين في مبادرات تعلم ذاتي بعد البرنامج (قراءة - مشاهدة - محادثة عبر المنصات).
4. توصية بتعميم المبادرة على مراكز التدريب والجمعيات التعليمية كبرنامج تأسيسي في مهارات اللغة.

الخاتمة:

تمثل هذه المبادرة نموذجاً لتكامل التعليم والتدريب في بناء متعلم واثق قادر على التواصل بلغة العصر، وتسعى الأستاذة نادية الجودي من خلالها إلى تحويل تعلم اللغة الإنجليزية من تجربة معقدة إلى رحلة ممتعة مليئة بالإنجاز والتحفيز.



وزارة التعليم
Ministry of Education

المؤتمر الدولي الثالث لتأهيل وتمكين القيادات التربوية والأكاديمية
لتحقيق التميز الشخصي والمؤسسي في القطاعات التعليمية
المملكة العربية السعودية - جدة - فندق راديسون بلو السلام
خلال الفترة 16 - 18 جمادى الأولى 1447 هـ الموافق 7 - 9 نوفمبر 2025 م



حل ذكي للتوجيه والتأهيل للأشخاص ذوي الإعاقة

منصة توجيه

نحو تمكين رقمي شامل يُنصت للقدرة ويوجهها نحو المستقبل المهني
ابتكار يمكن ذوي الإعاقة من رسم مستقبلهم المهني بثقة و استقلالية

ابتكار : كوثر الرشيد

kawthersaad@outlook.com

الفكرة العامة للابتكار

منصة رقمية ذكية (تطبيق أو موقع إلكتروني تستهدف ذوي الإعاقة، تساعد على
اكتشاف قدراتهم واهتماماتهم + تقديم محتوى مبسط يناسب حالتهم
استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لمساعدتهم خطوة بخطوة.

لماذا؟ لأن البرامج العامة لا تناسب كل فئات الإعاقة. لكن "توجيه" تقدم تجربة مخصصة تحترم الفروق الفردية
وتدعم التمكين الحقيقي.



ما يميز الابتكار : استخدام أحدث تقنيات الذكاء الاصطناعي (توصية، تحليل، محاكاة) وتفصيل المحتوى لكل مستخدم حسب حالته.
يخدم رؤية الوزارة في التمكين الرقمي والشمول الاجتماعي و قابل للتطوير والتوسع محليا وخليجيا

أهداف الابتكار

1 دمج ذوي
الإعاقة في
سوق العمل
بكفاءة أعلى

2 توفير وقت وجهد
الجهات التدريبية

3 رفع ثقتهم
بأنفسهم لأنهم
يتعلمون ما
يناسبهم فعلا

4 خفض التكاليف
الناتجة عن برامج
غير مناسبة

تسهيل التوجيه المهني عبر
الذكاء الاصطناعي بدل التقييم
اليدي

دعم الجهات المعنية بتقارير
دقيقة ومبنية على بيانات

نشر ثقافة التعلم الرقمي
المرن

الأشخاص ذوو الإعاقة المتوسط، التوحد، الإعاقات
السمعية والبصرية

المدرسين والجهات التأهيلية

أولياء الأمور

الجمهور المستهدف

الأثر المتوقع من الابتكار

اسم المنصة : منصة التوجيه المهني لذوي الإعاقة

المعنى العام للشعار :

منصة "توجيه" تُمكن ذوي الإعاقة من رسم طريقهم المهني عبر التدريب والتأهيل
المناسبين، في بيئة رقمية موجهة وشاملة
الشعار يجمع بين دماغ بشري ووجه روبوت داخل أيقونة دبوس موقع
(الدلالات الرمزية)

الدماغ :يرمز إلى الفكر والقدرة العقلية

الروبوت :يرمز إلى التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي

دبوس الموقع : يرمز إلى التوجيه واختيار المسار الصحيح

تصور واجهة منصة "توجيه"

Tawjeeh

Home Assessment Custom Training AI Assistant Arabic English

Hello, Khalid!

Start your career journey
one step at a time.

