



مجلة الجمعية السعودية العلمية للمعلم
Journal of the Saudi Scientific Association for the teacher

دورية علمية نصف سنوية - محكمة

المجلد الثالث- العدد الثاني

محرم ١٤٤٧هـ - يونيو 2026 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المشرف العام

رئيس جامعة الملك خالد

أ. د. فالح بن رجاء الله السلمي

نائب المشرف العام

وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

أ. د. حامد مجدوع القرني

المشرف على إدارة النشر العلمي

د. ندى بنت عبدالعزيز العسيلي

رئيس هيئة التحرير

أ. د. عبدالله بن علي آل كاسي

رئيس هيئة التحرير

أ. د. عبدالله بن علي آل كاسي

أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم بجامعة الملك خالد

هيئة التحرير

أ. د. أحمد بن محمد سعد الحسين

أستاذ المناهج وطرق تدريس الدراسات الاجتماعية والوطنية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

أ. د. محمد بن عبدالله محمد عسيري

أستاذ علم النفس التربوي بجامعة تبوك

أ. د. مرضي بن غرم الله الزهراني

أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية بجامعة أم القرى

أ. د. محمد بن زيدان عبدالله آل محفوظ

أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم الشرعية بجامعة الملك خالد

أ. د. محمد بن يحيى صفحي

أستاذ التربية الخاصة بجامعة جازان

أ. د. عائشة بنت بليهش العمري

أستاذ تقنيات التعليم جامعة طيبة

مدير التحرير

أ. د. عاصم محمد إبراهيم عمر

أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم بجامعة الملك خالد

الهيئة الاستشارية

- | | |
|--|--------------------------------------|
| أ. د. إبراهيم بن عبدالله بن إبراهيم العبيد | أ. د. سامي بن فهد بن راشد السنيدي |
| جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية | جامعة القصيم |
| أ. د. صالح بن يحيى بن مفرح الزهراني | أ. د. حمد بن عبدالله بن مطلق القميري |
| جامعة جدة | جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز |
| أ. د. خالد عبد اللطيف محمد عمران | د. محمد محمود محمد القسيم |
| جامعة سوهاج | الجامعة الهاشمية |
| أ. د. مفرح بن سعيد صالح آل كردم | أ. د. راشد حسين محمد العبدالكريم |
| جامعة الملك خالد | جامعة الملك سعود |
| Dr. Michael Brody | أ. د. ناصر عبدالله ناصر الشهراني |
| Montana State University | جامعة الملك خالد |

معلومات عامة عن المجلة وتاريخ التأسيس:

دورية علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن الجمعية السعودية العلمية للمعلم (جسم) بجامعة الملك خالد. تنشر إسهامات الباحثين في مجال التعليم والتعلم، وبصورة خاصة كل ما يتعلق بإعداد المعلم وتطويره المهني. وتهدف المجلة إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها: الإسهام في نشر المعرفة من خلال طرح ودراسة القضايا المتعلقة بالتعليم والتعلم، ونشر البحوث والدراسات العلمية المحكمة في مجال التعليم والتعلم، وإيجاد قناة نشر علمية تخدم الباحثين في شتى المجالات المتعلقة بالمعلم وبرامج إعداده وتأهيله وتطويره، والإسهام في عرض وتحليل وقراءة الكتب في مجال التعليم والتعلم والمتعلقة برسالة المجلة وأهدافها. وقد تأسست المجلة في عام ١٤٤٤هـ بموافقة مجلس جامعة الملك خالد في اجتماعه الثالث بتاريخ ٧ / ٤ / ١٤٤٤هـ بالقرار رقم (١٤٤/٣/١١) المتضمن الموافقة على إنشاء المجلة، وتشكيل هيئة تحريرها اعتباراً من ١ / ١ / ٢٠٢٣م.

رؤية المجلة:

التميز والريادة في نشر الأبحاث والدراسات في مجال التعليم والتعلم.

الرسالة:

نشر الأبحاث والدراسات العلمية المحكمة في مجال التعليم والتعلم وفق المعايير العلمية للنشر.

الأهداف:

١. الإسهام في نشر المعرفة من خلال طرح ودراسة القضايا المتعلقة بالتعليم والتعلم.
 ٢. نشر الأبحاث والدراسات العلمية المحكمة في مجال التعليم والتعلم.
 ٣. إيجاد وعاء نشر علمي يخدم الباحثين في شتى المجالات المتعلقة بالمعلم وبرامج إعداده وتأهيله وتطويره.
 ٤. الإسهام في عرض وتحليل الكتب وملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه في مجال التعليم والتعلم.
- الشروط، والقواعد، والتعليمات، والحقوق، والإجراءات الخاصة بالنشر في المجلة:
- أولاً: الشروط والقواعد الخاصة بالنشر في المجلة:
١. أن يقع البحث ضمن أحد مجالات النشر بالمجلة.
 ٢. خلو البحث من الأخطاء اللغوية والنحوية.
 ٣. أن يسهم البحث في تنمية الفكر التربوي وتطوير تطبيقاته محلياً أو عربياً أو عالمياً.
 ٤. أن يلتزم الباحث في بحثه بأخلاق البحث العلمي، وحقوق الملكية الفكرية.
 ٥. ألا تزيد نسبة الاستدلال العلمي باستخدام برنامج iThenticate عن (٢٠٪).
 ٦. لا تتم كتابة اسم الباحث أو الباحثين في متن البحث صراحةً، أو بأي إشارة تكشف عن هويته أو هويتهم، ويمكن استخدام كلمة الباحث أو الباحثين بدلاً من ذلك.
 ٧. الآراء الواردة في البحوث المنشورة تعبر عن وجهة نظر الباحثين فقط، ولا تعبر بالضرورة عن رأي المجلة.

ثانياً: تنظيم البحث

أ. البحوث التطبيقية:

يورد الباحث أو الباحثون مقدمة تبدأ بعرض طبيعة البحث، ومدى الحاجة إليه، ومسوغاته، ومتغيراته، متضمنة الدراسات السابقة بشكلٍ مدمج دون تخصيص عنوان فرعي لها. يلي ذلك استعراض مشكلة البحث، ثم تحديد أهدافه، وبعد الأهداف تورد أسئلة البحث أو فروضه. ثم تعرض منهجية البحث؛ مشتملةً على: مجتمع البحث، وعينته، وأدواته، وإجراءاته، متضمنةً كيفية تحليل بياناته. ثم تعرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها، والتوصيات المنبثقة عنها.

ب. البحوث النظرية:

يورد الباحث أو الباحثون مقدمةً يمهّد فيها للفكرة المركزية التي يناقشها البحث، مبيناً فيها: أدبيات البحث، وأهميته، وإضافته العلمية إلى مجاله. ثم يعرض منهجية بحثه، ومن ثم يُقسّم البحث إلى أقسام على درجة من الترابط فيما بينها، بحيث يعرض في كل منها فكرة محددة تكون جزءاً من الفكرة المركزية للبحث. ثم يختتم البحث بخلاصة شاملة متضمنة أهم النتائج التي خلص إليها البحث.

ثالثاً: التوثيق

توضع قائمة المراجع في نهاية البحث باتّباع أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة.

١. أن يكون التوثيق في متن البحث وقائمة المراجع وفق نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع.
٢. يلتزم الباحث بترجمة أو رومنة^١ (Romanization /Transliteration) توثيق المقالات المنشورة في الدوريات العربية الواردة في قائمة المراجع العربية (مع الإبقاء عليها في قائمة المراجع العربية)، وفقاً للنظام التالي:
(أ) إذا كانت بيانات المقالة المنشورة باللغة العربية الواردة في قائمة المراجع (التي تشمل اسم، أو أسماء المؤلفين، وعنوان المقالة، وبيانات الدورية) موجودة باللغة الإنجليزية في أصل الدورية المنشورة بها، فتكتب كما هي في قائمة المراجع، مع إضافة كلمة (In Arabic) بين قوسين بعد عنوان الدورية.

(ب) إذا لم تكن بيانات المقالة المنشورة باللغة العربية موجودة باللغة الإنجليزية في أصل الدورية المنشورة بها، فيتم رومنة اسم، أو أسماء المؤلفين، متبوعة بسنة النشر بين قوسين، ثم يتبع بعنوان المقالة إذا كان متوافراً باللغة الإنجليزية في أصل المقالة، وإذا لم يكن متوافراً فتتم ترجمته إلى اللغة الإنجليزية، ثم يتبع باسم الدورية التي نشرت بها المقالة باللغة الإنجليزية إذا كان مكتوباً بها، وإذا لم يكن مكتوباً بها فيتم ترجمته إلى اللغة الإنجليزية. ثم تضاف كلمة (In Arabic) بين قوسين بعد عنوان الدورية.

(ت) توضع قائمة بالمراجع العربية بعد المتن مباشرة، مرتبة هجائياً حسب الاسم الأخير للمؤلف الأول، وفقاً لأسلوب التوثيق المعتمد في المجلة.

(ث) يلي قائمة المراجع العربية، قائمة المراجع الإنجليزية، متضمنة المراجع العربية التي تم ترجمتها، أو رومنتها، وفق ترتيبها الهجائي (باللغة الإنجليزية) حسب الاسم الأخير للمؤلف الأول، وفقاً لأسلوب التوثيق المعتمد في المجلة.

(ج) وفيما يلي مثال على رومنة بيانات المراجع العربية:

(ح) الجبر، سليمان. (١٩٩١م). تقويم طرق تدريس الجغرافيا ومدى اختلافها باختلاف خبرات المدرسين وجنسياتهم وتخصصاتهم في المرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم التربوية، ٣(١)، ١٤٣ - ١٧٠.

Al-Jabr, S. (1991). The evaluation of geography instruction and the variety of its teaching concerning the experience, nationality, and the field of study at intermediate schools in the Kingdom of Saudi Arabia (in Arabic). *Journal of King Saud University-Education sciences*, 3(1), 143-170.

رابعاً: تعليمات النشر في المجلة

- يلزم تنسيق البحث تبعاً لما يلي:

١. لا يتجاوز البحث المقدم للنشر (٣٠) ثلاثين صفحة، وبما لا يزيد عن (٨٠٠٠) ثمانية آلاف كلمة.
٢. أن يتضمن البحث ملخصين: أحدهما باللغة العربية، والآخر باللغة الإنجليزية، بشرط ألا يزيد أي منهما عن (٢٥٠) كلمة، وأن يكتب كل منهما في صفحة مستقلة، متبوعاً بكلمات مفتاحية لا تزيد عن خمس كلمات تعبر عن محاور البحث.
٣. تكون أبعاد جميع هوامش الصفحة (٢,٥) سم، ما عدا الهامش الأيمن (٣,٥) سم، والمسافة بين الأسطر والفقرات "مفرد"

^١ (يقصد بالرومنة: النقل الصوتي للحروف غير اللاتينية إلى حروف لاتينية، تمكّن قراء اللغة الإنجليزية من قراءتها، أي: تحويل منطوق الحروف العربية إلى حروف تنطق بالإنجليزية).

٤. الخط المستخدم في المتن للكتابة باللغة العربية (Traditional Arabic) بحجم (١٦)، وللكتابة باللغة الإنجليزية (Times New Roman) بحجم (١٢)، وتكون العناوين الرئيسية في اللغتين بولد (Bold).
٥. يكون نوع الخط المستخدم في الجداول والأشكال باللغة العربية (Traditional Arabic) بحجم (١٢)، وباللغة الإنجليزية (Times New Roman) بحجم (١٠)، وتكون العناوين الرئيسية في اللغتين بولد (Bold).
٦. يلتزم الباحث/ الباحثون في البحوث المكتوبة باللغة العربية باستخدام الأرقام العربية (١، ٢، ٣...) في جميع ثنايا البحث.
٧. يكون ترقيم صفحات البحث في منتصف أسفل الصفحة، ابتداءً من صفحة الملخص العربي ثم الملخص الإنجليزي وحتى آخر صفحة من صفحات البحث ومراجعته.
٨. توضع قائمة بالمراجع العربية بعد المتن مباشرة، مرتبة هجائياً حسب الاسم الأخير للمؤلف الأول، يليها مباشرة قائمة المراجع الأجنبية، وذلك وفقاً لأسلوب التوثيق المتبع في المجلة.

