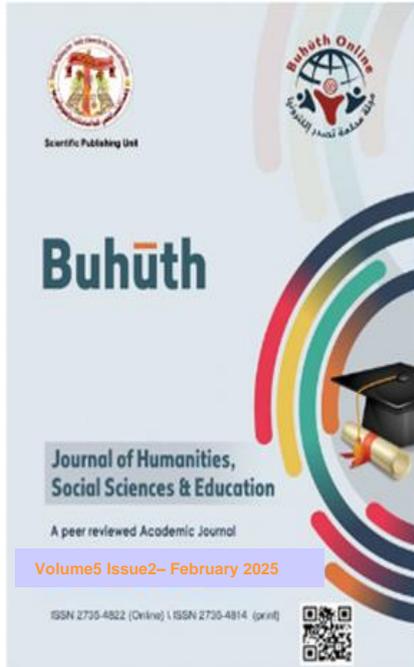




ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



## A Proposed Concept to Improve the Performance of Female Principals of Secondary Schools in the Kingdom of Saudi Arabia in Light of Strategic Thinking

**PhD. Fatimah Sulaiman Mohammed Al-Mousa**

Department of Foundations of Education, Faculty of Women for Arts, Science and Education – Ain Shams University

[fatima.al.musa1981@gmail.com](mailto:fatima.al.musa1981@gmail.com)

**Prof. Dr. / Hafiz Faraj Ahmed**

Professor of Foundations of Education, Faculty of Women - Ain Shams University

[hafez.farag@gmail.com](mailto:hafez.farag@gmail.com)

**Associate Prof. Dr. Hanan Mohammed Amin Abdul Razzaq**

Associate Professor of Education, Umm Al-Qura University

[dr.mahboob@hotmail.com](mailto:dr.mahboob@hotmail.com)

**Dr. Azza Ali Ibrahim Ayad**

Professor of Foundations of Education, Faculty of Women - Ain Shams University

[Dr.azzaavad2020@gmail.com](mailto:Dr.azzaavad2020@gmail.com)

Receive Date :16 December 2024, Revise Date: 5 March 2025,

Accept Date: 18 March 2025

DOI: [10.21608/buhuth.2025.344884.1794](https://doi.org/10.21608/buhuth.2025.344884.1794)

Volume 5 Issue 2 (2025) Pp. 236 -264.

### Abstract

This research aims to develop a proposed concept to develop the performance of female principals of secondary schools in the Kingdom of Saudi Arabia in light of strategic thinking. This research also displays the conceptual framework of the administrative performance and studies the realities of secondary schools education in the Kingdom of Saudi Arabia. The study sample consisted of 76 secondary school female principals in Kingdom of Saudi Arabia. The researcher used the descriptive approach in line with SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, and threats) analysis, one of the future approaches of studies. The research concluded the most significant findings to improve the performance of the female principals of secondary schools in KSA in light of the strategic thinking. The application of strategic thinking in secondary-stage schools axis in reality is found to be 66.6%, representing an intermediate degree, and the relative weights of its paragraphs were restricted between 59.4% -73.6%). The relative weight of the “Major factors to improve the performance of secondary schools female principals” axis was high at 78.4%; and the relative weights of its paragraphs were restricted between 73.4% - 85.6%. The relative weight of the “mechanisms to improve the administrative performance inside educational establishments” axis was high at 79.8%; and the relative weights of its paragraphs were restricted between 73.6% - 84.4%. The relative weight of the “constraints to the application of strategic thinking in secondary-stage schools” axis was high at 75.6%; and the relative weights of its paragraphs were restricted between 71.6% - 82.8%. Therefore, the study recommends the development of mechanisms to improve the performance of female principals of secondary schools in the Kingdom of Saudi Arabia to cope with the accelerating and dynamic changes. The findings also highlight the need to form a specialized commission to develop mechanisms to improve the performance of secondary schools female principals.

**Keywords:** improving performance - strategic thinking - secondary school

## تصور مقترح لتحسين أداء مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية على ضوء التفكير الاستراتيجي

فاطمة سليمان محمد موسى

باحثة دكتوراه- قسم أصول التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية – جامعة عين شمس

[fatima.al.musa1981@gmail.com](mailto:fatima.al.musa1981@gmail.com)

أ.م.د/ حنان محمد أمين عبد الرزاق

أستاذ التربية المشارك

كلية التربية جامعة أم القرى

[dr.mahboob@hotmail.com](mailto:dr.mahboob@hotmail.com)

أ.د/ حافظ فرج أحمد

أستاذ أصول التربية

كلية البنات – جامعة عين شمس

[hafez.farag@gmail.com](mailto:hafez.farag@gmail.com)

د/عزة علي إبراهيم عياد

مدرس أصول التربية

كلية البنات -جامعة عين شمس

[Dr.azzaayad2020@gmail.com](mailto:Dr.azzaayad2020@gmail.com)

### المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح لتحسين أداء مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية على ضوء التفكير الاستراتيجي، كما تضمنت الكشف عن الإطار المفاهيمي للأداء الإداري وكذلك التعرف على واقع التعليم الثانوي بالمملكة يهدف العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (76) مديرة بمدارس التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستعانة أيضاً بأحد أساليب الدراسات المستقبلية وهو أسلوب التحليل البيئي الرباعي (SWOT)، وتوصلت الدراسة لأهم النتائج لتحسين أداء مديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء التفكير الاستراتيجي، جاء محور واقع تطبيق التفكير الاستراتيجي في مدارس المرحلة الثانوية جاء بوزن نسبي بلغ (66.6%)، وهو بدرجة متوسطة، وجاءت فقراته بوزن نسبي محصور بين (59.4% - 73.6%)، جاء محور " المقومات الرئيسية لتحسين أداء مديرات المدارس الثانوية"، جاء بوزن نسبي بلغ (78.4%)، وهو بدرجة مرتفعة، وجاءت فقراته بوزن نسبي محصور بين (73.4% - 85.6%)، جاء محور " أليات تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات التعليمية"، جاء بوزن نسبي بلغ (79.8%)، وهو بدرجة مرتفعة، وجاءت فقراته بوزن نسبي محصور بين (73.6% - 84.4%)، جاء محور " معوقات تطبيق التفكير الاستراتيجي في مدارس المرحلة الثانوية"، جاء بوزن نسبي بلغ (75.6%)، وهو بدرجة مرتفعة، وجاءت فقراته بوزن نسبي محصور بين (71.6% - 82.8%)، وأوصت الدراسة بضرورة وضع أليات تحسين أداء مديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وذلك للتكيف مع التغيرات المتسارعة والدينامية، كما يجب العمل على تشكيل هيئة متخصصة لوضع أليات تحسين أداء المديرات بالمدارس الثانوية.

الكلمات الدالة: تحسين الأداء - التفكير الاستراتيجي - المدارس الثانوية.

## المقدمة

يعد التفكير الاستراتيجي أحد الروافد الهامة في العصر الحالي للتصدي للمتغيرات والتحولات المجتمعية التي إن لم تواجه بطريقة علمية صحيحة أثرت سلباً على المجتمع ومؤسساته وأفراده، لذا كان لزاماً على المؤسسات تبني التفكير الاستراتيجي في تحقيق خططها، والعمل على تنميه مهاراته، حيث أثبتت الدراسات أن الذين يمتلكون مهارات عالية في التفكير الاستراتيجي هم أكثر كفاءة في أدائهم للعمل من أولئك الذين لديهم مهارات استراتيجية منخفضة (منى محمد الحرون (2020م)، ص 258).

إننا نعيش في عصر تتصارع فيه التغيرات التي أحدثتها عصر العولمة، وثورة المعلومات، وعالم الاتصالات، والتي كان لها تأثير كبير وواضح على النظام المدرسي، وعلى مجمل العملية التربوية، حيث يترتب على مدير المدرسة بناء خطط التغيير من خلال مشاركة العاملين في المدرسة، والتركيز على العناصر التي تتميز بالإبداع والتفوق وبناء مناخ مدرسي يساعد على التجديد والإبداع وهو محصله طبيعية لمدى إدراك مدير المدرسة لأهمية الدور الذي يقوم به بما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمدرسة والتركيز على العمل بروح الفريق .

ويشكل التفكير الاستراتيجي تفكيراً إبداعياً تطويرياً ينطلق من الحاضر ليرسم صورة واضحة للمستقبل التي يعتمد عليها ليحور بنية الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البنية الداخلية ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية وتبصر (محمد عصام العامري (2022م) ، ص 56).

هذا وتمثل مدارس التعليم العام عنصر أساسياً في تطوير التفكير الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء الإداري، وهو ما تعول عليه رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الهادفة إلى التحول للاقتصاد المعرفي، ويشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المؤسسة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة، كما يساهم التفكير الاستراتيجي في وضوح الرؤية، وترتيب الأولويات وتحديد وإشاعتها بين العاملين، والتطوير والتحديث المستمرين، مما يساهم في تحسين الأداء، وتقليل نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات، وحسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استثمار عنصر الوقت، والاستعداد بالحجم الكافي من الإمكانيات الفكرية والمادية والبشرية، وتطوير القدرة على تشكيل المستقبل (عبدالله بن العزيز محمد الخرعان (2018)، ص 441)

فالتفكير الاستراتيجي يساعد القائد على توحيد الجهود وتعبئة الطاقات البشرية العاملة في المنظمة وحسن استثمارها وحثها على الإبداع والابتكار، وتقوية الولاء والانتماء للمنظمة والرضا الوظيفي بين العاملين وإشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والتفاهل والشفافية في مناخ ديمقراطي سليم، وتعميق المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات (منال موسى حسن (2022م)، ص 183).

هذا ويعد الأداء الجيد الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه كل مؤسسة تعليمية، بما في ذلك الأداء الإداري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، حيث تسعى دائماً لتحسينه وتطويره للحصول على طرق جيدة للتحكم في مهامها الإدارية كالنخطيط والتنظيم الجيد والرقابة والمتابعة، خاصة مع التطور التكنولوجي الحاصل في مجال الإدارة، مما جعل تلك المؤسسات تقوم بتغيير أساليبها ووسائلها التقليدية في الإدارة وتبني المفاهيم والوسائل الحديثة التي لها دور كبير في تطوير الأداء الإداري (صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي (2008م).

وعلى ضوء هذا فإن التفكير الاستراتيجي لم يعد ترفاً فكرياً بل أصبح ضرورة ملحة تتطلب أن تتوفر لدى القيادات الإدارية مهارات التفكير الاستراتيجي لانعكاس ذلك على قدرة المؤسسات على اتخاذ القرارات التي تستحوذ على أهمية كبيرة في كل هدف من أهدافها والتي تعد جوهر العمليات الإدارية.

ولقد حرصت المملكة العربية السعودية منذ الانطلاق الرسمي لأهداف التنمية المستدامة علي بناء إطار وطني لتحقيقها، وكان الهدف الرابع من أهداف التنمية في استراتيجية وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية وفي المبادرات والمشاريع التي انطلقت منها ( وزارة التخطيط والاقتصاد (2018)، ص27). فمدير المدرسة هو المرجع المهني بالمدرسة وهو المسئول أمام الإدارة التعليمية عن توفير الرؤية والقيادة والتوجيه بالمدرسة، وضمان تنظيمها وإدارتها بالطريقة التي تجعلها تحقق غاياتها وأهدافها من خلال العمل مع الآخرين، فالمدير هو المسئول عن تقييم أداء المدرسة من أجل تحديد أولويات التحسين المتواصل، بضرورة التطوير حيث ذكر بأنه يجب تطوير القيادة التربوية وفق فلسفة قيادية حديثة تراعي قابلية القائد للتعلم والتطوير والتغيير، وتعمل على إعادة صياغة المؤسسة التربوية بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته، (رمضان محمد محمد (2021م)، ص340) وهناك العديد من الوظائف التي بدونها لا يمكن تحقيق انضباط بالمدرسة يتوقف ذلك علي وجود مدير مدرسة ظاهر حاضر للطلاب والمعلمين في المدارس وفي الفصول الدراسية وفي الأماكن التي قد تحدث بها مشاكل وخلافات للتغلب علي كل ما يطرأ من مشاكل، (فايزة أحمد الحسيني مجاهد (2019م، ص180).

فالأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي يتجلى أهميته من خلال التعرف علي الفكر التربوي المعاصر والتعرف علي بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة التي يمكن توظيفها في تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي في القيادة المدرسية يحقق لها العديد من الفوائد، التي من أهمها: إحداث توافق بين المعرفة الجديدة والمعرفة الحالية، والربط بين المعرفة والخبرة العملية، وتنمية مهارات العاملين، والتغلب على المشكلات التي سوف تواجههم علي ضرورة تحسين أداء مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بشكل أفضل يساعد على تطوير العملية التعليمية ولسد احتياجاتهن المعلوماتية، (هبة عبدالنبي محمد عبدالعليم (2023م) ، ص 702) .

لذلك فقد وصلت تلك الثورة المعلوماتية المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى المديرات الذين هم أولي الناس اليوم بالدراية الواسعة بالتكنولوجيا وكيفية استخدامها في مجال التعليم الذي يعتبر العمود الفقري لأي أمة او دولة ورأس مال تقدمها ورفاهيتها، (جمال على الدهشان (2017م)، ص 89) ، وعليه فقد كان ذلك دافعا للباحثة لإجراء دراسة بعنوان تصور مقترح لتحسين أداء مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية علي ضوء التفكير الاستراتيجي.

### مشكلة البحث وأسئلته

تتبلور مشكلة الدراسة من خلال حرص المملكة العربية السعودية على تطوير مدارس التعليم العام وظهر هذا في رؤية المملكة 2030 وذلك إيماناً من المملكة بأهمية تطوير التعليم بكافة قطاعاته المادية والبشرية، فالمدرسة تؤدي دوراً رئيساً ومهماً في تطوير وتنمية الموارد البشرية والبحث العلمي في مجالات عديدة تخدم بها المجتمع والدولة، ولمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية يأتي دور صناعة القرار وسرعة التفاعل مع هذه التغيرات مما يحقق الميزة التنافسية للتعليم، وذلك من خلال تبنيها لإدارة المعرفة والتي تسهم في التطوير من أدائها واستمراريتها وذلك من خلال تحسين الأداء الإداري، وكما تبين من خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة يتضح أن مديرات المدارس على وجه الخصوص بالمرحلة الثانوية لا يستطيعوا أن يقوموا بكامل الأعمال المطلوبة منهم بنجاح إلا إذا كانوا يملكون الكفاية في مختلف المهارات الإدراكية والفنية والإنسانية، وذلك لضرورتها في جميع المستويات الإدارية رغم اختلاف أهميتها باختلاف المستوى، وهذا يتطلب تحسين أداء مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وتطبيق الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه، والذي يتمثل في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، ويؤكد ذلك دراسة (أماني عبد السلام 2019 ، ص 314 – 359)،

ودراسة (زينب علي، 2019، ص 3105 – 3114)، والتي أكدت علي ضرورة رفع مستوى الوعي المعلوماتي للمؤسسات التعليمية، وذلك من أجل مواجهة الانفجار المعرفي الذي يشهده العالم إلى الآن بالإضافة إلى وجود حاجة ملحة لتعلم الأفراد والجماعات لكيفية تحديد البيانات والوثائق والوصول إليها واستخدامها ولن يتأتى ذلك إلا من خلال فهم معرفة كيفية استخدام الأساليب الحديثة وكيفية الوصول إلى المعلومات والذي ينعكس بدوره على طبيعة المعلومات نفسها وبنيتها التقنية الأساسية، دراسة منال صلاح (2022) والتي أكدت علي أهمية الكشف عن المعوقات التي تحول دون قيام المعلم بتنمية الوعي المعلوماتي وتقصي المتطلبات التي تلزم بتنمية الوعي المعلوماتي لدى طلاب المرحلة الثانوية وضرورة العمل على بناء خريطة بحثية للتعرف علي أهم التحديات المحتملة مستقبلاً، دراسة (Malanga, D. F. (2017) والتي هدفت إلى تقييم مستوى مهارات الوعي المعلوماتي، دراسة (Banik, P., & Kumar, B. p 27-33 (2019) والتي أكدت علي ضرورة استخدام التفكير الاستراتيجي للتعرف على مستوى مهارات الوعي المعلوماتي، ودراسة (Asselin (2021) والتي أكدت علي معرفة دور التفكير الاستراتيجي وبرامج الوعي المعلوماتي وأن لبرامج الوعي المعلوماتي دوراً كبيراً في تحسين الأداء، ودراسة (Guo, J., & Huang, J. (2021) والتي أكدت علي ضرورة التركيز على الدورات التدريبية عبر مواقع الإنترنت لتحسين أداء مديرات المدارس الثانوية، ولذلك فإن ضعف القيادة الإدارية، والمتمثلة في مديرات المدرسة سيؤدي إلى انخفاض كفاءة العمل الإداري لذا يتطلب وضع آليات لتحسين أداء مديرات المدارس الثانوية علي ضوء التفكير الاستراتيجي، وأن يحظى مدراء المدارس بالاهتمام والعناية الخاصة، وذلك من خلال السعي الدائم لتدريبهم، وتنميتهم مهنيًا، ليصبحوا أكثر قدرة على أداء مهماتهم وتنمية كفاياتهم المعرفية والأدائية، والتي تتنجم مع طبيعة الأدوار المتغيرة التي يتوقع منهم ممارستها في إطار وظائفهم الإدارية والقيادية بشكل دائم وشامل، ومتكامل وتحسين نوعية الحياة في مدارسهم ليتحسن مستوى تعلم الطلبة كما ونوعاً.

هذا وتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الفاء الضوء علي المؤسسات التربوية والتعليمية المختلفة، وأصبح لزاماً علينا التعرف على إمكانات المديرات في ظل المجتمع المعلوماتي ولاسيما في البيئات التعليمية، لتحديد قدراتهم والعمل علي تحسينها ليصبحوا قادرين علي مواجهة التحديات واستيعاب كافة التطورات، ومن منطلق أن مستوي الأداء للمديرات بالمدارس بعد فترة من الزمن يقل تدريجياً، وتزداد الفجوة المعرفية بين المعلوماتية والمستجدات التكنولوجيا الحديثة، لذا يتطلب العمل علي تطوير الأداء لكي يواجه التحديات الكبيرة مما تفرض عليهم أن يغيروا من طبيعته وأسلوب عملهم التقليدي سواء من ناحية التعليم، أو الأساليب، أو التقنيات التكنولوجية، أو طرق التقويم، أو التعامل مع الطلاب، لذا أصبح من الضروري تنمية قدراتهم وزيادة كفايات وعيهم معلوماتياً لمواكبة المستجدات الحديثة وهو ما أكدت عليه العديد من الدراسات، وذلك من أجل مواجهة الانفجار المعرفي الذي يشهده العالم، ونظرًا لأن مديرات المرحلة الثانوية هم من يُلقى على أعناقهم مسؤولية إعداد جيل الغد فكان لا بد من إجراء دراسة متخصصة لوضع تصور مقترح لتحسين أداء مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية علي ضوء التفكير الاستراتيجي، ويتضح مما سبق أن التفكير الاستراتيجي له أهمية كبيرة في تحسين أداء مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

**وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في الأسئلة التالية:**

1. ما الأسس الفكرية للتفكير الاستراتيجي وأهميته في تحسين أداء مديرات المدارس الثانوية؟
2. ما الاسس النظرية للأداء الإداري؟
3. ما دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الأداء لدي مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية ؟

4. ما التصور المُقترح لتحسين أداء مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية على ضوء التفكير الاستراتيجي ؟

### أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1) التعرف على دور التفكير الاستراتيجي وأهميته في تحسين أداء مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
- 2) الكشف عن واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
- 3) التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
- 4) الوقوف على المعوقات التي تعرقل عملية تحسين أداء مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
- 5) وضع تصور مُقترح لتحسين أداء مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية على ضوء التفكير الاستراتيجي.

### أهمية البحث

- استمد البحث أهميته من الوصول إلى أليات لتحسين أداء مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وتتبلور أهمية الدراسة فيما يلي:
- 1) من المأمول ان يلقي البحث الضوء على التفكير الاستراتيجي والتي له أهمية قصوى في المؤسسات التعليمية وأثره في تحسين أداء مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
  - 2) قد يساعد البحث في الكشف عن ماهية التفكير الاستراتيجي لدى مديرات المرحلة الثانوية.
  - 3) تسليط الضوء على مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، لأن هذه المرحلة يكثر فيها التحديات التي تواجه العاملين بالمؤسسة التعليمية.
  - 4) قد يفيد البحث في التعرف على أهمية التفكير الاستراتيجي في تحسين أداء مديرات المدارس الثانوية.
  - 5) قد يساهم التصور المقترح في تحديد دور التفكير الاستراتيجي وأهميته في تحسين أداء مديرات المدارس الثانوية .

### حدود البحث: يتحدد البحث بالحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية اقتصرت على التفكير الاستراتيجي وأبعاده وأنماطه والمعوقات التي تواجه تطبيقه ، والأداء الإداري وعناصره وأبعاده وأهميته والعوامل المؤثرة فيه.
2. الحدود المكانية: تم تطبيق أداة الدراسة على مديرات المرحلة الثانوية العامة بالإدارات التعليمية بالرياض- مكة المكرمة داخل المملكة العربية السعودية.
3. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة إلى عينة من المديرات بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

### منهج البحث وأداته:

استخدم البحث المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يهتم بدراسة الظواهر والأحداث كما هي من حيث خصائصها وأشكالها والعوامل المؤثرة في ذلك، فهو يدرس حاضر الظواهر والأحداث عن طريق توصيفها من جميع الجوانب والأبعاد، ويهدف لاستخلاص الحلول وتحديد الأسباب والعلاقات التي أدت إلى هذه الظواهر والأحداث، وكذلك تحديد العلاقات مع بعضها ، والعوامل الخارجية المؤثرة فيها للاستفادة منها في التنبؤ بمستقبل هذه الأحداث والظواهر(حافظ فرج أحمد

2009، ص119)، واستخدمت الاستبانة للكشف عن دور التفكير الاستراتيجي في تحسين أداء مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

## أداة الدراسة

وتتمثل أداة الدراسة في استبانة تم تطبيقها على معلمات المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية بالإدارات التعليمية التالية (الرياض-مكة المكرمة-القصيم-المنطقة الشرقية).

## مصطلحات البحث:

تحدد مصطلحات البحث فيما يلي:

### 1. التفكير الاستراتيجي: (*Strategic Thinking*)

يعرف اصطلاحاً بأنه هو "نمط خاص من التفكير يتم من خلاله توظيف مجموعة من القدرات الشخصية للمفكر الاستراتيجي في معرفة تراكيب ومعطيات ومثيرات البيئة الخارجية للمنظمة إدراكياً وتنبؤياً وإعادة صياغة تراكيب وإمكانات وقدرات البيئة الداخلية للمنظمة باستمرار على أساسها من خلال تقنيات التفكير الاستراتيجي" (أحمد عبدالله دانوك(2016م)، ص 42).

ويعرف علي أنه العمليات المعقدة التي تجري في العقل البشري بسرعة مذهلة، مهمتها تبسيط الأمور التي تشغل الذهن، وتحليلها الى عناصر اولية قابلة للربط والمقارنة والعرض والتمثيل والتصوير، ومن ثم الخروج بتصور او نظرية تشكل قاعدة ثابتة، (Cunningham2020،)، كما يعرف التفكير الاستراتيجي باعتباره الطريق لحل المشكلات على اساس الدمج بين السلوب العقلاني المتقارب مع عمليات التفكير الخالق المتبادل، ومثل هذا التوجه يركز في كيفية اتخاذ المديرين القرارات في ظل البيئة المتسمة بالتعقيد والغموض، ( المرشد، 2020).

ويعرف إجرائياً بأنه العمليات العقلية والمعرفية التي تستخدمها المديرية لحظة النظر إلى المشكلات التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالية الفعلية التي تجابهها المديرية بدقة متناهية، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة الدراسة حسب المقياس المعد لهذه الدراسة والمحددة بالأبعاد (الرؤية المستقبلية-إدارة النزاع-الإبداع الإداري- الذكاء الاستراتيجي- النمط العقلي المتنوع- التفكير بالنظم).

### 2- المرحلة الثانوية: (*Secondary stage*)

تعرف المرحلة الثانوية حسب قانون التعليم بالمملكة علي أنها المرحلة الثانوية العالية: وهي التي كانت تعرف بالمرحلة العالية، وظلت مدة الدراسة كما هي، ولكن أضيفت بعض المواد للمنهج مثل: علم النفس والأدب العربي، وحذفت مادة أصول الحديث، ومادة الصرف، (البوابة الإلكترونية لوزارة التعليم(1443).