Work Smart Assessment

Answer sample questions and
we'll guide you to the next step.

Based on your answers:

Your strong skills:

Creating

Advertising

Influencing

Innovations

Start First Training

Share all paths

Enter your question...

Learn today
what is a career path
and how to achieve it.

Most suitable training paths:

Simple Design with Canva

Product Management Skills

Customer Service for Special Needs

AI assistant

The Mouse, your
AI assistant, how
can it assist you today?

Recommended courses:

Graphic Design

Product Management

Customer Service

AI Assistant

Recommended courses:

Graphic Design

Product Management

Customer Service

AI Assistant

Recommended courses:

Graphic Design

Product Management

Customer Service

AI Assistant

Recommended courses:

Graphic Design

Product Management

Customer Service

AI Assistant

Recommended courses:

Graphic Design

Product Management

Customer Service

AI Assistant

Recommended courses:

Graphic Design

Product Management

Customer Service

AI Assistant

Recommended courses:

Graphic Design

Product Management

Customer Service

AI Assistant

Recommended courses:

Graphic Design

Product Management

Customer Service

AI Assistant

تفاصيل عن واجهة المنصة

فيديو تعريف عن المنصة

استبيانات ذكية: أسئلة بسيطة (نصية، مصوّرة، أو صوتية). تستخدم لتحليل هذه البيانات وتحديد ما يناسبه

روبوت محادثة تفاعلي : يرد على أسئلة المستخدم بطريقة مبسطة، يمكن تخصيصه

محتوى مرئي مبسط : فيديوهات قصيرة تشرح مهارة واحدة في كل مرة

نظام توصية ذكي: بعد التقييم، يقترح المهارات أو الوظائف أو الدورات المناسبة

لوحة تحكم للجهات المختصة : يمكن للمدرسين أو الجهات الحكومية رؤية تقدم المستخدم تساعد في تحديد من هو جاهز

مكونات المنصة

ختاماً:

منصة "توجيه" ليست حلماً رقمياً، بل ابتكار واقعي قابل للتنفيذ الفوري.
تخدم التمكين المهني لفئة غالبية على المجتمع، وتتسجم مع
مستهدفات رؤية 2030، كما أنها قابلة للتوسع خليجياً وتتكامل بسهولة
مع المنصات الوطنية القائمة.

الشركاء لدعم الابتكار

يمكن التعزيز من خلال بناء شراكات استراتيجية مع جهات من
مختلف القطاعات، ومن أبرز الشركاء الداعمين

الشركاء
التقنيون

شركات
الاتصالات
والشبكات

الجمعيات
الربحية
غير الربحية

الجامعات
والمعاهد

القطاع
الخاص



المؤتمر الدولي الثالث لتأهيل وتمكين القيادات التربوية والأكاديمية لتحقيق التميز الشخصي والمؤسسي في القطاعات التعليمية

المملكة العربية السعودية - جدة - فندق راديسون بلو السلام
خلال الفترة 16 - 18 جمادى الأولى 1447 هـ الموافق 7 - 9 نوفمبر 2025 م



نافس من الاستعداد الى التطبيق (من أجل وطني سأنافس)

الأستاذة / عفت بنت حامد بن محمد الظاهري - مكتب التعليم غرب مكة - ابتدائية أسية بنت مزاحم
البريد الإلكتروني: FOOFAALDAHRY40@GMAIL.COM

وصف المبادرة (موجز) :