خامساً: حقوق المجلة وحقوق الباحث أو الباحثين

١. تقوم هيئة تحرير المجلة بالفحص الأولي للبحث، وتقدير أهليته للتحكيم، أو الاعتذار عن قبوله حتى تنطبق عليه شروط النشر، أو رفضه دون إبداء الأسباب.
٢. تنتقل حقوق طبع البحث ونشره إلى المجلة عند إشعار الباحث بقبول بحثه للنشر، ولا يجوز نشره في أي منفذ آخر ورقياً أم إلكترونياً، دون الحصول على إذن كتابي من رئيس هيئة التحرير.
٣. لا يحق للباحث/ الباحثين التقدم بطلب لسحب البحث بعد إبلاغه/ إبلاغهم بوصول البحث إلى المجلة.
٤. هيئة التحرير الحق في ترتيب البحوث المقدمة عند النشر لاعتبارات فنية.
٥. هيئة التحرير الحق في اختصار أو إعادة صياغة بعض الجمل والعبارات لأغراض الضبط اللغوي ومنهج التحرير.
٦. يبلغ الباحث بعدم قبول بحثه بناءً على تقارير المحكمين دون إبداء أسباب.
٧. ترسل نسخة إلكترونية للباحث/ الباحثين من العدد المنشور فيه بحثه/بحثهم، ونسخة إلكترونية أيضاً لمستلة البحث.

سادساً: إجراءات النشر في المجلة

١. إرسال البحث إلكترونياً بصيغة (word) وبصيغة (PDF) طبقاً للشروط والقواعد والتعليمات الخاصة بالمجلة والمذكورة أعلاه، ويرفق مع البحث سيرة ذاتية للباحث/ الباحثين؛ إن كانت مراسلته/ مراسلتهم المجلة هي الأولى لهم.
٢. إرسال البحث إلكترونياً من خلال موقع المجلة الإلكتروني <https://journals.kku.edu.sa/ssjt/ar>
٣. أن يوقع الباحث/الباحثون إقراراً يفيد أن البحث لم يسبق نشره، وأنه غير مقدم ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه ونشره في المجلة، أو رفضه، وأنه غير مستل من أية دراسة أيًا كان نوعها.
٤. إشعار الباحث عبر البريد الإلكتروني باستلام بحثه خلال خمسة أيام من تاريخ إرساله للمجلة.
٥. إشعار الباحث بإرسال البحث للتحكيم في حال اجتياز بحثه للفحص الأولي أو إعادته للباحث في حال رفضه.
٦. إرسال البحث المقدم للنشر - في حال اجتيازه للفحص الأولي - إلى محكمين من ذوي الاختصاص يتم اختيارها بسرية تامة، وذلك لبيان مدى أصالته وجدته وقيمة نتائجه وسلامة طريقة عرضه ومن ثم مدى صلاحيته للنشر.
٧. بعد التحكيم، ترسل تقارير المحكمين للباحث/ الباحثين لإجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون.
٨. بعد عمل التعديلات، يعاد إرسال النسخ الأصلية للبحث والنسخة المعدلة على البريد الإلكتروني للمجلة لمراجعة البحث في صورته النهائية من هيئة التحرير.
٩. إشعار الباحث بقبول بحثه للنشر إلكترونياً على موقع المجلة.

افتتاحية العدد

بسم الله الرحمن الرحيم

بحمد الله وتوفيقه، تطلّ مجلة الجمعية السعودية العلمية للمعلم على قرائها مع بداية المجلد الثالث، العدد الثاني يونيو ٢٠٢٦م، مواصلةً رسالتها العلمية في دعم البحث التربوي والتعليمي، وتعزيز دور المعلم والباحث في تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية.

تجدد المجلة التزامها بتقديم أبحاث رصينة تسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، ولا سيما ما يتعلق بتطوير التعليم ورفع جودة مخرجاته، ودعم الابتكار، وتعزيز مكانة البحث العلمي في الحقل التربوي. وتواصل المجلة مسيرتها الرائدة في خدمة المجتمع العلمي من خلال نشر دراسات نوعية تعالج قضايا التعليم والتعلم، وتقديم حلولاً وممارسات مبنية على الأدلة.

يضم هذا العدد مجموعة من البحوث المتنوعة التي شارك فيها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، والمتخصصون ذوو الخبرة في التعليم العام، إضافة إلى إسهامات واعدة من طلاب وطالبات الدراسات العليا. وتعكس هذه المشاركات ثراء الحقل التربوي وتنوع اتجاهاته البحثية، كما تجسد الجهود المستمرة لتعزيز جودة التعليم وتطوير ممارساته.

وتدعو المجلة الباحثين والمتخصصين للانضمام إلى مجتمعها العلمي، سواء بالمشاركة في التحكيم أو بنشر أبحاثهم، بما يسهم في ترسيخ مكانة المجلة ورفع تصنيفها محلياً وعالمياً. كما تتطلع إلى استمرار التعاون البناء مع الباحثين والمؤسسات التعليمية لتحقيق التميز العلمي المستدام.

وفي الختام، تتقدم هيئة التحرير بخالص الشكر والتقدير لكل من أسهم في إعداد هذا العدد، سائلين الله التوفيق لمواصلة مسيرة العطاء العلمي، وأن نلتقي بكم في أعداد قادمة تحمل مزيداً من الإثراء والتميز. والله ولي التوفيق.

رئيس هيئة التحرير

أ. د. عبدالله بن علي معيض آل كاسي

جدول المحتويات

الصفحة	عنوان البحث
28-1	١. برنامج تطوير مهني مقترح قائم على مدخل STEM ومبادئ التعليم الأخضر لتنمية مهارات تدريس القضايا البيئية الجدلية والتفكير الاحتمالي لدى معلمي العلوم في المرحلة المتوسطة. أ. د. ناصر بن عبدالله الشهراني، د. حسن بن أحمد سهلي
61-29	٢. تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحرة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية (أحد برامج رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م). د. عبدالله بن رباح بن حامد الشريف.....
99-62	٣. فاعلية وحدة دراسية مقترحة في العلوم قائمة على التعليم الأخضر في استيعاب المفاهيم البيئية وتنمية مهارات حل المشكلات والشغف البيئي لدى طلاب المرحلة المتوسطة. د. محمد فائع امشايب آل زياد.....
134-100	٤. درجة ممارسة الأنشطة المدرسية اللاصفية لدى الطالبات الموهوبات من وجهة نظر منسقات برنامج موهبة بالمرحلة الثانوية في مدينة أبها. أ. عائشة بنت محمد القرني.....
168-135	٥. توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعليم اللغة العربية بمنطقة عسير. د. فاطمة حسن محمد الشهري.....
193-169	٦. مستوى استخدام معلمي الرياضيات لأدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي (Chat GPT نموذجاً) في ممارساتهم التدريسية واتجاهاتهم نحوها. أ. سعد بن فرحان العتيبي.....
230-194	٧. بناء قائمة معيارية للكفايات القيادية لمدير المدرسة في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة ومشروع التقويم المدرسي في المملكة العربية السعودية باستخدام أسلوب دلفاي. د. تركي عطا الله عوض السلمي، أ. عبد العزيز طامي إبراهيم عسيري.....
263-231	٨. برنامج تطوير مهني قائم على تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتنمية الأداء التدريسي والمهارات الرقمية لدى معلمات العلوم بالمرحلة المتوسطة. أ. أريج علي خلوفا آل شعشاع، أ. د. محمد صالح أحمد الشهري.....
289-264	٩. التحديات التي تواجه طلاب المرحلة الثانوية في تعلم الكيمياء من وجهة نظرهم. أ. د. عاصم محمد إبراهيم، أ. عبدالله سعيد حسن آل مسفر.....

١٠. تعزيز التعلم المهني واستراتيجية التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية وفق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر المدرسين. أ. د. أمل ظافر سعد آل عثمان..... 317-290
١١. من المحتوى إلى الأنماط المعرفية: إطار مفاهيمي لتجسير الفجوة بين التدريس والتقويم في التعليم الثانوي السعودي. أ. إبراهيم بن ضيف الله المطرفي..... 346-318
١٢. أثر برنامج تعليمي قائم على الاقتصاد الدائري في تدريس العلوم على تنمية مهارات التفكير التصميمي لدى الطالبات بالمرحلة المتوسطة. د. نوره صالح محمد المقبل..... 376-347

تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحرة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية (أحد برامج رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م)

د. عبدالله بن رابع بن حامد الشريف

مشرف الإدارة المدرسية — مساعد مدير مكتب التعليم بمحافظة بحرة سابقاً بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة

مكة المكرمة، 443800132@kku.edu.sa

الملخص:

هدف البحث الحالي الى التعرف على واقع تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحرة، وتحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحرة في ضوء مهارات المستقبل ببرنامج تنمية القدرات البشرية، وتقديم مُقترح لتطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحرة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي ، وتمثلت أداة البحث في الاستبانة، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٦٦) من أعضاء الكادر الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحرة ، وتوصل البحث الى عدة نتائج أهمها: وجود مستوى مرتفع لواقع تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحرة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية من وجهة نظر الكادر الإداري بالإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٨٥٥ بانحراف معياري ١,٢. ووجود مستوى مرتفع لمعوقات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحرة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية من وجهة نظر الكادر الإداري بالإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٩٣٦ بانحراف معياري ١,١١٦. ووجود مستوى مرتفع لمتطلبات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحرة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية من وجهة نظر الكادر الإداري بالإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٨٥٥ بانحراف معياري ١,٢٠٠، وأوصى البحث بضرورة تطوير برامج تدريبية موجهة لمديري المدارس لتعزيز مهارات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار، بما يدعم تنمية القدرات البشرية ويساهم في إعداد قادة تعليميين قادرين على المنافسة عالمياً وفق رؤية ٢٠٣٠، إنشاء نظام متابعة وتقييم دوري للأداء الإداري يشمل مؤشرات واضحة وقياس مستمر لأداء مديري المدارس، لتوفير تغذية راجعة تساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف برنامج تنمية القدرات البشرية.

الكلمات المفتاحية: الأداء الإداري، الكادر الإداري، مهارات المستقبل، برنامج تنمية القدرات البشرية.

Developing administrative performance in public schools in Bahra Governorate in light of the Human Capacity Development Program (One of the programs of the Kingdom of Saudi Arabia's Vision 2030)

Dr. Abdullah Rabeh Hamed Alsharif

School Administration Supervisor – Former Assistant Director of the Education Office in Bahra Governorate, General Directorate of Education in Makkah Region

Abstract:

The current study aimed to identify the reality of developing administrative performance in public education schools in Bahrah Governorate, to determine the requirements for developing administrative performance in these schools in light of future skills within the Human Capability Development Program, and to propose a framework for developing administrative performance in public education schools in Bahrah Governorate in light of the Human Capability Development Program. The study adopted the descriptive approach, and the research instrument was a questionnaire, which was administered to a sample consisting of (166) members of the administrative staff in public education schools in Bahrah Governorate. The study revealed several key findings, most notably: a high level of administrative performance development in public schools in Bahrah Governorate in light of the Human Capability Development Program, from the perspective of the administrative staff of the General Administration of Education in the Makkah Region, with a mean score of 3.855 and a standard deviation of 1.200. Additionally, the study found a high level of obstacles to administrative performance development in these schools, with a mean of 3.936 and a standard deviation of 1.116. Furthermore, there was a high level of requirements for developing administrative performance, with a mean of 3.855 and a standard deviation of 1.200. Based on these results, the study recommended the need to develop targeted training programs for school principals to enhance strategic planning and decision-making skills, supporting the Human Capability Development Program and contributing to the preparation of educational leaders capable of competing globally in line with Vision 2030. It also emphasized the establishment of a systematic monitoring and evaluation framework for administrative performance, including clear indicators and continuous assessment of school principals' performance, to provide feedback that contributes to improving performance and achieving the objectives of the Human Capability Development Program.

Keywords: Administrative Performance, Administrative Staff, Future Skills, Human Capability Development Program.