تعرف علي أنها المرحلة أو الحلقة النهائية من مراحل أو حلقات التعليم العام، يلتحق بها الطالب بعد اجتياز المرحلة المتوسطة، ويقضي بها ثلاث سنوات دراسية لينتقل بعدها للدراسة الجامعية أو خوض الحياة العملية (عبد الحميد بن عبدالمجيد حكيم (2013 م) ، ص82)

وتعرفها الباحثة إجرائياً: علي أنها المرحلة التي تتوسط النظام التعليمي الرسمي، وتقابل مرحلة المراهقة، وتمتد من انتهاء المرحلة المتوسطة وتنتهي عند مدخل التعليم العالي، ويهدف التعليم الثانوي عموماً الى الإعداد العام للحياة، والإعداد العلمي لمواصلة التعليم الجامعي.

### 3. الأداء الإداري: (*management performance*)

والأداء الإداري في معناه الشائع كما ذكر في المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية يتمثل في مجموعة النشاطات التي تنفذ في مكان العمل وتتعلق بالإنتاجية والحضور والانصراف والرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية، كما أنه درجة الكفاءة التي يتمتع بها عضو أو فريق في القيام بعمله. (ياسر

عبدالله سرحان (2014)، ص 213.

يعرف الأداء الإداري بأنه: "مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية، كما أنه عملية تغيير وتحويل إيجابية، مخطط لها تتم على مستوى المؤسسة بحيث يتناول المجالات التنظيمية، كالقيم والاتجاهات، والهيكل التنظيمية، والنشاطات الإدارية والتكنولوجية والمناخ التنظيمي وغيرها" (محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2020م) ، ص 3.

تعرف الباحثة الأداء الإداري إجرائياً: بأنه جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتنمية أداء مديرات المرحلة الثانوية عن طريق التأثير في قيمهن ومهارتهن وأنماط سلوكهن، وذلك لإدخال التغيير في المدارس ككل لتجاوب ذاتياً مع البيئة المحيطة بها بهدف تحقيق الفعالية الكلية.

## الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية: و يعرضها البحث من الأقدم إلي الأحدث علي النحو التالي:

1. هدفت دراسة (صبا نوري الحمداني، محمد الخولاني (٢٠١٨)) إلى التعرف على تأثير التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية، واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة من موظفي الإدارة العليا الأردنية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمد تحليل بياناتها على: التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل الانحدار، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، واختبار T.Test وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن للتفكير الاستراتيجي تأثير إيجابي على جودة الحياة الوظيفية، كما إن هناك أثر لعناصر التفكير الاستراتيجي والتي تتضمن النوايا الاستراتيجية، وقيادة الافتراضات، والفكر الشمولي، باستثناء التصور النظمي كمدخل في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

2. هدفت دراسة (عماد الدين رشدي، (٢٠١٨)) إلى التوصل إلى تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم في ضوء التكنولوجيا الحديثة ومعايير الجودة الشاملة وذلك من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي للتكنولوجيا الحديثة، تحديد معايير الجودة الشاملة اللازمة لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم، واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة من العاملين بالجهاز الإداري بالجامعة ، وذلك للتعرف على طبيعة الأداء الإداري والتعرف على واقع تطبيق التكنولوجيا الحديثة بالجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم باستخدام التكنولوجيا الحديثة ومعايير الجودة الشاملة..

3. هدفت دراسة (عبد العزيز عبد الحميد عامر بن عامر (2015)) ، إلى وضع رؤية مستقبلية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بنمطه التحليلي نظراً لملاءمته طبيعة وأهداف الدراسة، واستخدمت الدراسة استبانة لتوافقها مع المنهج المستخدم، مكونة من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (التفكير المنظومي، والتفكير الانعكاسي، والتفكير التأطيري)، وقد تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة مدينة السادات قوامها ( ١٧٥ ) عضواً. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وضع رؤية مستقبلية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات

4. هدفت دراسة حنين أبو ناصرية (2022) إلي التعرف على علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها، إضافة إلى التعرف إلى واقع ممارسة أبعاد التفكير الاستراتيجي في الوزارة، ومعرفة مستوى الأداء الوظيفي في الوزارة، كما تمثلت مشكلة الدراسة في ندرة الدراسات والبحوث التطبيقية التي تتناول التفكير الاستراتيجي ومستوى الاهتمام به وعلاقته بالمتغيرات الأخرى، خاصة في القطاع العام في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة وعدده 550 موظفاً،

وقد اعتمدت العينة العشوائية الطبقية النسبية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن درجة تطبيق موظفي الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم للتفكير الاستراتيجي متوسطة، وأن مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الإدارة العليا جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التفكير الاستراتيجي ومستوى الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

**5.** هدفت دراسة هبة عبدالنبي (2023م) إلى التعرف على الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي وذلك من خلال التعرف على الفكر التربوي المعاصر والتعرف على بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة التي يمكن توظيفها في تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي في القيادة المدرسية ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من الفوائد، التي من أهمها: إحداهن توافق بين المعرفة الجديدة والمعرفة الحالية، والربط بين المعرفة والخبرة العملية، وتنمية مهارات العاملين، والتغلب على المشكلات التي سوف تواجههم.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

**6.** هدفت دراسة **Malanga, D. F. (2017)** إلى تقييم مستوى مهارات الوعي المعلوماتي في ليفين ستون في مَلَاوي، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، وتكونت عيّنة الدراسة من 123 طالباً وطالبة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تقدير الطلبة عيّنة الدراسة نحو مهارات الوعي المعلوماتي كانت مرتفعة، وتحديداً في مهارة الوعي بأنواع مصادر المعلومات المطبوعة والإلكترونية ومهارة الوصول إليها، ومهارة توثيق المراجع والاقبسات في أعمالهم الأكاديمية لتجنب الانتحال، كما أظهرت ضعفاً في تحديد مصادر المعلومات المطلوبة بدقة.

**7.** هدفت دراسة **Banik, P., & Kumar, B. (2019)** إلى التعرف على مستوى مهارات الوعي المعلوماتي لدى في بنغلادش، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، وتكونت عيّنة الدراسة من 325 طالباً وطالبة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تقدير الطلبة عيّنة الدراسة نحو مهارات الوعي المعلوماتي كانت منخفضة، وأن حضور المحاضرات والنتائج الأكاديمية السابقة ومهارات الوعي المعلوماتي هي عوامل تؤثر على مستوى أدائهم الأكاديمي، وأنه يمكن زيادة معدلاتهم التراكمية في حال زيادة مهارات الوعي المعلوماتي لديهم.

**8.** هدفت دراسة **(Edwards & Dampson, 2019)** إلى التعرف على العوامل التي أدت إلى تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسات وما يترتب على ذلك من عقد القرارات الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، وتكونت عيّنة الدراسة من 330 من أفراد عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المنافسة العالمية تجبر أي مؤسسة من مؤسسات التعليم على التفوق في إنتاج المعرفة، وخلق الابتكار، ووضع حلولاً غير مألوفة للمشكلات المجتمعية، وأوصت بضرورة توظيف مهارات التفكير الاستراتيجي التي تعمل على استدامة المؤسسات التعليمية ومواجهتها لكل التحديات التي تعرقل تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة.

**9.** هدفت دراسة **Pisapia, J & Pang, N (2022)** إلى التعرف على مدي فعالية القيادات غير مهتمة بالدرجة الكافية باستخدام مهارات التفكير الاستراتيجي، ولا تركز على تنميتها لدى أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت نتائج الدراسة والذي أكدت فيه نتائج الأبحاث العلمية المتخصصة على وجود صلة وثيقة بين استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي وفعالية القائد للإدارة التعليمية

## خطوات البحث

✍️ **الإطار العام للبحث:** ويتضمن المقدمة، وإيضاح للمشكلة والأهمية، والمنهج والمصطلحات والدراسات السابقة.

✍️ **توضيح ما يلي:** أولاً: ماهية التفكير الاستراتيجي، ثانياً: مكونات التفكير الاستراتيجي، ثالثاً: أبعاد التفكير الاستراتيجي، رابعاً: أنماط التفكير الاستراتيجي، خامساً: المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي.

✍️ **مفهوم الأداء، الأداء الإداري، عناصر الأداء الإداري، أهمية تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي، العوامل المؤثرة في الأداء الإداري، أبعاد الأداء الإداري الناجح في المؤسسات التعليمية، مبادئ إدارة الأداء، عمليات الأداء الإداري، متطلبات تطوير الأداء الإداري.**

✍️ **البعد الاستراتيجي لنظام التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية، دور التعليم الثانوي لمواكبة التوجهات الحديثة، أهمية التعليم الثانوي العام في ضوء رؤية المملكة.**

✍️ **صياغة التصور المقترح لوضع آليات مقترحة لتحسين أداء مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية على ضوء التفكير الاستراتيجي.**

### ✍️ أولاً: ماهية التفكير الاستراتيجي:

التفكير الاستراتيجي يقصد به أن نبدأ فيه عندما لا نعرف ما الذي يجب عمله بالتحديد، أي إننا نطلق العنان للتفكير الجدي لإيجاد حلول لمشكلات عجزت للمعارف والخبرات السابقة عن إيجاد حل ناجح لها، وعليه فيكون التفكير الناقد للمعارف والخبرات السابقة، والتفكير الإبداعي المنشئ للحلول والأفكار الجديدة، والتفكير الاستراتيجي الذي أصبح ضرورة ملحة لا يمكن الاستغناء عنه، فهي الأنواع المطلوبة للاستخدام لإبداع المؤسسات (إبراهيم الحسينية سليم (2009)، ص47).

فالتفكير سلسلة من العمليات المعقدة التي تجري في العقل البشري بسرعة مذهلة، مهمتها تبسيط الأمور التي تشغل الذهن، وتحليلها إلى عناصر أولية قابلة للربط والمقارنة والعرض والتمثيل والتصوير، ومن ثم الخروج بتصوير أو نظرية تشكل قاعدة ثابتة للتطبيق العملي (Cunningham, ) p66 (Kathleen 2020).

ويعرف التفكير الاستراتيجي بأنه " عملية تفكير تهدف إلى بناء استراتيجيات متكاملة مرتبطة بالهيكل الشامل و المتكامل للقرارات الموجهة للأعمال المرتبطة بموضوع أو عمل ما، واستخدام الموارد المتاحة بحكمة ووعي، وتحديد مجال التميز التنافسي بدقة، وتطوير الاستراتيجيات الخاصة بالأعمال التي لديها فرصة أكبر للنجاح (Firas, M. (2018),p180).

### ✍️ ثانياً: أبعاد التفكير الاستراتيجي:

- أن إبعاد التفكير الاستراتيجي تتمثل فيما يلي : (راجع في ذلك (Gail, Steptoe (2011) : (Abbas Monnavarian , (2011

✍️ **الطلاقة:** هي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والصور والتغييرات الملائمة في وقت محدد، أي قدرة الشخص على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية معينة حيث يكون لديه فرصة أكبر بعد تثبيت كافة العوامل الأخرى لإيجاد أفكار ذات قيمة من بين هذا العدد الكبير.

✍️ **المرونة:** وتعني القدرة على الانتقال الملائم من موضع إلى آخر في سرعة وعدم التثبيت والتصلب بوجهة نظر واحدة، وتشير المرونة إلى درجة السهولة التي يعبر بها الشخص عن موقفاً ما أو وجهة عقلية معينة.

**اله** الأصالة: وهي القدرة على إنتاج أفكار أو أشكال أو صورة متميزة أو فريدة عنصراً أساسياً في التفكير الاستراتيجي، والشخص الذي يتمتع بدرجة عالية من الأصالة لا يكرر أفكار المحيطين به، فتكون الأفكار التي يولدها جديدة إذا ما تم الحكم عليها في ضوء الأفكار التي تبرز عن الأشخاص آخرين ويمكن الحكم على الفكرة بالأصالة إذا كانت متميزة، ولا تكرر الأفكار الشائعة والتقليدية.

**اله** المثابرة: ويقصد بها المقدرة على تركيز الانتباه في مشكلة محددة لفترة طويلة من الزمن بغض النظر عن المشتتات مما يزيد من فرص الوصول إلى حلول مناسبة، وتشير إلى خاصية تميز سلوك المبتكر وهو يؤدي عمله بما يمكنه من مواصلة العمل والتقييم والمجاهدة لتحقيق هدفه على الرغم مما يصادف من معوقات وعقبات وهو الأمر الذي ينعكس على طبيعة العمل نفسه والذي يظهر واضحاً في خصائص العمل بوصفه إنتاجاً ذا عناصر وأبعاد متميزة<sup>1</sup>.