- عبارة عن برنامج للمعلمات والطالبات يسبقه لقاء مع أولياء الأمور ويحتوي البرنامج على:
1. نشر استطلاع رأي للفئة المستفيدة. (معلمات - أولياء أمور - طالبات)
 2. لقاء بأولياء الأمور لنشر ثقافة نافس.
 3. استخدام نماذج الكترونية (اختبارات) استخدام نماذج إلكترونية عبر FORMS.
 4. تحليل نتائج الطالبات باستخدام POWER BI.
 5. تنفيذ سلسلة من الورش، اللقاءات لمعلمات المواد المستهدفة باختبار نافس لتجويد الممارسات التدريسية بما يساهم في ردم الفجوة بين نتائج الاختبارات الوطنية واختبارات المدرسة.
 - وتدريبن على أدوات MICROSOFT AI داخل منصة مدرستي وكيفية توظيفها مثل:
 - تفعيل IMMERSIVE READER، و READING COACH
 - مادة اللغة العربية لتحسين الفهم والطلاقة ومتابعة التقدم.
 - استخدام MATH COACH و* REFLECT للتعزيز والتحصيل.
 - 4- تهينة وتدريب الطالبات على كيفية إدارة الاختبار بصورة جيدة لتحقيق النتائج المطلوبة بنماذج محاكية للاختبارات الوطنية.
 - 5- أدوات مساندة (كتيب - ملف تفاعلي - منشورات - مسابقات ، مهرجان نافس).

المخرجات الرئيسية (دليل ، خطة استراتيجية دراسية ، علمية ...

1. خطة علاجية إجرائية لرفع مستوى الطالبات في اختبارات نافس.
2. كتيب خاص بنافس للمعلمات يحوي كل ما يتعلق بالاختبارات الوطنية.
3. كتيب خاص بنافس لأولياء الأمور. أدلة إرشادية - نشرات توعوية
4. ملزمة تدريبية واختبارات محاكية لطالبات للصف السادس والثالث.
5. كتب استراتيجيات التدريس للمعلمات.
6. ملف تفاعلي، قراءة موجهة، مجتمعات تعلم.
7. قناة تليجرام خاصة بنافس.

وصف الاحتياج:

من واقع نتائج الطالبات للاختبارات المحلية والدولية لوحظ وجود انخفاض في هذه النتائج خاصة في المواد العلمية المستهدفة (لغتي - علوم - رياضيات) التي تحتوي على مهارات التفكير العليا، لذا كانت هذه المبادرة لتطوير وتحسين مهارات المعلمات في الممارسات التدريسية وتوظيف الاستراتيجيات المنافسة وتدريب الطالبات على كيفية إدارة هذه الاختبارات وصياغة أسئلة مهارات تفكير عليا لرفع المستوى وعلاج التدني والانخفاض مبادرة تطويرية تهدف الى دعم الطالبات في الاستعداد لاختبار نافس من خلال خطة شاملة

الهدف الرئيسي للمبادرة:

تنمية وتطوير مهارات المعلمات في تفعيل أدوات تحسين نواتج التعلم بما يتوافق مع الاختبارات الوطنية والدولية .
تحسين نواتج التعلم للطالبات في المواد المستهدفة بالاختبار.

المؤشرات الرئيسية:

1. نسبة المعلمات المتمكنات من المهارات اللازمة لرفع مستوى الطالبات في الاختبارات الوطنية.
2. ارتفاع نتائج الطالبات في الاختبارات الوطنية والدولية.
3. ارتفاع الوعي الثقافي لأولياء الأمور حول اختبار نافس .

الأثر المتوقع للمبادرة:

1. تحسين أداء المعلمات في الممارسات التدريسية في المواد المستهدفة في الاختبارات الوطنية.
2. ارتفاع نتائج المدرسة في الاختبارات الوطنية.
3. جاهزية الطالبات لاختبار نافس وفق المعايير.
4. تمكين المعلمات من أدوات الذكاء الاصطناعي لدعم التعليم ورفع نواتج التعلم .
5. مشاركة أولياء الأمور في تحفيز ودعم ابناءهم على المشاركة بفعالية في الاختبارات الوطنية .

الفئة المستفيدة العدد المتوقع للمستفيدين تاريخ التنفيذ

مستمر طوال العام

250 طالبة

25 معلمة

250 ولية أمر

معلمات

طالبات

أولياء أمور



1. اختبار تشخيصي عبر MICROSOFT FORMS الطالبات.