مقدمة:

يُعد الأداء الإداري أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات التربوية وتحقيق كفاءتها التشغيلية، إذ تمثل الإدارة الفعالة عنصرًا حاسمًا في استثمار الموارد البشرية، وتنظيم العمليات، وتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفعالية، وتزداد أهمية الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية الحكومية في ظل ما تشهده الأنظمة التعليمية من تحولات متسارعة وتحديات متجددة تتطلب أنماطًا إدارية حديثة قادرة على التكيف مع المتغيرات وتحسين جودة المخرجات التعليمية.

وتحتل إدارة الموارد البشرية موقعًا محوريًا في تحسين الأداء الإداري، حيث تسهم سياساتها وممارساتها في رفع كفاءة العاملين، وتعزيز الرضا الوظيفي، وبناء القيادات القادرة على إدارة العمل المؤسسي بفاعلية. ويُعد التخطيط السليم للقوى البشرية من الدعائم الأساسية لتطوير الأداء الإداري، لما يوفره من فرص عادلة لتولي المناصب القيادية، ويسهم في انسيابية المعرفة، وتنمية المهارات، وبناء العلاقات التنظيمية الإيجابية، بما يعزز روح التنافس المهني داخل المنظمة (الريثي، ٢٠٢٤).

وقد حظي مفهوم الأداء باهتمام واسع في أدبيات إدارة الموارد البشرية عبر العصور، حيث سعى العديد من الباحثين إلى تفسير أثر ممارسات الموارد البشرية المختلفة على مستوى الأداء التنظيمي، مستخدمين مصطلحات متعددة مثل الأداء المرتفع، والالتزام العالي، والمشاركة والفاعلية، والتي تعكس مجتمعة كيفية تحقيق المنظمة لمزاياها التنافسية من خلال المورد البشري (بوباكور، العقون، ٢٠١٧).

ويرتبط تحسين الأداء الإداري ارتباطًا وثيقًا بتنمية القدرات البشرية في إطار الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث تمثل القدرات القيادية والإدارية عنصرًا فاعلاً في تفعيل الاستراتيجيات المؤسسية وتحقيق التميز التنظيمي. وتؤكد الدراسات أن تنمية القدرات البشرية تُعد من أهم السبل لتحسين الأداء المؤسسي واستدامته، لاسيما في المؤسسات التعليمية التي تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة العنصر البشري (نابتي، ٢٠٢٢؛ الجاسم، ٢٠٢٢).

وفي السياق التعليمي، تؤكد الدراسات الحديثة أن تنمية رأس المال البشري داخل المدارس تمثل محددًا رئيسًا لتحسين الأداء المدرسي، لاسيما من خلال تطوير المهارات القيادية وتحسين العمليات التعليمية والإدارية، وهو ما أظهرته دراسة Aisyah et al. (٢٠٢٣) التي أكدت الدور المحوري لتنمية القدرات البشرية في رفع كفاءة الأداء المدرسي.

وانطلاقًا من هذا التوجه، أولت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ اهتمامًا بالغًا بتنمية القدرات البشرية، حيث يُعد برنامج تنمية القدرات البشرية أحد برامجها الاستراتيجية، ويهدف إلى تطوير القيادات التعليمية ورفع

كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع التعليمي، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات التنمية المستدامة (برنامج تنمية القدرات البشرية، ٢٠٢٢).

وعلى المستوى المحلي، تشير بيانات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة (٢٠٢٣) إلى وجود حاجة ملحة لرفع كفاءة القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام بمحافظة بحرة، خاصة في مجالات تنظيم العمليات الإدارية، والتخطيط، والتطوير المهني، بما يتوافق مع مبادرات برنامج تنمية القدرات البشرية، ويعزز من فاعلية الأداء الإداري داخل المدارس.

وفي ضوء ما سبق من تأكيد على أهمية الأداء الإداري، ودور تنمية القدرات البشرية في تطويره، وتوجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامج تنمية القدرات البشرية، إلى جانب ما تشير إليه البيانات المحلية من تحديات تواجه مدارس التعليم العام بمحافظة بحرة، تبرز الحاجة إلى دراسة واقع الأداء الإداري في هذه المدارس، والكشف عن متطلبات تطويره في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية، بما يسهم في تحسين كفاءة الإدارة المدرسية وتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

مشكلة البحث:

في إطار الاستراتيجية المتكاملة للتنمية التي تتبناها رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، برز الاهتمام بتنمية القدرات البشرية باعتبارها أحد المرتكزات الأساسية لبناء المواطن القادر على المنافسة عالمياً، وتحقيق التنمية المستدامة. وقد جاء برنامج تنمية القدرات البشرية بوصفه أحد المحاور التنفيذية للرؤية، مركّزاً على تطوير أساس تعليمي متين ومرن للجميع، من خلال تعزيز القيم، وتنمية المعارف، وتطوير المهارات الأساسية ومهارات المستقبل، مع التركيز على مراحل التعليم العام، بما يشمل من معلمين ومناهج ومؤسسات تعليمية وقيادات مدرسية (الأحمري، ٢٠٢٤).

وانطلاقاً من مبادرات برامج تنمية القدرات البشرية (٢٠٢١)، بوصفها أحد المحاور التنفيذية لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، والتي تهدف إلى بناء مواطن منافس عالمياً من خلال ضمان جاهزية الكوادر البشرية للمستقبل، سعت هذه البرامج إلى تطوير القدرات البشرية لمواجهة التحديات المستقبلية واغتنام الفرص، عبر تنفيذ حزمة من الحلول والمبادرات التي تركز على تحسين جودة التعليم، وتصميم تجارب تعليمية مبتكرة، وتطوير المناهج، وبناء قيادات تعليمية قادرة على قيادة التغيير في المدارس بما يتوافق مع متطلبات القرن الحادي والعشرين (الشمري، ٢٠٢٣؛ برنامج تنمية القدرات البشرية، ٢٠٢٢).

وفي هذا السياق، تؤكد الأدبيات التربوية أن الأداء الإداري المدرسي يُعد من العوامل الحاسمة في تحقيق أهداف التطوير التربوي، حيث يرتبط بشكل مباشر بكفاءة القيادة المدرسية، وفاعلية التخطيط والتنظيم، وجودة اتخاذ القرار، واستثمار الموارد البشرية، وتحقيق الانضباط المؤسسي داخل المدرسة. وقد أظهرت العديد من الدراسات المحلية الحديثة وجود حاجة ملحة إلى تطوير أداء مديري المدارس من خلال برامج تدريبية نوعية، وتمكين إداري فعال، وتطبيق مداخل إدارية حديثة، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي في مدارس التعليم العام (العجل والعتيبي، ٢٠٢٥؛ العبدى، ٢٠٢٥؛ الشمري، ٢٠٢٤).

كما أشارت دراسات أخرى إلى أن ممارسات القيادة المدرسية وأساليب الإدارة الحديثة، مثل الإثراء الوظيفي، والكايزن، والتمكين الإداري، والإدارة القائمة على الجودة، تُساهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء الإداري والتعليمي في المدارس، ورفع كفاءة العاملين، وتحسين نتائج الطلبة، وهو ما يؤكد أهمية تطوير الأداء الإداري في ضوء نماذج ومداخل معاصرة تتسق مع توجهات رؤية ٢٠٣٠ (العنزي، ٢٠٢٥؛ الفارن الدوسري والمنقاش، ٢٠٢٥؛ بن سيف، ٢٠٢٤).

وعلى الرغم من هذا التوجه الوطني الداعم لتطوير الإدارة المدرسية، إلا أن بعض الدراسات والتقارير تشير إلى وجود تحديات ما زالت تواجه الأداء الإداري في المدارس الحكومية، تتمثل في النمطية الإدارية، ومحدودية فاعلية التطوير المهني، وضعف توظيف الأساليب الإدارية الحديثة، وعدم كفاية المواءمة بين الممارسات الإدارية ومتطلبات التحول المؤسسي، وهو ما قد يحد من تحقيق الأهداف المنشودة لبرامج التطوير، خاصة في ظل التحولات العالمية المتسارعة (الريثي، ٢٠٢٤).

وعلى المستوى المحلي، تشير بيانات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة (٢٠٢٣) إلى وجود حاجة ملحة لرفع كفاءة القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام في محافظة بجرة، لا سيما في مجالات تنظيم العمليات الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، والتطوير المهني، بما يتوافق مع مبادرات برنامج تنمية القدرات البشرية، ويعزز من فاعلية الأداء الإداري داخل المدارس.

وانطلاقاً من قناعة الباحث بأهمية تبني الأساليب الإدارية الحديثة والاتجاهات العالمية المعاصرة في الفكر الإداري، مثل مداخل جودة الأداء الإداري، والإدارة القائمة على الكفاءة، والتمكين القيادي، ودورها في تحسين العمل الإداري لمديري المدارس، وتعزيز قدرتهم على قيادة التطوير المؤسسي داخل المدرسة، تبلورت مشكلة الدراسة في وجود حاجة إلى تشخيص علمي لواقع الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بجرة، والكشف عن متطلبات تطويره في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما متطلبات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م؟ والذي يتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع تطوير الأداء لدي الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية من وجهة نظر الكادر الإداري بالإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة؟
٢. ما معوقات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية من وجهة نظر الكادر الإداري بالإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة؟
٣. ما متطلبات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية من وجهة نظر الكادر الإداري بالإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط استجابات العينة حول واقع تطوير أداء الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية تعزى لمتغيرات (الجنس والعمر والمؤهل وسنوات الخبرة)؟

أهداف البحث:

هدف البحث إلى:

١. التعرف على واقع تطوير الأداء لدي الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية من وجهة نظر الكادر الإداري بالإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة.
٢. التعرف على معوقات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية من وجهة نظر الكادر الإداري بالإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة.
٣. تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية من وجهة نظر الكادر الإداري بالإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة.
٤. التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسط استجابات العينة حول واقع تطوير أداء الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية تعزى لمتغيرات (الجنس والعمر والمؤهل وسنوات الخبرة).

أهمية البحث:

أهمية البحث نظرياً:

١. تنبع الأهمية النظرية لهذا البحث من إسهامه في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية المتعلقة بتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام، ولا سيما في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية أحد برامج رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
٢. كما يسهم البحث في توضيح الإطار المفاهيمي لمهارات المستقبل، وبخاصة مهارات التعلم والابتكار والإبداع، وربطها بالأداء الإداري في المؤسسات التعليمية.
٣. ويُعد هذا البحث إضافة علمية من خلال تناوله لموضوع معاصر يجمع بين التطوير الإداري والتحول نحو اقتصاد المعرفة وبناء القدرات البشرية، بما يسد فجوة بحثية في الدراسات العربية التي تناولت تطوير الأداء الإداري في التعليم العام من منظور مهارات المستقبل..

أهمية البحث تطبيقياً:

١. يفيد البحث الحالي في وضع تصورات وسياسات مستقبلية لتحسين وتطوير الأداء الإداري، وتساهم في مساعدة إدارات التعليم بشكل عام من خلال الاستفادة من نتائجها لمعرفة ما هو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه.
٢. يمكن أن يفيد البحث المسؤولين في وزارة التعليم في التحديث والتطوير الإداري، ورفع مستواهم في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية نظرياً وعملياً.
٣. من المأمول أن تُسهم نتائج هذا البحث في توجيه اهتمام المسؤولين بإدارة التعليم بمحافظة بحة نحو أهمية تطوير الأداء الإداري، ومتطلبات ذلك التطوير في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية.

حدود البحث:

١. الحدود البشرية: الكادر الإداري بمحافظة بحة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة
٢. الحدود المكانية: محافظة بحة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة.
٣. الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في التعرف على واقع تطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة بحة، وتحليل آليات ومتطلبات تطويره في ضوء مبادرات وبرامج تنمية القدرات البشرية كأحد البرامج التنفيذية لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
٤. الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني عام ١٤٤٧ هـ.

مصطلحات الدراسة

مفهوم التطوير الإداري

يعرفه إدريس (٢٠٢٣، ص ٨٠) أن مفهوم التطوير الإداري: "يتجسم في تحقيق درجة من التناسب بين أعداد العاملين واختصاصاتهم ومستويات كفاءتهم وبين عدد الوحدات المطلوب إنتاجها".