**ثالثاً: أنماط التفكير الاستراتيجي:** هناك أنماط للتفكير الاستراتيجي لعل من أهمها ما يلي: (طارق

يونس (2006)، ص131.

- **نمط التفكير الشمولي:** والذي يركز على تحديد الإطار العام للمشكلة معتمداً في ذلك على خبرات الشخص المتراكمة لتحديد أهم العوامل ذات الصلة المؤثرة في ظهور المشكلة.

- **نمط التفكير التجريدي:** وهو نمط التفكير الذي يهتم بحصر العوامل المحيطة بالقضية أو المشكلة، ويكون القرار في هذا الحالة صادر عن تفكير مجرد للشخص.

- **نمط التفكير التشخيصي:** وهو نمط من التفكير قائم على اختيار البديل الاستراتيجي غير المرن، ومن ثم تحليل الموقف الإداري تحليلاً دقيقاً.

- **نمط التفكير التخطيطي:** وهو نمط التفكير الذي يحدد النتائج الممكنة تحقيقها باعتبارها مرحلة أولى من التفكير الاستراتيجي، ثم توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق تلك النتائج، ويتم بعنصر المرونة في تحديد مصادر المعلومات، والأسباب، أو الأهداف المراد جمعها حصرياً بهدف اتخاذ القرار.

**رابعاً: المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي:** هناك الكثير من المعوقات ولا يوجد اتفاق بين الباحثين حول معوقات التفكير الاستراتيجي، إلا أنه يمكن إجمال هذه المعوقات كالتالي (راجع في ذلك: (Ugurak and. Ozge oz (2010)، Boufatah (2018)، نعيمة مجاور (2016):

**اله** القيادة: حاز تأثير القيادة بجميع مستوياتها سواء كانت القيادة العليا أم القيادة ضمن جماعات و فرق العمل على التفكير الاستراتيجي على إجماع معظم الباحثين والمتخصصين، حيث يعتبر نمط القيادة واحداً من أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بشكل أو بآخر على هذا التفكير، وينتج ذلك نظراً لكون القائد أو المدير يعتبر الأساس في التأثير على القدرات الإبداعية لمروسيه من خلال تأثيره على سلوكياتهم بالسلطات الرسمية الممنوحة له، فالقائد لديه سلطة الثواب والعقاب، كما أنه من خلال احتكاكه المتواصل والمستمر بالمروسين يحدد أدوارهم و شكل سلوكياتهم وإنجازهم لأعمالهم كذلك فإن القيادات الواعية والمستنيرة تساهم في تهيئة المناخ التنظيمي المطلوب ودعم الجهود المبذولة.

**اله** البيئة التنظيمية: تشكل البيئة التنظيمية مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهدافها وبالتالي فإن البيئة التنظيمية التي تعتمد على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية والحرفية في تنفيذ العمل خشية الخروج عن تلك القواعد، تشكل عقبة في تنمية التفكير الاستراتيجي بحيث يصبح الالتزام بهذه القواعد والإجراءات غاية للقادة بدلاً من كونه وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة وهذا بدوره ينعكس بشكل سلبي على الأفراد ويضعف قدراتهم الإبداعية وبالتالي يفقد التنظيم فرصة استغلال المواهب والقدرات الخلاقة للعاملين في أداء أعمالهم.

المعوقات الشخصية: وهي المعوقات المتعلقة بالجوانب الشخصية والنفسية للأفراد  
القادة في المؤسسة ومنها:

- ضعف الثقة بالنفس من قبل القادة والتي ترتبط برؤية القائد لذاته ووعيه لقدراته والذي ينتج عنه الخوف من الإخفاق وتجنب المخاطرة وعدم الاستفادة من الموارد المتاحة.

- التفكير النمطي ويقصد به التفكير المقيد بالعادة حيث غالباً ما يفشل القادة في التوصل إلى حلول أو نتائج مختلفة عن تلك التي يحققونها في العادة وهذا ما يفسر ميلهم إلى التمسك بالعادات النمطية والتقليدية.

- التقييم المتسرع للأفكار: ويقصد به الرغبة في التوصل إلى حلول للمشكلة التي تعترض القادة من خلال انتهاز أول فرصة دون استيعاب للحيثيات والجوانب المحيطة بها والعمل على إيجاد حلول بديلة أو عدة حلول واختيار أفضلها.

الإمكانات المادية والبشرية: تعتبر النظرة التقليدية للربح لدى كافة المنظمات المختلفة والتي مفادها أن أفضل طريقة لتحقيق الأرباح وزيادة العوائد هي من خلال تقليل التكاليف أحد المعوقات الهامة للتفكير الاستراتيجي حيث أنها تشكل عائقاً يحول دون تخصيص الميزانيات اللازمة والضرورية لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين لأن ذلك باعتقادهم يزيد من التكاليف والنفقات ويقلل من مستوى الربحية.

مفهوم الأداء (Performance):

- يعرف الأداء على أنه مجموعة النشاطات والإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة بهدف الوصول إلى نتائج مرضية في مجال قيادته للمدرسة دون إهدار للوقت أو الجهد (محمد العمرات (2010م)، ص354).

- الأداء الإداري : The administrative Performance

- يعرف بأنه: "ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادةً على مستوى معين، يظهر فيه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما". (أحمد اللقاني وعلي الجمل (2003م)، ص23.

- ويعرف الأداء الإداري بأنه: المحصلة النهائية لكافة القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى المؤسسة ككل، ويمثل الهدف النهائي لكافة الجهود والأنشطة التطويرية التي تتم داخل المؤسسة، حيث تسعى أي مؤسسة بغض النظر عن نوعية نشاطها إلى تحسين مستوى أدائها الإداري، عبد الرحمن محمد (٢٠٠٧ م)، ص138.

عناصر الأداء الإداري

للأداء الإداري عناصر ومكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال , وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوي الأداء للعاملين في المؤسسات , وقد اتجه الباحثون للتعرف علي عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الإداري للعاملين, حيث يعتبر عناصر الأداء الإداري هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية , فبمقتضاها يتم تعبئة الإمكانات المادية والبشرية وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية عالية, وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال , ويعود ذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوي الأداء للعاملين في المؤسسات, وهناك شبه اتفاق بين علماء الإدارة علي أن للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال ومن هذه العناصر ما يلي (توفيق عطية العجلة (٢٠٠٩ م)، ص65.

- وما سبق يمكن أن نقول أن عناصر الأداء تتصل بطبيعة العمل ونشاطاته، وبالموظف وقدراته، وبطبيعة البيئة أو السياق التنظيمي للعمل.
- أهمية تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي**
- يمكن توضيح أهمية تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي في النقاط التالية: (عاشور إبراهيم الدسوقي عيد (2014م)، ص23
- يساهم تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي في تنمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مما ينيح للمديرين فرصة الاختيار الأفضل للبدائل وتقليل المخاطر.
- يؤدي إلي تدعيم مهارات العلاقات الإنسانية التي تعد من المهارات التي يتطلبها العمل الإداري بدرجة كبيرة نظرا للتفاعل بين المديرين والأفراد العاملين في كافة المستويات وأهمية هذا التفاعل في وضع وتنفيذ الخطط والأهداف التنظيمية بصورة عامة.
- يساعد تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي علي اكتساب المعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل والمؤسسة بصورة عامة.
- تساهم بعض برامج تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي في تزويد المديرين ببعض المهارات الخاصة ووفقا لمدي الحاجة لهذه المهارات.
- يعبر تطوير أداء المؤسسات عن النشاط أو الجهد الذي يهدف إلي إدخال مجموعة من التغيرات في قدرات وإمكانات المؤسسة التعليمية، حتي تقوم بدور هام في رفع مستوي أدائها من خلال تحديد أهدافها الإجرائية ومدى تطوير الخدمات المقدمة والقدرة علي إعادة تحديد الأهداف.
- ويقصد بالأداء الإداري الأنشطة التي تعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعبر عن مدي كفاءة العامل أو بلوغه مستوى الإنجاز المرغوب في هذا العمل ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المؤسسات الإدارية أو الوزارات إلي تحقيقها.
- يعتبر الأداء الإداري من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير المؤسسات والارتقاء بها، إضافة إلى ما تتضمنه تلك العملية من فحص دقيق وتحليل للسياسات والممارسات المتبعة من تخطيط وتنفيذ وقيادة وموارد بشرية ومادية وثقافة تنظيمية للمؤسسات، كما تبدو في غاية الأهمية من خلال ما توفره من معلومات وبيانات حول أداء المؤسسة، ومدى تحقيق أهدافها المرسومة، والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما تتيح للإداريين فرصة عرض نقاط القوة، والضعف في الوظائف الإدارية المختلفة، وإعادة النظر في البرامج والسياسات المقررة. (عبد المحسن (2002 م)، ص54).
- إن تميز الأداء الإداري يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة أهلية كانت أو حكومية تعتبره الناتج النهائي لمحصلة جميع النشاطات بها , وذلك علي مستوي الفرد والمؤسسة والدولة , لأن المؤسسة تكون أكثر استقرارًا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين بها متميزًا، (سالم بركة الفايدي (2008 م)، ص81).
- الأداء الإداري يستمد أهميته من أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلي تحقيقه , فالجهاز الإداري قد أعد بشريًا وماديًا ومعنويًا ومكانيًا من أجل الوصول إلي الهدف المنشود، فأی تفریط فيه يؤدي إلي إهدار هذه الطاقات، بقدر ذلك من التفريط، من هنا كان الحرص علي الأداء الإداري الجيد من أهم ما تعني به الإدارة ( نواف محمد البادي العتيبي ( 2013 م)، ص34).
- ففي المملكة العربية السعودية على سبيل المثال قامت فكرة مشروع المدرسة الجاذبة، بهدف جذب الطالب أو المعلم إلى المدرسة، وذلك من خلال تقديم برامج تعليمية وتربوية متنوعة، وإعداد متعلمين دائمي

التعلم، بهدف اكتساب المعرفة والاستعداد للتطورات الحياتية، وتحقيق الذات، والعيش مع الآخرين، من خلال التركيز على المهارات الأساسية، ومهارات توظيف المعلومات لحل المشكلات، وإنتاج المعرفة، في جو يسوده المتعة والنشاط والبهجة والأمن النفسي والعاطفي، وذلك بسبب ما لوحظ من ضعف إقبال الطالب على المدرسة وقلة الدافعية لديه، مما يجعله يصطنع الأعذار للغياب من المدرسة، حيث لازالت البيئة المدرسية في معظم المدارس تفتقر للتشويق والإثارة، ويغلب عليها طابع الجفاف والروتين في الأداء، دون مراعاة لمشاعر الطالب وأحاسيسه، والحرص على بناء شخصيته بشكل متوازن ومنحه الثقة اللازمة بنفسه، ومن هنا كان السعي من خلال هذا المشروع إلى أن يتعلم الطالب في مدرسة جاذبة ممتعة تنمي في شخصيته كل الجوانب الإيجابية، ويتحقق ذلك من خلال مدرسة تتوافر فيها كل العوامل المساعدة على انتظام العملية التعليمية بدافعية قوية نحو التعلم والإبداع، بعيداً عن جو الخوف والتردد والإحباط (نادية المهنا الدوسري (2007)، ص 55).

**العوامل المؤثرة في الأداء الإداري :** يري إن الأداء الإداري متعدد الجوانب بسبب الطبيعة المتغيرة للإدارة واختلاف رؤي علماء الإدارة حول طبيعة الأداء الإداري والتي تحدها الجوانب التالية: (محمد عطوة مجاهد، هشام فتوح عناني (2013)، ص43.

**الجانب الأول:** يفترض أن الأداء الإداري نشاط ولذلك يعرف الأداء الإداري بأنه العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة .

**الجانب الثاني:** يفترض أن الأداء الإداري هو عملية توجيه للعناصر البشرية، ولذلك يعرف بأنه توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين.

**الجانب الثالث:** يفترض أن الأداء الإداري قائم على أساس تفاعل مجموعة من العناصر المادية والبشرية، ولذلك يعرف الأداء الإداري على بأنه عملية تنسيق الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف.

**الجانب الرابع:** يفترض أن الإدارة تنظيم ولذلك فإن الأداء الإداري يعني تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لأهداف التنظيم .