2. تحليل البيانات | POWER BI | المعلمات

3. جلسة تدريبية على IMMERSIVE READER TEAMS + WORD | المعلمات

4. تنفيذ مهام ذكاء اصطناعي فريدة | READING COACH | الطالبات

5. تفعيل REFLECT لمتابعة الطالبات | REFLECT | المعلمات 6

6. جلسة توعوية لأولياء الأمور منصة مدرستي

أنشطة مقترحة

ابتكار مقدم من:
نادية محمد الزايد

رؤية
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

تطبيق (متعلم) قائم على تقنية الذكاء الاصطناعي

مسار المشروع
خدمة جهة حكومية
وزارة التعليم (التعليم العام)



فكرة المشروع

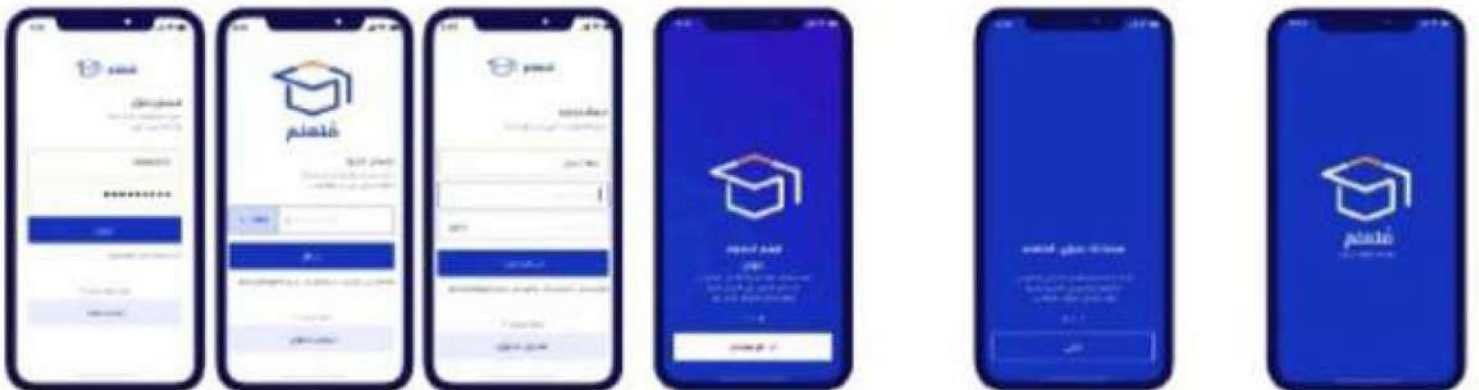
تطبيق تعليمي للطلاب والمعلمين قائم على تقنية الذكاء الاصطناعي، بحيث يتم تقديم المحتوى التعليمي حسب احتياجات وقدرات الطلاب، ويركز على الطلاب من جانب الصعوبات التي تواجههم خلال دراسة المقررات ومعرفة أسباب تدني مستوياتهم أو عدم تقبلهم للمادة الدراسية، من خلال ردود أفعالهم عن طريق تواصلهم مع روبوتات المحادثة، ويتم بعد ذلك دعمهم بالحلول المناسبة بكفاءة وسرعة عالية، إضافة إلى ذلك ينمي عدة مهارات للطلاب المتفوقين دراسياً



أهداف المشروع

- 1 تقديم محتوى تعليمي يتناسب مع احتياجات الطلاب
- 2 التنبؤ بمستوى تقدم الطلاب في المقررات الدراسية والمشكلات التي تواجههم
- 3 المتابعة بشكل مستمر للصعوبات التي تواجه الطلاب
- 4 تقديم الحلول المناسبة للطلاب بكفاءة عالية
- 5 دعم الطلاب المتفوقين وتنمية مهاراتهم المختلفة
- 6 التواصل الفعال بين المعلم والطالب

واجهة التطبيق



مبادرة المكتبة الرقمية لمادة لغتي لطالبات صعوبات التعلم

إعداد المعلمة
يبيي عبدرب الرسول حسن الدخلان
الإدارة العامة للتعليم
بمحافظة الأحساء
bb2011bb@hotmail.com

الدخول للمكتبة الرقمية:



فكرة المبادرة:

تستهدف المبادرة دعم طالبات صعوبات التعلم في مادة لغتي من خلال إنشاء مكتبة رقمية تفاعلية تضم قصصاً وأنشطة إثرائية رقمية تحفّز القراءة والفهم بطريقة مشوقة.