كما عرف راسو (٢٠٢٤، ص ١٠٧) التطوير الإداري على أنه: "عملية تغيير هادفة تهدف إلى تحسين فاعلية وكفاءة المنظمة، كما يرى أن أي تغيير في أداء الأفراد وفي طرق ووسائل العمل وفي علاقة الإدارة بالعاملين هو تطوير إداري (تنظيمي) ويشترط له أن يكون مخططاً".

ويمكن تعريفه اجرائياً بأنه: تلك الجهود والأنشطة التي تبذل من أجل التخلص من أسباب عجز الجهاز الإداري عن أداء وظيفته في قيادة عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية بكفاءة عالية.

القدرات البشرية

عرفها الشمري (٢٠٢٣، ص ٥٧) بأنها "العملية التي يقوم من خلالها الأفراد والمؤسسات والمجتمعات باكتساب وتعزيز القدرات اللازمة والاحتفاظ بها لوضع أهداف إنمائية خاصة بهم وبلوغها عبر الزمن". ويمكن تعريفه اجرائياً بأنها هي الخدمات الأساسية للأفراد المنتجين لتوفر لهم الشروط الموضوعية للوصول إلى مستوى التطوير التكنولوجي المطلوب.

ثانياً: الإطار النظري:

التطوير الإداري:

تتصف الأجهزة الإدارية بالديناميكية حيث أنها تتفاعل مع البيئة المحيطة بها وتتأثر بكل ما يستجد ويحدث بها. ويقصد بالتطوير الإداري المجهودات التي تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة وفي الهياكل التنظيمية وتطوير العنصر البشري واستخدام التقنيات الحديثة لتحسين أدائها وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

وبالنسبة لتطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام تحتاج المدرسة إلى قيادة إدارية تفهم وتعني عمليات الأداء الإداري من جميع جوانبه وأبعاده "فمدير المدرسة هو المسئول عن تأسيس ثقافة وفلسفة المدرسة ووضع الرؤية والرسالة المناسبة لها، ويدعم القيم المشتركة مثل التعاون والاحترام المتبادل والالتزام والتقدير، كما يقوم مدير المدرسة

بتوفير برامج التنمية المهنية للارتقاء بمعارف ومهارات وقدرات العاملين في تنفيذ خطط التطوير وأنشطة التقويم الذاتي للأداء بما يدعم عمليات التحسين والتطوير المدرسي.

ويتطلب التطوير الإداري:

١. تخطيط استراتيجي شامل يتوفر فيه الصفات التالية: التكامل / الشمول / برامج زمنية تتناسب مع الإمكانيات المتاحة.
٢. إعداد كوادرات بشرية مؤهلة تأهيلاً على المستوى العالمي في مختلف التخصصات والمعارف الإنسانية المعاصرة.
٣. تحفيز البحث العلمي والابتكار وتوقد روح الإبداع.
٤. الحصول على دعم ومساندة لعملية التغيير والالتزام بها مع اختيار البديل الأمثل الذي يحقق أفضل النتائج.
٥. اتخاذ القرار المناسب ومتابعة نتائجه أول بأول.
٦. اشتراك جميع العاملين وتوضيح أهمية التطوير لهم وللمؤسسة والعمل الجاد علي التغلب علي معوقاتهم للتغيير.
٧. التركيز على الضرورات التالية خلال تنفيذ خطط التطوير.

ومن أهم المتطلبات التنظيمية لتطبيق التطوير:

١. الأنظمة واللوائح.
٢. البناء التنظيمي.
٣. الهيكل الوظيفي.
٤. إجراءات العمل.
٥. نظام متابعة وتقييم.

تنمية القدرات البشرية:

هي مجموعة من المعارف والمهارات والكفايات والقيم الكامنة في الفرد، تمكنه من بناء كيانه الشخصي، والاجتماعي، والاقتصادي (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠١٨).

برنامج تنمية القدرات البشرية - رؤية المملكة ٢٠٣٠:

برنامج تنمية القدرات البشرية أحد برامج رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ الذي يسعى إلى ضمان جاهزية المواطنين في جميع مراحل الحياة عبر تعزيز القيم، وتطوير المهارات الأساسية ومهارات المستقبل، وتنمية المعارف، وذلك لإعداد الأفراد للمنافسة محلياً وعالمياً في سوق العمل وتمكينهم من المساهمة في التنمية الوطنية

المستدامة. ويعمل البرنامج على بناء أساس تعليمي متين للجميع وتحضير الشباب لسوق العمل المحلي والعالمي، مع توفير فرص التعلم مدى الحياة، ودعم ثقافة العمل والابتكار (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠٢١).

يسعى البرنامج إلى أن يمتلك المواطن قدراتٍ تمكنه من المنافسة عالمياً، من خلال تعزيز القيم، وتطوير المهارات الأساسية ومهارات المستقبل، وتنمية المعارف. ويركز البرنامج على تطوير أساس تعليمي متين للجميع يساهم في غرس القيم منذ سن مبكرة، وتحضير الشباب لسوق العمل المستقبلي المحلي والعالمي، وتعزيز ثقافة العمل لديهم، وتنمية مهارات المواطنين عبر توفير فرص التعلم مدى الحياة، ودعم ثقافة الابتكار وريادة الأعمال، مرتكزاً على تطوير وتفعيل السياسات والممكنات لتعزيز ريادة المملكة.

ومنذ انطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠، أعلنت مؤسسات التعليم في المملكة عن برنامج لتنمية القدرات البشرية. يمكن لأي شخص يلقي نظرة على الوثيقة المتعلقة بهذا البرنامج لتحديد العديد من الأمور التي تستحق الاهتمام. ربما اعتاد الكثير من الناس على التعامل مع البرامج والمبادرات المختلفة من حين لآخر، ولكن من خلال ذلك البرنامج يجد القارئ نفسه يتعامل مع مجموعة من التحديات الحديثة والمستهدفة، ولعل أبرز هذه الأهداف أولها وهو أن يكون المواطن منافساً عالمياً كقدرة بشرية، وهذا شيء يتم العمل عليه من أجل تحقيقه بكل جدية، ومن المحاور الرئيسية لذلك البرنامج كان النظام الوطني وما يتضمنه المراحل التعليمية المختلفة التي تتكون من التعليم الأساسي والتعليم العالي والتدريب الفني والمهني والتعلم مدى الحياة. (السرحان، حسين، ٢٠١٤).

أبرز إنجازات برنامج تنمية القدرات البشرية - رؤية المملكة ٢٠٣٠:

شهدت منظومة تنمية القدرات البشرية في المملكة العديد من الإنجازات في الفترة السابقة أهمها استمرار العملية التعليمية رغم ظروف جائحة فيروس كورونا المستجد. فقد تم تدشين العديد من المنصات الرقمية مثل "الروضة الافتراضية" و"مدرستي" وإطلاق وتفعيل الفصول التفاعلية التي تستخدم كوسيلة داعمة لإيصال المحتوى التعليمي للطلبة.

كما شهدت منظومة البحث والتطوير والابتكار قفزات في عدد المنشورات البحثية وتعزيز الشراكات البحثية العالمية. وقد حققت المملكة المركز الرابع عشر عالمياً في عدد الأبحاث المنشورة الخاصة بجائحة كورونا. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٥).

ولذا يشكل الاستثمار في بناء قدرات الانسان أحد القضايا المهمة التي تعني بها الدول والمجتمعات على اختلاف مستوياتها ونمائها حيث ثبت أن العنصر البشري ليس فقط أحد عناصر الإنتاج بل هو المؤشر الرئيسي في جميع مكونات التنمية البشرية بحيث أصبح في مقدمة المؤشرات لتقدم الأمم وهذا يتطلب العناية بالقدرات

البشرية والإنفاق على بناء القدرات والتدريب لأنهم من أهم وأعلى درجات الاستثمار، وخصوصاً وأن العالم يشهد يوماً بعد يوم تغيرات متلاحقة نتيجة للتطورات التقنية والتكنولوجية التي تحدث بفعل الإنسان وتنعكس عليه في ذات الوقت (طنطاوي، ٢٠٢٢).

الدراسات السابقة:

سيتناول في هذا الجزء الأدبيات المرتبة بموضوع الدراسة، ومقسمة لقسمين الأول الدراسات العربية والآخر دراسات أجنبية، يتضمن هذا الجزء الدراسات مُرتبةً من الأقدم إلى الأحدث:

المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت تطوير الأداء

هدفت دراسة وينج (Qingtao, Utomo, 2024) إلى دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية وتطوير الأداء الإداري في المدارس الحضرية الصينية. وتحديداً، كانت الأهداف تقييم أثر القيادة على ممارسات تطوير الأداء الإداري، وكيفية تأثيرها على نتائج الطلاب، ولتحقيق هذه الأهداف، تم استخدام تصميم بحث كمي، مستخدماً استبيانات منظمة لجمع البيانات من عينة متنوعة من الإداريين والمعلمين والطلاب في مختلف المدارس الحضرية في الصين، وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الإدارية الفعالة وفعالية تطوير الأداء الإداري، بالإضافة إلى ذلك، حُددت تطوير الأداء الإداري كوسيط أساسي بين القيادة والنتائج التعليمية، مما يشير إلى أن القيادة الفعالة تُحسّن أداء الطلاب بشكل غير مباشر من خلال استراتيجيات فعّالة لتطوير الأداء الإداري. وتُعدّ آثار هذه النتائج جوهرية على الممارسات والسياسات التعليمية. ينبغي على المدارس إعطاء الأولوية لبرامج تطوير القيادة التي تُنمّي تطوير الأداء الإداري لدى الإداريين.

هدفت دراسة السيد وآخرون (٢٠٢٣) إلى التعرف على متطلبات تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة في ضوء معايير جودة التعليم قبل الجامعي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من مديرين ووكلاء المدرسة الثانوية العامة بمصر، والبالغ عددهم (٤٨٢) من مديرين ووكلاء المدرسة الثانوية العامة كممثلين لإدارة المدرسة الثانوية العامة في (٤) محافظات هي القاهرة إسكندرية، إسماعيلية وأسيوط، باعتبارها تمثل القطاعات المدنية والساحلية والقرى وجنوب مصر. وكان من أهم النتائج الميدانية التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: وجود بعض المتطلبات التي يجب توافرها لتطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة في ضوء معايير جودة التعليم قبل الجامعي منها: - قدرة الإدارة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية. - مساهمة الإدارة في تجهيز المبنى المدرسي الداعم للعملية التعليمية. - تفعيل وسائل اتصال جيدة بين الإدارة وباقي عناصر المؤسسة التعليمية. - حث الأفراد على التخلص من الخوف بهدف تحسين الأداء المدرسي.

سعت دراسة سيدل (Cydel P,2021) إلى تطوير الأداء الإداري والتدريسية لمديري المدارس وأثرها على أدائهم المدرسي من خلال العام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩. وشملت الدراسة ١٣٢ مدير مدرسة ابتدائية. وللتحقق من صحة تقييمهم الذاتي من خلال أداة المسح، أُخذت ٣٨٠ عينة عشوائية من المعلمين الذين كانوا تحت إشراف هؤلاء الإداريين لتقييم كفاءتهم، وخلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين عمر مديري المدارس وجنسهم وخبرتهم العملية ودخلهم الشهري من جهة، وتطوير الأداء الإداري من جهة أخرى، بالنظر إلى أداء المعلمين وأداء الطلاب، ومع ذلك، توجد علاقة دالة إحصائية بين تسمية مدير المدرسة ومؤهلاته التعليمية والأداء المدرسي من جهة أخرى. كما يوجد تأثير معنوي بين تطوير الأداء الإداري والتدريسية لمديري المدارس وأداء المدارس من حيث الأداء الفردي للمعلمين وتحصيل الطلاب ومهاراتهم في فهم القراءة.