كما ينظر إلي الأداء الإداري علي أنه جهد بشري يقوم به أفراد مؤهلون وفق أنظمة وقوانين المؤسسة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بها باستمرار من جيد إلي الأجدودونما الاكتفاء بمستوي معين من الأداء، ولكن هذا الجهد وهذا الأداء ليس بالضرورة أن يكون وفق المستوي المطلوب أو أنه يتراجع بدلا من أن يتقدم (محمد الطيبي ومحمود احمد أبو سمر واحلام محسن (2015) ، ص 43

### **أبعاد الأداء الإداري الناجح في المؤسسات التعليمية**

يرى أن المقومات الرئيسية لمجالات الأداء الإداري داخل المؤسسات التعليمية يمكن تحديدها من خلال الأبعاد التالية ( راجع في ذلك: العميان(2010م)، Layder,(2002)، عليمات ( 2007 م)، حافظ فرج أحمد ( 2012 م)، ص56.

- استخدام الأساليب الإدارية المناسبة في الوقت المناسب، والقيام بالمراجعة الدورية لكل الإجراءات والأساليب المتبعة في العمل وتعديلها أو تغييرها حسب متطلبات العمل
- اتباع وتنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات لقواعد العمل الرسمية داخل بيئة العمل.
- إن تحقيق وتطوير الأداء الإداري مرتبط بالتنوع في استخدام مهارات متعددة من التواصل مع العاملين في المؤسسات الأكاديمية، ينعكس إيجاباً على تطوير الأداء الفردي للعاملين، وبالتالي الارتقاء بالمؤسسات التعليمية ورفع كفاءة أدائها المؤسسي بمختلف عناصرها وفعاليتها .
- إدراك القائمين على العملية الإدارية، لأهمية الأداء الإداري في المؤسسات الإدارية، وانها عنصر أساسي في تحسين أداء المعلم وتحريك الأدوار المختلفة وتوجيهها.

- التنوع في استخدام وسائل اتصال إدارية ومهارات اتصال فعّالة والتدريب باستمرار لرفع كفاءتهم الوظيفية.
  - تطوير الأداء لدى العاملين واستخدام العقلية العلمية في العمل والسرعة في الحصول على البيانات والمعلومات.
  - تطوير الأساليب والطرق الإدارية بما يتناسب مع معايير الجودة.
  - إمكانية وضع ضوابط رقابية قابلة للتطبيق
  - استخدام تكنولوجيا التعليم والمعلومات في العملية التعليمية.
  - وضوح الاستراتيجية التعليمية لجميع العاملين في القطاع التربوي .
  - الالتزام بقيم ومبادئ روح الفريق وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الأفكار.
  - التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تيسير تداول المعلومات ونشرها وصنع واتخاذ القرارات الرشيدة في تطوير التعليم.
- مبادئ إدارة الأداء**

توجد العديد من المبادئ التي ينبغي على القادة الإداريين الأخذ بها لضمان الأداء الجيد للعاملين من أهمها : ( حافظ فرج أحمد ( 2012 )، ص49)

المبدأ الأول : اتخاذ نتائج الأداء مرجعاً أساسياً لتوجيه الأداء.

المبدأ الثاني : مشاركة أكبر عدد من الأفراد في تحمل مسؤولية تغيير الأداء.

المبدأ الثالث : إدراك الأفراد للفوائد العائدة عليهم وعلى المؤسسة من إحداث التغيير .

المبدأ الرابع : خلق مناخ لمساعدة الأفراد على التعليم والتدريب.

المبدأ الخامس : الاعتماد على التجريب كأحسن مسار لتغيير الأداء.

المبدأ السادس : الاعتماد على الأداء الإداري في المواقف التي تتطلب.

المبدأ السابع : تركيز التغيير على التصميم الجديد لطريقة العمل أكثر من التركيز حول تغيير سلطة اتخاذ القرارات.

المبدأ الثامن : استخدام لغة مؤثرة لحشد طاقات الأفراد من أجل إحداث التغيير.

المبدأ التاسع : شمول واستمرار مبادرات التغيير في كل أنحاء المؤسسة.

المبدأ العاشر : قدرة القيادة على معايشة التغيير والشجاعة في التغلب على الشكوك والمخاوف المصاحبة لهم.

**عمليات الأداء الإداري** يتضمن الأداء الإداري جوانب عديدة من أهمها ( حافظ فرج أحمد ( 2012 )، ص ص 50:53)

### متطلبات تطوير الأداء الإداري

إن تطوير وتحسين الأداء الإداري يهدف إلى تطوير قدرة المؤسسة مما يساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية أكبر ويساعدها على التكيف مع متغيرات العصر، وذلك قد يحتاج إلى عدة متطلبات حتي يمكن للمؤسسة تطوير أدائها وتحقيق ميزة تنافسية بين المؤسسات، وهناك بعض الإجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسن الأداء وتطويره من خلال عدة خطوات: (سهيلة محمد عباس (2003م) ، ص 158)

(1) تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء يتمثل في: تحديد أسباب انحراف أداء العاملين عن الأداء المعياري أهمية عند كل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم أنها تمت بموضوعية.

(2) الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين يتم ذلك من خلال: تحديد أسباب تدني أداء العاملين، ومن هذه الأسباب: الدوافع والفاعلية، والعوامل الموقفية في بيئة العمل، حيث أن الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، وتتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل ظروف العمل والمواد المستخدمة.

(3) تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول وتتمثل في: وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء ووضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة والجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى.

(4) الاتصالات المباشرة: تعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، لذا لا بد من تحديد محتوى الاتصال واسلوبه وأنماطه المناسبة.

ويتضح مما سبق أن هناك مجموعة من متطلبات الأداء الفعال وهو وضوح الأهداف، ومستوي جيد من المصادر والمدخلات، ولقد أظهرت الممارسات الإدارية العملية أن السياسات الجيدة يمكن أن تفشل في ظل الإدارة السيئة، وأن السياسات الضعيفة يمكن إنفاذها بواسطة المديرين الأكفاء، فالمؤسسات التعليمية شأنها شأن أي مؤسسة تحتاج إلى مواكبة التغييرات والتحديات المستمرة والمتزايدة والتي تنعكس على أدائها ومهامها المستقبلية، وحتى يمكنها من مواجهة تلك التحديات لا بد وأن تحقق المتطلبات التالية (نوال نصر (2010م)، ص 67 .

❖ بناء قدرات تقنية متطورة ومرنة تستوعب التقنيات الحديثة وتستثمرها في جميع عملياتها.  
❖ تنمية الموارد البشرية واستثمار طاقاتها الفكرية الإبداعية وإطلاق قدراتها على الابتكار والتطوير.

❖ تنمية فرق عمل متحررة تحاسب على الإنجازات.  
❖ تنمية أساليب متطورة لتطوير قدرات العاملين بما يفضي تأثيره على تطور المؤسسة بشكل مستمر ويمدها بقدرة كبيرة على التغيير استجابة لمتطلبات التطور التكنولوجي.

❖ تنمية آليات المشاركة في المسؤولية الاجتماعية بالعمل على تحسين البيئة ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبيئة المحيطة.

❖ تكثيف الاستثمار في البحوث والتطوير وإنشاء قواعد بحثية في مؤسساتهم والتكامل مع مؤسسات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في المجتمع.

هذا ونعد الإدارة الناجحة الركيزة الأساسية في العملية التعليمية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق وتيسر السبيل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وتهدف الإدارة إلى تحسين العملية التعليمية والارتقاء بمستوي الأداء عن طريق توعية وتبصير العاملين بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه السليم (كروز تراحيب سالم العجمي (2017 م)، ص338.

**ومن المتطلبات اللازم توافرها في مدير المدرسة لتوظيف الأداء الإداري بالمدرسة:**

إن مهام قائد المدرسة الإدارية والفنية والمهنية وكفاياته تتطلب منه أن يتمتع بمهارات وقدرات وتفكير عالٍ من خلال تبنيه التفكير أو التخطيط الاستراتيجي التكتيكي التنفيذي بوظائفه الإدارية وذلك يتطلب منه النظرة المستقبلية للمؤسسة واحتياجاتها ومتطلباتها وكفاياتها، ومواكبة التسارع التكنولوجي

للتقنيات الحديثة، والتي يجب على المدير توفيرها واستغلالها استغلالاً أمثل بطرق ابتكارية إبداعية تعمل على بذل أقصى طاقات بأقل وقت بتحقيق الأهداف المرجوة.

هذا وتحتاج المؤسسة التعليمية التربوية لقيادة وإدارة حكيمة تتصف بالمهارات القيادية والقدرات الابتكارية والإبداعية لأستيعاب كل ما هو جديد ومعاصر من تقدم علمي وتطور تكنولوجي، من خلال امتلاك القائد معايير يتبناها في إدارته لقدرته على تصور مستقبل المدرسة من خلال التنبؤ بالتغيير والاستجابة لمتطلباته ومواكبة احتياجات البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة (علي جبران، ومحمود أبو مخ (2017م)، ص165).

كما يعد قائد المدرسة العنصر الأساسي الذي يسعى لتوفير المناخ البيئي الملائم للمعلمين والطلبة للقيام بالعملية التعليمية التربوية وتحقيق الأهداف المرجوة، ونظراً للتطور الملحوظ بالعصر الحالي، فأصبحت المؤسسات التعليمية تهتم بوجود مبدعين ومبتكرين من خلال إنتاج المعرفة الإنسانية والتطور والتنمية والتقدم، والمقدرة على مواكبة العصر ومتطلباته التقنية والمعرفية، لذا وجب على المؤسسة تنمية إدارتها من خلال تبني المعرفة واستخدام أساليب وطرق ابتكارية جديدة لتحقيق التحسين الدائم في العمليات والأنشطة الرئيسية المساندة للمؤسسة، وبالتالي الوصول للمؤسسة بالتميز والتقدم الإداري الذي يحدثه التقدم المعرفي وتبني الإدارة له (أحمد عواد (2018م)، ص92).

ونظراً لأهمية دور مدير المدرسة وقدرته على العمل والمثابرة، وميله للتجديد وبخاصة في ميدان عمله بحيث يتجه نحو التطوير والإبداع والابتكار، ومواكبة كل جديد وذلك لتسهيل سير العملية التعليمية بفاعلية، ومن خلال وما يقوم به في المدرسة من توفير الظروف المناسبة للعمل في خلق جو تربوي مناسب للاستفادة من جميع العناصر التعليمية الموجودة في المدرسة، علاوة على خلق نفسي يسوده الاستقرار والطمأنينة لينصرف كل إلى عمله بعيداً عن جو القلق والتوتر، سواء أكان هذا بالنسبة للمعلمين أم للطلاب (تيسير الدويك، وحسين ياسين، ومحمد عبد الرحيم عدس، ومحمد فهمي الدويك، (2009م)، ص87).

### معوقات تطوير الأداء الإداري لمديرات المدارس

توجد مجموعة من المعوقات المتعلقة بتطوير الأداء الإداري وعملية الإدارة التربوية مثل:

(رمضان محمد محمد (2021م)، ص340).

1- ضعف إمام بعض مديري المدارس بكيفية تحقيق أهداف الاشراف التربوي، من حيث غياب المرونة المطلوبة في التعامل مع المعلمين.  
تركيز بعض المديرين علي الجوانب الإدارية والتعليمية وإهمال الجوانب النفسية والسلوكية والعلاقات الإنسانية وضعف التوجيه.

ضعف قدرة إدارة المدرسة علي حل مشاكل المعلمين.

ضعف عملية الاتصال الإداري داخل المدرسة علي كافة المستويات.

ضعف اشراك المعلمين في تحديد أهداف المدرسة .

وبصفة عامة تواجه مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات والتهديدات الخارجية بالغة الخطورة ناتجة عن التغييرات المتلاحقة في التقنية وما صاحبها من انفجار معرفي ومعلوماتي وظاهرة العولمة، والاتجاه نحو المتخصصين الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في ضرورة البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديات التي تمثل أحد أهم الحلول لمؤسسات التعليم في القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها لتتواءم مع عصر التغيير السريع والعولمة (عبد العزيز محمد علي صقر(2016)، ص365).

البعد الاستراتيجي لنظام التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية

لقد نال التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً، ومن مؤشرات هذا الاهتمام ما يخصص للتعليم من مخصصات من ميزانية الدولة، وبذل الجهود لرفع مستوى المعلمين معنوياً ومادياً من أجل قيامهم بالأدوار المنوطة بهم في تعليم النشء وتربيتهم التربية السليمة، كما تسعى إلي تحقيق الاكتفاء الذاتي من المعلمين والمعلمات المؤهلين تأهيلاً أكاديمياً وتربوياً وثقافياً في كافة مراحل التعليم العام (عبدالرحمن بن حسن بن علي رديني الذروي (2018)، ص 79).