أهداف المبادرة:

- 1 . تنمية مهارات القراءة والفهم لدى طالبات صعوبات التعلم.
- 2 . دمج التقنية بالتعليم من خلال بيئة رقمية آمنة وجاذبة.
- 3 . رفع مستوى التحصيل الدراسي وتنمية الدافعية للتعلم.

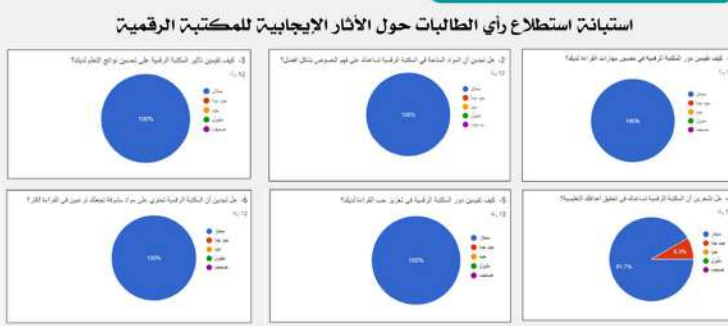
تحليل نتائج الطالبات:



الفئة المستهدفة:

طالبات صعوبات التعلم في مادة لغتي بالمرحلة الابتدائية.

استطلاع الرأي:



أدوات التنفيذ:

- 1 . اختيار مجموعة متنوعة من القصص المناسبة لمستويات الطالبات.
- 2 . إنشاء منصة رقمية تحتوي على القصص.
- 3 . توفير إرشادات للطالبات حول كيفية استخدام المكتبة الرقمية.
- 4 . متابعة وتقييم تقدم الطالبات في القراءة.

بشاهد التنفيذ:

النتائج والمؤشرات:

من خلال مقارنة نتائج التحصيل في اختباري الفترة الأولى والفترة الثانية، أظهرت البيانات تحسناً ملحوظاً في أداء الطالبات، حيث ارتفعت نسب الفهم القرآني والاستيعاب بشكل واضح بعد تطبيق المبادرة.

التوصيات:

- 1 . تعميم التجربة على بقية مدارس التعليم العام.
- 2 . دعم المعلمات في تصميم أدوات رقمية مشابهة للمواد الأخرى.
- 3 . تطوير المكتبة الرقمية لتشمل وسائط صوتية وتفاعلية إضافية.



المجلات العلمية الصادرة عن مركز إثراء المعرفة

المجلة الدولية لتكنولوجيا
التعليم والمعلومات

رئيس التحرير

أ.د. عائشة بليهش العمري

الترخيص

111488

الرقم المعياري الدولي

ISSN 1658-9556 (Print)

ISSN 2961-4023 (Online)



المجلة الدولية للشريعة
والدراسات الإسلامية

رئيس التحرير

أ.د. عبد الله بن محمد آل الشيخ

الترخيص

111487

الرقم المعياري الدولي

ISSN 1658-9564 (Print)

ISSN 2961-4031 (Online)



المجلة الدولية
لغة العربية وآدابها

رئيس التحرير

أ.د. ظافر بن غرمان العمري

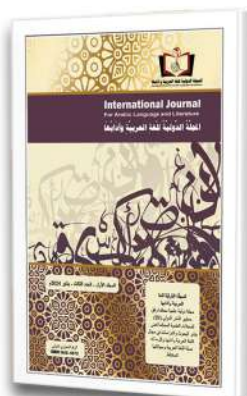
الترخيص

111486

الرقم المعياري الدولي

ISSN 1658-9572 (Print)

ISSN 2961-4066 (Online)



المجلة الدولية
للبحث والتطوير التربوي

رئيس التحرير

أ.د. مرضي غرم الله الزهراني

الترخيص

111489

الرقم المعياري الدولي

ISSN 1658-9580 (Print)

ISSN 2961-404X (Online)



www.journal.kefeac.com