بينما سعت دراسة العتيبي (٢٠٢٠) إلى التعرف على واقع تطبيق أدائه في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة (قائدات المدارس / المعلمات). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، من خلال تطبيق الأداة الأولى: (الاستبانة) على عينة عشوائية طبقية من القائدات والمعلمات اللاتي يعملن في مدارس التعليم العام الحكومية للبنات التابعة لإدارات التعليم في كل من: الرياض وجدة وتبوك؛ حيث بلغ عددهن (٣٧١) قائدة، و (٥٩٠) معلمة. كما تم تطبيق الأداة الثانية للدراسة: (المقابلة) على عينة قصدية من الخبراء المتخصصين في الإدارة التربوية بلغ عددهم (٢٥) خبيراً. ومن أهم النتائج أن درجة تطبيق عناصر إدارة الأداء في مدارس التعليم العام جاءت بدرجة (عالية)، كما بينت الدراسة أن أبرز الصعوبات التي يمكن أن تحد من تطبيق عناصر إدارة الأداء في المدارس: قلة التمويل المالي اللازم لتنفيذ إدارة الأداء في المدارس، وكثرة الأعباء التي يفرضها تطبيق إدارة الأداء على حرية ووقت منسوبات المدرسة. ومن أهم التوصيات إيجاد رؤية موحدة من أهدافها الرئيسة تحقيق القدرة التنافسية للمدرسة في مجال إدارة الأداء، وتهيئة منسوبات المدرسة لتقبل تطبيق نظام إدارة الأداء وتبني ثقافة القدر التنافسية.

تناول دراسة برفث (Parvathy, 2019) تطوير الأداء الإداري على أداء المعلمين في المدارس الثانوية في كينيا. وباستخدام أساليب أخذ العينات العشوائية البسيطة والطبقية، تم أخذ عينات من ٤٦ مدرسة ثانوية تضم ٤٦٠ معلماً في مقاطعتين بكينيا. وشملت المتغيرات قيد البحث أجور المعلمين، والسياسات الحكومية، وإدارة المدرسة، والبيئة المدرسية، والمناهج الدراسية، والتي كانت قيد التحقيق في شكل مقارنات وتفسيرات وعلاقات حول جوانب تحفيز المعلمين على الأداء الجيد. وخلص البحث إلى أن تقييمات المعلمين أثرت على أدائهم. وبشكل عام، رأى المعلمون أن السياسات الحكومية غير مواتية لهم من حيث التقدم الوظيفي وتطبيق السياسات المعمول بها. ويختتم البحث بتوصيات بشأن تطبيق نظام تطوير الأداء الإداري، وبالتالي تحسين أداء المتعلمين.

هدفت دراسة رسمي (٢٠١٨) إلى كشف عن أساليب تطوير أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية، باستخدام المنهج الوصفي. وتناول البحث ماهية أداء العاملين وفلسفته، وتقييم أداء العاملين، وعناصر نظام تقييم الأداء، وتطوير أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية لتحسين الأداء الإداري للعاملين في المنظمات المختلفة، ورفع الروح المعنوية، وزيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة. كما أشار البحث إلى التدريب كوسيلة من وسائل تطوير أداء العاملين، وتمثل أساليب وطرق التدريب في المحاضرات والمناقشات والحلقات النقاشية، والتدريب بالخبرة المباشرة، وتمثيل الأدوار، وتدريب الحساسية. وتوصل البحث إلى عدة نتائج ومنها، إن التكيف عملية مؤهلة بالنسبة لهؤلاء العاملين فضلا عن أنها تحتاج منهم إلى وقت طويل وغالبا، ما يكون الفرد واعيا بتوافر هذه الخاصية لديه من خلال تاريخه الشخصي السابق فهي سمة تكاد أن تكون عامة على مستوي الفرد بمعنى أنها تظهر في أغلب مجالات حياته فهو يميل عادة إلى التمسك بعاداته في النوم والطعام بل وحتى في الترفيه. كما أوضحت النتائج تخوف العاملين من تنزيل مرتبتهم الوظيفية، ورغم ندرة مثل تلك القرارات حيث لا تقع إلا في حالة توقيع عقوبة على العامل إلا أن ذلك التخوف لا يرتبط بالضرورة بصدور قرار صريح يتضمن تنزيل العامل عقابا له.

المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت برنامج تنمية القدرات البشرية

هدفت دراسة العنزي (٢٠٢٤) إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين كل من مجتمعات التعلم المهنية والدافعية مع قيم الانتماء الوطني والتسامح والانضباط، كما هدفت إلى الكشف عن القدرة التنبؤية لكل منهما بهذه القيم الثلاث. واستخدمت المنهج الارتباطي ذو التصميم التنبؤي. تضمنت عينة الدراسة فئتين فئة المعلمين وتكونت من (١٧٢) معلما ومعلمة من معلمي الدراسات الإسلامية في المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية، تم تقسيمهم إلى (٩٨) معلما و(٧٤) معلمة، بينما بلغ عدد عينة الدراسة الأساسية من فئة مديري المدارس (٥٢) مديرا ومديرة. استخدمت الدراسة ثلاثة مقاييس، لقياس مجتمعات التعلم المهنية، ودافعية المعلمين، وقيم العمل التي تشمل قيم (الانتماء الوطني والتسامح والانضباط). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة وموجبة، ودالة بين مجتمعات التعلم المهنية والانتماء الوطني، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة، ودالة بين دافعية المعلم، وكل من الانتماء الوطني، والتسامح والانضباط. حيث كان الارتباط متوسط القوة مع الانتماء الوطني، وضعيف مع التسامح والانضباط. وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن التنبؤ بالانتماء الوطني من مجتمعات التعلم المهنية؛ إذ تساهم مجتمعات التعلم المهنية في تفسير ما نسبته (٢٥%) من التباين في الانتماء الوطني، كما يمكن التنبؤ بالتسامح من دافعية المعلم؛ حيث ساهمت دافعية المعلمين في تفسير ما نسبته (٥,٨%) من التباين في قيمة التسامح، كما يمكن التنبؤ بالانضباط من دافعية المعلم؛ إذ ساهمت دافعية المعلمين في تفسير ما نسبته (٧,٥%) من التباين في الانضباط. وأوصت الدراسة بتوجيه القائمين على التطوير المهني للمعلمين

والمعلمات بعقد البرامج التدريبية حول مجتمعات التعلم المهنية، لما لها من أثر في تنمية الانتماء الوطني. وعقد الورش التدريبية للمعلمين بهدف تنمية الدافعية لديهم، لما لها من أثر إيجابي في تنمية قيم الانتماء الوطني والتسامح والانضباط.

هدفت دراسة الخضير (٢٠٢٣) التعرف على واقع مستوى الأداء التدريسي لمعلمات اللغة العربية للمرحلة المتوسطة في مدينة الرياض في ضوء السلوكيات المحددة لقيم: (الانتماء، والتسامح والوسطية، والمثابرة، والإتقان، والانضباط، والمرونة، والإيجابية، والعزيمة) في برنامج تنمية القدرات البشرية استناداً إلى رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (١١٠) معلمة من معلمات اللغة العربية للمرحلة المتوسطة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وطبقت عليهن بطاقة الملاحظة، وتوصلت الدراسة إلى أن: واقع أداء معلمات اللغة العربية للمرحلة المتوسطة في مدينة الرياض في ضوء القيم والسلوكيات المحددة في برنامج تنمية القدرات البشرية جاء متحققاً بدرجة ضعيفة، وجاءت الأبعاد الفرعية في بطاقة الملاحظة متفاوتة في درجة الواقع، حيث جاءت في الترتيب الأول: قيمة (الانتماء الوطني) متحقق بدرجة كبيرة، وفي الثاني: قيمة (المثابرة) متحقق بدرجة متوسطة، وفي الثالث: جاءت قيمة (الإيجابية) متحققة بدرجة متوسطة، وفي الرابع: جاءت قيمة (الانضباط) متحققة بدرجة ضعيفة، وفي الخامس: جاءت قيمة (الإتقان) متحققة بدرجة ضعيفة، وفي السادس: جاءت قيمة (التسامح) متحققة بدرجة ضعيفة، وفي السابع: متحققة بدرجة ضعيفة، وفي الثامن: جاءت قيمة (العزيمة) متحققة بدرجة ضعيفة، وفي الترتيب التاسع والأخير: جاءت قيمة (الوسطية) متحققة بدرجة ضعيفة جداً؛ ولذلك أوصت الباحثة بتضمين القيم والسلوكيات المحددة في برنامج تنمية القدرات البشرية استناداً إلى رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في مقررات المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية والتدريب عليها.

هدفت دراسة عبدالعزيز (٢٠٢٣) إلى تقديم رؤية مقترحة لدعم تنافسية خريجي جامعة أم القرى في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية؛ لبناء مكانتهم التنافسية محلياً وعالمياً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق هذا الهدف. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة. وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) مبحوث. وتوصلت نتائج الدراسة الحالية إلى وضع رؤية مقترحة لدعم تنافسية خريجي جامعة أم القرى في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية تضمنت تحديد هدف الرؤية المقترحة ومصادر صياغتها، ومنطلقات الرؤية المقترحة وخصائصها، وممكنات الرؤية المقترحة وأبعادها، ومتطلبات تنفيذ الرؤية المقترحة، ومعوقاتهما وسبل التغلب عليهما، وأخيراً مؤشرات نجاح الرؤية المقترحة، كما تضمنت الرؤية المقترحة تحديد الآليات اللازمة لتحقيق كل بعد من أبعادها الأربعة الآتية: تحسين جاهزية خريجي جامعة أم القرى لمتطلبات سوق العمل المتسارعة والمتجددة، وتعزيز ودعم ثقافة الابتكار

وريادة الأعمال لدى طلبة جامعة أم القرى وخريجيتها، وتطوير الشراكات بين جامعة أم القرى وجامعات رائدة عالمية المستوى، وضمان الموازنة بين خريجي جامعة أم القرى واحتياجات سوق العمل محليا وعالميا.

هدفت دراسة الحارثي (٢٠٢٢) إلى معرفة الأدوار المطلوبة من المدرسة الثانوية (المعلم، والمنهج، والأنشطة اللاصفية) لتعزيز القيم المستهدفة في برنامج تنمية القدرات البشرية التي تشمل تسع قيم هي (الانتماء الوطني، والتسامح، والوسطية، والمثابرة، والإتقان، والانضباط، والمرونة، والإيجابية، والعزيمة)، وقد طبقت الدراسة على المشرفين التربويين بالإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير على عينة قوامها (١٦٤) مشرفاً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام اختبار (ت) واختبار تحليل التباين، وأظهرت نتائج الدراسة موافقة عينتها على الأدوار المطلوبة من المعلم، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (٤,٦٥)، وكذلك موافقتهم على الأدوار المطلوبة من المنهج، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (٤,٦٠)، وأخيراً موافقتهم على الأدوار المطلوبة من الأنشطة اللاصفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (٤,٥٢)، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الأدوار المطلوبة من المدرسة الثانوية لتعزيز القيم المستهدفة في برنامج تنمية القدرات البشرية تعزى لمتغيرات الدراسة (التخصص، وسنوات الخدمة في التعليم).

هدفت دراسة الزومان (٢٠٢٢) إلى التعرف على الواقع الفعلي لأداء معلمات الطفولة المبكرة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية؛ كأحد برامج تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتحديد قائمة بأكثر الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمات الطفولة المبكرة في ضوء البرنامج، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة؛ كأداة لجمع البيانات اللازمة، وتم تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من (١٠١) معلمة، توصلت الدراسة النتائج التالية: أن مفردات عينة الدراسة موافقات بدرجة غالباً على واقع أداء معلمات الطفولة المبكرة في ضوء البرنامج، كما كشفت النتائج أن مفردات عينة الدراسة يرين أنه دائماً ما يكون هناك احتياجات تدريبية لازمة في ضوء البرنامج من وجهة نظر المعلمات، وتبين من النتائج أن مجال القيم والسلوكيات جاء في المرتبة الأولى من حيث الاحتياجات التدريبية، يليه مجال مهارات المستقبل، بينما جاء مجال المهارات الأساسية في المرتبة الأخيرة.