فالتعليم الثانوي ليس مرحلة تعليمية يرغب الطالب التخرج منها فحسب، بل هي مرحلة أساسية للتنمية الاقتصادية للمجتمع، وقد نصت وثيقة اليونسكو دكار على أنه لا يمكن -لمجتمع أن يتطور ليصبح مجتمعاً اقتصادياً متقدماً دون وجود نسبة عظمى من مجتمعه قد أكملوا المرحلة الثانوية.

وبناء علي هذا تكمن أهمية التعليم الثانوي في توجيه الطلاب وفق حاجاتهم و رغباتهم بما يتوافق مع حاجات المجتمع وأولوياته، فهي مرحلة أساسية للتنمية الاقتصادية للمجتمع، لذا فإن الدول المتقدمة تركز علي أثر التعليم الثانوي بوجه خاص في تحقيق استراتيجياتها وخططها المستقبلية مما دفع بكثير منها لتنويع التعليم الثانوي وتنظيماته، بحيث تشمل التعليم العام والتعليم المهني، بل وتنويع المقررات التي يدرسها الطالب في هذه المرحلة بمسارات اختيارية تلبي حاجات الطلاب وتفي بمتطلبات المجتمع المتجددة (Al Barwani, T. (2002).)

ولقد مرَّ نظام التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية بكثير من المراحل حتى وصل إلى ما هو عليه اليوم من تقدم، وأصبح على درجة كبيرة من التطور كقيلة بمسايرة البناء والنهوض الذي تشهده المملكة والمنطقة والعالم أجمع، وتولي الدولة في المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً في مجال التعليم، وتمَّ وضع خطط مدروسة بدقة عالية من قبل المسؤولين من أجل النهوض بالتعليم وتطوره حتى يواكب أنظمة التعليم المتطورة في العالم، ولقد استمر نظام التعليم بالمملكة في التطوير كما ونوعاً خلال سنوات خطط التنمية الخمسية المتتالية، وقد حققت مؤشرات التعليم نمواً كبيراً وذلك بتوفير فرص التعليم المجاني لكافة المواطنين وزيادة عدد المدارس والجامعات في كافة مناطق المملكة (عبدالعزيز بن عبدالله السنبل وآخرون (2018)، ص 48.

المرحلة الثانوية: تشغل قمة هرم التعليم العام في المملكة، ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات، بها مواد أكثر تخصصاً، وتتيح قدر أكبر من التقيف العام، وتؤهلهم للالتحاق بالجامعة (إيمان محمد سحتوت وإيمان محمد محمود يونس (2015)، ص 45).

### دور التعليم الثانوي لمواكبة التوجهات الحديثة

إذا كان إدارة المعرفة تعتمد علي المعرفة، وهذه المعرفة مصدرها النظام التربوي ، فان نقل التعليم الثانوي لمواكبة إدارة المعرفة هو في أساسه إحداث نقلة نوعية في النظام التربوي، وكلما تطور النظام التربوي شكلاً ومضموناً ووفرت له شتي صور الدعم مادياً وبشرياً، قوي دوره في تناول أبناء المجتمع إعداداً وتأهيلاً وتمكن من تنمية معارفهم ومهارتهم ، وفجر طاقاتهم الإبداعية والابتكارية، وتمكن من انتاج المعرفة، ووسع من نطاق توظيفها في سياقها الاقتصادي والاجتماعي، عندما تترسخ بني اقتصاد المعرفة، وتتعزز مسيرة النهضة القادمة. ( أحمد الحاج محمد (2009)، ص 152.

ولخلق نظام تربوي مطور ومواكب للتوجهات الحديثة والتي من أهمها التوجه نحو الاقتصاد المعرفي، لا بد من تطوير نظم التعليم وبرامجه في جميع المراحل بدءاً من مرحلة الطفولة إلي التعليم العالي، ويعد التعليم الثانوي العام حلقة الوصل بين التعليم الأساسي والتعليم العالي، إذ يقع علي عاتقه تزويد خريجي التعليم الأساسي بالمعارف والمعلومات التي تنمي شخصياتهم من جهة وتهيئتهم لمواصلة الدراسة الجامعية أو الانخراط في سوق العمل من جهة أخرى

أهمية التعليم الثانوي العام في ضوء رؤية المملكة

إن مرحلة التعليم الثانوي بما تحتله من منزلة تحتاج إلى نظرة متأنية انطلاقاً من الأهداف العليا لمجتمع المعرفة، إذ يجب أن يعاد النظر في توزيع الأدوار بحيث تكون المسؤولية ملقاة على الجميع وليس على التربويين وحدهم خاصة مع ارتفاع نسبة المتسربين والمعيقين وعجز الكثير من خريجي المدارس الثانوية عن الالتحاق بالتعليم العالي أو مواصلة تعليمهم بأساليب ذاتية وكذا عجزهم عن الالتحاق بعمل يصلحون لهم.

فلا بد أن يدعم التعليم الثانوي نظام التعليم القائم على فلسفة ومهارات مجتمع المعرفة في ضرورة تسليح الطالب بالمهارات اللازمة له مثل مهارة البحث والاطلاع والتعلم مدي الحياة، ومهارة التفكير الناقد والقدرة على التكيف، ومسايرة التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك ضرورة استخدام العديد من الطرق لتحسين مخرجات التعليم لإنتاج المعرفة وتوظيفها وتقويمها بدلاً من اكتسابها (أمانى أبوزيد (2017)، ص69).

### ولقد قام الباحث باتباع الخطوات التالية في بناء التصور المقترح

تحديد دور التفكير الاستراتيجي وأهميته لتحسين أداء مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، والتي تم علي أساسها بناء التصور المقترح، وكان ذلك من خلال عرض المحاور التي تم استخلاصها من الإطار النظري للدراسة علي السادة المحكمين إلي أن تم الوصول إلي الاستبانة في صورتها النهائية والتي تكونت من أربعة محاور لكي تشكل الأساس في بناء التصور المقترح والمؤشرات التي تعمل علي وضع آليات مقترحة لتحسين أداء مديرات المدارس الثانوية على ضوء التفكير الاستراتيجي، وهي على النحو التالي:

① واقع تطبيق التفكير الاستراتيجي في مدارس المرحلة الثانوية

② المقومات الرئيسية لتحسين أداء مديرات المدارس الثانوية

③ متطلبات تطوير الأداء الإداري داخل المؤسسات التعليمية

④ معوقات تطبيق التفكير الاستراتيجي في مدارس المرحلة الثانوية

**البعد الأول:** واقع تطبيق التفكير الاستراتيجي في مدارس المرحلة الثانوية:

ولقد أسفرت نتائج هذا البعد إلي ضرورة الحاجة إلى التفكير الاستراتيجي تزداد وذلك للتكيف مع التغيرات المتسارعة والدينامية لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية ، وأن تحرص المديرات علي استخدام التفكير الاستراتيجي وأن تكون الأفكار الجديدة من الواقع وتطويره ، من الضروري على مدراء المؤسسات أن يمارسوا التفكير الاستراتيجي ليتمكنوا من مسايرة التحديات، فالمدير اليوم أصبح مسئولاً عن إعداد الاستراتيجيات للمؤسسة وتنفيذها بما يتناسب مع احتياجات السوق ومواكبة التغيرات المتسارعة، وضرورة تحليل عميق لبيئة العمل، والتمكن من التعاون مع المنافسين، فمهارات التفكير الاستراتيجي لا تأتي بشكل طبيعي، بل هي مهارات مكتسبة، لأن معظمنا يميل إلى اتخاذ القرارات للوقت الحالي وحسب، لذا ينبغي تعلم وتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي وتطبيقاته، وضرورة تحسين الأداء وأن يعد المديرات إعداداً يساهم في حل المشكلات المعلوماتية، وأن تضيف التنمية المعلوماتية معارف جديدة تتعلق بحفظ واسترجاع المعلومات، مما يضمن قدراً من تمكين الأداء للمديرات ويوجههم نحو تنمية معارفهم ومهاراتهم، وأن يساهم التفكير الاستراتيجي في رفع وتطوير أداء المؤسسات التعليمية حاضراً ومستقبلاً، التعرف علي البيئة الداخلية والخارجية والأداء الإداري لمديري المدارس علي ضوء أحد المعايير الدولية وضرورة تنمية مهارات التفكير بطريقة غير مباشرة، ودون تسمية مهارات بعينها للتفكير الاستراتيجي، وذلك عن طريق إيجاد البيئة المناسبة التي تثير التفكير الاستراتيجي.

**البعد الثاني:** المقومات الرئيسية لتحسين أداء مديرات المدارس الثانوية

ولقد أسفرت نتائج هذا البعد على ضرورة تنوع آليات استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة وضرورة توفير برامج تدريبية تساهم في تجويد الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي للوصول الي أعلى مستوى من الإنتاجية، كما ينبغي تنمية مهارات التفكير المنهجي والإبداعي في مجالات التعلم والتعليم والتقويم وتوظيف التقني، ضرورة العمل على توازن الأفكار الجديدة مع بعضها بما يضمن التوازن والتكامل بينهما، كما ينبغي تطوير الأساليب حسب متطلبات العمل والتنسيق بين فرق العمل المدرسي والتعبير عن المقترحات والأفكار الجديدة بثقة عالية، ضرورة التنوع في استخدام وسائل الاتصال الإدارية ومهارات الاتصال الفعالة والتدريب باستمرار لرفع الكفاءة الوظيفية لمديرات مدارس التعليم الثانوي، كما ينبغي التنوع في استخدام مهارات متعددة من التواصل مع العاملين في المؤسسات التعليمية والحرص على تجويد البنية التحتية لنظم الاتصالات داخل مدارس التعليم الثانوي، وضرورة أن تمكن المعلمين بكل ما هو جديد من معارف وخبرات التي يتطلبها عملهم التعليمي وذلك من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات والبحوث التربوية، مع ضرورة أن تركز برامج التنمية المعلوماتية للمديرات على إكسابهم المعارف والمهارات التي تساعدهم على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة والاهتمام بكل جديد لمواكبة عصر المعلوماتية، ضرورة حرص المديرات على اتباع وتنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات لقواعد العمل الرسمية كما يجب العمل على تشكيل هيئة متخصصة لوضع الاستراتيجية الخاصة بتطبيق التفكير الاستراتيجي بالمؤسسة التعليمية، كما ينبغي أن يكون لدى المديرات القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والتغييرات الملائمة لاتخاذ بعض القرارات اللازمة في وقت محدد، إلي ضرورة أن تستخدم المديرات تكنولوجيا التعليم والمعلومات وتعزيز المعرفة وربط الموضوعات ببعضها في العملية التعليمية، وأن تحرص المديرات بمدارس التعليم الثانوي على استخدام الأساليب الإدارية المناسبة لتحسين الأداء الإداري للوصول للإبداع.

**البعد الثالث: متطلبات تطوير الأداء الإداري داخل المؤسسات التعليمية.**

ولقد أسفرت نتائج هذا البعد على ضرورة أن يجب على المديرات مواكبة التسارع التكنولوجي للتقنيات الحديثة واستغلالها استغلالاً أمثل بطرق ابتكارية إبداعية مع ضرورة العمل في خلق جو تربوي مناسب للاستفادة من جميع العناصر التعليمية الموجودة في المدرسة كما ينبغي أن تتمتع المديرات بمهارات وقدرات وتفكير عالٍ من خلال تبنينهم التفكير أو التخطيط الاستراتيجي، وأن يجب على المديرات بناء قدرات تقنية متطورة ومرنة تستوعب التقنيات الحديثة وتستثمرها في جميع عملياتها، كما يجب أن تحرص المديرات على توفير المناخ البيئي الملائم للمعلمين والطلبة للقيام بالعملية التعليمية التربوية وتحقيق الأهداف المرجوة، يجب على المديرات أن تهتم بمشاركة المعلمين وإبداء الرأي في القرارات التي تخصهم فور صدورها، تنمية الموارد البشرية واستثمار طاقاتها الفكرية الإبداعية وإطلاق قدراتها على الابتكار والتطوير، تدعيم الجهات الإدارية العليا لمدارس التعليم الثانوي في مجال المستحدثات التكنولوجية، وضرورة أن تستخدم المديرات أساليب وطرق ابتكارية جديدة لتحقيق التحسين الدائم في العمليات والأنشطة الرئيسية وتوظيف التقنية القادرة على قيادة التغيير والتخطيط الاستراتيجي، وذلك قد يحتاج إلي عدة متطلبات حتى يمكن للمؤسسة تطوير أدائها وتحقيق ميزة تنافسية بين المؤسسات ومن هذه المتطلبات توظيف التقنية القادرة على قيادة التغيير والتخطيط الاستراتيجي، كما يجب على المديرات مواكبة التسارع التكنولوجي للتقنيات الحديثة واستغلالها استغلالاً أمثل بطرق ابتكارية إبداعية، والعمل على توفير الظروف المناسبة للعمل في خلق جو تربوي مناسب للاستفادة من جميع العناصر التعليمية الموجودة في المدرسة.