وقدمت دراسة العريفي (٢٠٢٢) تصور مقترح لتطوير عمادات شؤون الطلاب في الجامعات الحكومية الناشئة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية، وتحديد متطلبات تطوير عمادات شؤون الطلاب فيها. وقد تم استخدام المنهج الوصفي الوثائقي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، كان من أبرزها ما يلي: أن تطوير عمادات شؤون الطلاب بالجامعات الناشئة عملية إدارية مستمرة، مرهونة بالتخطيط العلمي السليم، وبالتكامل مع البرامج الوطنية، والعمل على تحقيقها. ٢ أن تطوير عمادات شؤون

الطلاب بالجامعات الناشئة يستلزم المراجعة والتقويم المستمر لكافة العمليات والبرامج. ٣ أن تطوير عمادات شؤون الطلاب بالجامعات الناشئة يرتبط بتوفير كافة المتطلبات اللازمة لخدمة العمادات وتحقيق أهدافها. وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير عمادات شؤون الطلاب بالجامعات الناشئة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية. استهدف دراسة القاسمي (٢٠٢٢) تحديد سمات الطالب المنافس عالمياً في الرياضيات في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية بالمملكة العربية السعودية وذلك من خلال تقديم تصور مقترح بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ لاستقراء نتائج البحوث والدراسات السابقة التي أجريت في المجال، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج بناء على استقراء آراء الخبراء والمتخصصين في المجال، وكانت نتيجة البحث الرئيسة مؤداها: يجب تهيئة طلاب المملكة العربية السعودية لخصائص وسمات المنافسة العالمية؛ كما يجب على كل من المعلم والمتعلم إتباع مجموعة من الإجراءات العملية لتحقيق ذلك، ثم بعد ذلك قدم البحث مجموعة من التوصيات والبحوث المقترحة، التي من شأنها أن تهيئ الطالب أو المتعلم بعد دراسته لمقرر الرياضيات أن تنمي لديه المهارات العالمية التي تجعله يستطيع المنافسة في المجتمع الدولي، وتماشياً مع متطلبات عصر الاقتصاد المعرفي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تأتي هذه الدراسة لدعم الدراسات السابقة حيث اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، حيث هدفت دراسة رسمي (٢٠٢٢) إلى الكشف عن أساليب تطوير أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية، دراسة العتيبي (٢٠٢٠) إلى التعرف على واقع تطبيق أدائه في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، بينما اختلفت دراسة العريفي (٢٠٢٢) تصور مقترح لتطوير عمادات شؤون الطلاب في الجامعات الحكومية الناشئة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية واتضح للباحث أن استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسات مما دفع بالباحث إلى استعمال المنهج الوصفي كمنهج في الدراسة الحالية.

استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة اتضح أمام الباحث جملة من المعطيات لأهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة بشكل عام كما يأتي:

- تكوين تصور عام للموضوع مما أسهم في صياغة مشكلة وأهداف وأسئلة الدراسة بشكل دقيق وطريقة علمية مبنية على خلفية نظرية ودراسات سابقة.
- إثراء الجانب النظري والفكري للدراسة الحالية عبر الاقتباس من هذه الدراسات ومن ثم الاستفادة منها في التأطير النظري للدراسة.

ثالثاً: إجراءات البحث

يتناول هذا الجزء إيضاحاً للمنهج المستخدم وتحديد العينة وأدوات البحث وطرق معالجتها من حيث الصدق والثبات والأساليب الإحصائية المستخدمة بها والخطوات الإجرائية التي تم من خلالها تطبيق البحث وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

أ. منهج البحث

استخدم البحث المنهج الوصفي والذي يهتم بالتعرف على المتغيرات المتعلقة بالدراسة وتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة عن طريق استخدام الأساليب والطرق الإحصائية للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة.

ب. مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من الكادر الإداري العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة بحرة والبالغ عددهم (٢٨٠) وفق البيانات المتاحة بمكتب التعليم بمحافظة بحرة.

ج. عينة البحث

نظراً لقلّة عدد أفراد مجتمع البحث، فقد استهدف البحث جميع أفراد مجتمع البحث لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع. وتم استخدام استبيان إلكتروني كأداة للبحث، ونشر الرابط الخاص بها على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة. وقد بلغ عدد الاستبيانات المستردة والمكتملة ١٦٦ استبياناً، وهي البيانات التي تم تحليلها، وتمثل المشاركين الفعليين في الدراسة..

رابعاً: أدوات البحث

استخدم الباحث استبيان كأداة ملائمة لطبيعة البحث وأيضاً ملائمة لطبيعة المنهج المستخدم، وقام البحث باستخدام استمارة استبيان كأداة للدراسة الميدانية وتم إعدادها عن طريق الاستعانة بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين:

– القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

– القسم الثاني: ويشتمل علي العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تتضمن:

١. المحور الأول: واقع تطوير الأداء الإداري ويشتمل على ٧ عبارات.

٢. المحور الثاني: معوقات تطوير الأداء الإداري ويشتمل على ٧ عبارات

٣. المحور الثالث: متطلبات تطوير الأداء الإداري ويشتمل على ٧ عبارات

وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من عالي جداً (٥)، عالي (٤)، متوسط (٣)، قليل (٢)، قليل جداً (١) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

مدي المقياس = أعلي رقم في المقياس (٥) - أقل رقم في المقياس (١) = ٤

مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (٥) = ٠,٨٠

جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1 - 1.79	منخفضة جداً
1.80 - 2.59	منخفضة
2.60 - 3.39	متوسطة
3.40 - 4.19	عالي
4.20 - 5.0	عال جداً

خامساً: صدق أدوات البحث

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة في صورتها الأولية سيقوم الباحث بالتحقق من صدقها على تحقيق ما أعدت له من خلال ما يلي:

صدق المحكمين:

وقد قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته الأولية على (٥) من السادة المحكمين، لإبداء الرأي حول موافقتهم على محاور عبارات الاستبيان ومعرفة آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة عبارات الاستبيان لمحاور وموضوع الدراسة، ومدى وضوح ودقة صياغة العبارات وسلامتها لغوياً، وحذف وتعديل وإضافة العبارات، وفي ضوء ذلك تم إعادة صياغة تصميم الاستبيان في صورته النهائية.

صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان من خلال القيام بحساب قيمة معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه العبارة وذلك لتحديد مستوى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وكذلك إيجاد معاملات الارتباط بيرسون بين كل محور والدرجة الكلية لأداة البحث باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٢) معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محاور الدراسة

محور واقع تطوير الأداء			محور معوقات تطوير الأداء			محور متطلبات تطوير الأداء		
رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	Sig	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	Sig	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	Sig
1	0.784**	٠,٠٠٠	1	0.829**	٠,٠٠٠	1	0.739**	٠,٠٠٠
2	0.870**	٠,٠٠٠	2	0.873**	٠,٠٠٠	2	0.822**	٠,٠٠٠
3	0.778**	٠,٠٠٠	3	0.848**	٠,٠٠٠	3	0.846**	٠,٠٠٠
4	0.740**	٠,٠٠٠	4	0.806**	٠,٠٠٠	4	0.811**	٠,٠٠٠
5	0.794**	٠,٠٠٠	5	0.795**	٠,٠٠٠	5	0.919**	٠,٠٠٠
6	0.710**	٠,٠٠٠	6	0.756**	٠,٠٠٠	6	0.855**	٠,٠٠٠
7	0.794**	٠,٠٠٠	7	0.777**	٠,٠٠٠	7	0.812**	٠,٠٠٠

** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

جدول (٣) معاملات الارتباط بيرسون لمحاور الدراسة

البعد	مهارات التعليم والابتكار	مهارات الإبداع	مهارات التقنية	الدرجة الكلية
بعد التخطيط	1	0.831**	0.875**	0.945**
بعد التنظيم		1	0.848**	0.944**
بعد الموارد البشرية			1	0.958**
الدرجة الكلية				1

** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

ويتبين من الجدولين السابقين (٢، ٣) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محاور البحث وكذلك لمحاور البحث كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الصدق لمحاور البحث وعباراته وصلاحيته للتطبيق في الدراسة.

سادساً: ثبات أداة البحث

تم حساب ثبات أداة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha-Cronbach وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٤) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

الأبعاد	معامل الفاكورنباخ	عدد العبارات
محور واقع تطوير الأداء	0.891	7
محور معوقات تطوير الأداء	0.913	7
محور متطلبات تطوير الأداء	0.925	7
إجمالي استمارة الاستبيان	0.965	21

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha وهي أكبر من ٠,٧ لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوي ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

سابعاً: إجراءات التطبيق

قام الباحث بالاطلاع على الأدبيات المتعلقة بالبحث الحالي من خلال المصادر الأولية والمصادر الثانوية، كما قام بإعداد استمارة الاستبانة وعرضها على المحكمين وتعديلها في ضوء آرائهم والحصول على خطاب رسمي من الجامعة لتسهيل مهمة الباحث وتحديد عينة البحث الممثلة لمجتمع البحث واختيارها بالطريقة المناسبة لذلك ومن ثم تطبيق أدوات البحث على العينة خلال العام الدراسي ١٤٤٧ هـ ومن ثم جمع النتائج وتنظيمها وترتيبها وتحليلها تحليلًا إحصائيًا ومناقشتها وتفسيرها في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة ثم تقديم التوصيات والمقترحات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج.

ويمكن تلخيص خطوات إجراءات التطبيق فيما يلي:

١. جمع المادة العلمية ومراجعة البحوث والدراسات السابقة
٢. إعداد الاستبانة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة
٣. خطاب من سعادة عميد الكلية موجه لمكتب التعليم بمحافظه بحرة بطلب تسهيل مهمة الباحث.
٤. توزيع الاستبانة على عينة البحث.
٥. تجميع الاستبانات وتحليلها إحصائياً ثم عرض نتائج البحث ومناقشتها واستخلاص النتائج وضع التوصيات والمقترحات

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي سيتم تجميعها سوف يستخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة:

١. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.
٢. معامل ألف كرونباخ لحساب درجة ثبات محاور البحث.
٣. الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة.
٤. اختبار (t) واختبار (ANOVA) للفروق بين متوسط استجابات العينة تجاه محاور الدراسة والتي تعزي للمتغيرات الشخصية.

نتائج البحث ومناقشتها وتحليلها وتفسيرها:

في هذا الجزء من البحث تم عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها وتحليلها من خلال عرض خصائص أفراد عينة الدراسة وتحليل محاور أداة الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

أولاً: عرض خصائص العينة:

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
الجنس	ذكر	72	43.4
	أنثى	94	56.6
العمر	أقل من 30 سنة	10	6.0
	من 30 – أقل من 40 سنة	33	19.9
	من 40 – أقل من 50 سنة	92	55.4
	فأكثر 50	31	18.7
المؤهل العلمي	بكالوريوس	117	70.5
	ماجستير	33	19.9
	دكتوراه	16	9.6
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	18	10.8
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	24	14.5
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	77	46.4
	سنة فأكثر 15	47	28.3

من الجدول السابق (٥) يتبين ما يلي:

١. الجنس: تبين أن ٧٢ فرد من أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة ٤٣,٤٪ و ٩٤ فرد من الإناث بنسبة ٥٦,٦٪

٢. **العمر:** تبين أن ١٠ أفراد أعمارهم أقل من ٣٠ سنة بنسبة ٦ % و ٣٣ فرد أعمارهم من ٣٠ الى أقل من ٤٠ سنة بنسبة ١٩,٩ % و ٩٢ فرد أعمارهم من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة بنسبة ٥٥,٤ % و ٣١ فرد أعمارهم ٥٠ سنة فأكثر بنسبة ١٨,٧ %
٣. **المؤهل العلمي:** تبين أن ١١٧ فرد من أفراد عينة الدراسة حاصلون على مؤهل بكالوريوس بنسبة ٧٠,٥ % و ٣٣ فرد حاصلون على ماجستير بنسبة ١٩,٩ % و ١٦ فرد حاصلون على الدكتوراه بنسبة ٩,٦ %
٤. **عدد سنوات الخبرة:** تبين أن ١٨ من أفراد عينة الدراسة خبرتهم أقل من ٥ سنوات بنسبة ١٠,٨ % و ٢٤ فرد خبرتهم من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة ١٤,٥ % و ٧٧ فرد خبرتهم من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة بنسبة ٤٦,٤ % و ٤٧ فرد خبرتهم ١٥ سنة فأكثر بنسبة ٢٨,٣ %.

ثانيًا: الإجابة عن أسئلة الدراسة

– **النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** ما واقع تطوير الأداء لدى الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحرة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية من وجهة نظر الكادر الإداري بالإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور أداة الدراسة وللأداة ككل وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على محاور واقع تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحرة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
بعد التخطيط	3.936	1.116	1	مرتفع
بعد التنظيم	3.858	1.250	2	مرتفع
بعد الموارد البشرية	3.769	1.235	3	مرتفع

تبين وجود مستوى مرتفع لواقع تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحرة من وجهة نظر أفراد العينة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.855 بانحراف معياري 1.200 وهو ما يجيب عن السؤال الأول للدراسة وتبين أن جميع أبعاد محور واقع تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحرة جاءت في مستوى الموافقة المرتفع حيث جاء بعد التخطيط ر في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.936 وانحراف معياري 1.116 بينما جاء بعد التنظيم في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.858 وانحراف معياري ١,٢٥٠ في حين جاء بعد الموارد البشرية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٣,٧٦٩ وانحراف معياري ١,٢٣٥

– النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على " ما معوقات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية من وجهة نظر الكادر الإداري بالإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة ت محور ت معوقات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات محور معوقات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
جمود الأنظمة المتعلقة بتطوير الأداء الإداري	4.133	1.131	1	مرتفع
قلة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار وحل المشكلات	4.108	0.991	2	مرتفع
نقص الموارد المادية اللازمة لإحداث تطور الأداء الإداري	3.741	1.231	6	مرتفع
قلة وعي مدير المدرسة بمفاهيم ومتطلبات تطوير الأداء الإداري	3.988	1.139	4	مرتفع
التمسك بالأساليب الإدارية التقليدية	4.090	1.061	3	مرتفع
ضعف العلاقات الاجتماعية بين المدير وطاقم العمل بالمدرسة	3.681	1.181	7	مرتفع
صعوبة تقوية وتحسين الخطط والبرامج والإجراءات بصورة مستمرة	3.813	1.082	5	مرتفع

تم ترتيب عبارات معوقات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية من وجهة نظر الكادر الإداري بالإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (جمود الأنظمة المتعلقة بتطوير الأداء الإداري) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,١٣٣ وانحراف معياري ١,١٣١ وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (ضعف العلاقات الاجتماعية بين المدير وطاقم العمل بالمدرسة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٦٨١ وانحراف معياري ١,١٨١ وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات معوقات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية من وجهة نظر الكادر الإداري بالإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع معوقات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية من وجهة

نظر الكادر الإداري بالإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة حيث بلغت قيمة المتوسط ٣,٩٣٦ بانحراف معياري ١,١١٦ وهو ما يجيب عن السؤال الثاني للدراسة.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على " ما متطلبات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية من وجهة نظر الكادر الإداري بالإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور متطلبات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات بعد المتطلبات البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تتم المدرسة بتشجيع العاملين على التجديد في أسلوب العمل	3.898	1.239	4	مرتفع
تعمل المدرسة على تشجيع العاملين على تقديم الأفكار والحلول السريعة لمواجهة المشاكل	3.928	1.253	2	مرتفع
تتم المدرسة بأن يتوافر لدى العاملين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل	3.904	1.151	3	مرتفع
تعمل المدرسة على تشجيع العاملين على تطوير قدراتهم وامكانياتهم العملية والعلمية	3.843	1.335	6	مرتفع
تتم المدرسة بتطوير العاملين وفقاً لمتطلبات العمل الذين يقومون به.	3.964	1.260	1	مرتفع
تقوم المدرسة بتدريب العاملين على التفكير بطرق إبداعية وابتكارية	3.578	1.266	7	مرتفع
تتم المدرسة بزيادة قدرة العاملين على التعاون مع بعضهم البعض والعمل بروح الفريق الواحد	3.892	1.246	5	مرتفع

تم ترتيب عبارات بعد المتطلبات البشرية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تتم المدرسة بتطوير العاملين وفقاً لمتطلبات العمل الذين يقومون به) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٣,٩٦٤ وانحراف معياري ١,٢٦٠ وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تقوم المدرسة بتدريب العاملين على التفكير بطرق إبداعية وابتكارية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٥٧٨ وانحراف معياري ١,٢٦٦ وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات متطلبات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية (المتطلبات البشرية) تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع لتطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحة

من خلال مهارات الابداع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات مهارات الابداع ٣,٨٥٨ بانحراف معياري ١,٢٥٠ وهو ما يجيب عن السؤال الثالث للدراسة.

جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات بعد المتطلبات التكنولوجية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تعمل المدرسة على مواكبة كافة التطورات الحديثة والتكنولوجية في مجال العمل	4.223	1.011	1	مرتفع جدا
تعمل المدرسة على توفير البرامج والدورات التدريبية المتعلقة بالاساليب التكنولوجية الحديثة في مجال العمل	3.795	1.258	2	مرتفع
تقوم المدرسة باعداد البيئة التكنولوجية المناسبة للعمل داخل المدرسة	3.681	1.270	4	مرتفع
تعمل المدرسة على تطوير قدرات العاملين التكنولوجية	3.675	1.271	5	مرتفع
تعمل المدرسة على تنمية مهارات ومواهب العاملين بطرق مختلفة لمواكبة التغيرات التكنولوجية	3.645	1.293	6	مرتفع
تتم المدرسة بزيادة مهارات وقدرات العاملين التقنية لتقليل حدة الروتين في إجراء المعاملات بين الإدارات المختلفة	3.729	1.272	3	مرتفع
تتم المدرسة بزيادة مهارات وقدرات العاملين التقنية لتوفير مبدأ الخصوصية وتأمين التواصل بين الإدارات المختلفة	3.639	1.270	7	مرتفع

تم ترتيب عبارات المتطلبات التكنولوجية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل المدرسة على مواكبة كافة التطورات الحديثة والتكنولوجية في مجال العمل) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة ٤,٢٢٣ وانحراف معياري ١,٠١١ وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تتم المدرسة بزيادة مهارات وقدرات العاملين التقنية لتوفير مبدأ الخصوصية وتأمين التواصل بين الإدارات المختلفة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة ٣,٦٣٩ وانحراف معياري ١,٢٧٠ وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات متطلبات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية (المتطلبات التكنولوجية) تبين أن عبارة واحدة جاءت في مستوى الموافقة المرتفع جدا وست عبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع لتطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحة من خلال المتطلبات التكنولوجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات المتطلبات التكنولوجية ٣,٧٦٩ بانحراف معياري ١,٢٣٥ وهو ما يجيب عن السؤال الرابع للدراسة

- نتائج الإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة حول واقع تطوير أداء الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بكرة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية تعزى لمتغيرات (الجنس والعمر والمؤهل وسنوات الخبرة)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار t للتعرف على الفروق التي تعزى لمتغير (الجنس) واختبار ANOVA لاختبار الفروق التي تعزى إلى متغيرات (العمر، المؤهل العلمي عدد سنوات الخبرة) وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١٠) نتائج اختبار الفروق التي تعزى لمتغير الجنس

المهارات	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	t قيمة	Sig
التخطيط	ذكر	72	26.556	-1.863	0.064
	أنثى	94	28.319		
التنظيم	ذكر	72	25.875	-1.809	0.072
	أنثى	94	27.872		
الموارد البشرية	ذكر	72	25.472	-1.436	0.153
	أنثى	94	27.085		

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع تطوير أداء الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بكرة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

جدول (١١) نتائج اختبار الفروق التي تعزى لمتغير العمر

المهارات	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	F قيمة	Sig
التخطيط	أقل من 30 سنة	10	25.800	0.669	0.572
	من 30 – أقل من 40 سنة	33	27.424		
	من 40 – أقل من 50 سنة	92	27.402		
	عام فأكثر 50	31	28.710		
التنظيم	أقل من 30 سنة	10	24.000	0.679	0.566
	من 30 – أقل من 40 سنة	33	27.424		
	من 40 – أقل من 50 سنة	92	27.022		
	عام فأكثر 50	31	27.484		
الموارد البشرية	أقل من 30 سنة	10	22.400	1.118	0.343
	من 30 – أقل من 40 سنة	33	26.939		
	من 40 – أقل من 50 سنة	92	26.522		
	عام فأكثر 50	31	26.677		

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع تطوير أداء الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحرة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

جدول (١٢) نتائج اختبار الفروق التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المهارات	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة F	Sig
التخطيط	بكالوريوس	117	28.248	2.715	0.069
	ماجستير	33	26.152		
	دكتوراه	16	25.375		
التنظيم	بكالوريوس	117	27.590	1.645	0.196
	ماجستير	33	26.152		
	دكتوراه	16	24.500		
الموارد البشرية	بكالوريوس	117	27.171	3.384*	0.036
	ماجستير	33	25.485		
	دكتوراه	16	22.500		

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع تطوير أداء الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحرة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ٠,٠٥، مما يبين وجود فروق بين فئات المؤهل العلمي لأفراد الدراسة حول بعد (مهارات التقنية) وكانت الفروق لصالح مؤهل البكالوريوس مما يوضح أنهم الفئة الأكثر وعياً بمهارات التقنية كأحد اليات تطوير أداء الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحرة.

وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع تطوير أداء الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحرة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

جدول (١٣) نتائج اختبار الفروق التي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

الابعاد	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة F	Sig
التخطيط	أقل من 5 سنوات	18	26.778	1.613	0.188
	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	24	26.000		
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	77	27.312		
	سنة فأكثر 15	47	29.043		

الابعاد	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة F	Sig
التنظيم	أقل من 5 سنوات	18	25.667	7.264**	0.000
	من 5 سنوات الي أقل من 10 سنوات	24	21.583		
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	77	27.727		
	سنة فأكثر 15	47	29.106		
الموارد البشرية	أقل من 5 سنوات	18	24.444	1.710	0.167
	من 5 سنوات الي أقل من 10 سنوات	24	24.083		
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	77	27.026		
	سنة فأكثر 15	47	27.255		

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع تطوير أداء الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية (مهارات الإبداع) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى معنوية ٠,٠١، مما يبين وجود فروق بين فئات عدد سنوات الخبرة لأفراد الدراسة حول بعد (مهارات الإبداع) وكانت الفروق لصالح فئة ١٥ سنة فأكثر مما يوضح انهم الفئة الأكثر وعياً بمهارات الإبداع كأحد آليات تطوير أداء الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحة

وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع تطوير أداء الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية (مهارات التعلم والابتكار ومهارات التقنية) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يتبين مما سبق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول مهارات التقنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدم وجود فروق تعزى لباقي المتغيرات الشخصية وتبين كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول مهارات الإبداع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة وعدم وجود فروق تعزى لباقي المتغيرات الشخصية في حين تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول مهارات التعلم والابتكار تعزى للمتغيرات الشخصية وهو ما يجيب عن السؤال الخامس للدراسة

ثالثاً: مناقشة نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

١. وجود مستوى مرتفع لواقع تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بحة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية من وجهة نظر الكادر الإداري بالإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة حيث بلغت قيمة المتوسط

- الحسابي 3.855 بانحراف معياري 1.200 وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة رسمي (٢٠١٨) ومع نتيجة دراسة العتيبي (٢٠٢٠) ومع نتيجة دراسة العريفي (٢٠٢٢)
٢. وجود مستوى مرتفع لمعوقات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بكرة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية من وجهة نظر الكادر الإداري بالإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٩٣٦ بانحراف معياري ١,١١٦.
٣. وجود مستوى مرتفع لمتطلبات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بكرة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية من وجهة نظر الكادر الإداري بالإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.855 بانحراف معياري 1.200.
٤. تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع تطوير أداء الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بكرة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية (مهارات الإبداع) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوي معنوية ٠,٠١ مما يبين وجود فروق بين فئات عدد سنوات الخبرة لأفراد الدراسة حول بعد (مهارات الإبداع) وكانت الفروق لصالح فئة ١٥ سنة فأكثر مما يوضح أنهم الفئة الأكثر وعياً بمهارات الإبداع كأحد آليات تطوير أداء الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بكرة
٥. وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع تطوير أداء الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمحافظة بكرة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية (مهارات التعلم والابتكار ومهارات التقنية) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوي معنوية ٠,٠٥
٦. يتبين مما سبق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول مهارات التقنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدم وجود فروق تعزى لباقي المتغيرات الشخصية وتبين كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول مهارات الإبداع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة وعدم وجود فروق تعزى لباقي المتغيرات الشخصية في حين تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول مهارات التعلم والابتكار تعزى للمتغيرات الشخصية

توصيات البحث:

١. تطوير برامج تدريبية موجهة لمديري المدارس لتعزيز مهارات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار، بما يدعم تنمية القدرات البشرية ويساهم في إعداد قادة تعليميين قادرين على المنافسة عالمياً وفق رؤية ٢٠٣٠.
٢. إنشاء نظام متابعة وتقييم دوري للأداء الإداري يشمل مؤشرات واضحة وقياس مستمر لأداء مديري المدارس، لتوفير تغذية راجعة تساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف برنامج تنمية القدرات البشرية.