#### **البعد الرابع: معوقات تطبيق التفكير الاستراتيجي في مدارس المرحلة الثانوية**

ولقد أسفرت نتائج هذا المحور على ضرورة أن تحرص المديرات على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات الصادرة والعمل على تنفيذها بدقة والاهتمام بالتفكير الاستراتيجي، ويرجع ذلك إلى أن هناك اعتقاد سائد لدى المديرات بأنه كلما زاد استخدام التكنولوجيا في المؤسسة سيكون ذلك على

حساب العنصر البشري، مع ضرورة أن تحرص المديرات على إتاحة فرص الابتكار والإبداع والاهتمام بتطوير وتدريب الكوادر البشرية وضرورة تحقيق الاكتفاء الذاتي من المعلمين والمعلمات المؤهلين تأهيلاً أكاديمياً وتربوياً وثقافياً في كافة مراحل التعليم العام، ضرورة الاستخدام الأمثل لتوظيف التكنولوجيا في العمليات الإدارية والتعليمية، تكما ينبغي حرص المديرات عند اتخاذ القرارات المناسبة للإقدام على التغيير والتطوير، والعمل على تمكين المديرات القائمين على العملية التعليمية من إدراج أساليب التعلم الجديدة في المناهج، وضرورة أن لا تعتمد المديرات على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية والحرفية في تنفيذ العمل بحيث تستطيع أن تحافظ على تطبيق القواعد، والسياسات والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة التعليمية، وضرورة استخدام الأساليب الإدارية المناسبة في الوقت المناسب، والقيام بالمرجعة الدورية لكل الإجراءات والأساليب المتبعة في العمل وتعديلها أو تغييرها حسب متطلبات العمل والعمل على اتباع وتنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات لقواعد العمل الرسمية داخل بيئة العمل على أن يكونوا أكثر مقدرة وسلطة في أداء أعمالهم، لتحقيق أفضل النتائج، وبدوره يتطلب من المؤسسات مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية وإعادة هيكلة وترتيب تلك الأوضاع بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين من مختلف أنحاء العالم..

**منطلقات التصور المقترح:** يستند التصور المقترح على مجموعة من الأسس والمنطلقات الفكرية وهي:

- طبيعة العصر الذي نعيش فيه عصر الانفجار المعرفي ومواكبة المستجدات في مجال نظريات التعليم والتعلم والعمل على تطبيقها، لتحقيق الفعالية في التعلم
- الثورة المعرفية والانفجار المعرفي في جميع مجالات العلم والمعرفة وقد ساهمت ثورة الاتصالات في انتشارها واتساع نطاقها.

### أهداف التصور المقترح

- يتمثل الهدف الأساسي للتصور المقترح في تحديد آليات لتحسين أداء مديرات المدارس الثانوية. بالمملكة العربية السعودية والعمل على إزالة المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك عن طريق ما يأتي:
  - توعية المديرات بأهمية التفكير الاستراتيجي وذلك لأن الحاجة إلى النمو المهني حاجة قائمة باستمرار نظراً لأنه لا يمكنه أن يعيش مدى حياته بمجموعة محددة من المعارف والمهارات.
  - رفع مستوى أداء المديرات، وكذلك مهاراتهم الإدارية والتكنولوجية باستخدام مهارات التفكير الاستراتيجي.
  - العمل على زيادة تحمل المديرات للمسئولية القيادية في إدارة المدرسة الثانوية من خلال استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي.
  - توفير أدوات تقييم مناسبة لكل من المعلمين والإداريين داخل المدارس الثانوية
  - العمل على تطوير أساليب التفكير الاستراتيجي لدى مديرات المرحلة الثانوية وترسيخ مبدأ التعلم المستمر والتعلم مدى الحياة والاعتماد على أساليب التدريب التكنولوجية.
- آليات تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي للمديرات وفق التصور المقترح:** في ضوء ما أشارت إليه الدراسة الحالية في جانبها النظري والميداني، وفي ضوء أهداف التصور المقترح الحالي، يمكن التوصل إلى صيغة علمية مقترحة تقدمها هذه الدراسة بهدف لقاء الضوء على الآليات لتحسين أداء مديرات المدارس الثانوية.

**تحديد مهارات التفكير الاستراتيجي من خلال ما يلي:**

❖ وضع الحلول أو الآليات للتعامل مع المواقف الإدارية، والتأكد من مدى استجابة الحلول العلمية لمعالجة الموقف.

❖ تحديد المصادر واختيار اسمها والتعامل معها ، والوصول واستخدام المعلومات بكفاءة عالية.

❖ القدرة علي إيجاد توليفة من المعلومات الجديدة والسابقة وإيجاد ابداع معلومات جديدة.

❖ تنمية القدرة على الإلمام بتفاصيل العمل الإداري والتربوي.

ومن الجدير بالذكر أن مهارات التفكير الاستراتيجي لا تعالج بمعزل عن غيرها، ولكنها أنشطة مرتبطة تعتمد علي طريقة للتفكير عند استخدام المعلومات، كذلك فإن المعايير عند مناقشتها يتضح أن المعيار الأول يركز علي الوصول للمعلومات بكفاءة وفاعلية ويشتمل علي إدراج الحاجة للمعلومات والبحث عن مصادر المعلومات واستخدام المعلومات بكفاءة عالية والقدرة علي التعامل مع تقنيات وشبكات المعلومات وتطوير مهارات التعلم الذاتي..

### التحديات التي تواجه المديرات في تنمية التفكير الاستراتيجي للمديرات

يواجه المديرات في المملكة العربية السعودية مجموعة كبيرة من التحديات ، التي تفرض عليهم أن يغيروا من طبيعتهم وأسلوب عملهم التقليدي سواء من ناحية التعليم أو الأساليب والتقنيات أو طرق التقويم أو التعامل مع مجتمع الدارسين وتزويده بالمهارات العلمية المدربة للقيام بمهمة التقدم والازدهار

لعل من أبرز هذه التحديات ما يلي :

❖ الانفجار المعرفي وثورة التكنولوجيا وظهور مجتمع المعلومات بسماته يفرض ضرورة التسلح بمهارات التفكير الاستراتيجي للتفاعل معه .

❖ أدت تكنولوجيا المعلومات إلى تغيير طبيعة الحياة وشكل المؤسسات، ومنها مؤسسات التعليم على نحو جذري فكان لابد من الوعي للتواصل معها واستثمار إمكاناتها.

❖ العولمة التي أزلت كافة الحواجز وزادت من العلاقات بين الدول والأمم.

❖ يعد العنصر البشري أهم عناصر الثروة البشرية، وهذا ما يدعو لتشكيل وتأهيل هذه الثروة بالآليات التفكير الاستراتيجي ومهاراته لاستثمار الثروة البشرية الاستثمار الأمثل.

❖ أزمة الثقة التي يعاني منها المعلمون مع المجتمعات بإفراز مخرجات لا تتلاءم مع متطلبات المجتمع المعلوماتي.

### معوقات قد تعوق تنفيذ التصور المقترح وكيفية مواجهتها

يعترض تطبيق التصور المقترح في مثل هذه الدراسات بعض المعوقات التي تحول دون الاستفادة منه في إيجاد بيئة تربوية تسعى لتطبيقه والاستفادة منه، ويمكن حصر بعض من معوقات ، ومن هذه المعوقات ما يلي :

❖ تولد فيضان أو تدفق مستمر من المعلومات.

❖ تكلفة التجهيزات الآلية للتعامل مع آليات تطبيق التفكير الاستراتيجي.

❖ قصور دور وسائل الإعلام الجماهيري بالنسبة لتقديمها لهذه الثورة المعلوماتية.

❖ الخطة غير واضحة وغير محددة لمهام ومسئوليات المديرات بل تتصف المهام والمسئوليات بالغموض.

❖ كثرة القوانين واللوائح الإدارية وجمودها وعدم تغييرها والتعقيد الوظيفي والإداري وغلبة الروتين والإجراءات البيروقراطية على العمل الإداري في المدارس الثانوية.

❖ ندرة وجود قواعد بيانات دقيقة للبرامج التدريبية وما تتضمنه من التخطيط والتنظيم والتنفيذ الجيد للخطط الموضوعية لتدريب المعلمين.

- ❖ الافتقار إلى دراسات تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين.
  - ❖ عزوف المديرات عن حضور الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية، وعدم الرغبة في التنمية المعلوماتية والمهنية وتطوير دورهم المهني و الاعتماد على الدور الروتيني في العمل.
- كيفية التغلب على معوقات التصور المقترح**
- يمكن التغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق التصور المقترح والاستفادة منه بإتباع الخطوات التالية:
- ❖ المتابعة المستمرة للمستجدات والمتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية
  - ❖ القدرة على التوازن في التعامل مع المواقف الإدارية .
  - ❖ إتاحة فرص التدريب لمديري التعليم بالبرامج، والمؤتمرات والندوات واللقاءات .
  - ❖ وجود قدرة عالية على التواصل الفعال، والعمل علي امتلاك مهارة التقييم للعمل الإداري.
  - ❖ توفير التقنيات التربوية الحديثة المعنية على تحقيق برامج تطوير التنمية المعلوماتية للمديرين لتحقيق أهدافها .
  - ❖ تحديد الاحتياجات التدريبية لجميع فئات المعلمين، ومراعاة اختيار التوقيت المناسب لميعاد تدريب برامج التنمية المعلوماتية للمعلمين.
  - ❖ توفير خطة استراتيجية واضحة قابلة للقياس والتطبيق، تزويد المراكز بكوادر بشرية متخصصة ومؤهلة بشكل مستمر.
  - ❖ إلحاق المدراء للمؤسسات التربوية بدورات تطويرية تهدف الى تزويدهم بمفاهيم التنمية المعلوماتية للمعلمين.
  - ❖ تصميم قاعدة بيانات تتضمن كل ما يخص البرامج التدريبية لتطوير التنمية المعلوماتية وما تتضمنه من التخطيط والتنظيم والتنفيذ الجيد.
- التوصيات:** وعلى ضوء هذه النتائج تأتي التوصيات التالية:
- ❖ القدرة على المشاركة الفاعلة في التخطيط لتغيير إجراءات العمل ووضع الخطة الاستراتيجية للإدارة، القدرة على بناء الرؤية وصياغة الرسالة التي تحدد مستقبل إدارة التعليم
  - ❖ تعزيز ثقافة الوعي المعلوماتي ومهارات الوصول إلى مصادر المعلومات وكفاءة استخدامها لضمان حق الجميع في الوصول إلى المعلومات بما يكفل تلبية احتياجاتهم منها.
  - ❖ بناء وتفعيل تعاون مشترك بين مؤسسات المعلومات والجهات المعنية من أجل تعزيز وإيجاد آليات فاعلة لزيادة القدرة على الوصول إلى مصادر المعلومات..
  - ❖ إنشاء وحدة تطوير للتنمية المعلوماتية للمعلمين بالمدارس يقوم على إدارتها فريق عمل متخصص، وتتولى مسؤوليات كافة برامج التنمية المهنية المعلوماتية المتمركزة على المدرسة، وتحديد مقر دائم لها يتوافر فيه كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتصميم وتنفيذ وتقويم برامجها.
  - ❖ تبني وتطبيق مواصفات ومعايير جديدة قومية أو عالمية يحققها معلم المستقبل وبرامج إعداده وترسيخ ثقافة للجودة بين العاملين لمواكبة العصر والاستعداد للتحديات المقبلة .
  - ❖ العمل على بناء خربة بحثية للتعرف علي أهم التحديات المحتملة مستقبلا، والبحث عن السبل المناسبة لمواجهتها، من خلال مختلف التخصصات التربوية والنفسية
  - ❖ ضرورة التأصيل النظري لمفهوم التنمية المعلوماتية وكيفية تطويرها والهوية الثقافية، وذلك من خلال الأدبيات الثقافية والتربوية.