٣. تعزيز الاستقلالية الإدارية للمدارس عبر منح مديري المدارس صلاحيات أكبر في تنظيم العمليات واتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد والميزانية، بما يتيح استجابة سريعة وفعالة لمتطلبات البيئة التعليمية الحديثة.
٤. تفعيل برامج الإشراف والدعم الفني المستمر لضمان تطبيق أفضل الممارسات الإدارية الحديثة، وتحقيق جودة الأداء المدرسي بما يتوافق مع معايير التطوير المهني لرؤية ٢٠٣٠.
٥. دمج التكنولوجيا والأدوات الرقمية في العمليات الإدارية لتعزيز كفاءة الأداء وسرعة اتخاذ القرار، وتمكين مديري المدارس من متابعة العمليات الإدارية بشكل دقيق وفعال بما يتوافق مع متطلبات القرن الحادي والعشرين.

البحوث المقترحة:

١. تفويض مديري المدارس صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم وتمكينهم في أداء واجباتهم بفاعلية.
٢. تهيئة بيئة تربوية مناسبة في علاقة كل من إدارة المدرسة ومديرية التربية والتعليم والوزارة تقوم على تأصيل نشر ثقافة الإدارة الذاتية ووضوح قنوات الاتصال وإتاحة المعلومات والبيانات.
٣. ضرورة الاستفادة من التوجهات المعاصر في مجال الإدارة بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاص.
٤. تمكين مدير المدرسة في ضوء تفويض الصلاحيات وثقافة الإدارة الذاتية: دراسة ميدانية في منطقة مكة.
٥. فعالية الإدارة الذاتية وتمكين القيادات المدرسية عبر تفويض الصلاحيات في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية.
٦. العلاقة بين تفويض الصلاحيات والثقة التنظيمية وتمكين القيادة المدرسية في التعليم العام.

المراجع:

المراجع العربية:

- الأحمري، زهراء عبد الله. (٢٠٢٤). أثر الذكاء الاستراتيجي على تطوير الأداء: دراسة ميدانية على مديري الإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ١٢(٣)، ٤٥-٦٨.
- إدريس، الفاضل تيمان. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في ضوء التحول الرقمي. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٠(١)، ٧٧-١٠١.
- برنامج تنمية القدرات البشرية. (٢٠٢٢). وثيقة برنامج تنمية القدرات البشرية. مركز برنامج تحقيق رؤية ٢٠٣٠، المملكة العربية السعودية. مسترجع من (<https://www.vision2030.gov.sa/ar/explore/programs>) يوم (١٢-٢٠٢٥).
- بن سيف، رمة عبد العزيز بن سيف. (٢٠٢٤). الإثراء الوظيفي لقائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض وفقاً لنموذج هاكمان وأولدهام. مجلة الإدارة التربوية، ٦(٢)، ٤٥-٧٠.

بوباكور، فارس، العقون، سهام. (٢٠١٦). إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي: العلاقة وآليات التأثير. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ١٠(١)، ٣٢-٤٥.

الjasم، نعيمة عبد الله. (٢٠٢٢). تأثير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ٤٥، ٤٧٠-٤٥٧.

الحارثي، محمد فراج علي. (٢٠٢٢). الأدوار المطلوبة من المدرسة الثانوية لتعزيز القيم المستهدفة في برنامج تنمية القدرات البشرية. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، ٩(٥)، ٧١-١٠١.

الخضير، أمل بنت عبد الله بن عبد الرحمن. (٢٠٢٣). واقع مستوى الأداء التدريسي لمعلمات اللغة العربية للمرحلة المتوسطة في مدينة الرياض في ضوء السلوكيات المحددة للقيم في برنامج تنمية القدرات البشرية استنادا إلى رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة العلوم التربوية، ٣٥، ١٢٨-٥٥.

الخليوي، عبد الله محمد الخليوي. (٢٠٢٣). صلاحيات قائد المدرسة المعززة في تطبيق الإدارة الذاتية ودورها في تحسين الأداء التعليمي في المدرسة السعودية. مجلة القيادة والإدارة التربوية، ٥(١)، ١٣٤-١٥٩.

الخليوي، لينا بنت سليمان علي. (٢٠٢٣). سيجما ستة لتطوير الأداء الإداري للعاملين في وكالة التخطيط والتطوير بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة التربية، ١٩٨(١)، ٢٣-٥٢.

راسو، حنان بايع. (٢٠٢٤). أثر الحوكمة الإدارية في تطوير الأداء الإداري بالمؤسسات العمومية: دراسة حالة مديرية السكن. مجلة اقتصاد المال والأعمال، ٩(٢)، ١٢٥-١٠١.

رسمي، محمد محمد حسن. (٢٠١٨). أساليب تطوير أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة المعرفة التربوية، ٦(١٢)، ٩١-٦٠.

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠٢١). الوثيقة التوجيهية للرؤية والبرامج التنفيذية. مركز برنامج تحقيق رؤية ٢٠٣٠ مسترجع من. https://www.vision2030.gov.sa/media/kumdady3/hcdp_ar.pdf يوم (١٢-١٢-٢٠٢٥).

الريثي، سارة محمد. (٢٠٢٤). تحديات الإدارة المدرسية في ضوء التحولات العالمية الحديثة والإدارة الرقمية. مجلة الإدارة والتنمية التربوية، ٩(٣)، ٧٢-٥١.

الريثي، مفرح بن يحيى بن مداوي. (٢٠٢٤). متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية لمواكبة برنامج تنمية القدرات البشرية. مجلة الدراسات التربوية، ٤(١٢)، ١٤٥-١٢٠.

الزومان، منيرة بنت عبد العزيز. (٢٠٢٢). الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمات الطفولة المبكرة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية؛ كأحد برامج تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١٢٠(٤)، ١٢٢١-١٢٤٨.

doi:10.21608/maed.2022.288745

السرحدان، حسين دخيل. (٢٠١٤). التنمية البشرية المستدامة وبناء مجتمع المعرفة. مجلة كلية القانون، ١٦، ٤٥-٦٩. السيد، علي حسن علي، عباس، آمال العرابوي مهدي، نصر، حنان حسن سليمان. (٢٠٢٣). تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء بعض معايير جودة التعليم قبل الجامعي. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ٥٧،

<http://search.mandumah.com/Record/1557610330-293>

- الشمري، أسماء بنت سحيمان. (٢٠٢٣). دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة بريدة من وجهة نظرهن. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، ٣ (٨)، ٥٥-٧٨.
- الشمري، سعد محمد الشمري. (٢٠٢٤). تصور مقترح لتطوير برامج التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية ومتطلبات مجتمع المعرفة. *مجلة العلوم التربوية*، ٨ (٤)، ٢١١-٢٣٦.
- طنطاوي، رباب حسن عبد الحكم. (٢٠٢٢). دور الجامعة في تنمية القدرات البشرية للطلاب وعلاقته بالتحديات المستقبلية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠: جامعة جازان كنموذج. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٢٩، ٢٩-٦٩.
- عبد العزيز، خميس فهم عبد الفتاح. (٢٠٢٣). رؤية مقترحة لدعم تنافسية خريجي جامعة أم القرى في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، ١٥ (١)، ١٩-٦٤.
- العبدى، عبد الله حسن عبد الله. (٢٠٢٥). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض لتحقيق معايير التقييم المدرسي في ضوء تمكين المدرسة. *مجلة الفنون والآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ١١٧، ٨٨-١١٠.
- العتيبي، صالحة حنس. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق إدارة الأداء في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية*، ٢٨ (٢)، ١٦١-٢٣٣.
- العتيبي، محمد بدر عوض. (٢٠٢٣). متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية*، ٣٥ (٣)، ١١٢-١٣٩.
- العجل العتيبي، خالد براهيم محمد إبراهيم. (٢٠٢٥). تصميم برنامج تدريبي لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير الاعتماد المدرسي. *مجلة الشمال للعلوم الإنسانية*، ١٠ (٢)، ٧٥-٩٠.
- العريفي، حصة سعد ناصر. (٢٠٢٥). تطوير عمادات شؤون الطلاب بالجامعات الحكومية الناشئة بالمملكة في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية: تصور مقترح. *مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٨٥، ٨٥-١٠١.
- العنزي، مريم حمدان العنزي. (٢٠٢٥). تطبيق الكايزن في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠: تصور مقترح. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ١٣ (١)، ٥٤-٧٨.
- العنزي، مصعب بن مطلق. (٢٠٢٤). بعض العوامل المؤثرة في امتلاك معلمي الدراسات الإسلامية للقيم الإيجابية في برنامج تنمية القدرات البشرية: دراسة تنبؤية. *مجلة التربية*، ٣٠ (٤)، ١٤٥-١٨٠.
- الفران الدوسري، نورة بنت بنين ناصر، & المنقاش، سارة بنت عبد الله بن عباس. (٢٠٢٥). ممارسات مدير المدرسة وانعكاسها على نتائج الاختبارات الوطنية (نافس) في ضوء النموذج السنغافوري E6. *مجلة الفنون والآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ١١٧، ١٦٣-١٨٩.
- الفيفي، منى أحمد. (٢٠٢٠). مستوى الإثراء الوظيفي لقائدات مدارس التعليم العام من منظور مستدام. *مجلة التربية والتنمية*، ٤ (١)، ٩٥-١٢٠.
- القاسمي، رائدة أحمد. (٢٠٢٢). سمات الطالب المنافس عالمياً في الرياضيات في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح. *مجلة تربويات الرياضيات*، ٢٥ (٦)، ٧-٤٢.
- نابتي، سامي. (٢٠٢٢). ممارسات الموارد البشرية: الأداء التنظيمي ودور الأهداف التنظيمية: دراسة ميدانية بشركتي NAFTA و SME قسنطينية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة عبد الحميد مهري، ٨ (٢)، ٧٩١-٨١٢.

وزارة التعليم. (٢٠٢٣). دليل مبادرات برنامج تنمية القدرات البشرية في التعليم العام. وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية .

<https://na.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/hcdp/>

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (٢٠٢٥) مسترجع من <https://hrsd.gov.sa/ar> يوم ١٢-١٢-٢٠٢٥ .

المراجع الأجنبية:

Aisyah, S., Nurqamarani, A. S., Wibowo, A. M., & Ulfa, C. K. (2023). How does organizational performance in the education sector improve? Learning and growth-perspective. *Jurnal Studi Pemerintahan*, 14(2), 200–215.

Cydel P. Valmores, PhD(2021): School Heads“ Administrative and Leadership Skills: Its Influence on School Performance, *International Journal of Multidisciplinary Research and Publications*, ISSN (Online): 2581-6187.

Parvathy Naidoo (2019): Perceptions of teachers and school management teams of the leadership roles of public school principals, *South African Journal of Education*, 39(2), 14-33.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S.(2008). *Human Resource Management*. 7th ed. Essex: Pearson Education Limited.

Qingtao, W., & Utomo, S. B. (2024). Administrative Leadership and Performance Management: Enhancing School Outcomes in Chinese Urban Schools. *Peta International Journal of Social Science and Humanity*, 3(4), 1-13.



مجلة الجمعية السعودية العلمية للمعلم
Journal of the Saudi Scientific Association for the teacher

دورية علمية نصف سنوية - محكمة

المجلد الثالث- العدد الثاني

محرم ١٤٤٧هـ - يونيو 2026 م