- ❖ استخدام منهجية قائمة على التفاعل والمشاركة لتكوين مواقف تنطوي على احترام حقوق الغير، وتطوير المهارات اللازمة للدفاع عنها، ودمج مبادئها في الحياة اليومية وخلق مجالات للحوار والتغيير، والتشجيع على الاحترام والتسامح .
- ❖ توفير الوقت اللازم لجعل التنمية المعلوماتية للمعلمين جزء من الحياة اليومية، لتحقيق التطوير للتنمية المعلوماتية للمعلمين.
- ❖ الانفتاح عن العالم وتحدياته الكبيرة، باتت تفرض علينا مراجعة أدبيات النظام التربوي.
- ❖ إقامة ندوات دورية بين أفراد المجتمع المدرسي، و أفراد المجتمع المحلي لتعزيز التنمية المعلوماتية وكيفية تطويرها.
- ❖ تعديل الأنظمة والتعليمات بوزارة التربية والتعليم لتشجيع المدارس على إنشاء علاقات تشاركية مع مؤسسات المجتمع المختلفة .
- ❖ ضرورة التنوع في أساليب التدريب للمعلمين وتوظيف التقنيات الحديثة في عمليات التدريب واختيار التوقيت المناسب لميعاد التدريب.
- ❖ يجب أن توجد آليات حقيقية ملموسة تتناسب مع الرؤية الموضوعية وأن يعي المجتمع بأهمية دور المدرسة الثانوية.
- ❖ ضرورة توظيف التقنيات الحديثة في تطوير برامج التنمية المعلوماتية للمعلمين.
- ❖ وبعد عرض حصيلة المقترحات المقدمة والتوصيات، نأمل أن تأخذ هذه التوصيات موضع الجد ويهتم بها المختصون لاتخاذ اللازم نحو تحقيق المقترحات لتحسين أداء مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية علي ضوء التفكير الاستراتيجي

## قائمة المراجع:

### أولاً المراجع العربية:

- أبو ناصرية، حنين (2022م): التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، فلسطين، مجلد (9)، العدد(2)، ص(230-276).
- أبو زيد، أماني (2019): برنامج تدريبي مقترح في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة لتنمية مهارات التفكير الإبداعي ودافعية الإنجاز لدي طلاب معلمي البيولوجي، *مجلة التربية العلمية*، مجلد (5)، العدد(20)، ص 314 – 359.
- أحمد، حافظ فرج ( 2012 م) : *مهارات الإدارة التربوية، الإداء الإداري المتميز فى المؤسسات التربوية*، ط1، القاهرة، مصر ، دار اللطائف للنشر والتوزيع.
- أحمد، حافظ فرج (2009): *مهارات البحث العلمي في الدراسات التربوية والاجتماعية*، ط1 ، القاهرة ، مصر، عالم الكتب.
- جبران، علي ، وأبو مخ، محمود (2017م): درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية داخل الخط الخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخلي المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية، *المجلة الدولية للبحث التربوية*، المجلد (41) ، العدد (1)، ص(160-195) .
- الجندي، محمود عبدالكريم (2013): *مقدمة في علم المكتبات والمعلومات*، ط2، الإسكندرية، دار الثقافة العلمية.
- الحرون، منى محمد الحرون(2020م): تصور مقترح لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مدينة السادات، *مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية*، المجلد (35)، العدد(1). حكيم، عبد الحميد بن عبدالمجيد (2013 م): *نظام التعليم وسياسته*، ط1، القاهرة.
- الحمداني، صبا نوري ، الخولاني، محمد ( 2018م): تأثير التفكير الاستراتيجي علي تحسين جودة الحياة الوظيفية ، *مجلة جامعة البعث*، المجلد(40) ، العدد (20) .
- الخرعان، عبدالله بن العزيز محمد (2018): درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري التعليم في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، المجلد ( 34)، العدد(4).
- دانوك، أحمد عبدالله (2016م): تقييم واقع أبعاد التفكير الاستراتيجي لدي القيادات الإدارية/دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من مديري شركة المشاريع النفطية (SCOP)، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركوك، الأردن، المجلد(6) ، العدد (1)، ص 40-76.
- الدششان، جمال على (2017): *محو الامية المعلوماتية للمرأة العربية مدخل للتنمية المستدامة في العصر الرقمي- ورقة عمل مقدمة الى مؤتمر الاتحاد العربي للمرأة المتخصصة* فرع القاهرة بعنوان " المرأة وتكنولوجيا جودة الحياة " الذي عقد بالمركز الكشفي العربي العالمي بمدينة نصر بالقاهرة يوم السبت 9 ديسمبر.
- الدوسري، نادية المهنا (2007) : " المدرسة الجاذبة ومتعة التعلم "بحث مقدم في مدارس التجربة بمركز الإشراف التربوي بالدمام " ، *ورقة عمل مقدمة في اللقاء السنوي لمناطق المملكة الخاص بتعليم الكيبرات*، أبريل.
- الدويك، تيسير، والدويك، محمد فهمي، وآخرون ( 2009 م): *أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي*، ط 4، عمان ، دار الفكر ناشرون وموزعون.

- رديني الذروي، عبدالرحمن بن حسن بن علي (2018): إعداد المعلم في كل من سنغافورة وفنلندا والمملكة العربية السعودية (دراسة مقارنة)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، قسم أصول التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- سحتوت، إيمان محمد و يونس، إيمان محمد محمود (2015): سياسة التعليم ونظامه في المملكة العربية السعودية، ط1، السعودية، دار الزوايا للنشر.
- سليم، إبراهيم الحسينية (2009): الإدارة والإبداع نحو منهج تنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات).
- صقر، عبد العزيز محمد علي (2016م): تطوير الأداء الإداري للقيادات في ضوء مدخل إدارة التغيير، مجلة دراسات في التعليم، العدد(33)، ص(360-395).
- طلبة، عبدالحميد (2015): دور تكنولوجيا التعليم في برامج إعداد المعلم من أجل التميز، المؤتمر العلمي الرابع والعشرون، برامج إعداد المعلمين في الجامعات من أجل التميز، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، القاهرة.
- الطيبي، محمد و أبو سمر، محمود احمد و محسن احلام (2015): واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث، جامعة القدس المفتوحة، المجلد (36)، العدد الأول، ص (40-70).
- العامري، صالح مهدي محسن و الغالبي، طاهر محسن منصور (2008م): الإدارة والأعمال، ط 2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- العامري، محمد عصام (2022م): أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها على إدارة الأزمات في شركات التأمين العاملة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عباس، سهيلة محمد (2003م): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، عمان، دار وائل للنشر.
- عبد المحسن (2002 م): تقييم الأداء المؤسسي- مداخل جديدة لعالم جديد، ط1، الإسكندرية، دار النهضة العربية.
- عبدالله السنبل، عبدالعزيز وآخرون (2018): نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، ط10، الرياض، دار الزوايا العلمية للنشر.
- عبدالله، عماد الدين رشدي حسين (2018م): تطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم باستخدام التكنولوجيا الحديثة في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد(3)، العدد (10).
- عديريه، محمد سليمان (2007): القيادة التربوية لمدرسة المستقبل في الوطن العربي في ضوء الفكر الإداري، رؤية تربوية، المؤتمر السنوي الخامس عشر، تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس.
- العتيبي، نواف محمد البادي (2013 م): تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية، ط1، الكويت، دار المسيلة.
- العجلة، توفيق عطية (2009 م): القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية علي المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، مج (19)، العدد(2)، ص 60-99.
- العجمي، كروز تراحيب سالم (2017 م): تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، العدد(3)، مجلد (18)، ص(300-338)

- علام ، صفاء (2017): اتجاهات حديثة في تدريب المعلمين داخل المدرسة، *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، المجلد (5)، العدد(18).
- عليما ت ( 2007 م): *إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير*، ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع .
- العمرات، محمد (2010م): درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، المجلد (6)، العدد(4).
- العميان(2010م) : *السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال*، ط 5، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
- عواد، أحمد ( 2018 م ) : *أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن*، ط2 المفرق، جامعة ال البيت .
- عيد، عاشور إبراهيم الدسوقي (2014م): *القيمة المضافة مدخل لتطوير أداء المؤسسات التعليمية*، ط2، القاهرة، مكتبة معهد الدراسات والبحوث التربوية.
- الفايدي، سالم بركة ( 2008 م): فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية في الرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- اللقاني، أحمد و الجمل، علي (2003م): *معجم المصطلحات التربوية والمعرفية في المناهج وطرق التدريس*، ط3 ، القاهرة، عالم الكتب.
- مجاهد، فائزة أحمد الحسيني (2019م): رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في مصر، *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل، المجلد (2)، العدد(4).
- مجاهد، محمد عطوة ، عناني، هشام فتوح (2013): *استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي*، ط(2)، الإسكندرية، دار الجامعة الجديد.
- مجاور، نعيمة (2016): أثر أبعاد القدرات الابتكارية على الأداء الإداري : دراسة على البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- محمد ، رمضان محمد (2021م): تقويم أداء مديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت، دراسة ميدانية، *مجلة كلية التربية*، جامعة كفر الشيخ، العدد(102).
- محمد ، عبد الرحمن ( ٢٠٠٧ م): *الإدارة في عصر العولمة*، ط2، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- محمد، أحمد الحاج (2009): *اقتصاد المعرفة ومعوقات تكوينه في اليمن*، مركز الدراسات والبحوث ، العدد (93).
- محمد، منار صلاح عبد المليح محمد (2022): دور المعلم في تنمية الوعي المعلوماتي لدي طلاب المرحلة الثانوية، بحث منشور، *مجلة كلية التربية*، جامعة المنصورة، العدد 117 .
- محمد، هبة عبدالنبي (2023م): متطلبات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر علي ضوء التطوير التنظيمي، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، المجلد (17)، العدد(6)،
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2020م): *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*، ط (2)، مصر، دار حميثر للنشر.
- موقع وزارة التعليم (1443) ، "المملكة العربية السعودية - وزارة التعليم". البوابة الإلكترونية لوزارة التعليم.

نصر، نوال (2010م) : التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي (العربي الخامس – الدولي الثاني) ، في الفترة من ١٤/١٥ ابريل ٢٠١٠، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة.

وزارة التخطيط والاقتصاد (2018): أهداف التنمية المستدامة الاستعراض الطوعي الوطني الأول للمملكة العربية السعودية، ص 27. متاح علي

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/docum>.

ياسر، عبدالله (2014): المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة، مجلد(1)، معهد الإدارة العامة.

يونس، طارق (2006م) : الفكر الاستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارة العالمية، ط1، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية والعربية.

## English References

Abbas, Monnavarian, (2011): "Strategic thinking in Benetton", Business Strategy Series, Vol. 12 Iss: 2 .

Al Barwani, T. (2002). Bridging the Gap between Secondary Education, Higher Education, and the World of Work. Paper submitted to the International Conference on Secondary Education for the 21st Century. Oman: Muscat...

Banik, P & Kumar, B. (2019). Impact of information literacy skill on students' academic performance in Bangladesh. International Journal of European Studies, 3 (1),. DOI: <https://doi.org/10.11648/j.ijes.20190301.15>

Boufatah (2018): Boufatah, Keltouma. (2018) "Human capital in the economic institution between past and present, A comparative study Optc.

Cunningham, Kathleen 2020:,"Strategies of Resistance: Diversification and Diffusion", American Journal of Political Science (AJPS), Volume 64, Issue 2,

Dampson, D. G & Edwards, A. K (2019). Strategic Thinking, Leadership and Governance for African Universities: Lessons from Successful Universities DOI: 10.5772/intechopen.81196, Available from: <https://www.intechopen.com/online-first/strategic-thinking-leadership-and-governance-for-african-universities-lessons-from-successful-univer> (2/7/2019).

Firas, M. (2018), Reflection of Strategic Thinking on the Organizational Change. Opción, Revista de Ciencias Humanas y Sociales, Universidad del Zulia. Año 34, Especial, 15,.

Gail, Steptoe (2011):, "Strategic Thinking and decision making: literature review", Journal of Strategy and Management, Vol. 4 Iss, 3..

Layder,(2002): Layder, M. (2002).The Impact of Informational System on Administrative & organizational Performance in Higher Education Universities. Higher Education Journal, 3(1), pp65-78.

- Malanga, D. F. (2017). Assessing information literacy skills: a survey of undergraduate education students at the University of Livingstonia in Malawi. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 1806. Retrieved from <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1806>.
- Pisapia, J & Pang, N (2022). The Strategic Thinking Skills of Hong Kong School Leaders: Usage and Effectiveness. *Educational Management Administration & Leadership*(40). Issue (3).
- Ugurak and. Ozge oz (2010): , "The Effectiveness of the Creative Reversal Act (creact) on Student` s Creative Thinking ", *Journal Of Thinking Skills and Creativity* , 84(7).